

Peter Bauer/Christiane Büchter/Jan Fischbach/
Alexander Joedecke/Wolf Steinbrecher (Hrsg.)

Agile Verwaltung 2040

Visionen, Methoden, Erfahrungen

2024

Mitglieder des wissenschaftlichen Beirats des Carl-Auer Verlags:

Prof. Dr. Dr. h. c. Rolf Arnold (Kaiserslautern)
Prof. Dr. Dirk Baecker (Dresden)
Prof. Dr. Ulrich Clement (Heidelberg)
Prof. Dr. Jörg Fengler (Köln)
Dr. Barbara Heitger (Wien)
Prof. Dr. Johannes Herwig-Lempp (Merseburg)
Prof. Dr. Bruno Hildenbrand (Jena)
Prof. Dr. Karl L. Holtz (Heidelberg)
Prof. Dr. Heiko Kleve (Witten/Herdecke)
Dr. Roswita Königswieser (Wien)
Prof. Dr. Jürgen Kriz (Osnabrück)
Prof. Dr. Friedebert Kröger (Heidelberg)
Tom Levold (Köln)
Dr. Kurt Ludewig (Münster)
Dr. Burkhard Peter (München)
Prof. Dr. Bernhard Pörksen (Tübingen)
Prof. Dr. Kersten Reich (Köln)
Dr. Rüdiger Retzlaff (Heidelberg)

Prof. Dr. Wolf Ritscher (Esslingen)
Dr. Wilhelm Rothhaus (Bergheim bei Köln)
Prof. Dr. Arist von Schlippe (Witten/Herdecke)
Dr. Gunther Schmidt (Heidelberg)
Prof. Dr. Siegfried J. Schmidt (Münster)
Jakob R. Schneider (München)
Prof. Dr. Jochen Schweitzer † (Heidelberg)
Prof. Dr. Fritz B. Simon (Berlin)
Dr. Therese Steiner (Embrach)
Prof. Dr. Dr. Helm Stierlin † (Heidelberg)
Karsten Trebesch (Dallgow-Döberitz)
Bernhard Trenkle (Rottweil)
Prof. Dr. Sigrid Tschöpe-Scheffler (Köln)
Prof. Dr. Reinhard Voß (Koblenz)
Dr. Gunthard Weber (Wiesloch)
Prof. Dr. Rudolf Wimmer (Wien)
Prof. Dr. Michael Wirsching (Freiburg)
Prof. Dr. Jan V. Wirth (Meerbusch)

Themenreihe: »Management/Organisationsberatung«

hrsg. von Torsten Groth

Reihengestaltung: Uwe Göbel

Umschlaggestaltung: B. Charlotte Ulrich

Umschlagmotiv: © MindShiftMasteryHub – stock.adobe.com

Redaktion: Markus Pohlmann

Satz: Verlagsservice Hegele, Heiligkreuzsteinach

Printed in Germany

Druck und Bindung: TZ-Verlag & Print GmbH, Roßdorf



Erste Auflage, 2024

ISBN 978-3-8497-0554-1 (Printausgabe)

ISBN 978-3-8497-8506-2 (ePUB)

© 2024 Carl-Auer-Systeme Verlag und Verlagsbuchhandlung GmbH, Heidelberg

Alle Rechte vorbehalten

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation

in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische

Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Informationen zu unserem gesamten Programm, unseren Autoren
und zum Verlag finden Sie unter: <https://www.carl-auer.de/>.
Dort können Sie auch unseren Newsletter abonnieren.

Carl-Auer Verlag GmbH

Vangerowstraße 14 • 69115 Heidelberg

Tel. +49 6221 6438-0 • Fax +49 6221 6438-22

info@carl-auer.de

Inhalt

Einleitung	15
<i>Peter Bauer, Christiane Büchter, Jan Fischbach, Alexander Joedecke und Wolf Steinbrecher</i>	
Wozu dieses Buch?	15
Agiles Schreiben eines Buchs über Agilität – Ergebnisse eines Experiments	17
Werte und Visionen	18
Vision einer agilen Verwaltung	20

Teil I: Grundlegende Reflexion

1 Was ist Agilität? – Drei Sichtweisen	23
<i>Christiane Büchter und Wolf Steinbrecher</i>	
1.1 Drei Sichtweisen auf Agilität	23
1.2 Sichtweise 1: Fokus auf Methoden als »Werkzeugkoffer«	25
1.3 Sichtweise 2: Fokus auf crossfunktionale, selbstorganisierte Teams ...	27
1.4 Sichtweise 3: Ganzheitlicher, gemeinwohlorientierter Ansatz	32
1.5 Sichtweisen oder Entwicklungsstufen?	33
Literatur	35
2 Werte der preußischen Reformer von 1807/08	36
<i>Jan Fischbach</i>	
2.1 Die Welt verändert Preußen	36
2.2 Die Reformer treffen sich in Königsberg	38
2.3 Was können wir aus dem Selbstverständnis dieser Reformen lernen?.....	39
Literatur	41
3 Megatrends und ihre Auswirkungen auf die Verwaltung	42
<i>Wolfram von Schneyder und Peter Bauer im Gespräch</i>	
3.1 Was bedeuten Megatrends für die Verwaltung?.....	42
3.2 Was sind Megatrends?.....	43
3.3 Personalmangel in der Verwaltung	45
3.4 Anforderungen an das Personal der Zukunft	46
3.5 Welche Megatrends wirken in der Verwaltung?	47

3.6	Stellräder: Führungspositionen der Verwaltung und Rahmen der Wirksamkeit setzen	49
3.7	Demokratie als neuer Megatrend	49
3.8	Mobilität – Stadt – Land	49
3.9	Wünsche an den Umgang der Kommunen mit den Megatrends	50
	Literatur	50
4	Macht und Aufmerksamkeit – Urkräfte gegen Veränderung.....	51
	<i>Peter Bauer</i>	
4.1	Überholte Denkweise und Strukturen.....	51
4.2	Die Notwendigkeit von Veränderungen wird vielerorts durchaus gesehen	52
4.3	Warum geht es trotzdem so langsam? Eine These	53
4.4	Hierarchien und Zuständigkeiten	54
4.5	Exkurs: Kohorten in der Verwaltung	55
4.6	Verborgene Netze	56
4.7	Silostrukturen und Reviere.....	57
4.8	Das Recht als Rahmensetzung.....	58
4.9	Lebensmodelle	59
4.10	»Success Washing«	59
4.11	Macht	60
4.12	Aufmerksamkeit	62
4.13	Was tun?	64
	Literatur	64
5	Die Kraft der Innovationen von der »Kundenfront«	65
	<i>Wolf Steinbrecher und Alexander Joedecke</i>	
5.1	Verführerisch: Von oben nach unten auf die Welt schauen.....	65
5.2	Abstraktes Denken »von oben« birgt die Gefahr des Scheiterns	68
5.3	Verbesserungspotenziale sichtbar machen	69
5.4	Situative Störungsanalyse	72
5.5	Lösungssuche und Umsetzung	73
5.6	Effectuation	74
5.7	Systematisieren der Lösungen nach der Ölfleckmethode	75
5.8	Exkurs: Phronesis oder die Macht des Handelns aus der Situation ...	76
5.9	Fazit.....	78
5.10	Anhang: Formulare	78
	Literatur	80

Teil II: Wirkungen nach außen, auf Bürger:innen und Zivilgesellschaft

6	Freiheit der Räume – Freiheit der Grenzen	83
	<i>Veronika Lévesque und Wolf Steinbrecher im Gespräch</i>	
6.1	Agiles Manifest als Grundlage für Verwaltungshandeln?	83
6.2	Spannungsfeld zwischen Entscheidungsspielraum und einheitlichem Verwaltungshandeln	84
6.3	Regeln sind Konzentrate vergangener Erfahrung und dienen der Gleichbehandlung	86
6.4	Ab wann wird strukturiertes Verwaltungshandeln Selbstzweck?	86
6.5	Was können Algorithmen leisten? Und was nicht?	87
6.6	Mehr Aushandlung und verantwortliche Entscheidung	90
	Literatur	91
7	Agil mobil – Ein studentisches Praxisprojekt zur bürgernahen Verkehrsplanung	92
	<i>Valerie Elss und Nico Fritz</i>	
7.1	Agilität und Stadtplanung: Wie passt das zusammen?	93
7.2	#agilesMV – Mobilitätsstation der Zukunft	93
	Ableitung einer Handlungsempfehlung	101
	Literatur	102
8	Mehr gestalten als verwalten – Aus Stadtplanung und integrierten Raumentwicklungsprozessen lernen	103
	<i>Silke Faber und Lucyna Zalas</i>	
8.1	Stadtplanung ist VUCA ... und zugleich statisch	103
8.2	Unterschiedliche Aufgaben erfordern unterschiedliche Handlungsweisen	104
8.3	Agile Ansätze in der Stadtplanung	106
8.4	Exkurs: Instrumente der Stadtplanung im Detail	107
8.5	Vision, Verstehen und Klarheit durch integrierte Stadtentwicklungskonzepte	112
8.6	Verwaltung und ihr Handeln in integrierten Stadtentwicklungsprozessen	113
8.7	Agilität in der Stadtplanung als Vorbild und Chance	115
8.8	Grenzen von VUCA-Prime und Agilität in der Stadtplanung	116
	Literatur	117

9	Verantwortungsvolle Verwaltung in der Gesellschaft	119
	<i>Wolf Steinbrecher</i>	
9.1	Zum Einstieg: »Daseinsvorsorge« oder »schlanker Staat«? Oder etwas ganz Neues?.....	119
9.2	<i>Wunschbild 1: Aufsuchende Verwaltung</i>	121
9.3	<i>Wunschbild 2: Hinschauende Verwaltung</i>	124
9.4	<i>Wunschbild 3: Einbeziehende Verwaltung</i>	125
9.5	<i>Wunschbild 4: Mutige Verwaltung</i>	128
9.6	<i>Wunschbild 5: Ausgleichende Verwaltung</i>	129
9.7	Welche Zukunft wünschen wir uns?.....	131
	Literatur	132
10	Gehen Sie zum Äußersten: Sprechen Sie mit Ihren Nutzer:innen!	133
	<i>Christiane Stürmer und Julia Kießig im Gespräch</i>	
10.1	Nutzerzentrierte Gesetzgebungsverfahren	133
10.2	Ausblick.....	140
	Literatur	140
 Teil III: Interne Transformation – Wie wollen wir zukünftig arbeiten?		
11	»True North Star Journey«: Von den Silos zum Teampay – Der Nordstern als Orientierungspunkt für die Organisation in einem Change-Prozess	143
	<i>Rahel Kindermann Leuthard und Thomas Michl</i>	
11.1	Die Verbesserungskata und ihre Elemente.....	143
11.2	Fallbeispiel: Agile Transformation einer städtischen Abteilung	146
	Literatur	153
12	Ein praktikabler Weg zur prozessorientierten Organisationsgestaltung	155
	<i>Heike Eckert und Cornelia Vohnhof</i>	
12.1	Beispielhafter Blick in den aktuellen Verwaltungsalltag.....	155
12.2	Wegweiser für eine zukunftsfähige Neuausrichtung.....	158
12.3	Prozessmanagement als Beratungsdienstleistung für prozessorientierte Organisationsgestaltung begreifen	159
12.4	Vorschlag eines integrativen Rollenmodells für gelebte Prozessorientierung.....	161
12.5	Prozesslandkarten als Navigations- und Managementinstrument ...	164

12.6	Arbeit von Prozessteams als Garant der kontinuierlichen Weiterentwicklung von Prozessen	166
12.7	Fazit.....	169
	Literatur	169
13	Prozessorientierte Organisationsgestaltung:	
	Schlüssel für agiles Verwaltungshandeln	170
	<i>Cornelia Vonhof und Heike Eckert</i>	
13.1	Schlüssel wofür? Was wir unter agilem Verwaltungshandeln verstehen.....	170
13.2	Was verstehen wir unter prozessorientierter Organisationsgestaltung?	172
13.3	Wie wird eine prozessorientierte Organisationsgestaltung zum Schlüssel für agiles Verwaltungshandeln?	173
13.4	Warum es sich lohnt, diesen Weg zu beschreiten	176
13.5	Wie wir agiles Prozessmanagement verstehen.....	178
13.6	Fazit.....	179
	Literatur	179
14	Selbstorganisation von Verwaltungseinheiten – Zukunftsmodell mit Blaupause für alle?.....	181
	<i>Gabriele Schneck und Miriam Ibrahimovic</i>	
14.1	Einführung.....	181
14.2	Was hat das Projekt »Agile KST« ausgelöst, und warum schreiben wir darüber?	182
14.3	Die Vision unseres Selbstorganisationsprojekts.....	183
14.4	Rahmendaten des Projekts »Agile KST«.....	183
14.5	Warum pilotieren wir ausgerechnet Selbstorganisation?.....	184
14.6	Transfer: Gibt es für »Selbstorganisation im Bauhof« eine Blaupause?	186
14.7	Im »gläsernen Gewächshaus« fruchtbar arbeiten	188
14.8	Im »Tal der Tränen«.....	190
14.9	Impulse und Ergänzungen des Bauhofs der Stadt Herrenberg	191
	<i>Interview mit Amtsleiter Stefan Kraus</i>	
14.10	Mutmachende Tipps für Visionär:innen, die wie wir starten wollen	193
15	»Ordnungsbehörde für Schöpferisches« – Neue Fragen stellen und Kreativität nutzen	196
	<i>Antje Hinz und Daniel Hoernemann alias Walbrodt</i>	
15.1	Ordnen oder Schöpfen.....	196
15.2	Kreatives Handeln schafft Selbstwirksamkeit.....	198

15.3	Fragen als Türöffner für Kreativität.....	199
15.4	Perspektivenwechsel	200
15.5	Vielfalt und Quereinsteiger:innen	202
15.6	Neue Experimentierräume und Erprobungsorte.....	204
15.7	Ressourcen und Improvisation in der VUCA-Welt.....	204
15.8	Über das Atelier in der Verwaltung	207
	<i>Daniel Hoernemann alias Walbrodt</i>	
15.9	Über »Zirkeltraining Fragenfitness« und »Questionstorming«	208
	<i>Antje Hinz</i>	
15.10	Kunst über Kunst hinaus	211
15.11	Verwaltung im Aufbruch.....	212
15.12	Digitale Transformation.....	213
15.13	Budgets für Fragenfitness und Kreativität.....	214
15.14	Stichhaltige Argumente für kreative Freiräume.....	214
15.15	Spielend lernen ohne Siegerehrung.....	216
15.16	Ausblick: Eine andere Verwaltung 2040 – Beflügelt durch Fragenfitness und Kreativität	217
	Literatur	218
16	Objectives & Key Results (OKR) in der Verwaltung.....	220
	<i>Inken Alber und André Claaßen</i>	
16.1	Hintergrund.....	220
16.2	Was ist OKR?.....	221
16.3	OKR in der Verwaltung? – Na sicher!.....	223
16.4	OKRs in der Community – digital@M	223
16.5	OKRs für die Teamstruktur – Shift Studio	225
16.6	OKRs aus, mit und für die Bundeswehr – Cyber Innovation Hub (CIHBw)	226
16.7	Fünf Gründe, jetzt mit OKRs anzufangen.....	228
16.8	Theorie Praxis!	229
	Literatur	230
17	Freiräume für Strategie und innovative Lösungen schaffen – Stabilität und Agilität als duales Betriebssystem in Verwaltungen... 231	
	<i>Christine Gebler</i>	
17.1	Management und Steuerung von Organisationen	232
17.2	Standardgeschäft von Verwaltungen versus VUCA-Welt	233
17.3	Arbeit im System versus Arbeit am System	234
17.4	Verwaltungen für Problemlösungen und das Alltagsgeschäft mit Parallelbetriebssystem, Schutzraumprojekten und Rot-blau-Denken gut aufstellen.....	246

17.5	Umsetzung in der Praxis – Beispiele	249
17.6	Fazit	252
	Literatur	253

Teil IV: Interne Transformation – Wie organisieren wir sie?

18	Raus aus dem Dornröschenschlaf – Personalentwicklung öffentlicher Verwaltung als Schlüssel zu gelungener agiler (und digitaler) Transformation	257
	<i>Dominik Modrzyński, Saskia Kasseck und Nathalie Weisenburger</i>	
18.1	Verschläft die Verwaltung Chancen, die Personalentwicklung eröffnet?	257
18.2	Personalentwicklung in der öffentlichen Verwaltung – Ergebnisse ethnografischer Forschung	260
18.3	Agilität durch Personalentwicklung	263
18.4	Fazit	267
	Literatur	268
19	Drei Vorgehensweisen bei der Einführung von Dokumentenmanagementsystemen	270
	<i>Christiane Büchter und Wolf Steinbrecher</i>	
19.1	Vom Zielbild her denken	270
19.2	Sechs Aufgabenarten	271
19.3	Vorgehensmodell 1: Autoritäre Disziplinierung	272
19.4	Vorgehensmodell 2: Paternalistische Optimierung	276
19.5	Vorgehensweise 3: Demokratisches Empowerment	278
19.6	Was ist ein Projekterfolg?	281
19.7	Technische versus nutzerzentrierte Definition von Anforderungen	283
19.8	Fazit: Digitalisierung ist kein Ziel an sich	285
	Literatur	286
20	Erfolgsfaktoren digitaler Transformationen	287
	<i>Christiane Büchter und Gabriele Schneck</i>	
20.1	Einführung	287
20.2	Was ist digitale Transformation in der Verwaltung?	288
20.3	Erfolgsfaktoren mit ihren Risiken und Nebenwirkungen	291
20.4	Kollateralgewinn: Welche Chancen bieten digitale Transformationen der Organisation und ihren Menschen?	300

20.5	Konkret anpacken – Impulse und Gedanken für einen erfolgreichen Start.....	301
	Literatur	301
21	Anwendung und erste Schritte – Warum gemeinsames, schrittweises Entwickeln von Lösungen wichtiger ist als sofortige perfekte Ergebnisse	302
	<i>Alexander Joedecke und Ulrike Margit Wahl</i>	
21.1	Auftragsklärung.....	302
21.2	Anlass für Veränderung	304
21.3	Vorbereitung.....	306
21.4	Erste Schritte.....	309
21.5	Fazit.....	315
	Literatur	315
 Teil V: Auf der Zielgeraden		
22	Warum ist das Thema agile Transformation für die Verwaltung wichtig?	318
	<i>Jan Fischbach</i>	
22.1	Die Städte werden die Treiber für Veränderungen	318
22.2	Ohne Verwaltung gäbe es keine Agilität	320
22.3	Was bedeutet Agilität in der Verwaltung?.....	320
22.4	Wie kann Agilität in der Verwaltung gelingen?	322
	Literatur	323
23	Amt für Gemeinwohl und Innovation – Utopie eines demokratisch-innovativen Staates	324
	<i>Christoph Schneider und Philipp Frey</i>	
23.1	Große Transformation	324
23.2	Gründung und Struktur des Amtes.....	325
23.3	Demokratische Innovationsinfrastruktur	327
23.4	Die Innovationsplattform	329
23.5	Zukunft	330
	Literatur	330
24	Ein Tag im Leben des Björn Reincke	332
	<i>Christiane Büchter, Heike Eckert, Silke Faber, Christine Gebler, Antje Hinz, Alexander Joedecke, Gabriele Schneck, Wolf Steinbrecher und Ulrike Margit Wahl</i>	
	Einführung	332
	9:00–9:30 Uhr – Stand-up und Tagesplan	333

9:30–10:00 Uhr – Tägliche Wissensarbeit	333
10:00–11:00 Uhr – Am Bürgerkiosk.	334
11:00–12:30 Uhr – Besprechung eines Bauantrags	334
12:30–13:00 Uhr – Mittagspause	336
13:00–14:30 Uhr – Arbeit an einer Bebauungsplanung	336
15:00–16:30 Uhr – Zukunftswerkstatt planen.	337
16:30–18:00 Uhr – Vorstellung der neuen Bewerberin.	338
Nach 18:00 Uhr – Als Bürger daheim	340
Verzeichnis der Tabellen	344
Über die Autor:innen	345
Über die Herausgeber:innen	348

Einleitung

Peter Bauer, Christiane Büchter, Jan Fischbach, Alexander Joedecke und Wolf Steinbrecher

Wozu dieses Buch?

Noch ein Buch über Agilität? Ist das Thema in öffentlichen Verwaltungen nicht längst diskreditiert? Das könnte man denken, wenn man in Verwaltungen das Wort in den Mund nimmt. Müdes Abwinken, »Das klappt ja doch nicht« und »Wir dürfen das nicht«, sind häufige Reaktionen. Oder es werden Umwege gegangen: Wenn du es agil machen willst, sag nicht, dass es agil ist.

Wer in einer Verwaltung arbeitet oder Verwaltungen berät, erlebt in der Praxis etwas anderes: Obwohl es Vorschriften, Gesetze und Vorgaben gibt, die scheinbar keinen Spielraum lassen, entstehen vor Ort im direkten Dialog überraschende Lösungen für handfeste Probleme, die bereits als »nicht lösbar« eingestuft waren.

Unser Buch will diese Geschichten erzählen.

Agile Verwaltung 2040 ist eine Chiffre. Nicht für ein Zielbild, dass umgesetzt werden will, sondern für einen Weg. Erzählt werden Geschichten einer Agilität, die noch gar nicht erreicht ist. Agilität, die anders ist als das, was im öffentlichen Raum als Agilität dargestellt wird. Es geht um ein großes Bedürfnis nach echter Zusammenarbeit auf Augenhöhe, um Arbeit über »Silogrenzen« hinweg. Im Gespräch mit denjenigen, die täglich all die kleinen Lösungen ermöglichen, die den großen Verwaltungsapparat handlungsfähig halten. Agilität ist nichts Theoretisches, sondern konzentrierter Pragmatismus. Das führt zu Aussagen wie: »Ach, da hätten wir selbst draufkommen können!« Die Lösungen sind oft nicht neu, aber sie werden sichtbar und kommen so in die Umsetzung.

Wir wollen mit diesem Buch Interpretationen von Agilität relativieren, die vielleicht für Ablehnung gesorgt haben, aber aus unserer Sicht Fehlinterpretationen sind: Agilität heißt nicht, ohne Plan und Struktur zu arbeiten, im Gegenteil! Struktur gibt Sicherheit. Sie setzt Potenziale und Energie frei für die eigentlich wichtigen Themen: Wie wir in der Sache vorankommen, wenn wir die Energie nicht mehr investieren müssen, um uns aneinander abzuarbeiten.

Die Digitalisierung ist so etwas wie der Prüfstein, ob Verwaltungen komplexe Probleme meistern können. Die heutigen Silostrukturen liefern keine guten Ergebnisse – so viel ist klar. Dieses Buch zeigt, dass es auch anders geht. Dass Digitalisierung mehr ist als das Scannen von Dokumenten oder das Bereitstellen von Onlineanträgen im Internet. Für uns heißt Digitalisierung vor allem, in Arbeitsabläufen, Kommunikation

und Zusammenarbeit zu denken. Das gelingt am besten, wenn Kund:innen¹ gefragt werden und alle Beteiligten mitgestalten, wenn sie agil arbeiten können. Neues ausprobieren, reflektieren und anpassen. Die Praxis zeigt meistens, dass partizipativ viel bessere Ergebnisse entstehen, als es durch Einzelleistungen möglich gewesen wäre. Es geht um *Co-Kreation*, nicht um einsame Held:innen.

Aus unserer Sicht ist es auch Zeit, *Agilität* zu reflektieren und zurückzuschauen, was sie tatsächlich ausmacht. Was macht den Unterschied, der einen Unterschied macht?

Oft wird Agilität mit Wendigkeit oder Flexibilität übersetzt. Aber Agilität bedeutet viel mehr als das:

- Direkter Dialog, wo durch »stille Post« zu viele und anstrengende Missverständnisse und Intransparenz entstehen, eben partizipativ.
- Feedback geben und einholen, das ehrliche Interesse an anderen Perspektiven, die ohnehin vorhanden sind.
- Vorgehen in kleinen Schritten, inkrementell, statt sich, basierend auf einem statischen Kenntnisstand, einen Plan auszudenken und diesem kompromisslos zu folgen, auch wenn sich die Randbedingungen geändert haben. Dinge ausprobieren, bewerten und anpassen.
- Agilität bietet Rollenmuster, die es erlauben, partiell vom klassischen Führungsverständnis abzuweichen, ohne das System als Ganzes umzukrempeln.

Dieses Buch präsentiert bewusst keinen einheitlichen Stil – es ist insofern genauso heterogen wie die öffentlichen Verwaltungen. Viele Autor:innen haben sich, ihre Erfahrungen und vor allem ihre unterschiedlichen Blickwinkel eingebracht. Alle eint, dass wir auf konkrete Beispiele geschaut haben und vor allem auf deren nachhaltige Wirksamkeit. Die Beispiele sollen zeigen, wie viel mit einfachen Mitteln im operativen Alltag erreicht werden kann. Wir wollen zum Anfangen und Nachmachen animieren, Lust machen auf Neues und auf Experimente in einem sichereren Raum des schrittweisen Vorgehens! Und wir wollen verschiedene Perspektiven und Ansätze zeigen. Zu Beginn jedes Beitrags wird auf die weiter unten in dieser Einleitung des Buches ausgeführten Werte oder Theoreme verwiesen, um deren Bedeutung und die einer gemeinsamen Basis zu zeigen sowie einen roten Faden durch das Buch zu legen.

Wer bis hierher gelesen hat, gehört ziemlich sicher zur *Zielgruppe*. Zu den Menschen also, die Potenziale sehen können, sich einbringen wollen, Dinge hinterfragen und gemeinsam mit anderen besser machen wollen, die etwas bewegen wol-

¹ Wir bemühen uns in diesem Sammelband mit unterschiedlichen Autor:innen und Schreibstilen, gendersensibel zu formulieren. Es geht uns darum, dass sich alle Menschen angesprochen fühlen und von den Leser:innen gleichermaßen mitgedacht werden. Typografisch verwenden wir den Doppelpunkt, schreiben aber etwa auch von Sachbearbeitenden und Mitarbeitenden. Vom Gendern zwecks besserer Lesbarkeit in der Regel ausgenommen sind zusammengesetzte Begriffe wie »bürgernah«, »nutzerzentriert« oder »Kundenorientierung« sowie Funktionsbezeichnungen wie »Träger (z. B. öffentlicher Belange)«.

len. Das können Menschen am Ort der Handlung sein, im direkten Kontakt mit Bürger:innen und Kund:innen, dort, wo aus Worten Taten werden (müssen), oder Führungskräfte, die Arbeitsabläufe theoretisch und strategisch verändern und Verantwortung haben für die Organisation von Zusammenarbeit.

Wir wünschen viel Freude beim Lesen, etwas Irritation und Freude am Ausprobieren!

Agiles Schreiben eines Buchs über Agilität – Ergebnisse eines Experiments

Jetzt ist Februar 2024. Das Manuskript geht heute an den Carl-Auer Verlag. Gestartet haben wir am 18. Juni 2021, also vor gut 2½ Jahren.

Gestartet waren wir – der Kreis der Herausgeber:innen – mit einem Aufruf auf dem Blog des Forum Agile Verwaltung (FAV). Und außer zum Arbeitstitel und zu inhaltlichen Ideen äußerten wir uns damals auch zur Erstellungsmethode:

»Wir wollen das Buch agil produzieren. Was heißt das konkret?

- Jedes Buchkapitel wird von mindestens zwei Autor:innen aus verschiedenen Verwaltungen geschrieben. Wir wollen weg vom individuellen Leistungs- und Profilierungsgedanken (»Meine Idee! Meine Formulierung!«) hin zum Denken in Teamergebnissen. Wir wollen weg vom Tertium non datur² (»Das ist der richtige Standpunkt – den begründe ich hier!«) hin zur Resonanz, in der verschiedene Sichten und Interessen sich in Schwingung und Schwebung versetzen. Und wir wollen tendenziell den Hiatus³ überwinden helfen, der zwischen den erfahrenen Textaufschreiber:innen und den weniger geübten Autor:innen besteht.
- Dazu wollen wir thematische Schreibwerkstätten veranstalten, in denen auch das Pair-Writing praktiziert wird, um die Kraft und Produktivität dieser Arbeitstechnik zu nutzen.
- Am Ende jeder Schreibwerkstatt haben wir den Rohling eines Buchabschnitts, für den wir uns schon Feedback von künftigen Leser:innen holen können.«

Das gemeinsame Schreiben in Schreibwerkstätten haben wir nicht stringent umgesetzt. Schon die Vision war nicht ganz klar: Entweder hat man zwei Autor:innen, die ein Kapitel schreiben, oder man hat eine thematische Schreibwerkstätte, in der eine ganze Gruppe an einem gemeinsamen Ergebnis arbeitet.

Die 24 Kapitel, wie sie jetzt vorliegen, wurden mehrheitlich von ein oder zwei Menschen verfasst. Es gab über 20 Termine zum gemeinsamen Austausch, in denen diese Verfasser:innen ihre Entwürfe einem Kreis vorstellen und mit dessen

2 lat. für »Ein Drittes gibt es nicht« (Grundsatz vom ausgeschlossenen Dritten)

3 lat., hier sinngemäß für »Kluft«

22 Warum ist das Thema agile Transformation für die Verwaltung wichtig?

Jan Fischbach

Wir sehen, dass agile Methoden vermehrt in der Verwaltung genutzt werden. Aber haben sie zu grundsätzlichen Veränderungen geführt? Sind Verwaltungen heute leistungsfähiger als früher? Werden die verschiedenen gesellschaftlichen Akteure ihren Beitrag zur Lösung der nächsten Probleme leisten? Die Herausforderungen, die auf unsere Gesellschaft zukommen, werden noch deutlich wachsen. Aber die Expert:innen trauen den Verwaltungen am ehesten zu, diese zu bewältigen. Und ohne die Verwaltungen gäbe es heute in der Breite keine Agilität.

Dieses Kapitel adressiert die Werte 01, 03, 07 und 09.

22.1 Die Städte werden die Treiber für Veränderungen

Wofür brauchen wir eigentlich mehr Agilität? Regelmäßig im Januar findet das *Weltwirtschaftsforum* (WEF) in Davos statt. Im Vorfeld des WEF 2023 wurde die 18. Ausgabe des *Global Risks Report* veröffentlicht (World Economic Forum 2023). Er wird jährlich erstellt. Im Herbst 2022 waren über 1200 Experten dazu befragt worden, wie sie die Risikolage einschätzen. Der Bericht ist interessant, wenn wir über die Rolle der Verwaltung in der Zukunft nachdenken. Er besteht aus vier Kapiteln:

- Mit welchen kurzfristigen Risiken (2 Jahre) müssen wir rechnen? (»Global Risks 2023: Today's Crisis«)
- Mit welchen langfristigen Risiken (10 Jahre) müssen wir rechnen? (»Global Risks 2023: Tomorrow's Catastrophes«)
- Vier Zukunftsszenarien (»Resource Rivalries: Four Emerging Futures«)
- Abschließende Bewertung zu den Handlungsspielräumen (»Conclusion: is preparedness possible?«)

Kurzfristig zählen zu den größten Risiken die aktuellen Preissteigerungen, Naturkatastrophen und extreme Wetterereignisse, Wirtschaftskriege, Versagen im Kampf gegen den Klimawandel und gesellschaftliche Spaltung. Langfristig stehen Umweltthemen ganz oben.

Für die Verwaltung ist das vierte und letzte Kapitel des Berichts interessant. Dort gibt es die Grafik 4.1, die über 30 Risiken auflistet. Dazu haben die Experten ihre Einschätzungen ergänzt, wie gut die Gesellschaft auf die Risiken vorbereitet ist und

wem sie die Lösung der Probleme zutrauen. In dieser Frage konnte man folgende Optionen auswählen:

- lokale Regierungen
- nationale Regierungen
- bilaterale Abkommen
- Vereinbarungen zwischen mehreren Ländern
- regionale Abkommen
- internationale Organisationen
- die Wirtschaft
- öffentlich-private Partnerschaften (»Public-Private cooperation«).

Die Mehrheit der Befragten hält entweder lokale und nationale Regierungen oder Abkommen zwischen mehreren Staaten für die besten Institutionen, um diese Probleme anzugehen. (Der Wirtschaft wird im Umkehrschluss nicht zugetraut, diese Probleme zu lösen.) Hier kommt jetzt »die Verwaltung« ins Spiel. Sie stellt den größten Teil der Menschen, die lokal, national und international in der Risikovermeidung oder an Bewältigungsstrategien arbeiten.

Aus meiner Sicht sind die Städte und damit die Stadtverwaltungen die interessanten Akteur:innen. Zum einen wird die Verstädterung in den nächsten Jahren zunehmen. Zum anderen sind die Auswirkungen von Hitze, Unwetter und anderen Katastrophen in Städten viel stärker als auf dem Land zu spüren. Der einzelne Verwaltungsmensch in einer Stadt steht bei einer Katastrophe viel mehr unter Druck als ein Verwaltungsmensch auf Landes- oder Bundesebene.

Städte müssen und werden die Politik bestimmen, um ihre Bürger:innen zu schützen. Darauf hat schon der bekannte Politikwissenschaftler Benjamin R. Barber hingewiesen. Für ihn sind Bürgermeister:innen die besten neuen Kräfte für gute Regierungsführung. Die Städte stehen bereits an der Spitze der Weltwirtschaft. Sie sind die wichtigste Brutstätte für kulturelle, soziale und politische Innovationen. Und am wichtigsten: Sie sind unbelastet von den Problemen der Grenzen und der Souveränität, die die Fähigkeit der Nationalstaaten zur Zusammenarbeit beeinträchtigen (Haring Woods a. Woods 2019).

Um künftigen Herausforderungen besser zu begegnen, haben sich Städte in verschiedenen Bündnissen zusammengefunden, zum Beispiel:

- das Weltparlament der Bürgermeister:innen (GPM, <https://globalparliamentofmayors.org/>)
- die C40-Städte (<https://www.c40.org/>)
- die »Urban 7« (<https://g7u7.org/>)
- ICLEI⁴⁵, den weltweiten Verband von Städten, Gemeinden und Landkreisen für Umweltschutz und nachhaltige Entwicklung (Local Governments for Sustainability, <https://iclei.org/>).

45 ICLEI wurde 1990 gegründet als *International Council for Local Environmental Initiatives*, 2003 Umbenennung in *ICLEI – Local Governments for Sustainability*

Die Städte werden also zu wichtigen Akteurinnen, um sich auf anstehende Risiken vorzubereiten. Vielleicht erreichen sie mit agilen Arbeitsweisen ihre Ziele schneller als ohne.

22.2 Ohne Verwaltung gäbe es keine Agilität

In der Arbeit mit Verwaltungen hören Berater:innen oft, dass Scrum und Agilität doch aus der IT oder der Wirtschaft kommen. Damit habe die Verwaltung doch eigentlich nichts zu tun. An dieser Stelle möchte ich auf die Geschichte hinweisen.

Wer ein wenig recherchiert, stößt bald auf das Programm *Training Within Industry* (TWI, 1940–1945). Durch dieses Programm hat das US-Kriegsministerium Betriebe bei der Ausbildung von Fachkräften unterstützt. Damit sollte den Betrieben geholfen werden, eine ausreichende Menge von Flugzeugen, Schiffen, Fahrzeugen und anderen kriegswichtigen Gütern herzustellen.

Im Rahmen des TWI-Programms wurden 1,7 Mio. Menschen in über 16.000 Betrieben ausgebildet. Es war einer der Erfolgsfaktoren für den Sieg der Alliierten über die Achsenmächte Nazideutschland, Italien und Japan. Die Handbücher für diese Trainings kann man herunterladen.⁴⁶ Sie sind so gut, dass sie heute immer noch funktionieren. Das Trainingsdesign war sicherlich ein Faktor für die erfolgreiche Verbreitung. Die Trainings allein hätten aber keinen Unterschied in der Produktion gemacht, wenn es nicht die landesweite Organisation des Programms gegeben hätte. Das ganze Land wurde in 22 Bezirke eingeteilt. In jedem Bezirk hat ein Vorstand aus je zwei Vertretern der Arbeitgeber und zwei der Gewerkschaften die Ausbildung organisiert. In Washington hat man in verschiedenen Ministerien zusammengearbeitet, um herauszufinden, welche Betriebe und welche Berufe betroffen sind.

Nach dem Krieg wurden die TWI-Trainings von Japan übernommen. Dort wurde das Programm wieder von der Verwaltung, insbesondere dem Handelsministerium, organisiert.

Fazit: Ohne die Verwaltung gäbe es heute weder Lean noch Agilität. Ohne die zentrale und flächendeckende Organisation hätten sich die Konzepte nicht durchgesetzt.

22.3 Was bedeutet Agilität in der Verwaltung?

Halten wir also fest: Nach Ansicht der Expert:innen sind in den nächsten Jahren mehr Risiken zu erwarten. Die Städte werden zu den Vorreiterinnen vorsorgender Klimapolitik, weil sie am stärksten unter Naturkatastrophen leiden werden. Einzel-

⁴⁶ Die Webseite von Christoph Roser bietet einen Überblick und Downloadmöglichkeiten zu den TWI-Handbüchern: <https://www.allaboutlean.com/training-within-industry/> [25.06.2024].

ne gute Ideen verbessern gar nichts, wenn es nicht Organisationen gibt, die sich um die flächendeckende Verbreitung und Ausbildung kümmern. Die Verwaltung hat gezeigt, dass sie das kann.

Was bedeutet Agilität in der Verwaltung? Mir sind *sechs Aspekte agiler Arbeit in der Verwaltung* wichtig:

- 1) *Ziele*: Agiles Arbeiten hat den Zweck, Probleme zu lösen. Alle agilen Anstrengungen sind vergeblich, wenn die Situation nachher nicht besser als vorher ist. Am Anfang agiler Arbeit steht also die Frage, welche Ergebnisse Politik und Bürger:innen von der Verwaltung erwarten. Wie legen wir Ziele fest?
- 2) *Schlanke Prozesse*: Lean Thinking bedeutet, Verschwendung zu vermeiden, ohne andere zu frustrieren. Wie können wir den Aufwand zur Lösungsentwicklung verringern?
- 3) *Regelmäßiges Feedback*: Agilität verbindet Lean Thinking mit Feedback der Empfangenden einer Leistung. Wessen Feedback brauchen wir, damit eine Lösung gut wird?
- 4) *Empirisches Arbeiten*: Agiles Arbeiten wird durch empirisches Arbeiten unterstützt. Empirisch zu arbeiten bedeutet, Daten zu sammeln, Wissen aufzubauen und Zusammenhänge zu verstehen. Die nächsten Schritte zu erraten bleibt immer eine Option. Besser wäre es, die Zusammenhänge zu kennen. In komplexen Systemen gibt es keine einfachen Ursache-Wirkungs-Beziehungen. Eine Stadt oder ein Wettersystem ist keine komplizierte Maschine. Das System selbst ist ständig in Veränderung. Nur durch gezieltes Experimentieren an den Systemgrenzen gelingt es, die Systemdynamiken in eine andere Richtung zu bringen. Agiles Arbeiten bedeutet also nicht nur, Dinge zu erledigen. Es geht auch immer um das Lernen. Welches Wissen brauchen wir an welchen Stellen?
- 5) *Kooperation*: Keine Einheit kann die Probleme allein lösen. Die Verwaltung kennt die verschiedenen Akteur:innen, die zu einer Lösung beitragen können. Agile Arbeit braucht also Kooperationsformen über die Grenzen der eigenen Institution hinweg.
- 6) *Zeitdruck und Rhythmus*: Agiles Arbeiten soll die Struktur einer Organisation verändern. Eine einfache Änderung ist ein Takt, mit dem die Arbeit regelmäßig geplant und überprüft wird. Verpflichten sich die Beteiligten selbst zu einem wöchentlichen Rhythmus, entsteht ein neues Forum. Jetzt haben alle die Gelegenheit, nach Verbesserungen zu suchen. Ohne dieses Forum würden Verbesserungen nur sporadisch angesprochen werden.

Wie können wir diese sechs Punkte mit möglichst wenig zusätzlichen Aufwand in die tägliche Verwaltungsarbeit integrieren? Ich möchte die Antwort mit zwei Begriffen zusammenfassen: Kaizen und Missionen.

22.4 Wie kann Agilität in der Verwaltung gelingen?

Ein erster Schritt für mehr Agilität kann das regelmäßige Verbessern von Abläufen sein (jap. *Kaizen*; vgl. Kap. 11.1). Dafür gibt es bereits konkrete Anleitungen.⁴⁷

Regelmäßiges Verbessern braucht übergeordnete Ziele, um effektiv zu sein. Hier können die oberen Führungsebenen mithelfen:

- Zum einen können sie die Ziele definieren.
- Zum anderen können sie ein klares Mandat aussprechen: »Ja, jeder ist berechtigt, die bestehenden Prozesse infrage zu stellen. Jeder darf kleine Experimente starten, um sie im Sinne unserer Ziele zu verändern.

Es kann sein, dass dabei auch die Strukturen infrage gestellt werden. Dedizierte, stabile, kleine Teams können Vorgänge um ein Vielfaches schneller abschließen als funktionale Abteilungen.

Ein zweites Element ist das Nutzen von *Missionen*. Mitarbeitende und Teams können sich je nach Erfahrung und Wirkungskreis an Missionen zur Verbesserung beteiligen. Die erste Mission ist das Integrieren von regelmäßiger Verbesserung in die Arbeit. Danach folgen Missionen, die einzelne Prozesse verbessern sollen, zum Beispiel: »Halbieren Sie die Durchlaufzeit für Bauanträge, um 200 neue Wohnungen zu schaffen« oder »Verdoppeln Sie die Anzahl der Bäume im Stadtgebiet, um die Folgen großer Hitze abzumildern«.

Für beides brauchen die Mitarbeitenden und Führungskräfte eine Grundausbildung: Was bedeutet Lieferfähigkeit? Was sind Prozesse? Wie definiert man Zielbedingungen? Wie löst man Probleme systematisch? Wie coachen Führungskräfte ihre Mitarbeitenden?

Funktioniert das? Ja. Alan Robinson und Dean Schroeder haben Verbesserungsprozesse in US-Verwaltungen beobachtet und dokumentiert (Robinson a. Schroeder 2022). Ihr Buch enthält viele praktische Beispiele. Es listet die Ergebnisse auf und gibt konkrete Hinweise zur Umsetzung. Die Erfahrungen sind aus meiner Sicht zum größten Teil auf die Verwaltung in Deutschland übertragbar.

Interessant ist die Erkenntnis aus dem Buch, dass Innovationen in der Verwaltung nicht von Manager:innen kommen, wie in der freien Wirtschaft. In der Verwaltung kommen sie von jenen Mitarbeitenden, die von den Prozessen betroffen sind.

Die Selbstverpflichtung auf *Kaizen* erlaubt allen, Dinge infrage zu stellen und zu ändern. Durch Missionen wird die Gesamtsituation schrittweise verbessert.

Das Einführen von *Kaizen* und Missionen braucht keine großen Vorarbeiten

⁴⁷ Für die Verbesserungen können wir auf das alte Job Methods Handbuch aus den 1940er-Jahren zurückgreifen; Christoph Roser (2018) hat dazu einen Blogbeitrag geschrieben. Mike Rother (2013; 2017) hat die Verbesserungsroutrinen bei Toyota beobachtet und daraus mehrere Anleitungen gemacht, die in englischer und deutscher Sprache verfügbar sind. Sehr empfehlenswert ist das kleine *Kaizen*-Buch von Robert Maurer (2019).

und keine grundlegenden Änderungen. Jede Verwaltungseinheit kann damit starten und Erfahrungen sammeln.

Literatur

- Haring Woods, E. a. M. Woods (2019): Global Parliament of Mayors. Verfügbar unter: <https://haringwoods.com/global-parliament-of-mayors/> [29.02.2024].
- Maurer, R. (2019): Wie ein kleiner Schritt Ihr Leben verändert. Der Weg des Kaizen. München (FinanzBuch).
- Robinson, A. G. a. D. M. Schroeder (2022): Practical innovation in government: How front-line leaders are transforming public-sector organizations. San Francisco, CA (Berrett-Koehler).
- Roser, C. (2018): JM: Training within Industry – Job Methods. Verfügbar unter: <https://www.allaboutlean.com/twi-job-methods/> [29.02.2024].
- Rother, M. (2013): Die Kata des Weltmarktführers: Toyotas Erfolgsmethoden. Frankfurt a. M. (Campus).
- Rother, M. (2017): The Toyota Kata practice guide: Practicing scientific thinking skills for superior results in 20 Minutes a day. Madison (McGraw Hill Professional).
- World Economic Forum (WEF) (2023): Global Risks Report 2023. Verfügbar unter: <https://www.weforum.org/reports/global-risks-report-2023> [29.04.2024].