

Arbeitspapier

„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 offeneren 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. Uebersnickel 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.

Anhang aus dem Jahre 2018





Institut für Public Management
der FOM Hochschule
für Oekonomie & Management

Arbeit 4.0 in der digitalen und agilen Verwaltung

Impulsvortrag bei der Führungskräfteklausur der Thüringer Staatskanzlei
Ettersburg, den 06.09.2018

Prof. Dr. G. Richenhagen



Institut für Public Management
der FOM Hochschule
für Oekonomie & Management

Gliederung

- 1 Die VUCA-Welt und die Webersche Verwaltung – Wo stehen wir heute?

- 2 Digitalisierung und Arbeit 4.0 – Was bedeutet dies für die öffentliche Verwaltung?

- 3 Agilität – die Arbeits- und Organisationsweise der digitalen Verwaltung

- 4 Wie arbeiten wir in der agilen und digitalisierten Arbeitswelt?

Ettersburg, 06.09.2018 Prof. Dr. G. Richenhagen | Digitale, agile Verwaltung 2

Gliederung



Institut für Public Management
der FOM Hochschule
für Oekonomie & Management

- 1 Die VUCA-Welt und die Webersche Verwaltung – Wo stehen wir heute?

- 2 Digitalisierung und Arbeit 4.0 – Was bedeutet dies für die öffentliche Verwaltung?

- 3 Agilität – die Arbeits- und Organisationsweise der digitalen Verwaltung

- 4 Wie arbeiten wir in der agilen und digitalisierten Arbeitswelt?

Wir leben in einer VUCA-Welt



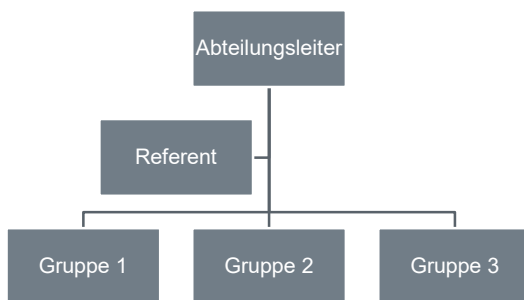
Institut für Public Management
der FOM Hochschule
für Oekonomie & Management

- **Volatilität** (Flüchtigkeit), d.h. häufige, sprunghafte Veränderungen.
- **Uncertainty** (Ungewissheit), d.h. Unkenntnis, wie es weitergeht.
- **Complexity** (Komplexität), d.h. viele verschiedene Elemente spielen zusammen.
- **Ambiguity** (Mehrdeutigkeit), d.h. viele verschiedene Gründe zur Erklärung der Entwicklungen sind möglich.

Quelle: Eigene Darstellung nach Richenhagen (2018)

Die Max-Weber-Welt ...

... ist eine Welt, die sich in Organigrammen abbilden lässt.



Max Weber (1864-1920)

Quelle: Eigene Darstellung, Bildquelle: http://www.dhm.de/lemo/objekte/pict/f52_2692/200.jpg

Ettersburg, 06.09.2018

Prof. Dr. G. Richenhagen | Digitale, agile Verwaltung

5

Die VUCA-Welt ...

... benötigt andere Organisationsstrukturen.



Nathan Bennet



G. James Lemoine

Quelle: Eigene Darstellung, Bildquellen: University at Buffalo, Georgia State University

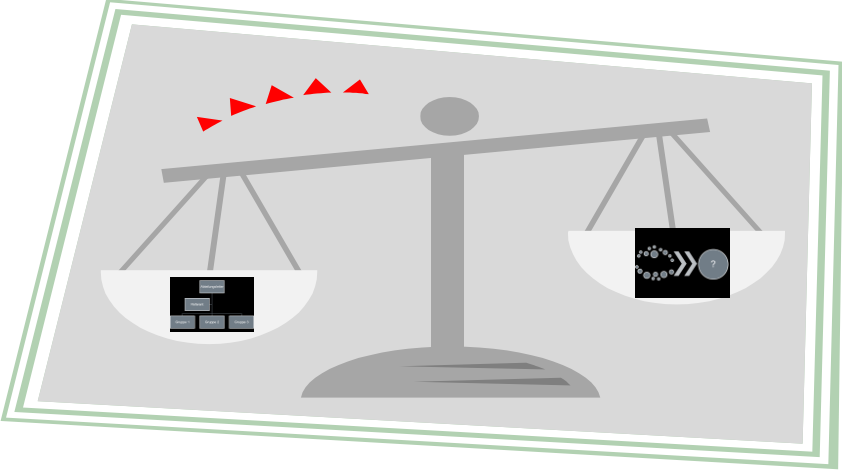
Ettersburg, 06.09.2018

Prof. Dr. G. Richenhagen | Digitale, agile Verwaltung

6

Die Verwaltung in der VUCA-Weber-Waage

FOM Hochschule ifpm Institut für Public Management der FOM Hochschule für Oekonomie & Management



Quelle: Eigene Darstellung

Ettersburg, 06.09.2018 Prof. Dr. G. Richenhagen | Digitale, agile Verwaltung 7

VUCA-Weber-Waage: Konsequenzen

FOM Hochschule ifpm Institut für Public Management der FOM Hochschule für Oekonomie & Management



Die öffentliche Verwaltung muss beidhändig werden:

- Sowohl das Tagesgeschäft effizient und effektiv erledigen als auch Innovationen, schnelle und unorthodoxe Vorgehensweisen zulassen.
- Sowohl den Modus einschalten, der sich bei der Bewältigung der Flüchtlingskrise bewährt hat, als auch weiter Webersche Verwaltung sein.
- Sowohl flexibel und anpassungsfähig sein als auch hierarchisch und durch Unterschriften-Leisten gesteuert!
- ...

Quelle: Eigene Darstellung

Ettersburg, 06.09.2018 Prof. Dr. Gottfried Richenhagen | Digitale, agile Verwaltung 8

Gliederung

Institut für Public Management
der FOM Hochschule
für Oekonomie & Management

- 1 Die VUCA-Welt und die Webersche Verwaltung – Wo stehen wir heute?



- 2 Digitalisierung und Arbeit 4.0 – Was bedeutet dies für die öffentliche Verwaltung?

- 3 Agilität – die Arbeits- und Organisationsweise der digitalen Verwaltung

- 4 Wie arbeiten wir in der agilen und digitalisierten Arbeitswelt?

Ettersburg, 06.09.2018
Prof. Dr. G. Richenhagen | Digitale, agile Verwaltung
9

Fragen an die „schöne neue Arbeitswelt“ 1

Institut für Public Management
der FOM Hochschule
für Oekonomie & Management

- Werden in der Verwaltung Entscheidungen (z.B. zur Arbeitserlaubnis von Flüchtlingen) automatisch und damit schneller gefällt und verbleiben nur die wenigen „kniffligen Entscheidungen“ beim Menschen?
- Können gering Qualifizierte genauso wie Fachkräfte arbeiten, wenn man Ihnen eine Datenbrille aufsetzt, die alle notwendigen Arbeitsschritte einspielt?
- Wird in zehn Jahren das Autofahren durch Menschen verboten, weil das fahrerlose Auto viel sicherer ist ... und was machen wir dann mit dem ganzen „Verkehrsüberwachungspersonal“?
- Findet diese Versammlung in 15 Jahre noch real statt oder sitzen wir dann alle an unseren vertrauten Plätzen und sind durch IT miteinander verbunden?

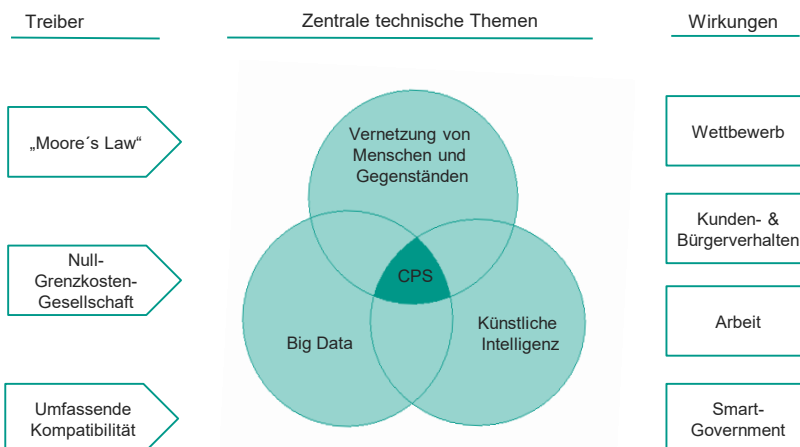
Ettersburg, 06.09.2018
Prof. Dr. G. Richenhagen | Digitale, agile Verwaltung
Quelle: Eigene Darstellung
10

Fragen an die „schöne neue Arbeitswelt“ 2

- Operiert ein Roboter meinen Blinddarm und pflegt er meine alten, kranken Eltern?
- Brauchen wir in Unternehmen und Verwaltungen überhaupt noch Führungskräfte, die die Richtung weisen, wo doch - Stichwort Big Data - so viele Daten vorliegen, dass ein kluger Google-Algorithmus sicher viel besser sagen kann, was der Mitarbeiter als nächstes zu tun hat?
- Erkennt die Verwaltung anhand von Google-Anfragen drohende Gefahrenlagen und kann dann proaktiv handeln?
- Arbeitet in 10 Jahren jeder, wo er will, oder beim Bürger, und treffen wir uns nur noch zu Sitzungen im Rathaus?
- Erhalte ich demnächst meine Ersatzniere oder meinen Personalausweis aus einem 3-D-Drucker bei mir zuhause?
- ...

Quelle: Eigene Darstellung

Ein Modell des Gesamtzusammenhangs



Quelle: Eigene Darstellung nach Petry (2016, S. 25)

Das Internet der Dinge und Dienste



Institut für Public Management
der FOM Hochschule
für Oekonomie & Management

- Kernpunkt sind so genannte **Cyber-physische Systeme**, d.h. Verbindungen von realen Objekten und Prozessen mit virtuellen Objekten und Prozessen durch das Internet und zwar - und das ist vor allem neu - in Echtzeit.
- Objekte, z.B. Ihr Auto oder die Pumpe, die im Anlagenbau verkauft wird, bekommt eine **IP-Adresse** und kann so beeinflusst, gewartet und abgerechnet werden.
- Geschäftsprozesse des Unternehmens werden sowohl in der Produktion als auch in der Dienstleistung internetbasiert für Lieferanten, Kooperationspartner und Kunden quasi als **Datenspur** sichtbar und werden ebenfalls von außen steuerbar.
- In einzelnen Bereichen werden durch die Cyber-physischen Systeme Produktivitätszuwächse von bis zu 70 Prozent erwartet. Man kann also mit Recht von einer **vierten industriellen Revolution** sprechen.

Quelle: Eigene Darstellung

Ettersburg, 06.09.2018

Prof. Dr. G. Richenhagen | Digitale, agile Verwaltung

13

Das Internet der Dinge und Dienste ...



Institut für Public Management
der FOM Hochschule
für Oekonomie & Management

... führt zu

- ... Industrie 4.0,
- ... Verwaltung 4.0,
- ... Arbeit 4.0,
- und zu weiteren oft auch nur rhetorisch verwendeten „4.0-Begriffen“.

Der gesamte mit dem Internet der Dinge und Dienste verbundene ökonomische, gesellschaftliche und soziale Umformungsprozess wird als **digitale Transformation** bezeichnet.

Die digitale Transformation ist besonders herausfordernd für „**analog geborene**“ Organisationen, wie z.B. die öffentliche Verwaltung.

Quelle: Eigene Darstellung

Ettersburg, 06.09.2018

Prof. Dr. G. Richenhagen | Digitale, agile Verwaltung

14

Digitale Verwaltung oder Verwaltung 4.0

- „Unter der Digitalisierung des Staatshandelns verstehen wir die umfassende Nutzung digitaler Technologien in der Verwaltung, die nicht nur eine reine „Elektrifizierung“ der bisherigen Aktivitäten umfasst, sondern auch eine Digitalisierung des administrativen ‚Organisationsmodells‘ ermöglicht“ (Trendreport Digitaler Staat (2017, 4).
- **Beispiele:**
 - Elektronische Akten- und Vorgangsbearbeitungssysteme,
 - hochautomatisierte Informationsverarbeitung und Entscheidungsfindung,
 - autonome, sich selbst organisierende Vorgangsbearbeitungssysteme mit Genehmigungsfiktion,
 - portalbasierte einheitliche Ansprechpartner,
 - Geschäftsmodelle auf Basis von Verwaltungsdaten (OpenGov),
 - E-Identity in Estland, um E-Resident des Landes zu werden,
 - Unternehmensgründungen über das Internet in Delaware,
 - ...

Quelle: Trendreport Digitaler Staat (2017, 4), von Lucke (2015, S. 8)

Szenarien

- **Feuerwehr 4.0**, z.B. intelligent vernetzte Feuerwehrhelme, -brillen,
- **Gerichte 4.0**, z.B. Automatische Überwachung Bewährungsauflagen,
- **Justizverwaltung 4.0**, z.B. elektronische Fußfessel,
- **Finanzverwaltung 4.0**, z.B. intelligent vernetztes Steuerkonto,
- **Standesamt 4.0**, z.B. globaler Verbund der Standesämter,
- **Landwirtschaft 4.0**, z.B. Monitoring von Krankheiten und Seuchen,
- **Bauverwaltung 4.0**, z.B. Drohnen zur Abnahme von Hochbauten.

Quelle: von Lucke (2015)

Gliederung

- 1 Die VUCA-Welt und die Webersche Verwaltung – Wo stehen wir heute?

- 2 Digitalisierung und Arbeit 4.0 – Was bedeutet dies für die öffentliche Verwaltung?

- 3 Agilität – die Arbeits- und Organisationsweise der digitalen Verwaltung

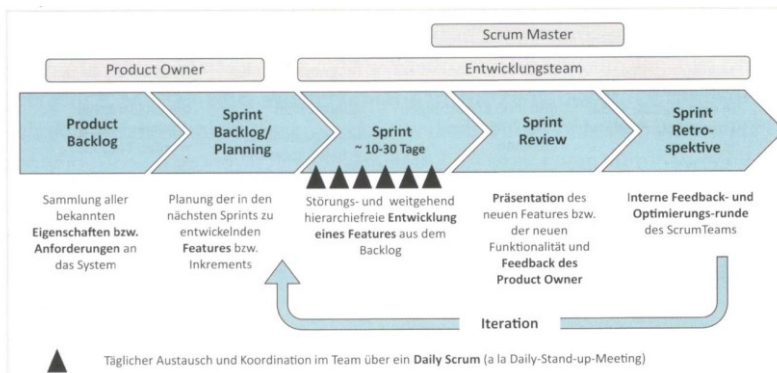
- 4 Wie arbeiten wir in der agilen und digitalisierten Arbeitswelt?

Agilität im ursprünglichen Sinne

- Aus dem Lateinischen: flink, wendig, beweglich (Rechtschreib-Duden, 27. Auflage).
- Auch: Von großer Beweglichkeit zeugend, regsam, wendig (<https://www.duden.de/rechtschreibung/agil>).
- Beispiele: Ein agiler Geschäftsmann, „sie ist trotz ihres Alters körperlich und geistig noch sehr agil“ (a. a. O.).
- Synonyme: betriebsam, beweglich, energiegeladen, geschäftig, geschickt, gewandt, lebhaft, quecksilbrig, rege, rührig, temperamentvoll, unruhig, vital, wendig; (gehoben) regsam (a. a. O.).

Quelle: Eigene Darstellung nach den genannten Quellen.

Agile Software-Entwicklung: Scrum



Quelle: Petry (2016), S. 68.

Agile Verwaltung nach Wernham

- ... „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 intervalls. Agility, then, corresponds to setting short, realistic targets and reacting fast to changing circumstances“.
- Agilität wahrscheinlich ein Leitbegriff, der im Rahmen eines neuen Paradigmas das betriebswirtschaftliche Denken in Theorie und Praxis bestimmen könnte (Hill 2015, S. 402).

Quelle: Wernham (2012), S. xxviiiif..

Agile Organisation

- 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**.

Quelle: Richenhagen (2017) nach Petry (2016), S. 70.

Mit agilem Verwaltungshandeln jetzt starten!

Suchen Sie Aufgaben und Projekte, bei denen Sie folgendes praktizieren können:

- Iteratives Vorgehen statt detaillierter Planung,
- schrittweise Ergebnisse statt Verwertbarkeit am Endes eines langen Prozesses,
- Selbstorganisation von Teams statt starrer Vorgaben,
- kluges Scheitern statt Fehlerbestrafungskultur,
- Potentialbeurteilung statt Beurteilungsverfahren,
- OKR (Objektives and Key Results) statt Zielvereinbarung.

Quelle: Eigene Darstellung nach dem Agilitäts-Konzept der Stadt Karlsruhe

Agilität und Digitalisierung

- Die Digitalisierung des administrativen Organisationsmodells ist nicht nur ein technischer Prozess, sondern geschieht mit Hilfe agiler Management-Methoden bzw. mit Hilfe der Agilen Organisationsform.
- Agile Verwaltung und digitale Verwaltung sind zwei Seiten einer Medaille.
- Beispiel: Agil-digitale Führung ist eher transformational als transaktional, ist eher Shared Leadership als Führung durch Einzelne.

Quelle: Eigene Darstellung

Gliederung

- 1 Die VUCA-Welt und die Webersche Verwaltung – Wo stehen wir heute?
-

- 2 Digitalisierung und Arbeit 4.0 – Was bedeutet dies für die öffentliche Verwaltung?
-

- 3 Agilität – die Arbeits- und Organisationsweise der digitalen Verwaltung
-

- 4 Wie arbeiten wir in der agilen und digitalisierten Arbeitswelt?
-

Digitalisierung und Arbeitsmarkt

- In der populärwissenschaftlichen Debatte werden die Studien von Frey und Osborne (2013, 2017) sehr negativ und letztlich falsch interpretiert, z.B. von Richard David Precht (2018).
- Sie sind auch methodisch angreifbar, eine größere Zahl anderer Arbeiten, z.B. vom IAB (Wolter u.a. 2016) kommt zu einem realistischeren Bild, nämlich zu geringen Auswirkungen auf das Beschäftigungsniveau.
- Die Gründe: „Arbeitsplätze verschwinden, neue werden geschaffen, Anforderungen und Tätigkeiten wandeln sich, Produktion wird effizienter, neue Produkte entstehen, zusätzliches Einkommen wird generiert und gelangt in den volkswirtschaftlichen Kreislauf, Arbeitsangebot und -nachfrage wie auch Löhne und Preise passen sich an“ (Zika u.a. 2018, S. 1). Dies lässt sich historisch gut am Fall der Industrieroboter nachverfolgen (Dauth u.a. 2017).
- Allerdings wird sich die Branchen-, Berufs- und Anforderungsstruktur deutlich verändern (z.B. Industrie->Dienstleistung).

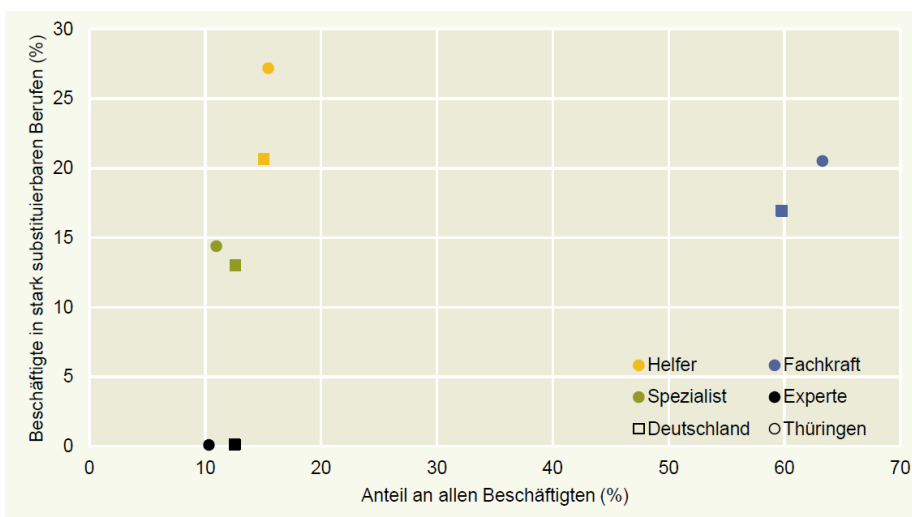
Quelle: Eigene Darstellung

Ettersburg, 06.09.2018

Prof. Dr. G. Richenhagen | Digitale, agile Verwaltung

25

Beschäftigtenanteile nach Anforderung



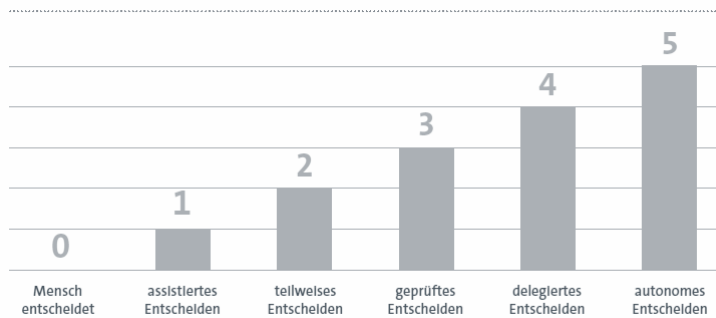
Quelle: Kropp u.a. 2017, Abb. 5

Ettersburg, 06.09.2018

Prof. Dr. G. Richenhagen | Digitale, agile Verwaltung

26

Arbeitsteilung beim Entscheiden



Quelle: Bitkom 2017, S. 62

Kompetenzmodell

Handeln in Bezug auf die eigene Person				Gewolltes in Handlungen umsetzen			
P Personale Kompetenz				A Aktivitäts- und Handlungskompetenz			
Loyalität	Normative Einstellung	Einsatzbereitschaft	Selbst-Management	Entscheidungsfähigkeit	Gestaltungswille	Tatkraft	Mobilität
Glaubwürdigkeit	Eigenverantwortung	Schöpferische Fähigkeit	Offenheit für Veränderungen	Innovationsfreudigkeit	Belastbarkeit	Ausführungsbereitschaft	Initiative
Humor	Hilfsbereitschaft	Lernbereitschaft	Ganzheitliches Denken	Optimismus	Soziales Engagement	Ergebnisorientiertes Handeln	Zielorientiertes Führen
Mitarbeiterförderung	Delegieren	Disziplin	Zuverlässigkeit	Impulsgeben	Schlagfertigkeit	Beharrlichkeit	Konsequenz
Konfliktlösungsfähigkeit	Integrationsfähigkeit	Akquisitionsstärke	Problemlösungsfähigkeit	Wissensorientierung	Analytische Fähigkeiten	Konzeptionsstärke	Organisationsfähigkeit
Teamfähigkeit	Dialogfähigkeit	Experimentierfreude	Beratungsfähigkeit	Sachlichkeit	Beurteilungsvermögen	Fleiß	Systematisches Vorgehen
Kommunikationsfähigkeit	Kooperationsfähigkeit	Sprachgewandtheit	Verständnisbereitschaft	Projektmanagement	Folgebewusstsein	Fachwissen	Verwaltungskennntnisse
Beziehungsmanagement	Anpassungsfähigkeit	Pflichtgefühl	Gewissenhaftigkeit	Lehrfähigkeit	Fachliche Anerkennung	Planungsverfahren	Fachübergreifende Kenntnisse
S Sozial-kommunikative Kompetenz				F Fach- und Methodenkompetenz			
Nutzung von Kommunikation und Kooperation				Fachliche und methodische Expertise			

Quelle: Abb. aus Heyse/Erpenbeck 2009, S. XIII mit Ergänzungen

Digitale, agile überfachliche Kompetenzen

Handeln in Bezug auf die eigene Person				Gewolltes in Handlungen umsetzen			
P Personale Kompetenz				A Aktivitäts- und Handlungskompetenz			
Loyalität	Normativ-ethische Einstellung	Einsatzbereitschaft	Selbst-Management	Entscheidungsfähigkeit	Gestaltungswille	Tatkraft	Mobilität
Glaubwürdigkeit	Eigenverantwortung	Schöpferische Fähigkeit	Offenheit für Veränderungen	Innovationsfreudigkeit	Belastbarkeit	Ausführungsbereitschaft	Initiative
Humor	Hilfsbereitschaft	Lernbereitschaft	Ganzheitliches Denken	Optimismus	Soziales Engagement	Ergebnisorientiertes Handeln	Zielorientiertes Führen
Mitarbeiterförderung	Delegieren	Disziplin	Zuverlässigkeit	Impulsgeben	Schlagfertigkeit	Beharrlichkeit	Konsequenz
Konfliktlösungsfähigkeit	Integrationsfähigkeit	Akquisitionstärke	Problemlösungsfähigkeit	Wissensorientierung	Analytische Fähigkeiten	Konzeptionsstärke	Organisationsfähigkeit
Teamfähigkeit	Dialogfähigkeit	Experimentierfreude	Beratungsfähigkeit	Sachlichkeit	Beurteilungsvermögen	Fleiß	Systematisches Vorgehen
Kommunikationsfähigkeit	Kooperationsfähigkeit	Sprachgewandtheit	Verständnisbereitschaft	Projektmanagement	Folgebewusstsein	Fachwissen	Verwaltungskennnisse
Beziehungsmanagement	Anpassungsfähigkeit	Pflichtgefühl	Gewissenhaftigkeit	Lehrfähigkeit	Fachliche Anerkennung	Planungsverhalten	Fachübergreifende Kenntnisse
S Sozial-kommunikative Kompetenz				F Fach- und Methodenkompetenz			
Nutzung von Kommunikation und Kooperation				Fachliche und methodische Expertise			

Quelle: Darstellung nach Richenhagen 2018

Digitale, agile Führung – Thesen 1 und 2

1. Immer mehr Beschäftigte sehen sich als individuelle Experten, die immer weniger als früher eine Einschränkung ihres Handlungsspielraumes dulden werden. Sie wollen auf Augenhöhe angesprochen und eher gecoacht als geführt werden. Diese Entwicklung wird im Rahmen der digitalen Transformation und der agilen Verwaltung verstärkt, sie **beschleunigt den Wertewandel**, insbesondere in der Generation Y.

2. Der einsame Mann an der Spitze, der alle Weisheit auf sich vereinigt, hat als lang bewundertes Führungsmodell ausgedient. Die **Führungskraft 4.0 setzt deutlich mehr auf das Wissen in und von Communities**. Probleme werden nicht im Dialog mit der Führungskraft, sondern im Gespräch mit der Community gelöst (vgl. Schütt 2015). „Alpha-Tiere“ definieren sich weniger über die hierarchische Stellung als über die Fähigkeit, als Coach und Lotse in den Fällen tätig zu werden, in denen die Schwarmintelligenz des Unternehmens versagt oder nicht autonom zu Lösungen kommen kann. Dies führt zu geteilter Führung (Shared Leadership)!

Quelle: Eigene Darstellung, z.T. nach Schütt (2015).

Digitale, agile Führung – These 3

3. Führung in digitalisierten und agilen Organisationen wird sich vielfach **transformationaler Führungskonzepte bedienen**, deren Vorteilhaftigkeit durch die empirische Führungsforschung vielfach belegt ist.

Insbesondere wirkt die transformationale Führung positiv auf Teamleistung und Gesundheit.

Transformationale Führung ähnelt der charismatischen Führung: Die Führungskraft ist wieder Coach und Lotse, ihre Macht beruht auf Charisma, dem Artikulieren einer klaren Vision, auf dem Kommunizieren von Leistungserwartungen und weniger auf formalen Befugnissen.

Quelle: Eigene Darstellung

Elemente der transformationalen Führung

Charisma

Die Führungsperson ...

- ... handelt über die eigenen Interessen hinaus.
- ... spricht über Werte.
- ... bringt uns Vertrauen entgegen.
- ... spricht optimistisch.

Intellektuelle Stimulierung

Die Führungsperson ...

- ... veranlasst ihre Mitarbeiter, einige ihrer eigenen Vorstellungen, die sie noch nie in Frage gestellt haben, zu überdenken.
- ... versetzt uns in die Lage, über alte Probleme neu zu denken.
- ... regt zu neuen Denk- und Vorgehensweisen an.
- ... hat uns neue Betrachtungsweisen für Dinge vermittelt, die uns ein Rätsel waren.

Quelle: Multifactor Leadership Questionnaire nach Avolio u.a. (1999, S. 450), Übersetzung nach Stock-Homburg (2013, S. 468)

Klassische Führungsinstrumente ...

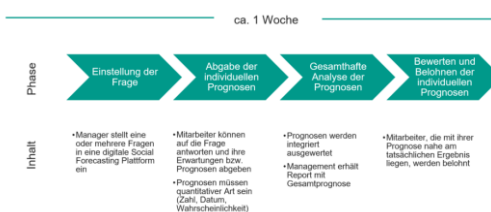
... im Lichte von Digitalisierung und Agilität.

- Ständige und direkte Rückkopplung in der Zusammenarbeit statt Mitarbeitergespräche (Trost 2015, Werther u.a. 2016, Fuchs 2016, Hill 2016)?
- Digitale Diskussionsforen für die Mitarbeiter statt Mitarbeiterbefragungen (Werther u.a. 2016, Hill 2016)?
- Mehr Eigenverantwortung der Mitarbeiter statt Zielvereinbarungen (Bolinsky u.a. 2015, Trost 2015, Hill 2016)?
- „beidhändiges Management“ statt ausschließliche Ausrichtung auf heutige Anforderungen (Gibson u.a. 2004, Petry 2016, Hill 2016)?
- WhatsApp statt Montagsbesprechung?
- ...

Quelle: Eigne Darstellung nach den genannten Autoren

Agile-digitale Methoden

- Sehr schnell handeln und dann aus den Erfahrungen lernen, wieder schnell handeln und dann aus den Erfahrungen lernen ...
- Methoden der agilen Organisation:
 - Jam,
 - Open Space,
 - Design Thinking,
 - Scrum,
 - Social Forecasting.



Quelle: nach Petry (2016, 67ff.), Abb. Petry (2016, 67)

Agile, digitale Verwaltung: Balance halten



Institut für Public Management
der FOM Hochschule
für Oekonomie & Management

Themen

- Ständige Erreichbarkeit oder Offline-Zeiten?
- Hochflexible Arbeitszeiten oder „Nine-to-Five“?
- Homeoffice oder Amtsstube?
- Mobiles oder stationäres Arbeiten?
- Autonomie und Selbstbestimmung oder Anwesenheitskultur?

Prinzip: Befähigung der Beschäftigten zur Grenzziehung und betriebliche und gesetzliche Regelungen!

Kontakte



Institut für Public Management
der FOM Hochschule
für Oekonomie & Management

- Professor für Personalmanagement und Direktor des Instituts für Public Management (ifpm) der FOM Hochschule
- ETEC, Kruppstr. 86, 45145 Essen
- FOM Hochschule für Oekonomie und Management gGmbH
- Leimkugelstr. 6 in 45141 Essen
- +49 201 81004-8821
- gottfried.richenhagen@fom.de
- fom-ifpm.de
- #fomifpm
- https://www.xing.com/profile/Gottfried_Richenhagen
- @r_c_wesel