

DIE ZUKUNFT DER VERWALTUNG IST AGIL

WARUM BRAUCHT DIE ÖFFENTLICHE VERWALTUNG AGILITÄT?

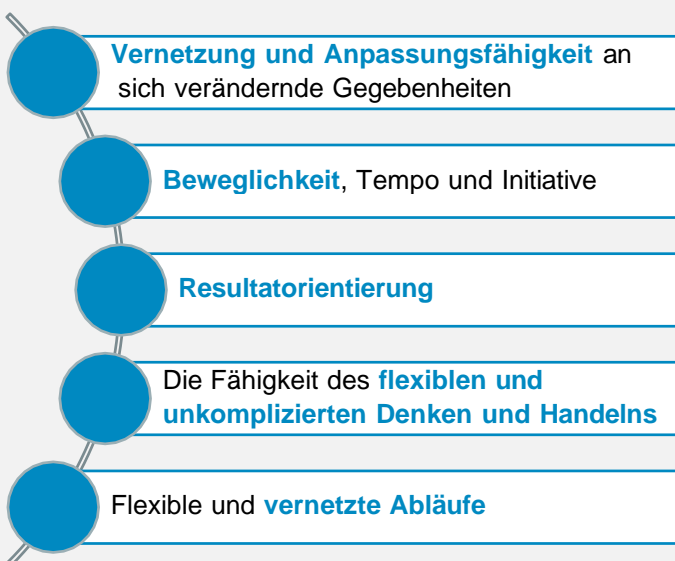
Die öffentliche Verwaltung muss sich entsprechend der **veränderten Bedürfnisse der Bürger:innen** (bspw. digitale Angebote, veränderte Öffnungszeiten) **und der gestiegenen Belastung der Mitarbeitenden** (bspw. durch Stress) weiterentwickeln.

Hinzu kommen **dynamische Umweltveränderungen** (bspw. Corona-Krise, Energiekrise), die Wirtschaft und Gesellschaft prägen und immer kürzere Veränderungszyklen fordern.

Um sich diesem Status Quo anzupassen, müssen **intern und extern Systeme geschaffen** werden, die **nachhaltig schnell lernen und Neuerungen flexibel umsetzen** können.

An dieser Stelle kommt **Agilität** ins Spiel, da agiles Arbeiten in vielen Organisationen dazu geführt hat, dass sie **Umweltveränderungen flexibel wahrgenommen** und sich dementsprechend **schnell angepasst** haben.

Agilität meint hier nach Stöger (2018):



→ Diese Faktoren **fordern bürokratische Systeme heraus**.

WAS IST DIE AGILE VERWALTUNG DER ZUKUNFT?

Die agile Verwaltung der Zukunft ist eine Organisation, die ganzheitlich Systeme, Prozesse und Kompetenzen geschaffen hat sowie stetig überprüft und anpasst, um **kontextangemessen mit Agilität umzugehen**.

Kontextangemessenes Vorgehen meint die **ständige Reflexion darüber, wie viel Agilität** je nach Organisation(-seinheit), Situation, Fragestellung etc. **zielführend ist**. Nur mit der Erkenntnis, in welchem Kontext agiert wird, kann Agilität einen „Lösungsbeitrag“ zu aktuellen Herausforderungen darstellen.

Hier greifen die **unterschiedlichen agilen Reifegrade**, die sich aus verschiedenen Kombinationen aus klassischen und agilen Komponenten ergeben.

→ Die Kombination aus „agil“ und „klassisch“ bedeutet auch, dass die **Verwaltung im Kern** entsprechend ihrer Organisationsform, ihres Auftrags, ihrer Funktionen und ihrer Aufgaben, **strukturbehaftet bleibt**.

Diese Statik ist in Anbetracht ihrer Rolle für Staat, Politik und Gesellschaft auch sinnvoll.

WELCHE CHANCEN BIETET DIE AGILE VERWALTUNG?

Insbesondere für die Verwaltung als **Organisation**:

- **Verbesserte Verarbeitung der Umweltkomplexität**
- **Agile Lösungsansätze** gegen komplexe Umweltherausforderungen
- Kontinuierliche, selbstreflexive **Lernprozesse**
- **Gesteigertes Wissen für neue Produkte und Dienstleistungen**

DIE ZUKUNFT DER VERWALTUNG IST AGIL

WELCHE CHANCEN BIETET DIE AGILE VERWALTUNG?

Insbesondere für **Bürger:innen**:

- **Schnelle Anpassungsfähigkeit** an Veränderungen und **adaptive Strukturen**
- Erhöhte **Beschleunigung von Prozessen, Dienstleistungen und Arbeitsversionen** durch schnellere Innovationen in agilen Teams, Flexibilität und Dezentralisierung

Insbesondere für **Mitarbeitende**:

- Intensive interne und externe **Verständigungs- und Austauschprozesse**
- Individueller agiler **Ermessensspielraum gegenüber bürokratischen Verfahren**, um flexibler und eigenverantwortlicher arbeiten zu können

WELCHE ROLLE SPIELT INTERKULTURELLE KOMPETENZ IN DER VERWALTUNG?

Interkulturelle Kompetenz in der öffentlichen Verwaltung mitzudenken, ist notwendig auf Grund **interkultureller Kund:innen, Mitarbeitenden, Netzwerkpartner:innen und Teams**. Allen Personen im direkten Kontakt kompetent begegnen zu können, steht auch im Sinne der **Gemeinwohlorientierung** der Verwaltung.

In Anlehnung an Bolten (2018) meint interkulturelle Kompetenz hier die **Akzeptanz von Unsicherheit und Unvertrautheit**, die in Situationen wahrgenommen wird, in denen es subjektiv an Plausibilität, Routinehandeln oder Sinnhaftigkeit mangelt. Diese können als **Unbestimmtheitserfahrungen** bezeichnet werden. Da Unbestimmtheitserfahrungen und Unsicherheit **individuell wahrgenommen werden**, wird von einem **offenen Kulturbegriff** ausgegangen, der sich auf verschiedene, sich überschneidende Differenzlinien bezieht (und nicht etwa auf ethnische Unterschiede).

→ **Interkulturelle Kompetenz betrifft alle Akteur:innen** der öffentlichen Verwaltung.

WELCHE SCHNITTSTELLEN GIBT ES ZWISCHEN INTERKULTURELLER KOMPETENZ UND DER AGILEN VERWALTUNG?

**Kontext-
angemessener
Umgang**

**Ambiguitäts-
toleranz**



Für einen geeigneten Umgang mit Agilität muss dieser kontextangemessen erfolgen. Ebenso reagieren Menschen **je nach Kontext mehr oder weniger interkulturell kompetent**, da Situationen individuell als mehr oder weniger unsicher empfunden werden.

In Bezug auf interkulturelle Kompetenz sowie auf Agilität ist die **Fähigkeit** notwendig, **Mehrdeutigkeit und Unsicherheit zu erkennen und damit umgehen zu können**. Diese Fähigkeit wird auch als **Ambiguitätstoleranz** bezeichnet.

Sowohl in Bezug auf interkulturelle Kompetenz als auch auf Agilität geht es darum, kontextangemessen zu agieren sowie Ambiguitätstoleranz herauszubilden.

→ Wenn die öffentliche Verwaltung und ihre Mitarbeitenden **„kompetent agil“** in einer agilen Verwaltung zusammenarbeiten, dann ist diese **auch interkulturell kompetent** in Bezug auf **Kontextangemessenheit und Ambiguitätstoleranz**.

Ebenso können öffentliche Verwaltungen, die sich bereits im Bereich der interkulturellen Kompetenz oder Interkulturellen Öffnung weiterentwickelt haben, **ihre interkulturellen Kompetenzen für eine agile Verwaltung nutzen**.

DIE ZUKUNFT DER VERWALTUNG IST AGIL

WEITERE MATERIALIEN ZUR AGILEN VERWALTUNG

Vortrag zur agilen Verwaltung in Verbindung mit interkultureller Kompetenz inklusive Praxisbeispiele:

Thüringer Zentrum für Interkulturelle Öffnung (8.12.2022): *Die Zukunft der Verwaltung ist agil: Warum wir eine agile Verwaltung brauchen und was das mit interkultureller Kompetenz zu tun hat*, Vortrag von Helena Klöhr. YouTube.

<https://www.youtube.com/watch?v=dZ4GuHOPSsM&t=1232s>

Podcast zur agilen Verwaltung mit Fokus auf Führungsaspekte:

Podcast Führungsfragenkarussell mit Susanne Ringen (24.11.2022). *Folge 44, Wie kann Agilität in Verwaltungen gelingen? Ein Gespräch mit Helena Klöhr*. Spotify, Apple Podcasts.

https://open.spotify.com/episode/3dK9kZ3QEkgmtCz6taC19f?si=pEC08bqPTWGjW_ZEHEDdUg

Artikel in Fachzeitschrift für Verwaltungsmanagement:

Lévesque, V., & Steinbrecher, W. (2017). Agile Arbeitsmethoden in der öffentlichen Verwaltung. *Innovative Verwaltung*, 39(5), 28-30.

<https://agileverwaltung.org.files.wordpress.com/2017/05/innovative-verwaltung-agile-arbeitsmethoden.pdf>

Agile Methodensammlung für den Verwaltungskontext aus den Work4- Germany-Fellowships:

DigitalService GmbH des Bundes (2023). *Methodensammlung*.

<https://digitalservice.bund.de/fellowships/work4germany/methoden>

Handbuch für agiles Arbeiten in der Verwaltung:

Technologiestiftung Berlin (Hrsg.) (2020). *Öffentliches Gestalten: Handbuch für innovatives Arbeiten in der Verwaltung* (2. Aufl.). CityLAB Berlin.

<https://citylab-berlin.org/wp-content/uploads/2022/04/Oeffentliches-Gestalten-Handbuch.pdf>

LITERATURANGABEN

Der Artikel basiert auf der Forschung aus Helena Klöhrs Masterarbeit, zu der eine wissenschaftliche Publikation geplant ist:

- Klöhr, H. (2022). *Die agile Verwaltung – Implikationen für ganzheitliche Kompetenzen der handlungsfähigen öffentlichen Verwaltung aus interkultureller Perspektive* (Masterarbeit, Friedrich-Schiller-Universität Jena). Erhältlich über die Autorin oder den Bereich Interkulturelle Wirtschaftskommunikation der FSU Jena.

In diesem Artikel erwähnte Literaturangaben:

- Bolten, J. (2018). *Einführung in die Interkulturelle Wirtschaftskommunikation* (3. Aufl.). Vandenhoeck & Ruprecht.
<https://doi.org/10.36198/9783838550039>
- Stöger, R. (2018). *Prozessmanagement: Kundennutzen, Produktivität, Agilität* (4. Aufl.). Schäffer-Poeschel.

ZUR AUTORIN HELENA KLÖHR

Helena Klöhr ist Interkulturelle Trainerin und Beraterin, Referentin und Hochschuldozentin für Interkulturelle Kommunikation und Kompetenz.

Sie hat im Master "Interkulturelle Personalentwicklung und Kommunikationsmanagement" an der Friedrich-Schiller Universität Jena studiert und für ihre Masterarbeit zur agilen Verwaltung geforscht.

Auf die agile Verwaltung ist Helena Klöhr u.a. durch ihre Arbeit an den "Vielfalter"-Formaten des Thüringer Zentrums für Interkulturelle Öffnung gestoßen.

Für aktuelle Informationen zu Klöhrs Arbeit:

<https://de.linkedin.com/in/helena-klöhr-010996>

