



# FORUM AGILE VERWALTUNG 2019



# FORUM AGILE VERWALTUNG

## GELUNGENER AUFTAKT 2019

### ZAHLEN - DATEN - FAKTEN

45 Teilnehmer\*innen

23 Organisationen davon

8 Kommunen

7 Wasserwirtschaftsverbände

16 Fachgebiete

### Vertretene Fachgebiete u.a.:

- Personal- & Organisationsentwicklung
- Gesundheit & Umwelt
- Stadtentwicklung/Städtebau
- Wasserwirtschaft
- Technische Betriebe
- IT
- Bildung
- Gleichstellung
- Nachhaltige Entwicklung
- Arbeitsvermittlung
- Klimaschutz
- Immobilienwirtschaft

### Das Programm

Forum „Agile Verwaltung für die Stadt von morgen“  
- Gemeinsam Zukunft gestalten -

9.00 Uhr Begrüßung

Miteinander ins Gespräch kommen:  
Erwartungen kennenlernen

Unsere Herausforderungen & Chancen  
mit Blick auf die Stadt von morgen

Agile Verwaltung – Modewort oder neues Paradigma  
Prof. Dr. Gottfried Richenhagen,  
Institut für Public Management der FOM Hochschule

Vom Silo- zum innovativen Querdenken –  
das Beispiel Karlsruhe  
Julia Frisch, Stadt Karlsruhe

Persönliche Sichtweisen & Erfahrungen zu  
„Agiler Verwaltung für die Stadt von morgen“

Konkret werden: Vereinbarungen treffen

Feedback & Ausblick

Ab 13.00 Uhr Ausklang mit Imbiss

# FORUM AGILE VERWALTUNG

## STIMMEN ZUM START

**Nutzenerwartungen  
an das Netzwerk**

**Anregungen für den  
eigenen beruflichen Alltag**

**Impulse aufgreifen &  
gemeinsam bearbeiten**

**Neue Wege erproben &  
Erfahrungen sammeln**

**Leute kennenlernen**

**Wissen teilen &  
mitnehmen**

**Gegenseitige Beratung &  
Unterstützung**

**Gemein-  
sam und  
nachhaltig  
ein Netz-  
werk auf-  
bauen &  
betreiben**

**Konzipieren von organisationsübergreifenden  
Angebote zur Personalentwicklung**



# FORUM AGILE VERWALTUNG

## UNSERE HERAUSFORDERUNGEN

Zukunftsgestaltung mit  
knappen Ressourcen

Digitalisierung

Personalgewinnung  
im Fachkräftemangel

Fachübergreifende  
Zusammenarbeit  
für gute Lösungen  
in sektoralen &  
hierarchischen  
Strukturen

„Agilität verstehen wir als Fähigkeit  
unserer Organisationen, uns proaktiv  
und kontinuierlich an unsere komplexe  
und dynamische Umwelt anzupassen.“

Schnellere  
Verwaltungs-  
prozesse zum  
Nutzen von  
Bürger\*innen &  
Beschäftigten

Wissenstransfer zwischen  
Beschäftigten-Generationen

Anpassung an den  
Klimawandel

Bürger\*innen wollen  
Beteiligung & Mitsprache



# FORUM AGILE VERWALTUNG

## IMPULSVORTRÄGE 2019

### Agile Verwaltung – Modewort oder neues Paradigma?

### Prof. Dr. Gottfried Richenhagen

(Wissenschaftlicher Direktor des Instituts für Public Management der FOM Hochschule)

- Agilität ist Modewort UND Paradigma.
- Herausforderungen wie der demographische Wandel, die Globalisierung und die Digitalisierung führen zu der VUCA-Welt. Dieses Akronym steht für die englischen Begriffe volatility (Unbeständigkeit), uncertainty (Unsicherheit), complexity (Komplexität) und ambiguity (Mehrdeutigkeit).
- Eine agile Verwaltung ist in der Lage, proaktiv und schnell die Richtung ihres Handelns zu ändern und sich den Herausforderungen anzupassen. Sie arbeitet mit Teams, Versuch-und-Irrtum-Methoden und Fehlertoleranz, also ganz anders als die Verwaltung, wie wir sie heute noch kennen. Und doch ist agile Verwaltung keine Neuerfindung der Organisationslehre, sondern ein Zusammenbinden vieler bekannter Dinge (z. B. kollegialer Fallberatung oder des World Cafés) und neuer Elemente.



# FORUM AGILE VERWALTUNG

## IMPULSVORTRÄGE 2019

### Agile Verwaltung – Modewort oder neues Paradigma?

### Prof. Dr. Gottfried Richenhagen

(Wissenschaftlicher Direktor des Instituts für Public Management der FOM Hochschule)

- In den USA gibt es bereits Definitionen und Lehrbücher zu agiler Verwaltung. In Deutschland läuft das vom Bundesarbeitsministerium geförderte Forschungsprojekt „Agile Kommunen“ (AgiKom), in dem die FOM Hochschule als Projektträger die Städte Essen und Soest berät und begleitet. Ebenfalls auf den Weg in Richtung agiles Arbeiten haben sich als „First Runner“ u. a. die Städte München, Karlsruhe und Heidelberg gemacht.
- Agil muss gearbeitet werden, wenn es um Innovation und Flexibilität geht. Sind Effektivität und Effizienz gefragt, ist der klassische, d. h. der regelgebundene, arbeitsteilige und dem Hierarchieprinzip folgende Bürokratieansatz des Soziologen Max Weber zielführender. Das bedeutet, dass Verwaltungen beidhändig mit den passenden Ansätzen umgehen müssen, um erfolgreich zu sein.
- Wichtig für erfolgreiches agiles Handeln ist, die Beschäftigten selber erkunden und erproben zu lassen, wie anstehenden Herausforderungen gut begegnet werden kann. Es braucht hierfür eine Kultur, die es im Sinne des Idealbilds einer lernenden Organisation fördert, eingeschlagene Wege selber zu überprüfen und zu verändern.

# FORUM AGILE VERWALTUNG

## IMPULSVORTRÄGE 2019

### Vom Silo- zum innovativen Querdenken. Das Beispiel Karlsruhe!

#### Julia Frisch

(Verwaltungs- und Managemententwicklung, Stadt Karlsruhe)

- Karlsruhe ist ein agiler Pionier im kommunalen Kontext: 2017 startete der IQ-Prozess (INNOVATIV & QUER) mit 21 Leitprojekten und einer beim Oberbürgermeister angesiedelten Stabsstelle.
- Der Stabsstelle kommt eine Schlüsselrolle im laufenden Veränderungsprozess zu. Ihre Aufgabe ist es, die Mitarbeiter\*innen im agilen Arbeiten zu begleiten und sie zu befähigen, z. B. durch Vermitteln von Wissen und Erfahrungen. Zudem schafft die Stabsstelle einen mentalen und auch physischen Raum, um die Mitarbeiter\*innen aus ihrem Arbeitsalltag abzuholen und kreatives Arbeiten zu ermöglichen.
- Das interdisziplinäre Team der Stabsstelle zeichnet sich durch Neugier und Mut für neue Wege aus.



# FORUM AGILE VERWALTUNG

## IMPULSVORTRÄGE 2019

### Vom Silo- zum innovativen Querdenken. Das Beispiel Karlsruhe!

**Julia Frisch**

(Verwaltungs- und Managemententwicklung, Stadt Karlsruhe)

- Der Vorteil einer Stabsstelle im Vergleich zu einem externen Beratungsbüro: die Mitarbeiter\*innen erleben die Kolleg\*innen der Stabsstelle als nahbar und werden auch hierdurch ermutigt, selbst neue Dinge auszuprobieren.
- Praxis-Tipps für den Weg zur agilen Verwaltung:

Bei hochkomplexen agilen Projekten sollte die Verantwortung zwischen einer Führungskraft aus der klassischen Hierarchie und einem/einer Sachbearbeiter\*in einer Schlüsselposition geteilt werden. Hierdurch wird die Hierarchie ins Boot geholt und der Sorge des Machtverlustes - oftmals der Grund für Blockaden - wird vorgebeugt. Zudem können die Mitarbeiter\*innen so begleitet lernen, mehr Verantwortung zu übernehmen und Entscheidungen zu treffen.

Um dem „Verbrennen“ von Leistungsträger\*innen vorzubeugen, empfiehlt es sich, die Bereiche zu benennen, in denen Ressourcenbedarf besteht. Es sollte kein Projekt an den Start gehen, bei dem ergänzende Ressourcen für neue Arbeitsweisen und für die Umsetzung des Projekts benötigt werden, diese aber nicht im Vorfeld geklärt worden sind. In Karlsruhe tragen die politischen Gremien diese Vorgehensweise mit und ermöglichen beispielsweise das Einrichten befristeter Projektstellen.

Es zahlt sich aus, über die agilen Projekte und die gewonnenen Erfahrungen intern laufend zu informieren.

# FORUM AGILE VERWALTUNG

## UNSERE ERFAHRUNGEN MIT AGILITÄT

### Spannbreite von... bis ...

- Zum großen Teil sind die klassischen Silo- und Hierarchiestrukturen in unseren Organisationen unverändert präsent. Nur wenige haben bereits ergänzend agile Strukturen eingeführt und nutzen agile Methoden und Formate. Viele stehen aber am Anfang des Weges und streben agile Strukturen an.
- Gerade zum Start braucht es den Mut „einfach zu machen“. So wird in der Zukunftsinitiative mit fach- und organisationsübergreifenden Netzwerken, Arbeitsteams und Formaten wie Stadtforen und Stadtfabriken experimentiert. Andernorts werden Impulsschulungen zum Thema ‚Agilität‘ angeboten und finden so viel Anklang, dass „die Wartelisten explodieren“.



# FORUM AGILE VERWALTUNG

## UNSERE ERFAHRUNGEN MIT AGILITÄT

### Empfehlungen (1)

- Klar ist: Es braucht die Unterstützung „von oben“ und Menschen, die Lust darauf haben, sich einzulassen und an dem Prozess zu beteiligen.
- Sinnvoll ist, mit kleinen Schritten zu starten und nicht sofort „das große Ganze“ verändern zu wollen. Solche kleinen Schritte können z. B. die Aufnahme von ‚agilen‘ Bausteinen in Führungskräfte-Entwicklungsprogramme oder das Einsetzen fachübergreifender agiler Teams zu Digitalisierungs- oder Bauvorhaben sein. Kommt solchen Vorhaben eine große Bedeutung für die Stadtgesellschaft zu, können sie bei erfolgreicher Umsetzung als Katalysator für agile Ansätze wirken.



# FORUM AGILE VERWALTUNG

## UNSERE ERFAHRUNGEN MIT AGILITÄT

### Empfehlungen (2)



- Von Anfang an: Entwicklung der Lern- und Fehlerkultur über den Einsatz von Methoden & Formaten zur Reflexion der Zusammenarbeit im Team
- Zusammenstellen der Kund\*innenanforderungen & Definition von Zwischenprodukten, zu denen Kund\*innen-Feedback eingeholt wird
- Erforderlich: passende digitale Arbeitsmittel wie z. B. fach- und organisationsübergreifenden Austauschplattformen und Dokumentenmanagementsysteme
- Die neuen Formen des (Zusammen-)arbeitens dürfen auch Spaß machen, zur Entdeckung interner Talente führen und gute externe Kräfte motivieren, sich zu bewerben und die Zukunft der Organisationen mitzugestalten.
- Wichtig: Wertschätzung der gut funktionierenden und auch weiter erforderlichen klassischen Arbeitsabläufe und der an diesen mitwirkenden Beschäftigten



# FORUM AGILE VERWALTUNG

## KONTINUIERLICHER WISSENSTRANSFER

### Start von sieben Thementeams (1)

#### Werkzeugkasten agiler Methoden & Formate

**Ralf Engels, Stadt Bochum:**

*„Ich möchte gern organisationsübergreifend einen Werkzeugkasten mit agilen Methoden und Formaten entwickeln, um interdisziplinäres Arbeiten besser ermöglichen und unterstützen zu können.“*

Kontakt: 0234/9102921

#### Arbeitswelten für agile Teams

**Kai Kolodziej, Emschergenossenschaft:**

*„Räume können Zusammenarbeit und Kreativität fördern und Veränderungsprozesse in Richtung einer agilen Verwaltung stützen. Das liegt mir am Herzen, hierzu möchte ich Erfahrungen austauschen.“*

Kontakt: 0201/1043355



# FORUM AGILE VERWALTUNG

## KONTINUIERLICHER WISSENSTRANSFER

### Start von sieben Thementeams (2)

#### Fortbildungskonzepte für die Begleitung von Veränderungsprozessen

**Helle Timmermann, Stadt Bochum:**

*„Gerne möchte ich Erfahrungen dazu austauschen, welche Kompetenzen es für die Begleitung von Veränderungsprozessen in unseren Organisationen braucht und mit welchen Fortbildungskonzepten die Kompetenzentwicklung gut unterstützt werden kann.“*

Kontakt: 0234/9102880

#### Organisationsübergreifende Beauftragung von IT-Dienstleistungen

**Sandra Gagliardi, WirtschaftsEntwicklungs-Gesellschaft Bochum mbH:**

*„Wir alle stecken viel Energie in die Beauftragung von IT-Dienstleistungen. Warum bündeln wir nicht unseren Fachverstand und treten zu ausgewählten Themen gemeinsam an Dienstleister heran? Hierzu möchte ich Austausch und Zusammenarbeit auf den Weg bringen.“*

Kontakt: 0234/61063105

#### Agile Teams & Hierarchieabbau

**Melina Sievers, Stadt Bochum & Dr. Heike Goebel, Emschergenossenschaft:**

*„Wir sind an einem kontinuierlichen Austausch zu Erfahrungen beim Aufbau agiler Teams und zu Rahmenbedingungen für deren erfolgreiches Wirken interessiert. Und dabei möchten wir auch auf die Anforderungen an Führungskräfte schauen und gemeinsam Ideen entwickeln und erproben, wie ein Hierarchieabbau in unseren Organisationen wertschätzend gelingen kann und was zu bedenkende Risiken sind.“*

Kontakt:

0234/9101432 (Sievers)

0201/1042417 (Dr. Goebel)

# FORUM AGILE VERWALTUNG

## KONTINUIERLICHER WISSENSTRANSFER

### Start von sieben Thementeams (3)

#### Digitale Möglichkeiten zur Verbesserung von Zusammenarbeit & Prozessen

**Dieter Claas, Jobcenter Bochum &  
Dennis Wilson, ShiftDigital Government Solutions GmbH:**

*„Arbeits- und Kommunikationsprozesse in unseren Organisationen lassen oftmals tradierte Strukturen erkennen, die in der prä-digitalen Zeit entstanden sind und einem effizienten Arbeiten entgegenstehen. Es bedarf der Reflexion solcher Prozesse sowie deren Optimierung und Transformation auf den aktuellen technischen Stand. Zudem können digitale Instrumente den Kommunikationsfluss und die Zusammenarbeit fördern.“*

*Unser Anliegen ist es, sich über Erfahrungen mit der Entwicklung und Einführung digitaler Prozesse und dem Einsatz digitaler Instrumente auszutauschen und es möglich zu machen, voneinander zu lernen.“*

Kontakt: 0234/93631045 (Claas) & 0234/54458722 (Wilson)

#### Vernetzung der Generationen innerhalb einer Organisation

**Roland Wrobel, Stadt Bochum:**

*„Wie können wir es schaffen, dass Erfahrung und Wissen der Älteren gut an die jungen Kolleg\*innen weitergegeben werden, genauso wie umgekehrt die Ideen der Jungen an die Erfahrenen? Wie können wir Wissen potenzieren, indem wir die Generationen vernetzen? An diesen Fragen möchte ich gerne gemeinsam arbeiten.“*

Kontakt: 0234/9106817



# FORUM AGILE VERWALTUNG

## AUSBLICK 2020

**Einladen & Begeistern weiterer kommunaler bzw. öffentlich-rechtlicher Akteure zur Mitwirkung**

**Vertiefen & Verstetigen des organisationsübergreifenden Austauschs & Wissenstransfers**

**Gegenseitige Beratung und Unterstützung beim Erproben neuer Wege & Planen und Umsetzen von Prototypen**

**Fertigstellen & Anwenden erster Produkte der Thementeam**

**Angebot erster organisationsübergreifender Kompetenzentwicklungsangebote im Bereich agiler Methoden & Formate**

