



# Agile: Ein neuer Weg Des Regierens

(Deutsche Übersetzung)

**Open Public Administration Commons**

**Working Paper Series**

**2020 - PrePub002020-002**

**Open Public Administration Commons (OPAS) platform hosted by Prof. Dr. Ines Mergel:** On the OPAS platform of the chair of Prof. Dr. Ines Mergel, summaries and pre-publication drafts are published open access in order to make the results of these works accessible to an interested, expert public.

**Editorial:** Prof. Dr. Ines Mergel | Chair of Public Administration | Department of Politics and Public Administration | Universität Konstanz | Universitätsstr. 10 | Konstanz, Germany

**Contact E-Mail:** [openPA@uni-konstanz.de](mailto:openPA@uni-konstanz.de)

## Autoren



**Ines Mergel**

Kontakt: [ines.mergel@uni-konstanz.de](mailto:ines.mergel@uni-konstanz.de)



**Andrew Whitford**

Kontakt: [aw@uga.edu](mailto:aw@uga.edu)



**Sukumar Ganapati**

Kontakt: [ganapati@fiu.edu](mailto:ganapati@fiu.edu)

## **Vorgeschlagene Zitierung:**

Mergel, I., Whitford, A., Ganapati, S. (2020). Agile: A new way of Governing. *Universität Konstanz OPAS-Plattform Serie*. Nr. 2020 - PrePub PrePub002020-002:  
<https://www.polver.uni-konstanz.de/mergel/open-public-administration-scholarship/publikationen/publikationen-in-arbeit/agileanewwayofgoverning/>

# **Agile: Ein neuer Weg des Regierens**

## **Zusammenfassung**

Das sich entwickelnde Konzept der Agilität hat Kernaspekte des Software-Designs, des Projektmanagements und der Geschäftsabläufe grundlegend verändert. Der agile Ansatz könnte auch die Regierung, das Verwaltungsmanagement und die Steuerungsfunktionen im Allgemeinen verändern. Im Folgenden stellen wir die moderne agile Bewegung vor, denken darüber nach, wie sie für die öffentliche Verwaltung von Nutzen sein kann, und beschreiben einige Herausforderungen, denen sich Manager gegenübersehen, wenn von ihnen erwartet wird, dass sie ihre Organisationen flexibler und reaktionsschneller machen.

## **Evidenz für die Verwaltungspraxis**

1. Agile steht im Gegenpol zu traditionellen hierarchischen/bürokratischen Liniorganisationen.
2. Agil erfordert eine neue Form selbstgewählter, teambasierter Organisationsstrukturen; es erfordert auch eine Führung, die solchen Teams dient (z.B. dienende Führung).
3. Agile gedeiht in innovationsorientierten Organisationskulturen.
4. Agile erfordert neue, flexible Formen der Auftragsvergabe und Beschaffung.

## **Einführung**

Behörden erstellen Richtlinien für eine agile Verwaltung und führen neue Playbooks ein (z.B. U.S. GAO 2012, HUD 2018). Beispielsweise haben digitale Serviceteams wie der United States Digital Service, der Britische Government's Digital Service und der Canadian Digital Service den Weg für eine "agile Arbeitsweise" geebnet. Länder- und Kommunalverwaltungen haben durch Innovationslabors und Designteams für zivile Dienste (z.B. die Georgia Technology Authority, New York City) agile und verwandte Praktiken übernommen. In diesen speziellen Fällen ist "agile" ein Paradigma für eine bessere Softwareentwicklung und ein besseres Projektmanagement, um groß angelegte Projektfehlschläge am Ende der Projekt- und Förderperiode zu vermeiden (z.B. Mergel 2016; Project Management Institute, 2017). Agile wird sinnvoll mit der traditionellen "waterfall"-Methode kontrastiert, bei der jede Projektphase nacheinander durchgeführt werden muss (z.B. Whitford 2020). Planung und Aufbau dauern oft Jahre - und funktionierende Software ist oft veraltet, wenn sie schließlich veröffentlicht wird. Agile Projektmanagement-Werte und -Techniken ermöglichen es dem Projektteam, an kleineren Schritten zu arbeiten, seine Arbeit häufig zu überprüfen und sofort Feedback einzubeziehen, um kostspielige Fehler zu vermeiden.

Es ist bereits ein stiller Regierungsumbau im Gange, mit Praktikern, die stark in die Arbeit in agilen Umgebungen investieren und agile Ansätze aus der Software-Entwicklung auf andere Arten von Regierungsproblemen anwenden. Traditionell werden größere Veränderungen in der Arbeitsweise der Regierung entweder durch Änderungen der Politik oder durch Reformen der öffentlichen Verwaltung eingeführt. Die Behörden ändern jetzt ihre Projektmanagement-Techniken und sogar ihre Beschaffungspraktiken, indem sie neue Werte und Methoden einführen, die den klassischen "bürokratischen" Organisationen fremd sind. Historisch gesehen müssen in der Regel nur Notfallmanager mit Krisensituationen agil umgehen, um mit den sich verändernden Realitäten vor Ort umgehen zu können. Sowohl in der Praxis als auch im akademischen Umfeld wird "Agilität" oft im Austausch mit bekannteren Begriffen wie Reaktionsfähigkeit oder adaptive Regierungsführung verwendet, was eine momentane Änderung der Standardarbeitsanweisungen hervorhebt und zu einer Verschmelzung der Begriffe führt (z.B. Wise 2006; Janssen & Van der Voort 2016). Darüber hinaus hat die kanonische Literatur zur öffentlichen Verwaltung die agilen und grundlegenden Veränderungen, die sie in hierarchische und bürokratische Organisationen einführt, weitgehend vernachlässigt. Zum Beispiel ergab unsere Suche im Web of Science zum Thema "agil", dass 26 Artikel in der "öffentlichen Verwaltung" recherchiert wurden, die meisten davon ohne Bezug zum agilen Konzept.

Auf der Grundlage jahrelanger kollektiver Erfahrungen mit der Befragung von Praktikern und der Dokumentation dieser Veränderungen zielt dieser Viewpoint-Artikel darauf ab, das agile Konzept in die Gemeinschaft der öffentlichen Verwaltung einzuführen - um Klarheit in die Verwendung des Konzepts zu bringen und es mit anderen, in der öffentlichen Verwaltung etablierteren Konzepten wie Reaktionsfähigkeit, Belastbarkeit und Anpassungsfähigkeit (im Gegensatz zu monumentaleren Reformen der öffentlichen Verwaltung wie NPM) zu integrieren (z.B. Greve et al. 2019). Der Klarheit halber können Akademiker Agilität als ein neues Paket von Routinen und Prozessen betrachten, die in formale Arbeitsgruppen und Strukturen eingebettet sind - als einen Weg, um organisatorisches Verhalten in Richtung höherwertiger Ergebnisse "anzuschubsen". Wir fahren fort, indem wir seine Wurzeln im Bereich des Software-Designs beschreiben. Dann beleuchten wir die wichtigsten Vorteile und Herausforderungen einer agilen Arbeitsumgebung in der Regierung über ihre Ursprünge in der Softwareentwicklung hinaus.

## **Was ist Agile und warum ist es wichtig?**

Wendig ist ein so junges Phänomen, dass die meisten Regierungen noch lernen, wie sie es bei der Suche nach Innovation und Leistungsverbesserungen bei Regierungsvorgängen und der Bereitstellung von Dienstleistungen anwenden können. Agile Regierung wird von agiler Software-Entwicklung inspiriert, aber im weiteren Verwaltungsjargon bedeutet es, auf die sich ändernden Bedürfnisse der Öffentlichkeit auf effiziente Weise zu reagieren. Bei der Neugestaltung und Digitalisierung öffentlicher Dienstleistungen werden agile Methoden in der anfänglichen Anforderungsanalyse angewandt. Service-Designer verwenden ethnographische Methoden, um die Bedürfnisse der Benutzer auf ihrem Weg zum Zugang zu einem öffentlichen Dienst zu verstehen. Sie befragen die Prozessverantwortlichen (um die formalen Anforderungen auf der Grundlage des Gesetzes zu verstehen) sowie interne und externe Nutzer (um ihre Erfahrungen während der gesamten Nutzerreise zu verstehen). Dies offenbart

Schmerzpunkte, aber auch Dinge, die gut funktionieren, was zeigt, wie ein besserer öffentlicher Dienst aus der Nutzerperspektive gestaltet werden kann.

Service-Designer vergleichen dann diese informellen Anforderungen mit den formalen Anforderungen - und übergeben den Software-Entwicklern einen Prototyp. Bei diesen Entwurfschritten wird Wert auf Inklusivität und Transparenz gelegt - nicht nur gegenüber den Bürgern, sondern auch, weil die öffentlichen Bediensteten weiterhin als Mitglieder des Kernprojektteams fungieren und bei den Entscheidungsprozessen nicht außen vor bleiben. Im Gegensatz dazu helfen bei "Wasserfall"- oder anderen traditionellen Ansätzen, bei denen Anbieter involviert sind, die Vertragsbediensteten bei der Entscheidung über die Eigenschaften des Produkts, aber selten mit dem Input derjenigen, die die Werkzeuge täglich benutzen. Die Benutzer, wenn sie überhaupt beteiligt sind, geben nach der Einführung des neuen Prozesses, der neuen Software oder des neuen Ansatzes Feedback oder Bewertungsinformationen. Im Gegensatz zu einer traditionellen Bürokratie, in der Entscheidungen von oben nach unten getroffen werden und Beschwerden von Anwendern von unten nach oben kommen, wird die traditionelle Entscheidungsfindung durch agile Regierungsverfahren umstrukturiert, indem interne und externe Anwender vom ersten Tag an in den Prozess einbezogen werden.

Als solche steht Agilität nicht in einem inhärenten Konflikt mit demokratischen oder anderen klassischen administrativen Werten. Im internen Projektmanagement ist Agilität eine Methode zur Verbesserung der Effizienz der Leistungserbringung. Agiles Regieren bedeutet jedoch, auf öffentliche Werte wie Gleichheit und soziale Verantwortung zu reagieren. Denn selbst wenn es den Beamten einer Behörde nur darum geht, wie sie mit externen Nutzern umgehen, prägt Agilität die Art und Weise, wie die Behörde die sich verändernden Bedürfnisse der Öffentlichkeit entdeckt und dann integriert - selbst ein demokratischer Wert (Beck et al., 2001). Anstatt sich nur auf die Bereitstellung von Produkten oder Dienstleistungen zu konzentrieren, schätzt agile die Stimmen sowohl der Teammitglieder als auch der Bürger sehr. Wenn erfolgreiche selbstverwaltete agile Teams auf allen Ebenen der Agentur präsent sind, bereiten sie Entscheidungen vor und treffen sie mit breiter Unterstützung des Topmanagements; dies schafft eine größere Offenheit für die breitere Übernahme erfolgreicher Reformelemente (Greve et al., 2019).

Die Übereinstimmung von agilen und klassischen Werten der öffentlichen Verwaltung lässt sich an der Rolle des "Agilen Manifests" in der Entwicklung der Bewegung ablesen (Beck, et al., 2001). Im Jahr 2001 artikulierten eine Reihe von Softwareingenieuren und -entwicklern vier zentrale agile Werte, die sie als Richtschnur für die Bemühungen um die Lösung gemeinsamer Probleme bei der Art und Weise, wie praktisch jedermann komplexe Software erstellt und einsetzt, sehen wollten (siehe Tabelle 1 unten). Die Kernwerte von Agile wurden festgelegt, um die Art und Weise, wie Software produziert wird, zu verändern. Die Hauptpunkte sind hier leicht zu erkennen: Benutzer und Hersteller waren die Hauptansatzpunkte; Software sollte zuerst funktionieren (auch wenn sie nicht umfassend ist); Zusammenarbeit wird mehr erreicht als ein konfliktbasierter Prozess; und Veränderung ist unvermeidlich - daher sind Reaktionsfähigkeit und Anpassungsfähigkeit entscheidend:

1. Individuen und Interaktionen vor Prozesse und Werkzeuge.
2. Arbeitssoftware vor umfassende Dokumentation.
3. Kundenzusammenarbeit vor Vertragsverhandlungen.
4. Reaktion auf die Veränderungen vor Planverfolgung.

Aus diesen vier Werten entwickelten die Architekten von agile 12 Schlüsselprinzipien, die Softwareentwickler bei der Erstellung und Implementierung komplexer Softwareprojekte befolgen sollten (siehe Table 2). Diese vier Werte und 12 Prinzipien bilden eine unendliche Feedback-Schleife. Die Entwickler werden aufgefordert, herauszufinden, was die Software tun soll, wie sie entworfen und wie sie gebaut werden soll, und sie gleichzeitig zu testen. Eine schnell produzierte funktionierende Software ist das wertvollste Ergebnis. Die Benutzer testen dann diesen Build, um die Entwickler anzuleiten, welche Änderungen das Gesamtprojekt am meisten verbessern. Diese Benutzererfahrungen bei der Interaktion mit Prototypen zeigen den Entwicklern, welche Aspekte sie zuerst beheben sollten. Nach der raschen Bereitstellung neuer Versionen funktionstüchtiger Software für die Nutzer sammeln sie dann neue Informationen darüber, was als nächstes korrigiert werden sollte. Insgesamt geht es hier darum, dass dieser Zyklus so viele Iterationen umfassen sollte, wie nötig sind, um die Benutzererfahrungen zu verbessern - und es kann sein, dass die Feedback-Schleife ewig dauert.

1. Versuchen Sie, die Bedürfnisse des Kunden zu erfüllen. Tun Sie dies durch die frühzeitige Lieferung von Software. Verbessern Sie diese Software fortlaufend.
2. Reagieren Sie auf die Nachfrage nach Änderungen an dieser Software, weil dies den Kunden besser in die Lage versetzt, erfolgreich zu sein.
3. Verkürzen Sie den Zeitrahmen für die Lieferung funktionsfähiger Software. Liefern Sie häufig Änderungen aus.
4. Entwickler sollten Hand in Hand mit Geschäftsanwendern arbeiten.
5. Zentrieren Sie die Fertigung um Personen, die zum Erfolg motiviert sind.
6. 6. Betonen Sie das persönliche Gespräch innerhalb des Teams und zwischen dem Entwicklungsteam und der Organisation im weiteren Sinne.
7. Die wichtigsten Bezugspunkte sind funktionierende Software.
8. Nachhaltige Entwicklung ist das Ziel. Alle beteiligten Parteien sollten in der Lage sein, ein konstantes Tempo des Engagements beizubehalten.
9. Kontinuierliche Konzentration auf technische Qualität und gutes Design.
10. Betonung der Einfachheit.
11. Selbstorganisation in Teams verbessert Design und Produktion.
12. Überlegen Sie regelmäßig, wie Sie diesen Prozess verbessern können.

Da sich die Agilität darauf konzentriert, mit Kunden zu arbeiten und von ihnen zu lernen, wie man bessere Software entwickelt - zu finden, welche Kernbedürfnisse als nächstes festgelegt werden sollten -, ist es leicht zu erkennen, wie die Menschen in der Regierung diesen Ansatz zur Verbesserung der Softwareentwicklung im öffentlichen Sektor übernommen haben. Zum Beispiel konzentrierte sich ein Bericht des IBM Center for the Business of Government (Gorans & Kruchten 2014) darauf, wie starr Wasserfallansätze (die häufigste Art und Weise, in der die Regierung Software erstellt, und in der Tat die meisten Programme und Projekte) in ihrer Auslegung der Projektanforderungen sind (was oft Jahre dauert), bevor sie zum eigentlichen Entwurf, zur Entwicklung, zum Testen und zur Bereitstellung von funktionsfähiger Software übergehen.

Während der Wasserfall langsam und planbasiert ist, ist agil schnell und leicht. Agile investiert in die anfängliche Planung, geht aber davon aus, dass sich diese Pläne ändern werden, wenn die Erfahrung mit funktionierender Software neue Informationen über die Bedürfnisse der Benutzer liefert. In vielen Umgebungen werden diese Lernerfahrungen von Teams durchgeführt, die als "Scrums" organisiert sind, die für ihre schnelle und schnelle Iteration bekannt sind - vielleicht sogar mit dem Ziel, neue Versionen von Arbeitssoftware in weniger als einem Tag zu erstellen. Während bei Wasserfall-Ansätzen die Planung im Mittelpunkt

steht, ist Agilität erfolgreich, wenn funktionierende Software eingesetzt wird. Agile Projekte hatten viermal mehr Erfolge und ein Drittel weniger Misserfolge als Wasserfallprojekte (Stan-dish Group, 2015; Serrador & Pinto, 2015); diese Bilanz zeigt, warum sich so viele Men-schen zur Agilität als Mittel zur Durchführung ihrer Arbeit hingezogen fühlen.

In mancherlei Hinsicht ist die Kernannahme von Agilität, dass Innovation nicht linear ist - dass sie nicht auf rationale, deterministische Weise vor sich geht (siehe z.B. Mackenzie und Wajcman 1999). Organisationen, Kulturen und Bedürfnisse sind miteinander verflochten, wenn es darum geht, eine Innovation voranzubringen; in vielerlei Hinsicht ist der Prozess vom Anfang bis zum Ende pfadabhängig und baut auf den Handlungen und Präferenzen von Bauherren, Betreibern und Endbenutzern auf.

Agile bettet dieses Verständnis - entweder zielgerichtet oder intuitiv - in seinen Fokus auf schnelle Lernfähigkeit ein, was natürlich bedeutet, dass Agilität ein hohes Maß an Zusammenarbeit zwischen technischem Personal und der Anwenderbasis erfordert. Aus diesem Grund sehen wir Agilität heute als eine Möglichkeit, mehr zu tun als nur funktionierende Soft-ware zu entwerfen und einzusetzen. In der Tat hat sich Agile von einer Software-Entwurfsmethode zu einer zentralen Methode entwickelt, um den Entwurf, die Produktion und den Einsatz beliebiger kundenorientierter Prozesse zu handhaben, und umfasst nicht nur IT-Spezialisten, sondern auch Generalisten, Manager und Prozessverantwortliche auf der An-wenderebene. In dieser Hinsicht ist es zwar unmöglich, sich der sozialen Gestaltung der Technologie zu entziehen, aber Agil respektiert diese Prozesse.

Aufgrund ihrer Wurzeln und der Durchdringung des Software-Designs und -Einsatzes (bis zu dem Punkt, an dem es heute schwierig ist, Software-Shops zu finden, die in irgendeiner Form nicht agil sind), sehen wir Agilität als mehr als nur eine Möglichkeit, Apps oder Bots zu erstellen. Ja, die Agilität hat sich weiter entwickelt - viele Organisationen verwenden jetzt in-tegrative Praktiken auf höherer Ebene (z.B. DevOps) für die kontinuierliche Integration und Bereitstellung von Code - wir sehen das Gesamtbild hier als diesen neuen Fokus auf alle kundenorientierten Prozesse. Wir wissen, dass "Kunde" ein loses Wort ist - tatsächlich kön-nen Benutzer, Angestellte, Bürger, Interessenvertreter und jedes Wort, das wir verwenden wollen, das Ziel einer agilen Entwurfsmethode sein, um die Regierung zu verbessern; den-noch funktioniert Agilität sowohl für interne als auch für externe Benutzer.

## Vorteile von "Agile"

Insgesamt ist Agilität eine Denkweise, die einen kulturellen Wandel in bürokratischen Füh-rungs- und Kontrollorganisationen einleitet. Agile Verwaltungen wären offen für Reformen und würden sich an das sich verändernde Umfeld, die öffentlichen Werte und Bedürfnisse der Öffentlichkeit anpassen. Hier skizzieren wir, wie sie zu einer effektiveren und effiziente-ren Verwaltung beitragen kann.

**1. Agile geht davon aus, dass Situationen fließend sind und sich mit der Zeit verän-dern.** Wenn neue Informationen, Einschränkungen oder Möglichkeiten auftauchen, veran-lasst Agile die Praktiker, frühe Arbeitsversionen zu überarbeiten und zu aktualisieren, um Prozesse oder Dienstleistungen zu verbessern. Zu den Verbesserungen können die Schnel-ligkeit der Lieferung, die Produkt- oder Dienstleistungsqualität oder die Existenz des Pro-gramms selbst gehören. Während es bei traditionellen Prozessen bei "Ergebnissen" oft vor

allem um "Berichterstattung" geht, besteht das Ziel bei agilen Prozessen darin, die Teilnehmer zufrieden zu stellen, indem ihre Probleme gelöst werden (die Ergebnisse werden erreicht), anstatt nur eine detaillierte Dokumentation zu erstellen. Transparenz und Rechenschaftspflicht werden dadurch verbessert, dass man weiß, warum sich die Dinge geändert haben und wer im Raum war, als die Entscheidungen getroffen wurden.

**2. Agile Privilegien privilegieren eine anpassungsfähige Struktur gegenüber Hierarchien und Silos.** Anders als in traditionellen Bürokratien, in denen Verwaltungsabteilungen Fleisch und Knochen von allem sind, dienen agile Verwaltungsabteilungen in agilen Bürokratien nur für Backend-Zwecke. Externe Benutzer kennen die administrativen Zwänge nicht (oder müssen sie sogar kennen). Auf diese Weise ist agile wie andere funktionsübergreifende Verwaltungsvereinbarungen, die die Transparenz, die gemeinsame Nutzung von Ressourcen und Fähigkeiten verbessern sollen. Wie andere Vorkehrungen (z.B. Matrix-Designs) soll Agile es einfacher machen, zu wissen, was funktioniert und zu vermeiden, was nicht funktioniert. Bei agilen Systemen benötigen Politik- oder Produktdesigner den Input von Benutzern, Bürgern oder Kunden, weil ihre eigenen Erfahrungen nicht so nützlich oder repräsentativ sind - sie müssen also ihre Silos verlassen. In mehrfacher Hinsicht ist es auch das, was hinter der Entwicklung hin zu einheitlichen Ansprechpartnern steht, anstatt sich zur Lösung von Problemen mit mehreren Behörden auseinanderzusetzen (z.B. Genehmigungen in Kommunalverwaltungen, 311 Callcenter). Im agilen Bereich sollte die Koordination am Front-End nahtlos sein.

**3. Agile betont die verantwortungsbewusste individuelle Diskretion gegenüber bürokratischen Verfahren.** Anstatt traditionellen Standardarbeitsanweisungen zu folgen, werden Mitarbeiter mit Fachkenntnissen freigesetzt, um öffentliche Probleme auf effiziente und effektive Weise zu lösen. Wie oben erörtert, legt Agile den Schwerpunkt auf Veränderungen von unten nach oben und nicht von oben nach unten (oder sogar von außen nach innen durch Anbieter oder Berater). Natürlich schwingt diese Konzentration auf das Individuum mit breiteren Ansätzen des Veränderungsmanagements mit. Die Betonung des Individuums durch Agile kann das Engagement der öffentlichen Bediensteten verbessern, wenn die Kultur der Organisation die Beiträge des Einzelnen wertschätzt. Bei Agile ist kein Mitarbeiter nur "ein weiteres Rädchen im Getriebe", was die Wahrnehmung der Beteiligten verändert und die Eigenverantwortung und in der Folge die Akzeptanz während der Adoption erhöhen könnte.

**4. Agile legt Wert auf kontinuierliche selbstreflexive Lernprozesse.** Agile geht von Misserfolgen aus, damit Agenturen, die in den ersten Iterationen Misserfolge erleben, besser gerüstet sind, sich zu verbessern. Als solche werden öffentliche Manager dazu gedrängt, eine Null-Fehler-Kultur aufzugeben, damit die Mitarbeiter frei sind, Fehler zu machen. Natürlich können Trial-and-Error und experimentelle Ansätze in Umgebungen, in denen Fehler traditionell nicht belohnt werden, schwierig sein. Ebenso treiben Manager den Prozess voran. Beispielsweise erfordern agile "Rückblicke", dass Manager und Teams die Richtlinien und Verfahren in regelmäßigen Abständen überprüfen, um zu fragen, was passiert ist und wie die Dinge verbessert werden können. Agile Kulturen lernen schnell aus vergangenen Fehlern.

**5. Agile erhöht das Wissen über Prozesse, Verfahren und Anforderungen für neue Prozesse und Dienstleistungen.** Wir wissen, dass Agenturen mit agilen Einkaufsprozessen - oft "Pauschaleinkaufvereinbarungen" (BPAs) - mehr darüber lernen, was sie brauchen und wie die Dinge funktionieren sollten. Beispielsweise verbessern die gemeinsame Ausarbeitung und Anpassung von Einkaufsanforderungen für Produkte und Dienstleistungen oft die

Gesamtqualität. In agilen BPA-Prozessen überprüfen Vertragsmanager die rechtlichen Voraussetzungen, während die Wissenseigentümer (die die Produkte und Dienstleistungen nutzen müssen) inhaltliche Anforderungen schreiben. Auf diese Weise wird sichergestellt, dass Produkte und Dienstleistungen nutzbar sind, während gleichzeitig die Übersicht gewahrt bleibt. Die Benutzer beurteilen dann auch, was externe Auftragnehmer liefern. In Bereichen wie der Informationstechnologie müssen viele Anbieter bei ihrer Arbeit mit privatwirtschaftlichen Unternehmen agile Prinzipien befolgen, daher ist eine agile Schicht im Regierungssektor de rigueur. Im Gegenzug verlangen viele Behörden heute agile Beschaffungsansätze, einschließlich der Lieferung von Prototypen im Vorfeld, um die Fähigkeit zur Einhaltung von Ausschreibungen zu demonstrieren und die Transparenz zu verbessern. Wir sehen diesen Wandel bereits in der Dienstleistungsbranche (auch wenn er sich noch in einem frühen Stadium befindet) (z.B. Whitford 2020).

## Herausforderungen bei der Einführung von Agilität in der öffentlichen Verwaltung

Wir sehen auch einige zentrale Herausforderungen beim Einführen von Agilität in traditionelle Bürokratien, insbesondere bei der Übertragung neuer Praktiken oder Experimente auf den Rest der Organisation.

- 1. Agil steht im Gegensatz zu vielen typischen bürokratischen Linienorganisationen.** In diesen Organisationen sind Manager, die Verantwortung für ihre Handlungen übernehmen müssen, angesichts der funktionsübergreifenden Funktionsweise agiler Teams möglicherweise nicht dazu bereit. Dies ist die klassische Vermeidung von Schuldzuweisungen - eine natürliche Reaktion in risikoaversen Umfeldern, wenn sie aufgefordert werden, Verantwortung für neue Methoden und insbesondere deren Ergebnisse zu übernehmen. Wenn das Experimentieren nicht Teil des Instrumentariums ist, und wenn die Büros die Reputation der Organisation schätzen und öffentliches Versagen vermeiden, gewinnt Agile nie an Zugkraft. Manager müssen die Verantwortung für das Endprodukt übernehmen und das Ergebnis verteidigen, auch wenn es vielleicht nicht mit ihrem expliziten Input entwickelt wurde. Agile Beamte können sich nicht auf etablierte Standard-Operationsverfahren verlassen, so dass ihre Handlungen kopfüber in eine legalistische Verwaltungskultur münden. Weil agile Beamte auch im Widerspruch zum Verwaltungsrecht stehen können, muss ihre Anwendung von Fall zu Fall beurteilt werden. Darüber hinaus könnten Traditionalisten in Organisationen, die weitgehend dadurch gekennzeichnet sind, dass "wir haben das schon einmal gesehen, warten wir, bis die nächste Welle kommt...", Agilität als eine weitere Modeerscheinung ansehen, die ersetzt wird.
- 2. Agile erfordert eine neue Form der Führung.** Vor allem erfordert Agilität eine einvernehmliche Entscheidungsfindung und die Akzeptanz von Trial-and-Error-Ansätzen - Führungsstile, die im mittleren Management nicht oft vertreten werden. Agil bedeutet, dass Entscheidungen an Gruppen von Nicht-Führungskräften weitergegeben werden müssen; agil bedeutet, dass die Teams vor äußeren politischen und anderen Einflüssen geschützt werden müssen. In vielerlei Hinsicht steht Agilität im Einklang mit einer dienenden Führung, die in der öffentlichen Verwaltung weniger stark vertreten ist (Greenleaf, 1970).

Agile legt Wert darauf, die Untergebenen an die erste Stelle zu setzen, ihnen zu helfen, in der Organisation zu wachsen und erfolgreich zu sein, das Team zu befähigen und Werte für die Gemeinschaft zu schaffen. Viele private Informationstechnologieunternehmen, die Agile einsetzen, betonen die dienende Führung.

3. **Agile erfordert neue Formen der Auftragsvergabe und Beschaffung.** Traditionelle Auftragsvergabeverfahren sind auf den Wasserfall ausgerichtet, der sich auf die schrittweise Lieferung bestimmter Produkte konzentriert. Agile passt nicht ganz zu den traditionellen Prozessen, da es kein einziges fertiges Produkt, keinen einzigen Prozess und keine einzige Dienstleistung gibt - der Schwerpunkt liegt auf der kontinuierlichen Verbesserung. Agile erfordert ein Vertragsmanagement, das flexibel ist und über ein einmaliges Festpreisprojekt hinausgeht. Solche neuen Formen der Auftragsvergabe und Beschaffung konzentrieren sich auf das ganzheitliche Team, den Prozess der Leistungserbringung und die Schaffung langfristiger Vertrauensbeziehungen (Opelt et al. 2013).

## Schlussfolgerungen und zukünftige Handlungsmöglichkeiten

Agil erfordert im Kern eine Veränderung der starren bürokratischen Kulturen (von oben nach unten, Null-Fehler). Dies ist keine kleine Leistung. Generationen von Beamten wurden geschult, dem Hierarchieprinzip zu folgen. Sie wurden angewiesen, einer Befehls- und Kontrollstruktur zu gehorchen, ohne die Legitimität ihres Entscheidungsmodells in Frage zu stellen. Sie haben gelernt, in den ihnen zugewiesenen Rollen zu bleiben und Innovationen den höheren Rängen zu überlassen. Ein Wechsel der Organisationskultur ist schwierig, vor allem, wenn es keine Anreize zu Veränderungen gibt. Wir wissen, dass es viele interne organisatorische und kulturelle Merkmale gibt, die diese Veränderungen und die Übernahme neuer Reformelemente beeinflussen (Greve et al., 2019; Jun and Weare, 2011; Venkatesh et al., 2003).

Eine agile Kultur stellt traditionelle Organisationsprinzipien der Bürokratie auf den Kopf. Agile schätzt einzelne Teammitglieder und Teams. Sie erfordert verantwortungsbewusste Diskretion - und große Flexibilität bei organisatorischen Verfahren und Prinzipien. Viele Organisationen haben durch die Anwendung agiler Prinzipien bemerkenswerte Veränderungen erlebt. Das Gleiche ist auch im öffentlichen Sektor möglich, wenn sich die Führungskräfte seine Vorteile zu eigen machen und sich seiner Herausforderungen bewusst sind. Hier ist empirische Forschung zusammen mit Praktikern notwendig, um die Erwartungen der Mitglieder von Organisationen zu verstehen, z.B. notwendige Kompetenzen, Entscheidungsstrukturen oder erwartete Ergebnisse.

Wir sind uns jedoch bewusst, dass es für unser Verständnis der Aussichten für Agilität im öffentlichen Sektor erst am Anfang steht. Ein Bereich, der reif für theoretische und empirische Beiträge ist, sind zum Beispiel die politischen Aspekte der Agilität. Wir wissen aus unserem kollektiven empirischen Verständnis des Praxisraums, dass theoretische oder empirische Beiträge, die Agilität in der Politikgestaltung, Agilität in der Notfallpolitik oder andere Arten von proaktiven oder reaktiven Fragen der Politikgestaltung entwirren, von Vorteil wären. Ein

offensichtliches Beispiel ist, dass Notfallmanagement oder Reaktionen des öffentlichen Gesundheitswesens besonders auf agile Prinzipien abgestimmt sein können. Die Entwicklung eines solchen Beitrags würde jedoch den Rahmen dieses kurzen Aufsatzes sprengen.

Ein weiterer Bereich, der noch weiter ausgearbeitet werden muss, ist die Frage, wie agile Praktiker die Beziehung zwischen dem Rahmenwerk, das sie am besten kennen, und den umfassenderen klassischen Werten der öffentlichen Verwaltung sehen, die in dieser Zeitschrift ausgearbeitet und in Public-Affairs-Programmen gelehrt werden. Eine Reihe von Methoden (z.B. Q-Sorten) könnten zur Ausarbeitung dieser Beziehung verwendet werden, aber unseres Wissens sind derzeit keine systematischen Informationen verfügbar.

Auch wenn unsere Wissensbasis unvollständig bleibt, macht die Praxiserfahrung deutlich, dass Agilität als neue Art des Regierens an Zugkraft gewinnt. Wir hoffen, dass dieser Beitrag dazu beiträgt, eine Brücke für die weitere Zusammenarbeit zwischen Praktikern und Akademikern bei der Suche nach neuen Wegen zur Steigerung des öffentlichen Nutzens zu bauen.

## Zitierte Publikationen

Beck, K., et al. 2001. *The Agile Manifesto*. Agile Alliance. <http://agilemanifesto.org/>.

Gorans, Paul, and Philippe Kruchten. 2014. "A Guide to Critical Success Factors in Agile Delivery." IBM Center for the Business of Government. 2014. Available online: <http://www.businessofgovernment.org/sites/default/files/A%20Guide%20to%20Critical%20Success%20Factors%20in%20Agile%20Delivery.pdf>

Greve, Carsten, Niels Ejersbo, Per Læg Reid, and Lise H. Rykkja. 2019. Unpacking Nordic Administrative Reforms: Agile and Adaptive Governments. *International Journal of Public Administration*, DOI: 10.1080/01900692.2019.1645688

Greenleaf, R. K. 1970. *The servant as leader*. Newton Centre, MA: Robert K. Greenleaf Center.

Janssen, M., and H. Van Der Voort. 2016. Adaptive governance: Towards a stable, accountable and responsive government. *Government Information Quarterly*, 33(1), 1-5.

Jun, Kyu-Nahm, and Christopher Weare. 2011. Institutional Motivations in the Adoption of Innovations: The Case of E-Government. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21 (3): 495–519. DOI: 10.1093/jopart/muq020

Mackenzie, Donald and Judy Wajcman, Eds. 1999. *The Social Shaping of Technology*. Open University Press.

Mergel, I. 2016. Agile innovation management in government: A research agenda. *Government Information Quarterly*, 33(3), 516-523.

Opelt, A., B. Gloger, W. Pfarl, and R. Mittermayr. 2013. *Agile Contracts: Creating and Managing Successful Projects with Scrum*. Wiley.

Project Management Institute. 2017. *Agile Practice Guide*.

Serrador, P. and J.K. Pinto. 2015. Does Agile work? - A quantitative analysis of agile project success, *International Journal of Project Management*. 33(5), 1040-1051.

Standish Group. 2015. *CHAOS Report 2015*. [https://www.standishgroup.com/sample\\_research\\_files/CHAOSReport2015-Final.pdf](https://www.standishgroup.com/sample_research_files/CHAOSReport2015-Final.pdf)

U.S. Government Accountability Office. 2012. *Software development. Effective practices and federal challenges in applying agile methods*. United States Government Accountability Office. Available online: <https://www.gao.gov/assets/600/593091.pdf>

U.S. Department of Housing and Urban Development (HUD). 2018. *Agile Methodology Policy*, US Department of Housing and Urban Development (HUD). Available online: <https://www.hud.gov/sites/dfiles/OCHCO/documents/34301CIOH.pdf>

Venkatesh, Viswanath, Michael G. Morris, Gordon B. Davis, and Fred D. Davis. 2003. User Acceptance of Information Technology: Toward a Unified View. *MIS Quarterly* 27(3): 425-78. DOI:10.2307/30036540.

Whitford, Andrew B. 2020. "Transforming how Government Operates: Four Methods for Changing Government." IBM Center for the Business of Government. <http://www.businessofgovernment.org/sites/default/files/Transforming%20How%20Government%20Operates.pdf>

Wise, C. R. 2006. Organizing for homeland security after Katrina: Is adaptive management what's missing?. *Public Administration Review*, 66(3), 302-318.