



Chancen und Risiken von agilen Methoden in der Verwaltung

Open Public Administration Commons

Working Papers

2019 - 002002

Open Public Administration Commons (OPAS) am Lehrstuhl von Prof. Dr. Ines Mergel: Auf der OPAS-Plattform des Lehrstuhls von Frau Prof. Dr. Ines Mergel werden Zusammenfassungen wissenschaftlicher Arbeiten veröffentlicht, um die Ergebnisse dieser Arbeiten einer interessierten, fachkundigen Öffentlichkeit zugänglich zu machen.

Editorial: Prof. Dr. Ines Mergel | Lehrstuhl für Public Administration | Fachbereich Politik- und Verwaltungswissenschaften | Universität Konstanz | Universitätsstr. 10 | Konstanz, Deutschland

Kontakt E-Mail: openPA@uni-konstanz.de

Autoren



Kilian Hampel

hat im Bachelor Politik- und Verwaltungswissenschaften an der Universität Konstanz studiert und absolviert derzeit einen Double-Degree Master der Universität Konstanz sowie der Universität Pompeu Fabra in Barcelona. Zu seinen Studienschwerpunkten zählen die digitale Transformation der öffentlichen Verwaltung, die Einführung von e-Voting und die Organizational Behavior-Forschung.

Kontakt

E-Mail: kilian.hampel@uni-konstanz.de

Twitter: <https://twitter.com/kilianham>

LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/kilian-hampel>



Moritz Junginger

hat im Bachelor Politik- und Verwaltungswissenschaften an der Universität Konstanz studiert und studiert nun im Rahmen seines Masterstudiums Politik- und Verwaltungswissenschaften mit dem Schwerpunkt Management und Verwaltung. Zu seinen Studienschwerpunkten gehören die organisationale und digitale Transformation im öffentlichen Sektor.

Kontakt

E-Mail: moritz.junginger@uni-konstanz.de

Twitter: <https://twitter.com/JungingerMoritz>

LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/moritz-junginger>

Vorgeschlagene Zitierung

Hampel, K., Junginger, M. (2019). Chancen und Risiken von agilen Methoden in der Verwaltung. *Universität Konstanz OPAS-Plattform Serie*. Nr. 002002: <https://www.polver.uni-konstanz.de/mergel>

Chancen und Risiken von agilen Methoden in der Verwaltung

Kurzzusammenfassung

Mit unserem Forschungsbeitrag hatten wir das Ziel, die Chancen und Risiken von agilen Methoden in der Verwaltung zu identifizieren und Handlungsempfehlungen für die Implementierung in der deutschen und estnischen Verwaltung zu geben. Dafür haben wir insgesamt sieben Interviews mit deutschen sowie estnischen Experten aus dem Bereich der öffentlichen Verwaltung durchgeführt. Als Chancen konnten wir bspw. die erhöhte Nutzerzentrierung, Effektivitätssteigerungen und das positive Aufbrechen von Silodenken identifizieren. Auf der anderen Seite wurde deutlich, dass agile Methoden nicht als "Zauberformel" für jede Verwaltung verstanden werden dürfen, sondern auch organisatorische Schwierigkeiten mit sich bringen können. Es ist wichtig, eine der agilen Arbeitsweise empfänglichen Verwaltungskultur entstehen zu lassen. Besonders im deutschen Raum sollte darauf geachtet werden, dass auch die Bedingungen für einen solchen Wandel gegeben sind. Daraus ergeben sich mehrere Implikationen: Besonders eine gelebte Fehlerkultur scheint für die Organisation unabdinglich zu sein, da agiles Arbeiten ein Prozess ist, der dazu anregt, sich und die Organisation ständig zu hinterfragen.

Vom Wasserfallprinzip zur agilen Arbeitsweise

Sowohl in Estland als auch in Deutschland ist das Buzzword *Agilität* derzeit in aller Munde. Gerade in Estland, welches im internationalen Vergleich als Vorreiter in Sachen digitale Transformation des öffentlichen Dienstes gilt, lassen sich bereits Praxisbeispiele mit agilen Methoden finden (Soe & Drechsler, 2018). In Deutschland stehen agile Methoden dagegen in einem stark konträren Ansatz aus dem Bereich der Softwareentwicklung gegenüber: Dem sogenannten „Wasserfallprinzip“. Dieses bedeutet, eine Projektphase nach der anderen abzuschließen (Sumrell, 2007). Diese Herangehensweise kann oft zu Ineffizienz führen, da man schlecht auf externen und internen Wandel reagieren kann und eine Evaluation nur am Ende des gesamten Prozesses möglich ist. (Mergel, 2018).

Agile Methoden dagegen verfolgen einen gegensätzlichen Ansatz: Dingsøyr, Nerur, Balijepally, und Moe (2012) definieren Agilität als die Fähigkeit, sich schnell und flexibel plötzlich auftretendem Wandel anzupassen und auf diesen zu antworten. Durch eine ständig andauernde Evaluation wird versucht, sämtliche Arbeitsprozesse zu optimieren und viele Stakeholder einzubeziehen. Auch treten agile Teams zumeist selbstorganisierend auf und besitzen oft keine einheitlichen Zuständigkeiten.

Methodik

Solche agilen Methoden treten immer öfter auch in Teilen der deutschen Verwaltung auf. Daher haben wir sechs individuelle semistrukturierte Interviews, sowie ein Konferenzinterview mit Experten aus den Bereichen der deutschen und estnischen Verwaltung durchgeführt und sie Folgendes gefragt: Welche Chancen und Risiken bringt die Implementierung agiler Methoden in der öffentlichen Verwaltung in Deutschland und Estland mit sich und wie kann diese Implementierung verbessert werden? Besonders interessant war für uns dabei, mögliche Unterschiede aber auch Gemeinsamkeiten zwischen den Antworten der Vertreter beider Länder zu identifizieren. Zu den deutschen Interviewpartnern gehörten: ein Mitglied der Stadtverwaltung Karlsruhe, Mitglieder des Netzwerkes „Forum Agile Verwaltung“, ein Professor der Hochschule der Medien Stuttgart und ein Mitarbeiter des Bundesamtes für Migration und Flüchtlinge. Auf estnischer Seite wurden Mitglieder des Risikomanagements der Regierung sowie des Bildungsministeriums interviewt.

Ergebnisse der Arbeit

Die Aussagen der Interviewpartner wurden im Rahmen einer SWOT Analyse analysiert und kategorisiert. Um die Ergebnisse vereinfacht darzustellen, haben wir uns dazu entschieden, die vier Unterkategorien der durchgeführten SWOT Analyse (Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken) zusammengefasst in Chancen und Risiken darzustellen.

Die meisten genannten Argumentationen der Interviewpartner und Interviewpartnerinnen werden im Folgenden aufgeführt:

Chancen

1. Die Verwendung von agilen Methoden und Ansätzen führt zu einer verstärkten internen aber auch externen Nutzerzentrierung und dem stetigen Dialog mit anderen Projektbeteiligten.
2. Eine besondere Eigenschaft agiler Arbeitsweisen ist die gelebte Fehlerkultur. Durch eine ständige Evaluation der laufenden Prozesse können Fehler schneller erkannt und genutzt werden.
3. Agile Methoden sind in der Lage, dem Silodenken in Organisationen entgegenzuwirken und so eine bessere Steuerung externen und internen Wandels zu ermöglichen. Die verbesserte Steuerung von Organisationen führt zu einer Steigerung der Dienstleistungsqualität innerhalb der verschiedenen Verwaltungsebenen.
4. Agiles Denken steht im Einklang mit kreativem und innovativem Denken, wodurch Effektivitätssteigerungen in der öffentlichen Verwaltung erreicht werden können.

Risiken

1. Vor allem in den Interviews mit den deutschen Experten und Expertinnen kam zum Vorschein, dass die für die Implementierung agiler Methoden notwendigen Bedingungen zum Teil noch nicht gegeben sind. Des Öfteren wurde genannt, dass die

klassischen Bürokratieprinzipien einer agilen Arbeitsweise widersprechen, da z.B. das Prinzip der Schriftlichkeit und Aktenmäßigkeit schwierig mit einer agilen Arbeitsweise zu vereinen ist.

2. Aus den estnischen Interviews konnte man hingegen vernehmen, dass agile Methoden aufgrund der genannten gelebten Fehlerkultur nicht unbedingt kostensparend sein müssen und man mit einem erhöhten Budget rechnen müsse. Dieser Punkt dürfte auch für die deutsche Verwaltung im Hinblick auf eine fortschreitende Implementierung solcher Methoden von Bedeutung sein.
3. Deutlich wurde, dass die Einführung von agilen Methoden nicht automatisch alle bestehenden Probleme lösen kann, sondern sich auch Schwierigkeiten innerhalb der Abteilungen bilden können, da selbstorganisierende Teams oft ohne klare Zuständigkeiten ablaufen. Dies kann Unklarheiten in der letztendlichen Verantwortlichkeit und Entscheidungsbefugnis zur Folge haben und bedarf einer gesonderten Ausbildung und Führung.

Praktische Implikationen

Aus den gewonnenen Erkenntnissen lassen sich folgende praktische Implikationen für die öffentliche Verwaltung ableiten:

- Da agiles Arbeiten von Fehlern und der Evaluation lebt, ist eine Fehlerkultur von Vorgesetzten zentral für die Verbesserung der Verwaltungsdienstleistungen.
- Nehmen Sie den Dialog mit den Stakeholdern an und gestalten Sie ihn positiv.
- Agiles Handeln löst keine grundsätzlichen Organisationsprobleme und erfordert eine ganzheitliche Perspektive, um diese Probleme zu lösen.
- Gerade im deutschen Kontext widersprechen die spezifischen Arbeitsweisen von selbstorganisierenden Teams dem klassischen Behördenaufbau. Dies erfordert neue Ausbildung und Führung von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen im deutschen Kontext.
- Die Implementierung von agilen Arbeitsweisen gelingt nur, wenn eine klare Implementierungsstrategie vorliegt und es eine gemeinsame gelebte Definition von Agilität gibt. Dies wird dadurch erschwert, dass Komplexität und Entscheidungsfindung innerhalb agil agierender Teams durch den verstärkten Austausch mit Stakeholdern zunehmen.

Zentrale Punkte

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass trotz der genannten Risiken die Implementierung von agilen Methoden und Arbeitsweisen überwiegend Vorteile mit sich bringt. Die beschriebenen praktischen Implikationen sollten jedoch gerade in Deutschland beachtet werden, um bei der Einführung von agilen Methoden keine zusätzlichen Spannungen innerhalb und außerhalb der öffentlichen Verwaltung entstehen zu lassen. Zudem ist der Begriff Agilität hinsichtlich seiner Definition vielseitig und erfordert deshalb sowohl für die Praxis, als auch für die Wissenschaft weitere Forschung und Praxisbeispiele.

Literatur

- Dingsøy, T., Nerur, S., Balijepally, V., & Moe, N. B. (2012). A decade of agile methodologies: Towards explaining agile software development. *Journal of Systems and Software*, 85(6), 1213–1221. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2012.02.033>
- Mergel, I., Bertot, J., & Gong, Y. (2018). Agile government: Systematic literature review and future research. *Government Information Quarterly*, 35(2), 291–298.
- Soe, R.-M., & Drechsler, W. (2018). Agile local governments: Experimentation before implementation. *Government Information Quarterly*, 35(2), 323–335.
- Sumrell, M. (2007). From Waterfall to Agile – How does a QA Team Transition? In *Proceedings of the Agile Conference (AGILE)*, 291–295.