
Agile Verwaltung

Martin Bartonitz · Veronika Lévesque
Thomas Michl · Wolf Steinbrecher
Cornelia Vonhof · Ludger Wagner
(Hrsg.)

Agile Verwaltung

Wie der Öffentliche Dienst aus der
Gegenwart die Zukunft entwickeln kann

Hrsg.

Martin Bartonitz
Produktmanagement
c/o OPTIMAL SYSTEMS GmbH
Berlin, Deutschland

Wolf Steinbrecher
Common Sense Team GmbH
Forum Agile Verwaltung e. V.
Karlsruhe, Baden-Württemberg, Deutschland

Veronika Lévesque
Forum Agile Verwaltung e. V.
Basel, Schweiz

Cornelia Vonhof
Hochschule der Medien Stuttgart
Forum Agile Verwaltung e. V.
Stuttgart, Baden-Württemberg Deutschland

Thomas Michl
Forum Agile Verwaltung e. V.
Weinsberg, Deutschland

Ludger Wagner
Beratung Ludger Wagner
Forum Agile Verwaltung e. V.
Berlin, Deutschland

ISBN 978-3-662-57698-4 ISBN 978-3-662-57699-1 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-662-57699-1>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer-Verlag GmbH Deutschland, ein Teil von Springer Nature 2018

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer-Verlag GmbH, DE und ist ein Teil von Springer Nature

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Heidelberger Platz 3, 14197 Berlin, Germany

Vorwort

Wer sind die Herausgeber?

Wer sind wir, die Herausgeber, und was hat uns bewogen, dieses Buch zu schreiben? Diese beiden Fragen wollen wir Ihnen, liebe Leserin und lieber Leser, in den folgenden Zeilen kurz beantworten und Sie damit gleichzeitig neugierig machen auf das, was Sie in den Kapiteln des Buches an agiler Geisteshaltung, Methodik und Praxis erfahren und gemeinsam mit Ihrem Team im Alltag nutzen können.

Am 11. Februar 2016 traf sich zum ersten Mal eine Gruppe enthusiastischer Agilisten aus Deutschland und der Schweiz. Alle Teilnehmer des Treffens verband, dass sie entweder selbst im öffentlichen Dienst tätig sind oder als Dienstleister für diesen arbeiten. Das tägliche Erleben der Herausforderungen, denen sich die öffentliche Hand heute und morgen stellen muss, war das, was diese Gruppe angetrieben hat. Hier entstand die Idee, die Geisteshaltung des agilen Manifests mit den darauf basierenden Werkzeugen und Vorgehensweisen für die öffentliche Verwaltung ur- und nutzbar zu machen. Es war die Geburtsstunde des Forums Agile Verwaltung.

Das **Forum Agile Verwaltung** ist ein Netzwerk von Praktikerinnen und Praktikern zur ganz konkreten gegenseitigen Unterstützung, ein Forum im klassischen Sinne, ein Marktplatz der Begegnungen, auf dem man sich – auch physisch – trifft und Erfahrungen und Standpunkte austauscht. Es ist offen für alle Interessierten aus der öffentlichen Verwaltung, aber auch für Kommunalpolitiker und andere Entscheidungsträger und interessierte Bürgerinnen und Bürger. Es ist transparent und agil – ganz im Sinne des agilen Manifests, das die Leitplanken der Aktivitäten des Forums bildet.

Agilität ist für die Aktiven dieses Forums kein Schlagwort, sondern eine Haltung, eine Idee und eine Richtschnur, um der wachsenden Komplexität des Verwaltungshandelns gerecht werden zu können. Agilität hilft dabei, in einer sich dramatisch verändernden Umwelt adäquat und nutzerzentriert, also bürgerzentriert, agieren zu können.

Wenn wir von öffentlicher Verwaltung sprechen, so verstehen wir darunter alle Organisationen, die aufgrund eines gesellschaftlichen Auftrags handeln und nicht aufgrund eines privatwirtschaftlichen Rechtsgeschäfts mit zahlenden Kunden. Das umfasst alle Bereiche der Kernverwaltung – also die Gemeinde-, Länder-, Kantons- und

Bundesverwaltungen –, aber auch die eher betriebsförmig organisierten Einrichtungen der öffentlichen Daseinsvorsorge: Stadtwerke, Bauhöfe, Abfallwirtschaftsbetriebe, den ÖPNV sowie Krankenhäuser, Schulen, Hochschulen, Bibliotheken und Museen. Auch Kirchenverwaltungen oder Pflegeeinrichtungen, insofern sie ihre Existenz nicht in erster Linie auf die Erwirtschaftung von Nutzungsentgelten auf dem Markt gründen, sondern sich aus öffentlichen Mitteln finanzieren, gehören für uns dazu.

Sie alle sind Teil eines „Öffentlichen Dienstes“ (engl. Public service, franz. Service public), und sie stehen – bei allen Unterschieden – in der Zukunft vor ähnlichen Herausforderungen.

Das Forum Agile Verwaltung, das seinen Fokus auf diesen Sektor richtet, ist mittlerweile ein eingetragener Verein, Veranstalter einer jährlichen Konferenz und ein Forum für interessierte Mitstreiter, das Unterstützung auch jenseits der öffentlichen Verwaltung erfährt. Regelmäßige Neuigkeiten rund um Agilität und Verwaltung veröffentlichen wir seit Anfang 2016 auf unserem Blog: www.agile-verwaltung.org.¹

Getragen wird das Forum bis heute von freiwillig engagierten, unentgeltlich tätigen Agilisten, die davon überzeugt sind, dass die agile Geisteshaltung dazu beiträgt, die anstehenden und mannigfaltigen Herausforderungen der öffentlichen Verwaltung im Heute und Morgen mit Bravour zu meistern. Mit unserer Begeisterung für die Wirkkraft agiler Werte, Prinzipien und Praktiken wollen wir alle Akteure – ob Verwaltungsmitarbeitende, Führungskräfte und nicht zuletzt die Bürgerinnen und Bürger als Nutznießer der erbrachten Verwaltungsdienstleistungen – anstecken, mitnehmen, begeistern und weiterbringen.

Die Entstehungsgeschichte des Buches

Seit unserer Gründung als Forum sind wir immer wieder damit konfrontiert worden, dass es viele sehr gute Bücher, Artikel und andere Medien über agile Methoden gibt – die jedoch alle kaum oder wenig Bezug auf die öffentliche Verwaltung nehmen. Der Transfer der agilen Idee in die öffentliche Verwaltung wird dadurch nicht leichter. Aus vielen Gesprächen und Kontakten wissen wir, dass der Bedarf an entsprechender Hilfestellung groß ist. Dieser Herausforderung stellen wir uns als Mitglieder des Forums Agile Verwaltung und jetzt als Autoren und Herausgeber dieses Buches.

Wir freuen uns darüber, schnell einen interessierten Verlag und eine Reihe von sehr kompetenten Mitautoren gefunden zu haben. Sie alle verfügen über fundiertes Wissen und reichhaltige Erfahrung in den Themen, die sie Ihnen in diesem Buch vorstellen.

¹Auf www.agile-verwaltung.org finden sich derzeit über 200 Artikel zu Agilität, Werkzeugen und Methoden, die regelmäßig ergänzt werden. Sie können über diese Webseite selbst Kontakt mit uns, den Mitgliedern des „Forum Agile Verwaltung e.V.“, aufnehmen. Wir freuen uns, wenn Sie uns Themen vorschlagen, Blogbeiträge kommentieren und als (Gast-) Autor den Lesern von den Hindernissen und den Erfolgen auf Ihrer Reise in die Welt der Agilität berichten.

Die Gliederung des Buchs

Das Buch, das nun vor Ihnen liegt, gliedert sich in drei Teile. Im ersten Teil geht es darum zu erklären, was Agilität ist und warum diese für die öffentliche Verwaltung relevant ist. Im zweiten Teil widmen wir uns einer Auswahl an agilen Methoden und deren Einsatzmöglichkeiten in der öffentlichen Verwaltung. Neben den Klassikern – Kanban und Scrum – sind uns auch einzelne methodische Elemente wichtig, die Sie, geneigte Leserin, geneigter Leser, niederschwellig in Ihre tägliche Arbeit integrieren können. Im dritten Teil werden anhand von Beispielen – aus vielen verschiedenen Bereichen – Möglichkeiten agiler Methoden in der praktischen Anwendung vorgestellt und diskutiert.

Je nach Ihrem persönlichen Interesse bietet Ihnen das Buch also verschiedene Einstiegsmöglichkeiten. Sie können sich systematisch nähern: von konzeptionellen Überlegungen über Tools bis zu Anwendungsfeldern. Sie können aber auch das herausgreifen, was Ihnen gerade am naheliegendsten oder am drängendsten erscheint, und so ein Mosaik agiler Verwaltungsarbeit entstehen lassen.

Egal, wie Sie das Buch nutzen möchten: Wir freuen uns auf Ihr Feedback und auf Ihre praktischen Erfahrungen, wie Sie mit agiler Haltung, agilen Prinzipien und agilen Methoden arbeiten.

Nehmen Sie gerne Kontakt auf mit uns! Sie erreichen uns über die Webseite www.agile-verwaltung.org.

Martin Bartonitz
Veronika Lévesque
Thomas Michl
Wolf Steinbrecher
Cornelia Vonhof
Ludger Wagner

Inhaltsverzeichnis

Teil I Was ist Agilität?

1	Das agile Manifest – eine Einführung	3
	Thomas Michl	
2	Komplexität, VUKA und andere Schlagworte – was verbirgt sich dahinter?	15
	Veronika Lévesque und Cornelia Vonhof	
3	Wozu kann unsere Gesellschaft eine „agile Verwaltung“ brauchen?	23
	Thomas Michl und Wolf Steinbrecher	
4	Agilität – die Zukunft der Öffentlichen Verwaltung?	41
	Veronika Lévesque und Thomas Michl	

Teil II Agile Methoden und was sie im Verwaltungsalltag bewirken

5	Kanban: Ursprung, Gemeinsamkeiten, Unterschiede, Wirkungsweise	55
	Frederic Jordan	
6	Scrum – in kurzen Iterationen zum Ziel	65
	Jan Fischbach	
7	Rollen und situative Funktionen agil souverän eingesetzt	75
	Veronika Lévesque	
8	Skalierung – teamübergreifende Abstimmung	81
	Martin Bartonitz	
9	Agile Selbst- und Teamorganisation mit Personal Kanban	89
	Thomas Michl	
10	Agile Aufwandschätzungen	101
	Thomas Michl	

11	Speed Estimation – viele User Stories in kurzer Zeit schätzen.	113
	Martin Bartonitz	
12	Retrospektiven – wir entwickeln uns weiter.	119
	Ludger Wagner	
13	Die User Story – eine agile Form der Aufgabendefinition.	137
	Thomas Michl	
14	Prozesse beschreiben mit Story Mapping.	143
	Wolf Steinbrecher	
15	Gelungene (agile) Kommunikation mit LEGO® Serious Play®	151
	Tobias Seidl	
Teil III Praxisbeispiele – Agile Methoden in der Öffentlichen Verwaltung		
16	Agile Arbeitsformen im nicht-agilen Umfeld	163
	Veronika Lévesque	
17	Bibliotheken und Agilität – Welten begegnen sich?	169
	Cornelia Vonhof	
18	eGovernment: Die digita(gi)le Zukunftsakte	185
	Wolf Steinbrecher	
19	Agile Organisationsentwicklung mit Scrum.	209
	Gregor Antochin und Silke Keller	
20	Agilisierung einer kommunalen Verwaltung – das Beispiel Ängelholm (Schweden).	221
	Wolf Steinbrecher	
21	Agile Pflege bei Buurtzorg	235
	Martin Bartonitz	
22	Agiles Studieren.	243
	Detlef Stern	
23	Faust, Café Z, das Prinzip Kaktus und die Sache mit dem agil lernen und lehren	253
	Heinz Bayer	

Herausgeber- und Autorenverzeichnis

Über die Herausgeber



Dr. Martin Bartonitz ist Produktmanager und SCRUM Product Owner bei OPTIMAL SYSTEMS GmbH, Hersteller eines Enterprise Content Management Systems. Er studierte Experimentelle Physik und wechselte nach seiner Promotion 1992 von der Messprozesssteuerung in die Welt der Geschäftsprozessautomatisierung. In seinen über 25 Jahren befasste er sich im Schwerpunkt mit den fachlichen Anforderungen der Dokumentverwaltung und -steuerung, u. a. auch im öffentlichen Sektor. Seit 12 Jahren arbeitet er mit agilen, sich selbstorganisierenden Teams und schreibt über seine hier gemachten Erfahrungen in Blogartikeln.



Veronika Lévesque ist seit 1998 aktiv als Spezialistin für Organisationsentwicklung mit den Schwerpunkten Kokreation, adaptive Lösungsentwicklung, Change-Prozesse, Visualisierung, Projekt- und Prozessdesign und Koordination multiprofessioneller Teams sowie (Grossgruppen-) Moderation und (System-) Beratung. Seit 2003 ist sie in der Öffentlichen Verwaltung, vorher in den Branchen Bildungsmanagement, Spedition und Logistik, Softwareentwicklung und Personalberatung unterwegs. Besondere Interessen: Grenzgänge – zwischen Ländern genauso wie zwischen Aufgabenbereichen und Kontexten.



Thomas Michl ist Dipl.-Verwaltungswissenschaftler und MBA. Berufliche Stationen waren unter anderem in der Energiewirtschaft und Strategieberatung. Von 2008 bis 2018 war er für eine Kommunalverwaltung im Bereich Kultur und Bürgerschaftliches Engagement tätig. Seit Juni 2018 arbeitet er als Agile Coach und Scrum Master für borisgloger consulting.



Wolf Steinbrecher ist Volkswirt und Informatiker. Er war lange als Anwendungsentwickler für medizinische Datenbanken und in Systemhäusern tätig. Von 1995 bis 2008 war er Sachgebietsleiter „Organisation und Controlling“ in einer mittelgroßen Landkreisverwaltung (1050 MA). Aus den dortigen Erfahrungen rührt das Interesse an teamzentrierten, agilen Arbeitsweisen. Ein Resultat davon war die Entwicklung des Prozessorientierten Ablagesystems (PAS), das in diversen Büchern dargestellt wird. Seit 2008 selbstständiger Berater. Mitgründer des Forums Agile Verwaltung e. V.



Prof. Cornelia Vohnhof ist Professorin für Public Management an der Hochschule der Medien Stuttgart. Sie ist Bibliothekarin und Betriebswirtin und war als Bibliotheksleiterin und Organisationsberaterin in internationalen Unternehmensberatungen für den öffentlichen Sektor tätig. Sie lehrt im Studiengang Informationswissenschaften und nimmt daher vor allem die Entwicklungen und Veränderungsprozesse von Bibliotheken und Informationseinrichtungen als Organisationen des öffentlichen Sektors und als meistgenutzte, stark kundenorientierte Bildungs- und Kultureinrichtungen in den Blick.



Ludger Wagner begleitet als freiberuflicher Agile Coach und Scrum Master Menschen und Teams in kleinen und großen Unternehmen, NGOs und in der Öffentlichen Verwaltung auf ihrem Weg zu mehr Agilität und Kundenorientierung. Er unterstützt sie dabei ungenutzte Potentiale zu entdecken und zu nutzen. Nach dem Informatikstudium 1998 gestaltete er in verschiedenen Firmen Veränderungen mit. Er begann in einem Bildungsverlag, kämpfte sich durch den Prozessdschungel großer, multinationaler Konzerne im schönen, fernen Spanien, um dann in kleinen und groß gewordenen Berliner Startups agile Werte, Prinzipien und Praktiken anzuwenden. „Menschen vor Prozesse“ – das erste Agile Wertepaar – ist dabei Richtschnur seiner Haltung und seines Handelns.

Autorenverzeichnis

Gregor Antochin Bistum Fulda, Fulda, Deutschland, Gregor.Antochin@bistum-fulda.de

Dr. Martin Bartonitz Produktmanagement, c/o OPTIMAL SYSTEMS GmbH, Berlin, Deutschland, martin.bartonitz@agile-verwaltung.org

Heinz Bayer Forum agil lernen und lehren, Freiburg, Deutschland, heinz.bayer@t-online.de

Jan Fischbach Common Sense Team GmbH, Karlsruhe, Deutschland, j.fischbach@commonsenseteam.de

Frederic Jordan Jordan Consulting, Stäfa, Schweiz, info@jftop.ch

Silke Keller Bistum Fulda, Fulda, Deutschland, Silke.Keller@bistum-fulda.de

Veronika Lévesque Forum Agile Verwaltung e. V., Basel, Schweiz, veronika.levesque@agile-verwaltung.org

Thomas Michl Forum Agile Verwaltung e. V., Weinsberg, Deutschland, thomas.michl@agile-verwaltung.org

Prof. Dr. Tobias Seidl Professor für Schlüsselkompetenzen, Hochschule der Medien, Stuttgart, Deutschland, seidl@hdm-stuttgart.de

Wolf Steinbrecher Common Sense Team GmbH, Forum Agile Verwaltung e. V., Karlsruhe Baden-Württemberg, Deutschland, wolf.steinbrecher@agile-verwaltung.org

Prof. Dr. Detlef Stern Hochschule Heilbronn, Heilbronn, Deutschland, detlef.stern@hs-heilbronn.de

Prof. Cornelia Vonhof Hochschule der Medien Stuttgart, Stuttgart, Deutschland, cornelia.vonhof@agile-verwaltung.org

Ludger Wagner Beratung Ludger Wagner, Forum Agile Verwaltung e. V., Berlin, Deutschland, ludger.wagner@agile-verwaltung.org