



NADINE ANDERS

MÖGLICHKEITEN UND GRENZEN DER UMSETZUNG IN
DER ÖFFENTLICHEN VERWALTUNG

WIE FUNKTIONIERT AGILES ARBEITEN?

Nadine Anders

Wie funktioniert agiles Arbeiten?

**Möglichkeiten und Grenzen der
Umsetzung 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.d-nb.de> abrufbar.

Impressum:

Copyright © Studylab 2020

Ein Imprint der GRIN Publishing GmbH, München

Druck und Bindung: Books on Demand GmbH, Norderstedt, Germany

Coverbild: GRIN Publishing GmbH | Freepik.com | Flaticon.com | ei8htz

Abstract

Im Hinblick auf die aktuellen Herausforderungen und Entwicklungen bedingt durch die Digitalisierung, die Globalisierung, den demographischen Wandel und den Wertewandel, muss sich auch die öffentliche Verwaltung mit agilen Organisationsformen und agilem Arbeiten auseinandersetzen. Ziel der vorliegenden Arbeit ist die Darstellung der dazugehörigen zentralen Aspekte und den sich daraus ergebenden Möglichkeiten und Grenzen für die öffentliche Verwaltung. Aufgezeigt werden soll darauf aufbauend vor allem wie eine Umsetzung der zentralen Aspekte in der öffentlichen Verwaltung gelingen kann. Verdeutlicht werden die dargestellten theoretischen Inhalte durch Praxisbeispiele aus Privatwirtschaft und Verwaltung. Erarbeitet wurde dies anhand einer wissenschaftlichen Literaturrecherche sowie durch Interviews mit Experten.

Gender-Hinweis

In diesem Dokument wird aus Gründen der besseren Lesbarkeit nur die männliche Form eines Begriffs verwendet. Selbstverständlich beziehen sich die jeweiligen Begriffe sowohl auf weibliche als auch auf männliche Personen.

Danksagung

Ich möchte mich bei allen Bedanken, die bei der Erstellung und Ausarbeitung dieser Arbeit mitgewirkt haben.

Ich möchte Frau Prof. Dr. Birgit Schenk für die Überlassung des Themas sowie für die fachliche Beratung und die hilfreichen Anregungen danken. Ebenso möchte ich mich bei Herrn Wolfgang Garrecht bedanken, der sich dazu bereit erklärt hat, die Zweitkorrektur zu übernehmen und mir mit hilfreichen Anregungen zur Seite stand.

Ganz herzlicher Dank gilt allen Experten, die sich die Zeit für ein Interview mit mir genommen haben, meine zahlreichen Fragen beantwortet haben und mich so bei der Erstellung meiner Arbeit unterstützt haben.

Inhaltsverzeichnis

Abstract	III
Danksagung	IV
Abkürzungsverzeichnis	VII
Abbildungsverzeichnis	VIII
Tabellenverzeichnis	IX
1 Einleitung	1
1.1 Problemaufriss.....	1
1.2 Zielsetzung der Arbeit.....	2
1.3 Aufbau der Arbeit.....	4
2 Forschungsmethodik	5
2.1 Forschungsdesign.....	5
2.2 Methoden der Datenerhebung und Datenanalyse.....	6
3 Die verschiedenen Ebenen und Aufgaben der öffentlichen Verwaltung	11
3.1 Die verschiedenen Ebenen der öffentlichen Verwaltung.....	11
3.2 Die verschiedenen Aufgaben der öffentlichen Verwaltung.....	13
3.3 Die besondere Stellung der öffentlichen Verwaltung.....	18
4 Agile Organisationsformen und agiles Arbeiten ausgehend von Literatur und Expertenmeinungen	20
4.1 Begriffsgegenstand Agilität.....	20
4.2 Treiber und Gründe für Agilität.....	21
4.3 Herausragende Bedeutung der Digitalisierung als Treiber und Grund für Agilität.....	23
4.4 Agile Arbeitsmethoden im Überblick.....	24
4.5 Agile Organisationsformen ausgehend von Literatur.....	25
4.6 Einschätzung und Ergänzung agiler Organisationsformen durch die Experten.....	38

4.7 Kriterienraster für agile Organisationsformen ausgehend von Literatur und Expertenmeinungen	43
4.8 Agiles Arbeiten ausgehend von Literatur.....	44
4.9 Einschätzung und Ergänzung agilen Arbeitens durch die Experten	54
4.10 Kriterienraster für agiles Arbeiten ausgehend von Literatur und Expertenmeinungen	58
5 Übertragbarkeit in die Öffentliche Verwaltung ausgehend von Literatur und Expertenmeinungen.....	60
5.1 Zusammenhang zwischen den Ebenen und Aufgaben der öffentlichen Verwaltung und den erarbeiteten Kriterienrastern.....	60
5.2 Möglichkeiten für die Übertragbarkeit in die öffentliche Verwaltung.....	61
5.3 Grenzen für die Übertragbarkeit in die öffentliche Verwaltung.....	64
5.4 Umsetzungsmöglichkeiten für agile Organisationsformen und agiles Arbeiten in der öffentlichen Verwaltung.....	69
5.5 Erfahrungen der Experten mit der Einführung agiler Organisationsformen und agiler Arbeit.....	73
5.6 Erfolgsfaktoren für die Einführung agiler Organisationsformen und agiler Arbeit ausgehend von Expertenmeinungen	74
5.7 Tipps der Experten für andere Organisationen in der öffentlichen Verwaltung	75
6 Zusammenfassung der Ergebnisse	78
7 Ausblick	83
Literatur- und Quellenverzeichnis	84

Abkürzungsverzeichnis

bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
GG	Grundgesetz
ggf.	gegebenenfalls
KVP	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess
NKR	Nationaler Normenkontrollrat
OKR	Objektives and Key Results

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Forschungsdesign der vorliegenden Arbeit	6
Abbildung 2: Die Träger der öffentlichen Verwaltung und Beispiele für die Zuständigkeiten in der öffentlichen Verwaltung	12
Abbildung 3: Klassisches Projektmanagement versus agiles Projektmanagement	27
Abbildung 4: Verbindung zwischen klassisch hierarchischer Struktur und Netzwerk-Struktur	31
Abbildung 5: Think Space : Der Rückzugsort für hochkonzentrierte Alleinarbeiten, ein Ruhebereich	33
Abbildung 6: Share and Discuss Space : Schafft Raum für kreativen Austausch und spontane Treffen	34
Abbildung 7: Converse Space : Platz für abstimmungsintensive Zusammenarbeit im Team	35
Abbildung 8: Accomplish Space : der Klassiker für Aufgaben, die erledigt werden müssen, ein Ruhebereich.....	36
Abbildung 9: Diagramm zur Beziehung von Führung und Management	46
Abbildung 10: Grenzen für die Übertragbarkeit agiler Organisationsformen und agilen Arbeitens in die öffentliche Verwaltung	64

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Auflistung von theoretischem Hintergrund, Thesen und Forschungsleitfragen, die der Master Thesis zugrunde liegen.....	3
Tabelle 2: Beispielhafte Darstellung in Dimension, Kriterium und Indikatoren für agile Organisationsformen.....	8
Tabelle 3: Dimensionen, Kriterien und Indikatoren agiler Organisationsformen.	44
Tabelle 4: Dimensionen, Kriterien und Indikatoren agilen Arbeitens.	59