

Lernerfahrungen im agilen Wandel – Methodische Interventionen als Schlüsselereignisse zur Transformation von Kommunalverwaltungen

Dominik MODRZYŃSKI, Kevin KOSTKA, Laura WACHTER, Katrin NEBAUER-HERZIG, Michael DICK

*Lehrstuhl für Betriebspädagogik, Institut I – Bildung, Beruf und Medien,
Humanwissenschaftliche Fakultät, Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg
Zschokkestraße 32, D-39104 Magdeburg*

Kurzfassung: Die digitale Transformation der öffentlichen Verwaltung ist ein herausforderndes Veränderungsvorhaben. Das Projekt AgilKom zeigt in zwei Kommunalverwaltungen auf, dass die Auseinandersetzung mit Agilität diesen Transformationsprozess unterstützen kann. Dieser Beitrag legt dar, dass agile Methoden-Workshops als niederschwellige Bildungsangebote Mitarbeitende an Agilität heranführen können. Sie vermitteln Basiswissen, beeinflussen Mindset und befähigen dazu erste agile Tools in den Arbeitsalltag zu transferieren. Die Entwicklung eines stetigen und mehrschichtigen Bildungsangebotes verspricht ein hohes Maß an Wirksamkeit. Zusätzlich können Methoden-Workshops diagnostisch genutzt werden, um retardierende organisationale Rahmenbedingungen zu identifizieren.

Schlüsselwörter: AgilKom, Agilität, Öffentliche Verwaltung, Digitale Transformation, Personalentwicklung, Organisationsentwicklung

1. Einführung

In Anbetracht von VUCA-Welt (vgl. Graf et al. 2019, S.20), digitalem Wandel und Krisen, wie die aktuelle Corona-Pandemie, ist es nicht verwunderlich, dass sich auch die öffentliche Verwaltung (ÖV) mit kontinuierlichen Veränderungen auseinandersetzen muss. (vgl. Reichard et al. 2019). Auch wenn des Onlinezugangsgesetzes (OZG) eine umfangreiche Veränderung in der ÖV angestoßen hat, ist ein dominantes Reformmodell nicht zu erkennen (ebenda). Das Potenzial einer vollumfänglichen Aufgabenkritik schöpfen die Umsetzer*innen so nicht aus (vgl. Bogumil & Ebinger 2019). Die reine Bereitstellung von digitalen Verwaltungsleistungen wird der heutigen Zeit nicht gerecht. Erstrebenswert wäre eine ganzheitliche digitale Transformation der ÖV (Mergel 2019, S.165), die zu einer digitalen Verwaltung führt, welche nach Wewer (2019) konsequent Daten erhebt, um „staatliche Aufgaben besser erfüllen zu können“, „interne Arbeitsprozesse ständig zu optimieren“, „öffentliche[s] Leben möglichst intelligent zu managen“ und „politische Entscheidungen fundierter vorzubereiten“. Der Föderalismus verstärkt den ohnehin hohen Komplexitätsgrad der OZG-Umsetzung durch eine mangelhafte Koordination und zwingen Kommunalverwaltungen in eine Komplexitätsfalle (vgl. Bastians et al. 2021). Es fehlt an einer Übersicht zur OZG-Umsetzung für Verwaltungen, dem entsprechenden Personal und eines Monitorings des Veränderungsprozesses, der einer hinreichenden Steuerung dienlich wäre (Nationaler Normenkontrollrat 2021). Zudem fehlt es an Kompetenzen in Organisationsentwicklung, Service-Design und

Digitalisierung, um eine ganzheitliche (im Sinne der digitalen Transformation) OZG-Umsetzung, insbesondere auf Länder- und Kommunalebene, angemessen bearbeiten zu können (Mergel 2019, S.164).

Richenhagen & Dick (2022) vertreten die Ansicht, dass Agilität die Arbeits- und Organisationsform der digitalen Verwaltung ist. Ob dies bedeutet, dass Kommunalverwaltungen in Zukunft auch agile Verwaltungen sein werden, bleibt abzuwarten.

2. Forschungskontext & -absicht

Um sich der Vorstellung einer agilen Verwaltung zu nähern, hat das Projekt „Experimentierräume in der agilen Verwaltung“ (AgilKom), gefördert durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS), nach hemmenden und fördernden Faktoren für Agilität und agilem Arbeiten in zwei Kommunalverwaltungen geforscht (Richenhagen et al. 2022). Mittels Aktions- und Handlungsforschung (Richenhagen & Dick 2019) wurden organisationsspezifische und organisationsübergreifende Interventionen – vorrangig Workshops – mit den Praxisorganisationen konzipiert, durchgeführt und evaluiert. Durch methodische Befähigung der Teilnehmenden war es den Forschenden möglich Grenzen und Möglichkeiten des agilen Arbeitens bei den Praxispartner*innen erfahrbar zu machen und diese zu dokumentieren.

In diesem Beitrag werden die Wirkung der Methoden-Workshops des Projekts herausgearbeitet und darauf aufbauend Schlussfolgerungen zu Lernerfahrungen mit Agilität in der ÖV formuliert. Hierzu erfolgt zunächst die Vorstellung der Methoden-Workshops und anschließend die Einordnung dieser im Kontext des gesamten Interventionsplans. Zur Evaluation der Wirkung der Methoden-Workshops werden leitfadengestützte Interviews (n=16) mit den Teilnehmenden der Workshops (Auskunftspersonen) thematisch aufgearbeitet und induktiv verdichtet (vgl. Meuser & Nagel 1994). Zuletzt werden die Ergebnisse präsentiert und diskutiert.

3. Interventionen

Seit Projektstart im Oktober 2018 wurden im Rahmen von AgilKom knapp 100 Interventionen durchgeführt. Beim Großteil (34) dieser Interventionen handelte es sich um Methoden-Workshops, die den Mitarbeitenden der Praxispartner*innen agiles Arbeiten und agile Methoden näherbringen sollten (siehe Tabelle 1). Auf diesen Methoden-Workshops liegt in diesem Beitrag der Fokus.

Die Methoden-Workshops wurden vom Forschungsteam selbst durchgeführt. Sie fanden in Präsenz statt und wurden in der pandemischen Lage in den virtuellen Raum verlegt. Sie hatten eine Dauer von zwei bis vier Stunden und allen Mitarbeitenden der Organisationen stand es frei an diesen Workshops teilzunehmen. Um mehreren Mitarbeitenden eine Teilnahme zu ermöglichen, wurden die Methoden-Workshops häufiger (zwei- bis fünfmal) angeboten.

Tabelle 1: Übersicht über Methoden-Workshops, die in beiden Praxisorganisationen durchgeführt wurden und deren groben Inhalte; Themen alphabetisch sortiert.

Thema	Inhalte
Agiles Arbeiten	<ul style="list-style-type: none"> • Agilität, agile Werte und Prinzipien • Kennenlernen agiler Methoden • Diskussion über Anwendungsmöglichkeiten im Arbeitsumfeld
Agile Methoden	<ul style="list-style-type: none"> • Einführung des Vorgehenskonzepts Experimentierraum • Agilität, agile Werte und Prinzipien • Übung ‚Ball-Point-Game‘
Design Thinking	<ul style="list-style-type: none"> • Agilität, agile Werte und Prinzipien • Vorstellung des Design Thinking in einzelnen Phasen 1-5 • Schematisches Anwenden von Design Thinking am Beispiel
Kanban	<ul style="list-style-type: none"> • Agilität, agile Werte und Prinzipien • Grundwerte, Kernpraktiken und Werte im Kanban • Push-and-Pull-Game • Kanban-Erstellung zu eigenen Projekten
Retrospektive	<ul style="list-style-type: none"> • Agilität, agile Werte und Prinzipien • Methodischer Input • Daten sammeln, Erkenntnisse gewinnen, Entscheidungen treffen
Scrum	<ul style="list-style-type: none"> • Agilität, agile Werte und Prinzipien • Scrum-Grundlagen • Scrum in der öffentlichen Verwaltung • Praktische Übung zur Methode Scrum

Neben den in Tabelle 1 aufgeführten Themen wurden auch organisationsspezifische Methoden-Workshops zu den Themen „Culture Map“, „Agiles Projektmanagement“ und „Einstieg in Veränderungsprozesse“ durchgeführt. Außerdem konzipierte das Forschungsteam Methoden-Workshops, welche auf bestimmte Zielgruppen zugeschnitten waren. Darunter für Führungskräfte, Personalräte, Digitalisierungseinheiten oder Teams.

Der Aufbau der Methoden-Workshops gestaltete sich über alle diese Interventionen hinweg sehr ähnlich: Zuerst wurde den Teilnehmenden das Projekt AgilKom vorgestellt. Danach folgte die Einführung in das Thema Agilität und die Darstellung der Bedeutung für die ÖV. Anschließend wurde, in themenspezifischen Workshops, in die Grundlage der Methode eingeführt und diese mit Beispielen und Übungen erfahrbar gemacht. Zum Schluss wurde reflektiert, inwieweit sich die Einführung der Methode in den Arbeitsalltag anbietet. In seltenen Fällen wichen die Forschenden von dieser Vorgehensweise ab, beispielsweise dann, wenn Redundanzen absehbar waren.

4. Ergebnisse

Die Auskunftspersonen (AP) wurden in den Interviews zu ihrem Agilitätsverständnis befragt, indem sie Situationen aus dem Arbeitsalltag schildern sollten, die sie als agil oder nicht agil bewerten würden. Hierbei schilderten die AP häufig Situationen, in denen Hierarchie als nicht agil erlebt wird bzw. die Abwesenheit von Hierarchien als agil. In Verbindung damit steht auch die Organisation von Arbeit. Im Pandemiegeschehen wurde diese als sehr agil angesehen, insbesondere in

Krisenteams (*„Was für mich jetzt auch noch mal ein besonderes oder zumindest so für längere Strecken besonders agil war, war so der Umgang mit der internen Pandemiegruppe.“*). Arbeitsorganisation wurde vor allem dann als agil bewertet, wenn sie mit Hierchiefreiheit einher gegangen ist. Nicht agil sind starre Prozesse (*„Das haben wir immer schon so gemacht“*), aktuelle Kommunikationsweisen und -wege und vorherrschende organisationale Rahmenbedingungen.

Bilanzierend aus diesen Situationen sollten die AP Kennzeichen bzw. Erkennungsmerkmale für Agilität nennen. Je häufiger eine Person an Interventionen teilnahm, desto eher nutzte sie Vokabular des agilen Werte- und Prinzipienkanons (*Selbstorganisation, Fehlerkultur, Reflexionsschleifen*) bei der Nennung von Kennzeichnung für Agilität (vgl. Agile Alliance 2001; Bartonitz et al. 2018). Wenn Personen nur ein- bis zweimal an Intervention des Projekts teilnahmen, tendierten sie mehr dazu ausschließlich umgangssprachliche Kennzeichen, wie *Flexibilität, Reaktion, Reaktionsflexibilität*, zu nennen.

Die Methoden-Workshops wurden von allen AP als wertvoll und hilfreich erachtet. Sie sprachen sich bei der Frage nach weiteren Fördermöglichkeiten für Agilität mehrheitlich dafür aus, die Methoden-Workshops als Bildungsmaßnahmen zu verstetigen und das Bildungsangebot in ihren Organisationen zu erweitern. Die Workshop-Inhalte haben einen niederschweligen Transfer von agilen Methoden in den Arbeitsalltag ermöglicht (*„Also verändert hat sich auf jeden Fall, dass ich das Kanban-Board benutze“*). Bei der Methode Scrum meldeten die AP Schwierigkeiten im Transfer an (*„Aber wenn ich mir die Methode Scrum im Großen und Ganzen anschau, dann habe ich Probleme, das in meiner Arbeitswelt zu integrieren, selbst schon mir vorzustellen, wo ich das überhaupt anwenden könnte.“*)

Die AP schätzten die Wirkung der Methoden-Workshops auf sich selbst hoch ein, insbesondere auf das eigene Mindset und die Nutzung kleiner, niederschwelliger und agiler Tools. Im Team oder in der Abteilung entfalten die Interventionen dann eine Wirkung, wenn mehrere Mitarbeitende des Teams an Methoden-Workshops teilgenommen haben oder Teilnehmende sich befähigt sehen, das eigene Wissen weiterzugeben. Eine solche Befähigung scheint mit der Teilnahmehäufigkeit von AP an Methoden-Workshops zu korrelieren. Mit Bezug auf die gesamte Organisation fällt die Wirkung der Methoden-Workshops eher gering aus. Genannt wird, dass durch die Angebote Agilität als Thema in der Organisation wahrgenommen wird (*„Ansonsten könnte ich jetzt nur sagen, dass ich mitkriege, dass das Thema einfach auch im Haus präsent ist.“*) oder sie auch gar keine Wirkung entfalten.

5. Diskussion & Limitation

Es zeigt sich, dass niederschwellige Methoden-Workshops Mitarbeitenden ein Agilitätsverständnis vermitteln können und die Haltung beeinflussen. Die Grenzen solcher Angebote sind, dass kein tiefes Wissen vermittelt werden kann. Es erscheint daher ratsam solche Bildungsangebote aufzunehmen, um Mitarbeitenden einen Einstieg in die Thematik zu ermöglichen. Bildungsverantwortliche in ÖV sollten im Ausarbeiten eines Konzepts nicht nur an die Breite (Verstetigung von Maßnahmen), sondern auch an die Tiefe des Angebots denken.

Führung und Hierarchie üben einen großen Einfluss auf die organisationalen Rahmenbedingungen für Agilität aus. Bestehende Hierarchiestrukturen und starre Prozesse werden häufig als nicht agil betrachtet. Eine größere Herausforderung ist die konkrete Ausgestaltung organisationaler Rahmenbedingungen für das agile Arbeiten.

Bildungsverantwortliche könnten Erkenntnisse aus solchen Workshops erfassen und zur Organisationsentwicklung (im Sinne einer integrativen Personalentwicklung nach Becker 2009) nutzen. Diesem komplexen Problemfeld sollte sich aber auch Organisationsforschung und Arbeitswissenschaft in Zukunft mehr widmen.

Der Zeitpunkt der Durchführung der Methoden-Workshops im Projekt unterschied sich je nach Praxisorganisation. Der Großteil der Interventionen in einer der Organisationen fand vor der Pandemie statt. Ein großer Teil der Interventionen in der anderen Organisation fand während der Pandemie statt und wurde virtuell durchgeführt. In der zweiten Organisation äußern sich Mitarbeitende verhaltener zur Wirkung der Interventionen, insbesondere auf Organisationsebene. Allerdings könnte es auch daran liegen, dass diese Organisation bedeutend größer ist und der Interventionsplan so, relativ zur Anzahl der Mitarbeitenden, eine geringere Wirkung entfaltete.

Im Projekt konnten keine Daten zum agilen Status Quo der Organisationen vor der Durchführung von Interventionen erhoben werden. Entsprechend kann dem Interventionsplan nur eine indirekt-partielle Wirkung attestiert werden. Zwar wurden die AP direkt nach der Wirkung der und die Veränderung durch Workshops befragt, es ist aber nicht auszuschließen, dass die AP anderweitig nach Agilität recherchiert und sich Wissen angeeignet haben. Zudem hat auch die Pandemie eine verstärkte Nutzung von agilen Methoden erzwungen.

6. Literatur

- Agile Alliance (2001) Prinzipien hinter dem Agilen Manifest. Abgerufen am 17. Dezember, 2021. <https://agilemanifesto.org/iso/de/principles.html>.
- Bartonitz M, Lévesque V, Michl T, Steinbrecher W, Vonhof C, Wagner L, (Ed) (2018) Agile Verwaltung. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Bastians U, Aegerter C, Möwes S (2021) Kommunalverwaltung weiterdenken: Perspektiven über das OZG hinaus. Dresdner Forderungen. Dresden.
- Becker M (2009) Wandel aktiv bewältigen!: Empirische Befunde und Gestaltungshinweise zur reifegradorientierten Unternehmensführung und Personalentwicklung. Mering: Rainer Hampp Verlag, 241.
- Bogumil J, Ebinger F (2019) Verwaltungs(struktur)reformen in den Bundesländern. In: Veit S, Reichard C, Wewer G (Ed) Handbuch zur Verwaltungsreform. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, 252–261.
- Graf N, Gramß D, Edelkraut F (2019) Agiles Lernen: Neue Rollen, Kompetenzen und Methoden im Unternehmenskontext. München: Haufe Lexware Verlag, 280.
- Mergel I (2019) Digitale Transformation als Reformvorhaben der deutschen öffentlichen Verwaltung. dms 12:162–171.
- Meuser M, Nagel U (1994) Expertenwissen und Experteninterview. In: Hitzler R, Honer A, Maeder C, editors. Expertenwissen. Wiesbaden: Vieweg+Teubner Verlag, 180–192.
- Nationaler Normenkontrollrat (2021) Monitor Digitale Verwaltung #6. Berlin, 28.
- Reichard C, Veit S, Wewer G (2019) Verwaltungsreform: eine Daueraufgabe. In: Veit S, Reichard C, Wewer G (Ed) Handbuch zur Verwaltungsreform. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, 1–13.
- Richenhagen G, Seng A, Dick M, Elsenheimer L, Höffner C, Kostka K, Modrzyński D, Nebauer-Herzig K, Wachter L (2022) Agilität in der öffentlichen Verwaltung: Die AgilKom-Handlungshilfe. Essen: FOM Hochschule für Oekonomie & Management (Hrsg.).
- Richenhagen G, Dick M (2019) Aktions- und Handlungsforschung in den Arbeitswissenschaften. In: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. (GfA) (Ed) Dokumentation des 65. Arbeitswissenschaftlichen Kongresses: Arbeit interdisziplinär. analysieren, bewerten, gestalten. Dortmund: GfA-Press.
- Richenhagen G, Dick M (2022) Eine Einführung. In: Richenhagen G, Dick M (Ed) Public Management im Wandel: Auf dem Weg zur Agilität in der Öffentlichen Verwaltung, 1–8.



Gesellschaft für
Arbeitswissenschaft e.V.

Technologie und Bildung in hybriden Arbeitswelten

68. Kongress der
Gesellschaft für Arbeitswissenschaft

Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg

Fraunhofer-Institut für Fabrikbetrieb und
Fabrikautomatisierung IFF, Magdeburg

02. – 04. März 2022

GfA-Press

Bericht zum 68. Arbeitswissenschaftlichen Kongress vom 02. – 04. März 2022

**Otto-von Guericke-Universität Magdeburg;
Fraunhofer-Institut für Fabrikbetrieb und -automatisierung IFF, Magdeburg**

Herausgegeben von der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.
Sankt Augustin: GfA-Press, 2022
ISBN 978-3-936804-31-7

NE: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft: Jahresdokumentation

Als Manuskript zusammengestellt. Diese Jahresdokumentation ist nur in der Geschäftsstelle (s. u.) erhältlich.

Alle Rechte vorbehalten.

© **GfA-Press, Sankt Augustin**

Schriftleitung: Prof. Dr. Rolf Ellegast

im Auftrag der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Ohne ausdrückliche Genehmigung der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. ist es nicht gestattet:

- den Kongressband oder Teile daraus in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) zu vervielfältigen,
- den Kongressband oder Teile daraus in Print- und/oder Nonprint-Medien (Webseiten, Blog, Social Media) zu verbreiten.

Die Verantwortung für die Inhalte der Beiträge tragen alleine die jeweiligen Verfasser; die GfA haftet nicht für die weitere Verwendung der darin enthaltenen Angaben.

Geschäftsstelle der GfA

Simone John, Tel.: +49 (0)30 1300-13003

Alte Heerstraße 111, D-53757 Sankt Augustin

info@gesellschaft-fuer-arbeitswissenschaft.de · www.gesellschaft-fuer-arbeitswissenschaft.de

Screen design und Umsetzung

© 2022 fröse multimedia, Frank Fröse

office@internetkundenservice.de · www.internetkundenservice.de