



Wie kann Öffentliche Verwaltung agiler werden

(Deutsche Übersetzung)

Open Public Administration Commons

Working Paper Series

2020 - PrePub002020-001

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

Autoren



Ines Mergel

Kontakt: ines.mergel@uni-konstanz.de



Andrew Whitford

Kontakt: aw@uga.edu



Sukumar Ganapati

Kontakt: ganapati@fiu.edu

Vorgeschlagene Zitierung:

Mergel, I., Whitford, A., Ganapati, S. (2020). How can the government become more agile?
Universität Konstanz OPAS-Plattform Serie. Nr. 2020 - PrePub PrePub002020-001:
<https://www.polver.uni-konstanz.de/mergel/open-public-administration-scholarship/publikationen/publikationen-in-arbeit/howcanthegovernmentbeagile/>

Wie kann die öffentliche Verwaltung agiler werden?

Zusammenfassung

Wir weisen Agile Methoden manchmal zu leicht ab - dass sie nichts als bunte Post-its und Hype sind. Unser Ziel ist es hier, öffentlichen Managern zu zeigen, wie Agile Konzepte Teil des Standardinstrumentariums von Teams und Managern auf allen Verwaltungsebenen sein können. Wir haben zwei Hauptbotschaften: 1) Agil passt gut zu den Kernwerten der modernen Regierung, und 2) durch praktische Möglichkeiten werden Projektteams agil. Wir zeigen auch einige nützliche Ressourcen für öffentliche Manager auf.

Was ist Agile?

Agile entstand als eine Möglichkeit, Software in IT-Projekten zu entwickeln, bei denen sich die Anforderungen schnell ändern können. Im Manifest für die agile Softwareentwicklung von 2001 wurden die Werte und Prinzipien von Agile formalisiert. Kurz gesagt, Agile schätzt die interaktive Entwicklung, die Arbeit mit Produkten über großen Plänen, die Zusammenarbeit mit Kunden und die schnelle Reaktion auf Änderungen (Kasten 1).

Kasten 1. Agile Werte

- Individuen und Interaktionen vor Prozesse und Werkzeuge
- Arbeitssoftware vor umfassende Dokumentation
- Zusammenarbeit mit Kunden vor Vertragsverhandlungen
- Reagieren auf Veränderung vor Planerfüllung

Ziehen Sie die Alternative in Betracht, die manchmal als "Wasserfall"-Ansatz bezeichnet wird, bei dem die Projektphasen nach ihrem Ende nie wieder aufgegriffen werden. Im Gegensatz dazu ist Agile als ausgeprägter Projektmanagement-Ansatz flexibler und iterativer. Wasserfall ist linear und prozessgesteuert, mit detaillierter Dokumentation und vorgegebenen Produkten. Agile ist ergebnisorientiert, mit häufigen Ergebnissen und schnellen Anpassungen als Reaktion auf Umwelt- oder Marktveränderungen.

Daher kann Agile die Planung schnell ändern und neues Feedback berücksichtigen, um eine bessere Leistung (in Bezug auf Kosten, Zeit und Qualität) zu erzielen. Agile betont häufige Lieferung schneller Ergebnisse und Zusammenarbeit mit Kunden während jedes Projektphase

- nicht erst zur Auslieferung des finalen Produktes. Agile funktioniert aufgrund häufiger Kommunikation von Angesicht zu Angesicht, selbstorganisierenden Teams und Team-Selbstreflexion durch Retrospektiven. Interaktionen zwischen einzelnen Teammitgliedern und vertrauensvolle Beziehungen sind für den Erfolg agiler Teams von entscheidender Bedeutung. Teams folgen zeitgebundenen Routinen, um ein funktionierendes Produkt zu liefern, in der Regel innerhalb von 2-3 Wochen.

In den USA sind Bundes-, Landes- und Kommunalbehörden bereits auf dem Weg der Agilität. Auf Bundesebene hat 18F eine entscheidende Rolle bei der Förderung von Agile in allen Bundesbehörden gespielt. Die National Association of State Chief Information Officers (NASCIO) hat mehrere Initiativen zur Förderung der Agilität in den Landesregierungen ergriffen. Agile Government Leadership (AGL) und private Beratungsfirmen (z.B. Accenture, Deloitte) waren ebenfalls maßgeblich daran beteiligt, Regierungsbehörden zur Übernahme von Agile zu bewegen. Das Projektmanagement-Institut hat 2012 damit begonnen, ein Zertifizierungsprogramm für Agile Certified Practitioner (PMI-ACP) anzubieten.

Regierungsbehörden können genauso agil sein wie die Software-Entwicklung agil sein kann. Die öffentliche Verwaltung kann auf die sich ändernden Bedürfnisse der Öffentlichkeit effizient und rechtzeitig reagieren - wenn sie bürgernah ist (mit Schwerpunkt auf der Wertschöpfung aus der Benutzer-/Kundenperspektive) und wenn die Endbenutzer während des gesamten Entwicklungsprozesses integriert sind (nicht nur am Ende des Wertschöpfungsprozesses). Während des gesamten Projektmanagementprozesses ist die Mitwirkung sowohl der Bürger als auch der internen Nutzer erforderlich. Agile tut dies zum Beispiel, indem es die Prioritäten der Endbenutzer durch Benutzergeschichten (Beschreibungen in einfacher Sprache) erfasst, die sich dann in dem zu erstellenden Dienst widerspiegeln.

Agile ist eine Organisationskultur, in der sowohl interne als auch externe Benutzer beim Aufbau einer agilen Denkweise helfen. Sie spiegelt die Kernwerte einer modernen Regierung in ihrer Ausrichtung auf die Bedürfnisse der Bürger und das Gemeinwohl wider. Um die Arbeit zu erledigen, stützt sich Agile auf kleine, selbst gewählte Teams ohne starke Hierarchien - etwas, das in der Regierung nicht immer gegeben ist. Als solche brauchen sie Unterstützung von oben nach unten, damit sie Entscheidungen vorbereiten und treffen können; agile Teams brauchen unterstützende öffentliche Manager.

Wie können Verwaltungsteams Agile Methoden anwenden?

Zwar gibt es viele Aspekte von Agil und viele verschiedene Wege, um zu ähnlichen Ergebnissen zu kommen, aber hier sind einige Dinge, die ein Regierungsteam tun kann, um agile Methoden anzuwenden:

1. Beginnen Sie einfach. Wie der Agile Guru Steve Denning sagt: Agil ist eine Reise.
2. Finden Sie Wege, um Ihren Teams die einfachsten und nützlichsten Werkzeuge beizubringen, die im agilen und konstruktiven Denken eingesetzt werden - dazu gehören Kanban-Tafeln, die Aufteilung von Aufgaben in kleine und überschaubare Arbeitspakete, die tägliche Überprüfung des Fortschritts, häufiges Feedback, Gespräche darüber, was getan werden kann und wo Sie Hilfe benötigen.
3. Bauen Sie auf kleinen Erfolgen auf: Liefern Sie häufig kleinere Teile, anstatt auf ein großes Endziel hinzuarbeiten.

4. Befähigen und schützen Sie die Teams: Geben Sie den Teams das Recht, Entscheidungen nicht nur vorzubereiten, sondern sie auch zu treffen und von oben zu schützen.
5. Dokumentieren Sie, was Sie vorhaben und warum Sie es vorhaben: Visualisieren Sie Ihren Prozess mit freier Software (z.B. Trello) oder Tafeln, auf denen Sie hervorheben, was noch zu tun ist, was im Gange ist und was bereits erreicht wurde.
6. Arbeiten Sie mit Kunden, Auftraggebern und internen Benutzern zusammen, um die risikoreichsten Teile des Plans zu dokumentieren und zu dokumentieren, woher dieses Risiko kommt.
7. Helfen Sie den Teams beim Erlernen und Einsatz von Teststrategien. Es ist besonders nützlich, die risikoreichsten Teile des Plans zu testen.
8. Helfen Sie Kunden, Klienten und Benutzern zu zeigen, wie sehr ihnen das Problem, das Sie zu lösen versuchen, am Herzen liegt.
9. Helfen Sie den Hilfsteams zu entscheiden, wie viel sie über das Problem wissen und wo Wissenslücken bestehen.
10. Helfen Sie den Hilfsteams, Wege zu finden, um festzustellen, welche Benutzer, Kunden oder Klienten am schwersten zu erreichen sind, am wenigsten am Prozess teilnehmen und daher am meisten Gefahr laufen, dass ihre Perspektiven und Rückmeldungen ausgelassen werden - oder nicht die ihnen zustehende Dienstleistung erhalten.

Wo können Sie mehr Ressourcen zum Thema Agilität finden?

Agile Government Leadership (AGL, <https://www.agilegovleaders.org/>) ist eine 2014 gegründete Vereinigung zivilgesellschaftlicher Fachleute, die agile Praktiken in den öffentlichen Sektor bringen will. AGL hat das Handbuch für agile Regierungsführung und eine Online-AGL-Akademie ins Leben gerufen, um öffentlichen Einrichtungen dabei zu helfen, eine agile Kultur zu vermitteln. Die AGL veranstaltet virtuelle Podiumsdiskussionen, bei denen sich die Teilnehmer über neue Trends und Erkenntnisse informieren können. Die National Academy of Public Administration bildet in Partnerschaft mit dem IBM Center for The Business of Government das Agile Government Center (AGC), um weltweit agile Regierungsprinzipien zu entwickeln, zu verbreiten und umzusetzen. Das AGC wird eine Drehscheibe für Regierungen, gemeinnützige Organisationen, Stiftungen, akademische Einrichtungen und Partner aus dem privaten Sektor sein, um bei der Entwicklung und Verbreitung agiler Regierungsprinzipien und Fallstudien zu agilen Politiken und Programmen zu helfen. Für Personen, die ihre Karriere im agilen Projektmanagement vorantreiben möchten, bietet das Project Management Institute (PMI, <https://www.pmi.org>) einen Kurs über agiles Projektmanagement an. Es bietet auch den PMI Agile Certified Practitioner an.

Nützliche praxisbezogene Lektüre

- Denning, S. (2016): The Age of Agile. New York: Amacom.
- Whitford, A. B. (Forthcoming). Transforming how Government Operates: Four Methods for Changing Government. IBM Center for the Business of Government.
- Mergel, I. (2016). Agile innovation management in government: A research agenda. Government Information Quarterly, 33(3), 516-523.
- Project Management Institute. (2017). Agile Practice Guide.
- Beck, K., et al. (2001) The Agile Manifesto. Agile Alliance. <http://agilemanifesto.org/>