

Nachgefragt

Wann helfen agile Ansätze in der Verwaltung wirklich?

Agilität kann Behörden helfen, die Erfolgsquote von Projekten zu erhöhen, Kosten zu senken und zugleich bürgerinnen- und bürgernäher zu werden. Doch es reicht nicht, einfach bewährte Verfahren aus der Wirtschaft zu übernehmen, ohne sie an die Bedürfnisse des öffentlichen Sektors anzupassen.

Agile Ansätze bieten eine Reihe von Chancen für öffentliche Verwaltungen. Die Herausforderung besteht darin, die in der Wirtschaft gängigen Verfahren an die spezifischen Strukturen und Bedürfnisse der öffentlichen Verwaltung anzupassen. Dies kann aber gelingen, wie erfolgreiche Projekte der Unternehmensberatung d-fine bei Behörden in Deutschland und Europa zeigen.

So strebte eine skandinavische Behörde an, Nachhaltigkeitskriterien in ihren Entscheidungen stärker zu berücksichtigen. Um sowohl hausintern als auch Organisationen weltweit die Bewertung der Nachhaltigkeitsauswirkungen von Projekten zu ermöglichen, sollte ein öffentlich zugängliches Online-Tool entstehen. Das Vorhaben war ambitioniert: Das Tool sollte in wenigen Monaten einsatzbereit sein, Feedback verschiedener Abteilungen integrieren und angesichts abgeschlossener Budgetplanung kostengünstig umgesetzt werden.

MVP als Grundlage, die über längeren Zeitraum weiterentwickelt wird

Die Lösungsstrategie bestand darin, zuerst ein Minimum Viable Product (MVP) des Tools zu realisieren: In Abstimmung mit der Behörde wurden essenzielle Funktionen, die für ein funktionierendes Bewertungstool unerlässlich sind, identifiziert und umgesetzt. Während der Umsetzung konnten die Beschäftigten in regelmäßigen Treffen die Fortschritte verfolgen und Feedback geben. Nach Fertigstellung des MVPs wurde das Tool über einen längeren Zeitraum kontinuierlich optimiert, im Einklang mit den Bedürfnissen und den Abläufen der Behörde.

Diese Vorgehensweise ist nur ein Beispiel dafür, wie agile Ansätze gewinnbringend in die Arbeitsprozesse von öffentlichen Verwaltungen integriert werden können. Insbesondere in komplexen Digitalisierungsprojekten, in denen die Unsicherheiten groß und Lösungen nicht sofort ersichtlich sind, zeigen sie ihr volles Potenzial. Anstatt in jahrelange, kostenintensive Projekte zu investieren, die oft



Marc Girshgorn ist Senior Manager im Berliner Büro der Unternehmensberatung d-fine. Sein Beratungsschwerpunkt liegt auf dem öffentlichen und Finanzsektor zur digitalen Transformation, Datennutzung und Risikomanagement.

am ursprünglichen Bedarf vorbeigehen, ermöglichen sie den Behörden, iterativ vorzugehen, Fortschritt zu beobachten und bei Bedarf den Kurs anzupassen.

Inzwischen gibt es etliche erfolgreiche Agilitätsinitiativen im öffentlichen Dienst – die Anwendung scheitert jedoch in der Breite. Hauptursache ist oft die direkte Übernahme agiler Methoden aus dem Unternehmenskontext, ohne die Kultur und die Arbeitsweise des öffentlichen Sektors ausreichend zu würdigen. In Verwaltungen spielen klar definierte Verantwortlichkeiten, sorgfältige Abstimmungsprozesse und eine intrinsische Risikoaversion, die dem Bestreben nach Stabilität und öffentlichem Mehrwert entspringt, eine maßgebliche Rolle. Daher ist eine durchdachte Integration ausgewählter agiler Ansätze erforderlich. Doch mit der richtigen, auf Behörden angepassten Herangehensweise können agile Methoden nicht nur zu beeindruckenden Ergebnissen führen, sondern auch Engagement und Zufriedenheit der Beschäftigten steigern. ■