

FOKUS-THEMA 06/2024:

AMBIDEXTRIE & VERWALTUNG

INHALT

Relevanz und Nutzen für die Verwaltung

Unterschiede zu Privatwirtschaft und praktische Umsetzung

Beispiele zu Ambidextrie in der Verwaltung

Interview mit Harald Hornyak

Kommentar von Almut Meyer zu Schwabedissen

Inhaltsverzeichnis:

Einstiegsartikel: Relevanz und Nutzen für die Verwaltung _____	2
Vertiefungsartikel: Unterschiede zur Privatwirtschaft und Umsetzung in der Praxis _	7
Interview mit Harald Hornyak_____	11
Beispiele zu Ambidextrie in der Verwaltung_____	15
Einführung von Agilität in Verwaltungen _____	18

Zitierhinweis: Die Artikel werden vom Thinktank Team (hier: Almut Meyer zu Schwabedissen & Elena Pruchniewski) recherchiert und verfasst.

Meyer zu Schwabedissen, A., Pruchniewski, E. (2024, Juni). Fokus-Thema: Ambidextrie in der Verwaltung. Thinktank Ambidextrie. <https://www.thinktank-ambidextrie.com/fokus-themen>

Einstiegsartikel: Relevanz und Nutzen für die Verwaltung

In einem sich stetig wandelnden sozialen, technischen und wirtschaftlichen Umfeld müssen Organisationen verschiedenster Art einen Ausgleich zwischen Dynamik und Stabilität finden. Diese Balance betrifft nicht nur die Privatwirtschaft, sondern auch öffentliche Verwaltungen, Unternehmen der Sozialwirtschaft und gemeinnützige Nichtregierungsorganisationen. Dieser Artikel beschäftigt sich mit der Relevanz von Ambidextrie in der Verwaltung und legt dar, was Ambidextrie im öffentlichen Sektor leisten kann.

Relevanz

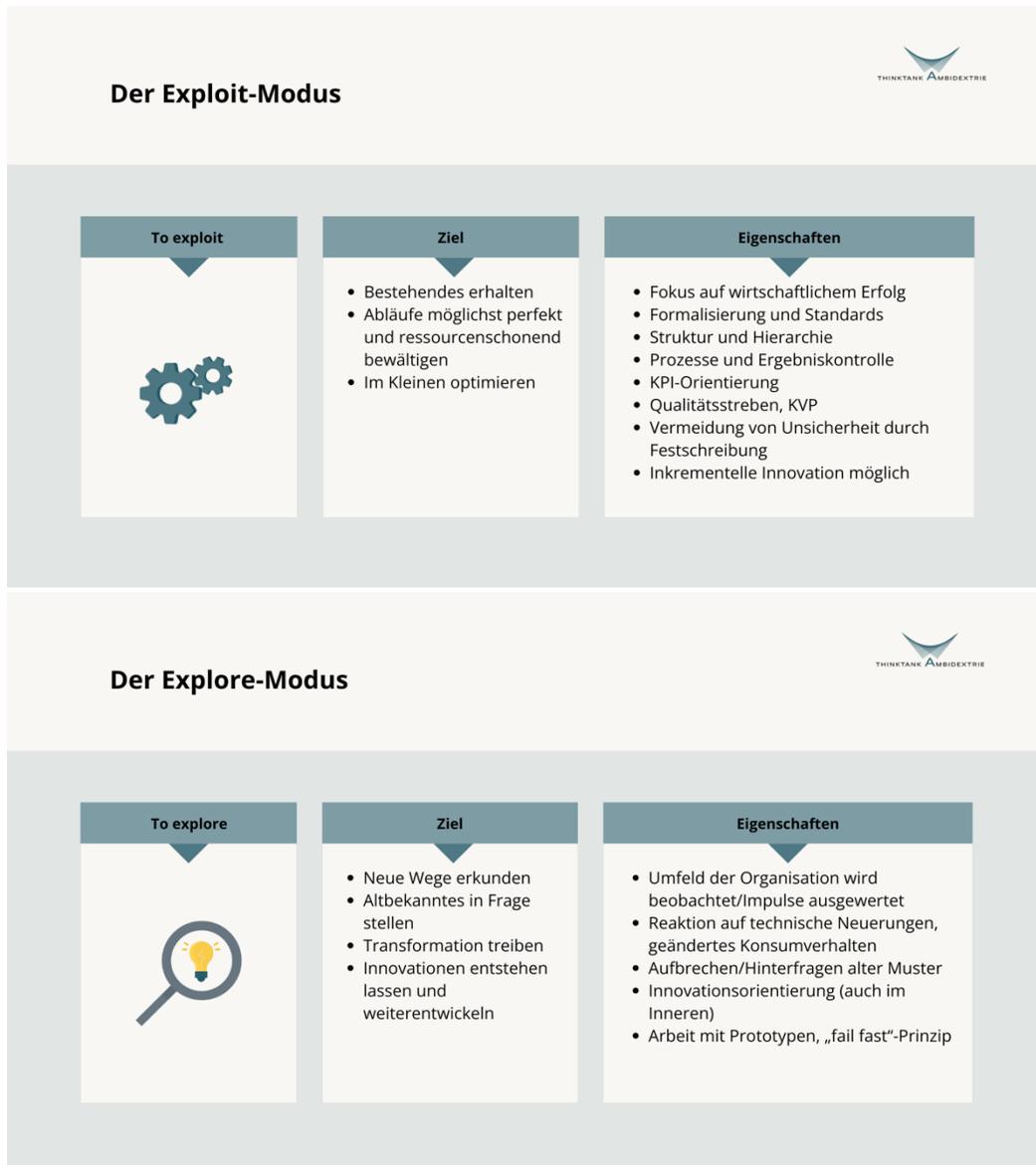
Der öffentliche Sektor steht ähnlich wie die Privatwirtschaft vor vielfältigen Herausforderungen. Dabei zeigen sich folgende Spannungsfelder:

- Druck zur Digitalisierung: Die Suche nach und Implementierung von digitalen Lösungen stehen im Fokus, um den aktuellen gesellschaftlichen Anforderungen gerecht zu werden.
- Fachkräftemangel und demografische Entwicklung: Eine schrumpfende Anzahl von Verwaltungsangestellten aufgrund des demografischen Wandels bedeutet weniger personelle Ressourcen für die Bewältigung der steigenden Anforderungen.
- Hohe Erwartungen an Verwaltungseinrichtungen: Die Öffentlichkeit und private Unternehmen fordern effiziente und transparente Verwaltungsprozesse unter Einhaltung des Datenschutzes (IT-Planungsrat, o. D.).
- Notwendigkeit von Einsparungen: Haushaltskürzungen erfordern effiziente Ressourcennutzung und Kostenreduktionen (Stein, 2023).

In diesem Kontext wird deutlich, dass der öffentliche Sektor einerseits neue, innovative Lösungen entwickeln muss, um den sich ändernden Ansprüchen der Öffentlichkeit an die Verwaltung gerecht zu werden und um eine angemessene Digitalisierung der Verwaltungsabläufe zu bewerkstelligen; während andererseits die Effizienz und Bewährtes nicht aus den Augen verloren werden darf (Cannarts et al., 2019). Die Professionalität und Vernetzung besonders der erfahrenen Mitarbeitenden ist insbesondere in volatilen Zeiten für die Zuverlässigkeit der Qualität der Verwaltungsdienste und für die Entwicklung solider Lösungsansätze unverzichtbar. Diese Ambivalenz zwischen Innovation und Effizienz spiegelt sich im Konzept der Ambidextrie wider.

Ambidextrie bedeutet das Ausbalancieren der beiden Modi „Explore“ (Erkunden neuer Möglichkeiten) und „Exploit“ (Nutzung vorhandener Ressourcen und Fähigkeiten). Letztlich strebt die Ambidextrie das langfristige Bestehen und die

Anpassungsfähigkeit von Organisationen an eine sich stetig wandelnde Umgebung an. Zur Veranschaulichung nochmal ein kurzer Überblick über die Kennzeichen der Arbeitsweisen im Exploit-Modus und im Explore-Modus:



Verwaltungsarbeiten, insbesondere die Arbeit der öffentlichen Verwaltung, werden häufig im Exploit-Kontext verortet und das nicht zu Unrecht: „In der Literatur zu Ambidextrie (...) wird gezeigt, dass effiziente Prozesse in Bereichen mit Fokus auf Exploitation, wie die Produktion oder die Verwaltung, verlässliche und relativ starre Abläufe und Routinen benötigen.“ (Brem, Rost (2023), S.2f.).

Gleichzeitig brauchen v.a. die fortschreitende Digitalisierung und der zunehmende Mangel an Fachkräften einen beherzten Anlauf, um auf alte und neue Fragen, passende Antworten zu finden. Hier braucht es auch Mut neue Wege zu gehen und einen konstruktiven Umgang mit Erkenntnissen, die aus Fehlern gewonnen werden. Genau an diesem Punkt gibt es im Öffentlichen Dienst noch einen größeren

Handlungsbedarf und genau an diesem Zusammenwirken von exploit und explore-Fragen setzt das Ambidextrie-Konzept an.

Der Folgebeitrag "[Praktische Umsetzung von Ambidextrie in der Verwaltung](#)" taucht direkt tiefer in die Materie ein. Hier werden Gelingensbedingungen aufgezeigt und am Beispiel von zwei Organisationen Umsetzungsmöglichkeiten skizziert.

Was könnte durch eine ambidextre Arbeitsweise in der Verwaltung besser werden?

Grundsätzlich kann eine ambidexter aufgestellte Verwaltung in einem dynamisch-volatilem Umfeld differenziert und kontrolliert zwischen exploitativer, inkrementeller Anpassung und explorativen Innovationssprüngen bzw. mehrdimensionalen Veränderungsprozessen, die ganzheitlich systemisch strukturell bearbeitet werden müssen, navigieren.

Ein aktuell besonders wichtiger Baustein dazu ist die Erhöhung der Zufriedenheit der Mitarbeitenden: Unterschiedlichen Berechnungen zufolge werden Verwaltungen zukünftig mehr Personal benötigen (z.B. dbb, Personalmangel im öffentlichen Dienst, 2023). Dieser Bedarf steigt zusätzlich, weil bis 2032 knapp $\frac{1}{4}$ der derzeit im öffentlichen Dienst beschäftigten Mitarbeitenden in den Ruhestand gehen werden (DGB Personalreport, 2023). Für die öffentlichen Verwaltungen heißt dies auch, dass sie um die Fachkräfte werben müssen, also ein attraktiver Arbeitgeber sein müssen.

Schaut man sich die Zufriedenheit der Arbeitnehmenden in der öffentlichen Verwaltung an, steht die öffentliche Verwaltung als Arbeitgeberin gut da. Stärken sind

- die Beständigkeit des Arbeitsplatzes,
- hohe institutionelle / organisationale Kooperation der Beschäftigten
- Sinnhaftigkeit der Arbeit

Weniger gut aufgestellt sind Verwaltungen oft im Hinblick auf Flexibilität, Anerkennung individueller Kompetenzen und der Integration von Änderungsvorschlägen aus dem Kreis der Mitarbeitenden. Dies zeigen u.a. Befragungen zur Zufriedenheit der Mitarbeitenden in der öffentlichen Verwaltung (Next:Republic GmbH, Bleibebarmeter, 2022). Im Konzept der Ambidextrie sind diese Aspekte im Explore-Modus besonders gut berücksichtigt, also in dem Modus, der der Entwicklung innovativer Ideen für den Umgang mit großen Veränderungen Raum gibt. Für diese Tätigkeiten sind andere Arbeitsabläufe, Kommunikationsprozesse und eine gewisse Ambiguitätstoleranz (die Fähigkeit, Unsicherheiten und Widersprüchlichkeiten auszuhalten) notwendig.

Um als Arbeitgeberin attraktiv zu bleiben und vor allem, um die Anpassung der Verwaltungsarbeit an die sich ändernden Anforderungen zu bewältigen, kann eine

ambidextre Verwaltungsstruktur das vorhandene Potenzial der Mitarbeitenden heben und somit stabil und personalorientiert die neuen Herausforderungen annehmen.

Gelebte Ambidextrie kann dazu beitragen, öffentliche Dienstleistungen zu verbessern und neue zu entwickeln, während sie die benötigte Kontinuität beibehält. Das Konzept der Ambidextrie in öffentlichen Verwaltungen bietet somit Vorteile in strategischer, organisatorischer, managementbezogener und kultureller Hinsicht (Peng, 2019).

Der [Folgebeitrag „Praktische Umsetzung von Ambidextrie in der Verwaltung“](#) taucht direkt tiefer in die Materie ein. Hier werden die Unterschiede von Privatwirtschaft und öffentlichen Verwaltungen skizziert und vor diesem Hintergrund Gelingensbedingungen aufgezeigt.

Quellen:

Brem, Prof. Dr. A. & Rost, Dr. M. (2023). Ambidextre Projektstrukturen für eine agile Hochschulverwaltung. In *Wissenschaftsmanagement*.

Cannaerts, N., Segers, J. & Warsen, R. (2019). Ambidexterity and Public Organizations: A Configurational Perspective. *Public Performance & Management Review*, 43(3), 688–712.

<https://doi.org/10.1080/15309576.2019.1676272>

dbb beamtenbund und tarifunion. (2023). Personalmangel im öffentlichen Dienst.

https://www.dbb.de/fileadmin/user_upload/globale_elemente/pdfs/2023/231107_dbb_Personalbedarfe_oeD.pdf

DGB. (2023). Kann der öffentliche Dienst Klimakrise? TEIL 2 PERSONALREPORT ÖFFENTLICHER DIENST 2023.

https://www.dgb.de/fileadmin/download_center/Uploads/DGB-Personalreport_%C3%96ffentlicher_Dienst_2023.pdf

IT-Planungsrat. (o. D.). Die Aufgaben des deutschen IT-Planungsrats.

<https://www.it-planungsrat.de>. Abgerufen am 6. Juni 2024, von <https://www.it-planungsrat.de/der-it-planungsrat/aufgaben>

Next:Public. (2022). Bleibebarmeter Öffentlicher Dienst: Eine Befragung zu Bindungsfaktoren in der Verwaltung. In Next:Public. Abgerufen am 19. Juni 2024, von <https://nextpublic.de/bleibebarmeter-oeffentlicher-dienst/>

Peng, H. (2019). Organizational ambidexterity in public non-profit organizations: interest and limits. *Management Decision*, 57(1), 248–261.

<https://doi.org/10.1108/md-01-2017-0086>

Stein, E. (2023). Herausforderungen im Bereich des öffentlichen Dienstes sowie seiner Verwaltung und personalwirtschaftliche Verbesserungsansätze. In KIT SCIENTIFIC WORKING PAPERS (S. 1–218) [Report]

Vertiefungsartikel: Unterschiede zur Privatwirtschaft und Umsetzung in der Praxis

Unterschiede zwischen Ambidextrie in der Privatwirtschaft und in der öffentlichen Verwaltung

Während in der Privatwirtschaft die Ambidextrie - die Fähigkeit, sowohl die bestehenden Geschäftsmodelle zu optimieren als auch gleichzeitig neue innovative Ansätze zu verfolgen - erfolgreich angewendet werden kann, gestaltet sich dies im öffentlichen Sektor schwieriger.

Der Hauptgrund dafür liegt in den fundamentalen Unterschieden zwischen öffentlicher Verwaltung und Unternehmen. Die Aufgabe der öffentlichen Verwaltung, ist das Funktionieren des gesellschaftlichen Systems, nach Maßgabe der Exekutive, zu gewährleisten. Sie trägt somit maßgeblich zur Stabilität und Aufrechterhaltung der sozialen Ordnung bei und unterliegt "einer demokratisch legitimierten politischen Steuerung und Kontrolle" (Bogumil, 2022). Im Gegensatz zu Unternehmen stehen öffentliche Verwaltungen unter dem Druck, dass die Erfüllung ihrer Aufgaben der Umsetzung geltenden Rechts und der Vorgaben aus der Exekutive zugunsten der Gemeinschaft entspricht. Profitorientierung oder Gewinnmaximierung sind nachrangig und eher im Kontext des effizienten Umgangs mit öffentlichen Geldern zu sehen.

Ein weiterer entscheidender Unterschied liegt im Finanzierungssystem: Während Unternehmen durch private Gelder finanziert werden, sind öffentliche Verwaltungen auf Steuereinnahmen angewiesen, was sie einer verstärkten öffentlichen Kontrolle und kritischen Beobachtung aussetzt. Diese öffentliche Aufmerksamkeit führt dazu, dass jede Innovation oder Veränderung sorgfältig geprüft und nachvollziehbar sein muss, um das Vertrauen der Bürger nicht zu gefährden.

In der Wirtschaft wird oft nach dem Motto "Move fast and break things" gehandelt, was bedeutet, schnell zu handeln und im Nachhinein Fehler zu beheben. Doch in öffentlichen Verwaltungen, wo es unter anderem um die Auszahlung von Sozialleistungen, die Dokumentation von Eigentum und die Bereitstellung öffentlicher Güter geht, können Fehler schwerwiegende Konsequenzen haben und das Vertrauen in die Institutionen untergraben. Die spezifischen Anforderungen, die Kontextabhängigkeit und die hohe Verantwortung gegenüber der Gesellschaft erfordern eine differenzierte Herangehensweise und eine vorsichtige Umsetzung von Innovationen in diesem Bereich.

Dennoch müssen auch öffentliche Verwaltungen disruptive Veränderungen vornehmen, was unter anderem im Kontext der Digitalisierung deutlich wird. In den letzten Jahren hat sich die Forschung zunehmend auch der Frage gewidmet,

inwiefern Ambidextrie und vor allem der Explore-Modus auch in öffentlichen Verwaltungen anwendbar ist (siehe u.a. Cannaearts et al., 2019 und Peng, 2019).

Umsetzung in der Praxis: Die Bedeutung von Führung und Kultur

Die gute Nachricht ist: Jede Organisation ist bereits in gewisser Weise ambidexter. Die passenden Werkzeuge und Ansätze für beide Modi sind in der Regel schon vorhanden, und das sogenannte ambidextre Potenzial kann gefördert und genutzt werden.

Studien (v.a. Next:Public GmbH, Bleibebarmeter, 2022) zeigen, dass Mitarbeitende in Verwaltungen oft gut vernetzt sind und über ein großes Fachwissen verfügen – beides fördert exploratives Verhalten. Zudem empfinden Mitarbeitende im öffentlichen Dienst ihre Arbeit als sinnvoll für die Gemeinschaft, was zu einer stabilen intrinsischen Motivation führt. Sie wechseln seltener den Arbeitgeber, was bedeutet, dass man Zeit hat, Neues zu lernen und Prozesse sowie Strukturen zu verändern, ohne dass wertvolle Erfahrungen verloren gehen.

Führungskräfte spielen hierbei eine zentrale Rolle. Sie müssen das ambidextre Potenzial ihrer Organisation erkennen und die Ausprägungen der Ambidextrie entsprechend den strategischen und operativen Zielen bewusst steuern. Ob sie dies selbst im Detail umsetzen oder wichtige Aspekte des Change- und Wissensmanagements an Mitarbeitende mit neuen Rollen und Funktionen delegieren, hängt von der Situation der Organisation und der angewandten Form der Ambidextrie ab – sei es sequenziell, kontextuell oder strukturell.

- Zur Förderung einer Kultur, die ambidextren Strukturen zuträglich ist, können in vielen öffentlichen Verwaltungen zunächst gängige Aspekte der Mitarbeitendenführung gestärkt werden. Mitarbeitende im öffentlichen Dienst sehen u.a. in folgenden Bereichen Entwicklungsbedarf (Next:Public, 2022). Anerkennung der Expertise und Motivation der Mitarbeitenden, z.B. durch regelmäßiges Feedback und Einbindung motivierter Personen in explorative Maßnahmen und Prozesse
- Raum für Änderungswünsche schaffen und diese Wünsche anhören
- Eine positive Fehlerkultur fördern – Fehler in explorativen Kontexten als Erkenntnisse und nicht als Regelverstöße verstehen

Während durch Führungskräfte an der Organisationskultur gearbeitet werden kann, ist wichtig zu berücksichtigen, dass das Experimentieren der Mitarbeitenden mit Fokus auf Exploration die Abläufe in den Exploitation-Bereichen gefährdet. Umgekehrt können starre Routinen in Bereichen wie Verwaltung und Produktion so dominant werden, dass Experimentieren und Erkundung neuer Wissensgebiete auch in explorativen Abteilungen gehemmt werden. Um dies zu verhindern, findet sich in der Literatur u.a. der Hinweis, dass Einheiten mit Fokus auf Exploitation durch

strukturelle Ambidextrie räumlich und prozessual von solchen mit Fokus auf Exploration getrennt werden könnten. In einem solchen Setting müssen jedoch Verbindungen und Möglichkeiten für den Austausch zwischen diesen Bereichen geschaffen werden, um gegenseitiges Lernen zu ermöglichen (vgl. u.a. Brem & Rost, 2023).

Bei genauerem Hinsehen ist eine eindeutige Unterteilung in Teams/Abteilungen o.ä. mit reinem exploit-Arbeitsmodus und solche mit reinem explore-Modus erfahrungsgemäß schwierig. In den meisten Teams/ Abteilungen dürfte von beiden Modi etwas gefragt sein.

Organisationen brauchen eine jeweils für ihre Zielstellungen passende Balance von Explore und Exploit, die zielführendsten Ansätze sind strukturelle und kontextuelle Ambidextrie. Stellt sich die Frage: wie kommt man zu einer ambidexter ausbalancierten Organisation? Mit dieser Frage hat sich auch eine schwedische Studie (Palm & Lilja, 2017) befasst: Es gibt nicht "den einen Weg" – die Untersuchung zeigt auf, dass im öffentlichen Sektor häufig eine Facette der "Strukturellen Ambidextrie" anzutreffen ist, beispielsweise in Form von Innovation Labs. Die Studie hat zudem neun Gelingensbedingungen für Ambidextrie im öffentlichen Sektor herausgearbeitet. Obwohl einige der genannten Punkte bereits oben erwähnt wurden, führen wir der Vollständigkeit halber hier die gesamte Liste der relevanten Schlüsselfaktoren auf:

Schlüsselfaktoren für eine ambidextre Verwaltung

1. **Mitarbeitenden-Zentrierung:** Eine Organisation sollte ein tiefes Verständnis für die Bedürfnisse und Situationen der Mitarbeitenden haben, sodass die Nutzerperspektive als Ausgangspunkt für alle Prozesse dienen kann.
2. **Ambidextrie-Kenntnisse der Führungsebene:** Führungskräfte müssen das Konzept der organisationalen Ambidextrie verstehen und deren Bedeutung von Exploit- und Explore-Modus kommunizieren.
3. **Effektiver Dialog:** Gute Kommunikation zwischen allen Beteiligten der Explorations- und Exploitationsprozesse ist entscheidend, insbesondere bei der Umsetzung von Explorationsergebnissen in die Arbeitsprozesse.
4. **Botschafter:innen:** Diese fördern neue Produkte, Prozesse oder Dienstleistungen und unterstützen die Integration explorativer Elemente in bestehende Arbeitsprozesse. Sie stehen in enger Verbindung mit dem darüber genannten Faktor des effektiven Dialogs.
5. **Fehlerkultur:** Eine Kultur, die es Mitarbeitern erlaubt, Risiken einzugehen und möglicherweise auch Fehler zu machen, um ein exploratives Umfeld zu schaffen, in dem neue Ideen ausprobiert werden können.
6. **Gezieltes Budget:** Bereitstellung spezifischer Ressourcen für sowohl explorative als auch exploitative Aktivitäten.

7. **Systemisches Verständnis:** Mitarbeitende sollten ein umfassendes Verständnis für die Struktur des Systems und die Beziehungen zwischen den Elementen haben.
8. **Fokus auf Umsetzung:** Der Schwerpunkt sollte von der Ideenfindung auf die tatsächliche Implementierung von Innovationen verlagert werden. Oftmals liegt zu viel Fokus auf der Ideenfindung und zu wenig auf der Umsetzung.
9. **Anreize:** Die Organisation sollte klare Ziele und Messgrößen für sowohl Exploration als auch Exploitation festlegen und bewerten.

Diese Schlüsselemente sind entscheidend, um eine ausgewogene Organisation zu schaffen, die sowohl Exploration als auch Exploitation fördert und damit den Wert für Kunden und die Effektivität der Verwaltung insgesamt steigert.

Quellen: Quellen:

Brem, A., & Rost, M. (2023). Ambidextre Projektstrukturen für eine agile Hochschulverwaltung: Das Agility Lab der Universität Stuttgart. *Wissenschaftsmanagement*, 2023, 1-6.

Bogumil, J. (2022, 3. August). *Öffentliche Verwaltung*. bpb.de. <https://www.bpb.de/kurz-knapp/lexika/handwoerterbuch-politisches-system/511486/oeffentliche-verwaltung/>

Cannaerts, N., Segers, J. & Warsen, R. (2019). Ambidexterity and Public Organizations: A Configurational Perspective. *Public Performance & Management Review*, 43(3), 688–712. <https://doi.org/10.1080/15309576.2019.1676272>

Next:Public. (2022). Bleibebarmeter Öffentlicher Dienst: Eine Befragung zu Bindungsfaktoren in der Verwaltung. In Next:Public. Abgerufen am 19. Juni 2024, von <https://nextpublic.de/bleibebarmeter-oeffentlicher-dienst/>

Palm, K. & Lilja, J. (2017). Key enabling factors for organizational ambidexterity in the public sector. *International Journal Of Quality And Service Sciences*, 9(1), 2–20. <https://doi.org/10.1108/ijqss-04-2016-0038>

Peng, H. (2019). Organizational ambidexterity in public non-profit organizations: interest and limits. *Management Decision*, 57(1), 248–261. <https://doi.org/10.1108/md-01-2017-0086>

Interview mit Harald Hornyak



Harald Hornyak, seit Anfang 2020 Dezernent für zentrale Services an der Universität Stuttgart, teilt im Interview spannende Einblicke in die Herausforderungen und Erfolge seiner Arbeit. Als Experte für Organisationsentwicklung leitet er eine Abteilung, die sich durch ihre auftragsbasierte Arbeitsweise von traditionellen Verwaltungsstrukturen abhebt und wie eine "Explore-Insel" im exploit-orientierten Umfeld fungiert. Er spricht über die Balance zwischen stabilen Prozessen und Neuanfängen, der Bedeutung von frühzeitiger Veränderungssensibilisierung und Kompetenzentwicklung sowie die symbiotische Beziehung zwischen Verwaltung und Forschung.

Eine kurze Arbeitsdefinition von Ambidextrie, damit wir eine gemeinsame Basis haben – im Wesentlichen teilt das Modell der Ambidextrie Arbeitsmodi in zwei Bereiche:

- **Exploit-Bereich:** Hier geht es um stabile, fortlaufende Prozesse, die messbare Ergebnisse liefern und kontinuierlich perfektioniert werden. Wir nutzen und optimieren bestehende Strukturen mit nur kleinen Veränderungen.
- **Explore-Bereich:** Hier haben wir größere Handlungsspielräume, um Prozesse komplett neu zu gestalten oder zu überdenken. Es geht um freies, kreatives Denken, Lernen durch Handeln und Fehlermachen. Fehler sind hier Teil des Prozesses, während im Exploit-Bereich Fehlervermeidung im Vordergrund steht.

Kannst Du ein Beispiel aus einem Deiner Projekte nennen, wo diese Balance bzw. Disbalance beider Bereiche aufgefallen ist? Wie seid ihr mit der Unterschiedlichkeit umgegangen?

Im Rahmen eines zu Ende gehenden Projekts haben wir einen Lessons-Learned-Workshop durchgeführt. Da habe ich genau diese zwei Pole wahrgenommen. Wir haben uns intensiv damit auseinandergesetzt, was wir tatsächlich erreichen könnten, wenn wir aus unseren Erfahrungen lernen. Dabei haben wir erkannt, dass wir uns auf zwei Ebenen bewegen müssen: Einerseits die Vorbereitung und Optimierung bestehender Prozesse und andererseits die Bereitschaft, neue Wege zu erkunden.

Die Bereitschaft, neue Wege zu erkunden, war da! Wir sind dabei aber vielleicht ein bisschen zu schnell losgelaufen. Dabei ist es elementar sich bei der Vorbereitung zu fragen: Wo stehen wir überhaupt? Was haben wir schon? Also das Ausschöpfen dessen, was schon da ist, bevor ich Neuland betrete. In meiner Arbeit in der

Verwaltung sehe ich oft, dass wir auf langjährige Erfahrungen und definierte Prozesse zurückgreifen können. Diese Ressourcen zu nutzen, gibt uns Sicherheit und Stabilität. Gleichzeitig müssen wir aber auch offen für neue Entdeckungen sein, auch wenn es das Risiko mit sich bringt, Fehler zu machen oder auf Schwierigkeiten zu stoßen.

Besonders im Kontext von Organisationsentwicklung und Change Management ist es entscheidend, diese beiden Aspekte zu balancieren. Oft wird zu schnell in die Zukunft geschaut, ohne die vorhandenen Ressourcen effizient zu nutzen. Das führt zu eigentlich vermeidbaren Problemen.

Das klingt sehr nach Explore-Vorgehen in Eurem Projekt – mit dem sofortigen Loslaufen und Umschauen und dann vergessen, dass vielleicht etwas fehlt. Was würdest du diesbezüglich anders machen? Was hast Du für Dich mitgenommen?

Für mich war es eine wertvolle Erfahrung, da ich nicht direkt in die Projektleitung eingebunden war, sondern eher als Beobachter und Unterstützer agiert habe. Ein Kollege aus dem OE-Team hat den Change und die Kommunikation begleitet, und ich habe aus einer Supervisor-Perspektive heraus Hinweise gegeben. Eine wichtige Lektion aus diesem Projekt war, wie früh wir uns mit Veränderungen befassen müssen. Es ist entscheidend, die betroffenen Personen frühzeitig zu sensibilisieren und Kompetenzen zu entwickeln. Dabei geht es darum, zu erkennen, was realistisch durch die beteiligten Personen geleistet werden kann und welche Fähigkeiten noch entwickelt werden müssen.

Wir haben externe Berater:innen als Expert:innen miteinbezogen, aber die eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht ausreichend auf ihre neuen Aufgaben vorbereitet. Dies führte zu Problemen, weil technische und organisatorische Herausforderungen nicht optimal bewältigt wurden.

Im Rückblick würde ich mehr Augenmerk darauflegen, vorhandene Ressourcen besser zu nutzen und die Beteiligten frühzeitig zu qualifizieren. Meine Führungskraft hat den Prozess unterstützt, aber oft waren wir durch hierarchische und politische Strukturen eingeschränkt. Es ist wichtig, eine Balance zwischen Bewahren und Verändern zu finden, um effektiv und sicher neue Wege zu beschreiten und die Digitalisierung voranzutreiben.

Beinhaltet das Können sowohl die Ausbildung der Personen, die mit der Funktionslogik und Technologie arbeiten, als auch das Vorhandensein einer Struktur, in der die Technologie und der Digitalisierungsprozess effektiv funktionieren können? Ist es oft eine Mischung aus beidem? Fallen darunter auch neue Rollenkonzepte?

Auf jeden Fall! Ich denke, dass wir bei selbst initiierten Ansätzen zu vorsichtig und in unseren Entwicklungsprozessen sehr kleinschrittig vorgehen, was nicht nur im Verwaltungsbereich, sondern im gesamten Hochschulkontext gilt. Auch leitende Personen sollten hierbei nicht ausgeschlossen werden. Die Universitätsverwaltung ist ein politisches System, beeinflusst durch Wahlfunktionen wie die des Kanzlers oder der Kanzlerin, was zusätzliche Vorsicht erfordert. An Universitäten spielen kollegiale, hierarchische und politische Faktoren eine größere Rolle.

In der Forschung herrscht das Prinzip der Offenheit, das essenziell ist, um Neues zu entdecken. Demgegenüber steht eine weniger offene Verwaltung, die sich streng an Recht und Gesetz halten muss, was oft zu Konflikten führt. Die strikten Regularien der Verwaltung harmonisieren nicht immer mit der Freiheit der Wissenschaft, was uns behindert, unsere Ziele zu erreichen.

Es ist spannend, wie Verwaltung und Forschung an der Universität sowohl Explore- als auch Exploit-Charakteristika in sich tragen. Die Verwaltung muss aufgrund von Gesetzen und Digitalisierungsnotwendigkeiten explorative Schritte unternehmen, während die Forschung, obwohl sie inhaltlich innovativ ist, oft strukturell konservativ bleibt. Siehst du darin einen Aspekt, wie beide Bereiche aufgrund ihrer jeweiligen Beschaffenheiten gut aneinander anknüpfen können?

Ja, Verwaltung und Forschung können gut aneinander anknüpfen, wenn beide erkennen, dass sie Neuland betreten müssen, um erfolgreich zu sein. Forschung benötigt eine stabile und funktionierende Verwaltung als Basislager, die sich um Logistik, Sicherheit und technische Einrichtungen kümmert. Dies ermöglicht es den Forschenden, sich auf ihre Arbeit zu konzentrieren, ohne sich um administrative Aufgaben sorgen zu müssen.

Auf der anderen Seite könnte die Verwaltung von der Kultur der Offenheit in der Forschung profitieren. Wenn die Verwaltung bereit ist, neue Wege zu gehen und innovative Lösungen zu finden, kann sie sich von der methodischen und explorativen Herangehensweise der Forschung inspirieren lassen. Verwaltung könnte von der Flexibilität und Kreativität der Forschung lernen und diese Ansätze auf ihre eigenen Prozesse anwenden. So entsteht eine symbiotische Beziehung, in der die Forschung durch eine starke Verwaltung unterstützt wird und die Verwaltung durch die Offenheit und Innovationskraft der Forschung inspiriert wird.

Wie hast du es geschafft, deinem Team in der Organisations- und Personalentwicklung den Freiraum zu geben, sich neu zu finden und sicher zu positionieren? Was hat dazu beigetragen, dass sie ihre Expertise effektiv einbringen können?"

Für mich persönlich bedeutet gute Führung, dass man sicher und stabil auftritt, aber auch offen für neue Ideen ist und seinem Team zuhört. Mein Team schätzt, dass ich

immer da bin und Unterstützung biete, selbst wenn es Herausforderungen gibt. Ich stehe zwischen der Leitungsebene und meinem Team und fungiere als stabiler Intermediär. Meine Erfahrung und die Anerkennung durch die Hochschulleitung und mein Team ermöglichen es mir, beide Seiten zu unterstützen und zu beraten.

Ich arbeite daran, dass sowohl das Rektorat als auch mein Team lernen und sich weiterentwickeln, besonders im Hinblick auf unser Ziel, eine Exzellenz-Universität zu werden. Dies erfordert eine klare Vision davon, wie Exzellenz aussieht, und die Fähigkeit, diese Vision in konkrete Schritte umzusetzen. Es ist wichtig, die vorhandenen Kompetenzen zu erkennen und zu nutzen (Exploit), aber auch offen für neue Ansätze und Entwicklungen zu sein (Explore).

Wir müssen sicherstellen, dass wir als Universität in der Gesamtheit exzellent sind und kontinuierlich bewerten, wo wir uns verbessern können. Dies erfordert eine Balance zwischen Bewahrung und Innovation, damit wir nicht von anderen Hochschulen überholt werden.

Noch eine abschließende Frage: Was sind Schlüsselemente für die erfolgreiche Integration von Ambidextrie in Verwaltungsstrukturen?

Ein Schlüsselement für die Integration von Ambidextrie in Verwaltungsstrukturen ist, meiner Ansicht nach, das Bewusstsein für die unterschiedlichen Muster und Routinen innerhalb der Organisation und die Bereitschaft, einander zuzuhören und voneinander zu lernen. Akzeptanz und Verständnis der spezifischen Gesetze und Regeln, die sowohl für die Forschung als auch für die Verwaltung gelten, sind entscheidend.

Kompetenzaufbau ist ebenfalls zentral. Das bedeutet, gezielte Rollen in der Organisation zu etablieren, die die Balance zwischen Stabilität (Exploit) und Veränderung (Explore) fördern. Dies kann durch die Schaffung neuer Dezernate oder Prorektorate für Themen wie digitale Transformation oder Kultur geschehen.

Wichtig ist auch das Zuhören und die Fähigkeit, die Anliegen und Ideen aller Beteiligten zu berücksichtigen. Mit meiner Erfahrung und Position konnte ich dafür sorgen, dass meine Beiträge gehört und geschätzt werden, was für mein Team und unsere Arbeit von großer Bedeutung ist. Im Vergleich zu anderen Unternehmen haben wir als interne Organisationsentwicklung an der Universität eine starke Position, die es uns ermöglicht, auf Top-Management-Ebene zu agieren und Veränderungen voranzutreiben.

Beispiele zu Ambidextrie in der Verwaltung

Das Agility Lab an der Uni Stuttgart

Das Projekt des "Agility Lab" (kurz: AL) zielt darauf ab, die Arbeitsweise in der Hochschulverwaltung durch agile Methoden zu verbessern. Hierfür wurde ein einzelner Pilotbereich geschaffen, der bewusst von der übrigen Verwaltung abgetrennt ist, um routinierte Abläufe nicht zu gefährden. Dieser Bereich bietet Raum für agiles Arbeiten und erlaubt es, neue Methoden zu erproben und bei Erfolg in die jeweiligen Fachabteilungen zu integrieren.

Zentrale Aufgaben und Ziele

Im Fokus des Projekts stehen mehrere Aufgabenbereiche:

- **Einsatz von agilen Arbeitsformen:** Die Einführung und Anwendung agiler Methoden im Arbeitsalltag.
- **Initiierung von cross-funktionaler Vernetzung:** Förderung der Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Fachabteilungen.
- **Förderung eines agilen Mindsets:** Schaffung einer Kultur der Wissensteilung und Transparenz.

Funktionsweise

Das AL ist organisatorisch in die zentrale Verwaltung eingebunden, wird aber von einem wissenschaftlichen Institut geführt. Diese duale Struktur ermöglicht es, dass das AL genug Freiraum zum Experimentieren hat, ohne die laufenden und stabilisierenden Verwaltungsprozesse zu stören. Das Konzept der strukturellen Ambidextrie wird genutzt, um eine Balance zwischen den traditionellen und den neuen agilen Arbeitsformen zu finden.

Mitarbeitende des AL arbeiten in Pilotbereichen an der Einführung agiler Methoden und nutzen agile Raumkonzepte sowie digitale Werkzeuge, um die Arbeitsprozesse flexibler und kooperativer zu gestalten. Zusätzlich fördert das AL durch ein Mentoring-Programm die Ausbildung von "agilen Botschaftern", die das Wissen über agile Praktiken weiterverbreiten.

Erste Erfolge und Ausblick

Bereits im bisherigen Verlauf des Projekts konnten erste Erfolge verzeichnet werden. Einzelne Prozesse wurden verbessert und eine Community aufgebaut. Diese Community unterstützt andere Teams dabei, die notwendigen Netzwerke für die Verbreitung agiler Arbeitsformen in der Organisation zu schaffen.

Zukünftig soll das AL weiterhin als Brücke zwischen den Verwaltungseinheiten und den wissenschaftlichen Instituten der Universität fungieren, um eine agile Kultur zu etablieren und kontinuierlich zu verbessern. Die Erkenntnisse und Erfolge aus den Pilotprojekten sollen genutzt werden, um die gesamte Hochschulverwaltung effizienter zu gestalten.

Dr. Martin Rost, Wissenschaftsmanager im Agility Lab der Universität Stuttgart, teilt mit uns sein bisher wichtigstes Learning:

„Meine größte Erkenntnis ist eigentlich, dass agile Frameworks zumindest für die erste Phase der Einführung von agilen Arbeitsweisen von den Mitarbeitenden in der Verwaltung teilweise als zu umfangreich und zu zeitaufwendig angesehen werden, um sie in den Arbeitsalltag zu integrieren. Zudem fehlen teilweise bestimmte Voraussetzungen für die Einführung von agilen Frameworks, wie beispielsweise die intensive Zusammenarbeit im Team an einem Projekt oder einer Aufgabe. Aber man kann Abteilungen und Teams beispielsweise über die Einführung von Regeln für Meetings (z. B. Timeboxing, ELMO-Karten) oder das Einführen von Retrospektiven an agile Arbeitsweisen gewöhnen.“

Fallstudie Bundeswehr: i3 in der Einsatzflottille 1

Ziele und Aufgaben

Das zentrale Ziel des i3-Projekts (Information, Interaktion und Innovation) innerhalb der Bundeswehr ist die Förderung von Interaktion und Vernetzung, um Wissen und Informationen zu teilen und Innovationen zu ermöglichen. Das 2019 gegründete Projekt zielt darauf ab, die Kommunikations- und Vernetzungsstrukturen in der Einsatzflottille 1 zu verbessern und bestehende Probleme eigeninitiativ zu lösen

Funktionsweise

Das i3-Projekt nutzt sowohl etablierte Strukturen und Prozesse der Bundeswehr als auch agile Methoden, die typischerweise im Start-up-Umgebungen angewendet werden. Zu den eingesetzten Methoden gehören Ad-hoc-Meetings, Design Thinking Workshops, Lego Serious Play, Scrum und Fast Prototyping. Diese Methoden sollen eine Brücke zwischen der formal-hierarchischen Logik der Bundeswehr (Exploitation) und der explorativen Logik von Start-ups (Exploration) schlagen

Erste Erfolge

Bisher konnte das i3-Projekt mehrere Pilotprojekte und Konzepte initiieren und umsetzen. Dazu gehören:

- Ein Pilotprojekt zur IT-Unterstützung der Materialerhaltung
- Ein Konzept zum Bürokratieabbau

- Der erste Entwurf einer IT-Plattform zur Förderung von Interaktion und Kommunikation

Diese Ergebnisse zeigen, dass das i3-Projekt erfolgreich erste Schritte zur Integration von Innovationsmethoden in die Bundeswehr unternommen hat. Die duale Anwendung von stabilen Bundeswehr- und dynamischen Start-up-Logiken in einem adaptiven Raum hat erste positive Auswirkungen gezeigt, indem die strikten, hierarchischen Strukturen der Bundeswehr durch selbstorganisierte Ansätze ergänzt wurden.

Zusammengefasst stellt das i3-Projekt einen bedeutenden Schritt in Richtung institutioneller Ambidextrie dar, indem es die widersprüchlichen Logiken von Exploration und Exploitation in einem neuen sozialen Kontext vereint und durch innovative Methoden erste Erfolge erzielt hat.

Quellen:

Andresen, F., & Schulte, B. (2022). Institutionelle Ambidextrie in der Bundeswehr: Die Navigation zwischen formaler Hierarchie und agiler Start-up Logik am Beispiel der Einsatzflottille 1. In R. Kraus et al. (Hrsg.), *Intrapreneurship* (S. 263-275). Springer-Verlag GmbH, DE. https://doi.org/10.1007/978-3-662-64102-6_16

Rost, Brem, „Ambidextre Projektstrukturen für eine agile Hochschulverwaltung“, 2023

Einführung von Agilität in Verwaltungen – ein Kommentar von Almut Meyer zu Schwabedissen

Seitdem klar ist, dass die Digitalisierung von Verwaltungsprozessen unumgänglich ist (vgl. nicht zuletzt das Onlinezugangsgesetz (OZG)), gibt es in der öffentlichen Verwaltung immer mehr Akteure, die sich mit Agilität befassen, oft mit dem Bestreben, „die Verwaltung zu modernisieren“.

In meiner Arbeit als Organisationsentwicklerin und Professional Scrum Master, begegnen mir viele Personen aus der Verwaltung, die sich mit Begeisterung in die Thematik der Agilität einarbeiten, Zeit investieren (häufig auch Mittagspausen opfern und Überstunden in Kauf nehmen) um sich für eine agilere Verwaltung einzusetzen.

Man befasst sich mit agilen Tools und Methoden, besucht dazu Workshops und (online-) Meetings, mit dem Ergebnis, dass man anschließend zum Beispiel seine Arbeitsphasen „Sprints“ nennt, oder seine Aufgabenliste KanBan-Board und damit hofft einen Weg gefunden zu haben, wie man Verwaltung modernisieren kann.

Oft bleibt außer neuem Vokabular und manchmal auch einem Hauch Verzweiflung, dass man sogar mit einem KanBan-Board seine Arbeit nicht gut strukturieren kann, wenig übrig. Eine gespürte Verbesserung, Effizienzsteigerung oder Modernisierung bleiben oft aus.

Woran liegt es, wenn außer ein paar Tools und Umbenennung von Sitzungen wenig strukturell in Richtung Agilität zeigt? Wie kann man das ändern?

Impuls 1: Die Kraft der Verbesserungs-Idee stärker nutzen

Allen agilen Ansätzen liegt eine Optimierungslogik zugrunde.

Zu dieser Optimierungslogik gehört, dass man versteht, wo das Problem liegt, und wie es behoben werden kann. Was ist also das von NutzerInnen gewünschte Ergebnis einer Leistung? Und welche Aspekte sind für die Leistungserbringenden rahmengebend (z.B. DSGVO, OZG, Anti-Diskriminierung, vorhandene Ressourcen, etc.)?

Oft ist das gewünschte Ziel der Handlung unklar (und wenn einmal erhoben, nicht notwendigerweise gleichbleibend) und die rahmengebenden Faktoren derjenigen, die die Leistung erbringen sollen, sind nicht in gutem Einklang mit den Zielen.

Es hilft, sich als Team zuvor zu überlegen, was besser werden soll. Dann können wir die Verbesserung anstreben und uns

- in einem wiederkehrenden Prozess,
- in kleinen Schritten
- beobachtbar

dem Ziel nähern. Selbst wenn es ein bewegliches Ziel ist, und selbst wenn wir ein paar Mal einen Schritt in eine nicht-zielführende Richtung gemacht haben.

Die Orientierung an Zielen und der regelmäßige Kontakt mit den Stakeholdern sind die Basis dafür, dass wir bedeutsame und anpassungsfähige Lösungen finden.

Impuls 2: Organisationskultur und Methoden besser aneinander anpassen

Weil es so einfach ist, Agilität in Tools zu präsentieren und so schön sichtbar Dinge geschehen, sind mittlerweile viele versiert in der Anwendung von vermeintlich agilen Methoden und Vokabular (Retrospektive, Kanban-Boards, Sprints, Backlogs, etc.)

Ganz wesentlich ist Agilität aber eine Frage der Kultur. Agile Methoden funktionieren auf einer Wertebasis. Wenn diese Wertebasis nicht trägt, entfalten agile Ansätze nur einen Bruchteil ihrer eigentlichen Kraft.

Im „Agilen Manifest“ ist daher zu lesen, dass man folgende Werte zu schätzen gelernt hat:

*„Individuen und Interaktionen mehr als Prozesse und Werkzeuge
Funktionierende Software mehr als umfassende Dokumentation
Zusammenarbeit mit dem Kunden mehr als Vertragsverhandlung
Reagieren auf Veränderung mehr als das Befolgen eines Plans*

Das heißt, obwohl wir die Werte auf der rechten Seite wichtig finden, schätzen wir die Werte auf der linken Seite höher ein.“

Eine gute Umsetzung von Agilität in Verwaltungen braucht daher – neben der Kenntnis von Prozessen und Tools – die Fähigkeit und das Vertrauen

- aktiv zuzuhören sowohl innerhalb des Teams als auch den KundInnen und „Stakeholdern“,
- die unterschiedlichen vorhandenen Kompetenzen zu erkennen und zu wertschätzen,
- Änderungen in den Ansprüchen und Kompetenzen wahrzunehmen
- eigene Wege zu gehen und Fehler zu machen (als Team und als Einzelperson)
- Gutes und Schlechtes zu benennen, einzuschätzen und daraus zu lernen

Impuls 3: Struktur, Gewohnheit, Ausgewogenheit

Oft funktioniert das Miteinander und damit auch die Werte – wie z.B. Respekt, Mut, Vertrauen - innerhalb des “exploring-”Teams recht gut: man hat sich gemeinsam auf den Weg gemacht, man wusste nicht, was einem so alles begegnet, und jetzt geht man gemeinsam mit den Dingen um, die einem im Weg stehen oder den Weg geebnet haben.

Es sind die Umstände drum herum, die vielen zu schaffen machen. Vorgesetzte oder KollegInnen, die plötzlich Zweifel haben; die Müdigkeit, immer wieder Neues in den Arbeitsalltag zu integrieren; Strukturen, die so wirkmächtig sind, dass die neuen Ideen unter die Räder kommen.

Das darf so sein, alle diese Anteile haben eine wichtige Rolle in dem Prozess. Klar ist: Es braucht beides, die starken wirkmächtigen Routinen und die neuen Ansätze. Wie man diese beiden gut miteinander einspielt, ist eine Fragestellung, mit der sich die Ambidextrie-Forschung befasst: Wie findet neues Wissen Eingang in die bisherigen Prozesse und Logiken? Was muss sich jetzt tatsächlich ändern und was hat Bestand? Welche Fähigkeiten und Fertigkeiten werden gerade an welcher Stelle besonders gebraucht? Viele Organisationen haben bereits Personen mit passender Expertise in ihren Reihen. Hört mal genau hin, oft sind Teams kompetenter aufgestellt als es ihnen bewusst ist!



Almut Meyer zu Schwabedissen verfügt über langjährige Erfahrung im Hochschulkontext, wo sie als Dozentin, Projektleiterin und Studiengangsleiterin wie auch als Referentin in der Hochschulverwaltung gearbeitet hat. Nun ist sie als Organisationsentwicklerin tätig, wobei sie unter anderem Verwaltungen in Change Prozessen begleitet.