

# Welche Kompetenzen der Schlüssel sind

Bürokratie und Agilität müssen künftig stärker zusammengedacht werden, um die Handlungsfähigkeit der Verwaltung auch in der krisenbehafteten und dynamischen Umwelt sicherzustellen. Dafür müssen Schlüsselkompetenzen aufgebaut und organisationale Kompetenzmodelle überdacht werden.

## Verfasst von



### Helena Klöhr

Die studierte Personal- und Organisationsentwicklerin sowie Expertin für eine handlungsfähige agile Verwaltung arbeitet als Beraterin für digitale Transformationsprozesse im Public Sector bei Bonpago.



### Professor Dr. Maja Störmer

lehrt und forscht an der Internationalen Hochschule. Ihre Themenschwerpunkte sind Organisations- und Personalentwicklung, Agilität, relationale Netzwerke, Organisationskommunikation sowie Diversity Management.

In Zeiten von Krisen und Umbrüchen werden komplexe Probleme für die öffentliche Verwaltung immer schwieriger zu bewältigen, da Prozesse häufig bürokratisch verlangsamt, Strukturen erstarrt und Mitarbeitende nicht flexibel handlungsfähig sind. In der so genannten VUCA-Welt – Akronym für Volatility, Uncertainty, Complexity und Ambiguity – muss sich aber auch die Verwaltung zunehmend Veränderungen stellen und Strukturen für Lernprozesse etablieren (Bolten und Berhault, 2018). Neben diesem Anpassungsbedarf bietet die ausgeprägte Fach- und Bewahrungskompetenz der öffentlichen Verwaltung jedoch zugleich Stabilität. Sie sollte daher bis zu einem gewissen Grad in Veränderungsprozessen aufrechterhalten werden.

Agilität wird seit Jahren erfolgreich in Wirtschaftsunternehmen eingesetzt, um Prozesse dynamischer, flexibler und

schneller zu gestalten, die Kundenorientierung zu erhöhen und Innovationen zu fördern. Ein agiles Unternehmen stellt Handlungsfähigkeit trotz dynamischer Bedingungen sicher (Bolten und Berhault, 2018), da Flexibilität und Anpassungsfähigkeit intern ausgebildet und etabliert werden. Die Vorgehensweise, intern Kompetenzen auszubilden, hat sich für viele Organisationen im Umgang mit Agilität als zielführend erwiesen (Hofert, 2021). Die Verbindung aus agilen und klassischen Ansätzen sollte allerdings immer anhand der jeweiligen agilen Reifegrade der Organisationen erfolgen. Nur so lassen sich die Chancen von Agilität zielführend und optimal umsetzen. Relevante agile Kompetenzen sind Veränderungskompetenz, Systemverständnis, Metakommunikation, Konfliktbereitschaft, Schnelligkeit, Flexibilität, Reaktionsfähigkeit, Selbstreflexionskompetenz, agile Methoden- und Theoriekom-

## Kompakt

- Eine agile Verwaltung hat Strukturen und Prozesse implementiert, die je nach Kontext ein agiles, bürokratischeres oder agil-bürokratisches Handeln ermöglichen.
- Um für die Zukunft gewappnet zu sein, müssen neue Schlüsselkompetenzen einer agil-kompetenten Verwaltung ausgebildet sowie nachhaltig in der Organisationsstruktur verankert werden.
- Zu den Schlüsselkompetenzen der zukunftsfähigen Verwaltung zählen unter anderem Veränderungskompetenz und Ambiguitätstoleranz.



petenz sowie das Schaffen eines sicheren Organisationsumfeldes (Hofert, 2021).

Bei der Betrachtung klassischer Kompetenzen der bürokratischen Verwaltung und Kernelementen von Agilität wird ein Spannungsfeld zwischen Struktur- und Prozessperspektive sowie Bewahrungs- und Veränderungskompetenz deutlich. Die Kombination der Stärken beider Perspektiven erscheint vielversprechend, wenn es um die Handlungsfähigkeit in zunehmend komplexer Umwelt geht. Agile Verwaltungen können durch adaptive Strukturen unter anderem schneller auf Turbulenzen und Krisen aus der VUCA-Welt reagieren sowie Veränderungen besser flexibel und proaktiv verarbeiten (Mergel et al., 2020). Dadurch kann sich eine agile Verwaltung effektiver an den sich wechselnden Status quo anpassen und dabei die eigene Innovationsfähigkeit besser erweitern als rein bürokratisch-hierarchische Verwaltungen (Mergel et al., 2020). Durch agile Reflexionsprozesse etablieren sich adaptive Strukturen sowie selbstreflektierte Lernprozesse und somit eine gesteigerte Reaktionsfähigkeit der Verwaltung. Agile Austauschprozesse stärken hierbei die Zusammenarbeit zwischen den Beschäftigten. Daraus entsteht idealerweise mehr Handlungsfähigkeit in Bezug auf Aufgaben und den Kontakt zu Bürgerinnen und Bürgern. Um diese Mehrwerte für die Verwal-

lung zu nutzen, müssen agile Kompetenzen mit verwaltungsbezogenen und bürokratischen Kompetenzen kombiniert und weiterentwickelt werden.

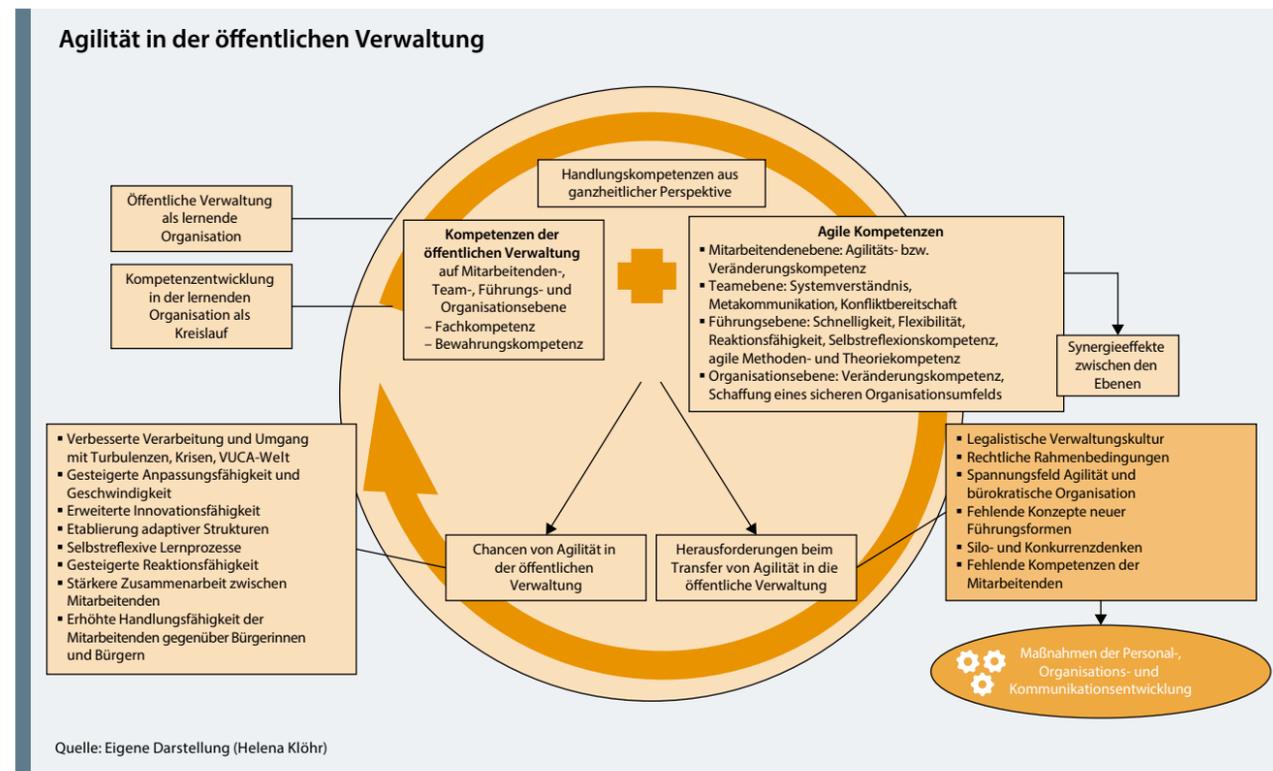
## Welche Barrieren zu überwinden sind

Bei der Entwicklung eines agilen und kompetenzbasierten Transformationsprozesses fällt auf, dass sich dieser wegen entscheidender Herausforderungen des Transfers von Agilität auf die Verwaltung nicht reibungslos umsetzen lässt. Die legalistische Verwaltungskultur, rechtliche Rahmenbedingungen, das Spannungsfeld aus Bürokratie und Agilität, fehlende Konzepte neuer Führungsformen, Silo- und Konkurrenzdenken sowie fehlende agile Kompetenzen der Mitarbeitenden stellen einige der Barrieren für einen erfolgreichen agilen Veränderungsprozess dar. Um die Potenziale nutzen zu können, gilt es also, Kompetenzen zu entwickeln, die den Transfer von Agilität in die öffentliche Verwaltung bestärken können. Entscheidend sind hier für die Kompetenzentwicklung und einen erfolgreichen Transformationsprozess Maßnahmen der Personal-, Organisations- und Kommunikationsentwicklung. Ein nachhaltiges Zusammenspiel dieser drei Bereiche gewährleistet einen ganzheitlichen Blick auf die Verwaltung.

Dieses Vorgehen ist in der Praxis eher ungewöhnlich, da es zunächst mit einem erhöhten Aufwand verbunden ist.

Kompetenzen müssen auf Organisations-, Führungs-, Team- und Mitarbeitenebene entwickelt werden. Im Folgenden werden exemplarisch zwei Herausforderungen erläutert und aufgelöst.

Kompetente Mitarbeitende zu gewinnen und zu binden, stellt insbesondere durch den akuten Fachkräftemangel eine große Herausforderung dar. Für den internen Aufbau von Kompetenzen müssen im Sinne der Verwaltungskultur Kapazitäten für agile Weiterbildung, zum Beispiel eine Ausbildung zur Nutzung von Kanban, und Räume des Lernens entstehen, um Mitarbeitende auf ihrem Weg zu unterstützen. Aus der Perspektive der Personalentwicklung müssen individuelle Lern- und Entwicklungspläne sowie -ziele erarbeitet werden. Für diese Entwicklung kann ein begleitendes Coaching zielführend sein. Außerdem sind ein Mentoring auf Augenhöhe sowie regelmäßige Teambuilding-Trainings zu empfehlen. Inhaltlich können die zu entwickelnden Kompetenzen anhand der VOPA+-Führungsprinzipien aufgebaut werden (Bolten und Berhault, 2018). VOPA+ ist ein Akronym aus Vernetzung, Offenheit, Partizipation, Agilität und Vertrauen. Das Konzept zielt



auf den Umgang und die Ausarbeitung von Maßnahmen, um mit den Parametern der VUCA-Welt umgehen zu können. Folgende Kompetenzen sollten in der Verwaltung künftig entwickelt werden, um die Handlungsfähigkeit in einer komplexen Umwelt zu erhöhen:

- **Vernetzung:** Interdisziplinäres Verständnis, Einnehmen einer Nutzendperspektive, Kommunikationskompetenz, Netzwerkkompetenz
- **Offenheit:** Ambiguitätstoleranz, Arbeitsmotivation, Neugierde, Experimentierfreude, Reflexionsfähigkeit, Autonomie
- **Partizipation:** Engagement, Anpassungsfähigkeit, Flexibilität, Selbstorganisations- und Selbstentwicklungsfähigkeiten, Empathie, Teamkompetenz
- **Agilität:** Bereitschaft zum Anstoß von Veränderungen, Innovationskompetenz, Entwicklung eines agilen Mindsets und agiler Werte, Prozessdenken
- **Vertrauen:** Veränderungskompetenz, Übernahme von Verantwortung für das eigene Handeln, Resilienz, Kreativität, Problemlösungsfähigkeit

Kommunikationsmaßnahmen und -tools, wie Newsletter, Social Media oder klassische Pressearbeit, können Lernprozesse und -erfolge der Beschäftigten darstellen und so deren Motivation stärken. Das Image der Verwaltung kann sich damit zu einer modernen Organisation hin verändern. Die individuelle Motivation kann hier auch durch neue Kompetenzen der Einzelnen steigen, weil sie für mehr Empowerment, Handlungsfähigkeit und Gestaltungsspielraum sorgen. Dadurch können sich die eigene Verantwortung und persönliche Sinnstiftung erhöhen.

Eine weitere Möglichkeit, die Kompetenzen der Belegschaft auszuweiten, ist die bewusste Einstellung von Personen mit verwaltungsfremdem Profil. Dies erhöht die Diversität des Teams, was zu mehr Innovationen und Offenheit für vielfältige Perspektiven führen kann. Herausforderung ist dabei das fachfremde Onboarding, das bei Einstellungsbeginn strategisch konzipiert erfolgen muss, um verwaltungsspezifisches Wissen nachzuholen. Zudem ist eine Beschäftigung

in der öffentlichen Verwaltung wegen der starren Strukturen und Arbeitsweisen für insbesondere junge Talente häufig wenig attraktiv. Auch hier stellt die Stärkung von moderneren und flexibleren Arbeitsweisen in der Organisation eine mögliche Problemlösung dar. Beispielsweise konnte sich die schwedische Kommune in Ängelholm nach ihrer Transformation zu einer agilen Behörde trotz Fachkräftemangel und Sitz in der Provinz kaum vor Bewerberinnen und Bewerbern aus dem ganzen Land retten (Steinbrecher, 2018). Außerdem ist eine umfassende Employer-Branding-Strategie in der Lage, das Image der jeweiligen Behörde zu gestalten. Künstliche Intelligenz (KI) kann bereits jetzt dabei helfen, zum Beispiel passende Bewerberinnen und Bewerber in den Sozialen Netzwerken zu identifizieren. Dafür gleicht KI kompetenzbasiert die Angaben der Profile mit entsprechenden Stellenausschreibungen der öffentlichen Verwaltung liegt jedoch eine weitere Barriere. Oft enthalten

sie starre Anforderungen, wie eine Ausbildung und Karriereaufbahn in der öffentlichen Verwaltung. Es ist ratsam, gemeinsam mit juristischen Expertinnen und Experten Handlungsspielräume zu schaffen und die Stellenausschreibungen auf Diversitätskriterien zu überprüfen.

Das bereits skizzierte Spannungsfeld aus Bürokratie und Agilität stellt sich auf den ersten Blick als Gegensatzpaar aus Bewahrungs- und Veränderungskompetenz dar. Eine funktionale Verwaltungspraxis aus diesen vermeintlich gegensätzlichen Polen sieht je nach Organisationseinheit sehr unterschiedlich aus. Agilität und Kompetenzentwicklung werden nicht in allen Bereichen der öffentlichen Verwaltung im gleichen Ausmaß stattfinden können. Beispielsweise sind die Aufgaben in der Führerscheinstelle einer Kommunalverwaltung standardisiert und strukturbefahet. Hier kann es aber trotzdem im Sinne eines agilen Mindsets Überlegungen für eine prozessdynamischere Arbeitsgestaltung geben. Durch die Digitalisierung der Führerscheinanmeldung ist es zum Beispiel möglich, auf den langjährigen Wunsch vieler Bürgerinnen und Bürger nach virtuellen Verwaltungsleistungen einzugehen. Dies könnte sich wiederum auf die Arbeitsgestaltung der Beschäftigten auswirken, etwa zu flexibleren Arbeitszeiten führen. Auch eine Tätigkeit im Homeoffice ist dann eine Option.

In einer zukunftsfähigen Verwaltung sind der Wechsel und die Dynamik zwischen Bürokratie und Agilität als Teil der Organisationsstruktur in der Vision und im Leitbild verankert. Es müssen Strukturen gebildet werden, die eine Balance zwischen Stabilität und Flexibilität ermöglichen. In der Praxis kann dies in einem kollaborativen Workshop mit allen Beschäftigten erarbeitet werden. Auf allen Ebenen und für alle internen Strukturen und Prozesse ist zu definieren, wie viel Struktur nötig und wie viel Flexibilität möglich ist. Die Einteilung zwischen Bürokratie und Agilität orientiert sich an Werten, Zielen, Aufgaben, organisationalen Entwicklun-

gen und der Selbsteinschätzung der Mitarbeitenden. Es werden somit Handlungsszenarien aufgezeigt, die ein jeweiliges Mindestmaß an Struktur haben und den Gestaltungsspielraum lassen. Der größte Vorteil, der sich aus diesen klar strukturierten Anleitungen für den Umgang mit dem Grad an Agilität ergibt, ist die gesteigerte Effizienz in den Teams. Denn Handlungsfähigkeit wird durch klare Rahmenbedingungen, die dennoch Gestaltungsspielraum bieten, zurückgewonnen. Das senkt nicht nur die Kosten, sondern beschleunigt Prozesse und ebnet auch den Weg für Innovationen.

### In drei Tagen Arbeit von mehreren Jahren geschafft

Ein Beispiel, wie Agilität gewinnbringend eingesetzt wird, liefert die Stadtverwaltung Kiel. Ein vom Oberbürgermeister initiiertes Hackathon beziehungsweise eine für alle Interessierten offene und kollaborative Entwicklungsveranstaltung konnte wertvolle Impulse von Quereinsteigenden, Mitarbeitenden sowie Bürgerinnen und Bürgern für die Verwaltung generieren. In drei Tagen wurden 47 Online-Formulare gemeinsam und bedürfnisorientiert erarbeitet. Ihre Entwicklung hätte sonst mehrere Jahre gedauert und Hunderttausende Euro gekostet. Überdies konnten Vertrauen sowie Veränderungsstärke und -bereitschaft geschaffen werden, die für die Handlungsfähigkeit in unsicheren Zeiten unerlässlich sind (Heerwagen et al., 2023).

Der Wechsel zwischen den verschiedenen Reifegraden aus Struktur und Flexibilität bedeutet allerdings sowohl für die Mitarbeitenden als auch die Organisation, dass der Umgang mit Ambiguität sowie einem Zusammenspiel aus Bürokratie und Agilität erlernt werden muss. Dafür eignen sich in der Personalentwicklung beispielsweise virtuelle Planspiele, interkulturelle Trainings oder eine Jobrotation. Die in diesem Beitrag herausgearbeiteten Schlüsselkompetenzen können praxisnah und nachhaltig die öffentliche Verwaltung in die Zukunft begleiten. Wird der

Kompetenzaufbau in das Organisationsmodell integriert, wie durch eine Lernkultur und entsprechende Personal-, Organisations- und Kommunikationsmaßnahmen, entsteht eine agil-kompetente öffentliche Verwaltung. Die nachhaltige Implementierung von Wandel ist notwendig, um für die Zukunft gewappnet zu sein, da sich diese stets verändert. Dies zeigt sich auch in der Kurzlebigkeit von Modellen wie VUCA oder VOPA+, die mittlerweile langsam von Modellen wie BANI, das für brittle, anxious, non-linear und incomprehensible steht, abgelöst werden. Künftig werden zudem Digitalisierung und KI die öffentliche Verwaltung stärker tangieren und Herausforderungen auf technischer wie kompetenzbasierter Ebene hervorrufen, auf die sich die Verwaltung mit einem Umbau zur agil-kompetenten Organisation bereits heute vorbereiten kann. Dies wird auch notwendig sein, um langfristig auf den Fachkräftemangel reagieren zu können.

### Literatur

Bolten, J., Berhault, M. (2018): VUCA-World, virtuelle Teamarbeit und interkulturelle Zusammenarbeit, in: von Helmlolt, K., Ittstein, D. J., (Hrsg.): Digitalisierung und (Inter-)Kulturalität: Formen, Wirkung und Wandel von Kultur in der digitalisierten Welt, Stuttgart.  
 Heerwagen, S., Hernández Vera, M., Krug-Gottwald, D., Lübbers, S., Rohmann, N., Westerhoff, T. (2023): (K)lein Ende, sondern ein Dranbleiben, in: Digitale Transformation wirksam gestalten: Handlungsimpulse für Strategie, Struktur, Führung und Kultur, Wiesbaden.  
 Hofert, S. (2021): Agiler führen: Einfache Maßnahmen für bessere Teamarbeit, mehr Leistung und höhere Kreativität, Wiesbaden.  
 Mergel, I., Ganapati, S., Whitford, A. (2020): Agile: A New Way of Governing, in: Public Administration Review, 81 (1), S. 161-165.  
 Steinbrecher, W. (2018): Agilisierung einer kommunalen Verwaltung – das Beispiel Ängelholm (Schweden), in: Bartonitz, M., Lévesque, V., Michl, T., Steinbrecher, W., Vonhof, C., Wagner, L. (Hrsg.): Agile Verwaltung: Wie der Öffentliche Dienst aus der Gegenwart die Zukunft entwickeln kann, Berlin, Heidelberg.



agile Entwicklung

Michael Höbig, Cindy Kubsch: Die Entwicklung eines agilen Mindsets in Unternehmen als Basis für organisationale Agilität, in: Markus H. Dahm, Stefan Thode (Hrsg.): Digitale Transformation in der Unternehmenspraxis, Wiesbaden 2020, <https://sn.pub/WfhukV>