

# Agiles Verwaltungshandeln in klassischen Verwaltungen?

Prof. Dr. Hermann Hill, Speyer

# Die „VUCA“-Welt

- „Volatilität  
erfordert eine starke gemeinsame Vision
- Unsicherheit  
erfordert vertieftes Umfeld-Verständnis
- Komplexität  
erfordert Klarheit in Prioritätensetzung
- Ambivalenz  
erfordert Agilität, um rasch reagieren zu können“.

Eppler, OrganisationsEntwicklung 4/2015

Wer hätte das erwartet...?  
Ist denn alles durcheinander?

- Brexit
- Trump
- Macron
- Kurz
- Puidgedemont
- Regierungsbildung im Bund

# Verschiedene Kontexte

- *Einfache Zusammenhänge:*

Stabile Lage, klare Kausalität, richtige Antwort

- *Komplizierte Zusammenhänge:*

Kausalität zu entdecken, mehrere richtige Antworten

- *Komplexe Zusammenhänge:*

Steter Wandel, Unbekanntes, Muster

- *Chaotische Zusammenhänge:*

Unruhe, unverständlich, keine Muster

# Zukunft öffentlicher Dienst: Unsere Fähigkeit für Flexibilität schärfen

„Viele der Aufgaben, die in den nächsten Jahren vor uns liegen, werden wir nicht bis ins letzte Detail vorhersehen können.

Programme und Pläne sind wichtig –  
Flexibilität und Anpassung aber immer mehr –  
und das gilt ganz besonders für einen modernen  
Staat und seine Vertreter“.

Bundesinnenminister de Maizière auf der dbb-Jahrestagung  
am 9. Januar 2017 (Pressemitteilung)

# Manifest für Agile Softwareentwicklung (2001)

Die Autoren schätzen

- „Individuen und Interaktionen mehr als Prozesse und Werkzeuge
- Funktionierende Software mehr als umfassende Dokumentation
- Zusammenarbeit mit dem Kunden mehr als Vertragsverhandlung
- Reagieren auf Veränderung mehr als das Verfolgen eines Plans“

# Agilität

„Agilität ist das Gegenteil von Planerfüllung.

Management und Organisationen sind agil, wenn sie nicht nur flexibel, sondern darüber hinaus proaktiv, antizipativ und initiativ handeln...

Grundsätzlich ist mehr Agilität nur in Situationen sinnvoll, die sich durch komplexes Zusammenwirken von Ursache und Wirkung auszeichnen.

...ein Bäcker muss nicht agil arbeiten,  
ein Softwareentwickler sollte es tun.“

Wildemann, FAZ vom 9. Oktober 2017

# Agile Prinzipien

- Adaption, Aktive Einbindung
- Arbeit sichtbar machen, Baby- Schritte
- Bevollmächtigtes Team
- Experimentieren, Iteration, Kontin.Verbesserung
- Flow, Zusammenarbeit aller Beteiligten
- Ökonomie, Reflexion
- Sagen statt fragen, Sinn stiften
- Selbstorganisation, Verantwortung
- Verschwendung eliminieren, Vielfalt

Hofert, Agiler führen, 2016

# Agiles Führen

„ist eine flexible Haltung, die den Fokus auf die Transformation von Menschen und Prozessen legt. Sie verändert sich dynamisch und bleibt nicht stehen.

Agiles Führen ist eine dynamische Haltung, ein Mindset, das Veränderung als Dauerzustand begreift.

Ziel ist die Förderung von Selbstverantwortung und Kreativität“.

Hofert, Agiler führen, 2016, S. 83 f.

# Start-up-Methoden

1. „Sketch out your hypotheses“  
„Business Model Canvas“ statt Masterplan
2. „Listen to customers“  
„Get out of the building“  
statt Denken am Schreibtisch
3. „Agile development“  
„Create the minimum viable product“  
statt Perfektion, Null-Fehler-Mentalität

# Innovation-Labs

- Gemischte Gruppen, Nutzereinbeziehung
- Relevante Bedürfnisse, Praxistauglichkeit
- Prototypen, einfache Lösungen, sofort. Feedback
- Loslassen von disziplinären Denkweisen
- Einlassen auf Lösungsorientierung jenseits Standards
- Experimentelles, iteratives Vorgehen („Makers“)
- „Do-Think-Tanks“

# Experimentierräume

„In den betrieblichen Lern- und Experimentierräumen entwickeln Unternehmensleitung und Beschäftigte gemeinsam Ideen für die Arbeit von morgen und probieren sie aus.

Scheitern ist möglich, Fehler dürfen gemacht werden, um am Ende zu besten Lösungen zu kommen.“

[www.arbeitenviernull.de/experimentierraeume/idee.html](http://www.arbeitenviernull.de/experimentierraeume/idee.html)

# Reallabore

„Reallabore sind zeitlich und räumlich begrenzte Experimentierräume.

Sie ermöglichen die Erprobung von Innovationen und Regulierung unter realen Bedingungen.

Neben dem Praxistest für Technologien und Geschäftsmodelle

steht die Überprüfung bestehender und die Erprobung neuer regulatorischer Experimente

im Vordergrund.“

BMWi-Projektgruppe „Reallabore“ 2017

# Work-Hacks

Angriffe auf eingefahrene Arbeitsabläufe

- Fokuszeit: Zeitinseln für konzentriertes Arbeiten
- Slack Time: Wie freie Zeit zu Innovationen führt
- Timeboxing: Zeitbegrenzung, mehr Produktivität
- Stärkenfokus: Stärken gezielt nutzen
- Retrospektive: Zukunftsweisende Evaluation
- Y-Talk: Das Warum-Experiment

Schültken, u. a. 2017

# Working Out Loud

## *Die fünf Kernelemente*

1. „Deine Arbeit sichtbar machen
2. Deine Arbeit verbessern
3. Großzügige Beiträge leisten
4. Ein soziales Netzwerk aufbauen
5. Zielgerichtet zusammenarbeiten“

<http://workingoutloud.de>; Stepper 2015

# Das neue Alphabet der Entscheidungsfindung

- Agile Development
- Behavioral Decision Making
- Crafting
- Design Thinking
- Effectuation
- Framing...

Hill 2017

# Rahmenbedingungen für agiles Handeln

## *Hemmend*

- Räumliche Gestaltung
- Strukturen und Prozesse (Hierarchie, Reporting)
- Mangel an Unterstützung, Vertrauen, Transparenz

## *Fördernd*

- Respekt, Wertschätzung, Nähe
- Transparenz, Mitbestimmung
- Offenheit, Verlässlichkeit

„We are not allowed to do this“

(Traditional view)

... ask those who are reluctant to join the efforts and block development and innovation by hiding behind the rules and regulations by inviting them to:

„Show me the law“.

Ask where in the law or which regulations prevent public servants from taking a risk and operate outside the existing norms“.

Recommendation for Digital Service Teams, Mergel 2017

# Legalistische Verwaltungskultur

- Problemlösung durch Gesetzgebung
- Dauerhafte Geltung
- Gesetz als Orientierung und Maßstab für Verwaltung und Gerichte
- Rechtsanwendung durch Subsumtion
- Auflösung von Normkonkurrenzen
- „Normenhunger“
- Innenrecht vernachlässigt

# Verwaltungshandeln

- Gesetzesvorbehalt, Bestimmtheitsgrundsatz
- Demokratische Legitimation
- Rechtsstaatliche Vorhersehbarkeit/Berechenbarkeit
- Festgelegte Verfahren , Geschäftsordnungen
- Budgethoheit Parlament, Haushaltsgrundsätze
- Kompetenzordnung, Ressorthoheit, Zuständigkeit
- Hierarchie, Dienstweg

# Leitplankenplanung

Was wollen wir nicht

R a u m d e r M ö g l i c h k e i t e n

Was dürfen wir nicht

Faschingbauer 2017

# Rechtliche Spielräume

- Rechtsfolge-, Verfahrens-, Vollzugsermessen
- Experimentierklausel, Standardabweichung
- Austauschmittel, funktionales Äquivalent
- Heilung durch Zweckerreichung
- Comply or explain
- Fiktion, Delegation, Self-Regulation
- Gesamtabwägung, Zielerreichungsniveau
- Resilience Engineering
- Business Judgement Rule

# Business Judgement Rule

„Die Vorstandsmitglieder haben bei ihrer Geschäftsführung die Sorgfalt eines ordentlichen und gewissenhaften Geschäftsleiters anzuwenden.

Eine Pflichtverletzung liegt nicht vor, wenn das Vorstandsmitglied bei einer unternehmerischen Entscheidung vernünftigerweise annehmen durfte, auf der Grundlage angemessener Information zum Wohle der Gesellschaft zu handeln.“

§ 93 Abs. 1, S. 1 und 2 AktG

# Digitalagentur

„Alle Forschungsergebnisse deuten darauf hin, dass besonders in Ländern mit einer langen Digitalisierungstradition, die Systeme inzwischen so komplex geworden sind, dass es notwendig ist, aus dem Alltag derjenigen, die diese Systeme am Laufen halten müssen, herauszutreten und mit komplett neuen Kapazitäten und Ressourcen Digitalisierung neu zu denken“.

Mergel 2017

# Was können etablierte Unternehmen von Start-ups lernen?

1. Unsicherheit als Chance begreifen
2. Gemeinsame Werte und eine klare Strategie
3. Radikal auf den Kunden ausrichten
4. Innovationen im raschen Trial-und-Error-Verfahren entwickeln
5. In Netzwerken arbeiten
6. Klare Ziele setzen und viel Freiraum schaffen
7. Zusammenarbeit stärken

Baumanns, u. a., LEAD Research Series 2016

# Start-ups eingliedern?

„Jedoch besteht die Gefahr,  
dass radikale Geschäftsideen im weiteren Verlauf der  
Integration in die etablierten Strukturen wieder  
verloren gehen  
oder überhaupt nur Ideen aufgegriffen werden, die  
eher auf inkrementelle Verbesserung zielen“.

Richter/Schildhauer 2016

# Stärken von Start-ups

„macht es in Anlehnung an Clayton Christensen`s  
„The Innovator`s Dilemma“ durchaus Sinn,  
disruptive Innovationen in kleinen Organisationen zu  
entwickeln,  
in denen sich Fehler so frühzeitig herausstellen, dass  
sie noch keine großen Kosten verursachen  
und die Produkte in iterativen Prozessen von Versuch  
und Irrtum weiterentwickelt werden können.“

Hill 2016

# Komplementarität

„Die klassische Verwaltung wird nicht zum „Start-up-Government“ werden.

Gerade das Nebeneinander von klassischen „Expertenbürokratien“ und experimentellen Organisationen

schafft die notwendige Vielfalt und Komplementarität, die angesichts der Komplexität der Probleme erforderlich ist.“

Hill 2016

# Tradition und Kultur hemmen Innovation

- Zuständigkeitswahrung
- Verbindlichkeit/Verlässlichkeits- Erwartung
- Absicherung durch Regelverweis
- Sorge vor Gericht/Rechnungshof
- Haftung (?), aber Beurteilung, Öff.wirkung
- Regeleinhaltung gibt Sicherheit, macht wenig Mühe
- Persönliche Situation (Alter, Belastung, Risikofreude)
- Mang. Unterstützung d. Führung, Fehlerkultur)

# Drei Welten der Steuerung

- *Diagnostische Steuerung*

Detaillierte Spezifikation Top Down, Kennzahlenbasierte Berichterstattung, jährliche Bewertung, individuelle Leistungsvergütung

- *Geleitete Selbststeuerung*

Organisationsstrategie, flexibles dezentrales Verhalten, Befähigung/Unterstützung

- *Dynamische Selbststeuerung*

Neue Organisationsformen, Innovation und Freiraum durch Selbstorganisation

Möller, u. a., Controlling 2017

# Agiles Ziel- und Performance- Management mit OKR

- Adaptives, aktivierendes System, das MA ermöglicht, zielgerichtet *und* selbstorganisiert zusammenzuarbeiten
- „Objective“ als qualitativ formulierter, motivierender Zustand (im Unterschied zu SMART)
- Ziele transparent und in einer höheren Frequenz besprochen und neu definiert („Purpose at work“)
- „Key Results“ (statt KPI) für MA direkt beeinflussbar, Fokus auf Feedback und Lernen, Schwerpunkt auf Weiterentwicklung der MA statt auf Bewertung

Möller, Workpath, medium.com, 2017

# „Leistungskultur in der Fluiden Organisation“

In der Fluiden Organisation (FLO)  
treten die Übernahme von Verantwortung der  
Mitarbeiter  
und die Klärung ihrer Rollen  
an die Stelle der Vereinbarung von  
und der Fixierung auf Ziele“.

# Flexibilisierung der Führungsinstrumente in der „VUCA-World“

- Mitarbeiterbefragungen - Ständige Rückkopplung in „Führungsgemeinschaft“
- Zielvereinbarungen – Gemeinsame Verantwortung, flexible Rollen
- Command/Control – Servant/Shared Leadership
- Klare Vorgaben – Open Innovation
- Bilaterale Führung - Plattformen
- Analoge Kompetenzen – Digitale Souveränität

# Selbstorganisation

## -Erfolgsfaktoren-

- Übergreifende Zielübereinstimmung
- Kognitive Öffnung, Anerkennung der Diversität
- Intrinsische Motivation und Verantwortung
- Soziales Vertrauen, Anerkennung der Teamleistung
- Kooperationsverhalten, soziale Intelligenz

# Nachfolgetool für CAF

- Chancenorientierte Führ.
- Strategische Sensibilität
- Politikgestalt. d. Design
- Flexible Ressourcen
- Datenbasierte Verwalt.
- Ganzh./koop.Aufg.erfüll.
- Orga v. Kommunikation
- Operationale Agilität
- Service Design
- Innov. d. Digitalisierung
- Dynamic Capabilities
- Wandelkultur
- Vertrauen in den Staat
- Service Development
- Ergebnisse staatlicher Tätigkeit
- Engag./zufried. MA
- Kulturelle Ergebnisse
- Lernbereitschaft
- Wirkungen für Gemeinwohl
- Resilienz, Thrivability

Hill 2017

# Legitimation und Verantwortung für agiles Handeln

## *Input*

- Herausforderung/Auftrag, Zusammens. des Teams

## *Throughput*

- Kreativitätsfördernde, einbeziehende Methoden

## *Output*

- Funktionsfähiger Prototyp, nutzerorientiert

## *Outcome*

- Gesamtabwägung, Nutzen, Gemeinwohlorientierung

# Ermächtigung: Verantwortete Situationskompetenz

- Purpose (Zweck, Absicht)
- Achtsamkeit, Vigilanz
- Kontextbewusstsein
- Verhaltensset als Möglichkeitsraum
- Vorhandene Ressourcen nutzen
- Eco-System, Co-production
- Chancenoffenheit, Risikobewusstsein
- Lauffähige Lösungen entwickeln
- Dynamic Capabilities, Wandelkompetenzen
- Retrospektiven, Anschlussfähigkeit, Lernen

# Förderung Lernkultur

- Selbstorganisiertes und vernetztes Lernen
- Dialogkultur, Einbeziehung Externer
- Moderne Kommunik.- und Collaborat. Tools
- Mobilität, Informalität
- Förderung von Transparenz und Vertrauen
- Förderung firmeninterner Netzwerke
- Förderung einer Feedback-Kultur

Weilbacher, Human Collaboration Management 2017

# Auf dem Weg zum neuen Entscheiden

- *Erweiterung des Methodensets:*  
Exploitation, Exploration, Ambidexterität
- *Souveräne Auswahl:*  
Je nach Fall und Lage, Differenzierung, Kombination  
Komplementarität, Integration
- *Schrittweise Veränderung in der Praxis:*  
Aufbau, Übung, Entwicklung

# Auf dem Weg zur neuen Verwaltung

- Comply  
(Regeln anwenden)
- Perform  
(Regeln gut anwenden)
- Deliver  
(Vollziehen)
- Achtsamkeit  
(Neue Entwicklungen?)
- Agilität  
(Neue Lösungen finden)
- (Inter-) Aktivität  
(Gemeinsam entwickeln)

Hill 2014