

AGILE ARBEIT IN KOMMUNALER VERWALTUNG

ZIELORIENTIERTE PLANUNG ALS METHODE

AGILES ARBEITEN ALS ANTWORT AUF KOMPLEXE UND KOMPLIZIERTE HERAUSFORDERUNGEN

Agile Methoden unterstützen die Verwaltung bei der Bearbeitung komplexer Herausforderungen durch flexible und ergebnisorientierte Prozesse. Sie ermöglichen, Projekte in kleine, handhabbare Schritte zu gliedern und kontinuierlich auf Veränderungen zu reagieren. Besonders in der Bearbeitung volatiler Problemlagen, ermöglicht ein agiler Prozess es, auf neue Herausforderungen strukturiert einzugehen. Durch regelmäßige Reflexion und Feedback werden Lösungen frühzeitig angepasst und verbessert. Die ämter- und ebenenübergreifende Zusammenarbeit ermöglicht dabei Transparenz und Akzeptanz für den Prozess, die Ausrichtung entlang der Bedarfe der Zielgruppe ermöglicht wirkungsvolle Ergebnisse.

WAS IST AGILITÄT?

Agilität ist eine Haltung, die es ermöglicht, nachhaltig und ergebnisorientiert zusammenzuarbeiten. Agile Werte stellen Wertschöpfung, Zielgruppenorientierung und Anpassungsbereitschaft in den Mittelpunkt. Sie betonen die Bedeutung von Kommunikation und Interaktion zwischen beteiligten Ebenen und Ämtern. Der Fokus liegt auf Zusammenarbeit, auch in anlassbezogenen und informellen Kooperationen, da gemeinsame Ziele und Werte über klassische Absicherungen einer Kooperationsvereinbarung gestellt werden. Regelmäßige, ehrliche Reflexion und daraus abgeleitet die Anpassung von Lösungen und Vorgehen führen zu einer kontinuierlichen Verbesserung, da im agilen Denkmuster auch kurzfristige Veränderungen des Plans möglich sind, statt negativ als Fehler betrachtet zu werden.

Die Entwicklung hin zu einer Haltung, die agiles Arbeiten ermöglicht, ist ein Prozess. Die schrittweise Einführung zentraler Prinzipien wie Zielgruppen- und Ergebnisorientierung kann als Ansatzpunkt dienen, tiefer in agile Methoden einzusteigen.

GRUNDSÄTZE AGILER METHODEN

Agile Methoden sind in der Regel zyklisch und ergebnisorientiert aufgestellt. Zentral im Prozess sind bestimmte Formate, die in der Abfolge aus Planung, Umsetzung mit begleitender Reflektion und einem Rückblick auf die Umsetzung nach einer vereinbarten Zeit, zu einer angepassten Planung führen. An dieser Stelle schließt sich der Kreis, ein Zyklus ist abgeschlossen.

Grundsätzlich streben Umsetzungsteams in der agilen Arbeit mit jedem Zyklus ein konkretes Ergebnis mit einem sinnvollen Mehrwert an. Der nachfolgende Umsetzungszyklus baut auf diesem Ergebnis auf und erweitert dieses sinnvoll. So werden in nachhaltigen, da anpassbaren Prozessen Lösungen in kleinen, nutzbaren Schritten entwickelt.

ZIELORIENTIERTE PLANUNG ALS AGILE METHODE

Die zielorientierte Planung als agile Methode folgt einem strukturierten, zyklischen Vorgehen. Sie beginnt mit der Vorbereitung, in der der Ist-Stand analysiert sowie Ziele, Leitlinien und Rahmenbedingungen für den Prozess festgelegt werden. In der Planungsphase werden gemeinsame Ziele, SMARTe Meilensteine und Verantwortlichkeiten definiert. Diese Elemente werden im **Projektplan**, dem zentralen Werkzeug der zielorientierten Planung, festgehalten. Die Umsetzung erfolgt durch konkrete Maßnahmen zur jeweiligen Bearbeitung der Meilensteine, welche durch das Umsetzungsteam bedarfsorientiert entwickelt werden. Zentral hierfür ist eine kontinuierliche Abstimmung im Umsetzungsteam, begleitet von regelmäßigen Reflexionsgesprächen. Eine abschließende Retrospektive dient der Evaluation von Prozessgestaltung und Ergebnissen. Plan und Prozess werden im folgenden Zyklus entsprechend angepasst.

Gefördert vom:



Bundesministerium
für Bildung, Familie, Senioren,
Frauen und Jugend



Transferinitiative
Kommunales
Bildungsmanagement



Transferagentur
Niedersachsen

ZIELORIENTIERTE PLANUNG

IDEALTYPISCHER VERLAUF: AGILE ARBEIT IN KOMMUNALER VERWALTUNG

	SCHRITTE	LEITFRAGEN	ERGEBNISSE
VORBEREITUNG	Rahmensetzung	Was wollen wir konkret mit unserem Projekt erreichen? Welche rechtlichen und finanziellen Rahmenbedingungen sowie Vorgaben sind zu berücksichtigen? Welche Akteure müssen mit einbezogen werden? Welche Leitlinien sollen unser Vorgehen steuern? Welche Leitlinien werden durch weitere Akteure vorgegeben?	<ul style="list-style-type: none"> » Zielsetzung, » Leitlinien, » Rahmenbedingungen
	Analyse	Wer ist unsere Zielgruppe und welche Bedarfe hat sie? Wo stehen wir aktuell im Bezug auf die übergeordnete Zielsetzung? Welche Ressourcen/Strukturen/Prozesse gibt es? Welche funktionieren gut, welche fehlen?	<ul style="list-style-type: none"> » Ist - Stand - Analyse und Bedarfe
PLANNING	Entwicklung	Welche Ziele sollen konkret erreicht werden? Welche Schritte führen realistisch zu den Zielen? Welche Vorgaben gibt es für die zeitliche Planung? Welche Termine und Entscheidungswege müssen berücksichtigt werden?	<ul style="list-style-type: none"> » Projektplan mit Zielen und Meilensteinen
	Abstimmung	Welche Aufgabe liegt (nach Vorgaben) bei welchem Akteur? Wie werden Vertretungen geregelt?	<ul style="list-style-type: none"> » hinterlegte und abgestimmte Verantwortlichkeiten
UMSETZUNG	Ausarbeitung und Umsetzung von Maßnahmen	Welche Teilschritte (Maßnahmen) müssen gegangen werden, um die Meilensteine erreichen zu können? Welche Best Practice Beispiele können Orientierung geben? Welche Kooperationspartner:innen können die Umsetzung unterstützen?	<ul style="list-style-type: none"> » Bearbeitung der Meilensteine
	Regelmäßige Reflektionsgespräche	Welche Maßnahmen wurden bearbeitet? Welche Maßnahmen sind noch offen? Reichen die Ressourcen für die Umsetzung der Maßnahmen aus? Sind die Meilensteine noch zielführend und umsetzbar?	<ul style="list-style-type: none"> » Überprüfte und ggf. angepasste Meilensteine und Maßnahmen » Fortschrittsberichte
RETROSPEKTIVE	Evaluation	Wurden die Meilensteine und Ziele erreicht? Hat das Erreichen der Ziele die gewünschte Wirkung entfaltet? Wie hat die Umsetzung der Methode funktioniert? Was gefällt? Was nicht? Wo genau sind Stolpersteine vorhanden gewesen?	<ul style="list-style-type: none"> » Bewertung der Ergebnisse und des Vorgehens
	Anpassung	Welche Zielsetzungen oder Leitlinien müssen aufgrund der bisherigen Erfahrung überarbeitet werden? Welche Ziele (oder Meilensteine) ergeben sich für den nächsten Zyklus?	<ul style="list-style-type: none"> » Angepasste Ziele und Leitlinien » Vorbereitung eines neuen Planungs

GELINGENSBEDINGUNGEN IN DER ANWENDUNG

AGILE ARBEIT IN KOMMUNALER VERWALTUNG

KLAR ABGEGRENZTE ELEMENTE

Zielorientierte Planung ist eine Methode, um Strategien in konkrete Teilschritte zu übersetzen. Dazu berücksichtigt die Methode drei zentrale Elemente, die aufeinander aufbauen. Erfolgsfaktor für die Umsetzung ist eine klare Abgrenzung der Elemente und ein Verständnis darüber, wie sie agil genutzt und angepasst werden können.



Ziele definieren prägnant und eindeutig was erreicht werden soll. Als richtungsweisende Elemente in der Umsetzung werden sie am Anfang eines Zyklus gesetzt und in der Retrospektive überprüft.



Meilensteine stellen SMART dar, wie Ziele erreicht werden. Oft bilden sie in aufeinander aufbauenden Schritten ab, welche messbaren Ergebnisse erzielt werden müssen, um ein Ziel zu erreichen. Sie sind Bestandteil der Umsetzung und sollten in gemeinsamen Reflexionsgesprächen regelmäßig überprüft und angepasst werden.



Maßnahmen sind die Aufgaben, die bearbeitet werden müssen, um Meilensteine zu erreichen. In Team-internen Updates erstatten die Verantwortlichen regelmäßig Bericht über abgeschlossene und geplante Maßnahmen. Nötige Anpassungen werden gemeinsam vorgenommen.

DEFINIERTER MINDESTSTANDARDS

Zielorientierte Planung definiert zunächst konkrete Ziele. Im Sinne agiler Entwicklung ist jedoch nicht entscheidend, ob diese am Ende eines Zyklus vollständig erreicht werden, sondern ob ein messbarer Fortschritt erzielt wurde. Voraussetzung für eine sinnvolle interne und externe Kommunikation ist eine gemeinsame Definition des mindestens angestrebten Mehrwertes. Klar definierte und kommunizierte Mindeststandards für das zu erzielende Ergebnis sind sowohl im Umsetzungsteam als auch nach außen zentral für Erwartungsmanagement, Zusammenarbeit und Anpassung.

DER PROJEKTPLAN ALS ZENTRALES WERKZEUG

Der Projektplan der zielorientierten Planung ist ein zentrales Werkzeug, das den Einstieg in agiles Arbeiten unterstützt und allen Beteiligten Orientierung bietet. Im Unterschied zu klassischen Projektplänen verzichtet er auf starre Aufgaben- und Zeitpläne und dient stattdessen als strategischer Rahmen zur Sicherstellung von Fokus, Transparenz und gemeinsamer Ausrichtung.

Dabei ist der Projektplan bewusst dynamisch angelegt. Er wird regelmäßig in Reflexionsgesprächen überprüft und an neue Erkenntnisse oder veränderte Rahmenbedingungen angepasst.

Der Fortschritt wird im Plan für alle niedrigschwellig und transparent, zum Beispiel in Farbcodes oder Symbolen, angezeigt.

In der gemeinsamen Organisation von Prozessen fördert der Projektplan Transparenz, Abstimmung und klare Verantwortlichkeiten. Anpassungsfähigkeit und kontinuierliche Verbesserung stehen dabei im Vordergrund und stärken als Gelingensbedingung eine ergebnisorientierte Haltung.

GEMEINSAME ORGANISATION ALS GRUNDSATZ UND HALTUNG

Zielorientierte Planung basiert auf einem klar strukturierten Prozess, der von zentralen Formaten getragen wird. Diese Formate ermöglichen es, auch im Verwaltungskontext über Ebenen und Ämter hinweg in einem geregelten, transparenten und gut kommunizierten Rahmen zusammenzukommen. An definierten Schlüsselstellen dienen sie dazu, den Prozess gemeinsam vorzubereiten, zu reflektieren und gezielt zu steuern. Entscheidend für den Erfolg ist dabei die frühzeitige und kontinuierliche Einbindung von Akteuren und Entscheidungsträger:innen. Sie müssen über Ziele, Rahmenbedingungen und Abläufe informiert sein, aktiv an der Zieldefinition mitwirken können und im Verlauf des Prozesses zu den zentralen Reflexionsgesprächen eingeladen werden. So werden Anpassungen und notwendige Veränderungen nachvollziehbar. Auch wenn die gemeinsame Organisation anspruchsvoll ist, schafft sie Verständnis zwischen Ebenen, etabliert Kommunikationsrituale und unterstützt organisatorische Lern- und Veränderungsprozesse. Gelingt es, diese gemeinsame Haltung zu entwickeln, wird sie zum zentralen Erfolgsfaktor – sowohl über alle Ebenen hinweg als auch im Kleinen innerhalb einzelner Teams.

AUS DER PRAXIS

ZIELORIENTIERTE PLANUNG IN NIEDERSÄCHSISCHEN KOMMUNEN

ANWENDUNGSBEISPIELE AUS NIEDERSACHSEN

Im Rahmen der Begleitung durch die REAB Niedersachsen, haben sich bereits viele Kommunen auf den Weg gemacht, zielorientierte Planung für ihre Prozesse umzusetzen. Die Themenvielfalt zeigt, wie anpassungsfähig die Methode ist.

- » Aufbau eines kommunalen Bildungsportals
- » Entwicklung von Strukturen und Prozessen zur erfolgreichen Umsetzung der Förderrichtlinie "Ganztag in Bildungskommunen"
- » Evaluation und Weiterentwicklung eines partizipativen Gremiums
- » Entwicklung zielgruppengerechter Ansprachekonzepte

Stimmen aus der kommunalen Praxis beschreiben die zielorientierte Planung als Möglichkeit, komplexe Prozesse zu strukturieren. Der Projektplan wird positiv hervorgehoben, weil dadurch Transparenz über die Ziele und die (geplanten) Schritte geschaffen wird. Es ermöglicht ein effizienteres Arbeiten. Zudem bietet der Projektplan einen Überblick über den gesamten Prozess und gleichzeitig die Möglichkeit, einzelne Schritte zu steuern. Der zeitnahe und schnelle Umgang mit Veränderungen und die Förderung von Zusammenarbeit und Kommunikation werden als Chancen der Methode hervorgehoben.

GERNE UNTERSTÜTZEN WIR SIE BEI DER UMSETZUNG ZIELORIENTIERTER PLANUNG FÜR IHRE INDIVIDUELLE HERAUSFORDERUNGEN

...zum Beispiel im Rahmen des kostenlosen modularen Begleitprozesses.

Für mehr Informationen scannen Sie den QR Code oder kontaktieren Sie uns direkt auf

www.transferagentur-niedersachsen.de

WIE KANN STOLPERSTEINEN BEGEGNET WERDEN?

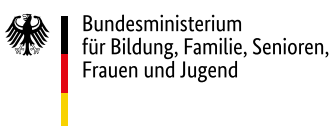
In der Umsetzung zeigen sich häufig Hürden, die sowohl die Kommunikation als auch das Vorgehen betreffen. Eine zentrale Herausforderung liegt in der zielgruppengerechten Vermittlung von Methoden, um alle Beteiligten angemessen mitzunehmen. Gleichzeitig bestehen mitunter Vorbehalte gegenüber strukturierten oder als „agil“ bezeichneten Vorgehensweisen, insbesondere wenn diese im Widerspruch zu etablierten Handlungslogiken des Festhaltens an Bewährtem wahrgenommen werden. Auch die notwendige Flexibilität – einschließlich der Anpassung von Vorgehen oder dem bewussten Abbruch einzelner Maßnahmen – erfordert von den Umsetzenden ein hohes Maß an Mut und Reflexionsbereitschaft.

Diese Herausforderungen können jedoch als Anlass genutzt werden, die eigene Haltung sowie den Prozess kontinuierlich zu hinterfragen und weiterzuentwickeln. Dabei zeigt sich, dass ein Vorgehen nicht zwingend als agil bezeichnet werden muss, um wirksam zu sein. Eine frühzeitige Berücksichtigung möglicher Hürden in der Analysephase sowie eine entsprechend realistische Zielformulierung tragen ebenso zur Akzeptanz bei wie eine klare Kommunikation des angestrebten Mehrwerts für die einzelnen Beteiligten. Agilität kann dabei zunächst im eigenen Arbeitsbereich gelebt werden, während sich eine entsprechende Haltung schrittweise und im Dialog mit den Akteuren entwickelt.



https://www.reab-niedersachsen.de/fileadmin/user_upload/Flyer_REAB_neu-web.pdf

Gefördert vom:



Die REAB Niedersachsen ist ein Projekt der Transferagentur Niedersachsen e.V.
Dieses Vorhaben wird aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung, Familie, Senioren, Frauen und Jugend gefördert.

www.transferagentur-niedersachsen.de
www.reab-niedersachsen.de