

Erschienen auf fom-ifpm.de

„Auf dem Weg zur Agilen Verwaltung“

Statement beim Zukunftskongress Staat und Verwaltung, 21.06.2017 Zukunftsdialoq Agile Verwaltung

Gottfried Richenhagen, Prof. für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und wissenschaftlicher Direktor des Institutes für Public Management (ifpm) der FOM Hochschule für Oekonomie und Management gGmbH Essen, gottfried.richenhagen@fom.de

In der VUCA-Welt, in der wir leben (vgl. Bennet/Lemoine 2014), gerät das klassische Verwaltungsmodell Weberscher Prägung (vgl. z.B. Schedler/Proeller 2011, S. 17ff.) immer mehr unter Argumentationsdruck. Stattdessen wird eine Abkehr vom „Silodenken“ und eine agile Verwaltung gefordert oder doch zumindest erwogen (vgl. z.B. Hill 2015).

Der Begriff der Agilität stammt aus der Softwareentwicklung (zur agilen Softwareentwicklung vgl. z.B. Lemke u. a., S. 305) und diffundiert zurzeit von dort über das Projektmanagement in die Managementlehre und die Managementpraxis. Es scheint sich um einen Leitbegriff zu handeln, der im Rahmen eines neuen Paradigmas (vgl. Hill 2015, S. 402) das betriebswirtschaftliche Denken in Theorie und Praxis bestimmen könnte. Er fußt auf der Tatsache, dass traditionelle Ansätze, die auf Perfektion und detaillierte Planung ausgerichtet sind, insbesondere in der Digitalen Ökonomie an Grenzen stoßen (vgl. z.B. Petry 2016, S. 67ff.). Daher wurde nach Methoden gesucht, Komplexität, Unklarheit und Veränderungsdynamik besser berücksichtigen zu können.

Als Gemeinsamkeit von agilen Managementmethoden kann (in Anlehnung an Petry 2016, S. 70) festgehalten werden:

- Das Ziel ist, durch Vernetzung (Teams), Offenheit (Austausch) und Nutzung von Partizipation (Einbeziehung der Beteiligten) in der Lage zu sein, schnell die Richtung des Organisationshandelns zu ändern.
- Dabei wird von den tatsächlichen Bedürfnissen der Kunden und Bürger ausgegangen.
- Die praktizierte Vorgehenslogik lautet: Develop, try, fail, retry, fail again, retry, succeed.
- Die Kernelemente sind: Teamarbeit auf Augenhöhe, Experimentierfreude und Bereitschaft zu Fehlern, Prototyping und kurze störungs- und weitgehend hierarchiefreie Entwicklung (Sprints), frühzeitiges und regelmäßiges Feedback sowie das Idealbild der lernenden Organisation.

Als Vorteile des agilen Handelns nach außen sehen Unternehmen (vgl. Fischer u. a. 2017) vor allem die bessere Einbindung von Kunden in Prozesse, die ein flexibleres Agieren am Markt ermöglicht, sowie eine erhöhte Arbeitgeberattraktivität für künftige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Nach innen stehen insbesondere die Schnelligkeit bei der Reaktion auf Veränderungen, Offenheit und Transparenz bei Strukturen, Prozessen, Zielen und Entscheidungen sowie eine andere Fehlerkultur im Vordergrund, nach der Fehler eher als Lernchance denn als zu vermeidende Ereignisse betrachtet werden („fail early and often“).

Auch im Public Management beginnt der Begriff „Karriere zu machen“. So stellt z.B. Hill (2015) die verschiedenen ideengeschichtlichen Ansätze der Agilität in den Kontext der Verwaltungslehre. Die erste Ausarbeitung zur Thematik in Deutschland stammt von Bearing Point (2013).

Eine **agile Verwaltung** ist nach Wernham (2012, S. xxviii f.)

„able to change direction quickly due to unforeseen or unforeseeable circumstances. This reduces risks of failure. Just as an athlete may fall attempting to jump over a hurdle that is too high, in an agile

world we set hurdles at a comfortable height and at regular intervals. *Agility*, then, corresponds to setting short, realistic targets and reacting fast to changing circumstances“.

Agile Verwaltungen im Sinne dieser Definition sind in Deutschland wahrscheinlich sehr wenig verbreitet (vgl. Bearing Point 2014, S. 3, Hill 2015, S. 406), jedenfalls dann, wenn das Augenmerk auf den „Normalmodus“ und nicht auf den „Krisenmodus“ (Bearing Point 2013, S. 5) gelegt wird. In letzterem kann sich die öffentliche Verwaltung sehr agil zeigen, wie sich in Folge des 11. Septembers, der Finanz- bzw. Wirtschafts- oder der Flüchtlingskrise gezeigt hat. Man kann den Eindruck haben, dass agiles Handeln der Weberschen Verwaltung immer dann praktiziert wird, wenn der Außendruck besonders hoch ist.

Bearing Point (2013, S. 5) hat fünf Faktoren ausgemacht, durch die die Agilität einer Verwaltung gesteigert werden kann. Zwei dieser als Hebel bezeichneten Faktoren befassen sich mit dem Strategiebegriff und zu diesen beiden sollen zunächst einmal Konzepte und Beispiele vorgestellt werden.

1. **Strategische Steuerung und Ressourcenmanagement** (Hebel 1), hier ist z. B. das Konzept „Zielorientierte Steuerung in Behörden“ (Hirsch u. a. 2014) zu nennen, das auf dem Modell von Anthony und Govindarajan (2007) beruht. Bei der Konzeptentwicklung wurden Beispiele aus der Bundesagentur für Arbeit, der Deutschen Bundesbank, der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht, des Ministeriums für Finanzen und Wirtschaft Baden-Württemberg, des Deutschen Wetterdienstes und des Statistischen Bundesamtes betrachtet. Allerdings ist darauf hinzuweisen, dass der Grundgedanke der Agilität in diesem Konzept nicht direkt berücksichtigt wird. Es handelt sich eher um eine konventionelle zielorientierte Steuerung, die aber im Sinne einer offenen Steuerung und Entwicklung erweitert werden kann (vgl. Hill 2015, S. 407).

Elemente einer offeneren Steuerung bietet das Modell des Strategischen Managements nach Grant (2014), das Richenhagen (2016) für die öffentliche Verwaltung adaptiert hat. Hier wird z. B. vorgeschlagen, einige der üblichen Elemente der strategischen Steuerung, nämlich Vision, Motto und Leitbild, implizit in strategischen Zielen aufgehen zu lassen. Sie werden nicht SMART formuliert, sondern sind als allgemeine Zielvorstellung und damit flexibel zu verstehen (vgl. auch Hill 2015, S. 408). Erst die Konkretisierung dieser Ziele geschieht durch sog. SMART-Ziele, die nach den bekannten SMART-Kriterien formuliert werden und einen kürzeren Zielerfüllungszeitraum als diese beinhalten. Sie werden wiederum durch Leitprojekte umgesetzt. Es resultiert eine offenerere Steuerungslogik, die sich in kürzeren Zeitabständen verändert.

2. **Strategisches Personalmanagement** (Hebel 3), hier ist z. B. das im DAQ-Projekt entwickelte Instrumentarium für eine strategische Personalentwicklung in öffentlichen Verwaltungen (Richenhagen u. a. 2014) zu nennen, das Beispiele aus den Kommunalverwaltungen Aachen, Oldenburg, Rheinisch-Bergischer Kreis und Wiesbaden enthält sowie das Konzept des Strategischen Personalmanagements in öffentlichen Verwaltungen (Richenhagen 2016) mit weiteren Beispielen, etwa der Kreisverwaltung Soest. Das Moment der Agilität besteht hier darin, dass es sich um ein lernendes System handelt. So werden z. B. Stellenbeschreibungen durch die offeneren Job-Familien ersetzt, die im konkreten Anwendungsfall flexibel angepasst werden können.

Durch die hier dargelegten Konzepte und Beispiele wird versucht, Agilitätselemente in bestehende Systeme der öffentlichen Verwaltung zu integrieren. Ein zweiter Weg besteht darin, Methoden des agilen Managements in der Verwaltungsarbeit zu nutzen. Eine der bekanntesten Methoden ist das **Design Thinking** (zur praktischen Nutzung vgl. Uebornickel u. a. 2015, Lemke u. a. 2017, S. 356). In einer australischen Studie des Global Centre for Public Service

Excellence wurde die Anwendbarkeit von Design Thinking für den öffentlichen Sektor ausgelotet (Allio 2014). Es eignet sich auch als eine Grundstruktur, um z. B. im Rahmen von Führungsworkshops eine Leitvorstellung für zukünftiges Führen zu erarbeiten. Dies geschieht, indem in der Phase des Prototypings Storytelling und Storywriting eingesetzt werden (vgl. Uebernicketl u. a. 2015, S. 162).

Insgesamt ist aber (mit Bearing Point 2013, S. 29) festzuhalten, dass einzelne Bausteine, wie sie hier geschildert wurden, in der Regel nicht zu einer erhöhten Agilität führen, sondern ein Zusammenwirken vieler unterschiedlicher Elemente erforderlich ist. Jede öffentliche Verwaltung muss also einen eigenen Migrationspfad der Agilität entwickeln und dabei Flexibilität und zugleich Stabilität gewährleisten, wenn sich dieses neue Paradigma als Managementkonzept bewährt. Insbesondere ist zu fragen, über welche Kompetenzen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verfügen müssen, um Agilität in der Verwaltung praktizieren zu können. Dies lässt sich z. B. auf der Basis von Kompetenzmodellen beurteilen (vgl. zu diesen etwa Richenhagen 2016, S. 17). Ein weiterer Ansatz ist, die Agilität in den Zusammenhang der Digitalisierung zu stellen, wie dies z. B. bei Petry (2016) geschieht, und dann Anleihen bei den Kompetenzen zu nehmen, die für die digitale Organisation erforderlich sind.

Literatur

- Allio, L. (2014). *Design Thinking for Public Service Excellence*. Singapore: UNDP Global Centre for Public Service Excellence.
- Anthony, R. & Govindarajan, V. (2007). *Management Control Systems* (7. Auflage). Boston: McGraw-Hill.
- Bearing Point (2015). *Studie Business Agility - Bedeutung von Agilität in der Verwaltung - Red Paper*. Abgerufen am 25.04.2017 von http://toolbox.bearingpoint.com/ecomaXL/files/DI-15005_BEDE15_0972_WP_DE_Agilitaet_final_web.pdf?download=1
- Bearing Point (2013). *Fünf Hebel für eine Agile Verwaltung - White Paper*. Abgerufen am 25.04.2017 von <https://www.bearingpoint.com/de-de/unsere-expertise/insights/fuenf-hebel-fuer-eine-agile-verwaltung/>
- Bennet, N. & Lemoine, G. J. (2014). What VUCA Really Means for You. *Harvard Business Review*, 92(1/2), 27.
- Fischer, S., Weber, S. & Zimmermann, A. (2017). Agilität heißt *Personalmagazin* 04/17, 40.
- Grant, R. (2014). *Moderne Strategische Unternehmensführung – Konzepte, Analysen und Techniken*. Weinheim: Wiley-VCH Verlag.
- Hill, H. (2015). *Wirksam verwalten - Agilität als Paradigma der Veränderung*. *Verwaltungs-Archiv*, 106 (4), 397.
- Hirsch, B., Weber, J., Schulte, N., Huber, R. & Schuster, K. (2014). *Zielorientierte Steuerung in Behörden - Masterplan für den öffentlichen Sektor*. Berlin: Erich Schmidt.
- Lemke, C., Brenner, W. & Kirchner, K. (2017). *Einführung in die Wirtschaftsinformatik Band 2: Gestalten des digitalen Zeitalters*. Berlin: Springer Gabler.
- Petry, T. (2016). Digital Leadership - Unternehmens- und Personalführung in der Digital Economy. In Petry, T. (Hrsg.), *Digital Leadership - Erfolgreiches Führen in Zeiten der Digital Economy*. Freiburg: Haufe.
- Richenhagen, G., Hölterhoff, M. & Freudl, D. (2014). *DAQ-Leitfaden - Heute für morgen qualifizieren - Instrumente für eine strategische Personalentwicklung in öffentlichen Verwaltungen*. Essen: MA Akademie Verlags- und Druckgesellschaft mbH.
- Richenhagen, G. (2016). Strategisches Personalmanagement in öffentlichen Verwaltungen: Was muss der Praktiker wissen? In Scholer, S., Fischer, J. H., & Schaefer, C. (Hrsg.), *Erfolgreiches Verwaltungsmanagement - Ressourcen nutzen, Abläufe optimieren, zukunftsorientiert planen*. Kissing: Weka Media, Kapitel 3/2.25.
- Schedler, K. & Proeller, I. (2011). *New Public Management* (5. Aufl.). Bern: Haupt.

Uebernicket, F., Brenner, W., Pukall, B., Naef, T. & Schindlholzer, B. (2015). *Design Thinking - Das Handbuch*. Frankfurt am Main: Frankfurter Societäts-Medien GmbH.

Wernham, B. (2012). *Agile Project Management for Government*. London: Maitland and Strong.