Herausforderungen der Agilität in der Verwaltung erkennen und anpacken

Veröffentlicht am 1. Juni 2023

Ihre Ansprechpersonen: David Andrist

Tags: Fachbeiträge, Öffentliche Verwaltung, Business Analyse und Requirements Engineering, Projektmanagement, Strategieberatung

Historisch gesehen ist die Arbeit in der öffentlichen Verwaltung geprägt von hierarchischen Strukturen und klar definierten, jedoch oft bürokratischen Prozessen. Dadurch werden Transparenz und Verlässlichkeit ermöglicht, gleichzeitig besteht eine gewisse Inkongruenz zur schnelllebigen und sich ständig verändernden Umwelt.

Agile Praktiken und Methoden sollen Abhilfe schaffen, denn sie begünstigen schlanke Entscheidungswege und kundenorientierte Behördendienstleistungen. Zumindest in der Theorie.

Unsere Erfahrungen aus Mandaten in der öffentlichen Verwaltung zeigen, dass sich Agilität oft nur schwer mit bestehenden Prozessen, Strukturen sowie der etablierten Kultur vereinbaren lässt. So kann es vorkommen, dass bei der Einführung agiler Ansätze zwar die nötigen Rollen definiert und die vorgegebenen Zeremonien durchgeführt werden, der organisatorische und kulturelle Wandel aber zu kurz kommt. Dadurch wird der versprochene Mehrwert von agilen Arbeitsweisen kaum realisiert.

In diesem Fachbeitrag beleuchten wir die Herausforderungen bei der Etablierung von agilen Praktiken und Methoden in der öffentlichen Verwaltung entlang der drei Dimensionen «Prozesse», «Strukturen» und «Kultur». Wo Ihre Organisation bzw. Ihr Team bezüglich Agilität steht und wie Sie diese Herausforderungen angehen können, eruieren wir gerne gemeinsam mit Ihnen im Rahmen eines agilen Assessments.

Prozesse

Agile Prozesse sind schlank, flexibel verände- oder anpassbar und kundenzentriert. Inhaltlich zeichnen sie sich durch kurze Entscheidungswege sowie interdisziplinäre und professionelle Zusammenarbeit aus, die über die Grenzen des Teams oder sogar der Verwaltungseinheit hinausreicht. Ausserdem wird in agilen Kontexten in der Regel iterativ und inkrementell vorgegangen, Lösungen werden also schrittweise mit vielen

eingebauten Feedbackrunden erarbeitet.

Der agilen Arbeitsweise stellen sich in der öffentlichen Verwaltung häufig folgende Herausforderungen in den Weg:

Bürokratie

Bürokratie dient der Sicherstellung korrekter Abläufe und der Minimierung von Risiken, doch sie führt gleichzeitig zu Ineffizienzen, Redundanzen und Schwerfälligkeit. Dadurch steht sie der agilen Vorgehensweise diametral entgegen.

Silodenken

Tiefe Fachexpertise und eine einseitig geprägte, fokussierte Perspektive erhöhen die Detailgenauigkeit, sind aber einem vernetzten, agilen Vorgehen nicht dienlich. Die intensive Zusammenarbeit unterschiedlicher Fachexpertisen ist ein existenzieller Bestandteil agiler Arbeitsweisen.

Starre Prozesse

Sie strahlen zwar Stabilität und Verlässlichkeit aus, jedoch fehlt ihnen die Fähigkeit, sich in einem verändernden Kontext dynamisch und flexibel zu verhalten.

Geringe Kundenorientierung

Kundenorientierung ist aufwändig, denn sie erfordert stetige Neuausrichtung auf wandelnde Bedürfnisse. Gleichzeitig steigert sie die Zufriedenheit und Nutzenstiftung bei den Kund:innen und ermöglicht wirkliche Antworten auf deren Probleme. Daher lohnt es sich, auch die Prozesse auf die Kundschaft auszurichten.

Struktur

Neben traditionellen Organisationsstrukturen wie der Funktional- oder der Matrixstruktur existieren verschiedene explizit agile Organisationsmodelle wie z. B. Holokratie oder das Spotify-Modell. Unabhängig von der konkreten Organisationsform sind agile Strukturen durch eine hohe Eigenverantwortung der Mitarbeitenden, selbstorganisierte Teams und situatives, dienendes Führungsverhalten gekennzeichnet.

Diesen Grundsätzen stellen sich in der öffentlichen Verwaltung häufig folgende Herausforderungen in den Weg:

Hierarchiegläubigkeit

Hierarchie entlastet, da die oder der Vorgesetzte Entscheidungen trifft und dafür Verantwortung übernimmt. Die eigene Aufgabe beschränkt sich auf die Ausführung. Gleichzeitig werden dadurch die Entscheidungswege länger und auf Kund:innenbedürfnisse kann weniger zeitnah und passgenau eingegangen werden. Daher empfehlen agile Ansätze, Hierarchien zu reduzieren und Mitarbeitende zu ermutigen, eigene Entscheidungen zu treffen. Nicht selten kann dadurch die Entscheidungsqualität gesteigert werden, da weniger Information in der Hierarchie verloren geht.

Geringe Entscheidungskompetenzen

Um Entscheidungen treffen und verantworten zu können, benötigen Mitarbeitende ausreichend Befugnisse. Die werden in der Praxis oft nicht erteilt, aus Angst vor Kontrollverlust oder Missbrauchsgefahr. Um Agilität zu leben, sind sie jedoch eine Grundvoraussetzung.

Kultur

Damit agile Praktiken und Methoden den gewünschten Nutzen realisieren, wird eine bestimmte Kultur vorausgesetzt. Sie zeichnet sich insbesondere durch eine langfristige Orientierung, einen konstruktiven Umgang mit Feedback und dessen aktiver Einforderung, einer Freude an Veränderungen und einer positiven Haltung gegenüber Fehlern aus. Diesen kulturellen Grundhaltungen stellen sich in der öffentlichen Verwaltung häufig folgende Herausforderungen in den Weg:

Angst vor Fehlern

Mitarbeitende der öffentlichen Verwaltung erfüllen einen gesetzlichen Auftrag, eine hohe Arbeitsqualität ist also unabdingbar. Daraus kann eine gewisse Abneigung gegenüber Fehlern entstehen und mutige Experimente kommen tendenziell zu kurz.

Trägheit

Die öffentliche Verwaltung zeichnet sich durch eine hohe Stabilität aus, was ein Gefühl von Sicherheit vermittelt. Gleichzeitig wird dadurch die Veränderungsbereitschaft der Verwaltung insgesamt sowie auch der einzelnen Mitarbeitenden gemindert. Hieraus kann ein Mangel an Flexibilität gegenüber Umweltveränderungen resultieren.

Zu wenig Zeit und Begleitung für Kulturwandel

Kulturentwicklung und -wandel ist ein langfristiges Thema, dessen Nutzen sich nicht immer unmittelbar erschliesst. Daher kommt es gerne vor, dass dafür nicht genügend Ressourcen investiert werden und dadurch die Grundlage für Organisationsformen der Zukunft zu wenig gelegt werden.

Wie steht es mit der Agilität in Ihrer Verwaltung?

Möchten auch Sie die Vorteile von agilen Arbeitsweisen nutzen? Arbeiten Sie in der öffentlichen Verwaltung und kommen Ihnen diese Herausforderungen bei der Etablierung von agilen Praktiken und Methoden bekannt vor?

Wir unterstützen Sie gerne: Im Rahmen eines agilen Assessments eruieren wir gemeinsam mit Ihnen, wo Ihre Organisation bzw. Ihr agiles Team bezüglich Agilität steht, wie Sie bestehende Potenziale besser nutzen und Herausforderungen angehen können. Dabei greifen wir auf langjährige Erfahrung in der öffentlichen Verwaltung sowie der praktischen Anwendung von agilen Methoden zurück.

Erfahren Sie mehr

Sie möchten mehr über Agilität in der öffentlichen Verwaltung erfahren? Sie wollen wissen, wie die APP Sie auf dem agilen Weg unterstützen kann?

Zögern Sie nicht uns per Telefon unter 058 320 30 00, per E-Mail unter office@app.ch oder mittels des untenstehenden Formulars zu kontaktieren. Unsere Expertinnen und Experten freuen sich auf Ihre Anfrage.