

AgilKom Abschlussveranstaltung

Agiles Arbeiten in der öffentlichen Verwaltung:

(K)ein Widerspruch in sich!?

Impulse für Praktikerinnen & Praktiker

Gefördert im Rahmen der
Initiative Neue Qualität der Arbeit

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Im Rahmen der Initiative:



Fachlich begleitet durch:



Bundesprogramm „Zukunftsfähige
Unternehmen und Verwaltungen im
digitalen Wandel“

Opening Session

Prof. Dr. Gottfried Richenhagen

Wissenschaftlicher Direktor des ifpm Institut für Public Management, FOM Hochschule

Prof. Dr. Anja Seng

Stellv. wissenschaftliche Direktorin des ifpm Institut für Public Management, FOM Hochschule

Idee der „Experimentierräume in der agilen Verwaltung (AgilKom)“

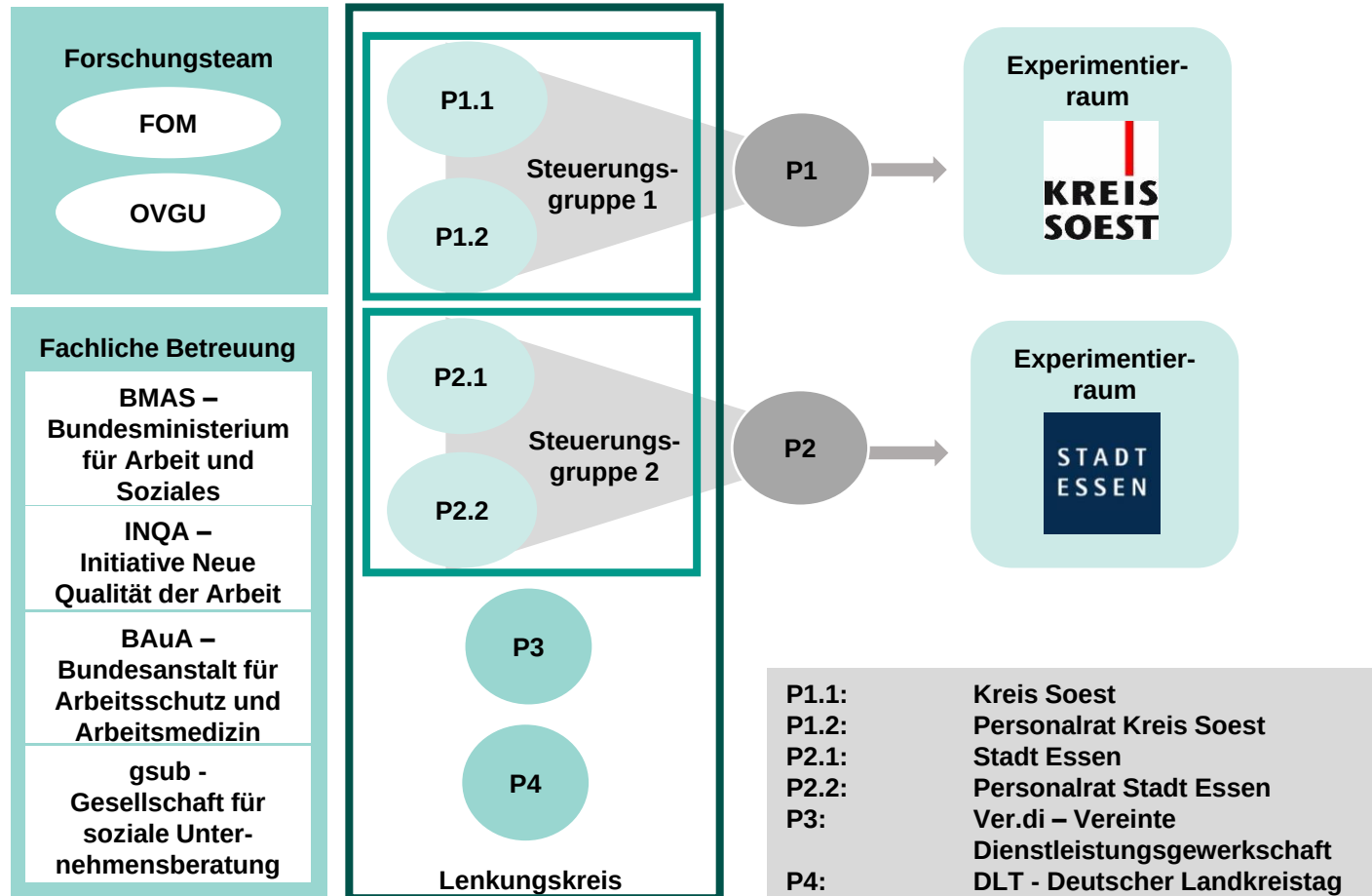
- Erprobung agiler Arbeitsformen und Methoden zur Bewältigung technologischer und organisationaler Veränderungsprozesse



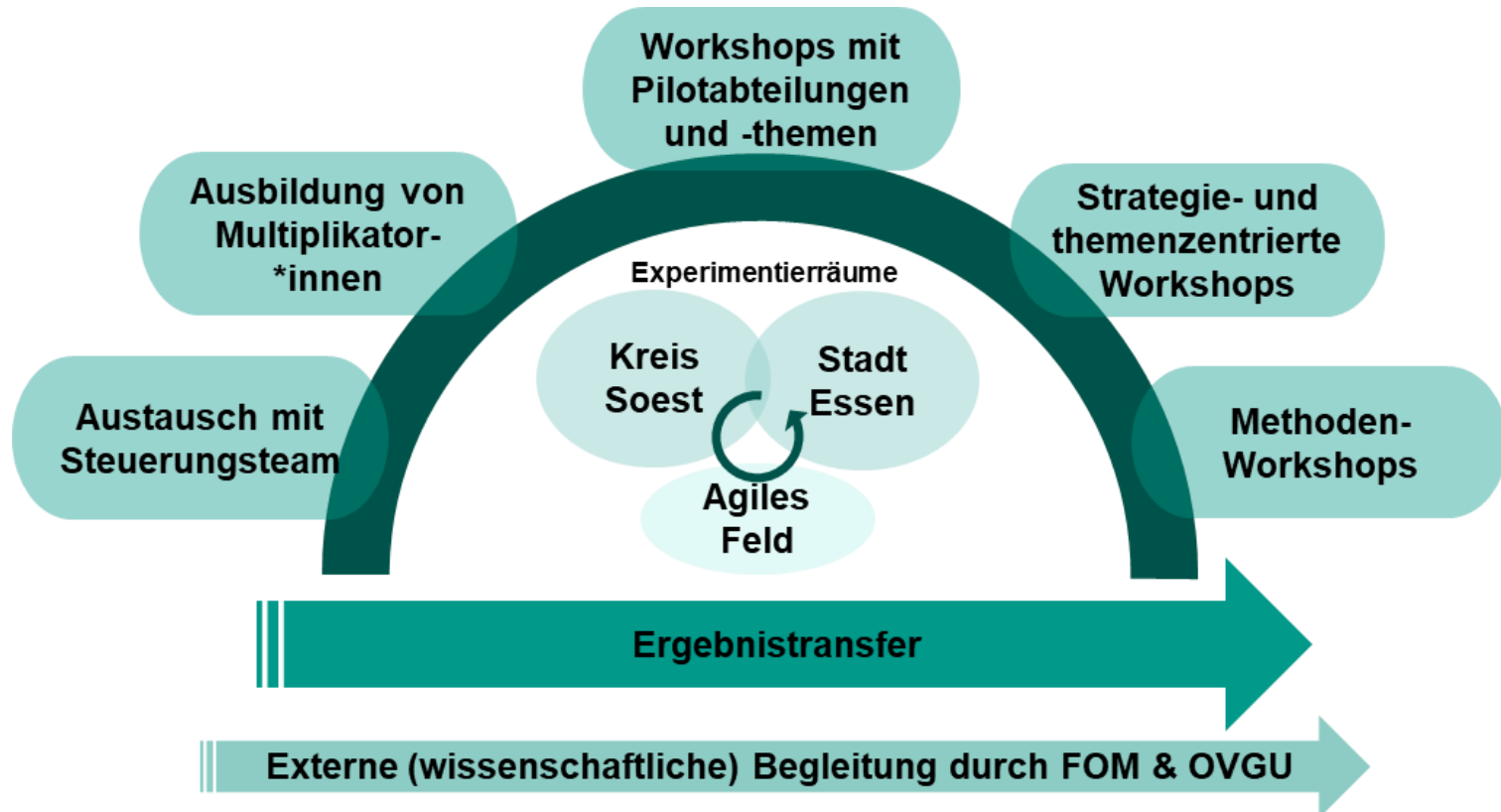
Workshop zum agilen Arbeiten mit Mitarbeitenden der Stadt Essen.
(Foto: FOM / Tim Stender)

- Einrichtung von Lern- und Experimentierräumen für agiles Arbeiten
- experimentelle Entwicklung, Erprobung und Konkretisierung von Prototypen
- Entwicklung einer Handlungshilfe

Projektorganisation & Projektbeteiligte



Forschungsmethodik



Agenda

11.00	Opening Session
11.15	Keynote: „Zukunft einer modernen Verwaltung“, Dr. J. Borggräfe
11.30	Impulsvortrag: „Agilität als Bestandteil einer neuen Verwaltungskultur“, Prof. H. Hill
11.50	Im Realitätscheck: „Zukunft des agilen Arbeitens in der Weberschen Verwaltung“
12.10	Runder Tisch: „Agiles Arbeiten multiperspektivisch“
12.30	*** Pause ***
12.45	Insights: Vorstellung der “AgilKom”-Handlungshilfe
13.00	Runder Tisch: „Erfahrungen mit agilem Arbeiten auf verschiedenen Verwaltungsebenen“
13.20	Break-Out-Sessions
13.45	Reflexion: „Agilität aus arbeitswissenschaftlicher Sicht“
14.00	Abschluss

Keynote

“Zukunft einer modernen Verwaltung“

Dr. Julia Borggräfe

Abteilungsleiterin Digitalisierung und Arbeitswelt
Bundesministerium für Arbeit und Soziales

Gefördert im Rahmen der
Initiative Neue Qualität der Arbeit

Gefördert durch:



Bundesministerium
für Arbeit und Soziales

aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Im Rahmen der Initiative:



Fachlich begleitet durch:

b a u a :
Bundesanstalt für Arbeitsschutz
und Arbeitsmedizin

Bundesprogramm
„Zukunftsfähige Unternehmen und
Verwaltungen im digitalen Wandel“

Impulsvortrag

„Agilität als Bestandteil einer neuen Verwaltungskultur“

Prof. Dr. Hermann Hill

Verwaltungswissenschaft und Öffentliches Recht
Universität Speyer

Agilität als Bestandteil einer Neuen Verwaltungskultur

Univ. Prof. Dr. Hermann Hill, Speyer

Die „VUCA“-Welt

- „Volatilität
erfordert eine starke gemeinsame Vision
- Unsicherheit
erfordert vertieftes Umfeld-Verständnis
- Komplexität
erfordert Klarheit in Prioritätensetzung
- Ambivalenz
erfordert Agilität, um rasch reagieren zu können“.

Eppler, OrganisationsEntwicklung 4/2015

Agile Methoden als Antwort auf die „VUCA-World“

- Kurze Entwicklungsschritte und Feedbackschleifen
(Sprints, Retrospektiven)
- Funktionierende Zwischenversionen
(Prototypen, Minimal Viable Products)
- Iterative, kooperative Weiterentwicklung statt
Wasserfall, linearem Vorgehen
- Flexible Rollen und Zusammenarbeit in Teams
- Einbeziehung von Kunden und Stakeholder

Hill 2015

Agil = Wirksam verwalten

Effektuiierung des Gesetzesvollzugs:

Es kommt darauf an,
wie die Ziele des Gesetzes
und die Rechte der Betroffenen (Nutzerzentrierung)
am effektivsten (besten)
verwirklicht werden können.

Hill, Agilität als Paradigma der Veränderung, 2015

Wirksam verwalten

(Handlungsleitlinien)

- Es gibt nicht nur den einen richtigen Weg
- Das Gesetz stammt aus der Vergangenheit
- Gesetz ist nicht gleich Gesetz
- Die Dinge ändern sich im Laufe des Verfahrens
- Die Beteiligten haben vielfältige Interessen:
- Alternativen bedenken, Handlungsraum erweitern
- Ausprobieren, aus Wirkungen lernen
- Aktuell bestmögliche Gesetzesverwirklichung
- Resiliente, elastische Lösungen

Kulturveränderung durch Digitalisierung

- Standardisierung, Automatisierung
- Formalisierung, Mustereinhaltung, Compliance
- Arbeitsraumerweiterung
- Vernetzung, Kollaboration
- Transparenz
- Vorläufigkeit, Fluidität
- Experimentalisierung, Innovation

Kulturveränderung durch Remote Working

- Stärkere Abhängigkeit/Einbeziehung von Technik
- Sensibilität für IT-Sicherheit und Datenschutz
- Vereinbarkeit Familie – Beruf – Freizeit
- Vertrauenskultur/Leistungsmessung
- Selbstorganisation, Aktiv Lernen
- Teamarbeit, Kollaborations-Plattformen
- Lösungsorientierung

Kulturveränderung durch Krisenerfahrung

Tipps für persönliche Resilienz:

- Emotionale Bewältigung, Positive Umdeutung
- Alternative Lösungsansätze, fokussierte Umsetzung

Tipps für Teamresilienz:

- Veränderungen im Team weitergeben
- Flexible Verteilung der Aufgaben

Tipps für organisationale Resilienz:

- Information über laufende Entwicklungen
- Klares Verständnis der Strukturen und Prozesse

Gestaltungskompetenzen für gesundes Arbeiten, Janneck/Hoppe, 2018

Innovationsförderliche Verwaltungskultur

- Arbeitsplatzübergreifende Zusammenarbeit
- Neue Lösungen ausprobieren
- Systematisches Lernen aus Fehlern
- Wertschätzung neuer Ideen(geber)
- Übernahme neuer Ideen von außen
- Einbeziehung Bürger-/Unternehmensperspektiven
- Nutzung der Vielfalt/Hintergründe der MA
- Prüfung der Nützlichkeit der Lösungen

Innovationsbarometer Questionnaire, Nordic States 2019

New Work in Kommunen

- Meine Arbeit stiftet mir und anderen Sinn
- Arbeite wo und wann du willst
- Jenseits der Organigramme und Silos
- Jenseits der Hierarchie

KGSt-Bericht 6/2021

Führung im New Work

Servant Leadership (Greenleaf 1977)

- MA zu mehr Autonomie befähigen
- Leistungen/Beiträge der MA anerkennen
- Eintreten für eig. Wertvorstellungen
- Risiko- und Innovationsbereitschaft
- Verantwortung nicht nur für eig. Organisation, auch für Gesellschaft und Gemeinwohl

Pircher Verdorfer/Preus 2015

Neue Verwaltungskultur

Identität/Stabilität – Wandel/Innovation

Polaritäten der Kulturentwicklung:

- Regelarbeit – Experimente
- Vorläufigkeit – Evaluation/Lernen
- Eigeninitiative – Austausch/Zusammenarbeit
- Modularisierung – Gesamtsicht
- Kontinuität – Selbsterneuerung
- Beamtenethos – Start-up-Denken

Hill, DVBl 2021, 1457

Agilität = Rechtswidrig?

Rechtl. Spielräume

- Handlungsermessen zur Wahl der Rechtsfolge
- Verfahrensermessen zur Gestaltung des Verfahrens
- Vollzugsermessen zur Kontrolle der Umsetzung
- Beurteilungsspielraum auf der Tatbestandsseite
- Untersuchungsermessen, Sachverhaltsermittlung
- Abwägung bei Planungsentscheidungen

Faktische Spielräume

- Geschäftsermessen zur Verteilung und Priorisierung der Aufgabenerledigung
- Führungsermessen zur differenzierten Förderung des Personals und der Potentialentwicklung
- Gestaltung realer und virtueller Räume sowie des Kundenservices
- Gestaltung der Öffentlichkeitsarbeit und der Bürgerbeteiligung

Rechtsanspruch auf agile Behördenarbeit

§ 10 VwVfG (neu):

„Das Verwaltungsverfahren ist an bestimmte Formen
nicht gebunden,

soweit keine besonderen Rechtsvorschriften
für die Form des Verfahrens bestehen.

Es ist einfach, zweckmäßig , zügig und ***agil***
durchzuführen.“

Heilmann/Schön, Neustaat, 2020, Vorschlag 90

Alles agil ?

- *Erweiterung des Methodensets:*
„Wenn ich nur einen Hammer habe, ist alles ein Nagel“
(Watzlawick)
- *Differenzierung:*
Je nach Fall und Lage: Bekannte, stabile Sachlagen
oder neue, ungewisse Herausforderungen
- *Einführung - Schrittweise Veränderung in der Praxis:*
Prototyp, Test, Feedback, Lernen

Im Realitätscheck

„Zukunft des agilen Arbeitens in der Weberschen Verwaltung“

Peter Adelskamp

Chief Digital Officer, Stadt Essen

Doreen Molnar

Regierungsdirektorin, Referentin
Bundesministerium für Arbeit und Soziales

Ricarda Oberreuter

Dezernatsleitung, Kreis Soest

Runder Tisch

„Agiles Arbeiten multiperspektivisch“

Yvonne Balzer

Mitglied der Geschäftsführung, PD – Berater der öffentlichen Hand GmbH

Dr. Judith Beile

Geschäftsführerin, wmp consult

Michael Niehaus

Stellv. Gruppenleiter „Arbeitszeit und Organisation“,
Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin

Kathrin Seiter

Referentin im Programmbereich Organisations- und Informationsmanagement
Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement

Christian Wille

Referent, Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft - Bundesverwaltung

Gefördert im Rahmen der
Initiative Neue Qualität der Arbeit

Gefördert durch:

Bundesministerium
für Arbeit und Soziales

aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Im Rahmen der Initiative:


Fachlich begleitet durch:

Baua:
Bundesanstalt für Arbeitsschutz
und Arbeitsmedizin

Bundesprogramm
„Zukunftsfähige Unternehmen und
Verwaltungen im digitalen Wandel“

PAUSE

Weiter geht's um 12.45 Uhr.



Insights

Vorstellung der „AgilKom“-Handlungshilfe

Corinna Höffner

Wissenschaftliche Mitarbeiterin

ifpm Institut für Public Management, FOM Hochschule

Dominik Modrzynski

Wissenschaftlicher Mitarbeiter

Lehrstuhl für Betriebspädagogik, Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg

Die „AgilKom“-Handlungshilfe

- Erkenntnisse aus dem Projekt
- Ansätze zur Einführung agiler Arbeitsweisen
- Wissenschaftliche Erkenntnisse & Praxiserfahrungen
- „Stimmen aus der Praxis“
- Zielgruppe: Führungskräfte und Mitarbeitende
- Kein Methodenbaukasten
- Impulse für die tatsächliche Einführung agiler Arbeitsweisen



Inhalt & Themen

1. Willkommen bei der „AgilKom“-Handlungshilfe!

Agilität in der ö. V. – Projekt AgilKom – Nutzen der Handlungshilfe

2. Die Öffentliche Verwaltung zwischen Agilität und Weberscher Bürokratie

Agilität im Verwaltungskontext – Nutzen von Agilität

3. Agiles Mindset als Rahmenbedingung – Von der Notwendigkeit einer Fehlerkultur

Agiles Mindset - Fehlerkultur – Zusammenhang von Mindset & Methoden - Führung

4. Agile Methoden für die Anwendung – ausgewählte Erfahrungen

Nutzen agiler Methoden – fördernde & hemmende Faktoren – agile Handlungsfelder

5. Anwendungsfälle ausgewählter Methoden

Einsatz agiler Methoden – Methoden-Steckbriefe

6. Experimentierräume in kommunalen Verwaltung

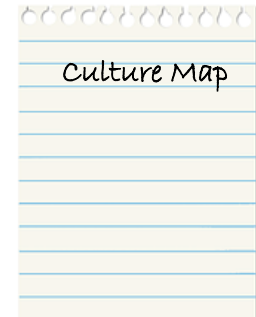
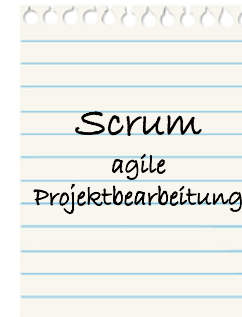
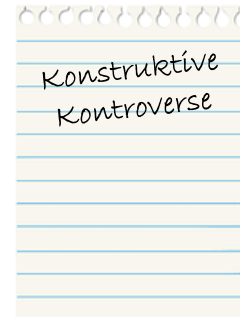
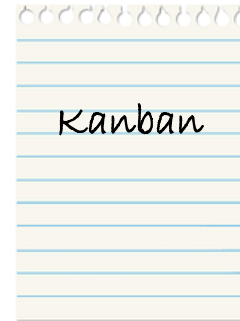
mentale & physische Räume – Innovationslabore – Experimentierklausel – Wege & Strukturen

7. Fördernde und hemmende Faktoren – Ein Rückblick

Zusammenfassung fördernder & hemmender Faktoren – Ausblick

Highlights

- Methoden-Steckbriefe sechs agiler Methoden
 - kurz & übersichtlich
- konkrete Anwendungsfälle in der Verwaltungspraxis
- Lernerfahrungen der Methoden-Anwendung



Highlights

- übersichtliche Zusammenfassung der hemmenden & fördernden Faktoren agiler Arbeitsweisen

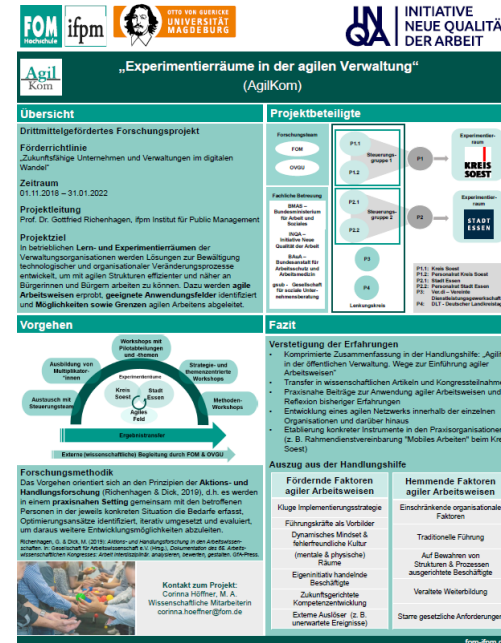
Fördernde Faktoren agiler Arbeitsweisen		Hemmende Faktoren agiler Arbeitsweisen	
Kluge Implementierungsstrategie		Einschränkende organisationale Faktoren	
Führungskräfte als Vorbilder		Traditionelle Führung	
Dynamisches Mindset & fehlerfreundliche Kultur		Auf Bewahren von Strukturen & Prozessen ausgerichtete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

Fazit

- keine allgemein gültige Lösung
- Agiles Arbeiten in der öffentlichen Verwaltung kann funktionieren
- Voraussetzungen & Rahmenbedingungen müssen geschaffen werden
- in der Handlungshilfe: „good practices“ und gute Beispiele



Download & Print-Version



- Druck im Januar
- anschließend: kostenfreier Download über ifpm Website

ab sofort:
Projektposter zum Download
über ifpm Website

Runder Tisch

„Erfahrungen mit agilem Arbeiten auf verschiedenen Verwaltungsebenen“

Michaela Claas

Netzwerk Agile Verwaltung,

Projektleiterin „Strategische Führungs- und Organisationsentwicklung“, Stadt Bochum

Katrin Knorr

Personalentwicklung / Team Ausbildung, Kreis Soest

Dr. Helma Hagen

Referatsleiterin Organisation und E-Government

Ministerium für Wirtschaft, Innovation, Digitalisierung und Energie

Dr. René Moritz

Stab Digitalisierung, Bundesverwaltungsamt

Margarete Plage

IT-Steuerung, Stadt Essen

Gefördert im Rahmen der
Initiative Neue Qualität der Arbeit

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Im Rahmen der Initiative:



Fachlich begleitet durch:



Bundesprogramm
„Zukunftsfähige Unternehmen und
Verwaltungen im digitalen Wandel“



Break-Out-Sessions

20 Minuten



Reflexion

„Agilität aus arbeitswissenschaftlicher Sicht“

Prof. Dr. Michael Dick

Leiter des Instituts für Berufs- und Betriebspädagogik (IBBP)
Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg

Gefördert im Rahmen der
Initiative Neue Qualität der Arbeit

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

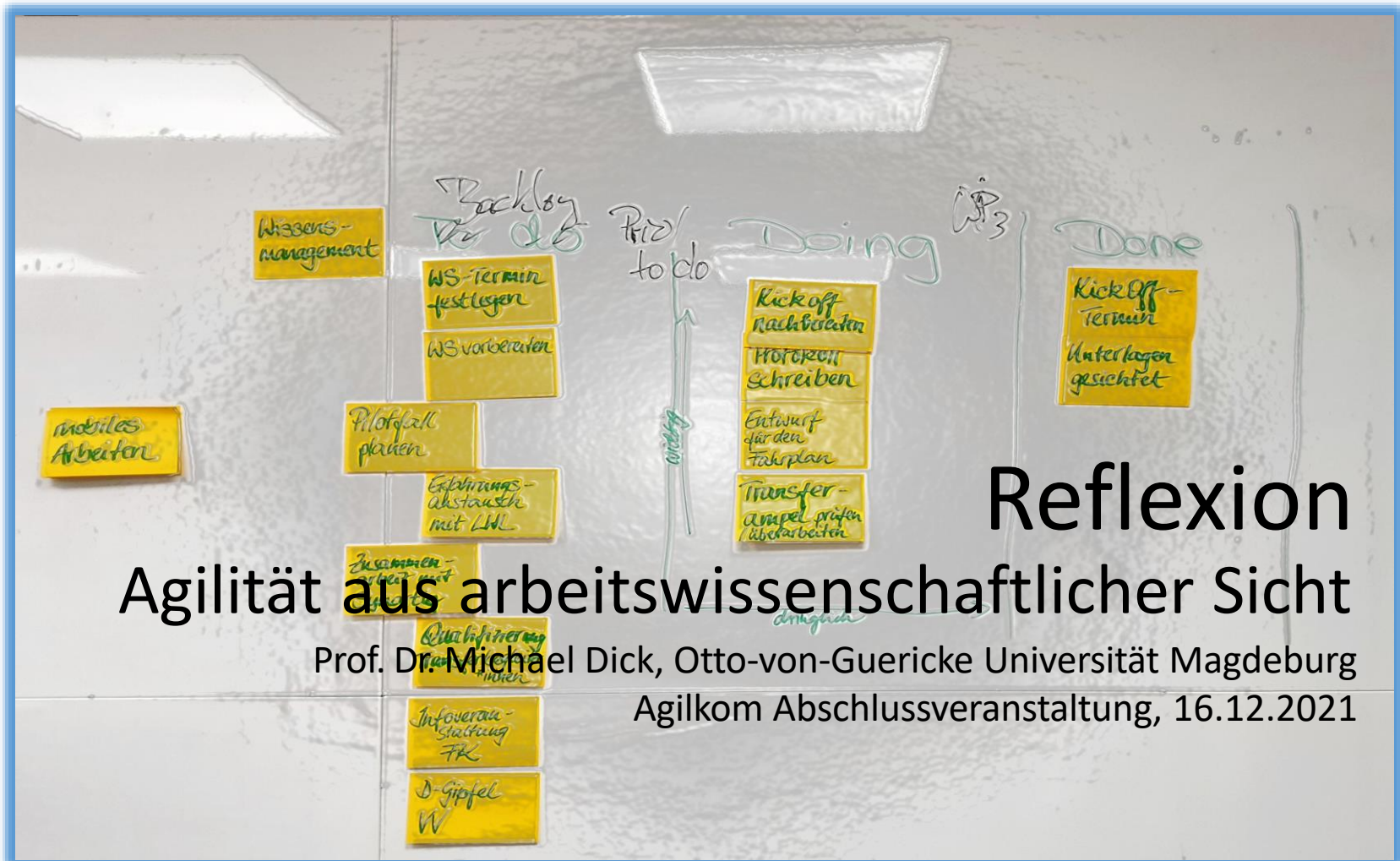
Im Rahmen der Initiative:

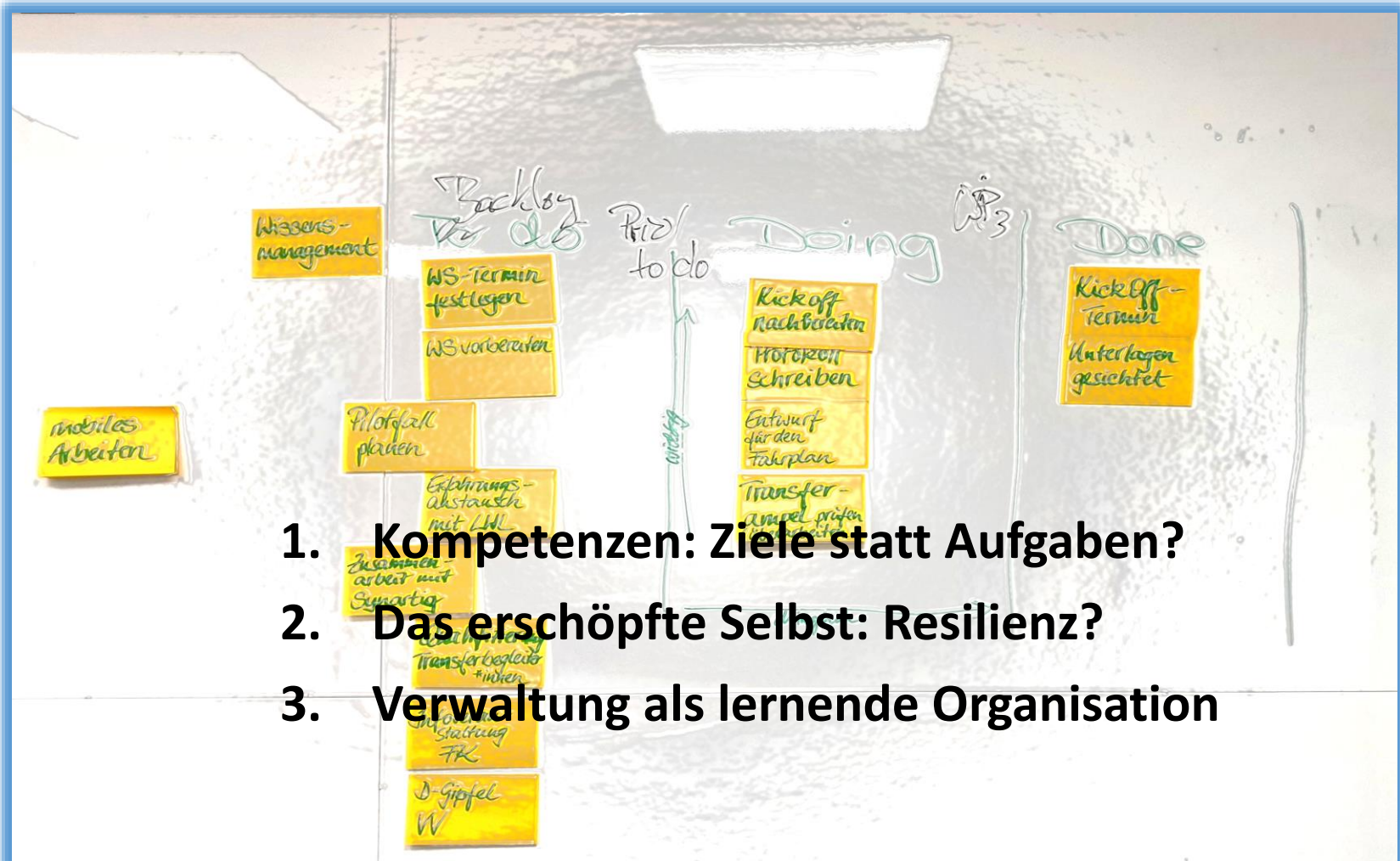


Fachlich begleitet durch:



Bundesprogramm
„Zukunftsfähige Unternehmen und
Verwaltungen im digitalen Wandel“





1. Kompetenzen: Ziele statt Aufgaben?
2. Das erschöpfte Selbst: Resilienz?
3. Verwaltung als lernende Organisation

Kompetenzen im digitalisierten Berufsumfeld öffentlicher Verwaltung

(Fraunhofer Fokus, 2021: Qualifica Digitalis)



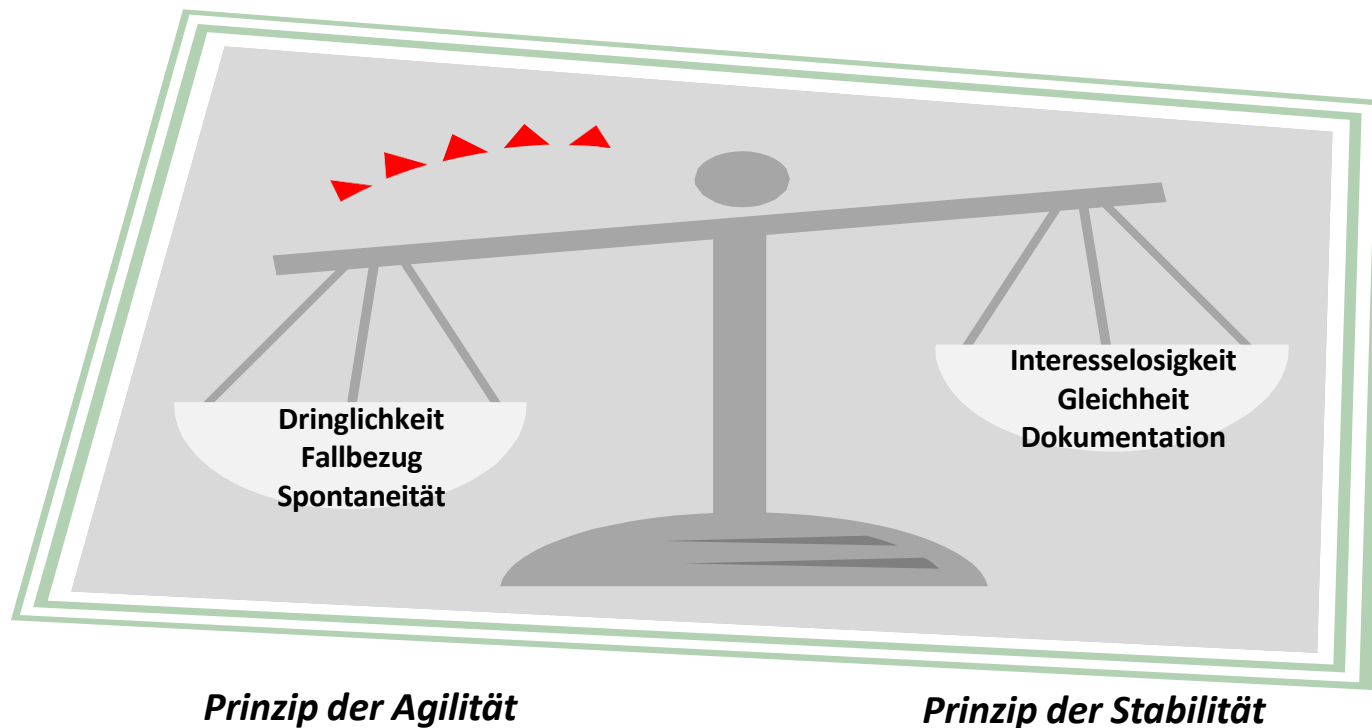
... dienen dazu Tätigkeiten ausüben zu können:

Dialektik von Autonomie und Struktur

- Ziele statt Aufgaben
- Leadership statt Management
- Kooperation statt Koordination
- Vertrauen statt Kontrolle?

Die „VUCA-Weber-Waage“

(Richenhagen & Dick, in Druck)

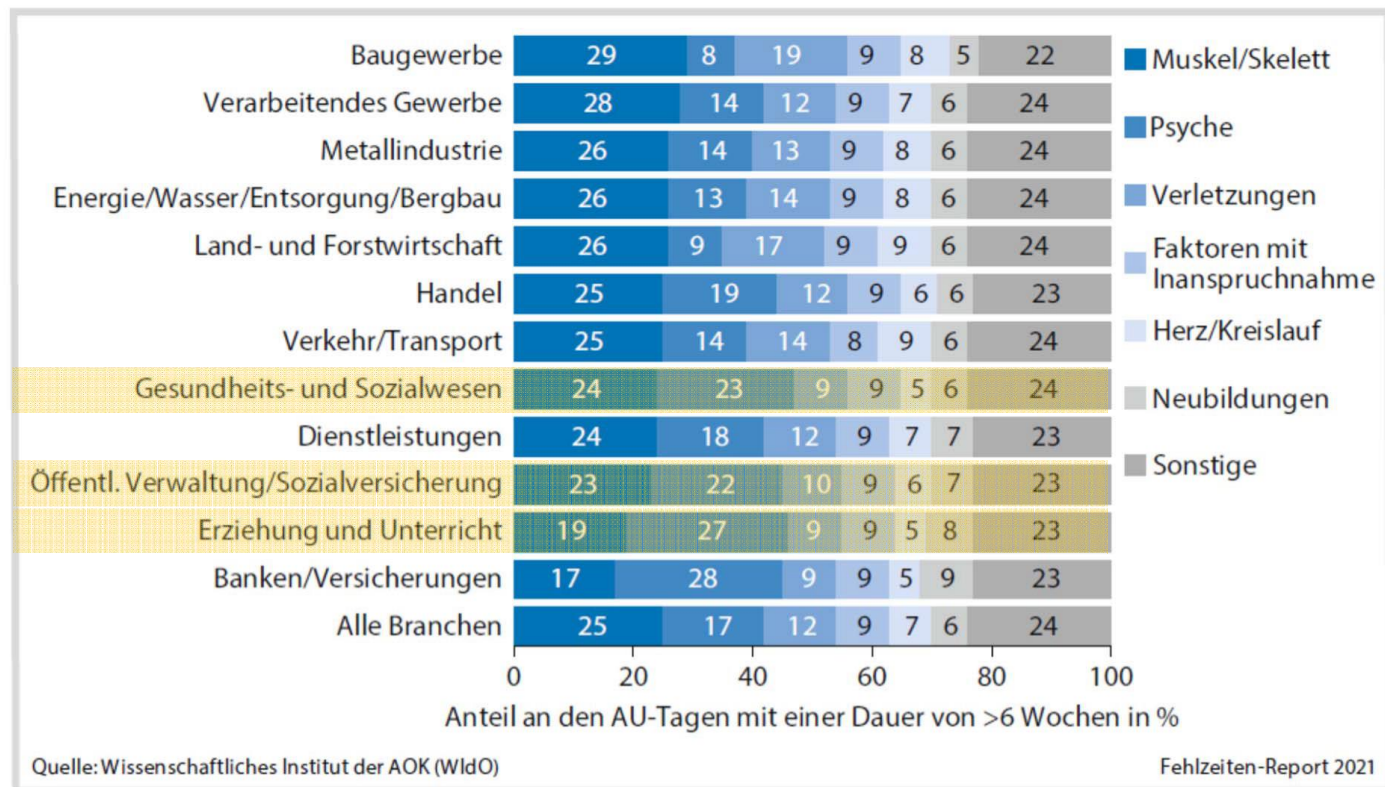


Doppelgesicht der Agilität

- Digitalisierung reduziert Einflussmöglichkeiten und erhöht Anforderungen (irony of automation)
- Subjekte handeln aufgrund von Zielen, die sie selbst in Aufgaben verwandeln (job crafting)
- Erfahrungsbasierte Kompetenzen werden aufgewertet, Ungewissheiten, Risiken und Verantwortung auf die Subjekte verlagert
- Handlungsregulation und Leistungsbewertung folgen internalisierten Normen und Erwartungen, nicht einem äußeren Zwang oder Kriterium (indirekte Führung)
- In seiner intrinsischen Motivation investiert sich das Subjekt als Person, nicht als Träger einer Funktion, es steigert im Zweifel die Anstrengung
- Tendenz zur Selbstgefährdung und psychischen Beanspruchung steigt

Anteil Krankheitsarten nach Branche

(AOK-Mitglieder 2019)



https://www.wido.de/fileadmin/Dateien/Dokumente/Publikationen_Produkte/Buchreihen/Fehlzeitenreport/wido_pra_fzr_2021_krankheitsbedingte_fehlzeiten.pdf

Resilienz

(Waltersbach, Klein & Schröder, AOK Fehlzeitenreport 2021)

• Individuum

Personale Ressourcen:

- Fähigkeiten, Fertigkeiten, Kenntnisse und Erfahrung
- Selbstwert, Selbstwirksamkeit, Kontrollüberzeugungen
- Optimismus, Zuversicht, Humor, Empathie

Kohärenzgefühl für die Situation als Ressource:

- Verstehbarkeit
- Handhabbarkeit
- Bedeutsamkeit

• Organisation

Strukturelle Ressourcen:

- Gutes Betriebsklima
- Unterstützende Führung: Ansprechbarkeit, Wertschätzung
- Konstruktive Fehlerkultur
- Offener Informationsaustausch
- Schnelle Entscheidungen in Krisen, Unsicherheit reduzieren

Beschäftigte benoten die Resilienz ihres Unternehmens

- Gute Noten: 7,7
- Schlechte Noten: 11,9
- ... krankheitsbedingte Fehltag/Jahr

Wie wird Wandel ermöglicht?

- **Industrieller Kontext**

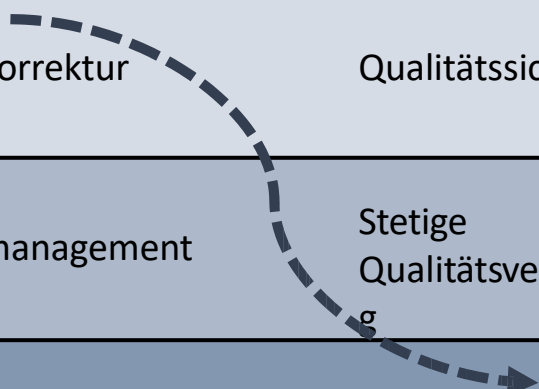
- Bei Unzufriedenheit beginnen
- Gefühl der Dringlichkeit
- Initiativgruppe
- Vision, Strategie
- Empowerment, Partizipation
- Schnelle Erfolge
- Zuversicht ausstrahlen
- Reflexion erlauben
- Durcheinander akzeptieren

- **Verwaltungskontext**

- Unzufriedenheit ist habituell
- Interesselosigkeit
- Absichern statt auffallen
- Politische Vorgabe
- Reduziert auf Fachlichkeit
- Fehlerfreier Prozess
- Sachlichkeit ausdrücken
- Regeln betonen
- Ordnung und Sicherheit

Spielarten des Wandels

	Episodisch	Permanent
Evolutionär, beiläufig	Fehlerkorrektur	Qualitätssicherung
Korrektiv, gezielt	Krisenmanagement	Stetige Qualitätsverbesserung
Expansiv, grundlegend	Radikale Veränderung	Lernende Organisation



Lernende Organisation als Kultur der Evidenz

- Akteure sind motiviert über Ursachen und Wirkungen nachzudenken
- Sie sind offen für Informationen über die Situation der Organisation
- Gemeinschaften fördern die Verbreitung und Diskussion von Informationen
- Methoden und Instrumente ermöglichen Entscheidungen, Evaluation, Feedback
- Es wird Raum für ethische Abwägung und Multiperspektivität geschaffen
- «Es gibt nichts praktisches wie eine gute Theorie» (Kurt Lewin)



Offizieller Abschluss

Prof. Dr. Gottfried Richenhagen
Prof. Dr. Anja Seng

Fragen oder Anmerkungen?



Ihre Ansprechpartner*innen beim Institut für Public Management:

Projektleitung:

Prof. Dr. Gottfried Richenhagen

gottfried.richenhagen@fom.de

Stellvertretende Projektleitung:

Prof. Dr. Anja Seng

anja.seng@fom.de

Wissenschaftliche Mitarbeiterinnen:

Corinna Höffner, M.A.

corinna.hoeffner@fom.de

Ihre Ansprechpartner bei der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg:

Prof. Dr. Michael Dick

michael.dick@ovgu.de

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!