



diGAP

Handreichung:

Agilität in der öffentlichen Verwaltung.

Porschen-Hueck, Stephanie; Rachlitz, Kurt;
Rieger, Samuel; Ritter, Tobias (2021)



GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

ISFMÜNCHEN

Diese Handreichung dient zur Information und ersten wissenschaftlichen Reflexion zum Thema Agilität im Verwaltungsbereich und richtet sich an Leser:innen, die dazu einführende wissenschaftliche Impulse und praktische Empfehlungen an die Hand bekommen möchten.



Impressum

© 2021 ISF München
Institut für Sozialwissen-
schaftliche Forschung e. V.
– ISF München
www.isf-muenchen.de

Autor*innen:
Stephanie Porschen-Hueck,
Kurt Rachlitz, Samuel Rieger,
Tobias Ritter, ISF München

Gestaltung:
Torsten Royère, ISF München

Lektorat:
Frank Reiß, ISF München

Das Forschungs- und Ent-
wicklungsprojekt diGAP
wird mit Mitteln des Bundes-
ministeriums für Bildung
und Forschung (BMBF) und
des Europäischen Sozial-
fonds (ESF) gefördert und
vom Projektträger Karlsruhe
(PTKA) betreut.

Der Internetauftritt und
das Logo von diGAP wurden
mit freundlicher Unterstüt-
zung der Werbeagentur
Fessen+Friends entwickelt.

Zitierempfehlung:
Porschen-Hueck, Stephe-
nie; Rachlitz, Kurt; Rieger,
Samuel; Ritter, Tobias (2021):
diGAP-Handreichung:
Agilität in der öffentlichen
Verwaltung. München: ISF
München. <https://www.isf-muenchen.de/pdf/Handreichung-Agilitaet-in-der-oeffentlichen-Verwaltung.pdf>, https://doi.org/10.36194/digap_handreichung_2021

Inhaltsverzeichnis

1	Um was geht es bei Guter agiler Arbeit in der öffentlichen Verwaltung?	6
2	Was hat es mit »der« öffentlichen Verwaltung auf sich?	10
3	Welche Hürden ergeben sich für agiles Arbeiten in der öffentlichen Verwaltung aus Sicht der Mitarbeiter:innen?	12
4	Was verbinden die Akteure mit »Agilität«?	16
5	Gute agile Arbeit	20
6	Key Take-Aways aus den Interviews	24
	Zitierte und weiterführende Literatur	26

1

Um was geht es
bei Guter agiler Arbeit
in der öffentlichen
Verwaltung?

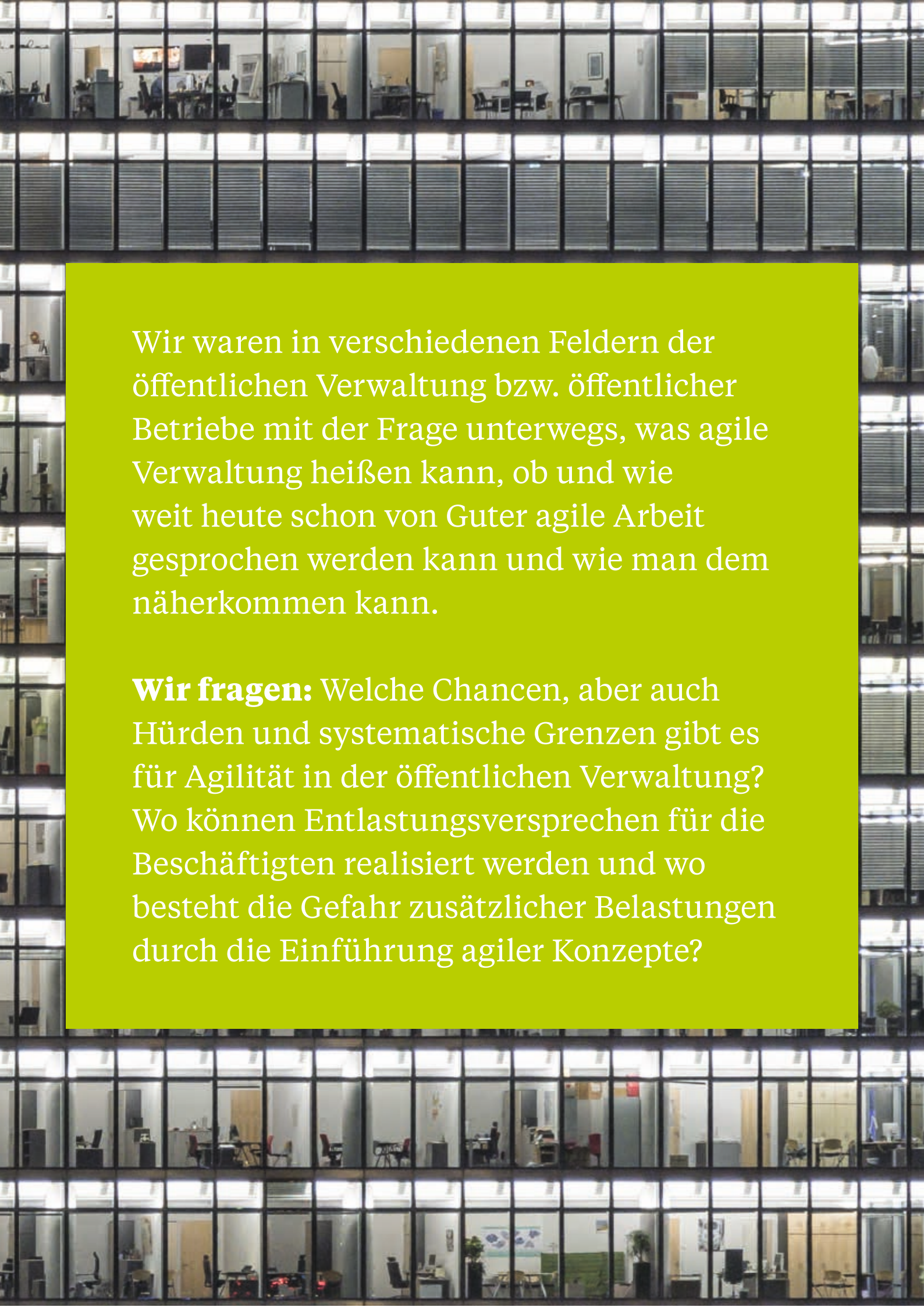
Die Welt ist im Umbruch: Große ökologische, soziale und gesundheitliche Herausforderungen stellen sich für die ganze Bevölkerung (man denke nur an die Corona-Pandemie). Diese verlangen nach adaptivem Vorgehen, schnellen Entscheidungen und entschlossenem Handeln der Institutionen des Gemeinwesens. In der Arbeitswelt sind neue Arbeits- und Projektformate entstanden, vor allem Agilität.

Sie fördern Selbstorganisation, setzen auf Rollen statt Hierarchie und bieten neue Methoden für Kollaboration. Ursprünglich kommt agiles Arbeiten aus der Softwareentwicklung und mittlerweile verbreitet es sich in verschiedenste Unternehmensbereiche der Industrie. Nun sollen die Chancen und Potenziale agilen Projektmanagements auch für die öffentliche Verwaltung nutzbar gemacht werden. Eine »**agile Verwaltung**« ist durch Vernetzung charakterisiert. Das heißt auch, dass sie ihre klassischen Zuständigkeitsprinzipien in Frage stellen muss (Rölle 2020, S. 5).

Durch ressortübergreifende Zusammenarbeit in Teams (crossfunktionale Teams) soll die iterative Bearbeitung von Projekten auch in der öffentlichen Verwaltung ermöglicht werden. Das erlaubt schnellere und flexiblere Reaktionen auf die Veränderungen des externen Umfelds. Teams sollen durch einen hohen Grad an Autonomie, Mitbestimmung und Gleichberechtigung anstatt klassisch hierarchischer Rollenverteilung geprägt sein (Taubenberger 2020). Auch standardisierte Prozessverläufe, insbesondere in schwach strukturierten Prozessen im Verwaltungshandeln, können neu betrachtet werden. Entsprechend wird die Neuausrichtung der Kommunikation angestrebt, nämlich in Richtung einer horizontalen, problemorientierten anstatt einer hierarchischen, einseitig topdown gesteuerten Kommunikation (ebd., S. 2).

In der Verwaltungscommunity wird agile Arbeit bereits breit diskutiert. Fokussiert wird dabei darauf, Anspruchsgruppen einzubeziehen, mit überschaubaren Änderungen und Teilergebnissen zu experimentieren und regelmäßiges Feedback von innen und außen einzuholen, um das System besser und angemessener zu machen (<https://agileverwaltung.org>). Doch die Forschung zur »agilen Verwaltung« steckt noch in den Kinderschuhen (Rölle 2020, S. 5). Es ist dringend nötig, weitere empirische Einblicke zu gewinnen.





Wir waren in verschiedenen Feldern der öffentlichen Verwaltung bzw. öffentlicher Betriebe mit der Frage unterwegs, was agile Verwaltung heißen kann, ob und wie weit heute schon von Guter agile Arbeit gesprochen werden kann und wie man dem näherkommen kann.

Wir fragen: Welche Chancen, aber auch Hürden und systematische Grenzen gibt es für Agilität in der öffentlichen Verwaltung? Wo können Entlastungsversprechen für die Beschäftigten realisiert werden und wo besteht die Gefahr zusätzlicher Belastungen durch die Einführung agiler Konzepte?

2

Was hat es mit »der«
öffentlichen Verwaltung
auf sich?

Vorweg:

Die eine öffentliche Verwaltung gibt es nicht.

»Die öffentliche Verwaltung besteht aus einer Vielzahl von Verwaltungsträgern mit unterschiedlicher Organisation, Funktion und Kompetenz« (Lehmann 2014, S. 18). Öffentliche Verwaltung ist ein »konstitutives Element demokratischer Gemeinwesen« (Richter 2012, S. 103). **Ihre Organisationen agieren hochgradig arbeitsteilig und auf unterschiedlichen Ebenen – staatlich, landesbezogen und kommunal.** Sie bewegen sich im Spannungsfeld politischer Zweckvorgaben, rechtlicher Regulierung und Kontrolle sowie je spezifischer Regulierungsumfelder (ebd., S. 91).

Die öffentliche Verwaltung ist als regelgebundene und zugleich professionelle Organisation an politische Verhältnisse gekoppelt, aber zugleich relativ unabhängig (ebd., S. 94). Prinzipiell umfasst sie die Tätigkeit des Staates (abgesehen von der Regierungstätigkeit) und sonstiger Träger öffentlicher Gewalt außerhalb von Gesetzgebung und Rechtsprechung (Lehmann 2014, S. 19). Nach Richter (2012, S. 94) liegt in der Gleichzeitigkeit von Abhängigkeit und Unabhängigkeit die Funktionalität moderner Verwaltungen in demokratischen Gesellschaften. Dabei können öffentliche Verwaltungen und Betriebe mit ihrem jeweiligen professionellen Kern ganz unterschiedlich aussehen. Durchgängig gilt aber, dass im Gegensatz zur Softwareentwicklung, in der das Agile Manifest (<https://agilemanifesto.org/iso/de/manifesto.html>) entstanden ist, weder Kern noch Schale öffentlicher Verwaltung primär mit Innovationshandeln zu tun haben – es handelt sich in der Regel nicht um offene, sondern um weitgehend **festgelegte Arbeitsprozesse und Kooperationsbezüge.**

So wird die öffentliche Verwaltung auch heute noch mit dem Idealtypus der Bürokratie nach Max Weber in Verbindung gebracht. Mit diesem Idealtypus verbunden ist neben dem Bestreben nach vollständiger Rationalität eine Ordnung nach horizontal differenzierten Teilbereichen und vertikal untergliederten Unterstrukturen, die in der Regel hierarchisch organisiert sind und formalen Beurteilungskriterien wie Verwaltungsregeln und Verfahrensvorschriften folgen (Richter 2012, S. 94f.). Genauso wie sich das Ideal der Bürokratie auf Unternehmen übertragen lässt, genauso nimmt auch die öffentliche Verwaltung schon lange Impulse aus der Wirtschaft auf, die z. B. als New Public Management diskutiert worden sind. In aktuellen Konzepten Guten Verwaltungshandelns werden Bürger:innen sogar zu Kund:innen (Richter 2012, S. 103).

Vor diesem Hintergrund haben wir unsere Untersuchung zur Agilität in der öffentlichen Verwaltung weit gefasst und Impulse aus **insgesamt 22 Interviews** in einem Staatsministerium, der Polizei als Exekutivorgan des Staates, einer Stadtverwaltung und einem kommunalen Krankenhaus erhalten, das an eine Universität angegliedert wurde. Das sind also öffentliche Verwaltungen in einem relativ weiten Sinn, die aber nicht als Unternehmen gelten können.

3

Welche Hürden
ergeben sich für
agiles Arbeiten in der
öffentlichen Verwaltung
aus Sicht der
Mitarbeiter:innen?

Um herauszufinden, welche Herausforderungen sich für die öffentliche Verwaltung bezüglich Agilität ergeben, haben wir erst einmal das Selbstbild der Verwaltungsmitarbeiter:innen unter die Lupe genommen.

Wir haben gefragt: Wie agil können öffentliche Verwaltungen und Betriebe aus der Sicht der Mitarbeiter:innen sein? Wo stößt Agilität aus ihrer Perspektive an andere Grenzen, als es in den Entwicklungsabteilungen der Industrie der Fall ist? Darauf haben wir ganz unterschiedliche, im Folgenden zusammengefasste Antworten erhalten, die sich in drei Dimensionen ordnen lassen.



1. In der öffentlichen Verwaltung besteht kein Innovationsdruck:

- > Die Ökonomisierung macht sich vor allem durch Sparmaßnahmen bemerkbar und nicht so sehr durch die Entwicklung und den Einsatz von Innovationen.
- > Es ist oft keine direkte Konkurrenz vorhanden (Beispiel Softwareentwicklung: Ein Stadtverwaltungsprogramm zur Führerscheinverlängerung muss keinen Unterhaltungswert haben wie ein Netflix-Programm).
- > Einerseits gibt es Ressourcenknappheit, andererseits geht das Geld nicht aus, da die Funktionsfähigkeit gewährleistet sein muss (»Wir müssen die Fälle erfolgreich bewältigen, egal was das kostet«).
- > Offene Fehlerkultur steht im Spannungsverhältnis zum Anspruch des Verwaltungshandelns auf Rationalität und Fehlerfreiheit.

2. In der öffentlichen Verwaltung spielen Investitionsentscheidungen eine andere Rolle:

- > Agile Arbeitsweisen sind mit öffentlicher Finanzierung nur schwer vereinbar. Budgets sind Jahre im Voraus geplant (Beschlüsse finden z.T. nur einmal jährlich statt, Zuschüsse bei Mehrbedarf können nicht kurzfristig angefordert werden usw.). Investitions- oder Risikokapital spielt gegenüber der Wirtschaft eine untergeordnete Rolle.
- > Budgets werden nicht ausschließlich nach Bedarf verteilt, sondern es spielen auch politische Kategorien wie z. B. Gerechtigkeit, Gleichheit oder die Priorisierung von Schlagzeilen-Themen eine wichtige Rolle.
- > Legitimationspflichten der öffentlichen Verwaltung (Dokumentationspflichten, Vorausplanung von Budgets, rechtliche Rahmenbedingungen) widersprechen agilem Handeln, das auf ergebnisoffene Prozesse bei minimaler Dokumentation gerichtet ist.
- > Es ist wenig Raum für Ausprobieren vorhanden – Scheitern ist vor dem Hintergrund der Nutzung von Steuergeldern als besonderem Kapital (»bestmöglich, nachvollziehbar, wirtschaftlich und sicher eingesetzt«) keine Option.

3. In der öffentlichen Verwaltung limitiert die Fremdsteuerung selbstorganisiertes Arbeiten.

- > Politische Entscheidungen, rechtsstaatliche Anforderungen, z. B. »Gerichtsfestigkeit«, und unplanbare externe Entwicklungen beeinflussen das Handeln in der Verwaltung stark (da politische Entscheidungen starken Einfluss auf Verwaltungshandeln nehmen können).
- > Die formale Arbeitsteilung mündet in ein ausdifferenziertes Verwaltungssystem – die Forderung »direkter Kommunikation« ist dadurch schwer realisierbar. Struktur und Anforderung klaffen also stark auseinander.
- > Eindeutig zuordenbare Verantwortlichkeiten und entsprechende Zugriffsrechte über hierarchische Weisung haben sich schlichtweg auch bewährt.

4

Was verbinden die
Akteure mit »Agilität«?

Um das Bild zu schärfen und die Sicht der Mitarbeiter:innen besser zu verstehen, haben wir außerdem untersucht, was diese mit dem Schlagwort »Agilität« verbinden.

Dabei wird klar, dass der Begriff sehr unterschiedlich belegt wird. Gleichwohl lässt sich eine Konstante ausmachen: Die Einflussfaktoren, die dazu führen, dass das Thema relevanter wird, haben mit unterschiedlichen Dimensionen von Veränderungen der Umwelt öffentlicher Verwaltung zu tun. Wir identifizieren fünf solcher Dimensionen:



1. Bürger:innen

Mehr Partizipationsmöglichkeiten von Seiten der Bürger:innen werden schon seit längerer Zeit eingefordert. Hinzu kommt der Wunsch nach digitalen Dienstleistungen »per App auf dem SmartPhone«. Beide Anforderungen passen gut zu agilen Konzepten.

2. Andere Unternehmen und Organisationen

Die öffentliche Verwaltung operiert nicht im luftleeren Raum. Neben Bürger:innen muss sie sich auch an anderen Organisationen und insbesondere Unternehmen orientieren. Wenn diese einen Schritt der Modernisierung gehen, kann das die öffentliche Verwaltung nicht einfach kalt lassen. Dies gilt zum einen aufgrund der Erwartungshaltung der Bürger:innen, die ihre Erlebnisse mit Unternehmen auf die Verwaltung projizieren, zum anderen auch für potenzielle Mitarbeiter:innen.

3. Potenzielle Mitarbeiter:innen

Die öffentliche Verwaltung ist wie jede andere Organisation auch von der Leistungsfähigkeit ihrer Mitarbeiter:innen abhängig. Eine agile Verwaltung wird eher mit »New Work« in Verbindung gebracht als eine herkömmliche Verwaltung und kann so für Bewerber:innen attraktiver werden. Neben einem sicheren Arbeitsplatz kann die öffentliche Verwaltung so auch einen attraktiven Arbeitsplatz in Aussicht stellen.



4. Schon aktive Mitarbeiter:innen

Aber nicht die Bürger:innen und potenzielle Mitarbeiter:innen fordern die öffentliche Verwaltung zur Modernisierung auf. Auch die Mitarbeiter:innen der Verwaltungen selbst tun dies. Mit Hilfe von Werkzeugen aus der agilen Toolbox suchen diese neuen Methoden zur Organisation des Tagesgeschäfts zu ergründen. Die Visualisierung von Abläufen mit etablierten Methoden wie Kanban helfe etwa, die Übersicht zu behalten, konsistente Erwartungen zu erzeugen und die Arbeitsplanung zu erleichtern.

5. Hochschulabsolvent:innen

Mit dem demografischen Wandel sind zudem in der Verwaltung immer mehr jüngere Mitarbeiter:innen an Bord. Es zeigt sich, dass gerade bei der jüngeren Generation einschlägige Methodenkompetenz (z. B. aus universitären Seminaren zum Projektmanagement) vorhanden sind und darauf zurückgegriffen werden kann. Ausbildungs-, Hochschul- und Universitätsabsolvent:innen erwarten von modernen Arbeitgebern immer öfter Selbstorganisation und eigene Entscheidungskompetenz.

Neben diesen umweltbezogenen Themen darf natürlich die Organisation selbst nicht fehlen. Auch wenn niemand Hierarchien in der Verwaltung grundsätzlich in Frage stellt, wirken agile Ansätze eingefahrenen Strukturen entgegen. Solche Konzepte bieten direkte Unterstützung und es entstehen neue Räume für Kreativität. Die Einführung entsprechender Methoden zeigt, wo Möglichkeiten für agiles Arbeiten vorhanden sind und wo sich Strukturen sperren. Außerdem werden »agile Rituale« auch für die »Sozialhygiene« geschätzt. So ermöglicht z. B. der »Daily Scrum« einen regelmäßigen kurzen Austausch und unterstützt das »Teaming«.

Gerade wenn die Mühlen in der Verwaltung manchmal langsam mahlen, können mit agilen Methoden wie z. B. Scrum Erfolge schneller sichtbar gemacht werden. Das wirkt sich positiv auf die Motivation der Mitarbeitenden aus. Deutlich wurde schließlich: Agilität wird zusammen mit Digitalisierung gedacht – ein häufig genanntes Beispiel ist die Arbeit im Homeoffice, für die erst einmal die technischen/digitalen Voraussetzungen geschaffen werden mussten!

5

Gute agile Arbeit

Zur agilen Arbeit und Organisation – an dieser Stelle weit gefasst als selbstorganisiertes Arbeiten mit methodischer Unterstützung – gibt es inzwischen eine unüberschaubare Anzahl an Ratgeberliteratur. Was aber heißt Gute agile Arbeit? Das wurde in dem Projekt »Gute agile Projektarbeit in der digitalisierten Arbeitswelt« zunächst in der Industrie erforscht (diGAP 2021):

„Gute agile Arbeit beschreibt einen dynamischen Arbeitskontext, in dem innerhalb eines (agilen) Ökosystems die iterative Erzeugung eines Mehrwerts über die Selbstorganisation des Teams und unter Integration des Kunden erfolgt, wobei

- > das Team bei Planung und Einsatz ohne Einmischung von außen über die für die Arbeit notwendigen, vereinbarten (zeitlichen und personellen) Ressourcen verfügen kann,
- > eine Balance zwischen den verfügbaren Ressourcen und Arbeitsanforderungen eine Extensivierung und Intensivierung der Arbeit verhindert,
- > methodische Kompetenzen praxis- und zeitnah vermittelt werden und Prozesse so gestaltet sind, dass verschiedene Formen der Qualifizierung möglich sind (z. B. schulischformale und erfahrungsbasierte),
- > die Entwicklung einer fachlichen, kultursensiblen und sozialen Teamkultur als ständige Aufgabe wahrgenommen wird,
- > Kunden innerhalb methodisch begründeter Grenzen integriert werden,
- > das Management Verantwortung abgibt und jeweilige Rollen mit genügend Macht ausgestattet sind, sodass sich eine entsprechende organisationale Einbettung und damit Schutz des Teams ergibt,
- > Governance-Strukturen und die Führungskultur so ausgerichtet sind, dass die vorherig genannten Kriterien auf Dauer gesichert, gefördert und unterstützt werden,

sodass eine geringe Belastung der Beschäftigten und ihr hoher Gestaltungsspielraum nachhaltig gesichert sind“ (Pfeiffer 2021, S. 9f.).

Diese Anforderungen an Gute agile Arbeit gelten grundsätzlich auch für die Umsetzung in der öffentlichen Verwaltung. Die Realisierung in der Praxis – das zeigen unsere Untersuchungsergebnisse – ist jedoch keineswegs banal.

Agiles Projektmanagement ist für viele Beschäftigte Neuland und die Versuchung ist groß, nur einzelne Elemente des agilen Projektmanagements und die damit verbundenen Versprechungen für die eigene Arbeit zu nutzen, etwa um verkrustete Arbeits- und Kooperationsstrukturen aufzubrechen. Dies gilt gerade auch deshalb, weil bürokratische Organisationen der öffentlichen Verwaltung tendenziell starre institutionalisierte Strukturen aufweisen und diese – anders als es in der freien Wirtschaft teilweise möglich ist – nicht einfach über Bord geworfen werden können. Sie erfüllen ja gerade in dieser Form ihre spezifischen Funktionen und folgen damit organisatorischen Notwendigkeiten. Entsprechend unterscheiden sich Organisationsstrukturen und -kulturen der öffentlichen Verwaltung maßgeblich von denen der Industrie: An vielen Stellen kann und soll gar nicht agil oder innovativ gearbeitet werden, **notwendige Fremdsteuerung** limitiert selbstorganisiertes Arbeiten. Es besteht andererseits auch **kein Innovationsdruck**, offene Fehlerkultur ist kulturell ausgeschlossen, mindestens aber erschwert. **Investitionsentscheidungen** finden ohne Risikokapital statt, Steuergelder müssen transparent eingesetzt und genutzt werden. Die Erprobung unbekannter und neuer Organisations- und Managementkonzepte folgt strengen Vorgaben und ist nur bedingt möglich.

Entsprechend finden in der Praxis insbesondere hybride Formen agilen Projektmanagements Anwendung, also Formen, in denen sich herkömmliche und agile Arbeitsweisen mischen. Diese Arbeitsweisen bergen jedoch besondere Belastungsrisiken, da unterschiedliche Steuerungs- und Kooperationslogiken nicht per se reibungsfrei integriert werden können. Es gilt, die entstehenden Belastungsrisiken für die Beschäftigten zu identifizieren und sie auch zum Gegenstand von Aushandlungs- und Gestaltungsprozessen zu machen. Denn Beschäftigte der öffentlichen Verwaltung verbinden mit Agilität vor allem mehr Kundenorientierung (gesteigerte Partizipationsmöglichkeiten der Bürger:innen), Modernisierung auf Augenhöhe mit Unternehmen der freien Wirtschaft, gesteigerte Attraktivität für potenzielle Bewerber:innen, aber auch die Chance zur aktiven Gestaltung der eigenen Arbeitsprozesse, zur Erweiterung des eigenen Kompetenz- und Aufgabenbereichs usw. Die Frage der Belastungen und Entlastungen, die mit dem Einsatz agiler Methoden einhergehen, wird nur nachrangig gestellt.

Gute agile Arbeit in der öffentlichen Verwaltung steht insofern vor spezifischen Herausforderungen, die in der Praxis gestaltet und verhandelt werden müssen, ohne dass die beteiligten Akteure dabei auf empirisch fundierte Erfahrungen, Praxisberichte und Fallstudien zurückgreifen könnten. Die Eigenlogik der öffentlichen Verwaltung muss in Rechnung gestellt werden. Es bleibt also zu hinterfragen, wo die Übertragung der Agilitätskonzepte gelingen kann – für die Weiterentwicklung und Effizienzsteigerung der öffentlichen Verwaltung, aber auch für die positive Entwicklung der Arbeitsbedingungen ihrer Beschäftigten. Es geht um die Reflexion der Prinzipien für einen Bereich, der mehr als andere Institutionen der Legitimität, Nachvollziehbarkeit und Gleichbehandlung verpflichtet ist.



6

Key Take-Aways aus den Interviews

Gestaltung der Organisation

1. Vorteile bewährter Strukturen bewahren, gleichzeitig Vorteile agiler Methoden nutzen und die dadurch entstehenden Widersprüche bewusst bearbeiten.
2. Parallelität von Linienaufgaben (Hoheitsaufgaben, Gesetzesvorgaben) und Projektaufgaben managen.
3. Schwierigkeit der Übertragung agiler Rollen in den Verwaltungskontext nicht kleinreden, sondern in kommunikativen Prozessen aushandeln.
4. Nicht nur Ressourcen und Handlungsautonomie sicherstellen, sondern auch »Leitplanken« schaffen, d. h. einen Rahmen, der das Verhältnis von Selbstorganisation und politisch wie organisatorisch notwendiger Weisungsbefugnis definiert.
5. Rolle der Führungskraft, das Team vor Belastungen, Druck von oben etc. zu schützen (Scrum Master!), explizieren.

Gestaltung des Veränderungsprozesses

1. Das »Agil-Label« nutzen und »agile Inseln« einsetzen.
2. An klassische Methoden gewöhnte Mitarbeitende für das Neue sensibilisieren, statt Agilität zu oktroyieren (mit Best Practice »erlebbar machen«).
3. Veränderungsbedarf und -bereitschaft der Führungskräfte und Mitarbeiter:innen feststellen (vor allem auch das mittlere Management abholen!).
4. Schirmherren/-frauen zur Unterstützung der Transition einsetzen.
5. Motivierte »Community-Stellen« durch Selbstselektion besetzen (Ausschreibungen mit Bewerbungsverfahren z. B. für die »Trainthetrainer«-Rolle; agile Coaches für verschiedene Abteilungen und agile Communities aus dem Team).
6. Niedrigschwelligen Austausch ermöglichen, um Vertrauen aufzubauen.
7. Rollen und Methoden/Tools stets auf Fitting prüfen und iterativ hinterfragen (vgl. hierzu auch Bartonitz et al. 2018, S. 55–151).
8. Auf technische Unterstützung zurückgreifen, die auf dem Weg in die Agilität hilft. Anregungen finden sich beispielsweise unter:
<https://agileverwaltung.org/digitaleplattformenderkollaboration>
<https://www.guteagileprojektarbeit.de/toolcheck>
9. Übergreifende und mit Agilität stärker vertraute Abteilungen (z. B. IT und Datenschutzbeauftragte) einbeziehen.

Zitierte und weiterführende Literatur

Bartonitz, Martin; Lévesque, Veronika; Michl, Thomas; Steinbrecher, Wolf; Vonhof, Cornelia; Wagner, Ludger (Hrsg.) (2018): Agile Verwaltung. Wie der Öffentliche Dienst aus der Gegenwart die Zukunft entwickeln kann. Berlin: Springer Gabler

diGAP (Hrsg.) (2021): Gute agile Projektarbeit in der digitalen Arbeitswelt (diGAP). Abschlussbroschüre zum Forschungsprojekt. Nürnberg: diGAP

Hampel, Kilian; Junginger, Moritz (2019): Chancen und Risiken von agilen Methoden in der Verwaltung. Universität Konstanz OPAS-Plattform Serie, Nr. 002002. <https://www.polver.unikonstanz.de/mergel>

Lehmann, Peter (2014): Allgemeines Verwaltungsrecht. Lehrbücher der BVS, Band 3. München: Bayerische Verwaltungsschule.

Looks, Hanna; Schön, Eva-Maria; Thomaschewski, Jörg (2018): Agile Projekte in öffentlichen Verwaltungen – Eine Bestandsaufnahme. In: Hess, Steffen; Fischer, Holger (Hrsg.): Mensch und Computer 2018 – Usability Professionals, 2. bis 5. September 2018. Dresden. <https://doi.org/10.18420/muc2018-up-0156>

Pfeiffer, Sabine (2021): Von der agilen zur GUTEN AGILEN Projektarbeit: Fragestellung – Definition – Ergebnisse des Projektes diGAP. In: diGAP (Hrsg.) (2021): Gute agile Projektarbeit in der digitalen Arbeitswelt (diGAP). Abschlussbroschüre zum Forschungsprojekt. Nürnberg: diGAP, S. 8–12

Jungtäubl, Marc; Porschen-Hueck, Stephanie; Weihrich, Margit (2020): Beyond Agile oder: Selbstorganisation in der formalisierten Arbeitswelt gestalten. In: Porschen-Hueck, Stephanie; Jungtäubl, Marc; Weihrich, Margit (2020): Agilität? Herausforderungen neuer Konzepte der Selbstorganisation. Augsburg und München: Hampp, S. 233–254

Richter, Peter (2012): Die Organisation öffentlicher Verwaltung,. In: Apelt, Maja; Tacke, Veronika (Hrsg.): Handbuch Organisationstypen. Wiesbaden: Springer VS

Rölle, Daniel (2019): Die agile Verwaltung. In: Guckelberger, Annette (Hrsg.): Öffentliche Verwaltung im Zeitalter der Digitalisierung. Analysen und Strategien zur Verbesserung des E-Governments aus rechtlicher Sicht. Baden-Baden: Nomos

Rölle, Daniel (2020): Agile Verwaltung. In: Klenk, Tanja; Nullmeier, Frank; Wever, Göttrik (Hrsg.), Handbuch Digitalisierung in Staat und Verwaltung. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 137–146. https://doi.org/10.1007/978-3-658-23669-4_12-1

Taubenberger, Julia Elena (2020): Agility meets German Bureaucracy: A Constructive Approach of Implementing Agility in Public Sector Organizations. Master's Thesis, Copenhagen Business School, mgm,. <https://insights.mgmt.com/wpcontent/uploads/2020/07/MastersThesisTaubenberger.pdf>

Wille, Christian; Müller, Nadine (2018): Gute agile Arbeit. Gestaltungsempfehlungen aus dem Projekt diGAP. FactSheet Nr. 5, verdi. <https://innovationgutearbeit.verdi.de/++file++5c04e91b24ac0633c0fdb931/download/Factsheet-5-Guteagile-Arbeit.pdf>

