

Seng, Anja; Tietmeyer, Jan; Höffner, Corinna

Research Report

Agilität im Public Management: Experimente mit agilen Settings in obersten Landesbehörden im Kontext des Projekts Reallabor Agiles Arbeiten

ifpm Schriftenreihe der FOM, No. 5

Provided in Cooperation with:

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

Suggested Citation: Seng, Anja; Tietmeyer, Jan; Höffner, Corinna (2024) : Agilität im Public Management: Experimente mit agilen Settings in obersten Landesbehörden im Kontext des Projekts Reallabor Agiles Arbeiten, ifpm Schriftenreihe der FOM, No. 5, ISBN 978-3-89275-373-5, MA Akademie Verlags- und Druck-Gesellschaft mbH, Essen

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/289415>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.



<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Band
5

Anja Seng (Hrsg.)

*Agilität im Public Management:
Experimente mit agilen Settings in obersten
Landesbehörden im Kontext des Projekts
Reallabor Agiles Arbeiten*

~
Anja Seng / Jan Tietmeyer / Corinna Höffner

ifpm Schriftenreihe



Institut für Public Management
der FOM Hochschule
für Oekonomie & Management

Anja Seng / Jan Tietmeyer / Corinna Höffner

*Agilität im Public Management: Experimente mit agilen Settings in obersten Landesbehörden
im Kontext des Projekts Reallabor Agiles Arbeiten*

ifpm Schriftenreihe der FOM, Band 5

Essen 2024

ISBN (Print) 978-3-89275-372-8 ISSN (Print) 2702-0576
ISBN (eBook) 978-3-89275-373-5 ISSN (eBook) 2702-0584

Dieses Werk wird herausgegeben vom ifpm Institut für Public Management
der FOM Hochschule für Oekonomie & Management gGmbH

Verlag:
MA Akademie Verlags- und Druck-Gesellschaft mbH, Leimkugelstraße 6, 45141 Essen
info@mav-verlag.de

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliographie;
detaillierte bibliographische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.



Dieses Werk ist lizenziert unter CC BY 4.0:
Creative Commons Namensnennung 4.0 International.

Diese Lizenz erlaubt unter den Voraussetzungen der Lizenzbedingungen, u. A. der Namensnennung der Urheberin oder des Urhebers, der Angabe der CC-Lizenz (inkl. Link) und der ggf. vorgenommenen Änderungen die Bearbeitung, Vervielfältigung und Verbreitung des Materials in jedem Format oder Medium für beliebige Zwecke. Die Rechte und Pflichten in Zusammenhang mit der Lizenz ergeben sich ausschließlich aus dem Lizenzinhalt: CC BY 4.0 Deed | Namensnennung 4.0 International | Creative Commons | <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/legalcode.de>.

Die Bedingungen der Creative-Commons-Lizenz gelten nur für Originalmaterial. Die Wiederverwendung von Material aus anderen Quellen (gekennzeichnet mit Quellenangabe) wie z. B. von Schaubildern, Abbildungen, Fotos und Textauszügen erfordert ggf. weitere Nutzungsgenehmigungen durch den jeweiligen Rechteinhaber.

Anja Seng (Hrsg.)

***Agilität im Public Management:
Experimente mit agilen Settings in obersten
Landesbehörden im Kontext des Projekts
Reallabor Agiles Arbeiten***

Anja Seng / Jan Tietmeyer / Corinna Höffner

Kontakt zu den Autorinnen und dem Autor:

Prof. Dr. Anja Seng
anja.seng@fom.de

Prof. Dr. Jan Tietmeyer
jan.tietmeyer@fom.de

Corinna Höffner
corinna.hoeffner@fom.de

Die Landesregierung
Nordrhein-Westfalen



Reallabor
Agiles Arbeiten

Das Projekt „Reallabor Agiles Arbeiten“ wurde vom 01.03.2022 bis 31.07.2023 durch ein Projektteam des ifpm Institut für Public Management der FOM Hochschule (fom-ifpm.de) durchgeführt. Es wurde im Ministerium für Wirtschaft, Industrie, Klimaschutz und Energie des Landes Nordrhein-Westfalens (MWIKE) sowie im Ministerium für Kinder, Jugend, Familie, Gleichstellung, Flucht und Integration des Landes Nordrhein-Westfalens (MKJFGFI) umgesetzt.

Vorwort

Agilität in der öffentlichen Verwaltung scheint ein Widerspruch in sich: selbstorganisierte, flexible und auf Kundenbedürfnisse ausgerichtete Interaktionen stehen bürokratischen Strukturen der Weber'schen Verwaltung gegenüber. Wie sich diese beiden Seiten vertragen, haben Richenhagen und Dick mit der sogenannten VUKA-Weber-Waage beschrieben, die symbolisch zeigt, dass eine grundlegende Beidhändigkeit nötig ist, um zwischen den Herausforderungen unserer Zeit und den etablierten Mechanismen der Verwaltung zu vermitteln.

Am ifpm Institut für Public Management wurden bereits mehrere Projekte zu Umfeld-bezogenen Veränderungen in der öffentlichen Verwaltung durchgeführt. In dem INQA-Projekt „FührDiV“ (Führung in der digitalisierten öffentlichen Verwaltung) standen (neue) Führungsansätze im Zuge der Verwaltungsdigitalisierung im Fokus. Im INQA-Experimentierraum „AgilKom“ (Experimentierräume in der agilen Verwaltung) wurden fördernde und hemmende Faktoren bei der Einführung agiler Arbeitsweisen in der öffentlichen Verwaltung auf kommunaler Ebene erarbeitet, die im Projekt „Reallabor Agiles Arbeiten“ auf Landesebene transferiert und weiter differenziert werden konnten. Im Sinne des dem Institut zugrunde liegenden Forschungsansatzes der Aktions- und Handlungsforschung wird so beständig mit neuen Ansätzen im Feld experimentiert. Die Interventionen werden analysiert und evaluiert und die Erkenntnisse wiederum in neue Schritte überführt.

In der vorliegenden Ausgabe der ifpm Schriftenreihe werden der Verlauf des Projekts „Reallabor Agiles Arbeiten“ skizziert, die Methodik der Evaluation vorgestellt und die Ergebnisse samt Herleitung präsentiert. Damit richtet sich der Beitrag sowohl an Akteurinnen und Akteure der (Verwaltungs-) Praxis als auch der Wissenschaft und Forschung.

Essen, Februar 2024

Prof. Dr. Anja Seng

Wissenschaftliche Direktorin des ifpm Institut für Public Management

Abstract

Agile Haltung entwickeln, Methoden kennenlernen und anwenden, Erfahrungen gewinnen – darum ging es im FOM Forschungsprojekt „Reallabor Agiles Arbeiten“. Ziel war die Erprobung und Einführung agiler Arbeitsweisen in zwei Landesministerien, um den Beschäftigten bei kurzfristigen und unerwarteten Veränderungen schnelleres und flexibleres Reagieren zu ermöglichen. Methodisch wurde dabei die Aktions- und Handlungsforschung nach Richenhagen und Dick angewendet.

Im Projekt wurde Verwaltungspraxis mit wissenschaftlicher Analyse kombiniert. Durch eine Bestandsaufnahme wurden geeignete Interventionen nach den Bedarfen der unterschiedlichen Zielgruppen – darunter Führungskräfte, Mitarbeitende, Gremien – in unterschiedlichen Formaten (virtuell, hybrid, Präsenz) abgeleitet, iterativ umgesetzt und evaluiert. Dabei kamen sowohl summative als auch formative Ansätze ebenso wie quantitative und qualitative Methoden zum Einsatz. Basierend auf den gewonnenen Erkenntnissen wurden abschließend konkrete Handlungsempfehlungen sowie Anknüpfungspunkte für weitere, über das Projekt hinausgehende Interventionen abgeleitet.

Es zeigt sich, dass das Spannungsverhältnis von Bürokratie und Agilität nicht allein auf individueller Ebene in Form von Haltungs- und Methodentrainings aufgelöst werden kann. Dazu sind strukturelle bzw. legitimierende Änderungen innerhalb der Organisation nötig.

Inhalt

Vorwort	III
Abstract.....	IV
Abbildungsverzeichnis.....	VII
Tabellenverzeichnis.....	VIII
Über die Herausgeberin	IX
Über die Autorinnen und den Autor.....	X
1. Das Projekt „Reallabor Agiles Arbeiten“.....	1
1.1 Zur Relevanz von Agilität in der öffentlichen Verwaltung.....	1
1.2 Forschungsansatz	2
2. Konkretisierung des Unbestimmten: Agilität	4
2.1 Agilität in der öffentlichen Verwaltung	4
2.2 Agiles Mindset	5
2.3 Fehlerkultur.....	7
2.4 Agile Arbeitsweisen und Methoden	7
2.4.1 Kanban-Boards	9
2.4.2 Scrum.....	9
2.4.3 Design Thinking	10
3. Bestandsaufnahme	11
3.1 Methodisches Vorgehen.....	11
3.2 Ergebnisse.....	13
3.3 Ableitung konkreter Interventionen.....	15
4. Bericht aus den verschiedenen Interventionsbereichen	20
4.1 Übersicht.....	20
4.2 Strategie- und themenzentrierte Workshops.....	22
4.2.1 Mindset	23
4.2.2 Führung.....	27

4.2.3	Anwendung	27
4.3	Methoden-Workshops.....	28
4.4	Workshops für Innovatorinnen und Innovatoren.....	31
4.5	Workshops mit Pilotabteilungen	32
4.5.1	Neue Arbeitsräume	33
4.5.2	Koalitionsvertrag	33
4.5.3	Messsystem	34
4.5.4	Fachkräfteoffensive.....	35
4.5.5	Gesetzesentwicklung.....	35
4.5.6	Inhouse-Beratung	36
4.6	Integrierte Öffentlichkeitsarbeit zur Agilität	36
4.7	Zusammenfassende Darstellung der Interventionsbereiche	38
5.	Evaluation.....	40
5.1	Konzept.....	40
5.2	Anwendung des Evaluations-Konzeptes	42
5.2.1	Evaluation der Bereiche „Methoden-Workshops“ und „Strategie- und themenzentrierten Workshops“	42
5.2.2	Evaluation der Workshops für Innovatorinnen und Innovatoren	44
5.2.3	Evaluation der Pilotbereiche	45
5.3	Ergebnisse und Interpretationen der einzelnen Evaluationen.....	46
5.3.1	Strategie- und themenzentrierte Workshops	47
5.3.2	Methoden-Workshops.....	49
5.3.3	Innovatorinnen und Innovatoren	52
5.3.4	Pilotbereiche	55
6.	Weiteres Vorgehen.....	63
	Literatur.....	65

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Elemente des „Reallabors Agiles Arbeiten“	3
Abbildung 2:	VUKA-Weber-Waage.....	5
Abbildung 3:	Projektvorgehen in drei Phasen.....	16
Abbildung 4:	Interventionsklassifizierung nach Arbeitsaufgabe	19
Abbildung 5:	Verteilung der Nugget-Session-Teilnehmenden nach Häufigkeit	24

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Verteilung der Teilnehmenden auf die Elemente der Bestandsaufnahme	12
Tabelle 2:	Übersicht der durchgeführten Interventionen	21
Tabelle 3:	Übersicht und Zusammenfassung der Nugget-Sessions	24
Tabelle 4:	Feedback der Teilnehmenden des Kanban-Workshops	29
Tabelle 5:	Feedback der Teilnehmenden des Design-Thinking-Workshops	30
Tabelle 6:	Feedback der Teilnehmenden des Workshops zu Tools	31
Tabelle 7:	Feedback der Innovatorinnen und Innovatoren	32
Tabelle 8:	Aggregierte Teilnehmendenzahlen der Interventionen nach Ministerien	39
Tabelle 9:	Evaluationsergebnisse der strategie- und themenzentrierten Workshops	47
Tabelle 10:	Evaluationsergebnisse der Methoden-Workshops	49
Tabelle 11:	Übersicht der Teilnahmen an den Terminen der Innovatorinnen und Innovatoren	52

Über die Herausgeberin

Prof. Dr. Anja Seng

ist seit 2002 an der FOM Hochschule tätig, seit 2007 als Professorin für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Personalmanagement. Seit 2022 ist sie Studienleiterin des neuen virtuellen Studienformats „Digitales Live Studium“ (DLS) der Hochschule. Sie ist in verschiedenen Hochschulgremien aktiv, u. a. als Mitglied der Berufungskommission und von sogenannten Studiengangsfachgruppen, die für die Studiengangsentwicklung verantwortlich sind. Von 2012 bis 2022 war sie als Rektoratsbeauftragte für Diversity Management für den Umgang mit Vielfalt in den verschiedenen Handlungsfeldern Hochschulmanagement, Lehre, Forschung und Praxis tätig.

Seit 2018 forscht sie am Institut für Public Management, dessen Leitung sie im September 2023 übernommen hat, zu Führung und Digitalisierung in der öffentlichen Verwaltung. Dabei war sie u. a. an den aus Mitteln des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales geförderten INQA-Projekten „Führung in der digitalisierten öffentlichen Verwaltung – Social Labs & Tools für die demokratische Verwaltungskultur von heute“ und „Experimentierräume in der agilen Verwaltung“ sowie am „Reallabor Agiles Arbeiten“ auf Landesebene (beauftragt vom Ministerium für Wirtschaft, Industrie, Klimaschutz und Energie des Landes Nordrhein-Westfalen sowie vom Ministerium für Kinder, Jugend, Familie, Gleichstellung, Flucht und Integration des Landes Nordrhein-Westfalen) beteiligt. Ergänzend ist sie beratend in Themen des Personalmanagements der Zukunft, des Employer Brandings und im Diversity Management, u. a. in öffentlichen Verwaltungen, tätig. Seit 2022 engagiert sie sich ehrenamtlich als Präsidentin bei der bundesweit aktiven Initiative FidAR e. V. (Frauen in die Aufsichtsräte e. V.).

Über die Autorinnen und den Autor

Prof. Dr. Anja Seng

Siehe „Über die Herausgeberin“.

Prof. Dr. Jan Tietmeyer

ist seit 2021 als Professor für Soziale Arbeit an der FOM Hochschule tätig. Er studierte zunächst Betriebswirtschaftslehre an der Westfälischen Wilhelms-Universität in Münster und schloss das Studium 2005 erfolgreich als Diplom-Kaufmann ab. In der Folge blieb er als wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Universität Münster und promovierte am Lehrstuhl für BWL, insbesondere Organisation, Personal & Innovation, 2009 zum Dr. rer. pol.

Seit 2010 ist er in verschiedenen Leitungspositionen und als Geschäftsführer im Bereich der Sozialwirtschaft tätig. Berufsbegleitend studierte er Soziale Arbeit an der Hochschule in Fulda und erreichte einen Masterabschluss (2015). Er ist als selbständiger Berater und Dozent für die Sozialwirtschaft tätig und lehrt an der FOM an den Hochschulzentren in Duisburg, Münster, Wesel und im „Digitalen Live Studium“ (DLS). Seit 2022 forscht er am Institut für Public Management und war hier am Forschungsprojekt „Reallabor Agiles Arbeiten“ auf Landesebene (beauftragt vom Ministerium für Wirtschaft, Industrie, Klimaschutz und Energie des Landes Nordrhein-Westfalen sowie vom Ministerium für Kinder, Jugend, Familie, Gleichstellung, Flucht und Integration des Landes Nordrhein-Westfalen) beteiligt. Seit 2023 ist er wissenschaftlicher Gesamtstudienleiter am Hochschulzentrum Wesel und Mitglied der Studiengangsfachgruppe Master Sozialmanagement. Er ist Mitglied der Deutschen Gesellschaft für Soziale Arbeit (DGSA), von Münsters Management Netzwerk für Organisation, Personal und Innovation e. V. „excellence“ und der Deutschen Gesellschaft für Evaluation (DeGEval).

Corinna Höffner M.A.

ist seit 2019 als wissenschaftliche Mitarbeiterin im ifpm Institut für Public Management der FOM Hochschule beschäftigt. Hier hat sie an dem aus Mitteln des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales geförderten INQA-Projekt „Experimentierräume in der agilen Verwaltung“ sowie als Projektkoordinatorin im „Reallabor Agiles Arbeiten“ auf Landesebene (beauftragt vom Ministerium für Wirtschaft, Industrie, Klimaschutz und Energie des Landes Nordrhein-Westfalen und vom Ministerium für Kinder, Jugend, Familie, Gleichstellung, Flucht und Integration des

Landes Nordrhein-Westfalen) mitgewirkt. Zusätzlich übernimmt sie Aufgaben in der Forschungscoordination.

Sie studierte an der Bergischen Universität Wuppertal Soziologie mit dem Schwerpunkt Organisationssoziologie. Während ihrer Studienzeit war sie vier Jahre in den Bereichen Personal- und Organisationsentwicklung der öffentlichen Verwaltung beschäftigt (Wupperverband, Körperschaft des öffentlichen Rechts), davon zwei Jahre als Projektmitarbeiterin im BMBF-geförderten Forschungsprojekt IntraKomp.

1. Das Projekt „Reallabor Agiles Arbeiten“

1.1 Zur Relevanz von Agilität in der öffentlichen Verwaltung

Verwaltungen und insbesondere oberste Landesbehörden sehen sich mit dynamischen und mitunter unvorhersehbaren Entwicklungen in ihrem Umfeld konfrontiert, beispielsweise durch vielfältige Krisen wie die Corona-Pandemie, die Hochwasserkatastrophe im Jahr 2021 oder den Krieg in der Ukraine mit den sich daraus entwickelnden Konsequenzen für Verwaltungshandeln (vgl. Höffner & Modrzyński, 2021). Auch der gesetzliche Rahmen, besonders das Onlinezugangsgesetz in Deutschland, fordert umfangreiche Transformationen von den behördlichen Strukturen. Trotz kleinerer Fortschritte zeigt sich insgesamt eine deutliche Problematik in der Zielerreichung der öffentlichen Verwaltungen (vgl. Baumgart & Muster, 2023).

Die Organisation der deutschen Verwaltung ist durch den Bürokratieansatz von Max Weber geprägt (vgl. Weber, 1922). Dieser Ansatz beinhaltet insbesondere Merkmale wie die Regelgebundenheit, die Personenunabhängigkeit des Handelns, die Professionalität und das Hierarchieprinzip. Vorteile des Bürokratieprinzips sind in der Rationalität, der Neutralität, der Sicherheit (Verlässlichkeit) und der Fehlervermeidung zu sehen. Es herrscht vornehmlich der so genannte Legalismus. Das Verwaltungshandeln muss in dieser Logik insbesondere rechtmäßig sein. Effektivität und eine hohe Handlungsgeschwindigkeit sind keine primären Ansätze dieses Systems (vgl. Tietmeyer, 2021).

Werden die von außen auf die Verwaltungen einwirkenden Dynamiken in Zusammenhang mit den Prinzipien des Bürokratieansatzes gebracht, entsteht ein Spannungsfeld für die öffentlichen Verwaltungen, das nicht ohne weiteres aufzulösen ist. Dadurch ergibt sich im Verwaltungsalltag eine Ambidextrie zwischen der Aufrechterhaltung bestehender zuverlässiger Strukturen und der Notwendigkeit schneller und flexibler Maßnahmen. Wie Hill (2021a) betont, kommt es darauf an, die Ziele des Gesetzes und die Rechte der Betroffenen effektiv umzusetzen. Zu beachten ist die bestehende Gesetzmäßigkeit des Verwaltungshandelns. Es ist ein durch Gesetz und Verwaltungsrecht geprägtes Regelsystem. Diese Organisationsstrukturen sind auf Routinetätigkeiten ausgerichtet und dabei sicherlich effizient, aber auch rigide in Bezug auf Veränderungsfähigkeit. Kaiser (2023) beschreibt die institutionelle Logik als „verwaltungsspezifische, auf Stabilität und Regeltreue ausgerichtete Denkschemata, denen Mitarbeitende in ihren Handlungen und Entscheidungen folgen“. In diesem Zusammenhang können agile Arbeitsansätze einen geeigneten Rahmen bieten, um innerhalb dieser ständigen

Herausforderungen zu agieren und auch auf unvorhergesehene Veränderungen in der Verwaltungsumgebung zu reagieren (vgl. Richenhagen & Dick, 2022).

Ziel des Forschungsprojekts „Reallabor Agiles Arbeiten“ war es, im Rahmen von Feldforschung Erkenntnisse zu gewinnen, die es obersten Landesbehörden ermöglichen, schneller und flexibler auf kurzfristig und unerwartet auftretende Änderungen reagieren zu können. Hier galt es besonders, das Spannungsfeld zwischen etablierten bürokratischen Strukturen und alternativen Arbeitsweisen zu berücksichtigen und dabei souverän im Umgang mit sich beständig ändernden Rahmenbedingungen zu agieren. Konkret galt es, agile Arbeitsweisen in zwei Landesministerien von Nordrhein-Westfalen (NRW) zu erproben und diese Erprobungen zu evaluieren, um den Organisationen Strategien zur Erfüllung der skizzierten Anforderungen zu vermitteln. Erfahrungen, die im INQA-Experimentierraum „AgilKom“ entstanden (vgl. Richenhagen et al., 2022), wurden genutzt und weiterentwickelt. Die Projektlaufzeit umfasste den Zeitraum vom 01.03.2022 bis zum 31.07.2023; zu beachten ist, dass innerhalb dieser Zeit ein Regierungswechsel stattfand und somit in den beteiligten Organisationen eine große Dynamik verbunden mit einem gewissen Maß an Unsicherheit bestand.

1.2 Forschungsansatz

Das methodische Vorgehen des Projekts orientierte sich am Ansatz der Aktions- und Handlungsforschung nach Richenhagen & Dick (2019). Es handelt sich hierbei um eine aktivierende Sozialforschung, die als Ziel die Veränderung des Forschungsfelds verfolgt, und zwar aktiviert durch die Forschung selbst. Es geht demzufolge in diesem Forschungsansatz weniger um messende und feststellende Ansätze als um gestaltende und normative. Kernelement der Aktions- und Handlungsforschung ist dabei die Partizipation des zu beforschenden Feldes, das Ausgangspunkt und Ziel der Forschung darstellt.

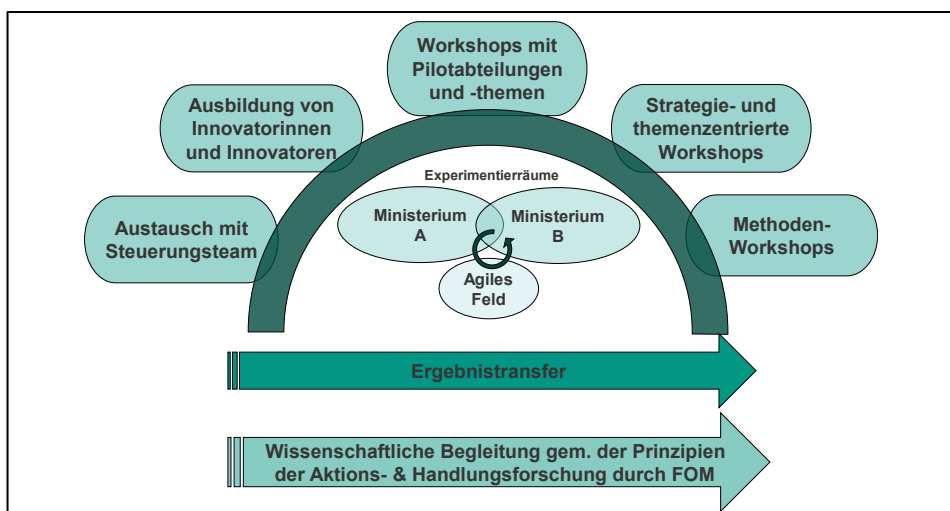
Der Forschungsprozess wird unterteilt in mehrere Phasen, die mehrfach durchlaufen werden können, da die Aktions- und Handlungsforschung vom konzeptionellen Ansatz her nicht dafür geschaffen wurde, um optimale Lösungen im Sinne eines globalen Optimums einer Funktion zu finden. Vielmehr wird eine iterative Verbesserung am Ansatz der Ist-Situation angestrebt, ähnlich wie dies bei klassischen kontinuierlichen Verbesserungsprozessen der Fall ist. Die Phasen der Aktions- und Handlungsforschung können dabei wie folgt zusammengefasst werden:

1. Bestandsanalyse
2. Intervention
3. Evaluation

Festzuhalten ist, dass die Ergebnisse der Evaluation neben einer häufig verlangten Verallgemeinerung auch insbesondere dazu genutzt werden können, um auf der Grundlage eines verbesserten Problemverständnisses eine neue Bestandsanalyse durchzuführen, die erneuter Ausgangspunkt für einen weiteren Durchlauf der drei Schritte darstellt.

Der Fokus im Projekt „Reallabor Agiles Arbeiten“ lag somit auf der Kombination von Verwaltungspraxis in obersten Landesbehörden und der wissenschaftlichen Analyse diese Praxis (siehe Abbildung 1). In einem praxisnahen Setting wurden gemeinsam mit Beschäftigten der betrachteten Organisationen in konkreten Situationen Bedarfe erfasst, geeignete Interventionen identifiziert, iterativ umgesetzt und evaluiert. Daraus wurden weitere Entwicklungsmöglichkeiten abgeleitet. Das Ziel bestand darin, die Wirksamkeit verschiedener Ansätze agiler Arbeitsweisen im konkreten Handlungsfeld zu bewerten, Anpassungen vorzunehmen und – wenn bereits möglich – agile Arbeitsweisen kontinuierlich weiterzuentwickeln und zu etablieren. Zudem wurden die gewonnenen Erkenntnisse während des Forschungsprozesses fortlaufend in das agile Feld – sowohl mit Blick auf Praxisorganisationen als auch in die forschende Community – transferiert, um schlussendlich einen nächsten Schritt in der Veränderungsdynamik von öffentlichen Verwaltungen vorzubereiten.

Abbildung 1: Elemente des „Reallabors Agiles Arbeiten“



2. Konkretisierung des Unbestimmten: Agilität

2.1 Agilität in der öffentlichen Verwaltung

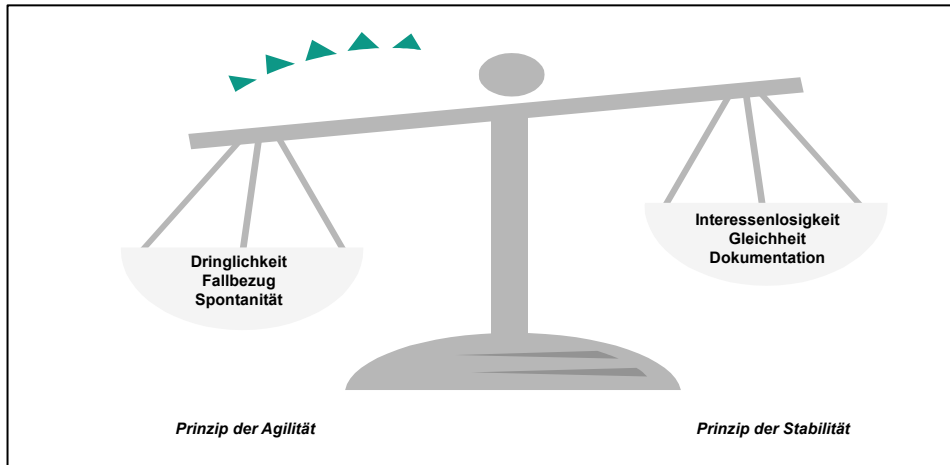
Aufgrund der vielen möglichen Definitionen des Agilitätsbegriffs, sind diesbezügliche Diskurse dazu in Teilen von dem Vorwurf geprägt, es handele sich um „alten Wein in neuen Schläuchen“. Auch in diesem Forschungsprozess war zunächst die Begriffsdefinition der Agilität zu klären. In diesem Kontext konnte eine Einigung erzielt werden, dass Agilität die Fähigkeit einer Organisation bezeichnet, schnell auf Veränderungen in ihrem Umfeld zu reagieren, mittels Vorhersage und wirksamer Handlung (vgl. Stock-Homburg & Groß, 2019).

Nach Stock-Homburg & Groß (2019, S. 886) hat sich der Begriff „Agilität“ in diesem Zusammenhang aus drei verschiedenen Quellen entwickelt: der agilen Produktion, der agilen Software-Entwicklung und dem agilen Unternehmen. Typische Methoden für diese drei Richtungen sind Kanban, Scrum und Design Thinking. Nach diesen Methoden werden Arbeitsprozesse nicht mehr nach dem traditionellen Wasserfallmodell organisiert, sondern folgen kontinuierlichen Iterations- und Entwicklungsschritten mit einem agilen Dialog zwischen den verschiedenen Stakeholderinnen und Stakeholdern, z. B. Kundinnen und Kunden, Bürgerinnen und Bürgern sowie Fachabteilungen. Agilität zielt darauf ab, die Richtung des Organisationshandelns basierend auf den Bedürfnissen der Zielgruppen durch Vernetzung, Offenheit und Partizipation schnell anpassen zu können. Ein zentrales Merkmal agilen Handelns ist die Fehlerfreundlichkeit und die damit verbundene Fähigkeit, aus Fehlern zu lernen. Kernelemente der Agilität umfassen Teamarbeit, Experimentierfreude, Prototyping, kurze Entwicklungsschritte, frühzeitiges Feedback, beständiges Lernen und die genannte Fehlerfreundlichkeit (vgl. Richenhagen & Dick, 2022, S. 8). Im Gegensatz dazu sind klassische Strukturen öffentlicher Verwaltungen von festen Regeln, standardisierten Vorgehensweisen und begrenzten Entscheidungsspielräumen geprägt.

Agilität kann dazu beitragen, dass bürokratische Organisationen, die nach den Prinzipien von Max Weber strukturiert sind und unter stabilen Bedingungen effizient arbeiten, sich öffnen und im Wandel alternative Handlungsmöglichkeiten nutzen. Laut Richenhagen & Dick (2022) ist Agilität die Arbeits- und Organisationsform für die digitale Verwaltung. Dabei soll Agilität das Weber'sche Verwaltungsmodell nicht ersetzen, sondern im Sinne der Beidhändigkeit bzw. Ambidextrie ergänzend wirken, um die neuen Herausforderungen der VUKA-Welt beherrschbar zu machen. VUKA ist ein Akronym für die Begriffe Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity, die die Dynamik der äußeren Anforderungen an die Verwaltung beschreiben sollen. Dies wird mit der VUKA-Weber-

Waage visualisiert (siehe Abbildung 2, vgl. Richenhagen & Dick, 2022; Bennet & Lemoine, 2014).

Abbildung 2: VUKA-Weber-Waage



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Richenhagen & Dick, Public Management im Wandel, 2022, S. 6, veröffentlicht mit Genehmigung von SNCSC. © [Springer Gabler](#).

Agilität erfordert jedoch einen Paradigmenwechsel in der Arbeitskultur öffentlicher Verwaltungen, die sich in etablierten hierarchischen und bürokratischen Strukturen gemäß dem Ansatz von Max Weber bewegen. Ziel ist es, Einzelzuständigkeiten und Silo-Denken durch kollaborative Zusammenarbeit in Teams zu ergänzen (vgl. Michl & Steinbrecher, 2018, S. 27). Hierarchie und Bürokratie gelten als wesentliche Elemente des deutschen Verwaltungssystems (vgl. Musati, 2021). Hill (2015) prognostiziert, dass Agilität zu einem Leitbegriff werden kann, der das betriebswirtschaftliche Denken in Theorie und Praxis im Rahmen eines neuen Paradigmas bestimmt. Agilität bietet konkrete Möglichkeiten, traditionelle Ansätze, die auf Perfektion und detaillierter Planung basieren, an die Anforderungen von Digitalisierung und dynamischer Umwelt anzupassen (vgl. Petry, 2019).

2.2 Agiles Mindset

Für eine Transformation etablierter Verwaltungsstrukturen hin zu Agilität scheint es zunächst erforderlich zu sein, eine Offenheit für eine agile Haltung zu entwickeln. Diese muss mit einer entsprechenden Führungs- und Verwaltungskultur

verbunden sein. Parallel zur Entwicklung dieser Haltung werden verschiedene agile Methoden und Arbeitsweisen eingeführt, die auf operativer Ebene das Tun unterstützen. Im Rahmen des Forschungsprojekts „Reallabor Agiles Arbeiten“ wurde hierfür die Begrifflichkeit des Mindsets genutzt, da sie trotz vielschichtiger Verwendung im Beratungsbereich und stark personal geprägtem Verständnis eine gute kommunikative Basis liefert.

Als ein agiles Mindset, oder eine agile Haltung, wird innerhalb des Projekts die individuelle Einstellung von Personen zum Thema Agilität und zu neuen Arbeitsweisen verstanden, „kurz: die Logik des Denkens, Fühlens und Handelns eines Menschen“ (Sichart & Preußig, 2019, S. 127). Das Mindset wirkt sich dementsprechend auf die Interaktion der Akteurinnen und Akteure untereinander aus. Gerade bei der sich schnell ändernden VUKA-Welt scheint insbesondere die Frage der Haltung von großer Bedeutung zu sein – wie gehen die Beschäftigten mit den kurzfristigen Veränderungen und Herausforderungen um? Halten sie an den bekannten Handlungsschemata fest oder sind sie bereit und in der Lage, neue Wege zu gehen?

„Agil orientierte Beschäftigte glauben an die Fähigkeit, sich über Leistungen und Anstrengungen weiter entwickeln zu können. Sie gehen davon aus, permanent zu lernen“ (Richenhagen & Dick, 2022, S. 9). Heilmann & Zimmerhofer (2018) beschreiben das Mindset einer Person als agil, wenn sie als veränderungsaffin gilt, sie den Teamerfolg über das eigene Ego stellt, sie gut und wertschätzend kooperiert, sich auf Kolleginnen und Kollegen ebenso wie auf Kundinnen und Kunden bzw. auf die Stadtgesellschaft bezieht, und sie eigenverantwortlich im Sinne des Projekterfolgs handeln will.

Dieses Verständnis lässt sich auch auf Führungskräfte übertragen: Im agilen Mindset sind sie offen für andere, z. B. kooperative, transformative oder teilende Arbeitsweisen, stellen den Teamerfolg über den eigenen Erfolg und gehen wertschätzend auf ihr Team und die Bürgerinnen und Bürger zu.

Wenn dieses Verständnis des agilen Mindsets auf einer theoretischen Ebene mit Personen zusammengebracht wird, die in Organisationen tätig sind, die dem Bürokratieprinzip der Weber'schen Verwaltung folgen, ergibt sich ein deutliches Verständnis von der persönlichen Herausforderung der einzelnen Individuen, und die dargestellte Ambidextrie wird greifbar.

2.3 Fehlerkultur

Die Entwicklung eines agilen Mindsets bedeutet auch, konstruktiv mit Fehlern umzugehen, was wiederum eine positive Fehlerkultur erfordert (vgl. Hill, 2018; Vollbracht, 2019). Es gilt, weniger die Ursachen für Fehler oder die Fehler Verursachenden zu suchen, als aus beobachteten Fehlern zu lernen und Verbesserungen abzuleiten, um künftig vergleichbare Fehler zu vermeiden.

Statt der Suche nach Fehlern sollten positive Definitionen von Handlungen und Regeln für zukünftiges Handeln entwickelt werden. Insgesamt wird „weniger Regelwut“ empfohlen und stattdessen vorgeschlagen, „einfach mal zu machen“ und [...] gemeinsam zu lernen (Hill, 2018, S. 500).

Vor dem Hintergrund der immer wieder sehr deutlichen Ambidextrie zwischen Stabilität und Agilität besteht das Spannungsfeld insbesondere darin, dass einerseits Fehler in der Verwaltungsorganisation nicht vorgesehen sind und innerhalb derer negativ bewertet werden, andererseits aber Fehler als Lern- und Entwicklungsquelle agilen Arbeitens betrachtet werden sollten. Auch hier gilt es, eine Balance zu schaffen – entstehendes agiles Mindset befördert eine fehlerfreundliche Organisationskultur und andersherum. Retrospektiven im Team oder Selbstchecks fördern bewusste (Selbst-)Reflexion und ermöglichen Lernerfahrungen für zukünftige Schritte. Agile Übungen und Tools wie regelmäßige „Meet-ups“ tragen ebenfalls zur Entwicklung eines agilen Denkens bei (vgl. Vollbracht, 2019).

Weiterhin spielen die Führungskräfte gemäß des Hierarchieprinzips in der Weber'schen Verwaltung eine entscheidende Rolle bei der Etablierung einer konstruktiven Fehlerkultur. Es liegt in ihrer Verantwortung, die Angst der Mitarbeitenden vor den Konsequenzen von Misserfolgen zu reduzieren, Fehler frühzeitig zu identifizieren und zu analysieren und daraus Lernerfahrungen zuzulassen. Es gilt, Fehler so schnell wie möglich zu beheben und negative Auswirkungen zu vermeiden (vgl. Mandl, 2017). Führungskräfte sind mit entsprechenden Kompetenzen und Instrumenten auszustatten, um selbst Veränderungsbereitschaft zu zeigen und somit den Erfolg des Fehlermanagements zu gewährleisten (vgl. Mandl, 2017).

2.4 Agile Arbeitsweisen und Methoden

Agile Arbeitsweisen haben einen Einfluss auf die Arbeitskultur und können zu ihrer Gestaltung beitragen (vgl. Schermuly, 2021). Dabei bedingen sich das agile

Mindset und die Anwendung agiler Methoden gegenseitig (vgl. Tanaka et al., 2020). Als agile Methoden werden Ansätze und Prinzipien bezeichnet, die zu flexiblerer, adaptiverer und kollaborativerer Arbeitsweise führen sollen. Puckett (2020, S. 49 ff.) beschreibt drei Säulen agiler Arbeitsweisen: Transparenz, Empowerment und Kollaboration. Transparenz bezieht sich auf die Offenlegung von Informationen, Absichten, Plänen und Ergebnissen. Empowerment beinhaltet die Freiheit zum Anpassen und Gestalten, die Befähigung zur Führung und das Übernehmen von Verantwortung. Kollaboration bedeutet Zusammenarbeit, Austausch, Flexibilität, gemeinsames Lernen und Wachstum (vgl. Puckett, 2020, S. 49 ff.; Hill, 2021b, S. 58). Im Kern basieren agile Methoden auf dem „Agilen Manifest“ (Beck et al., 2001), das von einer Gruppe Softwareentwicklerinnen und -entwicklern formuliert wurde. Es betont vier Grundwerte:

1. Individuen und Interaktionen über Prozesse und Werkzeuge: Agile Methoden legen Wert auf eine gute Zusammenarbeit und Kommunikation innerhalb des Teams sowie mit den Kundinnen und Kunden oder mit Stakeholdern. Die Menschen stehen im Mittelpunkt des Erfolgs.
2. Funktionierende Software über umfassende Dokumentation: Die Hauptpriorität liegt auf der Entwicklung und Lieferung funktionsfähiger Software. Statt sich auf umfangreiche Dokumentation zu konzentrieren, wird der Fokus auf den Wert gelegt, den die Software den Nutzerinnen und Nutzern bringt.
3. Zusammenarbeit mit Kundschaft über Vertragsverhandlungen: Agile Methoden betonen die enge Zusammenarbeit mit den Kundinnen und Kunden, um deren Anforderungen zu verstehen und kontinuierliches Feedback zu erhalten. Anstelle von starren Verträgen wird eine flexible Zusammenarbeit angestrebt.
4. Reagieren auf Veränderung über das Befolgen eines Plans: Agile Methoden akzeptieren, dass Anforderungen und Umstände sich im Laufe des Projekts ändern können. Statt an einem detaillierten Plan festzuhalten, wird Wert daraufgelegt, sich an Veränderungen anzupassen und inkrementell vorzugehen.

Ausgehend von der agilen Produktion, der agilen Software-Entwicklung und dem agilen Unternehmen entspringen jeweils prototypisch die agilen Methoden Kanban, Scrum und Design Thinking (vgl. Highsmith, 2001). Die Arbeit wird nicht mehr nach klassischen Wasserfallmodellen organisiert, sondern folgt kontinuierlichen Iterations- und Entwicklungsschritten.

2.4.1 Kanban-Boards

Ein Kanban-Board ermöglicht es, die Vielzahl von Aufgaben, die eine einzelne Person, ein Team oder ein Projektteam hat, (visuell) zu strukturieren, und schafft Transparenz für alle Beteiligten (vgl. Stock-Homburg & Groß, 2019; Jordan, 2018). Ein solches Board besteht aus einer Tafel und Karten, auf denen die Teilaufgaben notiert werden. Die Karten werden in der ersten Spalte der Tafel, dem so genannten Backlog, platziert und zeigen an, welche Aufgaben anstehen. Sobald eine Aufgabe bearbeitet wird, wird die entsprechende Karte in die mittlere Spalte verschoben. Ist die Aufgabe erledigt, wandert die Karte in die rechte Spalte. Die Karten können auch mit Deadlines und Verantwortlichkeiten versehen werden, um den Überblick zu behalten. Jede Person übernimmt die Verantwortung für ihre zugewiesenen – oder in Selbstorganisation übernommenen – Teilaufgaben. Durch das schnelle Feedback und die gemeinsame Lösung der Aufgaben werden die Motivation und die Selbstverantwortung gestärkt. Zudem fördert das Arbeiten mit Kanban den Austausch mit- und das Lernen voneinander (vgl. Seng & Lahn, 2021; Modrzyński, 2021). Das Kanban-Board ist ein Instrument, das mit wenig Aufwand im Arbeitsalltag implementiert werden kann und leicht verständlich ist. So existieren neben den physischen Boards auch digitale Kanban-Boards, die kostenlos über den Browser aufgerufen werden können und den Einsatz eines Kanban-Boards ermöglichen. Die beiden Ministerien testeten während der Projektlaufzeit die Umsetzung eines digitalen Kanban-Boards.

2.4.2 Scrum

Mithilfe der Methode Scrum – oder auch mit „agilem Projektmanagement“ – können komplexe Fragen- und Themenstellungen entwickelt, komplexe Projekte umgesetzt und nicht planbare Projekte durchgeführt werden (vgl. Fischbach, 2018). Scrum bietet ein leichtgewichtiges Rahmenwerk, welches Menschen, Teams und Organisationen hilft, Werte durch adaptive Lösungen für komplexe Probleme zu generieren. Es ist eine agile Arbeitsmethode, die auf interaktivem und inkrementellem Ansatz basiert, bei dem das Projekt in kurzen, festgelegten Zeitabschnitten, in regelmäßigen Iterationen – den sogenannten Sprints – umgesetzt wird. Jeder Sprint dauert in der Regel zwischen einer und vier Wochen und endet mit einer Überprüfung des Fortschritts und einer Anpassung des Projektplans für den nächsten Sprint. Das so genannte Scrum-Team besteht aus dem Entwicklungsteam, dem Product Owner und dem Scrum Master und arbeitet eng mit der Zielgruppe zusammen. Das Scrum-Team entwickelt das Produkt, indem es als selbstorganisiertes und abteilungsübergreifendes Team mit Vertreterinnen und

Vertretern der benötigten Abteilungen zusammenarbeitet. Innerhalb kurzer, täglich oder wöchentlich stattfindender Meetings, bespricht das Team den aktuellen Stand und stimmt das weitere Vorgehen untereinander ab. Nach jedem Sprint erhält das Entwicklungsteam Feedback vom Product-Owner, der die Perspektive der Zielgruppe des Produkts einnimmt. Er lenkt die Produktentwicklung und formuliert die Rahmenbedingungen. Der Scrum-Master führt das Scrum-Team und löst die Probleme, die während der Bearbeitung des Produkts entstehen (vgl. Petry, 2019; Stock-Homburg & Groß, 2019).

2.4.3 Design Thinking

Anders an Aufgabenstellungen heranzugehen, Denkweisen zu erweitern und über die bisherigen Grenzen hinaus neue Möglichkeiten zu entdecken – das ermöglicht die agile Methode Design Thinking (vgl. Stock-Homburg & Groß, 2019). Durch die Anwendung dieser agilen Methode können neue Denkansätze für kreative Lösungen von neuen Aufgabenstellungen entwickelt werden, die die Bedürfnisse der Nutzenden befriedigen. Design Thinking besteht aus sechs Phasen, den sogenannten Sprints, in denen die beteiligten Akteurinnen und Akteure idealerweise aus unterschiedlichen Teams, Referaten, Abteilungen und ggf. von extern im sogenannten Design Team (zusammen)arbeiten, um gemeinsam Lösungen für ein zu benennendes Problem – der Design Challenge – zu finden. Die Gruppe trifft sich regelmäßig zu Arbeitstreffen, um die jeweiligen Arbeitsergebnisse auszutauschen, den aktuellen Stand zu reflektieren und die nächsten Schritte miteinander zu vereinbaren. Im „Problemraum“ geht es zunächst darum, das zu bearbeitende Problem zu verstehen, die Bedürfnisse der unterschiedlichen Stakeholder zu beobachten und die unterschiedlichen Sichtweisen auf das Problem zu analysieren. Erst im nächsten Schritt, im sogenannten „Lösungsraum“, werden Ideen generiert, Prototypen entwickelt und getestet (vgl. Uebernickel et al., 2015).

Die drei genannten Methoden stehen beispielhaft für die unterschiedlichen Entwicklungswege neuer Arbeitsweisen in Richtung Agilität. Im Fokus stehen dabei immer eine offene und iterative Lösungsfindung in enger Abstimmung mit den Stakeholdern.

3. Bestandsaufnahme

3.1 Methodisches Vorgehen

Die empirische Grundlage der Bestandsaufnahme bilden vielfältige Daten, die in den beteiligten Ministerien zu Beginn der ersten Projektphase erhoben wurden. Die Datenerhebung basierte auf einem methodischen Mix (vgl. Bortz & Döring, 2016) aus agilen Arbeitsweisen.¹ Ziel der Bestandsaufnahme war es,

1. mehr über die Einstellung („Haltung“, im theoretischen Bereich mit dem Begriff Mindset benannt) der Beschäftigten gegenüber agilen Arbeitsweisen zu erfahren,
2. zu lernen, ob bereits relevante Methoden im Forschungsfeld bereits bekannt sind, und wenn ja, welche, und
3. zu beobachten, wie stark das Interesse am Experimentieren mit neuen Arbeitsweisen ausgeprägt ist.

Aus den zusammengeführten Ergebnissen der unterschiedlichen Beobachtungen galt es, weitere Schritte für den Projektverlauf zu konkretisieren. Das methodische Vorgehen bestand dabei aus experimentellen, qualitativen Ansätzen, ergänzt um quantitative Elemente. So wurden sechs virtuelle World-Cafés (zwei je Ministerium, zwei übergreifend), anonyme Selbsteinschätzungen mittels digitaler Umfrage und elf vertiefende Gespräche in Form von Expertinnen- und Experteninterviews mit Beschäftigten der Ministerien durchgeführt. Die Teilnahmen erfolgten dabei jeweils freiwillig (siehe Tabelle 1).

Im Rahmen der World Cafés wurde mit den Teilnehmenden niederschwellig, transparent und offen über den (bisherigen) Zugang zu Agilität gesprochen. Im Fokus des Austauschs in den Kleingruppen standen das Verständnis von Agilität, konkrete Erfahrungen mit agilen Arbeitsweisen und deren Bewertung. Die Ergebnisse wurden mithilfe eines digitalen Whiteboards als kollaborative Arbeitsfläche dokumentiert. Somit wurden neue Arbeitsweisen in dieser ersten Projektphase nicht nur besprochen, sondern auch unmittelbar angewendet. Es nahmen insgesamt 77 Personen aus beiden Ministerien teil. Die Verteilung dieser Personen auf die verschiedenen Formate können in Tabelle 1 nachvollzogen werden. Die Teilnehmenden haben umfangreiche Notizen auf den Whiteboards hinterlassen, die inhaltsanalytisch nach Mayring (2022) ausgewertet wurden.

¹ Die Projektergebnisse wurden von Höffner, Seng & Tietmeyer (2023) bereits im Rahmen eines Konferenzbeitrags vorgestellt.

Um die Partizipation an der Bestandsaufnahme zu erweitern, wurde ergänzend zu den World Cafés eine quantitative Abfrage zur Selbsteinschätzung im Umgang mit agilen Methoden durchgeführt. Der Zugang wurde per Intranet in den Ministerien bereitgestellt. Hier gab es insgesamt 63 Rückmeldungen.

Die Auswertung der bis zu diesem Zeitpunkt vorliegenden Daten zeigte, dass eine Intensivierung der Datensammlung in Bezug auf die drei Themenfelder Verwaltungskultur, Führung und Kompetenzentwicklung erforderlich war. Daher wurden vertiefende, qualitativ angelegte Interviews geführt, um anhand konkreter Beispiele aus dem Alltag der Beschäftigten der Ministerien den jeweiligen Handlungsrahmen zu konkretisieren. Zielsetzung war in Anlehnung an Lamnek (2005), das Typische herauszufinden. Die Auswahl der Interviewpartnerinnen und -partner erfolgte nicht zufällig oder willkürlich, sondern gezielt, so dass der Erkenntnisgewinn in Bezug auf die Fragestellung möglichst hoch ist. Bei der absichtsvollen bzw. bewussten Stichprobe geht es nicht um die Verallgemeinerbarkeit im statistischen Sinn. Das qualitative Vorgehen mit Auswahl informationshaltiger Fälle ist eher flexibel und ergebnisoffen. Um eine inhaltliche Repräsentativität anzustreben (vgl. Hussy et al 2013), wurden Personen angesprochen, die bereits während der World Cafés in den Fokus der Aufmerksamkeit des Forschungsteams kamen – sei es durch ein besonderes Engagement, explizite Fragen oder eine aktive Beteiligung. Insgesamt wurden elf Personen angefragt, die freiwillig den Gesprächen zustimmten und an ihnen teilnahmen. Um die Anonymität der Teilnehmenden zu gewährleisten, wurde auf eine Audio-Aufnahme mit vollständiger Transkription der Inhalte verzichtet. Stattdessen wurden die Interviews jeweils von einer begleitenden Person protokolliert (vgl. Vogel & Funck, 2018). Die Protokolle bildeten die Datenbasis für die weitere Auswertung.

Tabelle 1: Verteilung der Teilnehmenden auf die Elemente der Bestandsaufnahme

	World Cafés		Selbsteinschätzung	Gespräche		Insgesamt
Geschlecht	m	w		m	w	
Ministerium A	11	24	43	3	2	83
Ministerium B	13	29	20	2	4	68
Insgesamt	77		63	11		151

Auf Grund der hohen inhaltlichen Übereinstimmung der Antworten zwischen den beiden Ministerien in den verschiedenen Erhebungsschritten wurde keine differenzierte Auswertung vorgenommen, sondern die Daten wurden in der Folge gemeinsam analysiert.

Zum Abschluss der Bestandsaufnahme wurden die Ergebnisse der dreischrittigen Datenerhebung mithilfe einer qualitativen Inhaltsanalyse zusammengeführt (vgl. Mayring, 2022). Die Auswertung wurde von drei Personen vorgenommen, um eine angemessene Objektivierung der Interpretation zu erreichen (vgl. Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2014). Die Daten führten zu einem Kategoriensystem, das aus fördernden und hemmenden Faktoren in Bezug auf die Einführung und Anwendung agiler Arbeitsweisen besteht. Damit wurde an die Forschungsergebnisse des ebenfalls praxisorientierten Projekts „AgilKom“ (vgl. Richenhagen et al., 2022) angeknüpft, bei dem bereits fördernde und hemmende Faktoren für die Etablierung agiler Arbeitsweisen auf kommunaler Ebene identifiziert worden waren.

3.2 Ergebnisse

Die Ergebnisse der Bestandsaufnahme zeigen, dass Agilität im betrachteten Feld insgesamt deutlich positiv assoziiert wird, wenn auch flankiert von Skepsis. Ein beispielhaftes Ankerzitat einer der befragten Personen lautet: „Das war heute schon der erste Best-Practice-Ansatz. Genau das ist agiles Arbeiten. In kleinen Gruppen Themen bearbeiten, schnell Ergebnisse zusammentragen, bewerten, in der Gruppe besprechen und mit neuen Erkenntnissen rausgehen. Wie niederschwellig wir agil arbeiten können, ohne tausend Methoden kennen zu lernen.“ Insgesamt steht Flexibilität in Verbindung mit Schnelligkeit und Beweglichkeit im Fokus, die sich auf die Organisationskultur und die Arbeitsweise sowie die anzuwendenden Methoden auswirkt. Für agiles Arbeiten wird angenommen, dass neue Kompetenzen, andere Formen von Teamarbeit und Fehlerkultur sowie flache(re) Hierarchien nötig sind. Die Teilnehmenden greifen auf erste Erfahrungen mit agilen Arbeitsweisen zurück, z. T. mit konkreten agilen Methoden.

Es gibt einige kritische Äußerungen in Bezug auf Hierarchie, etablierte Strukturen und den bisherigen Umgang mit Fehlern in den Ministerien, doch der größere Teil der Einschätzungen signalisiert eine positive Haltung und eine Offenheit, sich auf Neues einzulassen. Die Teilnehmenden zeigen individuell vielfältige Bereitschaft, sich einzubringen, teils mit konkreten Ideen. Es wird kritisch angemerkt, dass agile Arbeitsweisen Anforderungen an den kulturellen Rahmen, die Rolle der

Führungskraft, die Interessenvertretung und die einzusetzenden Methoden stellen.

Als fördernde Faktoren für die Einführung und Nutzung agiler Arbeitsweisen wurden im Rahmen des Projekts fünf Aspekte identifiziert:

1. Iterative Abstimmungen und Vernetzung: Kollaborative Arbeitsprozesse sind zentral für die Umsetzung agiler Arbeitsweisen in den Ministerien. Durch persönlichen Austausch innerhalb von Teams, abteilungsübergreifend und auch zwischen den Ministerien entsteht Vernetzung. Eine der befragten Personen merkte an: „Ich fand den Aufbau der Veranstaltung ganz toll, weil es genau das ist, was wir verstehen wollen: Was ist Agilität und was ist für uns im alltäglichen Tun wichtig [...], um die Aufgaben einfacher lösbar zu machen, ohne theoretisch verbohrt zu sein.“ Dies ist die zentrale Grundlage für iterative Abläufe.
2. Handlungsspielräume bzw. positives Führungsverhalten: Partizipatives Führungsverhalten und Verantwortungsübergabe an die Mitarbeitenden stellen Handlungsspielräume für agiles Arbeiten zur Verfügung. Pragmatismus und Offenheit kennzeichnen die empathische Zusammenarbeit zwischen vorgesetzten Personen und Mitarbeitenden. Damit wird das Ziel der Arbeit in den Fokus gestellt, und zwar an Stelle des Aufwands. Die Mitarbeitenden erhalten entsprechende Freiheiten in ihren Handlungen.
3. Fehlerkultur: Ein konstruktiver Umgang mit Fehlern ist zentral für die Entwicklung eines agilen Mindsets. So gab eine teilnehmende Person am World Café das folgende Feedback: „Ich fand das auch ganz spannend, habe aber gleich try & error geprobt. Die Handhabung des virtuellen Whiteboards war für mich neu. Ich musste erst üben und ausprobieren und durch Fehler lernen.“ In der Kultur der Häuser muss Ausprobieren möglich sein. Hierfür benötigen die Mitarbeitenden Leitplanken, um sich sicher in ihren Handlungsspielräumen bewegen zu können.
4. Implementierung bzw. Externe Auslöser: Schnelle und bedeutende externe Entwicklungen wie beispielsweise die Corona-Pandemie oder die Flutkatastrophe im Jahr 2021 fördern agiles Arbeiten. Wie eine der befragten Personen anmerkte: „Externe Krisen erzwingen agiles Arbeiten.“ Die Mitwirkung beispielsweise in Krisenstäben wirkt stark agilitätsfördernd. Die Schaffung von agilen Projektgruppen ist ebenfalls eine Lösung zur Entlastung des Tagesgeschäfts.

5. Kompetenzentwicklung: Die Förderung von Kompetenzentwicklung ist bedeutend für agile Arbeitsweisen. Das Interesse an Weiterbildung sollte erwünscht und positiv besetzt sein. Dafür wird ein Schutzraum benötigt, in dem sich die Mitarbeitenden frei bewegen können.

Als hemmende Faktoren für die Etablierung agiler Arbeitsweisen konnten drei Aspekte zusammengefasst werden.

1. Starre Hierarchie: Starr umgesetzte Hierarchie hemmt Agilität maßgeblich. Eine teilnehmende Person merkte an: „Agile Methoden vertragen sich schlecht mit eingefahrenen Verwaltungsstrukturen. Die Hierarchien etc. sind aber kaum wegzudenken.“ Starke Reglementierung, Kontrolle sowie scharfe und detailreiche Dokumentation zur Absicherung von Unsicherheiten führen zu Rückschritten. Dies führt zu einem Denken in Zuständigkeit statt in Verantwortlichkeit und zu mangelnder Flexibilität. Weitere negative Wirkungen werden im Bereich der iterativen Abstimmungen und der Vernetzung erzielt.
2. Zu belastender Arbeitsalltag: Eine Überfrachtung von Mitarbeitenden durch das Tagesgeschäft führt dazu, dass Agilität nur schwer erreicht werden kann. Stattdessen wird ein Schutzraum benötigt, in dem sich die Mitarbeitenden agil bewegen können, und zwar insbesondere zeitlich.
3. Mangelnde Berücksichtigung von Ängsten: Teilweise entwickeln sich bei Mitarbeitenden und vorgesetzten Personen Ängste, etwas Neues zu lernen. Dies beinhaltet sowohl die Sorge vor der eigenen Überforderung als auch die Sorge, beispielsweise mit Fortbildungsanfragen auf eigene Defizite hinzuweisen. Diese Ängste müssen bei allen Handlungen berücksichtigt werden.

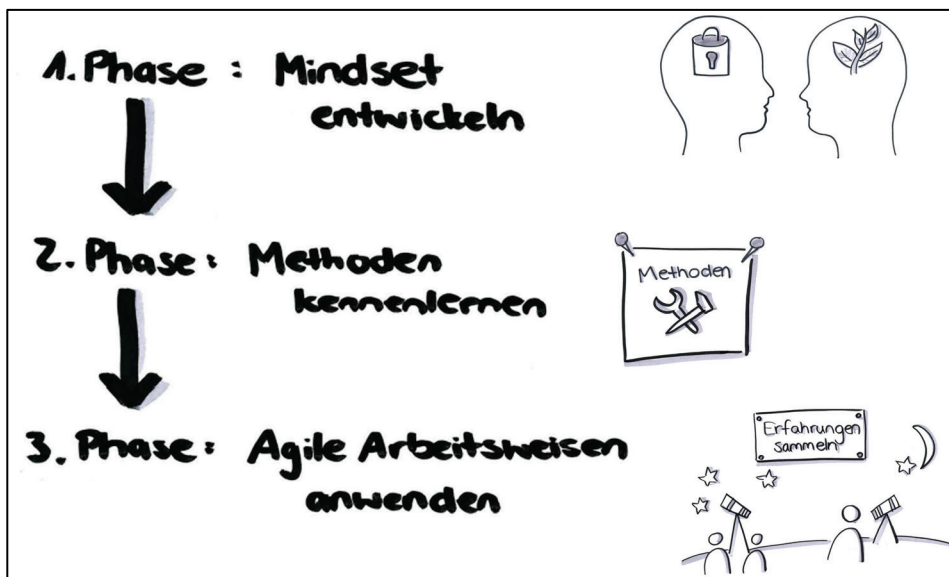
3.3 Ableitung konkreter Interventionen

Im Projektverlauf zeigte sich, dass sich bei in den Ministerien tätigen Personen sowohl befürwortende als auch skeptische Einstellungen zu agilem Arbeiten finden. Es gibt ebenso Expertinnen und Experten wie Personen ohne Kenntnisse und Erfahrungen in der Agilität. Alle Beteiligten waren im weiteren Verlauf des Projekts zu adressieren und auf ihrem „Level“ abzuholen. Es galt, eine Vielfalt an Interventionen – sowohl in Bezug auf die Impulsgebenden als auch die Inhalte und die jeweiligen Formate – zu entwickeln und diese im weiteren Projektverlauf agil anzupassen. Somit unterlag der Anspruch an die Ausgestaltung des Projekts per se denselben Ansprüchen wie dessen Zielrichtung. So konnten Mindset und Methodenkenntnisse sowohl auf organisationaler als auch individueller Ebene angesprochen und befördert werden. Im weiteren Projektverlauf galt es, die

identifizierten fördernden Faktoren zu verstärken und die hemmenden zu verringern, um die Bereitschaft und die Möglichkeit der Beschäftigten zum Mitmachen und Experimentieren positiv zu verstärken – sowohl bei den Personen, die offen für die Veränderung waren, als auch bei jenen, die sie (bisher) skeptisch beobachteten.

Vor dem Hintergrund der Erkenntnisse der Bestandsaufnahme wurde im weiteren Projektverlauf eine Vielfalt an Interventionen umgesetzt, die sowohl auf die Haltung der Beschäftigten als auch auf die methodischen Kompetenzen zielte. Die Etablierung neuer, agiler Arbeitsweisen benötigte auf der Grundlage der Bestandsaufnahme beide Elemente – die grundlegende Einstellung zur Veränderung ebenso wie das Wissen um die Anwendung konkreter Methoden. Entsprechend ergaben sich drei Ausrichtungen für die konkreten Interventionen: Mindset entwickeln, Methoden kennenlernen und agile Arbeitsweisen anwenden (siehe Abbildung 3).

Abbildung 3: Projektvorgehen in drei Phasen



Zur Transformation etablierter Verwaltungsstrukturen gehört grundlegend eine innere Haltung (vgl. Richenhagen et al., 2022). Somit war das Ziel der ersten Phase die Entwicklung einer agilen Haltung bei den Beschäftigten, die durch Impulsvorträge zum Thema Agilität (hier „Nugget-Sessions“ genannt), Achtsamkeitstrainings und Workshops zum Thema Fehlerkultur erreicht werden sollte.

In der zweiten Phase stand das Kennenlernen von agilen Methoden und Arbeitsweisen sowie die Diskussion von möglichen Anwendungsfeldern im eigenen Arbeitsbereich im Fokus. Hierbei wurden jene Methoden aufgegriffen, die bereits während der Bestandsaufnahme von den Beschäftigten angesprochen wurden: Kanban, Scrum und Design Thinking. Weiterhin wurden Übungen umgesetzt, die unmittelbar an die klassischen Arbeitsweisen der Beschäftigten anknüpfen und sie positiv ergänzen können. Dabei ging es u. a. um die Nutzung digitaler Umfragen und Whiteboards, Kreativitätsübungen oder um das Erleben von agilen Arbeitsweisen in Teamsituationen. Außerdem wurde der Aspekt der Führung in verschiedenen Formaten adressiert, darunter Workshops zum Thema „Leadership Agility“, eine moderierte Diskussionsrunde zu agiler Führung und die Anwendung der INQA-Selbstchecks „Führung in der öffentlichen Verwaltung“. Ergänzend wurde eine Gruppe von Innovatorinnen und Innovatoren gebildet, mit denen fachliche ebenso wie methodische Workshops durchgeführt wurden.

In der dritten Projektphase galt es, agile Arbeitsweisen anhand konkreter Aufgabenstellungen aus einzelnen Referaten bzw. Abteilungen anzuwenden. Es wurde zur (freiwilligen) Beteiligung aufgerufen, um bestehende bzw. neue Aufgabenstellungen mithilfe von agilen Methoden aus einem alternativen Blickwinkel heraus zu bearbeiten.

Zu beachten war, dass die Phasen nicht kategorisch voneinander getrennt abliefen. Sie gingen ineinander über und erlaubten – im Sinne eines agilen Vorgehens und abhängig von der jeweiligen Situation – agil auf konkrete Bedarfe zu reagieren. Des Weiteren wurde ermöglicht, dass in der Umsetzung entsprechend der identifizierten Bedarfe „Überlappungen“ entstanden.

Angesprochen wurden sämtliche Beschäftigte, damit sowohl Führungskräfte als auch Interessensvertretungen und Mitarbeitende in den Prozess eingebunden werden konnten. Es ist wichtig zu betonen, dass jegliche Teilnahmen an den angebotenen Interventionen auf freiwilliger Basis erfolgten. Im gesamten Projektverlauf zeigte sich, dass allerdings seitens der Führungskräfte eine eher geringe Beteiligung zu verzeichnen war, so dass diese Gruppe unterrepräsentiert war. Daher wurden zusätzlich und kurzfristig spezifische Angebote für diese Zielgruppe entwickelt. Bereits in der Bestandsanalyse zeigte sich die besondere Relevanz dieser Zielgruppe, die jedoch im geplanten Verlauf nur mit Einschränkung direkt erreicht werden konnte.

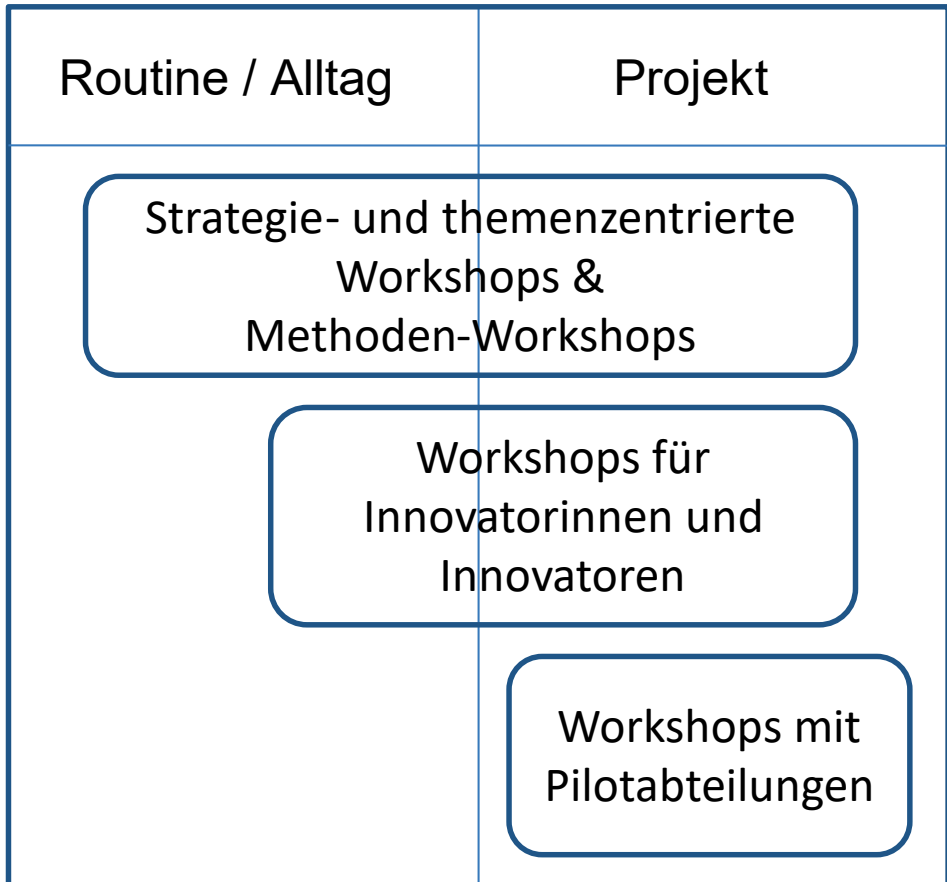
Die Formate fanden sowohl virtuell als auch in Präsenz statt, um unter Berücksichtigung der Pandemie-Entwicklung ebenso wie individueller Präferenzen vielfältige Optionen zu ermöglichen. Die Angebote wurden in den Ministerien über

eine übergreifende Kommunikationsplattform kommuniziert, um möglichst viele Beschäftigte zu erreichen. Ziel war es, eine Wahrnehmung für das Projekt „Real-labor Agiles Arbeiten“ zu gewinnen, ein Interesse für neue Arbeitsweisen zu befördern und zu persönlichen Teilnahmen zu aktivieren. Zugriffszahlen auf die entsprechenden Internetseiten waren im Projektverlauf leider nicht verfügbar. Anhand von Feedbackgesprächen stellte sich allerdings heraus, dass die verwendete Plattform nicht flächendeckend von allen Beschäftigten genutzt und somit die Angebote nur punktuell wahrgenommen wurden. Entsprechend wurde im Projektverlauf die Kommunikation der Interventionen parallel über Veröffentlichungen im jeweiligen Intranet ergänzt, von wo aus direkte Verlinkungen auf die externe Plattform erfolgten. Führungskräfte wurden zusätzlich zum Teil über direkte Mailings oder über persönliche Ansprachen von Vertreterinnen und Vertretern des Steuerungsteams eingebunden.

Begleitend wurden Innovatorinnen und Innovatoren identifiziert. Sie haben sich zum Teil selbst-motiviert gemeldet oder wurden auf der Grundlage von Empfehlungen angesprochen. Mit dieser Intervention sollte die nachhaltige Etablierung neuer Arbeitsweisen auch über den Projektverlauf hinaus entwickelt werden. Neben vom Forschungsteam moderierten Workshops zur Entwicklung der jeweiligen Methodenkompetenz fanden die Innovatorinnen und Innovatoren selbstorganisiert zusammen, etablierten einen gemeinsamen Kommunikations- und Arbeitsbereich auf der Kommunikationsplattform, diskutierten über ihr Selbstverständnis innerhalb der Verwaltungsorganisation und tauschten sich untereinander über ihre Erfahrungen mit agilen Arbeitsweisen aus.

Die in den drei inhaltlichen Phasen durchgeführten Interventionen wurden entsprechend des skizzierten Projektablaufs (siehe Abbildung 3) evaluiert.

Ein weiterer wichtiger Bestandteil bei der Beschreibung der Interventionen stellt die Klassifizierung nach der Arbeitsaufgabe dar. Die Interventionen steuern in unterschiedlichem Ausmaß Routinearbeiten und Projektaufgaben an (siehe Abbildung 4).

Abbildung 4: Interventionsklassifizierung nach Arbeitsaufgabe

4. Bericht aus den verschiedenen Interventionsbereichen

4.1 Übersicht

Die Interventionen konnten in unterschiedlichen Formaten umgesetzt werden und somit einen breiten Lern- und Erkenntnisraum anbieten – sowohl für die Beschäftigten der beiden Ministerien als auch für das Forschungsteam. Dabei wurden vier Interventionsbereiche unterschieden, die in Tabelle 2 zusammengefasst dargestellt werden.

Darüber hinaus erfolgte eine kontinuierliche Begleitung des Projekts im Rahmen regelmäßiger Abstimmungen innerhalb der so genannten Steuerungsgruppe, bestehend aus Forschungsteam und Projektverantwortlichen seitens der beiden Ministerien.

Mit Ausnahme der speziell für Führungskräfte angebotenen Workshops und der Pilotbereiche, richteten sich die Interventionen an sämtliche Beschäftigte der beiden Ministerien. Sie wurden über die gemeinsame Kommunikationsplattform und das jeweilige Intranet beworben und zu vielfältigen Themen sowohl in Präsenz als auch virtuell angeboten.

Tabelle 2: Übersicht der durchgeführten Interventionen

4.2 Strategie- und themenzentrierte Workshops	4.3 Methoden-Workshops	4.4 Workshops für Innovatorinnen und Innovatoren	4.5 Workshops mit Pilotabteilungen
<p>4.2.1 Mindset</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nugget-Sessions • Achtsamkeitstrainings • Fehlerkultur <p>4.2.2 Führung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Leadership Agility • Agile Führung • Selbstchecks <p>4.2.3 Anwendung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Agilität im Team erleben • Kreativität mit Assoziationen üben • Team-Tage 	<ul style="list-style-type: none"> • Kanban • agiles Projektmanagement („Scrum“) • Design Thinking • Digitale Umfragen • Digitale Whiteboards 	<ul style="list-style-type: none"> • Kickoff • Selbstverständnis • Change-Management • Agilität im Team erleben • Kreativität mit Assoziationen üben • Retrospektive 	<ul style="list-style-type: none"> • Neue Arbeitsräume • Umsetzung vom Koalitionsvertrag • Inhouse Consulting • Neue Gesetzesvorlage • Fachkräfteoffensive • Messsystem

Insgesamt fanden 61 Interventionen in den Phasen 1 (Mindset) und 2 (Methoden-Workshops) statt, die sich jeweils an alle Beschäftigten richteten (50 Veranstaltungen und 11 Tiefeninterviews aus der Bestandaufnahme). Hier wurden 699 Teilnahmen von 347 unterschiedlichen Personen erfasst. Es kam also zu Mehrfachanmeldungen einzelner Personen. In Relation zur Gesamtheit der Beschäftigten in den beiden Ministerien (insgesamt 975 Mitarbeitende, Stand 31.07.2023), wurden also ca. 35 Prozent der Beschäftigten mit mindestens einer Intervention erreicht. 213 der teilnehmenden Personen waren weiblich, 121 männlich; von 13 liegen keine Angaben vor.

In Bezug auf die Häufigkeit der Teilnahmen ist festzustellen, dass 214 Personen jeweils an einem Angebot des Reallabors teilnahmen; 65 Personen meldeten sich zu zwei Terminen an; 26 Personen waren bei drei Interventionen dabei; 13 Personen haben an vier Terminen partizipiert, vier Personen an fünf Terminen,

sieben Personen an sechs Terminen und 18 Personen nahmen sieben Mal oder häufiger teil.

In Phase 3 der Interventionen (Methodenanwendung) wurden insgesamt sechs Pilotbereiche initiiert bzw. begleitet – jeweils in einem der beiden Ministerien und mit konkretem Projektbezug; über die verschiedenen Piloten² konnten insgesamt 50 Personen erreicht werden, davon 26 neu gewonnene Personen gegenüber den Teilnehmenden aus den Phasen 1 und 2. Die sechs Pilotbereiche thematisierten folgende Punkte:

- Neue Arbeitsräume (Durchführung eines Design-Thinking-Prozesses)
- Umsetzung zum Koalitionsvertrag (Durchführung eines Design-Thinking-Prozesses)
- Inhouse-Beratung (Einführung eines Kanban-Boards zur Entwicklung eines neuen Inhouse-Services)
- Neue Gesetzesvorlage (Einführung eines Kanban-Boards zur effizienten Projektkoordination)
- Fachkräfteoffensive (Einführung eines Kanban-Boards zur Visualisierung der Arbeitsaufgaben und -prozesse)
- Messsystem (Durchführung eines Design-Thinking-Prozesses zur Entwicklung eines neuen Messsystems)

Ergänzend wünschten sich verschiedene Referate anstelle einer längerfristigen Begleitung, in Bezug auf eine konkrete Aufgabenstellung gezielte Workshops, mit denen sie Agilität im betrieblichen Teamalltag erleben konnten. Hier wurden bedarfsorientierte Interventionen unter Anwendung der durchgeführten Workshops entwickelt und beispielsweise in Form von begleiteten Teamtagen umgesetzt.

4.2 Strategie- und themenzentrierte Workshops

Wie in Tabelle 2 dargestellt, unterteilt sich der Interventionsbereich der Strategie- und themenzentrierten Workshops in die drei Themenfelder: Mindset, Führung

² Die Titel der Projektgruppen wurden im Rahmen dieser Ausgabe der ifpm Schriftenreihe anonymisiert.

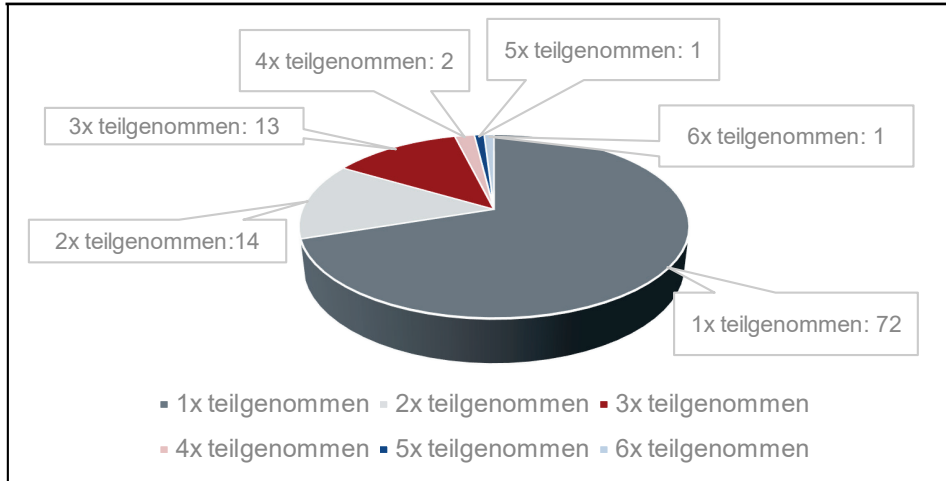
und Anwendung. Aufgeteilt nach diesen drei Bereichen werden im Folgenden die konkreten Interventionen beschrieben.

4.2.1 Mindset

Zum Thema Mindset wurden zunächst so genannte Nugget-Sessions eingesetzt. Hier wurden den Beschäftigten der Ministerien kurze fachliche Impulse zum Thema Agilität angeboten. Die virtuellen, maximal einstündigen, Sessions wurden von einem externen Experten³ durchgeführt. Ziel der Sessions war es, den Beschäftigten gedankliche Impulse zu geben, um ihnen neue Perspektiven in Bezug auf die Situation der öffentlichen Verwaltung in der VUKA-Welt ebenso wie auf ihre persönliche Arbeitssituation zu eröffnen und individuelle Reflexion zu fördern. Die Sessions waren offen für alle Interessierten und richteten sich sowohl an Anfängerinnen und Anfänger als auch an im agilen Arbeiten erfahrene Personen. Terminiert waren sie bewusst in der Mittagszeit, um eine Teilnahme niederschwellig zu ermöglichen. Kommuniziert wurden Termine und Einladungen über das Intranet und die gemeinsame Kommunikationsplattform der beiden Ministerien. In kurzen Impulsvorträgen wurden die Auswirkungen der äußeren Dynamik auf das interne Verwaltungshandeln thematisiert, um die Haltung der Beschäftigten zu adressieren und Perspektivwechsel zu ermöglichen. Nach den Kurzvorträgen fanden offene Gesprächs- und Diskussionsrunden statt.

Insgesamt wurden 158 Teilnahmen von 103 Personen an den Nugget-Sessions verzeichnet, also ca. 15 Prozent der Beschäftigten der beiden untersuchten Organisationen. Etwa ein Drittel davon meldete sich zu mehr als einer Teilnahme an, interessierte sich demnach für unterschiedliche Themen (siehe Abbildung 5).

³ Prof. Dr. Hermann Hill, ehemaliger Inhaber des Lehrstuhls für Verwaltungswissenschaft und Öffentliches Recht an der Deutschen Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer, ehemaliger Rektor und Prorektor, ehemaliger Minister für Bundes- und Europaangelegenheiten in Rheinland-Pfalz, Wissenschaftlicher Leiter des Führungskollegs Speyer und der Wissenschaftlichen Dokumentations- und Transferstelle für Verwaltungsmodernisierung am Deutschen Forschungsinstitut Speyer.

Abbildung 5: Verteilung der Nugget-Session-Teilnehmenden nach Häufigkeit

Die Inhalte der Nugget Sessions werden in Tabelle 3 zusammenfassend dargestellt.

Tabelle 3: Übersicht und Zusammenfassung der Nugget-Sessions

„Agiles Arbeiten in Ministerien“ (47 Teilnehmende)

Öffentliche Angelegenheiten befinden sich im Wandel. Dies führt dazu, dass Regieren neu gedacht werden muss. Agilität bedeutet wirksam verwalten und die Ziele des Gesetzes und die Rechte der Betroffenen so effektiv wie möglich verwirklichen. Doch Gesetz ist nicht gleich Gesetz, Organisation nicht gleich Organisation. Hierzu müssen Alternativen bedacht und Handlungsräume um rechtliche und faktische Spielräume erweitert werden, die vor Gerichten und Rechnungshöfen bestehen. Reallabore ermöglichen andere Denk- und Arbeitsweisen und das Ausprobieren agiler Methoden.

„Max Weber und seine Folgen“ (24 Teilnehmende)

Neues in der Bürokratie bringt mitunter Unruhe und Unsicherheit in bestehende Strukturen und Abläufe in der Verwaltung, aber eben auch Bewegung, Flexibilität und sinnvolle Veränderungen. Die Menschen in der Verwaltung dürfen gemeinsam und aktiv diese Veränderungen mitgestalten und Experimente wagen, digitale Möglichkeiten nutzen und lernen und reflektieren. Mit ein wenig Mut lässt sich somit ein möglicher Kontrollverlust in einen Vertrauensaufbau verwandeln.

„Auf dem Weg zu einer neuen Verwaltungskultur“ (23 Teilnehmende)

Es darf sich etwas verändern in der Verwaltungskultur und was gut ist, darf auch bleiben. Aber ein „So haben wir das schon immer gemacht“ reicht heute als Begründung nicht mehr aus. Unausgesprochene Selbstverständlichkeiten oder Gewohnheiten müssen hinterfragt werden. Wenn Strukturen und Prozesse nicht mehr sinnvoll sind, erfahren diese eine Veränderung. So ändert sich die Verwaltungskultur zwar nicht umgehend, aber stetig. Voraussetzung ist die Beteiligung aller. Mit Flexibilität, Empathie für die Aufgabe und passenden Lernsituationen für die persönliche Weiterentwicklung können und dürfen die Menschen in der Verwaltung gemeinsam und aktiv diese Veränderungen mitgestalten.

„Führung und Zusammenarbeit“ (24 Teilnehmende)

In einer komplexen und unsicheren Welt ist es die Aufgabe der Führung, das Potenzial, Engagement und die Eigenverantwortung der Mitarbeitenden zu fördern. Agiles Arbeiten in Teams und Eigeninitiative schaffen Vorsorge und Resilienz für neue Herausforderungen. Die Rolle der Führungskraft besteht darin, die Ziele der Organisation mit individuellen Initiativen in Einklang zu bringen und die Mitarbeitenden zu ermächtigen, zu unterstützen und zu ermutigen. Agilität im Führungshandeln bedeutet, die Möglichkeiten der Organisation optimal zu nutzen und wirksame Verwaltungshandlungen zu entwickeln. Sie zielt darauf ab, Verantwortung zu übernehmen, zu handeln und als Vorbild voranzugehen. Leadership unterscheidet sich von Verwalten oder Managen. Agile Führung erfordert Beweglichkeit und die Unterstützung des Teams und der Führungsebene.

„Ins Handeln kommen“ (23 Teilnehmende)

Haltung, Methoden und Kompetenzen sind wichtig, aber letztendlich muss man ins Handeln kommen, bekannte Denkmuster und „alte Trampelpfade“ verlassen und gedanklich Neuland betreten, Experimente wagen, Möglichkeiten nutzen, gemeinsam lernen und reflektieren. Den Anfang machen die Integration von Feedback und das Bilden iterativer Schleifen, das Einkalkulieren von und der Umgang mit Überraschungen und Rückschritten, eine gewisse Fehlerfreundlichkeit sowie die Verbindung von Agilität und Resilienz.

„Nugget-Session für Führungskräfte“ (17 Teilnehmende)

Pandemie, Flutkatastrophe und Folgen des Ukraine-Krieges zeigen, dass etabliertes, geplantes Vorgehen nur noch bedingt funktioniert. Doch welche Alternativen bestehen? Wie kommen wir schneller zu wirksamen Entscheidungen? Was bedeutet agiles Handeln? Welche Möglichkeiten bietet uns agiles Vorgehen bei der Gestaltung öffentlicher Angelegenheiten? Gesetz ist nicht gleich Gesetz, Organisation nicht gleich Organisation: Welche rechtlichen und faktischen Spielräume bestehen? Wie gestaltet man Experimente so, dass sie vor Gerichten und Rechnungshöfen bestehen?

Neben den Nugget-Sessions wurden im Bereich des Mindsets auch „Achtsamkeitstrainings“ mit zwei unterschiedlichen Schwerpunkten angeboten. Ein Training beschäftigte sich thematisch mit der „Verbindung von Agilität und Achtsamkeit“ und machte deutlich, wie die beiden Themenfelder zusammenhängen: Mit Achtsamkeit wird die notwendige Haltung im Sinne von Selbstführung und Reflexion kultiviert, die agiles Arbeiten und die Anwendung agiler Methoden deutlich vereinfacht. Insgesamt nahmen 34 Personen an den Terminen teil.

Das zweite Achtsamkeitstraining thematisierte den „Mythos Multitasking und Grenzen unserer Hirnkapazität“. Hierbei wurde deutlich, dass es keine Gleichzeitigkeit gibt, sondern dass schnell zwischen Aufgaben gewechselt und unsere Aufmerksamkeit geteilt wird. Dem wahrgenommenen Zeitdruck und Stress kann durch „Single-Tasking“-Arbeiten entgegengewirkt werden. Insgesamt nahmen 20 Personen an den Terminen teil.

Der Bereich Mindset wurde weiterhin mit Workshops zum Thema „Fehlerkultur“ bearbeitet. Das Ziel dieser Interventionen war es, ein Bewusstsein für die Bedeutung einer konstruktiven Fehlerkultur zu schaffen und praktische Ansätze zu vermitteln, wie eine solche Kultur im Arbeitsumfeld etabliert werden kann. Nach einer kurzen Einführung in das Thema Fehlerkultur wurde darüber diskutiert, wie sich die Fehlerkultur in der öffentlichen Verwaltung bemerkbar macht. In diesem Austausch wurde deutlich, dass Fehler zwar grundsätzlich auf der individuellen Ebene akzeptiert werden, aber systemseitig bei bestimmten Arbeitsschritten dafür kein Raum gesehen wird. Insgesamt wiegen die Erwartungen der negativen Konsequenzen höher als der zu erwartende Nutzen durch neue Lernerfahrungen. Ein Selbstcheck zur Fehlerkultur ermöglichte die Reflexion des eigenen Fehlerbewusstseins, auf dessen Basis Strategien entwickelt wurden, um eine Fehlerkultur im eigenen Arbeitsumfeld zu fördern. Insgesamt nahmen 13 Personen an den Terminen teil.

Ebenfalls im Bereich Mindset sind die Interventionen der sogenannten Coffee-Talks zu benennen. Je Organisation wurde vom Forschungsteam mit der zuständigen Hausleitung in einem virtuellen Format ein Gespräch geführt, zu dem sämtliche Beschäftigte via Intranet und der gemeinsamen Kommunikationsplattform eingeladen waren. Dabei wurde über das jeweilige Verständnis von Agilität, die Bedeutung und das Potenzial agiler Arbeitsweisen für das Ministerium und die Erwartungen an die unterschiedlichen Beteiligten gesprochen. Zielsetzung war es, den Beschäftigten der Organisationen zu signalisieren, dass seitens der Führungsspitze Offenheit und Bereitschaft für Veränderung besteht. Zu ergänzen ist, dass die beiden Ministerinnen jeweils neu in ihrer Rolle waren, und es für beide

einer der ersten Auftritte bei den Beschäftigten war. An beiden Terminen zusammen nahmen über 200 Personen, also gut 20 Prozent der Beschäftigten, teil.

4.2.2 Führung

Neben dem Bereich des Mindsets wurde auch der Bereich der Führung mit Interventionen angesteuert. Der Workshop „Leadership Agility“ beschäftigte sich mit den Herausforderungen der VUKA-Welt und den Auswirkungen auf die tägliche Arbeit in der Organisation. Das Ziel des Workshops war es, Handlungsfelder für Führungskräfte zu reflektieren und konkrete Ansätze für ihr Führungshandeln zu diskutieren. Dabei wurden die Rahmenbedingungen und die Haltung von Führungskräften in Bezug auf agiles Arbeiten und den Umgang mit einem dynamischen und komplexen Umfeld auf Basis einer Fallstudie handlungsorientiert erörtert.

Der Workshop „Agile Führung als notwendiger Modetrend gut erforschter Führungskonzepte“ ermöglichte es, auf Basis eines Impulsvortrags aktuelle Herausforderungen an und Konsequenzen für Führungskräfte zu diskutieren. Insgesamt nahmen sechs Personen an dem Termin teil.

Der Workshop „Selbstchecks“ ermöglichte den Teilnehmenden eine individuelle Selbstreflexion in Bezug auf das Thema Führung (vgl. Vollbracht & Seng, 2020). Hier kam der INQA-Selbstcheck „Führung für die öffentliche Verwaltung“ (vgl. INQA, 2021) zum Einsatz, der online verfügbar⁴ und somit niederschwellig nutzbar ist und konkrete Lösungsansätze anhand von Good-Practice-Beispielen enthält. Insgesamt nahmen sieben Personen am Termin teil.

Ergänzend sei vermerkt, dass eine der Nugget-Sessions (Thema 6) gezielt für Führungskräfte konzipiert und angeboten wurde (siehe Tabelle 3).

4.2.3 Anwendung

Im interaktiven Workshop „Agilität im Team erleben“ wurden die Vorteile und Herausforderungen der agilen Teamarbeit erprobt, um individuelle Erkenntnisse für die Umsetzung in der realen Arbeitsumgebung zu gewinnen. Durch den

⁴ <https://www.inqa.de/SharedDocs/downloads/inqa-check-verwaltung-fuehrung.pdf?blob=publicationFile&v=2>.

praktischen Austausch und die Diskussion konnten die Teilnehmenden ihr Verständnis für agile Prozesse vertiefen und mögliche Anwendungsfelder in ihrer spezifischen Arbeitsumgebung identifizieren. Agiles Arbeiten konnte damit nicht nur theoretisch betrachtet, sondern auch aktiv erlebt und ausprobiert werden. Insgesamt nahmen fünf Personen an dieser Intervention teil.

Im Workshop „Kreativität mit Assoziationen üben“ wurden den Teilnehmenden die Vorteile einer offenen und kreativen Denk- und Arbeitsweise im Kontext agiler Arbeit verdeutlicht. Durch den Einsatz einfacher Hilfsmittel konnten sie erleben, wie neue Perspektiven auf bekannte Herausforderungen gewonnen werden können. Die Teilnehmenden wurden ermutigt, bekannte Pfade zu verlassen und innovative Lösungsansätze zu entwickeln. Insgesamt nahmen sechs Personen an dieser Intervention teil.

Die oben angesprochenen Bedarfe einzelner Referate, Agilität zu erleben, wurden mit diesen beiden Konzepten bedient.

4.3 Methoden-Workshops

Bevor in den verschiedenen Workshops die Methode selbst erläutert wurde, erfolgte zunächst ein sogenannter „Check-In“ der Teilnehmenden. Damit verbunden war die Frage nach der jeweiligen Intention der Teilnahme. Der VUKA-Kontext wurde zusammen mit dem „Business Case Agilität“ aufgezeigt. Dazu gehörten Fragen nach Stressoren und Schmerzpunkten im Alltag und wie dort der VUKA-Kontext wahrgenommen würde. Nach diesem Einstieg folgte der methodische Input mit praktischer Übung. Abschließend wurden das Gelernte reflektiert und konkrete Anwendungsfelder für den Arbeitsalltag abgeleitet. Ein „Check-Out“ rundete den Workshop ab.

Im **Kanban-Workshop** wurden Ziele und Ansätze der Methode Kanban vorgestellt. Es wurde beispielhaft ein Kanban-Board aufgestellt, mit dem anhand eines fiktiven Beispiels Aufgaben strukturiert und Arbeitsprozesse visualisiert wurden. Die Teilnehmenden konnten somit im Workshop selbst erste Erfahrungen mit dem Erstellen eines Kanban-Boards sammeln: In Kleingruppen wurden die Aufgaben für ein beispielhaftes Projekt gesammelt, für jede (Teil-)Aufgabe eine Karte erstellen. Es folgten die Priorisierung der Aufgaben und die Abstimmung des Zeitrahmens zur Bearbeitung. Die Reflexion zeigte, dass die Teilnehmenden erfahren konnten (siehe Tabelle 4), wie ein solches Board aufgebaut ist und wie es im Verwaltungsalltag eingesetzt werden kann. Insgesamt nahmen 24 Personen an den beiden Terminen teil.

Tabelle 4: Feedback der Teilnehmenden des Kanban-Workshops

„Die Entwicklung des Boards ging leicht von der Hand, denn die Anwendung ist unkompliziert und einfach. Die Implementierung im Arbeitsalltag ist wahrscheinlich.“

„Das Board wird mir mehr Ruhe in meine Abläufe bringen. Ich kann für alle Aufgaben und Schnittstellen das Kanban-Board nutzen und mich besser strukturieren.“

„Ich möchte Kanban im Team umsetzen; allerdings in abgewandelter Form in Zweier-Teams, denn es soll praktikabel sein.“

„Ich hatte zunächst Stress in der Anwendung von Kanban, weil es nicht direkt funktioniert hat. Aber wir hatten in diesem Workshop den perfekten Raum einfach mal auszuprobieren.“

Das Ziel des **Workshops „Scrum“** war es, den Teilnehmenden einen Einblick in die Methode zu geben und erste Erfahrungen damit zu sammeln. Hierzu wurden der Ablauf (inklusive Kanban-Strukturierung) theoretisch vorgestellt und der Bestandteil der Retrospektive mithilfe der sogenannten „Starfish-Methode“ erprobt. Hier wurde die Fragestellung bearbeitet, wie gut die Zusammenarbeit im Team funktioniert. Weiterhin wurden Projektmanagement-Ansätze wie die klassische „Wasserfallplanung“ mit dem agilen Ansatz von Scrum gegenübergestellt, um mögliche Anwendungsfelder für die Scrum-Methodik zu erkunden. In der Reflexion zeigt sich, dass die Methode insgesamt als höchst komplex wahrgenommen wurde, dass jedoch die Bereitschaft bestand, einzelne Elemente und hier insbesondere die Kanban-Anwendungen aus dem Workshop in Zukunft im Arbeitsalltag auszuprobieren und anzuwenden. Insgesamt nahmen 27 Personen an den beiden Terminen teil.

Im Design-Thinking-Workshop wurde die Methode vorgestellt und anhand eines fiktiven Projekts durch die Teilnehmenden erprobt. So wurde unmittelbar mit dieser neuen Herangehensweise experimentiert, wobei ein wesentlicher Schwerpunkt auf die differenzierte Betrachtung von Problem- und Lösungsraum gelegt wurde. Ein besonderer Fokus lag zudem auf der Perspektive der Zielgruppe(n) mit ihren unterschiedlichen Erwartungen und Bedürfnissen, die im Prozess der Lösungsfindung relevant sind.

Als Aufgabenstellung wurde den Teilnehmenden der Auftrag erteilt, ein Sommerfest zu planen. Um das „Problem“ (also die Aufgabe) zunächst zu verstehen, führten die Teilnehmenden untereinander Interviews. So wurde bereits im Problemraum deutlich, dass die Teilnehmenden mit unterschiedlichen Sichtweisen an die Aufgabe heran gingen: Sie stellten unterschiedliche Fragen, wie „Für alle Beschäftigten des Ministeriums oder nur für ein einzelnes Referat?“, „Buffet oder jede/r bringt was mit?“, „Unterhaltungsprogramm: ja oder nein?“ und „Live Band

oder...?“. Ausgehend von den unterschiedlichen Sichtweisen auf die Aufgabe generierten die Teilnehmenden im Lösungsraum höchst unterschiedliche Umsetzungsideen und entwickelten verschiedene Prototypen einer Betriebsfeier. Durch die sehr einfache Anwendung dieser agilen Methode konnten die Teilnehmenden neue Denkansätze für kreative Lösungen von neuen Aufgabenstellungen kennenlernen (siehe Tabelle 5). Insgesamt nahmen elf Personen an den beiden Terminen teil.

Tabelle 5: Feedback der Teilnehmenden des Design-Thinking-Workshops

Kolleginnen und Kollegen machten nicht alle die gleichen Erfahrungen. Mit den Interviews kommen nicht nur unterschiedliche Sichtweisen zum Vorschein, sondern auch andere Aspekte heraus als im Vorhinein vermutet. Daher ist eine Voraussetzung für eine erfolgreiche Umsetzung der Methode, für derartige Rücksprachen bewusst Raum und Zeit vorzusehen – und zwar im Sprint zwischen der ersten und der zweiten Phase. Hierarchiefrei Ideen besprechen zu können, führt zu anderen Ergebnissen. Dabei heißt es, mutig zu sein, Anderes anzusprechen und Neues auszuprobieren.

Die Methode gibt eine grundlegende Struktur vor, in der freie Bewegung möglich ist. Sie ist also nicht völlig frei von Vorgaben, sondern bietet einen flexiblen Rahmen für neue Lösungsfindung.

Der Mehrwert der Methode besteht in der Möglichkeit, die Bedürfnisse und Erwartungen der Kundinnen und Kunden bzw. der späteren Zielgruppen zu entdecken und daran die zu entwickelnden Lösungen auszurichten. Denn nur so werden die Ergebnisse wirklich von den Personengruppen genutzt, für die sie gedacht sind.

Im Alltag werden schnell Problem- und Lösungsraum vermischt; hier gilt besondere Aufmerksamkeit. Der Weg ist das Ziel – nicht gleich ein Ergebnis.

Bei aller Euphorie: Es ist nicht von einer Wunderwirkung der neuen Methode auszugehen. Veränderung braucht Zeit. Und so will auch diese Methode geübt und erprobt werden.

Die Teilnehmenden des **Workshops „Digitale Whiteboards“** nutzten ein virtuelles Whiteboard, um in Echtzeit zusammenzuarbeiten und Aufgaben zu lösen. Sie übten, digitale Post-its zu erstellen, Ideen zu sammeln, Konzepte zu skizzieren und Feedback zu geben. Die virtuelle Zusammenarbeit ermöglichte es den Teilnehmenden trotz räumlicher Distanz, effektiv zu interagieren, gemeinsam zu arbeiten und dabei die Herausforderungen und Grenzen der virtuellen Kollaboration zu thematisieren sowie die Vor- und Nachteile der virtuellen Zusammenarbeit zu erkunden und ihre Fähigkeiten in diesem Bereich weiterzuentwickeln. Es wurde während des Workshops darauf hingewiesen, dass Kollaborationstools, wie beispielsweise ein digitales Whiteboard, oder auch Werkzeuge zur kurzfristigen Durchführung von Umfragen im Internet häufig kostenfrei zur Verfügung

stehen und einen großen Nutzen in der Zusammenarbeit erzeugen können. Aus Gründen der Informationssicherheit und des Datenschutzes ist eine Verwendung dieser Tools im Internet für die beteiligten Organisationen nicht zulässig. Da der Bedarf jedoch groß ist, arbeitet IT.NRW bereits an einer sicheren und datenschutzkonformen Lösung für das Land NRW. Sobald diese Arbeiten abgeschlossen sind, werden die Beschäftigten über die neuen Werkzeuge informiert (siehe Tabelle 6). Insgesamt nahmen elf Personen am Termin teil.

Im Rahmen des **Workshops „Digitale Umfragen“** wurde anhand eines digitalen Tools beispielhaft gezeigt, wie die Meinungen von verschiedenen Personen, die sich zu unterschiedlicher Zeit an verschiedenen Orten befinden, gesammelt und visualisiert werden können. Es fand ein lebhafter Austausch von Anwendungstipps statt. Das Ziel bestand darin, eine effektive Methode zu entwickeln, um die gesammelten Informationen zu strukturieren und die verschiedenen Standpunkte und Ideen der Teilnehmenden ansprechend zu präsentieren. Insgesamt nahmen fünf Personen am Termin teil.

Tabelle 6: Feedback der Teilnehmenden des Workshops zu Tools

„Die Länge der Veranstaltung war super [...] ich werde versuchen, solche Tools zu nutzen, wenn sie erlaubt sind.“

4.4 Workshops für Innovatorinnen und Innovatoren

Um die Forschungsfrage beantworten zu können, welche agilen Arbeits- und Organisationsformen einen Nutzen für den Verwaltungsalltag bringen, war es erforderlich, Bereiche, Themen und (Teil-)Projekte zu identifizieren, in denen agile Arbeitsweisen und Methoden zielgerichtet und tatsächlich angewendet werden. Um zu entscheiden, welche Veränderungen sinnvoll sind und weiterverfolgt werden wollen, gilt es, die gesammelten Erfahrungen gemeinsam mit interessierten und motivierten Kolleginnen und Kollegen zu reflektieren, die Freude an Veränderung haben und das Projektvorhaben vorantreiben wollen. Daher wurde eine Gruppe von Interessierten gebildet, die auch über das laufende Projekt hinaus gesammeltes Handlungs- und Methodenwissen multiplizieren möchten. Neben dem individuellen Lernen steht hier das soziale Lernen dem Konzept eines „Train-the-Trainer-Ansatzes“ (Graf et al., 2017) im Fokus; es entwickeln also nicht nur einzelne eine (neue) Methodenkompetenz, sondern sie wird im sozialen Austausch kollaborativ erprobt (vgl. Foelsing & Schmitz, 2021), um gemeinsam möglichen Widerständen seitens der Organisation bzw. einzelner Individuen begegnen zu können (vgl. Kühl, 2023). Hierzu wurden Multiplikatorinnen und Multiplikatoren

bzw. im Projekt benannte Innovatorinnen und Innovatoren identifiziert (entweder meldeten sie sich selbst-motiviert oder sie wurden über Empfehlungen angesprochen), um die nachhaltige Etablierung neuer Arbeitsweisen zu gewährleisten. Um die Gruppe der Innovatorinnen und Innovatoren zu konstituieren, wurde in verschiedenen Workshops zunächst deren Gruppenbildung befördert. Anschließend wurden methodische Kompetenzen vermittelt; ergänzend agierte die Gruppe selbstgesteuert.

Insgesamt interessierten sich 16 Personen für ein Mitwirken bei den Innovatorinnen und Innovatoren, von denen jeweils verschiedene Personen an den Terminen teilnahmen.

Tabelle 7: Feedback der Innovatorinnen und Innovatoren

„Das war das Gute bei den Terminen. Dass wir immer mal wieder zusammenkommen – und dann mit neuem Spirit starten.“

„Mit dem SCARF-Modell, der Change-Kurve und dem systemischen Ansatz haben wir neue Werkzeuge und Techniken an die Hand bekommen, um erfolgreich Veränderungen in unserer Organisation zu begleiten.“

„Es ist wichtig genau hinzuschauen, was mein Gegenüber kann, was er braucht und wie ich am besten mit ihm umgehen kann.“

„Man fühlt sich ‚Guerilla-mäßig‘, wenn man zu diesen Terminen geht. Es wird nicht wertgeschätzt, dass wir über unsere Aufgaben hinaus etwas tun. Um jetzt hier zu sein, muss ich früher kommen, um schon mal was zu schaffen.“

„Wir haben hier in der Gruppe ein gewisses Vertrauensverhältnis aufgebaut – das merkt man.“

„Manchmal unterschätzt und vergisst man, was man bereits alles in der Organisation verändert hat.“

4.5 Workshops mit Pilotabteilungen

Die nun folgende Darstellung der dritten Phase der Interventionen (siehe Abbildung 3) fokussiert konkrete Anwendungen von agilen Methoden in obersten Landesbehörden innerhalb des Forschungsprojekts „Reallabor Agiles Arbeiten“. Dabei geht es um sechs Pilotbereiche (im Weiteren verkürzt: Piloten), die im Einzelnen vorgestellt werden. Die Auswahl dieser Pilotbereiche wurde in Kapitel 3.3 vorgestellt.

4.5.1 Neue Arbeitsräume

Geplant war die Durchführung eines Design-Thinking-Prozesses, um die Gestaltung eines neuen kreativen Arbeitsraums auf die tatsächlichen Anforderungen der potenziell Nutzenden auszurichten. Eines der Ministerien gestaltete gezielt zwei Räumlichkeiten, die für kollaboratives Arbeiten geeignet sein sollen. Dies beinhaltet flexible Möbel, kreative Gestaltungsflächen und technische Rahmenbedingungen für hybride Settings. Der Design-Thinking-Prozess sollte dazu dienen, die Bekanntheit und die Attraktivität der Räume zu erhöhen, um die interne Nutzung durch die Beschäftigten insbesondere des Ministeriums aber auch anderer Ministerien zu erhöhen. Es wurden 14 Personen für eine Beteiligung eingeladen. Hierbei handelte es sich um ein eindeutig kollaboratives Format ohne explizite hierarchie-gesicherte Beauftragung. Von mehreren der angesprochenen Personen wurde zwar Interesse bekundet – insbesondere in Bezug auf die Anwendung der wenig bekannten Methode –, doch mit einem Verweis auf mangelnde Ressourcen und andere fachliche Aufgaben lehnten die Angesprochenen eine Teilnahme ab. Schlussendlich konnte mangels aktiver Beteiligung die Umsetzung nicht realisiert werden.

4.5.2 Koalitionsvertrag

Mit dem Pilotprojekt „Koalitionsvertrag“ wurde die Zusammenfassung dreier unterschiedlicher Bereiche verstanden, in denen mithilfe eines Design-Thinking-Prozesses Lösungen für die im Koalitionsvertrag vereinbarten Aufgabenstellungen in Bezug auf ein konkretes Ziel entwickelt werden sollen. Zum Design-Team gehörten insgesamt acht Personen, bestehend aus sieben Vertreterinnen und Vertretern eines der beiden Ministerien plus einer Person, die in einer nachgeordneten Behörde tätig ist. An den Terminen nahmen jeweils mindestens sechs dieser Personen teil.

Diesem Pilotprojekt kam eine Sonderrolle in der dritten Projektphase des Reallabors zu. Hier sollten auf Anweisung der Führungsebene neben der Entwicklung eines Lösungsansatzes innerhalb von wenigen Wochen und über das ohnehin bestehende Projektziel hinaus praxisorientiert konkrete Rahmenbedingungen für den sofortigen Einsatz agiler Methoden abgeleitet werden. Der Fokus sollte hierbei auf der Identifizierung potenzieller Fallstricke liegen, aber auch notwendige organisatorische Rahmenbedingungen offenlegen, die sowohl die benötigte Flexibilität als auch regelhaftes Handeln und ein rechtssicheres Verfahren ermöglichen. Parallel sollte überprüft werden, welche infrastrukturellen und räumlichen Voraussetzungen für die Umsetzung der Methode notwendig sind.

Für die interne Evaluation wurden folgende Perspektiven betrachtet:

- Anwendung der agilen Methode zur Erhebung der Bedarfe der Nutzerinnen und Nutzern und zu innovativer Lösungsfindung
- Ableitung konkreter sowie allgemeiner Rahmenbedingungen für den Einsatz agiler Arbeitsmethoden
- Ableitung notwendiger Veränderungen der räumlichen Begebenheiten im Kontext agiler Arbeit

Mit den Erfahrungen aus diesem Piloten sollte dazu beigetragen werden, weitere Bereiche zu identifizieren, die sich für den Einsatz agiler Methoden eignen, und eine für Agilität förderliche Raumgestaltung zu befördern.

Die weiteren geplanten Pilotgruppen innerhalb dieser Organisation wurden pausiert, um zunächst den Piloten „Koalitionsvereinbarung“ erfolgreich abzuschließen und zu evaluieren. Seitens des Forschungsteams wurde eine „Empfehlung“ in Form der Reflexion des Design-Thinking-Prozesses des Piloten formuliert und dem Steuerungsteam zur Verfügung gestellt.

Während in dem einen Ministerium weitere Pilotgruppen pausiert wurden, liefen im anderen Ministerium die Projekt-Aktivitäten weiter.

4.5.3 Messsystem

Mit dem Pilotprojekt „Messsystem“ sollte im Rahmen eines Design-Thinking-Prozesses der Ausgangsfragestellung, welche Leistungen ein bestimmtes System erbringen muss, um für die verschiedenen Gruppen von Nutzerinnen und Nutzern hilfreich zu sein, nachgegangen werden. Das Interesse an der Zusammenarbeit entstand seitens des zuständigen Fachreferats auf Basis persönlicher Kontakte zu einem anderen aktiven Akteur aus dem Reallabor, also durch „Mund-zu-Mund-Propaganda“. Die Vorgespräche wurden Ende Januar 2023 aufgenommen; die Gruppenzusammensetzung war bereits geplant, der Pilotbereich sollte kurzfristig starten. Der Beginn des Pilotprojekts wurde entsprechend der hierarchischen Weisung zunächst zurückgestellt, um den Pilotbereich „Koalitionsvertrag“ prioritär abzuschließen (siehe Kapitel 4.2.4). Seitens der Projektleitung wurde großer Bedarf signalisiert und eigeninitiativ eine hierarchische Lösung für eine frühzeitige Umsetzung gesucht.

Aufgrund der sich daraus ergebenden zeitlichen Verschiebung des Pilot-Beginns entstanden Schwierigkeiten bei der Terminfindung bedingt durch verschiedene

Urlaubszeiten. Projektphase 3 war ursprünglich bis Ende April 2023 geplant, um eine wissenschaftliche Aufbereitung der Erkenntnisse im Nachgang zu ermöglichen. Durch die nun erfolgte Terminfindung (der Prozess lief bis Ende Juli) konnte das Pilotprojekt zwar durchgeführt, aber nur eingeschränkt wissenschaftlich begleitet werden. Insgesamt nahmen 13 Personen am Piloten teil, davon fünf Personen aus einem der beiden Ministerien, eine Person aus dem anderen Ministerium und sieben aus einer nachgeordneten Behörde.

4.5.4 Fachkräfteoffensive

Der Pilotbereich „Fachkräfteoffensive“ konstituierte sich zu Jahresbeginn 2023. Der Kontakt wurde über ein Mitglied des Steuerungsteams des Forschungsprojekts „Reallabor Agiles Arbeiten“ hergestellt. Ursprünglich sollte bereits die konstituierende Sitzung begleitet werden, die Projektleitung entschied jedoch, dass zunächst in der Projektgruppe angefragt werden sollte, ob Interesse an dem Einsatz agiler Methoden besteht. Im Anschluss wurde besprochen, die Methode Kanban einzuführen. Diese wurde in einem gemeinsamen Termin vorgestellt und erprobt. Zur weiteren Nutzung können bereitgestellte Zugänge zur im Ministerium bereits verwendeten IT-Lösung WeKan verwendet werden. Insgesamt nahmen elf Personen am Pilotprojekt teil, acht Personen aus dem einen Ministerium und drei aus einem anderen, nicht am „Reallabor Agiles Arbeiten“ beteiligten Ministerium.

4.5.5 Gesetzesentwicklung

Mit dem Pilotprojekt „Gesetzesentwicklung“ war geplant, eine zum Jahresbeginn 2023 konstituierte Projektgruppe, in der 13 Akteurinnen und Akteure aus unterschiedlichen Referaten und Abteilungen des Ministeriums B beteiligt sind, durch ein Kanban-Board in der Koordination ihrer Arbeit zu unterstützen. Der Kontakt wurde über ein Mitglied des Steuerungsteams des Forschungsprojekts „Reallabor Agiles Arbeiten“ hergestellt.

Die Gruppe traf sich monatlich zu Regelterminen. Beim ersten Termin wurde virtuell die Zusammenarbeit mit dem Reallabor im Projektteam vorgestellt. Eine Projektbeteiligte übernahm die Aufgabe, bis zum nächsten Termin ein WeKan-Board einzurichten und über die Kommunikationsplattform der Projektgruppe zugänglich zu machen. Im zweiten Termin wurde nicht mit dem Board gearbeitet; der dritte Regeltermin fiel aus. Im vierten Termin stellte sich heraus, dass kein WeKan-Board hinterlegt war, weswegen eine Sammlung von Aufgaben manuell

seitens des Forschungsteams während der Sitzung erfolgte und am Ende in der Systematik des Kanban-Boards vorgestellt wurde. In Rücksprache zwischen Forschungsteam und der Projektleitung wurde ein WeKan-Board für sämtliche Projektmitglieder eingerichtet, die Projektleitung wollte die notierten Aufgaben digitalisieren. Beim nächsten Treffen stellte sich heraus, dass kein Zugang zum Board möglich gewesen war, sodass erneut manuell gesammelt wurde; trotz vielfacher Gesprächsangebote seitens des Forschungsteams fand keine Vorab-Abstimmung statt. In Vorbereitung zum Folgetreffen konnte der Zugang zum Board ermöglicht und eine Digitalisierung der gesammelten Aufgaben erreicht werden. Seitens der Projektleitung erfolgt ein positives Feedback auf diese Form der Arbeitsorganisation. Die Gruppe führte die Arbeit fort; aufgrund des Projektabschlusses des Reallabors war keine weitere Begleitung möglich.

4.5.6 Inhouse-Beratung

Mit dem Pilotbereich „Inhouse-Beratung“ war geplant, für die Aufgabe der Prozessoptimierung einen Standardprozess zu entwickeln, der grundlegend in verschiedenen Beratungsaufträgen angewendet werden kann. Diese Aufgabenstellung wurde mithilfe eines Kanban-Boards bearbeitet. Während der Treffen wurden der jeweilige Arbeitsfortschritt diskutiert und neue Aufgaben im Team verteilt. Das Kanban-Board fand in allen Terminen Anwendung. An diesem Pilotprojekt nahm die gesamte zuständige Stabsstelle des Ministeriums B mit fünf Personen teil, wobei nicht immer alle anwesend waren.

4.6 Integrierte Öffentlichkeitsarbeit zur Agilität

Während des gesamten Forschungsprojekts und insbesondere während der Interventionsphase war es von großer Bedeutung, das Thema der Agilität innerhalb der beiden Ministerien und in der (Fach-)Öffentlichkeit zu thematisieren, um sowohl für eine aktive Beteiligung als auch für die nötigen Rahmenbedingungen für die tatsächliche Anwendung neuer Arbeitsweisen, unabhängig vom Projektgeschehen, zu sensibilisieren.

Innerhalb der Ministerien fand entsprechend eine intensive kommunikative Begleitung statt. Es galt, die Beschäftigten auf das Projekt aufmerksam zu machen, es interessant zu präsentieren und für Beteiligung an den Interventionen zu werben.

Als gemeinsame digitale Kommunikationsplattform wurde eine dem jeweiligen Intranet über- bzw. nebengeordnete Kommunikationsplattform verwendet, die

seitens des zuständigen IT-Dienstleisters freigegeben war. Zu differenzieren sind auf der Plattform ein extern zugänglicher Bereich, auf den auch das Forschungsteam Zugriff hatte. Dort wurden sämtliche Informationen (u. a. Termine, Protokolle, Dokumentationen) hinterlegt. Es wurde ein geschlossener Bereich für die Steuerungsgruppe genutzt. Zusätzlich diente ein Bereich als Basis für die Information sämtlicher Beschäftigter beider beteiligter Ministerien. Das Forschungsteam konnte Materialien auf diesem externen Bereich hinterlegen, die vom Steuerungsteam manuell für den für die Beschäftigten zugänglichen internen Bereich gespiegelt werden mussten. Das Projekt wurde zum Auftakt im März 2022 auf der Plattform eingeführt und für alle Beschäftigten vorgestellt. Der für alle sichtbare Bereich gliederte sich in fünf Rubriken, in denen regelmäßige neue Inhalte präsentiert wurden:

- Rubrik News (Beiträge zum Projekt, zu inhaltlich interessanten Veranstaltungen und Informationen von anderen Absenderinnen und Absendern): 71 Beiträge
- Rubrik Facts (Projektinformationen, Projektskizze, Teamvorstellung): acht Beiträge
- Rubrik Mitmachen (Anmeldung zu Workshops): sechs Beiträge (die Veranstaltungsankündigungen wurden nach den ersten Tests in dieser Rubrik wenig wahrgenommen, sodass sie später über „News“ beworben und zusätzlich im Intranet kommuniziert wurden)
- Rubrik Take-Aways (Präsentationen und weiteres Material zum Download): 27 Dateien
- Rubrik „Austausch & Feedback“ (ständig verfügbar für die Beschäftigten; keine aktive Nutzung)

Zusätzlich zu dieser indirekten Ansprache wurden auch direkte Kommunikationsangebote gemacht: In beiden Ministerien wurden Info-Tische im Foyer nahe dem Zeiterfassungs-Terminal aufgestellt und betreut, um die Beschäftigten auf das Reallabor und seine vielfältigen Aktivitäten wie Workshops aufmerksam zu machen. Jeweils vor Ort war eine Person des Forschungsteams und eine Vertreterin der verschiedenen Ministerien. Insgesamt konnten somit 143 Beschäftigte angesprochen werden (64 Vertreterinnen und Vertreter aus dem einen Ministerium, 69 aus dem anderen sowie zehn weitere). Außerdem wurde eine virtuelle Sprechstunde angeboten. Das Ziel war es, die Beschäftigten niederschwellig über das Thema Agile Verwaltung und das Forschungsprojekt „Reallabor Agiles Arbeiten“ zu informieren und Teilnehmende für die unterschiedlichen Workshops zu

gewinnen. Die Sprechstunde richtete sich an alle Beschäftigten der beiden Ministerien, unabhängig davon, ob sie bereits mit agilen Methoden vertraut waren, oder ob das Thema für sie Neuland war. Eine Teilnahme war ohne Anmeldung möglich. Die Sprechstunde wurde über die Kommunikationsplattform beworben und die Beschäftigten waren dazu aufgerufen, ihre Fragen, die sie im Zusammenhang mit neuen Arbeitsweisen und dem Forschungsprojekt hatten, mitzubringen. Allerdings wurde nur ein Termin umgesetzt; weitere Terminoptionen wurden auf Wunsch der Ministerien abgesagt. Insgesamt nahmen nur zwei Beschäftigte teil; jedoch ist anzumerken, dass beide konkrete Ideen aufnahmen und diese im Anschluss in ihren Fachbereichen umsetzten.

Neben der internen Kommunikation kam auch der externen Kommunikation in das agile Feld eine wichtige Bedeutung zu, um den kontinuierlichen Transfer zwischen Wissenschaft, Lehre und Praxis sicherzustellen. So wurden verschiedene Blog-Beiträge sowohl auf Seiten Dritter als auch auf Seiten der FOM Hochschule veröffentlicht. Es erfolgten (wissenschaftliche) Publikationen ebenso wie Konferenzteilnahmen im Kontext „Neue Arbeitsweisen“ und/oder „Öffentliche Verwaltung“.

4.7 Zusammenfassende Darstellung der Interventionsbereiche

Insgesamt konnte die Beteiligung von 373 Personen, davon 73 Führungskräften verzeichnet werden (siehe Tabelle 8). Seitens des Ministeriums A erfolgten 407 Teilnahmen von 196 Personen (davon 40 Führungskräfte); seitens des Ministeriums B 330 Teilnahmen von 125 Beschäftigten (davon 33 Führungskräfte). Zudem nahmen mit 80 Teilnahmen 52 Personen aus anderen Häusern teil. Hier ist zu beachten, dass es während des Projektverlaufs aufgrund von Wahlen eine Veränderung der Zuordnung von Ressorts zwischen Ministerien gab; außerdem unterscheiden sich die Gesamtbeschäftigtenzahlen der Häuser, woraus sich eine unterschiedliche Anzahl von Beteiligungen ergibt.

Tabelle 8: Aggregierte Teilnehmendenzahlen der Interventionen nach Ministerien

	Führungs- kräfte	Mitarbei- tende	Teilneh- mende ge- samt	Beschäftigte gesamt (Stand Nov. 2022)
Ministerium A	40	156	196	571
Ministerium B	33	92	125	404
andere Ministerien/ nachgeordnete Behörden	k. A.	k. A.	52	nicht relevant

Im „Reallabor Agiles Arbeiten“ wurden innerhalb der 18-monatigen Projektlaufzeit vielfältige Interventionen gestaltet und durchgeführt, um konkrete Erfahrungen mit agilen Arbeitsweisen und digitaler Führung zu ermöglichen. Basierend auf einer Bestandsaufnahme wurden fördernde und hemmende Faktoren identifiziert, auf deren Basis die weiteren Aktivitäten zum Experimentieren und Erproben neuer Ansätze ausgewählt, umgesetzt und wissenschaftlich begleitet wurden. Diese Beobachtungen wurden im abschließenden Evaluationsbericht dokumentiert und ausgewertet, um daraus allgemeine Empfehlungen für die Etablierung agiler Handlungsansätze und (digitalen) Führungshandelns in der öffentlichen Verwaltung abzuleiten, die in der Experimentierhilfe zusammengeführt wurden.

5. Evaluation

Der im Projekt „Reallabor Agiles Arbeiten“ verwendete Forschungsansatz entspricht, wie im Verlauf von Kapitel 1.2 dargestellt, der Aktions- und Handlungsforschung nach Richenhagen & Dick (2019). Wie Kapitel 3 zeigt, wurde im Forschungsfeld von zwei obersten Landesbehörden eine Bestandsaufnahme durchgeführt, auf deren Basis die sich anschließenden Interventionen abgeleitet und durchgeführt wurden (Kapitel 4). Die Evaluation genau dieser Interventionen stellt den wissenschaftlich fundierten Erkenntnisgewinn sicher und bietet die Grundlage für spätere Handlungsansätze. Für diesen Zweck wurde das im Folgenden dargestellte Evaluationskonzept entwickelt.

5.1 Konzept

Aus der Vorgehensweise des Projekts (siehe Abbildung 1) lassen sich die vier Interventionsbereiche ablesen:

1. Strategie- und themenzentrierte Workshops
2. Methoden-Workshops
3. Workshops für Innovatorinnen und Innovatoren
4. Workshops mit Pilotabteilungen.

Der Austausch im Steuerungsteam wurde bei der Evaluation als Explikationsmaterial der vier Interventionen verstanden.

Im Projektverlauf wurden aufbauend auf den Ergebnissen der Bestandsaufnahme drei Projektphasen implementiert (siehe Abbildung 3): In einer ersten Projektphase (von Beginn des Projekts bis etwa August 2022) wurde auf die Ebene des Mindsets eingewirkt – dies erfolgte mittels der sogenannten Nugget-Sessions, der Achtsamkeitstrainings und einiger weiterer Angebote. In der zweiten Phase (geplant von September bis Dezember 2022) wurden in Methoden-Workshops unterschiedliche agile Methoden vorgestellt und an alltäglichen Beispielen der Beschäftigten erprobt. In einer dritten Phase (geplant von Januar bis April 2023) wurden neben einer Vertiefung besonders erfolgreicher Formate aus der zweiten Phase, die Arbeit mit Piloten an Aufgabenstellungen aus ihrem Alltag geplant. Kontaktpersonen und relevante Themen wurden in der zweiten Phase identifiziert. In der dritten Projektphase (März bis Juli 2023) wurden agile Methoden in den Piloten auf konkrete fachliche Themen oder (Teil-)Projekte angewendet und erprobt.

Zu ergänzen ist, dass diese drei Phasen nicht strikt voneinander getrennt waren, sondern im Sinne eines agilen Vorgehens abhängig von den Entwicklungen ineinandergriffen und in der Umsetzung entsprechend der identifizierten Bedarfe „Überlappungen“ entstanden.

Es lässt sich folgende Zuordnung vornehmen:

- Strategie- und themenzentrierte Workshops: Phase 1, 2 und 3
- Methoden-Workshops: Phase 2
- Workshops für Innovatorinnen und Innovatoren: Phase 2 und 3
- Workshops mit Pilotabteilungen: Phase 3.

Das Evaluationskonzept wurde vor dem Hintergrund wissenschaftlicher Vorüberlegungen entwickelt, die im Folgenden dargestellt werden. Die Evaluationsforschung beinhaltet die systematische Anwendung empirischer Forschungsmethoden zur Bewertung des Konzeptes, des Untersuchungsplanes, der Implementierung und der Wirksamkeit sozialer Interventionsprogramme (vgl. Rossi et al., 2019). Dabei soll die Evaluation folgende Funktionen erfüllen (vgl. Stockmann, 2022):

1. Erkenntnisfunktion: wissenschaftliche Erkenntnisse über die Eigenschaften und Wirkungen von Interventionen.
2. Optimierungsfunktion: Analyse von Stärken und Schwächen der Intervention und Entwicklung von Optimierungsmaßnahmen.
3. Kontrollfunktion: Kontrolle der korrekten Umsetzung der Maßnahme; Bestimmung von Effektivität und Effizienz der Intervention; Erfassung von Nebenwirkungen.
4. Entscheidungsfunktion: Entscheidung, ob eine Intervention gefördert, umgesetzt oder weiterentwickelt werden soll.
5. Legitimationsfunktion: Durchführung einer Intervention soll nach außen legitimiert werden.

Zu unterscheiden sind grundsätzlich die Ansätze der summativen Evaluation und die der formativen Evaluation. In summativen Ansätzen werden Maßnahmen nach deren Abschluss überprüft (explanative Forschung), in formativen Ansätzen geht es um eine begleitende Forschung.

Die Deutsche Gesellschaft für Evaluation (DeGEval) hat die folgenden Standards für die Umsetzung von Evaluationen entwickelt (vgl. DeGEval, 2016), an denen sich auch das folgende Vorgehen orientiert:

1. Nützlichkeit: „Die Nützlichkeitsstandards sollen sicherstellen, dass sich eine Evaluation an den Informationsbedürfnissen der vorgesehenen Evaluationsnutzer ausrichtet.“
2. Durchführbarkeit: „Die Durchführbarkeitsstandards sollen sicherstellen, dass eine Evaluation realistisch, gut durchdacht, diplomatisch und kostenbewusst ausgeführt wird.“
3. Fairness: „Die Fairness soll sicherstellen, dass eine Evaluation rechtlich und ethisch korrekt durchgeführt wird und dem Wohlergehen der in die Evaluation einbezogenen und auch der durch die Ergebnisse betroffenen Personen gebührende Aufmerksamkeit widmet.“
4. Genauigkeit: „Die Genauigkeitsstandards sollen sicherstellen, dass eine Evaluation über die Güte und/oder die Verwendbarkeit des evaluierten Programms fachlich angemessene Informationen hervorbringt und vermittelt.“

5.2 Anwendung des Evaluations-Konzeptes

5.2.1 Evaluation der Bereiche „Methoden-Workshops“ und „Strategie- und themenzentrierten Workshops“

Die beiden Interventionsbereiche

- Strategie- und themenzentrierte Workshops und
- Methoden-Workshops

werden zwar getrennt voneinander evaluiert, aber aufgrund der inhaltlichen Nähe der beiden Interventionen wird jeweils dasselbe im Folgenden dargestellte Evaluationskonzept angewendet.

Formativer Bereich

Jeder Workshop wurde von zwei Personen aus dem Forschungsteam des „Reallabors Agiles Arbeiten“ begleitet. Eine dieser Personen war hauptsächlich für die Durchführung des jeweiligen Workshops verantwortlich, die andere unterstützte bei der Durchführung, sollte vor allem aber beobachten und dokumentieren. Diese Beobachtungen wurden nach jedem Workshop kurz zusammengefasst und bildeten einen Teil der Grundlage für die Evaluation.

Summativer Bereich

- Bei der Zielpopulation dieser Evaluation handelt es sich um die Teilnehmenden der Workshops aus den jeweiligen Ministerien von NRW. Die entsprechenden Daten dieser Personen liegen vor, da sie in Teilnehmendenlisten erfasst wurden.
- In einem Zeitraum von vier bis sechs Wochen nach dem jeweiligen Workshop erfolgte die Evaluation.
- Aus dem Kreis dieser Teilnehmenden sollten je Methoden-Workshop zehn Prozent an der Evaluation teilnehmen. Es handelt sich also um eine Befragung von Expertinnen und Experten.
- Die Ziehung der Stichprobe erfolgte per Zufall. Es wurde eine persönliche Auswahl durch die evaluierenden Personen auf der Grundlage der Liste der Teilnehmenden vorgenommen, die ohne die Anwendung weiterer Kriterien erfolgte. Die Unschärfe dieser Zufälligkeit wird in diesem Rahmen akzeptiert.
- Methodisch wurde die Evaluation durch ein narratives Telefoninterview umgesetzt. Es eignet sich besonders, wenn durch freies Erzählen von Geschichten subjektive Bedeutungsstrukturen gewonnen werden sollen, die sich einem systematischen Abfragen versperren würden. Es ist „eine Erzählform, die vor allem benutzt werden kann, um besonders erfahrungsnahe, subjektive Aussagen zu gewinnen. Allgemeines Ziel ist es auch hier, Sichtweisen und Handlungen der Akteure zu verstehen“ (Häder, 2019, S. 280). Die Interviews sollten dabei jeweils nicht länger als zehn Minuten dauern.
- Die leitenden Fragen der Interviews sollten sein:
 - „Haben Sie im Nachgang des Workshops weiter über dessen Inhalte nachgedacht?“
 - „Ist es bereits zur Anwendung von Inhalten des Workshops gekommen?“
 - „Vermuten Sie, dass Sie in Zukunft die Inhalte des Workshops anwenden werden?“
- Die Ergebnisse der Interviews wurden durch die evaluierende Person im Nachgang (kurz) protokolliert und bilden den anderen – den summativen – Teil der Evaluation.

5.2.2 Evaluation der Workshops für Innovatorinnen und Innovatoren

Formativer Bereich

Die Workshops für Innovatorinnen und Innovatoren wurden von verschiedenen Mitgliedern des Forschungsteams „Reallabor Agiles Arbeiten“ begleitet. Die bei den Workshops gemachten Beobachtungen wurden ebenfalls dokumentiert; diese Protokolle bildeten einen Teil der Grundlage für die Evaluation. Falls die Protokolle für sich keine ausreichende Verständlichkeit oder Nachvollziehbarkeit entwickelten, konnte eine Erklärung mithilfe der Protokolle der Jour Fixe mit der Steuerungsgruppe des „Reallabors Agiles Arbeiten“ erfolgen.

Summativer Bereich

- Bei der Zielpopulation dieser Evaluation handelt es sich um die Innovatorinnen und Innovatoren. Die entsprechenden Daten dieser Personen liegen vor.
- Die Befragung der Stichprobe erfolgte nach Ablauf der Intervention im Zeitraum vom 15.05.2023 bis zum 15.06.2023.
- Aus dem Kreis dieser Teilnehmenden wurden mindestens 50 Prozent befragt. Es handelt sich also um eine Befragung von Expertinnen und Experten.
- Die Ziehung der Stichprobe erfolgte per Zufall. Es wurde dabei eine persönliche Auswahl durch die evaluierende Person auf der Grundlage der Liste der Innovatorinnen und Innovatoren vorgenommen, die ohne die Anwendung weiterer Kriterien erfolgte. Die Unschärfe dieser Zufälligkeit wird in diesem Rahmen akzeptiert.
- Methodisch wurde die Evaluation durch ein narratives Telefoninterview umgesetzt. Es eignet sich besonders, wenn durch freies Erzählen von Geschichten subjektive Bedeutungsstrukturen gewonnen werden sollen, die sich einem systematischen Abfragen versperren würden. Es ist „eine Erzählform, die vor allem benutzt werden kann, um besonders erfahrungsnahe, subjektive Aussagen zu gewinnen. Allgemeines Ziel ist es auch hier, Sichtweisen und Handlungen der Akteure zu verstehen“ (Häder, 2019, S. 280). Die Interviews sollten dabei jeweils mindestens zehn Minuten dauern.

- Die leitenden Fragen der Interviews sollten sein:
 - „Haben Sie auch außerhalb der konkreten Termine der Workshops der Innovatorinnen und Innovatoren über die Inhalte nachgedacht?“
 - „Ist es bereits zur Anwendung von Inhalten gekommen?“
 - „Vermuten Sie, dass Sie in Zukunft die Inhalte der Workshops anwenden werden?“
- Die Ergebnisse der Interviews wurden durch die evaluierende Person im Nachgang (kurz) protokolliert.

5.2.3 Evaluation der Pilotbereiche

Formativer Bereich

Die Pilotbereiche wurden von verschiedenen Mitgliedern des Forschungsteams begleitet. Die bei den Workshops gemachten Beobachtungen wurden entsprechend protokolliert und diese Protokolle bilden einen Teil der Grundlage für die Evaluation. Falls die Protokolle für sich keine ausreichende Verständlichkeit oder Nachvollziehbarkeit entwickeln, konnte eine Explikation mithilfe der Protokolle der Steuerungsgruppe des „Reallabors Agiles Arbeiten“ erfolgen.

Summativer Bereich

- Bei der Zielpopulation dieser Evaluation handelt es sich um die Teilnehmenden der Pilotbereiche. Die entsprechenden Daten dieser Personen liegen vor.
- Die Befragung der Stichprobe erfolgte im Zeitraum vom 15.05.2023 bis zum 30.06.2023.
- Aus dem Kreis dieser Teilnehmenden sollten mindestens zwei Personen je Pilot befragt werden. Eine dieser Personen sollte jeweils die leitende Person des Piloten sein. Es handelt sich also um eine Befragung von Expertinnen und Experten.
- Die Ziehung der Stichprobe erfolgte per Zufall. Es wurde dabei eine persönliche Auswahl durch die evaluierende Person auf der Grundlage der Liste der Teilnehmenden der Pilote vorgenommen, die ohne die Anwendung weiterer Kriterien erfolgte. Die Unschärfe dieser Zufälligkeit wird in diesem Rahmen akzeptiert.

- Methodisch wurde die Evaluation durch ein narratives Telefoninterview umgesetzt. Es eignet sich besonders, wenn durch freies Erzählen von Geschichten subjektive Bedeutungsstrukturen gewonnen werden sollen, die sich einem systematischen Abfragen versperren würden. Es ist „eine Erzählform, die vor allem benutzt werden kann, um besonders erfahrungsnahe, subjektive Aussagen zu gewinnen. Allgemeines Ziel ist es auch hier, Sichtweisen und Handlungen der Akteure zu verstehen“ (Häder, 2019, S. 280). Die Interviews sollten dabei jeweils ca. zehn Minuten dauern.
- Die leitenden Fragen der Interviews sollen sein:
 - „Wie haben Sie den Einsatz agiler Methoden in Ihrem Piloten erlebt? (Checkliste: Welche Methoden wurden eingesetzt? Was war gut bei dem Methodeneinsatz? Was war nicht gut bei dem Methodeneinsatz?)“
 - „Haben Sie auch außerhalb der konkreten Termine der Piloten über die Inhalte nachgedacht?“
 - „Vermuten Sie, dass Sie in Zukunft die agilen Inhalte des Piloten erneut anwenden werden?“
- Die Ergebnisse der Interviews wurden durch die evaluierende Person im Nachgang (kurz) protokolliert.

5.3 Ergebnisse und Interpretationen der einzelnen Evaluationen

Die Auswertung der gesammelten (formativen und summativen) Daten erfolgte im Anschluss vor dem Hintergrund wissenschaftlicher Standards gemäß dem Verfahren der zusammenfassenden Kategorienbildung nach Mayring (2022). Die Ergebnisse wurden dabei im Forschungsteam regelmäßig kommunikativ validiert. Ergänzt wurde die Ergebniserhebung mit quantitativen Daten, beispielsweise Anmeldedaten und virtuellen Umfragen.

Insgesamt gingen 35 Evaluationsinterviews, 78 Beobachtungsprotokolle sowie 26 Protokolle des Steuerungsteams in die Auswertung ein.

5.3.1 Strategie- und themenzentrierte Workshops

Die Ergebnisse der Evaluation werden in Tabelle 9 dargestellt.

Tabelle 9: Evaluationsergebnisse der strategie- und themenzentrierten Workshops

	Formativ	Summativ (Drei Interviews)
Agilität mit Assoziationen üben	Assoziationen wirkten auf die (wenigen) Teilnehmenden irritierend. Sie nahmen wahr, dass Assoziationen Zugänge zu Gefühlen und tieferen Gedanken ermöglichen. Teilnehmende sind dadurch intensiver zu beteiligen. Somit kann eine größere Wirkung erzielt werden.	nicht erfolgt
Agilität im Team erleben	Der Arbeitsalltag lässt echte Teamarbeit mit Kommunikation kaum zu. Dass dies dennoch von Bedeutung ist, wird in diesem Workshop wahrgenommen. Die Sinnhaftigkeit agiler Methoden im Team wird durchgängig kommuniziert.	nicht erfolgt
Achtsamkeits- trainings	Hier nahmen von allen Workshops am meisten Personen teil. Insgesamt wurde von einem stark überlagerten Alltag gesprochen, der von Informationsflut und Zeitdruck gekennzeichnet ist. Daher wurde Achtsamkeit als wichtig angesehen. Es wurden insbesondere immer wieder als ungerecht empfundene Bereiche des Arbeitsalltags benannt.	Das Thema wurde summativ ebenfalls als wichtig bewertet. Die Umsetzung im behördlichen Kontext wurde jedoch als schwierig bis kaum umsetzbar beschrieben. Konkret benannt wurde die Umsetzung von Atemübungen.
Agile Führung	Es bestand ein geringes Interesse, das zu wenigen Teilnahmen führte. Die Teilnehmenden zeigten sich jedoch an dem Thema interessiert. Konkrete Planungen dazu, wie es weitergehen könne, konnten jedoch nicht angestellt werden.	nicht erfolgt

Leadership Agility	Auf der einen Seite wurde das Seminar mit Skepsis wahrgenommen, weil Hierarchie die Ministerien dominiert. Auf der anderen Seite bestand auch die Wahrnehmung, dass der Arbeitsalltag bereits agil sei. Digitalisierung wird sowohl als Stressor als auch als hilfreich erlebt. Das Problem wird wahrgenommen. Lösungsstränge sind kaum zu entdecken.	Konkrete Anwendungen gab es nicht, aber eine weitere Beschäftigung damit. Es geht um Hinterkopfwissen, das beizzeiten weiterzuentwickeln ist.
Selbstchecks Fehlerkultur	Die Wahrnehmung der Fehlerkultur wurde deutlich geschärft. Es konnten konkrete Planungen entwickelt werden (Einbau in Sitzungen).	nicht erfolgt

Diese Auswertungen lassen sich interpretativ zu folgenden weitergehenden zentralen Ergebnissen zusammenfassen:

- Das Interesse an den strategie- und themenzentrierten Workshops war insgesamt gering. Die Angebote zum Thema Achtsamkeit hatten dabei die meisten Teilnehmenden.
- Es hat sich gezeigt, dass wenige Führungskräfte mit diesen Workshops zu erreichen waren. Deshalb wurde innerhalb des Interventionszeitraums zusätzlich der exklusiv für Führungskräfte angelegte Workshop „Agile Führung“ entwickelt, angeboten und umgesetzt. Leider konnte auch auf diese Art nur ein kleiner Teil der Führungskräfte erreicht werden.
- Bei der Evaluation der Wirkungen ist zunächst festzuhalten, dass diese Interventionen hauptsächlich mit der Entwicklung bzw. dem Kennenlernen des agilen Mindsets befasst waren und weniger mit konkreten Umsetzungsmethoden.
- Durch die Evaluation wurde deutlich, dass die Teilnehmenden an den Workshops die Bedeutung der Themen im Speziellen und des agilen Mindsets im Allgemeinen anerkannten. Sie schrieben dem Mindset eine große Bedeutung zu, stellten dabei auch eine große Diskrepanz zu ihrem Arbeitsalltag in obersten Landesbehörden fest.
- In Bezug auf eine Konkretisierung des agilen Mindsets in ihrem Arbeitsalltag waren die Teilnehmenden insgesamt kaum in der Lage dieses zu leisten.

Demzufolge bleibt offen, ob die Interventionen im Bereich der strategie- und themenzentrierten Workshops Wirkungen in Bezug auf die Entwicklung des agilen Mindsets in obersten Landesbehörden entfalten konnten.

5.3.2 Methoden-Workshops

Die Ergebnisse der Evaluation werden in Tabelle 10 dargestellt.

Tabelle 10: Evaluationsergebnisse der Methoden-Workshops

	Formativ	Summativ (17 Interviews)
Kanban	Bei bisherigen Alltagsversuchen bestand häufig Stress, weil etwas nicht funktionierte. Der geschützte Lernraum war daher hilfreich. Einsatz wurde bereits im Workshop konkret geplant. Grundlagen waren einigen Teilnehmenden zu ausführlich dargestellt.	Einsatz ist nur bei geteilter Arbeit und bei Projekten sinnvoll, nicht bei Routine. Teilweise war bereits vor dem Workshop ein WeKan Board eingeführt, teilweise über Excel, was in der Folge auf WeKan umgestellt wurde. Kanban soll in Zukunft eingesetzt oder der Einsatz ausgeweitet werden.
Design Thinking	Zentrale Erkenntnis: Vermischung von Problem und Lösung dominiert den Alltag. Inwiefern das bisherige Arbeiten methodisch ist, wird unterschiedlich bewertet. Insofern finden sich ebenfalls unterschiedliche Bewertungen der Frage, inwieweit agile Methoden weniger methodisch/strukturiert wären. Es besteht Irritation bzgl. der Fehlertoleranz in den Ministerien. Kreative Methoden sind sehr anspruchsvoll, insbesondere im virtuellen Raum. Vermutlich wären Präsenztermine besser geeignet.	Es kam zu keinem Einsatz. Die Hoffnung besteht, dass der zukünftige Einsatz dennoch möglich ist. Insgesamt geht es eher um partizipativere Ansätze als um konkrete Umsetzung.
Scrum	Das eindeutige Interesse wird von Skepsis sowie folgenden Fragen begleitet: Können wir das einsetzen, ist das mit	In einem Fall wurde ein tägliches Daily eingeführt. Die anderen Inhalte wurden als hauptsächlich unpassend eingestuft, doch die

	Verwaltungshandeln kompatibel? Das Verständnis für agil arbeitende Dienstleister ist gestiegen. Das Problem ist die Projektvielfalt, da SCRUM in dieser Hinsicht nicht direkt hilft. Im Verlauf entsteht Interesse für WeKan. Es entsteht ein Austausch zu Kanban.	Methode Kanban als Baustein von Scrum wurde eingeführt. Scrum als vollständige Methode wird als nicht passend angesehen.
Digitale Whiteboards	nicht erfolgt	Dadurch, dass kein Tool zum Einsatz zugelassen war, bestand kein weiterer Bezug. Es besteht dennoch grundsätzliches Interesse an der Nutzung.
Digitale Umfragen	nicht erfolgt	Dadurch, dass kein Tool zum Einsatz zugelassen war, bestand kein weiterer Bezug. Es besteht dennoch grundsätzliches Interesse an der Nutzung.

Diese Auswertungen lassen sich interpretativ zu folgenden weitergehenden zentralen Ergebnissen zusammenfassen:

- Zunächst ist festzuhalten, dass die Anmelde- und Teilnahmezahlen in diesem Interventionsbereich im Vergleich zu den strategie- und themenzentrierten Workshops hoch waren. Es kann geschlussfolgert werden, dass in den obersten Landesbehörden ein grundsätzlich höheres Interesse für konkrete Methoden besteht. Die Wirkungen der unterschiedlichen Methoden zeigten sich jeweils in einem klaren Bild. Diese Ergebnisse werden im Folgenden dargestellt:
- **Kanban** ist die agile Methode, die von den Mitarbeitenden als am wirkungsvollsten betrachtet wurde:
 - Schon während der Workshops erregte der Gedanke an ihre Einführung kaum Widerstände bei den Teilnehmenden, stattdessen weckte sie starkes Interesse. Selbst in Methoden-Workshops zu anderen Methoden stießen die Teilnehmenden über Randbemerkungen auf Kanban und entwickelten hierfür Interesse.

- Nach den Workshops beschrieben die Teilnehmenden konkrete Umsetzungsmöglichkeiten und Anwendungsfälle von Kanban, auch wenn sie über die Teilnahme an einem Scrum-Workshop zum Einsatz von Kanban gelangten.
- **Design Thinking** stieß insgesamt auf Interesse. Zusammenfassend wurde die Methode aber deutlich ambivalent betrachtet:
 - Während der Workshops irritierten verschiedene Grundsätze von Design Thinking die Teilnehmenden, insbesondere der im Verwaltungsalltag erlebte Umgang mit Fehlern sei ein anderer als der in der Methode propagierte. Es ließ sich feststellen, dass die Methode auf Zustimmung stieß, aber die Umsetzung für sehr anspruchsvoll gehalten wurde.
 - Nach den Workshops kam es zu keinen Anwendungsfällen von Design Thinking bei den Teilnehmenden. Es wurde jedoch angemerkt, dass dies für die Zukunft vorstellbar und wünschenswert wäre.
- **Scrum** löste ebenfalls großes Interesse aus. Jedoch schätzten die Teilnehmenden die Methode einstimmig als nicht für eine Umsetzung in obersten Landesbehörden geeignet ein:
 - Während der Workshops wurde deutlich, dass die Teilnehmenden Scrum für nicht kompatibel mit obersten Verwaltungsbehörden hielten. Es wurde angemerkt, dass insbesondere die Vielzahl an parallellaufenden Projekten, in denen Einzelne involviert sind, problematisch sei, da Scrum diesbezüglich nicht hilfreich sei. Hier ist anzumerken, dass das Verständnis von „Projekt“ innerhalb der Häuser ein anderes ist als die klassische Definition, die Projekte als zeitlich befristete, relativ innovative und risikobehaftete Aufgabe von erheblicher Komplexität versteht (vgl. Voigt & Schewe, 2018); es handelt sich eher um Zusatzaufgaben, die nicht im Rahmen der etablierten Strukturen Eingang finden.
 - Es kam im Nachgang zu den Workshops zu keiner Anwendung der Methode. In einem Fall wurde die Komponente „Daily“ eingeführt. Ansonsten können sich die Teilnehmenden jedoch einen zukünftigen Einsatz nicht als zielführend und sinnvoll vorstellen.
- Als Erfolgsfaktor für die Einführung neuer Methoden ließ sich aus den Workshops insgesamt die technische Umsetzung (Einsatz von digitalen Tools) ableiten. Kanban konnte auch deshalb Wirkung entfalten, weil ein entsprechendes Tool (WeKan) grundsätzlich zur Verfügung stand. Des Weiteren war das

Interesse an digitalen Methoden wie Whiteboards oder Umfragen groß, dies scheiterte in der technischen Umsetzung jedoch an den fehlenden Tools.

5.3.3 Innovatorinnen und Innovatoren

Formativer Bereich

Grundlage der Datenauswertung bilden die bis zum Zeitpunkt der Evaluation durchgeführten Beobachtungsprotokolle der drei begleiteten Workshops unter Hinzunahme von Kontextmaterial der Jour-Fixe-Protokolle der Steuerungsgruppe des Projekts „Reallabor Agiles Arbeiten“.

Insgesamt interessierten sich 14 Personen für die Gruppe der Innovatorinnen und Innovatoren, davon waren fünf bei allen Workshops, vier Personen bei zwei; fünf Personen nahmen jeweils an nur einem Workshop teil (siehe Tabelle 11). Insgesamt brach jedoch nur eine Person die Teilnahme ab, weil sie in ein anderes Ministerium versetzt worden war. Ansonsten wurden aus nicht erkennbaren Gründen mehrere Teilnehmende erst nach dem ersten Workshop benannt.

Tabelle 11: Übersicht der Teilnahmen an den Terminen der Innovatorinnen und Innovatoren

	Eine Teilnahme	Zwei Teilnahmen	Drei Teilnahmen	Gesamt
Ministerium A	2	4	3	9
Ministerium B	3	0	2	5

Die Workshops waren von einem deutlichen Interesse an der Thematik und von großem Optimismus geprägt. Mehrfach wurde von verschiedenen Personen bei verschiedenen Workshops mitgeteilt, dass agile Veränderungen in den Organisationen angestrebt werden und dass sich die Teilnehmenden dafür einsetzen wollen. Gleichzeitig wurden jedoch in jedem Workshop gewisse Ambivalenzen in Bezug auf folgende Aspekte deutlich:

- die Unterstützung der Hausleitung,
- den Umgang der Organisation (Führungskräfte) mit Veränderungen sowie
- die Reaktionen in den verschiedenen Kollegien.

Insgesamt konnte ein deutlicher Teamgeist wahrgenommen werden. Die Innovatorinnen und Innovatoren trafen sich regelmäßig auch außerhalb der vom Forschungsteam organisierten Workshops und konnten gemeinsame

Arbeitsergebnisse vorzeigen. Zudem legten sie von Beginn an auf der übergreifenden Kommunikationsplattform eine gemeinsame Austauschplattform an. Mit dem Gelernten zeigten sie sich insgesamt zufrieden, obwohl ihnen bewusst war, dass weitere Methodenschulungen nötig sind, insbesondere um andere unterstützen zu können.

Summativer Bereich

Grundlage der Auswertung bilden sechs qualitative Interviews, vier der interviewten Personen hatten zum Zeitpunkt der Evaluation an allen angebotenen Veranstaltungen teilgenommen (jeweils zwei aus beiden Ministerien); zwei der interviewten Personen hatten an zwei Veranstaltungen teilgenommen.

Durch die Interviews wurde deutlich, dass die personelle Zusammensetzung der Gruppe der Innovatorinnen und Innovatoren geglückt ist, denn alle Teilnehmenden befassten sich auch neben den Workshops intensiv mit der Thematik des agilen Arbeitens – im Sinne der angedachten Funktion der Beteiligten als Multiplikatorinnen und Multiplikatoren scheint insbesondere der Zusammenhalt der Gruppe ein relevanter Faktor zu sein. Die Ergebnisse lassen sich des Weiteren in vier Kategorien zusammenfassen:

1. Anwendung

Alle interviewten Personen beschreiben konkrete Anwendungen agiler Methoden in ihrem Arbeitsumfeld oder -alltag. Methodisch dominiert hier das Kanban-Board, das in fünf Interviews genannt wird. Des Weiteren wird auch Design Thinking in zwei Fällen angewendet. Nicht genannt wurden Änderungen der Haltungsebene in Bezug auf Agilität, sie ist unverändert positiv.

2. Weiterführung der Ausbildung

Gemäß dem Ansatz des lebenslangen Lernens (vgl. Stock-Homburg & Groß, 2019) sehen die Innovatorinnen und Innovatoren ihre „Ausbildung“ nicht als beendet an. Insbesondere für die Weitervermittlung der agilen Methoden werden tiefere Kenntnisse gewünscht, die mit eigenen Anwendungserfahrungen oder auch Transferbeispielen angereichert werden sollten.

3. Zeitbudgets

Alle Innovatorinnen und Innovatoren beschrieben den zusätzlichen Zeiteinsatz der Tätigkeit als Innovatorin oder Innovator als belastend. Auch wenn der Workload durch konkrete Workshops oder Treffen an sich überschaubar war, entstand teilweise die Wahrnehmung, die „eigentliche“ eigene Arbeit kaum bewältigen zu können und zusätzliche Aufgaben übernehmen zu

müssen. Dies war auch ein Grund für die nicht kontinuierliche Teilnahme einiger Innovatorinnen und Innovatoren. Ohne ein eigenes Zeitbudget für die Teilnahme an Workshops und die Tätigkeit als Innovatorin bzw. Innovator und als Multiplikatorin bzw. Multiplikator, scheint eine „Grassroot-Bewegung“ in der öffentlichen Verwaltung nicht möglich zu sein.

4. Organisationaler Rahmen

Die beschriebenen Anwendungen der agilen Methoden wurden überwiegend als erfolgreich eingestuft. Trotzdem kam es in allen Fällen zu Schwierigkeiten im organisationalen Umfeld des Methodeneinsatzes. Insbesondere geht es hier um Irritationen in den jeweiligen Teams bei Kolleginnen oder Kollegen, vorgesetzten Personen und den Interessensvertretungen. Der dadurch entstehende Rechtfertigungsdruck mindert die Einsatzfähigkeit der Innovatorinnen und Innovatoren nachhaltig. Es wurde festgestellt, dass weitere Anwendungen ohne organisationalen Rahmen schwer vorstellbar sind.

Diese Ergebnisse lassen sich interpretativ zu folgenden weitergehenden zentralen Ergebnissen zusammenfassen:

- Agile Methoden können in der öffentlichen Verwaltung auch in obersten Landesbehörden erfolgreich eingesetzt werden. Das Kanban-Board scheint hier geeignet zu sein. Des Weiteren ist auch die Methode Design Thinking erfolgreich einsetzbar, jedoch mit mehr Komplexität verbunden.
- Im Bürokratieprinzip der obersten Landesbehörden ist der Einsatz von Multiplikatorinnen und Multiplikatoren im Kontext von Change-Prozessen ohne weitere Anpassungen der Organisation kein langfristiger Erfolgsfaktor. Vielmehr droht der erfolgreiche Methodeneinsatz durch negative Rechtfertigungsfolgen für die Multiplikatorinnen und Multiplikatoren überkompensiert zu werden. Die ausgebildeten Personen geben an, sich wie Fremdkörper zu fühlen, d. h. das Gefühl zu haben, dass ihre Bemühungen von den Kolleginnen und Kollegen wenig Wertschätzung erfahren, und es ist anzunehmen, dass sie derart behandelt werden. Dies schadet sowohl ihrem persönlichen Wohlbefinden wie auch ihren Karriereoptionen.
- Deshalb muss die Organisation Anpassungen vornehmen, die sich vor allem auf zwei Bereiche beziehen:
 - Zeitbudgets: Multiplikatorinnen und Multiplikatoren benötigen eine im Stellenplan hinterlegte Erlaubnis, in einem gewissen Zeitbudget (in Wochenstunden) ihren Aufgaben im Multiplikationsbereich nachzugehen.

- Organisationale Erlaubnis („Leitplanken“): In der Organisation muss erlaubt sein, im Kontext der agilen Methoden zu experimentieren. Dies sollte formal geregelt werden, damit Multiplikatorinnen und Multiplikatoren sich im Kollegium, bei vorgesetzten Personen und den Interessensvertretungen auf eine einfache Art rechtfertigen können.

Hierfür scheint eine klare positive Haltung der Hausleitung in Bezug auf den Einsatz von agilen Methoden notwendig.

Es sollten Angebote des lebenslangen Lernens zur Verfügung gestellt werden, damit dynamische Entwicklungen erreichbar sind.

5.3.4 Pilotbereiche

5.3.4.1 Pilot: Neue Arbeitsräume

Geplant war die Durchführung eines Design-Thinking-Prozesses, um die Gestaltung eines neuen Arbeitsraums, der kollaboratives Arbeiten durch gezielte Ausstattungselemente unterstützt, auf die tatsächlichen Anforderungen der potenziell Nutzenden auszurichten. Zielsetzung war es, die interne Nutzung dieses neuen Raumes durch die Beschäftigten innerhalb des zuständigen Ministeriums, aber auch darüber hinaus zu erhöhen.

Ursprünglich war der Workshop für den 23.01.2023 angesetzt. Von den insgesamt fünf persönlich seitens des Forschungsteams per E-Mail eingeladenen Personen hatten sich vier zurück- und angemeldet (zwei davon unter Vorbehalt). Aufgrund einer Erkrankung der Trainerin musste der Workshop abgesagt und auf den 14.02.2023 verlegt werden. Der Verteiler für die Einladung wurde auf 14 Personen deutlich erweitert. Die Einladung erfolgte erneut durch das Forschungsteam. Dieser Workshop musste mangels Anmeldungen abgesagt und auf den 07.03.2023 verschoben werden. Es wurde derselbe Verteiler genutzt; zehn Personen sagten aufgrund von Arbeitsüberlastung ab, vier gaben keine Rückmeldung. Am 06.03.2023 wurde das Pilotprojekt somit vollständig eingestellt.

Dieser Ablauf kann nur unter größter Vorsicht interpretiert werden. Er deutet darauf hin, dass Projektzusammenarbeit, die nicht durch die Hierarchie der Verwaltung angeordnet wird, durch die Personen aus der Organisation nur vorsichtig angenommen werden kann. Es ist denkbar, dass dies durch die Hinweise, dass die für viele unbekannte agile Methode des Design Thinkings eingesetzt werden sollte, verstärkt wurde: Denn für dieses zusätzliche Projekt bestand kein Auftrag

durch die Hierarchie und somit auch keine Legitimation für den Einsatz der wenig etablierten Methode.

5.3.4.2 Pilot: Koalitionsvertrag

Formativer Bereich

Grundlage der Auswertung bilden die Beobachtungsprotokolle der vier Workshops im Rahmen des Design-Thinking-Prozesses, die durch das Projekt „Real-labor Agiles Arbeiten“ begleitet worden sind. Insgesamt sind die Wahrnehmungen der Teilnehmenden zum Vorgehen und zum erzielten Ergebnis eindeutig. Durch den Einsatz der agilen Methode Design Thinking ist der Pilot schnell zu einem guten Ergebnis gekommen. Szenario-Betrachtungen der Teilnehmenden zu üblichen Vorgehensweisen deuten darauf hin, dass ohne den Einsatz von Design Thinking ein deutlich schlechteres Ergebnis in einem deutlich längeren Zeitraum erreicht worden wäre.

Trotzdem waren die Teilnehmenden während der Workshops immer wieder von der Methode irritiert, was jedoch durch die Methodenkompetenz der unabhängigen Moderation geklärt werden konnte. Insbesondere das im Vergleich zum sonstigen Vorgehen deutlich längere Aufhalten im Bereich der Problemanalyse war eine stark wahrgenommene Veränderung zu sonstigen Vorgehensweisen. Die Vorteile hieraus wurden im Lösungsraum allen Teilnehmenden klar.

Summativer Bereich

Grundlage der Auswertung bilden drei qualitative Interviews mit Teilnehmenden, davon eines mit der leitenden Person des Piloten. Die Ergebnisse lassen sich in drei Kategorien zusammenfassen:

1. Effizienz und Effektivität

Alle Interviewten bestätigten eindeutig, dass das Ergebnis des Piloten besser erreicht worden ist, als es mit den üblichen Projektansätzen vorstellbar gewesen wäre. Aber nicht nur der Output wurde als besser bewertet, auch der Ressourceneinsatz insgesamt war geringer als beim üblichen Projektansatz. Demzufolge ist Design Thinking im Rahmen des Piloten effektiv und effizient in der Anwendung gewesen.

2. Freiwilligkeit der Methodenwahl

Das Projektteam entschied sich eigenständig für das Experimentieren mit der agilen Methode Design Thinking. Dadurch war ein gemeinschaftliches Arbeiten an einem Ziel mit einer besonderen Methode im Innenverhältnis des Pilots „Klimaschutzmaßnahmen“ möglich.

3. Geschützter Rahmen

Dahingegen befasst sich der geschützte Rahmen des Piloten mit dem Außenverhältnis. Die Beteiligung am Projekt führte bei den Beteiligten teilweise zu Irritationen im sonstigen beruflichen Umfeld. Gerade die Frage des individuellen Ressourceneinsatzes für ein Projekt, das nicht der originär zugeordneten Aufgabe entsprach und zudem mit einer nicht bekannten Methode umgesetzt wurde, führte zu kritischen Rückfragen und einem gewissen Rechtfertigungsdruck. Er konnte dadurch gemildert werden, dass auf das Projekt „Reallabor Agiles Arbeiten“ verwiesen und somit eine gewisse Legitimität entfaltet wurde.

Diese Ergebnisse lassen sich interpretativ zu folgenden weitergehenden zentralen Ergebnissen zusammenfassen:

- Agilität in obersten Landesbehörden ist mithilfe der Methode Design Thinking erreichbar, insbesondere bei komplexen Projekten mit Arbeitsaufgaben mit uneindeutigen Zielen und Anforderungen und unbekanntem Arten der Erledigungen (siehe die sogenannte Stacey Matrix nach Stacey, 2011, sowie Stock-Homburg & Groß, 2019).
- Die Organisation muss den Anwenderinnen und Anwendern von agilen Methoden Rechtfertigungslogiken zur Verfügung stellen, die sie in ihrem eigenen Umfeld (Kollegium, Führungskräfte, Interessensvertretungen) nutzen können, um ihre agilen Vorgehensweisen und Methoden zu erläutern bzw. zu begründen. Diese Rechtfertigungslogik kann aus Leitplanken bestehen, die grundsätzlich die Art und Weise des Einsatzes gewisser agiler Methoden erlauben und regeln.
- Teams sollten frei wählen können, für welchen Arbeitsansatz sie sich entscheiden (im Projektfall beispielsweise Wasserfall oder agile Methoden).
- Der Einsatz agiler Methoden sollte von Expertinnen und Experten (mindestens bei der Einführung) begleitet werden.

5.3.4.3 Pilot: Messsystem

Durch die Interventionen der oberen Führungsebene musste der Beginn des Piloten verschoben werden. Die Durchführung des Piloten war später zwar möglich, konnte jedoch nur eingeschränkt wissenschaftlich begleitet werden. Der Pilot lag außerhalb des Evaluationszeitraums und findet daher keine Berücksichtigung im Evaluationsbericht.

5.3.4.4 Pilot: Fachkräfteoffensive

Formativer Bereich

Grundlage der Auswertungen bilden Beobachtungen der durch das Team des „Reallabors Agiles Arbeiten“ begleiteten Workshops.

Im Piloten Fachkräfteoffensive bestand eine große Offenheit gegenüber der Methode Kanban im Konkreten und gegenüber agilen Methoden im Allgemeinen. Die Beteiligung dieses Piloten wünschte sich lediglich eine Einführung in Kanban und Unterstützung bei der technischen Umsetzung über WeKan. Weitere Unterstützung war in der Folge nicht mehr angefragt worden.

Summativer Bereich

Grundlage der Auswertung bilden zwei qualitative Interviews mit Teilnehmenden, davon eines mit der leitenden Person des Piloten. Die Ergebnisse lassen sich in zwei Kategorien zusammenfassen:

1. Kanban bietet als Instrument zur Steuerung der Kollaboration einen Mehrwert:

Die Projektgruppe beschäftigte sich intensiv mit der Frage, inwieweit Kanban in einer klassischen Kosten-Nutzen Relation zu einem Mehrwert führt. Dieser wurde im Kontext der summativen Evaluation eindeutig benannt. Insbesondere geht es dabei in diesem aus vielen verschiedenen Abteilungen zusammengesetzten Piloten um die Koordination der Kollaboration.

2. Notwendigkeiten in den Rahmenbedingungen:

Es werden notwendige Regelungen in den Rahmenbedingungen benannt. Hierbei geht es im Kontext der Fachkräfteoffensive insbesondere um zwei Dinge: zum einen muss eine technische Lösung zur Verfügung stehen, bei deren Umsetzung Support zur Verfügung gestellt wird, und zum anderen muss der Einsatz agiler Methoden in der Organisation explizit erlaubt werden.

Diese Ergebnisse lassen sich interpretativ zu folgenden weitergehenden zentralen Ergebnissen zusammenfassen:

- Die agile Methode Kanban kann in arbeitsteiligen Projekten von obersten Landesbehörden gewinnbringend für die Steuerung der Kollaboration genutzt werden.
- Für die technische Umsetzung sollte inhaltlicher und technischer Support zur Verfügung gestellt werden, um niederschwellig Anwendungsmöglichkeiten zu generieren.
- Im organisatorischen Rahmen müssen Regelungen (mindestens eine Erlaubnis) für den Einsatz von Kanban hinterlegt sein.
- Die agile Methode Kanban kann in arbeitsteiligen Projekten von obersten Landesbehörden gewinnbringend für die Steuerung der Kollaboration genutzt werden.
- Technische Umsetzungen sollten mit einem inhaltlichen und technischen Support zur Verfügung gestellt werden, um niederschwellig Anwendungsmöglichkeiten zu generieren.
- Im organisatorischen Rahmen müssen Regelungen (mindestens eine Erlaubnis) für den Einsatz von Kanban hinterlegt sein.

Der Einsatz agiler Methoden sollte von Expertinnen und Experten (mindestens bei der Einführung) begleitet werden.

5.3.4.5 Pilot: Gesetzesentwicklung

Formativer Bereich

Grundlage der Auswertung sind die Beobachtungsprotokolle der drei durch das „Reallabor Agiles Arbeiten“ begleiteten Workshops.

Mit dem Piloten war geplant, eine zum Jahresbeginn 2023 konstituierte Projektgruppe, in der 13 Akteurinnen und Akteure aus unterschiedlichen Referaten und Abteilungen eines Ministeriums beteiligt waren, in der Koordination ihrer Arbeit durch ein Kanban-Board, mithilfe des zur Verfügung stehenden Tools WeKan, zu unterstützen. In dem Prozess kam es zu einigen inhaltlichen und technischen Irritationen.

Insgesamt wollten die Teilnehmenden sich eher weniger mit technischen Umsetzungen und Fragen der Organisation befassen. Schlussendlich wurde trotzdem

ein Kanban-Board eingeführt, allerdings außerhalb der eigentlichen Treffen des Piloten. Stattdessen füllte die Projektleitung mit Unterstützung des Projekts „Reallabor Agiles Arbeiten“ ein WeKan-Board mit Aufgaben aus den Protokollen der vorherigen Treffen, das im weiteren Projektverlauf als kollaborative Arbeitsbasis genutzt werden sollte.

Summativer Bereich

Grundlage der Auswertung bilden zwei qualitative Interviews mit Teilnehmenden, davon eines mit der Projektleitung. Die Ergebnisse lassen sich in drei Kategorien zusammenfassen:

1. Kanban als Instrument des Sachstandsüberblicks:

Trotz vieler Widrigkeiten wurde ein Kanban-Board eingeführt, das nachhaltig verwendet wird, und zwar zu Beginn einer jeden Sitzung, um einen Sachstandsüberblick zu erhalten. Somit wird Kanban in diesem Fall ausschließlich als Organisationshilfe eingesetzt, wird aber auch hier als Vorteil wahrgenommen.

2. Rolle der Projektleitung:

Die Projektleitung nimmt eine wichtige Rolle bei der Anwendung agiler Methoden ein. Ist sie vom Einsatz nicht überzeugt bzw. fehlt ihr das methodische Wissen, ist ein Einsatz im Piloten stark erschwert.

Diese Ergebnisse lassen sich interpretativ zu folgenden weitergehenden zentralen Ergebnissen zusammenfassen:

- Die agile Methode Kanban kann in Projekten auch dann vorteilhaft sein, wenn Agilität als Ziel gar nicht angestrebt wird. Die Übersichtlichkeit der Darstellung ist nutzbar, um Sachstandsbetrachtungen schnell zu überblicken, insbesondere bei referats- oder abteilungsübergreifenden Projektaufgaben.
- Methodenschulungen sollten in der öffentlichen Verwaltung regelmäßig mit Transferanteilen angeboten werden, um die Kompetenzen zum Einsatz neuer Methoden flächendeckend zu befördern.
- Technische Tools und Umsetzungen sollten mit einem technischen und inhaltlichen Support zur Verfügung gestellt werden, um einen Einsatz niederschwellig möglich zu machen.
- Der Einsatz agiler Methoden sollte von Expertinnen und Experten (mindestens bei der Einführung) begleitet werden, um Sicherheit in der Anwendung

zu gewährleisten und die angestrebten Verbesserungen realisieren zu können.

5.3.4.6 Pilot: Inhouse-Beratung

Formativer Bereich

Grundlage der Auswertung sind Beobachtungen der durch das Team des „Reallabors Agiles Arbeiten“ begleiteten Workshops.

Die am Pilot Beteiligten kannten die Methode Kanban bereits aus den Methoden-Workshops des „Reallabors Agiles Arbeiten“ und bemühten sich deshalb aktiv selbst um die Unterstützung durch das Forschungsteam. Die Begleitung umfasste eine Vorstellung von Kanban und Unterstützung bei der Umsetzung über mehrere Workshops. Technisch umgesetzt wurde das Kanban-Board über das Tool Wekan, mit dem die Projektbeteiligten bereits vertraut waren.

Summativer Bereich

Grundlage der Auswertung sind zwei qualitative Interviews mit Teilnehmenden, davon eines mit der leitenden Person des Piloten. Die Ergebnisse lassen sich in zwei Kategorien zusammenfassen:

1. Kanban besitzt als Instrument zur Steuerung komplexer Projekte einen Mehrwert:

Die Projektgruppe erlebte und kommunizierte einen deutlichen Nutzen durch die Verwendung von Kanban. Es wurde jedoch darauf hingewiesen, dass der Planungsaufwand groß ist, sodass kleinere Projekte nicht sinnvoll mit Kanban durchzuführen wären.

2. Selbstorganisation überfordert oberste Landesbehörden im Rahmen von Kanban:

Die Projektleitung nimmt eine wichtige Rolle bei der Anwendung agiler Methoden ein. Ist sie vom Einsatz nicht überzeugt bzw. fehlt ihr das methodische Wissen, ist ein Einsatz im Piloten erschwert.

Diese Ergebnisse lassen sich interpretativ zu folgenden weitergehenden zentralen Ergebnissen zusammenfassen:

- Die agile Methode Kanban lässt sich in arbeitsteiligen und komplexen Projekten von obersten Landesbehörden gewinnbringend für die Steuerung der Kollaboration nutzen.

- Von Selbstorganisation geprägte Ansätze der Agilität stoßen in den hierarchisch strukturierten obersten Landesbehörden an ihre Grenzen.
- Technisch gut implementierbare Lösungen sind wichtig.
- Der Einsatz agiler Methoden sollte von Expertinnen und Experten (mindestens bei der Einführung) begleitet werden.

6. Weiteres Vorgehen

Mithilfe der Aktions- und Handlungsforschung ist es im Rahmen des Projekts „Reallabor Agiles Arbeiten“ gelungen, mit der Schulung und Anwendung von agilen Bestandteilen Erfahrungen zu sammeln. Die bisherigen Erkenntnisse können nach einer sehr starken Zusammenfassung in drei Punkten abgebildet werden:

1. Agile Methoden sind in der öffentlichen Verwaltung bzw. in obersten Landesbehörden grundsätzlich einsetzbar. Der Methodeneinsatz muss dabei gezielt erfolgen und kann zu stark verbesserten Ergebnissen des Verwaltungshandelns führen, und zwar sowohl in Bezug auf die Geschwindigkeit als auch in Bezug auf die Qualität der Ergebnisse. Somit kann eindeutig festgehalten werden, dass agile Methoden im Kontext von oberen Landesbehörden stark positive Ergebnisse erzielen können.
2. Die dargestellte VUKA-Weber-Waage (siehe Abbildung 2) ist auf der Ebene von Einzelpersonen nicht sinnvoll auszutarieren. Stattdessen müssen die öffentlichen Verwaltungen Regelsysteme – in ihrem eigenen Verständnis als „Leitplanken“ zu bezeichnen – entwickeln. Diese Regelsysteme müssen dem Anspruch gerecht werden, exakt genug zu sein, um eine Rechtfertigung im Bürokratieprinzip für den Einsatz agiler Methoden darzustellen. Auf der anderen Seite müssen diese Regelsysteme so viel Offenheit besitzen, dass weiteres Experimentieren möglich ist und nicht – wie zu befürchten wäre – die offenen agilen Methoden durch zu enge Vorschriften eingeschränkt werden.
3. Das agile Mindset sollte im Transformationsprozess öffentlicher Verwaltungen – mindestens aber in obersten Landesbehörden nicht primär im Fokus stehen. Vielmehr scheint es darum zu gehen, erfolgreiche Anwendungen zu kreieren, um durch korrigierende Erfahrungen das Mindset entwickeln zu können.

Vor dem Hintergrund der skizzierten Problemstellung und Zielsetzung, dass bestehende Rahmenbedingungen alternative Handlungsmöglichkeiten in der öffentlichen Verwaltung erforderlich machen, konnte das „Reallabor Agiles Arbeiten“ aufzeigen, dass neue Arbeitsweisen funktionieren können, dass aber sowohl die Strukturen der Organisation als auch die Kompetenzen der handelnden Personen zu entwickeln sind. In einem nächsten Schritt sollte das Ziel darin bestehen, die gewonnenen Erkenntnisse gemäß der Aktions- und Handlungsforschung zu nutzen. Dies bedeutet, dass auf Basis der gesammelten Erfahrungen und im Kontext einer neuen Bestandsaufnahme Ansätze für neue Interventionen

in Bezug auf die Wirksamkeit der Anwendung neuer Arbeitsweisen zu entwickeln sind, die wiederum konsequent evaluiert werden.

Literatur

- Baumgart, L. & Muster, J. (2023). Organization not found. Digitalisierung als Verwaltungsreform. [Zugriff am: 27.07.2023]. <https://versus-online-magazine.com/de/artikel/digitalisierung-als-verwaltungsreform/>.
- Beck, K., Beedle, M., Bennekum, A. v., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., Grenning, J., Highsmith, J., Hunt, A., Jeffries, R., Kern, J., Marick, B., Martin, R. C., Mellor, S., Schwaber, K., Sutherland, J. & Thomas, D. (2001). Manifest für Agile Softwareentwicklung. [Zugriff am: 27.07.2023]. <https://agilemanifesto.org/iso/de/manifesto.html>.
- Bortz, J. & Döring, N. (2016). Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften. Berlin: Springer.
- DeGEval – Gesellschaft für Evaluation e. V. (2016). Standards für Evaluation. Erste Revision 2016. [Zugriff am 14.02.2024] https://www.degeval.org/fileadmin/Publikationen/DeGEval-Standards_fuer_Evaluation.pdf.
- Fischbach, J. (2018). Scrum – in kurzen Iterationen zum Ziel. In: M. Bartonitz, V. Lévesque, T. Michl, W. Steinbrecher, C. Vonhof & L. Wagner (Hrsg.), Agile Verwaltung. Wie der öffentliche Dienst aus der Gegenwart die Zukunft entwickeln kann (S. 65–74). Berlin: Springer Gabler.
- Foelsing, J. & Schmitz, A. (2021). New Work braucht New Learning. Eine Perspektivreise durch die Transformation unserer Organisations- und Lernwelten. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Graf, N., Gramß, D. & Edelkraut, F. (2017). Agiles Lernen. Neue Rolle, Kompetenzen und Methoden im Unternehmenskontext. Freiburg: Haufe Lexware.
- Häder, M. (2019). Empirische Sozialforschung. Eine Einführung. 4. Auflage. Wiesbaden: Springer VS.
- Heilmann, K. & Zimmerhofer, A. (2018). Agilität und Diagnostik: Personalauswahl für agile Organisationen. In: A. Ternès & C.-D. Wilke (Hrsg.), Agenda HR – Digitalisierung, Arbeit 4.0, New Leadership: Was Personalverantwortliche und Management jetzt nicht verpassen sollten (S. 211–223). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Highsmith, J. (2001). History: The Agile Manifesto. [Zugriff am: 27.07.2023]. <https://agilemanifesto.org/history.html>.
- Hill, H. (2015). Wirksam verwalten: Agilität als Paradigma der Veränderung. In: Verwaltungsarchiv, 106(4), S.397–416.

- Hill, H. (2018). Agiles Verwaltungshandeln im Rechtsstaat. In: Die Öffentliche Verwaltung, 2018(13), S.497–504.
- Hill, H. (2021a). Agilität als Bestandteil einer Neuen Verwaltungskultur. Impulsvortrag im Rahmen der virtuellen AgilKom-Abschlussveranstaltung am 16.12.2021. [Zugriff am: 01.02.2024]. https://www.uni-speyer.de/fileadmin/Lehrstuehle/Hill/Tagungen/AgilKom_Abschlussveranstaltung_Handout.pdf.
- Hill, H. (2021b). Die Kunst, digitale Lern- und Arbeitsräume zu gestalten: Führen und Weiterbilden aus der Distanz. In: Die Öffentliche Verwaltung, 2021(2), S.49–59.
- Höffner, C. & Modrzyński, D. (2021). Einfluss von Krisen auf Veränderungsprozesse und agile Arbeitsweisen in der öffentlichen Verwaltung. In: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e. V. (Hrsg.), Beitrag zum 67. Frühjahrskongress der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft „Arbeit HumAlne gestalten. Konzepte menschenzentrierter KI-Arbeitsplätze – Jetzt für die Arbeit von morgen vordenken“. Dortmund: GfA-Press.
- Höffner, C., Seng, A. & Tietmeyer, J. (2023). Agilität in der öffentlichen Verwaltung – Bestandsaufnahme in zwei Landesministerien, In: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft, Tagungsband Frühjahrskongress 2022. Nachhaltig Arbeiten und Lernen. Dortmund: GfA-Press.
- Hussy, W., Schreier, M. & Echterhoff, F. (2013). Forschungsmethoden in Psychologie und Sozialwissenschaften. Berlin: Springer.
- INQA Initiative Neue Qualität der Arbeit (2021). INQA-Check für die öffentliche Verwaltung. Eine Selbstbewertung zu aktuellen Herausforderungen in Führungssituationen in der digitalisierten Verwaltung. [Zugriff am: 01.02.2024]. <https://www.inqa.de/SharedDocs/downloads/inqa-check-verwaltung-fuehrung.pdf?blob=publicationFile&v=3>.
- Jordan, F. (2018). Kanban: Ursprung, Gemeinsamkeiten, Unterschiede, Wirkungsweise. In: M. Bartonitz, V. Lévesque, T. Michl, W. Steinbrecher, C. Vonhof & L. Wagner (Hrsg.), Agile Verwaltung (S. 55–64). Heidelberg: Springer.
- Kaiser, S. (2023). Das Unveränderbare verändern. Gestaltung von Wandel in der öffentlichen Verwaltung. [Zugriff: 27.07.2023]. <https://zoe-online.org/schwerpunkt/das-unveraenderbare-veraendern/>.

- Kühl, S. (2023). Der ganz formale Wahnsinn. 111 Einsichten in die Welt der Organisationen. München: Vahlen.
- Lamnek, S. (2005). Qualitative Sozialforschung. Weinheim: Basel.
- Mandl, C. (2017). Vom Fehler zum Erfolg: Effektives Failure Management für Innovation und Corporate Entrepreneurship. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Mayring, P. (2022). Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken, 13., überarbeitete Auflage, Weinheim: Beltz.
- Michl, T. & Steinbrecher, W. (2018). Wozu kann unsere Gesellschaft eine „agile Verwaltung“ brauchen? In: M. Bartonitz, V. Lévesque, T. Michl, W. Steinbrecher, C. Vonhof & L. Wagner (Hrsg.), Agile Verwaltung (S. 23–40). Heidelberg: Springer.
- Modrzyński, D. (2021). Kanban: Werkzeug und Hilfsmittel auf dem Weg zur Lösung [Ein persönlicher Erfahrungsbericht]. Blogbeitrag im Blog des „Forum Agile Verwaltung“. [Zugriff am: 27.07.2023]. <https://agile-verwaltung.org/2021/09/06/kanban-werkzeug-und-hilfsmittel-auf-dem-weg-zur-loesung-ein-personlicher-erfahrungsbericht/>.
- Musati, M. (2021). Agilität: Ein Organisationsmodell für öffentliche Verwaltungen. In: Organisationsberatung, Supervision, Coaching, 28(2).
- Petry, T. (2019): Digital Leadership: Erfolgreiches Führen in Zeiten der Digital Economy. 2. Aufl. Freiburg: Haufe Lexware.
- Przyborski, A. & Wohlrab-Sahr, M. (2014). Qualitative Sozialforschung. Ein Arbeitsbuch (S.26-28). München: Oldenburg.
- Puckett, S. (2020). Der Code agiler Organisationen. Das Playbook für den Wandel zur agilen Organisationskultur. Göttingen: BusinessVillage.
- Richenhagen, G. & Dick, M. (2019). Aktions- und Handlungsforschung in den Arbeitswissenschaften. In: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e. V. (Hrsg.), Dokumentation des 65. Arbeitswissenschaftlichen Kongresses: Arbeit interdisziplinär. analysieren, bewerten, gestalten. Dortmund: GfA-Press.
- Richenhagen, G. & Dick, M. (2022). Public Management im Wandel: Auf dem Weg zur Agilität in der Öffentlichen Verwaltung (S.3–7). Wiesbaden: Springer Gabler.

- Richenhagen, G., Seng, A., Dick, M., Elsenheimer, L., Höffner, C., Nebauer-Herzig, K., Modrzyński, D. & Wachter, L. (2022). „AgilKom“-Handlungshilfe: Agilität in der öffentlichen Verwaltung. Wege zur Anwendung agiler Arbeitsweisen. [Zugriff am: 27.07.2023]. <https://www.fom-blog.de/fileadmin/wp-content/uploads/ifpm/FOM-Forschung-ifpm-Projekt-AgilKom-Handlungshilfe-Agilitaet-oeffentliche-Verwaltung.pdf>.
- Rossi, P.H., Lipsey, M. W. & Henry, G. T. (2019). Evaluation: A Systematic Approach. New York: SAGE Publications, Inc.
- Schermuly, C. C. (2021). New Work: Gute Arbeit gestalten (3. Aufl.). Freiburg: Haufe Lexware.
- Seng, A. & Lahn, A. (2021). Anwendung von digitalem und physischem Kanban in der öffentlichen Verwaltung: Reflexion der Aktions- und Handlungsforschung des Projekts AgilKom. In: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e. V. (Hrsg.), Dokumentation des 67. Arbeitswissenschaftlichen Kongresses: Arbeit HumAIne gestalten. Konzepte menschenzentrierter KI-Arbeitsplätze – Jetzt für die Arbeit von morgen vordenken. Dortmund: GfA-Press.
- Sichart, S. & Preußig, J. (2019). Agil führen: Neue Methoden für moderne Führungskräfte. Freiburg: Haufe.
- Stacey, R. D. (2011). Strategic Management and Organisational Dynamics: The Challenge of Complexity to Ways of Thinking about Organisations (6. Aufl.). Financial Times Prentice Hall. Edinburgh Gate: Pearson Education Limited.
- Stock-Homburg, R. & Groß, M. (2019). Personalmanagement: Theorien – Konzepte – Instrumente (4. erweiterte Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Stockmann, R. (2022). Handbuch zur Evaluation. Eine praktische Handlungsanleitung, Band 16, 2. überarbeitete und erweiterte Auflage, Münster: Waxmann.
- Tanaka, T., Saito, S. & Kato, Y. (2020). Do Pipe Cleaners Help Software Engineers to Understand Agile Mindset? [Zugriff: 27.07.2023]. <https://doi.org/10.1109/CSEET49119.2020.9206191>
- Tietmeyer, J. (2021). Marktversagen im Neuen Steuerungsmodell – eine wirtschaftswissenschaftliche Betrachtung des Ambulant Betreuten Wohnens in der Eingliederungshilfe für Menschen mit Behinderung in NRW. In: G. Richenhagen, H.-D. Schat & A. Seng (Hrsg.), ifpm Schriftenreihe, Band 2. Essen: MA Verlag. <http://hdl.handle.net/10419/248722>.

- Uebernicketel, F., Brenner, W., Pukali, B., Naef, T. & Schindlholzer, B. (2015). Design Thinking: Das Handbuch (1. Aufl.). Frankfurt: Frankfurter Allgemeine Buch.
- Vogel, D. & Funck, B. (2018). Immer nur die zweitbeste Lösung? Protokolle als Dokumentationsmethode für qualitative Interviews. In: Forum qualitative Sozialforschung, 19(1), Art. 7.
- Voigt, K.-I. & Schewe, G. (2018). Projekt. In: Springer Gabler (Hrsg.), Gabler Wirtschaftslexikon. [Zugriff am: 27.01.2024] <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/projekt-42861/version-266202>.
- Vollbracht, A. F. & Seng, A. (2020). Kritische Reflexion des Instruments Selbstcheck – möglicher Beitrag zur Gestaltung von Veränderungsprozessen in Organisationen. In Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e. V. (Hrsg.), Dokumentation des 66. Arbeitswissenschaftlichen Kongresses: Digitale Arbeit, digitaler Wandel, digitaler Mensch? Dortmund: GfA-Press.
- Vollbracht, A. F. (2019). Fehlerkultur in öffentlichen Verwaltungen. FOM Forschungsblog. [Zugriff am 01.02.2024] <https://www.fom-blog.de/2019/12/fehlerkultur-in-oeffentlichen-verwaltungen>.
- Weber, M. (1922). Wirtschaft und Gesellschaft: Grundriss der verstehenden Soziologie. Tübingen: Mohr Siebeck.

Folgende Bände sind bisher in dieser Reihe erschienen:

Band 1 (2020)

Hans-Jörg Fischer / Jesco Lippert / Thomas Mühlbradt / Hans-Rüdiger Munzke /
Gottfried Richenhagen / Hans-Dieter Schat

[Gescheitert zum Erfolg – Neue Arbeit und fehlerfreundliche Kultur in kleinen und großen Organisationen](#)

ISSN (Print) 2702-0576 – ISSN (eBook) 2702-0584

ISBN (Print) 978-3-89275-156-4 – ISBN (eBook) 978-3-89275-157-1

Band 2 (2021)

Jan Tietmeyer

[Marktversagen im Neuen Steuerungsmodell – eine wirtschaftswissenschaftliche Betrachtung des Ambulant Betreuten Wohnens in der Eingliederungshilfe für Menschen mit Behinderung in NRW](#)

ISSN (Print) 2702-0576 – ISSN (eBook) 2702-0584

ISBN (Print) 978-3-89275-228-8 – ISBN (eBook) 978-3-89275-229-5

Band 3 (2023)

Stella Hammer

[Der Einfluss von Führung auf die Arbeitszufriedenheit von Mitarbeitenden in öffentlichen Verwaltungen und die Rolle des psychologischen Empowerments und des affektiven Commitments als Mediatoren](#)

ISSN (Print) 2702-0576 – ISSN (eBook) 2702-0584

ISBN (Print) 978-3-89275-322-3 – ISBN (eBook) 978-3-89275-323-0

Band 4 (2023)

Henning Goersch

[Persönliche Notfall- und Katastrophenvorsorge 2.0: Kompetenzentwicklung durch kollaboratives E-Learning](#)

ISSN (Print) 2702-0576 – ISSN (eBook) 2702-0584

ISBN (Print) 978-3-89275-316-2 – ISBN (eBook) 978-3-89275-317-9

Forschungsstark und praxisnah

FOM. Die Hochschule besonderen Formats

FOM Hochschulzentrum
Düsseldorf

Mehr als 50.000 Studierende, 25 Forschungseinrichtungen und 500 Veröffentlichungen im Jahr – damit zählt die FOM zu den größten und forschungsstärksten Hochschulen Europas. Initiiert durch die gemeinnützige Stiftung BildungsCentrum der Wirtschaft folgt sie einem klaren Bildungsauftrag: Die FOM ermöglicht Berufstätigen, Auszubildenden, Abiturienten und international Studierenden ein qualitativ hochwertiges und finanziell tragbares Hochschulstudium. Als gemeinnützige Hochschule ist die FOM nicht gewinnorientiert, sondern reinvestiert sämtliche Gewinne – unter anderem in die Lehre und Forschung.

Die FOM ist staatlich anerkannt und bietet mehr als 50 akkreditierte Bachelor- und Master-Studiengänge an – im Campus-Studium an 35 Hochschulzentren oder im einzigartigen Digitalen Live-Studium gesendet aus den Hightech-Studios der FOM.

Lehrende und Studierende forschen an der FOM in einem großen Forschungsbereich aus hochschuleigenen Instituten und KompetenzCentren. Dort werden anwendungsorientierte Lösungen für betriebliche und gesellschaftliche Problemstellungen generiert. Aktuelle Forschungsergebnisse fließen unmittelbar in die Lehre ein und kommen so den Unternehmen und der Wirtschaft insgesamt zugute.

Zudem fördert die FOM grenzüberschreitende Projekte und Partnerschaften im europäischen und internationalen Forschungsraum. Durch Publikationen, über Fachtagungen, wissenschaftliche Konferenzen und Vortragsaktivitäten wird der Transfer der Forschungs- und Entwicklungsergebnisse in Wissenschaft und Wirtschaft sichergestellt.

Alle Institute und KompetenzCentren unter
[fom.de/forschung](https://www.fom.de/forschung)





Institut für Public Management
der FOM Hochschule
für Oekonomie & Management

FOM Hochschule

Mit über 50.000 Studierenden ist die FOM eine der größten Hochschulen Europas und führt seit 1993 Studiengänge für Berufstätige durch, die einen staatlich und international anerkannten Hochschulabschluss (Bachelor/Master) erlangen wollen.

Die FOM ist der anwendungsorientierten Forschung verpflichtet und verfolgt das Ziel, adaptionsfähige Lösungen für betriebliche bzw. wirtschaftsnahe oder gesellschaftliche Problemstellungen zu generieren. Dabei spielt die Verzahnung von Forschung und Lehre eine große Rolle: Kongruent zu den Masterprogrammen sind Institute und KompetenzCentren gegründet worden. Sie geben der Hochschule ein fachliches Profil und eröffnen sowohl Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern als auch engagierten Studierenden die Gelegenheit, sich aktiv in den Forschungsdiskurs einzubringen.

Weitere Informationen finden Sie unter fom.de

ifpm

Aktuell steht der öffentliche Sektor vor großen Herausforderungen. Gesetzliche Rahmenbedingungen und technische Entwicklungen fordern ebenso wie sich dynamisch verändernde Kunden- und Bürgerbedürfnisse sowie Diskussionen um digitale Transformation, Agilität und Ambidextrie neue Ansätze in Verwaltungsführung und -kultur im Sinne eines agilen Public Managements.

Das ifpm will Veränderungsprozesse im öffentlichen Sektor identifizieren und anstoßen sowie die Planung von Ressourcen und zukunftsorientierten Verwaltungsstrukturen auf Grundlage angewandter Forschung unterstützen. Dabei liegt der Fokus auf Ansätzen der „Employability“, „Workability“ sowie des Diversity Managements, mit denen der Strategiewandel auf der Personalseite begleitet werden kann.

Weitere Informationen finden Sie unter fom-ifpm.de



Der Wissenschaftsblog der FOM Hochschule bietet Einblicke in die vielfältigen Themen, zu denen an der FOM geforscht wird: fom-blog.de