

Schneider, Jannes

Research Report

Agilität in der öffentlichen Verwaltung

Schriftenreihe für Public und Nonprofit Management, No. 36

Provided in Cooperation with:

Chair of Public and Nonprofit Management, University of Potsdam

Suggested Citation: Schneider, Jannes (2025) : Agilität in der öffentlichen Verwaltung, Schriftenreihe für Public und Nonprofit Management, No. 36, Universitätsverlag Potsdam, Potsdam, <https://doi.org/10.25932/publishup-68044>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/324228>

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/>

SCHRIFTENREIHE FÜR PUBLIC
UND NONPROFIT MANAGEMENT

BAND 36

Jannes Schneider

Agilität in der öffentlichen Verwaltung



Lehrstuhl für Public und
Nonprofit Management

Schriftenreihe für Public und Nonprofit Management

Jannes Schneider

Agilität in der öffentlichen Verwaltung

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de/> abrufbar.

Erstgutachterin:

Prof. Dr. Isabella Proeller

Zweitgutachter:

Nicolas Drathschmidt, M. A.

Die **Schriftenreihe für Public und Nonprofit Management** wird herausgegeben vom Lehrstuhl für Public und Nonprofit Management der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Potsdam.

ISSN (Online) 2190-4561

Dieses Werk ist unter einem Creative Commons Lizenzvertrag lizenziert:

Namensnennung 4.0 International

Um die Bedingungen der Lizenz einzusehen, folgen Sie bitte dem Hyperlink:

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

Online veröffentlicht auf dem Publikationsserver der Universität Potsdam

<https://doi.org/10.25932/publishup-68044>

<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:kobv:517-opus4-680440>

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	I
Abbildungsverzeichnis	II
1 Einleitung	1
2 Theorie	3
2.1 Konzept Organisational Learning (OL)	3
2.2 Organisational Capabilities (OC's)	5
2.3 Agilität	7
3 Operationalisierung	8
4 Literaturdiskussion	10
4.1 Wie bilden sich OC's und DC's aus?	10
4.1.1 Öffentlicher Sektor	11
4.1.2 Privater Sektor	15
4.2 Wie wirkt sich Agilität auf die DC's/OC's aus?	17
4.3 Wie wirkt sich Agilität aus?	18
4.3.1 Besonderheiten im öffentlichen Sektor	19
4.3.2 Individuelle Ebene	20
4.3.3 Team-Ebene	23
4.3.4 Organisationale Ebene	25
4.4 Abschließende Beantwortung	27
5 Fazit	27
5.1 Limitation der Arbeit	28
5.2 Ausblick	29
Literatur	31

Abkürzungsverzeichnis

DC's Dynamic Capabilities.

OC's Organisational Capabilities.

OL Organisational Learning.

VUCA Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity.

Abbildungsverzeichnis

1	Untersuchungsmodell (eigene Darstellung)	9
---	--	---

1 Einleitung

Der öffentlichen Verwaltung wird häufig attestiert, träge zu sein, wenn es um Veränderungen und Innovationen geht (Rölle, 2020, S. 8). Im Zuge vielfältiger Herausforderungen wird die Forderung nach mehr Innovationsgeist in der Verwaltung laut (Hill, 2019, S. 255). Diese Herausforderungen werden mit dem Begriff VUCA beschrieben, das Akronym kommt aus dem Englischen und steht für Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity (VUCA) (M. Neumann et al., 2024, S. 2). In diesem Umfeld hat es die öffentliche Verwaltung schwer, sich flexibel anzupassen und die Probleme zu lösen, was unter anderem mit der Bürokratie nach Max Weber begründet wird, welche sich durch „legitime, funktionale und kontrollierbare Hierarchie“ auszeichnet (Richenhagen et al., 2018, S. 1). Agilität ist dabei eine naheliegende Lösung, um eine bessere Reaktion der öffentlichen Verwaltung auf die in der Umwelt vorherrschenden VUCA Bedingungen zu ermöglichen (Mergel, 2023, S. 934). Agilität kann dabei als Managementmethode einen Einfluss auf die Förderung geforderter Innovationen haben. Es gibt bereits Beispiele aus den Ländern Norwegen, Deutschland und Italien, für Verwaltungseinheiten, die innovativ oder agil arbeiten (Gullmark, 2021; O. Neumann et al., 2024; Trivellato et al., 2021). In Deutschland war das Ziel einer agilen Verwaltung sogar im Koalitionsvertrag der letzten Bundesregierung enthalten, was die Aktualität von Agilität auch in der deutschen Verwaltung unterstreicht („Mehr Fortschritt wagen“, 2021, S. 7). Agilität in der öffentlichen Verwaltung kann folglich als relevantes Thema in Politik und Wissenschaft klassifiziert werden. Diese Einordnung wird durch den Fakt gestützt, dass 58 Prozent der Mitarbeitenden in der deutschen Verwaltung die Implementierung agiler Arbeitsweisen befürworten (Schnabel et al., 2024, S. 25).

Es ist festzustellen, dass Agilität ein Thema in der Forschung ist und viele einen Einsatz in der Verwaltung fordern, ohne jedoch die genauen Auswirkungen zu kennen, die agile Methoden mit sich bringen. Es besteht die Gefahr, dass Agilität nur eine temporäre Modeerscheinung bleibt und keine, beziehungsweise nur sporadische Handlungen daraus entstehen. Allerdings wird in den untersuchten Studien deutlich, dass hinter Agilität als Modebegriff eine fundierte Basis steht, durch die Chancen auf Veränderungen in Organisationen bestehen. Die Veränderung kann ebenfalls als eine Erweiterung zu bereits bestehenden Strukturen und Prozessen stattfinden (Kühler et al., 2024, S.

205; Mergel et al., 2020, S. 161f.). In der vorliegenden Arbeit sollen daher die Auswirkungen von Agilität auf die Fähigkeiten im öffentlichen Sektor näher untersucht werden.

Die Forschung zu Agilität ist seit dem Manuskript für Agilität von Beck et al. aus dem Jahr 2001 immer weitreichender geworden. Wenngleich Agilität schon in einigen öffentlichen Verwaltungen seit Jahren angewendet wird oder zumindest über eine Anwendung nachgedacht wird, gibt es zu den Auswirkungen von Agilität in der Verwaltung auf Prozesse, Strukturen und die Mitarbeitenden bisher nur sehr wenig Forschung (Baxter et al., 2023, S. 2; Looks et al., 2024, S. 287; Mergel et al., 2018, S. 295; O. Neumann et al., 2024, S. 1f.). Die meiste Forschung beschäftigt sich vor allem mit dem Konzept der Agilität selbst, anstatt fundiert zu ergründen, welche Veränderungen der Einsatz von Agilität aufgrund seiner Gegensätzlichkeit zu vielen typischen bürokratischen Linienorganisationen mit sich bringt (Mergel et al., 2020, S. 164). Darüber hinaus wird Agilität mit einer erfolgreichen Digitalisierung der Verwaltung in Deutschland in Verbindung gebracht (Mergel, 2023, S. 933). Dies zeigt, dass der Bedarf an einer fundierten Forschung zu diesem Thema gegeben ist. Studien, wie die von Neumann et al. (2024) beschäftigen sich mit Hilfe von Interviews mit der Einbettung von Agilität in der öffentlichen Verwaltung. Diese Studie hilft dabei, zu verstehen, wie Agilität in der öffentlichen Verwaltung eingesetzt wird. Allerdings können die Ergebnisse einer einzelnen Studie, die bei agilen Methoden führende Teile der öffentlichen Verwaltung abgedeckt hat, nicht auf den gesamten öffentlichen Sektor übertragen werden (O. Neumann et al., 2024, S. 19).

In der vorliegenden Arbeit wird an die bereits vorhandene Forschung angeknüpft, wobei insbesondere die Auswirkungen von Agilität und agilen Methoden im öffentlichen Sektor als Forschungslücke identifiziert wurden. Genauer gesagt wird auf Basis der vorhandenen Literatur untersucht, welchen Einfluss der Einsatz von Agilität im öffentlichen Sektor auf die Organisational Capabilities (OC's) hat. Zu diesem Zweck wird die Forschung zu Agilität mit den Erkenntnissen aus dem Bereich der OC's verknüpft. Das Ziel besteht darin, einen Beitrag zur Forschung über die Wirkungen von Agilität im öffentlichen Sektor zu leisten, welcher mit folgender Forschungsfrage innerhalb einer Literaturdiskussion erbracht werden soll:

Inwiefern beeinflusst Agilität die organisationalen Fähigkeiten in der öffentlichen Verwaltung?

Zur Beantwortung der vorliegenden Frage wird zunächst die Theorie des Organisational Learning (OL) einer näheren Betrachtung unterzogen, um diese anschließend zur Erklärung der Verbindung zwischen den Variablen in der späteren Literaturdiskussion zu nutzen. Im weiteren Verlauf erfolgt die Definition und Erläuterung des Konzepts der organisationalen Fähigkeiten, zu denen auch die dynamischen Fähigkeiten zählen. Zudem wird die Relevanz dieser Fähigkeiten für Organisationen dargelegt. Im weiteren Verlauf wird die Variable Agilität definiert, um ein für die Arbeit klares Verständnis dessen zu schaffen, was unter Agilität verstanden wird. In einem kurzen Abschnitt werden die Variablen operationalisiert und das grundlegende Untersuchungsmodell vorgestellt. Daran anschließend wird anhand von drei Ebenen die Forschungsfrage mit Hilfe aktueller Literatur diskutiert und abschließend beantwortet.

2 Theorie

2.1 Konzept Organisational Learning (OL)

Die Theorie des OL wurde bereits früh durch die Arbeiten von Agyris und Schön (1978) sowie durch March (1963) geprägt. Es wurde vor allem versucht, eine Erklärung zu finden, wie Organisationen lernen. Später verschob sich der Fokus der Theorie dahingehend, Lernen als eigenständigen Prozess zu betrachten und unabhängig von internen Prozessen zu analysieren. Es wurde insbesondere auf Leitbilder von Organisationen geachtet sowie das Lernen als eine Kultur und Strategie verstanden, die genutzt werden konnte, um die Fähigkeiten einer Organisation zu verbessern (Amy Emondson und Bertrand Moingeon, 1998, S. 10f.; Senge, 1994, S. 194). Für diese Arbeit ist dabei vor allem die Weiterentwicklung der Theorie von Relevanz, da sich diese mit der Kultur des Lernens in Organisationen näher befasst. Agilität kann als Managementmethode eine Kultur des Lernens, wie sie beim OL beschrieben wird, fördern, weshalb die Theorie dazu dienen soll, den Zusammenhang zwischen individuellem Lernen, kollaborativem Arbeiten und den Fähigkeiten auf organisationaler Ebene zu

erklären.

Nach der Definition von Argyris und Schön (1997) sind Organisationen eine Regierung, eine Agentur oder ein Aufgabensystem. Darüber hinaus müssen ihre Mitglieder Entscheidungen im Sinne des Kollektivs treffen, Aufgaben delegieren sowie sich zur Außenwelt abgrenzen können (Argyris & Schön, 1997, S. 13). Diese Definition trifft auch auf die Verwaltung im öffentlichen Sektor zu, um die es in dieser Arbeit gehen soll. Daher ist mit dem Begriff der Organisation in dieser Arbeit immer eine Organisationseinheit des öffentlichen Sektors gemeint, wenn dies nicht explizit anders benannt wird. Die meisten Autor:innen definieren OL als eine Theorie, die davon ausgeht, dass sich Organisationen in einem kontinuierlichen Lernprozess befinden (Fiol und Lyles, 1985, S. 804; Nonaka, 1994, S. 20; Rashman et al., 2009, S. 470). Dieser Lernprozess begründet sich einerseits aus dem individuellen Lernen der Mitglieder einer Organisation und im zweiten Schritt aus dem kollektiven Lernen (Rashman et al., 2009, S. 470). Grundlegend wird unter OL ein Prozess verstanden, bei welchem die Mitglieder der Organisation Fehler erkennen und diese anschließend korrigieren (Argyris & Schön, 1997, S. 19). Es geht einerseits um kleinere Anpassungen, die vor allem innerhalb der bestehenden Rahmenbedingungen einer Organisation bewältigt werden können (Fiol & Lyles, 1985, S. 805). Andererseits beinhaltet das OL auch solche Anpassungen, bei denen es weitreichendere Veränderungen an der Struktur der Organisation gibt. Dafür müssen meist bestehende Strukturen durch Individuen hinterfragt und durch Innovationen erneuert werden. Argyris und Schön (1997) unterscheiden in diesem Kontext zwischen „Single-Loop-Learning“ und „Double-Loop-Learning“. „Single-Loop-Learning“ bezeichnet demnach die Anpassung von Strukturen und Prozessen innerhalb der bestehenden Ordnung, während „Double-Loop-Learning“ die Korrektur von Fehlern durch das Hinterfragen bestehender Strukturen und Normen meint (Argyris & Schön, 1997, 18ff.). Eine ähnliche Unterscheidung wird von weiteren relevanten Autoren wie Nonaka (1994), Senge (1994) und Fiol und Lyles (1988) getroffen, was unterstreicht, dass die Theorie für die folgende Arbeit geeignet ist, da vor allem auf das „Double-Loop-Learning“ Bezug genommen werden soll. Es herrscht allerdings eine allgemeine Einigkeit darüber, dass es für OL, welches die grundlegenden Strukturen hinterfragt und verändert, Freiheiten für die Individuen braucht, damit ein Lernprozess stattfinden kann und Veränderungen angestoßen werden können (Nonaka, 1994, S. 17).

Insbesondere zentralisierte Strukturen hindern die Innovationsfähigkeit der einzelnen Teams und Mitglieder (Fiol & Lyles, 1985, S. 805). Außerdem stehen Organisationen den Innovationen ihrer Mitglieder insbesondere an der Stelle im Weg, wenn sie an bestehenden Strukturen festhalten (Rashman et al., 2009, S. 480).

2.2 Organisational Capabilities (OC's)

Nachdem das OL eingeführt wurde, wird nun die abhängige Variable Organisational Capabilities näher betrachtet. Der Begriff stammt aus der Managementlehre und umfasst verschiedene Arten von Fähigkeiten einer Organisation. Konkret lassen sich einerseits „Operational Capabilities“ zur effizienten Erfüllung der Routinetätigkeiten und andererseits „Dynamic Capabilities (DC's)“ zur Umsetzung von Veränderungen beispielsweise der „Operational Capabilities“ in einer Organisation unterscheiden (Amit & Schoemaker, 1993, S. 35). Diese Fähigkeiten beziehen sich vor allem auf die Gestaltung des internen Kontextes einer Organisation, wie beispielsweise die Größe und Komplexität (Andrews et al., 2016, S. 241).

Die Capabilities dienen der effizienten Erreichung von Zielen in Organisationen, indem sie bewusst die Nutzung organisationaler Ressourcen in spezifischen Prozessen verändern können (Ambrosini & Bowman, 2009, 33f.). Ressourcen werden dabei als Bestandteil der Prozesse gesehen, welche durch die OC's bestimmt werden. Die Ressourcen sind für eine Organisation in der Regel zu jedem Zeitpunkt zugänglich und sind als Input für einen Prozess unerlässlich (Piening, 2013, S. 212). Die Ziele, welche mit Hilfe der OC's und der Ressourcen in einer Organisation erreicht werden sollen, können von der Erfüllung einer Routinetätigkeit bis hin zur Entwicklung einer Innovation reichen (Amit & Schoemaker, 1993, S. 35). OC's werden in der Fachliteratur auch als „invisible assets“ bezeichnet, da sie nicht unmittelbar als erfolgsentscheidend wahrgenommen werden, trotz dessen einen sehr hohen Stellenwert in einer Organisation haben (Amit & Schoemaker, 1993, S. 35). In der Regel bilden sich die OC's in einer Organisation nicht ad hoc aus, sondern entwickeln sich über einen Zeitraum als Routinen und Handlungsmuster stetig weiter (Proeller & Siegel, 2010, S. 3). Helfat und Peteraf (2003) sprechen dabei von einem Lebenszyklus der OC's, die sich während

ihres Lebenszyklus weiterentwickeln und nach einer gewissen Zeit wieder verschwinden, da sich Neue herausbilden (Helfat & Peteraf, 2003, S. 989). In dieser Arbeit werden OC's daher als Fähigkeiten verstanden, die sich in einer Organisation einerseits entwickeln und andererseits wieder zurückbilden. OC's werden als pfadabhängig beschrieben, können aber durch die in einer Organisation beschäftigten Individuen stetig verändert werden, ohne den langfristig eingeschlagenen Pfad zu verlassen (Helfat & Winter, 2011, 1247f.). Im Fokus der Literatur stehen insbesondere die immateriellen Fähigkeiten, wie organisatorisches Wissen, Innovationsfähigkeit und Anpassungsfähigkeit, da sie es Unternehmen ermöglichen, wirtschaftliche Gewinne zu erzielen. Diese Fähigkeiten werden als immateriell bezeichnet. Das Besondere an den immateriellen OC's ist, dass diese nicht käuflich erworben und nur schwer durch konkurrierende Organisationen übernommen werden können (Amit & Schoemaker, 1993, 37ff.). Diese Aspekte sind besonders relevant zur Beantwortung der Forschungsfrage dieser Arbeit, dabei geht es für den öffentlichen Sektor weniger um die Konkurrenz, es geht vielmehr um den nicht möglichen käuflichen Erwerb der OC's. Deshalb soll untersucht werden, inwiefern sich durch Agilität die Capabilities in der öffentlichen Verwaltung ausbilden oder verändern. Die bereits erwähnten immateriellen Fähigkeiten wurden durch Teece et al. (1997) , als sog. „Dynamic Capabilities“ definiert. Die DC's sollen interne und externe Kompetenzen integrieren, um flexibel auf ein sich veränderndes Umfeld reagieren zu können (Teece et al., 1997, S. 516). Nach Teece et al. (1997) basieren DC's auf Integrations- und Koordinationsroutinen, Lernen und Rekonfiguration. Bei Integrations- und Koordinationsroutinen geht es in erster Linie um die Kombination von Ressourcen (Teece et al., 1997, S. 516). Ein Beispiel für solche Routinen ist die Entwicklung neuer Produkte, bei der Manager:innen multifunktionale Teams bilden, die verschiedene Fähigkeiten, Kompetenzen und Vermögenswerte kombinieren, um neue Produkte zu entwickeln (Bowman & Ambrosini, 2003, S. 295). Die OC's werden außerdem von mehreren Autor:innen stark mit der Lernfähigkeit von Organisationen in Verbindung gebracht. Danach sind neben den stark formalisierten Fähigkeiten, die zur effizienten Bewältigung der internen Prozesse verantwortlich sind, ebenfalls OC's notwendig, die zur Lernfähigkeit einer Organisation beitragen (Ambrosini und Bowman, 2009, S.35; Proeller und Siegel, 210, S. 3). Ambrosini und Bowman (2009) bezeichnen diese Fähigkeiten als „Meta-Capabilities“ (Ambrosini & Bowman, 2009, S. 35).

Abschließend lässt sich festhalten, dass OC's eine entscheidende Komponente für den Erfolg einer Organisation sind. Deshalb werden die OC's in dieser Arbeit als abhängige Variable untersucht, auch um festzustellen, wie sie sich durch den Einsatz von Agilität als Managementmethode verändern oder gar neu bilden. Organisationen können sich durch die Veränderung von OC's nachhaltig verändern. Um in der Literatordiskussion herausfinden zu können, wie Agilität als unabhängige Variable auf die OC's wirkt, soll im Folgenden Agilität definiert werden.

2.3 Agilität

Der hier genutzte Begriff der Agilität entstammt aus der Managementlehre im Bereich der Softwareentwicklung durch ein von mehreren Autor:innen veröffentlichtes Manifest im Jahr 2001. In dem „Manifest für agile Softwareentwicklung“ wurden durch einige Wissenschaftler:innen gemeinsame Bedingungen festgehalten, die besonders wichtig für die Softwareentwicklung waren (Manifesto, 2001). Die Verfasser:innen des Manifests definieren Agilität in erster Linie als das Reagieren auf Veränderungen. Dies soll insbesondere durch die Fokussierung auf das Individuum, die Interaktion zwischen Individuen sowie durch eine verstärkte Zusammenarbeit mit Kund:innen gewährleistet werden (Manifesto, 2001). Allerdings äußern sich beispielsweise McBride et al. (2021) kritisch über das Manifest als Ausgangspunkt für Agilität, indem es ihrer Auffassung nach zwar eine gute Grundlage darstellt, jedoch die eigentlichen Methoden, die genutzt werden, gar nicht Teil des Manifests sind (McBride et al., 2021). Sie sehen daher auch die Begründer der prozessoptimierenden Methode Scrum, welche bereits im Jahr 1986 erstmals zu einer agilen Methode publizierten, als wichtige Akteure in der Entstehung des Agilitätsbegriffs (McBride et al., 2021, S. 3). Grundsätzlich hat sich die Auffassung von Agilität und agilen Methoden in der wissenschaftlichen Literatur mit der Zeit weiterentwickelt und fand ebenso Aufmerksamkeit außerhalb der Softwareentwicklung, zunächst vor allem im Bereich der privaten Unternehmen und weitergehend auch im öffentlichen Sektor (Fischer und O. Neumann, 2024, S. 124; Mergel et al., 2023, S. 933).

Eine wichtige Unterscheidung, die beim Agilitätsbegriff getroffen werden muss, um zu

verstehen, wie Agilität Einfluss auf die Organisation nimmt, ist der Unterschied zwischen „doing agile“ und „being agile“. Die Definition ist für diese Arbeit dahingehend wichtig, weil Agilität für beide Bereiche als Begriff genutzt und verstanden werden soll, um den Fokus auf die Erkenntnisse zu legen. Unter „doing agile“ versteht man alle Faktoren, die die Mitarbeitenden in ihrer Arbeit beeinflussen, wie die Methoden Scrum und Kanban als Führungsansätze. Auf der anderen Seite meint „being agile“ die persönliche Einstellung der Mitarbeitenden, was ebenfalls die mentalen Strukturen und das Ausleben von Agilität einschließt (Eilers et al., 2020, S. 2). Agilität wird in dieser Arbeit damit als ein fundierter Begriff gesehen, der einerseits die Methoden einschließt und andererseits auch die Einstellung der Individuen berücksichtigt. Im Weiteren wird diese Unterscheidung daher nicht explizit wiederholt, sondern nur unter dem Begriff mit eingeschlossen. Agile Methoden sind als Teil des „doing agile“ Begriffs von Relevanz, da Agilität meistens primär mit den populären Methoden Scrum und Kanban verbunden wird. Agilität wird allerdings als deutlich umfassender definiert und verstanden, weshalb sich diese Arbeit nicht nur auf die Methoden beschränkt.

In diesem Abschnitt wurde der Agilitätsbegriff für die folgende Arbeit definiert, damit in der Diskussion klar ist, über welche Ausprägung gesprochen wird. Zur weiteren Deutlichkeit soll anschließend in einem Operationalisierungskapitel verdeutlicht werden, wie die bereits definierten Variablen der Forschungsfrage verbunden werden können.

3 Operationalisierung

Die Operationalisierung dient dazu, den Zusammenhang der Variablen anhand eines Untersuchungsmodells zu verdeutlichen. Darüber hinaus hat dieses Kapitel zum Ziel, den Fokus der Variablen einzuschränken. Der nachfolgenden Literaturdiskussion wird folgendes Untersuchungsmodell zugrunde gelegt:

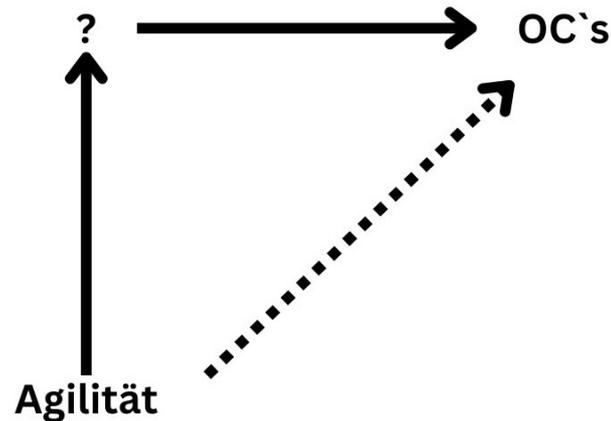


Abbildung 1: Untersuchungsmodell (eigene Darstellung)

Daran ist zu erkennen, dass der Zusammenhang zwischen der unabhängigen Variable und der abhängigen Variable nicht direkt herzustellen ist. Deshalb symbolisiert das Fragezeichen im Untersuchungsmodell mögliche Faktoren, die durch agile Methoden (X) ausgelöst werden und gleichzeitig OC's (Y) beeinflussen, um festzustellen, dass die Variablen eine Verbindung zueinander haben. Um dem Umfang dieser Arbeit gerecht zu werden, konnten nicht alle Bereiche der Variablen abgedeckt werden. Da Agilität ein sehr breites Feld ist, wurde sich vor allem auf die Auswirkungen beschränkt, die nachweisbar direkt durch agile Methoden entstehen. Agilität wurde klar definiert, jedoch ist das Ziel der Arbeit nicht die detaillierte Auseinandersetzung mit Agilität. Vielmehr soll die im Untersuchungsmodell dargestellte Verbindung unter der Annahme der Theorie des OL hergestellt werden. Auch bei der Y-Variable ist der Fokus mehr auf den auslösenden Faktoren (in der Abbildung als Fragezeichen dargestellt) gerichtet und weniger auf die Capabilities direkt. Zum einen wurde dieser Fokus gewählt, um die Forschungsfrage präzise zu beantworten. Zum anderen sind die Forschungsfelder der Variablen sehr breit, weshalb es im Rahmen dieser Untersuchung nicht möglich war, alle Bereiche der Variablen in vollem Umfang abzudecken. Im Rahmen der Operationalisierung können daher auch mitunter wichtige Faktoren, die unter Umständen einen signifikanten Einfluss auf die Variablen haben, nur in sehr geringem Maße berücksichtigt werden.

4 Literaturdiskussion

Die Zielsetzung der folgenden Literaturdiskussion besteht darin, die Auswirkungen agiler Methoden auf die OC's und DC's der öffentlichen Verwaltung zu erörtern. Die dafür verwendete Literatur wurde mit Hilfe von Literaturdatenbanken wie z.B. Google Scholar, Web of Science und Scopus recherchiert. Zur zielgenauen Suche wurde vor allem darauf geachtet, dass die verwendete Literatur möglichst aktuell ist und die wissenschaftlichen Standards erfüllt. Außerdem gab es besonders bei der Beschränkung der Suche auf den öffentlichen Sektor teils nur wenige Ergebnisse, was unter anderem durch die fehlende Forschung begründet ist (Mergel et al., 2018, S. 295). Daher ist die Suche auch auf den privaten Sektor erweitert worden, um Erkenntnisse übertragen zu können. Darüber hinaus konnte ein signifikanter Teil der Literatur durch Verweise in bereits gelesenen Forschungsarbeiten gefunden werden. Mit der gesammelten Literaturbasis soll nun identifiziert werden, welche Faktoren sich auf die abhängige Variable auswirken. Im zweiten Schritt werden die Auswirkungen der unabhängigen Variable herausgearbeitet. Allerdings lässt sich die Diskussion in diesem Bereich nur auf eine geringe Forschungsgrundlage stützen. Daher sollen in einem abschließenden Teil die zuvor herausgearbeiteten Faktoren der beiden Variablen zusammengebracht werden. Diese Diskussion gliedert sich entlang von drei Ebenen, die sich an der rahmengebenden Theorie des OL orientieren: der individuellen Ebene, der Teamebene und der Organisationsebene.

4.1 Wie bilden sich OC's und DC's aus?

Die Implementierung des zuvor beschriebenen Dreischritts erfordert die Analyse der Faktoren, die die abhängige Variable (in diesem Fall die OC's und DC's) beeinflussen. Dies beinhaltet die Untersuchung der Capabilities, die in der Literatur analysiert werden. Die Untersuchung fokussiert sich zunächst ausschließlich auf den öffentlichen Sektor und wird anschließend Literatur aus dem privaten Sektor einbeziehen, um ein umfassendes Bild zu zeichnen. Obwohl die Forschung zu den Capabilities nicht eindeutig ist und einige Studien die Capabilities als unabhängige Variable untersuchen, werden auch einige beeinflussende Faktoren genannt. Diese sollen im Verlauf der Un-

tersuchung herausgearbeitet werden.

4.1.1 Öffentlicher Sektor

Die OC's spielen im Kontext des öffentlichen Sektors eine wichtige Rolle, gerade wenn es um die Frage der Effizienzsteigerung geht (Proeller & Siegel, 2010, S. 4). Dabei werden unter dem Oberbegriff der OC's auch die DC's als eine eigene, sehr wichtige Untergruppe geführt, da sie dazu dienen, Veränderungen an der bestehenden Basis von Ressourcen und Fähigkeiten zu schaffen (Schilke et al., 2018, S. 393). Weitergehend dienen die DC's vor allem dazu, einen Wettbewerbsvorteil für eine Organisation zu schaffen oder zu behalten (Teece, 2007, S. 1341). Allerdings besteht dieser Wettbewerb in Organisationen im öffentlichen Sektor in dieser Form nicht bzw. nur zum Teil, da sie nicht in der Konkurrenz zu anderen Organisationen stehen. Dies bedeutet dabei nicht, dass diese Organisationen nicht unter einem Leistungsdruck stehen; dieser wird allerdings nicht vom Markt ausgelöst, sondern von politischen Vertreter:innen, die für die Organisation verantwortlich sind (Andrews et al., 2011, S. 302f.; Boyne, 2002, S. 98). Daher sind OC's und vor allem auch DC's für die öffentliche Verwaltung sehr relevant, um interne Prozesse mit vorhandenen Ressourcen möglichst effizient umzusetzen und eine Zufriedenheit bei den Bürger:innen zu erreichen sowie Budgetvorgaben der Politik einzuhalten (Pablo et al., 2007, S. 691). Es ist somit aus der Literatur eindeutig erkennbar, dass Teile der Definition von DC's für den privaten Sektor auf den öffentlichen Sektor übertragbar sind (Piening, 2013, S. 218).

Aufbauend auf der zuvor herausgearbeiteten Relevanz der OC's in der Verwaltung, soll nun im Folgenden näher betrachtet werden, wie sich die OC's in den öffentlichen Organisationen ausbilden. In einer Studie von Gullmark (2021) wird die Innovationsfähigkeit der öffentlichen Verwaltung in vier norwegischen Kommunen untersucht. Gullmark (2021) versteht unter der Innovationsfähigkeit einer Verwaltung, dass sie sich stetig verbessert, indem sie Chancen erkennt und nutzt (Gullmark, 2021, S. 511). Der Autor begreift die Innovationsfähigkeit als funktionalen Bestandteil, der sich in Bezug auf die Ausführungen von Schilke et al. (2018) als ein Teil von DC's definiert. Aus diesem Grund werden im Folgenden die Begriffe DC's und Innovationsfähigkeiten als Synonyme verwendet. Besonders im Vordergrund der Studie stehen die auslö-

senden Faktoren, die zu der Innovationsfähigkeit führen (Gullmark, 2021), welche in diesem Bereich betrachtet werden sollen. Eine weitere Studie, die sich ebenfalls mit auslösenden Faktoren zur Bildung von DC's befasst hat, ist von Trivellato et al. (2021), die einen speziellen Fall in der Verwaltung der italienischen Stadt Mailand zur Planung und Implementierung einer Staugebührenzone untersucht hat. Beide Studien sprechen bei der Untersuchung ausschließlich von Fähigkeiten, die den DC's zugeordnet werden können (Gullmark, 2021; Trivellato et al., 2021). Aus der Forschungsliteratur wird deutlich, dass DC's eine enge Verbindung zu den OC's haben und sogar als Teil gesehen werden (Schilke et al., 2018, S. 393; Zollo und Winter, 2002, S. 340), wird sich im Folgenden vor allem auf die vorliegenden Studien zu den DC's gestützt.

Als einen ersten Faktor, der bei der Bildung von DC's in der öffentlichen Verwaltung identifiziert wurde, nennt Gullmark (2021) die Organisationsstruktur. Konkret haben die untersuchten Kommunen eine zwei-Ebenen-Struktur etabliert, die dazu beitragen soll, dass DC's sowohl in der unteren als auch in der oberen Hierarchieebene entstehen (Gullmark, 2021, S. 514). Ganz deutlich ist an dieser Stelle die Einbeziehung aller Mitarbeitenden in der Verwaltung zu erkennen, die DC's an allen Stellen der Hierarchie fördern soll. Im Gegensatz dazu kommen Trivellato et al. (2021) zu der Erkenntnis, dass die DC's vor allem durch eine reine „bottom-up“-Kultur gefördert werden. Dies begründet sich vor allem darin, dass die Mitarbeitenden im öffentlichen Bereich in erster Linie durch Verantwortung und flache Hierarchien motiviert werden, indem sie sich mit einem Projekt identifizieren können (Trivellato et al., 2021, S. 64). Anschließend daran haben sich auch Andrews et al. (2016) in ihrer Studie in den zentralen Verwaltungsstellen in Großbritannien mit Faktoren beschäftigt, die Capabilities in der öffentlichen Verwaltung beeinflussen. Im Zuge dessen haben sie die Organisationsstruktur als einen wichtigen Faktor identifiziert und sind zu dem Ergebnis gekommen, dass sich eine besonders komplexe Organisationsstruktur negativ auf die OC's auswirkt (Andrews et al., 2016, S. 251). Die Ansätze sind grundlegend sehr ähnlich, die Unterschiede könnten vor allem darin begründet sein, dass die Fälle der Studien sich unterscheiden. Festhalten lässt sich an dieser Stelle, dass die Organisationsstruktur und genauer, flache Hierarchien und eine geringe Komplexität, einen Einfluss auf die Ausbildung von DC's und OC's haben. Es kann kritisiert werden, inwiefern die genannten Studien einer Meinung sind und bei flachen Hierarchien von einer einfa-

chen Organisationsstruktur gesprochen werden kann, so wie es Andrews et al. (2016) machen. Daher sollten diese Faktoren in der anschließenden Verknüpfung zur Agilität gesondert analysiert werden. Es wurde deutlich, dass aus den angesprochenen flachen Hierarchien Vertrauen entstehen kann, welches Pablo et al. (2007) in ihrer Studie als einen Faktor identifiziert haben. Dieses Vertrauen hilft insbesondere einzelnen Mitarbeitenden dabei, neue Arbeitsmethoden auszuprobieren, ohne, dass die täglichen Prozesse in der Organisation darunter leiden. Dadurch wird vor allem die Ausbildung von DC's gefördert (Pablo et al., 2007, 697ff.). In der Studie von Pablo et al. (2007) haben vor allem die Führungskräfte entscheidend dazu beigetragen, dass Vertrauen bei den Mitarbeitenden aufgebaut wurde (Pablo et al., 2007, S. 698). Die vorliegende Studie untersuchte mit der Calgary Health Region (CHR) in Kanada nur einen einzelnen Fall im öffentlichen Sektor. Im Rahmen der Studie wurden 75 Interviews ausgewertet, Meetings begleitet und Dokumente gesichtet, wodurch zahlreiche Erkenntnisse aus der Praxis gewonnen werden konnten. In dieser Studie geht es primär um die Anwendung und Wirkung von DC's in der Praxis (Pablo et al., 2007, 693f.). An die Erkenntnisse von Pablo et al. (2007) zum Vertrauen der Mitarbeitenden, schließen die Aussagen von Andrews et al. (2016) an, die in ihrer Studie herausgefunden haben, dass eine geringe Fluktuation von Mitarbeitenden zur Ausbildung und Verbesserung von OC's führen kann (Andrews et al., 2016, S. 251). Mit der Fluktuation von Mitarbeitenden ist ein Verhältnis von Abgängen und Neuzugängen innerhalb einer Abteilung gemeint, was bedeutet, dass hier Veränderungen zwischen Abteilungen in einer Organisation berücksichtigt wurden (Andrews et al., 2016, 246f.). Zwar lassen sich die Feststellungen, die durch Andrews et al. (2016) in Großbritannien gemacht wurden nicht direkt auf öffentliche Organisationen anderer Länder übertragen, der klare Faktor der personellen Instabilität kann trotzdem berücksichtigt werden. Diese Erkenntnisse stehen im Einklang mit den Annahmen des OL, welches den Fortschritt in einer Organisation mit einer Verantwortungsübertragung auf die Mitarbeitenden begründet (Nonaka, 1994, S. 14).

Gullmark (2021) hat darüber hinaus flexible Organisationsstrukturen als eine Voraussetzung für die Bildung von DC's identifiziert (Gullmark, 2021, S. 516). Dieser Punkt wird ebenfalls von Trivellato et al. (2021) aufgezeigt und konkretisiert, indem sie von einer klaren Öffnung der Regeln und Rollen sprechen (Trivellato et al., 2021, S. 65).

Die Mitarbeitenden müssen in diesem Fall nicht in ihrer Rolle bleiben, sondern haben Grundprinzipien und ein gemeinsames Ziel, an dem alle Beteiligten arbeiten. Dadurch soll einerseits Innovation gefördert und andererseits die Risiken durch Ermessensentscheidungen gemindert werden (Trivellato et al., 2021, S. 65). Dieser Ansatz zeigt klar auf, inwiefern die öffentlichen Organisationen das Potenzial in den bereits vorhandenen Ressourcen versuchen zu nutzen. Die Autoren betonen, dass die Mitarbeitenden in diesem Beispiel bereits die Voraussetzungen durch die DC's besitzen, jedoch hindern die Strukturen und Regeln sie daran, diese zu nutzen (Gullmark, 2021, S.522; Trivellato et al., 2021, S. 65). Daraus lässt sich ableiten, dass die DC's in diesem Fall für die Organisation keinen entsprechenden Mehrwert bieten.

Organisationen des öffentlichen Sektors stehen sich durch ihre starken hierarchischen Strukturen bei der Ausbildung von DC's häufig selbst im Weg (Wirth, 2020, S. 161). Daher sind es laut Piening (2013) meist externe Faktoren, die dazu führen, dass DC's entstehen (Piening, 2013, S. 234). Piening (2013) sieht insbesondere die Stakeholder als externe Faktoren, die zur Veränderung beitragen, da laut seiner Analyse die Führungskräfte im öffentlichen Sektor Veränderungen zur Legitimation vor den Stakeholdern wie beispielsweise Politiker:innen durchführen (Piening, 2013, S. 234). Im Gegensatz dazu stehen die Ergebnisse aus der Studie von Gullmark (2021) der als externe Faktoren unter anderem die Schließung einer Militärbasis, die wirtschaftlich sehr relevant für die Region war, identifiziert hat. Nach der angesprochenen Schließung war die Verwaltung der untersuchten Kommune gezwungen, sich durch innovative Lösungen weiterzuentwickeln, was durch die Ausbildung von DC's gelungen ist (Gullmark, 2021, S. 516). In beiden Annahmen lässt sich erkennen, dass die Verwaltung nicht durch einen inneren Antrieb zu DC's gekommen ist. Es braucht dementsprechend in vielen Fällen einen externen Grund, der die Verwaltung zu Veränderungen zwingt. Dieser Grund kann dabei sehr lokal beschränkt sein, wie der Wegfall eines wichtigen Wirtschaftsfaktors oder aber auch die gesamte Verwaltung in einem Land betreffen, wie es beispielsweise durch die Covid-19-Pandemie der Fall gewesen ist (Janssen & Van Der Voort, 2020, S. 1).

Als ein weiterer Faktor wurde das Netzwerk einer Organisation benannt, welches einen Austausch zwischen den verschiedenen Stakeholdergruppen inkludiert (Gullmark, 2021,

S. 516). Gullmark (2021) identifiziert diesen Faktor ebenfalls als eine DC, die bei der Bildung der Innovationsfähigkeit helfen soll (Gullmark, 2021, S. 516). Es besteht jedoch die Möglichkeit, dass das Netzwerk einer Organisation ein Faktor bei der Bildung anderer DCs sein kann. Diese Ansicht bestätigen auch Trivellato et al. (2021), dass die aktive Beteiligung verschiedener Stakeholdergruppen im Netzwerk der Organisation den Wissensaustausch fördern kann. Weiterführend ist es möglich, dass dadurch das organisationale Lernen gefördert wird, wodurch sich auch DC's bilden können (Trivellato et al., 2021, S. 67). Diese Annahme wird auch durch die Theorie des OL bestätigt. Nach der Theorie werden durch den Prozess der Wissensgewinnung bestehende Prozesse hinterfragt und Veränderungen angestoßen, wie es auch bei den DC's der Fall ist.

4.1.2 Privater Sektor

Anschließend an den öffentlichen Sektor stellt sich die Literaturlbasis im Forschungsgebiet der OC's im privaten Sektor etwas breiter dar, allerdings ist dort noch nicht ausreichend erforscht, wie genau sich OC's ausbilden (Ambrosini & Bowman, 2009, S. 46). Trotzdem werden in dieser Arbeit zur Beantwortung der Forschungsfrage die Erkenntnisse aus dem privaten Sektor genutzt, da diese ebenso hilfreich zur Beantwortung der Forschungsfrage sein können. Der Fokus liegt im Wesentlichen auf den Fähigkeiten von Organisationen im öffentlichen Sektor, weshalb dieser Teil etwas kürzer gehalten werden soll.

Ein wesentlicher Aspekt, der aus der vorliegenden Literatur hervorgeht, ist das Sozialkapital innerhalb einer Organisation, welches insbesondere die DC's beeinflusst (Blyler & Coff, 2003, S. 678). Blyler und Coff (2003) betonen die Relevanz interner und externer sozialer Beziehungen in einem Unternehmen. Die Kommunikation, die durch diese Beziehungen entsteht, ermöglicht den Austausch von Informationen, Innovationen und neuen Denkweisen. Diese können von Manager:innen genutzt werden, um Kompetenzen zu entwickeln (Blyler & Coff, 2003, S. 678). Die Bedeutung der Mitglieder einer Organisation für die Bildung von OC's wird an dieser Stelle deutlich gemacht, ähnlich wie bereits bei den Ergebnissen aus dem öffentlichen Sektor. Des Weiteren identifiziert Teece (2007) weitere immaterielle Faktoren, darunter die

Strukturen, Systeme und Prozesse in einer Organisation (Teece, 2007, S. 1346). Diese Faktoren beeinflussen die Ausbildung der OC's maßgeblich, da sie eine essentielle Voraussetzung dafür sind, einen Wettbewerbsvorteil zu erhalten (Teece, 2007, S. 1346). Außer, dass diese Strukturen bereits über lange Zeit in einer Organisation bestehen und durch die Pfadabhängigkeit einen großen Einfluss auf die Bildung von OC's haben (Teece, 2007, S. 1346), werden keine weitere Gründe genannt. Trotzdem lässt sich daraus schließen, dass Organisationen unterschiedliche Voraussetzungen durch die vorhandenen Strukturen, Systeme und Prozesse haben, um DC's auszubilden. Diese internen Faktoren haben durch ihre lange Entwicklung und Beständigkeit in einer Organisation zwar einen Einfluss auf die Ausbildung von DC's, trotzdem braucht es Entscheider:innen, die einen konkreten Entwicklungsprozess ihrer Organisation anstoßen. In den Forschungsarbeiten kommt daher den Manager:innen eine entscheidende Rolle zu, da sie durch ihre Entscheidungsfähigkeit ebenfalls einen großen Einfluss auf die Ausbildung von DC's und damit auch auf den Wettbewerbsvorteil haben (Helfat und Peteraf, 2003, S. 1001; Teece, 2007, S. 1346). Helfat und Peteraf (2003) betonen dabei in erster Linie die Bedeutung von Team-Leadern, die besonders wichtig für die Ausbildung von Fähigkeiten bei einem bestimmten Team sind (Helfat & Peteraf, 2003, S. 1001). Der Vorteil, den Team-Leader haben, ist, dass sie Entscheidungen auf Basis der bereits vorhandenen Fähigkeiten der Individuen in ihrem Team treffen können und damit eine bessere Entwicklung gefördert werden kann. Teece (2007) nennt die Arbeit des Top-Management als wichtig für die Ausbildung von Fähigkeiten. Er betont vor allem, dass eine gute Zusammenarbeit der Spitzenmanager:innen wichtig ist, um die Entwicklung von Fähigkeiten für die gesamte Organisation voranzutreiben (Teece, 2007, S. 1347). Diese Annahmen sind allerdings etwas verwunderlich, da sie im Gegensatz zur Theorie des OL stehen, die das Individuum als ein wichtiges Element im Lernprozess betrachtet und in der Übertragung von Entscheidungsgewalt einen Vorteil sieht (Rashman et al., 2009, S. 470). Außerdem wurde bereits durch andere Autor:innen betont, dass das Vertrauen von Mitarbeitenden eine wichtige Rolle spielt. Dabei ist die Annahme von Helfat und Peteraf (2003) wohl ein Kompromiss und darf nur als zusätzliches Element gewertet werden, denn sie betonen in ihrer Arbeit ebenfalls, dass Sozialkapital entscheidend mitwirkt bei der Bildung von DC's (Helfat & Peteraf, 2003, S. 1001). Insbesondere im privaten Sektor nennen Amit und Schoemaker (1993), dass

auch die Kunden einen Einfluss auf die Fähigkeiten einer Organisation haben können. Diesen Einfluss sehen sie vor allem bei großen Marken und beziehen sich dabei auf die informationsbasierten Fähigkeiten (Amit & Schoemaker, 1993, S. 35). Ein weiterer externer Faktor, den Winter (2003) nennt, ist die Geschwindigkeit, mit der sich ein Industriezweig entwickelt, die auch die Entwicklung von DC's beeinflussen soll (Winter, 2003, S. 994). An dieser Stelle stellt sich die Frage, inwieweit die zuvor genannten internen Faktoren durch Externe beeinflusst werden können oder Kund:innen gar einen direkten Einfluss auf die Bildung von DC's haben oder dieser Einfluss nur marginal wirkt, da die anderen Faktoren einen deutlich gewichtigeren Raum in der Literatur einnehmen.

4.2 Wie wirkt sich Agilität auf die DC's/OC's aus?

Im folgenden Abschnitt der Literatordiskussion soll nun betrachtet werden, ob eine direkte Verbindung der beiden Variablen gefunden werden kann. Es wird erwartet, dass die Ergebnisse in diesem Teil nicht sehr umfangreich sein werden, weshalb das Untersuchungsmodell keine direkte Verbindung vorsieht. Die Verbindung der Variablen soll erst im letzten Abschnitt geschehen, der Fokus dieses Abschnitts bleibt deshalb nur auf möglichen direkten Zusammenhängen, die in der Literatur identifiziert werden konnten.

Es zeigt sich jedoch sehr deutlich, dass es keine Literatur gibt, die die beiden Variablen in einem direkten Zusammenhang untersucht. Viele Studien oder Forschungsarbeiten wie die bereits erwähnten von Gullmark (2021) und Trivellato et al. (2021) beschäftigen sich zwar mit DC's und OC's als Variablen, jedoch ohne eine Verbindung zur Agilität zu schaffen. In diesen Arbeiten geht es in Teilen um die auslösenden Faktoren, wie sie bereits im Abschnitt zuvor diskutiert wurden. Die fehlende Verbindung könnte einerseits den Grund haben, dass Agilität als ein Teil von OC's betrachtet werden kann und die spezifischen agilen Methoden dadurch ebenfalls nicht mit den OC's verbunden werden. Dieses Phänomen wird in der Literaturstudie von Walter (2019) deutlich, die durch die Auswertung von 75 Studien Erkenntnisse zur organisationalen Agilität gesammelt hat und diese als eine spezifische DC betrachtet hat (Walter, 2021, S. 346).

Einzig die Studie von Neumann et al. (2024) zieht im Fazit eine Verbindung zwischen dem Einsatz von Agilität in der öffentlichen Verwaltung und der Entwicklung interner Fähigkeiten (O. Neumann et al., 2024, S. 18). Auch wenn die Verbindung an dieser Stelle nicht weiter ausgeführt wird, zeigt sich ein identifizierter Zusammenhang. Vielmehr ist die Forschung im Bereich der Agilität noch sehr jung, was daran zu erkennen ist, dass die Arbeiten sich mit der Frage auseinandersetzen, was Agilität für die einzelnen Akteure überhaupt bedeutet (Kühler et al., 2024, S. 213).

4.3 Wie wirkt sich Agilität aus?

Im abschließenden Teil der Diskussion liegt der Fokus nun auf der Zusammenführung der Erkenntnisse, wie sich Agilität und agile Methoden im öffentlichen Sektor auf die OC's auswirken. Um diesen Zusammenhang zu erklären, wird das bereits beschriebene Untersuchungsmodell genutzt, da ein direkter Zusammenhang aus der vorhandenen Literatur nicht identifiziert werden konnte. Anhand der Ebenenstruktur in einer Organisation, die auf dem Ebenenkonzept von Nonaka (1994) aufbaut und deshalb eine wichtige Rolle beim OL spielt (Nonaka, 1994, S. 33), soll dieser Zusammenhang diskutiert werden. Zuvor wird mit Hilfe aktueller Fachliteratur diskutiert, wie Agilität in der öffentlichen Verwaltung eingesetzt wird und welche Besonderheiten bei der Einführung gegenüber dem privaten Sektor bestehen. Anschließend wird zunächst der Fokus auf der individuellen Ebene liegen, bei welcher der Einfluss von agilen Methoden auf die Fähigkeiten der einzelnen Mitarbeitenden analysiert werden soll. Anschließend wird im Bereich der Teamebene diskutiert, inwiefern sich agile Praktiken auf die Teamdynamik auswirken und welchen Beitrag die Teams durch agile Praktiken zu innovativen Problemlösungen leisten können. Abschließend soll die organisationale Ebene, einschließlich Struktur und Kultur, auf den Einfluss von agilen Methoden hin beleuchtet werden. Unter der Theorie des OL mit den Lernprozessen finden diese Ebenen ihre Verbindung und können daher nicht gänzlich isoliert betrachtet werden, da Überschneidungen bestehen (Argyris & Schön, 1997, 18ff.).

4.3.1 Besonderheiten im öffentlichen Sektor

Agilität im öffentlichen Sektor ist noch ein sehr junges Forschungsgebiet. Das hängt vor allem damit zusammen, dass die öffentliche Verwaltung managerielle Veränderungen deutlich langsamer umsetzt als private Unternehmen, was unter anderem am geringen Kostendruck sowie an einer durch Sicherheit und Kontinuität geprägten Trägheit des Verwaltungsapparates liegt (Bornewasser, 2020, S. 62; Rölle, 2020, S.8). Ein weiterer Grund kann hierfür die fehlende Autonomie sein, die durch die Abhängigkeit von politischen Entscheidungsträger:innen besteht (Rashman et al., 2009, S. 481). Ebenfalls hindern spezielle Bürokratie und Aufgaben, die entlang organisatorischer Silos gedacht werden, die Implementierung moderner Arbeitsweisen in der Verwaltung (Mergel, 2023, S. 934; Rölle, 2020, S.62). Dieser Fakt wird durch die Erhebung von Schnabel et al. (2024) bestätigt, wonach 73 Prozent der Befragten aus der Verwaltung das Silodenken als Problem sehen (Schnabel et al., 2024, S. 20). Hinzu kommt, dass die öffentlichen Organisationen sehr hierarchisch nach dem „top down“-Prinzip organisiert sind, was im Vergleich zu privaten Unternehmen eine weitere Besonderheit darstellt (Stucki-Sabeti et al., 2022, S. 121). Unter dem „top down“-Prinzip wird eine Organisation verstanden, die stark hierarchisch strukturiert ist und Entscheidungen immer von der Führungsebene getroffen werden. Außerdem ist interdisziplinäres Zusammenarbeiten von Abteilungen bei diesem Organisationsprinzip meist nicht vorhanden (Stucki-Sabeti et al., 2022, S. 121).

Trotz der benannten Besonderheiten im öffentlichen Sektor werden agile Methoden vermehrt eingesetzt, da auch der politische Druck zur Veränderung zugenommen hat (O. Neumann et al., 2024, S. 7). Vor allem die IT-Bereiche großer Verwaltungen sind in der Lage, aufgrund der vorhandenen Ressourcen und des Wissens, agile Methoden einzusetzen. Darüber hinaus wird in anderen Abteilungen der Verwaltung in Deutschland ebenfalls Agilität angewendet, wobei die Ausprägung des Einsatzes stark variiert (O. Neumann et al., 2024, S. 16). Die agilen Methoden müssen an die bürokratischen Gegebenheiten der Verwaltung angepasst werden, damit sie überhaupt zielgerichtet eingesetzt werden können (O. Neumann et al., 2024, S. 10). Nachdem die Agilität in privaten Organisationen zunehmend eine große Rolle gespielt hat, haben sich insbesondere Mergel et al. (2018) intensiv mit der Übertragung einer agilen Strategie in den

öffentlichen Sektor befasst, welcher für die vorliegende Forschungsfrage von Relevanz ist (Mergel et al., 2018, S. 291). Anschließend daran wird Agilität als eine Managementmethode im öffentlichen Sektor an Bedeutung gewinnen. Trotz einiger Hürden sind Wissenschaftler:innen der klaren Meinung, dass Agilität die öffentliche Verwaltung an bestimmten Stellen, wie der Effizienz und der Nutzerzufriedenheit, verändern kann (Mergel, 2023, S. 939; O. Neumann, 2024, S. 17). Es wird vor allem eine bessere Reaktion auf Krisen versprochen, da man mit einer agilen Organisation besser auf Veränderungen der Umwelt reagieren kann (Seng et al., 2024, S. 8). Klar ist, die Besonderheiten müssen mitgedacht werden, sie führen jedoch keinesfalls dazu, dass Agilität keine Anwendung im öffentlichen Sektor findet. Diese Erkenntnis bestärkt die Annahme dieser Arbeit, dass es weitere Forschung dazu braucht, wie sich Fähigkeiten verändern, wenn in der Verwaltung agil gearbeitet wird.

4.3.2 Individuelle Ebene

In einem ersten Schritt werden die Auswirkungen von Agilität auf die einzelnen Beschäftigten in der öffentlichen Verwaltung betrachtet. Es geht primär um Auswirkungen, die jedes Individuum anders aufnimmt und verarbeitet. So beschreiben Stucki-Sabeti et al. (2022) in einem Artikel im *SSwiss Yearbook of Administrative Sciences*", unter Berücksichtigung von Daten aus einer Studie in Schweizer Gemeinden, wie Agilität in die Verwaltung integriert werden kann und welche Chancen und Risiken damit verbunden sind (Stucki-Sabeti et al., 2022). Als eine mögliche Chance von Agilität haben sie dabei identifiziert, dass durch einen Einsatz von agilen Methoden in der öffentlichen Verwaltung das Engagement der Mitarbeitenden erhöht wird (Stucki-Sabeti et al., 2022, S. 121). Dabei ist die Erwartung bei der Einführung von neuen Managementmethoden in der Regel, dass es einen positiven Effekt auf die Leistungsbereitschaft der Mitarbeitenden und damit auf die Performance der gesamten Organisation hat (Pablo et al., 2007, S. 687). Allerdings gehen Stucki-Sabeti (2022) darüber hinaus und sprechen auch von einer höheren Zufriedenheit der Mitarbeitenden mit den Aufgaben (Stucki-Sabeti et al., 2022, S. 121). Dieser Fakt kann allerdings nur in Teilen durch Studien belegt werden. Trotzdem gibt es eine klare Tendenz, die zeigt, dass agile Methoden auf der individuellen Ebene eine Veränderung bewirken können. Vielmehr kann

auf dieser Basis davon ausgegangen werden, dass agile Methoden im öffentlichen Sektor einen Mehrwert für die Individuen darstellen, indem diese in ihren Entscheidungen gestärkt werden können.

Überträgt man die geäußerten Auswirkungen von agilen Methoden auf die OC's, dann lässt sich feststellen, dass diese beispielsweise durch das Vertrauen der Mitarbeitenden in die Organisation beeinflusst werden (Ambrosini & Bowman, 2009; Pablo et al., 2007). Neben dem Vertrauen in die Organisation spielt auch das Vertrauen in Kolleg:innen eine entscheidende Rolle, was ebenfalls im privaten Sektor als wichtig erachtet wird (Blyler & Coff, 2003, S. 678). Diese Erkenntnisse lassen den Rückschluss auf die Theorie des OL zu, welche durch das individuelle Lernen und Korrigieren der Fehler von Einzelnen den Fortschritt der Gesamtorganisation erklärt. Das Vertrauen und das Sozialkapital geben den Individuen in diesem Fall die Möglichkeit, im Sinne des „Double Loop Learning“ die Prozesse der Organisation zu hinterfragen und gegebenenfalls zu verändern, um neue Strukturen zu schaffen, die der Organisation zu einer besseren Performance verhelfen (Argyris & Schön, 1997, 18f.). Die Einführung von Agilität löst demnach eine bessere Kommunikation und mehr Vertrauen der Individuen in eine Organisation aus, was wiederum zu einer Veränderung oder Entwicklung der DC's führt. Dadurch wird eine Organisation im öffentlichen Sektor nachhaltig beeinflusst.

Andere Autor:innen, wie Neumann et al. (2024), argumentieren dahingehend deutlich konservativer und versprechen sich durch die Einführung von agilen Methoden im öffentlichen Sektor weniger Veränderungen der OC's, was insbesondere auch mit den Gegebenheiten der individuellen Ebene im öffentlichen Sektor zusammenhängt. Neumann et al. (2024) haben in ihrer Studie zur Einführung von Agilität im öffentlichen Sektor insgesamt 23 Interviews mit Mitarbeitenden aus verschiedenen Einheiten der deutschen Verwaltung geführt, die bereits agile Methoden anwenden. Eine Mehrheit der befragten Personen kam aus dem IT-Bereich, für den Agilität als Managementmethode ursprünglich konzipiert wurde (Manifesto, 2001). Allerdings sind ebenfalls zwei untersuchte Abteilungen aus anderen Bereichen der Organisation, die vor allem interdisziplinär arbeiten, in der Studie zu finden (O. Neumann et al., 2024, 6ff.). Eine konkrete Erkenntnis war unter anderem, dass einzelne Mitarbeitende, in diesem Fall

Führungskräfte, nicht bereit sind, agile Methoden anzuwenden und zu fördern und sich teilweise der Anwendung verweigern (O. Neumann et al., 2024, S. 12). Dies würde dazu führen, dass die von Pablo et al. (2007) beschriebenen Faktoren nicht in diesem Ausmaß Veränderungen der OC's hervorrufen würden. Die auf Basis der Theorie daraus abgeleitete Kausalkette schwächt sich in ihrer Wirkung deutlich ab.

Die Erkenntnis, dass eine geringe personelle Fluktuation einen positiven Einfluss auf OC's in öffentlichen Organisationen hat, wurde bereits erwähnt (Andrews et al., 2016, S. 242). Nun soll im Rahmen des Dreischritts analysiert und diskutiert werden, welchen Einfluss agile Methoden auf eben jene personelle Fluktuation haben können, um eine Verbindung der in dieser Arbeit zu untersuchenden Variablen herstellen zu können. Der Studie von Neumann et al. (2024) folgend setzt Agilität in der Regel bei den Individuen in einer Organisation an (O. Neumann et al., 2024, 10f.), um die es in diesem Teil auch primär gehen soll. Es ist jedoch zu beachten, dass sich daraus unterschiedliche Interpretationen von Agilität und den dazugehörigen Methoden entwickeln können (O. Neumann et al., 2024, 10f.). Diese unterschiedlichen Interpretationen und Anwendungen können zu Verunsicherung im Handeln der Individuen und möglicherweise zu Konflikten führen, was wiederum zu personellen Veränderungen, wie Kündigungen, zur Folge haben kann. Dies hätte einen negativen Einfluss auf die personelle Fluktuation und damit auch auf die OC's. Andererseits lassen sich auch die Erkenntnisse von Stucki-Sabeti et al. (2021) einbeziehen, dass agile Methoden zu verbesserter Kommunikation und Zusammenarbeit führt und Individuen insgesamt zufriedener sind, wobei sie Agilität ganz klar als Mittel zum Zweck bezeichnen (Stucki-Sabeti et al., 2022, S. 121). Diese Ansicht von Agilität als Mittel zum Zweck, unterstreicht einerseits die Annahme, dass OC's beeinflusst werden, und verdeutlicht zudem die Verbindung zu einer lernenden Organisation nach dem OL. Des Weiteren ist in den Interviews von Kühler et al. (2024) ein Einfluss von Agilität auf die Individuen erkennbar, da beispielsweise der Arbeitsplatz besser auf die Nutzenden ausgerichtet werden soll (Kühler et al., 2024, S. 209). Die genannten Faktoren resultieren in einer erhöhten Mitarbeiterbindung und einer reduzierten personellen Fluktuation. Die Erkenntnisse von Andrews et al. (2016) stellen demnach eine gute Ausgangsbasis zur Verbesserung der OC's dar und es konnte ein klar identifizierter Zusammenhang zwischen Agilität und OC's festgestellt werden.

Dementsprechend wird in der Analyse deutlich, dass auf der individuellen Ebene der Einsatz agiler Methoden eine Veränderung bewirkt, die auch die übergeordneten OC's beeinflussen kann. Eine Veränderung auf der individuellen Ebene alleine würde wohl keine grundlegende Veränderung bringen, die in der gesamten Organisation zu spüren ist. Trotzdem darf nicht unterschätzt werden, dass wichtige Entscheidungsträger:innen, z.B. Abteilungsleiter:innen oder Topmanager:innen in einer Organisation auch Individuen sind (Piening, 2013, S. 211), die durch Agilität ebenso beeinflusst werden. Die Manager:innen haben dabei einen sehr wichtigen Stellenwert, wenn es darum geht, Visionen zur Veränderung anzustoßen, die auch die Mitarbeitenden betreffen (Spanos & Prastacos, 2004, S. 40). Spanos und Prastacos (2004) argumentieren diese Verantwortung mit der Selbstverpflichtung der Mitarbeitenden, sich auf Lernen einzulassen, wie es auch im OL von Nonaka (1994) beschrieben wird (Spanos & Prastacos, 2004, S. 40). Dies bedeutet konkret, dass auf Team-Ebene der durch Agilität geförderte Autonomieeinfluss auf die OC's erkennbar ist und klar auf den Erkenntnissen der individuellen Ebene basiert.

4.3.3 Team-Ebene

Alle bisher genannten Faktoren, die auf der individuellen Ebene wirken, können auch die Team-Ebene beeinflussen. Auf dieser Ebene wird jedoch betrachtet, wie sich die Dynamik und die Arbeitsweisen in einem Team durch Agilität verändern und wie sich dies sowohl auf die OC's als auch auf die DC's auswirkt.

Wirth (2020) nennt in seiner Arbeit unter anderem, dass Agilität eine wesentliche Veränderung auf der Team-Ebene hervorruft, die zu neuen Räumen und Zusammenarbeit unter den Teammitgliedern führt sowie zu einer schnelleren Anpassung auf Entwicklungen der Umwelt (Wirth, 2020, S. 162). Belegt werden können diese Entwicklungen nicht gänzlich, da sie auf der Annahme des Grundprinzips von Agilität beruhen, wie es eingangs definiert wurde. Wirth (2020) äußert eigens Bedenken daran, dass Agilität langfristig als eine Methode in der Verwaltung verbleiben wird und sieht die Gefahr einer Modeerscheinung, die keine nachhaltige Veränderung bringt (Wirth, 2020, S. 163). Ähnliche Bedenken wurden bereits von Kieser (2023) in „Moden und Mythen des Organisierens“ geäußert und auch Kühler et al. (2024) setzen in ihrer Studie an dieser

Kritik an. Trotz der vorgebrachten Kritik lässt sich beispielsweise in der Studie von Looks et al. (2024) eine positive Konnotation zu Agilität finden. Aus diesem Grund wird die berechtigte Kritik an dieser Stelle zurückgestellt, um zu versuchen, die beschriebenen Zusammenhänge zu erklären, auch unter den Umständen, dass nicht alle erwähnten Wirkungen von Agilität empirisch eindeutig bewiesen sind. Es ist jedoch klar, dass in dem Bereich der kritischen Betrachtung von Agilität ein erheblicher Forschungsbedarf besteht.

Aufbauend auf der vorhandenen empirischen Datenlage, werden die von Wirth (2020) geäußerten Annahmen durch Studien, wie die von Neumann et al. (2024) teilweise bestätigt. So hat Neumann et al. (2024) ein Team identifiziert, das durch Agilität bewusst bestehende Strukturen hinterfragt und dadurch die Organisationsstruktur verändert hat, indem zwischen Abteilungen und Teams vermehrte Kommunikation stattfand (O. Neumann et al., 2024, S. 11). Dies ist ein Beispiel aus der Praxis, welches das „Double Loop Learning“ nach Agyris und Schön (1997) widerspiegelt und aufzeigt, dass Agilität als Teil des OL auftreten kann und Erwartungen, die durch die Theorie gestellt werden, in diesem Bereich schon erfüllt. Daran anschließend ist die Verbindung zur Herausbildung von DC's aus Teams, die innovativ denken und Strukturen hinterfragen, sehr klar zu erkennen. Das OL erklärt an dieser Stelle, dass gerade der Austausch und die Externalisierung von implizitem Wissen in Teams entscheidende Faktoren für einen Lernprozess in einer Organisation sind (Nonaka, 1994, 23f.). Diesen Faktor erfüllen die identifizierten Auswirkungen von Agilität in vollem Maße. Trotz dieser Verbindung steht Agilität allerdings als einzelner Faktor da und kann nicht als „Allheilsbringer“ gesehen werden, wenn es um die Ausbildung und Veränderung von OC's und DC's geht. Die Analyse zu den Faktoren, die insbesondere die wichtigen DC's beeinflusst, hat ebenfalls einen starken Fokus auf externe Faktoren gelegt (Piening, 2013, S. 234). Ohne weiter in das Detail zu gehen, können gerade externe Faktoren nicht in Verbindung mit Agilität gebracht werden. In Anbetracht der Covid-19-Pandemie als ein externer Treiber (Janssen & Van Der Voort, 2020, S. 1) kann der direkte Einfluss von Agilität, die bewusst eingesetzt wurde, bei der Veränderung von DC's zumindest angezweifelt werden.

Entgegen dessen lassen sich auf der Teamebene weitere Verbindungen zwischen den

Variablen finden. Einerseits lässt sich das auf der individuellen Ebene bereits festgestellte Vertrauen der Mitarbeitenden untereinander auch auf die Teamebene anwenden (Pablo et al., 2007, 697ff.). Andererseits werden auch die Entscheidungen eines Teamleaders als eine wichtige OC gesehen (Helfat & Peteraf, 2003, S. 1001). Die Entwicklung von Teams ist demnach in hohem Maße von der Führungskraft abhängig. Es ist daher von entscheidender Bedeutung, dass das Führungspersonal die Bereitschaft zeigt, den Mitarbeitenden Freiräume für die Entwicklung zu gewähren, wie es nach der Theorie des OL notwendig ist (Nonaka, 1994, 14f.). An dieser Stelle setzt Autonomie an, die einen Einfluss auf die Veränderung von OC's einnimmt. Zwar identifizieren Siegel und Proeller (2010) vor allem die politische Autonomie als einen Faktor (Proeller & Siegel, 2010, S. 14). Allerdings kann Autonomie auch direkt mit dem Einsatz von agilen Methoden in Verbindung gebracht werden und Teams verändern (O. Neumann et al., 2024, S. 14). Autonomie bedeutet dabei nicht, dass Teams abgekoppelt von der gesamten Organisation handeln können. In erster Linie erhalten die Teams die Freiheit, Ziele der Organisation durch eigene Ideen und Konzepte umzusetzen; dabei gehört die bereits angesprochene Fehlerkultur, die durch agile Methoden eingebracht wird, mit dazu. So entsteht nach der Theorie des OL der Raum, um Wissen zu erlangen und zu teilen (Rashman et al., 2009, S. 470). Das bedeutet konkret, dass auf der Team-Ebene, durch von Agilität hervorgerufene Autonomie, der Einfluss auf die OC's erkennbar ist und klar auf den Erkenntnissen der individuellen Ebene aufbaut.

4.3.4 Organisationale Ebene

Abschließend wird der Fokus auf die organisationale Ebene gerichtet. Bereits diskutierte Faktoren werden in diesem Abschnitt bewusst nicht erneut behandelt, stattdessen werden nur die klar auf der Organisationsebene einzuordnenden Erkenntnisse betrachtet.

Stucki-Sabeti et al. (2021) sprechen bei den Auswirkungen von Agilität in der öffentlichen Verwaltung von einer insgesamt höheren Produktivität sowie einer erheblich geringeren Verschwendung von Ressourcen durch die Organisation (Stucki-Sabeti et al., 2022, S. 121). Diese Annahme kann durch Neumann et al. (2024) empirisch bestätigt werden, die erwähnen, dass durch eine agile Verwaltung die Effizienz erhöht

und Kosten gespart werden. Dies hat wiederum eine Auswirkung auf die Bürger:innen (O. Neumann et al., 2024, S. 17). Relevant sind insbesondere die verwaltungsinternen Prozesse, die beeinflusst werden und die auch die DC's in den Organisationen prägen können. An dieser Stelle fällt jedoch auf, dass Agilität zu verbesserter Effizienz führen kann, aber kein direkter Zusammenhang in den zuvor diskutierten Studien zwischen der Effizienz einer Organisation und der Bildung oder Veränderung von OC's gefunden werden konnte. Gerade die Studien zum öffentlichen Sektor, die die Bildung von OC's und DC's untersucht haben, von Trivellato et al. (2021) und Gullmark (2021), haben überwiegend die individuellen Faktoren identifiziert. Sie sprechen nicht von einer Effizienzsteigerung, die es braucht, um DC's und OC's zu beeinflussen (Gullmark, 2021, 520f.; Trivellato et al., 2021, S. 61). Ein Zusammenhang ist zwar nicht gänzlich ausgeschlossen, kann an dieser Stelle aber nicht identifiziert werden.

Darüber hinaus ist auch die verbesserte Kommunikation und Zusammenarbeit über Organisationsebenen hinweg eine Auswirkung von Agilität, wie sie von Wirth (2020) beschrieben wird (Wirth, 2020, S. 162). Trotz der nicht empirisch belegten Annahme von Wirth (2020) kann allein die verbesserte Kommunikation im Zuge des Einsatzes von agilen Arbeitsmethoden klar anhand der Studien belegt werden (Looks et al., 2024, S. 284). Neumann et al. (2024) sprechen in diesem Zusammenhang von einem Einfluss auf mehrere Abteilungen in einer agilen Verwaltung. Sie stellen daher fest, dass Agilität meistens von interorganisationalen Abteilungen wie dem Human Resource Management und der IT geleitet werden (O. Neumann et al., 2024, S. 11). Genau diese Kommunikation und Wissensverbreitung über Abteilungsgrenzen hinweg kann das Lernen fördern und die DC's beeinflussen (Pablo et al., 2007, S. 704). Diese Annahmen werden ebenfalls durch die Äußerungen zur Agilität von Mergel et al. (2020) bestätigt, die als essenziellen Einfluss von Agilität das Aufbrechen des Silodenkens in der Verwaltung sehen und damit die Änderungen bei OC's begründen (Mergel et al., 2020, S. 163). Auch Mergel et al. (2020) formulieren ihre Annahmen, ohne einen empirischen Beleg zu liefern. Gleichwohl zeigen die ähnlichen Ansätze in der Literatur, dass zumindest von einem Zusammenhang ausgegangen werden kann. Zur Debatte steht an dieser Stelle, wie weitreichend dieser sich im öffentlichen Sektor auf der organisationalen Ebene ausgestaltet. Im öffentlichen Sektor erschweren, wie erwähnt, die vorhandenen Strukturen umfassende Reformen, beispielsweise durch Agilität. Soll-

te es jedoch trotz dieser Schwierigkeiten zu Veränderungen kommen, könnten diese deutlich weitreichendere Folgen für die Organisationsstruktur und die OC's haben, als es bei Organisationen mit einfacheren strukturellen Gegebenheiten der Fall ist.

4.4 Abschließende Beantwortung

Die in dieser Arbeit behandelte Forschungsfrage lautete: „**Inwiefern beeinflusst Agilität die organisationalen Fähigkeiten in der öffentlichen Verwaltung?**“. Die Analyse hat gezeigt, dass nach dem herangezogenen Untersuchungsmodell ein Einfluss von Agilität auf die OC's besteht. Dieser zeigt sich dabei auf allen drei untersuchten Ebenen. Insgesamt kann festgehalten werden, dass Agilität insbesondere die Fähigkeiten des Lernens, der Flexibilität und Innovation innerhalb der Verwaltung beeinflusst.

5 Fazit

Das Hauptargument der Arbeit ist, dass Agilität durch eine neue Art der Bewältigung von Problemen zu Veränderungen in den organisationalen Fähigkeiten führt. Dies konnte anhand von Studien verdeutlicht werden, in denen die Veränderungen auch im öffentlichen Sektor deutlich wurden. Das Hauptargument ist zwar sehr theoretisch aufgebaut, da die Anwendung von agilen Methoden im öffentlichen Sektor noch sehr gering ist. Trotzdem konnten klare Zusammenhänge der Variablen über das Untersuchungsmodell gefunden werden. Insbesondere konnten ein stärkeres Vertrauen in Mitarbeitende und die verbesserte Kommunikation von Teams und Abteilungen als Hauptfaktoren identifiziert werden. Diese von Agilität ausgehenden Faktoren haben einen Einfluss auf die Fähigkeiten, indem sie eine Organisation im öffentlichen Sektor langfristig flexibler und effizienter machen, wie es die Studien offengelegt haben.

Die Ergebnisse auf der individuellen Ebene haben gezeigt, dass Agilität dort einen Unterschied macht und durch agiles Handeln und agiles Denken der Individuen das Engagement und die Zufriedenheit gesteigert werden können. Es hat sich bewiesen, dass Mitarbeitende durch Vertrauen und Autonomie, das organisationale Lernen stei-

gern und damit durch getroffene Entscheidungen, insbesondere in höheren Managementebenen, entsprechend die OC's beeinflussen. In diesem Sinne hat die Agilität auf individueller Ebene einen großen Einfluss auf die Fähigkeiten, womit die Forschungsfrage an dieser Stelle klar beantwortet werden kann. Auf der Team-Ebene wurden insbesondere die verbesserte Kommunikation zwischen den Teammitgliedern sowie die interdisziplinäre Zusammenarbeit zwischen den Teams als wesentliche Ergebnisse identifiziert. Darüber hinaus wurde festgestellt, dass Agilität in Teams eine Kultur des Hinterfragens initiiert, wodurch bestehende Strukturen und OC's beeinflusst werden. Der in der Forschungsfrage gestellte Zusammenhang der Variablen ist auf der organisationalen Ebene in der Diskussion nicht klar zu erkennen. Trotzdem wurden mit der effizienten Ressourcennutzung und der Förderung von DC's durch den Einsatz von Agilität Faktoren erkannt, die Einfluss haben. Festgestellt wurden vor allem langfristige Effekte, die jedoch nicht primär auf Agilität zurückzuführen sind. In der Konsequenz gibt es einige Faktoren, die für die Beantwortung der Forschungsfrage von Bedeutung sind. Es ist eindeutig, dass Agilität die organisationale Fähigkeit sowohl in routinierten als auch in dynamischen Bereichen der öffentlichen Verwaltung beeinflusst. Dieser Einfluss manifestiert sich in einem gesteigerten Vertrauen in die Entscheidungsfähigkeit von Individuen, einer optimierten Zusammenarbeit sowie einer verbesserten Kommunikation zwischen Teams und Abteilungen.

5.1 Limitation der Arbeit

Bei einer kritischen Beleuchtung der Arbeit muss festgehalten werden, dass die Auswahl der zugrunde liegenden Studien sehr klein ist. Auf der Grundlage der wenigen empirischen Studien stehen die Ergebnisse nicht auf einer umfassenden empirischen Grundlage. Außerdem sind die benutzten Studien hauptsächlich fallbasiert und weniger groß angelegte empirische Untersuchungen. Zusätzlich sind die Untersuchungen und Annahmen meist unter den Umständen entstanden, in denen die Mitarbeitenden der Agilität überwiegend positiv gegenüberstanden. Gründe dafür sind, dass das Forschungsfeld bisher noch sehr jung ist und der Einsatz von Agilität in der Verwaltung noch nicht sehr weit fortgeschritten ist.

Die Ergebnisse der Untersuchung können ebenfalls kritisiert werden, da die untersuchten Faktoren auf die Agilität zurückgeführt wurden und mögliche andere Einflussfaktoren außer Acht gelassen wurden. Einerseits sind die Möglichkeiten dieser Arbeit begrenzt, andererseits muss die benannte Kritik jedoch bei der Einordnung der Ergebnisse berücksichtigt werden, was die Validität mindert.

Ein abschließender Kritikpunkt, der geäußert werden kann, ist die sehr theoretische Diskussion der Frage. Obwohl, wie bereits dargelegt, Studien herangezogen werden konnten, ist der untersuchte Stand der Agilität in der Realität selten zu finden. Die Ergebnisse zeigen eine theoretische Möglichkeit auf, inwiefern organisationale Fähigkeiten durch Faktoren, die durch Agilität hervorgerufen werden, beeinflusst werden können. Dies ist wiederum nicht gleichbedeutend mit der Annahme, dass mit der Einführung von agilen Methoden im öffentlichen Sektor diese Einflüsse automatisch mit einhergehen. Dafür müsste es eine ideal darauf ausgerichtete Organisation geben, weshalb die Ergebnisse nur bedingt generalisierbar und in die Praxis übertragbar sind.

5.2 Ausblick

Basierend auf der zuvor festgestellten Kritik an den Ergebnissen dieser Arbeit, lässt sich der folgende Bedarf an weiterer Forschung identifizieren. In Zukunft ist es notwendig, die Auswirkungen von Agilität in den verschiedenen Verwaltungsbereichen besser zu verstehen, indem breit angelegte Studien durchgeführt werden. Grundlage dafür müsste jedoch die breite Einführung von Agilität in einer Verwaltungseinheit sein. Für die Forschung wäre es sinnvoll, qualitative und quantitative Methoden zu kombinieren.

Darüber hinaus müssten für die weiterführende Forschung in diesem Bereich die langfristigen Auswirkungen von Agilität auf OC's erforscht werden. Es stellt sich dahingehend die Frage, ob die identifizierten Faktoren die Agilität auslösen, nach einer Zeit wieder verpuffen oder sich der Einfluss im Gegenteil über eine längere Zeit steigert. In diesem Zusammenhang könnte sich die Forschung auch mit der Entwicklung von Agilität als Methode für den öffentlichen Sektor befassen und herausarbeiten, inwiefern sich die Methoden verändern, um den Anforderungen des öffentlichen Sektors gerecht

zu werden.

Ein weiteres Forschungsfeld wären die in der Diskussion angesprochenen externen Faktoren und deren Einfluss auf Agilität und OC's. Damit sind beispielsweise Krisen und der Einfluss von Politik sowie technologischer Fortschritt gemeint.

Fest steht, dass das Forschungsfeld im Bereich Agilität sehr viel Potenzial bietet, es allerdings noch nicht eindeutig ist, in welche Richtung die Forschung in Zukunft gehen wird. Die vorliegende Arbeit leistet dafür einen ersten Beitrag zur Schließung dieser Forschungslücke und bietet eine Grundlage für zukünftige Untersuchungen in diesem Bereich.

Literatur

- Ambrosini, V., & Bowman, C. (2009). What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management? *International Journal of Management Reviews*, 11(1), 29–49.
- Amit, R., & Schoemaker, P. J. H. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33–46.
- Amy Emondson & Bertrand Moingeon. (1998). From Organizational Learning to the Learning Organization. (Vol. 29 (1)), 5–20.
- Andrews, R., Beynon, M. J., & McDermott, A. M. (2016). Organizational Capability in the Public Sector: A Configurational Approach. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 26(2), 239–258.
- Andrews, R., Boyne, G. A., & Walker, R. M. (2011). Dimensions of Publicness and Organizational Performance: A Review of the Evidence. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(3), 301–319.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1997). Organizational Learning: A Theory of Action Perspective. *Reis*, (77/78), 345.
- Baxter, D., Dacre, N., Dong, H., & Ceylan, S. (2023). Institutional challenges in agile adoption: Evidence from a public sector IT project. *Government Information Quarterly*, 40(4), 1–15.
- Blyler, M., & Coff, R. W. (2003). Dynamic capabilities, social capital, and rent appropriation: ties that split pies. *Strategic Management Journal*, 24(7), 677–686.
- Bornewasser, M. (2020). Agile Organisation: Kalter Kaffee oder neue Erfolgsformel? In C. Barthel (Hrsg.), *Managementmoden in der Verwaltung: Sinn und Unsinn* (S. 59–91). Springer Fachmedien.
- Bowman, C., & Ambrosini, V. (2003). How the Resource-based and the Dynamic Capability Views of the Firm Inform Corporate-level Strategy. *British Journal of Management*, 14(4), 289–303.
- Boyne, G. A. (2002). Public and Private Management: What's the Difference? *Journal of Management Studies*, 39(1), 97–122.
- Eilers, K., Simmert, B., & Peters, C. (2020). Doing Agile vs. Being Agile - Understanding Their Effects to Improve Agile Work.
- Fiol, C. M., & Lyles, M. A. (1985). Organizational Learning. *Academy of Management Review*(Vol. 10. No. 4), 803–813.
- Fischer, C., & Neumann, O. (2024). Introduction to the special issue 'Towards a Multi-Level Understanding of Agile in Government: Macro, Meso and Micro Perspectives'. *Information Polity*, 29(2), 123–136.
- Gullmark, P. (2021). Do All Roads Lead to Innovativeness? A Study of Public Sector Organizations' Innovation Capabilities. *The American Review of Public Administration*, 51(7), 509–525.
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2003). The dynamic resource-based view: capability lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24(10), 997–1010.
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2009). Understanding dynamic capabilities: progress along a developmental path. *Strategic Organization*, 7(1), 91–102.
- Helfat, C. E., & Winter, S. G. (2011). Untangling Dynamic and Operational Capabilities: Strategy for the (N)ever-Changing World. *Strategic Management Journal*, 32(11), 1243–1250.

- Hill, H. (2019). Sei innovativ, Verwaltung! – Weichenstellungen und Impulse zur Innovationsfindung. *Verwaltung und Management*, 25(6), 251–263.
- Janssen, M., & Van Der Voort, H. (2020). Agile and adaptive governance in crisis response: Lessons from the COVID-19 pandemic. *International Journal of Information Management*, 55, 102180.
- Kühler, J., Drathschmidt, N., & Großmann, D. (2024). ‘Modern talking’: Narratives of agile by German public sector employees. *Information Polity*, 29(2), 199–216.
- Looks, H., Fangmann, J., Thomaschewski, J., Escalona, M.-J., & Schön, E.-M. (2024). Towards improving agility in public administration. *Software Quality Journal*, 32(1), 283–311.
- Manifesto, A. (2001). Manifesto for agile software development.
- McBride, K., Kupi, M., & Bryson, J. J. (2021). Untangling Agile Government: On the Dual Necessities of Structure and Agility. In *Agile Government: Concepts and Practice for Future-Proof Public Administration*.
- Mehr Fortschritt wagen. (2021, Juli). Verfügbar 2. Februar 2025 unter https://www.spd.de/fileadmin/Dokumente/Koalitionsvertrag/Koalitionsvertrag_2021-2025.pdf
- Mergel, I. (2023). Social affordances of agile governance. *Public Administration Review*, 84(5), 932–947.
- Mergel, I., Ganapati, S., & Whitford, A. B. (2020). Agile: A New Way of Governing. *Public Administration Review*, 81(1), 161–165.
- Mergel, I., Gong, Y., & Bertot, J. (2018). Agile government: Systematic literature review and future research. *Government Information Quarterly*, 35(2), 291–298.
- Neumann, M., Kuchel, T., Diebold, P., & Schön, E.-M. (2024). Agile Culture Clash: Unveiling Challenges in Cultivating an Agile Mindset in Organizations. *Computer Science and Information Systems*, 21(3), 1013–1031.
- Neumann, O., Kirklies, P.-C., & Schott, C. (2024). Adopting agile in government: a comparative case study. *Public Management Review*, 0(0), 1–23.
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. (Vol. 5), 14–37.
- Pablo, A. L., Reay, T., Dewald, J. R., & Casebeer, A. L. (2007). Identifying, Enabling and Managing Dynamic Capabilities in the Public Sector*. *Journal of Management Studies*, 44(5), 687–708.
- Piening, E. P. (2013). Dynamic Capabilities in Public Organizations: A literature review and research agenda. *Public Management Review*, 15(2), 209–245.
- Proeller, I., Kroll, A., Krause, T., & Vogel, D. (2014). How Dynamic Capabilities Mediate the Link between Strategy and Performance. In P. Joyce & A. Druaux (Hrsg.), *Strategic management in public organizations: European practices and perspectives* (S. 172–192). Routledge.
- Proeller, I., & Siegel, J. P. (2010). Organisational Capabilities and Strategic Management in the Public Sector: Concepts, Connections and Relevance.
- Rashman, L., Withers, E., & Hartley, J. (2009). Organizational learning and knowledge in public service organizations: A systematic review of the literature. *International Journal of Management Reviews*, 11(4), 463–494.
- Richenhagen, G., Kohnen, L., Lahn, A., & Hackert, R. (2018). Mit Strategischem Kompetenzmanagement zu mehr Agilität im öffentlichen Sektor.
- Rölle, D. (2020, Januar). Agile Verwaltung. In *Handbuch Digitalisierung in Staat und Verwaltung* (S. 1–11). Springer Fachmedien Wiesbaden.

- Schilke, O., Hu, S., & Helfat, C. E. (2018). Quo Vadis, Dynamic Capabilities? A Content-Analytic Review of the Current State of Knowledge and Recommendations for Future Research. *Academy of Management Annals*, 12(1), 390–439.
- Schnabel, U. G., Beinhauer, W., Hübner, V., Keppler, M., & Wohllaib, S. (2024). Hemmnisse und Beschleuniger der Transformation im öffentlichen Sektor (W. Bauer, K. Hölzle, O. Riedel & S. Rief, Hrsg.).
- Seng, A., Tietmayer, J., & Höffner, C. (2024). *Agilität im Public Management: Experimente mit agilen Settings in obersten Landesbehörden im Kontext des Projekts Reallabor Agiles Arbeiten* (Bd. 5).
- Senge, P. M. (1994). *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization* (1. Currency paperback ed). Currency Doubleday.
- Spanos, Y. E., & Prastacos, G. (2004). Understanding organizational capabilities: towards a conceptual framework. *Journal of Knowledge Management*, 8(3), 31–43.
- Stucki-Sabeti, S., Flury, A., & Kessler, O. (2022). Agilität in der öffentlichen Verwaltung – vom Konzept in die Praxis. *Swiss Yearbook of Administrative Sciences*, 13(1), 111–130.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- Trivellato, B., Martini, M., & Cavenago, D. (2021). How Do Organizational Capabilities Sustain Continuous Innovation in a Public Setting? *The American Review of Public Administration*, 51(1), 57–71.
- Walter, A.-T. (2021). Organizational agility: ill-defined and somewhat confusing? A systematic literature review and conceptualization. *Management Review Quarterly*, 71(2), 343–391.
- Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 991–995.
- Wirth, K. (2020). Verwaltung agiler machen! – Hype oder kalter Kaffee? *Verwaltung und Management*, 26(4), 161–168.
- Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. *Organization Science*, 13(3), 339–351.

Schriftenreihe für Public und Nonprofit Management

Herausgegeben vom Lehrstuhl für Public und Nonprofit Management
der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Potsdam

In dieser Reihe erschienen:

- Band 1** Polzer, Tobias: Verwendung von Performance-Informationen in der öffentlichen Verwaltung : eine Untersuchung der Berliner Sozialhilfeverwaltung / Tobias Polzer. - 83 S.
2010 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-42357
- Band 2** Radke, Marlen: Die Balanced Scorecard zur Unterstützung der politischen Planung und Steuerung der Vorhaben einer Landesregierung / Marlen Radke. - 85 S.
2010 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-42395
- Band 3** Krischok, Arndt: Die Rolle von Policy-Netzwerken in Public Private Partnerships / Arndt Krischok. – 98 S.
2010 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-43046
- Band 4** Vogel, Dominik: Dem Gemeinwohl verpflichtet? - Was motiviert die Beschäftigten des öffentlichen Dienstes? / Dominik Vogel. – 75 S.
2011 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-51554
- Band 5** Rackow, Maja: Personalmarketing in der öffentlichen Verwaltung : Analyse und Implikationen eines Best Practice-Ansatzes / Maja Rackow. – VI, 68 S.
2011 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-51652
- Band 6** Schnitger, Moritz: Pflegekonferenzen als geeignetes Instrument zur Optimierung des deutschen Pflegemarktes? : Steuerungspotential lokaler Politiknetzwerke im Rahmen von Wohlfahrtsmärkten / Moritz Schnitger. – VI, 137 S.
2011 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-52567
- Band 7** Kunath, Marcus: Personalpolitik in der Landesverwaltung und demografischer Wandel : unausgewogene Altersstrukturen als Handlungsfeld des strategischen Personalmanagements in den Landesverwaltungen Berlin und Hamburg / Marcus Kunath. – vi, 93 S.
2011 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-53386

- Band 8** Hengel, Martin: Beteiligungsmanagement in Zeiten des kommunalen Gesamtabschlusses / Martin Hengel. – iii, 67 S.
2011 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-53392
- Band 9** Nijaki, Nadine: Public Service Motivation im Nonprofit-Bereich : eine Fallstudie am Beispiel des Deutschen Roten Kreuzes / Nadine Nijaki. – 26, XVI S.
2011 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-54487
- Band 10** Was machen Verwaltungsmanager wirklich? : Explorative Ergebnisse eines Lehrforschungsprojekts / Alexander Kroll, John Philipp Siegel (Hrsg.). – 66 S.
2011 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-54526
- Band 11** Kramer, Ansgar: Organisationale Fähigkeiten des öffentlichen Sektors : zur Übertragbarkeit der Capability Based View auf die Öffentliche Verwaltung / Ansgar Kramer. – 68 S.
2012 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-57298
- Band 12** Döring, Matthias: Der Einfluss von Verwaltungskultur auf die Verwendung von Performance-Daten : eine quantitative Untersuchung der deutschen kreisfreien Städte / Matthias Döring. – 28 S.
2012 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-57698
- Band 13** Bögel, Simon: Anreize bei der Budgetierung : Welche dysfunktionalen Verhaltensweisen der Manager resultieren aus der Berliner Median-Budgetierung? / Simon Bögel. – VI, 66 S.
2012 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-58124
- Band 14** Faasch, Britta: Der Einfluss der leistungsorientierten Bezahlung auf die Public Service Motivation und die intrinsische Motivation von Beschäftigten im öffentlichen Sektor: Ein empirischer Test der Motivation Crowding Theory am Beispiel der Kreisverwaltung Potsdam-Mittelmark/ Britta Faasch. – VI, 73 S.
2012 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-61892

- Band 15** Kalm, Nicolas von: Personalführung in der öffentlichen Verwaltung in Zeiten des demographischen Wandels : eine Untersuchung der Wirkung altersspezifischer Führung auf die Arbeitsbeziehung von Führungskraft und Mitarbeiter am Beispiel einer Dienststelle der Bundesagentur für Arbeit / Nicolas von Kalm. – VI, 66 S.
2012 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-63056
- Band 16** Wenzek, Eva: Organisationale Fähigkeiten in Museen : eine explorative Fallstudie / Eva Wenzek. – XVI, 28 S.
2012 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-63645
- Band 17** Muriu, Abraham Rugo: Decentralization, citizen participation and local public service delivery : a study on the nature and influence of citizen participation on decentralized service delivery in Kenya / Abraham Rugo Muriu. – VIII, 79 S.
2013 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-65085
- Band 18** Nickenig, Julia: Mitarbeitermotivation in der Wissenschaft am Beispiel des Leibniz-Instituts für Agrartechnik Potsdam-Bornim e. V. / Julia Nickenig. – vi, 76 S.
2014 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-71353
- Band 19** Creusen, Leander: Die Arbeit der Organisationseinheit „Beteiligungsmanagement“ im Gesamtkontext der Steuerung öffentlicher Unternehmen auf kommunaler Ebene / Leander Creusen. – VI, 82 S.
2014 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-71938
- Band 20** Ansel, Simon: Die Diffusion von Innovationen in deutschen Kommunen : eine Untersuchung zu Komponenten des E-Government / Simon Ansel – IV, 67 S.
2015 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus4-80370
- Band 21** Schinck, Kai Philipp: Erfolgsfaktor Qualitätsmanagement? Die effektive Implementierung von Qualitätsmanagementsystemen in öffentlichen Organisationen / Kai Philipp Schinck – 54 S.
2017 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus4-400520
- Band 22** Marienfeldt, Justine: Qualitätsmanagement in Nonprofit-Organisationen : eine mikropolitische Analyse am Beispiel des Landesverbandes der Arbeiterwohlfahrt Berlin / Justine Marienfeldt – I, 30 S.
2018 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus4-408877

- Band 23** Birk, Dolores: Mikrofinanzinstitutionen und ihre soziale Performance – eine Literaturdiskussion : welchen Einfluss hat die Organisationsform von Mikrofinanzinstitutionen auf ihre soziale Performance? / Dolores Michaela Birk – III, 44 S.
2018 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus4-410856
- Band 24** Holtz, Johannes Niklas: Civil servants’ commitment to change – a factor of success regarding the reform of public budgeting and accounting in the State of Brandenburg? / Johannes Niklas Holtz – IV, 79.
2018 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus4-420792
- Band 25** Zukunftsszenarien für die digitale Verwaltung : Ergebnisse eines studentischen Beratungsprojekts / Caroline Fischer, Isabella Proeller (Hrsg.). – 139 S.
2019 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-435593
- Band 26** Park, Jieun: The Public-Private Partnerships’ impact on Transparency and Effectiveness in the EU Internet Content Regulation : The Case of “Network Enforcement Act (NetzDG)” in Germany / Jieun Park. – vi, 73 S.
2020 | DOI 10.25932/publishup-48718
- Band 27** Liebsch, Emilia: Einfluss von Digitalisierung auf die öffentliche Verwaltung : am Untersuchungsmerkmal von organisationalen Routinen / Emilia Liebsch. – 35 S.
2022 | DOI 10.25932/publishup-54153
- Band 28** Franke, Patrick: Social - Media - Personalmarketing in der öffentlichen Verwaltung : Anwendung und Herausforderungen eines innovativen Rekrutierungskanals / Patrick Franke. – 68 S.
2022 | DOI 10.25932/publishup-54906
- Band 29** Beel, Leon: Teilen von Wissen im Offboarding in der öffentlichen Verwaltung Deutschlands / Leon Beel. – IV, 44 S.
2022 | DOI 10.25932/publishup-56210
- Band 30** König, Alexander: Change-Prozesse in der öffentlichen Verwaltung - Der Einfluss von direkten Vorgesetzten auf die Einstellung von Mitarbeitenden : eine Literaturanalyse hinsichtlich des Einflusses des Supports durch direkte Vorgesetzte auf die Einstellung von Mitarbeitenden / Alexander König. – IV, 35 S.
2022 | DOI 10.25932/publishup-565713

- Band 31** Nguyen, Huyen Evelyn: Agilität und Führungskräfte-Mitarbeiter-Beziehung in der öffentlichen Verwaltung / Huyen Evelyn Nguyen – VII, 64
2022 | DOI 10.25932/publishup-56583
- Band 32** Kabaali, Daphne: Die Rolle von Street-Level Bureaucrats bei der Erbringung von öffentlichen Leistungen – eine empirische Untersuchung / Daphne Kabaali – ii, 29
2022 | DOI 10.25932/publishup-56355
- Band 33** Unterseher, Lina: Der Nutzen verkürzter Arbeitszeit mit Einkommensausgleich für den öffentlichen Arbeitgeber / Lina Unterseher – V, 30, XV
2024 | DOI 10.25932/publishup-63934
- Band 34** Beel, Leon: Entwicklung von Dynamic Capabilities für die Umsetzung kommunaler Digitalisierungsstrategien in Deutschland / Leon Beel – IV, 67
2024 | DOI 10.25932/publishup-66022
- Band 35** George, Marie: Motivationale Einflussfaktoren auf die Verbeamtungspräferenzen von Lehramtsstudierenden und jungen Lehrkräften : eine Analyse im Kontext der Implementierung des Lehrkräfteverbeamtungsgesetzes in Berlin / Marie George – 190
2025 | DOI 10.25932/publishup-67018
- Band 36** Schneider, Jannes: Agilität in der öffentlichen Verwaltung / Jannes Schneider – II, 33
2025 | DOI 10.25932/publishup-68044