

Übersicht

Projekttitle „Reallabor Agiles Arbeiten“
Zeitraum 01.03.2022-31.07.2023

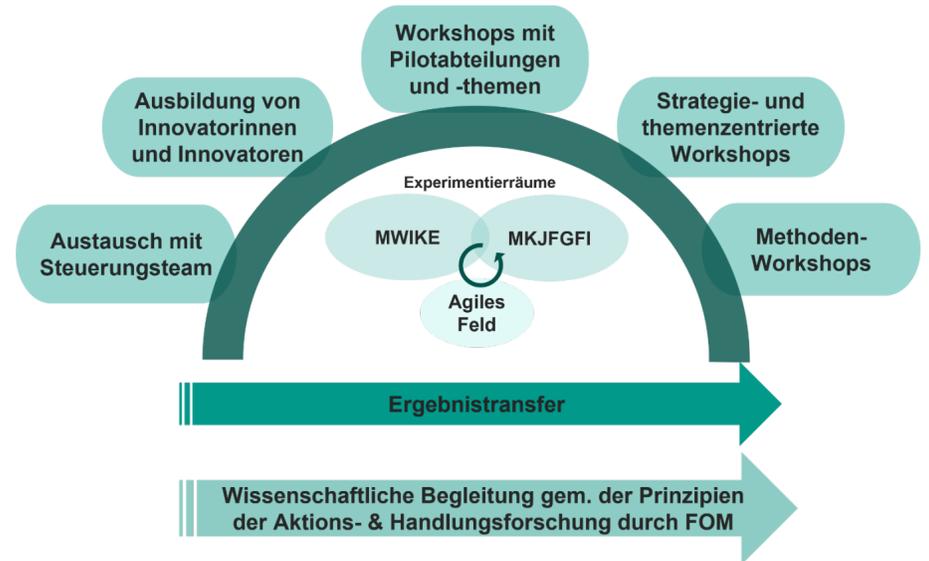
Projektleitung
 Prof. Dr. Gottfried Richenhagen & Prof. Dr. Anja Seng, Institut für Public Management

Beteiligte Organisationen
 Ministerium für Wirtschaft, Industrie, Klimaschutz und Energie, Land NRW (MWIKE)
 Ministerium für Kinder, Jugend, Familie, Gleichstellung, Flucht und Integration, Land NRW (MKJFGFI)

Projektziel

- Erprobung und Einführung agiler Arbeitsweisen in zwei Landesministerien durch Aktions- und Handlungsforschung
- Den Beschäftigten der Ministerien ermöglichen bei kurzfristigen und unerwarteten Veränderungen schneller und flexibler zu handeln
- Nutzung der „AgilKom“-Erkenntnisse und deren Weiterentwicklung
- Ableitung von Empfehlungen für die Einführung agiler Handlungsansätze und agiler Führung in der Verwaltung

Vorgehen



Bestandsaufnahme

- Ziel der Bestandsaufnahme war es, mehr über die **Einstellung der Beschäftigten** gegenüber agilen Arbeitsweisen zu erfahren, zu lernen, ob und **welche Methoden bereits bekannt sind** und zu beobachten, wie stark das **Interesse am Experimentieren** mit neuen Arbeitsweisen ausgeprägt ist
- Empirische Grundlage bildeten Daten, die in Form eines **Methoden-Mix** von virtuellen World-Cafés, Selbsteinschätzungen und Expertinnen- und Expertengesprächen (insg. 151 Teilnehmende) erhoben (Bortz & Döring, 2016) und mittels qualitativer Inhaltsanalyse nach Mayring (2022) ausgewertet wurden
- Im Ergebnis wurden fördernde und hemmende Faktoren zur Einführung & Nutzung agiler Arbeitsweisen identifiziert, die es mit den umzusetzenden Interventionen zu nutzen galt

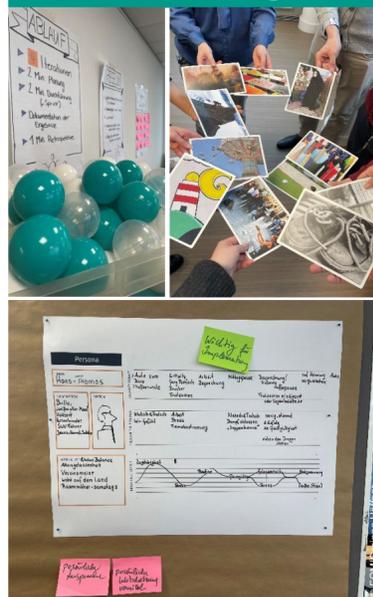
Fördernde Faktoren
Hemmende Faktoren

| | |
|--|--|
| Iterative Abstimmung & Vernetzung | kollaborative Arbeitsprozesse, persönlicher Austausch, auf Augenhöhe |
| Handlungsspielräume / Positives, partizipatives Führungsverhalten | Verantwortungsübergabe an MA, empathische Zusammenarbeit, Freiheitsgrad für MA |
| Fehlerkultur | konstruktiver Umgang mit Fehlern, Ausprobieren ermöglichen, „Leitplanken“ für Handlungsspielräume |
| Implementierung / Externe Auslöser | externe Entwicklungen wie die Corona-Pandemie oder Flutkatastrophe, Mitwirkung in Krisenstäben, Schaffung agiler Projektgruppen |
| Kompetenzentwicklung | Förderung und Interesse an Weiterbildung, Schutzraum für MA |
| Zu belastender Arbeitsalltag | Überfrachtung von MA durch Tagesgeschäft |
| Starre Hierarchien | Starke Reglementierung, Kontrolle, scharfe und detailreiche Dokumentation zur Absicherung, Denken in Zuständigkeiten statt Verantwortung |
| Mangelnde Berücksichtigung von Ängsten | Angst vor Neuem, Sorge vor Überforderung |

Forschungsmethodik

- Grundlage bildete Aktions- und Handlungsforschung nach Richenhagen & Dick, 2019
- Fokus lag auf der Kombination von Verwaltungspraxis & wissenschaftlicher Analyse:
 - Identifikation geeigneter Interventionen für unterschiedliche Zielgruppen in unterschiedlichen Formaten, iterative Umsetzung & Evaluation
 - Ableitung, Einführung & Diskussion weiterer Entwicklungsmöglichkeiten
 - Kontinuierlicher Transfer der Erkenntnisse während des Forschungsprozesses ins „agile Feld“ (s. o.)

Durchführung vielfältiger Interventionen



- **Mindset:** Impulsvorträge („Nugget-Sessions“), Achtsamkeitstrainings, Fehlerkultur
- **Führung:** Leadership Agility, Agile Führung, Selbstchecks
- **Anwendung:** Agilität im Team erleben, Kreativität mit Assoziationen üben
- **Methoden:** Kanban, Scrum, Design Thinking, digitale Umfragen & Whiteboards
- **Innovatorinnen und Innovatoren:** Selbstverständnis, Change-Management, Agilität im Team erleben, Kreativität mit Assoziationen üben, Retrospektive
- **Pilotabteilungen:** Klimaschutzmaßnahmen, Radiologische Fernüberwachung, Fachkräfteoffensive Sozial- und Erziehungsberufe, Antidiskriminierung, eGovernment, agile Arbeitsräume

Evaluation

- Es erfolgte eine summative und formative Evaluation sämtlicher Interventionen:
 - ✓ 35 Evaluationsgespräche
 - ✓ 104 Protokolle
- Die Ergebnisse wurden in **7 Kategorien** zusammengefasst:
 1. **Agiles Mindset**
 2. **Hierarchie / Führung**
 3. **Rahmenbedingungen („Leitplanken“)**
 4. **Methode Scrum**
 5. **Methode Kanban**
 6. **Methode Design Thinking**
 7. **Multiplikationsmodelle**

Ergebnis:

- Das **Spannungsverhältnis von Bürokratie und Agilität** kann nicht allein auf individueller Ebene in Form von Haltungs- und Methodentrainings aufgelöst werden
- Es sind strukturelle bzw. legitimierende Änderungen nötig
- Es lassen sich konkrete Handlungsempfehlungen ableiten

Handlungsempfehlungen

1. **Führung aktivieren**
2. **Organisation entwickeln und Ambidextrie bearbeiten**
 - ✓ Agile Handlungsfelder identifizieren
 - ✓ Rahmenbedingungen schaffen
 - ✓ Angepasstes Multiplikationsmodell umsetzen
3. **Personal entwickeln**
 - ✓ Agiles Mindset durch agile Methoden entwickeln
 - ✓ Höchste Priorität auf „Kanban“ setzen
 - ✓ Hohe Priorität auf „Design Thinking“ legen
 - ✓ „Scrum“ nicht priorisieren

A | g | i | l | i | t | ä | t

[agili'te:t] Substantiv, die

Fähigkeit einer Organisation, schnell auf Veränderungen ihres Umfeldes zu reagieren, sie zu antizipieren und aktiv darauf zu antworten.

Synonym: Neues wa(a)gen



Ansätze für eine nächste Interventionsphase

Für eine mögliche nächste Interventionsphase ergeben sich vielfältige Fragestellungen, die zur nachhaltigen Verankerung agiler Arbeitsweisen in der öffentlichen Verwaltung bearbeitet werden sollten:

- Ist die **Hierarchie inklusive der jeweiligen Hausleitung** bereit, die konkrete Umsetzung von Agilität zu unterstützen?
- Wie können die agilen Methoden Kanban und Design Thinking theoretisch fundiert in **Dienstanweisungen** überführt werden?
- Inwieweit sind **Projekte** im Kontext des Bürokratieansatzes in ihrem Ablauf tatsächlich geregelt?
- Welche **organisatorischen Rahmenbedingungen** können gefunden werden, um Projektablaufe in die Bürokratieorganisation einzubetten?
- Welche **(technischen) Tools** können in oberen Landesbehörden bereits genutzt werden? Welche Entwicklungen sind hier zu erwarten bzw. können diese in Richtung weiterer Angebote beeinflusst werden?
- Welche Möglichkeiten bestehen, um **externe Beratung oder Inhouse Beratung**, ggf. ergänzt durch die oben skizzierten Multiplikationsmodelle einzuführen?
- Welche **Konzepte der Personalentwicklung** zur Agilität bestehen bereits?

