

DAS ZUSAMMENLEBEN ERFOLGREICH GESTALTEN

Bürokratie und Agilität in der öffentlichen Verwaltung

Bürokratie und Agilität repräsentieren zwei Welten. Da der Bereich der öffentlichen Verwaltung als Inbegriff von Bürokratie, Routinen, Programmen und Plänen gilt, sollte man glauben, agilen Ansätzen sei hier der Zutritt verwehrt.

Am Beispiel einer großstädtischen Verwaltung wird gezeigt, wie speziell im Bereich des Projektmanagements agile Ansätze Einzug halten, wie aber auch eine generelle Veränderung bürokratischen Handelns stattfindet, welche Herausforderungen in der Zusammenarbeit beider Organisationsformen auftreten und wie diese bewältigt werden können.

Die letzten Jahrgänge der geburtenstarken Babyboomer (circa 1955–1965) sind gerade dabei, den Arbeitsmarkt zu verlassen. Auch wenn die Folgen des demografischen Wandels in der Forschung seit über 30 Jahren thematisiert werden, ist der Arbeitsbeziehungsweise Fachkräftemangel in den Personalabteilungen der unternehmerischen Praxis erst seit der Corona-Pandemie wirklich angekommen und deutlich spürbar geworden. Stellen können oft lange nicht nachbesetzt werden. Die Bereitschaft zur dauerhaften Bindung an ein Unternehmen sinkt. Die Mitglieder der neuen Generationen haben andere Erwartungen an die Arbeit, wünschen sich eine wertschätzende, kooperative und sinngebende sowie potenzialentfaltende Organisations- und Führungskultur. Wenn ein Unternehmen diese Bedingungen nicht oder nur unzureichend bietet, so wird nach Alternativen gesucht.

In Verbindung mit den gegenwärtigen Umbruchszeiten, die rasches und flexibles Handeln, anpassungs- und

lernfähige Strukturen verlangen, sieht sich selbst der Bereich der öffentlichen Verwaltung, der gemeinhin mit den Begriffen Hierarchie, Bürokratie, Starrheit und Überregulation in Verbindung gebracht wird, dem Druck ausgesetzt, seine langjährig gewachsenen, schwerfälligen Linienstrukturen zu hinterfragen und agile Einheiten sowie Methodiken zu integrieren. Er muss sich nach innen wie nach außen zunehmend um seine Attraktivität als Arbeitgeber bemühen (Employer Branding), um Mitarbeiter zu gewinnen, zu halten und hoheitliche Basisfunktionen auch zukünftig noch in gewohnter Weise erbringen zu können.

Da agile Arbeitsweisen gelinde gesagt einem anderen Schema als bürokratische und dem klassischen Projektmanagement verpflichtete Arbeitsweisen folgen, stellt deren Integration die Verwaltung, speziell traditionell sozialisierte Führungskräfte, vor erhebliche Herausforderungen. Die Beharrungskräfte hierarchisch-bürokratischer Strukturen sollten keinesfalls unterschätzt werden, sind deren Grundlinien doch seit Na-



Foto: Fachhochschule Wiener Neustadt GmbH

Priv.-Doz. Dr. Michael W. Busch

ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Entrepreneurship und Management an der Fachhochschule Wiener Neustadt. Er lehrt und forscht über Teamarbeit, Persönlichkeitsentwicklung, moderne Leadership-Ansätze, agile Arbeitsformen und das Thema Macht in Organisationen.



Foto: www.tschank.at

Ing. Patrick Winkler, MSc.

hat den Master in Wirtschaftsingenieurwesen an der Fachhochschule Wiener Neustadt absolviert und ist derzeit im Bereich des IT-Projektmanagements tätig.

poleons Zeiten nahezu identisch geblieben und haben gleich mehrere Kriege „überlebt“ (Graeber 2016; Kühl 2022). Verkomplizierend kommen parteipolitische Einflüsse hinzu, die wenig Interesse daran zeigen, angestammte Privilegien und Netzwerke offenzulegen oder gar zu beseitigen. Es ist kaum davon auszugehen, dass es zu einer vollständigen Ersetzung bürokratischer durch agile Strukturen kommen wird. Realistisch und der gegenwärtigen Praxis entsprechend ist aber die Annahme, dass es in Teilbereichen der Verwaltung (zum Beispiel IT-Wesen, Projektarbeit) zu einer agilen Umstellung kommt, sich sozusagen „gallische Dörfer“ in einem „römischen Imperium“, einem weiterhin stark hierarchisch-bürokratisch geprägten Umfeld herausbilden, wobei sich auch dieses dem Anpassungsdruck nicht vollständig entziehen kann.

Daraus entsteht die Herausforderung, das „Zusammenleben“ von Bürokratie und Agilität wirksam zu gestalten. Im vorliegenden Beitrag sollen die Zweckhaftigkeit und der Fortbestand bürokratischer Strukturen nicht in Frage gestellt werden. Diese weisen nicht wegzudiskutierende Vorteile auf und sind speziell unter berechenbaren Bedingungen weiterhin sinnvoll. Vielmehr soll geklärt werden, wie sich die Zusammenarbeit beider Bereiche effizienz- und kreativitätsgeleitet managen lässt, welche Konflikte, Probleme und Reibungsflächen auftreten und welche Mechanismen beziehungsweise Gestaltungsmaßnahmen dabei helfen, die unvermeidbaren „Beziehungsprobleme“ effektiv zu bewältigen. Hierbei wird auf praktische Erkenntnisse von neun ausgewiesenen Experten zurückgegriffen, die in der Verwaltung beschäftigt sind oder in direkter Verbindung mit dieser stehen, über jahrzehntelange Erfahrungen in der Integration agiler Methodiken und Prozesse im öffentlichen Bereich verfügen und Leitungspositionen besetzen. Die Experteninterviews wurden im Zeitraum von April bis Juni 2024 durch den Co-Autor Patrick Winkler im Rahmen seiner Masterarbeit an der Fachhoch-

schule Wiener Neustadt durchgeführt, im Anschluss transkribiert, inhaltlich gruppiert und ausgewertet.

Als erstrebenswerten Zielzustand betrachten wir ein Miteinander, kein Neben- oder gar Gegeneinander-Agie- ren der bürokratischen und der agilen Welt, ein „Co-Flourishing“ wie es neudeutsch heißt, mithin die Ermöglichung wechselseitigen „Aufblühens“, in dem beide Seiten einander unterstützen, voneinander profitieren und sich im Idealfall gegenseitig sowohl inhaltlich als auch prozessual und methodisch anregen. Eine Mindestbedingung hierfür ist die Sensibilisierung für die jeweiligen Besonderheiten (Rahmenbedingungen, Restriktionen, Herausforderungen) der „anderen Seite“. Gefragt sind künftig immer mehr Übersetzer, Mittler, Schlichter, Mediatoren, Koordinatoren, Brückenbauer und Pendler zwischen den Welten, um die unausweichlichen Spannungen zwischen dem „schwerfälligen Tanker“ und den „agilen Schnellbooten“ abmildern zu können (Busch/Sichler 2024, 504 f.).

Die bürokratische Welt

Max Weber (1972) beschrieb mit seinem Bürokratiemodell einen Idealtypus, der allerdings vom ministeriellen Verwaltungsapparat der Wilhelminischen Ära inspiriert war. Die bürokratische Welt ist gekennzeichnet durch Regeln, die Einhaltung gesetzlicher Auflagen, Verhaltens- und Ergebnisstandardisierungen (Programme und Pläne), Routinen, spezialisierte Stellen, klare Zuständigkeiten, hierarchische Über- und Unterordnung, Amtsdisziplin, einzuhaltende Dienstwege und das Prinzip der Aktenmäßigkeit, nach dem Leistungen, Besprechungen, Informationsflüsse und die organisatorische Verfassung (Stellen, Verfahren, Dienstvorschriften) schriftlich zu dokumentieren sind. Alles ist auf Verstetigung, Regelmäßigkeit und Kontinuität ausgerichtet. Die „Auslese rein nach Fachqualifikation“ war wohl schon zu Webers Zeiten das am weitesten von der Realität entfernte

In Verbindung mit den gegenwärtigen Umbruchszeiten, die rasches und flexibles Handeln, anpassungs- und lernfähige Strukturen verlangen, sieht sich selbst der Bereich der öffentlichen Verwaltung, der gemeinhin mit den Begriffen Hierarchie, Bürokratie, Starrheit und Überregulation in Verbindung gebracht wird, dem Druck ausgesetzt, seine langjährig gewachsenen, schwerfälligen Linienstrukturen zu hinterfragen und agile Einheiten sowie Methodiken zu integrieren.

Prinzip, auch wenn die Verhinderung einer negativen Personalselektion bis heute ein Ideal bleibt, dem nachzueifern Sinn macht, um dem Peter-Prinzip (Aufstieg in der Hierarchie bis zur Erreichung der eigenen Inkompetenz), dem Dunning-Kruger-Effekt (Blindheit für eigene Inkompetenz und Neigung zur Einstellung noch inkompetenterer Menschen, um die eigene Inkompetenz nicht augenscheinlich werden zu lassen) und allgemein einer rein partei- oder

sympathiegeleiteten Einstellungspolitik entgegenzuwirken.

Die Bürokratie funktioniert am besten unter vorhersehbaren Bedingungen. Sie stabilisiert Erwartungen: Wenn Ereignis X auftritt, dann ist Handlung Y die verbindliche Folge (Luhmann 1995; Kieser 2019). Hier beweist sie ihre Schlagkraft, Zuverlässigkeit und Effizienz, wobei jeder ihrer Vorteile zugleich Nachteile in sich birgt (was allerdings – das muss eingeräumt werden – für sämtliche nur denkbaren Formen des Organisierens gilt, auch für die agile Arbeitsweise):

- Willkür verhindernde und für Klarheit sorgende Regeln können zum ritualisierten Selbstzweck werden, einer Dienst-nach-Vorschrift-Mentalität Vorschub leisten, Eigeninitiative eindämmen und einem kreativen Ausprobieren alternativer Vorgehensweisen entgegenstehen.
- Leistung, Lernvorteile und Konzentration ermöglichende Spezialisierung fördert zugleich Ressortdenken und erschwert die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit, hemmt gesamtunternehmerisch-vernetztes, service- und kundenorientiertes Denken.
- Klare Kompetenzbefugnisse, Verantwortungszurechnung und Dokumentation geben Sicherheit und machen Misserfolge nachvollziehbar, können aber auch dazu führen, dass kaum Wagnisse eingegangen, Fehler vertuscht oder nach dem Schwarzen-Peter-Prinzip weitergereicht werden (Blame Game).
- Feste Pläne und Budgets bieten Verlässlichkeit, führen aber auch dazu, dass einzelne Abteilungen wenig bestrebt sind, Erwartungen über zu erfüllen oder allgemein auf äußere Veränderungen angemessen zu reagieren.

- Zentralisierte Führung erlaubt Schnelligkeit und Eindeutigkeit, kann Streitigkeiten beenden (Roma locuta, causa finita), überlastet aber auch die Entscheidungsträger (Flaschenhalsproblematik), übersieht womöglich wertvolle kritische Stimmen und begünstigt eher eine reaktive, denn proaktiv-eigenverantwortliche Arbeitsweise („Abwarten, was die Chefetagen sagen“).
- Emotionslosigkeit und Gleichbehandlung aller Fälle, das heißt die rein formal-sachliche Entscheidungsfindung (sine ira et studio) sorgt für geordnete Verhältnisse und Effizienz, kann aber auch Flexibilität reduzieren und einzelfallgerechte, menschliche Lösungen verhindern.

Überhaupt besteht in der Bürokratie die Tendenz, sich zu sehr mit sich selbst zu beschäftigen, sich zu sehr auf den eigenen Bestandserhalt zu fixieren und Umweltveränderungen auszublenden. Um dieser übertriebenen Innenorientierung und Trägheit zu begegnen, werden Projektstrukturen geschaffen. Zeitlich befristete Arbeitsteams ergänzen und überlagern die dauerhaft bestehende Linienstruktur. Diese sekundärorganisationalen Elemente sollen dynamisierend und flexibilisierend auf die Primärorganisation wirken, folgen aber ebenfalls klar definierten Regelwerken. Die standardmäßig eingesetzten Methoden zur Planung, Durchführung und Kontrolle von Projekt(portfolios) sind hierbei PRINCE2 (Projects In Controlled Environments), PMBOK-Guide (A Guide to the Project Management Body of Knowledge) und die in Österreich dominante IPMA ICB (International Project Management Association Individual Competence Baseline).

Auch wenn es im Detail Unterschiede gibt, folgen alle Methoden den Grundprinzipien der Planbarkeit

und der logischen Abfolge. Einzelne Projektphasen gehen wie in einem Wasserfall sequenziell ineinander über. Je stabiler die Anforderungen und je klarer die Ziele formuliert sind, desto besser lassen sich Arbeitspakete definieren, Ressourcen zuweisen, Budget und Aufwand bestimmen. Im Objektstrukturplan (OSP) werden zu Beginn möglichst alle Lieferobjekte des Projekts definiert. Darauf aufbauend wird die logische Phasenabfolge im Projektstrukturplan (PSP) erstellt, Arbeitspakete werden auf einzelne Prozessabschnitte verteilt und Meilensteine festgelegt. Daneben werden Einflüsse der Projektumwelt (Stake- und Shareholder-Analyse) geklärt, Risiken eingeschätzt sowie Dokumentations- und Kommunikationserfordernisse festgelegt (PM-Baseline Version 3.1 [2018]). All das entspricht im weitesten Sinne einer bürokratisch-generalstabsmäßigen Logik, die dem klassischen Management-Dreischnitt der Planung (Definition des Soll-Zustands), des Vollzugs (Realisation) und der Kontrolle (Abgleich von Soll- und Ist-Zustand) entspricht und auf einem eher mechanistischen Weltbild gründet. Alles läuft linear, vorhersehbar und maschinenartig ab, wie in einem Uhrwerk. Auf Veränderungen kann hier nur bedingt reagiert werden. Fehleinschätzungen zu Beginn verursachen im Projektverlauf durch Korrekturen und Gegensteuern einen hohen bürokratischen Aufwand, sodass auch die klassischen Projektmanagement-Methoden als eher schwerfällig eingestuft werden. Die vier Rollen im IPMA (Projektauftraggeber, Projektleiter, Projektmitglied, Projektmitarbeiter) folgen einer hierarchischen Ordnung, gemäß der Aufgaben von oben nach unten verteilt und Verantwortlichkeiten fremdbestimmt zugewiesen werden. Die hierarchisch-autoritären Führungsstrukturen sind darauf ausgelegt, Stabilität und Vorhersehbarkeit zu gewährleisten. Unkonventionelle Problemlösung und rasche Anpassungsfähigkeit, die unter dynamischen Umweltbedingungen

erforderlich sind, werden dadurch eingeschränkt. Aufgabenorientierung steht über Beziehungsorientierung, Prozessstabilität über Prozessanpassung, Messung und Controlling über Improvisation und Kreativität.

Die agile Welt

Genau diese Defizite wurden im Agilen Manifest aufgegriffen. Es erfolgte eine andere Gewichtung. Individuen und Interaktionen sollten über Prozessen und Werkzeugen stehen, funktionierende Software sei wichtiger als umfassende Dokumentation, die Zusammenarbeit mit dem Kunden, nicht die Vertragsverhandlung, solle im Zentrum allen Bemühens stehen. Und schließlich sei das Reagieren auf Veränderung bedeutsamer als das strikte Befolgen eines Plans. Zwar wurden die „bürokratischen Tugenden“ nicht als unwichtig abgetan, prioritär sei aber die Verfolgung der agilen Werte, um in der neuen postmodernen und multipolaren Welt zu bestehen. Für diese wurden unterschiedliche Bezeichnungen geprägt (Schlegelmilch 2022; Sardar 2010):

- **VUKA(DD):** Volatilität, Unsicherheit, Komplexität, Ambiguität, (Diversität, Dynamik),
- **BANI:** Brittle (brüchig), Anxious (verunsichert), Non-linear (nichtlinear), Incomprehensible (unverständlich) und
- **C³:** Complexity, Chaos, Contradictions (Widersprüche).

Die anfänglichen Unklarheiten über den Agilitätsbegriff sind inzwischen beseitigt und es besteht ein grundsätzlicher Konsens über seine wesentlichen Bestandteile, auch wenn weiterhin kritisiert wird, dass oft alles Neue und Trendige in den „Agilitäts-Container“ geworfen wird. Übertragen auf den öffentlichen Sektor wurden, aufbauend auf den agilen Prinzipien, folgende Grundelemente herausgearbeitet (Stucki-Sabeti et al. 2022, 115 f.; Bartonitz et al. 2018, 6 ff.; Agile Manifesto 2001):

- Kunden beziehungsweise Bürger sollen schnell und kompetent zufriedengestellt werden. Kundenfeedback wird aktiv eingefordert und als Lernbasis genutzt.
- Iterative Entwicklung und Verbesserung von Prozessen und Dienstleistungen im Lichte des Kundennutzens.
- Funktionsübergreifende Zusammenarbeit von Experten, die ihre Arbeit koordinieren und sich gegenseitig unterstützen. Politik und Stakeholder sind systematisch in Verwaltungsprozesse einzubeziehen.
- Projekte werden von motivierten Einzelpersonen initiiert. Mitarbeitern wird ein unterstützendes Umfeld zur Verfügung gestellt. Führung auf Augenhöhe wird angestrebt. Die Führungsbeziehung basiert auf der Maxime des Dienens und einem dialogischen Austausch.
- Die persönliche Kommunikation von Angesicht zu Angesicht wird als die effizienteste Methode des Informationsaustauschs angesehen. Durch sie vertieft sich das gemeinsame Verständnis und Missverständnisse können umgehend geklärt werden.
- Dienstleistungsqualität und Kundenorientierung stehen über korrekter Dokumentation und exaktem Reporting.
- Es wird davon ausgegangen, dass agile Prozesse nachhaltig sind. Ein kontinuierlicher Arbeitsrhythmus im Team erzielt demnach bessere Ergebnisse als ein übermäßiges, sich verausgabendes Heldentum einzelner High Performer.
- Fachliche Exzellenz und gut gestaltete Arbeitsabläufe besitzen einen hohen Stellen-

wert. Jedes Teammitglied verfügt neben der fachlichen Qualifikation über hohe soziale und organisatorische Kompetenz.

- Unnötige oder rein aus Tradition gepflegte Arbeitsschritte sollten minimiert, das heißt Verschwendung (muda) erkannt und vermieden werden. Einfachheit, Wertschöpfung und Effizienz stehen im Vordergrund.
- Selbstorganisierte Teams werden als effektivste Form der Zusammenarbeit gesehen, um Ideen, Projekte und Dienstleistungen voranzutreiben.
- Teams reflektieren sich in regelmäßigen Abständen selbst. Die Zusammenarbeit, Methoden, Prozesse und Strukturen werden im Sinne des kontinuierlichen Verbesserungsgedankens regelmäßig durchleuchtet.
- Nicht Perfektion ist das Ziel, sondern kontextadäquate Lösungen.

Betont wird dabei, dass angestammte Verwaltungsprinzipien wie Rechtsstaatlichkeit, Regelgebundenheit und Gleichbehandlung erhalten bleiben müssen, doch spricht dies nicht gegen die Weiterentwicklung der Verwaltung in Richtung Dienstleistungsorientierung, kundenorientierte Zusammenarbeit und Partizipation. Insofern können die agilen Grundelemente als Leitlinien und wertvolle Anregungen gesehen werden. Als drei absolute Kernelemente werden die Förderung der Zusammenarbeit in interdisziplinären, cross-funktionalen und selbstorganisierten Teams, die Kultivierung kundenzentrierter Innovation und die systematische Einbeziehung von Kunden sowie die Etablierung eines Experimentier- und Lernmodus gesehen (Stucki-Sabeti et al. 2022, 116; Graf/Gramß/Edelkraut 2022). Es ist leicht

zu erkennen, dass hierbei ältere Konzepte der Human Relations-Bewegung, der Organisationsentwicklung, der lernenden Organisation und des Lean Management mit eingeflossen sind.

Im Grunde geht es immer um eine Aktivierung und Vernetzung von Wissensträgern innerhalb der Organisation und mit Akteuren außerhalb der Organisation, speziell mit Kunden und Stakeholdern, um bewusste Beziehungsgestaltung, gemeinsames Lernen und Reflektieren, das weniger vorgefassten und detaillierten Plänen folgt, sondern sich gemäß dem Trial & Error-Prinzip neuen Ideen und Wegen iterativ annähert. Probieren geht hier über Studieren. „Das ergebnisoffene Ausprobieren alternativer Führungs- und Organisationsformen ist weder Bestandteil der Führungsausbildung noch der Führungspraxis. Dabei müssen wir uns doch eingestehen, dass die Entwicklungsgeschichte der

Bei all dieser Offenheit für Neues sollte aber abschließend betont werden, dass nicht nur im Menschen eine ausgeprägte Neigung zur Gewohnheitsbildung besteht, sondern jedem Team und jeder Organisation der Hang zur Bildung von Routinen und festen Ritualen innewohnt, ja innewohnen muss, um Beständigkeit zu erlangen.

Menschheit durch fortwährendes Ausprobieren bestimmt war. Zwar hat nicht alles funktioniert, was ausprobiert wurde, aber alles, was funktioniert, wurde irgendwann einmal ausprobiert“ (Dirk Osmetz im Film „Musterbrecher“ [2016] von Peter Dippel).

Bei all dieser Offenheit für Neues sollte aber abschließend betont werden, dass nicht nur im Menschen eine ausgeprägte Neigung zur Gewohnheitsbildung besteht, sondern jedem Team und jeder Organisation der Hang zur Bildung von Routinen und festen Ritualen innewohnt, ja innewohnen muss, um Beständigkeit zu erlangen. Die Aufforderung, die eigene Komfortzone zu verlassen und das Mindset zu ändern, durchzieht die Change-Literatur zwar wie ein Mantra, doch kann eine ungesunde „Veränderitis“ den Menschen auch überfordern. Solange alles funktioniert und gut geht, wird in der Regel kein Veränderungsbedarf gesehen. Auch agile Praktiken und Dauerreflexion können mit der Zeit zu abgestumpften Pflichtübungen verkommen. Deswegen sollte immer wieder ein Wechsel bei den eingesetzten Lerntools und Umgebungen vollzogen werden. Zudem sind bewusst gesetzte Reflexions- und Schweigepausen sinnvoll, um wieder „Hunger“ auf Nach- und Überdenken zu machen. Wer sich zu häufig bespricht, hat sich am Ende womöglich nichts mehr zu sagen.

Neben diesem allgemeinen Bemühen um Agilisierung der öffentlichen Verwaltung, durch das bestehende Strukturen keine Umwälzungen, sondern lediglich behutsame Anpassungen erfahren, das aber dennoch nicht selten einem „Kampf gegen Windmühlen“ gleicht (man bedenke, dass der Begriff des „New“ Public Management bereits seit über 40 Jahren diskutiert wird), gibt es speziell im IT-Wesen Bereiche, die Agilität nicht nur kosmetisch betreiben und als erstrebenswerten Wunschzustand verstehen, auf den man sich schrittweise und maßvoll zubewegen sollte, sondern die Agilität mit aller Konsequenz in der Arbeitspraxis umsetzen und leben.

An die Stelle fester Stellen treten hierbei stärkenbasierte Rollenzuweisungen, wobei sich die Rollenstrukturen je nach situativen Erfordernissen dynamisch anpassen (Busch/Sichler 2023, 535 ff.). Macht durch Wissen und Vorbild wird wichtiger als Macht durch Position, Vertrauen und Transparenz wichtiger als Kontrolle. Führung stützt sich stärker auf Autorität, weniger auf autoritäres Verhalten (Busch/Link 2021), wobei auch dieses in bestimmten Situationen immer noch angebracht sein kann. An die Stelle unidirektionaler hierarchischer Anweisungen treten selbstorganisierte Abstimmungsprozesse (zum Beispiel durch gegenseitige Unterstützung, gemeinsames Lernen oder Feedback). Agile Führung stützt sich auf die Kraft des Teams und gemeinschaftliche Verantwortung (Hofert 2021, 62). Feste Planung wird durch iteratives Vorgehen, bei dem Ziele immer wieder bedarfs- und kundengerecht adaptiert werden, ersetzt. Budgets sind nicht fix, sondern müssen flexibel sein.

Im Sinne des New-Work-Gedankens erfüllt Führung dienende Funktionen (Servant Leadership), sorgt für leistungsförderliche Rahmenbedingungen, damit sich Mitarbeiter voll entfalten können und das Team als Ganzes wächst. In Scrum-Teams sind Rollen wie Scrum Master oder Product Owner darauf ausgelegt, Teams zu unterstützen, anstatt ihnen direkte Aufträge zu geben. Der Scrum Master coacht das Team in Selbstmanagement und funktionsübergreifenden Aufgaben, entfernt Hindernisse und stellt – im Sinne eines koordinativen „Kümmers“ – die Durchführung von Scrum-Events sicher. Der Product Owner unterstützt bei der Definition von Produktzielen und dem Backlog-Management (Backlogs sind offene Aufgaben, noch zu realisierende Funktionalitäten beziehungsweise Anforderungen eines Produkts oder Projekts). Diese Rollen sind zwar ähnlich wie Stellen präzise beschrieben, bieten aber Raum für individuelle Interpretation und Flexibilität (Hofert 2021, 60). Insgesamt ist Führung im agilen Kontext:

- partizipativer, weniger hierarchisch,
- psychologischer (mehr auf Beziehungen, Emotionen und Sinnerleben achtend),
- animierender (motivierend, begeisternd, „energetisierend“),
- individualisierter (auf den Einzelnen eingehend, seine Potenziale erkennend, seine Stärken fördernd),
- sensibler gegenüber Diversität (zum Beispiel Interkulturalität, Intergenerativität, Interfunktionalität),
- team- und lernorientierter (für eine gute kommunikative Vernetzung, einen qualitativ hochwertigen Austausch sorgend),
- digitaler (den hybriden Anforderungen von Remote Leadership gerecht werdend, sich durch Künstliche Intelligenz unterstützen lassen),
- nachhaltiger ausgerichtet (zum Beispiel Burnoutprävention, Resilienzförderung) und
- allgemein stärker in der Pflicht, Begründungen für ihr Verhalten zu liefern.

Da eine Person dieses komplexe Verhaltensspektrum kaum mehr selbst abdecken imstande ist, wird Führung im agilen Kontext zunehmend als mehrpersonelles Phänomen betrachtet, das heißt als ein aus unterschiedlichen Teilleistungen beziehungsweise -funktionen bestehendes dynamisches und relationales Geschehen, das je nach verfügbarer individueller Kompetenz bestmöglich auf verschiedene Köpfe verteilt wird (Shared Leadership). Es gibt nicht mehr den einen großen Leader, sondern verschiedene Lead-Rollen wie den Tech-, People- oder Process-Lead, wobei der optimale Fit, das Person-Rollen-Matching immer wieder auszuloten ist.

IT-Bereiche sind damit innerhalb der Verwaltung gleichsam Speerspitzen des Wandels, Versuchslabore neuer

Führungs- und Organisationssysteme. Neben der aus der Softwareentwicklung stammenden und sicherlich bekanntesten Methode Scrum (scrum.org; Bartonitz et al. 2018, 66 ff.) findet sich SAFe (Scaled Agile Framework), das darauf abzielt, agile Praktiken auf größere Unternehmensstrukturen zu skalieren und dabei Agil- und Lean-Prinzipien kombiniert, LeSS (Large Scale Scrum), das den Scrum-Ansatz auf große Organisationen mit mehreren Teams überträgt, Kanban als Methode aus dem Toyota Production System, das der Visualisierung und Steuerung des Arbeitsflusses dient. Auf einem Kanban-Board werden Aufgaben als Karten dargestellt, die verschiedene Spalten durchlaufen („zu tun“, „in Arbeit“, „fertig“) und den Arbeitsfortschritt erkennen lassen.

Schließlich sind DevOps (aus Development und IT Operations), eine Sammlung verschiedener technischer Methoden und kultureller Kooperationspraktiken zwischen Softwareentwicklung und IT-Betrieb, und Design Thinking zu nennen. Design Thinking ist eine populäre Methode zur kreativen Lösung und Darstellung komplexer Probleme und Fragestellungen. Allgemeinere Ansätze sind noch das Hocracy-Modell von Brian Robertson und das Soziokratie-Modell als partizipative Organisationsform. Auch das klassische Lean Management dient weiterhin als Fundgrube und Inspirationsquelle. Allen Ansätzen gemeinsam ist die iterative, flexible, teambasierte und selbstorganisierte Anpassung an sich verändernde Anforderungen während des Projektverlaufs, worin sie sich von traditionellen „Wasserfallmethoden“, bei denen der Ablauf im Vorhinein festgelegt ist, abgrenzen.

Das Zusammenwirken beider Welten

Bevor im Anschluss auf die Ergebnisse der Expertenbefragung eingegangen wird, soll zunächst auf eine Studie zur Einführung agiler Praktiken in der Vergabe und Durchführung von IT-Projekten in der finnischen Verwaltung verwiesen

werden, da diese zu ähnlichen Einschätzungen gelangt ist. Die Studie kommt zu dem Schluss, dass die Einführung agiler Methoden in der öffentlichen Verwaltung erhebliche Anpassungen sowohl in den Managementpraktiken als auch in der Organisationskultur erfordern. Zwar steige die Projekteffizienz und es komme zu positiven Entwicklungsdynamiken, doch dürften die Herausforderungen gesetzlicher Restriktionen und die Komplexität großer IT-Systeme keinesfalls unterschätzt werden. Im Einzelnen wurden folgende neuralgischen Felder identifiziert (Nuottila/Aaltonen/Kujala 2016, 72 ff.):

- **Dokumentation:** Eines der Kernprinzipien agiler Methoden, nach dem die Funktion über der Dokumentation steht, „spießt sich“ mit Dokumentationsauflagen im öffentlichen Sektor.
- **Personalentwicklung und Engagement:** Es ist ein neues Verständnis von Rollen und Verantwortlichkeiten zu etablieren, was nur durch Schulungen und kulturverändernde Maßnahmen erreicht wird, die wiederum Zeit benötigen.
- **Stakeholder-Kommunikation und fortwährende Einbindung relevanter Akteure:** Dies erwies sich im Alltag als komplex, nicht zuletzt aufgrund unterschiedlicher Arbeitsweisen und Erwartungen.
- **Rollenkonflikte:** Die Überlappung traditionell hierarchischer und agiler Rollen führte zu Verwirrung und Effizienzverlusten.
- **Gesetzliche Einschränkungen:** Bestimmungen im öffentlichen Beschaffungswesen und Geheimhaltungspflichten erschwerten die flexible Anpassung und schnelle Entscheidungsfindung, die für agile Methoden typisch

sind. Es mangelte an Informationstransparenz, Wissensteilungs- und Kooperationsbereitschaft.

- **Komplexität der IT-Systemarchitektur:** Die Integration neuer Systeme in bestehende, komplexe IT-Strukturen verursachten Datenmigrations-, Skalierungs-, Update- und Schnittstellenprobleme.

Doch nun zur aktuellen Situation in der analysierten öffentlichen Verwaltung. Der klassische Handlungskontext besteht aus dem Zusammenspiel der Linienstruktur mit der Projektorganisation. Der hierarchische Machtapparat legt einen prozessstabilisierenden und -kontrollierenden Bewegungsradius im Hinblick auf Governance, Auftragsvergabe, Ausschreibungen, Berichtswesen und Projektgremien fest. An diesen

Agile Organisationen benötigten ein gemeinsames, von oben nach unten bestehendes Verständnis von gelebter Agilität. Daran mangle es oft im öffentlichen Sektor, aber auch in Großunternehmen. Oftmals werde eine Art „Etikettenschwindel“ betrieben, indem unter dem Deckmantel der Agilität weiterhin Wasserfallmethoden in Anwendung kämen.

Rahmenvorgaben reiben sich nicht nur die klassischen Projekt-, sondern auch die neu eingeführten agilen Strukturen: Situativ wechselnde Rollen und die dynamische Zusammenarbeit verschiedener Ebenen stehen einer insgesamt statisch erscheinenden Gesamtstruktur gegenüber. Die Sinnhaftigkeit der Integration agiler Methodik ist abhängig vom jeweiligen Projekt. Die zu erstellenden Produkte und Dienstleistungen sind nicht immer eindeutig einzelnen Kunden zuzuordnen und finden unter rechtlichen Einschränkungen statt, die ein inkrementelles Arbeiten, wie es etwa Netflix oder Spotify in Reinform betreiben können, erschweren.

Den Projektrahmen liefert IPMA. Innerhalb dessen wird versucht, nach der Scrum-Methodik zu arbeiten. Es bestehen also häufig hybride oder selektiv agile Arbeitsformen. Der Projektleiter trägt die Hauptverantwortung für ein Projekt, unabhängig von der gewählten Methodik. Er übernimmt Schnittstellenfunktionen, sorgt beim Einsatz agiler Methoden für eine managementfähige Aufbereitung und pflegt die Beziehung zu den formalen Hierarchien beziehungsweise dem (internen) Auftraggeber. Nach oben wird klassisch nach der Wasserfallmethode berichtet, im Operativen wird sich hingegen der Scrum-Methode angenähert, was Übersetzungsprobleme nach sich zieht. Ein häufig genanntes Beispiel ist die Übersetzung des Backlogs in Projektdokumente und die des agilen Epics (= größere Aufgabenpakete) in Arbeitsdokumente. Betont wird die Notwendigkeit, maßgeschneiderte methodische Ansätze, das heißt eine Mischung aus Wasserfall- und Agil-Elementen, in das Projektmanagement zu integrieren. Oft würden Ansätze unreflektiert umgesetzt, ohne sich über deren generelle Sinnhaftigkeit Gedanken zu machen, sodass manche Projekte „methodisch korrekt an die Wand gefahren“ würden. Die Beteiligten könnten sich so ihrer Verantwortung entziehen, indem sie darauf verwiesen, den Vorgaben gefolgt und strikt nach den Regeln des

Wasserfallmodells oder agilen Ansatzes vorgegangen zu sein, anstatt das Projekt erfolgreich zum Ziel zu bringen. Es wird kein Methodenwechsel vollzogen, obwohl er aufgrund situativer Veränderungen geboten erschiene. Die Methodik müsse aber zum Kontext passen, müsse flexibel variiert werden und nicht puristisch demselben Schema folgen. Es gehe um die rechte Passung. Standardaufgaben wie der Brückenbau verlangten weiterhin nach Standard-Projektmanagement-Methoden. Es müsse nicht alles „zwangsgilisiert“ werden, nur weil es gegenwärtig schick sei.

Agile Organisationen benötigten ein gemeinsames, von oben nach unten bestehendes Verständnis von gelebter Agilität. Daran mangle es oft im öffentlichen Sektor, aber auch in Großunternehmen. Oftmals werde eine Art „Etikettenschwindel“ betrieben, indem unter dem Deckmantel der Agilität weiterhin Wasserfallmethoden in Anwendung kämen. Agile Methoden würden zwar nach außen kommuniziert und vermarktet, jedoch fehle oft die Bereitschaft, diese konsequent umzusetzen – nach dem Prinzip: „Wasch mir den Pelz, aber mach mich nicht nass!“ Gerade dadurch, dass Agilität oft in die Organisation „bottom up“ hineingetragen werde (etwa durch Partnerunternehmen), mangle es an Akzeptanz und Commitment von Seiten des Managements, das an traditionellen Planungs- und Steuerungsmethoden festhalte. Mit Management sind hier die weisungsbefugten Verwaltungsspitzen gemeint. Neben hierarchischen Auflagen (zum Beispiel Arbeitspaketspezifikationen, Projektstatusberichte, Steuerungskreise) kommen durch agile Methoden noch weitere Tools zur Projektverfolgung beziehungsweise -dokumentation wie Confluence und das Ticketsystem Jira neu hinzu, die das Gefühl vermitteln, dass der bürokratische Aufwand trotz des Wandels zu agilen Methoden sogar noch zunimmt. Der zeitliche und finanzielle (Ressourcen)Rahmen ist durch jährliche Budgets relativ starr vorgegeben, sodass als agiler „Restposten“

lediglich der inhaltliche Gestaltungsspielraum bleibt, der die Aspekte Liefermenge und Lieferqualität umfasst.

Ein Kernproblem stelle die Projektplanung dar. Die wenigsten Projekte verliefen „in time“ und könnten „in budget“ abgeschlossen werden, da im Vorfeld schlicht nicht sämtliche zu berücksichtigenden Parameter bestimmt werden könnten. Dennoch würden „Unsummen an Geld“ und „Unmengen an Ressourcen“ in die „Illusion einer Präzision“ investiert. Bei alledem werde der Kunde viel zu wenig und zu spät eingebunden, obwohl sich nur mit diesem die Reiseplanung und das Reiseziel festlegen und erarbeiten ließe. Als Alternativen werden Analogieverfahren zur Aufwandsplanung (Schätzung) vorgeschlagen, um sich im Anschluss iterativ der „wahren“ Wahrheit anzunähern. Ein Beispiel ist das sogenannte T-Shirt-Sizing, bei dem die Plangrößen anhand von Erfahrungswerten in Small, Medium oder Large (Mindest-, Durchschnitts- oder Maximalgrößen) eingeteilt werden, wobei anfangs noch Story Points verwendet wurden, sich später aber Stundenäquivalente beziehungsweise Arbeitstage für die Schätzung bewährt hätten. Dieses Vorgehen setze aber das Vertrauen des Managements voraus. Die Schätzungen basieren auf dem „Minimum Viable Product“ und „Maximum Valuable Product“, wobei der Kunde die „Must-Haves“ und die „Nice-to-Haves“ kommuniziert, anhand derer die Priorisierung im Sprintzyklus erfolgt. Ein Verhältnis von 75 Prozent Must-Haves und 25 Prozent Nice-to-Haves habe sich als praktikabel erwiesen. Auch ein Puffer von 20 Prozent sollte eingeplant werden. Mitunter bestehe die Gefahr des „Gold Plating“, bei dem der Kunde einzelne Features zur Perfektion bringen will (Umsetzung von Very-Nice-to-Haves), was zu einer Vernachlässigung der Gesamtplanung führen könne. Hier sei durch die Projektleitung steuernd einzugreifen, indem der Kunde rechtzeitig vom Wesentlichen überzeugt werde.

Ähnlich gelagerte Herausforderungen ergeben sich im Projektcontrolling. Die klassische Vorgehensweise des Controllings besteht darin, den ursprünglich erstellten Projektplan (Soll-Zustand zu einem bestimmten Zeitpunkt) in regelmäßigen Abständen nach Kriterien wie Status der Arbeitsschritte, Budget, Zeit, Qualität und anderen Kennzahlen zu überprüfen. Die Intervalle können monatlich oder vierteljährlich sein. Werden Abweichungen festgestellt, müssen Gegenmaßnahmen eingeleitet werden. Dies steht im Widerspruch zur agilen Umsetzung, da sich der Soll-Zustand in der agilen Umsetzung regelmäßig ändern kann. Nach dem klassischen Ansatz würde ein agiles Projekt per Definition immer rot sein, da ein Abweichen von dem zu Projektbeginn definierten Soll-Zustand normal, ja gewünscht sei. In einem agilen Projekt wird von Anfang an davon ausgegangen, dass sich etwas ändern wird. Entsprechend müsse das Controlling einen anderen Zweck erfüllen. Formale Projektdokumente müssten daher bewusst weniger streng und neutraler formuliert sein, um inhaltlich flexibler zu werden.

Während für die vorgegebenen Variablen Zeit und Budget das klassische Controlling weitergeführt werden kann, sind für die Liefermenge und deren Qualität im agilen Kontext andere Parameter heranzuziehen. Für die Liefermenge wird zur Messung das Burn-Down-Chart verwendet. Für die Lieferqualität und die generelle Bewertung verweisen die Experten auf die stärkere Einbindung des Kunden in Retrospektiven, die zwar keine direkt messbaren Kennzahlen, aber ein ergebnisorientiertes Feedback liefern und klären, ob die Umsetzung zu einem bestimmten Zeitpunkt den Erwartungen entspricht, zum Beispiel nach einem Sprint per Definition of Done (= eine Checkliste von zu erfüllenden Qualitätskriterien).

Auch der Führungsaspekt wird als allgegenwärtig und für den Erfolg oder Misserfolg eines Projekts zentral angesehen. Obwohl die Theorie in Scrum

**Zwar werden
Zeit und
Ressourcen in die
Teamentwicklung
investiert, jedoch
müsse sich das
Management
bewusst sein,
dass Agilität im
Projektumfeld eine
übergeordnete
Disziplin sei, die
aufwendig und
komplex ist und
Spezialisten mit
entsprechender
Expertise benötigt.**

keinen Projektleiter vorsieht, haben die Interviews gezeigt, dass dieser dennoch durchwegs in allen untersuchten Organisationen eine zentrale Rolle spielt und neben der tatsächlichen agilen Umsetzung auch immer mit Übersetzungsaufgaben und Schnittstellenproblemen zwischen den zwei Welten konfrontiert ist, wobei Projektleitungsfunktionen (Erwartungs- und Vertrauensmanagement mit dem Management und den Stakeholdern) und Product Owner-Funktionen (Product Backlog und Priorisierung, Servant Leadership) oft von nur einer Person erfüllt werden. Bei der Sprintplanung spielen dann nicht nur Kundenwünsche mit hinein, sondern es wird auch durch Vorgaben „von oben“ eingegriffen, wodurch die im agilen Kontext vorgesehene Eigenverantwortung des Teams (Empowerment) geschmälert wird, was durch Micromanagement oft noch verschärft wird. Micromanagement entsteht häufig aus einem Kontrollzwang, der wiederum aus der hohen Ergebnisverantwortung

Heutzutage wird für vieles die Reise-Metapher verwendet (zum Beispiel Customer Journey, Employee Journey). In gleicher Weise ist die Anpassung und Flexibilisierung von Bürokratien eine „Lernreise“ mit neuen Eindrücken, Erfahrungen und mehr oder weniger herausfordernden Etappen – „a long and winding road“ (Paul McCartney). Menschen wie Bürokratien brauchen ein gesundes Maß an Grenzen, Geschlossenheit, Kontinuität und Stabilität in Gestalt von Gewohnheiten und festen (Tages-)Strukturen.

der Führungskräfte resultiert. Dieser Kontrollzwang wurzelt in der öffentlichen Verwaltung in der tendenziell stärker entwickelten Schuldzuweisungsmentalität und dem ausgeprägteren Abteilungsdenken.

Allerdings zeigen die Interviews auch, dass völlig autonome Teams, die den Sprintplan eigenständig erarbeiten, für die öffentliche Verwaltung ins-

gesamt weniger realistisch sind. Nicht nur gebe es oft rigide hierarchische Vorgaben, sondern es mangle bisweilen auch an fachlich-methodischen Kompetenzen der Teammitglieder. Ein Experte gab an, dass Agilität nicht die „französische Revolution“ sei, wo jeder machen könne, was er wolle. Grundsätzlich sei Agilität ein hartes Geschäft, wenn man sie streng auslege. Wenn etwa Mitarbeiter nicht die geforderte Leistung erbringen würden, müssten diese genau genommen ersetzt werden, was im öffentlichen Bereich nicht so einfach möglich sei. Teams könnten in der Praxis oft nicht die idealen Kompetenzen und Rollen abdecken, aber auch nicht isoliert arbeiten, wie es im Scrum-Modell vorgesehen sei. Berichtet wurde von einem kurz vor der Pensionierung stehenden, wenig engagierten Mitarbeiter, der dem Team geschadet habe. Außerdem würden Mitarbeiter oft in mehreren Projekten und Rollen eingesetzt, sodass auch deswegen kein vollumfängliches Engagement möglich sei. Und nicht zuletzt krankheitsbedingte Ausfälle und personelle Veränderungen wirkten sich störend auf den Arbeitsfortschritt aus.

Zwar werden Zeit und Ressourcen in die Teamentwicklung investiert (zum Beispiel durch Workshops, die das Teamgefüge und die Methodenkompetenz der Mitglieder stärken sollen), jedoch müsse sich das Management bewusst sein, dass Agilität im Projektumfeld eine übergeordnete Disziplin sei, die aufwendig und komplex ist und Spezialisten mit entsprechender Expertise benötigt. Dieses Bewusstsein fehle oft. Projekte, die länger als drei Jahre dauerten, erforderten eine unternehmerische Denkweise, bei der die Projektleiter den Mut aufbringen müssten, Verantwortung im Sinne des Ownership-Gedankens zu übernehmen, proaktiv zu handeln und die notwendige Ressourcenausstattung entschieden einzufordern. Ein guter Projektleiter müsse in der Lage sein, auf der „Klavatur der Methoden“ zu spielen und je nach Bedarf Elemente aus Scrum, Kanban,

Lean Management und traditionellen Wasserfallmethoden zu kombinieren. Ebenso zähle hierzu die Steuerungskompetenz, ein schlagkräftiges Team zu formen, eine leistungsorientierte Lernkultur aufrechtzuerhalten und das Team nach außen wirksam zu vertreten, aber auch vor Übergriffen zu schützen.

Insgesamt müsse ein Raum des Vertrauens zwischen Management, Stakeholdern, Kunden und Team geschaffen werden. Speziell das Management müsse die Bereitschaft entwickeln, Freiräume zu gewähren, kürzere Entscheidungswege und weniger Hierarchie zuzulassen. Vertrauen könne nur durch einen engen Austausch, regelmäßige Kommunikation auf Augenhöhe (zum Beispiel Retrospektiven, Abstimmungsgespräche), ein klares Verständnis der Verantwortlichkeiten auf der Führungsebene, die Einhaltung von Zusagen (Verlässlichkeit) und eine gesunde Fehler- und Experimentierkultur geschaffen werden. Es brauche eine Balance zwischen Flexibilität und Struktur. Einerseits seien formale Kriterien zu erfüllen, andererseits sollte adäquat auf kontextuelle Änderungen reagiert werden können.

Fazit

Die Einführung agiler Arbeitsweisen und Tools in Bürokratien ist ein lohnendes, aber kein einfaches Unterfangen. Die „stahlharten Gehäuse der Hörigkeit“ (Max Weber) lassen sich nicht einfach aufweichen. Widerstände müssen schrittweise überwunden, neue Kompetenzen geduldig aufgebaut werden. Die Veränderung der öffentlichen Verwaltung gleicht einem „Bohren von harten Brettern mit Leidenschaft und Augenmaß zugleich“ – eine Formulierung, die ebenfalls Max Weber bereits prägte. Aufgrund gesetzlicher Auflagen und der schieren Organisationsgröße werden Freiheit und Agilitätsgrad in Bürokratien sicher nie an die Bedingungen „spritziger“ Start-up-Unternehmen heranreichen. Das ist weder machbar noch sinnvoll. Einer Frischzellenkur

gleich werden vielmehr belebende Elemente in den bürokratischen Körper aufgenommen, die zunächst an den Flanken alternative Angebote schaffen und Entwicklungsdynamiken initiieren. Auf diese reagiert dann der stabile Kern, wenn auch oft nur behäbig und zeitversetzt.

Heutzutage wird für vieles die Reise-Metapher verwendet (zum Beispiel Customer Journey, Employee Journey). In gleicher Weise ist die Anpassung und Flexibilisierung von Bürokratien eine „Lernreise“ mit neuen Eindrücken, Erfahrungen und mehr oder weniger herausfordernden Etappen – „a long and winding road“ (Paul McCartney). Menschen wie Bürokratien brauchen ein gesundes Maß an Grenzen, Geschlossenheit, Kontinuität und Stabilität in Gestalt von Gewohnheiten und festen

(Tages-)Strukturen. Diese bilden die Basis der eigenen Identität, der Bildung einer unverwechselbaren Persönlichkeit. Übertriebene Offenheit, Aktivismus und Rastlosigkeit führen hingegen zu Fragilität. Worum es aber sowohl im menschlichen Organismus als auch im sozialen System geht, ist die prinzipielle Bereitschaft, sich kritisch zu reflektieren und weiterzuentwickeln, die Offenheit für Neuausrichtungen, der Wille, sich zu hinterfragen und an sich zu arbeiten, um angesichts gewandelter Umstände überlebensfähig zu bleiben. Am Ende sollte man Bürokratien jedoch nicht nur für ihre Schwerfälligkeit schelten und ihnen notorische Veränderungsresistenz vorhalten, sondern sie auch für ihre bewundernswerte Beständigkeit loben. In dieser Hinsicht sind sie dem menschlichen Leben überlegen. ■



Kontakt:

Priv.-Doz. Dr. Michael W. Busch
Ing. Patrick Winkler, MSc.

Fachhochschule
Wiener Neustadt GmbH
Schlögelgasse 22–26
A-2700 Wiener Neustadt
michael.busch@fhwn.ac.at
Winkler_patrick@outlook.com

QUELLEN

Agile Manifesto (2001): URL: <https://agilemanifesto.org/> (abgerufen am 11.02.2025).

Bartonitz, M. et al. (2018): Agile Verwaltung. Wie der Öffentliche Dienst aus der Gegenwart die Zukunft entwickeln kann. Berlin.

Busch, M.W./Link, K. (2021): Was macht Agilität mit Macht? Eine Analyse des Machtphänomens in agilen Organisationen. In: Journal für Psychologie, 29 (2021) 1, 9–38.

Busch, M.W./Sichler, R. (2024): Exploitation und Exploration in dualen Organisationen: Vom Nebeneinander zum Miteinander. In: Gruppe. Interaktion. Organisation (GIO) – Zeitschrift für angewandte Organisationspsychologie, 55 (2024) 4, 497–508.

Busch, M.W./Sichler, R. (2023): Rollen- und Einflussdynamiken in agilen Systemen. Eine führungsbezogene Analyse. In: Gruppe. Interaktion. Organisation (GIO) – Zeitschrift für angewandte Organisationspsychologie, 54 (2023) 4, 533–543.

Graeber, D. (2016): Bürokratie. Die Utopie der Regeln. Stuttgart.

Graf, N./Gramß, D./Edelkraut, F. (2022): Agiles Lernen. Neue Rollen, Kompetenzen und Methoden im Unternehmenskontext. 3. Aufl., Freiburg.

Hofert, S. (2021): Agiler führen. Einfache Maßnahmen für bessere Teamarbeit, mehr Leistung und höhere Kreativität. 3. Aufl., Wiesbaden.

Kieser, A. (2019): Max Webers Analyse der Bürokratie. In: Kieser, A./Ebers, M. (Hrsg.): Organisationstheorien. 8. Aufl., Stuttgart. 45–74.

Kühl, S. (2022): Der ganz formale Wahnsinn. 111 Einsichten in die Welt der Organisationen. München.

Luhmann, N. (1995): Funktionen und Folgen formaler Organisation. 4. Aufl., Berlin.

Nuottila, J./Aaltonen, K./Kujala, J. (2016): Challenges of adopting agile methods in a public organization. In: International Journal of Information Systems and Project Management, 4 (2016) 3, 65–85.

PM-Baseline Version 3.1 (2018): URL: <https://www.pma.at/files/downloads/219/pm-baseline-v31.pdf> (abgerufen am 11.02.2025).

Sardar, Z. (2010): Welcome to postnormal times. In: Futures 42 (2010) 5, 435–444.

Schlegelmilch, B. (2022): BANI statt VUCA: So geht Führung in der Welt von morgen. URL: <https://executiveacademy.at/de/news/detail/bani-statt-vuca-so-geht-fuehrung-in-der-welt-von-morgen/> (abgerufen am 11.02.2025).

Stucki-Sabeti, S./Flury, A./Kessler, O. (2022): Agilität in der öffentlichen Verwaltung – vom Konzept in die Praxis. In: Swiss Yearbook of Administrative Sciences 13 (2022) 1, 111–130.

Weber, M. (1972): Wirtschaft und Gesellschaft. 5. Aufl., Tübingen.