

Gemeinschaft der Wandlungswilligen

Von einem Schritt in Richtung Zusammenarbeitsmodell der Zukunft

(BS/Robert Eberle*) “NExT ist ein ressortübergreifendes Netzwerk aus Vordenkenden und aktiv Gestaltenden der Digitalisierung im öffentlichen Sektor mit dem Anspruch, die digitale Transformation der öffentlichen Verwaltung maßgeblich zu gestalten und voranzubringen. Ziel von NExT ist die Entwicklung eines ganzheitlichen, erprobten Werkzeugkastens für die Digitalisierung der Verwaltung. Im Rahmen von sechs thematischen Werkstätten werden konkrete Maßnahmen pilotiert und auf ihre Machbarkeit überprüft [...]”, heißt es in der Vision des Netzwerks.

Blickt man zu sich erfolgreich digitalisierenden Organisationen, fällt schnell auf, dass, neben einer hohen technischen Exzellenz, der Motor sehr rund zu laufen scheint. Fast ist es so, als ob das Beherrschen modernster Architekturen und Technologien spielerisch gelänge. Ist es etwa so, dass Menschen und Handlungen ab einer bestimmten Dichte von Expertise in eine natürliche Ordnung geraten? Unternehmen diese Organisationen etwa besondere Anstrengungen, so reibungslos zu arbeiten? Setzen sie auf mehr von dem, was bekannt und bewährt ist oder gehen sie eventuell andere Wege?

Der Werkzeugkasten

In den Werkzeugkasten des digitalen Erfolgs gehören viele technologische Werkzeuge und Fähigkeiten – keine Frage. Und er hat ein paar Fächer extra für moderne Denkwerkzeuge und Vorgehensweisen. Dem brausenden technologischen Fortschritt folgt eine fächerübergreifend wissenschaftliche Analyse und Aufarbeitung der Methoden, Denkmuster und Funktionsweisen menschlichen Handelns und dessen ursprüngliche Motivation, die uns bis hierhin gebracht hat. Und so wundert es kaum, dass es auch methodisch viel zu lernen gibt – und (wie einige schon wissen): einiges zu “entlernen”.

NExT trägt diesem Umstand Rechnung und hat von Beginn an eine seiner sechs Werkstätten

dem Thema “Organisation & Arbeitsweise” gewidmet. Im Rahmen dieser Werkstatt lud NExT e. V. im Juli zu einem zweitägigen Workshop “Agilität und Kulturwandel in der Verwaltung” rund um die Themen agile Methoden und Arbeitsweisen in der Verwaltung, neue Organisationsformen und moderne Hierarchien sowie Gestaltung von Veränderung und Kulturwandel in der Verwaltung ins Statistische Bundesamt nach Wiesbaden ein. Im Wesentlichen ging es hier um den methodischen und kulturellen Wandel, der die Digitalisierungsbestrebungen flankieren muss.

Dr. Georg Thiel, Präsident des Statistischen Bundesamts, mahnte u. a., dass gelungene Agilität nicht Laissez-faire bedeute, strukturiertes und nachvollziehbares Vorgehen noch wichtiger würden (Stichwort: Dokumentation) und man eine gemeinsame Richtung brauche, damit die verteilten, selbstorganisierten Bemühungen nicht in verschiedene Richtungen zögen und nur Wärme produzierten, sondern auf das größere Ziel einzahlten.

Ein Impulsvortrag von *Prof. Cornelia Vonhof* und *Wolf Steinbrecher* vom Forum Agile Verwaltung schärfte u. a. das Verständnis für die Herausforderungen von zentral geführten Organisationen, die in einer dynamischer werdenden Welt mehr und mehr Reizen und Anforderungen (von außen) ausgesetzt sind. Häufig wird darauf reagiert, indem Ko-

ordination und Detailarbeit an Projektgruppen delegiert wird, ohne die Entscheidungshoheit abzugeben. Damit entsteht zwar etwas Luft durch diese Teildelegation, der Kommunikations- und Abstimmungsaufwand zwischen Projektgruppen und Führungsteam entsteht aber überhaupt erst. Da dieser Problemlösungsalgorithmus nicht skaliert, wird nach einiger Zeit das Führungsteam wieder überlastet sein, mit der Konsequenz, dass auch die Arbeit aller Projektgruppen erlahmt.

Die Folge ist eine steigende Komplexität der Organisation, ohne die Ergebniswertschöpfung zu verbessern. Ein bisschen so, als ob man einem Patienten mit überlastetem zentralem Nervensystem zusätzliche Gliedmaßen (in Form von Prothesen) anschließt, in der Hoffnung, dass diese die vielen Reize schnell genug abarbeiten und so den Stau auflösen.

Aber es wurde auch ein alternatives (mögliches Lösungs-) Bild angeboten: eine Führung, die sich als “Zentrum für Nachdenken und Unterstützen” versteht – und somit die sonst erst im akuten Problemfall von teuren externen Beratern besetzte Beobachterposition auf die eigene Organisation einnimmt. Dies ermöglichte dauerhafte Reflexion, Werteprägung, Transparenz & Verständigung sowie die Ruhe, Szenarien und Zukunftsbilder (Visionen) zu entwickeln und wieder vorausschauend gestalten zu können. Im anschließenden



Der Behörden Spiegel ist Medienpartner des Netzwerks

den World-Café wurden agile Arbeitsweisen und ihr Einsatz mit und ohne Erfolg in der Verwaltung diskutiert, sowie Erfolgsfaktoren und Hindernisse bei deren Einführung.

Der zweite Tag des Workshops legte den Fokus auf den Austausch zu den Erfahrungen aus verschiedenen Behörden. Das Statistische Bundesamt stellte zunächst seine Aktivitäten zum Anstoß eines Kulturwandels hin zu mehr Agilität vor. Es folgten ein Einblick in das agile Arbeiten im IT-Labor des BAMF sowie ein vertiefender Blick mittels Einführung agiler Methoden in der Softwareentwicklung beim ITZBund. Nach einer ausführlichen Diskussion unter allen Teilnehmenden über die Gründung einer Community of Practice (kurz “CoP”) schloss die Veranstaltung.

Drei wesentliche Ergebnisse lassen sich nach dem Workshop festhalten: Die Werkstatt hat erstens ihr Selbstverständnis entwickelt und ihre Erwartungshaltung an die künftige Arbeit als CoP formuliert. Es wurden zweitens halbjährliche Treffen geplant, die wechselnde Schwerpunkte mit praktischem Austausch zwischen den jeweils Teilnehmenden verbinden. Und

schließlich plant die Werkstatt drittens gemeinsame Projekte wie den Aufbau einer Mediensammlung sowie einer Methodensammlung mit Beispielen inkl. jeweils dem Verweis auf Ansprechpartner/-innen, die Erfahrung in deren Anwendung haben und im Rahmen einer kollegialen Fallberatung bei der

Einführung unterstützen können.

Multiplikator sein

Es geht also um das gemeinschaftliche Lernen voneinander sowie die organisationskulturellen Gegebenheiten für ein gedeihendes Miteinander. Hier möchte die Werkstatt mit der CoP eine

Anlaufstelle für Erfahrungsaustausch & -bündelung sowie kollegiale Fallberatung werden und somit Multiplikationskraft entfalten.



Robert Eberle ist Agiler Coach & Change Agent beim Bundesamt für Migration und Flüchtlinge (BAMF).
Foto: BS/BAMF