

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**

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

Im Rahmen der Initiative:



Fachlich begleitet durch:



Das Projekt „Experimentierräume in der agilen Verwaltung – AgilKom“ wurde im Rahmen des Bundesprogramms „Zukunftsfähige Unternehmen und Verwaltungen im digitalen Wandel“ des BMAS Bundesministerium für Arbeit und Soziales im Rahmen der INQA Initiative Neue Qualität der Arbeit zwischen dem 01.11.2018 und 31.01.2022 gefördert und durch das Institut für Public Management der FOM Hochschule und dem Lehrstuhl Betriebspädagogik der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg durchgeführt (Projektleitung: Prof. Dr. G. Richenhagen). Fachlich begleitet wurde das Projekt von der BAuA Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.

## Danksagung

Wir bedanken uns bei den beiden beteiligten Praxisorganisationen für die konstruktive Zusammenarbeit, insbesondere den jeweiligen Projektleitenden vor Ort, Elmar Diemel und Margarete Plage. Ein besonderer Dank geht an die Akteur\*innen, die an den Workshops und Interviews teilgenommen, ihre Erfahrungen geteilt und uns dadurch für die Entwicklung der Handlungshilfe wertvolle Impulse gegeben haben. Insbesondere der fachliche Austausch mit der BAuA und dem BMAS haben zum Gelingen des Projekts beigetragen, ebenso wie der Austausch mit den anderen Beteiligten des Projekts „AgilKom“ und weiteren Vertreter\*innen der INQA-Netzwerke und Botschafter\*innen.

## Bildnachweise

FOM/Corinna Höffner (S. 11 (oben), 16, 27, s/w-Illustrationen); FOM/Tim Stender (S. 11 (unten))

## Impressum

Dieses Werk wird herausgegeben vom ifpm Institut für Public Management der FOM Hochschule für Oekonomie & Management gGmbH

ISBN (Print) 978-3-89275-236-3

ISBN (eBook) 978-3-89275-237-0

## Layout und Satz

© 2022 by



Akademie  
Verlags- und Druck-  
Gesellschaft mbH

MA Akademie Verlags- und Druck-Gesellschaft mbH

Leimkugelstraße 6

45141 Essen

info@mav-verlag.de

Das Werk einschließlich seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urhebergesetzes ist ohne Zustimmung der MA Akademie Verlags- und Druck-Gesellschaft mbH unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

<b>Willkommen bei der „AgilKom“-Handlungshilfe .....</b>	<b>4</b>
Warum eigentlich Agilität in der öffentlichen Verwaltung?   Und was hat das Projekt AgilKom damit zu tun?   Wozu dient diese Handlungshilfe?	
<b>Die Öffentliche Verwaltung zwischen Agilität und Weberscher Bürokratie ....</b>	<b>6</b>
Was meint Agilität im Verwaltungskontext?   Wozu also Agilität?	
<b>Agiles Mindset als Rahmenbedingung: Von der Notwendigkeit einer Fehlerkultur .....</b>	<b>9</b>
Mindset – was ist das?   Agiles Mindset in der öffentlichen Verwaltung?!   Agiles Mindset und fehlerfreundliche Kultur etablieren   Mindset & Methoden verknüpfen   Mit Führung inspirieren	
<b>Agile Methoden in der Praxis: Ausgewählte Erfahrungen .....</b>	<b>14</b>
Wofür agile Methoden?   Methoden kennenlernen   Möglichkeiten zum Theorie-Praxis-Transfer schaffen   Positive Erlebnisse schaffen   Perspektiven aufzeigen   Agile Handlungsfelder identifizieren	
<b>Anwendungsfälle ausgewählter Methode.....</b>	<b>19</b>
Wie agile Methoden einsetzen?   Methoden-Steckbriefe	
<b>Experimentierräume in kommunalen Verwaltungen .....</b>	<b>26</b>
Ein Experimentierraum – Was ist das?   Experimentierraum schaffen   Innovationslabore einrichten   Experimentierklausel vereinbaren   Eigene Wege finden   Strukturen nutzen	
<b>Fördernde und hemmende Faktoren: Ein Rückblick.....</b>	<b>32</b>
Fördernde Faktoren   Hemmende Faktoren   Ausblick	
<b>Verwendete Quellen .....</b>	<b>34</b>

„Agilität ist weder ‚eine neue Sau, die jetzt durch’s Dorf getrieben wird‘ noch ein Allheilmit-  
tel für alle Probleme der Behörden. Wohl aber ist sie ein neuer Weg, der es den Verwaltungen  
erlaubt, dem Prinzip der Stabilität eine Vorgehensweise an die Seite zu stellen, die Dringlich-  
keit, Fallbezug und Spontanität einbezieht.“ (Prof. Dr. Gottfried Richenhagen, ifpm Institut  
für Public Management der FOM Hochschule)

## Warum eigentlich Agilität in der öffentlichen Verwaltung?

Die Digitalisierung verändert in Kombination mit krisenhaften Ereignissen die heutige Arbeitswelt. Es ist Zeit, Neues zu wagen und Räume zu schaffen, in denen Verwaltungsführungen und Beschäftigte gemeinsam innovative Arbeitskonzepte ausprobieren können. Vor diesem Hintergrund hat das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) unter dem Dach der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) die Förderrichtlinie „Zukunftsfähige Unternehmen und Verwaltungen im digitalen Wandel“ initiiert. Die Förderung unterstützt Unternehmen und Verwaltungen dabei, sich aktiv mit den Herausforderungen und Chancen einer sich wandelnden Arbeitswelt auseinanderzusetzen. Auch die „Experimentierräume in der agilen Verwaltung (AgilKom)“ zählen zu den geförderten INQA-Projekten, in denen Lern- und Experimentierräume eingerichtet wurden, mit dem Ziel agile Arbeitsformen in öffentlichen Organisationen zu erproben und Veränderungsprozesse zu begleiten.

Der öffentliche Dienst repräsentiert unverzichtbar Stabilität und Rechtssicherheit. Diesem Kernauftrag stehen angesichts aktueller Herausforderungen z. B. durch die Digitalisierung ebenso wie durch krisenhafte Ereignisse wie Umweltkatastrophen als mögliche Folge von Klimaveränderung oder Migrationsbewegungen im Kontext von Kriegen mehr und mehr Anforderungen nach Flexibilität, Fallbezug und Dringlichkeit gegenüber. Die öffentliche Verwaltung muss sich mit einer Umwelt auseinandersetzen, die zunehmend durch Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität gekennzeichnet ist („VUKA-Welt“) (Bennett & Lemoine, 2014; Graf et al., 2019, S. 20; Richenhagen, 2017). Es ist existenzielles Interesse des Gemeinwesens und des sozialen Zusammenhalts, dass die öffentliche Verwaltung Kompetenzen der Agilität aufbaut, ohne dabei ihre Kernmerkmale der Stabilität, Verlässlichkeit und Rechtssicherheit aufzugeben. Es gilt, „dass Agilität und Stabilität nicht gegeneinander ausgespielt werden dürfen, sondern eine Balance, oder noch besser: eine Synthese gefunden werden muss“ (Richenhagen & Dick, in Druck).

## Und was hat das Projekt „AgilKom“ damit zu tun?

Ziel von AgilKom war es, mit Verwaltungsorganisationen in betrieblichen Lern- und Experimentierräumen Lösungen zu entwickeln, mit denen die Organisationen die technologischen und organisationalen Veränderungsprozesse bewältigen und für sich nutzen sowie durch agile Strukturen effizienter und bürger\*innennäher arbeiten können. Konkret galt es, gemeinsam agile Arbeitsweisen zu erproben, geeignete Anwendungsfelder zu identifizieren und Möglichkeiten und Grenzen agilen Arbeitens abzuleiten.

Im Zuge angewandter Forschung innerhalb des Projekts wurden zwei öffentliche Organisationen (die Kreisverwaltung Soest und die Stadtverwaltung Essen) im digitalen Wandel der Arbeitswelt in der Praxis begleitet, um dabei Impulse für Innovationsprozesse anzustoßen.

Voraussetzung für die Anwendung agiler Arbeitsweisen sind spezifische Fähigkeiten und Kenntnisse, Methodenkenntnisse ebenso wie ein agiles Mindset im Sinne einer inneren Grundhaltung (Sichart & Preußig, 2019). Im Rahmen des Projekts galt es also, durch verschiedene Formen von Interventionen und Workshop-Formaten zu erproben, in welchem Rahmen diese Kompetenzen entwickelt und zur Anwendung gebracht werden können. Dazu wurden Lern- und Experi-

Volatilität      Unsicherheit  
VUKA  
Ambiguität      Komplexität

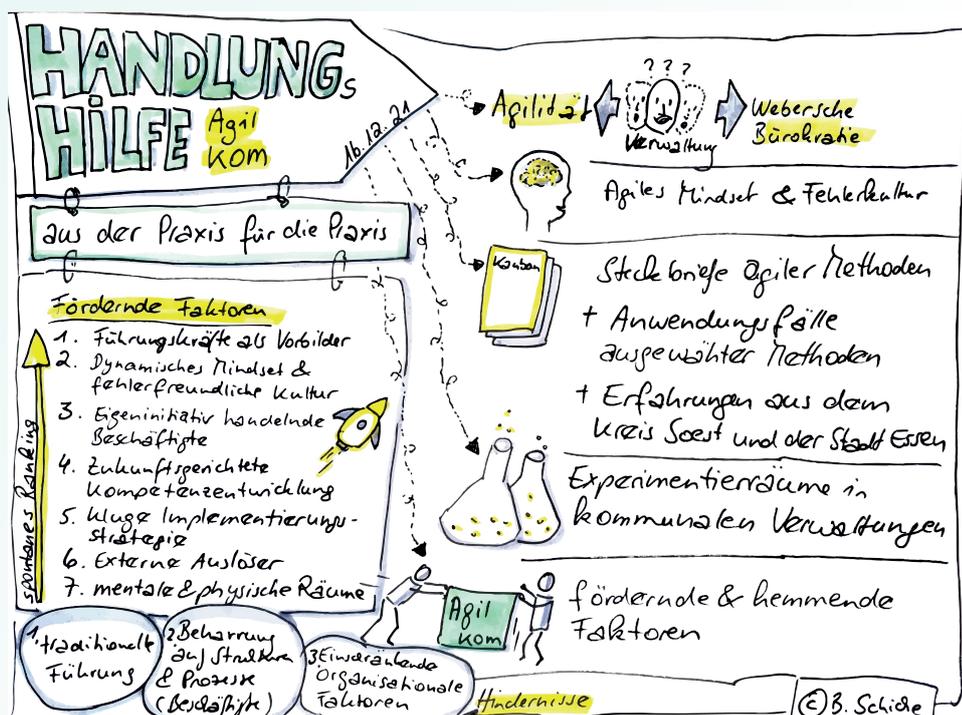
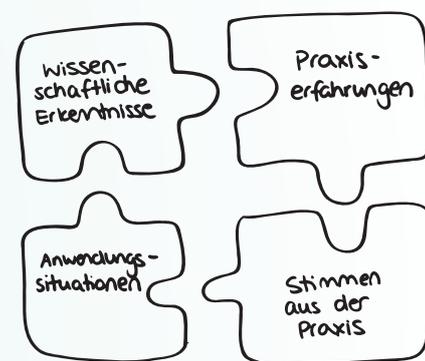
Agil  
Kom

mentieräume eingerichtet, die es den Beschäftigten der Praxisorganisationen ermöglichen, Werte und Prinzipien sowie Methoden der agilen Organisation für die öffentliche Verwaltung kennenzulernen, zu erproben und einzusetzen. Das Vorgehen orientiert sich dabei an den Prinzipien der Aktions- und Handlungsfor- schung (Richenhagen & Dick, 2019), d.h. es werden in einem praxisnahen Setting gemeinsam mit den betroffenen Personen in der jeweils konkreten Situation die Bedarfe erfasst, Optimierungsansätze identifiziert, iterativ umgesetzt und evalu- ert, um daraus weitere Entwicklungsmöglichkeiten abzuleiten.

## Wozu dient diese Handlungshilfe?

Aus diesem Setting lernend, bietet die vorliegende Handlungshilfe Ansätze zur Einführung agiler Arbeitsweisen in öffentlichen Verwaltungen. Sie gibt Anregungen und macht Mut, selbst zu experimentieren. Geleitet durch wissenschaftliche Erkenntnisse und Praxiserfahrung werden mithilfe beispielhafter Situationen Anwendungen agiler Methoden skizziert. „Stimmen aus der Praxis“ teilen ihre Erfahrungen und bieten persönliche Einsichten, die u. a. in wörtlichen Zitaten auf den folgenden Seiten abgebildet werden.

Die Ausgestaltung der Experimentierräume erlaubte es, fördernde ebenso wie hemmende Faktoren in der Verwaltung zu identifizieren, die rahmengebend für die Etablierung alternativer Arbeitsweisen wirken. Externe Auslöser und politische Entwicklungen gehören ebenso dazu wie die internen Aspekte etablierter Strukturen und Prozesse, die Ausprägung der Führungs- und Lernkultur und das Verhalten einzelner. Sie spielen eine Rolle sowohl bei der Ausprägung eines agilen Mindsets als auch bei der Umsetzung agiler Methoden, sie prägen Möglichkeiten und Grenzen organisationspezifischer Experimentierräume und der jeweiligen Fehlerkultur. Entsprechend aufgebaut bietet die Handlungshilfe in Bezug auf diese Faktoren Impulse für die tatsächliche Einführung agiler Arbeitsweisen. Sie ist dabei bewusst nicht als Methodenbaukasten konzipiert, da bereits eine Vielzahl solcher Publikationen existieren. Die Handlungshilfe richtet sich an all jene in der öffentlichen Verwaltung, die nach Hilfestellungen suchen, um selbst mit agilen Methoden zu experimentieren. Es werden Führungskräfte ebenso wie Mitarbeitende adressiert, da Veränderungen von Arbeitsweisen gleichermaßen von beiden Gruppen zu tragen und zu gestalten sind.



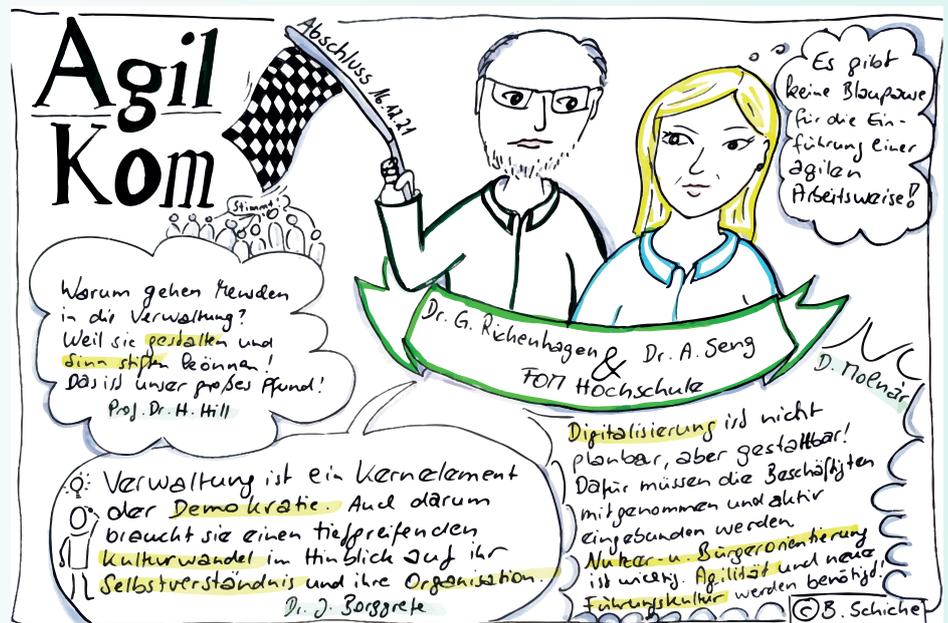
# Die Öffentliche Verwaltung zwischen Agilität und Weberscher Bürokratie



## Was meint Agilität im Verwaltungskontext?

Agilität beschreibt die Fähigkeit einer Organisation, schnell auf Veränderungen ihres Umfeldes zu reagieren, sie zu antizipieren und aktiv darauf zu antworten. Agile Organisationsstrukturen sind geprägt von Transparenz, Dialog, einer Haltung des Vertrauens und kurzfristigen Feedbackmechanismen. Im Vergleich dazu besteht in klassischen Strukturen eine Kultur aus feststehenden Regeln, standardisiertem Vorgehen und wenigen Entscheidungsräumen.

„Ob jetzt das Beispiel Corona oder vor einigen Jahren die Flüchtlingskrise. Das sind Situationen in der öffentlichen Verwaltung gewesen, die es so noch nie gab. Und da ist agiles Arbeiten, Handeln unabdingbar.“



### Definition:

Als *Wasserfallmodell* wird ein lineares Vorgehensmodell beschrieben, in dem festgelegte, aufeinanderfolgende Projektphasen nur einmal durchlaufen werden. Eine *Iteration* ist das mehrfache Wiederholen aufeinanderfolgender Projektphasen zur schrittweisen Problemlösung bzw. Ergebnissannäherung.

Der Begriff hat sich relativ unabhängig voneinander aus drei verschiedenen Quellen entwickelt (vgl. Stock-Homburg & Groß, 2019, S. 886): Der agilen Produktion, der agilen Software-Entwicklung und dem agilen Unternehmen. Für diese drei Richtungen stehen jeweils prototypisch die agilen Methoden Kanban, Scrum und Design Thinking. Es sollte der Mensch – und nicht die Technologie – im Zentrum stehen (Highsmith, 2001). Die Arbeit wird nicht mehr nach klassischen Wasserfallmodellen organisiert, sondern folgt kontinuierlichen Iterations- und Entwicklungsschritten mit einem agilen Dialog zwischen Kund\*innen, Bürger\*innen und Fachabteilungen. Bereits im vom BMAS geförderten INQA-Projekt „Führung in der digitalisierten öffentlichen Verwaltung (FührDiV)“ (2019) konnte gezeigt werden, dass Führung in der digitalisierten öffentlichen Verwaltung bedeutet,

### Weitere Informationen:

Beile, J., Rieke, C., Schöneberg, K. & Gabriel, S. (2019). FührDiV: Führung in der digitalisierten öffentlichen Verwaltung. Ein Handlungsleitfaden. Online verfügbar.

Schedler, K. & Proeller, I. (2011). New Public Management (5. korrigierte Auflage, S. 17ff.) Stuttgart: UTB.



Digitalisierung dort voranzutreiben, wo sie dem Menschen dient, gute Arbeit ermöglicht und den Zugang zu Verwaltungsleistungen gewährleistet. Sie lässt sich also nicht auf eine nur technische oder technologische Veränderung reduzieren.

Hill (2015) prognostiziert, dass Agilität ein Leitbegriff werden kann, der im Rahmen eines neuen Paradigmas das betriebswirtschaftliche Denken in Theorie und Praxis bestimmen könnte. Denn sie bietet gute Möglichkeiten, traditionelle Ansätze, die auf Perfektion und detaillierte Planung ausgerichtet sind, entsprechend den Anforderungen der Digitalisierung ebenso wie der dynamischen Umwelt zu öffnen (Petry, 2019).

Wie kann Agilität nun also helfen, die bestehenden bürokratischen Organisationen Weberscher Prägung, die unter konstanten Bedingungen eine effiziente Aufgabenerfüllung ermöglichen, zu öffnen und den Wandel der Institution zu unterstützen? Richenhagen und Dick (2022) vertreten die These „Agilität ist die Arbeits- und Organisationsform der digitalen Verwaltung. Sie ist notwendig, um bei der Digitalisierung voranzukommen. Sie soll dabei die Webersche Verwaltung nicht vollständig ersetzen, sondern tritt als zweite Säule neben das Webersche Verwaltungsmodell. Wir sprechen in diesem Zusammenhang von der sogenannten VUKA-Weber-Waage, um die Ambidextrie bzw. Zweigleisigkeit auszudrücken.“ (a. a. O.).

### Wozu also Agilität?

Zielsetzung von Agilität ist es, ausgehend von den Bedürfnissen der Kund\*innen bzw. der Bürger\*innen durch Vernetzung (Teams), Offenheit (Austausch) und Nutzung von Partizipation (Einbeziehung der Beteiligten) in der Lage zu sein, schnell die Richtung des Organisationshandelns ändern zu können. Die praktizierte Vorgehenslogik lautet: entwickeln – erproben – Fehler beobachten – erneut entwickeln & erproben – erneut Fehler beobachten – erneut entwickeln & erproben – erfolgreich sein. Richenhagen (2017) spricht vom „klugen Scheitern“. Agiles Handeln zeichnet sich also durch eine Fehlerfreundlichkeit aus – es gilt, Scheitern zuzulassen, um daraus zu lernen.

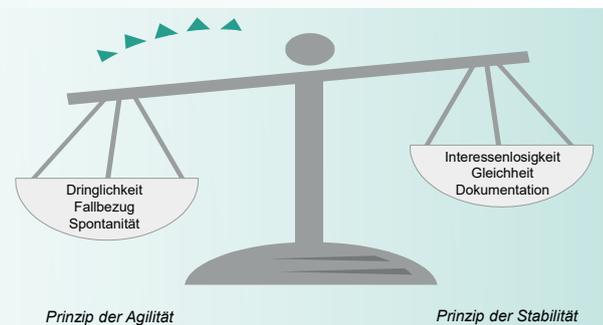
Kernelemente von Agilität sind nach Richenhagen und Dick (2022):

- Teamarbeit auf Augenhöhe
- Experimentierfreude
- Prototyping und kurze störungsfreie Entwicklungsschritte
- Frühzeitiges und regelmäßiges Feedback
- Bereitschaft zu beständigem Lernen
- Fehlerfreundlichkeit

#### Definition von

#### „Webersche Verwaltung“:

Das Verwaltungsmodell, das heute im Regelfall in öffentlichen Verwaltungen praktiziert wird, geht auf den Soziologen Max Weber (1864 – 1920) zurück.



Die VUKA-Weber-Waage (Richenhagen & Dick, 2022)

„Im Sinne der VUKA-Weber-Waage wird Effizienz also nicht durch Arbeitsteilung und Weisung, sondern durch Partizipation und Teamarbeit möglich, Transparenz nicht durch Dokumentation, sondern durch häufiges Feedback“ (Richenhagen & Dick, 2022). Auf dem Weg zu mehr Agilität sollte also die gesamte Arbeitskultur der öffentlichen Verwaltungen betrachtet werden. Für die Organisationen stellt dies zumeist einen Paradigmenwechsel dar, der das Spannungsfeld zwischen bekannten und stabilen Vorgehensweisen und den möglichen agilen Arbeitsweisen eröffnet. Beispielsweise wird es zum Ziel, Einzelzuständigkeiten und Silos durch kollaborative Zusammenarbeit in Teams zu ersetzen (Michl & Steinbrecher, 2018). Dem entgegen steht, dass Hierarchie und Bürokratie als wesentliche Konstruktionselemente des deutschen Verwaltungssystems gelten (Musati, 2021, S. 2-4).

*„Die Verwaltung ändert sich weg vom klassischen Silodenken in ein, in eine Denkweise, wo man sagt: So, wen kann ich noch mit partizipieren? Oder wo kann ich denn, wenn ich das festhalte in einem Prozess, daraus immer wieder nächste Konnektoren haben?“*

Der Bedarf an Agilität kann beispielsweise nach den Strukturen einzelner Prozesse unterschieden werden. Bei stark strukturierten Prozessen, mit den immer gleichen Schritten der Bearbeitung, bedarf es nur wenig Agilität. Diese Prozesse, zu denen beispielsweise das Beantragen eines Führerscheins zählt, bilden ca. 50-70% der Arbeitsprozesse in Verwaltungen ab. Dem gegenüber stehen neue, schwach strukturierte Prozesse, wie z.B. die erstmalige Einrichtung eines Impfzentrums, bei denen sehr gut mit agilen Ansätzen gearbeitet werden kann. Bei ihnen erfolgt die Bearbeitung unterschiedlicher Fragestellungen meist ohne konkrete Absprachen durch entsprechende Verantwortliche. Durch die Arbeit in funktionsübergreifenden Teams ist es möglich, den gesamten Arbeitsprozess durch die direkte Zusammenarbeit der Mitarbeitenden aus den verschiedenen Fachbereichen zu verbessern. Dazu können auch sogenannte Arenen gebildet werden, in denen sich temporäre Arbeitsgruppen mit der Bearbeitung eines konkreten Problems beschäftigen (Steinbrecher, 2018, S. 221–225).

*„Agilität kann auch strukturierend wirken und bedeutet nicht zwangsläufig Chaos und Risiko.“*

Zusammenfassend gilt also zum einen, dass es zu einer Haltung im Sinne eines agilen Mindsets kommen muss, verbunden mit einer entsprechenden Führungs- und Verwaltungskultur. Zum anderen sind eine Vielzahl agiler Methoden und Arbeitsweisen anzuwenden, die die Beschäftigten zunächst kennenlernen müssen.

*„Klar fällt man immer noch in das alte Raster zurück, aber ich denke, dass gerade die, die an den Schulungen [Methoden-Workshops] teilgenommen haben, schon das auch selber feststellen und merken, dass agiles Arbeiten ein bisschen mehr dann bringt, als wenn man, ja die gleiche Arbeitsweise wie vorher hat.“*

# Agiles Mindset als Rahmenbedingung: Von der Notwendigkeit einer Fehlerkultur

Im Projektverlauf hat sich deutlich gezeigt, dass verschiedene Bedingungen agile Herangehensweisen fördern – oder eben auch behindern können. Sie werden im Folgenden dargestellt.

## Mindset – Was ist das?

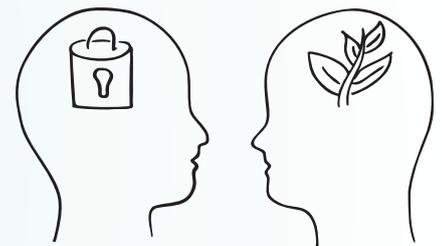
Zur Transformation etablierter Verwaltungsstrukturen gehört grundlegend eine „innere Grundhaltung“. Innerhalb von AgilKom wird hierunter die Art und Weise, wie Menschen denken, fühlen und handeln, verstanden – basierend auf eigenen Werten und Prinzipien. „Kurz: die Logik des Denkens, Fühlens und Handelns eines Menschen“ (Sichart & Preußig, 2019). Mindset beschreibt also die Einstellung von Personen zu bestimmten Themen und wirkt sich dementsprechend auf deren Interaktion aus. Gerade bei der sich schnell ändernden VUKA-Welt ist diese Frage der Grundeinstellung von großer Bedeutung – wie gehen die Beschäftigten mit den kurzfristig entstandenen Situationen um? Halten sie ohne Flexibilität an den alten Handlungsschemata fest oder sind sie bereit, grundlegend neue Wege zu gehen?

In der Motivationspsychologie werden zwei Arten von Mindset unterschieden (Dweck, 2008; Dweck & Neubauer, 2007): das statische und das dynamische Mindset. Bei ersterem ist die Grundhaltung tendenziell fixiert und fast unveränderbar, die Menschen sind eher davon überzeugt, dass es für manche Aufgaben eine bestimmte körperliche Grundlage oder Begabung braucht. Für sie bedeutet Scheitern das Fehlen von Talent oder angeborenen Fähigkeiten. Das dynamische Mindset umschreibt eine wachstumsorientierte Denkweise, die teilweise auch als agiles Mindset beschrieben wird (Blank et al., 2020, S. 27). Diese Menschen sind der Überzeugung, dass sie alles erreichen können, solange sie sich offen zeigen. „Agil orientierte Beschäftigte glauben an die Fähigkeit, sich über Leistungen und Anstrengungen weiter entwickeln zu können. Sie gehen davon aus, permanent zu lernen“ (Richenhagen & Dick, 2022). In einem Beitrag zum Thema Agilität und Diagnostik beschreiben Heilmann und Zimmerhofer (2018, S. 217) das Mindset einer Person als agil, wenn

- sie als veränderungsaffin gilt,
- sie den Teamerfolg über das eigene Ego stellt,
- sie gut und wertschätzend kooperiert, sich auf Kolleg\*innen und Kund\*innen bzw. auf die Stadtgesellschaft bezieht und
- sie eigenverantwortlich im Sinne des Projekterfolgs handeln will.

Gleiches gilt auch für Führungskräfte: Im agilen Mindset sind sie offen für andere, z.B. kooperative, transformative oder teilende Führungsstile stellen den Teamerfolg über den eigenen Erfolg und gehen wertschätzend auf ihr Team zu.

Arbeitsweisen  
Experimentierräume  
Mindset Agilität agil  
VUKA Verwaltung  
Methoden AgilKom  
Fehlerkultur



## Agiles Mindset in der Verwaltung!?

In der Weberschen Bürokratie besteht – systembedingt – eher ein statisches Mindset, das es nun zu „dynamisieren“ oder zu „agilisieren“ gilt. Dabei ist jedoch entsprechend der oben skizzierten Weber-VUKA-Waage darauf zu achten, dass sich Agilität und Stabilität nicht gegeneinander ausspielen, sondern konstruktiv ergänzen.

*„Agilität bedeutet für mich, dass man auf nicht geplante Herausforderungen möglichst agil reagiert und dort möglichst schnell eine Lösung findet.“*

*„Und da habe ich noch mal den Eindruck bei vielen schwingt auch schon so eine Sorge, dass alles, was vorher da war, abqualifiziert oder schlecht gemacht wird. Agilität ist nicht das, was wir jetzt über alles stülpen wollen, sondern ergänzt uns in einigen Bereichen sehr gut.“*



Die Entwicklung eines agilen Mindsets bedeutet auch, konstruktiv mit Fehlern umzugehen und aus ihnen zu lernen. „Statt der Suche nach Fehlern sollten positive Definitionen von Handlungen und Regeln für zukünftiges Handeln entwickelt werden. Insgesamt wird „weniger Regelwut“ empfohlen und stattdessen vorgeschlagen, „einfach mal zu machen und durch [...] Methoden, wie Design Thinking oder Agiles Arbeiten, gemeinsam zu lernen“ (Hill, 2018).

*„Fehler müssen nicht unbedingt gemacht werden. Fehler dürfen auch vermieden werden, wenn man es absehen kann.“*

Doch ist zu bedenken, dass es bei einem konstruktiven Umgang mit Fehlern bzw. einer konstruktiven Fehlerkultur weniger darum geht, zu Fehlern aufzufordern oder Beschäftigte dazu zu ermuntern, Fehler zu machen, sondern darum, den Umgang mit Fehlern zu verändern (Vollbracht, 2019).

*„Bisher gibt es in der Verwaltung wenig Raum für Fehler und kaum Fehlerkultur. Persönliches Wachstum entsteht jedoch durch Fehler und aus Fehlern zu lernen, weniger durch eine Leistungsbeurteilung. Man darf auch mal die unschönen Dinge bspw. durch ‚Fuck-up-Stories‘ ansprechen, ohne eine negative Leistungsbeurteilung zu befürchten.“*

## Agiles Mindset und fehlerfreundliche Kultur etablieren

So stellt sich die Frage, wie sich eine fehlerfreundliche Organisationskultur erfolgreich etablieren lässt. Sie kann als agiles Mindset aller oder zumindest der meisten Mitglieder einer Organisation verstanden werden und somit im Kontext agiler Arbeitsweisen adressiert werden. So eignen sich einzelne Methoden, wie z.B. die Retrospektive im Team oder das Instrument eines Selbstchecks, um bewusste Reflexion zu üben und daraus Lernerfahrungen für künftige Schritte abzuleiten. Auch agile Übungen (wie das „Ball-Point-Game“ oder die „Spaghetti-Übung“) sowie agile Tools (wie tägliche oder wöchentliche „Meet ups“) fördern das agile Denken und tragen zur Entwicklung eines agilen Mindsets und einer agilen Haltung bei.

Maßnahmen bzw. Strategien, die Führungskräfte ergreifen können, um trotz der negativen Konsequenzen von Misserfolgen exploratives Verhalten zu fördern und eine positiv ausgerichtete Fehlerkultur im eigenen Unternehmen zu etablieren sind (Mandl, 2017, S. 1):

- Angst der Mitarbeitenden (und Führungskräfte) vor den Konsequenzen von Misserfolg minimieren.
- Fehler frühzeitig identifizieren und analysieren, um Lernerfahrung mitzunehmen und Potenzial für Verbesserungen abschätzen zu können.
- Fehler schnellstmöglich entdecken und beheben, damit sie keine negativen Auswirkungen für die Beteiligten haben.



„Spaghetti-Übung“ zur agilen Zusammenarbeit während des Methoden-Workshops „Scrum“ in der „Ideenküche“ des Kreises Soest.

*„Man muss rechtzeitig über Fehler sprechen, um schlimmeres zu vermeiden und Zeitverlust entgegenzuwirken.“*



„Ball Point Game“ zur agilen Zusammenarbeit als Übung während des Methoden-Workshops mit der Stadt Essen.

### Weitere Informationen:

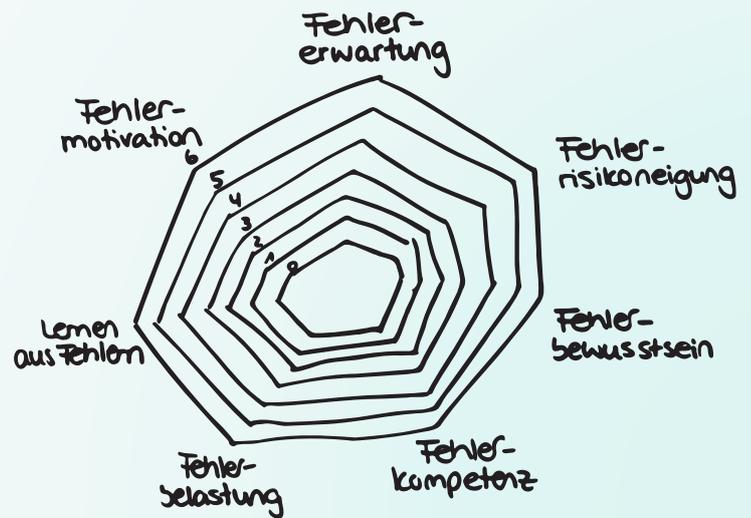
Vollbracht, A. F. & Seng, A. (2020). Kritische Reflexion des Instruments Selbstcheck – möglicher Beitrag zur Gestaltung von Veränderungsprozessen in Organisationen. In Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. (Hrsg.), Dokumentation des 66. Arbeitswissenschaftlichen Kongresses: Digitale Arbeit, digitaler Wandel, digitaler Mensch? GfA-Press. Online verfügbar.

Häusling, A., Römer, R. & Zeppenfeld, N. (2019). Praxisbuch Agilität. Tools für Personal- und Organisationsentwicklung (2. überarbeitete und erweiterte Auflage). Haufe Lexware Verlag.

Mandl, C. (2017). Vom Fehler zum Erfolg: Effektives Failure Management für Innovation und Corporate Entrepreneurship. Springer Gabler.



Führungskräfte stehen in einer besonderen Verantwortung, da sie ausschlaggebend für die erfolgreiche Umsetzung des Fehlermanagements sind. Denn es kommt nicht allein auf das „Wollen“, sondern auch auf das „Können“ an. Mitarbeitende müssen die notwendigen Kompetenzen und Instrumente zur Verfügung haben sowie Zustimmung erfahren und Veränderungsbereitschaft erkennen (Mandl, 2017, S. 29). Bisherige Denk- und Handlungsweisen müssen somit geändert „[...] und negativer bzw. destruktiver Umgang mit Misserfolg in ein positives Lösungsdenken und konstruktives Verhalten gewandelt werden. Auf diese Weise entsteht schrittweise eine positiv ausgerichtete Fehlerkultur als mentales Fundament, auf der effektives Failure Management aufbauen kann“ (Mandl, 2017, S. 29). Die persönliche Einstellung zu Fehlern (Mandl 2017, S. 11 ff.) kann mit Hilfe einer Übung zur Selbstevaluation des Fehler-Mindsets, operationalisiert in die sechs nebenstehenden Dimensionen, getestet werden (Mandl 2017, S. 15 ff.).

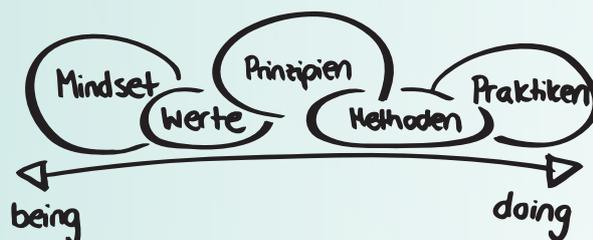


Spinnennetzdiagramm zur grafischen Darstellung des Fehler-Mindsets (nach Mandl 2017, S. 19)

## Mindset und Methoden verknüpfen

Agile Arbeitsweisen haben also Einfluss auf die Kultur und können zur Gestaltung der Arbeitsweise beitragen. Somit bedingen sich Mindset und Methoden gegenseitig. Das agile Mindset („being“) ist erforderlich für die Anwendung agiler Arbeitsweisen („doing“) und das Ausprobieren und Anwenden agiler Arbeitsmethoden („doing“) befördern das agile Mindset („being“).

„Agiles Arbeiten hat mit einer bestimmten Haltung zu tun. Selbst wenn die Alltagsarbeit sich nicht agil organisieren lässt, ist die agile Haltung dahinter sehr wichtig, da es eigentlich für alle Mitarbeitenden in der Zusammenarbeit mit anderen von Relevanz ist.“



Kontinuum zwischen agilem Mindset („being“) und agilen Methoden („doing“)

## Mit Führung inspirieren

Verdeutlicht wird der Einfluss von Führungskräften mit den Ergebnissen aus einem Workshop, der gemeinsam mit Führungskräften und Wissenschaftler\*innen in Anlehnung an das Sensitivitätsmodell nach Vester (2019) durchgeführt wurde. Es zeigt sich, dass die Veränderung von Führungshandeln einen starken Einfluss auf verschiedene Faktoren der Veränderungsfähigkeit von Verwaltungen hat. Als wesentliche Aspekte wurden organisationale Werte, Kompetenzen, technische Ausstattung, Partizipation, Kommunikation, Gesetze und Arbeitsumgebung identifiziert.

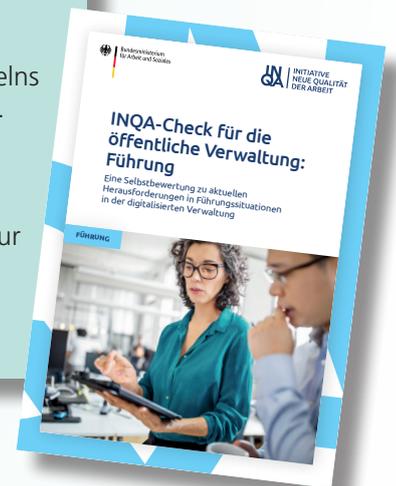
Auf der anderen Seite haben genau diese Faktoren auch einen Einfluss auf das Führungshandeln an sich – eben dann, wenn sie sich verändern. Das bedeutet, dass Führungshandeln ein sensibles Element in der Veränderungsfähigkeit der öffentlichen Verwaltung ist. Es beeinflusst, ist aber gleichzeitig selbst beeinflussbar. Das bedeutet, dass Führungskräften eine besonders verantwortungsvolle Rolle in der Transformation zuzuschreiben ist. Sie sind qua Rolle mit entsprechender Veränderungsmacht ausgestattet, um Aufbau und Ablauf in der Organisation zu formen. Gleichzeitig benötigen Führungskräfte Unterstützung, um dieser Aufgabe gerecht werden zu können. Hier gilt es insbesondere für die Querschnittsfunktionen (z.B. IT, Personal- und Organisationsentwicklung, interne Kommunikation) die Führungskräfte in der Transformation konstruktiv zu unterstützen.



### Auszug aus den FührDiV Selbstchecks zur Reflexion der Fehlerkultur

Wir unterstützen unsere Beschäftigten darin, offen und konstruktiv mit Fehlern umzugehen, um bestmöglich zu lernen und daraus eine Stärke zu entwickeln, indem wir zum Beispiel:

- ❑ die kontinuierliche Reflexion des eigenen Handelns und des Verwaltungshandelns stärken, um so das individuelle Fehler-Mindset der Beschäftigten zu aktivieren.
- ❑ Fehler immer mit dem Blick nach vorn, nicht mit dem Blick auf die Person betrachten, d. h. wir fragen uns: „Was haben wir daraus für die Zukunft gelernt?“ statt „Wer hat was falsch gemacht?“
- ❑ aus Fehlern lernen, indem wir über sie sprechen und Raum für eine Fehlerkultur aufbauen. Dazu gehört z. B. auch, sich über die gemachten Fehler (und somit auch negativen Erfahrungen) auszutauschen.



#### Weitere Informationen:

Initiative Neue Qualität der Arbeit (2021). INQA-Check für die öffentliche Verwaltung: Führung. Eine Selbstbewertung zu aktuellen Herausforderungen in Führungssituationen in der digitalisierten Verwaltung. Online verfügbar.

Rieke, C., Stracke, S., (wmp consult) & Institut für Beschäftigung und Employability IBE (2021): Empfehlungen für Führungskräfte zum Umgang mit agilem Arbeiten. Projekt Zeitreich. Online verfügbar.



## Wofür agile Methoden?



Die Einführung und Etablierung agiler Arbeitsweisen zielt darauf ab, die Herausforderungen innerhalb der dynamischen VUKA-Welt zu lösen (Schermuly, 2021). Dabei werden die Prozesse transparenter gestaltet und die Verantwortung von einzelnen Führungskräften auf eine größere Gruppe an Beschäftigten verteilt. Hill (2021) fasst drei Säulen agiler Organisationskultur zusammen: „Transparenz, Empowerment und Kollaboration“: „Transparenz bezieht sich auf Information und Daten, auf Absichten und Pläne, sowie auf Ergebnisse und Wirkungen. Empowerment betrifft die Freiheit zum Adaptieren und Kreieren, die Befähigung zum Führen sowie zu Ownership mit Transparenz zum Handeln. Kollaboration bedeutet Zusammenarbeit über Austausch und Teilen, über Beiträge und Flexibilität sowie über gemeinsames Lernen und Wachsen.“ Der Einsatz agiler Methoden zahlt auf diese Ziele des gemeinsamen Arbeitens ein.

Ein Aspekt des Projekts AgilKom war es, mit agilen Arbeitsweisen zu experimentieren, um einerseits ein Kennenlernen der agilen Methodenwelt zu ermöglichen und um andererseits in tatsächlichen Situationen des Verwaltungshandelns verschiedene Methoden zur Anwendung zu bringen. Dahinter steht, sowohl die Beschäftigten zu befähigen, neue Methoden einzusetzen, als auch auf ihr Mindset ebenso wie die gesamte Verwaltungskultur einzuwirken, um agile Bausteine zuzulassen (Weisenburger et al., 2020).

## Methoden kennenlernen



Im Projektrahmen wurden unterschiedliche Formate für die Anwendung angeboten, um vielseitige Zugänge zu ermöglichen und um zu lernen, welche Ansätze wann funktionieren:

- Methoden-Workshops für sämtliche Beschäftigte zu den Themen: Überblick über agile Arbeitsweisen, Kanban, Retrospektive, Design Thinking, Culturemap und Scrum / agile Projektbearbeitung.
- Methoden-Workshops speziell für Führungskräfte zu den Themen: Überblick über agile Arbeitsweisen, Durchführung virtueller Meetings, Kanban und Culturemap.
- Multiplikator\*innen-Workshops für Beschäftigte, die sich besonders für neue Arbeitsformen interessieren und ihre Erfahrungen weitergeben möchten.
- Workshops zur Teamunterstützung wurden von den jeweiligen Fachbereichen bzw. Teams angefragt und dienen der Unterstützung in besonderen Teamsituationen: Identifikation von agilen Handlungsfeldern mit Hilfe der Stacey-Matrix, Reflexion eines Teamentwicklungsprozesses in Form einer Retrospektive, Workshops zur Organisation der Teamarbeit mittels Kanban.
- Kollaborative Meetings zur Förderung des verwaltungsübergreifenden Austauschs durch neue Arbeitsformen wie gemeinsame Retrospektiven und virtuelle World Cafés.

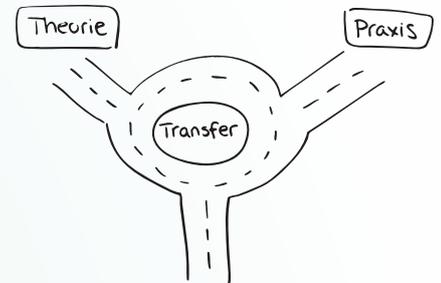
### Definition:

Als *World Café* wird eine Methode bezeichnet, die Menschen miteinander ins Gespräch bringt, um Fragestellungen und Themen zu diskutieren, ähnlich wie in einem Straßen-Café.

*„Bei agilen Methoden ist es mir nochmal so bewusst geworden, gemeinsam zu lernen und gemeinsames auszuprobieren. Weil es dazu beiträgt, Hemmschwellen abzubauen, neue Werkzeuge auszuprobieren. Es ist einfach so viel – es hilft, sich auszutauschen.“*

## Möglichkeiten zum Theorie-Praxis-Transfer schaffen

Es hat sich gezeigt, dass gerade die Kombination aus den Methoden-Workshops verbunden mit konkreten Anwendungssituationen in der Praxis zu einer bestmöglichen Auseinandersetzung führen und dadurch eine gute Chance bieten, ein agiles Mindset zu fördern. Von den Teilnehmenden der Workshops wurden agile Arbeitsweisen im Allgemeinen als hilfreich für das Verwaltungshandeln wahrgenommen. Es wurde jedoch auch vielfach kritisch angemerkt, dass die jeweilige Organisationseinheit „noch nicht so weit“ sei, dass also die Verwaltungskultur und das übergreifende Mindset noch nicht hinreichend ausgeprägt seien.

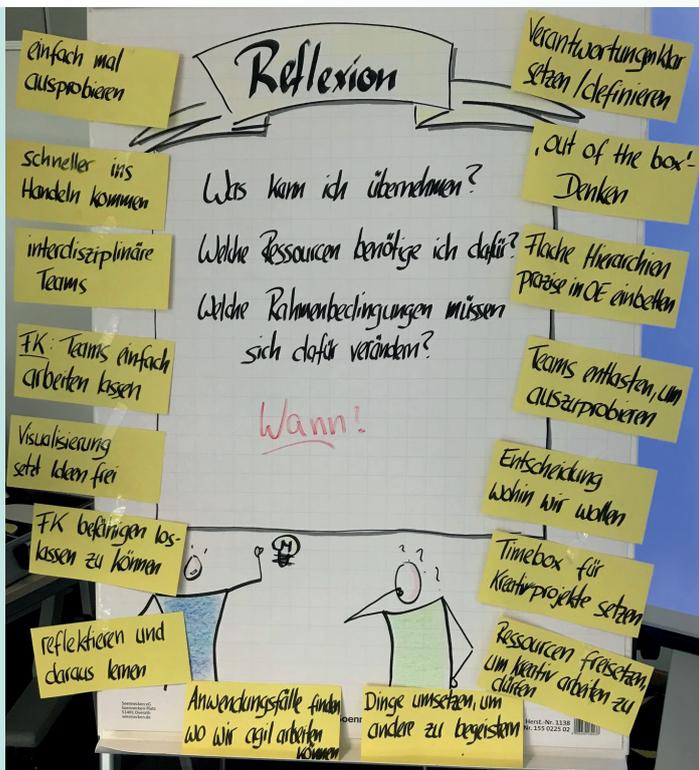


## Positive Erlebnisse schaffen

Günstige Voraussetzungen für die Wirksamkeit von Methoden-Workshops können durch aktive Beteiligung geschaffen werden:

- Beschäftigte waren in weitem Maße aufgeschlossen gegenüber neuen Methoden und zeigten Interesse an deren Anwendung.
- Erste Erfahrungen weckten Neugier, so dass nach Basistrainings weiterführende Angebote nachgefragt wurden.
- Es bestanden Möglichkeiten zum Ausprobieren und Anwenden von Methoden. Es wurde darüber berichtet und so das Interesse bei Dritten gefördert.
- Alltägliche Anwendungsmöglichkeiten („Quick wins“) wurden aufgezeigt.
- Es lag kein klarer Fokus auf einem einzelnen Ansatz oder einer einzelnen Methode, so dass für unterschiedliche Ansätze und Methoden auch unterschiedliche Angebote gemacht wurden.
- Die Trainingsangebote „machten Spaß“ und passten sich gut in etablierte Arbeitsabläufe ein, sie lockerten tägliche Herausforderungen auf und boten Möglichkeiten, persönliche Perspektiven zu erweitern.
- Die Teilnahme an Angeboten war niederschwellig möglich – also ohne zusätzliche Abstimmungs- und Freigabeprozesse und ohne allzu großes zeitliches Investment.
- Führungskräfte agierten als Vorbilder, beteiligten sich an (Methoden-) Workshops und setzten selbst agile Methoden ein.
- Chancen agiler Arbeitsweisen in Form von höherer Transparenz, schnelleren und anderen Abstimmungsroutinen für einzelne Beschäftigte ebenso wie für die Organisation wurden herausgestellt.





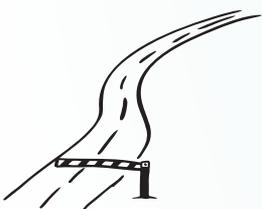
Reflexion des Workshops zu agilen Prinzipien mit dem Kreis Soest

Die Rückmeldungen aus der Vielzahl an Workshops haben gezeigt, dass die Teilnahme vielfach von einem individuellen Interesse an agilen Methoden und Agilität allgemein ebenso wie an Digitalisierung sowie persönlicher Weiterbildung geprägt war. Damit zahlten sie einerseits auf die vielfältigen Herausforderungen der VUKA-Welt ein, andererseits auf die anstehenden Veränderungsnotwendigkeiten in der öffentlichen Verwaltung. Die gezeigte Lernbereitschaft wirkte positiv auf die Förderung eines agilen Mindsets.

Die Teilnehmenden signalisierten, dass sie für sich selbst haben lernen können, dass sie die Methoden als hilfreich wahrnehmen, dass es ihnen aber nur teilweise möglich war, diese Erfahrungen zu multiplizieren. Es gilt also, die Idee der (Methoden-) Workshops so zu gestalten, dass es nicht um klassische Seminarangebote geht, sondern dass ein zukunftsorientiertes Verständnis einer Lernkultur gefördert wird. So werden Selbstlern-Erfahrungen „on the job“ und gemeinsam im Team gefördert und gefordert.

## Perspektiven aufzeigen

So lassen sich einige Faktoren beobachten, die die Etablierung agiler Arbeitsweisen erschweren:



- Beschäftigte kannten agile Methoden schlichtweg nicht, sie wussten nicht, welche wie einzusetzen waren und wo die Chancen dabei liegen.
- Einsatzszenarien für agiles Handeln waren teilweise nicht klar.
- Manche Methoden waren für die Beschäftigten kompliziert, schwierig greifbar und erforderten eine gewisse Übung. Bei diesen Methoden ist es ratsam, ggf. sogar durch agile (externe oder auch interne) Coaches begleitet zu werden.
- (Methoden-) Workshops waren nicht bei allen bekannt, da unterschiedliche Zugangsmöglichkeiten zu Informations-, Kommunikations- und Schulungsportalen bestehen.
- Weniger intrinsisch motivierte oder an neuen Arbeitsformen interessierte Beschäftigte nahmen bei freiwilligen Angeboten nicht teil, was die Kluft zwischen agilem und statischem Mindset weiter vertiefte.

## Regeln zur Gestaltung von Methoden-Workshops

- ❑ Biete freiwillige Angebote als auch verpflichtende Methoden-Workshops an.
- ❑ Stelle niederschwellige Angebote zur Verfügung, die sowohl zeitlich als auch technisch einfach nutzbar sind.
- ❑ Gestalte eher kurze, inspirierende Slots als klassische Tagestrainings.
- ❑ Führe Trainings sowohl virtuell als auch in Präsenz durch.
- ❑ Gestalte die Inhalte abhängig von Interesse und Bedarf der Beschäftigten.
- ❑ Bringe Personen unterschiedlicher Fachbereiche und mit unterschiedlichen beruflichen Hintergründen zusammen, um eine möglichst breite Beteiligung zu erzielen.
- ❑ Nutze Multiplikator\*innen, um Begeisterung und Neugier zu schaffen.
- ❑ Binde Führungskräfte aktiv ein, ermögliche ihnen das Experimentieren und lasse sie konkrete Einsatzmöglichkeiten diskutieren.
- ❑ Sei bei der Gestaltung von Methodentrainings selbst agil und gestalte sie orientiert an den Bedürfnissen interner Kund\*innen.



Für die Vielzahl an agilen Methoden gibt es bereits vielfältige Ratgeber-Literatur ebenso wie verwaltungsinterne Baukastenkonzepte, wie sie beispielsweise beim Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat (BMI), der Stadt Duisburg oder der Stadt Essen gezielt für die jeweiligen Bedarfe entwickelt wurden. In dieser Handlungshilfe werden daher beispielhafte Szenarien aus dem Verwaltungsalltag aufgezeigt und Erfahrungen dokumentiert, welche Methoden in welcher Situation funktionieren und positiv beitragen.

*„Nicht alle agilen Methoden eignen sich für alle Aufgaben und Projekte. Einige Methoden, wie z. B. Retrospektive, Kanban und Timeboxing kann man dagegen niederschwellig in der Verwaltung einsetzen.“*

*„Timeboxing, Dailys und Weeklys eignen sich besonders, um (Team-) Meetings zu strukturieren, Disziplin einzubringen und ergebnisorientierter zu arbeiten.“*

### Weitere Informationen:

Höffner, C. & Lahn, A. (2020). Möglichkeiten und Voraussetzungen zur Übertragung agiler Prinzipien auf den öffentlichen Sektor und Anwendung agiler Methoden in der öffentlichen Verwaltung. In Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. (Hrsg.), Dokumentation des 66. Arbeitswissenschaftlichen Kongresses: Digitale Arbeit, digitaler Wandel, digitaler Mensch? GfA-Press. Online verfügbar.

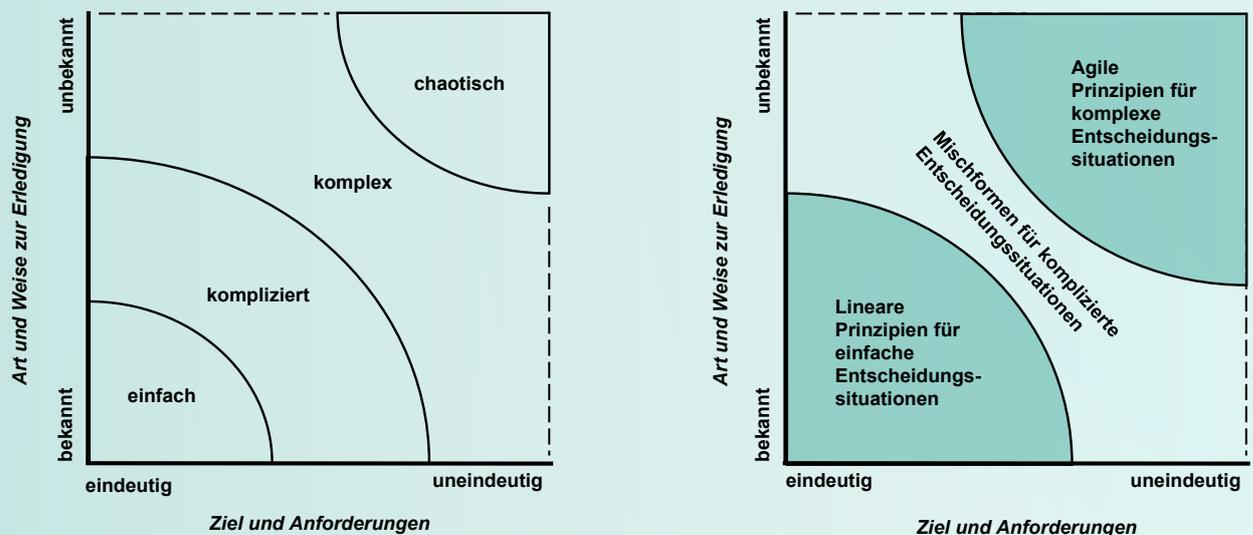


## Agile Handlungsfelder identifizieren

So lässt sich in einem ersten Schritt gemeinsam im Team identifizieren, welche Aufgaben, Projekte und Themen für eine agile Bearbeitung und Umsetzung in Frage kommen. Hierfür kann z. B. das Modell der Stacey-Matrix nützlich sein. Sie dient dazu, den Komplexitätsgrad von Entscheidungen bzgl. Aufgaben und Projekten im Verhältnis Bekanntheit / Unbekanntheit des Ziels und der Anforderungen sowie der Art und Weise zur Erledigung einer Aufgabe oder eines Projekts einzuschätzen. Je komplexer die Situation, desto eher eignen sich agile Arbeitsweisen zur Bewältigung der Aufgabe. Gemeinsam werden bestehende Aufgaben diskutiert und innerhalb der Matrix positioniert, um abzuleiten, ob tendenziell lineare oder agile Arbeitsweisen zur erfolgreichen Bearbeitung der jeweiligen Aufgabe zielführend sind. Dabei gilt: Nicht alles ist (ausschließlich) agil zu bearbeiten, jedoch sind agile Arbeitsweisen insbesondere bei neuen, weniger strukturierten Aufgabenstellungen hilfreich.

„Nicht alle Tools sind für jede Aufgabe oder Tätigkeit sinnvoll. Hier gilt es, die geeigneten Tools zu identifizieren.“

„Man muss schauen, welche Methode zum Team passt.“



Stacey-Matrix zur Einordnung von Projekten (in Anlehnung an Stacey (2011) und Stock-Homburg und Groß (2019))

### Weitere Informationen:

Rieke, C., Stracke, S., (wmp consult) & Institut für Beschäftigung und Employability IBE (2021). Trainingskonzept agiles Arbeiten. Projekt Zeitreich. Online verfügbar.



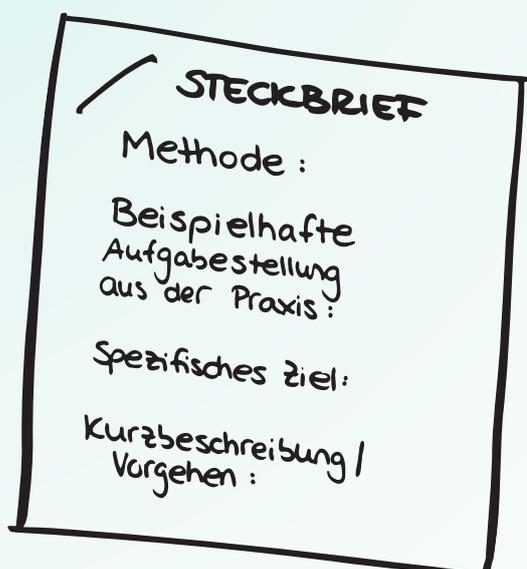
## Wie agile Methoden einsetzen?

Aus der Vielzahl an Möglichkeiten wurden im Projekt AgilKom gemeinsam mit den beteiligten Praxisorganisationen einzelne Ansätze, Methoden und Tools ausgewählt, mit denen im jeweiligen Feld experimentiert wurde. Im folgenden werden zunächst allgemeine Merkmale der gewählten Ansätze, Methoden und Tools skizziert. Es werden verallgemeinernd Zielsetzung, Zielgruppe und allgemeine Umsetzungsbedingungen skizziert, bevor sie jeweils anhand konkreter Aufgabenstellungen aus der Praxis mit einer Kurzbeschreibung und Lernerfahrungen verknüpft werden.

Allgemeine Zielsetzung agiler Methoden ist es, Transparenz zu unterstützen, Empowerment zu ermöglichen und die Kollaboration, d. h. die vertrauensvolle und ergebnisorientierte Zusammenarbeit zu verbessern. Zielgruppe zur Anwendung agiler Methoden sind Beschäftigte, die in ihrem beruflichen Alltag agile Methoden einsetzen sowie Teams oder Abteilungen, die Arbeitsprozesse gemeinsam strukturieren und durchführen. Dies kann sowohl das Alltagsgeschäft als auch die Projektarbeit betreffen. Schließlich sind auch Führungskräfte als Adressat\*innen von Bedeutung, denn sie haben eine Vorbildfunktion beim Ausprobieren und Anwenden neuer Arbeitsweisen, und sie sind mitverantwortlich für die Ausgestaltung der Verwaltungskultur, also für die Entwicklung in Richtung eines agilen Mindsets.

Grundsätzlich lässt sich feststellen, dass durch die besonderen Rahmenbedingungen, die sich in Zeiten der Corona-Pandemie entwickelt und etabliert haben, jeweils eine analoge oder eine digitale Form der Umsetzung möglich ist. Beide Formen ziehen weitere Entscheidungen nach sich – seien es bei ersterem Fragen der Raumgestaltung und Bereitstellung von passendem Arbeitsmaterial oder bei zweiterem die Genehmigung und Bereitstellung neuer IT-Tools/-Plattformen. Hier stellen insb. Datenschutz- und Sicherheits-Erwägungen eine Herausforderung dar.

*„Einheitliche und relevante, dafür weniger Tools in der Anzahl, vereinfachen die Organisation und Bearbeitung der Aufgaben.“*



## Methoden-Steckbriefe

Methode:

Beispielhafte  
Aufgabenstellung  
aus der Praxis:

Spezifisches Ziel:

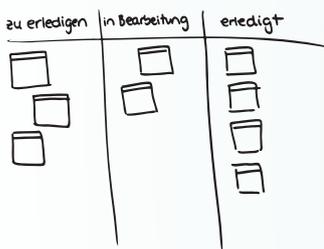
Kurzbeschreibung /  
Vorgehen:

### Kanban

- Aufgabenübersicht sämtlicher Digitalisierungsvorhaben der Behörde
- Aufgabenorganisation zur Einführung der eAkte
- Redaktionsplanorganisation zur internen und externen Kommunikation

- Arbeitsprozesse visualisieren
- Transparenz bei Arbeitsprozessen schaffen
- Mehr Verbindlichkeit herstellen
- Verantwortung ans Team übertragen

Begonnen wird mit dem einfachsten Board (Spalten: zu erledigen, in Bearbeitung, erledigt). Auf Zettel werden Aufgaben formuliert, die gerade anstehen. Diese Aufgabenzettel gehen durch jede Spalte durch. Es werden regelmäßige Rückkopplungsschleifen vereinbart und sich auf evolutionäre Veränderungen committet.



„Auch das Tagesgeschäft kann mit Hilfe eines Kanban-Boards organisiert werden. Das gibt eine bessere Struktur und Übersicht für die Mitarbeitenden der Abteilung und macht die Kommunikation untereinander transparenter.“

### Weitere Informationen:

Modrzyński, D. (2021). Kanban: Werkzeug und Hilfsmittel auf dem Weg zur Lösung [Ein persönlicher Erfahrungsbericht]. Blogbeitrag im Blog des „Forum Agile Verwaltung“. Online verfügbar.

Seng, A. & Lahn, A. (2021). Anwendung von digitalem und physischem Kanban in der öffentlichen Verwaltung: Reflexion der Aktions- und Handlungsforschung des Projekts AgilKom. In Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. (Hrsg.), Dokumentation des 67. Arbeitswissenschaftlichen Kongresses: Arbeit HumAlne gestalten. Konzepte menschenzentrierter KI-Arbeitsplätze – Jetzt für die Arbeit von morgen vordenken. GfA-Press.



Methode:

Beispielhafte  
Aufgabenstellung  
aus der Praxis:

Spezifisches Ziel:

Kurzbeschreibung /  
Vorgehen:

## Retrospektive

- Überprüfung neuer Arbeitsweisen
- Reflektion von Erfahrungen z. B. mit mobilem Arbeiten
- Betrachtung erzielter Arbeitsergebnisse nach einer Projektphase
- Identifikation von Verbesserungspotenzialen im Team und bei Arbeitsprozessen
- getroffene Entscheidungen und Maßnahmen überprüfen
- Arbeitserfahrungen reflektieren
- Verbesserungspotenziale entdecken
- Schlussfolgerungen durch systematische Reflektion ableiten

Das grundsätzliche Vorgehen der Retrospektive umfasst fünf Phasen. Zunächst muss der Rahmen geschaffen werden, der es dem Team ermöglicht, sich auf das Ziel der gemeinsamen Rückschau zu fokussieren. Anschließend werden die Daten zusammengetragen, um sich ein gemeinsames Bild davon zu machen, was in der vergangenen Phase geschehen ist. Danach werden die Erkenntnisse zum effektiveren Arbeiten durch eine analytische Reflektion zusammengetragen. Im nächsten Schritt werden die wichtigsten Themen oder Probleme ausgewählt und das weitere Vorgehen geplant. Die Dokumentation des Gelernten und Planung der Nachbereitung schließt die Retrospektive ab.



„Die Retrospektive eignet sich am besten, wenn Entscheidungen [...] selbstständig getroffen werden können. Je mehr Entscheidungsinstanzen, desto schwieriger (ist) die Umsetzung und Anpassung von Maßnahmen.“

„Retrospektiven erfordern keine Agenda oder Tagesordnung, aber eine Struktur. Es hilft der Struktur zu folgen und sich ein zeitliches Limit zu setzen. Lieber kleinere Retrospektiven.“

### Weitere Informationen:

Höffner, C. & Lahn, A. (2020). Krisen bewältigen. Entscheidungen reflektieren. Arbeitswelt gestalten.: Anwendung der Methode Retrospektive in der (öffentlichen) Verwaltung. Eine kurze Handlungsempfehlung. Online verfügbar.

Höffner, C. (2021). Retro-Torte in fünf Schichten: Ein Grundrezept für die agile „Retrospektive“. Blogbeitrag im Blog der „Verwaltungsrebellin“. Online verfügbar.

Der „Retromat“ zeigt zahlreiche Techniken für die einzelnen Phasen der Methode Retrospektive.



Methode:

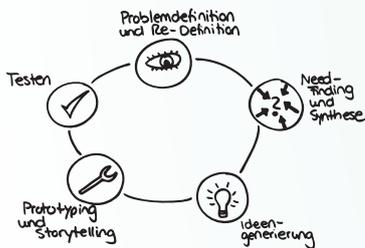
Beispielhafte  
Aufgabenstellung  
aus der Praxis:

## Design Thinking

- Entwicklung eines digitalen Bürger\*innenportals
- Digitalisierung der Verwaltungsleistungen und den damit verbundenen Prozessen (z. B. Einführung eines digitalen Bewohner\*innenparkausweises)
- Entwicklung eines neuen Raumkonzeptes für bereichsübergreifendes Arbeiten und/oder Desk-Sharing
- Entwicklung eines neuen Führungskonzeptes angesichts des Ziels, mehr Agilität in der Verwaltung umzusetzen
- komplexe Probleme durch iterativen Prozess lösen
- Bürger\*innen-/ Nutzendenperspektive und/oder Beschäftigtenperspektive einbinden

Spezifisches Ziel:

Kurzbeschreibung / Vorgehen: Die Methode Design Thinking lässt sich in unterschiedliche Phasen einteilen. Zunächst wird die Problem- bzw. Fragestellung präzisiert (Problemdefinition & Re-Definition). Anschließend geht es darum, die Bedürfnisse der Zielgruppe zu identifizieren (Need-Finding) und zu verdichten (Synthese). Im nächsten Schritt sollen Lösungen entwickelt werden (Ideengenerierung). Die Ergebnisse müssen durch einfache Prototypen sichtbar gemacht (Prototyping) und zur Verfeinerung „durchgespielt“ (Storytelling) werden. Die entwickelten Prototypen gehen dann die Zielgruppe (Bürger\*innen, Kund\*innen, Mitarbeiter\*innen), die sie validiert, d. h. testet. Die Idee kann so weiterentwickelt, geändert oder verworfen werden. Durch die Elemente Prototyping, Storytelling und Testung unterscheidet sich das Design Thinking von vielen anderen Verfahren der Problemlösung.



„Das Arbeiten mit mehreren Personas mit unterschiedlichen Werten, etc. erleichtert den Einsatz der Methode Design Thinking.“

„Führungskräfte und Beschäftigte in öffentlichen Verwaltungen empfinden diese Form der Problemlösung oft als sehr bereichernd.“

### Weitere Informationen:

Ueberrnickel, F., Brenner, W., Pukali, B., Naef, T. & Schindlholzer, B. (2015). Design Thinking: Das Handbuch (1. Auflage). Frankfurter Allgemeine Buch.

Methode:

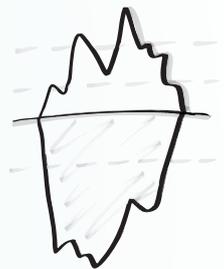
Beispielhafte  
Aufgabenstellung  
aus der Praxis:  
Spezifisches Ziel:

### Culture Map

- Reflexion der Verwaltungskultur - einsetzbar sowohl auf Leitungsebenen als auch in einzelnen Teams
- Strukturierung eines Teamentwicklungsprozesses
- Verwaltungs- oder Teamkulturen reflektieren
- Beschäftigte für nicht sichtbare, informelle Strukturen (mental) öffnen
- interaktive Zusammenarbeit fördern
- Veränderungspotentiale in der unmittelbaren Zusammenarbeit identifizieren

Kurzbeschreibung /  
Vorgehen:

In einem interaktiven Workshop-Format wird auf Augenhöhe im Team gesprochen; es sollten ca. 3-4 Stunden Zeit eingeplant werden. Ausgehend von allgemeinen Überlegungen zur Bedeutung der Organisationskultur werden zunächst sichtbare Ebenen des Miteinanders diskutiert (welche Verhaltensweisen lassen sich im Team beobachten, wie werden sie sichtbar und welche Auswirkungen ergeben sich daraus?), bevor anschließend über die dahinterliegenden, nicht sichtbaren Wertvorstellungen und ggf. wenig bewussten Überzeugungen reflektiert wird. Anhand konkreter Teamsituationen können kulturelle Grundannahmen identifiziert und möglicherweise für die künftige Zusammenarbeit verändert werden.



„Ich fand das Modell super interessant. Vor allem ist es im Kleinen als auch im großen Kulturwandel sehr praktikabel. Was ich schwierig fand, war die Unterscheidung zwischen Verhalten, Beleg und Auswirkung. Da würden mir zwei Stufen reichen. Die Aufbereitung mit dem Eisberg verdeutlicht, worum es geht und was im Hintergrund noch los ist.“

„Gute Herangehensweise für das Thema „Werte“, auch ohne Vorwissen, war es möglich die Methode anzuwenden.“

„Wenn man von Unternehmenskultur spricht, muss man berücksichtigen, dass die Personen persönlich betroffen sind. Es geht nicht um Change-Management, sondern um die Einstellungen von Leuten, der Umgang mit einander. Es hat viel mit persönlichen Konstellationen zu tun. Es ist schwer, das von außen zu steuern.“

#### Weitere Informationen:

Osterwalder, A., Pigneur, Y. & Gupta, K. (2016). Don't Let Your Company Culture Just Happen. Change Management. Online verfügbar.

Gray, S. (2016). All about Culture Mapping. Online verfügbar.

Osterwalder, A. (2015). The Culture Map: A Systematic & Intentional Tool For Designing Great Company Culture. Online verfügbar.



Methode:

Beispielhafte  
Aufgabenstellung  
aus der Praxis:

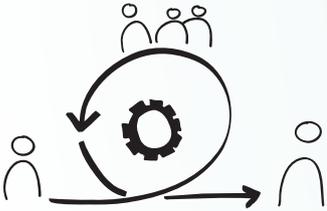
Spezifisches Ziel:

Kurzbeschreibung /  
Vorgehen:

## Scrum / Agile Projektbearbeitung

- Umsetzung von IT-Projekten, wie die Einführung der e-Akte
- Bau eines neuen Schulgebäudes
- Prozessoptimierung des Ideenmanagements
- Einbindung der Anspruchsberechtigten in politische Entscheidungen
- komplexe Fragen- und Themenstellungen entwickeln
- komplexe Projekte umsetzen und bewältigen
- unplanbare Projekte durchführen
- „Produkt“ in regelmäßigen Iterationen (Sprints) entwickeln
- mit der Zielgruppe eng zusammenarbeiten

Das Scrum-Team besteht aus dem Entwicklungsteam, dem Product Owner und dem Scrum Master. Das Scrum-Team entwickelt das Produkt, indem es als selbstorganisiertes und abteilungsübergreifendes Team mit Vertreter\*innen der benötigten Abteilungen zusammenarbeitet. Innerhalb kurzer, täglich oder wöchentlich stattfindender Meetings, bespricht das Team den aktuellen Stand und stimmt das weitere Vorgehen untereinander ab. Planungs- und Entwicklungsphasen wechseln sich dabei ab. Die Bearbeitung des Produkts erfolgt vom Entwicklungsteam dabei in kurzen Iterationen (Sprints). Nach jedem Sprint erhält das Entwicklungsteam Feedback vom Product Owner, der die Zielgruppe des Produkts darstellt. Er lenkt die Produktentwicklung und formuliert die Rahmenbedingungen. Der Scrum-Master führt das Scrum-Team und löst die Probleme, die während der Bearbeitung des Produkts entstehen.



„Die Schwächen aus dem klassischen Projektmanagement können mit agilen Methoden-Er-gänzungen bekämpft werden.“

„In einzelnen Projekten ist in einem bestimmten Maß Agilität notwendig, wenn die Projekte mit vielen verschiedenen Personen realisiert werden und wenn Sachverhalte nicht absehbar bzw. vorhersagbar sind.“

### Weitere Informationen:

Petry, T. (2019). Digital Leadership: Erfolgreiches Führen in Zeiten der Digital Economy (2. Auflage). Haufe Lexware Verlag.

Methode:

Beispielhafte  
Aufgabenstellung  
aus der Praxis:

Spezifisches Ziel:

Kurzbeschreibung /  
Vorgehen:

### Konstruktive Kontroverse

- Vertretung in der Sache konträrer Positionen in einem Gespräch, z. B. zur Einführung eines Tools
- Fachlicher Konflikt innerhalb eines Teams
- Konflikt zwischen zwei Ämtern bei einem Bauvorhaben
- Konfliktsituationen bei Entscheidungs-, Problemlöse- und Lernprozessen auflösen
- gegenseitiges Verständnis aufbauen

In einem strukturierten und moderierten Vorgehen werden zuerst Argumente gesammelt, diese vorgetragen und dann die Perspektiven gewechselt. Danach müssen die Konfliktpartner\*innen jeweils aus der andere Perspektive Argumente sammeln und vortragen (Advocacy-Prinzip). Auf dieser Basis wird danach ein Konsens angestrebt.



„Die Konstruktive Kontroverse ist eine agile Methode der Entscheidungsfindung, die Problemlösung und kooperatives Lernen mit Konfliktmanagement verbindet.“ (Prof. Dr. Michael Dick, Leiter des Instituts für Berufs und Betriebspädagogik (IBBP), Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg)

#### Weitere Informationen:

Dick, M. (2015). Die Organisation als Kontext für Konstruktive Kontroversen: Rationalität, Antinomien und Entscheidungen. In A. Vollmer, M. Dick & T. Wehner (Hrsg.), Konstruktive Kontroverse in Organisationen (S. 43–58). Springer Fachmedien Wiesbaden.

Vollmer, A. (2016). Die konstruktive Kontroverse in der interprofessionellen Zusammenarbeit. In M. Dick, W. Marotzki & H. Mieg (Hrsg.). Handbuch Professionsentwicklung (S. 370–376). Klinkhardt / utb. Bad Heilbrunn.

## Ein Experimentierraum – Was ist das?



Der Gedanke des Experimentierraumes ist im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit entstanden. Mit vollem Titel heißen diese Räume „Lern- und Experimentierräume“ und die Initiative beschreibt sie folgendermaßen: „Wer kreative Lösungen für den digitalen Wandel finden will, muss Neues wagen. Was funktioniert, wird fortgeführt, was nicht klappt, wird verändert oder verworfen – Ziel der Lern- und Experimentierräume ist es, Räume für gemeinsames Ausprobieren zu öffnen und voneinander zu lernen“ (Initiative Neue Qualität der Arbeit [INQA], 2021).

Hier findet sich ein Grundgedanke der Agilität, nämlich das Ausprobieren, „das kluge Scheitern“ (Richenhagen, 2017). Dies reflektiert die Tatsache, dass in einer VUKA-Welt Lösungen nicht a priori feststehen, sondern experimentell gefunden werden müssen. Oft sind noch nicht einmal die Kriterien bekannt, denen eine gute Lösung genügen muss, sie zeigen sich erst im Tun, im Ausprobieren, im Experimentieren. „Wenn sich die zugrundeliegenden Lebensverhältnisse ändern, müssen auch die Handlungsweisen der Verwaltung angepasst werden, um effektive Lösungen für die Aufgaben der Verwaltung zu finden“ (Hill, 2018).

## Experimentierraum schaffen

Was ist aber zu tun, um einen verwaltungsspezifischen Experimentierraum zu eröffnen? Die Erfahrungen von AgilKom legen drei Punkte nahe:

1. Innovationslabore einrichten: Die Verwaltung benötigt einen physischen, einen echten Experimentierraum, in dem agil gearbeitet werden kann.
2. Experimentierklausel vereinbaren: Es ist eine Experimentierklausel hilfreich, d. h. eine vorübergehend geltende Regelung, wie von bestehenden Vorschriften und Praktiken abgewichen werden darf.
3. Eigene Wege finden: Es ist ein individuelles Vorgehensmodell zu entwickeln, nach dem das Experimentieren mit Agilität und agilen Methoden durchgeführt wird.

## Innovationslabore einrichten

Die in vielen Verwaltungen üblichen Besprechungsräume bestehen meist aus fest montierten Tischkonstruktionen, die sich nur mit großem Aufwand verändern lassen. Zur Anwendung der oben geschilderten Methoden sind jedoch freie Bewegungsflächen für persönliche Interaktion und Kollaboration nötig, wie beispielsweise durch große und kleine Stuhl-Arrangements, flexible oder Stehtische, bekleb- und beschreibbare Wände oder Bildschirme notwendig. Die Agilität muss sich räumlich frei entfalten können.

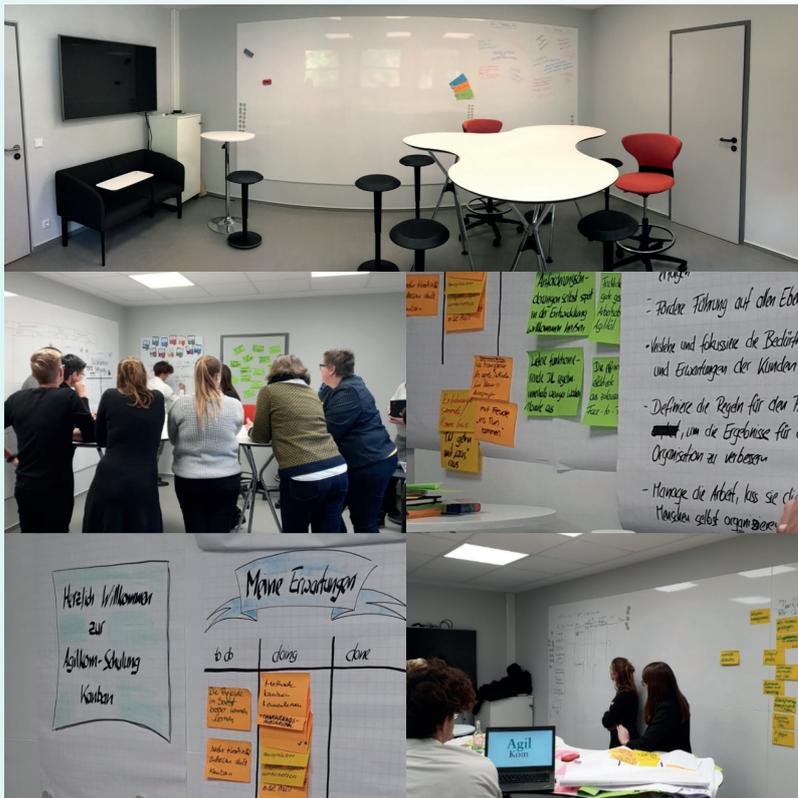
Agilität bedeutet auch Selbstbestimmtheit, Selbstorganisation, Vernetzung, Dezentralisierung und mitunter Hierarchiefreiheit (Rump, 2021). Es wird meistens digital und zunehmend virtuell gearbeitet, der Experimentiercharakter sollte sich auch in der Raumstruktur spiegeln. Neues Arbeiten, in dem Kollaboration, teamorientiertes Arbeiten, Kreativität und Schnelligkeit eine große Rolle spielen und kurzfristiger Austausch wichtiger als geplante Meetings sind, fällt in den alten Raumstrukturen und Büroflächen schwer. Umbaumaßnahmen und Renovierung können daher genutzt werden, mit der Raumgestaltung agiles Arbeiten zusätzlich zu befördern.

„Neue Arbeit erfordert neue Räume.“

„Neue Räume im Rahmen von ‚New Work‘, wie z. B. die Ideenküche, machen neugierig und regen an, die Räume auszuprobieren und auch tatsächlich zu nutzen.“

„Wir brauchen die andere Umgebung, um auch mal anders denken zu können.“

Im Rahmen des Projekts AgilKom wurde beispielsweise im Kreis Soest die „Ideenküche“ vor allem für die Methoden-Workshops und Ausbildung von „Multiplikator\*innen für agiles Arbeiten“ genutzt.



Methoden-Workshop „Kanban“ in der „Ideenküche“

„Ursprünglich als ein separater Speiseraum neben der Kantine genutzt, dient die sogenannte „Ideenküche“ der Kreisverwaltung Soest als Innovationlab für agiles Arbeiten. Dabei handelt es sich um einen neukonzeptionierten (physischen Experimentier-) Raum, der zum Tüfteln, Ausprobieren, Überprüfen und Verändern anregen und genutzt werden soll.“ (Elmar Diemel, Leiter der Personalentwicklung des Kreises Soest)

#### Weitere Informationen:

Institut für Public Management der FOM Hochschule für Oekonomie & Management (2021). ifpm Forschungseinblicke: Die Public-Management-Forschung der FOM Hochschule (Ausgabe 5). FOM Hochschule Essen. Online verfügbar.



## Experimentierklausel vereinbaren



Für das Ausprobieren agiler Arbeitsweisen ist es notwendig, dass Anwendungsmöglichkeiten für die Mitarbeitenden existieren. Dies gilt nicht nur in Bezug auf inhaltliche Fragen, sondern auch auf den arbeitsorganisatorischen Rahmen. Dazu ist es erforderlich, den Beschäftigten die notwendigen Handlungsspielräume für das selbstorganisierte, bereichsübergreifende Arbeiten einzuräumen.

*„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.“*

*„Wir müssen den Menschen Raum geben, auch mal etwas auszuprobieren.“*



Hilfreich ist dabei die Formulierung und Einführung einer sozialpartnerschaftlich vereinbarten, sogenannten Experimentierklausel. Hierbei können bspw. im Rahmen einer Dienstvereinbarung Ausnahmen zu bestehenden Regelungen und Vorschriften festgehalten werden. Diese Ausnahmen beziehen sich z. B. auf ein bestimmtes Projekt und einen befristeten Zeitraum. Solche Klauseln bieten den Beschäftigten wiederum einen erweiterten Handlungsspielraum, um agile Arbeitsweisen im eigenen Arbeitsbereich in experimenteller Form zu erproben.

### Experimentierklausel

- (1) Im Rahmen von Digitalisierungsprozessen werden sich Arbeitsweisen und damit verbundene interne Regelungen verändern. Nicht immer sind alle Auswirkungen auf bestehende Dienstanweisungen und -vereinbarungen im Vorfeld absehbar. Es wird daher vereinbart, dass, um Entwicklungsprozesse nicht zu verhindern, verantwortliche Projektleitungen im Rahmen von Digitalisierungsprojekten befristete Ausnahmen (Pilotphasen) von Dienstanweisungen und Dienstvereinbarungen vorschlagen können. Der Verwaltungsvorstand entscheidet über diese Ausnahmen, der Personalrat und die Gleichstellungsbeauftragte werden entsprechend der gesetzlichen Regelungen beteiligt.
- (2) Nach Abschluss eines Projekts überprüft die Dienststelle, ob entsprechend der erzielten Ergebnisse und Wirkungen Dienstanweisungen und -vereinbarungen dauerhaft zu ändern sind.

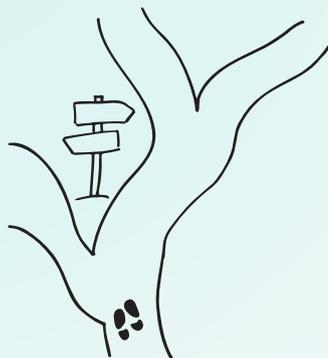
Auszug aus der „Rahmendienstvereinbarung zur Gestaltung des digitalen Wandels“, Kreis Soest vom 12.12.2019

Beispielhaft ist eine wertebasierte Herangehensweise des Kreis Soest an die sozialpartnerschaftliche Vereinbarung. Sie ermöglicht es, einen weiteren Rahmen zu schaffen, der feingliedrige Reglementierungen im Idealfall überflüssig macht. Es liegt dann in der Verantwortung der Führungskräfte und Mitarbeitenden gemeinsam, diesen Rahmen mit Leben zu füllen. Das setzt voraus, dass Werte als Prämissen zur Vereinbarung gesehen werden und prioritär einzuhalten sind. Teams müssen sich erst mit diesen auseinandersetzen, sich committen und gemeinsames Verständnis schaffen, bevor es an die inhaltliche Ausgestaltung der Vereinbarung geht.

## Eigene Wege finden

Die praktischen Erfahrungen aus AgilKom weisen auch darauf hin, dass aufgrund der vielfältigen Aufgaben und differenzierten Rahmenbedingungen innerhalb von Verwaltungen auf der kommunalen Ebene das bloße Abarbeiten eines linearen und standardisierten Vorgehens bei der Etablierung von mehr Agilität wenig erfolgreich ist. Vielmehr hat es sich bewährt, dass jede Verwaltung unter Partizipation von interessierten Führungskräften und Mitarbeitenden ein individuelles Vorgehensmodell mit eigenen strategischen Zielen, inhaltlichen Schwerpunkten und einzusetzenden Tools und Ressourcen entwickelt.

Das in dieser Handlungshilfe aufgezeigte Instrumentarium stellt weniger einen „Leitfaden“ als vielmehr individuelle Praxiserfahrungen von AgilKom und seinen Praxispartner\*innen auf dem Weg zu mehr Agilität dar.



**Indem wir Mobil Arbeiten...**

- Arbeitsumgebung** (Icon: House) ... möchten wir unsere Arbeitsumgebung so gestalten, dass sie uns bei unseren vielfältigen Aufgaben bestmöglich unterstützt.
- AG/AN-Verhältnis** (Icon: Three people) ... werden wir für uns alle familienfreundlicher, attraktiver, verlässlicher und moderner.
- Agilität** (Icon: Circular arrows) ... erarbeiten wir Lösungen offen und transparent, reflektieren uns regelmäßig und reagieren schnell. Jede:r bringt sich aktiv ein.
- Team & Führung** (Icon: Three people) ... übernehmen wir auf allen Ebenen Verantwortung für unser Handeln und organisieren uns innerhalb verschiedener Teams selbst. Führung stärkt und schützt dabei.
- Qualität & Organisation** (Icon: Gears) ... verbessern wir die Qualität unserer Dienstleistungen, fördern die Lernfähigkeit der Organisation und setzen unsere Ressourcen effizient ein.
- Gesellschaftlicher Beitrag** (Icon: Hand holding a plant) ... nutzen wir die Potenziale neuer Technologien und schützen unsere natürlichen Ressourcen.
- Vereinbarung** (Icon: Person with stroller) ... können wir unsere Arbeits- und Privatleben besser vereinbaren.

### Weitere Informationen:

Rieke, C., Stracke, S., (wmp consult), Institut für Beschäftigung und Employability IBE (2021). Empfehlungen für Sozialpartner zum Umgang mit agilem Arbeiten. Projekt Zeitreich. Online verfügbar.

Baukowitz, A., Hageni, K.-H. (2020). Agiles Arbeiten mitgestalten. Strategie und Handlungsfelder der Mitbestimmung. In: Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung (I.M.U.) der Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.) Mitbestimmungspraxis, Nr. 30. Online verfügbar.

Ver.di (2020): Agiles Arbeiten. Empfehlungen für die tarif- und betriebspolitische Gestaltung. ver.di – Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft, Bereich Innovation und Gute Arbeit und Tarifpolitische Grundsatzabteilung (Hrsg.) Praxis gestalten. Meckenheim: DCM. Online verfügbar.

Ver.di (2018). Gute agile Arbeit. Gestaltungsempfehlungen aus dem Projekt diGAP. Online verfügbar.



## Strukturen nutzen

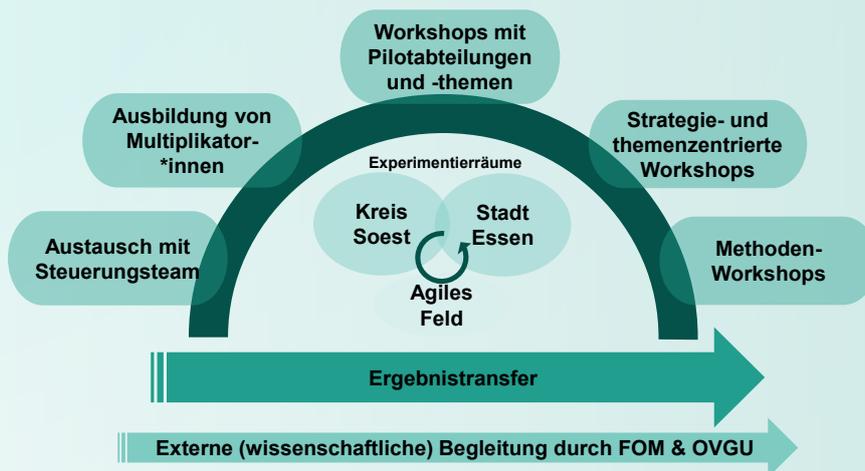
Innerhalb von AgilKom haben sich verschiedene Strukturen als besonders nützlich erwiesen:



- **Steuerungsteam:** Das Steuerungsteam übernimmt die Leitung des Agilitätsprojekts. Zu seinen Aufgaben gehören u. a. die Festlegung der Projektziele und -schritte, die Gewinnung und Unterstützung von Interessensgruppen und Multiplikator\*innen innerhalb der Kreis- oder Kommunalverwaltung, die Bereitstellung oder Beschaffung der benötigten Ressourcen, interne und externe Öffentlichkeitsarbeit. Vertreten sein sollten in jedem Fall die Personal- und Organisationsentwicklung, Führungskräfte und die Personalvertretung, sowie ggf. externe Akteur\*innen aus der Wissenschaft und Bürger\*innenvertretungen. Zur Realisierung und strategischen Anpassung der Projektaktivitäten sollte das Steuerungsteam regelmäßige Update-Treffen durchführen. Der entsprechende Rhythmus und der Umfang der Treffen können dabei individuell festgelegt werden. Unterstützend wirkt zudem eine externe Moderation.
- **Pilotabteilungen und -themen:** Die Etablierung von mehr Agilität in der gesamten Organisation nach dem Gießkannenprinzip hat sich als nicht realistisch erwiesen. Vielmehr ist es sinnvoll, zunächst zu reflektieren: „Wo können, wollen oder müssen wir agile Arbeitsweisen in unserer Organisation einführen?“ und „Welche Organisationsbereiche und -prozesse sind überhaupt für agiles Arbeiten geeignet?“. Die Beantwortung dieser Fragen kann auf unterschiedlichen „Partizipationstiefen“ erfolgen, z. B. durch strategische Überlegungen innerhalb des Steuerungsteams, aber auch durch Befragung weiterer Akteur\*innen (interessierte Führungskräfte und Mitarbeitende in bestimmten Abteilungen und darüber hinaus, Bürger\*innen u.a.). Diese Befragungen können wiederum über unterschiedliche Formate wie Workshops oder öffentliche Umfragen erfolgen. In AgilKom wurde deutlich, dass die Einführung neuer, agiler Arbeitsweisen durchaus auch eine Veränderung von Führungsverständnis, der Zusammenarbeit in Teams und von Arbeitsprozessen nach sich ziehen kann. Insofern sollten für die Realisierung von Pilotvorhaben vor allem interessierte Mitwirkende gefunden werden.
- **Methoden-Workshops:** Neben der strategischen Verankerung und der Förderung einer agilen Verwaltungskultur, als grundlegende Haltung im Veränderungsprozess, hat sich entsprechend der oben beschriebenen Ansätze ein niederschwellig und freiwillig nutzbares Angebot an operativen Methoden-Workshops als wertvolle Ergänzung gezeigt, um Methoden-Kenntnisse zu vermitteln. Die Durchführung kann dabei sowohl in Präsenz- als auch im Online-Format erfolgen und sollten die Vorkenntnisse der Teilnehmenden berücksichtigen. Zur langfristigen Nutzung der Methoden ist die inhaltliche Ausrichtung der Workshops an den Arbeitsaufgaben und -prozessen der Teilnehmenden zentral. Möglichkeiten des direkten Ausprobierens und Experimentierens im Rahmen der Methoden-Workshops, aber auch im Arbeitsalltag, sollten ebenso gegeben sein, wie die Möglichkeit sich zu den gesammelten Erfahrungen auszutauschen.

- Multiplikator\*innen: Mit der Teilnahme an den Methoden-Workshops entwickeln interessierte Beschäftigte für sich einen einfach einsetzbaren „Werkzeugkasten“, den sie in ihrem Verwaltungsalltag einsetzen und somit weitere Kolleg\*innen für agile Arbeitsweisen gewinnen können. Langfristig sollten Methoden-Multiplikator\*innen installiert werden, die als Ansprechpartner\*innen für Führungskräfte, Mitarbeitende und „ungeübte“ Anwender\*innen zur Verfügung stehen.
- strategie- und themenzentrierte Workshops: Im Verlauf des Projekts kristallisierten sich immer wieder thematische oder strategische Fragestellungen heraus, für die nicht ad hoc vorgefertigte Lösungen zur Verfügung standen. Um dennoch handlungsfähig zu bleiben, wurden je nach konkretem Bedarf kurzfristig Workshops organisiert, in denen organisationsadäquate Lösungen entwickelt werden konnten. Die konkrete Gestaltung und der Teilnehmendenkreis orientierten sich dabei, an der vorliegenden Herausforderung und dem zugrundeliegendem Partizipationsgedanken „Betroffene zu Beteiligten machen“.
- externe (wissenschaftliche) Begleitung: Sowohl in den Methoden-Workshops, als auch in den strategie- und themenzentrierten Workshops, bewährte sich die externe Moderation und kontinuierliche Unterstützung durch die wissenschaftliche Begleitung. So konnte das Vorgehen innerhalb der Workshops evaluiert und Erkenntnisse objektiv zusammengetragen werden.

*„Kennzeichnend für Agilität sehe ich ein Arbeiten aller Beteiligten auf Augenhöhe, also kein hemmen lassen von Strukturen. (..) Ich sehe es hierarchiefrei (..) und ich sehe es als sehr verantwortungsvoll.“*



Es ist deutlich geworden, dass unterschiedliche Faktoren die Einführung agiler Arbeits- und Denkweisen positiv unterstützen oder erschweren können – teilweise kann ein Faktor sogar in beide Richtungen wirken. Diese Lernerfahrungen wurden während der gesamten Projektlaufzeit im Zuge von Interviews, Befragungen, teilnehmenden Beobachtungen oder Workshops gesammelt und in dieser Handlungshilfe komprimiert zusammengestellt.

## Fördernde Faktoren



Um agile Arbeitsweisen in der Organisation zu etablieren, wurden folgende Faktoren als unterstützend beobachtet:

- Kluge Implementierungsstrategie  
Hierbei ist zentral, über eine geeignete organisationale Struktur (Projektform, Steuerungskreis, Pilotbereiche) zu verfügen, eine Definition von Agilität als Arbeitsgrundlage zu haben, den Nutzen für die Beschäftigten und die Organisation herauszuarbeiten, geeignete Ressourcen bereitzustellen und Vorreiter oder Multiplikator\*innen zu haben, die das Projekt vorantreiben.
- Führungskräfte als Vorbilder  
Flache Hierarchien, offene Türen, ein gutes Teamverständnis sowie Partizipation und mehr Verantwortungsübergabe an die Beschäftigten helfen ebenso wie die Tatsache, dass Agilität auch „von der Spitze“ gelebt wird.
- Dynamisches Mindset & fehlerfreundliche Kultur  
Bereitschaft neue Wege zu gehen sowie der Glaube an Weiterentwicklung durch eine wachstumsorientierte Denkweise ermöglichen agile Arbeitsweisen. Permanentes Lernen wird durch eine positive Einstellung gegenüber Fehlern und konstruktiven Umgang mit diesen unterstützt.
- Mentale & physische Räume  
Sowohl gedachte als auch räumlich vorhandene Experimentierräume fördern eine kreative und offene Denk- und Arbeitsweise. Die mentalen und physischen Räume ermöglichen (gemeinsames) Ausprobieren und voneinander zu lernen.
- Eigeninitiative handelnde Beschäftigte  
Offenheit, Eigeninitiative, „über den Tellerrand schauen“, Hartnäckigkeit bei der Verfolgung von Zielen, Serviceorientierung, Nutzung von Beteiligungsmöglichkeiten sowie Überzeugung vom Grundgedanken der Agilität, dass die Beschäftigten zeigen, bringen das Agilitätsprojekt voran.
- Zukunftsgerichtete Kompetenzentwicklung  
Mehr Erfahrungsaustausch als Weiterbildung „von der Stange“ und mehr Kompetenzentwicklung für alle sind hilfreich.
- Externe Auslöser  
Externe krisenhafte Entwicklungen, wie die „Flüchtlingskrise“, die Pandemie und die fortschreitende Digitalisierung helfen, Agilitätskonzepte anzutreiben und voran zu bringen.

### Weitere Informationen:

Höffner, C. & Modrzyński, D. (2021). Einfluss von Krisen auf Veränderungsprozesse und agile Arbeitsweisen in der öffentlichen Verwaltung. In Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. (Hrsg.), Dokumentation des 67. Arbeitswissenschaftlichen Kongresses: Arbeit HumAlne gestalten. Konzepte menschenzentrierter KI-Arbeitsplätze – Jetzt für die Arbeit von morgen vordenken. GfA-Press.

## Hemmende Faktoren

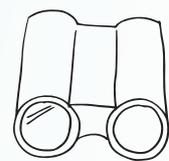
Die Einführung agiler Arbeitsweisen ist mit Veränderungsprozessen verbunden, die möglicherweise auf Widerstände stoßen. Als hemmend wurden insbesondere die folgenden Faktoren erkannt:

- **Einschränkende organisationale Faktoren**  
Die Einsatzszenarien für agiles Handeln sind begrenzt, formale Rahmenbedingungen und agile Kultur passen oft nicht zusammen, festgefahrene Strukturen, die sich z.B. in einer strengen Fehlerkultur finden, hemmen.
- **Traditionelle Führung**  
Es gibt noch viele Führungskräfte, die an hierarchischen Führungskonzepten festhalten, sie treten oft als Verhinder\*innen auf, weil sie die Veränderung der Führungsrolle nicht mitmachen wollen.
- **Auf Bewahren von Strukturen & Prozessen ausgerichtete Beschäftigte**  
Was bei Führungskräften geschieht, ist auch bei Beschäftigten zu sehen: Ein statisches Mindset, das auf Bewahren ausgerichtet ist und Ängste sowie Überforderung im Anblick der Agilität spürt.
- **Veraltete Weiterbildung**  
Die Tatsache des lebenslangen Lernens wird nicht akzeptiert. Fortbildungen werden auf kleine Kreise begrenzt und sind nicht für alle zugänglich, nur von sich aus motivierte Beschäftigte werden erfasst.
- **Starre gesetzliche Anforderungen**  
Politische Interessen und Zwänge können agiles Handeln verhindern.



## Ausblick

Die Einführung agiler Arbeitsweisen ist kein Sprint, sondern ein Marathon, geprägt von Überraschungen und ständig neuen Herausforderungen. Je unwirtlicher das Gelände, als Synonym für den Veränderungsdruck im VUKA-Umfeld, desto größer sind die Anforderungen an die Beteiligten. Feiern Sie also kleine Erfolge der einzelnen Etappen, schauen Sie kritisch auf den bisherigen Weg zurück und lernen Sie aus den gesammelten Erfahrungen. Agile Arbeitsweisen erweitern den individuellen Handlungsrahmen der Beschäftigten, stärken etablierte Teamstrukturen und öffnen den kulturellen Rahmen für alternative Herangehensweisen. So unterstützen sie, die aktuellen Herausforderungen souverän(er) zu meistern.



*„Agile Arbeitsweisen sind sicher kein Selbstverläufer, sie sind auch kein „All-Heilmittel“. Sie bieten einfach andere Möglichkeiten, an aktuelle Themen heranzugehen, etablierte Prozesse und Strukturen zu hinterfragen und damit den Weg für Veränderungen und Neues zu eröffnen.“ (Prof. Dr. Anja Seng, ifpm Institut für Public Management der FOM Hochschule)*

- Baldauf, C., Fiddike, T., Steyer, R. & Zeising, P.: Der Retromat. <https://www.retromat.org/de>
- Baukrowitz, A., Hageni, K.-H. (2020). Agiles Arbeiten mitgestalten. Strategie und Handlungsfelder der Mitbestimmung. In: Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung (I.M.U.) der Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.) Mitbestimmungspraxis, Nr. 30. Online verfügbar: [https://www.imu-boeckler.de/fpdf/HBS-007669/p\\_mbf\\_praxis\\_2020\\_30.pdf](https://www.imu-boeckler.de/fpdf/HBS-007669/p_mbf_praxis_2020_30.pdf)
- Beile, J., Rieke, C., Schöneberg, K. & Gabriel, S. (2019). FührDiV: Führung in der digitalisierten öffentlichen Verwaltung. Ein Handlungsleitfaden. Online verfügbar: [https://www.fuehrdiv.org/files/cto\\_layout/fuehrdiv/Handlungsleitfaden/Fu%CC%88hrDiV\\_Handlungsleitfaden\\_191119.pdf](https://www.fuehrdiv.org/files/cto_layout/fuehrdiv/Handlungsleitfaden/Fu%CC%88hrDiV_Handlungsleitfaden_191119.pdf)
- Bennett, N. & Lemoine, J. (2014). What VUCA Really Means for You. *Harvard Business Review*, 92(1/2), 27–28.
- Blank, M., Held, M., Nicklich, M., Pfeiffer, S., Sauer, S. & Tihlarik, A. (2020). Mindset: Begriffskarriere zwischen Management-Talk, Wissenschaft und Ideologie. Eine explorative Annäherung. Ein Working Paper des Lehrstuhls für Soziologie (Technik - Arbeit - Gesellschaft). Nürnberg.
- Dick, M. (2015). Die Organisation als Kontext für Konstruktive Kontroversen: Rationalität, Antinomien und Entscheidungen. In A. Vollmer, M. Dick & T. Wehner (Hrsg.), *Konstruktive Kontroverse in Organisationen* (S. 43–58). Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Dweck, C. & Neubauer, J. (2007). *Selbstbild: Wie unser Denken Erfolge oder Niederlagen bewirkt*. Campus-Verlag.
- Dweck, C. (2008). *Mindset: The new psychology of success*. A Ballantine books trade paperback. Ballantine Books.
- Graf, N., Gramß, D. & Edelkraut, F. (2019). *Agiles Lernen: Neue Rollen, Kompetenzen und Methoden im Unternehmenskontext* (2. Aufl.). Haufe Fachbuch. Haufe Lexware Verlag.
- Gray, S. (2016). All about Culture Mapping. Online verfügbar: <https://medium.com/@davegray/all-about-culture-mapping-ba6d23b34513>
- Häusling, A., Römer, R. & Zeppenfeld, N. (2019). *Praxisbuch Agilität. Tools für Personal- und Organisationsentwicklung* (2. überarbeitete und erweiterte Auflage). Haufe Lexware Verlag.
- Heilmann, K. & Zimmerhofer, A. (2018). Agilität und Diagnostik: Personalauswahl für agile Organisationen. In: A. Ternès & C.-D. Wilke (Hrsg.), *Agenda HR – Digitalisierung, Arbeit 4.0, New Leadership: Was Personalverantwortliche und Management jetzt nicht verpassen sollten* (S. 211–223). Springer Gabler.
- Highsmith, J. (2001). *History: The Agile Manifesto*. <https://agilemanifesto.org/history.html>
- Hill, H. (2015). Wirksam verwalten: Agilität als Paradigma der Veränderung. *Verwaltungsarchiv*, 106(4), 397–416.
- Hill, H. (2018). Agiles Verwaltungshandeln im Rechtsstaat. *Die Öffentliche Verwaltung*, 2018(13), 497–504.
- Hill, H. (2021). Die Kunst, digitale Lern- und Arbeitsräume zu gestalten: Führen und Weiterbilden aus der Distanz. *Die Öffentliche Verwaltung*, 2021(2), 49–59.
- Höffner, C. & Lahn, A. (2020). Krisen bewältigen. Entscheidungen reflektieren. *Arbeitswelt gestalten.: Anwendung der Methode Retrospektive in der (öffentlichen) Verwaltung. Eine kurze Handlungsempfehlung*. Online verfügbar: <https://www.fom.de/fileadmin/fom/forschung/ifpm/download/FOM-ifpm-AgilKom-Handlungsempfehlung-Retrospektive.pdf>
- Höffner, C. & Lahn, A. (2020). Möglichkeiten und Voraussetzungen zur Übertragung agiler Prinzipien auf den öffentlichen Sektor und Anwendung agiler Methoden in der öffentlichen Verwaltung. In Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. (Hrsg.), *Dokumentation des 66. Arbeitswissenschaftlichen Kongresses: Digitale Arbeit, digitaler Wandel, digitaler Mensch? GfA-Press*. Online verfügbar: <https://www.fom.de/fileadmin/fom/forschung/ifpm/upload/FOM-Forschung-ifpm-Paper-GfA-agile-Methoden-oeffentliche-Verwaltung-Hoeffner-Lahn-2020.pdf>
- Höffner, C. & Modrzyński, D. (2021). Einfluss von Krisen auf Veränderungsprozesse und agile Arbeitsweisen in der öffentlichen Verwaltung. In

- Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. (Hrsg.), Dokumentation des 67. Arbeitswissenschaftlichen Kongresses: Arbeit HumAIne gestalten. Konzepte menschenzentrierter KI-Arbeitsplätze – Jetzt für die Arbeit von morgen vordenken. GfA-Press.
- Höffner, C. (2021). Retro-Torte in fünf Schichten: Ein Grundrezept für die agile „Retrospektive“. Blogbeitrag im Blog der „Verwaltungsrebelln“. Online verfügbar: <https://verwaltungsrebelln.de/gastbeitrag-retrospektive/>
- Initiative Neue Qualität der Arbeit (2021). INQA-Check für die öffentliche Verwaltung: Führung. Eine Selbstbewertung zu aktuellen Herausforderungen in Führungssituationen in der digitalisierten Verwaltung. Online verfügbar: [https://inqa.de/SharedDocs/downloads/inqa-check-verwaltung-fuehrung.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=2%20](https://inqa.de/SharedDocs/downloads/inqa-check-verwaltung-fuehrung.pdf?__blob=publicationFile&v=2%20)
- Initiative Neue Qualität der Arbeit (Hrsg.). (2021). Was sind INQA-Lern- und Experimentierräume? Bundesministerium für Arbeit und Soziales. <https://inqa.de/DE/initiative-und-partner/projektfoerderung/inqa-experimentierraeume/uebersicht.html>
- Institut für Public Management der FOM Hochschule für Oekonomie & Management (2021). ifpm Forschungseinblicke: Die Public-Management-Forschung der FOM Hochschule (Ausgabe 5). FOM Hochschule Essen. Online verfügbar: <https://www.fom.de/fileadmin/fom/forschung/ifpm/FOM-ifpm-Public-Management-Forschung-Infobrief-2021-04.pdf>
- Mandl, C. (2017). Vom Fehler zum Erfolg: Effektives Failure Management für Innovation und Corporate Entrepreneurship. Springer Gabler.
- Michl, T. & Steinbrecher, W. (2018). Wozu kann unsere Gesellschaft eine „agile Verwaltung“ brauchen? In M. Bartonitz, V. Lévesque, T. Michl, W. Steinbrecher, C. Vonhof & L. Wagner (Hrsg.), Agile Verwaltung (S. 23–40). Springer Berlin Heidelberg.
- Modrzyński, D. (2021). Kanban: Werkzeug und Hilfsmittel auf dem Weg zur Lösung [Ein persönlicher Erfahrungsbericht]. Blogbeitrag im Blog des „Forum Agile Verwaltung“. Online verfügbar: <https://agile-verwaltung.org/2021/09/06/kanban-werkzeug-und-hilfsmittel-auf-dem-weg-zur-loesung-ein-personlicher-erfahrungsbericht/>
- Musati, M. (2021). Agilität: Ein Organisationsmodell für öffentliche Verwaltungen. Organisationsberatung, Supervision, Coaching, 28(2).
- Osterwalder, A. (2015). The Culture Map: A Systematic & Intentional Tool For Designing Great Company Culture. Online verfügbar: <https://www.strategyzer.com/blog/posts/2015/10/13/the-culture-map-a-systematic-intentional-tool-for-designing-great-company-culture>
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. & Gupta, K. (2016). Don't Let Your Company Culture Just Happen. Change Management. Online verfügbar: <https://hbr.org/2016/07/dont-let-your-company-culture-just-happen>
- Petry, T. (2019). Digital Leadership: Erfolgreiches Führen in Zeiten der Digital Economy (2. Auflage). Haufe Lexware Verlag.
- Richenhagen, G. & Dick, M. (2019). Aktions- und Handlungsforschung in den Arbeitswissenschaften. In Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. (Hrsg.), Dokumentation des 65. Arbeitswissenschaftlichen Kongresses: Arbeit interdisziplinär analysieren, bewerten, gestalten. GfA-Press. <http://gfa2019.gesellschaft-fuer-arbeitswissenschaft.de/inhalt/C.8.7.pdf>
- Richenhagen, G. & Dick, M. (2022). Eine Einführung. In: G. Richenhagen & Dick, M. (Hrsg.), Public Management im Wandel. Auf dem Weg zur Agilität in der öffentlichen Verwaltung. Springer Gabler. (Im Erscheinen)
- Richenhagen, G. (2017, 21. Juni). Auf dem Weg zur Agilen Verwaltung: Statement beim Zukunftskongress Staat und Verwaltung. Wegweiser Media & Conferences GmbH. Zukunftsdialoq Agile Verwaltung, Berlin. [https://www.fom.de/fileadmin/fom/forschung/ifpm/Agil-Jahrbuch\\_mitLit-korr.pdf](https://www.fom.de/fileadmin/fom/forschung/ifpm/Agil-Jahrbuch_mitLit-korr.pdf)
- Rieke, C., Stracke, S., (wmp consult) & Institut für Beschäftigung und Employability IBE (2021). Trainingskonzept agiles Arbeiten. Projekt Zeitreich. Online verfügbar: [https://projekt-zeitreich.de/wp-content/uploads/2021/01/Training\\_Agil.pdf](https://projekt-zeitreich.de/wp-content/uploads/2021/01/Training_Agil.pdf)
- Rieke, C., Stracke, S., (wmp consult) & Institut für Beschäftigung und Employability IBE (2021): Empfehlungen für Führungskräfte zum Umgang mit agilem Arbeiten. Projekt Zeitreich. Online verfügbar: <https://projekt-zeitreich.de/wp-content/>

uploads/2021/01/Empf\_FK\_Agil.pdf

- Rieke, C., Stracke, S., (wmp consult), Institut für Beschäftigung und Employability IBE (2021). Empfehlungen für Sozialpartner zum Umgang mit agilem Arbeiten. Projekt Zeitreich. Online verfügbar: [https://projekt-zeitreich.de/wp-content/uploads/2021/01/Empf\\_Sozialpartner\\_Agil.pdf](https://projekt-zeitreich.de/wp-content/uploads/2021/01/Empf_Sozialpartner_Agil.pdf)
- Rump, J. (2021). Die Neue Normalität in der Arbeitswelt: Die 7 \* 3er Regel. Ludwigshafen. Hochschule für Wirtschaft und Gesellschaft Ludwigshafen; Institut für Beschäftigung und Employability. [https://www.ibe-ludwigshafen.de/wp-content/uploads/2021/01/New-Normal-in-der-Arbeitswelt-7\\_3er-Regel.pdf](https://www.ibe-ludwigshafen.de/wp-content/uploads/2021/01/New-Normal-in-der-Arbeitswelt-7_3er-Regel.pdf)
- Schedler, K. & Proeller, I. (2011). New Public Management (5. korrigierte Auflage, S. 17ff.) Stuttgart: UTB.
- Schermuly, C. C. (2021). New Work: Gute Arbeit gestalten (3. Aufl.). Haufe Fachbuch. Haufe Lexware Verlag.
- Seng, A. & Lahn, A. (2021). Anwendung von digitalem und physischem Kanban in der öffentlichen Verwaltung: Reflexion der Aktions- und Handlungsforschung des Projekts AgilKom. In Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. (Hrsg.), Dokumentation des 67. Arbeitswissenschaftlichen Kongresses: Arbeit HumAlne gestalten. Konzepte menschenzentrierter KI-Arbeitsplätze – Jetzt für die Arbeit von morgen vordenken. GfA-Press.
- Sichert, S. & Preußig, J. (2019). Agil führen: Neue Methoden für moderne Führungskräfte (1. Auflage). Haufe Lexware Verlag.
- Stacey, R. D. (2011). Strategic management and organisational dynamics: The challenge of complexity to ways of thinking about organisations (6. Auflage). Financial Times Prentice Hall.
- Steinbrecher, W. (2018). Agilisierung einer kommunalen Verwaltung: Das Beispiel Ängelholm (Schweden). In M. Bartonitz, V. Lévesque, T. Michl, W. Steinbrecher, C. Vonhof & L. Wagner (Hrsg.), Agile Verwaltung (S. 221–234). Springer Berlin Heidelberg.
- Stock-Homburg, R. & Groß, M. (2019). Personalmanagement: Theorien - Konzepte - Instrumente (4., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage). Springer Gabler.
- Ueberrnickel, F., Brenner, W., Pukali, B., Naef, T. & Schindlholzer, B. (2015). Design Thinking: Das Handbuch (1. Auflage). Frankfurter Allgemeine Buch.
- Ver.di (2018). Gute agile Arbeit. Gestaltungsempfehlungen aus dem Projekt diGAP. Online verfügbar: <https://innovation-gute-arbeit.verdi.de/++file++5c04e91b24ac0633c0fdb931/download/Factsheet-5-Gute-agile-Arbeit.pdf>
- Ver.di (2020): Agiles Arbeiten. Empfehlungen für die tarif- und betriebspolitische Gestaltung. ver.di – Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft, Bereich Innovation und Gute Arbeit und Tarifpolitische Grundsatzabteilung (Hrsg.) Praxis gestalten. Meckenheim: DCM. Online verfügbar: <https://innovation-gute-arbeit.verdi.de/++file++5e465aa368ef7c0b34d9670b/download/Praxis-gestalten-Agiles-Arbeiten.pdf>
- Vester, F. (2019). Die Kunst vernetzt zu denken: Ideen und Werkzeuge für einen neuen Umgang mit Komplexität. Ein Bericht an den Club of Rome (Erste Auflage). Pantheon.
- Vollbracht, A. F. & Seng, A. (2020). Kritische Reflexion des Instruments Selbstcheck – möglicher Beitrag zur Gestaltung von Veränderungsprozessen in Organisationen. In Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. (Hrsg.), Dokumentation des 66. Arbeitswissenschaftlichen Kongresses: Digitale Arbeit, digitaler Wandel, digitaler Mensch? GfA-Press. Online verfügbar: [https://www.fom.de/fileadmin/fom/forschung/ifpm/FOM-Forschung-ifpm-GfA-2020-Kritische\\_Reflexion-Seng.pdf](https://www.fom.de/fileadmin/fom/forschung/ifpm/FOM-Forschung-ifpm-GfA-2020-Kritische_Reflexion-Seng.pdf)
- Vollbracht, A. F. (2019). Fehlerkultur in öffentlichen Verwaltungen. FOM Forschungsblog. <https://www.fom-blog.de/2019/12/fehlerkultur-in-oefentlichen-verwaltungen/>
- Vollmer, A. (2016). Die konstruktive Kontroverse in der interprofessionellen Zusammenarbeit. In M. Dick, W. Marotzki & H. Mieg (Hrsg.). Handbuch Professionsentwicklung (S. 370–376). Klinkhardt/utb. Bad Heilbrunn.
- Weisenburger, N., Modrzy ski, D., Opitz, M. & Dick, M. (2020). Zur Rolle der Organisations- und Personalentwicklung im Digitalisierungsprozess öffentlicher Verwaltungen. In Gesellschaft für

Arbeitswissenschaft e.V. (Hrsg.), Dokumentation des 66. Arbeitswissenschaftlichen Kongresses: Digitale Arbeit, digitaler Wandel, digitaler Mensch?. GfA-Press.

Die Quellen wurden zuletzt im Januar 2022 aufgerufen.



# „Experimentierräume in der agilen Verwaltung“ (AgilKom)

## Übersicht

Drittmittelgefördertes Forschungsprojekt

### Förderrichtlinie

„Zukunftsfähige Unternehmen und Verwaltungen im digitalen Wandel“

### Zeitraum

01.11.2018 - 31.01.2022

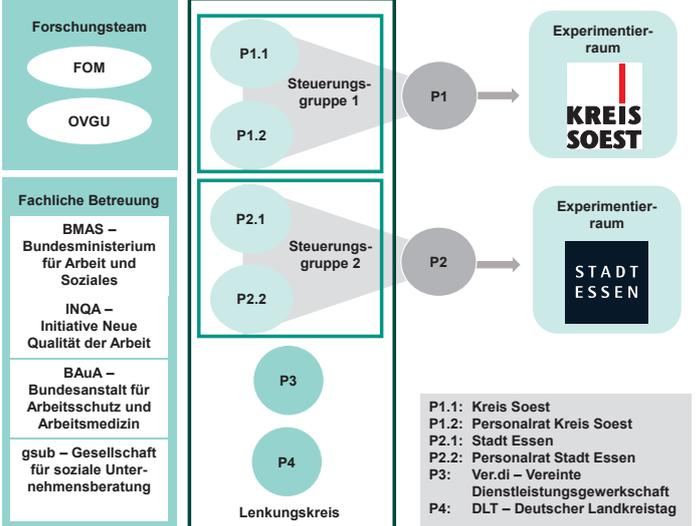
### Projektleitung

Prof. Dr. Gottfried Richenhagen, ifpm Institut für Public Management

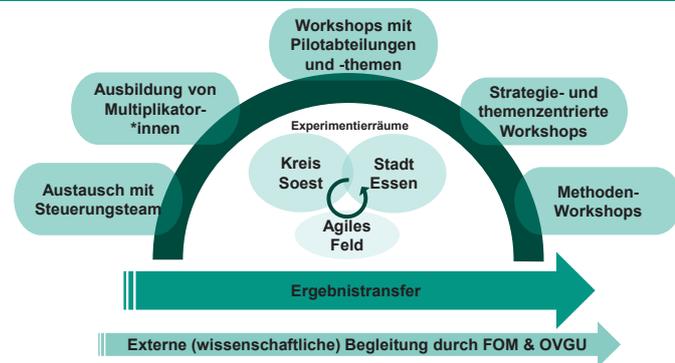
### Projektziel

In betrieblichen **Lern- und Experimentierräumen** der Verwaltungsorganisationen werden Lösungen zur Bewältigung technologischer und organisationaler Veränderungsprozesse entwickelt, um mit agilen Strukturen effizienter und näher an Bürgerinnen und Bürgern arbeiten zu können. Dazu werden **agile Arbeitsweisen** erprobt, **geeignete Anwendungsfelder** identifiziert und **Möglichkeiten sowie Grenzen** agilen Arbeitens abgeleitet.

## Projektbeteiligte



## Vorgehen



## Fazit

### Verstetigung der Erfahrungen

- Komprimierte Zusammenfassung in der Handlungshilfe: „Agilität in der öffentlichen Verwaltung. Wege zur Einführung agiler Arbeitsweisen“
- Transfer in wissenschaftlichen Artikeln und Kongressteilnahmen
- Praxisnahe Beiträge zur Anwendung agiler Arbeitsweisen und Reflexion bisheriger Erfahrungen
- Entwicklung eines agilen Netzwerks innerhalb der einzelnen Organisationen und darüber hinaus
- Etablierung konkreter Instrumente in den Praxisorganisationen (z. B. Rahmendienstvereinbarung "Mobiles Arbeiten" beim Kreis Soest)

### Auszug aus der Handlungshilfe

#### Fördernde Faktoren agiler Arbeitsweisen

- Kluge Implementierungsstrategie
- Führungskräfte als Vorbilder
- Dynamisches Mindset & fehlerfreundliche Kultur
- (mentale & physische) Räume
- Eigeninitiativ handelnde Beschäftigte
- Zukunftsgerichtete Kompetenzentwicklung
- Externe Auslöser (z. B. unerwartete Ereignisse)

#### Hemmende Faktoren agiler Arbeitsweisen

- Einschränkende organisationale Faktoren
- Traditionelle Führung
- Auf Bewahren von Strukturen & Prozessen ausgerichtete Beschäftigte
- Veraltete Weiterbildung
- Starre gesetzliche Anforderungen

### Forschungsmethodik

Das Vorgehen orientiert sich an den Prinzipien der **Aktions- und Handlungsforschung** (Richenhagen & Dick, 2019), d. h. es werden in einem **praxisnahen Setting** gemeinsam mit den betroffenen Personen in der jeweils konkreten Situation die Bedarfe erfasst, Optimierungsansätze identifiziert, iterativ umgesetzt und evaluiert, um daraus weitere Entwicklungsmöglichkeiten abzuleiten.

Richenhagen, G. & Dick, M. (2019): *Aktions- und Handlungsforschung in den Arbeitswissenschaften*. In: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. (Hrsg.), *Dokumentation des 65. Arbeitswissenschaftlichen Kongresses: Arbeit interdisziplinär. analysieren, bewerten, gestalten*. GfA-Press.



**Kontakt zum Projekt:**  
Corinna Höfner M.A.  
Wissenschaftliche Mitarbeiterin  
corinna.hoeffner@fom.de

Die Handlungshilfe wurde im Rahmen des drittmittelgeförderten Projekts „Experimentierräume in der agilen Verwaltung“ (kurz: AgilKom) von der FOM Hochschule für Oekonomie & Management – ifpm Institut für Public Management und der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg – Lehrstuhl für Betriebspädagogik entwickelt. Weitere Informationen unter [fom-ifpm.de/agilkom](http://fom-ifpm.de/agilkom)



Mit über 57.000 Studierenden ist die FOM eine der größten Hochschulen Europas und führt seit 1993 Studiengänge für Berufstätige durch, die einen staatlich und international anerkannten Hochschulabschluss (Bachelor/Master) erlangen wollen.

Die FOM ist der anwendungsorientierten Forschung verpflichtet und verfolgt das Ziel, adaptionsfähige Lösungen für betriebliche bzw. wirtschaftsnahe oder gesellschaftliche Problemstellungen zu generieren. Dabei spielt die Verzahnung von Forschung und Lehre eine große Rolle: Kongruent zu den Masterprogrammen sind Institute und KompetenzCentren gegründet worden. Sie geben der Hochschule ein fachliches Profil und eröffnen sowohl Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern als auch engagierten Studierenden die Gelegenheit, sich aktiv in den Forschungsdiskurs einzubringen.

Das ifpm Institut für Public Management der FOM Hochschule ist eine Forschungseinrichtung, die Veränderungsprozesse im öffentlichen Sektor anstößt sowie die Planung von Ressourcen und zukunftsorientierten Verwaltungsstrukturen auf Grundlage angewandter Forschung unterstützt.



Der Lehrstuhl für Betriebspädagogik der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg beschäftigt sich in der Forschung mit Lernen und Entwicklungsmöglichkeiten im Prozess der Arbeit. Ziel ist dabei, neue Herausforderungen innovativ und lösungsorientiert zu bewältigen.

### Die Praxisorganisationen im Projekt:



Die Kreisverwaltung Soest mit rund 1.500 Bediensteten arbeitet für rund 300.000 Einwohnerinnen und Einwohner im Kreisgebiet. Sie ist mit dem Kreistag Teil der kommunalen Selbstverwaltung und nimmt Aufgaben in den Bereichen Ordnung, Gesundheits- und Verbraucherschutz, Bau, Kataster, Straßen, Umwelt, Jugend, Schule und Soziales wahr. Sie betreibt den Rettungsdienst, drei berufsbildende Schulen, sechs Förderschulen, eine Heilpädagogische Kindertagesstätte, ein Archiv sowie ein Medienzentrum.



Die Stadt Essen mit rund 600.000 Einwohnerinnen und Einwohnern beschäftigt rund 10.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Sie ist eine moderne Dienstleistungs- und Wirtschaftsmetropole, Messe- und Kongressstandort, eine vielfältige Universitätsstadt und kulturelle Hochburg in der Region. Bestandteil ihrer Entwicklung als innovative, digitale, mobile und nachhaltige Stadt ist die Verwaltung der Zukunft, die u. a. mit einem neuen BürgerRatHaus auch den Ansprüchen zukünftiger Arbeitswelten gerecht werden wird.