

AGILE STATISTIKBEHÖRDE – EINE HERAUSFORDERUNG FÜR DEN STATISTISCHEN VERBUND

Handlungsfelder, Maßnahmen und Beispiele

Dr. Georg Thiel, Irina Meinke

📌 **Schlüsselwörter:** Agilität – Statistischer Verbund – Digitalisierung – Verwaltung –
agiles Arbeiten – Kulturwandel – Lernkultur

ZUSAMMENFASSUNG

Im Zusammenhang mit dem Thema Digitalisierung wird häufig hervorgehoben, dass agile Arbeitsweisen kurze Reaktionszeiten auf sich ändernde Anforderungen ermöglichen. Der Beitrag identifiziert und beschreibt verschiedene Handlungsfelder und Maßnahmen, mit denen die Agilität des Statistischen Verbunds, also der Statistischen Ämter von Bund und Ländern, erhöht werden kann. Für ausgewählte Maßnahmen werden Good-Practice-Beispiele aus dem Unternehmensbereich, der Verwaltung und anderen europäischen Statistikämtern aufgezeigt, die Impulse für eine mögliche Ausgestaltung der Maßnahmen geben sollen.

📌 **Keywords:** agility – network of official statistics – digitalisation –
administration – agile working – cultural change – culture of learning

ABSTRACT

When discussing digitalisation issues, it is often emphasised that agile working practices make it possible to respond quickly to changing requirements. This article identifies and describes various action areas and activities aimed at increasing the agility of the official statistics network, that is, the statistical offices of the Federation and the Länder. Good practice examples of businesses, public authorities and other statistical institutes in Europe are outlined for selected activities to provide inspiration and ideas for designing the relevant measures.



Dr. Georg Thiel

studierte Rechtswissenschaften und promovierte an der Universität zu Köln. Er ist seit 2017 Präsident des Statistischen Bundesamtes und Bundeswahlleiter. Zuvor war er Vizepräsident des Statistischen Bundesamtes und Stellvertreter des Bundeswahlleiters, ständiger Vertreter der Abteilungsleiterin O „Verwaltungsmodernisierung, Verwaltungsorganisation“ im Bundesministerium des Innern und Präsident der Bundesanstalt Technisches Hilfswerk. Er ist Autor zahlreicher Veröffentlichungen auf dem Gebiet der Verwaltungsmodernisierung.



Irina Meinke

studierte Politikwissenschaft, Betriebswirtschaftslehre sowie Technologie- und Innovationsmanagement. Sie arbeitete von 2013 bis 2018 im Referat „Datenqualität, abteilungsübergreifende Methodenentwicklung“ des Statistischen Bundesamtes und befasste sich mit der nationalen Umsetzung des Verhaltenskodex für europäische Statistiken, der Einführung und Weiterentwicklung von Instrumenten zur Qualitätssicherung sowie mit der Qualität von Verwaltungsdaten. Seit 2018 ist sie im Referat „Nationale Koordinierung, Programmplanung“ tätig.

1

Einleitung

„Nicht die Großen fressen die Kleinen, sondern die Schnellen überholen die Langsamen.“

Eberhard von Kuenheim¹

Dieses Zitat trifft den Zeitgeist: Die Digitalisierung² fordert und fördert die Beschleunigung aller Prozesse. Um bei diesen Entwicklungen und Umwälzungen Schritt zu halten, muss die Agilität des Statistischen Verbunds³ erhöht werden. Agilität bedeutet, notwendige Veränderungen flexibel, proaktiv, antizipativ und initiativ umzusetzen. Auch im 21. Jahrhundert soll der Statistische Verbund weiterhin der führende Informationsdienstleister für qualitätsgesicherte Daten und statistische Informationen in Deutschland bleiben und im Wettbewerb auf dem Informationsmarkt bestehen.

In diesem Aufsatz wird der Frage nachgegangen, was notwendig ist, um eine hinreichende Agilität zu erreichen. Es werden verschiedene Handlungsfelder und Maßnahmen identifiziert und beschrieben, die angegangen werden müssen, um die Agilität des Statistischen Verbunds weiter zu steigern. Für ausgewählte Maßnahmen werden Good-Practice-Beispiele aus dem Unternehmensbereich, der Verwaltung und anderen europäischen Statistikämtern aufgezeigt, die Impulse für eine mögliche Ausgestaltung der Maßnahmen geben sollen.

1 Eberhard von Kuenheim war von 1970 bis 1993 Vorstandsvorsitzender der BMW AG.

2 Riede und andere (2018) thematisieren, welche Möglichkeiten die Digitalisierung dem Statistischen Bundesamt bietet und welche Herausforderungen damit einhergehen. Mit der Digitalen Agenda hat sich das Statistische Bundesamt konkrete Ziele für die digitale Transformation bis 2020 gesetzt.

3 Zum Statistischen Verbund gehören neben dem Statistischen Bundesamt die 14 Statistischen Landesämter. Bis auf das Statistische Amt für Hamburg und Schleswig-Holstein sowie das Amt für Statistik Berlin-Brandenburg verfügt jedes Bundesland über ein eigenes Statistisches Landesamt. Die Statistischen Ämter der Länder sind in der Regel dafür zuständig, die Erhebungen durchzuführen und bis zum Landesergebnis aufzubereiten. Aufgabe des Statistischen Bundesamtes ist es, dafür zu sorgen, dass die Bundesstatistiken überschneidungsfrei, nach einheitlichen Methoden und termingerecht durchgeführt werden.

2

Handlungsfelder eines agilen Statistischen Verbunds

Die fünf Handlungsfelder

- › Etablieren einer Kultur der Wandlungsbereitschaft,
- › schnell agierende strategische Steuerung,
- › adaptive Organisationsstrukturen und agiles Projektmanagement,
- › strategisches Personalmanagement und
- › moderne IT-Werkzeuge zur Unterstützung der Projektdurchführung

wurden identifiziert und werden im Folgenden näher erläutert. Es werden zudem Maßnahmen zur Zielerreichung aufgezeigt.

2.1 Etablieren einer Kultur der Wandlungsbereitschaft

Das dynamische Wesensmerkmal von Agilität bedeutet, sich dem stetigen Wandel zu stellen. Eine Kultur der Wandlungsbereitschaft stellt die Chancen von Veränderungen in den Mittelpunkt, fördert kontinuierliche Selbstreflexion sowie regelmäßiges Hinterfragen und motiviert alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dazu, Veränderungen optimistisch anzugehen. Wandel muss als eine Chance gesehen werden. Gebot der Stunde im Hinblick auf die neuen Gestaltungsmöglichkeiten ist Optimismus und nicht Pessimismus, dass Bewährtes aufgegeben werden muss. Führungskräfte sind in Wort und Tat nun ganz besonders gefordert, um Räume für Mitgestaltung anzubieten und vorzuleben. Folgende Bausteine stehen beim Etablieren einer Kultur der Wandlungsbereitschaft im Vordergrund:

Leben agiler Werte und Prinzipien

Agile Werte und Prinzipien zu leben bedeutet beispielsweise Offenheit und Flexibilität gegenüber anstehenden Veränderungen oder neuen Aufgaben, ebenso (Risiko-)Bereitschaft, Mut und Selbstvertrauen, notwendige Veränderungen mitzutragen und mitzugestalten. Rechtzeitig aufgebaut erleichtern unterstützende Kompetenzen die Umsetzung (siehe Abschnitt 2.4).

Die Führungskräfte betätigen sich hierbei als Lotsen in das neue Aufgabenspektrum. Sie haben die Aufgabe, Veränderungsbedarfe aufzuzeigen und mit den Beschäftigten gemeinsam Lösungswege zu finden. Auch Impulse von den Beschäftigten selbst für Veränderungsbedarfe oder zu aktuellen Entwicklungen sowie kreative und innovative Lösungswege müssen berücksichtigt werden. Agilität erfordert eine Denkweise, die weniger die Zuständigkeiten, sondern vielmehr die gemeinsame Verantwortung für den gesamten Prozess und/oder das Produkt in den Fokus rückt.

Damit einhergehend flachen die Hierarchien ab: Beschäftigte beteiligen sich stärker, Vorgesetzte treten mehr Verantwortung an untergeordnete Hierarchiegruppen ab oder verlagern sie nach unten. Führung leitet sich nicht mehr aus der Hierarchie ab, sondern aus der Kompetenz. So nähert sich die Entscheidungsbefugnis der eigentlichen Leistungserstellung an und stellt sicher, dass Entscheidungen problemnah getroffen werden. Dies ermöglicht einen Raum für kreative und innovative Lösungswege. Agile Rahmenwerke, wie zum Beispiel Scrum oder Design Thinking (siehe Abschnitt 2.3), sind ideal, um eine solche Kultur zu fördern und „zum Leben zu bringen“.

Verändertes Rollenverständnis der Führungskräfte und Beschäftigten

Eine Behörde, die agile Werte und Prinzipien lebt und sich durch flache Hierarchien auszeichnet, benötigt also ein verändertes Rollenverständnis ihrer Führungskräfte: Die Führungskraft fördert eine Vernetzung der unterschiedlichen Akteure in einem enthierarchisierten und digitalisierten Umfeld, in dem Teams interdisziplinär arbeiten. Weiterhin gibt die Führungskraft eine Orientierung für die Beschäftigten, damit diese sich in einem zunehmend virtuellen Raum (der zeitlich und räumlich entgrenzt ist, wo also zeitliche oder räumliche Strukturen aufgehoben oder aufgelöst werden) zurechtfinden. Die Führungskraft gewährt Gestaltungsspielräume, es gibt keine direkten Vorgaben hinsichtlich des Wegs zur Aufgabenlösung.

Agilität schlägt sich auch in einem veränderten Rollenverständnis der Beschäftigten nieder: Sie gehen mit mehr Mut, Risikobereitschaft und Selbstvertrauen an die Arbeit und sind bereit, Verantwortung zu übernehmen und Entscheidungen zu treffen. Eine stärkere

Beteiligung der Beschäftigten und die Erwartung, dass die Beschäftigten mehr Verantwortung übernehmen, setzen aber auch voraus, dass die Beschäftigten in eine Lage versetzt werden müssen, in der sie das auch **können**. Ihnen muss also das entsprechende Know-how vermittelt werden, zum Beispiel durch Fortbildungen (siehe Abschnitt 2.4). Die flache Hierarchie muss sich in der Organisation der Behörde und in den entsprechenden dienst- und arbeitsrechtlichen Regelungen widerspiegeln. Beschäftigte müssen weiterhin mehr Verantwortung übernehmen **dürfen**. Schließlich ist es wichtig, dass die Beschäftigten dieses veränderte Rollenverständnis auch annehmen **wollen**. Zur Übernahme von Verantwortung und Entscheidungen, zu Offenheit, Mut, Risikobereitschaft und Selbstvertrauen sind die Beschäftigten zu motivieren, indem beispielsweise die Führungskraft eine Vorbildrolle übernimmt. Dies kann in folgende einfache Formel übersetzt werden: Agilität setzt Können + Dürfen + Wollen voraus.

Das Handelsunternehmen Otto Group startete Anfang 2017 die Initiative „Kulturwandel 4.0“ und hat hierfür ein Team etabliert, das den Kulturwandel mit verschiedenen Aktivitäten kontinuierlich vorantreibt. Ziel ist es, den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern unter anderem bestimmte Werte und Prinzipien näher zu bringen: Führungskräfte werden dazu angehalten, auf Augenhöhe zu agieren, bei der Umsetzung von Aufgaben zu unterstützen und die Übernahme von Verantwortung zu fördern, während Beschäftigte dazu ermuntert werden, mehr Verantwortung zu übernehmen. Maßnahmen dieses Teams sind beispielsweise regelmäßig stattfindende #agile-Groupie Barcamps, in denen verschiedene Themen wie „agile Führung“ und „warum Scheitern dazu gehört“ behandelt werden. Ein Barcamp (häufig auch als Unkonferenz bezeichnet) ist eine offene Tagung mit offenen Workshops, deren Inhalte und Ablauf von den Teilnehmerinnen und Teilnehmern zu Beginn der Tagung selbst entwickelt und im weiteren Verlauf gestaltet werden.

Etablieren einer Fehler- und Lernkultur

Um die Wandlungsfähigkeit einer Verwaltung auszubauen, ist es außerdem notwendig, eine Fehler- und Lernkultur zu etablieren. Grundlegend hierfür ist eine vertrauensvolle und verlässliche Zusammenarbeit: Der gegenseitige Umgang ist respektvoll, gegenläufige Meinungen werden gehört und in die eigenen Überlegungen einbezogen und gegebenenfalls berücksichtigt. Einfach

ausgedrückt: „Wie würden wir entscheiden, wenn wir mutig wären?“

Diese neue Kultur fördert einen offenen Umgang mit Fehlern und Defiziten, Kritik kann geäußert und angenommen werden, ohne dass dabei Schaden für die Zusammenarbeit entsteht. Für eine Lernkultur ist es zwingend notwendig zu ermöglichen, offen und ehrlich über Fehler zu reden, um das Vertuschen und Leugnen von Fehlern zu vermeiden. Das wiederum setzt ein Arbeitsklima voraus, das frei von Ängsten, Rechtfertigungen und Schuldzuweisungen ist. Die Anzeige von Risiken und Vorschläge zur Vermeidung dieser müssen beim täglichen Miteinander selbstverständlich sein.

Beim Produktionssystem des Automobilkonzerns Toyota Motor Corporation (Toyota Production System) gilt die Regel, dass Fehler zwar unerwünscht, aber trotzdem nicht völlig zu vermeiden sind. Fehler zu vertuschen ist inakzeptabel, denn dadurch würde der Beschäftigte sein Unternehmen der Chance berauben, aus dem gemachten Fehler zu lernen. Zugespitzt lautet die Forderung bei Toyota: Wenn durch einen Fehler Mehrkosten entstehen, dann möchte Toyota zumindest daraus etwas lernen! Bei Toyota muss daher nicht derjenige sich rechtfertigen, der einen Fehler macht, sondern derjenige, der einen gemachten Fehler zu vertuschen versucht, statt ihn offenzulegen.

2.2 Schnell agierende strategische Steuerung

Neben einer Kultur, die die Wandlungsfähigkeit der Verwaltung fördert und sicherstellt, sind noch weitere Handlungsfelder für einen agilen Verbund relevant. Beim Handlungsfeld „strategische Steuerung“ steht die laufende Justierung des Strategie- und Planungszyklus im Zentrum.

Laufende Justierung des Strategie- und Planungszyklus

Laufendes Beobachten und Bewerten des relevanten Umfelds ist typisch für eine agile strategische Steuerung. Sie erkennt dadurch frühzeitig neu erforderliche Ziele und Veränderungen (Analyse), implementiert die darauf zugeschnittene Strategie schnell (Reaktion) und nutzt das Controlling und die regelmäßige Evaluation, um

Strategie und Implementierung zu verbessern (Aktion). Eine agile strategische Steuerung bedeutet also, dass auf neue Entwicklungen und sich ändernde Rahmenbedingungen schnell reagiert werden kann, indem die strategischen Ziele laufend angepasst werden. Dabei verkürzen sich die Zyklen, in denen neue Steuerungsimpulse notwendig werden, wesentlich. Umsetzungsphasen von mehreren Jahren gehören der Vergangenheit an.

Erfolgreiches Beispiel des Statistischen Bundesamtes (Strategie- und Planungszyklus)⁴: Bei der jährlich im Herbst stattfindenden Leitungsklausur der Amtsleitung und aller Abteilungsleitungen wird das strategische Zielsystem „Vision–Handlungsfelder–Ziele“ unter externer Moderation überprüft und gegebenenfalls angepasst. In der Leitungsklausur werden damit die Eckpunkte für die mittel- bis längerfristige zukünftige Ausrichtung des Hauses festgelegt und beschlossen.

Kern der operativen, das heißt kurzfristigen Planung bilden die jährlich im Januar stattfindenden Jahresarbeitsplanungsgespräche zwischen der Amtsleitung und den einzelnen Abteilungen. Dabei werden aus dem strategischen Zielprogramm konkrete Maßnahmen für das kommende Jahr abgeleitet und vereinbart.

In der Arbeitsphase werden die vereinbarten Maßnahmen bearbeitet beziehungsweise implementiert. Eine Zwischensteuerung und laufende Justierung der Maßnahmen und Prioritäten erfolgt durch die monatlich stattfindende Abteilungsleitungsbesprechung. Das Controlling des Statistischen Bundesamtes erstellt monatlich einen Bericht mit Kennzahlen zur Statistikproduktion (Termintreue und Aktualität), hausrelevanten Themen sowie aktuellen Sachständen zu ausgewählten Maßnahmen. Die Controllingberichte werden monatlich in der Abteilungsleitungsbesprechung sowie den unterjährig stattfindenden Performance-Dialogen thematisiert. Ein dezentrales Controlling kümmert sich um abteilungs-spezifische Kennzahlen und Maßnahmen.

⁴ Das Statistische Bundesamt wird von der unabhängigen Unternehmensberatung BearingPoint (die sich auf das Thema „agile Verwaltung“ spezialisiert hat) als ein erfolgreiches Beispiel im Bereich „strategische Steuerung“ genannt.

2.3 Adaptive Organisationsstrukturen und agiles Projektmanagement

Ein agiler Statistischer Verbund muss in der Lage sein, eine auf neuen Zielen basierende Strategie schnell zu implementieren, das heißt ihre Organisationsstruktur schnell daran auszurichten. Das setzt voraus, dass die grundlegenden Strukturen hinreichend adaptiv beziehungsweise beweglich sein müssen. Im Folgenden werden Maßnahmen aufgezeigt, die notwendig sind, um adaptive Organisationsstrukturen zu ermöglichen.

Feststellen und Maximieren der Projektfähigkeit

Organisatorische Agilität wird unter anderem erreicht, indem ihre Projektfähigkeit maximiert wird, ohne die Erledigung der unverzichtbaren Daueraufgaben in der Linienorganisation zu gefährden.¹⁵ Die Projektarbeit wird zunehmend an Bedeutung gewinnen. Die Organisation muss sich Spielregeln für die Einrichtung, Arbeit und Ausgestaltung der Projektteams geben. Die Arbeit in Projektteams muss für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter attraktiv und karrierefördernd sein. Die Sicherung und Implementierung der Projektergebnisse sowie der Wissenstransfer aus dem Projekt in die Organisation hinein muss ebenso festgelegt werden wie „lessons learned“ hinsichtlich der Frage „Was ist in dem Projekt gut oder schlecht gelaufen?“.

Das Statistikamt der Niederlande (Statistics Netherlands – CBS) hat im Bereich Informationstechnik (IT) fünf Teams mit je fünf bis sieben Beschäftigten gebildet. Diese Teams stehen permanent zur Verfügung und haben Zugriff auf sämtliche Software des Hauses. Bei kleineren, in bis zu drei Wochen abzuschließenden IT-Aufträgen wird eines dieser fünf Teams mit der Durchführung beauftragt. Die Priorisierung der Projekte, also welche Projekte wann durchgeführt werden, erfolgt durch die Leitungsebene. Der Auftraggeber beziehungsweise der Bedarfsträger selbst arbeitet für diese drei Wochen im Team mit. Drei dieser Teams befassen sich schwerpunktmäßig mit Entwicklungen hinsichtlich Produktion und Verfahren, während die anderen beiden Teams mit Entwicklungen hinsichtlich Output und Produkten betraut sind.

5 Handelt es sich um wiederholende (Dauer-)Aufgaben, die über lange Zeiträume gleichartig angelegt sind, dann eignet sich deren Bewältigung in der Linienorganisation.

Agile Projektteams und Vorgehensmethoden

Agile Projektteams und Vorgehensmethoden weisen verschiedene Kernelemente auf. Da schwer planbare Projektaufgaben, bei denen die Aufgabenstellung komplex und neuartig ist, häufig das Know-how verschiedener Organisationseinheiten erfordern, sollten die Projektstrukturen Referats- beziehungsweise Abteilungsgrenzen überschreiten und können auch ämterübergreifend erforderlich werden. Solche interdisziplinären Teams setzen sich aus Fachkräften verschiedener Bereiche zusammen und können vorteilhaft sein zur Bewältigung komplexer Aufgaben, die vielfältiges Wissen voraussetzen. Außerdem sollte das Team so klein wie möglich und so groß wie nötig sein – die Literatur benennt eine ungefähre Größenordnung von drei bis neun Personen. Das stellt eine effiziente Kommunikation ebenso sicher wie eine schnelle Entscheidungsfindung und eine reibungslose Lösung potenzieller Konflikte.¹⁶

Agilität spiegelt sich auch in der entsprechenden Arbeitsweise oder Vorgehensmethode wider. Agile Vorgehensmodelle helfen dabei, sich in einer schnell verändernden Welt erfolgreich zu bewegen. Die IT außerhalb der öffentlichen Verwaltung setzt seit Ende der 1990er-Jahre verstärkt auf einen agilen Ansatz (beispielsweise auf das Vorgehensmodell Scrum). Dieser hat sich bei der Bewältigung komplexer und schwer planbarer Projekte bewährt.¹⁷

Die klassische Vorgehensmethode des Wasserfallmodells setzt auf möglichst genaue Arbeitsanweisungen, alle Details werden vorher lange geplant und wasserfallartig in langen Phasen abgearbeitet und umgesetzt.¹⁸ Dagegen ist der Ansatz von Scrum inkrementell und

6 Projekte, die größere Teams erfordern, können gegebenenfalls durch das Zusammenspiel kleinerer Einheiten abgebildet werden: Scrum of Scrums.

7 Weitere agile Arbeitsweisen sind beispielsweise SAFe (Scaled Agile Framework, das verschiedene Ansätze oder Disziplinen zusammenbringt wie die agilen Softwareentwicklung, Lean Development und Systemtheorie), Kanban (unter anderem zur Abbildung des bestehenden Workflows) und Extreme Programming (bei dem das Lösen einer Programmieraufgabe im Vordergrund steht und einem formalisierten Vorgehen geringe Bedeutung zugemessen wird).

8 Das klassische Wasserfallmodell ist ein lineares (nicht iteratives) Vorgehensmodell, das wasserfallartig in aufeinanderfolgende Projektphasen organisiert ist. Dabei gehen die Phasenergebnisse wie bei einem Wasserfall immer als bindende Vorgaben für die nächsttiefere Phase ein. Eine Rückkopplung zwischen den Phasen ist selten und meistens nur zwischen zwei direkt aufeinanderfolgenden Phasen möglich. Einen prüfbaren Wert gibt es erst am Ende des Projektes. Änderungen sind nach Planungsabschluss eher schwierig, da diese hohe Umsetzungskosten verursachen (insbesondere je später die Änderungen im Prozess erfolgen).

iterativ, also schrittweise und wiederholend: Im Rahmen eines Projekts, bei dem Scrum eingesetzt wird, werden kleinere Teilziele gesetzt, die potenziell noch nicht das endgültige Ergebnis, aber wichtige Erkenntnisse liefern. Basierend auf den im Verlauf des Projektes gewonnenen Kenntnissen werden das Vorgehen und der Fahrplan aktualisiert und in wiederholten festen Zyklen weiter verfeinert. Damit wird in kurzen Entwicklungsschritten das Projekt weiterentwickelt und dabei Feedback von den Nutzerinnen und Nutzern berücksichtigt. Die Projekte werden von interdisziplinären Teams in alleiniger Zuständigkeit und mit einem hohen Grad an Selbstorganisation umgesetzt. Die fachübergreifenden Teams werden temporär zusammengezogen mit dem Ziel, schnelle und kostengünstige Arbeitserfolge zu erzielen.

Der Statistische Verbund muss sich darauf einstellen, dass die Digitalisierung und das dadurch vorgegebene Tempo kaum noch klassische Vorgehensmethoden zulassen. Agiles Vorgehen ist neu in der deutschen Behördenlandschaft. Deshalb müssen verschiedene Kompetenzen durch Fortbildungen gemeinsam aufgebaut werden. Ferner müssen alle Ämter schon bei der Personalgewinnung die neu erforderlichen Kompetenzen und Fähigkeiten in den Vordergrund stellen (siehe Abschnitt 2.4). Das Statistische Bundesamt führt deshalb zum Beispiel derzeit eine umfassende Evaluierung seiner Personalgewinnung durch.

Auch das Statistische Bundesamt wird verstärkt agile Arbeitsweisen einsetzen, sowohl in der IT als auch in IT-fremden Bereichen.⁹ So können auch Bereiche außerhalb der IT (zum Beispiel bei methodisch-angelegten Projekten oder Innovationsvorhaben) von der Übernahme einiger Elemente des agilen Vorgehensmodells profitieren: Sie können beispielsweise ebenfalls interdisziplinäre Teams bilden, in kleinen iterativen Schritten vorgehen, ihre eigene Arbeit mit entsprechenden Medien visualisieren und sich bei Bedarf jeden Tag zum Besprechen der Fortschritte treffen.

⁹ Bereits heute werden im Statistischen Bundesamt teilweise ganze Projekte nach Scrum durchgeführt (im IT-Bereich beispielsweise bei der Gebäude- und Wohnungszählung im Rahmen des Zensus 2021) oder es werden die wichtigsten Elemente agiler Arbeitsweise angewandt. Das Statistische Bundesamt fördert seit Anfang 2018 verstärkt die Anwendung agiler Vorgehensmodelle und plant hierfür die entsprechenden Rahmenbedingungen zu ermöglichen. So werden von Klein und anderen im Rahmen des Papiers „Rahmenbedingungen für agile Softwareentwicklung im Statistischen Verbund“ (2017) die Anforderungen und Rahmenbedingungen der agilen Softwareentwicklung und des Statistischen Verbundes gegenübergestellt und eine mögliche Umsetzung betrachtet.

Geht es um die Entwicklung von innovativen Produkten und Services, so kann der Ansatz „Design Thinking“ herangezogen werden, der zum Lösen von Problemen und zur Entwicklung neuer Ideen führen soll. Design Thinking basiert auf der Annahme, dass Probleme besser gelöst werden können, wenn Menschen unterschiedlicher Disziplinen in einem die Kreativität fördernden Umfeld zusammenarbeiten, gemeinsam eine Fragestellung und dann Konzepte entwickeln, die mehrfach geprüft werden. Kernelemente beim Design Thinking sind Benutzerorientierung, Visualisierung, Simulation sowie iteratives und oft auch forschendes Vorgehen.

Das Statistikamt der Niederlande (Statistics Netherlands – CBS) organisiert die Erstellung von Pressemitteilungen wie ein Mini-Projekt, das in etwa vier Wochen abgeschlossen wird. Zu diesen Mini-Projekten kommen Fachstatistikerinnen und Fachstatistiker mit Journalistinnen und Journalisten zusammen und entwickeln gemeinsam eine Art Geschichte, die als Pressemitteilung veröffentlicht werden soll. Zusätzlich beschäftigen sich etwa zehn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit der Produktion von Videos. In einem „CBS Newsroom“, zu dem auch ein Fernsehstudio gehört, werden sowohl Aufzeichnungen als auch Live-Schaltungen angeboten und von den Medien in wachsendem Umfang genutzt. In inhaltlicher Hinsicht verfolgt das CBS dabei einen phänomenologischen Ansatz. Weniger von den statistischen Indikatoren, sondern eher von sozialen, wirtschaftlichen oder ökologischen Fragestellungen ausgehend, soll eine ebenso umfassende wie differenzierte statistische Aufbereitung eines Themas zur Verfügung gestellt werden. Diese Neuausrichtung der Medienarbeit des CBS im Laufe der vergangenen drei Jahre konnte nur durch die Schaffung entsprechender rechtlicher, organisatorischer und personeller Voraussetzungen erreicht werden.

Als eine der ersten deutschen Behörden hat das Bundesamt für Migration und Flüchtlinge (BAMF) ein zukunftsweisendes IT-Labor eingerichtet, das eine agile Softwareentwicklung systematisch fördert. Es kann als ein kreativer Raum verstanden werden, wo hochkommunikative und rollenorientierte Teamstrukturen bestehen. Was bislang in erster Linie von großen IT-Konzernen oder einschlägigen Start-Ups bekannt war, wird im BAMF Ausgangspunkt zukünftiger IT-Innovationen sein. Das IT-Labor im BAMF besteht aus drei Räumen: einem Arbeitsraum mit hochmoderner technischer Ausstattung, einem Kommunikationsraum sowie einem Prä-

sentations- und Meetingraum. Diese Strukturen ermöglichen der IT, die Fachbereiche noch besser zu beraten. Marktbeobachtung, kurzfristige Proof-of-Concepts und ständiger Ideenaustausch machen das Arbeiten und mögliche Weiterentwicklungen transparent.

Einbinden agiler Projekte in die Verwaltungsorganisation

Es gibt verschiedene Möglichkeiten, Projekte organisatorisch in Verwaltungsstrukturen einzubinden:

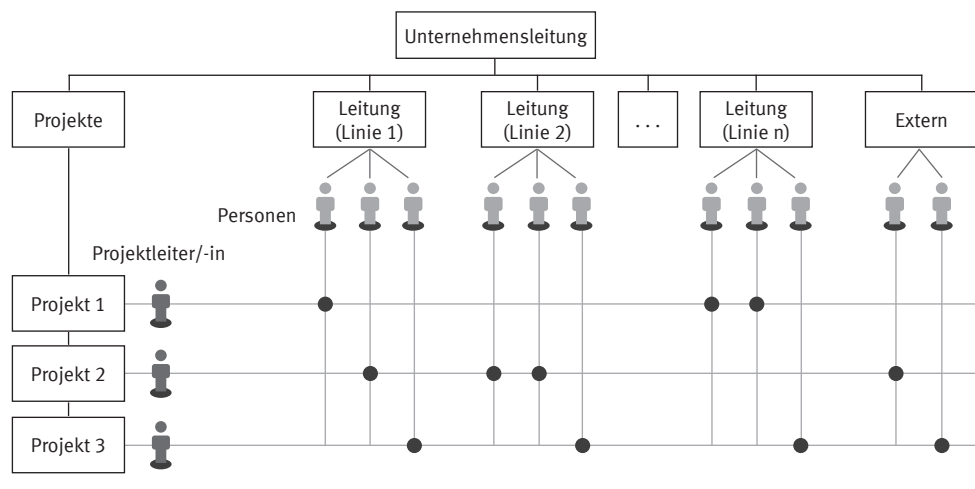
Ein Projekt kann in der klassischen Linienstruktur eingebettet werden. Die Beschäftigten erhalten ihre Weisungen durch eine eindeutig bestimmte vorgesetzte Person. Diese Organisationsstruktur führt zu spezialisierten Aufgabengebieten. Es gibt klar festgelegte Kompetenzen mit festen Hierarchien. Das Hierarchieprinzip trennt die Entscheidungsbefugnis von der eigentlichen Leistungserstellung und somit von der Problemnähe, indem eine Person einen Vorgang zwar fachlich begleitet, die ausschlaggebende Entscheidung aber die vorgesetzte Stelle fällt. Dies kann dazu führen, dass sich Beschäftigte demotiviert fühlen, ebenso können Zuständigkeitsdenken und Bereichsegoismus (das heißt die Beschränkung der Verantwortungs- und Leistungsbereitschaft auf den eigenen Bereich) entstehen. Außerdem leidet der Informationsfluss, da ein Austausch zwischen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern von Organisationseinheiten auf gleicher Ebene selten stattfindet.

Zur klassischen Linienstruktur mit festen Hierarchien bilden Projekte mit agilem Ansatz eine notwendige Ergänzung. Wichtig ist, agile Projektteams aus den Linienstrukturen (möglichst auch räumlich¹⁰) herauszulösen. Kernelemente eines jeden agilen Projektmanagements sind ein hohes Maß an Eigenständigkeit, Verantwortung, Selbstorganisation und Anpassungsfähigkeit hinsichtlich der Aufgabenerledigung. Um dies zu gewährleisten, sind Projektmitglieder idealerweise zu 100 % (oder zumindest zu festgelegten Zeitanteilen) für das Projekt abzustellen. Damit wird eine konkurrierende Einbindung in Linien- und Projektaufgaben möglichst vermieden und idealerweise eine volle Fokussierung auf das Projekt ermöglicht.

Eine temporäre Herauslösung des agilen Projektteams aus der hierarchisch geprägten Linienorganisation (bei gleichzeitig weiterhin bestehender Linienorganisation für Daueraufgaben) wird am ehesten mit einer Matrixprojektorganisation erreicht. [↪ Grafik 1](#) Bei der Matrixprojektorganisation kommen die Projektmitglieder aus verschiedenen Fachabteilungen zusammen, nach Projektende kehren sie in ihre „Heimatabteilungen“ zurück. Jede und jeder Beschäftigte hat zwei Vorgesetzte, eine (disziplinarische) Personalvorgesetzte beziehungsweise einen (disziplinarischen) Personalvorgesetzten und eine (fachliche) Projektleitung. Die Projektleitung kümmert

10 Die Bedeutung einer räumlichen Herauslösung veranschaulicht das Good-Practice-Beispiel zum IT-Labor des BAMF.

Grafik 1
Allgemeines Schema einer Matrixorganisation



In Anlehnung an Broy/Kuhrmann, 2013, Seite 39.

2018 - 01 - 0462

sich um Arbeitspakete wie Projektplanung, Koordination oder Überwachung. Die fachliche Führung der Projektmitarbeiterinnen und -mitarbeiter obliegt damit der Projektleitung, die disziplinarische Führung verbleibt in der Linie bei der oder dem Personalvorgesetzten. Somit besitzt die Projektleitung hohe Verantwortung und agiert mit großem Gestaltungsspielraum.

Bei der Einbindung agiler Projekte in die Verwaltungsorganisation bestehen verschiedene Hürden:

- › Zentrales Element der Matrix-Organisation ist die Regelung der Koordination zwischen Personal- und Projektverantwortung. Dieses Organisationskonzept kann nur dann funktionieren, wenn Verantwortung und Kompetenz von Linienvorgesetzten und Projektleitung klar geregelt sind oder die Kompetenzen einer Person vollständig übertragen werden.
- › Verwaltungsvorschriften können agile Organisationsstrukturen – die sich beispielsweise durch Matrix-Projektstrukturen mit zwei Vorgesetzten und fachübergreifenden Teams, die temporär zusammengezogen werden, bilden – behindern. Ein Beispiel dafür sind Richtlinien für die Beurteilung von Beamtinnen und Beamten: Wie kann eine Linienvorgesetzte oder ein Linienvorgesetzter die Arbeit von Beschäftigten beurteilen, wenn diese temporär an einem Projekt mitarbeiten und die Ergebnisse an die Projektleitung und nicht die Linien- beziehungsweise Personalvorgesetzten gehen? Das dienstrechtliche „Inventar“ der Personalsteuerung hinkt den aktuellen Entwicklungen weit hinterher. Nicht das omnipräsente Wissen der einzelnen Beurteilerin oder des einzelnen Beurteilers, sondern die vernetzte Erkenntnisgewinnung bestimmt künftig die Leistungseinschätzung in Zeiten agiler Organisationsstrukturen.
- › Traditionell bewerten Gremien die Zielerreichung und die Entscheidungsfindung. Eine Einbindung von Gremien in agile Projektteams erweist sich allerdings als schwierig oder gar unrealistisch: Deren Zeitpläne sind zu starr und nicht kompatibel mit der flexiblen und eigenverantwortlichen Arbeitsweise agiler Projektteams. Die traditionelle Gremienarbeit mit der agilen Vorgehensweise zu vereinbaren ist eine wichtige Schlüsselfrage, deren Bedeutung zunehmen wird.
- › Für den Statistischen Verbund muss erprobt und eingeübt werden, ob die Möglichkeit besteht, agile Projektteams zu implementieren, bei denen zahlreiche

Akteure aus verschiedenen Statistikämtern räumlich verteilt sind. Auf der einen Seite erfordern komplexe Projektaufgaben, dass zahlreiche Fachleute eingebunden und idealerweise räumlich zusammengezogen werden. Auf der anderen Seite ist die Anzahl der Akteure zu begrenzen, um Abstimmungsbedarf zu reduzieren und die Gefahr möglicher Redundanzen zu minimieren.

In der Stadtverwaltung Karlsruhe herrscht eine agile, kreativitäts- und innovationsfördernde Arbeitsweise, die Quervernetzungen über Fach- und Hierarchiegrenzen hinweg erlaubt, einschließlich der Einbindung von Personen aus der Stadtgesellschaft. Diese Quervernetzungen werden mithilfe von Korridorthern ermöglicht.

Das Medienunternehmen Spotify ist in kleinen Teams mit hohem Autonomiegrad organisiert. 2000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind als Matrixorganisation in kleinen Teams (Squads) mit jeweils acht Beschäftigten strukturiert. Die Squads entscheiden autonom über Inhalt, Zeitplan und Kooperationspartner für Projekte und tägliche Arbeit. Diese agile Struktur bietet enormes Potenzial, um den Austausch zu fördern und agile Arbeitsweisen zu unterstützen.

2.4 Strategisches Personalmanagement

Das Personalmanagement kann zur nachhaltigen Implementierung von Zielen und zur kontinuierlichen Organisationsentwicklung beitragen, um schnell auf neue Aufgaben und geänderte Anforderungen zu reagieren.

Aufgabenkritik, um Spielräume zur Bewältigung neuer Aufgaben zu schaffen

Sich ändernde Rahmenbedingungen erfordern eine umfassende Transformation, Leistungsangebote sind zu überprüfen und neu zu definieren. Die klassische Aufgabenkritik muss verstärkt darauf ausgerichtet werden, eine größtmögliche Agilität in der Statistikproduktion zu erreichen. Die Digitalisierung eröffnet hierbei zahlreiche neue Möglichkeiten. Diese konsequent zu nutzen, ist eine wichtige Aufgabe der kommenden Monate.

Laufende Justierung des quantitativen Personaleinsatzes

Eine agile Verwaltung muss in der Lage sein, eine auf neuen Zielen basierende Strategie schnell zu implementieren und auf neue Rahmenbedingungen rasch zu reagieren, indem sie ihre Personalressourcen schnell daran ausrichtet. Eine optimale Justierung des quantitativen Personaleinsatzes kann den aktuellen und künftigen Herausforderungen begegnen.

Ziel eines strategischen Personalmanagements hinsichtlich einer laufenden Justierung des quantitativen Personaleinsatzes ist es, die Leistungsfähigkeit der Verwaltung vor dem Hintergrund des demografischen Wandels zu sichern. Eine Personalbedarfsermittlung soll den für eine vorgegebene Aufgabe erforderlichen Personalbedarf überprüfen und feststellen.

Im Spannungsfeld zwischen Ressourcenstagnation und ständig wachsenden Anforderungen rückt zunehmend in den Mittelpunkt, wie groß die Veränderungsbereitschaft der Beschäftigten ist. Die Rotation von Beschäftigten zwischen verschiedenen Aufgabengebieten wirkt sich günstig auf eine agile Verwaltung aus: Die Vielseitigkeit und die Flexibilität der Beschäftigten werden gefördert, ihre Erfahrungen bereichern die Projektarbeit, ebenso ihr erweiterter Blickwinkel. Gerade bei der Frage nach dem Personaleinsatz „an der richtigen Stelle“ ist entscheidend, wie Beschäftigte für Ad-hoc-Aufgaben (zum Beispiel für eine Task Force oder Projektarbeiten) gewonnen werden können.

Gewinnung von qualifiziertem Personal und Personalqualifizierung

Eine weitere wichtige Komponente für das strategische Personalmanagement ist die Einstellung von qualifiziertem Personal mit neuen Fähigkeiten und Wissen, das zur Erledigung neuer Aufgaben notwendig ist. Bisher stand bei Neueinstellungen die Frage im Mittelpunkt, welche Fertigkeiten bereits entwickelt wurden und für die aktuell ausgeschriebene Stelle benötigt werden. Künftig sollte auch die Frage Berücksichtigung finden: Was wird für die Aufgaben von morgen gebraucht? Und hat die Bewerberin oder der Bewerber die Eignung für die Aufgaben von morgen? Interdisziplinäre Fähigkeiten, Erfahrungen in Projektarbeit und agilen Vorgehensmethoden rücken deshalb besonders in den Vordergrund. Zur Gewinnung von hochqualifizierten Beschäftigten helfen

auch Promotionsarbeitsplätze, die seit 2012 im Statistischen Bundesamt angeboten werden.

Arbeitswelt und Aufgaben befinden sich in einem ständigen Wandel, erfordern Anpassungen und Neuorientierungen. Veränderungen bringen Chancen, aber auch Risiken mit sich. Um diesen zu begegnen, sind auch neue Kompetenzen notwendig. Ein umfassendes Fort- und Weiterbildungsangebot ist für eine agile Behörde unentbehrlich. Qualifizierungsmaßnahmen sollen den Beschäftigten ermöglichen, sich weiterzubilden und neue Kompetenzen zu erlangen. Arbeitgeber müssen dafür Sorge tragen, dass das entsprechende Know-how für die Bewältigung neuer und innovativer Aufgaben vermittelt werden kann. Das Statistische Bundesamt bietet daher ein breites Fortbildungsangebot zu den Themen „agiles Arbeiten“, „agiles Projektmanagement (Scrum)“ sowie „agiles Führen“ an. Andere aktuelle Themen, die neue Fertigkeiten von den Beschäftigten verlangen, sind beispielsweise die Nutzung neuer Datenquellen (unter anderem Big Data), Machine Learning oder die Anwendung geografischer Informationssysteme. Auch hierzu gibt es Fortbildungsangebote. Der Statistische Verbund hat sich dazu entschlossen, das Fort- und Weiterbildungsangebot gemeinsam weiterzuentwickeln.

Aufbau eines Wissensmanagements

Ein weiterer wichtiger Aspekt einer agilen Verwaltung ist der Aufbau eines Wissensmanagements. Die Auflösung von Wissensinseln erleichtert die flexible und schnelle Reaktion auf neue und immer komplexer werdende Anforderungen oder Aufgaben. Bei organisatorischen und personellen Veränderungen muss sichergestellt sein, dass Wissen erhalten bleibt und ausgebaut werden kann. Auch das lange Suchen nach Informationen und Ansprechpersonen kann sich eine agile Verwaltung nicht leisten. Außerdem unterstützt die bereits thematisierte Etablierung einer Fehler- und Lernkultur (siehe Abschnitt 2.1) den Aufbau und die Verteilung von Wissen.

Ein Wissensmanagement verbessert die Identifikation und Bewahrung von Wissen und verfolgt folgende Ziele: das vorhandene Wissen schnell und gezielt auffindbar machen, offen und systematisch Wissen zwischen den Beschäftigten austauschen, bewahrenswertes Wissen identifizieren und Wissen bei einem Personalwechsel erhalten. Ein strategisches Wissensmanagement umfasst dabei auch die Aspekte einer verstärkten Ver-

netzung und Kooperation, einer gezielten Personalgewinnung und -qualifizierung sowie einer Modernisierung der verfügbaren IT-Werkzeuge. Seit Anfang 2017 arbeitet eine abteilungsübergreifende Steuerungsgruppe im Statistischen Bundesamt an der Verbesserung und Weiterentwicklung des Wissensmanagements. Wissensstafetten, „lessons learned“ und Veranstaltungen zur Wissensvermittlung sind fester Bestandteil des Wissensmanagements im Statistischen Bundesamt.

Etablieren von Kooperationen

Im Hinblick auf die Bewältigung zunehmend komplexer Aufgaben sind „siloorganisierte“ Strukturen, in denen wenig Austausch zwischen verschiedenen Bereichen stattfindet, kontraproduktiv. Wichtig für eine erfolgreiche, zielgerichtete und schnelle Bewältigung komplexer Aufgaben sind Vernetzung, Zusammenarbeit und der Austausch von Wissen innerhalb einer Behörde. Gleiches gilt auch behördenübergreifend und innerhalb des Europäischen Statistischen Systems (mit anderen nationalen Statistikämtern und Eurostat, dem Statistischen Amt der Europäischen Union) sowie mit externen Partnern (beispielsweise aus dem privaten Sektor oder der Wissenschaft).

Quervernetzungen innerhalb einer Behörde tragen dazu bei, Wissenssilos aufzubrechen. Im Rahmen eines Inhouse-Consultings können bestimmte Organisationseinheiten Beratungsdienstleistungen für die eigene Behörde erbringen und dabei dazu beitragen, Potenziale der einzelnen Fachabteilungen gemeinsam zu nutzen, Doppelarbeiten zu vermeiden und sich Synergieeffekte zu eigen zu machen.

Neben einer verstärkten Zusammenarbeit innerhalb einer Behörde sollten weiterhin auch behördenübergreifende Kooperationen etabliert und weiter ausgebaut werden. So können Vorhaben, Einwicklungen und Transformationen gemeinsam angegangen, von den Erfahrungen der anderen Behörden profitiert und ähnliche Projektvorhaben in der eigenen Behörde erleichtert werden. Dies kann sowohl auf nationaler (behördenübergreifend), europäischer (mit anderen nationalen Statistikämtern und Eurostat) oder internationaler Ebene erfolgen.

Ein Beispiel für eine behördenübergreifende Kooperation auf nationaler Ebene ist die vom Bundesamt für Migration und Flüchtlinge ins Leben gerufene Initiative „Netzwerk – Experten digitale Transformation der Verwaltung“ (NexT). Das Netzwerk soll innovative Digitalisierungsvorhaben behördenübergreifend voranbringen. Am Netzwerk beteiligen sich rund 20 verschiedene Behörden, neben dem Bundesamt für Migration und Flüchtlinge beispielsweise das Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat, das Bundesamt für Kartographie und Geodäsie, das Bundeskriminalamt, das Bundesverwaltungsamt und die Bundeswehr.

Kooperationen mit Wissenschaft, Wirtschaft und Behörden erhöhen die Agilität der eigenen Organisationseinheit.

2.5 Moderne IT-Werkzeuge zur Unterstützung der Projektdurchführung

Die Informationstechnik kann die öffentliche Verwaltung bei der möglichst effektiven und effizienten Erfüllung ihrer Aufgaben unter anderem unterstützen, indem sie moderne Werkzeuge bereitstellt. IT-Tools sollten eine agile Projektdurchführung unterstützen und dem agilen Team mehr Freiheiten verschaffen, nicht diesem ein technisches Korsett aufzwingen. Oft übersteigt der Verwaltungsaufwand den erwarteten Nutzen und verhindert eine effiziente Anwendung der IT-Werkzeuge. Dies gilt es zu ändern: Den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ist zu ermöglichen, verschiedene unterstützende IT-Tools anzuwenden, und diese sind aufwandsarm zugänglich und bekannt zu machen.¹¹

IT-Werkzeuge für die Team-Kommunikation

Befinden sich die Teams an unterschiedlichen Standorten und sind somit räumlich verteilt, können diese über Audio, Video und Messaging eingebunden werden. Wünschenswert ist, dass nicht nur Videokonferenzräume zur Verfügung stehen, sondern es auch möglich

11 Die IT kann die öffentliche Verwaltung bei der schnellen Ausrichtung auf neue Erfordernisse unterstützen und dazu eine moderne IT-Architektur bereitstellen. Diese zeichnet sich aus durch das Standardisieren von Anwendungen (in Optik und Haptik) und durch eine hohe Serviceorientierung (das heißt einzelne eigenständig funktionierende Services können flexibel nach dem Baukastenprinzip zu neuen Prozessen kombiniert werden). Dieses Thema wird ein weiterer Aufsatz in einer der nächsten Ausgaben dieser Zeitschrift behandeln.

ist, direkt am Arbeitsplatz Videokonferenzen schalten zu können (zum Beispiel über das Tool Microsoft Skype for Business). Per Chat könnten die Team-Mitglieder beispielsweise formlos einen digitalen Text, eine Tabelle oder eine Präsentation (zeitlich und räumlich unabhängig voneinander) diskutieren.

Gerade bei räumlich verteilten Teams ist eine standortübergreifende visuell unterstützte Echtzeit-Zusammenarbeit wünschenswert. Das sogenannte Screen-Sharing ermöglicht die Übertragung eines Bildschirminhaltes eines Computers an einen oder mehrere andere Computer in Echtzeit und findet beispielsweise bei Telefon- oder Videokonferenzen Anwendung. Sämtliche Inhalte können mittels einer solchen Bildschirmübertragung oder -steuerung ad hoc gezeigt werden. Dies ermöglicht eine flexible und einfachere Kommunikation und Zusammenarbeit auch über große Distanzen hinweg.

Durch Collaborative-Writing-Tools lassen sich Dokumente bequem im Team bearbeiten. Wenn Menschen gemeinsam an einem Projekt arbeiten, so tun sie dies meistens auf Basis von Textdokumenten. Daher kann es sehr hilfreich sein, Software-Werkzeuge zur Verfügung zu stellen, die das gleichzeitige Bearbeiten eines Textes, aber auch von Tabellen und Präsentationen durch mehrere Personen ermöglichen.

3

Fazit

In diesem Aufsatz wurden fünf Handlungsfelder einer agilen Verwaltung identifiziert und beschrieben. Good-Practice-Beispiele zeigen auf, dass Unternehmen, Verwaltungen und auch andere Statistikämter in Europa bereits wichtige Schritte hin zu mehr Agilität unternommen haben.

Ebenso wie Start-Ups und Großkonzerne muss der Statistische Verbund seine Agilität ausbauen, um mit neuen Entwicklungen und Umwälzungen Schritt zu halten. Hierfür gibt es keinen Masterplan, sondern zahlreiche Handlungsfelder beziehungsweise Hebel, die die Agilität erhöhen. Dabei sind jedoch der Kulturwandel und das Führungsverhalten von herausragender Bedeutung. Diesen Faktoren ist besondere Aufmerksamkeit zu widmen. 

LITERATURVERZEICHNIS

- BearingPoint. *Fünf Hebel für eine agile Verwaltung*. Frankfurt/Main 2013.
- Berner, Winfried. *Fehlerkultur: Die Suche nach einem besseren Umgang mit der menschlichen Unvollkommenheit*. 2008. [Zugriff am 12. April 2018]. Verfügbar unter: www.umsetzungsberatung.de
- Broy, Manfred/Kuhrmann, Marco. *Projektorganisation und Management im Software Engineering*. Berlin/Heidelberg 2013.
- Bundesamt für Migration und Flüchtlinge. *Agiles Handbuch*. Nürnberg, 2017 (interne Quelle).
- Bundesamt für Migration und Flüchtlinge. *Meilenstein im digitalen Wandel: BAMF richtet IT-Labor ein*. Pressemitteilung 022/2017. [Zugriff am 12. April 2018]. Verfügbar unter: www.bamf.de
- Bundesministerium des Innern/Bundesverwaltungsamt. *Handbuch für Organisationsuntersuchungen und Personalbedarfsermittlung*. Berlin/Köln 2018. [Zugriff am 12. April 2018]. Verfügbar unter: www.orghandbuch.de
- Bundesverwaltungsamt. *Aufgabenkritik*. 2018. [Zugriff am 12. April 2018]. Verfügbar unter: www.bva.bund.de
- Die Bundesregierung. *Digitale Verwaltung 2020 – In Kürze. Regierungsprogramm 18. Legislaturperiode*. 2014. [Zugriff am 12. April 2018]. Verfügbar unter: www.cio.bund.de
- Frankfurter Allgemeine Zeitung. *Agile Unternehmen sind selten. Starre Prozesse blockieren Veränderungen*. In: F.A.Z. – Unternehmen vom 15. Januar 2018.
- Goldman, Steven L./Nagel, Roger N./Preiss, Kenneth/Warnecke, Hans-Jürgen. *Agil im Wettbewerb. Die Strategie der virtuellen Organisation zum Nutzen des Kunden*. Berlin/Heidelberg 1996.
- Hasso-Plattner-Institut/Universität Potsdam. *Design-Thinking. Neu denken, anders arbeiten*. 2018. [Zugriff am 12. April 2018]. Verfügbar unter: <https://hpi.de/school-of-design-thinking/design-thinking.html>
- Klein, Florian/von Hagen, Ulrich/Quensel-von Kalben, Lucas. *Rahmenbedingungen für agile Softwareentwicklung im Statistischen Verbund*. Wiesbaden 2017 (interne Quelle).
- Kuhrmann, Marco. *Wasserfallmodell*. In: Enzyklopädie der Wirtschaftsinformatik Onlinelexikon. 2012. [Zugriff am 12. April 2018]. Verfügbar unter: www.enzyklopaedie-der-wirtschaftsinformatik.de
- Lorse, Jürgen. *Führungskräfte 4.0 – neue Herausforderungen in einer digitalisierten Verwaltung*. In: VM Verwaltung & Management. Ausgabe 6/2017, Seite 298 ff.

LITERATURVERZEICHNIS

Otto Group. *Kulturwandel 4.0*. 2018. [Zugriff am 12. April 2018]. Verfügbar unter: www.ottogroup.com

Riede, Thomas/Tümmler, Thorsten/Wondrak, Stefan. *Die Digitale Agenda des Statistischen Bundesamtes*. In: WISTA Wirtschaft und Statistik. Ausgabe 1/2018, Seite 102 ff.

Stadtverwaltung Karlsruhe. *Innovativ und quervernetzt als Stadtverwaltung*. 2018. [Zugriff am 12. April 2018]. Verfügbar unter: www.karlsruhe.de/iq.de

Statistisches Bundesamt. *Fortbildungsprogramm 2018*. Wiesbaden 2018 (interne Quelle).

Statistisches Bundesamt. *Personalentwicklungskonzept*. Wiesbaden 2011 (interne Quelle).

Herausgeber

Statistisches Bundesamt (Destatis), Wiesbaden

Schriftleitung

Dr. Sabine Bechtold

Redaktionsleitung: Juliane Gude

Redaktion: Ellen Römer

Ihr Kontakt zu uns

www.destatis.de/kontakt

Erscheinungsfolge

zweimonatlich, erschienen im Juni 2018

Das Archiv aller Ausgaben ab Januar 2001 finden Sie unter www.destatis.de/publikationen

Print

Einzelpreis: EUR 18,- (zzgl. Versand)

Jahresbezugspreis: EUR 108,- (zzgl. Versand)

Bestellnummer: 1010200-18003-1

ISSN 0043-6143

ISBN 978-3-8246-1070-9

Download (PDF)

Artikelnummer: 1010200-18003-4, ISSN 1619-2907

Vertriebspartner

IBRo Versandservice GmbH

Bereich Statistisches Bundesamt

Kastanienweg 1

D-18184 Roggentin

Telefon: +49 (0) 382 04 / 6 65 43

Telefax: +49 (0) 382 04 / 6 69 19

destatis@ibro.de

Papier: Metapaper Smooth, FSC-zertifiziert, klimaneutral, zu 61% aus regenerativen Energien

© Statistisches Bundesamt (Destatis), 2018

Vervielfältigung und Verbreitung, auch auszugsweise, mit Quellenangabe gestattet.