

Bachelorarbeit
im Bachelorstudiengang
Betriebswirtschaftslehre

an der
Hochschule für angewandte Wissenschaften Neu-Ulm

Auf dem Weg zur agilen kommunalen Verwaltung:
Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen am Beispiel partizipati-
ver Projekte der Stadt Blaustein

Erstkorrektor/-in: Prof. Dr. Elmar Steurer

Betreuer/-in: Frau Anke Jaeger - Stadtverwaltung Blaustein

Verfasser/-in: Majlinda Tasholli Bejtullahi (Matrikel-Nr.: 274152)

Thema erhalten: 19.11.2025

Arbeit abgegeben: 28.02.2026

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	3
1.1 Problemstellung	3
1.2 Zielsetzung der Arbeit	5
1.3 Forschungsfrage und Hypothese	6
1.4 Aufbau der Arbeit	6
2. Theoretischer und konzeptioneller Rahmen der agilen Verwaltungsentwicklung.....	7
2.1 Historische Entwicklung der Agilität	7
2.2 Merkmale moderner agiler Organisationen	13
2.3 Agilität in der öffentlichen Verwaltung	16
2.4 Agiles und hybrides Projektmanagement als Umsetzungsinstrument	20
2.5 Agile Transformation und Change-Management	23
3. Methodisches Vorgehen.....	27
3.1 Methodische Anlage und Datengrundlagen	27
3.2 Erhebungsinstrumente.....	28
3.3 Auswertungsverfahren	28
3.4 Methodische Reflexion	29
4. Fallanalyse Blaustein	30
4.1 Einführung in die Fallanalyse	30
4.2 Organisationaler Ausgangspunkt: Kultur und Veränderungsfähigkeit der Stadtverwaltung Blaustein	31
4.3 Projektanalyse: Quartiersplatz Höhwiesen	33
4.4 Projektanalyse: Spielplatz Ingeborg-Bachmann-Straße	37
5. Strategischer Handlungsleitfaden für die agile Organisationsentwicklung in Blaustein	40
5.1 Von Theorie und Empirie zur Transformationsstrategie	40
5.2 Strategische Verankerung – Legitimation und Steuerungsfähigkeit agiler Transformation	42
5.3 Strukturelle Umsetzung – Prozesse, Rollen und Instrumente für agile Verwaltungsarbeit	45
5.4 Kulturelle Verankerung – Führung, Lernkultur und Veränderungsfähigkeit	48
5.5 Zusammenführung der drei Ebenen – Die integrierte Transformationslogik für Blaustein	51
6. Strategischer Ausblick	54
6.1 Übertragbarkeit auf andere Kommunen	54
6.2 Bedeutung agiler Pilotprojekte für Organisationsentwicklung	55
6.3 Strategische Empfehlungen für eine langfristige agile Verwaltungskultur	57
6.4 Einordnung in den kommunalen Modernisierungskontext.....	57
7. Fazit	59
7.1 Zusammenfassung der Ergebnisse.....	59

7.2 Beantwortung der Forschungsfrage	60
7.3 Reflexion der Hypothese	61
7.4 Ausblick auf weiteren Forschungs- und Entwicklungsbedarf	61
7.5 Abschließende Würdigung	62

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Überblick über die beiden Fallprojekte.....	5
Tabelle 2: Agilität als mehrdimensionales Organisationsprinzip auf strategischer, struktureller und kultureller Ebene (eigene Darstellung in Anlehnung an Appelo, 2011; Laloux, 2014; Denning, 2018).	14
Tabelle 3: Unterschiedliche Rahmenbedingungen von Agilität in Privatwirtschaft und öffentlichem Sektor. (eigene Darstellung in Anlehnung an Mergel, 2022, OECD, 2020, diGAP, 2021)	18
Tabelle 4:: Nationale und internationale Studien zur agilen Verwaltungsentwicklung.....	20
Tabelle 5: Eigene Darstellung in Anlehnung an Lewin, 1947; Kotter,2014; OECD, 2020 und Bundesverwaltungsamt, 2023.....	26
Tabelle 6: Integriertes Transformationsmodell zur schrittweisen Implementierung agiler Verwaltungsentwicklung auf strategischer, struktureller und kultureller Ebene (eigene Darstellung)	53

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Vom Wasserfall zum agilen Zyklus nach Highsmith 2002	11
Abbildung 2: Agilität als mehrdimensionales Organisationsprinzip auf strategischer, struktureller und kultureller Ebene in Anlehnung an Appelo 2011; Laloux 2014; Denning 2018.....	16
Abbildung 3: Einordnung klassischer und agiler Projektmanagementmethoden entlang des Komplexitätsgrads nach der Stacey-Matrix, 1996.	23

1. Einleitung

1.1 Problemstellung

In Deutschland stehen öffentliche Verwaltungen seit mehreren Jahren unter einem zunehmenden Veränderungsdruck. Insbesondere die fortschreitende Digitalisierung sowie eine zunehmend dynamische und komplexe Umwelt verändern die Rahmenbedingungen öffentlichen Handels grundlegend (Richenhagen & Dick, 2022, pp. 4-5). Darüber hinaus steigen die Erwartungen der Bürgerinnen und Bürger an transparente Entscheidungsprozesse, dialogorientierte Beteiligungsformate und serviceorientierte Verwaltungsleistungen (OECD, 2025, pp. 9-10). Vor diesem Hintergrund ist die öffentliche Verwaltung gefordert, ihre Strukturen und Arbeitsweisen nicht nur reaktiv anzupassen, sondern proaktiv weiterzuentwickeln, um dynamische und komplexe Problemlagen bewältigen zu können.

Gleichzeitig sind viele Verwaltungen weiterhin in stark hierarchischen und regelgebundenen Organisationsstrukturen verankert. Diese gewährleisten Stabilität, Gleichheit und Berechenbarkeit staatlichen Handels, führen jedoch häufig zur klar voneinander abgrenzten Zuständigkeitsbereichen. Unter Bedingungen zunehmender Komplexität kann eine solche siloartige Struktur die bereichsübergreifende Zusammenarbeit und flexible Bearbeitung komplexer Aufgaben erschweren (Bartonitz et al., 2018, pp. 8–9). Die Zukunftsfähigkeit kommunaler Verwaltungen hängt daher maßgeblich davon ab, inwieweit kontinuierliche Lern- und Verbesserungsprozesse strukturell sowie kulturell institutionell verankert werden.

In diesem Kontext gewinnt das Organisationsprinzip der Agilität in der Verwaltungsforschung zunehmend an theoretischer und praktischer Relevanz als möglicher Ansatz zur Bewältigung dieser strukturellen Spannungen an Bedeutung. Agilität wird dabei nicht als kurzfristiger Managementtrend verstanden, sondern als umfassendes Organisations- und Führungsparadigma, das iterative Lernprozesse, dezentrale Entscheidungsstrukturen und Nutzenorientierung abzielt. Musati (2021, pp. 38–39) zeigt, dass agile Organisationsmodelle insbesondere in den Bereichen Führung, Governance und Digitalisierung dazu beitragen können, Verwaltungen anpassungsfähiger zu gestalten, ohne deren institutionelle Legitimation zu gefährden. Führungskräfte nehmen dabei eine Schlüsselrolle ein, indem sie kulturelle Veränderungsprozesse fördern und durch Transparenz, Empowerment, Feedback, Reflexion und Kooperation, zusammengefasst im Konzept der „Agile Five“, unterstützen (Musati, 2021, pp. 45–46). Agilität adressiert damit zentrale Defizite klassischer Verwaltungsstrukturen, wirft jedoch zugleich Fragen nach ihrer praktischen Umsetzbarkeit im kommunalen Kontext auf.

Empirische Untersuchungen bestätigen das Potenzial agiler Ansätze im öffentlichen Sektor. Der vom Bundesverwaltungsamts veröffentlichte Leitfaden (2023, pp. III–IV) zeigt, dass agile Methoden und iterative Lernprozesse die Effektivität und Servicequalität öffentlicher

Leistungen erhöhen können. Der PMflex-Agil-Leitfaden verdeutlicht zudem, dass agile Prinzipien die organisationsinterne Zusammenarbeit verbessern, Silodenken reduzieren und eine konstruktive Fehlerkultur fördern. Damit leisten sie einen wesentlichen Beitrag zur Stärkung von Innovationsfähigkeit und Bürgerorientierung.

In besonderem Maße zeigen sich die Potenziale agiler Ansätze laut Mergel (2022, pp. 28–29) bei sogenannten *wicked problems*¹, also vielschichtigen, dynamischen und durch widersprüchliche Interessen geprägten Problemkonstellationen. In kommunalen Kontexten, etwa in der Stadtentwicklung oder bei Beteiligungsprojekten, ermöglichen nutzerzentrierte und iterative Vorgehensweisen die Entwicklung passfähiger Lösungen. Entscheidend ist dabei weniger die Anwendung einzelner Methoden als vielmehr eine entsprechende Haltung der Mitarbeitenden, die Offenheit, Teamarbeit und kontinuierliches Lernen einschließt.

Trotz dieser aufgezeigten Potenziale bestehen weiterhin erhebliche Barrieren für die Implementierung agiler Prinzipien in der öffentlichen Verwaltung. Anders (2019, pp. 59–63) verweist insbesondere auf starre Regelkulturen, hierarchische Entscheidungsstrukturen und eine geringe Fehlertoleranz. Diese Rahmenbedingungen begünstigen eine Kultur der Kontrolle und Absicherung, die mit selbstorganisierten und lernorientierten Arbeitsformen nur begrenzt vereinbar ist. Agilität kann daher nicht durch die isolierte Einführung einzelner Methoden erreicht werden, sondern erfordert ein verändertes Organisationsverständnis, das Vertrauen, Lernorientierung und Kooperation systematisch fördert.

Während agile Ansätze in der Verwaltungsforschung zunehmend diskutiert werden, fehlt es bislang an systematischen, empirisch fundierte Fallanalysen zur konkreten Umsetzung agiler Prinzipien in kleineren und mittleren Kommunalverwaltungen. Vor diesem Hintergrund untersucht die vorliegende Arbeit, wie eine kommunale Verwaltung am Beispiel der Stadt Blaustein (Baden-Württemberg) agile Prinzipien in ihrer Projektarbeit nutzen kann, um schrittweise eine agile Organisationskultur² zu entwickeln. Im Mittelpunkt stehen konkrete kommunale Projekte, in denen bereits Elemente agilen Handelns erkennbar sind. Ziel ist es, sowohl die Potenziale als auch die Grenzen agiler Ansätze im kommunalen Kontext herauszuarbeiten und daraus praxisorientierte Handlungsempfehlungen abzuleiten. Die Arbeit positioniert sich damit bewusst an der Schnittstelle zwischen normativen Konzepten der Verwaltungsmodernisierung und deren praktischer Umsetzbarkeit auf kommunaler Ebene.

¹ Der Begriff „wicked problems“ geht auf Rittel und Webber (1973) zurück und bezeichnet komplexe Problemstellungen, die sich durch unklare Problemdefinitionen, widersprüchliche Interessenlagen und fehlende eindeutige Lösungswege auszeichnen.

² Der Begriff der agilen Organisationskultur wird in der Literatur uneinheitlich verwendet. In dieser Arbeit wird er als Zusammenspiel aus Werten, Haltungen und Arbeitsweisen verstanden, das kontinuierliches Lernen, Anpassungsfähigkeit und Nutzerorientierung fördert und über die bloße Anwendung agiler Methoden hinausgeht (vgl. Mergel, 2022; Musati, 2021)

1.2 Zielsetzung der Arbeit

Ziel dieser Arbeit ist es, zu analysieren, wie die Stadtverwaltung Blaustein agile Prinzipien in Projekten und Organisationsstrukturen verankern kann, um langfristig eine nachhaltige agile Organisationskultur zu entwickeln. Agilität wird dabei nicht als isolierte Methode verstanden, sondern als ganzheitliches Organisations- und Führungsprinzip, das Flexibilität, Bürgerorientierung und kooperative Arbeitsformen fördert (Mergel, 2022, pp. 28 f.; Bundesverwaltungsamt, 2023, pp. III–IV).

Die Entwicklung einer agilen Organisationskultur wird in dieser Arbeit als langfristiger Veränderungsprozess verstanden, der zentrale Elemente des Change Managements³ integriert und strategisch Transformationsprozess konzeptualisiert wird. Agile Prinzipien werden dabei nicht isoliert betrachtet, sondern als Instrumente und Haltungen, die einen nachhaltigen organisationalen Wandel unterstützen.

Die Arbeit greift damit den aktuellen Reformdiskurs auf, der Verwaltungen im digitalen und gesellschaftlichen Wandel vor die Herausforderung stellt, neue Formen des Arbeitens zu entwickeln, die auf kontinuierlichem Lernen, Anpassungsfähigkeit und Zusammenarbeit beruhen (Musati, 2021, pp. 38-40; OECD, 2025, pp. 9 f.).

Zur empirischen Fundierung werden zwei reale Projekte der Stadt Blaustein untersucht, die bereits Elemente agilen Handelns aufweisen:

Projekt	Thema / Ziel	Zielgruppe	Projektstatus	Quelle
Quartiersplatz Höhwiesen	Quartiersentwicklung, Mehrgenerationenplatz	Anwohner:innen, Familien, Senior:innen	Abgeschlossen (2023)	Allianz für Beteiligung (2023)
Spielplatz Ingeborg-Bachmann-Straße	Partizipative Spielplatzplanung	Kinder, Jugendliche, Eltern	Laufend (2024 – 2026)	Stadt Blaustein (o. J.)

Tabelle 1: Überblick über die beiden Fallprojekte in Blaustein

Anhand dieser Fallbeispiele wird untersucht, inwieweit zentrale agile Prinzipien, insbesondere Iteration, Feedbackschleifen, Nutzerzentrierung und Selbstorganisation, bereits implizit oder explizit Anwendung finden. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse bilden die Grundlage für die Entwicklung eines praxisorientierten strategischen Handlungsleitfadens, der beschreibt, wie zukünftige Projekte und perspektivisch auch Verwaltungsstrukturen agiler gestaltet werden können.

³ Change Management wird in dieser Arbeit als gezielte Gestaltung von organisationalen Veränderungsprozessen verstanden, mit dem Fokus auf Kultur, Führung, Kommunikation und Lernprozesse, nicht als rein technisches oder instrumentelles Vorgehen (vgl. Kotter 2012; Musati 2021).

Die spezifischen Zielsetzungen der Arbeit sind:

- Analyse der Ausgangslage der Stadtverwaltung Blaustein im Spannungsfeld von Bürgerorientierung, Effizienz und Innovationsfähigkeit,
- Untersuchung der beiden Fallprojekte im Hinblick auf die Anwendung agiler Prinzipien,
- Identifikation zentraler Erfolgsfaktoren und Barrieren agiler Ansätze im kommunalen Kontext,
- Abgleich der empirischen Ergebnisse mit den in Kapitel 2 dargestellten theoretischen Modellen sowie nationalen und internationalen Best Practices,
- Entwicklung eines praxisorientierten strategischen Handlungsleitfadens zur Förderung einer nachhaltigen agilen Verwaltungskultur in Blaustein.

1.3 Forschungsfrage und Hypothese

Aus der dargestellten Problemstellung ergibt sich folgende zentrale Forschungsfrage:

Wie kann die Stadtverwaltung Blaustein agile Prinzipien in Projekten und Organisationsstrukturen implementieren, um eine nachhaltige agile Organisationskultur zu entwickeln?

Daraus wird folgende Arbeitshypothese abgeleitet:

Die Anwendung agiler Prinzipien in kommunalen Projekten – wie der partizipativen Gestaltung des Quartiersplatzes Höhwiesen und des Spielplatzes Ingeborg-Bachmann-Straße – stärkt kooperative Arbeitsformen, fördert strukturierte Feedbackprozesse und unterstützt nutzenorientierte Entscheidungsstrukturen. Diese Pilotprojekte können als Ausgangspunkt dienen, um langfristig eine lernorientierte, adaptive und bürgernahe Verwaltungskultur zu etablieren.

1.4 Aufbau der Arbeit

Die Arbeit gliedert sich in sieben Kapitel.

Kapitel 1 führt in Problemstellung, Zielsetzung und Forschungsfrage ein.

Kapitel 2 stellt die theoretischen Grundlagen zu Agilität, agilen Organisationsformen, Projektmanagementmethoden sowie Change-Management-Ansätzen dar.

Kapitel 3 erläutert das methodische Vorgehen der qualitativen Fallanalyse.

Kapitel 4 analysiert die beiden Projekte der Stadt Blaustein im Hinblick auf agile Prinzipien.

Kapitel 5 entwickelt auf dieser Basis einen integrierten strategischen Handlungsleitfaden zur Förderung agiler Verwaltungsstrukturen.

Kapitel 6 diskutiert die Übertragbarkeit der Ergebnisse auf andere Kommunen sowie die Bedeutung agiler Pilotprojekte für langfristige Organisationsentwicklung.

Kapitel 7 bündelt die zentralen Erkenntnisse, beantwortet die Forschungsfrage und formuliert einen Ausblick auf weiteren Forschungs- und Entwicklungsbedarf.

2. Theoretischer und konzeptioneller Rahmen der agilen Verwaltungsentwicklung

Agilität ist kein zeitloses Organisationsideal, sondern das Ergebnis eines langfristigen Wandels in der Art und Weise, wie Organisationen mit Unsicherheit, Komplexität und Veränderungsdynamik umgehen. Während klassische Organisationsmodelle des 20. Jahrhunderts auf Stabilität, Planbarkeit und Kontrolle ausgerichtet waren, führten Globalisierung, Digitalisierung und gesellschaftlicher Wertewandel zunehmend dazu, dass lineare Steuerungslogiken an ihre Grenzen stießen (Bennett & Lemoine, 2014, pp. 312–314; Denning, 2018, pp. 7-10). Sie entwickelt sich von einem Ansatz der Softwareentwicklung zu einem umfassenden Organisationsprinzip, das heute in Wirtschaft, Non-Profit-Organisationen und zunehmend auch im öffentlichen Sektor diskutiert wird.

Die Zentrale Leitthese dieses Kapitels lautet daher: Agile Verwaltungsentwicklung ist nicht als Ablösung bürokratischer Strukturen zu verstehen, sondern als institutionell eingebettete Anpassungsstrategie innerhalb rechtsstaatlicher Rahmenbedingungen.

Ziel dieses Kapitels ist es, die theoretischen Grundlagen dieser Entwicklung systematisch enthaften. Zunächst wird die historische Entstehung des Agilitätsbegriffs nachgezeichnet und in Beziehung zur Entwicklung öffentlicher Verwaltung gesetzt. Anschließend werden zentrale Merkmale agiler Organisationen als strategisches, strukturelles und kulturelles Organisationsprinzip herausgearbeitet. Darauf aufbauend wird die Übertragung agiler Prinzipien auf den öffentlichen Sektor sowie deren spezifische Rahmenbedingungen, Potenziale und internationale Anwendungserfahrungen analysiert. Abschließend wird dargestellt, wie agile Prinzipien operativ über (hybrides) Projektmanagement umgesetzt werden können und welche Bedeutung Change-Management-Konzepte für eine nachhaltige agile Transformation in Verwaltungen besitzen.

2.1 Historische Entwicklung der Agilität

Die historische Perspektive auf Agilität dient weniger der allgemeinen Begriffsdefinition als der Einordnung eines organisationsübergreifenden Paradigmenwechsels. Agile Organisationsprinzipien sind im Kontext wachsender Unsicherheit, technologischer Beschleunigung und zunehmender Komplexität entstanden und haben sich schrittweise von methodischen Ansätzen zu einem umfassenden Organisationsverständnis entwickelt.

Die Betrachtung dieser Entwicklung ermöglicht es, aktuelle Transformationsanforderungen öffentlicher Organisationen besser zu verstehen. Digitale Transformation, der verstärkte Einsatz datenbasierter Entscheidungsformen und künstlicher Intelligenz, demografischer Wandel sowie Fachkräftemangel verändern die Rahmenbedingungen staatlichen Handelns

nachhaltig. Forschung und praxisorientierte Leitfäden weisen darauf hin, dass Verwaltungen unter diesen Bedingungen verstärkt adaptive, lernorientierte und nutzerzentrierte Steuerungslogiken benötigen, um langfristig handlungsfähig zu bleiben (OECD, 2021; Bundesverwaltungsamt, 2023; Hegele, o. J.).

2.1.1 Stabilität als Organisationsprinzip (ca. 1900–1970)

Zu Beginn des 20. Jahrhunderts dominierten in Wirtschaft und Verwaltung Organisationsmodelle, die auf Stabilität, Vorhersagbarkeit und Kontrolle ausgerichtet waren. In der Privatwirtschaft prägte Frederick W. Taylor mit dem Scientific Management ein mechanistisches Organisationsverständnis, das Effizienz durch Standardisierung, strikte Arbeitsteilung und zentrale Kontrolle sicherstellen sollte (Taylor, 1911). Organisationen galten als planbare Systeme, deren Leistungsfähigkeit durch die Optimierung einzelner Arbeitsschritte gesteigert werden konnte.⁴

Parallel dazu entwickelte Max Weber sein Idealmodell der legal-rationalen Bürokratie, das bis heute den normativen Referenzrahmen moderner Verwaltung prägt. Bürokratische Organisationen gewinnen ihre Legitimität durch die Bindung an formale Regeln und Verfahren, klare Hierarchien, fest definierte Zuständigkeiten sowie Aktenmäßigkeit und Fachqualifikation (Weber, 1922)⁵. Diese Modelle waren nicht defizitär, sondern hoch funktional für stabile Umweltbedingungen. Ihre strukturelle Stärke lag in Reproduzierbarkeit, Verlässlichkeit und Rechtsstaatlichkeit

Sowohl der Taylorismus in der Privatwirtschaft als auch die weberianische Bürokratie im öffentlichen Sektor waren in vergleichsweise stabilen Umwelten hoch funktional. Sie ermöglichten Effizienz, Verlässlichkeit und Kontrolle in einem Kontext begrenzter Dynamik. Gleichzeitig erzeugten sie Organisationsstrukturen, die primär auf Wiederholung und Regelbefolgung ausgerichtet waren und nur begrenzte Lern- und Anpassungsfähigkeit aufwiesen. Flexibilität, Nutzerorientierung oder selbstorganisierte Problemlösung spielten in diesen Modellen eine untergeordnete Rolle.

Mit zunehmender Globalisierung, wachsender Markt- und Umweltkomplexität sowie beschleunigten technologischen Innovationszyklen traten die Grenzen dieses Stabilitätsparadigmas jedoch zunehmend hervor. Organisationen sahen sich vermehrt mit Situationen konfrontiert, in denen Planungssicherheit nicht mehr gegeben war und lineare Steuerungslogiken an Wirksamkeit verloren. Diese Entwicklung bildete den Ausgangspunkt für

⁴ Taylorismus wird hier nicht normativ bewertet, sondern als historisch funktionales Organisationsmodell verstanden, das unter stabilen Umweltbedingungen hohe Effizienz ermöglichte.

⁵ Webers Bürokratiemodell stellt einen Idealtyp dar und beschreibt keine empirische Verwaltung in Reinform, sondern ein analytisches Ordnungsschema zur Erklärung moderner Herrschafts- und Organisationsformen.

alternative Organisations- und Steuerungsansätze, die weniger auf Kontrolle und Vorabplanung, sondern stärker auf Lernen, Anpassung und dezentrale Problemlösung setzten (Denning, 2018; Förster & Wendler, 2012).

2.1.2 Erste Risse im Stabilitätsparadigma (1970–1990)

Ab den 1970er-Jahren gerieten die stabilitäts- und planungsorientierten Organisationsmodelle zunehmend unter Druck. Globalisierung, intensiverer Wettbewerb, kürzere Innovationszyklen und steigende Qualitätsanforderungen führten dazu, dass Organisationen vermehrt mit dynamischen und schwer vorhersehbaren Umwelten konfrontiert waren. Unter diesen Bedingungen verloren rein hierarchische Steuerungs- und Kontrollmechanismen an Wirksamkeit.

In der Privatwirtschaft reagierten Unternehmen auf diese Entwicklung zunächst nicht mit Agilität im heutigen Sinne, sondern mit einer Weiterentwicklung bestehender Effizienzlogiken. Konzepte wie Lean Production und Kaizen zielten darauf ab, Verschwendung zu reduzieren, Prozesse kontinuierlich zu verbessern und Mitarbeitende stärker in Problemlösungsprozesse einzubeziehen (Imai, 1986; Womack et al., 1990, pp.13-26). Im Unterschied zum Taylorismus rückten damit Lernprozesse, Teamarbeit und dezentrale Verantwortung stärker in den Fokus, ohne jedoch die Grundlogik planbarer und standardisierter Prozesse vollständig aufzugeben.⁶

Auch im öffentlichen Sektor setzte in dieser Phase eine Reformdiskussion ein. Klassische Verwaltungen wurden zunehmend als überreguliert, ineffizient und bürgerfern kritisiert. Unter dem Leitbild des New Public Management (NPM) wurden seit den 1980er-Jahren Reformansätze entwickelt, die Verwaltung stärker an betriebswirtschaftlichen Prinzipien ausrichten sollten (Hood, 1991, pp. 4-7; Osborne & Gaebler, 1992). Zentrale Elemente waren Ergebnisorientierung, Leistungskennzahlen, Zielvereinbarungen und Wettbewerbselemente. Verwaltung sollte weniger über Input- und Verfahrensvorgaben, sondern stärker über Output und Wirkungen gesteuert werden.

Diese Reformen markierten einen wichtigen Bruch mit dem klassischen Bürokratiemodell, blieben jedoch aus agiler Perspektive begrenzt. Zwar wurde Effizienz gesteigert und Bürgerorientierung stärker betont, die grundlegenden Entscheidungs- und Lernlogiken der Verwaltung veränderten sich jedoch kaum. Insbesondere iterative Arbeitsweisen, kontinuierliches Feedback und Selbstorganisation wurden nicht systematisch verankert. In vielen Ländern, insbesondere in Deutschland, blieb die Umsetzung zudem fragmentarisch, während

⁶ Lean-Ansätze erweiterten klassische Effizienzlogiken um kontinuierliches Lernen, blieben jedoch überwiegend innerhalb planbarer Prozessstrukturen verankert.

weberianische Grundstrukturen, Hierarchie und Rechtsbindung weiterhin dominierten (Kuhlmann & Wollmann, 2019, pp. 97-110).⁷

Damit lässt sich diese Reformphase als Übergangsphase beschreiben: Sowohl Lean-Ansätze in der Privatwirtschaft als auch NPM-Reformen im öffentlichen Sektor reagierten auf steigende Komplexität, blieben jedoch überwiegend innerhalb eines linear-steuernenden Paradigmas verhaftet. Sie bereiteten den Boden für spätere agile Konzepte, ohne selbst bereits agil zu sein (Mergel, 2022; OECD, 2020)

2.1.3 Krise linearer Steuerungsmodelle und Entstehung des Agilitätsbegriffs

Während Lean-Ansätze und New-Public-Management-Reformen erste Antworten auf steigende Komplexität lieferten, zeigten sich ihre Grenzen besonders deutlich in wissensintensiven und technologisch geprägten Arbeitsfeldern. In der Softwareentwicklung, die seit den 1980er-Jahren zunehmend an Bedeutung gewann, erwiesen sich klassische, sequenzielle Projektmodelle als kaum noch beherrschbar. Das dominante Wasserfallmodell, das von einer vollständigen Anforderungsdefinition und einer linearen Abarbeitung klar getrennter Phasen ausging, setzte ein Maß an Planungssicherheit voraus, das in der Praxis immer seltener gegeben war (Royce, 1970, pp. 328-331).

Empirische Erfahrungen aus großen IT-Projekten zeigten wiederkehrende Probleme: Anforderungen änderten sich während der Projektlaufzeit, Nutzerbedürfnisse wurden erst spät erkannt, und viele Projekte scheiterten hinsichtlich Zeit, Budget oder Funktionalität (Highsmith, 2002, pp 8-15). Die zentrale Schwäche linearer Modelle lag weniger in ihrer methodischen Ausgestaltung als in ihrem zugrunde liegenden Organisationsverständnis: Sie gingen implizit davon aus, dass komplexe Probleme vorab vollständig analysierbar und planbar seien. Agile Ansätze setzen dem die Prämisse entgegen, dass Erkenntnisgewinn und Problemlösung in komplexen Kontexten iterativ erfolgen müssen. Abbildung 1 verdeutlicht den methodischen Kernwechsel: von sequenzieller Phasenlogik hin zu kurzen Lernzyklen mit wiederholter Überprüfung und Anpassung.

⁷ Die Umsetzung von NPM-Reformen in Deutschland erfolgte selektiv und variierte stark zwischen Ebenen und Organisationen; grundlegende bürokratische Strukturen blieben weitgehend erhalten.

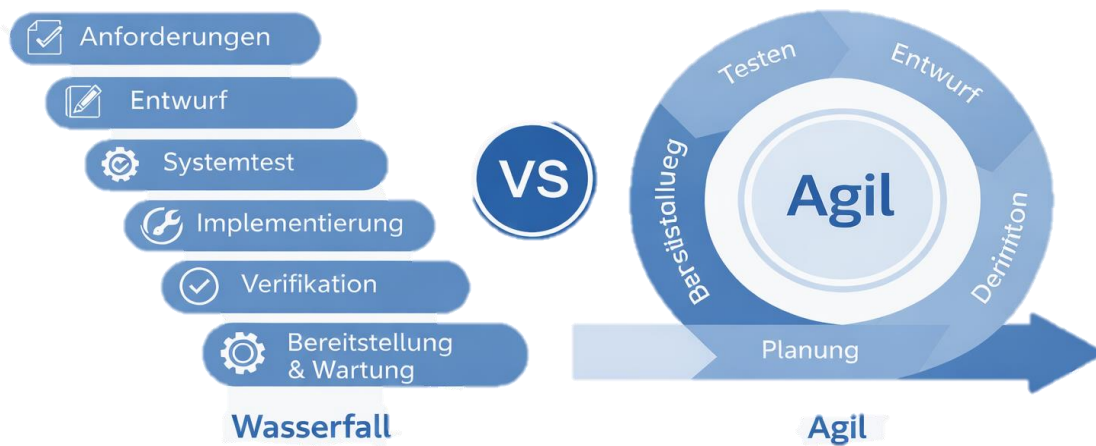


Abbildung 1: Vom Wasserfall zum agilen Zyklus nach Highsmith 2002

Als Reaktion auf diese Krise entstanden seit den 1990er-Jahren erste iterative und inkrementelle Vorgehensweisen, die Planung nicht als einmaligen Akt, sondern als fortlaufenden Lernprozess verstanden. Einen frühen konzeptionellen Impuls lieferten Takeuchi und Nonaka (1986, pp. 138-140), die in ihrer Analyse erfolgreicher Produktentwicklungsprozesse einen neuen Organisationstyp beschrieben: kleine, interdisziplinäre und weitgehend selbstorganisierte Teams, die in überlappenden Phasen arbeiten und kontinuierlich aus Feedback lernen. Dieses Vorgehen beschrieben sie metaphorisch als „Scrum“, ein Bild, das später namensgebend für eine der einflussreichsten agilen Methoden wurde.⁸

Auf dieser Grundlage entwickelten sich konkrete Rahmenwerke wie Extreme Programming und Scrum, die kurze Entwicklungszyklen, enge Nutzerinteraktion und kontinuierliche Anpassung betonen (Beck, 2000; Scrum Guide, 2020). Gemeinsam war diesen Ansätzen die bewusste Abkehr von umfassender Vorabplanung zugunsten adaptiver Steuerungslogiken.

Der begriffliche und normative Durchbruch erfolgte im Jahr 2001 mit dem Manifesto for Agile Software Development (Beck et al., 2001). Die formulierten Werte markieren einen grundlegenden Perspektivwechsel: Menschen und Interaktionen werden höher gewichtet als Prozesse und Werkzeuge, Reaktion auf Veränderung wichtiger als das Befolgen eines festen Plans. Agilität wurde damit erstmals explizit als organisationale Fähigkeit verstanden, unter Unsicherheit handlungsfähig zu bleiben und Wertschöpfung iterativ zu organisieren.

In der Folge entwickelte sich Agilität von einem softwarebezogenen Ansatz zu einem allgemeinen Organisationsprinzip, das zunehmend auch in Verwaltung und öffentlichem Management diskutiert wird (Denning, 2018; Förster & Wendler, 2012).

⁸ Der von Takeuchi und Nonaka verwendete Scrum-Begriff ist als Metapher zu verstehen und beschreibt eine Organisationsform, nicht bereits ein ausformuliertes Projektmanagement-Framework.

2.1.4 Digitale Transformation und verspätete Rezeption in der Verwaltung

Mit dem Fortschreiten der digitalen Transformation sowie einer Verdichtung gesellschaftlicher Krisenlagen, etwa Finanzkrisen, Migration oder der COVID-19-Pandemie, erhöhte sich der Anpassungsdruck auf staatliche Organisationen deutlich. Verwaltungshandeln sieht sich zunehmend komplexen, dynamischen und schwer prognostizierbaren Problem-lagen gegenüber, wodurch klassische, linear ausgerichtete Steuerungsmodelle insbesondere in digital geprägten Aufgabenfeldern an ihre Grenzen stoßen.

In diesem Kontext gewannen Konzepte wie Digital Government, Open Government und Co-Creation seit den 2010er-Jahren international an Bedeutung. Die Forschung beschreibt diesen Wandel als Übergang von New Public Management hin zu einer Digital-Era Governance, in der digitale Technologien, datenbasierte Entscheidungsprozesse und nutzerorientierte Services zentrale Elemente staatlicher Steuerung darstellen (Dunleavy et al., 2006, pp. 467–470). Digitale Transformation wird damit weniger als technisches Modernisierungsprojekt verstanden, sondern als Treiber grundlegender organisatorischer Veränderungsprozesse.

Internationale Organisationen wie die OECD griffen diese Entwicklung auf und formulierten Konzepte agiler staatlicher Steuerung. Im Rahmen von Agile Government wird betont, dass Regierungen Politiken und Dienstleistungen iterativ entwickeln, frühzeitig testen und systematisch Feedback integrieren müssen, um unter Unsicherheit handlungsfähig zu bleiben. Agilität wird hierbei nicht primär als Methode, sondern als institutionelle Anpassungsfähigkeit verstanden.⁹

Praxisbeispiele wie der Government Digital Service im Vereinigten Königreich, der U.S. Digital Service oder der Canadian Digital Service zeigen, dass agile Prinzipien insbesondere in der Entwicklung digitaler Bürgerdienste erfolgreich angewendet werden. Charakteristisch sind interdisziplinäre Teams, nutzerzentriertes Design, Prototyping und kurze Feedbackzyklen (OECD, 2020, pp. 22–25; Mergel, 2021, pp. 49–53). Diese Einheiten agieren jedoch häufig als Ergänzung zur klassischen Linienorganisation, wodurch die Frage nach Übertragbarkeit und Skalierung in bestehende Verwaltungsstrukturen empirisch zentral wird.

Für Deutschland ergibt sich ein ambivalentes Bild. Einerseits zeichnet sich die öffentliche Verwaltung durch hohe formale Stabilität, Rechtssicherheit und institutionelle Kontinuität aus, andererseits weisen Studien auf ausgeprägte Hierarchisierung, komplexe Entscheidungsprozesse und begrenzte Experimentiermöglichkeiten hin (Kuhlmann & Wollmann, 2019, pp. 58–65; Hegele, o. J.). Internationale Vergleiche zeigen zudem, dass digitale Verwaltungsleistungen häufig langsamer implementiert werden und organisatorische

⁹ Agile Government bezeichnet keinen einheitlichen Reformansatz, sondern einen Sammelbegriff für iterative, lernorientierte Formen staatlicher Steuerung.

Fragmentierung Transformationsprozesse erschwert (OECD, 2025; EU eGovernment Benchmark, 2025).

Diese institutionelle Stabilität erklärt, warum agile Ansätze im deutschen Verwaltungssektor zeitlich verzögert rezipiert werden und unter restriktiveren Rahmenbedingungen implementiert werden müssen. Rechtsbindung, Ressortzuständigkeiten und hierarchische Entscheidungsstrukturen begrenzen zentrale Prinzipien agiler Organisationen wie Selbstorganisation oder flexible Priorisierung. Gleichzeitig verdeutlichen Digitalisierungs- und Beteiligungsanforderungen, dass Verwaltungen zunehmend auf iterative und nutzerzentrierte Arbeitsweisen angewiesen sind.

Agile Verwaltungsentwicklung ist damit weniger „Option“, sondern ein Spannungsmanagement zwischen rechtlicher Stabilität und adaptiver Problembearbeitung.

2.2 Merkmale moderner agiler Organisationen

Aufbauend auf der historischen Entwicklung der Agilität wird in der aktuellen Organisations- und Managementliteratur zunehmend betont, dass Agilität nicht als Sammlung einzelner Methoden, sondern als umfassendes Organisationsprinzip zu verstehen ist. Agilität beschreibt dabei die Fähigkeit von Organisationen, unter Bedingungen hoher Unsicherheit, Komplexität und Dynamik handlungsfähig zu bleiben, kontinuierlich zu lernen und Wert für ihre Anspruchsgruppen zu schaffen (Denning, 2018, pp. 7–10; Rigby, Sutherland & Takeuchi, 2016, pp. 41–47). Für die vorliegende Arbeit ist dieses Verständnis deshalb zentral, weil es Agilität als integriertes Zusammenspiel von Zielorientierung, Struktur und Kultur fasst.

Dieses Verständnis wird auch in der Verwaltungsforschung aufgegriffen, die Agilität als organisationale Fähigkeit beschreibt, kontinuierliches Lernen, interdisziplinäre Zusammenarbeit und Nutzerorientierung systematisch zu verbinden (Mergel, 2021; Förster & Wendler, 2012).

Die normativen Grundlagen dieses Verständnisses wurden erstmals im Manifesto for Agile Software Development formuliert (Beck et al., 2001)¹⁰. Die dort beschriebenen Werte und Prinzipien markieren einen grundlegenden Perspektivwechsel: Während klassische Organisationsmodelle auf Planung, Kontrolle und Hierarchie ausgerichtet sind, betonen agile Ansätze Selbstorganisation, Nutzerorientierung und die Fähigkeit, flexibel auf Veränderungen zu reagieren (Highsmith, 2002, pp. 25–27). In der Literatur wird hervorgehoben, dass diese Prinzipien weniger als starre Regeln, sondern vielmehr als kulturelle

¹⁰ Das Agile Manifesto besitzt keinen formalen normativen Status, entfaltet jedoch bis heute erhebliche Wirkung als Orientierungsrahmen für Organisations- und Führungsmodelle auch außerhalb der Softwareentwicklung.

Orientierungsrahmen zu verstehen sind, die das Handeln in komplexen Situationen leiten (Denning, 2018, pp. 14–16).

Vor diesem Hintergrund lässt sich Agilität als mehrdimensionales Organisationsprinzip beschreiben. Zahlreiche Autorinnen und Autoren argumentieren, dass agile Organisationen nur dann wirksam sind, wenn strategische, strukturelle und kulturelle Aspekte gemeinsam berücksichtigt werden (Laloux, 2014, pp 55–60; Appelo, 2011, pp. 32–35; Denning, 2018, pp. 93–97). Diese Perspektive bildet die Grundlage für eine analytische Differenzierung in drei miteinander verbundene Ebenen, die im Folgenden erläutert werden. Diese mehrdimensionale Perspektive findet sich auch in aktuellen Modellen agiler Organisationsentwicklung im öffentlichen Sektor, die strategische Zielbilder, strukturelle Ermöglichung und kulturelle Veränderung als miteinander verschränkte Transformationshebel beschreiben (OECD, 2020; Hegele, o. J.).

Die Unterschiede zwischen klassischen und agilen Organisationslogiken lassen sich entlang dieser Ebenen systematisch gegenüberstellen. Die Gegenüberstellung zeigt, dass Agilität nicht auf einzelne Tools reduziert werden kann, sondern zugleich Steuerungslogik, Kommunikationsmuster, Führungsverständnis und Lernkultur betrifft.

Dimension	Klassisches Organisationsverständnis	Agiles Organisationsverständnis
Steuerung	Top-down, hierarchisch	Dezentral, selbstorganisiert
Planung	Langfristig, linear	Kurzzyklisch, iterativ
Kommunikation	Formal, dokumentenbasiert	Direkt, kollaborativ
Zielsetzung	Regel- und Prozessorientierung	Ergebnis- und Wertorientierung
Führung	Kontrollierend	Unterstützend („Servant Leadership“)
Fehlerkultur	Fehlervermeidung	Lernen aus Fehlern

Tabelle 2: Agilität als mehrdimensionales Organisationsprinzip auf strategischer, struktureller und kultureller Ebene (eigene Darstellung in Anlehnung an Appelo, 2011; Laloux, 2014; Denning, 2018).

Auf strategischer Ebene zeichnet sich Agilität durch eine konsequente Ausrichtung auf Nutzer- bzw. Bürgerwert sowie durch Anpassungsfähigkeit in einem VUCA-Umfeld aus. Organisationen definieren ihren Erfolg nicht primär über die Einhaltung interner Prozesse, sondern über den tatsächlichen Nutzen ihrer Leistungen für ihre Anspruchsgruppen (Denning, 2018, pp. 21–24). Diese Nutzerorientierung geht mit der Annahme einher, dass Anforderungen dynamisch sind und sich im Zeitverlauf verändern. Agil arbeitende Organisationen entwickeln daher kontinuierlich Mechanismen zur Einholung von Feedback, um Erwartungen frühzeitig zu erkennen und Leistungen iterativ anzupassen (Rigby, Sutherland & Takeuchi, 2016, pp. 44–46). Gerade im öffentlichen Sektor eröffnet dieser Perspektivwechsel erhebliche Potenziale, da Bürgerinnen und Bürger zunehmend als aktive Mitgestaltende

öffentlicher Leistungen verstanden werden (Mergel, 2020, pp. 28–30). Zugleich ermöglicht die strategische Verankerung von Anpassungsfähigkeit, in volatilen, unsicheren und komplexen Umwelten handlungsfähig zu bleiben (Bennett & Lemoine, 2014, pp. 312–314).

Die strukturelle und prozessuale Ebene agiler Organisationen ist durch flexible, iterative Arbeitsweisen und interdisziplinäre Zusammenarbeit gekennzeichnet. An die Stelle linearer Planungs- und Steuerungsmodelle treten kurze Entwicklungszyklen, regelmäßige Feedbackschleifen sowie cross-funktionale Teams, die unterschiedliche fachliche Perspektiven integrieren (Schwaber & Beedle, 2002, pp. 34–36; Conforto et al., 2016, pp. 13–15). Ergänzt werden diese Strukturen durch visuelle Steuerungsinstrumente, die Transparenz über Arbeitsfortschritte, Prioritäten und Hindernisse schaffen (Anderson, 2010, pp. 18–21). Diese Offenheit erleichtert Koordination, reduziert Schnittstellenverluste und fördert Vertrauen zwischen beteiligten Akteuren. Insbesondere in stark arbeitsteiligen Organisationen trägt dieser Ansatz dazu bei, Silostrukturen aufzubrechen und kooperative Arbeitsformen zu etablieren (Anders, 2019, pp. 47–49). Gleichzeitig ermöglichen iterative Vorgehensweisen, Risiken frühzeitig zu erkennen, Lernräume zu schaffen und Projekte kontinuierlich an veränderte Rahmenbedingungen anzupassen (Rigby et al., 2016, pp. 44–46).

Die kulturell-personale Ebene bildet das Fundament agiler Organisationen. Zentrale Elemente sind Selbstorganisation, Lernorientierung und ein verändertes Führungsverständnis. Teams erhalten Gestaltungsspielräume und übernehmen Verantwortung für Planung, Umsetzung und Qualität ihrer Arbeitsergebnisse (Moe et al., 2012, pp. 53–55). Führung wird dabei weniger als Kontrolle, sondern als unterstützende, dienende Funktion verstanden, die Rahmenbedingungen für Zusammenarbeit und Lernen schafft (Greenleaf, 2002, pp. 27–30; Laloux, 2014, pp. 62–65). Eine konstruktive Fehlerkultur ermöglicht es, aus Rückmeldungen und Fehlentwicklungen systematisch zu lernen und Prozesse kontinuierlich zu verbessern (Senge, 2006, pp. 37–40). Studien zur agilen Verwaltungsentwicklung zeigen, dass kulturelle Faktoren, insbesondere psychologische Sicherheit, Beteiligung und Führung als Ermöglichung, den entscheidenden Erfolgsfaktor für die nachhaltige Implementierung agiler Arbeitsweisen darstellen (Bundesverwaltungsamt, 2023). Dieser kulturelle Wandel gilt als zentrale Voraussetzung dafür, dass agile Strukturen nicht nur formal eingeführt, sondern auch im organisationalen Alltag wirksam werden.

In der Zusammenschau wird deutlich, dass diese drei Ebenen nicht unabhängig voneinander existieren. Strategische Zielsetzungen beeinflussen strukturelle Ausgestaltung und kulturelle Praktiken, während umgekehrt kulturelle Muster und Führungsverständnisse darüber entscheiden, ob agile Strukturen tatsächlich wirksam werden können (Appelo, 2011, pp. 40–43). Agilität entfaltet ihre Wirkung daher nur als integriertes Organisationsprinzip, nicht als isolierte Maßnahme oder Methode. Für die weitere Analyse bedeutet dies, dass in

den Fallprojekten nicht nur Methoden, sondern auch Steuerungslogik, Rollenverständnis und Lernmechanismen zu betrachten sind.

Die drei Ebenen des Organisationsprinzips sind in Abbildung 2 zusammenfassend dargestellt.

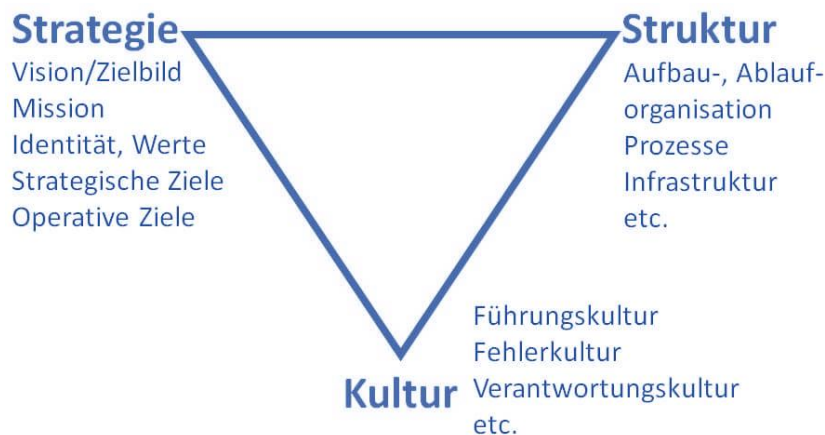


Abbildung 2: Agilität als mehrdimensionales Organisationsprinzip auf strategischer, struktureller und kultureller Ebene in Anlehnung an Appelo 2011; Laloux 2014; Denning 2018.

2.3 Agilität in der öffentlichen Verwaltung

Agile Organisationsformen haben sich zunächst in der Privatwirtschaft etabliert und werden erst seit den 2010er-Jahren verstärkt im öffentlichen Sektor diskutiert. Auslöser sind insbesondere Digitalisierung, steigende gesellschaftliche Komplexität sowie wachsende Erwartungen der Bürgerinnen und Bürger an Transparenz, Beteiligung und Servicequalität (OECD, 2020; Mergel, 2022).

Die Übertragung agiler Prinzipien auf Verwaltungen ist jedoch mit spezifischen Rahmenbedingungen verbunden. Rechtsbindung, hierarchische Strukturen und politische Steuerungslogiken sichern Stabilität und Legitimität staatlichen Handelns, können aber zugleich flexible Anpassung und experimentelle Arbeitsweisen erschweren. Agilität wird daher in der Verwaltungsforschung nicht als Ersatz bürokratischer Strukturen verstanden, sondern als ergänzender Ansatz zur Stärkung von Lernfähigkeit, Kooperation und Nutzerorientierung (Bundesverwaltungsamt, 2023). Vor diesem Hintergrund ist analytisch zu klären, welche agilen Elemente innerhalb der institutionellen Logik der Verwaltung tatsächlich anschlussfähig sind und wo strukturelle Grenzen bestehen.

Im Folgenden werden die strukturellen Besonderheiten öffentlicher Organisationen, die Potenziale agiler Ansätze sowie ausgewählte nationale und internationale Anwendungserfahrungen dargestellt.

2.3.1 Besonderheiten öffentlicher Organisationen als Rahmenbedingungen

Öffentliche Organisationen sind durch spezifische strukturelle und normative Merkmale geprägt, die ihre Funktionsweise grundlegend von Unternehmen unterscheiden. Diese Besonderheiten bestimmen zugleich die Möglichkeiten und Grenzen agiler Transformation.

Zentral ist zunächst die ausgeprägte Rechtsbindung des Verwaltungshandelns. Entscheidungen müssen auf gesetzlicher Grundlage erfolgen, nachvollziehbar dokumentiert und revisionsfähig sein. Dieses Legalitätsprinzip¹¹ gewährleistet Gleichbehandlung und Legitimität staatlichen Handelns, begrenzt jedoch experimentelle, iterative oder ergebnisoffene Vorgehensweisen, wie sie für agile Arbeitsformen typisch sind (Anders, 2019, pp. 59–63; Bundesverwaltungsamt, 2023, pp. III-IV).

Hinzu kommt eine traditionell stark hierarchische Organisationsstruktur. Entscheidungsprozesse verlaufen überwiegend top-down, Zuständigkeiten sind formal klar abgegrenzt. Diese Struktur sichert Verantwortlichkeit, verlängert jedoch Entscheidungswege und erschwert dezentrale Selbstorganisation, die als zentrales Element agiler Organisationen gilt (diGAP, 2021, pp. 8–12; Hegele, o.J.).

Verwaltungshandeln ist zudem in politische Steuerungslogiken eingebettet. Haushaltsvorgaben, politische Mehrheiten und Wahlzyklen beeinflussen Prioritätensetzungen und Projektverläufe. Dadurch entsteht ein Spannungsfeld zwischen fachlicher Kontinuität und politischer Responsivität, das langfristige Transformationsprozesse erschweren kann (Mergel, 2020, pp. 30–34). Agile Steuerungslogiken müssen daher so ausgestaltet werden, dass sie politische Responsivität ermöglichen, ohne fachliche Kontinuität zu unterminieren.

Begleitet wird dies häufig von einer Kultur der Risikovermeidung. Fehler gelten in Verwaltungen primär als Gefahr für Rechtssicherheit und öffentliche Reputation. Agile Prinzipien, die auf Iteration, Lernschleifen und produktiven Umgang mit Unsicherheit setzen, erfordern hier einen tiefgreifenden kulturellen Wandel (Hegele, o.J.).

Schließlich erschweren haushaltsrechtliche und personalrechtliche Bindungen eine flexible Ressourcensteuerung. Agile Arbeitsweisen erscheinen damit zwar wünschenswert, stoßen in der Praxis jedoch häufig an Kapazitäts- und Strukturgrenzen (Anders, 2019, pp. 61–63; Bundesverwaltungsamt, 2023, pp. III–IV).

In der Zusammenschau wird deutlich, dass öffentliche Verwaltungen in einem Spannungsfeld zwischen Stabilitätssicherung und Anpassungsdruck agieren.

¹¹ Das Legalitätsprinzip beschreibt die Bindung der Verwaltung an Gesetz und Recht („Vorbehalt des Gesetzes“ und „Vorrang des Gesetzes“); Verwaltungshandeln bedarf einer Rechtsgrundlage und darf geltendes Recht nicht verletzen.

Dimension	Privatwirtschaft	Öffentlicher Sektor
Zielorientierung	Markt, Wettbewerb, Profit	Gemeinwohl, Rechtmäßigkeit, Legitimität
Steuerung	Autonom, unternehmerisch	Politisch-administrativ, rechtlich gebunden
Erfolgsmaßstab	Kundenzufriedenheit, Innovation	Bürgerzufriedenheit, Rechtskonformität
Risikokultur	Experimentierfreude	Risikoaversion, Revisionsicherheit ¹²
Organisationsstruktur	Netzwerke, Projektteams	Hierarchien, Zuständigkeiten
Zeithorizont	kurzfristig, marktdynamisch	langfristig, haushaltsabhängig

Tabelle 3: Unterschiedliche Rahmenbedingungen von Agilität in Privatwirtschaft und öffentlichem Sektor. (eigene Darstellung in Anlehnung an Mergel, 2022, OECD, 2020, diGAP, 2021)

2.3.2 Potenziale agiler Ansätze im Verwaltungsbereich

Trotz der dargestellten Rahmenbedingungen zeigen Forschung und Praxis, dass agile Prinzipien erhebliche Entwicklungspotenziale für öffentliche Verwaltungen eröffnen.

Durch konsequente Nutzerorientierung rücken Bürgerinnen und Bürger stärker in die Rolle aktiver Mitgestalter öffentlicher Leistungen. Verwaltungsprozesse werden damit weniger an internen Zuständigkeiten als vielmehr an tatsächlichen Bedürfnissen der Anspruchsgruppen ausgerichtet (OECD, 2020, pp. 14–18; Mergel, 2022, pp. 28–30).

Iterative Projektsteuerung ermöglicht es zugleich, auf sich verändernde Anforderungen, politische Prioritäten oder externe Krisen flexibel zu reagieren. Insbesondere in Digitalisierungs-, Stadtentwicklungs- oder Krisenkontexten erweist sich diese Reaktionsfähigkeit als zentraler Vorteil agiler Arbeitsweisen (Bundesverwaltungsamt, 2023, pp. III–IV; diGAP, 2021, pp. 15–18).

Cross-funktionale Zusammenarbeit fördert den Wissenstransfer zwischen Fachämtern, IT-Einheiten und Beteiligungsakteuren. Dadurch können komplexe Verwaltungsprobleme ganzheitlicher bearbeitet und Ressourcennutzung effizienter gestaltet werden (Mergel, 2022, pp. 30–33; Hegele, o.J.).

Transparente Kommunikations- und Feedbackformate erhöhen zudem die Nachvollziehbarkeit von Entscheidungsprozessen. Dies stärkt das Vertrauen zwischen Verwaltung, Politik und Bürgerschaft und trägt zur Legitimität öffentlichen Handelns bei (OECD, 2020, pp. 18–21).

Schließlich schaffen agile Pilotprojekte geschützte Experimentierräume, in denen neue Lösungsansätze erprobt werden können, ohne die Stabilität der Gesamtorganisation zu

¹² Nachweisbarkeit von Entscheidungen für Prüf- und Kontrollinstanzen.

gefährden. Dieses Prinzip des „safe-to-fail“ erhöht die Innovationsfähigkeit öffentlicher Organisationen (Anders, 2019, pp. 66–68; Bundesverwaltungsamt, 2023, pp. IV–VI).

Insgesamt adressieren agile Prinzipien zentrale Modernisierungsbedarfe öffentlicher Verwaltungen, insbesondere Digitalisierung, Beteiligung und organisationsinternes Lernen, ohne dabei die Grundlagen rechtsstaatlicher Verwaltung infrage zu stellen.

2.3.3 Internationale und nationale Best Practices

Internationale Erfahrungen zeigen, dass agile Verwaltungsansätze insbesondere im Kontext digitaler Serviceentwicklung und innovationsorientierter Politikgestaltung erfolgreich umgesetzt wurden. Dabei handelt es sich häufig nicht um eine flächendeckende Transformation, sondern um gezielt eingerichtete Organisationseinheiten oder Pilotprogramme.

Zu den international bekanntesten Beispielen zählt der Government Digital Service (GDS) im Vereinigten Königreich, der seit 2011 digitale Verwaltungsleistungen iterativ und nutzerzentriert entwickelt (Mergel, 2016; OECD, 2020). Vergleichbare Strukturen bestehen mit dem U.S. Digital Service sowie dem Canadian Digital Service, die interdisziplinäre Teams, Prototyping und agile Frameworks zur Modernisierung staatlicher IT-Systeme einsetzen (OECD, 2020, pp. 22–25).

Die OECD (2020, pp. 28–31) identifiziert drei zentrale Anwendungsfelder agiler Verwaltungsentwicklung:

1. Digitale Serviceentwicklung (iterative Entwicklung von E-Government-Angeboten),
2. Policy Innovation (experimentelle Politikgestaltung mit Feedbackschleifen),
3. Organisationsentwicklung (Einführung interdisziplinärer Teams und lernorientierter Führung).

Auch in Deutschland sind seit Mitte der 2010er-Jahre vergleichbare Ansätze zu beobachten. Mit dem Onlinezugangsgesetz (OZG) wurde ein Rahmen geschaffen, der digitale Verwaltungsleistungen nutzerzentriert entwickeln soll. Der DigitalService des Bundes arbeitet nach agilen Prinzipien in interdisziplinären Produktteams (Bundesverwaltungsamt, 2023; Mergel, 2022). Darüber hinaus zeigen Projekte im Rahmen von diGAP, dass klassische Verwaltungslogik und agile Arbeitsweisen durch klare Rollen und hybride Projektstrukturen vereinbar sein können (Porschen-Hueck et al., 2021).

Empirische Befunde liefern mehrere nationale Studien:

Projekt / Organisation	Land	Schwerpunkt	Agile Elemente	Quelle
Government Digital Service (GDS)	UK	Digitale Verwaltungsdienste	User-Centered Design, Scrum, iterative Releases	OECD, 2020
U.S. Digital Service	USA	Modernisierung föderaler IT	Cross-funktionale Teams, Prototyping	OECD, 2020
Canadian Digital Service	Kanada	Digitale Bürgerdienste	Agile Produktentwicklung, Nutzerfeedback	OECD, 2020
DigitalService Bund	Deutschland	OZG-Umsetzung, IT-Projekte	Interdisziplinäre Teams, iterative Entwicklung	Bundesverwaltungsamt, 2023
diGAP-Projekte	Deutschland	Verwaltungsmodernisierung	Hybride Projektmodelle, klare Rollen	Porschen-Hueck et al., 2021

Tabelle 4.: Nationale und internationale Studien zur agilen Verwaltungsentwicklung.

2.4 Agiles und hybrides Projektmanagement als Umsetzungsinstrument

Projektmanagement stellt in öffentlichen wie privatwirtschaftlichen Organisationen einen zentralen Mechanismus dar, um komplexe Vorhaben zielgerichtet zu strukturieren und zu steuern. In klassischen Verwaltungsorganisationen dominieren traditionell plangetriebene Vorgehensmodelle, die auf umfassender Vorabdefinition von Zielen, Ressourcen und Abläufen beruhen. Angesichts zunehmender Dynamik, Digitalisierung und wachsender Anforderungen an Bürgerorientierung geraten diese Modelle jedoch an ihre Grenzen. Vor diesem Hintergrund gewinnt agiles Projektmanagement als ergänzender Steuerungsansatz auch im öffentlichen Sektor an Bedeutung (Mergel, 2022, pp. 45–48; Anders, 2019, pp. 72–75).

2.4.1 Abgrenzung zum klassischen Projektmanagement

Das klassische Projektmanagement folgt in der Regel sequenziellen Vorgehensmodellen, wie sie etwa im Project Management Body of Knowledge beschrieben werden. Charakteristisch sind klar getrennte Phasen von Initiierung, Planung, Umsetzung, Kontrolle und Abschluss sowie eine starke Orientierung an Planerfüllung, Budgettreue und formaler Dokumentation (Project Management Institute, 2021). Diese Logik ist insbesondere bei stabilen Rahmenbedingungen, eindeutigen Anforderungen und hoher Revisionssicherheit funktional.

In dynamischen Projektkontexten stößt diese Vorgehensweise jedoch an Grenzen. Anforderungen verändern sich während der Laufzeit, Nutzerbedürfnisse sind zu Beginn häufig nur unvollständig bekannt und politische oder rechtliche Rahmenbedingungen können sich kurzfristig verschieben. Studien zeigen, dass plangetriebene Modelle unter solchen Bedingungen erhöhte Risiken von Verzögerungen, Kostensteigerungen und mangelnder Nutzerakzeptanz aufweisen (Denning, 2018, pp. 19–23; Rigby, Sutherland & Takeuchi, 2016, pp.

40–50). Damit wird der Projekterfolg weniger von Planerfüllung als von lernbasierter Steuerungsfähigkeit abhängig.

Agiles Projektmanagement setzt hier an, indem es Projekte nicht primär über langfristige Detailplanung, sondern über kurze Arbeitszyklen, kontinuierliches Feedback und iterative Anpassung steuert. Steuerungslogik und Verantwortlichkeit werden stärker in interdisziplinäre Teams verlagert, während Nutzerinnen und Nutzer frühzeitig und regelmäßig in Entwicklungs- und Entscheidungsprozesse eingebunden werden (Schwaber & Beedle, 2002, pp. 34–36). Der Projekterfolg bemisst sich dabei weniger an der Einhaltung eines ursprünglichen Plans als an der Qualität und Nutzbarkeit der erzielten Ergebnisse.

2.4.2 Hybride Projektmanagementansätze in öffentlichen Verwaltungen

Für öffentliche Verwaltungen ist eine vollständige Abkehr von klassischen Projektmanagementlogiken in der Regel nicht realistisch. Rechtsbindung, Haushaltsvorgaben, politische Steuerung sowie Revisions- und Dokumentationspflichten erfordern weiterhin formalisierte Planungs- und Kontrollmechanismen. Gleichzeitig entstehen in Bereichen wie Digitalisierung, Beteiligungsprozessen oder Stadtentwicklung Projektkontexte, die von Unsicherheit und Veränderungsdynamik geprägt sind und damit rein plangetriebene Steuerungslogiken zunehmend überfordern. Während der PMBOK® Guide (PMI, 2021) klassische und adaptive Vorgehensmodelle systematisiert und deren Koexistenz beschreibt, betonen Rigby, Sutherland und Takeuchi (2016), dass Organisationen in dynamischen Umfeldern verstärkt hybride Ansätze einsetzen, um Stabilität und Anpassungsfähigkeit miteinander zu verbinden.

Vor diesem Hintergrund haben sich hybride Projektmanagementansätze etabliert, die klassische und agile Steuerungslogiken kombinieren. Typisch ist dabei eine formale Vorstrukturierung zentraler Rahmenbedingungen, etwa Zieldefinition, Budgetrahmen, politische Beschlusslage oder rechtliche Vorgaben, während die operative Umsetzung in iterativen Zyklen mit regelmäßigen Feedback- und Lernschleifen erfolgt (Conforto et al., 2016, pp. 664–668; Rigby et al., 2016, pp. 42–44). Auf diese Weise können Verwaltungen sowohl Anforderungen an Nachvollziehbarkeit und Rechtssicherheit erfüllen als auch flexibel auf neue Erkenntnisse, Bürgerfeedback oder externe Veränderungen reagieren. Hybride Ansätze sind damit nicht bloß „Kompromiss“, sondern eine institutionell rationale Verbindung von Revisionsicherheit und Lernfähigkeit.

Der PMflex-Agil-Leitfaden des Bundesverwaltungsamts hebt hervor, dass insbesondere für Verwaltungsprojekte eine adaptive Kombination klassischer und agiler Elemente geeignet ist, um Steuerbarkeit, Transparenz und Innovationsfähigkeit gleichzeitig sicherzustellen (Bundesverwaltungsamt, 2023, pp. IV–VI).

2.4.3 Agile Methoden als Instrumente nutzerzentrierter Projektarbeit

Die Auswahl geeigneter Projektmethoden hängt wesentlich vom Grad an Unsicherheit und Komplexität eines Vorhabens ab. Die von Stacey entwickelte Komplexitätsmatrix unterscheidet zwischen einfachen, komplizierten, komplexen und chaotischen Problemsituationen und zeigt, dass klassische, plangetriebene Steuerungslogiken vor allem bei klar definierten und stabilen Rahmenbedingungen wirksam sind, während komplexe Kontexte adaptive und lernorientierte Vorgehensweisen erfordern (Stacey, 1996).

Insbesondere Projekte der digitalen Verwaltungsmodernisierung, der Bürgerbeteiligung oder der organisationsübergreifenden Zusammenarbeit bewegen sich häufig im Bereich hoher Unsicherheit und dynamischer Anforderungsentwicklung. In solchen Kontexten greifen Verwaltungen zunehmend auf agile Methoden zurück. Zu den verbreiteten Ansätzen zählen iterative Frameworks wie Scrum (Schwaber & Beedle, 2002), visuelle Steuerungsinstrumente wie Kanban (Anderson, 2010) sowie nutzerzentrierte Innovationsmethoden wie Design Thinking (Plattner et al., 2010). Diese Methoden fördern kurze Entwicklungszyklen, frühes Testen von Zwischenergebnissen sowie eine systematische Einbindung von Nutzerfeedback.

Empirische Untersuchungen zeigen, dass der Einsatz solcher Methoden im öffentlichen Sektor insbesondere bei der Entwicklung digitaler Verwaltungsleistungen und in interdisziplinären Projektkontexten positive Effekte auf Transparenz, Lernfähigkeit und Nutzerorientierung entfalten kann (Mergel, 2022; Porschen-Hueck et al., 2021). Gleichzeitig wird betont, dass agile Methoden nicht als standardisierte Blaupause übernommen werden können, sondern eine kontextsensible Anpassung an rechtliche und institutionelle Rahmenbedingungen erfordern (OECD, 2021).

Agile Methoden fungieren damit im öffentlichen Sektor nicht als Ersatz klassischer Projektlogiken, sondern als ergänzende Instrumente für Vorhaben mit hohem Komplexitätsgrad. Sie bilden die methodische Grundlage für die in Kapitel 4 analysierten kommunalen Praxisbeispiele.

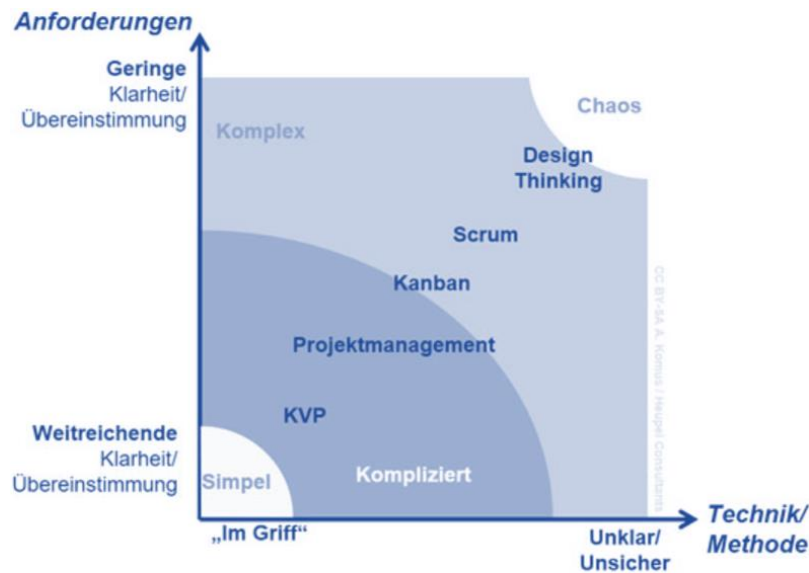


Abbildung 3: Einordnung klassischer und agiler Projektmanagementmethoden entlang des Komplexitätsgrads nach der Stacey-Matrix, 1996.

2.5 Agile Transformation und Change-Management

Die Einführung agiler Arbeitsweisen stellt keinen isolierten Methodenwechsel dar, sondern greift tief in Struktur, Entscheidungslogiken und Organisationskultur ein. Agilität verändert nicht nur Projektsteuerung, sondern auch Verantwortungsverteilung, Kommunikationsmuster und Führungsverständnis. Gerade in öffentlichen Verwaltungen, die historisch auf Stabilität, Rechtsbindung und hierarchische Zuständigkeiten ausgerichtet sind, trifft dieser Anspruch auf gefestigte institutionelle Routinen (Weber, 1922; Kuhlmann & Wollmann, 2019, pp. 58–62).

Agile Transformation ist daher als langfristiger organisationaler Lern- und Entwicklungsprozess zu verstehen. Forschung betont, dass nachhaltige Agilität nicht allein durch die Einführung einzelner Methoden entsteht, sondern durch die strategische Verzahnung von Strukturveränderung, Führungskultur und kontinuierlicher Anpassungsfähigkeit (Denning, 2018, pp. 93–97; OECD, 2020, pp. 12–15). Für Verwaltungen folgt daraus, dass „Agilität“ empirisch nur dann belastbar behauptet werden kann, wenn sie sich in wiederkehrenden Routinen (z. B. Feedback, Retrospektiven, transparente Priorisierung) und in veränderten Entscheidungspraktiken niederschlägt.

Zur systematischen Gestaltung solcher Veränderungsprozesse bieten Change-Management-Theorien einen konzeptionellen Rahmen. Sie ermöglichen es, Veränderungsdynamiken zu strukturieren, Widerstände einzuordnen und institutionelle Verstetigung zu fördern. Im öffentlichen Sektor ist dies besonders relevant, da organisatorische Veränderungen in politisch-administrative Entscheidungsprozesse eingebettet sind und sowohl intern als auch extern legitimiert werden müssen (Mergel, 2022; Kuper & Lutz, 2024).

2.5.1 Kultur- und Strukturveränderung als Voraussetzung

Agile Organisationsentwicklung setzt an zwei eng miteinander verbundenen Ebenen an: der Organisationskultur und der Organisationsstruktur. Kultur umfasst gemeinsame Werte, Normen und Routinen, die den Alltag prägen; Struktur beschreibt formale Zuständigkeiten, Entscheidungswege und Kooperationsformen. In klassischen Verwaltungen sind beide Ebenen häufig auf Regelkonformität, Planbarkeit und eindeutige Verantwortlichkeit ausgerichtet, Stärken, die für rechtsstaatliches Handeln zentral sind, aber zugleich Adaptivität und experimentelles Lernen begrenzen können (Weber, 1922; Kuhlmann & Wollmann, 2019).

Aus agiler Perspektive rücken daher kulturelle Leitideen wie Lernorientierung, Transparenz und Kooperation in den Vordergrund. Eine konstruktive Fehlerkultur ist dabei nicht als „Fehlerfreundlichkeit“ misszuverstehen, sondern als Fähigkeit, aus Abweichungen systematisch zu lernen, um Qualität und Wirksamkeit öffentlicher Leistungen zu verbessern (Denning, 2018, pp. 121–124). Ebenso verändert sich das Führungsverständnis: Statt vorrangig Kontrolle auszuüben, soll Führung Rahmenbedingungen schaffen, Hindernisse beseitigen und Teams zur eigenverantwortlichen Problemlösung befähigen („servant leadership“¹³) (Greenleaf 2002, pp. 27–30; Laloux, 2014, pp. 62–66).

Parallel dazu erfordert Agilität strukturelle Anpassungen. Starre arbeitsteilige Strukturen und starke Ressortgrenzen erschweren häufig interdisziplinäre Problembearbeitung, gerade bei komplexen Vorhaben wie Digitalisierung oder Stadtentwicklung. Agile Strukturen setzen daher auf cross-funktionale Zusammenarbeit, iterative Entscheidungsformate und regelmäßige Feedbackzyklen, um Lernprozesse in Projekten zu beschleunigen und Koordination transparenter zu machen (OECD 2020, pp. 19–22; Mergel, 2022, pp. 49–53). Für Verwaltungen bedeutet dies typischerweise nicht den vollständigen Abbau von Hierarchien, sondern die gezielte Einrichtung handlungsfähiger Projektstrukturen innerhalb bestehender Zuständigkeiten.

2.5.2 Erfolgsfaktoren und Barrieren im öffentlichen Sektor

Ob agile Transformation in öffentlichen Organisationen gelingt, hängt wesentlich davon ab, ob bestimmte Erfolgsbedingungen erfüllt sind und typische Barrieren aktiv bearbeitet werden. Als zentral gilt zunächst politische und administrative Rückendeckung. Ohne Unterstützung durch Verwaltungsspitze und politische Entscheidungsträger bleiben agile Initiativen oft punktuell und laufen Gefahr, bei Konflikten oder Prioritätenwechseln wieder zu versanden (OECD, 2020, pp. 23–26; Anders, 2019, pp. 83–86). Eng damit verbunden ist eine Führungskultur, die Veränderung nicht nur formal freigibt, sondern aktiv ermöglicht – etwa

¹³ Der Begriff *Servant Leadership* beschreibt ein Führungsmodell, bei dem Führung als dienende Unterstützung zur Befähigung von Teams verstanden wird (Greenleaf, 2002).

durch Ressourcenbereitstellung, Kommunikationsarbeit und das Schaffen psychologischer Sicherheit in Teams (Kotter, 2014, pp. 35–39). Damit wird Führung zu einem Mechanismus institutioneller Ermöglichung (Enablement) statt primär hierarchischer Kontrolle.

Ein weiterer Erfolgsfaktor ist Beteiligung. Agilität beruht auf Feedback und Kooperation; deshalb steigt die Akzeptanz von Veränderung, wenn Mitarbeitende und, in geeigneten Formaten, auch Bürgerinnen und Bürger frühzeitig in Zieldefinition und Lernschleifen einbezogen werden (Mergel, 2022, pp. 40–43). Schließlich ist Kompetenzaufbau notwendig: Moderation, iterative Planung, Stakeholdermanagement und Methodenwissen müssen gezielt entwickelt werden, da agile Arbeitsweisen nicht allein durch „gute Absicht“ funktionieren (Porschen-Hueck et al., 2021, pp. 20–24).

Dem stehen typische Barrieren gegenüber. Rechtsbindung, Dokumentationspflichten und Haushaltslogiken begrenzen Experimentierräume, insbesondere wenn unklar ist, wie iterative Vorgehensweisen rechtssicher gestaltet werden können (OECD, 2020; Mergel, 2022). Hinzu kommen etablierte Hierarchiekulturen und Risikoaversion, die Selbstorganisation und Fehlerlernen erschweren (Weinlich, 2021, pp. 73–76). In der Praxis wird zudem häufig das Problem des „Agile Washing“ beschrieben: Methoden werden sichtbar eingeführt (z. B. Boards oder Meetings), ohne dass sich Entscheidungslogiken, Verantwortungsräume oder Kultur tatsächlich verändern (Denning, 2018, pp. 145–147). Agile Transformation erfordert daher explizites Change Management, das sowohl formale Regeln als auch informale Routinen adressiert. Für die empirische Analyse ist daraus abzuleiten, dass sichtbare Methoden (Artefakte) allein kein belastbarer Indikator für Agilität sind.

2.5.3 Bedeutung von Pilotprojekten als Lernfelder

Vor dem Hintergrund begrenzter Ressourcen und hoher Rechenschaftspflichten gelten Pilotprojekte als besonders geeignet, um agile Prinzipien im öffentlichen Sektor schrittweise zu erproben. Pilotprojekte schaffen einen überschaubaren Rahmen, in dem neue Vorgehensweisen getestet, angepasst und evaluiert werden können, ohne die Gesamtorganisation zu überfordern (OECD 2020, pp. 27–30; Mergel, 2022, pp. 54–56). Ihre besondere Stärke liegt darin, dass sie Lernen „in der Praxis“ ermöglichen: Teams sammeln Erfahrung mit Iteration, Feedback und Beteiligung, während Führung und Organisation parallel klären können, welche strukturellen Anpassungen notwendig sind.

Damit Pilotprojekte über Einzelfälle hinauswirken, ist jedoch entscheidend, dass Erkenntnisse systematisch dokumentiert und in die Organisation zurückgespielt werden. Erfolgreiche Piloten benötigen daher klare Zielbilder, sichtbaren Bürgernutzen sowie Mechanismen zur Übertragbarkeit, etwa durch standardisierte Retro-Formate, interne Multiplikatorennetzwerke oder Leitfäden zur Skalierung (OECD 2020, pp. 31–34). In diesem Sinne dienen

Pilotprojekte nicht nur der Projektumsetzung, sondern als Lernarchitektur für Organisationsentwicklung.

Internationale Beispiele, etwa digitale Serviceeinheiten wie GDS (UK) oder CDS (Kanada), zeigen, dass iterative Pilotlogiken besonders im digitalen Kontext erfolgreich eingesetzt wurden (Mergel, 2016, pp. 92–95). Für Deutschland unterstreichen praxisorientierte Leitfäden wie PMflex-Agil, dass hybride Modelle und Pilotierungen ein realistischer Weg sind, agile Elemente in verwaltungsnahe Projektstrukturen zu integrieren (Bundesverwaltungsamt, 2023, pp. IV–VI).

2.5.4 Change-Management-Modelle als Orientierungsrahmen

Zur Einordnung und Strukturierung agiler Transformationsprozesse können klassische Change-Modelle als Heuristiken dienen, sofern sie an den Charakter kontinuierlicher Anpassung in agilen Organisationen angepasst werden. Das Drei-Phasen-Modell nach Lewin betont die Notwendigkeit, bestehende Routinen zunächst aufzubrechen, Veränderungen zu implementieren und anschließend zu stabilisieren (Lewin, 1947). Für agile Verwaltungsentwicklung ist insbesondere die Idee relevant, dass Veränderung ohne bewusste „Entkoppelung“ vom Status quo kaum gelingt, zugleich muss Stabilisierung weniger als endgültiges „Einfrieren“ verstanden werden, sondern als institutionelle Verankerung iterativer Lernprozesse (Mergel, 2022, pp. 58–60).

Kotters Acht-Stufen-Modell bietet darüber hinaus konkrete Orientierungspunkte für Kommunikation, Koalitionsbildung und Institutionalisierung von Veränderungen (Kotter, 2014, pp. 21–27). Gerade im öffentlichen Sektor ist der Gedanke einer Veränderungscoalition bedeutsam, da politische und administrative Akteure gemeinsam getragen werden müssen. Ebenso sind „Quick Wins“ als sichtbare Erfolge wichtig, um Vertrauen in neue Arbeitsweisen aufzubauen. Für agile Transformation ist jedoch zentral, diese Logik nicht als strikt linearen Ablauf zu interpretieren, sondern als wiederholbaren Zyklus, der durch Feedback, Reflexion und schrittweise Skalierung ergänzt wird (Kuper & Lutz, 2024, pp. 15–18).

Schwerpunkt	Relevanz für agile Verwaltung	Beispielhafte Umsetzung
Dringlichkeit / Problembewusstsein	Legitimation von Veränderung	Bürgerfeedback, Digitalisierungsdruck
Koalition / Sponsoring	Politisch-administrative Rückendeckung	Bürgermeister + Amtsleitung + Projektteam
Befähigung / Kompetenzaufbau	Methodische & kulturelle Fähigkeiten	Trainings, Moderation, agile Coaches
Quick Wins	Vertrauen und Motivation	Pilotprojekt mit sichtbarem Nutzen
Institutionalisierung	Nachhaltige Verankerung	Standards, Leitbild, Rollen, Routinen

Tabelle 5: Eigene Darstellung in Anlehnung an Lewin, 1947; Kotter, 2014; OECD, 2020 und Bundesverwaltungsamt, 2023.

3. Methodisches Vorgehen

Die Wahl des methodischen Vorgehens bestimmt maßgeblich die Aussagekraft der Untersuchung. Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, Bedingungen, Potenziale und Grenzen einer agilen Organisationsentwicklung im kommunalen Kontext zu rekonstruieren. Da es sich hierbei um ein komplexes, kultur- und prozessbezogenes Phänomen handelt, wird ein qualitativ-explorativer Forschungsansatz gewählt. Qualitative Verfahren eignen sich insbesondere zur Analyse organisationaler Dynamiken, Veränderungsprozesse sowie subjektiver Erfahrungszusammenhänge, die sich nicht unmittelbar quantifizieren lassen (Flick, 2018, pp. 25–28; Mayring, 2015, pp. 19–22).

Als übergeordnetes Forschungsdesign dient eine qualitative Einzelfallstudie (Yin, 2018, pp. 15–18). Untersuchungsgegenstand ist die Stadtverwaltung Blaustein als analytisch geeignetes Beispiel einer mittelgroßen Kommune mit klassischen Verwaltungsstrukturen und zugleich ersten Pilotprojekten im Bereich partizipativer Stadtentwicklung.

Die Fallstudie ermöglicht es, die in Kapitel 2 entwickelten theoretischen Konzepte, insbesondere die strategische, strukturelle und kulturelle Dimension agiler Organisationen, empirisch zu spiegeln und deren praktische Relevanz im Verwaltungskontext zu prüfen.

3.1 Methodische Anlage und Datengrundlagen

Zur Erhöhung der analytischen Validität wird eine methodische Triangulation umgesetzt. Dabei werden unterschiedliche Datenquellen und Perspektiven kombiniert, um strukturelle Rahmenbedingungen, organisationale Kulturmuster sowie konkrete Projekterfahrungen miteinander in Beziehung zu setzen (Flick, 2018, pp. 178–181).

Die Untersuchung stützt sich auf drei komplementäre Datenbausteine:

Erstens erfolgt eine systematische Literatur- und Theorieanalyse. Sie dient der Aufarbeitung des Forschungsstands zu Agilität, agilem Projektmanagement und Change-Management im öffentlichen Sektor sowie der Entwicklung des analytischen Bezugsrahmens.

Zweitens wird eine Sekundäranalyse einer internen Mitarbeiterbefragung der Stadtverwaltung Blaustein durchgeführt, die durch die Personalabteilung erhoben wurde. Die Befragung weist mit einer Rücklaufquote von 63,19 % eine hohe Beteiligung auf und liefert empirische Hinweise zur bestehenden Organisationskultur, zur Führungssituation, zur Veränderungsbereitschaft sowie zu wahrgenommenen Kommunikations- und Belastungsstrukturen.

Drittens werden leitfadengestützte Expert*inneninterviews durchgeführt. Befragt werden Verwaltungsmitarbeitende unterschiedlicher Hierarchie- und Funktionsbereiche, darunter Sachbearbeitung, Bauverwaltung sowie die Abteilungsleitung für Bürger- und

Dienstleistungen. Ziel der Interviews ist die Rekonstruktion konkreter Projektpraktiken, eingesetzter Beteiligungs- und Steuerungsformate sowie der Wahrnehmung von Chancen und Grenzen agiler Arbeitsweisen im kommunalen Kontext.

Durch die Verbindung dieser drei Datenquellen wird eine wechselseitige Plausibilisierung der Ergebnisse ermöglicht.

3.2 Erhebungsinstrumente

Die Expert*inneninterviews folgen einem halbstrukturierten Leitfaden (Helfferich, 2011, pp. 36–38). Der Leitfaden orientiert sich an den in Kapitel 2 entwickelten Dimensionen agiler Organisationsprinzipien und umfasst Fragen zu Projektzielen, Beteiligungsformaten, Entscheidungsprozessen, Feedbackmechanismen, interdisziplinärer Zusammenarbeit sowie Führungs- und Lernkultur.

Neben projektbezogenen Fragestellungen umfassten die Interviews auch strategische Einschätzungen zu Führung, Verwaltungsverständnis, Veränderungsbereitschaft und Digitalisierungsstand. Diese Perspektiven flossen insbesondere in die Entwicklung des strategischen Handlungsleitfadens (Kapitel 5) ein.

Die Interviewstichprobe umfasst insgesamt vier Expert*inneninterviews. Die Auswahl erfolgte gezielt entlang unterschiedlicher Funktions- und Hierarchieebenen, um verschiedene organisationale Perspektiven abzubilden. Befragt wurden Mitarbeitende aus der Sachbearbeitung, der Bauverwaltung sowie die Abteilungsleitung für Bürger- und Dienstleistungen.

Die Interviews wurden leitfadengestützt durchgeführt, digital aufgezeichnet und vollständig transkribiert. Die durchschnittliche Dauer betrug etwa 60 Minuten. Die Auswertung erfolgte inhaltsanalytisch und konzentrierte sich auf wiederkehrende Deutungsmuster und strukturprägende Aussagen, nicht auf individuelle Positionen einzelner Befragter.

Die Mitarbeiterbefragung wird als Sekundärdatenquelle inhaltlich ausgewertet. Im Fokus stehen insbesondere Items zu Führung, Kommunikation, Teamarbeit, Veränderungsbereitschaft und Fortbildungsstrukturen, um Rückschlüsse auf die kulturelle Anschlussfähigkeit agiler Organisationsansätze zu ziehen.

3.3 Auswertungsverfahren

Die Auswertung der empirischen Daten erfolgt mittels qualitativer Inhaltsanalyse nach Mayring (2015, pp. 59–63). Die Kategorien werden zunächst deduktiv aus dem theoretischen Bezugsrahmen abgeleitet und im Analyseprozess bei Bedarf induktiv ergänzt.

Für die Mitarbeiterbefragung erfolgt eine interpretative Auswertung ausgewählter Ergebnisdimensionen im Hinblick auf agile Organisationsmerkmale. Die Interviewtranskripte wurden auf Grundlage der in Kapitel 2 entwickelten Agilitätsdimensionen sowie der im Leitfaden

gesetzten thematischen Schwerpunkte (u. a. Verwaltungsverständnis, Führung, Zusammenarbeit, Agilität, Digitalisierung und Veränderungsbereitschaft) inhaltsanalytisch ausgewertet. Dabei wurden zentrale Aussagen zu Projektabwicklung, Beteiligungsformaten, Kommunikationsstrukturen und organisationalem Wandel systematisch herausgearbeitet und thematisch gebündelt.

Die Ergebnisse beider empirischer Bausteine werden anschließend in einer integrativen Analyse zusammengeführt, um ein konsistentes Bild der organisationalen Ausgangslage sowie der in Projekten beobachtbaren agilen Praktiken innerhalb der Stadtverwaltung Blau-stein zu entwickeln.

3.4 Methodische Reflexion

Die gewählte Methodik ermöglicht eine differenzierte Analyse organisationaler Rahmenbedingungen und projektbezogener Praxis. Die Mitarbeiterbefragung basiert auf Selbstauskünften und kann durch soziale Erwünschtheit beeinflusst sein. Die Expert*inneninterviews bilden primär interne Verwaltungsperspektiven ab; die Sicht der Bürgerinnen und Bürger wird lediglich indirekt über Projektdokumentationen und Interviewaussagen rekonstruiert. Als Einzelfallstudie erlaubt die Untersuchung zudem keine statistische Generalisierung.

Die Anonymisierung der Interviewdaten sowie die Nutzung einer internen Mitarbeiterbefragung begrenzen zwar die Nachvollziehbarkeit einzelner Aussagen, fördern jedoch gleichzeitig Offenheit in den Gesprächen und erhöhen damit die inhaltliche Validität der erhobenen Perspektiven.

4. Fallanalyse Blaustein

Dieses Kapitel untersucht, inwieweit in der Stadt Blaustein bereits Elemente agiler Organisations- und Projektlogiken sichtbar werden und welche strukturellen sowie kulturellen Voraussetzungen für eine weitergehende agile Transformation bestehen. Ziel ist es, die theoretischen Grundlagen mit empirischen Befunden zu verbinden und daraus praxisnahe Handlungsempfehlungen für die zukünftige Organisationsentwicklung der Stadt abzuleiten.

4.1 Einführung in die Fallanalyse

Die Stadt Blaustein wurde für diese Fallanalyse bewusst als Untersuchungsgegenstand ausgewählt. Als mittelgroße Kommune im Alb-Donau-Kreis steht sie, wie viele Städte vergleichbarer Größe, unter typischem Modernisierungsdruck: begrenzte personelle und finanzielle Ressourcen, steigende Erwartungen an Transparenz und Bürgernähe sowie die Notwendigkeit, digitale Transformationsprozesse zu bewältigen. Zugleich ermöglichen die vergleichsweise kurzen Kommunikationswege zwischen Verwaltung, Politik und Bürgerschaft die praktische Erprobung partizipativer und projektbezogener Innovationsformate.

Die Fallauswahl ist forschungslogisch zweifach begründet. Erstens eignet sich Blaustein als typischer Fall kommunaler Verwaltungspraxis, um zu untersuchen, wie agile Prinzipien unter realistischen kommunalen Rahmenbedingungen eingeführt und weiterentwickelt werden können (Mergel, 2022; OECD, 2020). Zweitens bestand ein belastbarer empirischer Zugang zu organisationsinternen Daten sowie zu konkreten Projektbeispielen, wodurch eine kontextsensible Rekonstruktion von Organisationskultur und Projektpraxis ermöglicht wird.

Die Datengrundlage dieser Fallanalyse setzt sich aus drei Bausteinen zusammen. Erstens liefert eine organisationsinterne Mitarbeiterbefragung aus dem Jahr 2025 Einblicke in Arbeitsbedingungen, Führung, Kommunikation, Belastung sowie wahrgenommene Veränderungsfähigkeit der Verwaltung. Ergänzend wurden leitfadengestützte Experteninterviews mit projektverantwortlichen Mitarbeitenden der Verwaltung durchgeführt, um Entscheidungslogiken, Formen der Projektsteuerung sowie praktische Erfahrungen aus der Umsetzung kommunaler Vorhaben zu rekonstruieren.

Zweitens dienen zwei kommunale Beteiligungsprojekte als Fallbeispiele, an denen Anwendung und Potenzial agiler Prinzipien untersucht werden. Der Quartiersplatz Höhwiesen wird retrospektiv hinsichtlich Nutzerorientierung, Iteration und Projektsteuerung analysiert. Das Projekt Spielplatz Ingeborg-Bachmann-Straße wird prospektiv im Hinblick auf mögliche Einsatzfelder agiler Methoden betrachtet.

Drittens werden wissenschaftliche Publikationen, Verwaltungsberichte sowie praxisorientierte Leitfäden herangezogen, um die empirischen Befunde theoretisch einzuordnen und mit nationalen wie internationalen Best Practices zu vergleichen.

Der Analysefokus liegt auf zwei Ebenen. Auf organisationskultureller Ebene wird untersucht, welche Ausgangslage für eine agile Entwicklung in der Stadtverwaltung Blaustein besteht und welche Stärken beziehungsweise Barrieren im Hinblick auf zentrale Agilitätsdimensionen erkennbar sind. Auf Projektebene wird analysiert, inwieweit in den beiden Fallprojekten bereits Prinzipien wie Nutzerzentrierung, Iteration, Transparenz und Zusammenarbeit sichtbar werden und welche Schlussfolgerungen sich daraus für zukünftige Pilotvorhaben ableiten lassen.

4.2 Organisationaler Ausgangspunkt: Kultur und Veränderungsfähigkeit der Stadtverwaltung Blaustein

Agile Organisationsentwicklung setzt nicht bei Methoden an, sondern bei kulturellen Mustern, Führungsverständnissen und etablierten Routinen (Denning, 2018; Kotter, 2014). Deshalb bildet die Analyse der bestehenden Organisationskultur den Ausgangspunkt der Falluntersuchung. Für die Stadt Blaustein liegen hierzu empirische Befunde aus einer organisationsinternen Mitarbeiterbefragung vor, ergänzt durch leitfadengestützte Experteninterviews (Interview E2, 2025)

4.2.1 Empirische Befunde zur Organisationskultur

Die Mitarbeiterbefragung wurde im Sommer 2025 durchgeführt und in einer Personalversammlung vorgestellt. Ziel war es, Wahrnehmungen zu Arbeitsbedingungen, Führung, Kommunikation, Digitalisierung und Veränderungsbereitschaft systematisch zu erfassen. Die Ergebnisse liefern damit ein organisationsinternes Lagebild, das typische Muster kommunaler Verwaltungen widerspiegelt, zugleich aber spezifische Hinweise für Blaustein erkennen lässt.

Ein zentrales Ergebnis ist die hohe Identifikation der Beschäftigten mit der Stadtverwaltung. Kollegialität, Teamgeist und gegenseitige Unterstützung werden überwiegend positiv bewertet (Mitarbeiterbefragung, 2025). Diese sozialen Ressourcen gelten in der Organisationsforschung als zentrale Voraussetzung für kooperative Arbeitsformen und interdisziplinäre Zusammenarbeit (Schein, 2017). Gleichzeitig verweisen einzelne Rückmeldungen auf bestehende Abteilungsgrenzen und eingeschränkten abteilungsübergreifenden Informationsfluss, ein Muster, das in klassischen Verwaltungsstrukturen häufig beobachtet wird.

Im Bereich Führung und Kommunikation zeigt sich ein ambivalentes Bild. Während ein Großteil der Mitarbeitenden grundsätzlich Unterstützung durch Vorgesetzte wahrnimmt,

wird die Transparenz von Entscheidungen sowie die Rückkopplung von Informationen als ausbaufähig beschrieben. Hierarchisch geprägte Kommunikationswege verlängern Entscheidungsprozesse und erschweren unmittelbares Feedback, ein Befund, der in der Literatur als typische Barriere agiler Arbeitsformen im öffentlichen Sektor beschrieben wird (Mergel, 2020; Hölscher & Hamann, 2020).

Die Einstellung gegenüber Veränderungsprozessen fällt differenziert aus. (Mitarbeiterbefragung, 2025) Einerseits besteht eine erkennbare Offenheit gegenüber neuen Arbeitsweisen und Fortbildungsangeboten. Andererseits äußern insbesondere langjährig Beschäftigte Skepsis gegenüber der Umsetzbarkeit von Reformen. Diese Spannung zwischen Veränderungsbereitschaft und Veränderungsmüdigkeit („Change Fatigue“) ist in Verwaltungsorganisationen verbreitet und beeinflusst maßgeblich die Erfolgchancen von Transformationsprozessen (OECD, 2020).

Ein weiterer Befund betrifft den Stand der Digitalisierung. Digitale Arbeitsmittel sind grundsätzlich vorhanden, zugleich berichten Mitarbeitende von Medienbrüchen, fehlender Systemintegration und hohem manuellem Aufwand bei Routineprozessen (Mitarbeiterbefragung, 2025). Diese strukturellen Defizite begrenzen nicht nur Effizienz, sondern auch die Einführung transparenter, kollaborativer Arbeitsweisen, wie sie für agile Methoden typisch sind (HiSolutions, 2021; ISF München, 2021). In der Gesamtschau ergibt sich damit folgendes Ausgangsprofil der Stadtverwaltung Blaustein:

- hohe Identifikation und kollegiale Kooperationsbereitschaft
- grundsätzlich vorhandene Offenheit für Weiterentwicklung
- zugleich begrenzte Kommunikations- und Führungsstrukturen
- digitale Prozesslücken und Ressourcenengpässe
- punktuelle Skepsis gegenüber Veränderungsgeschwindigkeit

4.2.2 Interpretation im Lichte agiler Organisationsprinzipien

Im Abgleich mit den in Kapitel 2 entwickelten Agilitätsdimensionen lassen sich aus den Befunden sowohl tragfähige Ansatzpunkte als auch strukturelle Barrieren identifizieren.

Auf der Potenzialseite bildet der ausgeprägte Teamgeist eine günstige Voraussetzung für selbstorganisierte, interdisziplinäre Arbeitsformen. Agile Organisationslogiken setzen auf Vertrauen, Kooperation und geteilte Verantwortung, kulturelle Muster, die in Blaustein bereits in Ansätzen vorhanden sind (Rigby, Sutherland & Takeuchi, 2016). Ebenso deutet die hohe Beteiligungsbereitschaft an der Mitarbeiterbefragung auf eine grundsätzlich vorhandene Bereitschaft hin, sich aktiv in Organisationsentwicklung einzubringen, ein zentraler Erfolgsfaktor agiler Transformation (Kotter, 2014).

Auf der Barrieren-Seite begrenzen jedoch hohe Arbeitsbelastung, hierarchisch geprägte Entscheidungswege und eingeschränkte digitale Infrastruktur die praktische Umsetzbarkeit iterativer Arbeitsweisen. Agile Methoden benötigen Zeit für Feedback, Reflexion und Lernschleifen. Wo Ressourcen knapp sind, besteht die Gefahr, dass Agilität als zusätzliche Belastung wahrgenommen wird (OECD, 2020). Ebenso steht ein überwiegend klassisches Führungsverständnis im Spannungsverhältnis zu Prinzipien dienender Führung und dezentraler Verantwortungsübernahme (Greenleaf, 2002).

Hinzu kommt eine vorsichtige Erwartungshaltung gegenüber Reformen. Ohne sichtbare Erfolge und verlässliche Kommunikationsstrukturen droht Vertrauensverlust in Veränderungsinitiativen, ein Risiko, das in späteren Pilotprojekten gezielt adressiert werden muss (Mergel, 2022).

Damit wird deutlich: Blaustein verfügt über kulturelle Ressourcen, auf denen agile Arbeitsformen aufbauen können. Gleichzeitig bestehen strukturelle Voraussetzungen, die schrittweise entwickelt werden müssen, bevor umfassendere agile Organisationsprinzipien wirksam greifen können.

4.2.3 Vergleich mit typischen Befunden anderer Kommunen

Die Befunde aus Blaustein entsprechen weitgehend typischen Mustern anderer deutscher Kommunalverwaltungen. Studien zeigen regelmäßig:

- hohe intrinsische Motivation bei gleichzeitig hoher Arbeitsdichte
- Führungskulturen mit begrenzter Feedback- und Beteiligungspraxis
- digitale Fragmentierung statt integrierter Prozesslandschaften
- verbreitete Skepsis gegenüber dauerhaften Reformprozessen

(ISF München, 2021; Kuper & Lutz, 2024; HiSolutions, 2021)

4.2.4 Zwischenfazit: Ausgangsbedingungen für agile Entwicklung

Die organisationskulturelle Analyse zeigt, dass eine agile Organisationsentwicklung in Blaustein grundsätzlich anschlussfähig ist, jedoch nicht bei Methoden, sondern bei Führungs-, Kommunikations- und Digitalstrukturen ansetzen muss.

Einerseits bestehen günstige Voraussetzungen in Form von Teamorientierung, Identifikation und Beteiligungsbereitschaft. Andererseits begrenzen hierarchische Entscheidungslogiken, Ressourcenengpässe und digitale Defizite die unmittelbare Umsetzbarkeit iterativer und selbstorganisierter Arbeitsweisen.

4.3 Projektanalyse: Quartiersplatz Höhwiesen

Der Quartiersplatz Höhwiesen stellt innerhalb der Stadt Blaustein ein atypisches kommunales Entwicklungsprojekt dar. Während städtische Infrastrukturprojekte üblicherweise

durch verwaltungsinterne Bedarfsfeststellung, formale Planung und politische Beschlussfassung initiiert werden, ging die Initiative in diesem Fall maßgeblich von der Bürgerschaft aus. Eine Gruppe engagierter Anwohnerinnen und Anwohner setzte sich für die Aufwertung einer seit Jahren ungenutzten Grünfläche ein und entwickelte erste Nutzungsideen für einen generationsübergreifenden Quartiersplatz.

Die Verwaltung wurde erst in einer späteren Phase systematisch in das Vorhaben eingebunden. (Interview E2, 2025) Bereits zu Beginn wurde, über externe Fördermittel, ein landschaftsplanerischer Vorentwurf beauftragt. Dadurch entstand eine für kommunale Projekte ungewöhnliche Ausgangslage: Planungsideen lagen vor, bevor verwaltungsinterne Prüfungen zu Zuständigkeiten, Finanzierung, rechtlichen Vorgaben und politischen Beschlusswegen abgeschlossen waren.

Zur weiteren Projektsteuerung wurde eine projektbezogene Steuerungsstruktur aufgebaut, in der Verwaltung, Kommunalpolitik und Bürgerschaft gemeinsam vertreten waren (Interview E2, 2026). Ergänzend wurde zeitweise externe Projektunterstützung eingesetzt. Parallel übernahmen Bürgerinnen und Bürger im Rahmen eines sogenannten „Hutträger-Modells“ Verantwortung für einzelne Teilbereiche des Platzes. Finanzierung erfolgte über eine Kombination aus kommunalen Haushaltsmitteln, Spenden und Förderprogrammen, insbesondere zur Unterstützung inklusiver Beteiligungsformate.

Beteiligungsformate wie Workshops, Bürgercafés und öffentliche Ausstellungen dienten dazu, Nutzungsideen zu sammeln, Varianten zu diskutieren und schrittweise weiterzuentwickeln (Interview E2, 2026). In der Gesamtschau entstand damit ein hybrides Projektgefüge, das klassische verwaltungsförmige Steuerung mit Elementen bürgerschaftlicher Selbstorganisation verband.

4.3.1 Verwaltungslogik und Projektsteuerung aus Expertensicht

Die leitfadengestützten Experteninterviews mit verwaltungsseitig projektverantwortlichen Akteuren ermöglichen einen Einblick in die interne Steuerungslogik des Projekts. Die Interviewpartner schildern übereinstimmend, dass sich der Projektverlauf deutlich von klassischen kommunalen Bau- und Grünflächenprojekten unterschied.

Zum Vergleich klassischer Projektabläufe:

- Bedarfsfeststellung durch Verwaltung oder Politik
- Beauftragung externer Planungsbüros
- Vorstellung der Entwürfe in politischen Gremien
- Ausschreibung, Vergabe und Umsetzung
- Technische Abnahme und Übergabe

Diese Verfahren sind stark formalisiert, rechtlich determiniert und hierarchisch strukturiert.

Im Projekt Höhwiesen zeigte sich dagegen folgende abweichende Logik:

- Initiale Bedarfsermittlung durch Bürgerschaft
- Vorentwurf vor formaler Verwaltungsprüfung
- Frühzeitige öffentliche Beteiligung
- Parallele Abstimmung zwischen Bürgerschaft, Politik und Verwaltung
- Schrittweise Anpassung der Planung im Projektverlauf

Diese Bottom-up-Logik erzeugte hohe Identifikation und Engagement, führte jedoch zugleich zu Koordinations- und Erwartungsspannungen zwischen bürgerschaftlicher Gestaltungsfreiheit und verwaltungsrechtlichen Rahmenbedingungen.

4.3.2 Verwaltungslogik und Projektsteuerung aus Expertensicht

Aus den Interviews lassen sich drei strukturelle Spannungsfelder rekonstruieren, die für die spätere Bewertung agiler Pilotprojekte von besonderer Relevanz sind.

(1) Verzahnung von bürgerschaftlicher Planung und rechtlichen Vorgaben

Die Bürgerschaft entwickelte weitreichende Gestaltungs- und Nutzungswünsche. Die Verwaltung musste diese kontinuierlich mit normativen Vorgaben (z. B. Sicherheitsstandards, Stellplatzregelungen, Vertragsbindungen, Haushaltsrecht) abgleichen. Daraus ergaben sich wiederholt Zielkonflikte zwischen kreativer Offenheit und formaler Regelbindung. Diese Konstellation verdeutlicht das grundlegende Spannungsfeld zwischen iterativer, explorativer Projektentwicklung und rechtssicherer Verwaltungssteuerung (Mergel, 2020; Vogel & Reiß, 2021).

(2) Kommunikations- und Informationsflüsse

Während Beteiligungsformate wie Bürgercafés und öffentliche Ausstellungen direkte Dialogräume eröffneten, verlief ein Teil der Informationsweitergabe über projektbezogene Vermittlungsstrukturen. Dadurch kam es punktuell zu Verzögerungen oder Missverständnissen bei der Weitergabe verwaltungsrechtlicher Rahmenbedingungen. Die Interviews verdeutlichen, dass direkte Austauschformate wesentlich zur Vertrauensbildung beitrugen, jedoch nicht durchgehend institutionalisiert waren.

(3) Digitale Unterstützungsstrukturen

Die verwaltungsinterne technische Infrastruktur wurde als grundsätzlich funktional beschrieben. Digitale Beteiligungsinstrumente kamen jedoch kaum zum Einsatz, unter anderem aufgrund begrenzter Ressourcen, fehlender rechtlicher Standards und heterogener Nutzerkompetenzen in der Bürgerschaft. Die Projektkommunikation erfolgte daher überwiegend analog.

4.3.3 Vorhandene agile Elemente im Projektverlauf

Obwohl keine expliziten agilen Methoden eingesetzt wurden, lassen sich im Projektverlauf mehrere implizite agile Prinzipien identifizieren:

- **Nutzerzentrierung:** Die Bürgerschaft als zukünftige Nutzergruppe war treibende Kraft der Projektdefinition.
- **Iteration:** Planungsideen wurden in mehreren Beteiligungsformaten weiterentwickelt und angepasst.
- **Partizipation:** Verwaltung, Politik und Bürgerschaft arbeiteten ko-produktiv zusammen.
- **Selbstorganisation:** Teilverantwortung wurde an Bürgergruppen delegiert.
- **Transparenz:** Öffentliche Ausstellungen und Bürgercafés machten Planungsstände sichtbar.

Gleichzeitig bestanden klare strukturelle Grenzen:

- Endgültige Entscheidungsbefugnis verblieb bei politischen Gremien.
- Rechtliche Bindungen begrenzten Gestaltungsspielräume.
- Fehlertoleranz war aufgrund öffentlicher Sichtbarkeit nur eingeschränkt möglich.

4.3.4 Stärken, Schwächen und Lernpotenziale

Die Auswertung des Projekts ermöglicht folgende strukturierte Zusammenfassung:

Stärken

- Hohe bürgerschaftliche Identifikation und Engagement
- Innovative Beteiligungsformate
- Iterative Weiterentwicklung der Planung
- Mobilisierung zusätzlicher finanzieller Ressourcen
- Aufbau vertrauensvoller Dialogräume

Schwächen

- Fehlende frühzeitige verwaltungsseitige Rahmensetzung
- Unklare Zuständigkeits- und Entscheidungslogiken zu Projektbeginn
- Teilweise gefilterte Kommunikationsstrukturen
- Instabile externe Projektunterstützung
- Begrenzte digitale Beteiligungsinstrumente

Lernpotenziale für zukünftige Pilotprojekte

- Frühzeitige Definition von Projektzielen, Rollen und Entscheidungskompetenzen
- Institutionalisierte direkte Kommunikationsformate zwischen Verwaltung und Bürgerschaft
- Stabil verankerte Projektverantwortung innerhalb der Verwaltung

- Ergänzung analoger Beteiligung durch digitale Feedback- und Transparenzinstrumente
- Bewusste Rahmensetzung für iterative Beteiligung innerhalb rechtlicher Vorgaben

Der Quartiersplatz Höhwiesen zeigt, dass bürgerschaftsgetragene Projektentwicklung in Blaustein grundsätzlich tragfähig ist und bereits wesentliche Elemente agiler Organisationslogik enthält. Gleichzeitig offenbart das Projekt strukturelle Voraussetzungen, die für eine systematische Einführung agiler Pilotvorhaben weiterentwickelt werden müssen.

4.4 Projektanalyse: Spielplatz Ingeborg-Bachmann-Straße

4.4.1 Projektbeschreibung und aktueller Stand

Das Beteiligungsprojekt zur Neugestaltung des Spielplatzes in der Ingeborg-Bachmann-Straße ist Teil der kommunalen Spielplatzentwicklungsstrategie der Stadt Blaustein. Ziel ist es, bestehende Spielangebote zu modernisieren und zugleich Kinder und Jugendliche als zentrale Nutzergruppe systematisch in die Planungsprozesse einzubeziehen (Interview E3, 2026). Damit verbindet das Vorhaben infrastrukturelle Erneuerung mit einer expliziten Ausrichtung auf partizipative Verwaltungspraktiken (BPO-Blaustein, 2024).

Der Projektprozess befindet sich zum Zeitpunkt der Untersuchung in einer frühen Planungs- und Beteiligungsphase (Interview E3, 2026). Nach einem politischen Grundsatzbeschluss zur Erhaltung und teilweisen Neugestaltung der Spielfläche wurden erste Entwurfsvarianten erarbeitet und der politischen Ebene zur Beratung vorgelegt. Parallel dazu wurde eine externe Beteiligungsagentur mit der Konzeption und Durchführung der partizipativen Formate beauftragt. Auf Seiten der Stadtverwaltung liegt die Projektkoordination bei einer fachlich zuständigen Sachbearbeitung, unterstützt durch die Amtsleitung sowie durch Querschnittsfunktionen im Bereich Öffentlichkeitsarbeit.

Ein zentrales Element des Projekts ist die direkte Beteiligung von Kindern und Jugendlichen im Alter zwischen etwa acht und sechzehn Jahren. Zur Aktivierung der Zielgruppe wurden Einladungen versendet und Beteiligungsveranstaltungen vorbereitet (Interview E3, 2026). Dabei zeigte sich zugleich, dass etablierte Verwaltungsroutinen, etwa bei der Adressselektion, Serienbrief-Erstellung oder interner Abstimmung, einen hohen manuellen Aufwand erzeugen. Diese Beobachtung verweist auf strukturelle Grenzen bestehender Prozess- und IT-Strukturen, die für agile und beteiligungsintensive Arbeitsformen nur begrenzt ausgelegt sind.

4.4.2 Beobachtete Ansatzpunkte für agile Arbeitsweisen

Die Rekonstruktion des Projektverlaufs sowie die Aussagen der interviewten Projektverantwortlichen zeigen, dass im aktuellen Vorgehen bereits einzelne Elemente agiler Prinzipien angelegt sind, jedoch noch nicht systematisch methodisch gerahmt werden.

Erstens wird Nutzerzentrierung durch die gezielte Einbindung der Hauptzielgruppe, Kinder und Jugendliche, in die Ideengenerierung und Priorisierung von Gestaltungselementen sichtbar. Damit entspricht das Projekt dem agilen Grundprinzip, Anforderungen nicht abstrakt, sondern aus konkreten Nutzerperspektiven abzuleiten (Rigby, Sutherland & Takeuchi, 2016).

Zweitens lassen sich iterative Prozessschritte erkennen. Politische Vorentscheidungen, Entwurfsvarianten und Beteiligungsformate sind in zeitlich aufeinanderfolgenden Etappen organisiert, wobei Rückmeldungen aus Beteiligungsveranstaltungen in weitere Planungsstände einfließen. Diese Schleifen erfolgen jedoch bislang ohne klar definierte Sprintlogik, formalisierte Reviewformate oder systematische Retrospektiven.

Drittens ist eine zunehmende interdisziplinäre Zusammenarbeit zwischen Fachverwaltung, Bauhof, Öffentlichkeitsarbeit und externer Beteiligungsagentur erkennbar. Die Koordination erfolgt jedoch überwiegend über individuelle Abstimmung und persönliche Kommunikation, nicht über transparente visuelle Steuerungsinstrumente wie Projektboards oder digitale Kollaborationstools.

Viertens zeigt sich ein deutlicher Bedarf an klarer Rollen- und Verantwortungsdefinition. Fragen wie die Priorisierung von Anforderungen, die Moderation von Beteiligungsprozessen oder die Steuerung von Entscheidungswegen werden situativ gelöst, jedoch nicht in einem expliziten Rollenmodell (z. B. Product Owner, Prozessmoderation) abgebildet.

4.4.3 Bewertung im Hinblick auf die Entwicklung eines Pilotansatzes

Aus analytischer Perspektive eignet sich das Projekt „Spielplatz Ingeborg-Bachmann-Straße“ in besonderer Weise als Pilotfall für die schrittweise Einführung agiler Arbeitsweisen in der Stadtverwaltung Blaustein. Anders als beim bereits abgeschlossenen Quartiersplatz Höhwiesen befindet sich dieses Vorhaben noch in einer frühen Planungs- und Beteiligungsphase. Dadurch besteht die Möglichkeit, methodische Elemente wie strukturierte Feedbackzyklen, visuelle Projektsteuerung oder klar definierte Verantwortungsrollen von Beginn an in den Projektverlauf zu integrieren, ohne etablierte Routinen nachträglich aufbrechen zu müssen. Die ausgeprägte Bereitschaft zur Kinder- und Jugendbeteiligung schafft zugleich eine kulturelle Anschlussfähigkeit für nutzerzentrierte und dialogorientierte Vorgehensweisen, wie sie in der Agilitätsliteratur als zentrale Voraussetzung für adaptive Organisationen beschrieben werden (Denning, 2018; Rigby, Sutherland & Takeuchi, 2016).

Gleichzeitig treten im Projekt typische strukturelle Begrenzungen kommunaler Organisationen zutage. Formale Beschlusswege, rechtliche Bindungen und politisch-administrative Verantwortungsstrukturen setzen dem Handlungsspielraum engere Grenzen als in privatwirtschaftlichen Projektumgebungen. Hinzu kommen beobachtbare Defizite in der digitalen

Infrastruktur und in der internen Prozessunterstützung, die kollaborative und iterative Arbeitsweisen bislang erschweren. Diese Befunde verdeutlichen, dass agile Methoden nicht losgelöst von organisatorischen und technischen Rahmenbedingungen eingeführt werden können, sondern eine gezielte Weiterentwicklung bestehender Strukturen erfordern (Mergel, 2020; OECD, 2020).

5. Strategischer Handlungsleitfaden für die agile Organisationsentwicklung in Blaustein

Die vorangegangenen Kapitel haben gezeigt, dass die Stadtverwaltung Blaustein bereits über zentrale Voraussetzungen für eine agile Weiterentwicklung verfügt: eine ausgeprägte Beteiligungskultur, engagierte Mitarbeitende sowie erste Erfahrungen mit kooperativen und iterativen Projektformaten. Zugleich wurden strukturelle, methodische und kulturelle Begrenzungen sichtbar, die eine systematische und nachhaltige Verankerung agiler Arbeitsweisen bislang erschweren.

Kapitel 5 übersetzt diese Befunde nun in einen strategischen Handlungsleitfaden. Ziel ist es nicht, eine Sammlung einzelner Methoden oder Werkzeuge vorzulegen, sondern einen kohärenten Transformationsansatz zu entwickeln, der strategische Zielsetzung, strukturelle Umsetzung und kulturelle Verankerung miteinander verbindet. Damit folgt dieses Kapitel der in der Organisations- und Change-Forschung etablierten Erkenntnis, dass nachhaltige Transformation nur gelingt, wenn Veränderungsprozesse gleichzeitig auf mehreren Ebenen ansetzen (Schein, 2017; Kotter, 2014; Denning, 2018).

Der Leitfaden ist bewusst als praxisorientiertes Transformationsdesign konzipiert. Er beschreibt, wie agile Prinzipien unter den realistischen Rahmenbedingungen einer mittelgroßen Kommunalverwaltung schrittweise eingeführt, erprobt und verstetigt werden können. Eine zentrale Rolle spielen dabei Pilotprojekte als „Reallabore“ organisationalen Lernens.

Strukturell basiert der Handlungsleitfaden auf drei miteinander verschränkten Ebenen der Transformation:

- **Strategische Verankerung:** Schaffung von Legitimation, Priorisierung und politisch-administrativer Steuerungsfähigkeit für agile Verwaltungsentwicklung.
- **Strukturelle Umsetzung:** Einführung von Prozessen, Rollen und Instrumenten, die agile Arbeitsweisen operativ ermöglichen.
- **Kulturelle Verankerung:** Aufbau von Kompetenzen, Führungspraktiken und Lernroutinen, die Agilität langfristig tragen.

5.1 Von Theorie und Empirie zur Transformationsstrategie

Die im Folgenden dargestellten Handlungsempfehlungen sind nicht als normative Wunschliste formuliert, sondern ergeben sich aus einer systematischen Verbindung der theoretischen Grundlagen mit den empirischen Befunden der Fallanalyse. Dadurch wird sichergestellt, dass die vorgeschlagenen Maßnahmen sowohl wissenschaftlich begründet als auch praktisch anschlussfähig an die Rahmenbedingungen der Stadt Blaustein sind.

5.1.1 Theoretischer Bezugsrahmen als Orientierungsstruktur

Die theoretische Analyse hat verdeutlicht, dass Agilität in Organisationen nicht primär als Sammlung einzelner Methoden zu verstehen ist, sondern als ganzheitliches Organisationsprinzip, das Strategie, Struktur und Kultur gleichermaßen betrifft (Denning, 2018; Rigby et al., 2016). Für öffentliche Verwaltungen bedeutet dies, dass agile Arbeitsweisen nur dann nachhaltig eingeführt werden können, wenn sie in politische Steuerungslogiken, rechtliche Rahmenbedingungen und etablierte Verwaltungsroutinen eingebettet werden (Mergel, 2020; OECD, 2020).

Zugleich zeigen etablierte Change-Management-Modelle, dass Transformation nicht allein durch formale Strukturänderungen erreicht wird. Erfolgreiche Veränderungsprozesse erfordern sichtbare Führungssignale, Beteiligung relevanter Akteure, frühe Erfolgserlebnisse sowie die schrittweise Verankerung neuer Routinen im organisationalen Alltag (Kotter, 2014). Auf kultureller Ebene entstehen nachhaltige Veränderungen erst dann, wenn neue Arbeitsweisen durch gemeinsames Lernen, geteilte Erfahrungen und veränderte Erwartungshaltungen internalisiert werden (Schein, 2017).

5.1.2 Empirische Befunde als Veränderungsimpulse

Die Fallanalyse der beiden Beteiligungsprojekte hat konkrete Ansatzpunkte für eine solche Transformation aufgezeigt. Beim Quartiersplatz Höhwiesen wurde deutlich, dass bürgerschaftliche Selbstorganisation, iterative Planungsprozesse und dialogorientierte Entscheidungsformate bereits erfolgreich praktiziert wurden, jedoch ohne methodische Rahmung und ohne systematische Wissenssicherung. Beim Projekt Spielplatz Ingeborg-Bachmann-Straße zeigte sich eine hohe institutionelle Bereitschaft zur Beteiligung von Kindern und Jugendlichen, zugleich aber ein erheblicher manueller Verwaltungsaufwand, fehlende digitale Unterstützungsinstrumente und unklare Rollenabgrenzungen zwischen Verwaltung, externer Prozessbegleitung und politischen Entscheidungsträgern.

Die Mitarbeiterbefragung ergänzte dieses Bild um organisationale Rahmenbedingungen: hohe Identifikation mit der Verwaltung, ausgeprägter Teamgeist und Offenheit für neue Arbeitsweisen stehen einer hohen Arbeitsbelastung, begrenzter Digitalisierung und teilweise skeptischen Veränderungserwartungen gegenüber.

Zusammenfassend lassen sich daraus fünf zentrale Entwicklungsbedarfe ableiten:

1. Beteiligungsformate sind vorhanden, aber nicht systematisch standardisiert.
2. Iterative Prozesse werden praktiziert, aber nicht methodisch gerahmt.
3. Rollen und Verantwortlichkeiten sind projektbezogen teilweise unklar.
4. Transparenz- und Kommunikationsstrukturen sind verbesserungsbedürftig.
5. Digitale und methodische Kompetenzen müssen gezielt aufgebaut werden.

5.1.3 Übersetzungslogik: Vom Befund zum Handlungsfeld

Die identifizierten Entwicklungsbedarfe lassen sich nun in klar definierte Handlungsfelder überführen, die jeweils bestimmten Ebenen der organisationalen Transformation zugeordnet werden können:

- Bürgerorientierung und Partizipation adressieren die strategische Ebene, da sie Legitimation, Prioritätensetzung und Zielorientierung agiler Verwaltungsentwicklung bestimmen.
- Iterative Projektsteuerung, Rollenklärung sowie Transparenz- und Feedbackstrukturen betreffen die strukturelle Ebene, da sie operative Steuerungsfähigkeit und Koordination ermöglichen.
- Kompetenzaufbau sowie Führung und Lernkultur zielen auf die kulturelle Ebene, da sie die langfristige Verankerung neuer Arbeitsweisen sichern.

Diese Handlungsfelder bilden gemeinsam das Transformationsdesign für Blaustein. Sie sind so gewählt, dass sie an bestehende Stärken anschließen, identifizierte Schwächen gezielt adressieren und zugleich die theoretisch begründeten Mechanismen erfolgreicher Change-Prozesse berücksichtigen.

Damit ist die Grundlage geschaffen, um im nächsten Schritt darzustellen, wie diese Handlungsfelder auf strategischer, struktureller und kultureller Ebene konkret ausgestaltet und anhand des Pilotprojekts Spielplatz Ingeborg-Bachmann-Straße praktisch operationalisiert werden können.

5.2 Strategische Verankerung – Legitimation und Steuerungsfähigkeit agiler Transformation

Die Einführung agiler Arbeitsweisen in einer Kommunalverwaltung ist nicht allein eine methodische oder organisatorische Frage. Sie berührt grundlegende Steuerungslogiken, politische Prioritätensetzungen und das Selbstverständnis der Verwaltung als öffentliche Institution. Change-Management-Forschung zeigt, dass tiefgreifende Transformationen nur dann nachhaltig gelingen, wenn sie strategisch legitimiert, sichtbar unterstützt und in übergeordnete Zielsysteme eingebettet werden (Kotter, 2014; Denning, 2018). Für Blaustein bedeutet dies: Agilität kann nicht als isoliertes Projekt eingeführt werden, sondern muss als strategisch gewollte Entwicklungsrichtung der Gesamtorganisation verankert werden.

Die empirische Analyse hat gezeigt, dass in Blaustein bereits eine hohe Bereitschaft zu Beteiligung und projektbezogener Kooperation besteht. Gleichzeitig wurde deutlich, dass neue Arbeitsweisen bislang stark von einzelnen Personen, situativen Gelegenheiten oder externen Begleitungen abhängen. Ohne strategische Rahmensetzung besteht die Gefahr, dass agile Ansätze punktuelle Experimente bleiben, deren Lernerträge nicht in die

Gesamtorganisation zurückwirken. Die strategische Ebene hat daher die Funktion, Agilität als legitimierte Entwicklungsrichtung zu definieren, Prioritäten zu setzen und Ressourcen bereitzustellen.

5.2.1 Entwicklung eines kommunalen Zielbilds für agile Verwaltungsentwicklung

Nach Schein (2017) entstehen nachhaltige Kulturveränderungen nur dann, wenn neue Arbeitsweisen mit einem geteilten Zielbild verbunden werden. Für Blaustein bedeutet dies, ein gemeinsames Verständnis darüber zu entwickeln, warum Agilität eingeführt wird und welchen Beitrag sie zur Zukunftsfähigkeit der Verwaltung leisten soll.

Ein solches Zielbild kann beispielsweise folgende Leitgedanken bündeln:

- Stärkere Bürgerorientierung durch kontinuierliche Beteiligung,
- höhere Anpassungsfähigkeit bei komplexen Projektlagen,
- verbesserte Zusammenarbeit über Fachbereichsgrenzen hinweg,
- lernorientierte Organisationskultur.

Die strategische Funktion eines Zielbilds besteht darin, Orientierung zu schaffen, Erwartungen zu bündeln und Veränderungsprozesse für Mitarbeitende und politische Entscheidungsträger nachvollziehbar zu machen (Kotter, 2014). In Blaustein kann ein solches Zielbild an bestehende Beteiligungskonzepte, Digitalisierungsstrategien oder Leitbildprozesse anschließen und diese um die Dimension agiler Arbeitsweisen erweitern.

5.2.2 Politisch-administrative Legitimation und Prioritätensetzung

In kommunalen Verwaltungen ist strategische Steuerung stets im Zusammenspiel von Verwaltungsspitze, Gemeinderat und Bürgermeister verankert. Mergel (2022) betont, dass agile Transformation im öffentlichen Sektor nur dann gelingt, wenn politische Führungskräfte Veränderungsprozesse aktiv unterstützen und Schutzräume für experimentelle Vorgehensweisen schaffen.

Für Blaustein bedeutet dies konkret:

- Der Gemeinderat und die Verwaltungsleitung definieren agile Organisationsentwicklung als strategisches Entwicklungsziel.
- Pilotprojekte erhalten formale Mandate, die experimentelle Vorgehensweisen ausdrücklich erlauben.
- Ressourcen für Beteiligungsformate, digitale Werkzeuge und Qualifizierungsmaßnahmen werden bewusst priorisiert.

Damit entsteht ein institutioneller „Safe-to-Fail“-Rahmen (Denning, 2018), in dem neue Arbeitsweisen erprobt werden können, ohne sofort an klassischen Effizienz- oder Risikokriterien gemessen zu werden. Diese strategische Absicherung ist insbesondere im öffentlichen

Sektor entscheidend, da Verwaltungen aufgrund rechtlicher Bindungen und öffentlicher Beobachtung nur begrenzte Fehlertoleranz besitzen (OECD, 2020).

5.2.3 Pilotprojekte als strategisches Steuerungsinstrument

Die Fallanalyse hat gezeigt, dass das Projekt „Spielplatz Ingeborg-Bachmann-Straße“ aufgrund seiner frühen Planungsphase, klaren Zielgruppe und hohen Beteiligungsorientierung besonders geeignet ist, als Pilotprojekt für agile Arbeitsweisen zu dienen. Change-Management-Forschung unterstreicht die Bedeutung solcher Pilotfelder, da frühe sichtbare Erfolge Vertrauen schaffen und Widerstände reduzieren (Kotter, 2014).

Strategisch erfüllt das Pilotprojekt drei Funktionen:

1. **Erprobungsraum:** Agile Methoden können unter realen Verwaltungsbedingungen getestet und angepasst werden.
2. **Lernraum:** Mitarbeitende, Führungskräfte und politische Akteure sammeln praktische Erfahrung mit neuen Steuerungsformen.
3. **Signalwirkung:** Sichtbare Erfolge erhöhen die Akzeptanz für eine spätere Ausweitung auf weitere Verwaltungsbereiche.

Die strategische Steuerung besteht darin, Pilotprojekte nicht als Einzelmaßnahmen zu betrachten, sondern systematisch auszuwerten, Lernergebnisse zu dokumentieren und in weitere Organisationsentscheidungen zurückzuspielen.

5.2.4 Strategische Anschlussfähigkeit an bestehende Reformprogramme

Ein zentrales Erfolgsmerkmal nachhaltiger Transformation ist die Anschlussfähigkeit an bestehende Programme und Routinen (Schein, 2017). Agilität darf in Blau Stein daher nicht als konkurrierendes Reformprojekt erscheinen, sondern sollte bewusst mit bestehenden Initiativen verknüpft werden:

- Digitalisierungsstrategie,
- Beteiligungskonzeption,
- Verwaltungsmodernisierung,
- Personalentwicklung.

Diese Verknüpfung reduziert Komplexität, vermeidet Reformüberlastung („change fatigue“) und erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass agile Prinzipien langfristig in formale Steuerungsinstrumente übergehen (OECD, 2020).

5.2.5 Synthese der strategischen Ebene und Überleitung

Zusammenfassend schafft die strategische Verankerung drei grundlegende Voraussetzungen für die agile Transformation in Blau Stein. Erstens wird Agilität als explizites Entwicklungsziel der Verwaltung legitimiert und politisch-administrativ priorisiert. Zweitens wird

Bürgerorientierung als dauerhaftes Steuerungsprinzip institutionell abgesichert und damit aus projektbezogener Praxis in strategische Regelstrukturen überführt. Drittens werden Pilotprojekte als bewusst gesteuerte Lernräume definiert, in denen neue Arbeitsweisen unter realen Verwaltungsbedingungen erprobt, reflektiert und für die Gesamtorganisation nutzbar gemacht werden können.

Auf diese Weise entsteht ein stabiler Orientierungsrahmen, der verhindert, dass agile Arbeitsweisen als isolierte Methodenexperimente einzelner Projekte verbleiben. Stattdessen werden sie als legitimierte Entwicklungsrichtung der Gesamtorganisation wirksam. Zielbild, politische Unterstützung, priorisierte Ressourcen und strategisch eingesetzte Pilotprojekte bilden damit die Steuerungsgrundlage für die nächste Transformationsstufe.

Vor diesem Hintergrund wird im folgenden Abschnitt dargestellt, wie agile Prinzipien in konkrete Prozesse, Rollen und Methoden übersetzt und im Verwaltungsalltag strukturell operationalisiert werden können.

5.3 Strukturelle Umsetzung – Prozesse, Rollen und Instrumente für agile Verwaltungsarbeit

Nachdem auf strategischer Ebene Zielbild, Legitimation und Steuerungsrahmen für die agile Transformation geschaffen wurden, richtet sich der Blick nun auf die strukturelle Umsetzung. Während Strategie definiert, *wohin* sich die Verwaltung entwickeln soll, entscheidet die strukturelle Ebene darüber, *wie* dieses Ziel im Arbeitsalltag tatsächlich erreicht werden kann. Strukturelle Umsetzung bedeutet in diesem Zusammenhang, konkrete Prozesse, Rollen, Methoden und Instrumente einzuführen, die agile Arbeitsweisen operativ ermöglichen und zugleich mit den rechtlichen und organisatorischen Rahmenbedingungen kommunaler Verwaltung vereinbar bleiben.

Die Fallanalyse hat gezeigt, dass in Blaustein bereits projektbezogene Beteiligungsformate und iterative Planungsschritte existieren, diese jedoch bislang ohne systematische methodische Rahmung erfolgen.

5.3.1 Von der linearen Projektlogik zum iterativen Phasenmodell

Klassische Verwaltungsprojekte folgen in der Regel einer linearen Abfolge von Bedarfsermittlung, Planung, Beschluss, Umsetzung und Abnahme. Dieses Vorgehen gewährleistet Rechtssicherheit und Nachvollziehbarkeit, lässt jedoch nur begrenzten Raum für frühes Feedback und flexible Anpassungen (Richenhagen & Dick, 2022). Agile Projektlogiken ergänzen diese lineare Struktur durch iterative Lernschleifen, ohne die formalen Anforderungen öffentlicher Entscheidungsverfahren aufzugeben.

Für Blaustein bietet sich daher ein hybrides Phasenmodell an, das klassische Verwaltungsphasen mit agilen Zyklen verbindet. Innerhalb formaler Beschluss- und Vergabeprozesse werden kurze Arbeitszyklen „Sprints“ etabliert, in denen Zwischenergebnisse erarbeitet, mit relevanten Stakeholdern reflektiert und bei Bedarf angepasst werden. Der PMflex-Agil-Leitfaden des Bundesverwaltungsamtes empfiehlt genau solche hybriden Modelle für öffentliche Organisationen, da sie methodische Klarheit schaffen, ohne rechtliche Bindungen zu unterlaufen (Bundesverwaltungsamt, 2023).

Im Pilotprojekt Spielplatz Ingeborg-Bachmann-Straße könnte dies bedeuten, dass zwischen Gemeinderatsbeschluss und Ausschreibung mehrere vier- bis sechswöchige Sprints stattfinden, in denen Variantenentwürfe, Beteiligungsergebnisse oder Kostenrahmen iterativ erarbeitet und politisch rückgekoppelt werden. Auf diese Weise entstehen überprüfbare Zwischenergebnisse, während formale Entscheidungswege vollständig gewahrt bleiben.

5.3.2 Agile Projektrollen im kommunalen Kontext

Ein zentrales Strukturmerkmal agiler Organisationen ist die klare Definition von Rollen mit spezifischen Verantwortlichkeiten (Rigby et al., 2016). Die Fallanalyse hat gezeigt, dass in Blaustein insbesondere bei Beteiligungsprojekten Rollengrenzen zwischen Verwaltung, externer Prozessbegleitung und politischen Gremien teilweise unscharf sind. Diese Unklarheit führt zu Reibungsverlusten und erschwert transparente Entscheidungsprozesse.

Für eine agile Verwaltungsstruktur empfiehlt sich daher die Einführung ergänzender Projektrollen, die die bestehende Linienorganisation nicht ersetzen, sondern projektbezogen erweitern:

- **Product Owner:** verantwortet Zielbild, Anforderungen und Priorisierung eines Projekts. In Blaustein kann diese Rolle bei der zuständigen Fachbereichsleitung oder projektverantwortlichen Sachbearbeitung liegen.
- **Prozessmoderation (Scrum Master):** stellt sicher, dass iterative Zyklen, Reviews und Retrospektiven stattfinden und unterstützt bei der Beseitigung organisatorischer Hindernisse.
- **Stakeholder-Gremium:** bildet eine feste Schnittstelle zwischen Verwaltung, Politik und Bürgerschaft für Feedback und Priorisierungsentscheidungen.

Derartige Rollenmodelle sind in öffentlichen Verwaltungen zunehmend etabliert und werden auch in den Praxisleitfäden des Kompetenzzentrums Öffentliche IT (ÖFIT, 2022) als Erfolgsfaktor für agile Verwaltungsprojekte beschrieben.

5.3.3 Methodische Standards: Scrum, Kanban und Design Thinking als Werkzeugkasten

Agile Methoden entfalten ihre Wirkung nicht durch vollständige Übernahme privatwirtschaftlicher Frameworks, sondern durch kontextsensible Auswahl geeigneter Elemente (Mergel, 2020). Für Blaustein ergibt sich aus den Fallprojekten ein dreiteiliger Methodenbaukasten:

- Scrum-Elemente strukturieren iterative Arbeitszyklen, definieren Sprintziele und ermöglichen regelmäßige Reviews mit Politik und Bürgerschaft.
- Kanban-Boards schaffen Transparenz über Aufgabenstände, Zuständigkeiten und Bearbeitungsfortschritte, sowohl innerhalb der Verwaltung als auch gegenüber externen Beteiligten.
- Design-Thinking-Formate unterstützen nutzerzentrierte Bedarfserhebung, insbesondere bei Kinder- und Jugendbeteiligung.

Das Bundesverwaltungsamt stellt hierfür inzwischen standardisierte Vorlagen, Moderationsleitfäden und digitale Tools bereit, die speziell für den Einsatz in öffentlichen Organisationen entwickelt wurden (Bundesverwaltungsamt, 2023). Blaustein kann somit auf bestehende erprobte Instrumente zurückgreifen, anstatt eigene Verfahren vollständig neu zu entwickeln.

Im Spielplatzprojekt bedeutet dies konkret: Kinderworkshops werden mit Design-Thinking-Techniken durchgeführt, Anforderungen als „User Stories“ formuliert, auf einem Kanban-Board sichtbar gemacht und in Sprintzyklen bearbeitet. Ergebnisse werden in Sprint Reviews dem Gemeinderat und der Bürgerschaft vorgestellt.

5.3.4 Digitale Unterstützungsstrukturen für kollaboratives Arbeiten

Die empirischen Befunde haben gezeigt, dass in Blaustein bislang ein hoher manueller Aufwand in Kommunikation und Dokumentation besteht. Agile Arbeitsweisen setzen jedoch auf transparente Informationsflüsse und leicht zugängliche Arbeitsstände. Deshalb ist der Aufbau digitaler Kollaborationsstrukturen ein zentraler Bestandteil der strukturellen Umsetzung.

Empfohlen wird die Einführung einfacher, datenschutzkonformer Projektmanagement-Tools, digitaler Whiteboards sowie eines internen Wissensspeichers für Vorlagen, Leitfäden und Lessons Learned. Studien zur digitalen Verwaltungsmodernisierung zeigen, dass bereits niedrighschwellige digitale Werkzeuge erhebliche Effizienz- und Transparenzgewinne ermöglichen (OECD, 2020). Wichtig ist dabei, digitale Tools nicht als zusätzliche Belastung einzuführen, sondern als integralen Bestandteil der neuen Prozesslogik. So kann beispielsweise das Kanban-Board zugleich Aufgabensteuerung, Dokumentationsinstrument und Informationsplattform für externe Stakeholder sein.

5.3.5 Struktur als Ermöglichungsrahmen für Lernprozesse

Strukturelle Umsetzung bedeutet nicht nur, neue Werkzeuge oder Methoden einzuführen, sondern einen dauerhaften Ermöglichungsrahmen für organisatorisches Lernen zu schaffen. Durch standardisierte Phasenmodelle, klar definierte Rollen, transparente Prozessinstrumente und digitale Kollaborationsplattformen entsteht eine Infrastruktur, in der agile Arbeitsweisen nicht von einzelnen Personen abhängen, sondern reproduzierbar im Organisationsalltag verankert werden können.

Damit wird aus dem Pilotprojekt Spielplatz Ingeborg-Bachmann-Straße kein singuläres Experiment, sondern ein Prototyp für zukünftige Vorhaben der Stadt. Neue Projekte können auf erprobte Prozessbausteine zurückgreifen, Erfahrungen werden systematisch gesichert und schrittweise in den regulären Verwaltungsbetrieb integriert. Projektarbeit entwickelt sich so von einer situativen Sonderform hin zu einer etablierten Organisationspraxis.

Zusammenfassend schafft die strukturelle Umsetzung vier zentrale Voraussetzungen für die agile Transformation in Blaustein: Projekte werden als iterative Lernprozesse organisiert, Rollen und Verantwortlichkeiten werden klar sichtbar gemacht, transparente Arbeits- und Kommunikationsstrukturen werden etabliert, und projektorientiertes Arbeiten wird als reguläre Organisationsform verankert.

Erst wenn diese strukturellen Grundlagen gelegt sind, kann im nächsten Schritt eine nachhaltige kulturelle Verankerung agiler Werte erfolgen. Denn ob neue Strukturen tatsächlich wirksam werden, entscheidet sich nicht in Organigrammen oder Prozessbeschreibungen, sondern im alltäglichen Führungs- und Arbeitsverhalten. Die folgende kulturelle Ebene rückt daher in den Fokus, wie Führung, Kompetenzentwicklung und Lernroutinen gestaltet werden müssen, um Agilität in der Stadtverwaltung Blaustein langfristig zu tragen.

5.4 Kulturelle Verankerung – Führung, Lernkultur und Veränderungsfähigkeit

Während die strategische Ebene Legitimation und Zielrichtung agiler Verwaltungsentwicklung definiert und die strukturelle Ebene die operativen Voraussetzungen für agile Arbeitsweisen schafft, entscheidet die kulturelle Ebene darüber, ob diese Veränderungen im Alltag tatsächlich wirksam werden. Organisationsforschung und Change-Management-Literatur zeigen übereinstimmend, dass neue Strukturen nur dann nachhaltig wirken, wenn sie von veränderten Denk- und Handlungsmustern der Mitarbeitenden getragen werden (Schein, 2017; Kotter, 2014). Agilität ist daher weniger eine Frage formaler Prozesse als vielmehr eine Frage organisationaler Haltung.

Für die Stadtverwaltung Blaustein bedeutet dies, eine Arbeitskultur zu entwickeln, in der Offenheit für Feedback, bereichsübergreifende Zusammenarbeit, experimentelles Lernen

und verantwortungsbewusste Selbstorganisation selbstverständlich werden. Die empirischen Befunde aus Kapitel 4 zeigen, dass hierfür bereits günstige Ausgangsbedingungen bestehen: hohe Identifikation mit der Verwaltung, ausgeprägter Teamgeist und grundsätzliche Offenheit für neue Arbeitsweisen. Gleichzeitig wurde sichtbar, dass Unsicherheiten gegenüber Veränderungsprozessen, begrenzte methodische Erfahrung sowie hohe Arbeitsbelastung kulturelle Barrieren darstellen. Genau hier setzt die kulturelle Verankerung an.

5.4.1 Führung als Träger agiler Kultur

In kommunalen Verwaltungen kommt Führungskräften eine Schlüsselrolle im kulturellen Wandel zu. Sie setzen Prioritäten, prägen Erwartungshaltungen und beeinflussen maßgeblich, ob Mitarbeitende neue Arbeitsweisen als Chance oder als zusätzliche Belastung wahrnehmen. Agile Organisationsentwicklung erfordert daher einen Führungsstil, der weniger auf Kontrolle und Anweisung als auf Orientierung, Ermöglichung und Vertrauensaufbau setzt (Denning, 2018; Musati, 2021).

Für Blaustein bedeutet dies, Führungskräfte systematisch in agilen Führungsprinzipien zu qualifizieren. Formate wie Führungskräfte-Workshops zu Servant Leadership, Feedbackmethoden und Moderationstechniken ermöglichen es, neue Rollenbilder einzuüben. Gleichzeitig sollten Führungskräfte in Pilotprojekten bewusst als Lernende auftreten und selbst an Retrospektiven, Reviews und Teilnehmenden Formaten teilnehmen. Dadurch entsteht ein glaubwürdiges Vorbild, das kulturelle Veränderung nicht nur einfordert, sondern aktiv vorlebt (Kotter, 2014).

Im Pilotprojekt Spielplatz Ingeborg-Bachmann-Straße kann dies beispielsweise bedeuten, dass Amtsleitungen regelmäßig an Sprint-Reviews teilnehmen, offene Fragen transparent diskutieren und Verbesserungsvorschläge aus dem Team aktiv aufgreifen. So wird Führung als unterstützende und lernorientierte Praxis erfahrbar.

5.4.2 Kompetenzaufbau und methodische Befähigung

Kulturelle Veränderung setzt voraus, dass Mitarbeitende über die Fähigkeiten verfügen, neue Arbeitsweisen sicher anzuwenden. Ohne methodische Kompetenz bleibt Agilität abstrakt und erzeugt Unsicherheit. Deshalb ist ein systematisches Qualifizierungsprogramm zentraler Bestandteil der kulturellen Verankerung (Bundesverwaltungsamt, 2023).

Für Blaustein empfiehlt sich der Aufbau eines modularen Weiterbildungsprogramms „Agil in der Kommune“, das Grundlagen zu Scrum, Kanban, Design Thinking und Beteiligungsmethoden vermittelt und zugleich konkrete Projekte als Lernfelder nutzt. Ergänzend kann ein interner Pool von „Agile Multiplikatorinnen und Multiplikatoren“ aufgebaut werden, die Teams bei der Anwendung agiler Methoden begleiten und als niedrigschwellige

Ansprechpersonen fungieren. Damit entsteht internes Erfahrungswissen, das langfristig unabhängig von externer Beratung wirksam bleibt.

Gerade das Pilotprojekt Spielplatz Ingeborg-Bachmann-Straße bietet einen geeigneten Rahmen, um Mitarbeitende schrittweise in Moderation von Workshops, Arbeit mit Kanban-Boards oder Durchführung von Retrospektiven einzuüben und Sicherheit im Umgang mit neuen Methoden aufzubauen.

5.4.3 Lern- und Fehlerkultur als Grundlage von Agilität

Agile Organisationen zeichnen sich durch die Fähigkeit aus, aus Erfahrungen systematisch zu lernen. Fehler werden nicht primär als Regelabweichung, sondern als Informationsquelle für Verbesserung verstanden (Schein, 2017). In klassischen Verwaltungskulturen steht dem häufig eine starke Risiko- und Fehlervermeidung gegenüber. Eine zentrale Aufgabe kultureller Verankerung besteht daher darin, einen geschützten Rahmen für experimentelles Lernen zu schaffen.

Pilotprojekte übernehmen hierbei eine „Safe-to-Fail“-Funktion: Neue Vorgehensweisen können erprobt werden, ohne dass Misserfolge politische oder rechtliche Risiken für die Gesamtorganisation erzeugen. Wichtig ist, dass Lernerfahrungen aus Pilotprojekten systematisch reflektiert und sichtbar gemacht werden, etwa durch Retrospektiven, Lessons-Learned-Dokumentationen oder interne Austauschformate.

In Blaustein kann beispielsweise nach Abschluss jedes Projekt-Sprints eine kurze Lernbilanz erstellt werden, die sowohl Erfolge als auch Schwierigkeiten offen benennt. Diese Lernbilanzen werden im internen Wissenspool dokumentiert und dienen als Erfahrungsgrundlage für nachfolgende Projekte. So entsteht schrittweise eine lernende Organisation, die sich selbst kontinuierlich verbessert.

5.4.4 Beteiligung und Eigenverantwortung als kulturelles Leitmotiv

Agilität beruht auf der aktiven Einbindung derjenigen, die Prozesse gestalten und umsetzen. Beteiligung ist daher nicht nur nach außen, gegenüber Bürgerinnen und Bürgern, relevant, sondern auch nach innen, gegenüber Mitarbeitenden. Werden Mitarbeitende frühzeitig in die Gestaltung neuer Arbeitsweisen einbezogen, erhöht dies Akzeptanz, Motivation und Identifikation mit dem Veränderungsprozess (Kotter, 2014).

Für Blaustein bedeutet dies, Mitarbeitende aktiv an der Weiterentwicklung des agilen Transformationsprozesses zu beteiligen, etwa durch interne Workshops zur Gestaltung des Projektphasenmodells, durch offene Foren für Verbesserungsvorschläge oder durch Beteiligung an der Auswahl digitaler Kollaborationstools. So entsteht eine Kultur, in der Veränderung nicht „verordnet“, sondern gemeinsam gestaltet wird.

5.4.5 Ergebnis: Kulturelle Voraussetzungen für nachhaltige Agilität

Die kulturelle Verankerung schafft damit die langfristigen Voraussetzungen für eine agile Organisationspraxis in Blaustein: Führung wird als orientierende und unterstützende Funktion verstanden, Mitarbeitende verfügen über methodische Handlungssicherheit, Lernen wird systematisch ermöglicht und Beteiligung wird als internes wie externes Leitprinzip gelebt.

Agilität wird damit nicht als zusätzliches Projektinstrument eingeführt, sondern als selbstverständlicher Bestandteil des Arbeitsalltags etabliert. Erst durch diese kulturelle Durchdringung kann die in den vorangegangenen Ebenen geschaffene strategische und strukturelle Architektur ihre volle Wirkung entfalten.

Mit dieser kulturellen Verankerung ist das Transformationsdesign vollständig beschrieben. Im folgenden Kapitel wird nun der Blick geweitet: Es wird diskutiert, inwieweit die in Blaustein entwickelten Ansätze auf andere Kommunen übertragbar sind und welche Rolle agile Pilotprojekte als strategische Hebel kommunaler Organisationsentwicklung künftig einnehmen können.

5.5 Zusammenführung der drei Ebenen – Die integrierte Transformationslogik für Blaustein

Die bisherigen Abschnitte haben gezeigt, dass eine agile Verwaltungsentwicklung nicht durch die Einführung einzelner Methoden oder Werkzeuge erreicht wird, sondern durch das abgestimmte Zusammenwirken strategischer, struktureller und kultureller Veränderungsebenen. Erst wenn Fortschritte auf allen drei Ebenen wechselseitig anschlussfähig gestaltet sind, kann Transformation dauerhaft wirksam werden (Schein, 2017; Kotter, 2014; Denning, 2018).

Für die Stadtverwaltung Blaustein bedeutet dies: Agilität entsteht weder allein durch politische Zielvorgaben noch durch isolierte Methodenexperimente einzelner Projekte. Vielmehr entwickelt sie sich aus einem bewusst gesteuerten Zusammenspiel von strategischer Orientierung, organisatorischer Ermöglichung und kulturellen Lernprozessen.

Auf der strategischen Ebene wird Agilität als langfristige Entwicklungsrichtung der Verwaltung legitimiert und priorisiert. Politisch-administrative Unterstützung, klare Zielbilder sowie die gezielte Auswahl von Pilotprojekten schaffen Richtungssicherheit und Veränderungsenergie. Die Change-Management-Forschung zeigt, dass ohne eine solche strategische Verankerung Transformationsprozesse fragmentiert bleiben und ihre Wirkung nicht auf die Gesamtorganisation übertragen können (Kotter, 2014).

Auf der strukturellen Ebene werden die operativen Voraussetzungen geschaffen, um agile Arbeitsweisen im Verwaltungsalltag tatsächlich anzuwenden. Iterative

Projektphasenmodelle, neue Rollenstrukturen, transparente Steuerungsinstrumente und digitale Kollaborationsplattformen ermöglichen bereichsübergreifende Zusammenarbeit, kontinuierliches Feedback und nutzerzentrierte Prozessgestaltung. Pilotprojekte, insbesondere das Vorhaben *Spielplatz Ingeborg-Bachmann-Straße*, fungieren dabei als Reallabore, in denen neue Strukturen erprobt, angepasst und schrittweise institutionalisiert werden.

Auf der kulturellen Ebene entscheidet sich schließlich, ob neue Strukturen dauerhaft gelebt oder lediglich formal eingeführt werden. Führung als Ermöglichung, systematischer Kompetenzaufbau, Lern- und Fehlerkultur sowie die aktive Beteiligung der Mitarbeitenden erzeugen jene Vertrauens- und Lernfähigkeit, die agile Arbeitsweisen langfristig trägt (Mergel, 2020; OECD, 2020).

Erst das Zusammenwirken aller drei Ebenen erzeugt eine konsistente Transformationslogik:

- Strategische Orientierung schafft Richtung und Legitimation.
- Strukturelle Gestaltung schafft operative Handlungsfähigkeit.
- Kulturelle Entwicklung schafft Nachhaltigkeit und Lernfähigkeit.

Für Blaustein ergibt sich daraus ein schrittweiser Entwicklungspfad: Ausgehend von überschaubaren Pilotprojekten werden neue Arbeitsweisen in realen Anwendungskontexten erprobt. Die gewonnenen Erfahrungen werden systematisch reflektiert, dokumentiert und in organisatorische Standards, Qualifizierungsprogramme und Führungspraktiken überführt. Auf diese Weise entsteht nicht nur projektbezogene Agilität, sondern eine Verwaltung, die Agilität als dauerhafte Organisationskompetenz entwickelt.

Der Handlungsleitfaden erfüllt damit seine zentrale Funktion: Er verbindet theoretische Erkenntnisse der Agilitäts- und Change-Management-Forschung mit den empirischen Erfahrungen der Stadt Blaustein und übersetzt sie in ein realistisch umsetzbares Transformationsmodell.

Abbildung 5 fasst diese integrierte Transformationslogik in einer Steuerungsmatrix zusammen. Sie dient nicht nur der analytischen Verdichtung der Ergebnisse, sondern zugleich als praktische Arbeitsgrundlage für Verwaltungsspitze und Projektteams. Die Matrix macht sichtbar, welche Ziele auf strategischer, struktureller und kultureller Ebene verfolgt werden, welche Maßnahmen daraus abgeleitet sind, wer Verantwortung trägt und welche Wirkungen angestrebt werden. Damit wird der Transformationsprozess steuerbar, überprüfbar und dauerhaft anschlussfähig gestaltet.

Ebene	Zielsetzung	Handlungsfelder / Maßnahmen	Methoden & Instrumente	Ressourcenbedarf	Verantwortung	Risiken / Widerstände	Zeithorizont	Erfolgsindikatoren
Strategische Ebene	Agilität als legitimierte Entwicklungsrichtung der Gesamtverwaltung etablieren	- Leitbild „Agile Verwaltung“ festlegen - Agilität politisch beschließen - Pilotprojekte definieren - Koordinationsstelle einrichten	- Leitbildprozess - Strategieworkshops - Change-Roadmap - Governance-Board	Moderation, Arbeitszeit, Führung, externe Beratung	Bürgermeister, Hauptamtsleitung, Gemeinderat	Politische Skepsis, Priorisierungskonkurrenz	kurzfristig	- Leitbild beschlossen - Koordinationsstelle eingerichtet - Pilotprojekt offiziell benannt
	Bürgerorientierung als dauerhaftes Steuerungsprinzip verankern	- Partizipationscharta - Standardisierte Beteiligungsformate - Bürgerportal	- Design Thinking - Stakeholder-Mapping - Beteiligungsplattform	Plattformkosten, Moderation	Hauptamt, Öffentlichkeitsarbeit	Beteiligungsmüdigkeit, Repräsentativitätsfragen	kurz–mittelfristig	- Beteiligungskonzepte dokumentiert - steigende Teilnahmequoten
Strukturelle Ebene	Iterative Projektsteuerung institutionalisieren	- Einführung Sprint-Phasen - Rollenmodell (PO, Scrum Master) - interdisziplinäre Teams	- Scrum - Kanban - Phasenmodell „Agiles Verwaltungsprojekt“	Schulungen, Projektsoftware	Fachbereichsleitungen, Koordinationsstelle	Rollenkonflikte, Unsicherheit	kurz–mittelfristig	- Anzahl Projekte mit Sprintstruktur - dokumentierte Reviews veröffentlicht
	Transparenz und Koordination erhöhen	- Digitale Dashboards - Kanban-Boards - Lessons-Learned-Formate	- Projekt-Dashboards - Retrospektiven	Software, Kommunikationszeit	Projektteams, Öffentlichkeitsarbeit	Datenschutz, Informationsüberlastung	kurzfristig	- aktive Dashboards - regelmäßige Updates
	Digitale Infrastruktur für Kollaboration schaffen	- Einführung Kollaborationstools - digitale Dokumentation	- Nextcloud - OpenProject - Beteiligungsplattformen	IT-Investitionen, Schulungen	IT-Stelle, Hauptamt	Technikakzeptanz, Datenschutz	mittelfristig	Reduktion manueller Prozesse - aktive Toolnutzung
Kulturelle Ebene	Agile Kompetenzen systematisch aufbauen	- Schulungsprogramm - Agile Coaches - Mentoring	- Scrum-Trainings - Moderationstrainings - Peer-Learning	Schulungskosten, Arbeitszeit	Personalentwicklung, Koordinationsstelle	Zeitmangel, Überforderung	mittelfristig	- Anzahl geschulter Mitarbeitender
	Lern- und Vertrauenskultur etablieren	- Servant Leadership - Fehler- & Lernformate - interne Austauschforen	- Retrospektiven - Fail-&-Learn - Agile Newsletter	Moderationszeit	Führungsebene	Kontrollverlustängste	Mittel–langfristig	- Mitarbeiterzufriedenheit - Lernformate aktiv
	Wissen sichern und Skalierung ermöglichen	- Wissensdatenbank - Projektsteckbriefe - Best-Practice-Templates	- Lessons-Learned-Workshops - internes Wiki	Dokumentationszeit	Koordinationsstelle Agilität	geringe Dokumentationsdisziplin	mittelfristig	Anzahl Best-Practice-Dokumente
Strategisch Strukturell	Ressourcen nachhaltig sichern	- Pilotprojektbudget - Projektfreistellungen	- Budgetierungsrichtlinie	Haushaltsmittel	Verwaltungsspitze, Gemeinderat	Haushaltsdruck	jährlich	Pilotbudget im Haushalt
Strategisch Kulturell	Transformation messbar steuern	- Indikatorensystem - jährlicher Agilitätsbericht	- KPI-System - Befragungen	Evaluationsaufwand	Koordinationsstelle, Gemeinderat	Symbolische Evaluation	langfristig	veröffentlichter Agilitätsbericht

Tabelle 6: Integriertes Transformationsmodell zur schrittweisen Implementierung agiler Verwaltungsentwicklung auf strategischer, struktureller und kultureller Ebene (eigene Darstellung)

6. Strategischer Ausblick

Das vorangegangene Kapitel hat mit dem strategischen Handlungsleitfaden und der integrierten Transformationsmatrix einen konkreten Entwicklungsrahmen für die Stadtverwaltung Blaustein entwickelt. Der strategische Ausblick richtet den Blick nun über den Einzelfall hinaus. Er ordnet die gewonnenen Erkenntnisse in einen breiteren Kontext kommunaler Verwaltungsmodernisierung ein, diskutiert ihre Übertragbarkeit auf andere Kommunen und reflektiert die Rolle agiler Pilotprojekte als Motor organisationalen Wandels.

Zugleich wird deutlich, dass der im Anhang dargestellte Orientierungsrahmen „Agile Verwaltung Blaustein“ nicht als rein lokales Konzept zu verstehen ist, sondern als strukturierte Übersetzung der Forschungsergebnisse in ein praktisch nutzbares Steuerungsinstrument. Damit verbindet dieses Kapitel die spezifischen Erfahrungen aus Blaustein mit allgemeinen Entwicklungslinien moderner öffentlicher Organisationen.

6.1 Übertragbarkeit auf andere Kommunen

Die Fallstudie Blaustein wurde bewusst als typischer Fall einer mittelgroßen deutschen Kommune konzipiert. Viele der identifizierten Herausforderungen, begrenzte personelle Ressourcen, hohe Arbeitsbelastung, rechtliche Bindungen, politische Einflussfaktoren sowie steigende Erwartungen an Bürgerorientierung und Digitalisierung, sind in vergleichbaren Städten in ähnlicher Weise anzutreffen. Insofern weisen zentrale Befunde dieser Arbeit einen hohen Grad struktureller Übertragbarkeit auf.

6.1.1 Elemente hoher Übertragbarkeit

Besonders gut übertragbar sind jene Elemente, die weniger an lokale Besonderheiten gebunden sind, sondern grundlegende Funktionslogiken kommunaler Verwaltung adressieren.

Erstens lassen sich partizipative Formate als standardisierte Bausteine kommunaler Projektarbeit etablieren. Bürgercafés, Planungswerkstätten, Kinder- und Jugendbeteiligung oder digitale Feedbackformate sind methodisch so gestaltet, dass sie mit überschaubarem Anpassungsaufwand auch in anderen Kommunen implementiert werden können.

Zweitens besitzt die iterative Projektsteuerung hohe Übertragbarkeit. Die Idee, Projekte in klar definierten Phasen mit Zwischenergebnissen, Feedbackschleifen und Anpassungsoptionen zu strukturieren, ist unabhängig von Gemeindegröße oder Verwaltungsaufbau anwendbar. Gerade bei komplexen Beteiligungs- und Infrastrukturprojekten bietet dieses Vorgehen eine robuste Antwort auf dynamische Anforderungen (Mergel, 2022).

Drittens können agile Rollenmodelle und interdisziplinäre Projektteams dazu beitragen, Verantwortlichkeiten klarer zu definieren und bereichsübergreifende Zusammenarbeit zu

stärken. Rollen wie Product Owner oder Prozessmoderation sind funktional beschreibbar und daher nicht an spezifische Organisationsstrukturen gebunden.

Viertens ist das Modellpapier als Orientierungsrahmen bewusst so konzipiert, dass es als Blaupause für andere Kommunen dienen kann. Prozessmodelle, Rollenrahmen, Roadmaps und Indikatoren können in anderen Verwaltungen mit vergleichsweise geringem Aufwand adaptiert werden.

6.1.2 Kontextabhängige Grenzen der Übertragbarkeit

Gleichzeitig erfordert eine realistische Betrachtung die Benennung kontextabhängiger Grenzen.

Die Größe und Komplexität einer Kommune beeinflussen die organisatorischen Voraussetzungen. Großstädte verfügen häufig über spezialisierte Stabsstellen oder Innovationslabore, während kleinere Gemeinden stärker von einzelnen Schlüsselpersonen abhängen. Das Blausteiner Modell kann hier als skalierbares Referenzkonzept dienen, muss jedoch jeweils angepasst werden.

Auch die politische Kultur und der Führungsstil prägen die Umsetzbarkeit agiler Prinzipien maßgeblich. Eine dialogorientierte Führung erleichtert Beteiligung und Experimentierbereitschaft, während stark kontrollorientierte Steuerung Agilität begrenzt (OECD, 2020).

Hinzu treten rechtlich-fiskalische Rahmenbedingungen, etwa Haushaltsspielräume oder Förderprogramme, die Handlungsspielräume erweitern oder einschränken können.

Schließlich bestimmt der Reifegrad der Organisationskultur, ob agile Ansätze auf fruchtbaren Boden fallen. Verwaltungen mit vorhandener Kooperations- und Lernkultur können neue Arbeitsweisen leichter integrieren als stark formalistisch geprägte Organisationen (Schein, 2017).

6.1.3 Schlussfolgerung für die Übertragbarkeit

Insgesamt lässt sich festhalten: Die konzeptionellen Elemente des in Kapitel 5 entwickelten Handlungsleitfadens besitzen über Blaustein hinaus hohe Orientierungswirkung. Sie bieten anderen Kommunen einen strukturierenden Referenzrahmen, der lokal angepasst werden kann. Die konkrete Ausgestaltung bleibt jedoch kontextabhängig und erfordert eine sorgfältige Analyse der jeweiligen Verwaltungs- und Beteiligungskultur.

6.2 Bedeutung agiler Pilotprojekte für Organisationsentwicklung

Ein zentrales Ergebnis dieser Arbeit ist die herausgehobene Rolle agiler Pilotprojekte für kommunale Transformationsprozesse. Sie erfüllen eine doppelte Funktion: Einerseits

liefern sie konkrete Projektergebnisse für die Stadtentwicklung, andererseits wirken sie als Lern- und Experimentierfelder für die Organisation als Ganzes.

6.2.1 Pilotprojekte als Lernräume

Projekte wie der Quartiersplatz Höhwiesen oder der Spielplatz Ingeborg-Bachmann-Straße ermöglichen „Lernen durch Handeln“. Mitarbeitende sammeln praktische Erfahrungen mit neuen Methoden, Bürgerinnen und Bürger erleben Verwaltung als offen und dialogbereit, und Führungskräfte gewinnen Einblicke in förderliche und hemmende Rahmenbedingungen selbstorganisierter Arbeitsweisen.

Diese Lernprozesse bleiben nicht auf das jeweilige Projekt begrenzt. Sie liefern Impulse für organisationales Lernen, etwa zur Verkürzung von Entscheidungswegen, zur Verbesserung von Kommunikationsstrukturen oder zur Klärung von Verantwortlichkeiten.

6.2.2 Risikosteuerung durch begrenzten Projektumfang

Pilotprojekte sind zeitlich, thematisch und organisatorisch begrenzt. Dadurch entsteht ein „Safe-to-Fail“-Rahmen, in dem neue Vorgehensweisen erprobt werden können, ohne das Gesamtsystem zu gefährden (Denning, 2018). Misslingen einzelne Ansätze, bleiben die Folgen begrenzt. Gelingen sie, können sie skaliert und auf weitere Bereiche übertragen werden.

Gerade für kleinere Kommunen stellt diese Form des schrittweisen Experimentierens einen realistischen Weg dar, Innovation mit Verwaltungsstabilität in Einklang zu bringen.

6.2.3 Von der Projektlogik zur Organisationslogik

Pilotprojekte allein führen jedoch noch nicht zu nachhaltiger Transformation. Entscheidend ist, ob die gewonnenen Erkenntnisse systematisch in Strukturen, Routinen und Führungspraktiken der Gesamtorganisation überführt werden.

Hier setzt der im Anhang dargestellte Orientierungsrahmen an. Er übersetzt in Pilotprojekten erprobte agile Elemente, iterative Steuerung, Rollenmodelle, Bürgerorientierung und Lernkultur, in standardisierte Prozessbausteine. Auf diese Weise können Pilotprojekte vom Ausnahmefall zum Prototyp für reguläre Verwaltungsarbeit werden.

6.2.4 Beitrag zur langfristigen Organisationsentwicklung

Aus organisationsentwicklerischer Perspektive ermöglichen agile Pilotprojekte den Übergang:

- von regelorientierter zu lernorientierter Organisation,
- von Silo-Strukturen zu vernetzter Zusammenarbeit,

- von reiner Regelkonformität zu einem Gleichgewicht aus Rechtssicherheit und Innovationsfähigkeit.

Blaustein steht damit exemplarisch für Kommunen, die mit überschaubaren Projekten einen Wandel anstoßen, der schrittweise die Gesamtorganisation erfassen kann, vorausgesetzt, Erfahrungen werden bewusst reflektiert, dokumentiert und in strategische Entscheidungen rückgekoppelt (Mergel, 2020).

6.3 Strategische Empfehlungen für eine langfristige agile Verwaltungskultur

Auf Grundlage der theoretischen Überlegungen und empirischen Befunde lassen sich mehrere übergreifende Empfehlungen formulieren, die für Blaustein wie für andere Kommunen handlungsleitend sein können.

Erstens sollte Agilität in Leitbildern und strategischen Steuerungsdokumenten verankert werden. Nur wenn agile Werte, Nutzerorientierung, Transparenz, Lernbereitschaft und Zusammenarbeit, explizit Teil des kommunalen Selbstverständnisses werden, entsteht langfristige Legitimation für Veränderungsprozesse.

Zweitens empfiehlt sich der Aufbau interner Netzwerke und Multiplikatoren. Mitarbeitende mit Pilotprojekterfahrung fungieren als Vertrauenspersonen, Wissensvermittler und kulturelle Brücken zwischen innovativen Projekten und Linienorganisation. Solche Netzwerke gelten als zentrale Erfolgsfaktoren nachhaltiger Change-Prozesse (Kotter, 2014).

Drittens ist die Förderung einer Fehler- und Lernkultur entscheidend. Agilität setzt voraus, dass Experimente möglich sind und aus Fehlern systematisch gelernt wird. Retrospektiven, Lernwerkstätten oder interne Austauschformate tragen dazu bei, neue Routinen zu stabilisieren.

Viertens sollte die Kooperation mit externen Partnern gezielt genutzt werden. Hochschulen, Beteiligungsnetzwerke oder Kompetenzzentren können methodische Expertise, Evaluation und externe Perspektiven einbringen, ein wichtiger Hebel angesichts begrenzter kommunaler Ressourcen.

6.4 Einordnung in den kommunalen Modernisierungskontext

Der strategische Ausblick macht deutlich, dass die in dieser Arbeit entwickelte Transformationslogik nicht als isoliertes Innovationsprojekt zu verstehen ist, sondern als Antwort auf grundlegende Entwicklungstrends öffentlicher Verwaltung: Digitalisierung, steigende Beteiligungserwartungen, zunehmende Komplexität kommunaler Aufgaben und wachsende Anforderungen an Transparenz und Legitimation (OECD, 2020).

Agilität wird damit nicht als kurzfristige Managementmode begriffen, sondern als langfristige Organisationskompetenz, die Verwaltungen befähigt, Stabilität und Anpassungsfähigkeit in ein neues Gleichgewicht zu bringen.

Für Blaustein ergibt sich daraus eine klare strategische Perspektive: Mit bewusst eingesetzten Pilotprojekten, strukturell abgesicherten Prozessen und kulturell verankerter Lernfähigkeit kann schrittweise eine Verwaltung entstehen, die nicht nur auf Veränderung reagiert, sondern Veränderung aktiv gestaltet.

7. Fazit

Das abschließende Kapitel bündelt die zentralen Erkenntnisse dieser Arbeit, beantwortet die Forschungsfrage, reflektiert die zugrunde liegende Hypothese und ordnet die Ergebnisse in einen weiterführenden wissenschaftlichen und praktischen Kontext ein. Ziel ist es, die entwickelte Transformationslogik in ihrer Gesamtheit zu verdichten und ihre Bedeutung für die Stadt Blaustein sowie für die kommunale Verwaltungsmodernisierung insgesamt sichtbar zu machen.

7.1 Zusammenfassung der Ergebnisse

Die vorliegende Arbeit ist von der Annahme ausgegangen, dass kommunale Verwaltungen vor der Herausforderung stehen, Stabilität und Rechtsstaatlichkeit mit steigenden Anforderungen an Flexibilität, Bürgerorientierung und Innovationsfähigkeit zu verbinden. Vor diesem Hintergrund wurde Agilität nicht als kurzfristiger Managementtrend, sondern als potenzielles Organisationsprinzip untersucht, das geeignet ist, diese Spannungsfelder produktiv zu bearbeiten (Mergel, 2022; OECD, 2020).

Am Beispiel der Stadt Blaustein konnte gezeigt werden, dass agile Elemente bereits implizit in kommunalen Projekten vorhanden sind. Sowohl der Quartiersplatz Höhwiesen als auch das Projekt Spielplatz Ingeborg-Bachmann-Straße enthielten zentrale agile Prinzipien, darunter:

- konsequente Nutzer- und Bürgerorientierung,
- iterative Planungs- und Entscheidungsprozesse,
- interdisziplinäre Zusammenarbeit,
- transparente Kommunikation und Feedbackschleifen,
- sowie Ansätze von Selbstorganisation und Verantwortungsübernahme.

Gleichzeitig wurden strukturelle und kulturelle Begrenzungen deutlich: rechtliche Bindungen, hierarchische Entscheidungslogiken, hohe Arbeitsbelastung, begrenzte digitale Infrastruktur sowie eine traditionell risikoaverse Fehlerkultur. Diese Befunde bestätigen die in der Literatur beschriebenen Spannungsfelder zwischen klassischer Verwaltungslogik und agilen Arbeitsweisen (Richenhagen & Dick, 2022; Schein, 2017).

Die qualitative Fallstudienanlage, bestehend aus Literaturlauswertung, Sekundäranalyse der Mitarbeiterbefragung 2025 sowie Experteninterviews, ermöglichte eine kontextsensitive Rekonstruktion der organisationalen Ausgangslage. Aus der Verbindung von Theorie und Empirie wurde in Kapitel 5 ein integrierter strategischer Handlungsleitfaden entwickelt, der Agilität als dreidimensionalen Transformationsprozess versteht:

- strategische Verankerung (Legitimation, Zielbild, Priorisierung),
- strukturelle Umsetzung (Prozesse, Rollen, Methoden, Instrumente),

- kulturelle Verankerung (Führung, Lernkultur, Kompetenzentwicklung).

Die ergänzend entwickelte Transformationsmatrix sowie das Modellpapier „Agile Verwaltung Blaustein“ konkretisieren diese Logik in operativ nutzbare Bausteine. Damit wird Agilität nicht abstrakt postuliert, sondern in ein umsetzbares Organisationsdesign übersetzt.

7.2 Beantwortung der Forschungsfrage

Die zentrale Forschungsfrage lautete:

Wie kann die Stadtverwaltung Blaustein agile Prinzipien in Projekten und Organisationsstrukturen implementieren, um eine nachhaltige agile Organisationskultur zu entwickeln?

Die Ergebnisse der Arbeit zeigen, dass diese Implementierung nicht punktuell, sondern nur als mehrstufiger, systematisch gestalteter Transformationsprozess gelingen kann.

Erstens erweisen sich Pilotprojekte als geeignete Ausgangspunkte. Sie ermöglichen es, agile Methoden, etwa iterative Phasenmodelle, Design-Thinking-Elemente, Sprints oder Retrospektiven, in realen Anwendungskontexten zu erproben. Dadurch entstehen Erfahrungsräume für organisationales Lernen.

Zweitens ist eine strategische Verankerung erforderlich. Agilität muss als langfristige Entwicklungsrichtung politisch legitimiert und administrativ priorisiert werden. Ohne Zielklarheit und Führungssignale bleibt Veränderung fragmentiert (Kotter, 2014).

Drittens bedarf es einer strukturellen Operationalisierung. Agile Prinzipien müssen sich in klar definierten Rollen, transparenten Steuerungsinstrumenten, digital unterstützten Kollaborationsformen und standardisierten Prozessbausteinen widerspiegeln. Erst dadurch wird aus projektbezogener Innovation eine reproduzierbare Organisationspraxis.

Viertens entscheidet die kulturelle Dimension über Nachhaltigkeit. Vertrauen, Lernbereitschaft, konstruktiver Umgang mit Fehlern sowie eine führungsseitige Ermöglichungshaltung sind zentrale Voraussetzungen für die langfristige Etablierung agiler Arbeitsweisen (Schein, 2017; Mergel, 2020).

Die Forschungsfrage kann daher wie folgt beantwortet werden: Die Stadtverwaltung Blaustein kann agile Prinzipien implementieren, indem sie Pilotprojekte als strategisch gesteuerte Lernräume nutzt, diese strukturell absichert und kulturell verankert. Entscheidend ist das koordinierte Zusammenspiel aller drei Ebenen, Strategie, Struktur und Kultur, in einer integrierten Transformationslogik.

7.3 Reflexion der Hypothese

Die eingangs formulierte Hypothese lautete:

Die Anwendung agiler Prinzipien in kommunalen Projekten – wie der partizipativen Gestaltung des Quartiersplatzes Höhwiesen und des Spielplatzes Ingeborg-Bachmann-Straße – stärkt kooperative Arbeitsformen, fördert strukturierte Feedbackprozesse und unterstützt nutzenorientierte Entscheidungsstrukturen. Diese Pilotprojekte können als Ausgangspunkt dienen, um langfristig eine lernorientierte, adaptive und bürgernahe Verwaltungskultur zu etablieren.

Die empirischen Befunde stützen diese Hypothese in wesentlichen Punkten.

In beiden Projekten konnte gezeigt werden, dass partizipative und iterative Vorgehensweisen zu höherer Akzeptanz, besserer Nutzerorientierung und größerer Transparenz führten. Die Interviews verdeutlichten zudem, dass interdisziplinäre Abstimmung und frühes Bürgerfeedback die Qualität der Lösungen erhöhten.

Gleichzeitig zeigt die Analyse, dass agile Elemente häufig implizit vorhanden waren, jedoch nicht systematisch methodisch gerahmt oder organisationsweit reflektiert wurden. Der Übergang von agilen Projekten zu einer dauerhaft agilen Organisationskultur erfolgt daher nicht automatisch.

Die Hypothese wird somit grundsätzlich bestätigt, muss jedoch präzisiert werden: Pilotprojekte bilden eine notwendige, aber nicht hinreichende Bedingung für kulturellen Wandel. Erst durch strategische Priorisierung, strukturelle Institutionalisierung und kulturelle Verankerung kann aus projektbezogener Agilität eine nachhaltige Organisationskompetenz entstehen.

7.4 Ausblick auf weiteren Forschungs- und Entwicklungsbedarf

Die Arbeit versteht sich als explorative Fallstudie und eröffnet mehrere Perspektiven für weiterführende Forschung und Praxisentwicklung:

Erstens wären quantitative Wirkungsanalysen sinnvoll, um Effekte agiler Projektarbeit auf Bürgerzufriedenheit, Entscheidungsqualität oder Durchlaufzeiten systematisch zu messen.

Zweitens könnten vergleichende Studien zwischen Kommunen aufzeigen, welche Kontextfaktoren, etwa politische Kultur, Verwaltungsgröße oder Digitalisierungsgrad, die Einführung agiler Ansätze begünstigen oder hemmen.

Drittens erscheint eine langfristige Evaluation kultureller Veränderungsprozesse erforderlich. Da Kulturwandel ein mehrjähriger Prozess ist, könnten Längsschnittstudien Aufschluss darüber geben, wie sich Einstellungen und Routinen nachhaltig verändern.

Viertens bietet die Rolle digitaler Beteiligungsplattformen ein eigenständiges Forschungsfeld, insbesondere im Hinblick auf hybride Beteiligungsformate.

Schließlich sollte das entwickelte Modellpapier „Agile Verwaltung Blaustein“ in weiteren Kontexten erprobt und evaluiert werden. Seine Übertragbarkeit und Wirksamkeit können durch Anwendung in anderen Kommunen empirisch überprüft und weiterentwickelt werden.

7.5 Abschließende Würdigung

Zusammenfassend zeigt diese Arbeit, dass Agilität in der kommunalen Verwaltung weder als Allheilmittel noch als kurzfristige Reformmode zu verstehen ist. Vielmehr stellt sie einen strukturierbaren Entwicklungsansatz dar, um Stabilität und Anpassungsfähigkeit in ein neues Gleichgewicht zu bringen.

Am Beispiel Blausteins wurde deutlich, dass die Voraussetzungen für eine agile Weiterentwicklung bereits vorhanden sind, in Form engagierter Mitarbeitender, funktionierender Beteiligungsformate und einer grundsätzlich offenen Verwaltungskultur. Entscheidend ist nun, diese Potenziale systematisch zu bündeln, strategisch auszurichten und strukturell wie kulturell zu verankern.

Die entwickelte Transformationslogik, die Matrix sowie das Modellpapier bilden hierfür einen kohärenten Orientierungsrahmen. Sie zeigen einen realistischen Weg auf, wie aus einzelnen Projekterfahrungen eine langfristige Organisationskompetenz entstehen kann.

Damit leistet die Arbeit einen Beitrag zur aktuellen Debatte um eine lernende, adaptive und bürgernahe öffentliche Verwaltung. Sie verbindet theoretische Fundierung mit praktischer Operationalisierung und zeigt exemplarisch, wie kommunale Agilität nicht nur gedacht, sondern gestaltet werden kann.

8. Literaturverzeichnis

- Allianz für Beteiligung. (2023). *Quartiersplatz Höhwiesen (Blaustein) – Projektinformation* [Projektseite/Projektbeschreibung]. [Bürgerbeteiligung - Stadt Blaustein](#)
- Anders, N. (2019). *Agile Organisationsformen und agiles Arbeiten – Möglichkeiten und Grenzen der Übertragbarkeit für die öffentliche Verwaltung* [Masterarbeit, Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen Ludwigsburg].
- Bartonitz, M., Lévesque, V., Michl, T., Steinbrecher, W., Vonhof, C., & Wagner, L. (Eds.). (2018). *Agile Verwaltung: Wie der Öffentliche Dienst aus der Gegenwart die Zukunft entwickeln kann*. Springer Gabler. [Agile Verwaltung: Wie der Öffentliche Dienst aus der Gegenwart die Zukunft entwickeln kann | Springer Nature Link](#)
- Beck, K. (2000). *Extreme programming explained*. Addison-Wesley.
- Beck, K., et al. (2001). *Manifesto for Agile Software Development*. <https://agilemanifesto.org>
- Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014). *What VUCA really means for you*. *Harvard Business Review*
- Bundesverwaltungsamt. (2023). *PMflex – Agiles Projektmanagement in der Bundesverwaltung*. Bundesverwaltungsamt.
- Bundesverwaltungsamt. (2023). *PMflex Agil: Das ganzheitliche Projektmanagementsystem für die öffentliche Verwaltung* [Leitfaden/Handreichung]. Bundesverwaltungsamt. [BVA - PMflex - PMflex Agil](#)
- Bundesverwaltungsamt. (2023). *PMflex-Agil Leitfaden*.
- Denning, S. (2018). *The age of agile: How smart companies are transforming the way work gets done*. AMACOM. [Becoming Agile: a way to deliver high quality products and solve long standing reform challenges in government - Observatory of Public Sector Innovation](#)
- Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S., & Tinkler, J. (2006). Digital era governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16(3). [The OECD Digital Government Policy Framework \(EN\)](#)
- European Commission. (2025). *eGovernment Benchmark*. [Digital Decade 2025: eGovernment Benchmark 2025 | Shaping Europe's digital future](#)
- Experteninterviews (2025). *Leitfadengestützte Interviews mit Mitarbeitenden der Stadtverwaltung Blaustein*. Unveröffentlichtes Material.
- Flick, U. (2018). *Qualitative Sozialforschung: Eine Einführung* (8. Aufl.). Rowohlt.
- Förster, K., & Wendler, R. (o. J.). *Theorien und Konzepte zu Agilität in Organisationen*.
- Greenleaf, R. K. (2002). *Servant leadership*.
- Hegele, Y. (o. J.). *Gesammelte Erkenntnisse zu Agilität im öffentlichen Sektor*.
- Helfferrich, C. (2011). *Die Qualität qualitativer Daten: Manual für die Durchführung qualitativer Interviews* (4. Aufl.). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Highsmith, J. (2002). *Agile software development ecosystem*. Addison-Wesley.
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, 69(1).
- Imai, M. (1986). *Kaizen: The key to Japan's competitive success*. McGraw-Hill.

- Kotter, J. P. (2014). *Accelerate: Building strategic agility for a faster-moving world*. Harvard Business Review Press.
- Kuhlmann, S., & Wollmann, H. (2019). *Einführung in die Verwaltungswissenschaft* (3. Aufl.). Springer VS.
- Kuhlmann, S., & Wollmann, H. (2019). *Verwaltung und Verwaltungsreformen in Europa*. Springer.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics. *Human Relations*, 1(2)
- Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken*. Beltz.
- Mergel, I. (2016). Agile innovation management in government: A research agenda. *Government Information Quarterly*, 33(3). [Agile innovation management in government: A research agenda - ScienceDirect](#)
- Mergel, I. (2021). *Agile government work*. Palgrave.
- Mergel, I. (2022). *Agil und kollaborativ: Verwaltung im digitalen Wandel*. Springer Gabler.
- Mergel, I. (2022). *Agile government*. Routledge.
- Mergel, I., & Ney, J. (2022). Agil und kollaborativ komplexe Probleme lösen. *Verwaltung & Management*, 28(2). [Agil und kollaborativ komplexe Probleme lösen | Innovative Verwaltung | Springer Nature Link](#)
- Musati, M. (2022). Agilität: Ein Organisationsmodell für öffentliche Verwaltungen. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 29.
- OECD. (2020). *Agile regulatory governance for innovation*. OECD.
- OECD. (2020). *The OECD digital government policy framework: Six dimensions of a digital government*. OECD Publishing. [The OECD Digital Government Policy Framework | OECD](#)
- OECD. (2020). *The path to becoming a data-driven public sector*. OECD Publishing.
- OECD. (2021). *G20 survey on agile approaches to the regulatory governance of innovation*. OECD Publishing.
- OECD. (2025). *Government at a glance 2025*. OECD Publishing.
- Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *Reinventing government*. Addison-Wesley.
- Porschen-Hueck, S., et al. (2021). *diGAP – Digitale agile Verwaltung: Handreichung zur Vereinbarkeit von Agilität und klassischer Verwaltungslogik*. FOM Hochschule für Oekonomie & Management.
- Project Management Institute. (2021). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide)* (7th ed.). Project Management Institute.
- Richenhagen, G., & Dick, M. (2022). Eine Einführung. In G. Richenhagen & M. Dick (Eds.), *Public Management im Wandel: Auf dem Weg zur Agilität in der öffentlichen Verwaltung*. Springer Gabler. [Public Management im Wandel: Auf dem Weg zur Agilität in der öffentlichen Verwaltung | Springer Nature Link](#)
- Rigby, D. K., Sutherland, J., & Takeuchi, H. (2016). Embracing agile. *Harvard Business Review*, 94(5).

- Royce, W. (1970). Managing the development of large software systems. *Proceedings of IEEE WESCON*.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Schwaber, K., & Beedle, M. (2002). *Agile software development with Scrum*. Prentice Hall.
- Schwaber, K., & Sutherland, J. (2020). *The Scrum Guide*. <https://scrumguides.org>
- Stacey, R. D. (1996). *Complexity and creativity in organizations*. Berrett-Koehler.
- Stadt Blaustein. (n.d.). *Spielplatz Ingeborg-Bachmann-Straße* [Projekt-/Informationsseite]. [Redebeitrag zur Spielplatz-Planung der Stadt Blaustein - Bündnis 90 / Die Grünen in Blaustein](#)
- Stadtverwaltung Blaustein (2025). *Mitarbeiterbefragung 2025. Unveröffentlichte interne Erhebung*.
- Takeuchi, H., & Nonaka, I. (1986). The new new product development game. *Harvard Business Review*, 64(1).
- Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. Harper & Brothers.
- Weber, M. (1972). *Wirtschaft und Gesellschaft*. Mohr Siebeck.
- Weick, K. E., & Quinn, R. E. (1999). Organizational change and development. *Annual Review of Psychology*.
- Womack, J. P., Jones, D. T., & Roos, D. (1990). *The machine that changed the world*. Free Press.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE.

9. Anhang

- Experteninterview 1 – Amtsleitern
- Experteninterview 2 – Bauverwaltung
- Experteninterview 3 – Sachbearbeiter
- Modelpapier – *Agile Verwaltung Blaustein*

EXPERTENINTERVIEW 1: Amtsleiter

Focus: [Verwaltungsverständnis](#) · [Führung](#) · [Zusammenarbeit](#) · [Agilität](#) · [Veränderungsbereitschaft](#) · [Digitalisierung](#)

1. Einstieg & Selbstverständnis (Persönlicher Einstieg in die Verwaltungsrealität)

1.1 Bitte stellen Sie sich kurz vor: Welche Rolle haben Sie in der Stadtverwaltung und welche Themenbereiche verantworten Sie?

1.2 Was motiviert Sie in Ihrer Führungsrolle und was fordert Sie besonders heraus?

2. Projektarbeit & Zusammenarbeit (Erfahrungen aus dem Verwaltungshandeln)

2.1 Wie laufen typische Projekte in Ihrem Bereich ab. z. B. ein Spielplatzprojekt?

2.2 Wie erleben Sie dabei die Zusammenarbeit mit anderen Ämtern oder Fachbereichen – was funktioniert gut, wo hakt es?

2.3 Welche Ansätze sehen Sie, um Projektarbeit effizienter oder flexibler zu gestalten?

3. Kommunikation & Beteiligung (Interne Abstimmung & externe Einbindung)

3.1 Wie funktioniert die Kommunikation in abteilungsübergreifenden Projekten. z. B. bei Vorhaben mit Bürgerbeteiligung?

3.2 Wie werden Bürger*innen oder andere Zielgruppen in Entscheidungsprozesse einbezogen?

4. Verwaltungs- & Führungskultur (Haltung, Werte & Veränderungsbereitschaft)

4.1 Wie würden Sie die aktuelle Kultur in der Stadtverwaltung Blaustein beschreiben?

4.2 Welche Werte prägen aus Ihrer Sicht das Verwaltungshandeln und wie wirken sich diese auf die Zusammenarbeit im Alltag aus?

4.3 Wie erleben Sie die Offenheit im Team oder unter Kolleg*innen gegenüber neuen Ideen oder Veränderungen?

5. Agilität & Veränderungsfähigkeit (Potenziale & Herausforderungen agiler Ansätze)

5.1 Was verstehen Sie unter „Agilität“ im Verwaltungskontext?

5.2 Haben Sie bereits Erfahrungen mit agilen Methoden (etwa iterative Planung, kurze Feedbackzyklen, interdisziplinäre Zusammenarbeit)?

5.3 In welchen Bereichen Ihrer Arbeit sehen Sie konkret Potenziale für agilere Herangehensweisen?

5.4 Welche strukturellen, rechtlichen oder personellen Rahmenbedingungen müssten erfüllt sein, um agiler arbeiten zu können?

6. Digitalisierung & Prozesse (Technik, Kompetenzen & Prozessverständnis)

6.1 Welche digitalen Tools oder Systeme nutzen Sie im Alltag. Was funktioniert gut, und wo sehen Sie Nachholbedarf?

6.2 Gibt es Prozesse in Ihrem Verantwortungsbereich, die besonders gut laufen? oder welche, die vereinfacht werden könnten?

6.3 Wo wünschen Sie sich mehr Flexibilität oder Geschwindigkeit bei digitalen Abläufen und Entscheidungen?

6.4 Welche Kompetenzen sollten aus Ihrer Sicht bei Mitarbeitenden (oder auch Führungskräften) künftig besonders gestärkt werden?

7. Ausblick & Empfehlungen (Zukunftsbild und praxisnahe Impulse)

7.1 Wenn Sie in fünf Jahren auf eine agilere Verwaltung zurückblicken, wie würde sich diese Arbeit anfühlen oder gestaltet sein?

7.2 Welche zwei oder drei Schritte wären aus Ihrer Sicht zentral, um dorthin zu gelangen?

7.3 Haben Sie Beispiele oder Inspirationen aus anderen Kommunen oder Organisationen, an denen Sie sich orientieren?

EXPERTENINTERVIEW 2: Projekt Quartierplatz Hohewiesen

Focus: Projektabwicklung · Verwaltungsprozesse · Beteiligung · Agilität · Digitalisierung · Kulturwandel

1. Einstieg & Kontext (Persönliche Rolle & Projektbezug)

1.1 Bitte stellen Sie sich kurz vor: Welche Funktion haben Sie in der Bauverwaltung, und welche Rolle hatten Sie im Projekt Quartierplatz Hohewiesen?

1.2 Welche Aufgaben und Schnittstellen betreuen Sie typischerweise bei Spielplatzbauprojekten?

2. Projektverlauf: Von klassisch bis experimentell (Abläufe, Unterschiede, Herausforderungen)

2.1 Wie läuft ein klassisches Spielplatzbauprojekt in Blaustein normalerweise ab (von der Idee bis zur Umsetzung)?

2.2 Welche Schritte und rechtlichen Rahmenbedingungen sind dabei üblicherweise relevant (z. B. Bedarfsfeststellung, Ausschreibung, Vergabe, DIN-Normen)?

2.3 Was lief beim Projekt Hohewiesen anders – insbesondere durch neue Beteiligungs- oder Dialogformate?

2.4 Gab es besondere Herausforderungen durch diese neue Herangehensweise (z. B. rechtlich, organisatorisch oder zeitlich)?

3. Kommunikation & Zusammenarbeit im Projekt (Innen- und Außenperspektiven)

3.1 Wie verlief die Zusammenarbeit mit Frau Eckle und anderen externen Partner*innen?

3.2 Wie funktionierte die Abstimmung mit anderen Ämtern (z. B. Hauptverwaltung, Bildung, Jugend oder Bürgerdienste)?

3.3 Was hat die Zusammenarbeit erleichtert. Was war eher hinderlich?

4. Digitalisierung & technische Rahmenbedingungen (Tools, Prozesse, Potenziale)

4.1 Welche digitalen Werkzeuge oder Systeme nutzen Sie in der Bauverwaltung zur Projektabwicklung oder Dokumentation?

4.2 Wie würden Sie den Digitalisierungsgrad im Bauprozess insgesamt einschätzen?

4.3 Halten Sie digitale Beteiligungs- oder Planungsinstrumente künftig für sinnvoll (z. B. in vergleichbaren Projekten)?

5. Agilität & Veränderungsfähigkeit (Flexible Methoden in der technischen Verwaltung)

5.1 Was verstehen Sie persönlich unter Agilität in einer kommunalen Bauverwaltung?

5.2 Sind im Projekt Hohewiesen Elemente agiler Arbeitsweise sichtbar geworden (etwa iterative Planung, schnelles Feedback, flexible Umsetzung)?

5.3 Wo sehen Sie grundsätzlich Potenziale für agile Methoden in Ihrer Arbeit?

5.4 Wo stoßen solche Ansätze in der Praxis an strukturelle oder rechtliche Grenzen?

6. Kultur & Veränderungsbereitschaft (Haltungen & Entwicklungsmöglichkeiten)

6.1 Wie offen erleben Sie Kolleg*innen in der Bauverwaltung gegenüber neuen Arbeitsweisen oder Beteiligungsformaten?

6.2 Was könnte helfen, eine agilere und flexiblere Verwaltungskultur zu fördern (insbesondere im technischen Bereich)?

6.3 Welche Formate (z. B. Schulungen, Austausch, digitale Tools) würden Sie persönlich als hilfreich empfinden?

7. Ausblick & Empfehlungen (Zukunftsfähige Projektgestaltung)

7.1 Wenn Sie an zukünftige Spielplatzprojekte denken. Wie sollte aus Ihrer Sicht ein optimaler Ablauf gestaltet sein?

7.2 Welche Erfahrungen aus dem Projekt Hohewiesen würden Sie wieder so umsetzen?

7.3 Was würden Sie beim nächsten Mal anders machen?

EXPERTENINTERVIEW 3: Spielplatz Ingeborg-Bachmann-Straße

Focus: Erkenntnisse über klassische Verwaltungsabläufe, Potenzial für agile Methoden, Kommunikation & Zusammenarbeit im Projekt

1. Einstieg & Rolle im Projekt

1.1 Sie sind noch relativ neu in Ihrer Rolle. Wie war Ihr Einstieg in die Stadtverwaltung und in das Projekt „Spielplatz Ingeborg-Bachmann-Straße“?

1.2 Welche konkreten Aufgaben übernehmen Sie aktuell in diesem Projekt?

2. Klassische Verwaltungsprozesse & gesetzliche Rahmenbedingungen

2.1 Wie nehmen Sie bisher die Abläufe rund um Spielplatzprojekte in der Verwaltung wahr?

2.2 Gibt es bestimmte Schritte oder Anforderungen, die Ihnen besonders strukturiert oder herausfordernd erscheinen?

2.3 Haben Sie bereits Erfahrungen mit formellen Vorgaben wie Vergabeprozessen, Fristen oder Zuständigkeiten gemacht?

3. Zusammenarbeit & Kommunikation

3.1 Wie erleben Sie die Zusammenarbeit mit anderen Ämtern und Beteiligten bisher? Gibt es aus Ihrer Sicht Verbesserungspotenzial?

3.2 Wie funktioniert die abteilungsübergreifende Kommunikation und was könnte aus Ihrer Sicht besser laufen?

4. Verständnis von Agilität & Umgang mit Veränderung

4.1 Was bedeutet für Sie persönlich „Agilität“ speziell im kommunalen Arbeitsumfeld?

4.2 Haben Sie schon mit agilen Methoden gearbeitet oder agile Elemente in Ihrem bisherigen Arbeitsalltag erlebt (z. B. flexible Abstimmungen, iterative Planung, frühe Rückkopplung)?

4.3 Wo sehen Sie Möglichkeiten, das Projekt Ingeborg-Bachmann-Straße agiler zu gestalten?

4.4 Was würden Sie sich wünschen, um agiler arbeiten zu können (z. B. klare Rollen, digitale Tools, Teamformate)?

5. Kompetenzen & Entwicklung

5.1 Welche Erfahrungen bringen Sie im Projektmanagement mit? (z.B. klassisch, agil)

5.2 Wo sehen Sie persönlich Lernfelder und welche Unterstützung (z. B. durch Schulungen, Austauschformate) wäre für Sie hilfreich?

6. Perspektive & Weiterentwicklung

6.1 Wenn Sie auf den Projektverlauf schauen, was sollte gut funktionieren, damit der Spielplatz erfolgreich und bürgernah realisiert werden kann?

6.2 Welche Rolle könnten Beteiligung, flexible Zusammenarbeit oder neue Methoden dabei langfristig in Ihrer Arbeit spielen?

MODELLPAPIER - Agile Verwaltung Blaustein

Interner strategischer Orientierungs- und Umsetzungsrahmen

Executive Summary (Steuerungsübersicht)

Ziel: Schrittweise Entwicklung einer lernenden, adaptiven und bürgerorientierten Verwaltung durch systematisch eingesetzte agile Pilotprojekte.

Geltungsbereich: Alle projektbasierten Vorhaben mit bereichsübergreifender Relevanz, Beteiligungsanteil oder Innovationscharakter.

Minimalstandard für agile Projekte (MVP-Standard):

1. Benennung eines Product Owners
2. Klar formulierte Projektvision
3. Visualisierte Aufgabensteuerung (Kanban o. ä.)
4. Mindestens ein Review mit Stakeholdern
5. Dokumentierte Retrospektive
6. Abschluss-„Projektkarte“ mit Lessons Learned

Governance-Struktur:

- Strategische Steuerung
- Koordinationsstelle Agilität & Innovation
- Interdisziplinäre Projektteams
- Stakeholderkreis (Politik, Bürgerschaft, Externe)

Grundprinzip: „Start small – learn fast – scale smart

1. Ausgangslage und Zweck

Die Stadt Blaustein steht – wie viele Kommunen – vor steigender Komplexität, begrenzten Ressourcen und wachsenden Erwartungen an Transparenz, Bürgernähe und digitale Leistungsfähigkeit. Klassische hierarchisch-lineare Steuerungsmodelle stoßen insbesondere bei ressortübergreifenden Projekten und Beteiligungsverfahren an ihre Grenzen.

Agilität wird in diesem Modellpapier nicht als Methode, sondern als organisationsentwicklerischer Ansatz verstanden, der Strategie, Struktur und Kultur integriert (Denning, 2018; Mergel, 2020). Ziel ist die Entwicklung einer Verwaltung, die:

- nutzerzentriert handelt,
- iterativ lernt,
- bereichsübergreifend kooperiert,
- und Veränderungen systematisch reflektiert.

Dieses Modellpapier operationalisiert den in Kapitel 5 entwickelten Handlungsleitfaden und dient als internes Steuerungsinstrument.

2. Zielbild „Agile Verwaltung Blaustein“

Die agile Verwaltung Blaustein orientiert sich an vier Leitprinzipien:

1. Nutzerorientierung
Projekte werden von den Bedürfnissen der Bürgerinnen und Bürger her gedacht.
2. Transparenz
Ziele, Fortschritte und Entscheidungen werden nachvollziehbar kommuniziert.
3. Lernorientierung
Fehler gelten als Lernimpulse; kontinuierliche Verbesserung ist Teil des Arbeitsalltags (Schein, 2017).

4. Ko-Kreation

Verwaltung, Politik, Bürgerschaft und externe Partner entwickeln Lösungen gemeinsam.

Leitmotto: „Einfach. Miteinander. Beweglich.“

3. Transformationsarchitektur: Strategie – Struktur – Kultur

Die agile Transformation in Blaustein folgt einer integrierten Dreiebenenlogik (Kotter, 2014; Denning, 2018):

3.1 Strategische Ebene – Richtung und Legitimation

- Politische Verankerung von Agilität als Entwicklungsziel
- Definition eines Pilotprojekt-Portfolios
- Bereitstellung eines Pilotbudgets
- Regelmäßiges Reporting an Gemeinderat

Agilität ist damit kein Einzelprojekt, sondern eine strategische Entwicklungsrichtung.

3.2 Strukturelle Ebene – Ermöglichungsrahmen

- Standardisiertes Phasenmodell für Projekte
- Klare Rollen (Product Owner, Prozessmoderator etc.)
- Visualisierte Aufgabensteuerung
- Digitale Kollaborationsplattform
- Projektsteckbrief und Lessons-Learned-Dokumentation

Diese Struktur schafft reproduzierbare Rahmenbedingungen für iterative Projektarbeit.

3.3 Kulturelle Ebene – Verankerung und Nachhaltigkeit

- Führung als Ermöglichung („Servant Leadership“)
- Regelmäßige Retrospektiven
- Agile Schulungsprogramme
- Interne Lernformate („Agile Day“, Austauschkreis)

Erst wenn neue Arbeitsweisen kulturell getragen werden, entsteht nachhaltige Veränderung

4. Governance- und Rollenmodell

4.1 Steuerungsstruktur

Ebene	Funktion	Verantwortung
Strategische Steuerung	Bürgermeister / Hauptamtsleitung	Priorisierung, Budget, Zielsetzung
Koordinationsstelle Agilität	Fachstelle im Hauptamt	Methodik, Coaching, Evaluation
Agile Projektteams	Interdisziplinäre Mitarbeitende	Umsetzung, Sprintsteuerung
Stakeholderkreis	Politik, Bürger, Externe	Feedback, Priorisierung

4.2 Rollen im Projekt

Rolle	Kernaufgabe
Product Owner	Projektvision, Priorisierung
Prozessmoderator	Methodische Begleitung
Projektteam	Umsetzung in Iterationen
Stakeholder	Feedback im Review
Agile Coach	Organisationsweite Unterstützung

5. Standardprozess für agile Verwaltungsprojekte

Phase 1: Initiierung

- Design-Thinking-Workshop
- Stakeholder-Mapping
- Vision Board
- Definition der Rollen

Ergebnis: Projektauftrag + priorisiertes Backlog.

Phase 2: Iterative Umsetzung (Sprints 4–6 Wochen)

- Sprintplanung
- Kanban-Board
- Stand-ups
- Review mit Stakeholdern
- Retrospektive

Ergebnis: überprüfbare Zwischenergebnisse + dokumentierte Lernerfahrungen.

Phase 3: Evaluation und Wissenssicherung

- Abschluss-Workshop
- Lessons-Learned-Dokument
- Veröffentlichung einer Projektkarte
- Integration in Wissensdatenbank

Pilotprojekte werden so zu organisationalen Lernbausteinen.

6. Methoden- und Werkzeugkasten

6.1 Bürgerorientierung

- Design Thinking
- Nutzerreisen
- Prototyping
- Bürgerpanel

6.2 Projektsteuerung

- Kanban-Board
- Sprint Reviews
- Retrospektiven

- Minimum Viable Project-Logik

6.3 Digitale Infrastruktur (datenschutzkonform)

- Kollaborationsplattform (Nextcloud/OpenProject)
- Beteiligungstools
- Dashboard für Projektfortschritt

7. Pilotportfolio und Skalierungslogik

Pilotprojekte werden nach folgenden Kriterien ausgewählt:

- Hoher Beteiligungsanteil
- Überschaubares Risiko
- Interdisziplinärer Charakter
- Politische Relevanz

Beispiel: *Spielplatz Ingeborg-Bachmann-Straße*

Nach Abschluss erfolgt:

1. Methodische Auswertung
2. Ableitung von Standards
3. Übertragung auf weitere Projekte

8. Monitoring und Evaluation

Zielbereich	Indikator
Bürgerorientierung	Zufriedenheit / Beteiligungsquote
Transparenz	Zugriffe auf Projektinformationen
Teamarbeit	Anzahl Retrospektiven
Innovation	Zahl neuer Pilotprojekte
Lernkultur	Schulungsteilnahmen

Evaluation erfolgt halbjährlich durch die Koordinationsstelle.

9. Roadmap 2025–2030

Phase	Schwerpunkt	Ziel
2025	Pilotierung	Einführung Minimalstandard
2026	Institutionalisierung	Agilitätsboard + Plattform
2027–2028	Skalierung	Ausweitung auf weitere Ämter
2029–2030	Verstetigung	Leitbildverankerung + Evaluation

10. Ressourcen- und Risikobetrachtung

Ressourcen

- Zeitkontingente für Projektarbeit
- Schulungsbudget
- IT-Infrastruktur
- Koordinationsstelle (0,5–1,0 VZÄ)

Risiken

- Politische Prioritätenwechsel

- Überlastung der Mitarbeitenden
- Technische Umsetzungshemmnisse
- Symbolische statt reale Anwendung

Risikominimierung:

- Klare Priorisierung
- Pilotbegrenzung
- Transparente Kommunikation
- Regelmäßige Evaluation

11. Schlussbemerkung

Dieses Modellpapier versteht sich nicht als starres Regelwerk, sondern als lernendes Steuerungsinstrument. Es operationalisiert die in dieser Arbeit entwickelte Transformationslogik und schafft eine konkrete Handlungsgrundlage für die Stadtverwaltung Blaustein.

Agilität wird damit nicht als kurzfristiger Reformtrend verstanden, sondern als strategische Antwort auf komplexe kommunale Herausforderungen.