Agile Verwaltung: Herausforderungen, Potenziale und Erfolgsfaktoren

Veröffentlicht am 3. Juni 2025

Ihre Ansprechpersonen: David Andrist, Rico Rutz

Tags: Fachbeiträge, Öffentliche Verwaltung, DiVA, Business Analyse und Requirements Engineering, Strategieberatung, Organisational Change Management

Die öffentliche Verwaltung sieht sich heute mit einer dynamischen, komplexen Umwelt konfrontiert, ist traditionell aber durch hierarchische Strukturen und starre Prozesse geprägt. Angesichts der steigenden Anforderungen wächst der Druck, agiler zu werden. Agile Verwaltung verspricht, Behörden flexibler, bürgerorientierter und innovationsfähiger zu machen.

Für Führungskräfte in der Verwaltung stellt sich damit die Frage, wie sich agile Werte und Prinzipien praktisch umsetzen lassen, ohne bewährte Werte wie Stabilität und Zuverlässigkeit zu verlieren. Dieser Beitrag liefert eine Übersicht zur Definition und Bedeutung agiler Verwaltung, beleuchtet Potenziale, diskutiert Herausforderungen und zeigt Best Practices.

Was ist agile Verwaltung?

Der Begriff Agilität stammt ursprünglich aus der Softwareentwicklung und bezeichnet die Fähigkeit, sich flexibel an Veränderungen anzupassen.

Kern ist ein kultureller Wandel hin zu Werten wie Kundenorientierung, Zusammenarbeit, Flexibilität und Lernbereitschaft, wie sie im Agilen Manifest formuliert sind. Übertragen auf den öffentlichen Sektor bedeutet eine agile Verwaltung, starre Routinen aufzubrechen und eine neue Art der Zusammenarbeit zu etablieren. Eine agile Verwaltung fördert beispielsweise eine offene Fehlerkultur («aus Fehlern lernen»), höhere Eigenverantwortung der Mitarbeitenden, interdisziplinäres/-professionelles Arbeiten über Abteilungsgrenzen hinweg und Transparenz über den Arbeitsfortschritt. Dabei kommen oft agile Skalierungsframeworks wie SAFe zum Einsatz. Ziel ist es, bedarfsgerechte Lösungen für Bürger:innen iterativ, wert- und

wirkungsorientiert zu entwickeln und Verwaltungsleistungen schneller an veränderte Rahmenbedingungen anzupassen. Agil bedeutet nicht «chaotisch», sondern anpassungs- und lernfähig, um in der heutigen VUCA-Welt (volatil, unsicher, komplex, ambig) bestehen zu können.

Potenziale agiler Verwaltung

Agiles Mindset und agile Vorgehensweisen bieten Verwaltungseinheiten eine Reihe von Vorteilen, die sowohl den Bürger:innen als auch den Mitarbeitenden und der Organisation zugutekommen. Zu den wichtigsten Chancen zählen:

- **Bürger- und Nutzer:innenzentrierung:** Agile Verwaltung fokussiert stärker auf die Bedürfnisse der Bürgerinnen und Bürger. Behördliche Dienstleistungen können kundenorientierter gestaltet werden, was die Zufriedenheit in der Bevölkerung erhöht. Statt interner Bürokratie steht der Servicegedanke im Vordergrund – Anliegen der Bürgerinnen und Bürger werden schneller aufgegriffen und bearbeitet.
- **Hohe Anpassungs- und Reaktionsfähigkeit:** Agil arbeitende Verwaltungseinheiten können wesentlich schneller auf Veränderungen reagieren. In einer klassischen Verwaltung dauern Planungs- und Entscheidungszyklen oft lange. Agilität ermöglicht es, Vorhaben in kleinen Schritten iterativ umzusetzen, durch schnelle Feedbackzyklen dazuzulernen und bei Bedarf Kurskorrekturen vorzunehmen. Dadurch steigt die Flexibilität, z. B. um auf neue Gesetze, Krisen oder technologische Entwicklungen zeitnah zu reagieren.
- **Förderung von Innovation und Problemlösung:** Agile Methoden schaffen Raum für innovatives Denken. Durch interdisziplinäre Zusammenarbeit und kurze Feedbackschleifen entstehen häufig neue Lösungsansätze für komplexe Probleme. Mitarbeitende werden ermutigt, kreative Ideen einzubringen. So beschleunigt Agilität auch in Verwaltungen innovative Verbesserungen in Prozessen und Services. Zudem werden durch regelmässige Reflexionsmöglichkeiten (z. B. in Sprint-Retrospektiven) kontinuierliche Verbesserung und die Idee einer «lernenden Organisation» gefördert.
- **Abbau von Silodenken und verbesserte Zusammenarbeit:** In Verwaltungseinheiten arbeiten Abteilungen traditionell oft nebeneinander («Silos»). Das führt in der Praxis zu Informationsverlust und ineffizienten Prozessen bei funktionsübergreifenden Vorhaben. Agiles Arbeiten fördert bereichsübergreifende Teams und Wissensaustausch. Durch Zusammenarbeit und gemeinsame Ziele ziehen alle am gleichen Strang und Probleme werden ganzheitlicher betrachtet («intersektional»), was effizientere Lösungen ermöglicht.
- **Höhere Mitarbeiter:innenmotivation und -beteiligung:** Wenn Mitarbeitende mehr Eigenverantwortung übernehmen und aktiv Veränderungen mitgestalten können, steigt in der Regel ihre Motivation und Identifikation mit der Arbeit. Agile Verwaltung macht Betroffene zu Beteiligten – ihre

Ideen finden Gehör, Erfolge werden im Team erreicht. Das wirkt dem häufig beklagten Dienst nach Vorschrift entgegen und kann helfen, qualifiziertes Personal zu halten. Eine positive Fehlerkultur, in der Scheitern als Lernchance gesehen wird, nimmt zudem Druck und fördert ein konstruktives Arbeitsklima.

- **Effizienzgewinne und Zeitersparnis:** Trotz erhöhtem Kommunikationsaufwand in agilen Teams werden Prozesse oft effizienter. Standardisierte, schlankere Abläufe – z. B. durch Kanban-Boards oder Sprintzyklen – vermeiden Doppelarbeit und reduzieren Liegezeiten von Vorgängen. Dadurch wird Zeit eingespart und die Auslastung der Mitarbeitenden verbessert, was gerade bei Personalknappheit wichtig ist.

Diese Potenziale verdeutlichen: Richtig umgesetzt kann Agilität die Leistungsfähigkeit der Verwaltung erheblich steigern und gleichzeitig die Arbeitszufriedenheit erhöhen. Wichtig ist jedoch, die Methoden passend zum jeweiligen Bereich einzusetzen – agil, wo es Mehrwert bringt, und bewährte stabile Prozesse dort beizubehalten, wo hohe Standardisierung nötig und der Kontext stabil ist.

Herausforderungen agiler Verwaltung

Agilität in der Verwaltung bringt nicht nur Potenziale, sondern auch vielfältige Herausforderungen mit sich. Wie Sie damit umgehen können, erfahren Sie in unserem Blogbeitrag «Herausforderungen der Agilität in der Verwaltung erkennen und anpacken». Besonders erwähnenswert ist die Organisationstransformation und die damit verbundenen Veränderungen für die Mitarbeitenden im Rahmen der Einführung agiler Praktiken. Eine enge Begleitung der Veränderungen ist dabei unerlässlich. Mehr dazu erfahren Sie in unserer vierteiligen Blogbeitragserie zu organisationalem Change Management (Teil 1, Teil 2, Teil 3, Teil 4).

Best Practices zur Umsetzung von Agilität in der Verwaltung

Um Agilität in der Verwaltung praxisnah zu verankern, sollten Führungskräfte (idealerweise das Topmanagement, also z. B. die Exekutive oder Geschäftsführung) strategisch vorgehen und Rahmenbedingungen aktiv gestalten. Hier sind einige bewährte Best Practices:

- **Agile Vision und aktives Commitment der Führung:** Agiler Wandel beginnt oben. Als Führungskraft sollten Sie eine klare Vision vermitteln, warum Agilität der Verwaltung nützt, und diese Vision konsequent vorleben. Schaffen Sie ein Klima, in dem Experimentieren erlaubt und erwünscht ist, und stellen Sie sich schützend vor Ihre Teams, wenn mal etwas schiefgeht. Ohne Rückendeckung von oben verharrt die Organisation in alten Mustern. Vermitteln Sie zudem Dringlichkeit, damit alle Beteiligten den

Veränderungsbedarf erkennen.

- **Schulung, Coaching und agile Kompetenz aufbauen:** Investieren Sie in die Weiterbildung Ihrer Mitarbeitenden und Führungskräfte in agilen Methoden und Werten. Anfangs sind Trainings und Workshops unerlässlich, um ein gemeinsames Verständnis zu schaffen (z. B. in Scrum, Kanban, Design Thinking). Agile Coaches oder erfahrene Moderator:innen können Teams unterstützen, die neuen Praktiken im Alltag anzuwenden. Zusätzlich sollte ein fortlaufender Erfahrungsaustausch ermöglicht werden. Geben Sie auch sich selbst als Führungsperson Gelegenheit zur Reflexion und zum Erwerb neuer Führungsfähigkeiten im agilen Kontext.

- **Pilotprojekte und schrittweiser Wandel:** Versuchen Sie nicht, die gesamte Verwaltungseinheit auf einen Schlag umzukrempeln. Starten Sie mit Pilotprojekten in geeigneten Bereichen, um agile Arbeitsweisen auszuprobieren. Wählen Sie ein überschaubares Projekt mit Querschnittscharakter oder hoher Bedeutung für Bürger:innen und setzen Sie es testweise agil auf. Solche Piloten erlauben es, die Möglichkeiten und Grenzen von Agilität im Verwaltungsalltag gefahrlos zu erproben. Involvieren Sie nach Möglichkeit an Agilität interessierte und motivierte Mitarbeitende. Schaffen Sie Erfolgserlebnisse im Kleinen, die Lust auf mehr machen, und weiten Sie dann die Ansätze schrittweise auf andere Bereiche aus.

- **Anpassung von Strukturen und Prozessen erleichtern:** Identifizieren Sie frühzeitig bürokratische Hürden, die agiles Arbeiten behindern, und schaffen Sie Freiräume. Das kann bedeuten, für Pilot-Teams Ausnahmen von bestimmten Berichtspflichten zuzulassen oder «agile Inseln» zu schaffen, in denen neue Formen abseits der Linienorganisation erprobt werden. Prüfen Sie, in welchen Bereichen Entscheidungsbefugnisse nach unten verlagert und Verantwortung delegiert werden können, ohne gegen Gesetze zu verstossen. Agile Verwaltung heisst nicht anarchische Verwaltung: Es geht darum, innerhalb des bestehenden gesetzlichen Rahmens flexiblere Rollen, flachere Hierarchien und teamübergreifende Prozesse zu etablieren. Passen Sie auch Zielvorgaben und Kennzahlen an (weg von rein quantitativen Output-Vorgaben, hin zu Wirkungszielen), um agiles Arbeiten zu fördern.

- **Kulturwandel fördern und Kommunikationswege öffnen:** Agilität kann nur mit einer unterstützenden Organisationskultur gedeihen. Fördern Sie als Führungskraft aktiv eine offene Fehlerkultur, indem Sie selbst als gutes Beispiel vorangehen, Fehler eingestehen, aktiv zuhören und sich von Ihren Mitarbeitenden Feedback geben lassen (z. B. im Rahmen von Retrospektiven). Ermöglichen Sie bereichsübergreifenden Austausch. So werden Silogrenzen durchbrochen und es entsteht Transparenz darüber, wer woran arbeitet. Ignorieren Sie Ängste und Bedenken nicht, sondern fördern Sie den Dialog darüber. Betonen Sie ausserdem immer wieder den Sinn der Veränderungen, damit alle verstehen, warum sich der Aufwand lohnt. Kurz: Agilität erfordert eine lernende Organisation – gestalten Sie diese Lernprozesse bewusst mit.

Verwaltung agil gestalten – Schritt für Schritt zum Erfolg

Agile Verwaltung bietet die Chance, den öffentlichen Sektor leistungsfähiger, bevölkerungsnäher und attraktiver als Arbeitgeberin zu machen. Gelingt das, ist Agilität kein Selbstzweck, sondern ein Mittel, um den öffentlichen Auftrag im 21. Jahrhundert effizient und effektiv zu erfüllen.

Lesen Sie weitere Fachbeiträge zum Thema und lernen Sie unser Dienstleistungsangebot kennen:

- Agile Organisation
- Agile Methoden und ihre Grenzen
- Herausforderungen der Agilität in der Verwaltung erkennen und anpacken
- Fünf Tipps zur effektiven Dokumentation agiler Projekte

Sie möchten agile Werte und Prinzipien in Ihrer Verwaltung praktisch umsetzen oder haben andere Fragen zu Agilität in der Verwaltung? 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.

Quellen

- Bartonitz, M., Lévesque, V., Michl, T., Steinbrecher, W., Vonhof, C., & Wagner, L. (Hrsg.). (2018). Agile Verwaltung: Wie der Öffentliche Dienst aus der Gegenwart die Zukunft entwickeln kann. Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-662-57699-1
- Forum Agile Verwaltung. (2024). Agile Haltung entwickelt – Methoden angewendet – Erfahrungen gewonnen: Abschluss des Forschungsprojekts «Reallabor Agiles Arbeiten» https://agile-verwaltung.org/2024/02/29/agile-haltung-entwickelt-methoden-angewendet-erfahrungen-gewonnen-abschluss-des-forschungsprojekts-reallabor-agiles-arbeiten/
- Forum Agile Verwaltung. (n.d.). Was heisst agile Verwaltung? Agile Arbeitsmethoden: welcher Nutzen für die öffentliche Verwaltung? https://agile-verwaltung.org/was-bedeutet-agile-verwaltung/was-heisst-agile-verwaltung/
- Hofert, S. (2021). Agiler führen: Einfache Massnahmen für bessere Teamarbeit, mehr Leistung und höhere Kreativität (3. aktualisierte Auflage). Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-33910-4

Rasch, S. (2025). Agile Verwaltung: Methoden und Herausforderungen. https://www.factro.de/blog/agile-verwaltung/

- Suter, E. (2023). Agiles Arbeiten in der öffentlichen Verwaltung: Voraussetzungen, Nutzen und Herausforderungen (Masterarbeit, Universität Bern). https://www.kpm.unibe.ch/unibe/portal/center_generell/a_title_strat_forschung/k_kpm/content/e69705/e232334/e234
- Steuck, A. (2019). Mit einer schwarmintelligenten Verwaltung agil und stabil in die Zukunft: Eine empirische Untersuchung am Beispiel der Bundesverwaltung [Masterarbeit, Hochschule des Bundes]. Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-27820-5
- Theobald & Guckenbiehl. (2021). Agilität – Definiton und Überblick (Agiltät in der Verwaltung Teil 1). https://www.iese.fraunhofer.de/blog/agilitaet-in-der-verwaltung/
- Theobald & Guckenbiehl. (2021). Vorteile agiles Arbeiten: Chance für die moderne Verwaltung (Agilität in der Verwaltung Teil 2). https://www.iese.fraunhofer.de/blog/agilitaet-in-der-verwaltung-teil2/