

UNIVERSITY OF MÜNSTER  
DEPARTMENT OF INFORMATION SYSTEMS

---

The Digital Transformation of the German Public  
Sector – Agile working methods in the elaboration  
of services for the Online Access Act (OZG)

---

MASTER THESIS

submitted by

Alexandra Zins

DIGITAL INNOVATION  
& THE PUBLIC SECTOR

<b>Principal Supervisor</b>	PROF. DR. TOBIAS BRANDT
<b>Supervisor</b>	NIKLAS KORTE, MBA Chair for Digital Innovation and the Public Sector
<b>Matriculation Number</b>	
<b>Field of Study</b>	Information Systems
<b>Contact Details</b>	azins@uni-muenster.de
<b>Submission Date</b>	06.06.2023

## Abstract

This master's thesis examines the application of agile methods in the direct development of eGovernment services. In a narrower sense, it addresses the question to what extent agile methods affected the development of the Online Access Act (OZG) services to accelerate administrative modernization in Germany. This paper contributes a micro-level perspective on digital transformation within the German ministerial bureaucracy.

In the literature review, this paper draws upon existing research on digital transformation and agile methods in the public sector, focusing specifically on the context of administrative reform, namely OZG. The identified research gap is substantiated by examining the characteristics of agile methods and their implications, providing a foundation for further analysis. Based on fourteen semi-structured expert interviews, this empirical work examines the application of agile methods in digital administrative services at the ministerial state and federal levels. Although there is already a pre-selection of methods from the literature review that are tailored to the ministerial context, the results show that the consistent and mandatory application of agile methods within the responsible units, departments, and digitalization labs on the OZG, driven by individual public administration employees, is still low. This means that it has yet to be possible to achieve a comprehensive impact on public administration to bring about a comprehensive modernization of the state and administration in Germany. However, the degree of agility resistance depends on the willingness to change, the attitude of the political will and the leaders of an individual ministry at the state and federal level with its department and unit heads, and the understanding of agility. Subsequently, this analysis shows that the public administration's ability to act in introducing and implementing agile methods on digital administrative services is decisively promoted or hindered by the existing as well as the missing willingness to change.

*KEY WORDS: Digital transformation, Online Access Act; Agility; Agile methods; Public Administration; Public Sector; Digitalization, Digitization*

# 1 Acknowledgement

It would not have been possible to complete this work without the help and support of numerous people. Therefore, I would like to express my gratitude to all those who accompanied and supported me during the intensive research journey. Therefore, first and foremost, I would like to express my appreciation to my tutor Niklas Korte (MBA) for his advice, assistance, and constructive criticism while preparing this thesis.

Thanks also go to my colleagues from the CDU/CSU parliamentary group's digital policy working group in the German Bundestag, who supported me with advice and experience on ministerial working methods and granted me flexible working hours despite my part-time position. Special thanks also go to my high-caliber interview partners. They often took more time than agreed to share their knowledge, perspectives, and experiences with me and were always open to queries.

I would also like to thank all my fellow PIONEER students who accompanied me on this academic adventure across Europe; Leuven - Münster - Tallinn - Berlin. Being a PIONEER student would not have been the same without the cohesion and fun we had and the help we provided while writing the dissertation. I am very grateful to have had the privilege of studying this trinationl and future-oriented master's degree, along with all its challenges, to develop my skills and personality further.

Finally, I would like to thank my family and many friends for their tremendous support and understanding during this final project.

## Contents

1	Acknowledgement .....	1
2	Abbreviation .....	1
3	Emerging agile innovation in German government .....	1
4	Research Background.....	8
4.1	Digital awakening of the German Government .....	8
4.2	Emerging of the Online Access Act (OZG) .....	11
4.3	Implementation of the Online Access Act (OZG).....	14
4.4	Continuation of the Online Access Act (OZG) .....	15
5	Literature Review .....	18
5.1	Digital Transformation .....	18
5.1.1	Digital Transformation in the Public Sector.....	19
5.1.2	Digital Transformation of the Online Access Act (OZG) .....	21
5.2	Agility .....	23
5.2.1	Agile Methods .....	27
5.2.2	Agile Methods in the Public Sector .....	31
5.3	Digital Transformation and Agile Methods as Innovation .....	33
6	Methodology .....	36
6.1	Research Design .....	36
6.2	Case Selection .....	38
6.3	Data Collection .....	40
6.3.1	Sampling .....	40
6.3.2	Interviews .....	45
6.4	Data Analysis.....	47
6.5	Methodology Limitations .....	50
7	Findings .....	52
7.1	Willingness to change .....	55
7.2	Applicability and political will .....	58
7.3	Understanding of agility .....	60
7.4	Organizational structure of public authorities.....	61
7.5	User orientation.....	63
7.6	Team, exchange, collaboration.....	64
7.7	Competence .....	65
7.8	Advantages .....	66
7.9	Consulting support .....	67
7.10	Summarized categories .....	67
8	Discussion .....	72

---

9	Conclusion .....	85
	Bibliography .....	90
A	Appendix A .....	101
	A.1 Implementation of OZG services in thematic areas .....	101
	A.2 The principle of Agile Software Development .....	102
	A.3 Derived deductive categories from the research state of the Literature review .....	103
	A.4 Frequency distribution of the overall system .....	104
B	Appendix B .....	105
	B.1 Catalogue of Questions for Semi-Structured Interviews – Administra- tive employees and civil servants at state and federal level .....	105
	B.2 Catalogue of Questions for Semi-Structured Interviews – Externals ...	106
	B.3 Coding Guideline .....	107
	B.4 Excerpt from the start of the data analysis .....	108
	B.5 Excerpt from the end of the data analysis .....	108
C	Appendix C .....	109
	C.1 Transcript IN-I .....	109
	C.2 Transcript IN-II .....	123
	C.3 Transcript IN-III .....	132
	C.4 Transcript IN-IV .....	142
	C.5 Transcript IN-V .....	151
	C.6 Transcript IN-VI .....	163
	C.7 Transcript IN-VII .....	179
	C.8 Transcript IN-VIII .....	192
	C.9 Transcript I-IX .....	201
	C.10 Transcript IN-X .....	215
	C.11 Transcript IN-XI .....	228
	C.12 Transcript IN-XII .....	240
	C.13 Transcript IN-XIII .....	251
	C.14 Transcript IN-XIV .....	265

## List of Figures

1	Classic Waterfall Model . . . . .	24
2	Frequency distribution of the deductively and inductively derived categories	52
3	Frequency distribution of the seductively derived categories . . . . .	53
4	Frequency distribution of the inductively derived categories . . . . .	54

## List of Tables

1	Agile Manifesto: Values of Agile Software Development. ....	25
2	Overview of collected interview data.....	43
3	Overview list of collected interviewees data. ....	44
4	Interview Guideline: Overview list of common interview areas. ....	47

## 2 Abbreviation

AA	Auswärtiges Amt
BAföG	Bundesausbildungsförderungsgesetz
BMAS	Bundesministerium für Arbeit und Soziales
BMBF	Bundesministerium für Bildung und Forschung
BMDV	Bundesministerium für Digitales und Verkehr
BMF	Bundesministerium der Finanzen
BMFSFJ	Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend
BMG	Bundesministerium für Gesundheit
BMI	Bundesministeriums des Innern und für Heimat
BMJ	Bundesministeriums der Justiz
BMUV	Bundesministeriums für Umwelt, Naturschutz, nukleare Sicherheit und Verbraucherschutz
BMWK	Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz
BMZ	Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
CIC	Creative Information Technology Center
CIO	Chief Information Officer
EfA	"Einer für Alle"-Lösung
EGovG	Gesetz zur Förderung der elektronischen Verwaltung
EU	European Union
FITKO	Föderale IT-Kooperation
HMinD	Hessisches Ministerium für Digitale Strategie und Entwicklung
ICT	Information and communication technologies
i-Kfz	internetbasierte Fahrzeugzulassung
IM BW	Ministerium des Innern, für Digitalisierung und Kommunen Baden-Württemberg
IM NRW	Ministerium für Inneres und Kommunales Nordrhein-Westfalen
IN	Interview Number
KAS	Konrad-Adenauer Stiftung e.V.
MVP	Minimum Viable Product
OZG	Gesetz zur Verbesserung des Onlinezugangs zu Verwaltungsleistungen
OZGÄndG	Entwurf eines Gesetzes zur Änderung des Onlinezugangsgesetzes sowie weiterer Vorschriften
SDG	Single Digital Gateway
SenInnDS	Senatsverwaltung für Inneres und Sport Berlin
SK	Staatskanzlei
StMD	Staatsministerium für Digitales Bayern

### 3 Emerging agile innovation in German government

The Greek philosopher Heraclitus already knew about the constancy of change. His 2,500-year-old knowledge is more relevant today than ever. The possibilities in the digital age are increasing faster and faster. With them, the habits and desires of the citizens are changing (Angela 2022). Those who want to be effective and, above all, stay effective must keep up with these changes (Twizeyimana and Andersson 2019). The pressure for change and progress in the world of work triggered by the digital transformation, using digital innovations, is first affecting the private sector to survive in market-based competition, and the public sector has also joined this self-image (Mergel et al. 2019).

In a broader sense, however, digital transformation has long since permeated all areas of life and offered the public sector the opportunity to improve government administrative services through comprehensive linkage and integration towards demand- and user-oriented systems (Rackwitz et al. 2021). At the same time, there are visible differences in the implementation of digital administrative services in a European comparison. According to the current eGovernment Benchmark 2022 (European Commission 2022), which evaluates eGovernment services of all European member states, Germany is one of the below-average member states in terms of eGovernment maturity, with 63 percent<sup>1</sup> considering the dimensions of user orientation, transparency, key enablers, and cross-border services (ibidem). A European comparison shows that Germany is at the lower end of the performance scale and still needs to fully exploit the potential of information and communication technologies (ICT) in the context of administrative modernization. The reasons for this are manifold and can be traced back to a complex administrative structure with federal responsibilities and implementation structures, silo cultures with procedural responsibilities, and a lack of overarching digital competencies (Halsbenning 2021; Mergel et al. 2021). However, although Germany has lost out in a European comparison, the public sector in Germany is undergoing a digital transformation process of unprecedented magnitude.

In the process, the public sector is facing a mammoth task: the digitization of administration (Head and Alford 2015). Despite its adherence to traditional administrative systems, the public sector in Germany is currently undergoing a paradigm shift through digital transformation (Fleischer and Carstens 2022; Mergel 2019a). This

---

<sup>1</sup> This total score ranges from 0% to 100% of all 27 European member states.

shift aims to enhance public service provision, making it more accessible and convenient for citizens. In recent years, the federal, state, and local governments have already launched numerous digitization initiatives (Fleischer and Carstens 2022; Mergel 2019a). One of the biggest is the implementation of the Online Access Act<sup>2</sup> (OZG) in 2017 (Koalitionsvertrag 2021, Koalitionsvertrag 2018). It obliges the federal, state, and local governments to make 575 administrative services digitally accessible to citizens and businesses (Mergel 2019a; IT-Planungsrat n.d.; § 1 Abs. 1 OZG).

Due to Germany’s federal structure, all levels of government are involved in its implementation (Denkhaus et al. 2019). To design the law user centred, these services have been assigned to 14 thematic fields, such the thematic fields work and pensions, environment, and education (Rackwitz et al. 2021; Mergel 2019a; see Appendix A.1). The concrete implementation takes place in a vertical division of labour (Hünemohr et al. 2022). A responsible Federal Ministry and one state each work on a thematic field in tandem. This contradicts classic administrative thinking, which emphasizes the unique nature of the OZG. However, in the nationwide implementation of the large-scale project, the fragmentation and silo culture in the bureaucracy lead to obstacles that stand in the way of OZG improving administrative modernization (Halsbenning 2021; Rackwitz et al. 2021).

With the modernization of administration and state driven by a cross-party political will, the “Große Koalition” (Grand Coalition), the past government, initiated a paradigm shift, which the new government coalition wants to continue according to the goals in the coalition agreement (Koalitionsvertrag 2021) and the digital strategy (Bundesregierung 2022). The executive power of the state has recognized that an administration that is to meet current requirements must constantly renew itself (Koalitionsvertrag 2021; Vial 2019).

The ongoing academic discourse makes it clear that several academic perspectives are shaping the process of administrative modernization. On the one hand, the executive should digitize its administrative services at the front end, i.e., close to the citizens, while aligning the back end, i.e., its internal processes, accordingly, adapting them. (Dunleavy and Margetts 2015; Gong et al. 2020). A coordinated alignment of both the front and the back end is crucial for a seamless digital application process. On the other hand, administrations should take on an exemplary leadership role according to digital orientation by using new and innovative digital ways of working and methods (Mergel et al. 2021; Ylinen 2021), This includes introducing agile working methods, also supported by interdisciplinary teams from the private sector and civil society (Mergel 2019b). The introduction of new ways of working in the public sector not

---

<sup>2</sup> Gesetz zur Verbesserung des Onlinezugangsgesetzes zu Verwaltungsleistungen

only has the potential to increase the user satisfaction of citizens but also to enable the administration to cope with the ever-growing number of problems arising from the increasing complexity of societal challenges, fast-moving technological progress, and the divergence of actors, which are accompanied by a high degree of decision-making uncertainty (Klievink et al. 2017). To meet the challenges of rapid technological change and the citizens' increased expectations of the state as a service provider, the digital transformation of the public sector must be based on a forward-looking view, in which "holistic effort to revise core processes and services of government go beyond the traditional digitization efforts" (Mergel et al. 2019, p. 12). Therefore, a complex challenge, such as state and administrative modernization in Germany, requires creative thinking and new processes towards increased agile working (Mergel et al. 2018b).

The term 'agil' is often mixed with other innovative and newly created terms as a buzzword. However, the existing body of research in the public sector explores the concept of agility at various analytical levels (Mergel et al. 2021a; Mergel, Gong, et al. 2018; Vacari and Prikladnicki 2015a). According to Mergel et al. (2021a) and Kattel et al. (2019), administrative agility in research refers to the ability of a state to respond quickly and flexibly to changes and crises with new ideas and proposed solutions. The outbreak of the Corona pandemic and the energy crisis caused by the Ukraine crisis has shown how resilient and quickly reactive a state must be. However, in contrast to this comprehensive definition of agility, the present study, following the research strand of Mergel et al. (2021a), adopts a narrower understanding of agility within public organizations as "[a] new package of routines and processes, embedded within formal work groups and structures [...] toward higher-valued outcomes" (Mergel et al. 2021a, p. 1), and it does not fundamentally understand agility as an "inherent conflict with democratic or other classical administrative values" (Mergel et al. 2021a, p. 2). Ultimately, the change from traditional and firmly anchored working methods in public administration, which are often no longer up-to-date due to the technical possibilities in the design of efficiency, to more agile procedures, the provision of tasks for the common good through the creation of new structural processes improve (Awamleh et al. 2022).

Other countries in Europe, however, from different historically developed administration profiles, such as Sweden<sup>3</sup> and the United Kingdom<sup>4</sup>, have advanced governance using agile methodologies. In this regard, government entities such as the UK Government Digital Service or the Swedish Innovation Agency Vinnova have created an exemplary basis for other government departments to introduce agile methods

---

<sup>3</sup> Scandinavian administration profile

<sup>4</sup> Anglo-Saxon administration profile

(Kuhlmann et al. 2021; Liedtka et al. 2020). In Germany<sup>5</sup>, DigitalService, the central digitization unit of the federal government, supports transferring digital and agile applications to ministerial structures in federal ministries. In the canon of literature on public administration, more is needed to know about the role of agile methods in applying digital administrative services in other authorities and their impact on accelerating administrative modernization (Mergel et al. 2021; Mergel, Gong et al. 2018; Vacari and Prikladnicki 2015). The federal government is taking this up and has also committed itself to agile methods as part of the OZG – one of the most extensive administrative reforms of recent decades in Germany. To realize the ambitious target of launching nationwide 575 digital services in a timely and effective manner, traditional waterfall project methods and the classic division of employees into specialist departments are a hindrance (Rackwitz et al. 2021). Therefore, selected digital offerings of the administration are planned, designed, realized, and continuously developed in an agile, iterative manner with user-centered methods to remain innovative and user-friendly in the long term (Mergel and Ney 2022). Hence, in the OZG implementation, innovative project and problem management methods are applied from conception to going live with an online solution, such as using digitalization labs and design thinking methods (Mergel 2019a). The new federal government has also recognized that agile methods open new perspectives for the digitization of administration and has therefore anchored this as an agenda directly in the first chapter of the new coalition agreement (Koalitionsvertrag 2021). According to the government, "administration is to become more agile and digital" at all levels in the multi-level system" (Koalitionsvertrag 2021, p. 7). The goal of agility is also clearly stated in the coalition agreement before the further development of the administrative reform of the OZG. Following on from the coalition agreement, which forms the legal and substantive basis for the current legislative period (2021-2025), the recently published federal *Digital Strategy* (Bundesregierung 2022) addresses the prioritization of agile working in the administration after the 9-Punkte-Plan (9-point plan) (Bundesministerium des Innern 2021) with digital policy goals of the predecessor federal government and the Digital Programme (Bundesministerium des Innern 2022a) of the current federal government has already recognized the relevance for changed internal working methods across all party lines. According to the currently published Digital Strategy, promoting agile working should lead to overcoming silo thinking and opening up new ways for creative and better solutions in cross-departmental cooperation (Bundesregierung 2022).

In addition to this, the academic literature takes the stance that creativity is an essential driver for keeping pace in the age of innovation (Mergel, Gong, et al. 2018;

---

<sup>5</sup> Continental-European-Federal administration profile

Trischler and Westman 2022). To master the new complex challenges and position themselves for the future despite the difficult-to-predict developments, the private sector and the public sector must react more openly, agilely, and flexibly to external conditions and develop creative approaches to solutions far from the usual framework of action (Dikert et al. 2016; Gong et al. 2020). This shows that agility in administration is becoming increasingly important in practical application, as it is an essential part of the ongoing lifelong learning process and as it is an integral part of a continuing "quiet government transformation" (Mergel et al. 2021a, p. 1). Due to increasing practical relevance, the application of agile methods in the public sector has gained worldwide awareness and, thus, also research attention. In the age of the digital age, administrations can better respond to new requirements by using agile working methods and thus live up to the new self-image of a service provider oriented towards user needs instead of a rigid administrator (Koalitionsvertrag 2021; Mergel 2016; Vacari and Prikladnicki 2015).

However, academic research is still a recent empirical phenomenon and rarely focuses on new innovative approaches to existing administrative processes explored (Mergel et al. 2021a). This includes adopting agile methods into ministerial practical routines (Mergel et al. 2018b). Nevertheless, it is argued that agile methods from the private sector and extending to the public sector enable fast and responsive administrative processes. Therefore, including agile methods is becoming crucial in studying digital transformation in the public sector (Rigby et al. 2016; Soe and Drechsler 2018).

Recent literature reviews examining the empirical aspect of agile methods in the public sector reveal two distinct trends: on the one hand, a growing number of research papers and, on the other hand, nevertheless, a more fragmented research landscape with different understandings of agility (Mergel et al. 2021a; Mergel, Gong, et al. 2018; Vacari and Prikladnicki 2015). These studies predominantly focus on different forms of agile methods in government ICT and, methodologically, often use case studies. Only a few studies also use surveys or interviews to gain insights (Mergel 2016; Mergel, Gong, et al. 2018; Vacari and Prikladnicki 2015; Ylinen 2021). However, apart from the availability of studies by consulting firms, there is little systematic insight into how the public administration defined agile working in the practice, how it approaches digital transformation projects in its ministerial routine, and what its expected outcomes to the state modernization are (Lappi and Aaltonen 2017; Lappi et al. 2019). Meanwhile, studies still need to analyze the application of agile methods in the direct development of eGovernment services. Following Mergel, Gong, and Bertot's (2018) recommendation, this study addresses the research gap in applying agile approaches in the government sector. In a narrower sense, to break it down further, it will be about the extent to which the application of agile methods in

developing OZG services has influenced administrative modernization in Germany. To this end, this thesis focuses on elaborating and implementing digital administrative services at the federal and state levels, as the lead states worked together with one federal body to elaborate online administrative services under the OZG (Mergel 2019a; Mergel, Gong, et al. 2018).

Accordingly, the work aims to answer the following research question: *To what extent affected agile methods the development of the Online Access Act (OZG) services to accelerate administrative modernization? RQ*

Three sub-questions underline the main research question:

- *How are agile working methods used for the OZG to accelerate the administrative modernization? SQ1*
- *To what degree is the use of agile working methods beneficial for administrative modernization to accelerate the Online Access Act (OZG)? SQ2*
- *What challenges and improvements result from the agile development of administrative services in Germany? SQ3*

The OZG, as a digital nationwide administrative reform, is still in its infancy. Although the legal deadline for the OZG implementation expired at the end of 2022, only a fraction of administrative services is online available, according to the OZG-Dashboard. At this point in time, the German government is preparing a draft bill for an OZG 2.0 to provide legal security for administrative modernization after 2022 (Bundesministerium des Innern 2022b). This also means that many administrative services are still under development, and the full provision of the 575 selected service bundles will take some time. It could be of great interest to the federal government, the states<sup>6</sup>, and the municipalities to uncover the potentials and challenges and necessary enhancement for improving agile working in future development. Moreover, it is a fallacy that digitalizing administrative services marks the end of administrative modernization. It is an ongoing one that requires adapting applications through agile methods over time (Ylinen 2021).

The results of this study are intended to make several contributions to the scientific and social discourse on agility in public administration. First and foremost, the aim is to improve the practical understanding of agility in public administration, which its vague nature has so far characterized. Secondly, the result should contribute to a better understanding of the individual multipliers in the creation process of digital administrative services, using the example of the significant digital administrative

---

<sup>6</sup> In the following text, all “states” or “federal states” designations mean “Bundesländer”.

reform of the OZG in the introduction of agile methods and their effects and limitations. Furthermore, the thesis should provide new insights into the dynamics at the ministerial working level and thus formulate suggestions for improvement in the design of OZG services using agile methods at the ministerial working level. Finally, it contributes to the existing body of research to examine the application of agile methodologies resulting from digital transformation at a micro level and ultimately provides proposals. This master's thesis aims to contribute to the existing state of knowledge to facilitate the progressive change of bureaucracy and to bring it in line with the political and social requirements of a modern and open administration to carry out a quick and easy change of residence possible even from the kitchenette at home.

The following sections of this master's thesis are structured as follows. After the introduction with the elaborated relevance of the topic, the presentation of the state of research, and the research gap, chapter two outlines the research background to give an overview of relevant terms and current developments in the field of OZG and its planned amendment to OZG 2.0. Furthermore, chapter three provides an overview of the existing literature on digital transformation and agile methods in the public sector. Furthermore, the identified research gap is substantiated by the characteristics of agile methods and the associated implications for their application. The fourth chapter describes the design of the qualitative research using fourteen semi-structured interviews with OZG experts. It describes the data collection and the data analysis to answer the research question and discusses the limitations of the present study. In the following chapter, the findings of the data set obtained from the interviews are described descriptively and, in the case of the most frequently occurring results, embedded in short summaries as a link to the following discussion. The subsequent chapter, the discussion section consolidates the results related to the research questions, draws conclusions, makes recommendations, suggests possible areas for future research, and considers the limitations of these studies. The final chapter concludes the thesis by highlighting the empirical contribution, summarizing the limitations, and describing the implications for future research and practical applications.

## 4 Research Background

The structure of the German state is characterized by a two-tier and cooperative federal system consisting of federal and state levels and is organised as a parliamentary democracy (Kuhlmann et al. 2021a). While the states play a decentralized role compared to the federal level, the counties and municipalities are subject to the centralizing influence of the respective states. Within the framework of cooperative federalism, the federal government and the states support each other in the respective performance of tasks, reach joint agreements on decision-making, and generally make joint decisions in certain areas (Hünemohr et al. 2022; Rieger 2014). Due to its federal structure and the decentralized state-building, the German public administration is regarded as an object lesson of multilevel governance and strong local self-government which also includes the obligatory provision of digital administrative services by federal states<sup>7</sup> and municipalities, the associated institutional environment is identified in connection with the OZG for further understanding (Kuhlmann et al. n.d.; Mergel 2019a).

### 4.1 Digital awakening of the German Government

Digital technologies promise more efficient processes, precise customer orientation, innovative products, and new business models (Lappi et al. 2019; Pencheva et al. n.d.). The use of more robust digital techniques and technologies resulting in ongoing, far-reaching change processes has also been transferred from the private economy to the public sector (Mergel, Gong, et al. 2018). The German state is pressured to act to avoid losing out in international competition if other states realize the advantages of digitalization more quickly (Mergel 2019a).

As a result of boosting digital transformation at all societal levels, the German government accelerated allocating responsibilities at the federal level in the last 19th legislative period (2017 – 2021) through numerous legislative procedures and projects (Kuhlmann et al. n.d.). Primarily, to tackle the digitalization of the federal administration, a Digitalstrategie (Digital Strategy) was drawn up for the first time in 2018, which has since been adapted again and again by the Digitalkabinett (Digital Cabinet) to the advancing developments (Bundesregierung 2018). Next to that, a federally owned DigitalService4Germany GmbH was established in 2020 (Mergel 2022). The DigitalService4Germany GmbH also plays an ongoing role by latest federal government launched a new Digital Strategy in 2022 and wants to "jointly pursue new, agile

---

<sup>7</sup> In the following text, all “federal states” or “states” designations mean "Bundesländer".

paths and consciously use the support of the Federal Government’s DigitalService” (Digitalstrategie 2022, p. 52). Interdisciplinary teams of digital talents develop agile and user-centered methods and build prototype software products for the public sector to advance the digitalization of public administration (Hammerschmid and Hustedt 2020.; Mergel et al. 2019; Mergel and Ney 2022).

In addition, the German government adopted a Datenstrategie (Data Strategy) for the first time in 2021 with around 240 measures to make Germany a pioneer for the innovative use and sharing of data in Europe (Bundesregierung 2021). Overall, the Coalition Agreement 2018-2021 placed a strong focus on administrative digitization for the first time and mentioned key concepts such as the once-only principle, digital-first, citizen portal, opt-in and opt-out contracts, electronic ID solutions and bodies to be established, such as the Digital Council (Koalitionsvertrag 2018). However, there was no overarching digital ministry at the federal level during the last lasting legislative period, as it already exists in the state of, i.e., the Free State of Bavaria or offshoots of it in Hesse and Schleswig-Holstein (Bundestag Wissenschaftlicher Dienst 2021). Instead, individual units for digitalization were still attached to the individual federal ministries. Due to many responsible units, some interest groups have been calling for an independent digital ministry with creative power – equipped with veto rights – for some time (Mertens 2021). Although a separate digital ministry would have found broad civil social support after the federal elections in September 2021, the new government coalition (2021 - 2025), in the negotiations on the coalition agreement "Modern state, digital awakening, and innovations" (Koalitionsvertrag 2021, p. 7) decided against a separate digital ministry in the new legislative period. Instead, the digital department for operational projects of the Federal Chancellery and several digital departments of the Federal Ministry of Economics (BMWi) were docked onto the existing Ministry of Transport and renamed to the Federal Ministry of Digital Affairs and Transport (BMDV) instead of Federal Ministry of Transport and Digital Infrastructure (BMVI) (Organisationserlass 2021). According to the organizational decree, the ministry received more digitization competencies with the increased responsibilities, although individual digitization units remained in the other federal ministries (*ibidem*).

The groups of institutional actors involved in shaping and implementing digital policy can be distinguished into several units at the federal level. In Germany, a central authority does not coordinate digitalization tasks; instead, several government institutions are working to lead the country into the digital age (Gauß 2020). To meet the challenges of digitalization at the executive level, the federal government convened the Digital Cabinet as the central steering body for digital policy issues at the highest political level. The committee was assembled for the first time in 2018

and is chaired by the Federal Chancellor. As usual, the Digital Cabinet Committee is preceded by a preparatory coordination round of the state secretaries. The committee is intended to coordinate and improve cooperation between the ministers on the overarching issues of digitalization on the one hand and to evaluate the status of the federal government's digital implementation strategy on the other hand. Besides, the Digital Council is an external advisory body with digital experts from Germany and other countries to the German federal government. The Digital Council brings together independent experts from the fields of science, research, and business. It advises the German government on shaping the digital transformation of society, the world of work, business, and government.

However, the Federal Ministry of the Interior (BMI) is mainly responsible for Germany's strategic orientation and further development of eGovernment (Kuhlmann et al. n.d.). The Federal Government Commissioner for Information Technology at the State Secretary level, named as Bundes-CIO; is responsible for the eGovernment alignment and is led to three newly formed departments – Digital Society Information Technology, Digital Administration Control of the Online Access Act, and the Department for Cyber and Information Security. The representative is the central point of contact for the federal states in their cooperation with the federal government on overarching IT issues. It is technically and politically responsible for the operational management of the digitalization of the federal administration. Meanwhile, the IT-Rat (IT Council), which was convened in March 2018, is the central political-strategic body for overarching strategic topics relating to the digitalization of the federal administration. The topics of digitalization are to be driven forward as management-level topics in all departments. For this reason, the members of the IT Council are the civil servant state secretaries responsible for administrative digitalization and information technology from all federal ministries. In addition, another body, the IT-Planungsrat (IT Planning Council), is the political steering body of the federal, state, and local governments for information technology and eGovernment. The IT Planning Council promotes user-oriented electronic administrative services and ensures economic, efficient, and secure IT operations of the administration. In comparison, the Federal IT Cooperation (FITKO), as an agile organization of the IT Planning Council, ensures that decisions of the IT Planning Council are implemented at the state and federal levels (Kuhlmann et al. n.d.). The chairmanship has just been taken over by the CIO of the State of Hesse in January 2023.<sup>8</sup>

Overall, the Digital Cabinet, the IT Council, and the IT Planning Council have political steering functions. In contrast, the Digital Council has an advisory function. Its findings and recommendations are incorporated into the work of the Ger-

---

<sup>8</sup> The chair of the IT Planning Council (IT-Planungsrat) was acquired as an interview partner.

man government – for example, in creating and implementing strategies such as the Digital Strategy 2022 (Bundesregierung 2022). Altogether, the traditional, overly complex administrative culture with too many different responsible positions and the related decentralized responsibilities lead to a much-lamented lack of transparency (Kuhlmann and Heuberger 2021). The federal ministries work in parallel in silos on digital issues, but the described institutions used also do not act in a coordinated manner with each other. Finally, policymaking around digitalization is institutionally embedded in a highly decentralized federal structure and characterized by many subnational entities that are involved in decision-making and have a high degree of autonomy. Due to the federal structure, all limbs are involved in the implementation (Mergel et al. 2019a).

In total, German federalism also diversifies responsibilities around digitalization. At the federal level alone, several ministries are working on creating a digitalization concept. The complex structure of responsibilities at the political levels in Germany is increasingly resulting in a political inability to act (Gauß 2020). However, digital transformation at the federal level faces systematically anchored obstacles. The diversity of institutions and the not consistently uniform hierarchical assessment of the institutions by public authorities lead to a lack of functionality. With the operational distribution of competencies from the Federal Chancellery to the BMDV, a change in the division of tasks is taking place that will also entail a change in the digital competencies of individual institutions in the coming months. The new coalition will also be judged on its ability to digitize, according to the OZG, all agreed-upon administrative services at all levels.

## **4.2 Emerging of the Online Access Act (OZG)**

For the first time in 2013, the E-Government Act (EGovG) came into force, stipulating that electronic communication with the administration must be facilitated (Kuhlmann and Heuberger 2021). It is intended to enable federal, state, and local governments to offer more straightforward, user-friendly, and efficient electronic administrative services. At the same time, it continues to be historical reasons that ministries and authorities are divided into their own business areas by the departmental principle regulated in the Basic Law (Gauß 2020). As a result, these institutions resemble silos and are accordingly limited to exchanging data and setting up inter-governmental services. Over the years, each federal authority has set up its own digital transformation departments that do not interact but work in isolation from one another (Mertens 2021).

To counteract these lost synergy effects, the federal government adopted a Digital Agenda for the first time in 2014, which summarizes the strategic goals and measures of the federal government for a uniform digital policy for Germany (Bundesregierung n.d.; Rieger 2014). The Federal Ministry for Economic Affairs and Energy (BMWi), the Federal Ministry of the Interior (BMI), and the Federal Ministry of Transport and Digital Infrastructure (BMVI) were jointly responsible for the Digital Agenda implementation (Kneuer and Millner 2019). In addition, the Federal Government created the framework conditions for the administration of the future in the same year with the "Digital Administration 2020 Programme". This should use the potential of digitalization effectively, transparently, efficiently, barrier-free, citizen- and business-friendly; the agility of the administration also plays a role in the government program (Bundesregierung 2014).

However, in recent years, the federal government has regarded digital transformation as a cross-sectional task affecting all established ministries and authorities. For this reason, it has decided against creating its digital ministry as the highest federal authority. Nevertheless, though the beginning of the 18th legislative period in 2014, the German Bundestag (2013 – 2017) decided for the first time to set up a standing committee called Digital Agenda (Gauß 2020). Since its inception, the committee has acted as an impetus for the parliamentary work of the lead committees on all overarching digitalization projects in an advisory capacity because the committee of Digital Agenda does not have its own ministry. Although it is not attached to any ministry, the committee now has a lead role in many digital issues with the new budget government. It is no longer exclusively consultative with limited decision-making powers.

However, beyond the national initiatives, the European level also recognizes the importance of modernizing the design of public services to align them with contemporary and agile approaches in developing and implementing digital technology. The "Tallinn Declaration on eGovernment" (2017) highlights the need to "modernize the design of public services ... to make them compatible with modern and agile ways of developing and deploying digital technology" (EU Council 2017; p. 7). The declaration can be seen as a supranational push toward the digital transformation of public administration (Mergel et al. 2019). In addition, in 2018, the European Union (EU) developed a sweeping effect with the regulation on the Single Digital Gateway (SDG) so that the member states must provide digital offers available to the administration in a citizen-friendly and user-friendly manner. Following this binding legal act, Germany drafted, at the same time, the far-reaching OZG. The law was passed at the end of the legislative period in 2017, obliging the federal and state governments to offer their administrative services electronically via administrative portals by the end

of 2022 (Kuhlmann and Heuberger 2021; § 1 Abs. 1 OZG). The OZG was enacted to improve access to information and increase the efficiency of government services through digital technologies (Mergel 2019a). The emergence of the OZG is an important development in the history of government modernization, and its impact is of great interest to scholars and practitioners in the field of public administration (Bundesregierung 2022; Halsbenning 2021).

Government modernization has been a critical concern for many years, and the growth of digital technologies has presented a unique opportunity to address these challenges (Scholta and Lindgren 2023). The OZG emerged from a recognition that traditional forms of public service delivery were often slow, bureaucratic, and not aligned with the needs and expectations of citizens. To address these problems, the OZG promotes the use of digital technologies, such as electronic forms and online portals, to improve the efficiency and accessibility of government services. The development of the OZG was influenced by several factors, including the growing importance of digital technologies, the changing needs and expectations of citizens, and the need to improve the efficiency and effectiveness of government services in a rapidly changing world. In addition, the OZG was also shaped by the experiences of other countries which had adopted similar legislation to modernize their public services. The significance of this law lies in the fact that it can be seen as a functional administrative reform, as the implementation fundamentally transforms the current way of working (Mergel 2019a).

The digitalization of the administration is a process with a long-term perspective. It offers great potential for reducing bureaucracy. To this end, it is necessary to examine the individual process steps and to digitize them from the application to the specialized procedure. In the solutions to be developed now, the Federal Government and the federal states must ensure that media discontinuities between a digital application and the procedure in the administration are excluded. For this purpose, the Federal Government adopted a 3 billion economic stimulus package for investments in the field of digitization of public administration in 2020. The funds must be used for a sustainable implementation of the OZG and the creation of sustainable structures within the administration.

The funding of digital services has allowed for the automation of many routine tasks, reducing the time and resources required to complete these tasks and improving the overall efficiency of government services (Angela 2022; Grant et al. 2007; Kupi and McBride 2021; Mergel 2017). Additionally, electronic forms and online portals have made it easier for citizens to access government services and find information. This has resulted in a more efficient and accessible government, which is better equipped to meet the needs of citizens in a rapidly changing digital world (Wouters et al. 2023).

### 4.3 Implementation of the Online Access Act (OZG)

The implementation of the OZG has been a gradual process, as government agencies have needed time to develop the digital technologies and infrastructure necessary to support the new approach to service delivery. Due to the federal structure of Germany, all levels of government are involved in the implementation, from the local to the federal level. The participation of the states and municipalities takes place in accordance with § 47 GGO (GGO n.d.). A basic prerequisite for the later adoption of the OZG was already created in 2009: The addition of paragraph c to Art. 91 GG constitutionally enables the lifting of the ban on mixed administration between the federal constituents. However, this is only possible for the IT sector (Denkhaus et al. n.d.; GG n.d.).

In the realization of the OZG and the digitization of the administration, user-friendliness, and ease of use are to be anchored in law even more strongly than before and thus considered. The format of the digitization laboratories used to implement the OZG for individual OZG services is exemplary here. In these digitalization labs, the public administration uses innovative approaches such as co-creation, in which products, services, or processes are designed together with potential users through creative processes. Interactive teams work agilely on the development of a target group-oriented online application for individual individual OZG services (Hammerschmid and Hustedt 2020; Mergel et al. 2019; Mergel 2022b).

In doing so, they use modern and agile methods to develop digital solutions in a cooperative and open-ended manner, focusing on the citizen's perspective and developing user-friendly solutions together with users. To be able to cope with the requirements, a new form of cooperation between the federal government and the states, based on the division of labor, was created. One example of the success of this joint working method is the Once-Only Principle, the EfA Principle, which is constantly adapted in agile practice to the current requirements of the implementation projects to create the online services developed in the thematic fields available to other federal states. Principles such as citizen-centricity, user-friendliness, or iterative and agile working are becoming increasingly part of the language.

Despite the positive impact of the OZG, its implementation has faced some challenges. In the nationwide implementation of large-scale projects, fragmentation, and the silo culture in the bureaucracy result in inhibitions that stand in the way of improving administrative modernization by developing common standards, defined interfaces, compatible IT architectures, and change long-established administrative working practices and procedures (Halsbenning 2021). Moreover, the development of new digital technologies and infrastructure has been expensive, and some government

agencies need help finding the resources necessary to support the transition to the new approach to service delivery. Additionally, the implementation of the OZG has required the development of new processes and procedures with help of agile methods and the training of government employees in using these technologies, which has been a time-consuming and resource-intensive process.

Although the law sets out goals for the digitization of the administration, there are no directions in the form of standards for processes. This allows a more unrestricted scope for design and consequently also for the agile way of working towards a solution. Innovative and collaborative formats such as the OZG digitalization labs promote dialogue on administrative digitization and are being conducted quite differently in ministries today.

Finally, the federal government was responsible for the legislation and implementation of 115 administrative services under the OZG. By the end of 2022, not all 115 federal services had been fulfilled, not to mention the 460 additional OZG services in cooperation with the Federation and the federal states. The federal government, therefore, still has some catching up to do in providing extensive digital administrative services. The present scientific study also develops proposals for improvement in the approach to the other OZG services that are still open.

#### **4.4 Continuation of the Online Access Act (OZG)**

The initial implementation of the OZG has already had a changing impact on the delivery of government services, with a greater emphasis placed on digital technologies to improve the efficiency and accessibility of these services. The nationwide implementation of the OZG, on the other hand, failed. Of the 575 administrative services defined in the law, only a fraction of the thematic field's services – 33 administrative services – were available nationwide after the implementation deadline of 31st December 2022 (IT-Planungsrat 2022).

Since the spring of 2022, the Federal Government and the states have been working together to develop further the OZG enacted in 2017. The "Draft Act Amending the Online Access Act and Other Provisions" (OZGÄndG), now presented by the BMI, is intended to provide the legal framework for the further expansion of administrative digitization. Based on the experience gained so far from implementing the OZG, the digitization of the administration is understood as a permanent task.

Concerning the provision of efficient and interoperable infrastructures, the Confederation has largely fulfilled its obligations under the OZG. The Bundesportal (federal portal) and the connecting BundID, the federal user account, are established; they of-

fer secure and easy access to digital administration and are constantly being further developed. Currently, 89 of the 115 prioritized federal OZG services are available in the Digitalisierungsprogramm Bund, which the federal government directly implements (National Digitization Program). Notwithstanding, most OZG services to be digitized are in the Digitalisierungsprogramm Föderal (Federal Digitization Program), in common with the federal government and the states. Here, for 370 services, the regulatory competence lies with the federal government, but the implementation obligation lies with the states and municipalities. The regulatory competence lies entirely with the states and municipalities for the remaining 90 services. However, the OZG has some catching up to do to meet its 575 goals for digital administrative services; it has already missed the first deadline of December 2022 and is behind schedule in that only a fraction of the services have been rolled out nationwide.

According to the legislator, an OZG Act amendment is necessary to sharpen the law with the associated challenges. This is intended to draw lessons from the previous implementation's experiences and make readjustments in the planning and control of the further OZG process. There is a broad consensus on the reasons for the persistence and selective failure of the digitization of the German administration: the responsibilities are fragmented, and there is a need for precise distribution of competencies and clear responsibilities. The digital landscape is constantly evolving. At the same time, the resulting lack of digitization governance makes it difficult to define and implement uniform technical standards and interfaces down to the municipal level. Great importance is attached to the so-called OZG 2.0. The amendment represents the continuation and further development of the original OZG. However, the focus is on building on the successes of OZG 1.0 and explicitly addressing some of the challenges that have arisen during implementation.

A corresponding published draft bill<sup>9</sup> from the Federal Ministry of the Interior aims to standardize the necessary digital services better (Referentenentwurf 2023). For citizens and companies, there is to be a single federal account in connection with a Federal ID card instead of various user accounts of the federal states. On the other hand, the EfA principle will be dispensed with, and end-to-end processes will not be mandatory. The amendment is also intended to anchor the EfA principle in developing specialized procedures in the backend and to focus on the essential administrative services measured by the frequency of use by citizens, which are to be digitally transformed completely, consistently, and without media discontinuity (Bundesregierung 2023). The mandatory OZG deadline compared to OZG 1.0, which expired at the end of 2022, is omitted in the new draft law, with the justification in the synopsis that administrative digitization is a permanent task, a stronger focus

---

<sup>9</sup> from 20th January 2023

is to be placed on effective governance structures, "internal" digitization within the administration, and the development of the necessary competencies. This includes the innovative capacity of the administration and the core competencies for digital transformation in project management, interdisciplinarity, and agile and collaborative working.

All in all, the OZG is a starting signal for the sustainable digitization of the administration – even if it initially only covers online access for a few administrative services nationwide, but not end-to-end digitization. The chosen agile, user-centered multi-stakeholder approach in the Digital Labs puts the users, citizens, and businesses at the centre (Hammerschmid and Hustedt 2020; McGann et al. 2018).

## 5 Literature Review

The following section provides an overview of the ongoing discussions on digital transformation and agile methods in the public sector, summarizes key findings, and identifies knowledge gaps. However, as this paper aims to explore implementing agile methods as novel practices in public organizations, particularly by examining impacts of the OZG, the literature on innovation in the public sector is also drawn upon. To streamline this extensive research literature, the focus will be on the modernization of government and administration as discussed in the sub-chapters.

### 5.1 Digital Transformation

The ongoing digital transformation has led to significant pressure for change and progress in the field of work. Initially, this pressure in the private sector, which had to adapt to survive in a competitive market environment (Mergel et al. 2019c). This shift towards digital innovation has affected work processes and permeated various aspects of daily life (Kattel et al. n.d.).

Along Rocha et al. (n.d.), digital transformation has established itself as one of the driving forces behind changes in organizations and societies in recent decades. Despite the wealth of research and discussion on this topic, there is still a need for systematic analysis and synopses of the definitions of digital transformation within the existing literature (Gong and Ribiere 2021; Gong et al. 2020; Rocha et al. n.d.; Vial 2019). According to Vial (2019), digital transformation can be defined as the comprehensive change of business models, processes, and organizational structures through digital technologies. Various concepts and definitions are discussed in the literature that emphasizes the importance and impact of digital transformation (Rocha et al. n.d.). Some authors emphasize the need for a holistic transformation that includes technological, cultural, and organizational changes (Dunleavy et al. 2006; Mergel 2019a; Mergel et al. 2019).

By and large, digital transformation emphasizes "the cultural, organizational, and relational changes to differentiate better between different forms of outcomes" (Mergel et al. 2019, p. 12). More specifically, it defined the introduction of digital technologies to transform services or companies by replacing non-digital or manual processes with digital processes or by replacing older digital technologies with newer digital technologies (Vial 2019). Therefore, digital solutions can enable new types of innovation and creativity instead of just improving and supporting traditional methods. However, digital transformation is based on different and broadly used definitions

or descriptions that led to a buzzword in the literature. Hence, Gong and Ribiere (2021) developed a unified definition of digital transformation based on a scientific review and analysis of 134 published definitions of the term. On this occasion, the digital transformation would be described as "a fundamental change process, enabled by the innovative use of digital technologies, accompanied by the strategic leverage of key resources and capabilities, aiming to radically improve an entity and redefined its value proposition for its stakeholders" (Gong and Ribiere 2021, p. 12).

However, digital transformation brings with it several challenges. A key aspect is managing technological change and integrating new digital technologies into existing systems (Gong and Ribiere 2021; Vial 2019). Difficulties in implementation can arise, such as adapting the organizational culture and employees' skills to the digital world of work (Mergel 2019b; Mergel et al. 2019; Sousa and Rocha 2019; Vial 2019).

Furthermore, digital transformation has an impact on different areas and levels. At the organizational level, it can lead to agility and flexibility, enabling companies to react quickly to changing market conditions (Vial 2019). In turn at the societal level, digital transformation can lead to social and economic changes, such as the emergence of new work models and the transformation of value chains (Nambisan et al. 2019). However, the public sector has also recognized the need for change and embraced the idea of digital transformation (Mergel, Kattel, et al. 2018).

### **5.1.1 Digital Transformation in the Public Sector**

Already at the beginning of the century, Fountain, and Kennedy's (2001) book on the construction and function of the virtual state found its way into the academic discourse on the understanding and use of ICT for governments. Later, Dunleavy et al. (2006) ushered in the beginning of the era of digital governance in their seminal article by arguing that the dawn of the digital age has a high potential for a "transition to a more genuinely integrated, agile, and holistic government" (Dunleavy et al. 2006, p. 489).

The term 'digital transformation' is gaining prominence in recent public and academic debates (Lindgren and Van Veenstra 2018; Mergel et al. 2019; Vial 2019). The literature distinguishes between industrial and governmental perspectives on the motivations for greater digital transformation. In the private sector, the expression is understood as a multi-stage process using ICT technologies to compete in the market economy and increase companies' sales figures (Dikert et al. 2016). In contrast, Mergel et al. (2019) define the digital transformation of the administration, based on interviews of 40 experts, as "a holistic effort to revise core processes and services

of government beyond the traditional digitization efforts" (Mergel et al. 2019). The digital transformation in the public sector thus pursues the goal of adopting technological innovations and integrating them into administrative structures and processes, meeting the needs of users effectively and efficiently, remaining accessible and ultimately gaining the trust of citizens (Gong and Ribiere 2021; Rackwitz et al. 2021). While digital transformation as a comprehensive research area may lack cohesion, the literature on eGovernment has recognized the progressive shift of governments toward embracing technology for improved service delivery (Mergel 2019b, n.d.; Vial 2019).

However, to understand the broad and inflationary expression 'digital transformation' more precisely, both Schuhmacher et al. (2016) and Mergel et al. (2019) distinguish between the term's digitization and digitalization in this context. The term 'digitization' refers to the direct transformation and representation of analog services into digital formats. At the same time, digitalization goes a step further by potentially disrupting entire business models through digital information technologies and leading to new value chains (Mergel 2019b; Schumacher et al. 2016).

Ultimately, digital transformation goes beyond mere digitization and completely transforms a company's processes using digital technologies. However, it encompasses both elements above and strongly emphasize organizational change within the company undergoing digital transformation to better respond to user needs (Lindgren and Van Veenstra 2018; Mergel et al. 2019; Mergel, Kattel, et al. 2018). Accordingly, Mergel et al. (2019) emphasize the importance of cultural change, competence development, and an open and transformative mindset for the long-term success of digital transformation in public administration (Mergel 2019b; Mergel et al. 2021a).

As a government body, the administration depends on the trust of its citizens (Mergel, Kattel, et al. 2018). However, if public administration continues to cling to paper-based structures, it risks disconnecting itself from the reality of its citizens' lives and risking a loss of trust. This would mean a break with the overarching organizational goal of a commitment to service delivery (Sirendi and Taveter 2016). The administration could benefit from enormous savings in time, money, and personnel resources through standardized procedures and processes (Mergel et al. 2021a). As a result, resources gained could be used to handle more complex tasks, such as the review of complex individual cases (Lourenço 2023).

### 5.1.2 Digital Transformation of the Online Access Act (OZG)

The OZG was introduced in Germany to improve digital access to administrative services and to enable a more efficient and citizen-oriented administration. In the last years broad social, academic, and political support for comprehensive administrative reform the OZG was growing. Therefore, the digital transformation that accompanies the OZG is of great importance as it paves the way for a comprehensive digitalisation of the public sector in Germany (Denkhaus et al. n.d.; Mergel 2019a; Rackwitz et al. 2021).

In turn, the OZG is emblematic of the fragmented digital transformation. Germany has enacted the OZG, due to the federal state structure, stipulates that individual administrative services should each be elaborated by one federal state for all other federal states (IT-Planungsrat 2021). While the law aims to digitize nearly 600 public services focusing on user needs, it can be considered the primary catalyst for the digital revolution in Germany's public administration (Halsbenning 2021; Mergel 2019a).

This comprehensive reform effort at all levels of government in a comparatively short period of initially five years (2017-2022) is clearly assessed in the literature as politically motivated (Halsbenning 2021; Mergel 2019a). Lagging in international comparison and the pressure triggered by the EU regulation on the SDG (2018) can be seen as triggers for comprehensive administrative reform. However, public administration ICT projects only succeed if the bureaucratic structures are also part of the reform project. According to Mergel (2022), bottom-up decisions and a move away from hierarchy is needed to implement the OZG services across the board. In turn Rackwitz et al. (2021), diagnoses the challenge of an extraordinary effort to be made in the coordination processes due to the existing federal structures and fragmented responsibilities in implementing the OZG. Compared to other traditionally centralized European neighboring countries, such as France or Denmark, the separation of state, federal and local law means that not all laws can be legally binding from the upper federal level down to the implementing municipality (Kuhlmann et al. 2021).

However, the government's current endeavors have primarily concentrated on isolated innovations and technologies, lacking a comprehensive approach toward achieving a complete digital transformation of the public administration (Mergel et al. 2019; Mergel, Gong, et al. 2018). To achieve the shift to digital transformation in the public sector, it is imperative to change administrative processes and transform bureaucratic culture, mindset, and working practices (Mergel et al. 2021a). The digital age requires a comprehensive transformation of administrations that includes a change in organizational culture, the acquisition of new competencies, and the inter-

action between citizens and the administration. The targeted use of agile methods is crucial in this context, as it provides orientation and support for citizen-centered administration (Rackwitz et al. 2021).

A "digital mindset" in the administration is crucial for implementing the OZG, whereby, according to Mergel, managers in the administration have a special responsibility to lead by example (Mergel et al. 2021b). To coordinate, develop and provide integrated digital administrative services, public administrations increasingly depend on cooperation in cross-organizational networks (Wouters et al. 2023). This is also the case with OZG, with citizen and IT service providers involved through citizens in the OZG digitalization labs up to the federal and state level (Fleischer and Carstens 2022; McGann et al. 2018).

According to Fleischer and Carstens (2022), the development of digital administration solutions is in line with the federal character. In turn, Rüscher (2017) argue that federalism and digitalization are at odds with each other, as digital innovations often happen faster than the hierarchical coordination processes within public administration. However, such individual solutions do not contribute to achieving the goal of a nationwide digital administration, as only minor synergy effects are discernible. This is due to the need for more interfaces between these individual solutions (Nationaler Normenkontrollrat 2021). In addition, the concrete design of the respective OZG services is time-consuming to coordinate, as many actors must be involved and considered (Halsbenning 2021).

Apart from the uncertainties of design through digital administrative services, the digital transformation of the OZG offers citizens the opportunity to save time and effort by completing administrative processes online (Mergel 2019a; Mergel, Kattel, et al. 2018). Furthermore, OZG can achieve synergy effects across different authorities and administrative levels. Research shows that interoperability and data exchange between different authorities can improve efficiency and service quality (Klischewski et al. n.d.). On the one hand, efficiency gains can result from streamlined processes, eliminating duplication, and improved data quality (Angela 2022; Grant et al. 2007). On the other hand, productivity gains can result from allowing administrative staff to focus on more complex tasks rather than routine tasks that can be automated (Schumacher et al. 2016). Therefore, providing digital administrative services increases citizen satisfaction and makes the administration more transparent (Mergel, Kattel, et al. 2018). In summary, as demonstrated by the OZG, digital administrative services can increase citizen satisfaction and transparency and enable a more efficient and productive administration.

## 5.2 Agility

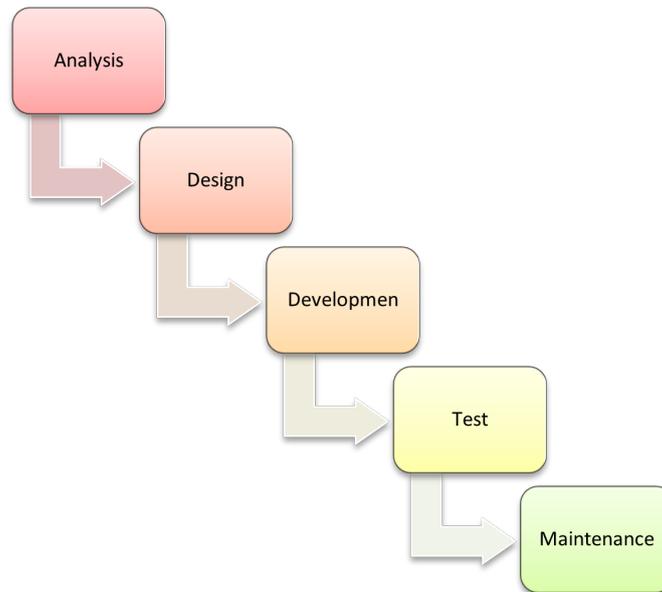
The terms 'agility' and 'agile' initially come from the technical field of software development. In recent years, they have increasingly found their way into the scientific and social discussion at the state level in connection with the much-vaunted digital transformation and the associated modernization of administration and the state (Soe and Drechsler 2018). As a result, the term became increasingly relevant for academics and public sector practitioners (Mergel et al. 2018a). The diversely used expression 'agility' is merged with other concepts such as "adaptive governance", "robustness," or "rapid responsiveness" (Janssen and van der Voort 2020; Mergel et al. 2021a). Apart from this, however, more is needed in the literature on public administration about the extent to which agile methods are widespread in government institutions (Vacari and Prikladnicki 2015; Mergel et al. 2018a). Accordingly, there are no scientific accounts of the approaches and enforcement of agile methods in ministerial routines and working processes. Hence, finding a uniform understanding or definition for introducing agile methods in public administration is still challenging. This is compounded by the marginal research landscape on the application of agile methods in ministerial administration (Mergel et al. 2021). Therefore, the origins of agile working methods are presented below, where they have gradually replaced classical working techniques.

The idea of agility has slowly spread to other areas since its emergence in software design in the 1990s. The term 'agility' was first used in software design and development to describe a flexible and adaptable approach that adapts to rapidly changing requirements and environments. In the 2000s, companies began to apply agility outside of software development (Mcbride et al. 2021). Agility in administration is understood as a series of new routines and practices within formal structures and groups that show a gradual departure from the hierarchical top-down principle and continuous zero-error culture (Mergel et al. 2021a). These new routines and processes are culturally rooted in agile values beyond the historically evolved agile software development and actively bring agile methods into administrative practice (ibidem). The adoption of agile processes depends on the attitude of individuals or groups, as it determines their willingness to adopt these methods and thereby not only improve their perceived status quo but also contribute to the collective well-being of citizens (Mergel et al. 2018).

Agile methods contrast traditional development approaches characterized by linear and sequential processes, often called waterfall models (see Figure 1) (Casteren and Van Casteren 2017). In waterfall projects, each subsequent development phase can begin once the previous phase has been successfully and wholly completed. This

approach assumes that stakeholders' requirements, obstacles, problems, and needs are known in advance and can be adequately addressed. However, the waterfall model risks inadequately addressing unexpected requirements and changes that need to be more consistent with the original project planning (Thesing et al. 2021).

Figure 1 Classic Waterfall Model



Source: c.f. van Casteren 2017, p. 1

Though, in a rapidly evolving technological fabric where requirements constantly change dynamically, the private and public sectors face unpredictable circumstances. The volatility of technical conditions, changing customer requirements, political influences, and dynamics within the project team can significantly complicate the initial planning phase (Lappi and Aaltonen 2017).

Traditionally, the progression of IT projects has adhered to the linear waterfall methodology, which originated in and was adopted from the hardware industry (Rigby et al. 2016; Soe and Drechsler 2018). In this approach, each phase of the development process is sequentially addressed, one after another. The underlying concept of this approach is based on the idea that addressing potential errors in each project phase can improve the subsequent steps that “are not affected by errors, and the project team does not lose time and money going back to fix the errors” (Mergel 2016, p. 517). The waterfall approach is, therefore, unable to react to sudden changes in needs and requirements. This ensures that errors from earlier phases stay within the next project phase (Casteren and Van Casteren 2017; Thesing et al. 2021). This is to avoid that; ultimately, errors do not run like a red thread through the entire project. The linear and sequential approach should prevent the mistakes from being subsequently corrected at great expense in terms of time and money. In support of this argument,

Mergel et al. (2021a) points out that innovations in the public sector usually thrive in a culture of learning, feedback, and accountability. Moreover, the product's outcome is often tested by the end users, the citizens, only shortly before its release (Mergel et al. 2021a; Ylinen 2021). During this process, significant errors or gaps that are difficult to fix within and after the original planning period can be discovered. Especially in long-term procurement and contracting projects, joint in the public sector, this can lead to additional costly contracts to fix such problems, burdening the taxpayer (Mergel 2016). Due to these characteristics, the waterfall approach is less suitable for large-scale projects, as requirements rarely remain linear and sequential (Casteren and Van Casteren 2017). Nevertheless, linear project approaches are common in the public sector. This is not an anomaly, as the security-oriented administrative tradition, combined with the pressure to deliver results, places great emphasis on predictability and reliability (Nuottila et al. 2016). However, applying agile methods is increasingly being presented as a systematic solution to overcoming the limitations of waterfall methods and becoming a more user-centered and effective administration (Mergel et al. 2021a).

The origins of the agile method are commonly attributed to the formulation of the "Agile Manifesto" in 2001 by a group of 17 software engineers' visionaries, serves as a guiding document for almost all available agile practices and processes. It consists of four core values (see Table 1) and twelve principles (see Appendix A.2) that describe the working methods and philosophy of the agile approach. All agile approaches are guided by the principles of the Agile Manifesto (2001). A group of thought leaders formulated 12 principles that summarizes the distinctive characteristics of agile methods (Fowler and Highsmith 2001). These principles summarize the distinctive characteristics of agile methods (Fowler and Highsmith 2001). Overall, the "Agile Manifesto" (2001) aims to leave traditional linear waterfall processes behind (Mergel 2016). The four core values are the fundamental principles that map the core of the agile methodology. These mapped values form the basis of the agile manifesto, with the aim of increasing the effectiveness and productivity of processes and focusing on iterative and results-oriented practices (Agile Manifesto 2001).

Table 1 Agile Manifesto: Values of Agile Software Development.

<b>Value</b>	<b>Description</b>
<i>Value 1</i>	Individuals and interactions over processes and tools
<i>Value 2</i>	Working software over comprehensive documentation
<i>Value 3</i>	Customer collaboration over contract negotiation
<i>Value 4</i>	Responding to change over following a plan

Source: Agile Manifesto 2001

The first value emphasizes that the focus in the agile approach should be on people, not tools or processes. Agile teams should work closely and exchange ideas regularly to achieve rapid progress and high quality (Agile Manifesto 2001). The second value focuses on delivering working software instead of extensive documentation to avoid additional work. Agile teams should be careful to provide the documentation only to the extent that it is enough to support the process but not so much that it interferes with the delivery of the software. The focus should be on effective and efficient value creation - lean management (ibidem). The third value emphasizes the importance of working closely with stakeholders and users to align the product with their needs and interests and goes beyond mere contract negotiations (ibidem). Agile teams should continuously seek customer feedback and actively work to understand and incorporate their requirements into their work. By fostering continuous collaboration, agile teams can better understand the evolving needs of stakeholders as the project progresses. This is also reflected in the fourth value that agile teams need to be flexible and responsive to adapt to changing needs and conditions (ibidem). Instead of stubbornly following a rigid plan, agile teams should have the skills to react quickly and make changes to achieve the best possible outcome (Fowler and Highsmith 2001). Agile development approaches have in common that they are incrementally developed, tested, and improved (Mergel 2016). Currently, the most used agile methods in public administration include Scrum, Kanban, and Design Thinking (Ribgy et al. 2016). In the public sector, agile project management refers to the flexible and user-oriented application of systematic methods, techniques, and approaches for the effective planning, organization, implementation, and control of projects in the state and public organizations (Lappi and Aaltonen 2017; Mergel 2019a). Following on from this, Design Thinking, in particular, has emerged in the public sector as a way of using this concept to work out the understanding of the problem, enter into collaborations with interdisciplinary teams, and carry it out based on an integrative form of working with a customer-centered approach (Carvalho Fernandes et al. 2016; Rösch et al. 2023).

In recent years, agile has become even more widespread and is now being applied across many different industries and sectors, including education, healthcare, government, finance and more (Janssen and van der Voort 2020; Rigby et al. 2016). The idea of agility is often viewed as a mindset or philosophy that impacts how organizations work, solve problems, and achieve their goal (Mergel et al. 2021a). The subsequent section looks at agile methods as the practical implementation of public sector innovation with the aim of achieving sustainable organizational change.

### 5.2.1 Agile Methods

According to the perspective of Kattel et al. (2019), agility refers to the state's ability to respond quickly and flexibly to new ideas and forms the basis for an entrepreneurial state that both demands and encourages innovation. This named expression 'agile stability' enables the state to foster innovation by creating new organizations or alternative forms of organization (Kattel et al. 2019). Moreover, agility enables the state to incorporate these new structures into its actions in an independent, effective, and targeted manner without being guided solely by short-term external demands (Kattel et al. 2019, Ribgy et al. 2016). In contrast to this broad definition, however, agility in public organizations is understood more narrowly in this work and "as [a] new package of routines and processes embedded within formal working groups and structures" (Mergel et al. 2021, p. 1).

Agility in public organizations is referred to as a methodological framework that enables public organizations to adapt and evolve public service delivery as needed by making new structural arrangements and adapting underlying practices (Scholta and Lindgren 2023). In the public sector, agility manifests itself in procedural, administrative, and cultural dimensions with the overarching goal of improving outcomes and fostering innovation in the delivery of services to external and internal stakeholders (Lappi and Aaltonen 2017; Vacari and Prikladnicki 2015). Based on existing literature and the growing practice of incorporating private sector methods into government operations, agile methods are also applicable to the transformation of public institutions outside of IT projects (Mergel, Gong, et al. 2018). More and more non-IT teams are integrating digital technologies into their work and are beginning to turn to agile methods such as Scrum, Kanban or Design Thinking, compared to the linear project approach that has long prevailed (Ylinen 2021). As a result, agile methods spread beyond IT departments. In the following, papers from the public sector research area are listed, each of which demonstrates the use and applicability of certain agile methods in the public sector.

The agile method Scrum is according to Mergel et al. (2021) an agile method initially developed for software development but is now used in other areas, such as the public sector. A growing number of scientific publications deal with the application of Scrum in the public sector. Some studies have shown that this agile project management method can be helpful to improve the efficiency and effectiveness of work and to promote citizen participation in the public sector (Mergel et al. 2021a; Rigby et al. 2016; Saleh et al. 2019; Vacari and Prikladnicki 2015; Ylinen 2021). However, there are challenges in applying Scrum in the public sector, such as cultural differences and a need for more resources. A study by Ribeiro et al. (2018) investigated the

application of Scrum by a Portuguese public company and found that Scrum methods are only sometimes easy to apply due to public systems. Overall, the academic literature shows that Scrum can be helpful in the public sector to make work more efficient and effective and to promote citizen participation (Mergel et al. 2021a; Rigby et al. 2016; Saleh et al. 2019). However, challenges in applying Scrum in the public sector also need to be considered (Ylinen 2021).

To facilitate adaptability and adhere to the principles of agile software development (see Appendix A.2) the agile process follows frequent iterations that create a continuous "infinite feedback loop" (Mergel et al. 2021a, p. 162). This involves conducting successive 'sprint cycles' throughout the project, which enables continuous progress and improvement. A sprint is a short work cycle in which a team works on a clearly defined goal to deliver a result achievable within the timeframe.

A typical sprint cycle consists of the following steps:

1. **Sprint Planning:** in this step, the sprint's goals are set and the work to be done in that time frame is defined. The team plans together how to achieve the goals and divides the work.
2. **Daily Stand-Up:** The daily stand-up is a short meeting where each team member shares their progress and problems. The goal is to track the progress of the sprint and remove obstacles.
3. **Sprint Review:** At the end of the sprint, the team presents its work and demonstrates the finished product. The team receives feedback from stakeholders and discusses what worked and what didn't.
4. **Sprint Retrospective:** In this step, the team analyses how the sprint went and how they can work better in the future. The goal is to continuously learn and improve.

Finally, the sprint cycle allows the project team to focus on small, achievable goals, to be able to react quickly to changes and to test increments within these cycles before they can be improved again.

Another agile project management method to mention is Kanban, initially developed for the manufacturing industry. The way Kanban works is based on a visual board displaying work in different stages, e.g., 'To Do,' 'In Progress,' and 'Done.' Each piece of work is noted on a card and moved through the board according to its stage. Kanban is intended to help increase work throughput by identifying and addressing potentials and bottlenecks. Its application is flexible and can be adapted to many different work environments (Lage Junior and Godinho Filho 2010). However, a

study by Kirovska and Koceski (2015) generally found that the use of Kanban is not always easy to manage due to the complexity of the workflows, the challenges of working with different teams and the standardization of the work, which in turn can also be applied to the public sector. A growing number of scientific publications deal with the application of Kanban in the public sector (Lappi and Aaltonen 2017; Ylinen 2021). Therefore, the characteristics are also be transferred to the public sector. Kanban is increasingly used to improve the efficiency and effectiveness of processes and productivity of administration teams while promoting transparency and collaboration in the administration (Lappi and Aaltonen 2017; Ylinen 2021).

Compared to Scrum and Kanban as an agile project management method, Design Thinking links to generate new innovations. It can be used in the public sector to drive service development and improvement in public administration to the user perspective, to develop policies and programmes that are better tailored to the needs of citizens and to improve workflows and processes (Carvalho Fernandes et al. 2016; Liedtka et al. 2020; Mergel 2022). Therefore, Design Thinking is defined as “a creative, individual-level process influenced by social-level factors (that is, high inspiration by others, high user-centricity, high prototyping, and low criticism by other), which includes attention, memory, and learning and leads to an aesthetically appealing object” (Meinel and Leifer n.d., p.53).

Before the start of an agile project, the team conducts a qualitative field research – possibly using Design Thinking methods – to capture the target group’s needs with so-called elaborated "user stories" (Mergel 2016). In each sprint cycle, the project team develops incrementally functioning software that satisfies the evaluated user needs (Sutherland 2016). Each of these sprints usually lasts between one and four weeks. Prototypes are used to (de)test ideas quickly before investing time, material, and human resources in their further development (Mergel 2016). The interim evaluations show which requirements may still need to be fully met and need to be added as work orders in the successive sprint cycles, leading to a revision of the project plan after each iteration (ibidem). By regularly presenting their work and receiving feedback, the team can ensure they are on the right track and continuously improving. Finally, the sprint cycle allows the project team to focus on small, achievable goals, to be able to react quickly to changes and to test increments within these cycles before they can be improved again.

In recent years, there has been an increasing interest in applying Design Thinking in the public sector and a growing number of scientific publications on the subject (Rösch et al. 2023). Some studies have shown that Design Thinking methods can be beneficial for the public sector to find new solutions to complex problems and

to promote citizen participation. The studies by McGann et al. (2018) and Sirendi and Taveter (2016) have shown that applying Design Thinking methods in public administration can promote user-centricity and, thus, citizen satisfaction. Teams trained in Design Thinking produce more innovative solutions than teams that do not adopt Design Thinking methods (Meinel and Leifer n.d.). However, cultural differences, the associated change in organizational culture, and a lack of resources that may not always be available can also be challenging when applying Design Thinking methods in the public sector (Ritschard et al. 2018).

Together, Scrum, Design Thinking, and Kanban can be combined to manage public sector projects more effectively. It can help track project progress and ensure that all tasks are completed on time. In doing so, it improves the efficiency and productivity of teams while promoting transparency and collaboration.

Overall, agile methods deliver the expected better results in IT projects. According to the Standish Group's Chaos Report 2018, which analyzed a dataset of 10,000 software projects, those that used agile methods achieved a success rate of 48 percent and a failure rate of only six percent, providing empirical evidence of their effectiveness. The success rate was defined as the percentage of projects successfully completed and fully met or exceeded the requirements within the planned budget and timeframe. In contrast, projects carried out using traditional waterfall methods had a failure rate of 21 percent. In comparison, only 26 percent of projects were completed (The Standish Group 2018).

The results of various studies, including those by The Standish Group (2015), McKinsey (2020), and The State of Agile Report (2022), demonstrate the success of agile methods. These positive results have gradually expanded the agile approach beyond software development to other customer-facing professional frameworks and processes. Project management, digital team collaboration, procurement, and acquisition processes have all benefited from applying agile methods (Janssen and van der Voort 2020; Mergel, Gong, et al. 2018). Moreover, the notion of the customer in the agile context is broad and encompasses service recipients whose needs are prioritized through user-centered development practices (Mergel et al. 2021a). Agile methods are relevant not only for software designers and developers but also for managers, service or process owners, and people involved in creating services, including administrative services (*ibidem*). Various factors, including the involvement of consultancies in contracting and procuring government services, have also driven adopting of agile methods in the public sector. In turn, consultancies have disseminated best practices and applied agile methods to new contexts and applications (Janssen and van der Voort 2020). Over time, the public sector has recognized the value of agile methods

and integrated them into its operations (Mergel 2016; Mergel, Gong, et al. 2018; Mergel, Kattel, et al. 2018).

### 5.2.2 Agile Methods in the Public Sector

The idea of agility gradually spread beyond the realm of software design to other customer-centric service processes that also rely on software elements, such as project management, digital team collaboration, and procurement processes (Janssen and van der Voort 2020; Mergel, Gong, et al. 2018). In the broadest sense, the customer is understood as the recipient of the services developed in a need- and user-friendly manner to increase their value (Mergel et al. 2021). Agile methods are, therefore, increasingly relevant beyond software designers but also for administrative officials who are not necessarily involved in the technical design of the services (*ibidem*). Through high demand in public procurement, consulting firms discovered what was once a field of research also into an excellent resulting business area at all administration levels (Janssen and van der Voort 2020). Driven by many consultancies that transferred existing agile methodology solutions to new contexts and applications, the public sector also began to adopt agile methodology over time (Mergel, Kattel, et al. 2018). Due to the lack of competencies on the government side, it has become a lucrative business model for consulting firms to sell innovative services, including those developed in an agile manner, to the German government. Ideally, these will, beyond the mere mention of agile methods in drafted strategy papers, also implement them as solutions on a sustainable basis as needed. Of the large business potential, numerous studies were accomplished in the past years by consulting firms, from Big Five consultations, consultations of the public hand up over by smaller Public Sector Boutique consultations (McKinsey 2020; Kuhlmann and Heuberger 2023).

Applying agile working methods is an essential method that enables project groups or individuals to deal with complex situations. Existing literature argues that agile methodologies benefit public sector teams facing general problems (Greve et al. n.d.; Mergel et al. 2021a). In doing so, the public servant has discretion seen as more valuable than strict compliance to the rule. In contrast, not all bureaucratic tasks suit agile methods; this approach may have limited applicability in administrative. Although projects developed with agile methods show measurable success, it is crucial to recognize that agile methods are not a universal solution for all situations in the public sector (Mergel et al. 2021; Nuottila et al. 2016). Therefore, agile methods alone cannot eliminate entrenched and counterproductive structures.

Furthermore, linear bureaucratic processes are justified in certain administration areas, such as issuing notices, as legally secure and goal-oriented action is crucial there.

The application of agile methods in the public sector deviates from standardized administrative procedures, as its core is to enable individuals and teams to manage complex situations, prioritize the needs of internal and external users and effectively cope with uncertainties and environmental changes (Greve et al. n.d.; Mergel et al. 2021a). Nevertheless, existing literature argues that agile methods may add value for public sector teams facing societal challenges (Awamleh et al. 2022; Lappi and Aaltonen 2017). These benefits can show up at different levels. An individual administrative employee or civil servant has problem-solving competence that is subject to certain scope for action and decision-making. In this context, creative leeway is seen as more valuable than strict compliance with official regulations (Greve et al. n.d.; Mergel et al. 2021a). As a result, the individual administrative employee or civil servant may gain knowledge from proactive engagement in seeking solutions. Again, increased development of individual competencies and skills can emerge as a concomitant circumstance if encouraged and tolerated by the organization (Mergel et al. 2021). The application of agile working methods can thus have an impact on the job satisfaction of employees in ministry administrations (Vacari and Prikladnicki 2015).

By harnessing agile practices, public administrators can increase citizen satisfaction with public services by breaking down cumbersome and extensively documented decision-making processes in their complexity and design as they are applied to citizens (Scholta and Lindgren 2023). According to Soe and Drechsler (2018), agile methods make organizations more responsive, resilient, and effective in the long run. However, the literature review also shows significant challenges to implementing agile methods in public administration (Mergel, Gong, et al. 2018; Nuottila et al. 2016; Vacari and Prikladnicki 2015). Traditional administrative cultures often prioritize informal expectations and emphasize less reviewing process efficiency. In addition, ministerial bureaucracies are characterized by top-down hierarchies, with management staff, from the state secretary level to the unit head level, reinforcing this structure through service by rule and obedience to House leadership for promotion opportunities (Mergel et al. 2021). Effectively implementing a bottom-up approach in which cross-functional teams have decision-making discretion is a challenge to the legalistic administrative tradition (Dikert et al. 2016; Kupi and McBride 2021; Nuottila et al. 2016). As a result, adopting agile methods disrupts the traditional hierarchical leadership style within ministerial administrations (Mergel et al. 2021).

Additionally, the willingness of individuals to embrace innovation and organizational change depends on multiple contextual factors including support from higher-level ministry leadership (Dikert et al. 2016; Mergel 2016; Nuottila et al. 2016). Acceptance and support from organizational leadership are critical to creating an envi-

ronment where agile teams can thrive, which presents an additional challenge when introducing agile methods in ministry bureaucracies. Finally, the successful adoption and use of agile methods in the public sector require acceptance, willingness, and competencies among public leaders (Awamleh et al. 2022). These competencies include methodological knowledge, facilitation skills, and project management expertise, all requiring access to training, certification, and appropriate tools (Mergel et al. 2021b).

In summary, agile methods, although they have their origins in software development, have found their way into the public sector (Soe and Drechsler 2018). Not only qualified IT staff can apply these methods, but also public administration teams or individuals dealing with complex government projects that impact both external on citizens and internally on employees (Mergel et al. 2021a). Notwithstanding, the agile mindset and its methods favor the promotion of continuous iteration, improved communication, free decision-making, and a culture that favors failure through feedback in favor of rapid learning, as opposed to classic no-nonsense bureaucracy. After all, finding a common understanding or definition of agile methods in public administration is difficult, despite the growing research in the topic area. Further long-term research is also needed to investigate the application and sustainable adoption of agile methods in the administrative context (Mergel et al. 2021a; Mergel, Gong, et al. 2018; Vacari and Prikladnicki 2015). The adoption faces significant obstacles, however, as the requirements and values of agile methods would challenge and further peripherally overthrow long-standing traditional bureaucratic traditions. Therefore, the following paper attempts to shed light on the discrepancy between the potential of digital transformation using agile methods in the public sector on the one hand and the lagging digitalization maturity in Germany on the other. In this respect, this research aims to contribute to the literature gap and the general discourse on applying agile methods within German administrative reform.

### **5.3 Digital Transformation and Agile Methods as Innovation**

In the public sector, sources of digital transformation and innovation can originate from different levels within an organization, from the operational level of motivated and operative worked officers, from an influential ministerial middle class of unit and department head level at the tactical level, to the strategic level of leadership from the minister's leadership and planning staff, driven increasingly by political will (Kupi and McBride 2021; Rackwitz et al. 2021; Wouters et al. 2023).

It is worth noting that there is a large body of research on digital transformation related to the organizational dynamics of innovation adoption in public organizations

(de Vries et al 2018). The research often emphasizes the role of the individual within the administration, acting individually or as part of a social group at various organizational levels (Mergel et al. 2019; Sousa and Rocha 2019; Vial 2019). However, it is crucial to recognize that the literature often portrays these internal change agents as executors of directives from administrative leadership rather than active shapers of the change agenda. Interestingly, the authors point out that the innovation process is primarily characterized by collaboration among individuals who share a common perspective, have personal networks, and favor expertise over rapid advancement and informal spheres of influence (McGann et al. 2018; Mergel 2016; Vacari and Prikladnicki 2015). This literature review suggests that innovation dynamics in the public sector are significantly influenced by individual behavior and attitudes (de Vries et al. 2018).

According to the authors Colville and Carter (2013), innovation in the public sector represents a targeted approach for organizations to actively respond to and overcome challenges and complexity in their environment. The authors emphasize the importance of skillful change management and the ongoing need to act quickly to ensure the success of innovation. While creating temporary external structures can counteract conflicts, it is not sufficient to achieve comprehensive change. Instead, innovative change should be supported by adjustments in organizational roles, shifts within power structures, and resource allocation consistent with the organizational environment's conditions (Kattel et al. n.d.; Mergel 2016).

Recent literature reviews on the empirical phenomenon of agile methods in the public sector reveal two trends: on the one hand, a growing landscape of studies in the research field due to the digital transformation that has also arrived in the public sector, and on the other hand, a more fragmented landscape on definitions of terms in the context of agile methods in administrative action (Mergel et al. 2021a; Mergel, Gong, et al., 2018; Vacari and Prikladnicki 2015). These studies primarily focus on various forms of agile methods in government ICT and often rely on case studies as the primary research method. However, only a limited number of studies use surveys or interviews to gain further empirical insights (Mergel 2016; Mergel, Gong, et al., 2018; Vacari and Prikladnicki 2015; Ylinen 2021).

However, despite the combination of theoretical and practical knowledge, there is still a lack of a systematic and unified understanding of how digital transformation and agility should be defined and approached in the daily practice of public administration. Moreover, little is known about how digital transformation projects and agile methods are managed in the routine of ministries and what impact this promises to have on administrative modernization (Lappi and Aaltonen 2017; Lappi et al. 2019).

Based on this, with the increasing digital usability of administrative services, there is a need to analyze the application of agile methods in the development of eGovernment services. Building on the recommendation of Mergel, Gong, and Bertot (2018), this study aims to fill the research gap by examining the use of agile approaches in the public sector. Therefore, this study can contribute to the research by investigating the extent to which the use of agile methods in the development of OZG services has an impact on government modernization.

## 6 Methodology

The subsequent section elucidates the methodological foundation of the study. Initially, the research design is outlined, presenting justifications for its selection. Subsequently, the chosen case selection is described, followed by an explanation of the data collection process. The methodology for data analysis is then discussed, examining the methodological limitations, and exploring the data's validity and reliability using the selected approach. This paper takes a qualitative approach, as it is particularly suitable for small n-samples (Hennink and Kaiser 2022). It analyses the application of agile methods in developing digital administrative services. The work is designed as an explorative study. The aim is to understand the basic approaches and impacts of agile methods at OZG implementation within the federal and provincial administration and to take the first steps toward answering the research questions that will form the basis for future studies (Yin 2018). The chosen research design provides a fruitful basis for gaining knowledge from applying agile methods within bureaucratic structures. This section serves to ensure the replicability and traceability of the following work.

### 6.1 Research Design

This study examines the implementation of agile methods for digital administrative services in the German administrative context. In particular, it focuses on the federal and state levels, which are central objects of research due to the federal structure and assume central roles in the development of OZG services in the OZG digitalization programs (Mergel 2019a) In contrast, the municipal level implements the solutions according to the EfA principle (Halsbenning 2021).

The German administrative system is known for its legalistic administrative culture, which emphasizes the importance of legal certainty, co-signature obligations and decisions, processes, and leadership within hierarchical structures (Kuhlmann et al. n.d.). Conversely, there is an increasing emphasis in Germany on administrative reform driven by the pursuit of an easily accessible, low-bureaucracy, and service-oriented administration. This reform agenda has become a prominent topic in the political and social discussion on administrative modernization (Mergel, Kattel, et al. 2018). This most recently culminated in the government mandate of the new federal government after the change of election in 2021, in which the traffic light coalition wants to make the administration "more agile and digital" as stated in their coalition agreement (Koalitionsvertrag 2021, p. 7). There is, thus, a political will to use dig-

ital technology to introduce innovations within the legalistic administrative culture in Germany (Mergel 2022).

The digital transformation in the federal and state administration goes hand in hand with a structural change. Structural change can occur in organizations in many ways (Feldner 2019; Mishra et al. 2021). Departments can be dissolved, newly created, or attached to new departments (Grant et al. 2007). Triggers for such developments can be, for example, executive realignments after elections or a change in responsibility. In this context, digital transformation has driven organizational and cultural changes within administrative structures since the emergence of ICT technology in the public sector (Mergel et al. 2019). Therefore, integration or separation of innovation-driven departmental responsibilities often follows, like the change of the Innovation Department from the BMWK to the BMDV, accompanied by a frequent change of top personnel as administrative officials. This requires a continuous adjustment of the administrative staff at the operational, tactical, and strategic level (Crespo Marquez and Gupta 2006). Therefore, to answer the presented research question, a methodological approach is required that considers the multi-layered concept of digital transformation in the public sector in administrative modernization.

In the course of this, the qualitative, explorative research design has proven to be a suitable method to gain valuable insight into the scope of application of agile methods to OZG services (Mergel 2016, 2019a; Mergel, Gong, et al. 2018). Qualitative research explores real iterative experiences and human behavior, while striving to identify a deep understanding (Aguinis and Solarino 2019). In contrast, quantitative research focuses on numerical data, aiming to quantify the phenomena and apply statistical analysis. It allows researchers to systematically measure and analyze data and draw conclusions from a larger population (Seawnght and Gerring 2008).

Therefore, it was decided to answer this exploratory research question with qualitative methods in semi-structured expert interviews to review and understand the application of agile methods within German administrative structures. To answer the main research question, to what extent agile methods affected the development of OZG services to accelerate administrative modernization; experts who have worked directly on OZG administrative services using agile methods will be interviewed, and experts with expertise based on their job descriptions within their positions on OZG services will be able to provide further information on the impact of administrative modernization. In line with the exploratory design of the study, expectations are formulated in the subsequent evaluation, which form the basis for developing theoretical theses for further research efforts, as is inherent in exploratory research (Miles et al. n.d.).

The insights gained are intended to support developing and disseminating of agile methods in the German administrative landscape. The work therefore aims at in-depth rather than broad research, with essential details missing. This implies a high internal validity and a relatively low external validity, as the results can only apply to the totality of services within OZG services and the associated German administrative structure. In principle, the results cannot be used to make generalized statements about the application and processes of all state online services in Germany or, due to the unique state structure, to draw conclusions about other European administrative profiles with digital administrative services (Rackwitz et al. 2021). However, the inductive research logic provides support for drawing conclusions from the specific, selective OZG investigation with an agile focus on the general applicability of agile methods in the German administrative landscape (Thomas 2006).

Following the research design, it should be mentioned that a case study design in the form of a single case study or a comparative case study with several cases could also have been considered in order to analyze the application of agile methods in a specific environment of an OZG service with all multipliers of a topic area from federal and state levels to IT providers and recruited consulting teams (Yin 2018). This is because case studies offer the opportunity to examine implementation processes in the specific context of the organization's environment. However, a thorough investigation of a specific case requires access to multiple data sources that provide the researcher with different perspectives on the topic (ibidem). Due to limited access from all multipliers within a single selected OZG service level through the multi-level system and fragmented responsibilities in the state structure, it was decided to adopt a pragmatic approach to the sampling and data collection process. This approach is explained in the following section.

## 6.2 Case Selection

Considering the research design outlined above, the focus of the OZG case study is now on the selection of suitable interview partners for the analysis of the research questions.

The selection was based on a multi-stage approach. First, the federal government and states were selected that have already implemented individual OZG services based on agile methods. Then, at the federal level and within the states, specific agencies were selected that are representative of OZG administrative reform at different administrative and functional levels and have also already gained experience with agile methods.

In addition, during the selection process, emphasis was placed on covering a variety of experiences and perspectives. Furthermore, in the selection process, importance was attached to covering a variety of experiences and perspectives. To this end, different federal and state authorities with specialized responsibilities were considered, although they were always involved in administrative reform through the common OZG thematic fields. The case selection allows to examine specific challenges and approaches at individual administrative levels and overarching trends and patterns.

This carefully selected case selection provides a broad and informed basis for examining the OZG to gain insights into the application of agile methods, its impact, and the challenges in the German administrative landscape.

An attempt was made to generate a high number of cases, so a total of fourteen expert interviews were conducted during the survey period from end of March to beginning of May: five from the group of federal ministries, five from the opposing group of state ministries from different federal states, and four interviews to triangulate the data by two external consultant teams, one researcher and one high-level member of the OZG Steering Committee, named IT-Planning Council.

The consultant perspective is intended to validate the data obtained from both groups, federal and federal states (Yin 2009). During this, reference should be made to the concept of triangulation, according to Denzin (2012), to which the object of study is examined for validation through various methods. Denzin distinguishes between four areas: These are the triangulation of data, theories, researchers, and methodological triangulation. In the present work, a methodological triangulation takes place, primary data as qualitative interviews and secondary data through literature research are linked in the data analysis and subsequent discussion. Data collection was also triangulated, as external consultants, researchers, and institutional bodies were interviewed, in addition to experts from federal and state ministerial administration (Denzin 2012). According to Galletta (2013), conducting semi-structured interviews proves to be a more efficient and focused method of data collection because experts have in-depth knowledge and experience, their role and status as representatives of a larger group of professionals, and advantageous access to a valuable network. The expert interviews based on different levels of government, institutions, and activity profiles could triangulate the data. By using multiple data points and looking for convergences, this paper aims to increase credibility and reduce potential bias (Thurmond 2001).

The appropriate sample size was guided by the quality of the data collected and the methodological principle of "theoretical saturation" (Glaser 1967, p. 39). The latter occurs between ten and thirty expert interviews, meaning the expert interviews no

longer reveal any new or relevant data on a category (Guest et al. 2006; Thomson 2016). Therefore, the researcher assumed ten to fifteen interviews and contacted all participants either through personal first contact at conferences and meetings, at the working level in the German Bundestag or through email and LinkedIn messages.

Considering the research question, the author has tried to illustrate the implementation of digital transformation in the public sector in Germany at the beginning to show the potential impact in practice. The exemplary digital OZG services of i-Kfz (digital vehicle registration), BAföG Digital (state support for education) and firearms licenses on different state levels are suitable to complement the research question as their scientific illumination from an operational perspective has promising practices from the agile toolbox and highlights those that are considered unsuccessful or even counterproductive in the public sector.

The OZG-service BAföG Digital is a purely federal OZG reading, while the digital vehicle registration, and digital firearms permits were developed in cooperation and responsibility between the federal and state levels. For this purpose, the OZG was chosen as a suitable example that offers the possibility of a more in-depth analysis (Kuhlmann et al. n.d.). The recourse to individual OZG performances as an iterative process is suitable for the phenomenon of the digital transformation of the German public sector to draw general causal conclusions about the application of agile methods both within the OZG process and in the German administrative landscape at federal and state level (Seawnght and Gerring 2008).

## **6.3 Data Collection**

### **6.3.1 Sampling**

Good sampling consists of contrasting cases that show the diversity of the study setting. To answer the research question, this includes diverse conditions and situations (Przyborski et al. n.d.). Since this is an exploratory research design with a qualitative study, the present sample is optimized for maximum diversity and heterogeneity. However, saturation will not occur in the present study because limited resources prevent an investigation of all agile OZG services already developed and under development, as well as the addition of all multipliers from the decentralized existing IT service providers to the implementing municipality.

The empirical foundation of this study is established through the utilization of open and semi-structured expert interviews, which were conducted between March and May 2023. In this context, a literature review and participation in topic-specific conferences, such as the Handelsblatt GovTech Summit, the theme day "Agile Methods

in Practice" of the Creative Information Technology Center (CIC), and the Konrad Adenauer Foundation's (KAS) expert conference on state reform, complement the analysis (Glaser 1967). The decision was made to employ semi-structured expert interviews as a means of acquiring in-depth data pertaining to the interviewees' perceptions and their connections to the topic. This approach allows for the gathering of comprehensive information across multiple interviews (Jarratt 1996).

Throughout the interviews that took place, the concept of an expert surpasses mere knowledge accumulation in a particular subject. Rather, it revolves around a profound comprehension and expertise obtained within their unique organizational environment, specifically pertaining to the topic of interest. This expertise is derived from their practical engagements, organizational position, and obligatory responsibilities (Döringer 2021).

According to Gläser and Laudel (2010), experts have recognized expertise and action knowledge, which they provide insight into. Expert interviews thus bring the "subjective experience" (Döring and Bortz 2016, p. 356) of the interview partners into focus; reports of personal experiences, opinions, and perceptions are explicitly desired. It, therefore, requires methodological skills on the part of the researcher to interpret what is said and to search for the more profound meaning and implications of the research.

The process of selecting interview participants adhered to a purposive sampling method, ensuring the collection of pertinent and significant data (Etikan 2016). Executives from German federal and state ministries working at the intersection of OZG services and the application of agile methods, both operationally, tactically, and strategically, were contacted in order to the purpose for experience a horizontal insight between organizations and different hierarchy levels in addition to the vertical view of OZG topic areas (Palinkas et al. 2015). This purposive sampling approach was complemented by a snowball or chain sampling approach to ensure the inclusion of informative actors who were not identified in the first round of sampling (Naderifar et al. 2017).

The advantage of this type of respondent is their knowledge of the topic, but this often means they have busy schedules and are challenging to reach (Irani 2019). For this reason, a snowball or chain sampling approach was used to contact potential respondents, meaning that contact with specific individuals led to a network of other relevant actors (Biernacki and Waldorf 1981; Naderifar et al. 2017). Nevertheless, despite expert access, determining an expert and their final recruitment can be challenging (Döring and Bortz 2016). The ministerial level of some federal states was

not open to conducting interviews, citing increased legal bureaucracy to release the interview data as a reason.

A snowball approach proves advantageous in exploratory designs where experts are scattered throughout the study area, and access to them is challenging (Biernacki and Waldorf 1981). However, to reduce the risk of confirmatory bias, only one additional contact person recommended by the previously interviewed partner was interviewed if they were willing to do so. To ensure that the information collected on adopting agile methods was not explicitly tied to a particular ministry or state, a total of five public administration administrators and managers from five different ministries at the federal and state levels were interviewed from an administrative perspective.

Considering the different levels of government involved federally, the interviews are mainly conducted with administrators at the state and federal levels who either have a comprehensive overview of the topic at the strategic level or are both involved at the tactical and the operational level and have been involved in the implementation of a corresponding OZG service using agile methods. Although the services affect all levels of government in Germany, the data collection is limited to the federal and state levels, as only these two levels are involved in the exclusive development of OZG services as topic leaders. Recruiting different interview partners ensured that the phenomenon was described from different perspectives and that this interaction was profitable for the research project. Existing literature on implementing agility in the administration emphasizes the crucial role of external actors (Janssen and van der Voort 2020; Mergel, Gong, et al. 2018). Therefore, additional interviews were conducted with four external actors (IN-IV, IN-VII, IN-X, IN-XI) who deal with agile methods in German administration in an institutional and scientific framework or actively use agile methods at OZG in the state and federal government. First, two primary sources of external actors were identified. The first source includes consulting firms actively engaged in agile methods in the public sector, fostered by a pool of consultants with relevant certifications on Scrum and other agile techniques. These methods are used by consultants in both ICT and non-ICT contexts. Two consultants who had carried out projects in the thematic areas between the federal and state governments were interviewed, one of which was non-ICT (IN-IV) and the other ICT (IN-X) projects using agile methods.

In addition, in 2020, the Federal Chancellery integrated a socially innovative start-up, DigitalService4Germany, as a software development unit for the federal level (Hammerschmid and Hustedt 2020; Mergel 2019b). This unit also organizes two fellowship programs. Under these programs, employees from the private sector are temporarily assigned to ministries, either to introduce agile working methods to exist-

ing teams (Work4Germany) or to jointly develop a Tech4Germany software prototype that addresses a policy issue. However, neither the DigitalService nor the two related fellowship programs were involved in developing and implementing OZG services, more indirectly agilely designed and internal work processes in the respective federal ministries, according to consultation with the managing director. This leaves only consulting teams from the private sector as external actors. For this reason, a researcher from abroad who researches agile software development in German ministries and the chairman of the IT Planning Council, the central OZG steering committee, was added as a supplementary triangulated data collection.

Nevertheless, this different perspective (Table 2) allows putting the information of the respective manager in a more differentiated perspective, thus strengthening the collected data's external validity. However, a gender bias could not be avoided, as the interview samples consisted primarily of men (n male = 12; n female= 2).

Table 2 Overview of collected interview data.

<b>Type of organization</b>	<b>n</b>	<b>Sex of the interview participant</b>
Federal Ministry	5	n male = 4; n female = 1
State Ministry	5	n male = 5; n female = 0
IT-Planungsrat <sup>10</sup>	1	n male = 1; n female = 0
Consulting	2	n male = 2; n female = 0
Research	1	n male = 0; n female = 1
<b>Total of interview participants</b>	<b>14</b>	<b>n male = 12; n female = 2</b>

This can be attributed to the traditional administrative structures, also at the management and working level, as well as the partly technical understanding of OZG services. The table (Table 3) below lists the interviews conducted, the function of the persons, the organization, state, and execution level they work, as well as the date and the length of the interviews. Due to the busy schedules and high functions of some individuals, the time frames for the interviews varied.

Table 3 Overview list of collected interviewees data.

Interviewee Subject ID	Level	Organization	Execution	Function	Date	Length (min)
IN-I	State level <sup>11</sup>	Saxony-State Chancellery (SK)	Tactical Level	Office Manager of the State Secretary for Digital Administration and Administrative Modernization, Member of the State Government and CIO of the Saxon State Government	30.03.23	52:40
IN-II	Federal level	Federal Ministry for Digital Affairs and Transport (BMDV)	Strategic Level	Director of Administration & Head of the OZG-Project "i-Kfz Approval"	04.04.23	27:28
IN-III	Federal level	Federal Ministry for Economic Cooperation and Development (BMZ)	Strategic Level	IT-Officer, Speaker for the Federal Department of OZG	04.04.23	44:00
IN-IV	Public Sector Consulting / Triangulation	PD – Berater der öffentlichen Hand GmbH	Operational Level	External Consultant in the Federal Ministry of the Interior (BMI) for OZG-Digitization Program Federal	06.04.23	22:03
IN-V	State level	Berlin – Senate Department for the Interior, Digitalization, and Sport (SenInnDS)	Operational Level	Officer in the Department of 'Administrative Modernization and Control, Digitization of Administration & in the Department 'OZG Coordination and Statewide Digitization Management'	11.04.23	29:17
IN-VI	Federal level <sup>12</sup>	Federal Ministry of Education and Research (BMBF)	Strategic Level	Officer in the Department of BAföG & Head of the OZG-Project "BAföG Digital"	13.04.23	70:32
IN-VII	Federal level / Triangulation	Federal Ministry of Labor and Social Affairs (BMAS)	Operational Level	Officer in the Department of Basic Issues of Migration and Integration Policy & certificated Agile Coach in the Federal Ministry	13.04.23	48:13
IN-VIII	Country State	Bavaria – State Ministry for Digital Affairs (StMD)	Strategic Level	Officer in the Department of "Online Access Law, Identity Management" & Head of the OZG-Project "Weapons Law Permits"	13.04.23	34:35
IN-IX	Country Level	Baden-Württemberg - Ministry of the Interior, for Digitalization and Municipalities (IM BW)	Strategic Level	Officer in the Department of 'E-Government, Open Government, Administrative Modernization' & Head of the OZG-Project "i-Kfz Approval"	13.04.23	58:13
IN-X	Public Sector Consulting / Triangulation	moyses & partners	Operational Level	Management IT consultant and Project Manager for the OZG-Project of "Residence permits, Residence cards and Residence-related certificates" (Subject field Brandenburg)	14.04.23	53:24
IN-XI	Research / Triangulation	University of Lausanne (Switzerland)	Tactical Level	PhD student and Graduate Assistant with research project in "Agile practices in public administrations"	17.04.23	48:34
IN-XII	Country State	North Rhine-Westphalia - Ministry of the Interior (IM NRW)	Operational Level	Officer for OZG in the Department 'Fundamental Issues of Digitization, E-Government and Open.NRW'	18.04.23	40:04
IN-XIII	Federal State	Federal Ministry of Labor and Social Affairs (BMAS)	Operational Level	Officer for IT Control in the Department 'Organizational Management, Digital Transformation and Administration' & Officer in the OZG Office	19.04.23	49:10
IN-XIV	IT-Planungsrat	Ministry of Digital Strategy and Development (HMInD)	Tactical Level	Chair of the IT-Planungsrat; Digital State Secretary and CIO of the State of Hesse	04.05.23	29:15

At the federal level, interviews were conducted with five administrative officials from various federal ministries who had a point of contact with the OZG in their department. The interviewees were civil servants who were either directly involved in an individual OZG service as project managers or administrators due to their professional position or held a higher-level management or steering function for OZG in a corresponding ministry. In contrast, five administrative officials from different state ministries and federal states were interviewed at the state level. High-ranking officials from the ministerial house management at the strategic level, unit heads from the tactical level, and executives from the operational level were interviewed. In addition, two external consultants from the private sector who work on OZG projects on behalf of the state, an agile-certified coach from a federal ministry without OZG reference, and another international researcher with a research focus on agile methods in administrations on data triangulation were interviewed.

At the federal level, interviews were conducted with five administrative officials from various federal ministries who had a point of contact with OZG in their department. On the one hand, the interviewees were civil servants who were either directly involved in an individual OZG service (i-Kfz, BAföG Digital, firearms licenses) by their professional position as a project manager at the tactical level or as a desk officer and clerk at the operational level, or as a top ministry official who held an advisory or higher-level management or steering function for OZG in a relevant ministry. In addition, it should be noted that at the federal level, two officials who are certified agile coaches in their ministries were interviewed. On the other hand, five administrative officials from different state ministries and federal states were interviewed at the state

level. The interviewees were high-ranking officials from the ministerial house management at the strategic level, unit and project managers at the tactical level, and desk officers and clerks working directly at the operational level. In addition, two external consultants from the private sector who work on OZG projects on behalf of the state, an agile-certified coach from a federal ministry with no connection to OZG, and another international researcher with a research focus on agile methods in administrations were interviewed about data triangulation.

### 6.3.2 Interviews

As the primary data point for the research, open-ended and semi-structured interviews were conducted, the most used method in qualitative social research (Döring and Bortz 2016). The researcher interviewed experts from Germany and Switzerland who are involved in digital transformation projects in the public sector and have a good overview of the topic (Yin 2009). The roles of the experts range from federal and state civil servants to academics and consultancies. The diversity of roles, responsibilities, and experiences of the experts enabled the researcher to create a holistic view, gain deep insights into change management from different perspectives and strengthen the validity of the research findings (Mergel et al. 2019; Mohajan and Mohajan 2018).

For the purpose of open-ended and semi-structured interviews, an interview guide was developed to ensure that the interview was structured and similar for all interviewees while leaving room for additional questions and information. As the research is conducted deductively and inductively, the literature review forms the basis for a semi-structured interview guide developed deductively from categories (see Appendix A.3) with questions (see Appendix B.1, B.2) to explore the research focus. The guideline questionnaire consists of open questions intended to provide narrative impulses for the person to be interviewed. In addition, expert interviews also allow circular questions, through which the perspective of third parties can be included in some approaches (Gläser and Laudel 2010).

The interviews were conducted in German, and the author translated all quotes selected for later analysis in the text into English. At the same time, the interviews were conducted in face-to-face meetings in the individual ministries and consultancies and mostly during video conferences. This synchronous mode of communication allowed for spontaneous adjustments and the possibility to elaborate on questions, if necessary, based on the respondents' answers. It should be noted that video interviews have the disadvantage of limited visibility of specific social characteristics compared to face-to-face interviews. The interviews were conducted one-to-one, al-

though methodological literature suggests that a two-person team allows for better observation of verbal and non-verbal cues (Adams, 2015).

While some interviews lasted only 30 minutes, others lasted up more than one hour, which again may affect the results. However, in the shorter interviews, the same questions about the interview guideline were asked more broadly to avoid bias as much as possible. Before the interviews were conducted, all participants were asked to sign an informed consent form giving their consent to the temporary collection and processing of their private data in an anonymized form for the purposes of this study. The interviews were recorded and transcribed, excluding all phonetic expressions, to improve the readability of the transcripts (Al Balushi 2016). Based on privacy standard, the transcripts were fully anonymized and did not contain any personal references.

All in all, each interview began with a short introduction to the research topic and brief notes on the interview process and privacy. The research background and the detailed interview process were elaborated in advance, either by telephone or with a longer official cover letter to the interviewee. The interview guide was created using the overarching themes as well as the categories identified in the literature review in relation to the interview questions to be asked. Due to the limited scope, the categories were assigned to a higher-level contextual area, named OZG, employees, agility, and functionality, which in turn is based on the questions in the categories (see Appendix A.3; B.1; B.2). Supplementary questions were added if this seemed necessary to answer the research question. To establish context, the author asked the interviewee to provide an introduction at the beginning of each interview, including their position, company, general responsibilities, and experience with agile methods. This additional contextual knowledge allowed for a more comprehensive understanding of the subsequent answers and facilitated the formulation of follow-up questions. In doing so, questions about assessments were increasingly used to pick up experiences and well-founded assessments of the interview partners, also in the role of the "informant" (Döring and Bortz 2016, p. 372) about other groups. All in all, two interview guides were prepared, one tailored to state and federal officials and the other to external experts (see Appendix B1 and B.2 for the comprehensive guide). These guides differ primarily in their perspective on the questions, but not from the overarching context OZG, employees, agility, and functionality and categories. However, there are four common areas of focus (see Table 4).

Table 4 Interview Guideline: Overview list of common interview areas.

<b>Part</b>	<b>Description</b>
1	<i>OZG: Description of working and procedural processes</i>
2	<i>Agility: Personal experience with agile methods in working together to fulfill OZG services within the team, unit, or department in the ministry</i>
3	<i>Employees: Description of the work processes and routines in the team and perception of the tasks in the field of activity of the OZG, personal actions, and perceived personal influence on the implementation of agile methods in the personal work environment</i>
4	<i>Functionality: Understanding of the working procedures and routines in the administration and experience with externals introducing agile methods into the team, unit, or department, such as consultants or fellows within the framework of the OZG</i>

Towards the end of each interview, sensitive questions were asked at the end of the interview when a basis of trust existed regarding additional insights, relevant points, or areas of interest related to the research topic. As a matter of principle, the wording must not give rise to any social desirability in the answers (Bergen and Labonté 2020). This would distort the data collection. However, a particular bias cannot be ruled out. Precise preparation of the questions prevents this. Collectively, the approach considers the study’s exploratory nature and ensures that all relevant aspects are addressed, even those not explicitly included in the questionnaire.

#### 6.4 Data Analysis

To be able to understand the data analysis of the empirical part, the transparent and rule-guided applied methodology of Qualitative Content Analysis, according to Philipp A. Mayring, is applied (Mayring 2010). A deductive-inductive approach was chosen, as a purely deductive work has the disadvantage of fundamentally excluding findings that do not arise from the literature review. However, it is precisely these new findings that could provide added scientific value. On the other hand, a purely inductive analysis is weak because the subjectively formed categories do not allow conclusions to be drawn about generalizations from individual cases to general circumstances (Thomas 2006).

First of all, at the beginning of the qualitative content analysis, a precise analysis of the material must occur to determine which components from the material are to be used. This analysis is divided into three steps: Definition of the material, analysis of the situation in which it was created, and the formal characteristics of the material (Mayring 2013). The next step in the process model is the definition of the units of

analysis, which include the coding unit, the context unit, and the evaluation unit. The coding unit is the smallest text unit that can be assigned to a category, the context unit is the largest, and the evaluation unit describes which text units are evaluated one after the other. This was slightly shortened in the present work; only the context and coding units were defined (for example: OZG → user orientation). The categories are developed in an interrelation between the research question and the literature review, defined by rules (Mayring 2015). The system of categories is checked during the analysis and changed if necessary. For this purpose, a test round for coding was completed in advance. Finally, the results are interpreted according to the research questions, and the statements are analyzed by applying the content-analytical goods criteria (Mayring 2010). Regarding the criteria of the classic good, a distinction must be made between reliability and validity (Mayring 2016).

As part of the iterative process, qualitative data analysis involves data summarization, transcribing, and correcting the audio recordings to strengthen the data (Thomas 2006). According to Glaser and Strauss (1967), the data should reflect what was said to ensure the credibility of the data. The data of the interviews were analyzed using MS Excel according to deductive and inductive categories. An excerpt of an example spreadsheet from the beginning of the coding from the first interviewee with line number one to the last and fourteenth interviewee with line number 5654 can be found in the Appendix B.4. and B.5. In addition, different coding methods can be used to arrive at the categories and codes in MS Excel, such as in-vivo, conceptual, open, axial, and selective coding. In in-vivo coding, categories and codes are derived directly from the data by using terms or expressions from the interlocutors themselves. Conceptual coding involves analyzing the data to identify abstract concepts or ideas. Open coding implies that the data is analyzed line by line to identify possible codes and categories. Axial coding means the previously identified codes and categories are further analyzed to identify relationships and connections between them. A central phenomenon or concept is identified in selective coding to guide the entire analysis. In the present analysis, open coding was combined with in-vivo (Flick et al. n.d.).

A coding guide for deductive categorization was created by documenting the steps (see Appendix B.3). The material and transcriptions are then read in-depth and thoroughly, text passages found are assigned to the respective categories, and anchor examples are automatically entered in a column. The first step was the formulation of the research question to be answered by the qualitative content analysis. Step two was the transcription of the interviews, then the unit of analysis was defined. Here, sentences were defined as the unit. Next, the deductive category system was developed based on the research question and the literature review (see Appendix A.3). This is a system- and content-analytical method to extract a specific structure from

the text material. This structure is adapted to the text in the form of a predefined category system. All text components that refer to the category system are extracted from the material or systematically coded. The deductive coding guide with all context units, category names, category definitions, anchor examples, and coding rules can be found in Appendix B.3. The final step of the deductive procedure outlined by Mayring (2014) required generating the results. For this purpose, the occurrence of the categories in general and the distribution of the assigned categories over the entire recording units were examined within the framework of frequency analysis. These results are presented and explained in the following both sections. However, in the inductive definition of the coding rules, the category description was omitted; it was achieved through open coding by analyzing the data line by line to identify possible codes. In Excel, the data was organized in a prepared table, and possible codes were created for each row. Care was taken to ensure the categories were distinct and did not overlap. Representative text passages were added to each category as anchor examples. During the analysis process, the coding rules were adjusted to ensure the quality of the analysis. The data was analyzed step by step. Coding was done while reading to discover what meanings and patterns emerged in the answers or observations. A label was created each time a new category was found.

The inductive categories were obtained from the material. The coding rules involved assigning text passages to categories in the form of examples. After a pilot coding in which the coding guide was tested, the coding guide was adapted. The structured coding guide ensures the qualitative content analysis is systematic, comprehensible, and reliable. This method was chosen because there is no specific theoretical background for the impact of agile working methods on administrative modernization. The inductive method aims at a truthful description and understanding of the material that is not influenced by the preconceived opinions of the researcher. As there is no predefined category system in this approach, a selection criterion, a category definition, and a level of abstraction are established to guide the coding process (Mayring 2014). The final step within the process outlined by Mayring (2014) is the generation of the results. In addition to the deductive coding guide (see Appendix B.3) with all labels and definitions created, a frequency analysis of the inductive category occurrences was conducted. The results were then interpreted concerning the research questions.

Overall, the systematic and rule-governed procedure makes it possible to achieve comprehensible results that are reduced to the research question (P. Mayring n.d.) methods produced a category system with related textual components from the transcribed material, reflecting all the functions for the deductive and inductive processes.

## 6.5 Methodology Limitations

The research design of this study entails several limitations. Although the study sought a heterogeneous and balanced data set that would reflect the perspectives of different federal and state administrations with different technical or managerial responsibilities under OZG, the samples could be biased. Firstly, an equally weighted survey of the interview partners according to gender was aimed; however, a gender-specific interview sample from an unequal representation of women and men (n male = 12; n female = 2) could not be avoided due to the historically evolved administrative structures. Secondly, it is unlikely that ministry units not using agile methodologies in OZG performance would have consented to an interview. In turn, these interview participants were only sometimes speaking officially as representatives of their ministries, as many have been involved in OZG performance primarily at the operational level. The often-subjective approach leads to a further possible bias in the results. Additionally, interviewees may be reluctant to talk about certain aspects due to their relative position and possible loss of face or due to informal ministerial constraints.

Nevertheless, in the frame possible, the selection of conducted interviews provides a coherent cross-section of relevant stakeholders in using agile methods in ministerial bureaucracies. Despite with more than 575 OZG services to be implemented, it is not possible in terms of resources to gain a rudimentary insight into the procedures, workflows and impacts of all OZG services to the administration modernization. Thus, the relatively small sample numbers of the fourteen interviews from the broad OZG environment and, accordingly also, the findings on the three specific OZG services, BAföG Digital, i-Kfz, and weapons law permits, with only one surveyed multiplier each, have to be put into perspective. Only with the OZG service i-Kfz was it possible to speak to two multipliers, the two project managers at the state and federal levels. In addition, a descriptive presentation of the three OZG services had to be dispensed with since the analytical aspects of agile methods were the focus of the present work. Therefore, the low generalizability of the work due to the small samples must be mentioned. The partially standardized interview guide should prevent this. However, the information provided by the respondents is a reliable indicator of the applicability and influence of agile methods using OZG on administrative modernization in Germany. Using the concept of data saturation, the researcher considered the sample size appropriate because enough information could be collected to develop the categories (Glaser 1967; Guest et al. 2006).

Nonetheless, the interviews conducted also encompassed different qualities in data collection. The interview participants not only possessed different skills and backgrounds of experience on the OZG but had also been at different career stages in

various agencies at the state and federal level. A quality difference in depth between in-person and digital interviews has been observed.

In data analysis, Mayring (1991) recommends a reliability check so that at least a second person codes parts or the whole data set again independently of the author. Nevertheless, personal bias may occur in coding since the present study was conducted and thus coded by the author alone. Additionally, there is an increasing call for using mixed methods in the implementation study. This has been prompted by the realization that the challenges of innovative practices at the state level are so complex that more than a single methodological approach is often needed. This is especially true of nationwide systems practices, where relationships between key actors move vertically and horizontally. Therefore, mixed methods are considered beneficial in implementation research as they allow for a better understanding of research questions than qualitative or quantitative approaches alone (Palinkas et al. 2015).

## 7 Findings

This section presents the findings obtained from the analysis of the data. The main objective of this chapter is to provide the basis for the subsequent discussion of the findings concerning the research questions. This chapter is divided into ten sections based on the most frequently mentioned deductively and inductively derived categories. This involves an analysis of the strongest categories, from 'Willingness to change' to 'Consulting support', with the last section summarizing the least weighted types from 'Design Thinking' to 'Mindset'. In addition, the findings of the data set obtained from the interviews are described below and embedded in the respective sub-chapters as a summary of the seven most frequently occurring categories from 'Willingness to change' to 'Competence' for better classification. The following graph shows the frequency distribution (see Figure 1).

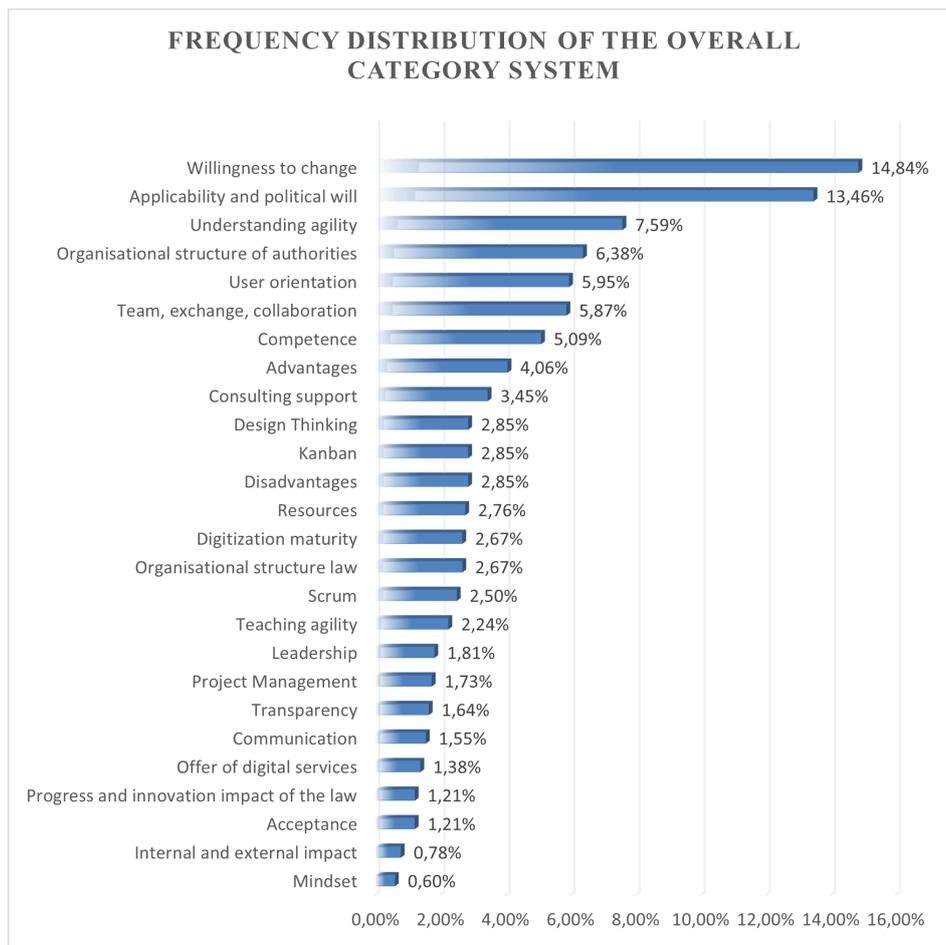


Figure 2 Frequency distribution of the deductively and inductively derived categories

For reasons of limited handling of the work, it has been limited to the most vital categories in each subchapter. Furthermore, it is more understandable to concentrate on a smaller number of categories to keep the work clear and understandable. The frequency distributions are presented in each case based on the deductively (see Figure 2) and inductively (see Figure 3) derived categories for preferably clarity. However, in the following, the deductive-inductive approach was evaluated in conjunction with the corresponding derived categories to understand the following analysis better.

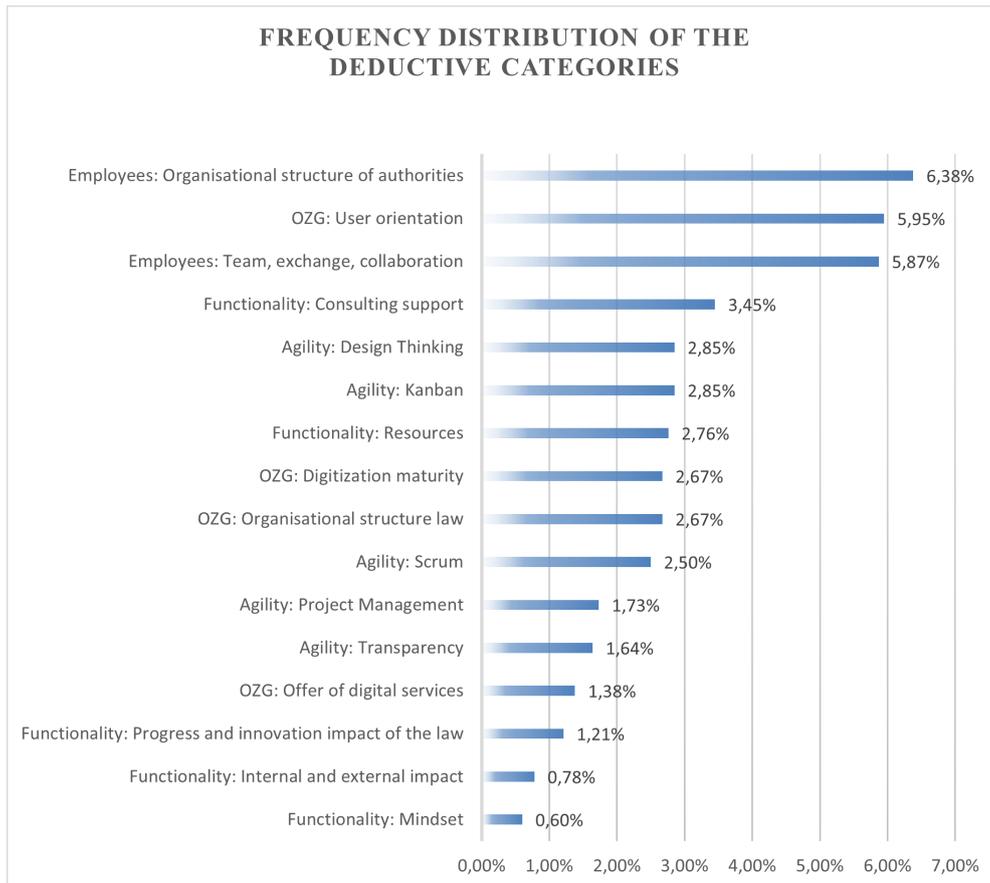


Figure 3 Frequency distribution of the seductively derived categories

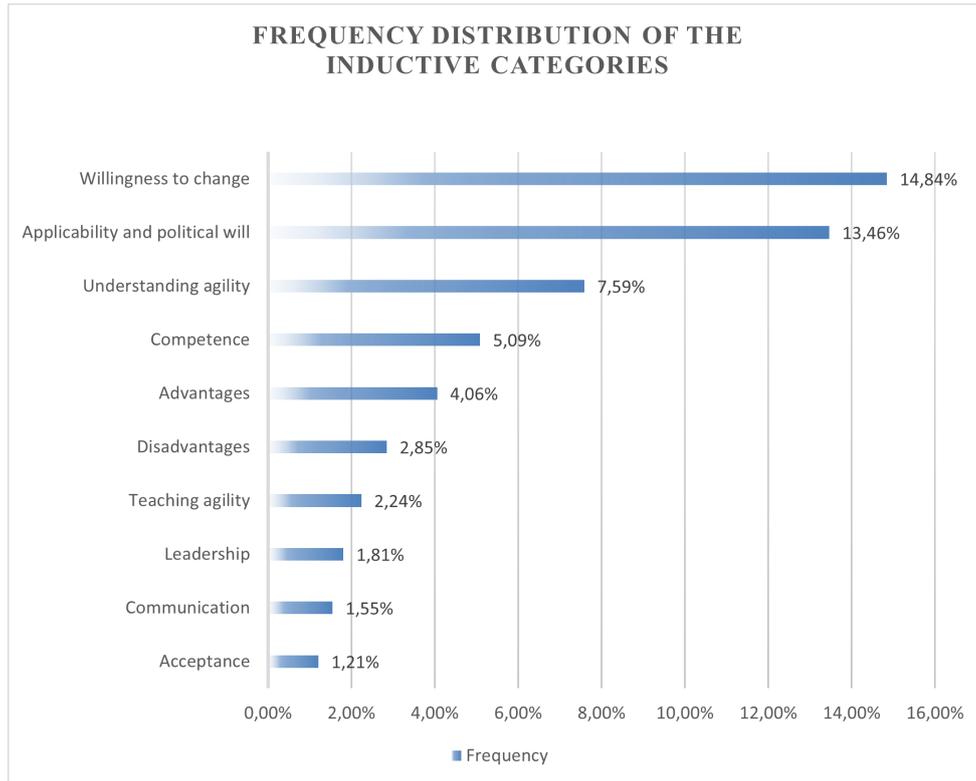


Figure 4 Frequency distribution of the inductively derived categories

However, before analyzing selected deductive and inductive categories in more detail, it is crucial to outline more general implications that respondents shared about agile using the example of digital administrative services in state and federal administration. The practical understanding of agile methodology is strongly linked to providing "orientation" (IN IX, ZN 352) in a complex and legalistic system. According to the interviewees, applying agile methods at the OZG can aim at improved ministerial structures that force interdepartmental and intradepartmental cooperation. The agile approach is seen as a tool that challenges the classic ministerial line organization, which is characterized by rigid administrative structures (IN I, ZN 56). The principles of the public sector, such as rule-boundness and co-signature (IN II, ZN 5), are not seen as counterproductive per se for an agile administration. Rather, the problems described relate to work culture (IN XI, ZN 204). Public sector leaders are interested in maintaining detailed information flows and work processes. These structures often run like a thread from the level of unit heads through subdivisions to the department level and finally to the planning and management staff of the state secretaries or the responsible minister (IN II, ZN 6-7; IN III, ZN 257-258). This enables them to direct the actions of the staff. In this sense, agile methodology in the administration is seen primarily as a cultural innovation of bureaucratic thinking that uses agile methods and tools to develop user-oriented digital administrative services in interdisciplinary

digitalization labs or through cross-functional unit collaboration at the federal and state levels (IN I, ZN 142; IN XI, ZN 208; IN XII, ZN 356).

### 7.1 Willingness to change

With 172 passages (14.84%), the inductively determined category of ‘Willingness to change’, which also includes the lack of Willingness to change, is in the first place. For example, interviewee I state that the state is facing more and more demands (IN I, ZN 249). Nevertheless, "nobody likes to change their behavior just like that" (IN I, ZN 266), and this is not dependent on age or generation (IN I, ZN 267-269). The administration needs more openness to accept new things (IN I, ZN 273). The hierarchy in public administrations could be more conducive to a Willingness to change, including the OZG to be rolled out nationwide (IN II, 47-52). Allowing agility at all in ministerial administration is problematic (IN II, ZN 52). The attitude that "we have always done it this way" is widespread, especially in administration (IN III, ZN 143-144). "Clash of mentality" (IN III, ZN 229) and the "mentality of persistence" (IN III, ZN 231) lead to a loss of credibility as a state (IN III, ZN 238) and a change of mentality (IN III, ZN 239-240) is therefore necessary. Nevertheless, all of this would stand in the way of an agile approach (IN IV, ZN 188-189). In general, the administration would have to be modernized before agile ways of working could be introduced (IN III, ZN 195-196). Moreover, only some administrative act, even the development and utilization of every single OZG service, is suitable for agile methods (IN III, ZN 194). In this context, interviewee III stated that other European countries are already much further ahead in implementing digitization, partly because fewer administration-specific barriers exist (IN III, ZN 213-216).

When selecting personnel, the appropriate expertise must be considered (IN VI, ZN 351-352). According to the Agile Coach from the BMAS (IN VII, ZN 85), employees can make a difference and, above all, change things (IN VII, ZN 86). However, all organizations must become more agile and flexible to survive, including administrations (IN VII, ZN 103-104). In doing so, it is worthwhile to be open to unconventional new methods, such as the use of agile methods, which have now gained notoriety, to try out new solutions (IN VII, ZN 436-437). Suppose it is possible for established methods to gain a positive connotation under the buzzword agility (IN IX, ZN 224-225). In that case, resistance can be eliminated, and some departments in ministries then realize that they had already been working in this way without calling it an agile approach (IN IX, ZN 438).

According to Interviewee X, one major challenge to introducing agility in the administration is the pronounced hierarchical way of working in the German administration

(IN X, ZN 399-400), which often stands in the way of free decisions by administrative employees and civil servants. This illustrates the low priority given to the rapid and widespread implementation of digital administrative services (IN X, ZN 426-427) because the focus in the BMI, which is in charge, has not been on digitization to date (IN X, ZN 429). Priorities are set differently (IN X, ZN 438); although the BMI coordinates the primary digital construction site, it focuses more on internal security. This has stayed the same; although the current coalition agreement mentions this as a priority (IN X, ZN 440), the reality looks different (IN X, ZN 441).

In contrast, agile methods are already being used in many cases, but this needs to be communicated (IN XI, ZN 49-53). Regardless of age, it always depends on the respective participants, summarizes a researcher from the research field (IN XI, ZN 296). Moreover, political support for requiring and promoting agile methods, even concerning OZG performance, needs to be clarified (IN XII, ZN 126-127). When departments or units propose using agile methods (IN XII, ZN 332), concerns about accessibility, suitability, or privacy occur (IN XII, ZN 334), according to the state official from North Rhine-Westphalia, this administrative culture should be considered (IN XII, ZN 366) to be able to show clout at all as an employee. Interviewee XII, a certified Agile Coach from the BMAS, summarizes this pictorially by describing, "a ministry is] like a huge tanker. It takes much energy to make it take just a little turn [...] and everything that comes from outside is in principle to be viewed skeptically first anyway and [...] very labor-intensive" (IN XII, ZN 367-370). Furthermore, whoever has worked in administration for 20 years is only sometimes open to new methods, emphasizing a speaker from the OZG office of a federal ministry (IN XIII, ZN 167-168).

The chairman of the IT Planning Council believes that it is necessary to look beyond the horizon (IN XIV, ZN 121); this is "not normal" for an authority (IN XIV, ZN 125). Willingness to change must be there to change oneself and one's job (IN XIV, ZN 251-252). The condition of the past, that "a civil servant enters government service at 17, so to speak," "and sits at the same desk until 65 or 60," is gone (IN XIV, ZN 253-255). If the administration is to become future-proof, such a change must be accepted (IN XIV, ZN 255-256). To motivate employees, working time models could be made more attractive (IN XIV, ZN 319), and mobile working and home office would also have to be examined more closely (IN XIV, ZN 327).

In summary, the interviewees pointed to challenges in the approach to and procedures for the OZG, such as a lack of openness to new things, hierarchical structures, and an inertia mentality that makes it difficult for employees to make independent decisions. This impedes the introduction of agile working methods, the implementation

of digitization, and thus also, the progress of nationwide administrative digitization in Germany, even though this is mentioned as a focus in the current coalition agreement. Personnel selection should be based on decided expertise and less on legalistic generalists to be able to effect real change. Federal and state administrations need to become more agile and flexible to survive, and it helps to be open to new things and to try things out. Established methods with positive connotations under the agile buzzword can reduce resistance and show that some departments at the state and federal levels are already working agilely under the OZG. However, there are also examples of the application of agile methods in OZG that often need to be communicated internally; instead, it is approached silently within the project team or the unit but often needs to be followed directly according to textbook instructions. In the process, ministerial openness to innovation and political support is only sometimes perceptible.

Concerns such as accessibility or data protection may be raised when agile methods are proposed. Administrative culture should be considered; administrators and civil servants are sometimes open to new methods. The introduction of agile methods in public administration offers excellent potential for efficiency gains and better citizen service. The interview partners surveyed at the operational level are all working on individual topic areas and services on the OZG using agile methods. Nevertheless, change is frequently slowed down by a need for more Willingness to change at the upper political and ministerial levels. This is because organizational culture is crucial in introducing new methods and processes. In public administration, there is often a hierarchical structure with fixed processes and responsibilities that stand in the way of the flexibility and openness of agile approaches. Such a culture can limit employees' Willingness to change and hinder adopting agile methods. A lack of understanding of agile methods and their benefits can lead to reluctance to apply and implement OZG services. In many cases, employees and managers in public administration are familiar with traditional ways of working and need more experience with agile approaches. More will be explained later in the inductively identified "Understanding Agile" category. Agile methods also require a certain degree of flexibility and adaptability, leading to uncertainty and anxiety. Employees and managers sometimes need to gain control over their tasks and responsibilities. These fears can negatively influence the Willingness to change, making implementing agile methods more difficult. Public administration is also bound by legal requirements and regulations that can make introducing new methods and processes challenging. Sometimes, these framework conditions require adjustments or even legal changes to enable agile methods. The lack of Willingness to change represents a significant obstacle to adopting agile methods in public administration. To address these challenges, organizations in

public administration should take targeted measures to promote their employees' Willingness to change, adapt the organizational culture, and create the necessary legal framework. In this way, agile methods are used successfully, and contribute to more efficiency, transparency, and citizen orientation in the public sector.

## 7.2 Applicability and political will

The inductively determined category of 'Applicability and political will' is second, with 156 text passages (13.46%). The question of whether agile working methods can be used beneficially in the public sector in Germany is answered by interviewee II with a clear "Believe not" (IN II, ZN 94) and doubts whether the draft laws, including those on the OZG, are progressive (IN II, ZN 102-103). The administrative preconception and the numerous processes stand in the way of agility with it (IN II, ZN 103-104). Even in training with external cooperation partners, support is not consistently given (IN II, ZN 122-124), and the political will needs to be improved (IN II, ZN 134; IN III, ZN 111). The agile approach is unsuitable in every case (IN III, ZN 302-303). In the federal context, it is particularly problematic to pursue agile approaches due to the strict OZG programme rules (IN IV, ZN 94-99) because the federal government not only provides the states with money for implementation but also specifies minimum requirements, whereby the Application of agile methods would reach its limits here. Thus, the "political will to standardize" also stands in the way of agility (IN IV, ZN 100-101) because standardization restricts agile procedures (IN IV, ZN 104).

The reporting and justification obligation of administrative staff is also an obstacle to the introduction of agile methods (IN V, ZN 324), as is the legal framework as related to procurement law (IN V, ZN 387; IN IX, ZN 413; IN VI, ZN 147). The flexibility of agile projects requires a resilient contractual framework; otherwise, conflicts between developer and client are pre-programmed. In addition, the usual hierarchies in the administration stand in the way of agility (IN VI, ZN 260). The statutory pay scale structure means that employees cannot simply be assigned higher-value tasks in the long term without the payment of bonuses (IN VI, ZN 261-265); this is only feasible in selected smaller projects such as the OZG service for BAföG Digital (IN VI, ZN 303-306).

Converting a ministry to pure agile methodology is neither feasible nor reasonable by the interviewed official federal VI (IN VI, ZN 307-309). On the other hand, the interviewed federal official and certified Agile Coach from the BMAS contradicts this by pointing out that only the empowerment of the employees is lacking (IN VII, ZN 393). The project manager from the state of Baden-Württemberg on digital vehicle

registration believes that "agile working methods can be useful, [...] but cannot replace anything" (IN IX, ZN 307-308).

The ever-necessary coordination in the administration is a significant challenge; such is hardly agile per se (IN X, ZN 257-261). In addition, the legislators had failed to establish agility as a standard in the OZG (IN X, ZN 413-414; IN X, ZN 420-421) because this would have led to new structures and flat hierarchies (IN XI, ZN 244). The interviewed state official XII thinks that currently, the use of agile working methods is mainly project-oriented, as is the OZG itself with its itemized services (IN XII, ZN 173-174), and there are also situations in the fulfillment of the OZG in which agile methods can hardly be applied (IN XIII, ZN 179-180). The main ministerial task, he said, is to legislate and to consider how to implement agile methods within this framework, but as a legislator, not necessarily to apply them to the OZG itself, but instead only to think along with it (IN XIII, ZN 213). Rather, another interlocutor from the federal-state body of the IT Planning Council sees the IT service providers as having a duty to apply agile methods to the solution. The chairman of the IT Planning Council has experienced that agile approaches tend to find their way into administration bottom-up rather than top-down (IN XIV, ZN 221-222): "We have [...] digitization people in the houses, they have ideas, they want to implement. The house managers tend to see it the other way around" (IN XIV, ZN 223-224).

In summary, the experts surveyed commented on the generalist Applicability and political will concerning agile working methods for fulfilling the OZG and across the public sector in Germany. The respondents are skeptical about whether agile methods are always beneficial in the OZG context. Again, the hurdles include bureaucratic administrative structures, insufficient qualification opportunities, and a need for more political will. Not in every case is the application of agile methods for the development of citizen-friendly digital administrative services considered suitable by the management level, especially in the case of OZG services that do not involve purely federal services but in which the federal states still participate in the OZG Digitization Programme Federal.

Standardization and legal requirements, such as public procurement law, are seen as limitations for agility.

Furthermore, the traditional administrative hierarchy stands in the way of end-to-end agility in the OZG. Converting an entire ministry to agile methods is seen as unrealistic and impractical. However, some interviewees argued that staff skills are the main problem. It is noted that agile ways of working can be useful but can only replace some aspects. The need for coordination within the administration is a significant challenge, even more so with the various multipliers involved, which alone

on a single OZG performance of local, state, federal, and IT service providers, range. There was also criticism that the legislature needs to enshrine agility as a standard in the OZG. Currently, the use of agile working methods is mainly project-related and depends on the will and ability of the respective OZG project manager. Some respondents believe that agile approaches move into government from the bottom up, with digital innovators driving government initiatives. At the same time, senior leadership needs to be more supportive of these approaches. Thus, there are reasonable doubts about the pervasive applicability of agile methods in developing OZG deliverables and across public administration in Germany. Several hurdles were identified, including a lack of political will from entrenched bureaucratic structures, a lack of qualification opportunities, and the structural unsuitability of certain tasks and contexts for agile methods in OZG. In addition, the legal framework cited as agile applicability is suggested in political position papers, but the law on the OZG stands in the way of a commitment to agility.

### 7.3 Understanding of agility

Compared to the first two, the following categories are represented by significantly fewer text passages. For example, the inductively determined category 'Understanding of agility' is in third place with 88 text passages (7.59%) but is lagging. An interviewed consultant from the Public Sector clearly summarizes that the meaning of the term is often disputed (IN V, ZN 79). It must be considered and analyzed precisely, also regarding whether an agile approach makes sense in each case (IN V, ZN 269-270), especially since the methods of agile working have not yet found their way into the ministerial administration, and thus do not generally apply to the OZG (IN VI, ZN 86-87). On the other hand, however, this was only promoted and thus fertilized by the OZG (IN VI, ZN 88).

The interviewed federal official and certified Agile Coach from the BMAS also understands "agile" to mean tolerance of errors and conflict (IN VII, ZN 172-174) and notes that unjustified prejudices about useless "newfangled" (IN VII, ZN 223) methods must, however, be dispelled. The next interviewee from the Bavarian Digital Ministry, with his experience as a project manager for the OZG service weapons legal permits, says agile working is an alternative approach to the classic waterfall model (IN VIII, ZN 66-67) and "much better suited for flexible and unclear tasks" (IN VIII, ZN 71-72) while enabling the rapid achievement of intermediate goals (IN VIII, ZN 73). According to the project manager from Baden-Württemberg on digital vehicle registration, the term "agile working" has two dimensions (IN IX, ZN 82). The first comes from general usage and means principles such as incremental working or iteration loops. The second meaning stems from software development with approaches

such as Scrum. However, in the end, both are useful working methods for him to design and execute his OZG services, for digital vehicle registration, in a target-oriented manner (IN IX, ZN 83-93).

The next interviewee, a consultant, can also not identify a uniform definition of "agile working". Different people attach different meanings to this designation (IN X, ZN 49). There is "a big misunderstanding" (IN X, ZN 59); agile is often equated with iterative (IN X, ZN 77). No direct agility is specified in the OZG underpins the state official from North Rhine-Westphalia (IN XII, ZN 271). However, the implementation must be made agile at points in the OZG (IN XII, ZN 272-273).

In summary, the application of the agile methodology is discussed controversially; it must be analyzed for its suitability for the respective context. Agile methods have yet to be present in ministerial administration but have been increasingly introduced and promoted by the OZG. Agility can be described as tolerance of errors and conflicts, but prejudices must be eliminated in the process. Agility is particularly suited to flexible and ambiguous tasks and the rapid achievement of intermediate goals. The various perspectives on "agile working" in the interviews paint a multi-layered picture of this working method. It becomes clear that agility is often misunderstood and, at the same time, seen as a versatile and flexible tool. The meaning of agility varies greatly depending on the context and the person, representing both a challenge and an opportunity to apply the method.

#### **7.4 Organizational structure of public authorities**

The deductively determined category of the 'Organizational structure of public authorities' ranks fourth in the evaluation (with 74 mentions and 7.59%). Although digitization and making digital administrative services available are priority topics (IN I, ZN 34-35), awareness must be raised that the OZG prescribes an approach based on the division of labor (IN I, ZN 65-66). Based on this, it is crucial to check whether the online offering can be used for subsequent use by the respective federal state after the completion of the respective topic field guides so that it can ideally be adopted directly afterward (IN I, ZN 111-112). However, working agilely from the beginning overtaxes the system and the executors (IN I, ZN 238-239). The form of communication in agile working is rather foreign to the administration (IN I, ZN 240-241). Also, the spatial situation in the administrations contradicts rather an agile working in groups; the ministerial premises stand against a hierarchy-free or hierarchy-poor working (IN I, ZN 341-344). Instead, it must also be in the ministries, not only in the premises of the assigned and supporting consulting companies with digitally equipped group work areas (IN I, ZN 341-344). In his team, the OZG project

manager on the federal side for digital vehicle registration works in an agile manner (IN II, ZN 40).

In contrast, the situation is different in other authorities (IN II, ZN 41), leading to delays in OZG project implementation (IN II, ZN 42). Otherwise, real agile work, according to the textbook, can only be observed in software development at IT service providers (IN II, ZN 44) but not in the state administration (IN II, ZN 44). The bureaucratic "superstructure" (IN II, ZN 53) with its departments and units in the state and federal ministries also stands in the way of a straightforward, agile process (IN II, ZN 54-55). However, applying agility in developing OZG services requires an interdisciplinary team for implementation (IN II, ZN 55-58). In view of the increased demands of digital transformation, the ministerial units are faced with the problem of having to take on more and more tasks for which they do not receive additional human and financial resources, which in turn also affects the requirements of the OZG (IN XIV, ZN 296).

One consultant considers the OZG concept failed (IN X, ZN 182). The fact that entrenched structures in the authorities play a significant role in achieving goals had already become apparent before the OZG (IN XIV, ZN 43-45). There is still "silo thinking" (IN XIV, ZN 67) and hierarchies (IN XIV, ZN 72); these must become flatter, also to increase employee motivation (IN XIV, ZN 73) to overcome the very classic structures (IN XIV, ZN 95). The chair of the IT Planning Council cites a positive example in which an agile workflow was designed with an external service provider, albeit within the administrative system, but completely autonomous and characterized by intrinsic motivation (IN XIV, ZN 205-209).

In summary, the nationwide implementation of the OZG requires a division of labor approach. However, an agile working model can overwhelm the federal system and the employees. The administration needs to become more familiar with agile working methods, and the spatial conditions also often contradict the modern approach. This can lead to delays in OZG project implementation. Some interviewees see OZG as a failure in the legally prescribed approach and the numerical target fulfillment of the legal mandate. Agency structures must be revised to reduce silos and hierarchies in OZG performance development and increase staff motivation. Individual OZG services, such as digital vehicle registration, are developed in silos in individual specialist units.

In contrast, other OZG services, such as BAföG Digital, are developed in specially created digitization labs with various multipliers. The experts highlight the challenges that arise in the digitization and implementation of the OZG in the administration. In particular, the interviewees emphasize the difficulties in switching to agile working

and the rigid bureaucratic structures that make this problematic. This points to the need to rethink and adapt the work culture in the administration to achieve a truly practical administrative digitalization. However, even those interviewed involved in the OZG process themselves could not present many concrete proposals for solutions or strategies for overcoming these challenges.

## 7.5 User orientation

The deductive category 'User orientation' evaluation with 69 mentions and 5.95% gives the following picture. The limited resources of capable and motivated personnel meant that agile methods could not be discussed comprehensively and that the same actors often exchanged views on this (IN I, ZN 170-172). The interviewee, Chief of Staff at the Saxon CIO, questions whether there is a need for agile methods at all under these circumstances (IN I, ZN 188-189). Hurdles in applying agile methods are that the administration and the organization are "not used to it" (IN I, ZN 225-227). He could not blame the system or the participants (IN I, ZN 242-243). Agile methods are user-oriented and often used as a buzzword (IN V, ZN 144-145). Nevertheless, "do the users themselves know what they want?" (IN V, ZN 146) asks an interviewee in charge of the OZG in the Berlin Senate Administration. There is a gap in User orientation (IN V, ZN 151). At the same time, the expert emphasizes that their project works with use cases (IN V, ZN 204). They put themselves in the position of the users and reflect that through the software (IN V, ZN 205-206). It is crucial to involve the users from the beginning (IN V, ZN 253). Agile methods have a positive effect, especially in public participation (IN V, ZN 290-291). Under the legal certainty, they can only solve some things because some legal requirements are binding (IN V, ZN 295-296).

From the perspective of a federal official, the next interviewee also emphasizes the importance of keeping future users in mind (IN VI, ZN 111-112). In this context, the OZG service BAföG Digital represents an OZG showcase service developed in a digitalization lab from the perspective of the federal states as processors and from the perspective of students as applicants and users in an agile and user-friendly manner. The OZG service for students rolled out nationwide was completed long before the OZG deadline and is characterized by its user-friendliness with high and ever-increasing user numbers.

The administration must be citizen-centric (IN VII, ZN 111), OZG services must be user-centric, and people must be involved (IN VII, ZN 112). According to the certified Agile Coach from the BMAS, an agile attitude means involving the people concerned at an early stage (IN VII, ZN 115). However, not all administrations necessarily have

this citizen focus at their core; instead, they are more inclined to improve internal organizational processes (IN XI, ZN 71-73). This results in difficulty in adopting the user perspective (IN XI, ZN 169). The bureaucratic framework conditions (IN XI, ZN 170) also make it difficult for employees to adopt a user perspective (IN XI, ZN 346-347). User orientation is central to the OZG (IN XIII, ZN 100-101). In theory, it is possible to make online offerings better and more citizen-friendly than in the paper world (IN XIII, ZN 421-422; IN XIII, ZN 423-424). However, citizens would first have to understand the change when asked to provide feedback. This did not exist before (IN XIII, ZN 425-427).

In summary, limited resources of capable and motivated personnel hinder a comprehensive discussion and application of agile methods at OZG, partly due to the ignorance of administrative organizations. Agile methods, which are often described as user-centered, encounter challenges because it is often unclear whether users are even aware of their own needs. Nevertheless, the experts interviewed emphasize the importance of user orientation and involving users from the outset. The digital administrative services that the OZG intended to make available should be made for the citizen and thus be geared toward citizens and ultimately simplify their lives. Although agile methods are positive for citizen participation, they can only solve some problems. It is emphasized that the administration should be citizen-centric and involve citizens early. However, not all administrations have this citizen-centricity but focus on internal organizational process improvements. The importance of user orientation has become clear, as it needs to involve users from the beginning of the OZG. However, this can be difficult in practice due to various obstacles.

## 7.6 Team, exchange, collaboration

Another deductively determined category was 'Team, exchange, and collaboration'. With 68 anchor examples (5.87%), this category can be classified as underrepresented instead. In general, the interviewees state that the use of agile tools is often in the initial phase. Tools such as Design Thinking, Scrum, and Kanban, if they are used, currently have more of an informative function for OZG task fulfillment of open tasks to be performed by employees among themselves with the higher goal of offering user-friendly administrative services (IN VII, ZN 153-157). Thus, the first interlocutor from the perspective of the Free State of Saxony thinks it is crucial that agile methods are advanced by pioneers (IN I, ZN 164-165) by competent personnel (IN I, ZN 166). However, this is very costly and laborious (IN I, ZN 167-168). The advantage is that the new methods (IN I, ZN 277) can lead to more hierarchy-free meetings (IN I, ZN 355) in which the competence of all is integrated (IN I, ZN 356). Notwithstanding, the Team must be asked to do this and may lose their usual tightly

structured and safe work environment (IN I, ZN 364) with clear communication by the supervisor (IN I, ZN 365). Some authorities have a conservative understanding of personnel selection (IN I, ZN 368-371); when introducing agile methods, it may also be useful to think about personnel changes (IN I, ZN 413-415). In the ministries, lawyers are predominantly employed, "with whom one does not get far with agile methods" (IN II, ZN 6-8). In any case, the in-house exchange is only sometimes satisfactory (IN II, ZN 97). Employees often wish for more autonomous work with flatter hierarchies, which is only possible to a limited extent in a ministry (IN VII, ZN 62-63). Nevertheless, more autonomy is possible within the framework of existing possibilities (IN VII, ZN 64-65). However, a change in thinking (IN XIV, ZN 105) could already be observed (IN XIV, ZN 137). Young employees, in particular, are highly motivated for agile working in this respect (IN XIV, ZN 138-142). A politically appointed leader notes the importance vis-à-vis young employees of also wanting to be an attractive employer to counteract the shortage of skilled workers in public administration. (IN XIV, ZN 172-173).

In summary, the results show that the work process for introducing agile methods, as exemplified by the OZG process in state and federal ministries, can be time-consuming and laborious. Although benefits include more hierarchy-free meetings and involvement of all competencies, teams can feel insecure and lose their familiar working environment. Staff selection and the conservative understanding of some agency's present further challenges. Nevertheless, there are signs of a shift in thinking and a growing interest in agile work, especially among young employees. As far as the introduction of agile methods is supported selectively, the slow development up to comprehensive recognition and establishment as a helpful method in the ministries still needs to be improved. Ultimately, introducing agile methods is essential to strengthening the organization's reputation as a modern employer in the battle for skilled workers vis-à-vis the private sector and other government agencies.

## 7.7 Competence

The inductively determined 'Competence' category has 59 text passages (5.09%). Interviewee I believes that administrators with digital expertise still need to be trained more as experts who understand the administration system and are also methodologically fit in digitization. However, such Competence must first be learned and built up (IN I, ZN 260-264). This can only be achieved with external expertise due to insufficient internal subject matter experts (IN I, ZN 299). Currently, the competencies needed by the OZG in agile development and implementation need to be sufficiently available (IN I, ZN 310-311). Employees must be incentivized to continue their education (IN I, ZN 405-406) - preferably already during their studies (IN I,

ZN 477). Applying agile methods quickly brings together competent personnel (IN I, ZN 423). Knowledge management is advanced through the exchange of qualified employees who can work in an agile manner (IN V, ZN 301). Increased use is needed because external specialists are no longer affordable (IN VI, ZN 358-359). Interviewee XIV reports on the company's training program and bonuses for IT specialists, increasing employee motivation (IN XIV, ZN 286-288). The public administration should also use e-learning offerings already available on platforms (IN XIV, ZN 301).

In summary, introducing agile methods in public administration is a fundamental prerequisite for a more efficient and responsive administrative structure. However, employees and managers must be competent to shape this change successfully. Agility requires rethinking the way work is organized and performed. It is about using new tools and methods and understanding and applying agile principles and values, such as transparency, adaptability, and citizen-centricity. This represents a significant shift in traditional administrative culture. Developing these competencies can be achieved in-house by providing training and workshops. These should provide both theoretical knowledge and practical skills. In addition, managers should be trained in agile, as they play a critical role in promoting and supporting agile working methods. They should learn how to create a supportive environment where employees are encouraged to try new methods and develop innovative solutions. Creating an environment where what is learned can be applied and practiced is crucial. This could be done, for example, by introducing pilot projects in which agile methods are tested.

## 7.8 Advantages

The inductively determined category of 'Advantages' is represented by 47 text passages (4.06%). These include the faster processing of user needs and the achievement of goals (IN VI, ZN 382), and the visualization, as it appeared in the digitalization lab through the agile development of BAFöG Digital, can also be evaluated as an advantage of the agile methodology (IN VI, ZN 401-402). Due to the positive feedback from citizens on digital services that were also developed in an agile manner for better user understanding, the employees concerned are also delighted in the end (IN VII, ZN 321-322); this added value should not be underestimated (IN VII, ZN 323). This is essential to state modernization (IN VII, ZN 349).

Agile methods improve collaboration (IN VII, ZN 420-421): When teams work better together, they are more efficient (IN VII, ZN 427) and faster (IN VII, ZN 428). However, these methods should not be evaluated as a panacea but as a valuable and effective instrument, as it was also used selectively in the OZG performance of weapons law permits (IN VIII, ZN 230-231). However, one interviewee from the

Baden-Württemberg state ministry is rather critical: "Well, if I am honest. I do not see any resounding advantage in what is described as agile [...]" (IN IX, ZN 295-296). Only when agile methods are applied sensibly in management do the advantages outweigh the disadvantages (IN IX, ZN 345-347). Agile methods can achieve goals faster than waterfall models (IN X, ZN 348-349). A significant advantage is rapid availability and scalability (IN X, ZN 369), which leads to efficiency gains (IN XI, ZN 302) and more transparency (IN XI, ZN 330). The administration can focus more on whom it is working for: the citizens (IN XI, ZN 360-361). Digitization simplifies all processes (IN XIV, ZN 248) so that administrative processes can be optimized and modernized more quickly in the future (IN XIV, ZN 279-280).

## 7.9 Consulting support

The deductively determined category 'Consulting support' (40 text passages, 3.45%) yielded the following result. Interviewee II asks whether it is possible to work agilely when outsourcing to external parties (IN II, ZN 101). According to the OZG expert from the BMZ, this is not due to the externals but to the fact that the projects are controlled when implemented with externals (IN III, ZN 86-88). In this case, the agile methods are not so much driven by the externals but by the clients, i.e., the administration itself (IN III, ZN 93-94). External consultants are trained certified coaches (IN IV, ZN 214), so the procedures they recommend are not always clear "to people who are in a completely different construction" (IN IV, ZN 215-216). One consultant interviewed reports on a service provider charged with implementation, noting that responsibilities sometimes need clarification. Ultimately, according to him, the external consultant generally has much deeper expertise than the administrative officer in comparison (IN V, ZN 166-168). The BAföG Digital project manager also argues that agile methods' applicability and usability to administrative services is a new territory (IN VI, ZN 29). At times, the external consultants must first be convinced that the administration, as the client, also has equal rights (IN VI, ZN 31). In such a process, the goal may be lost sight of (IN X, ZN 141). Therefore, agile methods must "come from within, i.e., directly from the ministry" (IN XII, ZN 137). Otherwise, there will be a standstill or dysfunctional solutions (IN XII, ZN 138).

## 7.10 Summarized categories

'Kanban' (2.85%), 'Design Thinking' (2.85%), and 'Scrum' (2.50%) are summarized, but the answers to the research question contribute little to replying to the research question, as the interview participants answer the questions only superficially. While design thinking methods and linked user stories certainly play a role for isolated

OZG services at the state and national level (IN I, ZN 223; IN III, ZN 71-72; IN VI, ZN 118), the textbook application of Scrum was rarely used directly (IN I, ZN 372-373; IN VII, ZN 330-333). An equivalent phenomenon also emerges with Kanban, it comes to the application to visualize open tasks (IN VII, ZN 152; IN VIII, ZN 95), but it is rarely used directly after a guideline, rather deviations occur in the work process (IN VII, ZN 168). While Scrum and Kanban play a subordinate role compared to the use of Design Thinking methods in public administration (IN IX, ZN 286), they take a central role as a working tool with the consultants, who in turn were commissioned by public administration for OZG services (IN X, ZN 253). To the extent that Scrum and Kanban methods were used, product owner roles were filled in public administration (IN III, ZN 69; IN V, ZN 169; IN VI, ZN 32), in part because they facilitate permeable access to political leadership (IN VI, ZN 226). Nevertheless, a state official argued that staffing by a product owner was again too time-consuming and, therefore, not feasible in terms of work capacity (IN IX, ZN 156). In summary, in principle, agile methods are not used permanently or consistently in the development of OZG deliverables (IN IV, ZN 176; IN IX, ZN 24); one obstacle is that proper implementation of an agile method requires not only expertise but also time and a consistent approach by staff (IN VII, 370-371; IN IX, ZN 204). Also, only some agile methods are suitable for an OZG achievement; it must first be weighed which agile method fits the product (IN VIII, ZN 133). It is often suggested that agile work is being done, but then it is determined that it does not do justice to the agile concept (IN VIII, ZN 104).

The 'Disadvantages' (2.85%) are that the fundamentally faster speed due to agility can lead to a loss of accuracy (IN VI, ZN 383) if aspects have been omitted, and this is only determined as a decision in retrospect (IN VI, ZN 389-390). In addition, "agility and data protection slow each other down in Germany" (IN VI, ZN 470-471). Furthermore: "Some things simply cannot be solved in an agile manner" (IN VIII, ZN 252-253), the project manager admits for the OZG performance of weapons law permits. However, if the method is applied correctly, the advantages outweigh the disadvantages (IN XII, ZN 360). Saving time is not necessarily a goal (IN XIII, ZN 438), especially since much convincing often has to be done (IN XIII, ZN 439-440) because the method is still unknown (IN XIII, ZN 441-442). After all, it is an entirely new process (IN XIV, ZN 112) with a high training requirement (IN XIV, ZN 269).

Interestingly, 'Resources' (32 text passages, 2.76%) are also hardly mentioned as obstacles. Providing sufficient funds is necessary; this is also partly the most prominent economic stimulus program for the consulting industry (IN I, ZN 288-289). Nevertheless, staffing resources are only sometimes sufficient; some agencies have yet to reach target staffing levels (IN I, ZN 297-298). Permanent secured funding is needed

(IN IX, ZN 403). The problem is that people currently need to learn what the final implementation of the OZG, and its ongoing maintenance of IT systems will cost (IN IX, ZN 405-406). Resources also include the time pressure of creating something rather than just providing it (IN X, ZN 317-318). Agile methods can only achieve this (IN X, ZN 320). The traditional approach of the administration, which asks, "What item should be purchased? How much does it cost and when will it be delivered? So, that cannot be quantified very precisely with agile working" (IN XII, ZN 116-118), that is hardly predictable for the next few years, especially with agility (IN XII, ZN 122-123).

In the deductively determined category 'Organizational structure law' (2.67%), interviewee II sees the problem that the federal government enacts the law. However, the vehicle registration ordinance, for example, is subject to state law (IN II, ZN 5-6). However, the Federal Ministry insists on implementation (IN II, ZN 4). Since there are 421 registration authorities in Germany, a decentralized solution must therefore be found 421 times (IN II, ZN 34-35). Flexibility is necessary. Whether this can be achieved is doubtful (IN III, ZN 209-210). The interlocutor criticizes the "laws of persistence" (IN III, ZN 281). Law and methodology must be combined (IN VI, ZN 132). Not everything that agile working prescribes can be realized in this way (IN VI, ZN 133-134) because "whipping through a law with agile methods becomes difficult" (IN VI, ZN 329-330).

The experts comment on 'Digitization maturity' (2.67%) as follows. Interviewee II was initially employed in software development (IN II, ZN 17) and worked agilely there (IN II, ZN 18). c (IN II, ZN 19-20). Although digitization advances, it often simply maps the existing reality (IN II, ZN 108). The digital structures are missing (IN II, ZN 131). However, in building a digitization platform, attempts are being made to achieve acceleration with agility (IN III, ZN 122). In this context, the lack of standards for the digitization of administration is a challenge (IN X, ZN 379-380), which is why digitization is often still treated as a marginal topic, as on top and friendly to have (IN XII, ZN 144-145). The chairman of the IT Planning Council is convinced that new methods will only become fully established with complete digitization and that this is independent of the OZG (IN XIV, ZN 241-242).

As mentioned, many times, a prerequisite for introducing agile methods in public administration is a corresponding level of knowledge among those involved. Evaluating the inductively determined category 'Teaching agility' (2.24%) proves this again. Training is essential (IN V, ZN 280), and it is best to work with agile methods during studies (IN V, ZN 281). Many employees must be trained in-house as administrative homegrowns (IN VII, ZN 279). At the same time, administrators should already be

taught agile methods and essential innovative thinking in academic or professional training (IN IX, ZN 442-443). For example, agile and project-based work should be mandatory in administrative training at the federal university (IN XIII, ZN 450-451). Lawyers need to learn project management in their studies - neither classical nor agile (IN XIII, ZN 452-453), which inhibits the use of agile methods. Complementing this is the certified training of managers and public service officers as agile coaches, a measure some ministries take to build and distribute competencies throughout the organization (IN VII, ZN 407-408; IN XIII, ZN 349-354).

Furthermore, 'Leadership' (1.81%) is essential in implementing agile methods. It all depends on the managers (IN I, ZN 451; IN IX, ZN 214). A positive culture of error and allowing failure is critical (IN I, ZN 452). "It is not a bad thing. Please try your hand at it." (IN I, ZN 453). Leaders sometimes fear losing their power (IN VII, ZN 234-235). There is no claim to convince everyone that agile working is the only proper method (IN VII, ZN 238). Nonetheless, one interviewee points out that, consequently, a change in civil service law, pay scale structure, and internal procedural guidelines are needed if ministerial empowerment at OZG is to be increased with qualified personnel (IN VI, ZN 255-265). In the absence of policy-initiated agility reform, it seems up to individual public administration managers to decide whether, how, and which new working methods are introduced in OZG services.

The deductive category 'Transparency' (1.64%) is also essential (IN II, ZN 113; IN IV, ZN 297; IN VII, ZN 114, 120), as are courage and openness (IN VII, ZN 120). A lack of transparency is criticized in mobile working and the home office (IN XIV, ZN 59-62). This is also where the next inductively determined category, communication (1.21%), comes into play (IN III, ZN 70): 'Communication' must be available throughout the company (IN V, ZN 302-303). In an office, communication is more straightforward, so the work and the results are better (IN VII, ZN 422-423). When agile methods are used, such as the introduction of dailies or weeklies, improved communication inevitably occurs (IN XIII, ZN 139-141). Agile methods can also be used to increase team communication (IN XIII, ZN 383-384). Project manager communication on individual OZG deliverables, including feedback sessions, is highly dependent on leadership style and mutual openness of staff to openly articulate feedback (IN VII, ZN 120; IN XIII, ZN 424). Offering digital benefits (1.38%) is another deductively identified category (IN I, ZN 205). Agile methods can contribute to this because initial results are achieved quickly (IN XIII, ZN 370-371). Nevertheless, whether the new method is faster than the classic method (IN XIII, ZN 373) remains. Regarding the deductive category of progress and innovation effect of the law (1.21%), it stated that agile working is hypothetically already standard (IN II, ZN 110). It creates goal-oriented requirements (IN II, ZN 112), and communication

becomes more open (IN II, ZN 112-113). Again and again, it is also clear from the interviews that 'Acceptance' (inductive, 1.21%) of agile methods is crucial in implementing OZG (IN I, ZN 383-384). Employees develop an internal acceptance of when something is jointly developed (IN I, ZN 430) and implemented (IN I, ZN 431-432). 'Internal and external impact' as a deductive category (0.78%) refers, on the one hand, to the new methods (IN I, ZN 401-402) as well as to the employees (IN VII, ZN 259), while those affected must not be neglected (IN VII, ZN 260). "As far as the external perspective is concerned, we still have a little way to go" (IN VII, ZN 262). In administration, an agile mindset promotes questioning existing administrative processes, both internally about approaches and externally as a service provider to citizens (IN VII, ZN 262). It involves a pragmatism based on openness and curiosity that aims to adapt procedures to changing requirements and better address existing environmental challenges (IN I, ZN 273; IN IX, ZN 219). For this targeted improvement, agile tools and methods are used selectively to address the administrative reform of nationwide digital administrative services. However, more far-reaching policy measures are needed for structural anchoring, which the interviewees see as crucial. 'Mindset' (deductive, 0.60%) is the last category in this evaluation. The willingness of employees to learn and the ability to question established procedures are described as essential components of an agile mindset. Therefore, it is crucial to bring people along (IN I, ZN 339) - this is an essential requirement of agile working (IN I, ZN 340). However, such a mind-shift change (IN I, ZN 347) is fraught with problems; the political will must be there for it. "But it is being held up" (IN II, ZN 125). The interviewees describe it as an attitude that is characterized by newness, openness, and transparency. Administrative staff must engage with this and want to do so. However, the mindset in higher management positions cannot be changed easily, which is why this is a complex process to force the widespread use of agile methods in digital administrative services (IN II, ZN 126-127).

## 8 Discussion

This explorative work shows the tensions of applying agile methods using the example of digital administrative services by public administrations in Germany. Building on various literature streams, this study aims to illuminate the current dynamics of agile methods to administrative services in the administrative context. With the research question, the broad OZG reform offers the opportunity to analyze and present the impact and challenges of agile working practices in the German public sector in depth. This is intended to contribute to the existing body of research on digital transformation in the public sector. After all, it provides suggestions for improving the use of agile approaches in the context of OZG service development. Finally, this section firstly summarizes the research questions (RQ, SQ1, SQ2, SQ3), makes recommendations, and discusses the described results considering the existing literature.

To answer the research question to what extent affected agile methods the development of OZG services to accelerate administrative modernization (RQ); agile methods have significantly impacted the process and development of single OZG services and have driven administrative modernization in Germany. At the latest, after Corona, it was revealed that the digitization of administration is not a niche topic but a survival issue. The implementation of the OZG has set the course for a modern administration as the most significant administration modernization project to date. Agile methods had effects both externally on the improved user orientation and internally on the improved understanding of agile work forms and the step-by-step letting go of consolidated administration structures in suitable places. But despite recognizable successes, the administration needs to catch up to a comprehensive modernization of administration, also and despite the application of agile methods in the ministerial work process of administrative services. The introduction of agile methods such as Design Thinking, Scrum, and Kanban has enabled government agencies and development teams to adopt an iterative and collaborative approach to project management. Moreover, agile methods have influenced the development of OZG, among other things, by emphasizing flexibility and adaptability. The incremental approach allows for faster response to changing requirements. The approach has enabled OZG service development to respond more to changing user needs and technological advances. The agile approach has an affirmative effect on citizen participation in that citizens from civil society were also involved early in the OZG digitization labs so that the administration and its services could become even more citizen centric. In addition, agile methods have enabled closer collaboration between the various stakeholders involved in the OZG development process. To ensure constant communication and collaboration, cross-functional teams were formed with representatives from different agencies,

IT experts, and end users. This has helped to align the development process with the different requirements and perspectives of the stakeholders, thus accelerating the overall modernization of administrative services. Agile methods have also contributed to greater transparency and accountability in OZG development. In addition, agile techniques and values have fostered a culture of visibility and shared responsibility through daily stand-up meetings, regular progress reviews, and transparent backlog management. This has led to better coordination, timely identification of issues, and faster resolution of roadblocks, ultimately accelerating the implementation of OZG services. Conversely, the utilization of agile procedures only generally applies to some administrative services to be offered digitally following the OZG topics. According to the prescribed OZG service standard from the lead ministry, the BMI, an agile approach to the OZG is politically desired. However, due to a lack of personnel, and spatial and technical resources, agile methods are only applied in principle to some OZG services. Notwithstanding, where agile methods are applied, the administration's digital offerings are planned, designed, and implemented in an agile, iterative manner and with user-centric methods, even if structural deviations from agile methods occur in the OZG process and are only applied selectively. The application of agile approaches fundamentally impacts the understanding of administration. With the OZG, there has been increasing critical thinking about traditional administrative approaches and a growing interest in agile work, reflected in the rethinking of administration from administrator to service provider. The introduction of agile methods in public administration, which has so far only been selective, is a fundamental prerequisite for a more efficient and responsive administrative structure to be able to respond adequately to the requirements of the OZG. It is a matter of using new approaches, tools, as well as methods and understanding and applying agile principles in line with values such as transparency, adaptability, and citizen orientation. In summary, the introduction of agile methods has significantly impacted the development of OZG and the acceleration of administrative modernization in Germany. The flexibility, collaboration, transparency, and adaptability promoted by agile methods have contributed to more efficient and responsive development processes where they have been applied, ultimately leading to the successful implementation of OZG services.

To narrow down the question how agile working methods are used for the OZG to accelerate the administrative modernization (SQ1); agile tools enable a more flexible and efficient development of OZG services. Design thinking is becoming increasingly popular as it provides a creative yet highly systematized process. In developing OZG services, design thinking has been used in strategy development, formulation of citizen needs, and service enhancements. Instead of following long development cycles, OZG services are developed incrementally. This allows for the early creation

of a working prototype and soliciting feedback from users and stakeholders. Services can thus be continuously adapted to the needs and requirements of citizens, which leads to a faster modernization of the administration. The human-centered mindset minimizes the risk of failure by prototyping early to be ready to act quickly. These prototypes are not used to present a bright idea but to learn from it. Creating a prototype cost less money and it creates transparency and flexibility in the development and, in contrast to the classic waterfall model, it reduces the risk of undesirable developments and the associated costs incurred. Agilely developed OZG deliverables have a higher probability of success and improved team collaboration, enabling a more user-centric and iterative way of working. As a result, errors are factored in, and the team can learn from them in a controlled and speedy manner. The collaborative and co-creative approach of agile methods shortens the duration of coordination processes. In addition, using use cases and user journeys from the design thinking toolbox supports an improved user perspective for OZG services. Based on this, Minimum Viable Products (MVP) are developed to create a minimum digitally functional administrative service. The product has enough features to demonstrate the functionality to include citizens. It is developed to quickly get user feedback and improve OZG administrative services incrementally. Furthermore, agile methods promote the formation of interdisciplinary teams consisting of representatives from various state and federal agencies, IT service providers, and end users. Regular coordination and transparent communication enable information and experience to be shared effectively. This enables better cooperation between the parties involved and helps to accelerate administrative modernization. Another aspect is the focus on continuous improvement. Agile methods encourage people to regularly question the status quo and look for ways to optimize work processes. Regular retrospectives and continuous feedback foster a culture of learning and continuous improvement. This allows obstacles to be identified and eliminated. Ultimately, in the development and implementation of OZG services, the consistent application of agile methods according to guidelines is observed primarily operationally, in software development at the responsible IT service providers, according to the subject matter experts. At the same time, they are applied selectively in the ministries in developing the design of OZG services, but not in a structured manner and thus not in a mirror image, according to the textbook. Old and familiar procedures like the waterfall model are often still used for more challenging and complex processes. This is done to guarantee important principles in administration, such as planning and legal certainty. As it turns out, reforming an administrative organization from within alone is cumbersome. However, if fields of experimentation are created, a culture of error is made possible, and new working methods and agile work organizations, such as OZG digitalization labs, are brought in, this gives much impetus. The human factor is crucial.

Overall, agile working methods in OZG applications enable faster and more adaptive development of administrative services. The iterative approach, close collaboration, and focus on continuous improvement accelerate administrative modernization and allow OZG services to be more efficiently adapted to the needs of citizens.

To answer the further sub-question to what degree the use of agile working methods is beneficial for administrative modernization to accelerate the OZG (SQ2); agile working methods improving ministerial structures and promoting cooperation across departmental and unit boundaries. Additionally, agile methods offer the advantage of responding more quickly and flexibly to changing requirements and needs. Applying agile methods in developing OZG deliverables can challenge rigid administrative structures and improve collaboration between different units, departments, and agencies in the multi-level system. This is particularly important for the OZG, which requires nationwide implementation. The improvements at the operational level are based on the visualization of workflows and advance in a cross-cutting collaboration that increases the efficiency, scalability, and transparency of the administration. Ultimately, using agile methods allows the administration to focus more on citizen orientation and make processes more efficient. More competent teams can be formed using agile methods because only employees with agile skills are part of a project team. When employees are empowered to work agilely, they can collaborate better and respond faster to change. Agility can help drive knowledge management and contribute to greater transparency in administration, leading to more efficient collaboration and simplified administrative processes for citizens. The establishment of interdisciplinary digitization labs or collaboration between departments at the federal and state levels, based on agile development processes, can increasingly develop nationwide digital administrative services guided by user needs. User feedback and requirements are continuously incorporated into the development process, enabling faster processing of user needs and more efficient achievement of goals. User involvement is crucial, especially in the context of the OZG, which aims to facilitate access to administrative services. Regular meetings such as daily stand-ups and retrospectives promote communication and cooperation. This enables effective coordination between the teams involved and closer collaboration with stakeholders. Administrative modernization requires close coordination between agencies and organizations, and agile methods facilitate this process. This is also reflected in the fact that close collaboration in agile teams produces better results, and employees are more satisfied because it is reflected in positive feedback from citizens and their high numbers of users of administrative platforms, such as BAföG Digital. This added value cannot be underestimated and is an essential factor for state modernization. In summary, using agile working methods is highly beneficial for administrative modernization

and acceleration of the OZG. Their flexibility allows them to adapt to changing requirements while strengthening stakeholder collaboration and considering user needs. Agile methods can make administrative processes more efficient and accelerate the implementation of the OZG.

However, to answer the last sub-question what challenges and improvements result from the agile development of administrative services in Germany (SQ3); for the successful implementation of agile methods in administration, challenges must be observed and addressed. This is because the use of agile methods with the application of the OZG to administrative modernization is also slowed down. The evaluation of the obtained data shows that the administration needs more familiarity with agile working methods. Agile methods require a change in work culture, away from hierarchical structures, toward more personal responsibility, self-organization, and teamwork. This can meet resistance in the traditional administrative environment and requires a careful change management strategy. The willingness to change plays a central role within the administration. A lack of openness to change, hierarchical structures, and a fundamental mentality of persistence with the attitude "We have always done it this way" stand in the way of agility. This hinders a far-reaching, and not just selective, application of agile working methods to OZG services. In particular, the hierarchical structure and rigid administrative processes stand in the way of the use of agility in administrative services. The division of labor between the states and the federal level, guided by multiple stakeholders and without the legal requirement of binding technical standards, can overwhelm the existing system and the executors. In the administrative context, there are differences in the understanding of agility. Different interpretations and definitions shape the understanding of agility in OZG services and administration. The meaning of agility varies by context and individual. Some respondents see agile methods as a cultural innovation of bureaucratic thinking. In contrast, others express fundamental doubts about the applicability of agility in the public sector, especially when it comes to complex regulatory frameworks. Again, agility is also understood as a process characterized by tools, techniques, and methods and a fundamental mindset characterized by principles and values. However, implementing agile processes beyond OZG requires a change in mindset and culture. Fundamental administrative modernization and increased adoption of agile ways of working in OZG services require a fundamental change in work culture. Civil servants and administrative employees still need to be trained more as experts with digital expertise, which is contrary to the increased need for digital skills in public administration.

The required competencies and skills for the agile development and implementation of services often must be made available. There need to be more internal subject

matter experts to build these competencies sustainably. More resources of capable personnel and the knowledge of administrative organizations about the correct and consistent application of agile methods will ensure further administrative modernization. To overcome these challenges, employees must be given incentives to continue their education, ideally already during their dual training or studies. Therefore, introducing agile methods requires pioneers, role models within the administration, and competent personnel, but this can be time-consuming and labor-intensive. The spatial conditions of authority also often stand in the way of agile collaboration in interdisciplinary teams. This can lead to delays in the implementation of OZG projects. However, even if citizens are involved in OZG services at an early stage, it is not a fundamental given that users really know and can precisely formulate their own needs. Nevertheless, subject matter experts emphasize the importance of user-centricity and use cases to capture the user perspective on citizens. Agile methods in OZG can positively impact citizen participation, but there are other solutions to all problems that have historically arisen. Therefore, it is necessary to weigh which method suits the task and requirement at the OZG. Most OZG services are accompanied by external consultants, who, in turn, broadly apply agile methods in their project work. Mainly, the consultants act as certified coaches for agile project management methods. In this context, it is crucial that the client, i.e., the administration itself, clearly defines the responsibilities of product owners and other roles in deployed Scrum teams and that the administration builds up the necessary expertise with the consulting support from outside to continue to drive the practical knowledge gained forward in the respective authority for new projects after the conclusion of the OZG consulting project. In addition, obstacles such as lack of transparency, lack of standards, and compatibility of laws and methods can arise. To bring OZG legislation and administrative structures into line with agile methods, the organizational structure, the availability of resources, intra- and inter-agency communication, employee acceptance, and the introduction of an agile mindset must be considered. It is also necessary to examine and, if necessary, adapt the existing legal framework to enable the implementation of agile methods.

To accelerate administrative modernization even further and to use agile methods effectively, several approaches are proposed. These include raising awareness of the benefits of agile methods among employees and managers through training courses, information events, and qualification opportunities to impart theoretical knowledge and practical skills and thus increase employees' willingness to change. Currently, there is a very high demand for modular and practical, but at the same time quality-assured, training opportunities.

To increase the willingness to change, employees and managers must be made aware of the advantages of agile methods - the necessary knowledge must be imparted. Training, workshops, and information events can reduce inhibitions and increase acceptance of agile approaches. Promoting an organizational culture that supports openness, flexibility, and collaboration is crucial. This can be achieved, for example, by introducing flatter hierarchies, promoting teamwork, and reducing silo thinking. Ministerial leaders should be trained in using agile methods, as they play a crucial role in promoting and supporting agile ways of working. It is essential to create an environment in which what is learned can be applied and practiced, for example, by introducing experimental field and pilot projects in which agile methods can be tested. The gradual introduction of agile methods can reduce fears and reservations about new and unknown spheres and increase the acceptance of innovation. Successful pilot projects can serve as role models for the entire organization and increase the willingness to change.

However, the inadequate spatial conditions in the authorities and the need for creative and technically equipped group rooms often stand in the way of an agile way of working. Moreover, adapting the organizational culture and structure by reducing hierarchies, promoting teamwork, and avoiding silo thinking is recommended. There is often a need for more political support and clear framework conditions. There are doubts as to whether the OZG legal text, in line with the regulations made by the IT Planning Council, is sufficiently progressive to promote agile ways of working. Therefore, legal framework conditions should be reviewed and, if necessary, adapted to facilitate the implementation of agile methods.

Moreover, to successfully plan, design and realize administrative services according to agile methods, it is recommended at the operational level to introduce iteration loops into the project planning to enable a continuous adjustment of the project goals and to align the product development with new findings. Project roles must be defined for an agile approach, and the entire project team must be actively involved in decision-making processes. Project decisions must be openly discussed and open to discussion with the help of transparent communication formats. The development goals must be evaluated and continuously adjusted. Consistent implementation of these recommendations creates the conditions for successful agile development and realization of administrative services.

Finally, it is crucial to consider the challenges and obstacles associated with the introduction of agile methods and to develop strategies to overcome them. To provide the most accurate recommendations possible based on the work results, three groups of stakeholders are assumed, with the last two groups considered together from the

perspective of middle and senior managers. The first group comprises the operational working level, the clerks, and referees, who are committed to the immediate use of agile methods in their team or department and implement them on the corresponding OZG projects. However, unlike the combined second and third groups, these actors have no official legitimacy to drive change through their position. Consequently, their ability to drive change within existing team and department structures is limited by their available time, human resources, and role in the team. It is primarily dependent on the openness of the leader.

Following this, employees can also identify team members without relying on their manager, who is open to using agile methods and can serve as potential allies. However, all major applications of agile methods must always be communicated and coordinated with the department. Based on the findings, the following recommendations are made that, at the operational level, with the help of the will of the leaders, would facilitate a more supportive establishment of agile ways of working in digital management services.

#### *1. Targeted agile knowledge management*

In administration, knowledge management is considered a decisive factor. Developing internal expertise is essential, with digital project management tools having a supporting function. Cross-departmental teams can be formed and effectively managed by consistently building internal expertise. Staff from the "central department," including HR and IT, must also be involved in the interdisciplinary teams for OZG services, as they know of the internal resources of the respective department. Incorporating this knowledge into the project teams strengthens collaboration and enables efficient use of existing resources to implement OZG services. In addition, it is crucial to integrate a culture of continuous learning, as known in agile organizational models, into functions, roles, and tasks in any organization chart of a digitization project. The provision of knowledge management systems, including related wikis, and the organization of "communities of practice" that fill the knowledge management systems with information, experiences, and lessons learned should be systematic. It should not stop at federal or departmental boundaries.

#### *2. Methodological support with purpose*

In the area of methods, several measures are required to ensure a uniform way of working and the agile development of OZG services. First, project standards should be introduced or strengthened to ensure all employees work according to the exact specifications. In addition, introducing mandatory project management certifications can ensure that employees have the necessary skills to apply agile development meth-

ods to OZG services. Promoting methods and tools to manage complexity, such as best project management practices, can help make it easier to handle complex projects. To ensure clear lines of responsibility and efficient decision-making, limiting the number of co-determinants in projects and establishing a uniform definition of agility and project success is advisable. Additionally, structures should be implemented to enable DevOps and ensure seamless integration between project and authority structures. Incorporating the transitions between the two structures into the organizational ministry charts can be helpful in this regard. Finally, it is important to establish clear responsibilities for selecting agile methods and to carefully plan the introduction or revision of criteria for selecting these methods. These measures help to establish a coherent and effective way of working in the method domain and to successfully implement agile development of OZG services.

### *3. Modernization of the ministries' workspaces*

Workspaces for interdisciplinary teams in OZG services must be designed to support diverse needs and innovative working methods. At the beginning of the project-based work process, a communication space would serve for collaborative exchanges and open discussions to encourage lively interaction and idea development. Teams can collaborate on projects and present their findings in another work and presentation space. Here, the focus is on collaboration. A complementary activity room again offers the opportunity to work creatively and try new ways of working practically in workshop mode. It is a space for experimentation and innovative approaches because the joy of experimentation is at the forefront of agility. Another focus room creates a quiet atmosphere in which one can concentrate on a specific topic or issue to be solved. Complex tasks can be worked on here without being disturbed by external distractions. The various workspaces enable employees to work effectively and productively, depending on their needs and working methods.

Following on from the above recommendations, which are beneficial for the direct implementers with the support of the management level, however, the management levels must reduce the complexity and hierarchical structures that also guide the OZG performance in development whenever possible. Based on the results, the following recommendations are summarized for the administrative and political management levels within the administration, at tactical and strategic levels, as they can adapt work assignments, process procedures, and distribution of responsibilities for digital administrative services in strategic orientations of the authority.

#### *4. Innovative leadership*

Organizational and political leadership must create a climate where agile methods are seen as helpful and legitimate. Leaders should be given the opportunity to actively apply and promote agile methods. In addition, leadership have to provide ongoing support for agile methods and establish training and support systems. A continuous and low-threshold training program for interested civil servants should be offered and consolidated over time. Establish specialized agile methods teams to demonstrate the effectiveness of these methods in practice on OZG deliverables. They need to take the position of the legitimate top-down reform driver and formulate an official demand with an accepted culture of error from the application of agile methods for increased user orientation and more efficient functioning in the agency. In this way, public administration can also remain and become an attractive employer in times of a shortage of skilled workers, characterized by a higher capacity for innovation.

#### *5. Central Coordination Office*

The use of agile methods at OZG services must not continue to be a single process of individually motivated employees in individual ministries. In addition to the technical requirements, new organizational arrangements must be made when implementing agile methods at the OZG. Strengthening horizontal cooperation across departmental and interdepartmental boundaries is particularly important in the context of mission orientation, as this demanding policy approach requires significantly more interdepartmental action than previous policy approaches. Project work must be strengthened to the extent that accountability cannot be confined to one institution. Broader coordination of efforts by a central government actor with a political will, such as an "Agile Business Unit" from an institutional OZG multiplier, is needed to enable cross-silo working and to avoid fragmentation in individual ministries in the long term. This also radiates support with the political will to change to the outside world. The IT Planning Council has created an agile organization with the FITKO. In the future, it must be given better human, technical, and financial resources and acquires more decision-making and authority powers, and thus be expanded into a true central coordinating body of agile methods to OZG services.

#### *6. Establishing of ministerial Inhouse Consulting*

By amending civil service law and linking promotion guidelines more closely to performance, a skills-based employment structure can be created that allows for more flexible staffing structures. These changes would enable us to train and hire targeted administration specialists with comprehensive consulting skills. This would strengthen in-house consulting and enable the administration to effectively bring in

internal consulting services through its existing knowledge. Establishing qualified in-house consulting would increase the efficiency and problem-solving capability of the administration, save costs for external consulting services, and invest these saved funds in the sustainable qualification of the administration staff. In the composition of interdisciplinary OZG teams, care must be taken to ensure a good mix in terms of gender, age, authority background, lateral entrants, and certifications to cover as many skills as possible and consequently generate synergies for administrative modernization. This plays an essential role in the successful implementation of OZG projects.

In the coalition agreement, the German government finds clear words that the administration must become more agile and digital and focus on interdisciplinary and creative problem-solving. In practice, this is easier said than done. Anyone who wants to implement agile working methods in administration encounters immense challenges. The results of the analysis underscore the need for a holistic nature of digital transformation that emphasizes the renewal of internal practices, routines, and organizational culture (Mergel et al. 2019). Respondents redundantly described the need to adapt OZG work processes to be more efficient and user-centric, where agile ways of working must become standard and are consequently seen as essential for further administrative modernization. Agile methods and tools serve as auxiliary tools for the practical implementers at the working level to drive user oriented OZG services. External consultants or internal agile coaches further promote the pressure for innovation through agile methods. This is consistent with statements in the literature (Janssen van der Voort 2020). The data crystallizes that the introduction of agility in digital administrative services serve to increase efficiency and adapt to the increasing complexity of tasks. To this end, it is described as necessary to understand and promote agilely developed administrative services beyond improved communication and information flow. It is also a technical process based on agile software development. It is underscored by the increasing need for more empowerment of administrative staff to apply and adopt agile methods in the digital implementation of new and existing administrative services. Achieving a critical mass of ministerial leaders who adopt an agile mindset and apply these methods in their daily work is seen as critical. The practical understanding and implementation of agility in non-IT areas, the OZG units or OZG digitization labs, overlaps with the core feature of user orientation by focusing on digitally easy-to-use administrative services. In contrast, constant iteration cycles take a back seat in the development of OZG services, as agile methods are often applied as needed, for example, when the need for retro perspectives emerges, and it is rare for iteration cycles to be carried through continuously from front to back. The introduction of agile methods not only

pursues the goal of increasing perceived effectiveness and efficiency at work but also advocates for increased job satisfaction and a higher attractiveness of the ministry administration. The benefits of agile methods described in the literature, such as increased responsiveness, effectiveness, and efficiency (Soe and Drechsler 2018), are also perceived among all OZG staff interviewed, from the rank-and-file officer level to the ministerial management level. Such moments of perceived improvement can reinforce belief in the use of agile methods. The effectiveness of the use of agile methods is reinforced if it leads to increased individual learning among OZG participants, especially through more intensive communication or improved teamwork.

It is interesting that the empowerment of employees' willingness to learn and their ability to question established procedures are described as fundamental elements of an agile mindset. Here, the findings tie in with more recent research, which highlights the agile mindset as crucial for openness to the adoption of agile methods (Mergel et al. 2021). Supportively, some ministerial forerunners are driving this development by training in-house agile coaches with certification to provide concrete support in the work process of digital administrative services in OZG units to transfer the agile mindset to administrative reform on a selective basis. Ultimately, leaders must set an example of digital change and sustainably establish the necessary structures and solutions. Living digitization in all its facets requires, among other things, a digital mindset for everyone involved. Since not everyone has studied "computer science" per se, especially in management positions, there are not necessarily only digital natives; there is a need for action here.

The empirical results indicate that the bottom-up approach to introducing agility, which is partially practiced in practice, often results in only isolated agile components being selected and adapted as far as possible to the individual requirements of the corresponding OZG service. As a result, this paper adds an empirical perspective to the existing literature on agility in the administrative context (Janssen and van der Voort 2020; Mergel et al. 2021), which otherwise focuses exclusively on agile software development and project management in the public sector (Mergel et al. 2018; Soe and Drechsler 2018). Administrators and administrative staff, when not in a leadership position themselves, are heavily dependent on the leadership of their unit, department, or project manager in OZG units or in OZG digitization labs, who in turn is also dependent on the next level up on the organizational chart. The importance of overarching organizational programs cannot be underestimated, as they serve as sources of legitimacy for practices and support the implementation of agile as a practice that faces organizational resistance. The literature on adopting agile practices in the public sector illustrates that leadership support at all levels is critical (Mergel et al. 2021).

In this sense, the analysis suggests that OZG stakeholders in state and federal ministries are guided by a duality of their actions but to different extents. Without much design or leadership expertise, administrative staff at the executive level often must start acting and take unconventional and uncertain steps in the administrative context to initiate change measures. However, these must be accepted and started by the employees and management. Those involved are faced with the challenge of first creating room for maneuvering and then in turn filling this room in line with the expectations of the management level.

## 9 Conclusion

This work examined the application of agile methods in developing OZG services under the mantle of qualitative and explorative research. In a narrower sense, the question is to what extent agile methods affected the development of OZG services to accelerate administrative modernization. This study provides important insights into applying agile methods in public administration and thus contributes to the scientific and social discussion about agility in administration.

Based on fourteen semi-structured expert interviews, applying agile methods in developing digital administrative services has had varying degrees of impact on administrative modernization in Germany. Positive changes and progress have been achieved by introducing agile working methods, contributing to accelerating administrative modernization. This is reflected in a change of mindset in the administration, which is characterized by improved inter- and intra-cultural cooperation and coordination in OZG topic areas to overcome departmental and national boundaries. One of the main impacts lies in the flexibility and adaptability of agile methods. By introducing iterative loops and continuous adjustments to project goals, OZG deliverables could be developed more efficiently and quickly. Agile working enabled development teams to respond quickly to changing user requirements and needs and adapt their solutions accordingly. In addition, agile methods promote collaboration and communication within the project team. By involving the entire team in decision-making processes and establishing transparent communication formats, it is possible to create effective and collaborative working environments. This not only supports the quality of the developed OZG services but also contributes to improving internal work processes. By regularly assessing and revising goals, inefficient aspects, or those no longer relevant can be identified and improved early. This helps ensure that OZG services meet citizens' current requirements and needs, thus advancing administrative modernization.

However, it is essential to note that more than agile methods are required to ensure comprehensive administrative modernization. Administrative structures and cultures must also be adapted to support agile working methods. The willingness of employees to change, the political will to change, and the understanding of agility also significantly influence the use and application of agile methods. To overcome these challenges, targeted measures are required, such as employee training programs, supportive leadership, transparent communication, and a wide-open attitude toward change within the administration. This requires a mindset change and a culture of experimentation, learning, and continuous improvement. After all, living digitization

with all its facets also requires, among other aspects, a digital mindset among all people involved. The digitization of government and administration only works with digitally competent employees. Since not everyone has studied computer science, especially in management positions, there are not necessarily only digital natives due to their development; there is a need for management personnel to understand, experience, and help shape digital transformation. However, it is crucial to link agile methods of action in public administration even further to political agenda setting to discuss and implement concrete solution proposals with broad political support from the ministerial management level in order to overcome the challenges and promote the understanding and application of agile methods in administration. In turn, it increases administrative modernization by offering digital administrative services that are independent of location and time.

The findings also highlight the importance of understanding the fragile but influential relationship between practitioners at the operational level and decision-makers at the ministerial management level. It becomes clear that the immediate implementers of OZG services at the operational level often need help to maintain the legitimacy of their actions at the ministerial level while at the same time striving to advance digital administrative services quickly and successfully. These dynamic shapes the actions of those involved. This is because administrations, as executing agencies, are primarily guided by laws and policies, with their main goal often being to avoid mistakes. Due to this risk aversion, the scope for discretion and judgment in developing digital administrative services must be fully exploited. Instead, OZG services often still favor traditional working methods that involve less pressure to justify. This leads to a need for experimentation in the administration that prioritizes sequential working methods over agile and collaborative approaches. Networking and interdisciplinarity in solving complex issues continue to be improved by hierarchical structures and fragmented responsibilities. A paradigm shift must continue to emerge in the administration, and less thinking must be done regarding budget years, major projects, and departmental responsibilities; instead, digital administrative services must be processed agilely. Then a consistent agile and user-centric (software) development of digital administrative services in the German administrative context will be possible.

Overall, applying agile methods in developing OZG services has had a progressive impact on administrative modernization in Germany. Through their flexibility, collaboration, and continuous adaptability, agile methods have helped to increase the efficiency and relevance of the OZG services developed, thus bringing the administration up to date with the latest technology.

It also has great potential for further accelerating administrative modernization, provided that employees have the necessary skills, and a corresponding culture of change and collaboration is fostered. After all, due to their focus on risk avoidance and traditional working methods, administrations often need more time to adopt innovative approaches and find joint solutions. The German administration faces key challenges, with neighboring states outpacing it in resilient and innovative administrative services, increasing employer competition in the labor market, and ever-faster technological change. For the state to continue to fulfill its tasks, which would be jeopardized by such understaffing, the administration must become more attractive as an employer. However, offering a "job with a purpose," i.e., the opportunity to work on meaningful tasks that contribute to the common good, is not enough to attract highly competitive skilled workers to the administration. Therefore, the state must also be a driver of innovation. To meet these challenges, it is important to break down hierarchical structures, promote interdisciplinary collaboration and bring about an even more substantial rethinking of working methods and collaboration in the administrative culture.

Most of the research to date has focused on new structures, such as digital administrative units or applications of agility (Mergel et al. 2021; Mergel, Gong, et al. 2018). This study adds to the research canon by examining the application of agile methods directly to digital administrative services in the context of the OZG. The work makes an empirical contribution to the growing body of research in the field of public administration on digital administrative services that are entering the public sector with digital transformation. The thesis explores to improve the understanding of agility in public administration, which is characterised by its vague nature. Moreover, the results contribute to a better understanding of the state and federal multipliers in the creation of digital administrative services by using the OZG administrative reform project to examine the adoption of agile methods and their impact and limitations. The work provides new insights into the dynamics of ministerial work levels and formulates suggestions for improvement considering the collected data and already existing measures.

Finally, this work contributes triple to the literature on digital transformation in agile methods using administrative services in the public sector. First, the work also examined administrations' internal transformation in administrative culture through adopting agile methods, which complements recent work by Wilson and Mergel (2022). Second, the still patchy field of research underscores the importance of distinguishing between different types of actors when capturing their influence on the digital transformation of public organizations. Although it is often the employees at the executive working level who can drive the spread of agile methods in the or-

ganization, action is needed at the executive leadership and policy levels to ensure the long-term institutionalization of agile methods. Thirdly, the work with the user orientation of the administration bar also shows what influence internally used agile methods also have on the outward public by giving them access to easily understandable digital administration services.

The research design used in this thesis has several limitations. Added to the already mentioned methodological imitations, the results are not per se transferrable to other ministry administrations or bureaucratic systems due to different public service systems or administrative cultures, which significantly impact the introduction of agile working methods. Different public service systems and administrative cultures have significant implications for the transferability of the results (Kuhlmann and Wollmann 2019). This principle also applies to the German multi-level system, in which federal and state ministerial bureaucracies' scope for action and the organizational structure can differ. In addition, evaluating the measurability and effectiveness of agile methods is beyond the scope of this study. Answering these questions would have required a different methodological approach. Other multipliers of the OZG, the municipal, state-wide, and nationwide IT service providers, the more than ten thousand municipalities, and institutional supporters such as FITKO should be considered in this work. The nationwide networking of specialists who develop OZG services using agile methods would also be a worthwhile object of investigation.

The recommendations developed are based on fourteen contributions from experts who, collectively, have a great deal of involvement, knowledge, and experience in introducing agile methods to digital administrative services across all administration and management levels, except for the local government. The elaborated recommendations provide added value for further research that could analyze the applicability of agile methods at digital administrative services from a micro-level perspective in other contexts or forms of public organizations. Additionally, another focus can be on the micro-level by examining individual stakeholders in administrative services in the public sector from a public administration behavioral science perspective (Aguinis and Solarino 2019). Going further, the research may also benefit from a longitudinal approach that provides insights into the evolution of the behavior of the individuals involved during the agile work process in the context of administrative reform. The completeness of recommendations and detailed description of the OZG work process and, nonetheless, an evaluation of the effectiveness of the described measures is beyond the scope of this study. Within the framework, alternative methods for completeness and evaluation of the measures for introducing agile methods should be considered to allow a comprehensive classification and evaluation of their effectiveness. Complementary to this, measuring and evaluating agile methods' success in an

administrative context is crucial. Future studies should consider even more different OZG services to gain a more comprehensive understanding of the applicability and effectiveness of agile methods in digital administrative services. In summary, this work has some limitations that limit the generalizability of the results and call for further research.

For future research, further investigation and discussion can contribute to a common understanding of agility in administration and connect the research streams from understanding agility in the public sector. In doing so, it would be advisable to evaluate and discuss even more concrete solutions and proposals in the OZG process to overcome the challenges to further promote the understanding and application of agile methods in administration. This can improve the understanding of social and cultural actions' impact on adopting agile methods in the ministerial bureaucracy. Such an addition would greatly support exploratory research efforts in this area and empirically strengthen understanding the importance of interpersonal and cultural dynamics in formulating digital administrative services. By considering social, cultural, and individual aspects, research on digital transformation in public administration can be strengthened and improved. In addition, the limited number of studies on agile methods in the public sector would benefit from research aimed at understanding the impact of agile methods on the quality of task performance, including user satisfaction and effectiveness. Such studies help ensure that research on digital transformation does not repeat the mistake of highlighting insufficient research on the outcomes and impacts of reforms. Complementing this, it is recommended to investigate how the administration can bring innovations and technologies faster to the surface under the challenges of a federal state and what contribution modified business and organizational models can make to this in the future. Overall, future research should help develop a more comprehensive understanding of the impact of agile methods on administrative services and provide concrete insights into their success and effectiveness.

In summary, the introduction of agile methods has significantly impacted the development of OZG and the acceleration of administrative modernization in Germany. The flexibility, collaboration, transparency, and adaptability promoted by agile methods have contributed to more efficient and responsive development processes and ultimately led to the successful implementation of the OZG services, narrowing to which agile methods were applied. Finally, however, agile tools often used informally and mainly selectively at the operational level, although it is officially politically desired to fulfill the tasks related to the OZG requirements.

## Bibliography

- Adams, W. (2015). Conducting semi-structured interviews. *Handbook of Practical Program Evaluation: Fourth Edition*, 492–505.
- Aguinis, H., & Solarino, A. M. (2019). Transparency and replicability in qualitative research: The case of interviews with elite informants. *Strategic Management Journal*, 40(8), 1291–1315. <https://doi.org/10.1002/smj.3015>
- Al Balushi, K. (2016). The use of online semi-structured interviews in interpretive research. *International Journal of Science and Research*, 7(7), 726–731. <https://doi.org/10.21275/ART20181393>
- Andriole, S. J. (2018). Skills and competencies for digital transformation. *IT Professional*, 20(6), 78–81. <https://doi.org/10.1109/MITP.2018.2876926>
- Angela, A. (2022). Designing and delivering public services in the digital age. *OECD Digital Economy Papers*, 2022(10). <https://doi.org/10.1787/e056ef99-en>
- Awamleh, M., R. Stephens, & Salem, F. (2022). Agile government - emerging perspectives in public management, 3–19. [https://doi.org/10.1142/9789811239700\\_0001](https://doi.org/10.1142/9789811239700_0001)
- Balaji, S., & Sundararajan Murugaiyan, M. (2012). Waterfall vs v-model vs agile: A comparative study on sdlc. *International Journal of Information Technology and Business Management*, 2(1), 26–30. <https://doi.org/10.5121/ijm.2012.21.1.6>
- Bergen, N., & Labonté, R. (2020). Everything is perfect, and we have no problems?: Detecting and limiting social desirability bias in qualitative research. *Qualitative Health Research*, 30(5), 783–792. <https://doi.org/10.1177/1049732319889354>
- Biernacki, P., & Waldorf, D. (1981). Snowball sampling: Problems and techniques of chain referral sampling. *Sociological Methods Research*, 10(2), 141–163. <https://doi.org/10.1177/004912418101000205>
- Brown, L., & Osborne, S. P. (2013). Innovation in public services: Old and new directions for knowledge, 563–566.
- Bundesregierung. (2018). Die Digitalstrategie der Bundesregierung. <https://www.bundesregierung.de/breg-de/themen/digitalisierung/die-digitalstrategie-der-bundesregierung-1549554>
- Bundesregierung. (2020a). Digital Administration 2020 Programme. Retrieved 2020, from [https://www.verwaltung-innovativ.de/SharedDocs/Publikationen/Regierungsprogramm/management\\_\\_summary\\_\\_DiV\\_\\_Druckversion\\_\\_engl.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=2](https://www.verwaltung-innovativ.de/SharedDocs/Publikationen/Regierungsprogramm/management__summary__DiV__Druckversion__engl.pdf?__blob=publicationFile&v=2)

- Bundesregierung. (2020b). Digitale Agenda 2014 - 2017. [https://www.bmwk.de/Redaktion/DE/Publikationen/Digitale-Welt/digitale-agenda.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=3](https://www.bmwk.de/Redaktion/DE/Publikationen/Digitale-Welt/digitale-agenda.pdf?__blob=publicationFile&v=3)
- Bundesregierung. (2020c). Digitalisierung gestalten. Umsetzungsstrategie der Bundesregierung. Retrieved September 10, 2020, from <https://www.bundesregierung.de/resource/blob/975292/1605036/d71af00f84eb2253ec2435d93fda5b6d/digitalisierung-gestalten-download-bpa-data.pdf>
- Bundesregierung. (2021a). Datenstrategie der Bundesregierung. Deutschland als Vorreiter bei Innovationen. <https://www.bundesregierung.de/breg-de/themen/digitalisierung/datenstrategie-beschlossen-18427>
- Bundesregierung. (2021b). Organisationserlass. <https://www.bundesregierung.de/resource/blob/974430/1990040/df69951d83f08c0b7b04cb40210%20e1221/2021-12-08-organisationserlass-data.pdf?download=1>
- Bundesregierung. (n.d). 19 köpfe und gremien der digitalpolitik.
- CDU, & SPD. (2018). Koalitionsvertrag 2018. [https://archiv.cdu.de/system/tdf/media/dokumente/koalitionsvertrag\\_2018.pdf?file=1](https://archiv.cdu.de/system/tdf/media/dokumente/koalitionsvertrag_2018.pdf?file=1)
- Colville, I., & Carter, M. (2013). Innovation as the practice of change in the public sector, 91–106. <https://doi.org/10.4337/9781849809740.00015>
- Commission, E. (2022). *EGovernment Benchmark 2022 Synchronising Digital Governments Analyze the Future* (tech. rep.). <https://digital-strategy.ec.europa.eu/library/egovernment-benchmark-2022>
- Council, E. (2017). Tallinn Declaration on EGovernment at the Ministerial Meeting during Estonian Presidency of the Council of the EU on 6 October. <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/news/ministerial-declaration-egovernment-tallinn-declaration>
- Crespo Marquez, A., & Gupta, J. N. D. (2006). Contemporary Maintenance Management: Process, Framework and Supporting Pillars. *Omega*, *34*(3), 313–326. <https://doi.org/10.1016/j.omega.2004.11.003>
- Das, S., & Suganthan, P. N. (2022). *Referententwurf. Entwurf eines Gesetzes zur Änderung des Onlinezugangsgesetzes sowie weiterer Vorschriften*. (tech. rep.). Bundesministerium des Innern. [https://www.bmi.bund.de/SharedDocs/gesetzgebungsverfahren/DE/Downloads/referentenentwuerfe/ozg/ozg-aenderung.pdf?%5C\\_%5C\\_blob=publicationFile&v=2](https://www.bmi.bund.de/SharedDocs/gesetzgebungsverfahren/DE/Downloads/referentenentwuerfe/ozg/ozg-aenderung.pdf?%5C_%5C_blob=publicationFile&v=2)
- Denzin, N. K. (2012). Triangulation 2.0\*. *Journal of Mixed Methods Research*, *6*(2), 80–88. <https://doi.org/10.1177/1558689812437186>
- des Innern, B. (2021). 9-Punkte-Plan für ein digitales Deutschland. Bericht zur Umsetzung. Retrieved 2021, from [https://www.onlinezugangsgesetz.de/SharedDocs/downloads/Webs/OZG/DE/9-punkte-plan.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=4](https://www.onlinezugangsgesetz.de/SharedDocs/downloads/Webs/OZG/DE/9-punkte-plan.pdf?__blob=publicationFile&v=4)

- de Vries, L., H. Tummers, & Bekkers, V. (2018). The Diffusion and Adoption of Public Sector Innovations: A Meta-Synthesis of the Literature. *Perspectives on Public Management and Governance*, 1(3), 159–176. <https://doi.org/10.1093/ppmgov/gvy001>
- Dikert, M., K. Paasivaara, & Lassenius, C. (2016). Challenges and Success Factors for Large-Scale Agile Transformations: A Systematic Literature Review. *Journal of Systems and Software*, 119, 87–108. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2016.06.013>
- Dingsoyr, T. (2012). A decade of agile methodologies: Towards explaining agile software development. *Journal of Systems and Software*, 85, 1213–1221. <https://doi.org/10.1016/J.JSS.2012.02.033>
- Döring, N., & Bortz, J. (2016). *Forschungsmethoden und evaluation*. Springerverlag. <https://doi.org/10.1007/978-3-540-33306-7>
- Döringer, S. (2021). ‘The Problem-Centred Expert Interview’. Combining Qualitative Interviewing Approaches for Investigating Implicit Expert Knowledge. *International Journal of Social Research Methodology*, 24, 265–278. <https://doi.org/10.1080/13645579.2020.1766777>
- Dunleavy, P. (2006). New public management is dead - long live digital-era governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16, 467–494. <https://doi.org/10.1093/jopart/mui057>
- Dunleavy, P. (2015). Design principles for essentially digital governance. <http://eprints.lse.ac.uk/64125/>
- Etikan, I. (2016). Comparison of convenience sampling and purposive sampling. *American Journal of Theoretical and Applied Statistics*, 5, 1. <https://doi.org/10.11648/j.ajtas.20160501.11>
- Feldner, D. (2019). *Redesigning Organizations: Concepts for the Connected Society*. Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-27957-8>
- Fleischer, J. (2022). Policy Labs as Arenas for Boundary Spanning: Inside the Digital Transformation in Germany. *Public Management Review*, 24(8), 1208–1225. <https://doi.org/10.1080/14719037.2021.1893803>
- Fountain, J. E. (2001). *Building the Virtual State: Information Technology and Institutional Change Enacting Technology*. Brookings Institution Press.
- Fowler, M. (2001). The Agile Manifesto. <https://martinfowler.com/articles/newMethodology.html>
- Fulgham, C. (2011). The FBI gets agile. *IT Professional*, 13(5), 57–59. <https://doi.org/10.1109/MITP.2011.88>

- Galletta, A. (2013). *Mastering the Semi-Structured Interview and Beyond: From Research Design to Analysis and Publication*. New York University Press. <https://doi.org/10.18574/9780814732953>
- Gaub, V. (2020). The Challenges of digitalisation for the (German) State. Retrieved 2020, from [https://doi.org/10.1007/978-3-030-27957-8\\_15](https://doi.org/10.1007/978-3-030-27957-8_15)
- GGO. (n.d). Gemeinsame Geschäftsordnung der Bundesministerien. [https://www.bmi.bund.de/SharedDocs/downloads/DE/veroeffentlichungen/themen/ministerium/ggo.pdf;jsessionid=E3E2EAF77620BD0D4C653C521F5B7E71.2\\_cid364?\\_\\_blob=publicationFile&v=12](https://www.bmi.bund.de/SharedDocs/downloads/DE/veroeffentlichungen/themen/ministerium/ggo.pdf;jsessionid=E3E2EAF77620BD0D4C653C521F5B7E71.2_cid364?__blob=publicationFile&v=12)
- Glaser, B. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Aldine Publishing Company. <https://doi.org/10.4324/9780203793206>
- Gläser, J. (2010). Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen. 4. Auflage. Lehrbuch. Wiesbaden: VS Verlag. <https://vu.fernuni-hagen.de/lvuweb/lvu/file/FeU/KSW/2022WS/25602/oefentlich/25602-4-02-S1%5C%20Vorschau.pdf>
- Gong, C. (2021). Developing a Unified Definition of Digital Transformation. *Technovation*, 102. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2020.102217>
- Gong, Y. (2020). Towards a Comprehensive Understanding of Digital Transformation in Government: Analysis of Flexibility and Enterprise Architecture. *Government Information Quarterly*, 37(3). <https://doi.org/10.1016/j.giq.2020.101487>
- Grant, G. (2007). Designing Governance for Shared Services Organizations in the Public Service. *Government Information Quarterly*, 24(3), 522–538. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2006.09.005>
- Greve, C. (2020). Unpacking Nordic Administrative Reforms: Agile and Adaptive Governments. *International Journal of Public Administration*, 43(8), 697–710. <https://doi.org/10.1080/01900692.2019.1645688>
- Guest, G. (2006). How Many Interviews Are Enough?: An Experiment with Data Saturation and Variability. *Field Methods*, 18(1), 59–82. <https://doi.org/10.1177/1525822X05279903>
- Halsbenning, S. (2020). Digitalisierung Öffentlicher Dienstleistungen: Herausforderungen Und Erfolgsfaktoren Der OZG-Umsetzung in Der Kommunalverwaltung. *HMD Praxis Der Wirtschaftsinformatik*, 58(5), 1038–1053. <https://doi.org/10.1365/s40702-021-00765-5>
- Hammerschmid, G. (2020). Querwechsler Als Impulsgeber Für Die Verwaltung von Morgen Kurzstudie Über Potential, Kompetenzen Und Erfahrungen von Querwechslern. [https://www.hertie-school.org/fileadmin/2\\_Research/2\\_Research\\_directory/Research\\_Centres/Centre\\_for\\_Digital\\_Governance/Papers/Studie\\_Querwechsler\\_Hammerschmid\\_Hustedt\\_2020.pdf](https://www.hertie-school.org/fileadmin/2_Research/2_Research_directory/Research_Centres/Centre_for_Digital_Governance/Papers/Studie_Querwechsler_Hammerschmid_Hustedt_2020.pdf)

- Head, B. (2015). Wicked Problems: Implications for Public Policy and Management. *Administration and Society*, 47(6), 711–739. <https://doi.org/10.1177/0095399713481601>
- Hennink, M. (2022). Sample Sizes for Saturation in Qualitative Research: A Systematic Review of Empirical Tests. *Social Science Medicine*, 292, 114523. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2021.114523>
- Irani, E. (2019). The Use of Videoconferencing for Qualitative Interviewing: Opportunities, Challenges, and Considerations. *Clinical Nursing Research*, 3–8. <https://doi.org/10.1177/1054773818803170>
- IT-Planungsrat. (2018). OZG-Umsetzungskatalog. Digitale Verwaltungsleistungen im Sinne des Onlinezugangsgesetzes. [https://www.it-planungsrat.de/fileadmin/beschluesse/2018/Beschluss2018-22\\_TOP2\\_Anlage\\_OZGUmsetzungskatalog.pdf](https://www.it-planungsrat.de/fileadmin/beschluesse/2018/Beschluss2018-22_TOP2_Anlage_OZGUmsetzungskatalog.pdf)
- IT-Planungsrat. (2022). Jahresbericht 2022. Ausblick 2023. IT-Planungsrat Fitko. [https://www.it-planungsrat.de/publication/Jahresbericht\\_\\_IT-PLR\\_\\_FITKO\\_2022\\_23\\_barrierefrei.pdf](https://www.it-planungsrat.de/publication/Jahresbericht__IT-PLR__FITKO_2022_23_barrierefrei.pdf)
- Janowski, T. (2015). Digital government evolution: From transformation to contextualization. *Government Information Quarterly*, 32(3), 221–236. <https://doi.org/10.1016/J.GIQ.2015.07.001>
- Janssen, M. (2018). Trustworthiness of digital government services: deriving a comprehensive theory through interpretive structural modelling. *Public Management Review*, 20(5), 647–671. <https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1305689>
- Janssen, M. (2020). Agile and Adaptive Governance in Crisis Response: Lessons from the COVID-19 Pandemic. *International Journal of Information Management*, 55, 102180. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102180>
- Jarratt, D. (1996). A Comparison of Two Alternative Interviewing Techniques Used within an Integrated Research Design: A Case Study in Outshopping Using Semi-Structured and Non-Directed Interviewing Techniques. *Marketing Intelligence Planning*, 6–15. <https://doi.org/10.1108/02634509610131108>
- Kattel, R. (2019). Innovation Bureaucracies: How Agile Stability Creates the Entrepreneurial State. *Public Purpose*, 1–29. <https://doi.org/10.1080/23322523.2019.1654618>
- Kirovska, N. (2019). USAGE OF KANBAN METHODOLOGY AT SOFTWARE DEVELOPMENT TEAMS. *eprints.ugd.edu.mk*, 1–29. <https://eprints.ugd.edu.mk/14949/1/030302.pdf>
- Klievink, B. (2017). Big Data in the Public Sector: Uncertainties and Readiness. *Information Systems Frontiers*, 19(2), 267–283. <https://doi.org/10.1007/s10796-016-9686-2>

- Klischewski, R. (2007). Information integration or process integration? How to achieve interoperability in administration. *Electronic Government: Third International Conference*, 57–65. [https://doi.org/10.1007/978-3-540-77146-7\\_5](https://doi.org/10.1007/978-3-540-77146-7_5)
- Kneuer, M. (2019). *Political Science and digitalisation – Global Perspectives* (2nd). Barbara Budrich.
- Kuhlmann, S. (2019). *Introduction to Comparative Public Administration. Administrative Systems and Reforms in Europe* (2nd). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.3224/dms.v12i2.16>
- Kuhlmann, S. (2021a). Digital transformation going local: implementation, impacts and constraints from a German perspective. *PUBLIC MONEY MANAGEMENT*, 41(1), 1–9. <https://doi.org/10.1080/09540962.2021.1939584>
- Kuhlmann, S. (2021b). Kommunale Handlungsfähigkeit Im Europäischen Vergleich. *Nomos Verlagsgesellschaft mbH Co. KG*, 1–8. <https://doi.org/10.5771/9783748923305-1>
- Kuhlmann, S. (2021c). *Public Administration Public Administration* (2nd). International Institute of Administration Sciences. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-53697-8>
- Kupi, M. (2021). Agile Development for Digital Government Services: Challenges and Success Factors. *12849 LNCS*, 139–150. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-82824-0\\_11](https://doi.org/10.1007/978-3-030-82824-0_11)
- Lage Junior, M. (2010). Variations of the Kanban System: Literature Review and Classification. *International Journal of Production Economics*, 126, 13–21. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2010.01.009>
- Lappi, T. (2017). Project Governance in Public Sector Agile Software Projects. *International Journal of Managing Projects in Business*, 10(2), 263–294. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-04-2016-0031>
- Lappi, T. (2019). Project Governance and Portfolio Management in Government Digitalization. *Transforming Government: People, Process and Policy*, 13(2), 159–196. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-04-2016-0031>
- Lindgren, I. (2018). Digital Government Transformation: A Case Illustrating Public E-Service Development as Part of Public Sector Transformation. *Proceedings of the 2018 ACM SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems*, 18, 1–12. <https://doi.org/10.1145/3209281>
- Lourenço, R. (2023). Government Transparency: Monitoring Public Policy Accumulation and Administrative Overload. *Government Information Quarterly*, 40(1), 101762. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2022.101762>
- Manifesto, A. (2001). Manifesto for agile software development.
- Mayring, P. (2010). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken* (2nd). Beltz. [https://doi.org/10.1007/978-3-531-92052-8\\_42](https://doi.org/10.1007/978-3-531-92052-8_42)

- Mayring, P. (2013). *Qualitative Forschung*. Hogrefe.
- Mayring, P. (2014). Qualitative Inhaltsanalyse (N. Baur & J. Blasius, Eds.). *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*, 543–558. [https://doi.org/10.1007/978-3-531-18939-0\\_38](https://doi.org/10.1007/978-3-531-18939-0_38)
- Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken*. Beltz.
- Mayring, P. (2016). *Einführung in die qualitative Sozialforschung: Eine Anleitung zu qualitativem Denken*. Beltz.
- McGann, M. (2018). The Rise of Public Sector Innovation Labs: Experiments in Design Thinking for Policy. *Policy Sciences*, 51(3), 249–267. <https://doi.org/10.1007/s11077-018-9315-7>
- McKinsey. (2020). Agile Organizations. <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/lean-management-or-agile-the-right-answer-may-be-both>
- Meijer, A. (2014). From Hero-Innovators to Distributed Heroism: An in-depth analysis of the role of individuals in public sector innovation. *Public Management Review*, 16(2), 199–216. <https://doi.org/10.1080/14719037.2013.806575>
- Meijer, A. (2015a). A metatheory of e-government: Creating some order in a fragmented research field. *Government Information Quarterly*, 32(3), 237–245. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2015.04.006>
- Meijer, A. (2015b). E-governance innovation: Barriers and strategies. *Government Information Quarterly*, 32(2), 198–206. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2015.01.001>
- Meinel, C. (2016). *Understanding Innovation*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-23967-2>
- Mergel, A., I. Brahimi. (2021). Agile Kompetenzen für die Digitalisierung der Verwaltung. *Digital Governance Lab*. <https://doi.org/10.1007/s35114-021-0705-x>
- Mergel, I. (n.d.). *Digital Service Teams: Challenges* (tech. rep.).
- Mergel, I. (2016). Agile Innovation Management in Government: A Research Agenda. *Government Information Quarterly*, 33(3), 516–523. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2016.07.004>
- Mergel, I. (2018a). Agile Government: Systematic Literature Review and Future Research. *Government Information Quarterly*, 35(2), 291–298. <https://doi.org/10.1016/J.GIQ.2018.04.003>
- Mergel, I. (2018b). Citizen-Oriented Digital Transformation in the Public Sector. *ACM International Conference Proceeding Series*. <https://doi.org/10.1145/3209281.3209294>
- Mergel, I. (2019a). Defining Digital Transformation: Results from Expert Interviews. *Government Information Quarterly*, 36(4), 502–510. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002>

- Mergel, I. (2019b). Digital Service Teams in Government. *Government Information Quarterly*, 36(4), 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.07.001>
- Mergel, I. (2019c). Digitale Transformation Als Reformvorhaben Der Deutschen Öffentlichen Verwaltung. *Der Moderne Staat – Zeitschrift Für Public Policy, Recht Und Management*, 12(1), 162–171. <https://doi.org/10.3224/dms.v12i1.09>
- Mergel, I. (2021). Agile: A New Way of Governing. *Public Administration Review*, 81(1), 161–165. <https://doi.org/10.1111/puar.13202>
- Mergel, I. (2022). Agil und kollaborativ komplexe Probleme lösen. *Zeitschrift Für Öffentliche Verwaltung*, 69(11), 845–854. <https://doi.org/10.1007/s35114-022-0845-7>
- Mertens, P. (2021). Ist Deutschland Wirklich Ein „digitales Entwicklungsland“ – Kann Die Institutioneninflation Helfen? *Wirtschaftsinformatik Management*, 194–205. <https://doi.org/10.1365/s35764-021-00340-z>
- Miles, M. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. UI-Press.
- Mishra, A. (2021). Organizational Issues in Embracing Agile Methods: An Empirical Assessment. *International Journal of System Assurance Engineering and Management*, 12(6), 1420–1433. <https://doi.org/10.1007/s13198-021-01350-1>
- Mohajan, H. (2018). Qualitative Research Methodology in Social Sciences and Related Subjects. *Journal of Economic Development, Environment and People*, 7, 23–48. <https://doi.org/10.11585/mpira-85654>
- Naderifar, M. (2017). Snowball Sampling: A Purposeful Method of Sampling in Qualitative Research. *Strides in Development of Medical Education*, 14(3), 123–127. <https://doi.org/10.5812/sdme.67670>
- Nambisan, S. (2019). The digital transformation of innovation and entrepreneurship: Progress, challenges, and key themes. *Research Policy*, 48(8), 1597–1614. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2019.03.018>
- Normenkontrollrat, N. (2021). Bürokratieabbau in der Zeitenwende – Bürger, Wirtschaft und Verwaltung jetzt entlasten. [https://www.normenkontrollrat.bund.de/SharedDocs/Publikationen/DE/Fachpublikationen/2022\\_NKR\\_Jahresbericht.html](https://www.normenkontrollrat.bund.de/SharedDocs/Publikationen/DE/Fachpublikationen/2022_NKR_Jahresbericht.html)
- Nuottila, J. (2016). Challenges of Adopting Agile Methods in a Public Organization. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 4(3), 65–85. <https://doi.org/10.12821/ijispm040304>
- of Agile Report 2022, T. S. (2022). State of Agile Report. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2021.01.227>
- Palinkas, L. (2015). Purposeful Sampling for Qualitative Data Collection and Analysis in Mixed Method Implementation Research. *Administration and Policy*

- in Mental Health and Mental Health Services Research*, 42(5), 533–544. <https://doi.org/10.1007/s10488-013-0528-y>
- Pencheva, I. (2019). Big Data amp; AI-A Transformational Shift for Government: So, What Next for Research? [https://doi.org/10.1007/978-3-030-22376-9\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-030-22376-9_2)
- Przyborski, A. (1968). Qualitative Sozialforschung Ein Arbeitsbuch. <http://lehre.martinvooss.de/wp-content/uploads/2020/05/Mod-2-Przyborski-Wohlrab-Sahr-2014-Qualitative-Sozialforschung.-Ein-Arbeitsbuch.pdf>
- Rackwitz, M. (2021). Digital Transformation: From Hierarchy to Network-Based Collaboration? The Case of the German 'Online Access Act' Der Moderne Staat – Zeitschrift Für Public Policy, Recht Und Management (14:1–2021), Verlag Barbara Budrich GmbH. <https://doi.org/10.3224/dms.v14i1.05>
- Rieger, S. (2014). Wie Verankert Man Digitalpolitik in Der Bundesregierung? Zuständigkeiten, Entstehungsprozess Und Führungsmodell Der Digitalen Agenda. <http://www.dieterjanecek.de/de/article/58.mut-zur->
- Rigby, D. (2016). The Secret History of Agile Innovation. *Harvard Business Review*. <https://doi.org/10.1108/hbr.2016.04.004>
- Ritschard, G. (2018). Sequence analysis and related approaches: Innovative methods and applications. *Open Access Library Journal*, 5(1). <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-31365/v5i1>
- Rocha, A. (2019). *Advances in Intelligent Systems and Computing 745 Trends and Advances in Information Systems and Technologies* (Vol. 745). Springer Nature. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-22376-9>
- Rösch, N. (2023). Design Thinking for Innovation: Context Factors, Process, and Outcomes. *European Journal of Innovation Management*, 26(7), 160–176. <https://doi.org/10.1108/EJIM-03-2022-0164>
- Saleh, S. (2019). Comparative Study within Scrum, Kanban, XP Focused on Their Practices. *2nd International Conference on Electrical, Computer and Communication Engineering, ECCE 2019*. <https://doi.org/10.1109/ECACE.2019.8679334>
- Scholta, H. (2023). Proactivity in Digital Public Services: A Conceptual Analysis. *Government Information Quarterly*. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2023.101832>
- Schumacher, A. (2016). Automation, Digitization and Digitalization and Their Implications for Manufacturing Processes Model-Driven Design of Cyber-Physical Production Management Systems View Project Lean Industry 4.0. <https://doi.org/10.1177/1065912907313077>
- Seawnght, J. (2008). Case Selection Techniques in Case Study Research: A Menu of Qualitative and Quantitative Options. *Political Research Quarterly*, 61(2), 294–308. <https://doi.org/10.1177/1065912907313077>

- Sirendi, R. (2016). Bringing Service Design Thinking into the Public Sector to Create Proactive and User-Friendly Public Services. *Lecture Notes in Computer Science (Including Subseries Lecture Notes in Artificial Intelligence and Lecture Notes in Bioinformatics)*, 9752, 221–230. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-39399-5\\_21](https://doi.org/10.1007/978-3-319-39399-5_21)
- Soe, R. (2018). Agile Local Governments: Experimentation before Implementation. *Government Information Quarterly*, 35(2), 323–335. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2017.11.010>
- Sousa, M. (2019). Digital Learning: Developing Skills for Digital Transformation of Organizations. *Future Generation Computer Systems*, 91, 327–334. <https://doi.org/10.1016/j.future.2018.08.048>
- SPD, F., & the Greens. (2021). Koalitionsvertrag 2021. [https://www.spd.de/fileadmin/Dokumente/Koalitionsvertrag/Koalitionsvertrag\\_2021-2025.pdf](https://www.spd.de/fileadmin/Dokumente/Koalitionsvertrag/Koalitionsvertrag_2021-2025.pdf)
- Thesing, T. (2021). Agile versus Waterfall Project Management: Decision Model for Selecting the Appropriate Approach to a Project. 181, 746–756. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2021.01.227>
- Thomas, D. (2006). A General Inductive Approach for Analyzing Qualitative Evaluation Data. *American Journal of Evaluation*, 27(2), 237–246. <https://doi.org/10.1177/1098214005283748>
- Thomson, S. (2016). Diversity Management and Intellectual Capital View Project Stigma, Work and Organizations View Project.
- Thurmond, V. (2001). The Point of Triangulation. *Qualitative Research Journal*, 1(1), 97–107. <https://doi.org/10.1177/107780040100100109>
- Trischler, J. (2022). Design for Experience—a Public Service Design Approach in the Age of Digitalization. *Public Management Review*, 24(8), 1251–1270. <https://doi.org/10.1080/14719037.2021.1899272>
- Twizeyimana, J. (2019). The Public Value of E-Government – A Literature Review. *Government Information Quarterly*, 36, 167–178. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.01.001>
- Vacari, I. (2015). Adopting Agile Methods in the Public Sector: A Systematic Literature Review. *Proceedings of the International Conference on Software Engineering and Knowledge Engineering, SEKE (Vol. 2015-January)*, 709–714. <https://doi.org/10.18293/seke2015-159>
- Van Casteren, W., & Van Casteren, W. (2017). The Waterfall Model and the Agile Methodologies: A Comparison by Project Characteristics. *ResearchGate*. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.36825.72805>
- van Thiel, S. (2014). *Research Methods in Public Administration and Public Management: An introduction*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203078525>

- Vial, G. (2019). Understanding Digital Transformation: A Review and a Research Agenda. *Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
- von Kardorff, E. (2019). *A Companion to QUALITATIVE RESEARCH*. Sage.
- Wilson, C. (2022). Overcoming barriers to digital government: mapping the strategies of digital champions. *Government Information Quarterly*, 39(2). <https://doi.org/10.1016/j.giq.2022.101681>
- Wouters, S. (2022). Strategies to Advance the Dream of Integrated Digital Public Service Delivery in Inter-Organizational Collaboration Networks. *Government Information Quarterly*, 40(1). <https://doi.org/10.1016/j.giq.2022.101681>
- Wouters, S. (2023). Strategies to Advance the Dream of Integrated Digital Public Service Delivery in Inter-Organizational Collaboration Networks. *Government Information Quarterly*, 40(1). <https://doi.org/10.1016/j.giq.2022.101779>
- Yin, R. (2009). *Case study research: Design and methods* (4th). Sage. <https://doi.org/10.33524/cjar.v14i1.73>
- Yin, R. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th). Sage.
- Ylinen, M. (2021). Incorporating Agile Practices in Public Sector IT Management: A Nudge toward Adaptive Governance. *Information Polity*, 26(3), 251–271. <https://doi.org/10.3233/IP-200269>

# A Appendix A

## A.1 Implementation of OZG services in thematic areas

Thematic field	Federal Government	Leading federal state
Work & Retirement	BMAS	North Rhine-Westphalia
Building & Housing	BMI	Mecklenburg-Western Pomesanien
Education	BMBF	Saxony-Anhalt
Immigration & Emigration	AA / BMI	Brandenburg
Commitment & Hobby	BMI	North Rhine-Westphalia and municipal umbrella organisations: Deutscher Landkreistag, Deutscher Städtetag, Deutscher Städte- und Gemeindebund
Family & Child	BMFSFJ	Hanseatic City of Bremen
Research & Promotion	BMI	Free State of Bavaria
Health	BMG	Lower Saxony
Mobility & Travel	BMDV	Hesse and Baden-Wuerttemberg
Cross-sectional services	BMI	Berlin
Law & Order	BMJ / BMI	Free State of Saxony
Taxes & Customs	BMF	Hesse
Environment	BMUV	Schleswig-Holstein
Corporate Management & Development	BMWK	Hamburg

c.f. BMI 2022

## A.2 The principle of Agile Software Development

<b>Principle</b>	<b>Description</b>
<i>Principle 1</i>	Our highest priority is to satisfy the customer through early and continuous delivery of valuable software.
<i>Principle 2</i>	Welcome changing requirements, even late in development. Agile processes harness change for the customer's competitive advantage.
<i>Principle 3</i>	Deliver working software frequently, from a couple of weeks to a couple of months, with a preference to the shorter timescale.
<i>Principle 4</i>	Business people and developers must work together daily throughout the project.
<i>Principle 5</i>	Build projects around motivated individuals. Give them the environment and support they need and trust them to get the job done.
<i>Principle 6</i>	The most efficient and effective method of conveying information to and within a development team is face-to-face conversation.
<i>Principle 7</i>	Working software is the primary measure of progress.
<i>Principle 8</i>	Agile processes promote sustainable development. The sponsors, developers, and users should be able to maintain a constant pace indefinitely.
<i>Principle 9</i>	Continuous attention to technical excellence and good design enhances agility.
<i>Principle 10</i>	Simplicity- the art of maximizing the amount of work not done -is essential.
<i>Principle 11</i>	The best architectures, requirements, and designs emerge from self-organizing teams.

Source: Agile Manifesto 2001

### A.3 Derived deductive categories from the research state of the Literature review

Context: Categories	Sources
OZG: Organisational structure law	Denkhaus et al. n.d.; Halsbenning 2021; Mergel 2019a; OZG-Umsetzungskatalog n.d.; Mergel 2019a
OZG: Offer of digital services	Lindgren and Van Veenstra 2018; Mergel et al. 2019a, 2021a; Rackwitz et al. 2021; Standish Group´s Chaos Report 2018
OZG: User orientation	Dunleavy and Margetts 2015; McGann et al. 2018; Mergel 2019a; Mergel, Kattel, et al. 2018; Rackwitz et al. 2021; Sirendi and Taveter 2016; Trischler and Westman Trischler 2022
OZG: Digitization maturity	Mergel et al. 2021; Rackwitz et al. 2021)
Agility: Scrum	Mergel et al. 2021; Rigby et al. 2016b; Saleh et al. 2019; Vacari and Prikladnicki 2015a; Ylinen 2021
Agility: Kanban	Lappi and Aaltonen 2017; Ylinen 2021
Agility: Design Thinking	Carvalho Fernandes et al. 2016; Liedtka et al. 2020; McGann et al. 2018; Mergel 2022; Rösch et al. 2023
Agility: Project Management	Lappi and Aaltonen 2017; Lappi et al. 2019; Mergel et al. 2021
Agility: Transparency	Lindgren and Van Veenstra 2018; Lourenço 2023
Employees: Team, exchange, collaboration	Kupi and McBride 2021; Mergel 2019b; Rackwitz et al. 2021; Wouters et al. 2023
Employees: Organisational structure of authorities	Kuhlmann et al. n.d.; Lourenço 2023; Mergel 2019a
Functionality: Resources	Standish Group´s Report 2018, Lourenço 2023; Mergel et al. 2021
Functionality: Internal and external impact	Awamleh et al. 2022; Mergel et al. 2019a; Mergel, Gong, et al. 2018; Mergel, Kattel, et al. 2018; Ylinen 2021
Functionality: Mindset	Mergel et al. 2019a; Mergel et al. 2021b
Functionality: Progress and innovation impact of the law	Carvalho Fernandes et al. 2016; Greve et al. n.d.; Mergel 2016; Mergel et al. 2019a; Vial 2019
Functionality: Consulting support	Greve et al. n.d.; Lappi and Aaltonen 2017; Mergel 2016

## A.4 Frequency distribution of the overall system

<i>Coding</i>	<i>Category</i>	<i>Number</i>	<i>Percent</i>
<i>inductive</i>	Willingness to change	172	14,85
<i>inductive</i>	Applicability and political will	156	13,47
<i>inductive</i>	Understanding agility	88	7,60
<i>deductive</i>	Organisational structure of authorities	68	5,87
<i>deductive</i>	Team, exchange, collaboration	59	5,09
<i>deductive</i>	User orientation	74	6,39
<i>inductive</i>	Competence	68	5,87
<i>inductive</i>	Advantages	47	4,06
<i>deductive</i>	Consulting support	40	3,45
<i>deductive</i>	Kanban	33	2,85
<i>deductive</i>	Design Thinking	33	2,85
<i>inductive</i>	Disadvantages	31	2,68
<i>deductive</i>	Resources	32	2,76
<i>deductive</i>	Organisational structure law	33	2,85
<i>deductive</i>	Digitization maturity	31	2,68
<i>deductive</i>	Scrum	29	2,50
<i>inductive</i>	Teaching agility	26	2,25
<i>inductive</i>	Leadership	20	1,73
<i>deductive</i>	Projektmanagement	21	1,81
<i>deductive</i>	Transparency	19	1,64
<i>inductive</i>	Communication	18	1,55
<i>deductive</i>	Offer of digital services	16	1,38
<i>deductive</i>	Progress and innovation impact of the law	14	1,21
<i>inductive</i>	Acceptance	14	1,21
<i>deductive</i>	Internal and external impact	9	0,78
<i>deductive</i>	Mindset	7	0,60

## B Appendix B

### B.1 Catalogue of Questions for Semi-Structured Interviews – Administrative employees and civil servants at state and federal level

<i>Context</i>	<i>Questions</i> <sup>13</sup>
<i>Introduction</i>	Kurze Beschreibung der Position und des allgemeinen Tätigkeitsfeldes.
<i>Highlighting of the expert role</i>	Bitte beschreiben Sie ihre Berührungspunkte mit dem Onlinezugangsgesetz (OZG) in ihrem Tätigkeitsfeld
<i>OZG: Description of working and</i>	Wie ist in Ihrem Bundesministerium/in Ihrem Bundesland die OZG-Kooperation mit anderen Bundesländern/mit dem Bund auf der Arbeitsebene ausgestaltet? Wie kann ich mir das konkret vorstellen? Für welche Verwaltungsleistungen ist Ihr Bundesministerium oder Ihr Bundesland verantwortlich? Wie nutzerfreundlich sind Ihre genannten OZG-Leistungen ausgestaltet? Welches Reifegradmodell (0-4) umfasst die Online-Verfügbarkeit Ihrer verantwortlichen Verwaltungsleistung(en)?
<i>Agility: Personal experience with agile methods in working together to fulfill OZG services within the team, unit, or department in the ministry</i>	Was verstehen Sie von agilen Arbeiten? Was verstehen Sie unter agilen Methoden? Welche Rollen spielen Methoden aus der agilen Softwareentwicklung, wie beispielsweise Design Thinking Methoden, Scrum, Lean oder Kanbanboards, bei der Erarbeitung und Anwendung von (einzelnen) OZG-Leistungen? Welche Rolle spielt Projektmanagement bei der Erarbeitung und Umsetzung von OZG-Leistungen? Inwieweit ist die Anwendung agiler Methoden bei der Erarbeitung von OZG-Leistungen im Vergleich zu klassischen Projektstrukturen sinnvoll?
<i>Employees: Description of the work processes and routines in the team and perception of the tasks in the field of activity of the OZG, personal actions, and perceived personal influence on the implementation of agile methods in the personal work environment</i>	Haben Sie Formen von agilen Arbeiten, wie beispielsweise dem Einsatz von ressorts- oder referatsübergreifenden Teams, kennengelernt? Wie würden Sie in der Erarbeitung von OZG-Leistungen typische Arbeitsabläufe innerhalb Ihres Teams beschreiben? Inwieweit erleben Sie diese Arbeitsabläufe als effektiv für die Erfüllung Ihrer Aufgaben? Inwieweit sind Sie persönlich an der Einführung neuer Arbeitsabläufe in Ihrem Team, in Ihrem Referat oder in Ihrer Abteilung beteiligt? Wie gehen Sie vor, wenn Sie agile Methoden einführen? Inwieweit sind diese Arbeitsmethoden im Kontext des öffentlichen Sektors mit seinen klaren Strukturen und Verwaltungstraditionen nutzbar? Wie schätzen Sie Ihre Möglichkeit ein, neue Arbeitsweisen während der Erarbeitung von OZG-Leistungen einzuführen? Wie werden unterschiedliche Arbeitsverfahren in der Regel im Ministerium eingeführt? Wie werden interne Veränderungsprozesse in der Regel eingeleitet? Wo sehen Sie verwaltungsspezifische Hemmnisse?
<i>Functionality: Understanding of the working procedures and routines in the administration and experience with externals introducing agile methods into the team, unit, or department, such as consultants or fellows</i>	Was für personale, institutionelle und psychische Ressourcen sind für das Arbeiten mit agilen Methoden anhand des OZG notwendig? Welche Innen- und Außenwirkungen sollen innovative Herangehensweisen bei (einzelnen) OZG-Leistungen erfüllen? Gibt es Konflikte bei der Anwendung agiler Methoden mit den Anforderungen von OZG-Leistungen? Wodurch entstehen sie? Wie werden sie gelöst? Welchen Hebel hat die Arbeit mit agilen Methoden beim OZG in Gang gesetzt? Was hatte fortschrittliche und innovative Auswirkungen auf die Verwaltungsmodernisierung? Haben Sie erlebt, dass Externe (z. B. Berater oder Fellows) agile Methoden, wie beispielsweise Design Thinking Methoden, Scrum, Lean oder Kanbanboards, eingeführt haben? Wenn ja, in welchem Kontext und wie zielführend waren diese bezugnehmend auf das OZG und die Verwaltungsmodernisierung?
<i>Remaining issues and concluding questions</i>	Überwiegen Ihrer Meinung nach die Vor- oder Nachteile bei der Anwendung agiler Methoden in den Verwaltungsstrukturen? Gibt es weitere wichtige Themen für die Einführung agiler Arbeitsmethoden in Verbindung mit dem OZG, über die wir jetzt noch nicht gesprochen haben?

## B.2 Catalogue of Questions for Semi-Structured Interviews – Externals

Context	Questions <sup>14</sup>
<i>Introduction</i>	Kurze Beschreibung der Position und des allgemeinen Tätigkeitsfeldes.
<i>Highlighting of the expert role</i>	Wie ist in Ihrem Bundesministerium/in Ihrem Bundesland die OZG-Kooperation mit anderen Bundesländern/mit dem Bund auf der Arbeitsebene ausgestaltet? Wie kann ich mir das konkret vorstellen? Für welche Verwaltungsleistungen ist Ihr Bundesministerium oder Ihr Bundesland verantwortlich? Wie nutzerfreundlich sind Ihre genannten OZG-Leistungen ausgestaltet?
<i>Agility: Personal experience with agile methods in working together to fulfill OZG services within the team, unit, or department in the ministry</i>	Welches Reifegradmodell (0-4) umfasst die Online-Verfügbarkeit Ihrer verantwortlichen Verwaltungsleistung(en)? Was verstehen Sie von agilen Arbeiten? Was verstehen Sie unter agilen Methoden? Welche Rollen spielen Methoden aus der agilen Softwareentwicklung, wie beispielsweise Design Thinking Methoden, Scrum, Lean oder Kanbanboards, bei der Erarbeitung und Anwendung von (einzelnen) OZG-Leistungen? Welche Rolle spielt Projektmanagement bei der Erarbeitung und Umsetzung von OZG-Leistungen? Inwieweit ist die Anwendung agiler Methoden bei der Erarbeitung von OZG-Leistungen im Vergleich zu klassischen Projektstrukturen sinnvoll?
<i>Employees: Description of the work processes and routines in the team and perception of the tasks in the field of activity of the OZG, personal actions, and perceived personal influence on the implementation of agile methods in the personal work environment</i>	Haben Sie Formen von agilen Arbeiten, wie beispielsweise dem Einsatz von ressorts- oder referatsübergreifenden Teams, kennengelernt?  Wie würden Sie in der Erarbeitung von OZG-Leistungen typische Arbeitsabläufe innerhalb Ihres Teams beschreiben?  Inwieweit erleben Sie diese Arbeitsabläufe als effektiv für die Erfüllung Ihrer Aufgaben?  Inwieweit sind Sie persönlich an der Einführung neuer Arbeitsabläufe in Ihrem Team, in Ihrem Referat oder in Ihrer Abteilung beteiligt?  Wie gehen Sie vor, wenn Sie agile Methoden einführen?  Inwieweit sind diese Arbeitsmethoden im Kontext des öffentlichen Sektors mit seinen klaren Strukturen und Verwaltungstraditionen nutzbar?  Wie schätzen Sie Ihre Möglichkeit ein, neue Arbeitsweisen während der Erarbeitung von OZG-Leistungen einzuführen?  Wie werden unterschiedliche Arbeitsverfahren in der Regel im Ministerium eingeführt? Wie werden interne Veränderungsprozesse in der Regel eingeleitet? Wo sehen Sie verwaltungsspezifische Hemmnisse?
<i>Functionality: Understanding of the working procedures and routines in the administration and experience with externals introducing agile methods into the team, unit, or department, such as consultants or fellows</i>	Was für personale, institutionelle und psychische Ressourcen sind für das Arbeiten mit agilen Methoden anhand des OZG notwendig?  Welche Innen- und Außenwirkungen sollen innovative Herangehensweisen bei (einzelnen) OZG-Leistungen erfüllen?  Gibt es Konflikte bei der Anwendung agiler Methoden mit den Anforderungen von OZG-Leistungen? Wodurch entstehen sie? Wie werden sie gelöst?  Welchen Hebel hat die Arbeit mit agilen Methoden beim OZG in Gang gesetzt? Was hatte fortschrittliche und innovative Auswirkungen auf die Verwaltungsmodernisierung?  Haben Sie erlebt, dass Externe (z. B. Berater oder Fellows) agile Methoden, wie beispielsweise Design Thinking Methoden, Scrum, Lean oder Kanbanboards, eingeführt haben? Wenn ja, in welchem Kontext und wie zielführend waren diese bezugnehmend auf das OZG und die Verwaltungsmodernisierung?
<i>Remaining issues and concluding questions</i>	Überwiegen Ihrer Meinung nach die Vor- oder Nachteile bei der Anwendung agiler Methoden in den Verwaltungsstrukturen?  Gibt es weitere wichtige Themen für die Einführung agiler Arbeitsmethoden in Verbindung mit dem OZG, über die wir jetzt noch nicht gesprochen haben?

### B.3 Coding Guideline

Context	Categories	Definition	Anchor example	Coding Rule
		"It is precisely defined which text components fall under a category" (Mayring 2015, p. 97).	"Specific passages are cited that fall under a category, and are intended to be examples of that category" (Mayring 2015, p. 97).	"Where problems of demarcation between categories exist, rules are formulated to enable unambiguous classifications" (Mayring 2015, p. 97).
OZG	Organisational Structure Law	The category 'Organisational Structure Law' refers to the legal provisions and regulations laid down within the framework of the OZG. It sets out the framework within which German administrative authorities must offer services digitally and facilitate interactions with citizens and businesses via online platforms. The Organisational Structure Law may contain regulations governing the creation of digital interfaces, introducing standardized data formats, and ensuring uniform and efficient administrative processing by different authorities.	"Sometimes you have to remember that sometimes you already have specialized procedures in place and only need the online module on top of it." (IN I, ZN 186-187)	The category 'Organisational Structure Law' includes text passages that refer to the legal provisions and regulations that define the basic structure and organizational framework of the OZG in the German administration. This includes statements about the creation of digital interfaces, the introduction of standardized data formats, the regulation of responsibilities and competencies, and the assurance of uniform and efficient administrative processing.
	Offer of digital services	The category 'Offer of digital services' refers to the provision of administrative services in accordance with the requirements of the OZG. It includes the possibility for citizens and businesses to conduct various administrative matters online, such as submitting applications, obtaining information, filling out forms, and submitting documents. The provision of digital services, therefore, includes the platforms and services provided by the authorities to enable the electronic handling of administrative matters.	"Our OZG services are not linked at all at federal states level or with municipalities or anything like that but are really quite individual." (IN III, ZN 169-170)	The category 'Offer of digital services' includes text passages that refer to the provision of administrative services through digital platforms and channels. The text passages must specifically refer to the availability and use of digital administrative services and not contain general information about digitization or the OZG.
	User orientation	The category 'User orientation' refers to the central principle of the OZG, which aims to make administrative services and access to public services more user-friendly and demand-oriented for citizens and businesses. It includes the orientation of digital administrative services to the needs, expectations, and capabilities of users. A user-oriented implementation of the OZG includes the provision of clear, understandable, and easily accessible online services, intuitive user interfaces, adapted information, and assistance, as well as fast and efficient handling of administrative processes.	"We need to make our products more user-centric; we need to engage people more." (IN VII, ZN 111-112)	The category 'User Orientation' includes text passages that indicate the orientation of administrative services to the needs, expectations, and capabilities of users. All text passages must be coded that indicate that measures are taken in the context of the OZG to improve the user-friendliness and accessibility of digital administrative services. This includes information on the provision of clear, simple, understandable online services, user-friendly interfaces and menu structures, adaptations to the needs of different user groups, and consideration of accessibility and assistance for users.
	Digitization maturity	The category 'Digitization Maturity' refers to the degree to which an administrative authority can effectively use digital technologies and offer administrative processes and services by digital means.	"But often digitalization only maps the reality that already exists. That is not digitization." (IN II, ZN 108-109)	The category 'Digitization Maturity' includes text passages that describe the state of development of an administrative authority or organization regarding the use of digital technologies and the provision of digital administrative processes and services.
Agility	Scrum	The category 'Scrum' is an agile project management method used in the context of OZG in the German administration. It is a flexible and iterative approach to planning, implementing, and continuously improving digital administration projects. It promotes close cooperation within the development team and with the users. Project work occurs in short, time-limited units, so-called sprints, where specific tasks are to be completed. Scrum enables flexible adaptation to changing requirements.	"For example, we can't proceed in this typical Scrum logic, that we can work undisturbed, and a Scrum Master supports us a bit. Because if a draft law comes in from another ministry, we must drop everything." (IN VII, ZN 330-333)	The category 'Scrum' includes text passages that refer to the application of the agile project management method 'Scrum'. This includes mentions of sprints and iterations.
	Kanban	The category 'Kanban' is a visual project management method used in the context of OZG in the German administration. It is an approach to control and optimize workflows and processes efficiently. Kanban is based on the principle of visual boards on which tasks are displayed in card form. Each card represents a task or work step and is placed on the board. Kanban enables clear visualization of work progress, priorities, and the allocation of resources. By applying Kanban, administrative authorities under the OZG can optimize their work processes, identify bottlenecks, and improve efficiency in developing and delivering digital administrative services.	"So, a basic, a basic method like a shared Kanban board. Those are things where I know it's used in all or almost all teams, but it's not within the project in our case." (IN IV, ZN 176-179)	The category 'Kanban' includes text passages that refer to the use of the visual project management method 'Kanban'. This includes mentions of visual boards, task cards, and other elements associated with the Kanban method.
	Design Thinking	The category 'Design Thinking' is a creative problem-solving approach applied in the context of OZG in the German administration. It is an iterative process that aims to develop user-centered solutions to complex problems. Using design thinking, the needs and perspectives of users are placed at the center to design innovative and user-friendly digital administrative services. By using Design Thinking, administrative authorities can develop tailor-made solutions within the framework of the OZG that meet users' requirements and increase their satisfaction and efficiency.	"That alone is agile working. But yes also from the usual methods. From design thinking to really in the room where we were all working, just sticking designs on the walls and whitening and cutting and sticking assessment points on them." (IN VI, ZN 117-120)	The category 'Design Thinking' includes text passages that refer to the application of the creative problem-solving approach 'Design Thinking'. This includes mentions of ideation, prototyping, feedback integration and continuous improvement.
	Project Management	The category 'Project Management' refers to the systematic planning, organization, implementation, and control of projects within the framework of the OCA. It includes schedules, resources, and budgets to achieve the objectives of the OZG.	"I think this approach is actually quite a good project management method in principle, which takes a certain middle course between, completely agile and purely according to hierarchy and then creating transition services. I think with is often a good way." (IN XII, ZN 205-208)	The category 'Project Management' includes text passages that refer to the systematic planning, organization, implementation, and control of projects related to the OZG. This includes mentions of project planning, control, documentation, and resource management.
Employees	Transparency	The category 'Transparency' refers to the principle of openness and accessibility of information and processes within the framework of the OZG. It includes providing clear and understandable information about citizens' and businesses' administrative services, procedures, and responsibilities. Through transparency, users should be able to understand the administration's working methods and decision-making bases and build trust.	"And I think that as long as it is not made transparent in such a project that it is in conflict with each other, but if there is the assumption that you could somehow have both, then I think it is not so goal-oriented and not so good." (IN IV, ZN 297-299)	The category 'Transparency' includes text passages that refer to the principle of openness and accessibility of information and processes within the framework of OZG. This includes statements providing clear and understandable information on administrative services, procedures, responsibilities, and decision-making bases.
	Team, exchange, collaboration	The category 'Team, exchange, and cooperation' refers to the collaborative way of working and exchanging information within the administrative authority's framework of OZG. It includes the cooperation between different teams, departments, and authorities to successfully plan, develop and implement digital administrative services following the OZG. Promoting open exchange and a collaborative working culture helps make the OZG implementation efficient and successful and provides citizens and businesses with seamless access to digital administrative services.	"You can't just lock the administrative staff and civil servants in a room and say now let's work agilely, but you need someone who also whips it through a bit." (IN I, ZN 163-165)	The category 'Team, exchange and cooperation' includes text passages that refer to the collaborative way of working and the exchange of information within the administrative authority's framework of the OZG. These include information on the working culture and cooperation between different teams, departments, and authorities to enable the planning, development, and implementation of digital administrative services following the requirements of the OZG.
	Organisational structure of authorities	The category 'Organisational structure of authorities' refers to the structural aspects of the administrative authorities under the OCA. It includes the organisational structure, responsibilities, hierarchies, communication, decision-making channels, and internal cooperation within the authorities.	"Whereby I must also say, to be fair, after the MVP was created and the digital lab was finished, the say after the MVP was created and the digital lab was finished, the agile way of working was also finished with the exception of the hierarchies." (IN VI, ZN 292)	The category 'Organisational structure of authority' includes text passages that refer to the structural aspects of the administrative authorities in the context of OZG. This also includes statements concerning allocating tasks, responsibilities, and work processes within the authorities, as well as referring to the cooperation between different departments and specialist areas.
	Resources	The category 'Resources' refers to the tangible and intangible means needed to implement the OZG in the German administration. It includes financial resources, personnel, technical infrastructure, IT systems, data, expertise, and time.	"And that's a bit of a challenge again, also the resources." (IN X, ZN 273-274)	The category 'Resources' includes text passages that refer to the tangible and intangible resources needed to implement the OZG. This includes referring to the resources required for developing, delivering, and continuously improving digital administrative services under the OZG.
Functionality	Internal and external impact	The category 'Internal and external impact' refers to the impact and image of the administration within the framework of the OZG, both inside and outside the administration. The internal impact relates to the effects of the OZG on the internal processes, structures, and working methods of the administration. The external impact refers to the public perception and image of the administration concerning the OZG.	"As is so often the case, new methods and changes in methods are always accompanied; methods always go hand in hand with the fact that they have to be simplified, promoted, and demanded. This is the first building block that needs to be clarified." (IN, ZN 401-403)	The category 'Internal and external impact' includes text passages that refer to the impact and image of the administration in connection with the OZG both within and outside the administration. This also includes statements about the effect of the OCA on internal processes and public perception.
	Mindset	The category 'Mindset' refers to the mindset, attitude, and attitude of the actors in the German administration concerning the implementation of the OZG. It relates to how administrative staff, managers, and decision-makers perceive and react to the OZG and the associated changes in the administration.	"You need the people who are committed to it and who want it. But you can't change the mindset in those higher leadership positions and that's why the process will be difficult to implement." (IN II, ZN 125-127)	The category 'Mindset' includes text passages that refer to the mindset, attitude and stance of the actors in the administration on the OZG and agile methods.
	Progress and innovation impact of the law	The category 'Progress and innovation impact of the law' refers to the progress and innovation impact of the German administration. It describes the positive changes and developments achieved through the OZG concerning introducing and using digital administrative services. The progress and innovation effect of the law includes various aspects, such as promoting innovations in public administration and creating new opportunities for cooperation and participation.	"I think the big advantage is the basic premise of agile methods that you give everyone involved more room for their own decisions it doesn't necessarily apply only to creativity, but simply their own room for maneuver. How one shapes one's role, how one carries out activities, how one takes steps forward." (IN IV, ZN 265-269)	The category 'Progress and innovation impact of the law' includes text passages that refer to the impact of the OZG on the progress and innovation of the German administration. This includes information on the positive changes and developments related to the introduction and use of digital administrative services and also provides text passages on the use of modern technologies and the creation of an innovative environment in the administration. Recent text passages that emphasize the importance of the OZG as a driver for progress and the creative capacity of the administration.
	Consulting Support	The category 'Consulting support' refers to the support and advice available to administrative authorities in implementing the OZG. It includes expert knowledge and advisory services that help authorities understand the requirements of the OZG, take appropriate measures, and carry out implementation effectively.	"Because I don't think it's the outsiders who agree on that, but we also try to manage projects in such a way, of course, when we realize them together with outsiders, that it works in the direction of agile methods." (ZN III, ZN 86-88)	The category 'advisory support' includes text passages that refer to the support and advice available to administrative authorities in implementing the OZG. This includes text passages on information on expert knowledge and adviser services available to help the authorities meet the requirements of the OZG.

B.4 Excerpt from the start of the data analysis

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1	5654								
2	%	Interview	ZN	Außerung	Nr.	Kategorien	Kodierung inkl. Ankerbeispiele	IN	ZN
3	0.05%	I		Transkript 1					
4	0.07%	I	1	Interviewer: Herzlichen Dank, dass Sie sich heute die Zeit genommen haben für das kurze				IN I,	ZN 1)
5	0.09%	I	2	Interview und herzlichen Dank auch, dass Sie heute Morgen schon direkt eine Mail an mich				IN I,	ZN 2)
6	0.11%	I	3	verfasst haben. Das mit der Einverständniserklärung hat keine unmittelbare Eile. Der Kontakt				IN I,	ZN 3)
7	0.12%	I	4	an Sie zur Sächsischen Staatskanzlei kam über den Staatssekretär XY (anonymisiert)				IN I,	ZN 4)
8	0.14%	I	5	zustande. Durch meinen Studiengang und meinem Job beschäftige ich mich in meiner				IN I,	ZN 5)
9	0.16%	I	6	Masterarbeit insbesondere auch mit dem Onlinezugangsgesetz. Dann würde ich vorschlagen				IN I,	ZN 6)
10	0.18%	I	7	wir starten mit dem Interview, so wie vorab alles schon per Mailverkehr geklärt. #00:01:0772#				IN I,	ZN 7)
11	0.19%	I	8	Interviewee: Gut, super. Hört sich gut an. Vielen Dank. Das ist schön, dass Sie aus XY				IN I,	ZN 8)
12	0.21%	I	9	(anonymisiert) sogar mit XY (anonymisiert) Wurzeln kommen. Hervorragend. Mit der				IN I,	ZN 9)
13	0.23%	I	10	Universität XY (anonymisiert) habe ich auch relativ viele Kontakte. Herr XY (anonymisiert)				IN I,	ZN 10)
14	0.25%	I	11	ist ja auch der Vorsitzende unserer Fachgruppe XY (anonymisiert). Mit dem habe ich auch				IN I,	ZN 11)
15	0.27%	I	12	hier regelmäßig die Kontakte. Und vor mehreren Jahren, als ich selbst noch in der				IN I,	ZN 12)
16	0.28%	I	13	Wissenschaft aktiver war, hatten wir auch intensive wissenschaftliche Kontakte nach				IN I,	ZN 13)
17	0.30%	I	14	Münster. Insofern ist mir das ein Herzensanliegen, dass ich Sie hier unterstützen kann.				IN I,	ZN 14)
18	0.32%	I	15	#00:01:4374#				IN I,	ZN 15)
19	0.34%	I	16	Interviewer: Herzlichen Dank. Herr Dr. XY (anonymisiert) ist auch unser Programm Betreuer				IN I,	ZN 16)
20	0.35%	I	17	auf deutscher Seite. Ich hatte letztes Jahr im Sommersemester einen Kurs mit ihm. Genau.				IN I,	ZN 17)
21	0.37%	I	18	Sehr schön. Dann können wir auch gerne einfach starten. Vielleicht können Sie einfach kurz				IN I,	ZN 18)
22	0.39%	I	19	was zu sich, zu Ihrer Person und zu Ihrem allgemeinen Tätigkeitsfeld sagen. #00:02:1279#				IN I,	ZN 19)
23	0.41%	I	20	Interviewee: Vielen Dank. Also von der Funktion her nehme ich derzeit den Dienstposten				IN I,	ZN 20)
24	0.42%	I	21	des Büroleiters, des Staatssekretärs für XY (anonymisiert), ein. Hier in der sächsischen				IN I,	ZN 21)
25	0.44%	I	22	Staatskanzlei ist der Staatssekretär XY (anonymisiert) eben auch der CIO XY (anonymisiert),				IN I,	ZN 22)
26	0.46%	I	23	als solcher federführend in der Regierung verantwortlich für diese ganzen Themen rund um				IN I,	ZN 23)
27	0.48%	I	24	die Digitalisierung der Verwaltung. Ich helfe dem Herrn XY (anonymisiert) seine diversen				IN I,	ZN 24)
28	0.50%	I	25	Aufgaben zu koordinieren. Das ist hier meine Kernaufgabe. Ich habe zur Unterstützung noch				IN I,	ZN 25)
29	0.51%	I	26	vier Kolleginnen, die sozusagen die verschiedenen Facetten der Tätigkeit des Staatssekretärs				IN I,	ZN 26)
30	0.53%	I	27	begleiten. Er ist nämlich darüber hinaus auch noch Beauftragter für die Kulturhauptstadt				IN I,	ZN 27)
31	0.55%	I	28	Chemnitz. Wir haben also mit einem völlig anderen Thema noch zu tun. Er ist auch noch der				IN I,	ZN 28)
32	0.57%	I	29	Antschef der sächsischen Staatskanzlei, also für das ganze Thema Organisation, Personal und				IN I,	ZN 29)
33	0.58%	I	30	Haushalt in der Staatskanzlei zuständig. Und zusätzlich zu den Digitalisierungsthemen				IN I,	ZN 30)
34	0.60%	I	31	verantwortet er noch die grundsätzliche Modernisierung der Staatsverwaltung, also die Frage				IN I,	ZN 31)
35	0.62%	I	32	Wie viele Leute brauchen wir in welchen Organisationen? Wann? Damit die Aufgaben vom				IN I,	ZN 32)
36	0.64%	I	33	Freistaat Sachsen auch konkreterweise wahrgenommen werden können. (...) In diesen ganzen				IN I,	ZN 33)
37	0.66%	I	34	Facetten begleite ich ihn als CIO. Ein Schwerpunkt ist das Thema Digitalisierung der	2	MA: Organisationsstruktur Behörde	Facetten begleite ich ihn als CIO	IN I,	ZN 34)
38	0.67%	I	35	Verwaltung oder Onlinezugangsgesetz. Das sind jetzt Schwerpunkthemen zurzeit, das ist	2	MA: Organisationsstruktur Behörde	Verwaltung oder Onlinezugangsgesetz	IN I,	ZN 35)
39	0.69%	I	36	überhaupt keine Frage. Ich selbst komme aus dem Bereich der digitalen Verwaltung. Ich bin				IN I,	ZN 36)
40	0.71%	I	37	studierter Wirtschaftsinformatiker und habe ganz viele Jahre in der zuständigen Fachabteilung				IN I,	ZN 37)
41	0.73%	I	38	gearbeitet, mich dort hauptsächlich um das Grenzgeschäft IT, Planung, Rat etc. gekümmert				IN I,	ZN 38)

B.5 Excerpt from the end of the data analysis

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
5612	96.26%	XIV	311	Verwaltungsstrukturen? Und gibt es weitere wichtige Themen für die Einführung?					N XIV, ZN 311)
5613	96.27%	XIV	312	#00:25:3078#					N XIV, ZN 312)
5614	96.29%	XIV	313	Interviewee: Also nicht falsch verstehen, ich glaube, dass in den letzten fünf Jahren für uns					N XIV, ZN 313)
5615	96.31%	XIV	314	das Thema agiles Arbeiten sehr wichtig war. Und wenn wir in die Zukunft schauen, dann	28	I: Nachteile	das Thema agiles Arbeiten sehr	N XIV, ZN 314)	
5616	96.33%	XIV	315	müssen wir uns aus meiner Sicht ein Stück weit nicht hintenanstellen, und ein bisschen	28	I: Nachteile	müssen wir uns aus meiner Sicht	N XIV, ZN 315)	
5617	96.35%	XIV	316	vernachlässigen, wenn wir die Zukunft planen wollen, weil das Gesetz wird jetzt die	28	I: Nachteile	vernachlässigen, wenn wir die	N XIV, ZN 316)	
5618	96.36%	XIV	317	nächsten ein, zwei Jahre umgesetzt. Und wenn wir die Zukunft gestalten wollen, müssen wir	28	I: Nachteile	nächsten ein, zwei Jahre umgesetzt	N XIV, ZN 317)	
5619	96.38%	XIV	318	darüber hinausgucken. Ich würde jetzt keine weiteren Punkte. Wir haben natürlich die	28	I: Nachteile	darüber hinausgucken. Ich wüsste	N XIV, ZN 318)	
5620	96.40%	XIV	319	Frage, tatsächlich Arbeitszeitmodelle attraktiver zu machen, die Frage Vier-Tage-Woche ist	19	I: Veränderungsbereitschaft	Frage, tatsächlich Arbeitszeitmo	N XIV, ZN 319)	
5621	96.42%	XIV	320	das was für die öffentliche Hand? Ist das vielleicht eine Möglichkeit, um Mitarbeitende auch	19	I: Veränderungsbereitschaft	das was für die öffentliche Hand	N XIV, ZN 320)	
5622	96.43%	XIV	321	zu gewinnen, zu sagen, was weiß ich im Familienstatus, die Arbeitszeit so zu reduzieren, dass	19	I: Veränderungsbereitschaft	zu gewinnen, zu sagen, was we	N XIV, ZN 321)	
5623	96.45%	XIV	322	man da auch dauerhaft was machen kann. Kann dann auch dazu führen, dass es agiler wird.	19	I: Veränderungsbereitschaft	man da auch dauerhaft was man	N XIV, ZN 322)	
5624	96.47%	XIV	323	Also da gibt es noch verschiedene Dinge, ich glaube aber, dass wir insgesamt die Schritte, die	19	I: Veränderungsbereitschaft	Also da gibt es noch verschiede	N XIV, ZN 323)	
5625	96.49%	XIV	324	wir jetzt gemacht haben, und die wir jetzt bei der Digitalisierung machen werden, da einen	19	I: Veränderungsbereitschaft	wir jetzt gemacht haben, und die	N XIV, ZN 324)	
5626	96.50%	XIV	325	deutlichen Schub bringen werden. Und mir würde da jetzt noch darüber hinaus relativ wenig				N XIV, ZN 325)	
5627	96.52%	XIV	326	einfallen. Ich glaube ein flexibles Umgehen in der Frage Homeoffice. Da muss der				N XIV, ZN 326)	
5628	96.54%	XIV	327	Gesetzgeber auch mal ran. Also diese Trennung, mobiles Arbeiten, Homeoffice. Viele	19	I: Veränderungsbereitschaft	Gesetzgeber auch mal ran. Also	N XIV, ZN 327)	
5629	96.56%	XIV	328	scheuen sich noch zu sagen wir machen Homeoffice, weil dann heißt es, wir müssen Monitor				N XIV, ZN 328)	
5630	96.58%	XIV	329	hinstellen und die ganze Infrastruktur aufstellen. Das sind diese Punkte. Da müssen wir				N XIV, ZN 329)	
5631	96.59%	XIV	330	wegkommen von Monitor. Heutzutage kosten die nicht mehr so viel. Mir ist der der gesunde				N XIV, ZN 330)	
5632	96.61%	XIV	331	Mitarbeiter zu Hause wichtiger als die 200 € für den Monitor? Aber das sind alles Sachen, das				N XIV, ZN 331)	
5633	96.63%	XIV	332	müssen wir am Ende die Großkopferten entscheiden. #00:27:1874#				N XIV, ZN 332)	
5634	96.65%	XIV	333	Interviewer: Vielen Dank, Herr XY (anonymisiert) für die Ausführungen und für die Zeit.				N XIV, ZN 333)	
5635	96.66%	XIV	334	#00:27:2774#				N XIV, ZN 334)	
5636	96.68%	XIV	335	Interviewee: Ergänzend, der GovTech Campus war ein großer Schritt, muss man ja sagen, und	23	I: Agilität lehren	Interviewee: Ergänzend, der Go	N XIV, ZN 335)	
5637	96.70%	XIV	336	das funktioniert ja auch sehr gut. Man sieht auch, der Bedarf ist da. Wir müssen jetzt die	23	I: Agilität lehren	das funktioniert ja auch sehr gut	N XIV, ZN 336)	
5638	96.72%	XIV	337	nächsten Schritte gehen. Deswegen haben wir das Thema Digitale Transformation zu einem	23	I: Agilität lehren	nächsten Schritte gehen. Deswe	N XIV, ZN 337)	
5639	96.73%	XIV	338	der Schwerpunkthemen des IT-Planungsrats gemacht und Herr Kollege XY (anonymisiert)	23	I: Agilität lehren	der Schwerpunkthemen des IT-N	N XIV, ZN 338)	
5640	96.75%	XIV	339	auch den Auftrag bekommen hat, sich die Thema Aus und Weiterbildung im Bereich	23	I: Agilität lehren	auch den Auftrag bekommen ha	N XIV, ZN 339)	
5641	96.77%	XIV	340	Studium, aber auch Hochschule und Schule insgesamt anzunehmen. Das macht er auch und				N XIV, ZN 340)	
5642	96.79%	XIV	341	ich gehe davon aus. Ich habe Ihren Lebenslauf gelesen. Frau XY (anonymisiert) hat mir auch				N XIV, ZN 341)	
5643	96.81%	XIV	342	erzählt, dass Sie da auch eine sehr spannende Vita haben, gerade was die				N XIV, ZN 342)	
5644	96.82%	XIV	343	Digitalisierungsländer angeht. Belgien ist ja auch sehr stark, aber insbesondere Estland, wo				N XIV, ZN 343)	
5645	96.84%	XIV	344	ich übrigens noch nie war. #00:28:4978#				N XIV, ZN 344)	
5646	96.86%	XIV	345	Interviewer: Okay, sehr gut. Dankeschön, Herr XY (anonymisiert) für den Austausch.				N XIV, ZN 345)	
5647	96.88%	XIV	346	#00:28:5578#				N XIV, ZN 346)	
5648	96.89%	XIV	347	Interviewee: Gerne. Lassen Sie uns gerne in Kontakt bleiben. Gerne auch in Richtung IT-				N XIV, ZN 347)	
5649	96.91%	XIV	348	Planungsrat oder Richtung Hessen. Immer gerne. Und wenn Sie sich am Frau XY				N XIV, ZN 348)	
5650	96.93%	XIV	349	(anonymisiert) haben. Bei mir ist es ja politisch immer eine Frage, ob ich bleibe oder nicht.				N XIV, ZN 349)	
5651	96.95%	XIV	350	Aber da haben Sie eine sehr gute Ansprechpartnerin für die Zukunft. #00:29:1578#				N XIV, ZN 350)	
5652	96.96%	XIV	351	Interviewer: Dankeschön. Ganz viel Energie, vor allem jetzt für den Wahlkampf und viel				N XIV, ZN 351)	
5653	96.98%	XIV	352	Erfolg wünschen für alles. Und ja, bis dahin sehen wir uns ja nochmal. Deswegen alles Gute				N XIV, ZN 352)	
5654	98.00%	XIV	353	und vielen Dank für Ihre Zeit. Herr XY (anonymisiert). Bis bald. #00:29:3179#				N XIV, ZN 353)	

## C Appendix C

### C.1 Transcript IN-I

*Date of Interview Conduction: 30.03.2023 via Zoom*

Interviewer: Herzlichen Dank, dass Sie sich heute die Zeit genommen haben für das kurze Interview und herzlichen Dank auch, dass Sie heute Morgen schon direkt eine Mail an mich verfasst haben. Das mit der Einverständniserklärung hat keine unmittelbare Eile. Der Kontakt an Sie zur Sächsischen Staatskanzlei kam über den Staatssekretär XY (anonymisiert) zustande. Durch meinen Studiengang und meinem Job beschäftige ich mich in meiner Masterarbeit insbesondere auch mit dem Onlinezugangsgesetz. Dann würde ich vorschlagen wir starten mit dem Interview, so wie vorab alles schon per Mailverkehr geklärt. #00:01:07-2#

Interviewee: Gut, super. Hört sich gut an. Vielen Dank. Das ist schön, dass Sie aus XY (anonymisiert) sogar mit XY (anonymisiert) Wurzeln kommen. Hervorragend. Mit der Universität XY (anonymisiert) habe ich auch relativ viele Kontakte. Herr XY (anonymisiert) ist ja auch der Vorsitzende unserer Fachgruppe XY (anonymisiert). Mit dem habe ich auch hier regelmäßig die Kontakte. Und vor mehreren Jahren, als ich selbst noch in der Wissenschaft aktiver war, hatten wir auch intensive wissenschaftliche Kontakte nach Münster. Insofern ist mir das ein Herzensanliegen, dass ich Sie hier unterstützen kann. #00:01:43-4#

Interviewer: Herzlichen Dank. Herr Dr. XY (anonymisiert) ist auch unser Programm Betreuer auf deutscher Seite. Ich hatte letztes Jahr im Sommersemester einen Kurs mit ihm. Genau. Sehr schön. Dann können wir auch gerne einfach starten. Vielleicht können Sie einfach kurz was zu sich, zu Ihrer Person und zu ihrem allgemeinen Tätigkeitsfeld sagen. #00:02:12-9#

Interviewee: Vielen Dank. Also von der Funktion her nehme ich derzeitig den Dienstposten des Büroleiters, des Staatssekretärs für XY (anonymisiert), ein. Hier in der sächsischen Staatskanzlei ist der Staatssekretär XY (anonymisiert) eben auch der CIO XY (anonymisiert), als solcher federführend in der Regierung verantwortlich für diese ganzen Themen rund um die Digitalisierung der Verwaltung. Ich helfe dem Herrn XY (anonymisiert) seine diversen Aufgaben zu koordinieren. Das ist hier meine Kernaufgabe. Ich habe zur Unterstützung noch vier Kolleginnen, die sozusagen die verschiedenen Facetten der Tätigkeit des Staatssekretärs begleiten. Er ist nämlich darüber hinaus auch noch Beauftragter für die Kulturhauptstadt Chemnitz. Wir haben also mit einem völlig anderen Thema noch zu tun. Er ist auch

noch der Amtschef der sächsischen Staatskanzlei, also für das ganze Thema Organisation, Personal und Haushalt in der Staatskanzlei zuständig. Und zusätzlich zu den Digitalisierungsthemen verantwortet er noch die grundsätzliche Modernisierung der Staatsverwaltung, also die Frage Wie viele Leute brauchen wir in welchen Organisationen? Wann? Damit die Aufgaben vom Freistaat Sachsen auch korrekterweise wahrgenommen werden können. (...) In diesen ganzen Facetten begleite ich ihn als CIO. Ein Schwerpunkt ist das Thema Digitalisierung der Verwaltung oder Onlinezugangsgesetz. Das sind jetzt Schwerpunktthemen zurzeit, das ist überhaupt keine Frage. Ich selbst komme aus dem Bereich der digitalen Verwaltung. Ich bin studierter Wirtschaftsinformatiker und habe ganz viele Jahre in der zuständigen Fachabteilung gearbeitet, mich dort hauptsächlich um das Gremiengeschäft IT, Planung, Rat etc. gekümmert und auch um die Öffentlichkeitsarbeit der damaligen Silos. Und als dann die Frage stand, wer kann hier den Staatssekretär Herrn (anonymisiert) bei seiner Aufgabe unterstützen, bei seinen ganzen vielen Aufgaben, wurde ich gebeten, ihm dann sozusagen auch zu helfen, in dieses Themenfeld reinzukommen. Ich würde es mal vorsichtig so formulieren. (...) Anfangs war meine Kernaufgabe so bisschen der Erklärbar. Was heißt die digitale Verwaltung? Denn Herr XY (anonymisiert) kommt nicht vom Fach, sodass ich dort ganz viel auch von meiner früheren Dozententätigkeit als Dozent für digitale Verwaltung nutzen konnte, um das jetzt dem Staatssekretär zu erklären, was da alles hinter steckt. Und ich bin dann jetzt aber mehr und mehr in diese koordinierende Rolle hineingerutscht. Als Büroleiter hat man leider nur wenig Zeit, sich in der Tiefe um die einzelnen Vorgänge zu kümmern, sondern muss halt irgendwie gucken, dass die Menge der Vorgänge, dass die Bälle in der Luft bleiben und jetzt nicht runterfallen und kaputt gehen. Da das Thema OZG-Umsetzung allerdings ein Schwerpunktthema ist, habe ich jede Woche mindestens ein bis zweimal damit zu tun, weiß also was da läuft. Ich bin aber ganz konkret persönlich nicht in Umsetzungsprojekten involviert. Ich kümmere mich jetzt also nicht darum, wie irgendwelche Einführungsprojekte ganz konkret zusammen mit der Kommune oder zusammen mit der staatlichen Einrichtung etabliert und umgesetzt werden. Ich bin also eher auf so einer Überflughöhe. Ja, genügt das oder brauchen Sie noch weitere Aspekte? #00:05:52-3#

Interviewer: Das genügt erstmal. Also vielen Dank. Genau das haben Sie bereits im Mailverkehr angedeutet. Ich meine, das sagt natürlich auch Ihre Rolle als Büroleiter, dass Sie da nicht im operativen Sinne tätig sind, sondern eher delegieren und koordinieren und einen Überblick haben. Trotzdem wird mich in dem Verlauf interessieren, ob Sie darüber eine Aussage treffen könnten. Wenn nicht, können Sie das natürlich auch sagen. In welchem Rahmen der Freistaat Sachsen im OZG-erfahren dabei ist, für was es zuständig ist und generell vielleicht einfach ihre Erfahrung und

Erkenntnisse erst mal mitteilen. Bevor ich dann den Rundumschlag machen möchte und sie zum agilen Arbeiten fragen möchte. #00:06:32-9#

Interviewee: Ja, gerne. Das Onlinezugangsgesetz erfordert ja eine arbeitsteilige Vorgehensweise. Das geht auch gar nicht anders, als das EfA-Prinzip, wie das Prinzip auch wirklich zu leben. In der Umsetzung von den Themenfeldern, die bei der Umsetzung definiert wurden, hat Sachsen das Themenfeld Recht und Ordnung in die Federführung bekommen. Wir haben das übernommen. Das Themenfeld Recht und Ordnung ist, wenn man es jetzt bei Lichte betrachtet, ein eher kleineres Themenfeld im Vergleich zu den anderen Themenfeldern. Das hat sich allerdings erst im Verlaufe der Umsetzung herausgestellt, dass es nur ein kleineres Themenfeld ist, denn am Anfang war es noch relativ groß und erschien auch relativ schwierig, weil viele Justizleistungen dort mit drin waren, bis es das Bundesjustizministerium geschafft hatte zu sagen, dass ein Verwaltungsgesetz doch gar nicht anwendbar ist auf Justizleistungen. Unabhängigkeit der Juristerei kennen wir das zu Genüge in der Diskussion, sodass wirklich im Verlauf mehr und mehr Leistungen aus dem Anwendungsbereich rausgefallen sind und das Handlungsfeld Recht und Ordnung, also das Themenfeld Recht und Ordnung plötzlich ganz klein war. (...) Die Entscheidung von Sachsen sich für dieses Themenfeld zu bewerben als federführendes Bundesland, ist auch darauf zurückzuführen, dass die Kinderpornografie Funktion damals im sächsischen Innenministerium ressortierte. Da lag es natürlich Nahe zu sagen, der CIO oder damalige CIO nimmt halt ein Themenfeld, was in seinem Zuständigkeitsbereich auch noch liegt, und nimmt jetzt nicht das Themenfeld Forschung und Wissenschaft oder so was. Da hätte man dann ein Ressort Grenze überschreiten müssen, was immer schwierig ist. Es ergab sich dann aber, dass nach der Regierungsumbildung und nachdem der Ministerpräsident XY (anonymisiert) hier das Ruder ergriffen hat, dass dann der diese Funktion in die Staatskanzlei übergesiedelt ist mit allen, auch Arbeitskräften, sage ich mal, und die eigentlich nicht gewollte Ressortgrenze dann plötzlich wieder reingekommen ist in die ganze Thematik. Das ist jetzt nicht ganz so schlimm, weil ja das (anonymisiert) Innenministerium auch, sage ich mal, in CDU-Hand ist und dort auch ein enger Austausch zwischen einer Staatskanzlei und dem Innenministerium existiert. Viel anspruchsvoller war dann allerdings in diesem Themenfeld, dass auch viele kommunale Angelegenheiten mit enthalten sind und die Zusammenarbeit zwischen staatlicher und kommunaler Ebene besonders betrachtet, werden muss. Als auch das einige Einzelthemen innerhalb des Themenfeldes dann doch wieder mehrere Ressorts sozusagen betrifft. Wenn man zum Beispiel den Bereich Naturschutz, Naturkatastrophen und Bewältigung von Naturkatastrophen betrachtet, dann ist es eben nicht nur ein Innenressort, was den Staatsschutz, den Katastrophenschutz bei sich vereint relevant, sondern wenn der Fluss, wenn die Elbe über

die Ufer steigt, dann ist, plötzlich auch das Ressort zuständig, was für die Wasserwege zuständig ist. Und das ist ja bei uns eben das Umwelt- und Landwirtschaftsministerium. Bei uns in Sachsen kommt dann noch das regionale Entwicklungsministerium hinzu, was für die Regionalentwicklung und den Bau zuständig ist. Man hat dann also innerhalb eines Themenfeld wieder ganz viele Ressorts, mit denen man dort zusammenarbeiten muss. (...) Ich will sagen. Die Herausforderung für uns in unserer Federführung, also Themenfeld Recht und Ordnung, steckt weniger in der Menge, in der Quantität als vielmehr in der Tiefe, in der Qualität. Weil wir dort durchaus Dinge gewonnen haben, die oberflächlich gar nicht so kompliziert erscheinen, die aber in der Tiefe dann sehr kompliziert sind. Neben unserer Federführung für das Themenfeld Recht und Ordnung und das darf man wirklich nicht vergessen sind wir natürlich trotzdem auch gebunden an das OZG. Alle anderen Verwaltungsleistungen umzusetzen. Dort, wo wir nicht die Federführung haben, sind wir nach dem Prinzip ja gehalten zu warten, bis der Federführende fertig ist mit seiner Arbeit und dann die Lösung von dort zu prüfen, ob die Blaupause oder das Verfahren oder das Onlineangebot einsetzbar für uns ist und es dann von dort zu übernehmen. Das hat aber aus meiner Sicht die besondere Herausforderung, die auch von vornherein auch eingetreten ist, dass man irgendwann im Verlaufe der Umsetzung immer unruhiger wird, dahingehend, ob der Federführer überhaupt rechtzeitig diese Leistung zur Verfügung stellen wird, weil man selbst ja durch das Netzwerk rechtlich gebunden ist an diese Pflicht. Man läuft also auf eine Wand zu sehenden Auges und wartet die ganze Zeit, ob jemand den Rettungsschirm noch schmeißt oder nicht. Und das ist leider in viel zu vielen Fällen nicht rechtzeitig erfolgt, sodass man häufig auch wir irgendwann entscheiden mussten, um überhaupt voranzukommen und um überhaupt halbwegs unsere rechtlichen Verpflichtungen selbst erfüllen zu können, müssen wir halt eigene Aktivitäten starten, eigenes Geld in die Hand nehmen, um noch halbwegs ans Ziel zu kommen und können nicht warten. Und so kommt natürlich dann teilweise der Umstand zutage, dass trotzdem kurz vor knapp der Federführung noch mit einer Lösung um die Ecke gekommen ist, man selbst aber schon eins bis zwei Jahre Ressourcen investiert hat in die eigene Lösung und dann jetzt nicht mal eben so wieder sich um wünschen kann. So also. Diese beiden, sag ich mal, großen Szenarien würde ich gerne aufmachen. Wir bemühen uns sehr und stecken sehr viel Zeit darin, unsere Federführung auszuüben, die Leute mitzunehmen und das den anderen Ländern zur Verfügung zu stellen. Gleichzeitig brauchen wir fast genauso viele Ressourcen, um die restlichen Verantwortungen selbst auch irgendwie wahrzunehmen, weil wir nicht immer warten können, darauf, dass die Federführung rechtzeitig liefert. So würde ich es gerne mal umreißen. #00:13:18-6#

Interviewer: Okay, super. Herzlichen Dank! Genau. Sie haben ja auch schon angedeutet, dass man ja als Land und als Kommune abhängig ist von der Bundesebene und da die Bundesebene jetzt eigentlich auch oft am Zuge ist, aber sie am Beispiel des Onlinezugangsgesetzes 2.0 nicht liefert. Dazu kommt das Sachsen auch eigene Lösungen versucht hat zu entwickeln. Haben Sie einen Einblick trotz ihrer übergeordneten Rolle, ob generell in der Verwaltung, bei Ihnen oder vor allem auch bei den OZG-Verwaltungsleistungen, teilweise kollaborativ gearbeitet wurde, also ressortübergreifend oder sogar referatsübergreifend. Ob da auch agile Methoden wurden und wenn, ja, ob Sie bitte auch Einblicke in die Anwendung geben könnten. #00:13:56-6#

Interviewee: Ja, das wurden sie. Als mustergültig würde ich fast sogar gerne herausstellen wollen, dass die OZG-Leistungen mit agiler Methode bearbeitet und erarbeitet wurden, die die kommunale Ebene im Freistaat betreffen. Hier ist es so, wir haben da gute Einblicke darin, dass wir der kommunalen Seite in Sachsen Fördermittel zur Verfügung gestellt haben, damit zum Beispiel koordiniert durch die sächsische Anstalt für kommunale Datenverarbeitung, exakt Workshops durchgeführt werden können, Scrum Teams betrieben werden können, agile Methoden vorangetrieben werden können. Um diese Masse und Menge an Kommunen mitzunehmen, auf diesem Weg ein Verfahren zu entwickeln oder ein bestehendes Verfahren in bestehende Organisation zu implementieren. Hier wurde, wenn ich es richtig weiß, eigentlich jede einzelne OZG-Leistung, die eben auf kommunaler Ebene angesiedelt ist, durch so ein agiles Raster durchgepresst, würde ich es mal vorsichtig formulieren. Das war auch eigentlich der wesentliche Erfolgsfaktor, weil so viele Akteure zusammenzubringen waren, dass man in klassischen Verwaltungsverfahren jeder einer macht ein Konzept schickt das zur Stellungnahme irgendwo hin, dann kommen fünf Stellungnahmen zurück, dann muss man das wieder integrieren, dann muss man wieder mit denen reden, verhandeln usw. und so fort. Dieses, sag ich mal, Stufenmodell oder Wasserfallmodell, das hätte hier gar nicht funktioniert in dieser kurzen Zeit. Und. Es trägt eben auch dazu bei, dass diejenigen, die an Workshops, agilen Methoden teilgenommen haben, sich involviert fühlen und dann auch bereit sind, dass in ihrer eigenen Verwaltung entsprechend mit einzuführen. Das war also wirklich sehr vorteilhaft. Es war dort sehr anstrengend, diese sage ich mal mehr oder weniger zentrale Moderation. Es ist ja auch eine Führung und Begleitung dessen trotzdem erforderlich. Man kann nicht die Verwaltungsangestellten und Beamte nur einfach in einen Raum sperren und sagen jetzt arbeitet mal agil, sondern es braucht jemanden, der das schon auch wie so ein bisschen durchpeitscht. Hier fehlte es anfangs doch noch häufig an kompetentes Personal, was das in die Hand genommen hat. Und über die Zeit, muss man leider auch sagen, hat sich einiges Personal daran auch verschlissen, weil es einfach ja auch

sehr aufwendig, sehr anstrengend ist, diese Formate durchzuführen. Spricht dann sind immer mal wieder auch Wechsel mit drin. Die Masse an Prozessverfahren, die anzugucken und umzusetzen, konnte man mit den begrenzten Ressourcen eigentlich gar nicht alle in agilen Methoden durchdiskutieren, weil einfach die Ressourcen dafür fehlten. Es sind häufig immer dieselben Akteure, die dann auch wieder an den Tisch müssen. Und das hat dann, weil wir daran festgehalten haben, dass es die agile Methodik braucht, hat dann einfach auch zu Verzögerungen geführt. Das gehört zur Wahrheit dazu. Ich glaube, es gibt keinen, der sagen kann, das NetzDG wurde fristgerecht umgesetzt. Aber alle werden wohl sagen, der Impuls, der vom Prozess ausging, und die Methodik, die wir in agiler Art und Weise genutzt haben, war so wertvoll, dass das Schwungrad jetzt läuft. Es läuft immer noch. Das ist ja nicht zu Ende. So gilt, dass wir in den nächsten Monaten, halben Jahr, einem Jahr einfach warten und dann auch die Ergebnisse daraus sichtbar werden. So das war jetzt das Positive mit der kommunalen Ebene. Auf der staatlichen Ebene sind ja auch staatliche Behörden betroffen. Von Einzelleistungen ist das nicht so erfolgreich gewesen. Das muss man einfach auch formulieren. Einerseits hatten wir als Staatskanzlei überhaupt gar keine so tiefgreifenden Eingriffsmöglichkeiten an staatlichen Behörden XY oder dem Ressort Z. Vorzuschreiben, in welcher Art und Weise, das zu tun ist, diese Aufgabe zu erledigen sind, so dass je nach Kompetenz in dem einzelnen Ressort klassische Verfahren und klassische Methoden zur Anwendung gekommen sind? Manchmal darf man auch nicht vergessen, manchmal hat man ja bereits Fachverfahren im Einsatz und braucht quasi nur noch das Onlinemodul obendrauf. Wenn die Prozesse nicht großartig zu diskutieren sind, benötigt es vielleicht auch gar keine agilen Methoden. Das ist dann nicht ganz so, ganz so wichtig. Es gab allerdings zwei Ressorts, die ich hier bei uns im Sachsen schon wahrgenommen habe, die ausreichend Ressourcen in ihre Projektkoordinierung investiert haben, diese entsprechend von der Kompetenz her auch noch mal gut aufgestellt haben und die dann auch mit agilen Methoden herangegangen sind. An die Bearbeitung. Insgesamt, also nach der Kommune und nach der staatlichen Ebene. Insgesamt haben wir noch die Koordinierungsebene zu berücksichtigen. Auch wir als Staatskanzlei haben ja, ich weiß gar nicht, wie die sagen, sind bestimmt ein Dutzend Leute, die wir einfach nur für die Koordinierung auch benötigen, benötigt haben. Ich will jetzt nicht unbedingt sagen, dass es das das super agil war, dieses Vorgehen, aber angesichts der ganzen Herausforderung, die ja nach Erlass des OZG auch erst mal konkretisiert werden mussten und dann auch noch mal zu gewissen Veränderungen in den Vorgehensweisen geführt haben, kann man bei Lichte betrachtet auch die Koordinierung schon als agiles Vorgehen sozusagen bezeichnen. Es war nicht ganz so methodisch zum Beispiel mit einem Scrum Team durchstrukturiert, wie jetzt das Einzelprojekt auf kommunaler Ebene. Aber das kann man den Kollegen schon zugutehalten So viele sich ändernde Rahmenbedingungen aus

Interpretation des Gesetzesentwurfes. Es fehlt an einer technischen Basis für die elektronische Authentifizierung und Identifizierung und so. Da war jetzt etwas anderes als agiles Vorgehen gar nicht möglich. Da hätte man sich nicht hinsetzen können am Anfang und sagen das ist mein Konzept und das ziehe ich jetzt Meilenstein für Meilenstein durch, das war eigentlich nicht möglich. Also im übertragenen Sinne ist auch die Koordinierung mit agilen Methoden Bestandteil gewesen. #00:20:34-8#

Interviewer: Herzlichen Dank für diese ganzen Ausführungen und dass Sie das so strukturiert erläutern. Ich hätte da, wenn das für Sie in Ordnung ist, zwei Rückfragen, und zwar Sie haben schon Konfliktlinien und Herausforderungen angesprochen, sowohl auf kommunaler Ebene als auch auf Landesebene. Was würden Sie aber sagen, ist auf Landesebene bei der Anwendung von agilen Methoden mit die größere Konfliktlinie? Ist das die Ressourcenknappheit an fähiges Personal, welches motiviert ist, diese zusätzliche Last oder Arbeitsaufwand, die Einarbeitung auf sich zu nehmen und dann eben am Ende die Durchschlagskraft fehlt. Wie würden Sie das bewerten? Und die zweite Frage, können Sie bestimmte agile Methoden, sie habe zum Beispiel Scrum oder Design Thinking schon angerissen, was angewendet wurden oder was besonders häufig angewendet wird. #00:21:29-5#

Interviewee: (...) Bei der zweiten Frage weiß ich jetzt schon, dass ich nicht viel antworten werden könne. Da bin ich jetzt zu weit weg. Also Scrum Team sehe ich in den Unterlagen und Design Thinking Methoden. Zu der ersten Frage. Nein. (...) Ich würde es gerne. Mit unterschiedlichen Blickwinkeln betrachten. Erstens. Ja, ich bin ja promovierter Systemtheoretiker und würde deswegen formulieren, dass gewisse Hürden zur Anwendung agiler Methoden einfach darin bestanden, dass das System Verwaltung, die Organisation Verwaltung, daran nicht gewöhnt war. Dass es sozusagen nicht nur eine inhaltlich neue Anforderung gab. Und dann auch noch erkennbar war, dass die inhaltliche Anforderung so groß ist, dass man sich auch methodisch noch mal neu aufstellen muss, um sie überhaupt erfüllen zu können. Und. Das ist jetzt auch nicht als Vorwurf zu verstehen, sondern als Systemtheoretiker. Muss ich halt sagen, dass das System Verwaltung hat einen Zweck, hat Ziele. Die sind halt häufig durch Gesetze vorgegeben und daraufhin ist es über Jahrzehnte hin optimiert oder normiert worden, um es mal so zu formulieren. Wenn ich einem System, das auf Rechtssicherheit, bürokratische Grundprinzipien, Zuständigkeitssysteme und Zuständigkeitsprinzipien hin erschaffen und sozusagen optimiert wurde. Wenn ich bei dem System ankomme und sage Du musst jetzt aber mal dein Zuständigkeitsdenken und die bürokratischen Hierarchieaspekte, das musst du jetzt mal alles beiseitelegen und musst mal bitte anfangen, agil zu arbeiten. Dann muss ich klar sagen, überfordere ich das System und die Ausführenden dahinter. Das wäre jetzt mal ein bisschen wissenschaftlich hergeleitet. Mein systemtheoretisches Argument. Die Kom-

munikationsform agiles Arbeiten ist der Kommunikationsform Verwaltung zunächst erst mal fremd. Das ist erst mal, das spuckt das System quasi aus. Das will das nicht. Und das kann man dem System nicht vorwerfen. Das kann ich den Leuten nicht vorwerfen. Wenn ich Jahrzehnte lang verlange, dass rechtssichere Bescheide erlassen werden und die gesamte Organisation daraufhin optimiert ist, kann ich nicht plötzlich sagen. Übrigens leg mal alles beiseite und bring dich mal kreativ ein. Das ist eine Überforderung. So, jetzt ist aber die Verwaltung, zweitens an natürlich Recht und Gesetz gebunden, das heißt, sie muss sich mit dem neuen gesetzlichen Auftrag auseinandersetzen. Und sie ist ja auch nicht blind, die Verwaltung. Sie lebt in einer Welt, die davon geprägt ist, dass immer mehr Anforderungen auf den Staat zukommen. Da kann man jetzt politisch auch noch mal anders diskutieren. Aber wir spüren schon, dass die Gesellschaft eine starke Struktur des Staates braucht, um bei den diversen Krisen dieser Welt irgendwie gut weiter zu funktionieren. Die Wirtschaft braucht verlässliche Rahmenbedingungen für Investitionen, sie braucht vernünftige Fachkräfte, die gut durch unsere Universitäten ausgebildet werden. Die Bürger wollen sicher leben. Naja, das sind alles Anforderungen, die an den Staat gestellt werden. Und wir kommen jetzt dann mit einem neuen gesetzlichen Anspruch und sagen übrigens, du musst das jetzt auch alles noch online anbieten, deine ganzen Leistungen, weil der Bürger ist ja irgendwie im Internet unterwegs und da musst du auch sein. Und dann sagt natürlich auch das System, der Staat, erst mal gut, da brauche ich jetzt die entsprechenden Kapazitäten dafür, da brauche ich halt die Ressourcen. Polizisten bilde ich halt am laufenden Band aus, auch Steuerbeamte bilde ich am laufenden Band aus. Aber Experten, die das System Verwaltung verstehen und dann noch inhaltlich bei der Digitalisierung und methodisch fit sind, die bilden wir nicht am laufenden Band aus. Das war also jetzt sage ich mal, kompetenzmäßig ein wichtiger, ein wichtiges Schwungrad, was wir auch erst mal ins Laufen bringen mussten, damit die Kompetenz überhaupt in die Verwaltung reinkommt. So, und dann drittens klar, der psychologische, die psychologische Ebene, der individuelle Aspekt. Niemand verändert gerne einfach mal eben so sein Verhalten. Das ist uns Menschen ja irgendwie eigen. Und je älter man wird, desto kristalliner die Intelligenz. Sagt man ja, wenn plötzlich so was daherkommt. Und dann kommen junge Leute, die dann vielleicht auch noch gut ausgebildet sind, oder ältere Leute, die eher offen sind für agile Methoden, neue Methoden. Dann mag das zum Beispiel in den Scrum Teams irgendwie total super gut funktionieren und man kommt da auch motiviert raus. Trifft dann aber, wenn man zurückgeht, in sein Büro, auf eine Verwaltung, deren Strukturen immer noch optimierbar sind, auf das Alte. Das heißt auch die, die Fähigkeit und die Offenheit, Neues anzunehmen, innerhalb einer Behörde, innerhalb einer Verwaltung. Daran mangelt es häufig. So wieder kein Vorwurf, nur eine Beobachtung. Ich erlebe halt, wenn wir jetzt mal auf die Maßnahmenebene velle-

icht gucken, dass gerade dieses Thema Führung, wie lebt Führung die Veränderung vor, welche Bedeutung gibt Führung auch darauf, dass neue Methoden angewendet werden dürfen, um diese gesetzlich erforderliche Veränderung herbeizuführen? Das werden mal so meine drei wesentlichen Betrachtungen zu dieser Frage. #00:27:59-0#

Interviewer: Sie haben in Ihrer Antwort auch schon angeführt oder impliziert, dass man gewisse Kompetenzen einfach vom Personal gar nicht abdecken kann, weil ja das Leben immer, immer schneller läuft usw. Die Welt steht immer vor einer größeren Herausforderung, weil mit der adäquaten Aus- und Weiterbildung des Personals gar nicht hinterherkommt. Können Sie deswegen Aussagen treffen, ob einzelne Ressorts auch auf externe Berater zugegriffen haben und wie diese an agile Methoden herangegangen sind? #00:28:33-0#

Interviewee: (...) Also ich bin mir sehr sicher, dass die Verwaltung deutschlandweit sehr extensiv auf externe Berater zugegriffen hat. Ich glaube, in den Beraterkreisen kam dann eigentlich gleich die Dollarzeichen in den Augen, sag ich mal. Das war das größte Konjunkturförderprogramm für die Beratungsbranche seit langem. Und ich glaube, mit der Registermodernisierung steht uns dann sozusagen das Dollarzeichen im Quadrat dann schon vor der Tür. Aber okay, sei's drum. Ich meine, der Bund hat ja auch gut Mittel reingegeben ins System. Sind zwar nicht alle abgeflossen, aber Fakt ist auch. Sachmittel sind in Deutschland eher selten das Problem. Wir sind ein reiches Land und wir können sozusagen alles voll machen mit unserem Geld. Nur eine Verwaltung braucht halt auch eine gewisse Grundkapazität und diese, um diesen Treibstoff umzusetzen in Fortbewegung. Und durch Tendenzen, die hier in Sachsen den letzten 30 Jahren ja besonders ausgeprägt waren, die Verwaltung herunterzuparen und nicht genug Personal einzustellen. Es gibt viele Behörden, die immer noch wirklich mehrere zehn Prozentpunkte unter dem Soll Personalbestand laufen. Deswegen ist hier auch klar gewesen. Wir schaffen das ohne externe Expertise überhaupt nicht. Und da geht es meistens gar nicht so darum, dass wir nicht das Know-how gehabt hätten, selbst in den Köpfen unserer Verwaltung. Aber acht Stunden Arbeitszeit am Tag reicht einfach nicht aus, um das sozusagen abzudecken pro Person, sondern man hätte dieses Know-how noch verzwanzigfacht werden müssen. Also ich habe wahrgenommen, dass in einigen Projekten, da haben wir im Themenfeld Recht und Ordnung, haben wir auch profitiert, tatsächlich viele Aktivitäten auf externe Dienstleister outgesourct werden mussten. Bedenkenswert? Viele. Ich sage es mal so, wenn bis hin zur Projektsteuerung oder sogar zur Steuerung von anderen externen Dienstleistern Aufgaben auf externe Dienstleister ausgelagert werden müssen, dann läuft irgendwas falsch. Nur. Die Verwaltung steht unter dem gesetzlichen Druck, innerhalb von fünf Jahren so ein Riesenprojekt umzusetzen. Das Personal ist runtergespart, die Kompetenzen und die Menge an Kompetenz sind einfach nicht

ausreichend vorhanden. Was, was muss man machen? Man muss sich halt mit externer Expertise sozusagen auch verstärken. Ich habe zum Glück jetzt nicht erlebt, dass Missbrauch entstanden ist bei den externen Dienstleistern. Das möchte ich jetzt positiv hervorheben. Mit den Externen, die uns hier beraten haben, spiegeln mir die Kollegen immer ein sehr gutes, konstruktives, vertrauensvolles Miteinander wider. Ja, wie soll ich es formulieren? Wir haben den auch immer gleich signalisiert, dass das nicht unsere Wunschlösung ist, allzu viel auf Externe zugreifen zu müssen und haben das auch jetzt Stück für Stück. Je mehr Ressourcen wir selbst intern bekommen haben, auch zurückgefahren. Das ist jetzt meine Überflugspektive auf diese Facette. #00:31:56-3#

Interviewer: Ich würde noch einmal ganz kurz den Blickwinkel konkret auf die sächsische Staatskanzlei zurückführen wollen, als ein eigenständiges Ressort. Wenn sie die Möglichkeit hätten, sei es jetzt die zeitliche Möglichkeit oder dergleichen. Wie schätzen sie ihre Möglichkeit ein, neue Arbeitsweisen, auch neue agile Arbeitsweisen in Ihrem Umfeld einzuführen? Und was würden Sie sagen, vor allem im Kontext des öffentlichen Sektors? Mit welchen agilen Methoden? Oder sind solche Strukturen aufgrund der Verwaltungstradition überhaupt nutzbar? #00:32:32-3#

Interviewee: Also das ist bei uns zurzeit ein sehr großes Thema, muss ich ganz klar sagen. Vorneweg gesetzt, die sächsische Staatskanzlei ist an sich von der Organisationsform her natürlich erst mal grundsätzlich was anderes als eine Behörde, die von morgens bis abends irgendwelche Bescheide erarbeitet und irgendwelche Posteingänge abarbeitet. Es ist was anderes als ein Finanzamt. Das ist uns jetzt beiden klar. Aber ich muss es betonen, weil die Arbeitsweise einer Staatskanzlei dem Grunde nach schon relativ dicht an agilen Arbeitsweisen dran ist. Das ist immer auch der Charme meines Jobs. Ich gehe morgens ins Büro und weiß nicht, was mich erwartet. Nein, ich habe zwar einen Plan, aber der ist eigentlich nach 30 Minuten immer schon umgeworfen. Das werden sie aus der politischen Szenerie kennen. Auch die Arbeitsweisen, die in der Staatskanzlei ohnehin schon vorherrschen, basieren auf viel Kommunikation und Abstimmung miteinander aus vielfältigen Akteurskreisen, die einzubinden sind. Auf dem ständigen Überlegen basierend. Wie gehen wir kommunikativ geschickt vor, damit wir die Leute mitnehmen? Also die Grundprinzipien des agilen Arbeitens. Die sind ohnehin nötig, um hier vernünftig arbeiten zu können. Gleichzeitig sind wir in einem beispielweisen einfachen Zimmer in einem historischen Gebäude untergebracht, was so richtig schön klassisch mit Büros und Einzelarbeitsplätzen ausgestattet ist, was eigentlich eher einem mobilen, in agilen Arbeiten arbeitenden Gruppen, einem hierarchiefreien und hierarchieärmeren Arbeiten entgegensteht. Das ist einfach so. Wir können aber natürlich so ein klassisches Gebäude mitten in Stadt Dresden auch nicht allzu stark ändern, um plötzlich Räumlichkeiten zur Verfügung zu stellen, die agiles

Arbeiten ermöglichen. Aber was wir machen können, ist sozusagen dieser Mind Shift Change in die Köpfe zu bringen. Also wir können natürlich anfangen und sagen Leute, es gibt gewisse komplexe Probleme, die können wir auch mit dieser, sage ich mal halben Version vom agilen Arbeiten, die wir schon immer gemacht haben, angehen. Zu entwickelnde Lösungen durch klassische Herangehensweisen kriegen wir so nicht mehr gelöst. Wir müssen uns im Kopf auch weiterentwickeln und das findet bei uns statt in der Staatskanzlei. Die Führungsebene drängt da auch massiv darauf, dass wir uns von der Kompetenz her, von der Einstellung her und jetzt bis hin zu so ein paar räumlichen Aspekten, die man auch noch anpacken kann, einfach diesen Aspekten nähern. Die Besprechungen finden teilweise hierarchiefreier statt. Es wird häufiger versucht, die Kompetenz von allen mit einzubinden, die irgendwas zu sagen haben, egal welcher Status dort sozusagen jeweils am Revers steht. Wir versuchen in der Verwaltung so offen und transparent zu sein, dass man gegenseitig auf das Akten-schriftgut sozusagen auch gucken kann, um etwaige Informationen noch zu erfahren. Ja, also die Leitungsebene gibt den Impuls stark hinein und ich gehöre dazu zur Leitungsebene und bin auch aufgefordert, ihn weiterzuleben und kriegte das, denke ich, in meinem Team jetzt auch erst mal hin. Wir erleben andererseits, dass es nicht bei allen Bediensteten auf Begeisterung trifft. Das ist jetzt auch nicht überraschend großartig, aber damit muss man umgehen. Es gibt Menschen, die wollen halt eher ein fest strukturiertes, sicheres Arbeitsumfeld. Die wollen vielleicht nur mit ihrem Vorgesetzten kommunizieren und nicht in irgendwelche großen Runden, um sich dort zu produzieren. Das, das gibt es in der Staatskanzlei nicht ganz so viel. Da haben wir jetzt nur wenige Problembären, sage ich mal. Aber in anderen Behörden höre ich das schon viel häufiger, dass dort, sage ich mal, ein sehr konservatives Verständnis vorherrscht. Wir sind da vielleicht als Staatskanzlei nicht repräsentativ, weil die Personalauswahl hier in der Staatskanzlei natürlich sehr besonders ist. Man sucht sich halt auch nur diejenigen raus, wo man denkt, die passen hier ins Arbeitsumfeld und kommen auch mit den Methoden zurecht. Das wäre jetzt der Kern meiner Antwort. Wir machen keine Scrum Teams. So weit geht es jetzt nicht. Das brauchen wir aber auch nicht, weil wir jetzt nicht so Projekte in der Art bearbeiten. Aber die Führungsebene lebt den Impuls vor, gibt es ins reine System und er wirkt weitgehend ins gesamte System hinein. Kleine gallische Dörfer gibt es immer, mit denen muss man dann halt besonders umgehen. #00:37:32-7#

Interviewer: Herzlichen Dank für die Antworten. Ich würde vorschlagen, nachdem Sie schon so viel Input und Inputs gegeben haben, würde ich auf die zusammenfassenden Fragen zurückkommen, um vielleicht das nochmal zusammenzufassen. Das sie das vielleicht noch mal in wenigen Worten vielleicht klar darstellen können. Und zwar die erste Frage ist, was ihrer Meinung nach oder wie wirken sich agile Methoden bei

der Entwicklung des OZGs ihrer Meinung nach eben aus, um die Verwaltungsmodernisierung zu beschleunigen? #00:38:06-5#

Interviewee: (...) Agile Methoden wirken sich in jedem Falle positiv auf die Umsetzung des OZGs aus. Sie sind teilweise die einzige Möglichkeit, um die Akzeptanz für die neuen Lösungen in der Fläche zu schaffen. Andersherum formuliert. Man käme weder schnell noch langsam an, käme einfach gar nicht voran. Diese Themen in die Fläche zu bringen, wenn man sie nicht mit agilen Methoden anpacken würde. Andererseits. Darf man jetzt auch nicht die agile Methode als Nonplusultra, als einzige Möglichkeit sozusagen hinstellen, sondern muss in dem jeweiligen Subsystem, in dem jeweiligen Bereich, um den es sich immer handelt, schon auch noch gucken, wie die Voraussetzungen sind. Ist vielleicht ein OZG-Projekt sowieso schon auf einem 80-90 % Stand. Dann brauche ich tendenziell eher keine agile Methode, sondern kann mich viel schneller mit dem strukturierten Wasserfallmodell sozusagen voran arbeiten. Also. Ja, es hat eine Berechtigung. Die Methoden haben eine Berechtigung, und zwar eine große Berechtigung. Sie kommen bei der Umsetzung als allererstes auf den Schirm. Man darf aber auch nicht traurig sein, wenn man irgendwann mal sagen muss, In dem Bereich gibt es aber keinen Sinn, sie anzuwenden und legt sie dann wieder zurück in den Werkzeugkoffer. #00:39:47-6#

Interviewer: Fall es Sinn macht, agile Methoden anzuwenden, wie kann das in die Verwaltung hereingebracht werden? Wie können agile Methoden dann am Ende eingesetzt werden? #00:40:01-7#

Interviewee: Also. Wie so häufig gehen neue Methoden, veränderte Veränderungen von Methoden immer damit einher, dass es von der Führungsebene vorgelebt, gefördert und gefordert, eingefordert werden muss. Das ist der erste Baustein, der geklärt werden muss. Ohne dies kann man sich weitere Aktivitäten sparen. Zweitens. Den Leuten, die sie anwenden sollen, die davon betroffen sind, muss ein Angebot gemacht werden, sich damit auseinanderzusetzen, sich fortzubilden. Vielleicht. Das sollte man stufenweise tun. Erst mal diejenigen, die ohnehin offen und bereit sind, sozusagen erst mal freien Lauf lassen und loslaufen lassen. Keine Ahnung, vielleicht unter 10% bis 15 % der Bediensteten. Dann gibt es einen großen Block derjenigen, die erst mal abwarten, aber sich mitreißen lassen von denen, die positiv berichten und mitmachen. Die sollte man dann sozusagen einfordern. Und dann wird es irgendwie immer noch einen Restsatz geben, der überhaupt nicht damit zurechtkommt und rangeht. Ich befürchte, dass man es dann auch hier nicht zwangsweise abfordern muss oder darf, weil man diese Leute teilweise auch ganz verliert. Vielleicht muss man dann hier auch teilweise über personelle Veränderungen nachdenken, wenn man

wirklich fest davon überzeugt ist, dass die agile Methode in dem Bereich X oder Y eingesetzt werden sollte. #00:41:31-2#

Interviewer: Sie haben in den Antworten sowohl schon Vorteile als auch Herausforderungen angesprochen. Was würden Sie sagen ist mit eines der größten Vorteile für die Verwaltung bei der Anwendung von digitalen Methoden und im Gegenzug welche Herausforderung sehen Sie bei der Anwendung agiler Methoden für die Verwaltungsmodernisierung generell für Deutschland? #00:41:53-3#

Interviewee: Die größten zwei Vorteile sind. Erstens, bei den agilen Methoden kommt viel, viel schneller die maßgebliche Kompetenz an einen Tisch zusammen als bei allen anderen Methoden. Man könnte auch andersrum formulieren. Man erkennt an, dass die Herausforderungen, die Aufgaben, die vor ihm stehen, so komplex sind, dass nicht eine Person, ein Mensch, zwei, drei Menschen es bewältigen werden können. Sie erkennen die Grenzen ihrer Kompetenz an und holen sich von vornherein die Kompetenz komplett an den Tisch. Und zweitens, der zweite große Vorteil. Wenn das gelingt, das auch entsprechend konstruktiv zu gestalten, gehen die Teilnehmer an agilen Methoden, gehen dann auch beflügelt mit einer gewissen inneren Akzeptanz dessen, was man da gemeinsam entwickelt haben, zurück und helfen und werden dann weiter, diese gefundenen Lösungen auch umzusetzen. Das hat also eine Akzeptanz und damit auch einen Geschwindigkeitsvorteil. Sie hätten es wissen. (...) Ebenso die Herausforderung. (...) Auch jetzt auf der globalen Ebene Deutschland, deutsche Verwaltung insgesamt. (...) Erste Formulierung von mir, wenn man agile Methoden als absolut setzt. Als die eierlegende Wollmilchsau als das einzig anzuwendende. Dann wird höchstwahrscheinlich ein ziemlicher, ziemlich abwehrende Reflex irgendwie entstehen, dass man sagt, Nein sorry. Die Herausforderungen sind so vielfältig. Sie kann nicht die einzig gültige Methode sozusagen sein. Man sollte es nicht als das einzig Wahre positionieren, weil es dadurch auch zu Abwehrhaltungen kommen kann. Und das ist eben diese zweite große Herausforderung. Ich glaube in Deutschland, wenn Sie so allgemein sehen, unsere Kultur in Deutschland ist allgemein jetzt nicht so gut im Fehler, in der Fehlerkultur, im Fehlermanagement, im Risikomanagement. Ich gehe mal durchs Leben und gucke mir, wenn mir was passiert, dann muss ich halt auch ein bisschen weiter links gehen oder mal ein bisschen weiter rechts. Darin ist die deutsche Kultur, glaube ich, nicht ganz so gut. Und wenn man keinen Schutzraum schafft in einzelnen Organisationen, einzelnen Bereichen, wo man sagt, nein, ist schon gut, ihr dürft auch mal Fehler machen, dafür sind agile Methode da. Aber da, um sie schnell zu erkennen, um sie wieder aufzuholen. Wenn man diesen Schutzraum nicht schafft, dann ist glaube ich, die Kultur westlich der Deutschen oder derjenigen, die in Deutschland leben. Ich weiß nicht, wie man es formulieren soll, ist dann so mächtig, dass die, dass die das so ein bisschen runterdrückt, die Potenziale und hier kommt

es, käme es dann auch wieder auf die, sage ich mal Führungskräfte an sozusagen. Ich schütze euch jetzt mal den Bereich ab, ich lebe positive Fehlerkultur vor. Ihr dürft auch mal scheitern. Das ist nichts Schlimmes. Probiert euch bitte mal aus. Das ist, glaube ich eine der größten Herausforderungen mit. #00:45:47-2#

Interviewer: Das fängt schon in der Privatwirtschaft an mit erfolgreichen scheitern, dass wir das in Deutschland nicht können und dann umso weniger auf der Verwaltungsebene. Ich hätte dazu noch zwei Fragen und dann wären wir auch schon am Ende, und zwar in der Gänze. Würden Sie sagen, dass die Vor- oder Nachteile bei der Anwendung agiler Methoden letztendlich im sehr generalisierenden Gesamtkontext in den Verwaltungsstrukturen überwiegen? #00:46:15-0#

Interviewee: Ja, das würde ich ganz klar sagen. Ich würde sogar noch ein Stück weitergehen und sagen die Herausforderungen, die jetzt auch noch vor uns stehen in den nächsten 20 bis 30 Jahren. Mit denen werden wir nicht mit traditionellen mechanischen Methoden, würde ich jetzt mal etwas spitz formulieren, gerecht werden. Dafür sind auch die Herausforderungen hier viel zu viel, zu komplex, vielgestaltig und deren Entwicklung ist auch wiederum viel zu agil. Und wenn wir nicht mit einer Komplexitätsstufe, mit einer Methode, die auf derselben Komplexitätsstufe unterwegs ist wie das Problem, das wir zu bearbeiten haben. Dann werden wir dem definitiv nicht gerecht werden. Die Bedeutung ist hoch und sie wird auch noch weiter steigen. #00:47:08-8#

Interviewer: Würden Sie sagen, es gibt weitere wichtige Themen für die Einführung agiler Arbeitsmethoden, auch in Verbindung mit dem, was wir jetzt noch nicht gesprochen haben, was Sie mir vielleicht mit auf den Weg geben wollen, was ich aber nicht so glaube, weil Sie sehr, sehr in die Tiefe gegangen sind, auch trotz ihres nicht operativen Tätigkeitsfeldes. #00:47:34-5#

Interviewee: Also hier würde ich auch gerne noch mal so ein bisschen systemtheoretisch argumentieren, wenn wir nicht von vornherein beginnen. Die agile Methodik in die Köpfe der Leute hineinzubringen. Und das beginnt jetzt für mich spätestens beim Studium beispielsweise, also bei der bei der weiterführenden Ausbildungsphase. So würde ich es formulieren. Wenn wir nicht dort beginnen, dann hat man in dem Sinne eigentlich auch keine Chance die Potentiale der Methoden wirken zu lassen in den nächsten 10,20 und 30 Jahren. Will sagen. Häufig sind Studienangebote immer noch sehr verschult und trainieren eigentlich nicht ausreichend. Diese agile Denkweise, agile Vorgehensweise. Das mag zum Beispiel in ihrem Studiengang anders sein, das vermute ich mal ganz stark, so viel, wie ich davon weiß. Aber in einem klassischen Studium, in einer klassischen Hochschule, vielleicht finden Sie das so nicht ganz so mit dieser Agilität. Das muss aber in die Breite, das muss in

die Masse, das muss in die Menge sozusagen rein. Es reicht nicht in jedem einzelnen Studiengang. Einfach eine Lehrveranstaltung zum Thema Agile Methoden mit einzubringen. Das meine ich damit nicht, sondern es muss sozusagen integriert werden in die STANDARD Arbeitsmethoden, die man während des Studiums in den unterschiedlichen Fächern irgendwie auch lernt. Auch die Lernmethoden müssen dort auf diese Agilität hin geprüft werden. Das wäre für mich so eine Facette, die wir, die man sozusagen noch verstärken müsste. Um diesem Problem zu begegnen. Das man auch die nächsten 15 Jahre mit agilen Methoden immer noch mit so einer Art Neuigkeitswert auf bestehende Organisationen und die dort angestellten Leute trifft. Es muss irgendwann anders werden. Die Menschen müssen vom Studium kommen, in die Organisation hinein und die agilen Methoden bereits abrufbereit haben, um dann, wenn sie gebraucht werden, sofort loslegen zu können. Ja, das wäre noch mal so ein Zusatzaspekt. #00:49:59-7#

Interviewer: Herzlichen Dank für das sehr angenehme und strukturierte Interview. Herzlichen Dank für Ihre Zeit, Herr Dr. XY (anonymisiert). Und dann wünsche ich Ihnen noch einen schönen weiteren Arbeitstag. #00:50:55-4#

Interviewee: Ja, vielen Dank. Ich wünsche viel Kraft weiterhin für die Arbeit. Das ist nebenberuflich auch nicht so ganz leicht. Und dann bin ich gespannt. Vielleicht haben Sie mal so eine Kurzfassung der Gesamtergebnisse oder sie veröffentlicht irgendwo. Vielleicht können Sie mir dann den Link noch mal zukommen lassen. #00:52:12-5#

Interviewer: Auf alle Fälle. Ich habe zu danken und auf Wiedersehen. #00:52:35-8#

Interviewee: Tschüss. #00:52:40-8#

## C.2 Transcript IN-II

*Date of Interview Conduction: 04.04.2023 BearingPoint/BMDV Berlin Mitte*

Interviewer: Hallo, XY (anonymisiert). Herzlichen Dank, dass Sie sich heute Vormittag die Zeit genommen haben für dieses persönliche Gespräch. (...) #00:00:08-3#

Interviewee: Also es wird eine Diskussion geben, es gibt kein Interview, werden Sie sehen, denn ich habe da auch meine ganz eigenen Ansichten. Und deswegen möchte ich es gerne aufmalen. Ich muss sie da abholen. Das checkt man nämlich sonst nicht. Wir haben die Zulassungsbehörde. Die ist im Land Baden-Württemberg. Und darüber hat der Bund eine nachgeordnete Behörde, die KBA, auch das Kraftfahrtbundesamt. Die KBA ist die nachgeordnete Behörde meines Ministeriums. Dem Bundesministerium für Digitales und Verkehr, auch BMDV. Baden-Württemberg ist jetzt nach dem OZG als Themenfeldführer Verkehr und Mobilität zuständig für die

digitale Kfz-Zulassung, auch i-Kfz genannt. Der Bund, das BMJV schreibt nur das Gesetz. Also die Fahrzeugzulassungsverordnung FZV entwirft in dem Fall nach Landesrecht Baden-Württemberg, die steht drüber, die regelt den rechtlichen Rahmen. Und als Bundesministerium sagen ihr müsst einfach umsetzen. Das ist der Grund. Deswegen, da sind wir schon beim Thema, wenn der Bund nur Recht schreibt, dann haben wir bei den Ministerien überwiegend fast nur Juristen, bei denen man mit agilen Methoden nicht weit kommt. Wenn ich jetzt einen Sprechzettel schreibe oder irgendeine Pressemitteilung nach außen, dann habe ich eine hierarchische Mitzeichnungspflicht. Da haben wir, sagen wir mal, den Parlamentarischen Staatssekretär, der dann gegenzeichnen muss. Dann habe ich darunter einen beamteten Staatssekretär, der gegenzeichnen muss, dann habe ich darunter einen Abteilungsleiter, der gegenzeichnen muss, dann habe ich einen Referatsleiter, der gegenzeichnen muss und dann komme ich erst als Referent und Projektleiter der i-Kfz-Zulassung. Jetzt sehen Sie mal die allein dauernde laufende Aktivität des Gegenzeichnens. Es funktioniert gar nicht. Ja, selbst wenn ich agil hier unten das weitergebe. Nach oben mit unserer Verwaltungsstruktur und dass jede Angst vor einem Untersuchungsausschuss hat, und dass alles 100 % dokumentiert sein muss. Kriegen Sie ab der Ebene hier keine Agilität mehr rein. Das habe ich nämlich schmerzhaft lernen müssen. #00:03:35-8#

Interviewer: Können Sie bitte noch kurz etwas zu Ihrer Funktion sagen? #00:03:41-2#

Interviewee: Na gut, dann kommen wir jetzt kurz zu mir und kommen dann auch zur Überleitung. Ich bin jetzt Projektleiter für das OZG-Projekt i-Kfz-Zulassung. Ich sitze im Rechtsetzungsreferat des BMDV. Aber um zurückzukommen. Wir haben nur eine Zulassungsbehörde. Die hat aber einen Dienstleister, der ihr das Zulassungsprogramm schreiben muss. Und die brauchen ja auch ein Portal. Also die haben zwei Dienstleister, einer, der ihnen das Portal zur Fahrzeugzulassung, wenn sie im Fahrzeug zulassen wollen, schreibt und einer, der für die Sachbearbeiter die Software schreibt. Also haben wir hier nochmal einen Player. Jetzt haben wir festgelegt im BMDV, dass das eine tolle Sache ist. Wir wollen das machen. Also wurde im BMDV das Referat 23, was eigentlich eine inhaltlich eine „Straßenverkehrsbehörde“ ist, damit beauftragt, die OZG-Umsetzung und Digitalpolitik zu überwachen. Doch das Referat 23 hat immer gesagt sie haben gar keine. Also haben sie gesagt, einmal kriegt das Kraftfahrtbundesamt Geld und einmal bekommt das Land Baden-Württemberg Geld und wurde vom IT-Planungsrat beauftragt, dieses dezentrale Portal für juristische Personen zu bauen. Es gibt schon Portale, also sie können heute schon, wo es möglich ist ihr Fahrzeug seit 2019 digital zulassen. Deswegen kommen jetzt die juristischen Personen dazu. Also braucht Baden-Württemberg jetzt das Portal, also ein dezentrales Portal. Wenn so ein Jurist im Innenministerium ein Portal bauen würde, würde das nicht funktionieren. Also braucht das Land einen Dienstleister und das ist die Komm.One,

die heißt so. Die Komm.One ist ein Softwarehaus in Baden-Württemberg. Da hat das Land Baden-Württemberg 12 % Anteile deswegen ist es auch inhouse fähig. Also die bauen jetzt ein dezentrales Portal. Das KBA macht die so genannte Großkunden Schnittstelle GKS. Das ist eine Schnittstelle, da können VW, BMW oder alle Dienstleister, die mehr wie 500 Zulassungen anknüpfen. Es ist kompliziert. Jetzt ist die Komm.One Dienstleister für das dezentrale Portal. Das dezentrale Portal hat einen Monitor und da gebe ich ein und das hat natürlich einen digitalisierten Frontend, und dann ist hier das Backend, auch ausnahmsweise im Vergleich zu anderen einzelnen OZG-Leistungen voll im Backend der i-KfZ-Zulassung digitalisiert. Wir sind als BMDV oberste Bundesbehörde, wir wissen alles besser, also brauchen wir einen Aufpasser. Also hat das Referat 23 gesagt, wir brauchen jetzt für das ganze Konstrukt der OZG-Leistung für die digitale Kfz-Zulassung in Zusammenarbeit mit unserem Ministerium des BMDV und dem CO-Themenfeldführer Baden-Württemberg einen Projektleiter und dann haben sie mich geholt. (...) Und ich passe jetzt auf, dass das Ganze hier beim Laufen bleibt. Hier sprechen wir in dem Projekt von 67 Personen. Und nebenher haben wir hier noch Stakeholder. Wen kennen Sie? Der VDA kennen Sie. #00:08:50-1#

Interviewer: Okay. Und dann gibt es aber trotzdem noch im Innenministerium von Baden-Württemberg eine Person als Schnittstelle, oder? #00:08:59-6#

Interviewee: Ja, aber das mache ich schon mit. Also ich bin jetzt der totale Exot im Ministerium. Ja, also ich habe vorher eine Softwareentwicklung geleitet zur Kfz-Zulassungsstelle. Wir waren die ersten, die agil entwickelt haben das Ganze und habe das auch komplett durchgehalten. Beim Kraftfahrtbundesamt treffe ich jetzt nur auf Wasserfallmodelle mit Projekthandbücher. Den Digitalcheck hat man jetzt auch eingeführt, den haben wir noch nicht machen müssen, aber da haben wir jetzt auch gar kein Problem, weil wir digitalisieren ja wirklich. #00:14:11-9#

Interviewer: Sehr gut. Das war schon mal ein guter erster Eindruck. Wir können das gerne so als Diskussion belassen. Das finde ich sehr, sehr zielführend. Aber können Sie mir vielleicht noch mal sagen, seit wann Sie das Projekt mit der digitalen Kfz-Zulassung angegangen sind? #00:14:34-2#

Interviewee: Seit 2005. Aber das hat sich entwickelt. #00:14:37-0#

Interviewer: Aber das OZG gibt es ja erst seit 2017. #00:14:40-0#

Interviewee: Man saß 2005 in der Landesbehörde Hamburg zusammen im Landesbetrieb für Verkehr und hat erste Überlegungen gemacht, wie man die Zulassung digitalisieren kann. #00:14:48-9#

Interviewer: Okay. #00:14:49-3#

Interviewee: Doch es wurde ewig diskutiert und hat sehr lange gedauert. Und dann hat Hamburg den Vorsitz abgegeben. Dann kam es zum BMVi und dann dachte man sich tot. Und dann gab es 2015, ich müsste lügen. Da gab es die Online Außerbetriebsetzung. Also zehn Jahre hat man um den heißen Brei geredet und 2015 kam die digitale Abmeldung. Damals hat man gemeint, das gibt man zentral zum Kraftfahrtbundesamt. Also wir haben ein Portal gebaut. Beim KBD hätten Sie Ihr Fahrzeug anmelden können. Dann kamen da die kommunalen Spitzenverbände, dann haben die einen Wirbel veranstaltet, dass man das dezentrale zentrale Portal abschalten musste. Dann mussten sogar alle, jede Zulassungsbehörde, ein dezentrales Portal aufbauen. Dann kam das OZG jetzt, das ist jetzt eine juristische Person. Ich habe viel mehr mit der Großkunden Schnittstelle zu tun, nämlich jetzt auch Geld, jetzt kann man es auch richtig umsetzen. #00:16:01-6#

Interviewer: Wie ist Ihre Meinung mit dem Prinzip der Themenfeldführer, dass der Bund jeweils mit einem Bundesland zusammenarbeitet? Wie sehen Sie das? #00:16:17-8#

Interviewee: Schwierig, ja, denn Themenfeldführer ist Baden-Württemberg mit Reisen und Mobilität. Baden-Württemberg kann immer machen, was es will, weil es der Themenfeldführerin ist. Und da kommt dann auch wieder das Problem. Ein Innenministerium hat doch kein Interesse, diese Nachnutzung wirklich zu verkaufen, zu promoten. Das habe ich erst kürzlich gesehen, ich war jetzt die letzten drei Wochen in 13 Bundesländern und habe die Lösung vorgestellt, damit sie es auch bitte nachnutzen. In acht Ländern ist mir es gelungen, dass die es jetzt nachnutzen. Wenn ich mich da auf Baden-Württemberg verlassen hätte, dann wären die ganzen schönen Millionen Steuergelder wahrscheinlich nur in Baden-Württemberg gelaufen und das wäre es gewesen. Also deswegen, das ist schwierig. Noch eine Anmerkung. Wir haben wie viele Zulassungsbehörden in der Republik? 421. Also 421-mal ein dezentrales Portal. #00:17:10-8#

Interviewer: Föderalismus hat seine Grenzen, wie wir daraus ersehen und machen jetzt eine Gratwanderung zum agilen Arbeiten. Sie haben schon angeführt, dass Sie auch agile Methoden bei sich verwendet haben und deswegen eine grundlegende Frage. Was würden Sie sagen Ist Ihr Verständnis von agilen Arbeiten und welche Form von agieren Arbeiten wurden beispielsweise jetzt bei der i-Kfz-Zulassung angewendet? #00:17:28-6#

Interviewee: Also der IT-Dienstleister Komm.One arbeitet agil, das weiß ich. Die sind agil organisiert in zwei Teams, Portal und Fachverfahren. Das ist die Umset-

zung. Ja. Das Land Baden-Württemberg arbeitet ministeriell. Wir als BMDV, ich in meinem Team, arbeiten agil. Nun habe ich zum baden-württembergischen Ministerium gesagt, dann zeig mir dein Backlog, doch sie hatten keins. Sprinds machen sie gelegentlich. Also, nach außen unterstreichen sie es. Das ist für sie agiles umsetzen. Tatsächlich bleiben sie Behörden. Die machen was sie wollen und jedes Projekt der sie fahren brauchen zwei oder drei Jahre oder noch länger. Und deswegen, da gehört agile Arbeiten hin, flexibel auf was reagieren, weil sich das geändert hat, wenn ein Verband wieder was einbringt, das schaffst du sonst fast nicht. Das kriegt nur ich hin, indem ich viele, viele Sitzungen mache und mit denen hadere, was man rausnimmt, was man reinnimmt. Aber wirkliches agiles Arbeiten, ja, in der Softwareentwicklung, bei Komm.One habe ich das gesehen, in der Landesverwaltung von Baden-Württemberg nicht. #00:18:51-3#

Interviewer: Was haben Sie an agilen Methoden bei den Dienstleistern gesehen? #00:18:55-3#

Interviewee: Also da können Sie wirklich gar nicht groß planen. Sie können in Verbände, Abstimmungen und Besprechungen Impulse mit aufnehmen. Die arbeiten Sie ins Gesetz ein. Aber das geht alles einen formalen Weg. Also ich habe noch nichts Agiles erlebt, außer natürlich ich. Und das sagt auch mein Chef zu mir immer, ich sei ihm zu schnell. Das Problem ist dieses diese Zeichnungshierarchie. Es passt jeder auf, dass er seinen Kopf nicht so weit rausstreckt, denn sonst könnte ja der Kopf abgeschnitten sein. Das ist diese Beharrlichkeit, sag ich mal ja, da geht keiner ins Risiko, da geht keiner nach vorne. Da sehen Sie, wie so ein Ministerium tickt. Da ist nirgends agiles Arbeiten außerhalb von Projekten. #00:19:35-3# Interviewer: Wo sehen Sie Konflikte bei der Anwendung von agilen Methoden? #00:19:39-3#

Interviewee: Da fehlt der Spirit, wenn ich es mal ganz global galaktisch sagen darf. Also wie wollen Sie diesen preußischen Militäradel, den es da gibt, vom Standesdenken her soweit fit kriegen, dass die aus ihren bisherigen Strukturen ausbrechen und Agilität überhaupt zulassen? #00:19:39-1#

Interviewer: Wie könnte das trotzdem gelöst werden? #00:19:39-7#

Interviewee: Also zunächst ist erst einmal, wenn ich ein Projekt habe, dann ist dieser Überbau viel zu groß. Mit den Referaten usw., dann haben wir noch das BMU, dann haben wir das BMI mit den digitalen Identitäten für die Anmeldung und dann hat das BMI hat auch noch das Geld und dann haben wir noch drei Haushaltsreferate. Wenn wir Agilität im OZG erreichen möchten, da brauche ich ein interdisziplinäres Team, das da durchschaut und das umsetzt. Dann kann ich als Projekt, das ist ja das Problem, wir haben das in der Linienorganisation organisiert, das ist ja kein wirkliches

Projekt, losgelöst arbeiten. Und wenn ich es einsetzen will, wenn ich agil schneller nach vorne kommen will, dann brauche ich aus den Ressorts und aus den anderen Ministerien ein interdisziplinäres Team und dann kann es was werden. #00:20:17-5#

Interviewer: Okay, also äquivalent dann zu diesen Digitalisierungslaboren, die es schon teilweise gibt, wie beim BMWK? #00:20:21-6#

Interviewee: Ja, aber das ist auch wieder alles und nichts irgendwas nicht. Das BMWK hat dieses Digitalisierungslabor für die Wallet ausgelobt. Da haben sich vier Dienstleister beworben und die machen auch wieder was im Kämmerchen. Aber was abgestimmt ist, das Digitalisierungslabor mit der Wallet. Was ist aber, wenn ich jetzt Fahrzeugdokumente digitalisieren will? Da macht das BMWK etwas. Jetzt macht das BMI den Auftrag der Bundesdruckerei. Wer macht eigentlich die Wallet? Also da gibt es so viel Wildwuchs und es ist null koordinierend. Und entweder du kriegst es zufällig mit und hebst dein Händchen oder dein Fähnchen weht nur mit im Wind. Oder du bist so präsent, dass du dich mit drückst. So bin ich. Oder es geht an dir vorbei. #00:20:56-6#

Interviewer: Wie sahen denn so typische Arbeitsabläufe aus, wenn agil gearbeitet wurde? Sie haben jetzt schon die ganzen Buzzwords angedeutet wie Sprint usw. Also das war dann schon Teil des Arbeitsalltags, des Arbeitsablaufs in Erarbeitung der Implementierung? #00:21:10-0#

Interviewee: Ich habe die Stakeholder eingebunden, ich habe dann die User Stories gemacht, ich habe die priorisiert, die haben sie umgesetzt. Wir hatten drei Wochen Sprints, was ziemlich komplexe Software ist. Ja, und nach drei Wochen gab es die Retro und dann eben den Review. Und da habe ich alle Entwickler damals oder jetzt auch noch gezwungen, ein öffentliches Referat vor alle Kunden zu halten. Dann kriegen sie die Weiterentwicklung der lauffähigen Software mit. Es hat auch da bei den kommunalen Rechenzentren auch zu Verstimmungen gesorgt, weil alle drei Wochen eine neue Software gefühlt kam. #00:21:24-0#

Interviewer: Würden Sie sagen, dass bei der Anwendung dieser agilen Methoden Unterschiede gab in der Qualität, in der Kommunikation und der Geschwindigkeit der Ergebnisse, denn sie hatten ja mehrere Arbeitspakete. #00:21:16-3#

Interviewee: Also ja, die Entwicklung ging ja über sechs Jahre. Wir haben es gesehen, dass wir eine gewisse Flexibilität hatten, wenn immer Umsetzungsanforderungen vom Kraftfahrtbundesamt kamen und wir Vorgaben vom BMDV erhielten. Und wir haben gesehen, das reicht nicht, dann haben wir uns in einem Kloster eingemietet, fünf Tage, und dann haben wir dementsprechende Sprintmarathons gemacht. Und

dann haben wir in den fünf Tagen intensiv gearbeitet, dort kriegst du tatsächlich die Arbeitsleistung von zwei Wochen geschafft. #00:21:36-9#

Interviewer: Spannend. Würden Sie sagen, dass die Anwendung von agilen Methoden ein Allheilmittel ist? Oder kann man sagen, dass es generalisierend zielführend ist, agile Methoden anzuwenden? Oder wird der Begriff hyperinflationär verwendet? Und in manchen Arbeitsabläufen macht es keinen Sinn? #00:21:45-9#

Interviewee: Also ich hatte auch Mitarbeiter, die von sich agil gearbeitet haben, da ist sehr viel Eigenverantwortung mit dabei und da geht es genau darum. Ich habe mir bewusst Mitarbeiter ausgesucht mit einem abgebrochenen Lebenslauf, denn wenn die nicht so gelenkt waren, dann haben die auch mal eigenständige Meinungen vertreten. Und dann hat auch einfach die Harmonie gepasst, weil dann jeder eigenverantwortlich arbeiten wollte. Wenn Sie jetzt jemand bringen, der Angst hat, Verantwortung zu übernehmen, der eigentlich nur Sachbearbeiter ist, dann funktioniert es nicht. Also ich würde es gar nicht von der Organisation sagen, sondern ich sage, ich brauche da aufgeschlossene Leute dafür. #00:22:03-5#

Interviewer: Sie haben erlebt, quasi, dass Externe an Ihrem OZG-Projekt mitgearbeitet haben und auch ihren Spirit von agilen Methoden teilweise mit eingebracht haben. Und wie haben Sie das erlebt, wenn Externe gekommen sind und ihre Arbeitsweisen angelernt haben oder eingeführt haben. #00:22:15-0#

Interviewee: Aber da kam es dann halt auch tatsächlich drauf an. Machst du was draus? Also es hilft mir wenig, wenn einen Master in Psychologie habe und dann in dem aktuellen Projekt alles hinterfragen muss. Was hat man da gemacht? Also wie gesagt, da kommt es wirklich auf die einzelnen Personen an, würde ich sagen und nicht auf externe oder interne, sondern will ich das und bin ich begeisterungsfähig und stehe ich dahinter? Wenn du die Person nicht dahinter kriegst und das erlebe ich jetzt leider im Ministerium, oder ich habe es zwar angesprochen im Innenministerium, wenn die nicht dafür brennen, dann kannst du. Arbeiten wie du willst. #00:22:40-8#

Interviewer: Inwieweit sind Sie persönlich an der Einführung von neuen Arbeitsabläufen oder Methoden beteiligt gewesen sind? Wie sind Sie da grundsätzlich vorgegangen? #00:22:44-8#

Interviewee: Also das ist so entstanden, gibt mir einen unmöglichen Zeitplan nach dem klassischen Projektvorgehen und lass mich dann gucken, wie man es schneller machen kann. Und so bin ich zu den agilen Methoden gekommen und so haben wir das aufgebaut. Und dann haben wir losgelegt und haben die Fachsoftware, die seit 5 bis 8 Jahren entwickelt wird. In drei Jahren hatten wir sie am Laufen. #00:22:56-9#

Interviewer: Solange Sie fähiges und motiviertes Personal haben, haben sie die Möglichkeit bei sich in ihrem kleinen Biotop neue Arbeitsweisen auch selbstständig einzuführen?

#00:23:00-1# Interviewee: Wie haben sich agile Methoden verbreitet? Ja, Graswurzelbewegung von unten nach oben. #00:23:04-4#

Interviewer: Was würden Sie sagen, sind diese Arbeitsmethoden im Kontext des öffentlichen Sektors mit seinen klaren Strukturen und Verwaltungstraditionen am Ende nutzbar in Deutschland? #00:23:09-0#

Interviewee: Glaube nicht. #00:23:10-3#

Interviewer: Wie werden sonst interne Veränderungsprozesse in der Regel eingeleitet von Ihren Kollegen oder von Ihnen selbst? #00:23:13-6#

Interviewee: Also, wenn das BMI jetzt ein bisschen fitter wäre und das BMDV mehr Kompetenz hat, musst du das in der Fachpresse lesen und musst in den Hausnachrichten schauen, ob du irgendwas mitbekommst, wenn so ein Informationsmanagement besteht, so ein Austausch gibt's sonst gar nicht. Ich habe, wo ich angefangen habe, dem BMI geschrieben. Wenn man da irgendwas macht, denkt an uns bitte, wir nutzen eure digitalen Identitäten für die i-Kfz-Zulassung. Einbindung findet keine statt. Das heißt also auch hier in der Tradition, wie alles abgestimmt und orchestriert ist. Wenn Sie dann Störfeuer reinbringen, dann kriegen Sie mehr Widerstände. #00:23:47-6#

Interviewer: (...) Wie wirken sich agile Methoden bei der Entwicklung des OZGs aus? Oder können Sie deren Nutzen beurteilen, um die Verwaltungsmodernisierung generell zu beschleunigen. Also wie wirkten sich agile Methoden aus? Wie bewerten Sie sie, welche Vorteile, welche Nachteile sehen Sie? #00:23:59-6#

Interviewee: Die Frage ist, sind wir beim Outsourcen an Externe überhaupt agil? Wir haben jetzt eine OZG 1.0 und das OZG 2.0 liegt gerade auf dem Tisch? Das ist auch nicht der große Wurf und das kommt vom BMI. Und die geben vor fortschrittlich zu sein, das haben die sich auf die Fahne geschrieben. Wir in unserem Team arbeiten zumindest agil in der Umsetzung. Aber Sie müssen ja immer sehen, Sie haben immer noch diesen Verwaltungsvorbau, wo Sie Diskussionen allein mit dem BMI-Referatsleiter für Grundsatzfragen haben. Wir haben 20 Millionen Prozesse, die wir digitalisieren können pro Jahr. Es gibt irgendwo noch einen Juristen, der schrieb ein Gesetz und das ist die Grundlage. #00:24:20-3#

Interviewer: Würden Sie aber sagen, wenn der Digitalcheck jetzt gekommen ist? Das ist ein Faktor für mehr agiles Arbeiten in der Verwaltung? Warum? #00:24:25-6#

Interviewee: Nach meinem Verständnis wurde ein Prozess aufgemalt, wie das dann vonstatten gehen soll und wie das am Ende implementiert wird. Und da ist dann eigentlich die Hoffnung, dass man sich dann auch schon anschaut, wie das möglichst

agil erarbeitet werden kann, um dann möglichst schnell den Prozess, diese Prozesslinie zu arbeiten. Doch oft wird bei der Digitalisierung nur die schon bestehende Wirklichkeit abgebildet. Das ist keine echte Digitalisierung, Aber ein Fortschritt? Auch nicht Und jetzt über hypothetisch betrachtet, stellen Sie sich einmal vor, in der Verwaltung, ob das jetzt auf Bundesebene oder Landesverwaltung ist, ist agiles Arbeiten ist ein Standard. Hypothetisch. Was würden Sie sagen, ist durch den Einsatz agiler Methoden jetzt bezugnehmend auf das Onlinezugangsgesetz, also in welchen Rahmen wäre das ein Vorteil? Großer Vorteil, den ich auch gerade als Kritikpunkt angebracht habe. Wenn ich agil arbeite, dann habe ich ein Stakeholdermanagement, dann habe ich Anforderungen, die ich erhebe, die zielgerichtet sind, weil die Stakeholder zielgerichtete Anforderungen haben. Dann sitze ich nicht in den einzelnen Kämmerchen, sondern die Kommunikation wäre viel besser, viel offener und viel transparenter. #00:25:05-9#

Interviewer: Sie haben jetzt einige Herausforderungen und Verbesserungsvorschläge schon angemerkt. Aber was sind Ihrer Meinung nach grundsächlichsten, um letztendlich an der agilen Entwicklung von Verwaltungsdienstleistungen in der Verwaltungslandschaft anzuknüpfen. #00:25:14-0#

Interviewee: Indem wir die politischen Vorgaben kriegen und interdisziplinären Teams umsetzen können. Dann kannst du agil arbeiten. Also das war das Hauptding. Wir haben einen politischen Willen. Der Bundesminister sage ich, will den Prozess digital haben. Da habe ich ein Team, das macht. Ich will euer Konzept in drei Wochen sehen. Okay. Was braucht. Und dann setzt man um. #00:25:22-0#

Interviewer: Da höre ich heraus, dass Ihrer Meinung nach die Vorteile überwiegen als die Nachteile von agilen Arbeiten. Was würden Sie sagen, ist so die gängigste agile Methode, die zurzeit angewendet wird? Wo sehen Sie das größte Potenzial, welcher agiler Methode? Natürlich kommt es auch immer auf das Projekt und auf den Case an. #00:25:37-7#

Interviewee: Thinking mit den Personas, um sich zunächst mal der Projektidee zu nähern, dass man nicht, also abseits vom Gesetz, sich mal losgelöst an so eine Aufgabenstellung moderiert, was wollen wir eigentlich. Das wäre auf jeden Fall was, wo man einführen könnte. Auch Strategieworkshop, auch mittelfristige Planung fünf Jahre in die Zukunft. Wir hatten dazu kürzlich eine Veranstaltung. Die Veranstaltung war angesetzt auf einen halben Tag. Da gab es so ein Spielzimmer, wo man sich auch Bälle zu werfen konnte. Aber nach einer halben Stunde hat mein Referatsleiter es abgebrochen mit der Begründung er muss zum Abteilungsleiter. Aber die Wahrheit ist. Er will das nicht. Es ist zu vage. Das ist nichts zum Greifen. Das sind leider allzu oft wir, die Verwaltung. Ich brauche die Personen dazu. Die müssen

aufgeschlossen sein. Wenn das halt die Führungsposition nicht vorgibt, ist es halt noch schwieriger. Aber man braucht politischen Willen. Der wird aber aufgehalten. Du brauchst die Leute, die sich darauf einlassen und die das wollen. Aber du kannst das Mindset in diesen höheren Führungspositionen nicht ändern und deswegen wird der Prozess schwierig zu implementieren sein. Ja, und ich glaube, die nächste Herausforderung ist meines Erachtens, dass selbst wenn die Leute motiviert sind, sind das in der Regel nicht das Personal in den Ministerien, was wir brauchen. Den Leuten, die immer noch hauptsächlich Juristen sind. Aber ich glaube, wir brauchen halt einfach auch die Weiterbildungsmöglichkeiten für solche Leute in den Ministerien. Wenn Sie in Deutschland ein Fahrzeug zulassen wollen, dann brauchen Sie einen Wohnsitz in Deutschland. Also was bringt es mir, wenn die Bundesident jetzt zugelassen wird? Dann habe ich per i-Kfz schon ein Problem. Also wenn muss ich jetzt fragen. Frage ich jetzt das BMI? Frage ich die Bundesdruckerei oder wen frage ich und wo setze ich an? Das ist diese komplette Unklarheit. Wir haben nicht die digitalsten Strukturen. #00:27:01-6#

Interviewer: Letzte Frage zum Abschluss, würden Sie sagen, gibt es noch Themen, über die wir noch nicht gesprochen haben? Bezugnehmend auf die Einführung agiler Methoden in Verbindung mit dem OZG, was wir noch nicht besprochen haben, was Sie mir noch mit auf den Weg geben wollen? #00:27:07-5#

Interviewee: Also wie gesagt, es wäre gut, wenn man den politischen Willen so kanalisiert bekommt, dass allemal gemeinsam am gleichen arbeiten und dass auch jedes Haus weiß, was das andere fordert. Also das ist eigentlich die Grundbedingung, die ich als Verständnis mitgeben kann. #00:27:15-9#

Interviewer: Dann danke ich Ihnen für das Gespräch und für Ihre Zeit und für diesen praxisnahen Einblick. #00:27:24-9#

Interviewee: Wiedersehen und Ihnen alles Gute. #00:27:28-9#

### C.3 Transcript IN-III

*Date of Interview Conduction: 04.04.2023 via Zoom*

Interviewer: Hallo, XY (anonymisiert). Herzlichen Dank, dass Sie sich heute Nachmittag die Zeit genommen haben für dieses Gespräch. (...) #00:00:08-3#

Interviewee: Okay. Auch gerne Alexander sagen. Vielleicht sage ich zu mir noch kurz etwas. Also, als klar wurde, dass wir im BMZ irgendwas mit dem OZG zu tun haben, haben wir genau nachgeschaut, wo denn überhaupt sowas sein könnte. Und da ich zu der Zeit mit der gesamten Digitalisierung zu tun hatte, habe ich dann

auch den Start durchgeführt. Hatte dann eine Zeit lang allerdings einen Kollegen, der sich um die OZG-Angelegenheiten gekümmert hat, bevor ich wieder übernommen habe. (...) Inzwischen habe ich es schon wieder abgegeben, aber bin immer noch der Ressortansprechpartner und deswegen sollte ich eigentlich immer noch wahrscheinlich am meisten über das Ganze wissen. Ansonsten ja genau, ich bin hier im BMZ ein Referent in der IT-Entwicklung und IT-Organisation und seit 2014 im BMZ. Seitdem bin ich auch in der IT. #00:02:03-6# Interviewer: Wir können gerne jetzt gerne einsteigen. Alexander, du hast das schon kurz angeführt, aber kannst du vielleicht noch mal kurz beschreiben, welche Berührungspunkte du konkret mit dem Onlinezugangsgesetz in deinem Tätigkeitsfeld hast? #00:02:39-2# Interviewee: Wir haben identifiziert, welche Referate überhaupt Verfahren haben, wo das BMZ selbst zuständig ist. Wir haben mit den Referaten entsprechend so eine Art Projektmanagement aufgebaut. Das heißt, weil die zum Teil sehr unterbesetzt waren, haben wir ein zentrales Projektmanagement eingerichtet. Da war ich dann zuerst allein. Dann eben gesagt ein Kollege, der das übernommen hat, dann wieder ein anderer. Also kurz gesagt, wir haben hier unser zentrales Projektmanagement gemacht, weil die Referate dazu nicht in der Lage waren und haben von da aus alles koordiniert, also uns darum gekümmert, das Reporting zu machen in Richtung Bundesinnenministerium, das Reporting aber natürlich auch ins Haus selbst rein gemacht. Wir haben die Referate, unterstützt durch verschiedene, zum Beispiel zwei wöchentliche kurze Treffen. Wir haben unsere interne Plattform genutzt, um da die Informationen und Dokumente auszutauschen und solche Sachen. Also alles Koordinierende. Wir hatten dann auch tatsächlich noch zusätzlich Projektunterstützung durch die Beratung BearingPoint. Aber irgendwann saßen wir dann immer im Mittelpunkt, obwohl wir als Referat selbst natürlich gar nicht vom OZG betroffen sind. #00:05:19-3#

Interviewer: BearingPoint arbeitet auch sehr viel im Bereich Kfz Zulassung mit dem BMDV zusammen. Was würdest Du sagen, ist dein grundlegendes Verständnis, wenn ich dich frage, was agiles Arbeiten ist und hast du auch jetzt speziell abgesehen vom OZG schon mal agiles Arbeiten bei euch im Ministerium, ressort- oder referatsübergreifend erlebt? #00:05:48-1#

Interviewee: Bevor ich hier im Ministerium war, habe ich ziemlich viel mit agilen Arbeiten direkt was zu tun gehabt und im Ministerium jetzt auch. Also wir haben immer schon einzelne Projekte versucht, etwas agiler zu steuern. Da war ich nicht unbedingt derjenige, der da im Lead war. Aber wir haben natürlich jetzt gerade im Bereich des OZGs mit den Partnern, weil wir über die Bundesdruckerei alles abwickeln, zwangsläufig sehr agiles Vorgehen gehabt, also mit sehr regelmäßig sich wiederholenden Gesprächen und Abgleich mit den entsprechenden Tools, die zum Teil die Bundesdruckerei zur Verfügung stellt, zum Teil nicht zur Verfügung stellt. Also

da ist sehr viel. In der Umsetzung durch die Bundesdruckerei ist alles sehr agil und eben wird einfach jedes Mal wieder schrittweise gearbeitet, schrittweise verfeinert. Noch mal zurückgespiegelt und so weiter. #00:07:06-3# Interviewer: Da hätte ich zwei Anschlussfragen. Einmal hast Du schon mal angedeutet, dass Du zuvor schon ein bisschen mit agilen Arbeiten Berührungspunkte hattest. Was würdest Du sagen, sind so die gängigsten agilen Methoden? Ist das Design Thinking, Scrum, Kanban usw.? Und wo würdest Du den elementarsten Unterschied sehen? Das ist die erste Frage. Und die zweite Frage ist, wenn agile Methoden in Ministerien angewendet werden, welche Konflikte siehst Du? #00:07:39-3#

Interviewee: Also das zweite nehme ich mal zuerst. Die Konflikte sind immer dann gegeben, wenn aufgrund rechtlicher Vorgaben eine ungenaue Ausschreibung nicht möglich ist. Und da, wo es möglich ist, arbeitet man natürlich gerne agil, aber das muss jedes Mal wieder neu geprüft werden und kann eben manchmal nur halb agil passieren. Ich glaube, das ist das, was das Mysterium besonders schwierig macht. Und natürlich geht es immer dann trotzdem, wenn alle möglichen Leute die Augen zudrücken. Sagen die, wir machen es trotzdem anders. Das heißt, bei entsprechender Unterstützung von oben kann man das machen. Aber man kann damit auch voll auf die Nase fallen. #00:08:44-5#

Interviewee: Die erste Frage war welche nochmal? #00:08:48-0# Interviewer: Welche Formen Du von agilem Arbeiten schon mal erlebt haben, zum Beispiel Design Thinking, Scrum, Kanban usw. und wo Du da eventuell die Unterschiede sehen würden. #00:09:04-3# Interviewee: Davor habe ich in einem agilen Projekt gearbeitet, als ich bei der GIZ war. Da hatten wir eine Softwarefirma, die für uns sehr agile Wünsche aus einem Team zusammengesetzt hat, das wiederum sehr verstreut über Deutschland in verschiedenen Organisationen war. Da ging es gar nicht anders, als agil zu arbeiten. Da haben wir praktisch regelmäßig an einem dann schon online befindlichen Portal weiter herumgebastelt und überarbeitet und noch mal abgeändert und Ähnliches. Und das ging also ganz klar mit den verteilten Rollen. Und das drum herum. Also. Ja mit kleinen Abweichungen. Zum Beispiel hatten wir zwei Product Owner, nämlich einen bei der Softwarefirma und einen bei uns im Team. Weil es sonst schwierig gewesen wäre mit den Kommunikationsmöglichkeiten. Aber das ging ganz gut. Also da habe ich viel damit zu tun gehabt. Design Thinking, glaube ich, würde ich eher sagen, kam doch so oft vor. Gut. Ja, genau. Wir sogar hier intern, zum Teil im Referat, um unsere Aufgaben entsprechend zu priorisieren, zu organisieren. #00:10:40-5#

Interviewer: Würdest Du sagen, es kamen bisher agile Methoden direkt in deinem Referat, in deinem Team zur Geltung? Und wie sehen diese Arbeitsabläufe aus? #00:10:59-7#

Interviewee: (...) Also wirklich immer. Abgesehen jetzt von diesem Zusammenarbeiten mit Externen, zum Beispiel beim Onlinezugangsgesetz. Real haben wir hier nur immer kleine Anteile davon genutzt und uns nie genau auf ein Modell oder etwas versteift und gesagt jetzt machen wir das ganz genau mit allen vorgeschriebenen Dingen und allen Rollen, sondern haben uns immer nur Dinge herausgegriffen, die es uns ja. (...) Die uns zu einer Lösung versprochen. #00:11:41-8#

Interviewer: Du hast jetzt gerade und vorhin auch schon mal Externe angesprochen. Da hast Du auch schon einen Namen genannt. Aber was würdest Du sagen, wie zielführend sind Externe? Zum Beispiel, wenn sie agile Methoden bei sich selbst im Team als auch übergreifend als Zielergebnis einführen wollen? #00:11:59-4# Interviewee: (...) Nein. Denn ich glaube nicht, dass das die Externen sind, die das Vereinbaren, sondern wir versuchen auch, Projekte natürlich so zu steuern, wenn wir sie mit Externen zusammen realisieren, dass es in der Richtung von agilen Methoden funktioniert, also meistens Richtung Scrum. Aber das hängt dann davon ab, wie man mit den jeweiligen Firmen zusammenarbeiten kann. Es gibt bei uns mindestens ein oder zwei große Projekte, die genau so arbeiten. Drei Wochen oder vier Wochen haben wir mal festgelegt, statt zwei Wochen ein regelmäßiges Treffen oder von den regelmäßigen Übergaben, aber haben ansonsten genau so was vereinbart. Und das ist dann nicht von den Externen getrieben, sondern schon von uns getrieben. #00:12:56-8#

Interviewer: Was würdest Du aber sagen? Inwieweit bist Du persönlich in Deiner Rolle mit der Einführung neuer Arbeitsabläufe in Deinem Team oder in Deinem Referat beteiligt? Und wie würdest Du sonst vorgehen, wenn Du die Möglichkeit hast, agile Methoden einzuführen? #00:13:14-3#

Interviewee: Also beteiligt bin ich immer dann, wenn es um Projekte geht, bei denen die Projektleitung bei mir liegt oder bei mir im Team, in dem ich mit dabei bin. Das kann nämlich vorkommen und kommt vor, aber kommt eben auch mal vor das es nicht so funktioniert. Das heißt ich werde sicherlich prüfen wo das möglich ist, aber wir werden es nicht auf Teufel komm raus jedes Mal bei jedem Projekt anstreben. Geht eben auch nicht, weil man die meisten Projekte mit unseren Partnern zusammen macht, sei es nur ein Partner innerhalb der Bundesregierung oder ein Partner außerhalb von Externen. Dann muss man das für jede Sache neu entscheiden, ob es sinnvoll oder ob es nicht sinnvoll ist. #00:14:10-8#

Interviewer: Da höre ich zum einen heraus, dass agile Methoden nicht das Allheilmittel sind und nicht per se agile Methoden überall anwendbar sind, weil das nicht immer die erste und beste Lösung ist. Und zum anderen verstehe ich Dich richtig, als Möglichkeit, wenn man agile Methoden einführen möchte, dass man auch die Unterstützung von oben braucht, also auch teilweise den politischen Willen. #00:14:31-1#

Interviewee: Ja, das auf jeden Fall. Da haben wir inzwischen aber weniger Probleme mit, dass eben durchzusetzen bei den Projekten, wo man es gut begründen kann. #00:14:44-2#

Interviewer: Was würdest Du jetzt sagen, inwieweit sind agile Arbeitsmethoden im Kontext des öffentlichen Sektors mit seinen klaren Strukturen und Verwaltungstraditionen nutzbar? Und wie werden interne Veränderungsprozesse, im Ministerium, jetzt bei Dir im BMZ eingeleitet? #00:15:04-4#

Interviewee: Also diese Veränderungsprozesse kommen eigentlich immer nur dann zustande, wenn es einen äußeren Anlass gibt. Und da ist das OZG ein sehr gutes Beispiel. Wobei ich nicht glaube, dass daraus jetzt sich die internen Prozesse besonders agil entwickeln. Nur während der Zeit des Aufbaus von so einer Digitalisierungsplattform, da wird versucht mit der Agilität eine Beschleunigung hinzubekommen, die man sonst vermutlich nicht bekommen hätte. Da ist der grundsätzliche Knackpunkt eigentlich, dass wir die Personen für ein Projekt brauchen und gerade bei einem agilen Projekt, wo regelmäßig etwas stattfindet, ist das leichter zu organisieren, als wenn wir sagen würden, wir machen eine Ausschreibung und dann kommt irgendwann ein Projekt und dann kommt irgendwann die Zeit, wo wir jemanden für ein halbes Jahr komplett brauchen. Das ist viel schwieriger zu organisieren zu bekommen, als wenn man sagen kann, wir machen das Ganze aber agil und wir machen jede Woche dienstags um eine bestimmte Uhrzeit ein wöchentliches StandUp Meeting und wir machen jede Woche donnerstags die Fragestunde zu den neuen Änderungen des Gesetzes und Ergebnissen. Das geht eben leichter zu organisieren oder besser hier im Haus zu verankern. #00:17:00-0#

Interviewer: Was ist aber Dein Eindruck jetzt im Ministerium? Jetzt wieder Bezug nehmend auf die OZG-Leistung? Inwiefern sind jetzt OZG-Leistungen, die innovativer entwickelt wurden, ob das jetzt von extern ist oder komplett eigenständig vom BMZ. Inwiefern hat das jetzt Auswirkungen hatte auf die Verwaltungsmodernisierung? Oder hast Du das Gefühl, das die Verwaltung dadurch einen ersten Schritt in Richtung Beschleunigung zur Staatsmodernisierung getan hat, was ist da Dein Eindruck? #00:17:38-7#

Interviewee: Ich denke, dass die Beteiligten zum Teil sowieso überzeugt waren von so einem Vorgehen. Zum Teil gibt es aber auch jede Menge, die das Verwaltungshandeln so intus haben. Meistens die Mitarbeiter, die schon länger dabei sind, dass wir da keine Begeisterung oder sogar das Gegenteil eher erfahren haben über so eine Art Vorgehen nach dem Motto, warum können wir nicht vorher alles klären? Wir haben doch sonst immer alles genau nach Schema F gemacht und. Da kommt beides vor. Die einen sagen auch endlich passiert hier mal was. Bisschen schneller, flexibler und ohne vorher alles bis ins Detail durchzukauen. Meistens die jüngeren Mitarbeitenden. Und es gibt aber eben auch die anderen, die sich dem widerwillig unterziehen oder nur zur Not mitmachen. #00:18:42-2#

Interviewer: Aber was würdest Du sagen, sind Deiner Meinung die Vorteile bei der Anwendung agiler Methoden? #00:18:59-5#

Interviewee: (...) Ich glaube, das, was ich schon gesagt hatte. (...) Die regelmäßige Einteilung in Schritte, die dann leichter an den verschiedenen Stellen zu verankern sind. Und das ist zumindest aus unserer Erfahrung jetzt das wirklich Einfachere im Vergleich zu einem bestimmten oder unbekanntem Zeitpunkt. Das war jetzt ein wirklicher Vorteil. (...) Damit kann die Arbeitszeit der Mitarbeiter zu einem Großteil auch besser organisiert werden, wenn die Verteilung der ohnehin vorhandenen Arbeitszeit besser organisiert werden konnte. Es war nicht notwendig einmal am Anfang alles durchzudiskutieren mit einem großen Aufwand, sondern konnte das in kleineren, eben agileren Abschnitten teilen. Das kommt eigentlich immer dann als Vorteil, wenn es eine große Grundlast gibt, aber noch Möglichkeiten, etwas daraus zu machen. An der großen Grundlast kann man sonst wenig (...) Entgegenkommen zur Mitarbeit erwarten. #00:20:45-9#

Interviewer: Jetzt ist das so, dass wir 575 Verwaltungsleistungen im OZG haben, die digital nutzbar gemacht werden sollen. Was würdest Du jetzt über das BMZ sagen? #00:20:55-8#

Interviewee: Unsere verantwortlichen OZG-Leistungen sind außerhalb der Frist, aber dafür sind wir schneller. #00:21:05-3#

Interviewer: Wie bewertest Du es im großen Kontext der deutschen Verwaltungsmodernisierung. Was hat für Dich Verbesserungsvorschläge als auch wo siehst Du Herausforderungen? Generell von einer agilen Entwicklung von Verwaltungsdienstleistungen in Deutschland? #00:21:26-4#

Interviewee: (...) Unsere OZG-Leistungen sind gar nicht auf Länderebene oder mit Kommunen oder was Ähnlichem vernetzt sind, sondern stehen wirklich ganz einzeln. Da habe ich da wenig Möglichkeit, Vergleiche zu ziehen und Aussagen zu treffen. Also,

was wir in den verschiedenen Behörden Austausch mitbekommen haben, bezieht sich wenig auf agil oder nicht agil. Da kann ich glaube ich nicht viel zu sagen. Bei uns ist vielleicht eine große Ausnahme, was hier stattfindet. Das ist das Besondere beim BMZ, wir haben gar keine nachgeordneten Behörden. Einen großen Teil unserer Förderung läuft über die GIZ oder KfW. Eine Menge von Maßnahmen wird koordiniert durch eine GmbH, die Engagement global heißt. Und da blieb nur noch recht wenig übrig, wo das BMZ direkt mit dem Bürger in Kontakt oder mit Organisationen in Kontakt steht. Deswegen sieht das eben bei uns ganz anders aus. In allen Projekten gibt es einen genau abgegrenzten Bereich von Organisationen, die Anträge stellen. (...) Es ist ganz anders als das, was ich, wenn ich jetzt die Zulassung von Kfz beantrage oder wenn ich eine Förderung für meine Heizung brauche. Da sind Millionen von Anträgen, die dann möglicherweise kommen. Das heißt also tatsächlich, wir sind eigentlich eine Behörde auf dem Niveau einer Minibehörde. Das Kfz-Bundesamt ist im Verhältnis sehr groß bezogen auf die angebotenen Verwaltungsleistungen für die Bürgerinnen und Bürger im Verhältnis zum BMZ. #00:26:07-7#

Interviewer: Spannend. Das wusste ich nicht von der Organisations- und Prozessstruktur. Ich hätte noch zwei Abschlussfragen. Überwiegen die Vor- und Nachteile bei der Anwendung agiler Methoden in der deutschen Verwaltungsstrukturen, in der klassischen Verwaltungsstradition, die es immer noch gibt? #00:26:55-3#

Interviewee: Ich glaube nicht, dass die überwiegen. Nein, solange wir nicht von dieser Art der Verwaltungsstruktur wegkommen, wird das mit dem agilen Arbeiten immer schwierig bleiben. Manchmal wird es möglich sein. Aber nicht, dass ich jetzt sagen würde, die Vorteile überwiegen ganz klar. Aus meiner Sicht jedenfalls nicht. Da, wo man es machen kann, ist es empfehlenswert. Aber es gibt eine Menge Stellen, wo das nicht geht. Und die Verwaltungsmodernisierung müsste eigentlich passieren, bevor man dann auf komplett agile Arbeitsweisen umschwenkt. #00:27:36-5#

Interviewer: Was würdest Du nennen als potenziellen potenzieller Lösungsvorschlag? Wie könnte man das lösen? Zum Beispiel mit mehr Digitalisierungslaboren wie das BMWK? Oder ist das eine Pseudoanstalt? Also wie könnte man diese Verwaltung, diese starren Verwaltungstraditionen etwas aufbrechen, damit man noch effizienter, zielführender und innovativer arbeiten könnte? #00:28:12-8#

Interviewee: (...) Einfach. Da bin ich, glaube ich, zu wenig im Verwaltungsrecht, um das genau zu sagen. Aber daran müsste sich auf jeden Fall etwas ändern, sei es an den Vorgaben für Ausschreibungen. Sei es an den Arten wie Stellen beschrieben sind. Und wie fixiert oder eben nicht fixiert die Aufgabenbeschreibungen sind. Denn an vielen solchen Stellen gibt es eben diese Schwierigkeiten. Wie sollen wir agil arbeiten, wenn wir bisher alles auf das Gegenteil ausgerichtet haben? Und dann muss vermut-

lich nicht nur eine oder zwei Stellen, sondern eine ganze Menge Stellen, die nicht nur an Gesetzestexten arbeiten, sondern auch an anderen innovativen Sachen, geschaffen werden. Ja genau, so eine Flexibilität muss geschaffen werden. Ganz ehrlich habe ich wenig Hoffnung, dass das funktioniert, weil wir selten irgendwelche Teile von Gesetzen abschaffen, sondern wir machen lieber ein Gesetz zur Änderung des Änderungsgesetzes und haben damit nochmal mehr und nicht weniger Aufwand und nochmal mehr Schwierigkeiten, etwas zu tun als weniger. Nicht umsonst haben wir im BMZ die Erfahrung gemacht, dass die Umsetzung der Digitalisierung und der Datennutzung und was auch immer, die wir als BMZ im Ausland ausprobieren können, viel einfacher ist, als es hier im eigenen Land ist, oder auch am eigenen Ministerium zu realisieren oder umzusetzen. Das heißt, wir haben Blockchain und ähnliche Sachen schon längst im Ausland ausprobiert, mit unseren Partnern zusammen als hier noch drüber diskutiert wurde, kann man das in Deutschland überhaupt machen? Darf man da was machen und wie dürfte man es machen, wenn man es machen will? Aber ja, da wird wohl als Problem bestehen bleiben, wenn man es nicht proaktiv geht. Wir haben ja sogar zwei Labors im BMZ, wir haben zum einen das Datenlabor und zum anderen haben wir das Digitallabor, digitalisiert, und ich würde sagen, dass der Effekt überschaubar ist. Also das Digitallabor in unserem Ministerium habe ich selbst immer noch nicht verstanden, was die jetzt eigentlich tun. Und das Datenlabor an sich ist jetzt wieder eine andere Schiene. Wir als OZG-Referat werden auch mit dem Digitallabor verwechselt. Diejenigen, die mit uns nicht gearbeitet haben, dass auch nicht auseinanderhalten können. Das verstehe ich auch. Und warum funktioniert die Digitalisierung nicht? Es gibt ganz viele Gründe, aber im Wesentlichen ist ich das immer zurück auf diesen Clash of Mentalität. Wir haben eine über 200 Jahre entwickelte Struktur und alle Reformer haben immer wieder im Prinzip nur kurzzeitig eine Neuausrichtung erreichen können. Diese Bestätigung dieser Beharrungsmentalität, die es der Verwaltung dem so eigen, dass ich nicht glaube, dass es jemals was wird. Man kann kurzfristig was verändern und muss es auch tun, weil ich glaube, dass wir uns langsam so in Richtung Königshof entwickeln, also nach der Methode, läuft doch und ich weiß gar nicht, was die Bürger mehr wollen, während da draußen irgendwie man okay sagt, ich klicke jetzt hier und dann ist es fertig und ich bin durch, heißt es ja, den Termin kriegen Sie ja nur mit einem Anruf, und nicht online. Und also als Extrembeispiel natürlich. Aber worauf ich hinaus möchte, also das heißt, wir verlieren einfach an Glaubwürdigkeit als Staat. Zweitens kommen die ganzen Textbausteine, aber das Wesentliche, was dahinter steckt, dieser Mentalitätswechsel, den wird man aus der Verwaltung nur kurzfristig rausbekommen. Das heißt also, man kann auf Agenturen setzen, man kann seine Sache outsourcen. Ich glaube, dass es einfach nur ein extrem langsamer Prozess ist, bis sich das irgendwie hier durchsetzt, eben durch immer wieder noch mehr dazukommenden neuen Leute, die das vielleicht

noch nicht so verinnerlicht haben und sobald sie mal in der Mehrheit sind, wird sich da was bewegen. Also ist das Grundproblem, der Grundkonflikt aus meiner Sicht erst mal nicht auflösbar. Das heißt, es muss irgendwie immer wieder per extrinsischer Motivation, also größere Schritte können, die nur extrinsisch erreicht werden, indem man bestimmte Sachen einfach auflöst, völlig neu macht. Großes Reformbemühen brauchen wir, aber die letzten richtigen Reformen passierten nach Kriegen, nach völligem Wechsel der Regierung, zum Beispiel mit Napoleon im Einflussbereich. Und es war das harmloseste von allen Beispielen, die wir in Deutschland haben. Da nehme ich immer Napoleon. Das heißt also, unsere Stabilität, die wir, die wir haben und die wir schätzen und die wir aufgebaut haben, die hindert uns gleichzeitig daran, irgendetwas Fundamentales zu verändern. #00:35:56-6#

Interviewer: Haben motivierte Mitarbeiter auch einen Einfluss, also allein die Referentenebene? Ist es vom Referat abhängig, ob man intern Veränderungsprozesse einleiten kann? Oder muss immer alles von den höheren Ebenen abgesegnet werden, Referatsleiterebene und Abteilungsleiterebene also. Oder gilt solange das Ergebnis zählt, ist der Weg, wie man zu dem Ergebnis kommt, gleichgültig? #00:36:28-2#

Interviewee: Also das eine ist ja, dass Referenden natürlich schon was bewegen können, da wo sie anerkannt sind und wo sie an einer Position sind, wo über ihnen nicht ein Blockierer, wie der Referats- oder Abteilungsleiter, sitzt. Und wenn man das dann mal hat, an der Stelle, kann es bestimmt auch Bewegung geben in die richtige Richtung. Aber, eben weil es ein so vielschichtiges Problem ist, müssten da an vielen Stellen die Leute zusammen was machen. Vielleicht als Beispiel, um das ein bisschen besser zu erklären, habe ich jetzt das Datenlabor hier völlig agil aufgebaut. Und das funktioniert auch gut. Wir sind wenig hierarchisch, also die Leute sehen sich selbst verantwortlich. Ich weiß manchmal nicht am Anfang des Meetings, wo wir hingehen und am Ende auch nicht immer. Aber das ist doch vollkommen in Ordnung und funktioniert aus meiner Sicht sehr gut. Mal gucken, wir sind ja noch sehr jung. Also die Probleme zeigen sich dann in der Regel dann, wenn es losgeht. Wenn man Sachen angehen muss, die Leitungsebene aber ich mitmachen will, dann wird die schöne Welt dann so ein bisschen unangenehmer. Aber, es geht auf jeden Fall und das funktioniert auch innerhalb der Verwaltung. Aber ich versuche zum Beispiel, ich muss relativ viel Zeit dafür aufwenden, den ganzen Verwaltungsablauf einfach weg zu halten. Nur ein oder zwei Mitarbeiter haben sich geopfert und dann machen sie jetzt irgendwie Ausschreibungen und sagen es kann doch nicht wahr sein, wenn wir uns in der Cloud anmelden wollen, um offene Daten zu verändern und dann wieder als offene Daten zur Verfügung zu stellen, dann müssen wir einen Schutzbedarf feststellen. Und das Ergebnis ist normal. Also Schutzbedarf normal für offene Daten ist eigentlich absurd. Und die Datenschutzbeauftragte sagt wir dürfen das nicht, denn wir dürfen

den Namen nicht verwenden in der Cloud. Und wir sagen okay, wir ignorieren das jetzt, aber wir mögen das und machen das jetzt so. Wir haben so viele Schutzgesetze, so viele, so viele Beharrungsgesetze, wenn ich das mal sagen darf. Und Ausschreibungen. Oder überhaupt. Wie kann man, wie kann man ohne Plan vorgehen? Das ist eigentlich völlig verboten, obwohl diese ganzen Abläufe erwiesenermaßen oft nicht gut funktionieren oder gar nicht funktionieren. Also diese Beharrungsanteile sind so stark. Wenn die nicht abgeschafft werden oder deutlich reduziert werden, dann ist es immer schwierig, dann gibt es immer sozusagen nur so Kristallisationskerne, die sich bewegen und dann zerbröckelt das wieder ein bisschen. #00:40:12-8#

Interviewer: Danke für die Einblicke. Hochspannend. Jetzt hätte ich zum Abschluss noch eine Frage. Und gibt es noch weitere Themen oder Punkte für die Einführung agiler Arbeitsmethoden in Verbindung mit dem OZG, über das wir jetzt noch nicht gesprochen haben. Oder dass Du mit mir auf den Weg geben willst. #00:40:44-6#

Interviewee: Das Besondere ist ja, dass man zuerst mal Erfahrungen sammeln muss. Und das geht am besten in ganz kleinen Projekten, wo wenig Internes und viele Externe, die sowieso schon auf agile Entwicklung sind, beteiligt sind. Und das machen wir. Und wir machen das auch bei den sogenannten NetApps, die jetzt programmiert werden. Aber die Programmierer sind alle intern und die arbeiten auch agil. Aber das sind halt momentan 345 Stück, die da sich zusammengerauft haben und da geht das. Von solchen Kristallisationspunkten aus, denke ich, kann sich das bisschen verbreiten im Haus nach dem Motto. Ja, wir machen das so und das ist gut und bei uns hat das funktioniert. Und wenn genug Leute das mitbekommen haben, dass es auf diese Art und Weise funktioniert, dass man so auch arbeiten kann, dann wird das. Ja, ich nenne es mal Beharrungsvermögen bei dem Standardverhalten. Andererseits glaube ich auch nicht, dass in jedem Fall für jedes Verfahren, für jedes Projekt die agile Vorgehensweise die ideale ist. Ich denke, da muss man wirklich jedes Mal neu prüfen, ob oder ob nicht das richtige ist. #00:42:23-4#

Interviewer: Das nehme ich auch aus meinen anderen Gesprächen, die ich tatsächlich bisher hatte, mit. Vielen Dank lieber XY (anonymisiert) für den Input. Vor allem danke ich für die kostbare Zeit. #00:42:51-4#

Interviewee: Es stand irgendwo in einem der Dokumente was drin. Man könnte sich bei dir melden, wenn man interessiert, ist an den Ergebnissen. Plus ich wäre da schon interessiert dran. #00:42:59-3#

Interviewer: Ich werde die Thesis Ende Mai abgeben und dann schicke ich Dir das gerne zu. Auf Wiedersehen. #00:43:56-4#

Interviewee: Hat mich gefreut. Alles Gute. #00:44:00-4#

## C.4 Transcript IN-IV

*Date of Interview Conduction: 06.04.2023 via Zoom*

Interviewer: Hallo XY (anonymisiert). Erst einmal vielen Dank, dass Du dir die Zeit für mich genommen hast. Und auch so kurzfristig. Da bin ich dankbar, weil ich weiß, es ist keine Selbstverständlichkeit. Deswegen würde ich vorschlagen können wir gleich starten. Ich habe in meinem Anschreiben alles schon detailliert dargelegt. Aber wenn du keine Rückfragen hast, können wir sonst erst mal starten. #00:00:10-8#

Interviewee: Gerne. Ich kann auch noch gerne was zu mir sagen, oder? Ist auch Teil des Leitfadens. Ich habe letztes Jahr bei der PD – Berater der öffentlichen Hand angefangen, habe vorher Politik studiert und habe auch händeringend nach Interviewpartnern für meine Masterarbeit gesucht und dachte dann kann ich das vielleicht zurückgeben, indem ich bereitstehe. Ich hoffe, das hilft dir. Wie gesagt, ich glaube ich habe eine interessante Perspektive oder eine andere Perspektive darauf. #00:00:53-0#

Interviewer: Danke. Super. Du hast kurz schon angerissen, dass du Berater beim Beratungsunternehmen des Bundes für Bund, Länder und Kommunen bist. Kannst Du nochmal bitte Deine Position und auch Dein allgemeines Tätigkeitsfeld in dem Rahmen nennen und gleich Berührungspunkte mit dem OZG nennen. #00:01:03-2#

Interviewee: Genau. Ich bin als Consultant bei der PD, in dem OZG-Projekt beim Bundesinnenministerium. Ich kann dir etwas über die Anwendung agiler Methoden im Kontext des Digitalisierungsprogramms Föderal des BMI erzählen, mit dessen Hilfe föderale Verwaltungsleistungen nach dem "Einer für alle"-Prinzip umgesetzt werden sollen, indem Bundesmittel an die Länder im Rahmen von sog. "Themenfeldern" verteilt werden. Das BMI bzw. die jeweils federführenden Ressorts auf Bundeseite betreuen dabei die Umsetzung mehrerer OZG-Leistungen. Ich selbst arbeite seit Anfang 2022 in diesem Projekt. In dem Zuge der Bereitstellung von Mitteln wurde im BMI auch ein Beratungsprojekt aufgezogen oder mehrere Beratungsprojekte. Und ich bin in einem davon, um genau diese Mittel operationalisieren und sicherzustellen und gleichzeitig die Projektumsetzung zu begleiten anhand der Prüfung von Meilensteinen und entsprechenden relevanten Steuerungsindikatoren den Überblick zu behalten. Das ist aufgliedert über die ganzen Themenfelder in der OZG-Umsetzung in diesem Programm föderal, wo es von jedem Bundesressort ein dementsprechend umsetzendes Bundesland gibt, dass dann eben ein Cluster von Online-Diensten nach dem "Einer für alle"-Prinzip umsetzt. Da gibt es Themenfelder und da sind jeweils auch Beratungen zugeordnet oder Beraterteams zugeordnet. Und da habe ich eine Zeit lang gearbeitet und jetzt bin ich in so einer Querschnittsfunktion, wo wir quasi

eine Task Force sind, so eine Art Helpdesk für die Themenfelder und aber auch für das BMI in puncto Programm, Regeln und Auslegung der Programmregeln. Genau. #00:02:01-7#

Interviewer: Und damit bist du auch in Berührung mit agilen Methoden gekommen? Wie sah das konkret aus? #00:02:05-2#

Interviewee: Es ist tatsächlich immer mal wieder ein Thema und es spielt auch als Wort immer mal wieder eine Rolle. Und ganz häufig wird von einem agilen Vorgehen gesprochen und sagen wir mal so, die schon die Grundlagen, also auch die Bund-Länder-Kooperation jetzt erst mal formalisiert haben und die auch nötig waren, um sozusagen den Mittelfluss erst mal herzustellen, um eine rechtliche Grundlage zu schaffen, dass der Bund überhaupt Gelder für Verwaltungsdigitalisierung in den Ländern ausgeben kann, die sprechen immer, immer wieder von agilen Methoden, von agilem Vorgehen. Und insofern ist das irgendwie allgegenwärtig. Als Stichwort, als Buzzword und irgendwie auch soll man sagen, als Ambition ist das klar formuliert, würde ich sagen. Und es taucht dann auch immer mal wieder auf. Aber das hatte ich ja auch schon in der Mail kurz angesprochen. Das spielt in der Praxis aus meiner Sicht wenig bis keine Rolle, zumindest was diese Projektsteuerung im BMI und anderen Bundesressorts und sozusagen in den umsetzenden Ländern angeht. Nein, meine Wahrnehmung ist immer, dass auf Ebene der IT-Dienstleister, dass da ganz häufig natürlich mit agilen Methoden gearbeitet wird, dass die Teams der IT-Dienstleister die tatsächlichen Onlinedienste entwickeln, dass sie in Sprints arbeiten, zum Beispiel. Aber da sind mit unserer Beratungstätigkeit gar nicht nah dran, sondern was wir beraten, ist eher so dieses Bund-Länder-Verhältnis und da steht diesem Prinzip oder diesem Anspruch eben agil zu sein, massiv entgegen, dass es irgendwie klare und unkonventionelle Methodenbestreben gibt. Wir sagen, dass es einfach sehr enge Programmregularien gibt, viele Vorgaben, stark definierte Meilensteine, die erreicht werden müssen, damit die nächste Tranche an Mitteln ausgezahlt werden können. Und das sind sozusagen die beiden konkurrierenden Prinzipien. Also auf der einen Seite hat man das festgeschrieben, das steht sowohl in den eher politischen Beschlüssen, auch auf IT-Planungsratsebene drin und auch eigentlich in den Vertragsdokumenten. Aber gleichzeitig gibt es halt eine sehr rigide Programmlogik, nach der dann sozusagen der Bund auch den Fortschritt der Projekte dieser "Einer für alle"-Projekte eben misst. #00:03:24-0#

Interviewer: Also würden Sie sagen, dass Sie bis jetzt nur peripher mitbekommen haben, dass wirklich agile Methoden an einzelnen Einzelleistungen angewendet werden, dass am Ende ein politischer Wille sein muss und dann jeweils die Mitarbeiter braucht, die das Umsetzen? #00:03:45-6#

Interviewee: (...) In meinem OZG-Projekt bin ich gar nicht so nah an der Umsetzung von einzelnen OZG-Leistungen dran bzw. unser Auftrag ist im Projekt auch die Prüfung von Meilensteinen und relevanten Steuerungsindikatoren. Und das ist ja wie gesagt sozusagen aus meiner Sicht das Konstrukt was Agilität grundsätzlich entgegensteht oder einfach den grundlegenden Prinzipien auch von agilem Vorgehen widerspricht. Nichtsdestotrotz ist es immer wieder ein Anspruch, der formuliert wird. Aber das ist sozusagen das. Die Leute sagen auch der Konflikt, der da entsteht ist glaube auch der auf der Ebene der tatsächlichen Umsetzung, also im Zusammenspiel zwischen jetzt einem umzusetzenden Land, also einem Landesministerium, jetzt im Programm föderal und einem IT-Dienstleister, da spielt das bestimmt eine Rolle. Aber da haben wir jetzt aus dem Projektsicht auf Bundesebene auch gar nicht so den Einblick. #00:04:17-3#

Interviewer: Was würdest Du jetzt generell sagen, was verstehst du unter agilen Methoden? Würdest Du sagen, die Anwendung agiler Methoden ist grundsätzlich bei der Erarbeitung von Leistungen im Vergleich zu klassischen Projektstrukturen sinnvoll? #00:04:27-2#

Interviewee: Also ich verstehe, das, was ich bisher von agilen Methoden verstanden habe, ist, glaube ich, dass es sich ja um ein sehr stark iteratives Vorgehen handelt. Das ist, glaube ich, ein wichtiges Stichwort, dass man das Produkt nicht vom Ende her definiert und denkt daraus die einzelnen Anforderungen einzeln, sondern dass man Schritt für Schritt vorgeht, dass man in relativ kurzen Zyklen versucht, kleinere Ergebnisse zu produzieren, die irgendwie als Diskussionsgrundlage dann auch taugen, wie man etwas weiterentwickelt. Das wäre sozusagen mein Grundverständnis von Agilität, so in ganz wenigen Stichworten jetzt genannt. Und die Frage war jetzt, ob es, ob sozusagen meine Einschätzung ist, dass das grundsätzlich hilft bei der Umsetzung. (...) Jein ich glaube, dass das das Problem ist oder mein Verständnis ist immer, dass es in diesen Prozesskontext einfach sehr viele Vorgaben gesetzlicher Natur gibt oder etwas darunter, dann in den jeweiligen Programmen, in denen etwas umgesetzt wird. Ich glaube, wenn man einfach als Beispiel, als ein umsetzendes Bundesland, das Prozessleistungen einfach für sich selber umsetzt, da ist es, glaube ich, sehr, sehr sinnvoll, agile Methoden zu verwenden. Da aber gerade in diesem, in diesem Programm föderal, also in dem Kontext, in dem wir jetzt auch beratend tätig sind, stößt das glaube ich, sehr schnell an Grenzen, weil es eben sehr starke Programmregeln gibt, also Bedingungen, unter denen der Bund den Ländern Geld gibt, dass sie eben Dienste entwickeln und diese in dem Prinzip dann den anderen Ländern zur Verfügung stellen und für Bundesländer weiter nutzbar zu machen. Und ich glaube, das steht sich dann einfach von der grundsätzlichen Herangehensweise stark diametral gegenüber und auch, sagen wir mal, der Wille, der politische Wille zur Standardisierung, das

ist, glaube ich, auch ein anderes Thema, was dem Grundprinzip von Agilität auch sehr stark im Weg steht. Wenn es eine klare, einen klaren politischen Willen gibt, eine Standardisierung herzustellen bei bestimmten technischen Lösungen, dann ist das in meinem Verständnis kontraproduktiv, was ein agiles Vorgehen angeht, oder schränkt sozusagen agiles Vorgehen einfach ein, weil sich implizit dann doch schon so ein kleines Lastenheft ergeben hat, wo man sagt das und das und das müssen wir auf jeden Fall abarbeiten. Das spielt in diesem Programm wieder eine ganz zentrale Rolle und ja auch sonst einfach, wie soll man sagen, ein Handlungsrahmen für Verwaltungsdienstleistungen in Deutschland ist, der so eine hohe Verbindlichkeit hat. Also, und da sehe ich immer so ein bisschen diese Aktivitätsprinzipien an die Grenzen stoßen, einfach von bestehenden rechtlichen Verabredungen. Was nicht heißt, dass sie nicht trotzdem sinnvoll sein können. Aber ich glaube, der Raum ist sehr beschränkt und man muss den auch klar sehen. Und mein Gefühl ist dann immer, ich hatte ja vorhin gesagt, es gibt sozusagen einen sehr global formulierten Anspruch, dass man gemeinsam irgendwie auch agil vorgehen will zwischen Bund und Ländern. Dass man das einfach konkretisieren müsste, was das heißt. Ich glaube, wie gesagt, es gibt ein paar sehr, sehr zentrale, feste Rahmenbedingungen, wo es einen politischen Willen gibt, dass die auch festbleiben. Und dann kann man sozusagen drunter gucken, wo es irgendwie einzelne Spielräume gibt für Ideen, für ein agiles Vorgehen. #00:07:03-7#

Interviewer: Wie bewertest Du als Außenstehender, als Berater, die Arbeitsabläufe innerhalb des Ministeriums, jetzt in dem Fall auf Bundesebene und dann noch weiterführend. Dass hattest du jetzt schonmal kurz angesprochen, inwieweit sagst du wirklich, diese klassischen Arbeitsweisen, diese klassische deutsche Verwaltungstradition mit den hierarchischen Ebenen ist am Ende konstruktiv dafür, um die Verpflichtungen aus dem OZG 1.0 und aus dem bisher vorliegenden Referentenentwurf des kommenden OZG 2.0, die Anforderung am Ende effektiv erfüllen zu können? #00:07:23-3#

Interviewee: Also was mir jetzt glaube ich auch durch das Projekt noch mal deutlicher geworden ist, ist einfach, dass das glaube ich auch gar keine schlechte, sondern einfach auch eine wirklich konstitutive Bedingung auch ist, dass ein Ministerium sich an Vorgaben hält und dass das die grundsätzliche Arbeitsweise ist. Und da gibt es in diesem Kontext Verwaltungsdigitalisierung halt auch da gibt es das große Ganze und das ist schon schwierig genug. Und dann gibt es ja auch noch so Themen wie die Registermodernisierung, oder die europäische Single Digital Gateway Verordnung, die sozusagen auch noch mal rechtliche fixierte Ansprüche oder Anforderungen formulieren, die dann einfach umgesetzt werden müssen. Und gerade in diesem Kontext ist, glaube ich, also da geht es ja dann am Ende auch nicht mehr nur um deutsche, sozusagen um eine innerdeutsche Diskussion, sondern es geht ja dann auch um handfeste Interessen in der EU oder handfeste Anforderungen, die erfüllt werden müssen.

Und letzten Endes werden ja zum Beispiel durch diese Verordnung, anders als im Prinzip auch ja subjektiv einklagbare Rechte auch begründet. Das heißt, man hat als Bürger irgendwann auch einen Anspruch darauf zu sagen, diese und diese Anforderungen wurden hier fixiert und nicht umgesetzt. Ich möchte, dass das der Fall ist. Und wenn das nicht der Fall ist, dann kann ich dagegen klagen. Und das ist, glaube ich, die Grundlogik. (...) Und das schränkt dann glaube ich den Raum für agiles oder vielleicht einfach nur flexibles Vorgehen auch schon sehr stark ein, weil man sagt, hier müssen wir auf jeden Fall rauskommen, das ist ganz klar. Sonst verfehlen wir unser Ziel. Und ich glaube, dass es eher so ein bisschen die Überkomplexität dieser Anforderung ist, die das Problem da gerade noch verstärken oder die dafür sorgen, dass man auch nicht so schnell vorankommt, wie man das vielleicht mal politisch irgendwann mal gesagt hat. Genau. Ich tue mich ehrlich gesagt schwer, weil wir bei so einer Bewertung, ob jetzt grundsätzlich ein agiles Vorgehen oder auch sozusagen auch so ein klassisches Vorgehen irgendwie besser geeignet ist, zu bewerten. Ich glaube, es ist einfach die konstitutiven Bedingungen, dass die Verwaltungen sich zunächst auf so ein klassisches Vorgehen auch stützen. #00:08:53-9#

Interviewer: Aber wie würdest du jetzt deine Rolle als Externer bei der Einführung neuer Arbeitsmethoden generell im öffentlichen Sektor bewerten? Würdest du sagen, man hat da grundsätzlich als Beraterteam den Freiraum? #00:09:00-7#

Interviewee: (...) Ja. Ich glaube, was auch das Angebot der Beratung ist, was dann gerne und mit Interesse aufgenommen wird in so einem Ministerium, eben weil es halt auch eine formulierte Rahmenbedingung ist, weil es irgendwo auch eine klare Vorgabe gibt in einem Abkommen, in der Einzelvereinbarung, wo drinsteht, wir vereinbaren hier ein agiles Vorgehen zwischen Bund und Ländern, aber das eben mit Leben zu füllen ist, glaube ich, wie gesagt, ist eine sehr, sehr schwierige Sache. Und ganz konkret sehe ich das bei uns im Projekt auch ehrlich gesagt, dass wenig Spielraum ist. Also ich glaube oder meine Wahrnehmung ist, da tritt mal sehr schnell und sehr stark dieser Anspruch zurück, wenn es wirklich um harte Anforderungen geht, wenn es zum Beispiel um das Thema Basiskomponenten geht, die der Bund bereitstellt, die die Länder dann für ihre Verwaltungsleistung auch nutzen sollen, wo der Bund ein politisches Interesse hat, dass die genutzt werden, zum Beispiel die BundID, das ist ja so ein Thema, was auch breiter diskutiert wurde in der letzten Zeit. Allein schon diese Vorgabe setzt schon selbst einen starken Rahmen. Und dann gibt es zusätzlich auch noch das Interesse daran, dass es in einer bestimmten Zeit umgesetzt wird. Und das ist, finde ich, so ein Beispiel, der Wille, alle Anforderungen schnell und anforderungsgemäß umzusetzen, dann schnell in den Vordergrund tritt gegenüber dem Anspruch oder dem Willen, irgendwo agil vorzugehen. #00:10:15-2#

Interviewer: Aber nach welchen Umständen wird eine gewisse Methodenauswahl agiler Ansätze getroffen? Kannst Du sagen, was Deiner Meinung sich am besten für die Verwaltung anbietet? Also ob das jetzt Kanban, Scrum, Design Thinking usw. ist? #00:10:24-1# Interviewee: Wenn ich ehrlich bin, kann ich das gar nicht sagen, weil in meinen Projekten nichts davon dauerhaft auch genutzt wurde in irgendeiner Form. Also nur so eine Basis. Also ein grundlegendes, eine grundlegende Methode wie ein gemeinsames Kanban Board. Das sind Sachen, wo ich weiß, dass es bei uns in allen oder fast allen Teams innerhalb des Projektes genutzt wird für die eigene Arbeitsorganisation und dass das auch immer mal wieder versucht wurde, sozusagen dem Kunden etwas schmackhaft zu machen, um es mal so zu sagen. Dass es aber nicht gut funktioniert hat. #00:10:53-9#

Interviewer: Hältst Du es für möglich, dass agile Methoden großflächig in der klassischen Verwaltungstradition in Deutschland anzuwenden sind? #00:10:59-0#

Interviewee: Ja ich glaube. Ich würde es nicht am Begriff Verwaltungstradition aufhängen, aber ich glaube, das ist so. Das wird häufig so stilisiert als so ein krasser Gegensatz. Ich glaube, dass es da weniger um irgendwie so eine, wie soll man sagen, eine nicht genaue definierbare Tradition geht als vielmehr einfach um harte gesetzliche Anforderungen und das ist halt einfach das zentrale Problem, was ich glaube dem agilen Vorgehen da irgendwie entgegensteht plus dann eben einige ausgewählte politische Interessen, diese und jene Anforderungen dann eben unterzubringen in so einem Programm zum Beispiel. Genau, aber ich wäre da grundsätzlich optimistisch, ehrlich gesagt, was aus ich auch schon erlebt habe, dass es andere ministerielle Projekte gibt, es einfach schon weniger rechtliche Anforderungen gibt oder weniger harte, die sozusagen das Endprodukt auch weniger vordefinieren oder einschränken. Genau. Und dann vielleicht auch noch weniger politische Grundsatzfragen, die dann auch im Zuge von so einem Programm geklärt werden. Jetzt muss man natürlich auch sagen, dass es zum Beispiel ja auch gerade jetzt in diesem Projektkontext so was gibt wie die „Einer-für-alle“ Mindestanforderungen, wo sich die Bundesländer selber die Vorgaben gegeben haben, um zu sagen das und das und das muss unser Produkt auf jeden Fall erfüllen. Um jetzt so ein bisschen davon wegzukommen, das ist sozusagen hier der Bund, der einfach nur was von oben irgendwie einschränkt und den Raum für agile Methoden in der Umsetzung einschränkt. Ich glaube, dass das aus allen Richtungen kommt und dass sozusagen der Wille zur Standardisierung. Ich glaube, wenn der besteht, dann hat er häufig halt auch Vorrang gegenüber so einem eher ergebnisoffenen, iterativen Ansatz, wo man sagt, wir gucken jetzt Schritt für Schritt. #00:12:10-2#

Interviewer: Hast Du schon mal erlebt, dass es bei der Anwendung agiler Methoden eben auch Kulturkonflikte mit den Mitarbeitern in der Verwaltung gibt oder gab? #00:12:15-3#

Interviewee: Nein, habe ich so noch nicht erlebt. Allerdings auch da wieder der Disclaimer, dass ich bei einem Projekt oder in einem Teilprojektprojekt zum OZG angegliedert bin. (...) genau, mein Empfinden ist, glaube ich auch immer, dass dieser Begriff mit den Kulturkonflikten, dass das häufig einfach ein generelles Change Problem ist, was da sozusagen dahintersteckt, dass man den Leuten, die dann in so einer neuen Struktur und völlig unbekanntem Struktur arbeiten müssen, man erst mal erklären müsse. Das in der Form auch jetzt in der Nutzung, in der Beratungscommunity, für die das selbstverständlich ist, weil da 80 % der Berater ausgebildete zertifizierte Coaches sind, dass das so als selbstverständlich genommen wird, dass man das macht, dass es gut ist und dass es für Leute, die in einer ganz anderen Konstruktion sind, dann einfach gar nicht verständlich ist, warum es vorteilhaft ist. Und nun mein. Und wenn ich agile Methoden mal Kunden erlebt habe, war das dann so, dass man das irgendwie schon ganz gut fand, sozusagen, dass man jetzt mal mit so einer Methode ankommt.

Interviewer: Du hattest das jetzt in deiner Antwort auch schon angerissen. Indirekt. Aber inwieweit sind deiner Meinung nach Veränderungen der erlernten oder der gewohnten Arbeitsroutinen innerhalb der Ministerialverwaltung möglichst? #00:13:05-9#

Interviewee: (...) Das ist auf jeden Fall möglich. Man muss es halt nur als Teil von einem Prozess verstehen. Und ich habe das Gefühl, wenn man sozusagen in so einer Projektstruktur ist, in dem es darum geht, die Art und Weise, was die Verwaltung an Produkten hat, nämlich zum Beispiel Verwaltungsdienstleistungen, also z. B. Leistungen, indem man das schon ändert, dass man gleichzeitig sagt, jetzt machen wir auch noch alles agil, das halte ich so einen Doppelschritt, der das eine vom anderen irgendwie auch erst einmal trennen muss und das einüben muss. #00:13:35-9#

Interviewer: Was bestimmt die Bereitschaft eine gewisse Prozessinnovation anzutreiben oder zu übernehmen? #00:13:42-8#

Interviewee: (...) Also meine Vermutung wäre, da wo es vor allem um Effizienz geht, da wahrscheinlich die Hoffnung dahintersteckt, dadurch auch Dinge zu vereinfachen, so dass man sich mehr auf die eigentlich inhaltlich relevanten Aufgaben jeweils konzentrieren kann. #00:13:55-3#

Interviewer: Was sagst Du, wie wirken sich agile Methoden bei der Entwicklung des OZG aus, um die Verwaltungsmodernisierung zu beschleunigen? #00:14:00-8#

Interviewee: (...) Ich glaube, dass das gerade in den entwicklungsnahe Bereiche schon eine Rolle spielt. Dass es aber gerade für diesen Bereich, in dem wir jetzt im Projekt aktiv sind, föderale Zusammenarbeit und Bund-Länder-Kooperation, dass es da enorm schwierig ist, dass einfach die Art und Weise, in der diese Kooperation angelegt ist, irgendwie was zu beschleunigen, sondern das spielt sich sozusagen in einem sehr klar definierten und auch von politischen Interessen auch einfach geprägten Raum. Und agile Methoden verstehe ich, dass die da auch immer, dass das sozusagen gar keine Rolle spielt. Gerade so was wie politische Interessen. Und insofern glaube ich, dass es das auf der Ebene gar nicht dazu beitragen kann, weil der Rahmen der Kooperation für alle Akteure einfach Priorität hat. #00:14:30-9#

Interviewer: Und daran anschließend was würdest Du sagen trotz von Dir genannten Erschwernisse, wie können letztendlich agile Arbeitsmethoden in Landes- oder Bundesministerien in der Verwaltung eingesetzt und umgesetzt werden? #00:14:43-9#

Interviewee: Ich glaube, die können halt immer da eingesetzt werden, wo es auch ausreichend Spielräume gibt, dafür. Und wenn man jetzt so dieses Programm föderal nimmt, dass es sozusagen eine sehr eindeutig definierte Meilensteinstruktur hat mit Steuerungsindikatoren. Ich würde sagen, in Bereichen, wo das nicht der Fall ist oder wo man davon nicht eingeschränkt ist in seiner Arbeitsweise schon mal. Da kann das überall genutzt werden und da kommt es, glaube ich, immer so auf die Initiative der Einzelnen an. Der Projektbeteiligte sowohl in der Behörde als dann auch gegebenenfalls von Beratung und von IT-Dienstleistern. Aber ich glaube, der größere Rahmen ist immer das, was der Fachmann entscheidet. Ob man überhaupt eine Chance hat, das sozusagen gewinnbringend einzusetzen. Wenn man dann über ein großes Finanzierungs- und Förderprogramm hat, was einfach in der Wasserfallstruktur aufgebaut ist, dann muss man sich da schon sehr Mühe geben, um kleine Spielräume für agiles Vorgehen irgendwie sich rauszuschneiden. #00:08:32-0#

Interviewer: Und jetzt quasi noch mal einen Rundumschlag zum Positiven. Was sind die größten Vorteile für den Einsatz agiler Arbeitsmethoden, um zur Verwaltungsmodernisierung beizutragen? #00:17:05-9#

Interviewee: Ich glaube, der große Vorteil ist das Grundversprechen von agilen Methoden, dass man allen Beteiligten mehr Raum für eigene Entscheidungen gibt, gilt gar nicht unbedingt nur für Kreativität, sondern einfach einen eigenen Handlungsspielraum. Wie man die jeweilige Rolle ausgestaltet, wie man Tätigkeiten ausführt, wie man Schritte nach vorne macht. Dass das halt große Möglichkeiten bietet und auch Möglichkeiten eröffnet, dass die Leute Freude daran haben, was sie tun, und das als eine positive Tätigkeit begreifen, sich nicht gefangen fühlen. So ein Wasserfallkonstrukt, wo sie sagen, wir bekommen irgendwie die ganze Zeit irgendwelche An-

forderungen, die wir weder steuern noch realistisch erfüllen können. Jetzt mal etwas überspitzt gesagt. Ich glaube, das ist so das große Versprechen von agilen Methoden. Dass dann Projekte anders laufen, wenn man sie so aufzieht. Ja, was dann auch von Vorteil sein könnte. #00:17:10-9#

Interviewer: Und gegensätzlich dessen, welche Herausforderungen oder welche Verbesserungsvorschläge ergeben sich durch die agile Entwicklung und Anwendung von Verwaltungsdienstleistungen in Deutschland? #00:17:26-0#

Interviewee: (...) Ich glaube ein Grundprinzip. Und dass man Dinge kontinuierlich weiterentwickelt, dass man iterativ vorgeht, dass bietet schon im Ergebnis häufig ganz andere Möglichkeiten und ganz andere positive Möglichkeiten an, das Produkt als einfach ein vordefinierter Katalog von Dingen, die man dann irgendwie zusammenbastelt, um sozusagen alles zu erfüllen. Aber bei dem man auf der Umsetzungsseite häufig davon getrieben ist, was man alles erfüllen muss und nicht, wie man selbst Schritt für Schritt, für Schritt, für Schritt vorgehen würde. Und was man selbst eigentlich auch ein Qualitätsverständnis hat, das steht sich da halt dann zumindest gegenüber. #00:18:04-7#

Interviewer: Überwiegen die Vor- oder die Nachteile bei der Anwendung von agilen Methoden in den Verwaltungsstrukturen? #00:18:10-5#

Interviewee: Da, wo sie tatsächlich angewendet werden, überwiegen die Vorteile. Der Nachteil das ist kein Problem der Methode, sondern es ist ein Problem der Anwendung, dass es eben häufig dem gegenüberstehenden Konstrukt von seiner Wasserfalllogik, von sehr stark einschränkenden Anforderungen usw. gegenüber steht und das glaube ich ist häufig der Nachteil. Dass man dann versucht, irgendwie beides zu machen. Oder versucht, das eine mit dem anderen irgendwie unterzubringen und am Ende streicht man es. Da steht dann halt am Ende immer das Bekannte und das rechtlich Verbindliche. Das Thema Rechtssicherheit usw. Also das ist halt schon so ein Grund. Eine Grundannahme von Verwaltung, die man halt nicht einfach wegwischen kann. Und ich glaube solange es auch nicht transparent gemacht wird in so einem Projekt, dass es im Konflikt miteinander steht, sondern wenn die Annahme herrscht, man könnte irgendwie beides haben, dann ist es, glaube ich nicht so zielführend und nicht so gut. Aber wie gesagt, das ist kein Problem von agilen Methoden, sondern ich glaube das Problem des Rahmens, in dem die Verwaltung dann zum Einsatz kommen soll. #00:19:03-1#

Interviewer: Gibt es Deiner Meinung weitere wichtige Themen oder Punkte, die Du mir mitgeben willst für die Einführung agiler Arbeitsmethoden in Verbindung auch

mit dem OZG oder darüber hinaus, über das wir jetzt vielleicht noch nicht gesprochen haben. #00:19:23-6#

Interviewee: (...) Was Neues fällt mir ehrlich gesagt nicht ein. Aber ich würde den letzten Punkt tatsächlich noch mal unterstreichen wollen, was sozusagen der Anwendungsraum ist, innerhalb dessen man sich wirklich darauf einigt und in dem sich alle Projektbeteiligten darauf einigen können, dass man agil vorgeht und, dass das dann auch okay ist. Also zum Beispiel das Stichwort Ergebnisoffenheit. Dass ist, glaube ich, sehr, sehr wichtig. Wir haben einerseits Projektbeteiligte, die ganz klare und auch rechtlich sozusagen zugesicherte Vorstellungen haben, wie was aussehen soll. Und wir haben dann Projektbeteiligte, die einfach unterschrieben haben, dass diese und jene Anforderungen erfüllt sein müssen. Jetzt mal so platt gesprochen, aber so läuft es wohl häufig auch. Der Kontext, den ich kenne. Und genau, dass man dann, dass man sich diesen Raum wie gesagt mühsam schaffen muss, aber dass man es auch machen kann, glaube ich. Aber dass das erstmal der erste Kraftakt ist. Das zu tun und das realistisch einzuschätzen, wo wieder die Möglichkeiten sind. Und ich glaube, längst nicht jedes Projekt in der Umsetzung und generell im Verwaltungskontext eignet sich auch für agiles arbeiten. Nur sehr, sehr beschränkt. Dieser realistische Blick. Das ist glaube ich, so, das Wichtige, um dann auch die Möglichkeiten und die Vorteile davon ausschöpfen zu können. #00:21:34-8#

Interviewer: Herzlichen Dank, Ole, für Deinen Input und Perspektive. Dann kann ich damit auch eine Daten Triangulation machen. Dann wünsche ich dir noch einen schönen sonnigen Arbeitstag. #00:21:48-1#

Interviewee: Viel Erfolg beim Schreiben. Und genau, falls noch irgendeine Frage kommt, dann melde Dich gerne auch noch mal. Und ansonsten freue ich mich in deine Masterarbeit einzulesen. #00:21:56-4#

Interviewer: Bin gespannt. Sehr gerne. Du hast auf Fälle was beigetragen. Super! Danke Dir und alles Gute! #00:22:01-3#

Interviewee: Tschüss. #00:22:03-1#

## **C.5 Transcript IN-V**

*Date of Interview Conduction: 11.04.2023 via own video conference platform of Berlin senate administration*

Interviewer: Hallo, Herr XY (anonymisiert). Vielen Dank, dass Sie sich die Zeit genommen haben. Ich habe in meinem Anschreiben alles schon im Detail beschrieben

und Ihnen vorab auch die Einverständniserklärung und den Interviewleitfaden zukommen lassen. #00:00:19-5#

Interviewee: Darf ich Sie gerne vielleicht noch thematisch ein bisschen heranzuführen? Dann können Sie mich auch verorten, welche Themenschwerpunkte mich so umtreiben. Und gegebenenfalls hätte ich auch noch ein paar interessante Kontakte für Sie. Das ist mir nämlich dann auch noch beim Durchlesen eingefallen. Aber wir können uns auch gerne duzen. #00:00:19-4#

Interviewer: Sehr, sehr gerne. #00:00:21-5#

Interviewee: Zunächst schon mal sehr interessant. Mich würde interessieren, wie war denn so bisher die Rücklaufquote an Partnern, die eingewilligt haben, praktisch ein Interview durchzuführen? Wie ist denn die Rücklaufquote? #00:00:35-5#

Interviewer: Kann ich sehr gerne erzählen. Tatsächlich überraschend hoch, was ich jetzt nicht als Stakeholder berücksichtigt habe sind die IT-Dienstleister aufgrund meiner zeitlichen Ressourcen. Das wäre für die weitere Forschung interessant. Mein Ziel ist, dass ich insgesamt 10 bis 12 Interviews führe. Also ich habe bereits mit vier Leuten aus Bundesministerien gesprochen, wo ich sagen muss, die haben sich überraschend auch immer sehr viel Zeit genommen, auch teilweise haben wir uns persönlich getroffen. Einmal mit dem BMBF, BMAS, BMZ und BMDV und dann noch mit mehreren Bundesländern, wie Bayern, Baden-Württemberg, Sachsen und NRW folgt noch. Also ich werde vier bis fünf Länderperspektive haben und dann noch zwei Externe, zwei Berater. Ich wollte ursprünglich Fellows vom Tech4Germany Fellowship vom DigitalService mit reinnehmen, weil die auch sehr viel im Bereich Agilität machen. Die machen aber überhaupt nichts im Bereich Agilität im Rahmen von OZG-Leistungen, also fällt das weg. Also die Rücklaufquote ist sehr hoch. Ein Manko ist aber, dass bisher keine einzige Frau dabei ist, was ich ein bisschen schade finde, weil ich glaube, ideal für die Forschung wäre auch hier ein Ausgleich. #00:01:20-7#

Interviewee: (...) Okay, das ist sehr interessant. Auf jeden Fall. Also, wenn Du da Ergebnisse hast, gerne zukommen lassen, wenn wir gerade dabei sind. #00:01:30-1#

Interviewer: Gerne. Ich gebe im Juni ab und danach würde ich dann die Ergebnisse versenden. #00:01:15-2#

Interviewee: Gut. Ja, was bei mir vielleicht noch so ein bisschen rumschwirrt. Es ist doch ein sehr politisches Thema, gerade die Umsetzung. Es gibt viele Stakeholder. Also wenn ich als Berliner Vertreter direkt zitiert werde, bitte ich vorher auch nochmal um Freigabe. #00:01:32-5#

Interviewer: Ja, gerne, so habe ich es auch in der Einverständniserklärung benannt. Genau. Also, wenn du magst, können wir sehr gerne einsteigen. Ich meine, Du hast bei mir schon etwas zu Deinem Tätigkeitsfeld in Deiner Eingangsmail geschrieben, aber vielleicht kannst du das jetzt auch noch mal für das Protokoll wiederholen. Kurze Beschreibung Deiner Position und Deines allgemeinen Tätigkeitsfeldes, beziehungsweise welche Berührungspunkte Du mit Deinem Tätigkeitsfeld und dem OZG hast. #00:01:50-0#

Interviewee: Ich bin seit letztem Jahr als Referent bei der Senatsverwaltung für Inneres, Digitalisierung und Sport in Berlin tätig. Da konkret in der Abteilung sechs. Wir übernehmen die Entwicklungsaufgaben, die es im Kontext der Verwaltungsmodernisierung, also des OZGs, gibt. Und meine Gruppe macht zeitgleich noch das landesweite Geschäftsprozessmanagement, die Koordinierung im Land sowie im föderalen Kontext. Vor meiner jetzigen Tätigkeit war ich tätig im Thüringer Wirtschaftsministerium, da als Ressortkoordinator tätig. Und davor war ich zweieinhalb Jahre bei den kommunalen IT-Dienstleistern. Und von daher habe ich aus verschiedenen Perspektiven Berührungspunkte zum OZG. Aktuell, wie das Land Berlin sind Themenfeldführer für alle Querschnittsleistungen. Da bin ich aktuell verantwortlich für ein Umsetzungsprojekt. Das ist die Basiskomponente Nachweisabruf. Nebenher macht man die Steuerung, was die Umsetzung des Registermodernisierungsgesetzes betrifft, im Land Berlin. Das sind so die wesentlichen Schnittpunkte. Im Kontext ergibt es Sinn, da vielfältige Rollen noch damit verbunden sind, gerade was die politische Ebene betrifft, das entsprechende Monitoring auf oder auch die Kommunikation zu den umsetzungspflichtigen Behörden. #00:02:52-1#

Interviewer: Jetzt hast Du auch schon gesagt, wo Berlin Themenfeldführer ist. Aber kannst Du sagen, seit wann bei den OZG-Leistungen unterwegs ist, also direkt nach der Gesetzesverkündung? Hast Du Einblicke wie Berlin mit anderen Bundesländern auf der Arbeitsebene verfährt, auch jetzt in der Nachnutzung oder wie die Kooperation mit dem Bund gestaltet ist? #00:03:05-5# Interviewee: Genau, also diese bundeweiten Themenfelder, das sind insgesamt 14 Stück, davon ist eins als Querschnittsleistungen benannt und es gibt zwei federführende Ressorts, jeweils vom Bund und vom Land. Also es muss immer eine Federführung des Landes geben sowie eine Federführung des Bundes. Das ist vorliegend das BMI, was im Themenfeld Querschnittsleistungen tätig wird. Berlin hat sich meines Wissens, da muss ich tatsächlich ein bisschen passen, aber wenn ich das richtig parat habe, seit 20019 mit der Strukturierung des OZG-Programms verbunden, Berlin müsste seit Anfang auch schon dabei sein als Themenfeldführer für Querschnittsleistungen zusammen mit dem BMI. Am Anfang waren noch beispielsweise Thüringen, Hamburg sowie Sachsen, mit dabei, wo es dann die ersten Digitalisierungslabore gab. Und mittlerweile ist auch Nordrhein-Westfalen dem Themenfeld Querschnittsleistungen beigetreten, die zwei

OZG-Leistungen umsetzen werden. Dass werden einmal die Berufsregistereintragen sowie der Gewerbergisterauszug sein. #00:03:57-9#

Interviewer: Herzlichen Dank. Da hatte ich schon einen guten Einblick. Aufgrund Deiner langjährigen Erfahrung auch der unterschiedlichsten OZG-Arbeitsebenen, was ist Dein Verständnis von agilen Arbeiten und in welcher Form kam agiles Arbeiten zum Vorschein in Deiner jetzigen Tätigkeit oder vielleicht auch in Deinen anderen vergangenen Tätigkeiten? #00:04:10-0#

Interviewee: Ja, das ist natürlich so immer die große Frage. Was fasst man unter Agilität? Da gibt es immer wieder Streitpunkte. Also an sich würde ich agiles Arbeiten so zusammenfassen, dass man konkrete Anforderungen, die in einem Projekt bestehen, einfach in kurzen zeitlichen Abständen bearbeitet, dass es in diese bekannten Iterationen, ob man es nach Scrum oder Design Thinking Prinzip macht, oder wie auch immer nach welcher Methodik arbeitet ist aus meiner Sicht ein bisschen sekundär. Also klar, viele Dienstleister stellen es wieder in den Fokus. Wiederum, dass eine agile Umsetzungsmethodik gegeben sein soll, einfach weil der Entwicklungsbereich, wenn es um die Entwicklung von konkreten Leistungen geht oder um Antragsstrecken stellen die darauf ab und haben doch die Präferenz, einfach da viel agil zu arbeiten. Das ist so meine Erfahrung. (...) Ich sehe aber tatsächlich Agilität so ein bisschen im Zwist des Systems geschuldet. Das OZG-Programm ist doch recht umfassend, auch was die Bedarfsträger betrifft und die zahlreichen Kommunen, dann der IT-Planungsrat, dann wiederum Fachministerkonferenzen, die sich so gesamtstrategisch einfach mit der Umsetzung auseinandersetzen. Dann neigt man doch dazu, sozusagen nach dem Wasserfallmodell zu agieren. Also bewusst Anforderungen zunächst mal festzuzurren und die dann im Raum stehen lassen und danach umzusetzen, dass man halt wirklich immer jeweils einen konkreten Zeitfahrplan hat. Das beißt sich ein wenig. Was aber natürlich bei mir persönlich schon der Fall war. Die Durchführung von Workshops beispielsweise auch agil, die ich geplant und durchgeführt basierend auf agilen Arbeitstechniken. Was war auf dieser Mikroperspektive gemünzt, wie es bei konkreten Projekten oder bei meinem Projekt so aussieht, für das ich verantwortlich bin? Da wurden auch schon Strategieworkshops durchgeführt, wo man beispielsweise dann die Geschäftsmodelllogik wiederholt identifiziert hat. Was ist die Vision, welche Bedürfnisse gibt es überhaupt? Die Nutzenden und wir arbeiten mit Flipcharts beispielsweise oder auch teilweise Dailys haben wir gruppenintern bei uns, das haben wir natürlich dann auch entsprechend angewendet. Wobei ich da jetzt sagen will, also solche Formate sind ja an sich nicht. Wo ich in Thüringen unterwegs war, als Rolle des Ressortkoordinators, also im Prinzip die Schnittstelle hin zum EGovernment koordinierenden Ressort, also es gibt pro Bundesland immer ein Ministerium, was sozusagen die landesinterne Umsetzung koordiniert. Und dann

gibt es wiederum Schnittstellen und ich sage mal Multiplikatoren in den Ressorts, die wiederum sozusagen verantwortlich sind für einen fachlich zuständigen Bereich. Und im Moment. Ich dachte (...) genau und das ist einfach mit den Fachreferaten oder mit den Fachreferenten einfach kurze Wege zu finden. Und da bin ich persönlich so vorgegangen. Ich hatte mir dann 1 bis 2 Vertreter von Fachabteilung durchgeben lassen, die als Multiplikator in die Fachabteilung hinein für das OZG dienen. Und dann ist halt wichtig, sich natürlich da auch wöchentlich zusammzusetzen, mal hier den Stand durch zu kommunizieren, was kommt in die Planungsphase rein, was ist beim politischen Agenda Setting passiert, und dass die das fachlich für sich verorten können oder gerade das Thema Basisdienste, wenn es um Online-Bezahlen oder um das Authentifizieren geht, dass die das schon mal gehört haben und auch entsprechend bei ihrem Fachreferenten da auch ad hoc wirklich mit Wissensmanagement spielen können. Und ja, wenn es dann halt um Projektplanung geht, also Frameworks oder es darum geht irgendwie nach Konzeption, Durchführung, Betriebsphase und Projektpläne aufzustellen, dann neigt man doch dazu, natürlich einfach was Handfestes zu haben, zum Beispiel von einer agilen Vorgehensweise ein bisschen Abstand zu nehmen. Und gerade auch die Staatssekretärssebene prägt auch immer wieder, bis wann irgendwas vorhanden sein muss. Also das ist so ein bisschen im Zwist mit so einer agilen Vorgehensweise. Also gerade die politische Ebene, würde ich mal sagen und auch das ganze OZG-Programm, was sich da aufgemacht hat. Ja, gibt schon ein bisschen was vor, dass man natürlich nach so einer rein agil orientierten Projektmethode so nicht vorgehen kann. Jedoch vereinzelt immer wieder kurzfristige Iteration möglich sind. Und ich denke mal, so viel Freiraum haben die Projekte dann schon. #00:09:19-3#

Interviewer: Würdest Du sagen das ist ein zentraler Konflikt bei der Anwendung agiler Methoden? #00:09:36-4#

Interviewee: Ja klar, es muss gesteuert werden und das beißt sich dann natürlich von oben. Allein der Unterbau mit dem IT-Planungsgrad. Und dann gibt es noch die Abteilungsleiterrunden und gewisse Vorbereitungsfristen Ja, das beißt sich dann natürlich. Aber irgendwie muss es ja so gebündelt werden. Das spiegelt sich dann halt in diesem Programm mit den Managementvorgaben wider. Das fängt federführend das BMI für das gesamte Programm. Also es gibt einmal die Bundesleistungen und dann die föderalen Leistungen und die müssen ja auch entsprechend Status abliefern. Also von dem her hat man da so ein bisschen ein Zwist, also ich sage mal eine Hürde. Also die politische Ebene. #00:10:43-8#

Interviewer: Du hast jetzt auch schon einige agile Methoden genannt. Würdest du sagen, bei Dir oder in Deiner beruflichen Vergangenheit war eine agile Methode

zentral, oder doch eher nur als Buzzword, die oft genutzt wurde oder sogar vorgegeben wurde, dass sie genutzt werden sollte? #00:10:57-3#

Interviewee: Ja, also wenn man das unter agil fassen kann, ist natürlich nutzerorientiert das Schlagwort gewesen. Wobei es dann oftmals so ist. Also wir sind dann jetzt zu weit weg. Aber wissen denn die Nutzer selbst, was sie wollen? Und wie ist das mit dem OZG und mit den gesetzlichen Vorgaben machbar? Die antragstellenden Personen sind natürlich divers, sei es Unternehmen, Vereine oder auch Bürgerinnen und Bürger. Nur was dann vielleicht immer so ein bisschen ins Hintertreffen trifft. Und das ist auch die Erfahrung von mir. Also wer muss es denn dann konkret umsetzen? Und beispielsweise die Übergabe in die Fachverfahren herein. Ja, das ist da immer noch so eine Lücke, allein die Nutzerorientierung. Aber genau, wenn ich ein Schlagwort benennen müsste, was in dem Kontext immer wieder aufkam, auch als Programmvorgabe einen Service Standard, den das ISO verabschiedet hat. Und dann werden Prinzipien vorgegeben, die in der Entwicklung von Leistungen beachtet werden müssen, sei es Offenheit, Open Source Anwendungen oder auch wirklich Agilität als Vorgabe. Nur ist halt die Frage, wie das wirklich gelebt wird aus den genannten Gründen. Fachreferenten und Rechtsexperten, die da hinten dran stehen? Ja, das scheitert daran. So vernehme ich nicht nur meinen Horizont, sondern auch bei allen anderen. #00:12:18-6#

Interviewer: Gab es bei der Basiskomponente Nachweisabruf Agilität in irgendeiner Form? Oder wie sieht der typische Arbeitsablauf innerhalb des Teams aus, also die Art und Weise der Zusammenarbeit? Eher eine klassische, traditionelle, hierarchische Vorgehensweise? Und wie sieht in dem Zug auch die Zusammenarbeit mit anderen Kollegen aus, auch mit anderen Stakeholdern? #00:12:37-4#

Interviewee: Ja, es am Anfang gab es ja Digitalisierungslabore. Sie haben schon 2009 angefangen aktiv zu Arbeiten. Ja so der Usus. Da ging es halt auch, wo man sich die Basisdienste, mal die eher die Lösung angeschaut hat. Und konkret ist das jetzt aktuell so, also wir haben einen privaten Dienstleister, der mit der Umsetzung beauftragt ist. Die Frage stellt sich, wer ist überhaupt Product Owner für dieses Projekt? Ja, das ist doch sehr interessant. Aktuell haben wir dann einen Proxy PO installiert. Vom jeweiligen beauftragten IT-Dienstleister. Im Rahmen der Erarbeitung von OZG-Leistungen ist man beim Vorgehen auch darauf gestoßen, dass es da Querbezüge hin zur Registermodernisierung gibt. Und das verbindet. Oder zeigt ein schönes Bild, dass das der Startschuss war, jedoch diese Aufgabe auch immer wieder weitergeht. Und ja, da ist man über eine agile Methode dann darauf gestoßen, dass es dann hier diese Querbezüge gibt, also speziell zur Registermodernisierung. Also das Daten immer nur einmal abgerufen werden müssen. Das die Verwaltung darauf zugreifen

kann und die Bürgerinnen und Bürger ihre Daten nur einmal angeben müssen und nicht wiederholend. Und da ist man jetzt auch am Schauen, wie man diese Programmbezüge zwischen OZG und der Registermodernisierung läuft, was ein zweites zentrales Vorhaben des IT-Planungsrats ist. Wie man dann aber so synchronisieren kann und gerade diese Grenzen austariert bzw. welches Programm macht was? (...) Ja. Hätte man das am Reißbrett entworfen. Und wenn man dem so nachgegangen und sozusagen einen strukturierten Plan hat, wenn gerade die Definition von solchen Querbeziehungen entsprechend schwer gewesen wäre. Und konkret war es dann so, dass man einmal im Monat einen Austausch mit dem federführenden Bundesland hat bei der Harmonisierung. Also auch hier einfach das Wissensmanagement zu betreiben und dann auch mit externen Programmen sich abzustimmen, das ist zentral. Genau. #00:13:40-7#

Interviewer: Jetzt hast Du auch verschiedene Arbeitsabläufe beschrieben. Aber wie effektiv würdest du diese halbe agilen Arbeitsabläufe zur Erfüllung der eigentlichen Aufgabe beurteilen? #00:13:51-9#

Interviewee: Ja, also effektiv und effizient? Eigentlich nicht. Aber dazu muss man sagen, gerade was beim IT-Planungsrat abläuft und unter diesem Deckmantel, der so initiiert wird, beispielsweise, es sei dann das föderale IT-Architekturboard kann gewisse Standards oder Standardisierung? Eben. Natürlich wäre der saubere Steuerungsmodus gewesen. Man gibt es in die Gremien herein, die können entscheiden und beispielsweise den Bedarf einer Nachweis-Abrufkomponente identifizieren. Aber gerade da es solche Gremien in der Vergangenheit noch nicht gab ist es nicht allzu effizient würde ich jetzt mal behaupten. Aber dass man den Bedarf an solchen Standardisierungsgremien beispielsweise identifiziert hat oder Anomalien von der föderalen IT-Architektur. Das wäre dann schon mal was, wenn man einfach aus dem Prozess heraus gelernt hat, sozusagen. #00:14:30-9#

Interviewer: Und jetzt auf eine andere Ebene, nämlich auf die Ebene von externem Berater. Hast Du erlebt, dass Externe auch agile Methoden im Kontext des OZG entweder implementiert haben oder eine Leistung basierend auf agilen Methoden entwickelt haben? Würdest Du das als zielführend bezeichnen? #00:14:38-7#

Interviewee: Also speziell jetzt in unserem Projekt arbeiten wir immer wieder mit Use Cases. Also sprich, ich versetze mich in die Nutzenden herein und spiegele das dann wiederum über Jira Software ab. Also das ist so im Detail, prinzipiell natürlich zu begrüßen. Man geht jetzt nutzerorientiert vor und entwirft entsprechend und kann den NVP entwerfen. Dann hat man schon mal was Handfestes, wo man sich dann entlanghangeln kann. Was aber immer wiederum ist, es muss eng abgestimmt werden mit auftraggebenden Stellen. Also es ist so ein bisschen das Verständnis,

inwieweit gebe ich den Beratern da Handlungsfreiraum. Ja, da muss einfach ein gesunder Mittelweg gefunden werden, wie die drauf los entwickeln können, ohne da was zu unterstellen. Aber das muss ja entsprechend kontrolliert werden. Das ist einfach in dieses vielfältige Bild von allen Bedarfsträgern im OZG-Kontext. Aber ja, das, was ich so mitbekommen in Thüringen jetzt weniger eine Rolle als hier in Berlin. Wirklich diese Nutzerreise, die sind der Dreh- und Angelpunkt. Eine Begrenzung entwickeln oder auch sonstige relevante Verwaltungsleistungen. Dass man dann da halt die Stakeholder identifiziert. #00:15:30-1#

Interviewer: Inwieweit bist Du persönlich an der Einführung neuer Arbeitsabläufe, falls die Möglichkeit besteht in deinem Team, beteiligt? Und wie gehst Du da vor? Du hast jetzt schon angeführt, als Orientierung, du führst Userstories au. Wie schätzt du die Möglichkeit eine weitere agile Methode über Kanban, Scrum usw. einzuführen? #00:15:44-8#

Interviewee: (...). Ja, die Möglichkeit, ich sage mal prinzipiell an sich die Hierarchie ist offen für Impulse. Also ich kann nur empfehlen tätig zu werden. Also als Referent hat man da keine Entscheidungsbefugnisse, man kann es nur entsprechend spiegeln. Und was zum Beispiel in Berlin hoch im Kurs ist, wie kann man vielleicht abteilungsübergreifendes arbeiten, um das zu erleichtern? Wir entwickeln da speziell ein Dashboard, wo wir dann Verwaltungsleistungen spiegeln wollen und dass da einfach die Kommunikation zu den konkreten fachlich verantwortlichen Stellen, dass da die Umsetzungsstände entsprechend dann gespiegelt werden, so wie auch Wissensmanagement, also dass die zentralen Informationen, die da reinkommen, mit den vielfältigen Akteuren, dass das dann so darüber gespiegelt wird. Und ja, dann das Projektmanagement Handbuch, was sich gerade in Erarbeitung befindet, wo man dann auch versucht natürlich per se auch Agilität natürlich zuzulassen, gerade für kleinere Projekte, wo jetzt einfach die Zielperson noch nicht so steht oder die konkreten Anforderungen noch teilweise erhoben werden müssen. Und das läuft bei uns auch in der Gruppe. Genau. Aber ich sage mal die Initiierung von gewissen Ideen, da ist man recht offen, würde ich sagen. Und da gibt es jetzt auch weniger Scheuklappen. Das ist vielleicht aber auch dem geschuldet, dass ich in keinem verfassungsrechtlichen Referat unterwegs bin, und man kommt dann mit Ideen, wo ich glaube die Hürden niedriger sind als jetzt in einem Referat, wo es schwieriger ist. #00:16:45-8#

Interviewer: Interessant, inwieweit sind jetzt agile Arbeitsmethoden im Kontext des öffentlichen Sektors, vor allem mit der immer noch sehr traditionellen Verwaltungslandschaft in Deutschland und mit seinen klaren Verwaltungstraditionen, nutzbar?

Glaubst Du agile Methoden sind flächendeckend anwend- und nutzbar? Also würdest du sagen, agile Methoden sind per se ein Allheilmittel? #00:17:11-9#

Interviewee: Also was Agilität mit sich bringt aus der Literatur Es gibt keine Blaupause, wo man sicher anfangen kann. Das ist auch im Projektmanagement so. Es gibt Empfehlungen, da muss man sich selbst seinen Baukasten, sage ich mal, zusammensuchen. Wie gehe ich vor? Aber es gibt jetzt die kleine, keine Blaupause, wo ich mich an so etwas entlanghangeln kann. Wie führe ich ein erfolgreiches Projekt durch? Wo ich natürlich Potenzial sehe, ist einfach gerade, was das Thema Bürgerbeteiligung betrifft. Mit Open Data Entwicklung geht man auch so ein bisschen in die Richtung. Gerade zu diesem Partizipationsprozess auch hin in Richtung Bürgerinnen und Bürger. Dass man da einfach mit agilen Methoden doch und durchaus viel noch gewinnen könnte. Einfach schon mal am Anfang die Nutzenden mitnehmen und dass die entsprechend Bescheid wissen. Oder zweites Beispiel wäre jetzt im OZG-Kontext. Wir führen gerade in Berlin bei uns die E-Akte ein. Das ist einfach da, die das Nutzen. Zunächst bekommen sie erstmal etwas Handfestes, bevor sie irgendwie abstrakt über Personalrat oder so informiert werden, dass da was in Erarbeitung ist, sondern dass sie sich einfach am Klick da beispielsweise mal entlanghangeln können, also sozusagen die Bedarfsträger verwaltungsintern, da auch mal entsprechend auf Produkte losgelassen werden können, damit sie sich ein Bild überhaupt darüber machen können. Was erwartet die denn? Und von dem her würde ich da schon sagen. Ja, agile Methoden sind per se. hilfreich. Wenn es aber inhaltlich angebracht wäre und das muss dann im Einzelfall noch mal austariert werden, beispielsweise solche Bereiche wie der klassische Verwaltungsvollzug oder wenn es um konkrete Aufgaben geht, da hat man doch weniger Spielraum. Und da wird eine agile Methode eher weniger Sinn machen. Gesetzgebungsverfahren ist mir gerade ad hoc noch bekannt. Da kann man sich natürlich auch noch vorstellen, da eben jene Methoden durchzuführen. Und da gab es ja jetzt auch den Digitalcheck seit dem 01. Januar verpflichtend, dass man das ein bisschen in die Richtung lenkt. Genau, aber da muss der Einzelfall noch jeweils betrachtet und analysiert werden, ob dann eine agile Vorgehensweise Sinn macht, denke ich. #00:19:32-1#

Interviewer: Wie werden neue Arbeitsmethoden in einer obersten Landesbehörde, ob das Thüringen ist oder Berlin ist, eingeführt? Oder wie werden auch interne Veränderungsprozesse, also jetzt in einzelnen Referaten wie bei Dir eingeleitet? Ist das neben dem politischen Willen auch die Motivation und Fachkompetenz der einzelnen Mitarbeiter? #00:19:39-6#

Interviewee: Definitiv die Motivation natürlich auch immer wieder, aber ich merke das ist altersabhängig. Also gerade jetzt in meiner Fachabteilung ist der Alterss-

chnitt doch recht niedrig. Ich habe nur so ein Gefühl dafür. Aber prinzipiell. Also was man nicht kennt. Zunächst mal hat man ein bisschen Abwehrhaltung davor. Und ja, ich sehe da schon noch den Aufgabenbezug oder auch vielleicht den Hintergrund der Ausbildung. Also inwieweit hat man beispielsweise schon beim Studium mit agilen Methoden zu tun gehabt, da muss ich persönlich bei mir sagen, hatte ich schon, denn bei mir war die betriebswirtschaftliche Richtung von öffentlicher Verwaltung so ein bisschen angehaucht und da schaut man auch mal über den Tellerrand und zu dem Stichwort Fehlerkultur. Inwiefern vertraut der Vorgesetzte auch den Mitarbeitenden? Und ist er auch generell offen für Impulse? Und da denke ich an die Altersstruktur, ist dann doch ein wesentlicher Punkt. Einfach. Wie offen ist man dann dafür? #00:20:20-9# Interviewer: Was sagst Du insgesamt, hilft die Anwendung agiler Methoden bei OZG-Leistungen, um die Verwaltungsmodernisierung zu beschleunigen? #00:20:25-7#

Interviewee: (...) Also agile Methoden wirken sich per se positiv aus, gerade was Bürgerpartizipation betrifft oder einfach eine Anforderung erheben. Über Fachgrenzen hinweg bei den fachlich zuständigen Stellen oder bei den Entwicklern auch, die hier direkt in der Verwaltung angestellt oder auch bei privaten Dienstleistern sind. Doch das muss natürlich im Einzelfall nochmal angeschaut und analysiert werden, ob denn das so Sinn macht. Oftmals gibt es einfach Hürden. Ich kann jetzt nicht den Bürger über rechtliche Entscheidungen philosophieren lassen, sondern manchmal gibt es da gesetzte Fragen. #00:20:58-4#

Interviewer: Und welche agilen Arbeitsmethoden können eingesetzt werden, um nicht nur die Verwaltungsmodernisierung, sondern auch die Umsetzung sowohl auf Landes- als auch auf Bundesebene zu beschleunigen? #00:21:05-4#

Interviewee: Also immer wieder kurze Iterationen zu fahren, richtig und wichtig auch das Thema Wissensmanagement proaktiv voranzutreiben. Das heißt beim fachlich zuständigen Ressort, dass die direkten Informationen haben oder auch, dass die Kommunikation flächendeckend gegeben ist, dass wir die zentrale Maßnahme, die ich mir vorstellen kann, das würde unmittelbar dann die derzeitige Konzeption helfen. #00:21:25-5#

Interviewer: Was sagst Du ist ein Vorteil, ein großer Vorteil, vom Einsatz agiler Methoden zur Beschleunigung der Verwaltungs- und Staatsmodernisierung? #00:21:32-0#

Interviewee: Also ein Vorteil wäre, dass die fachlich zuständigen Stellen das entsprechende Wissen haben und für sich die Querbezüge austarieren können. Denn ich sage mal, der Kontext oder die allgemeine Verwaltungsdigitalisierung ist an sich nichts Neues, einfach aus der Perspektive eines Fachreferenten hinaus, sondern die Bezüge müssen,

denke ich, auch oftmals adressatengerechter aufbereitet werden. Und da können agile Methoden doch durchaus helfen, wenn man da Abstimmungsformate findet. Ansonsten für die Projekte, man hat einen NVP, wo man was Handfestes kann, wo man sich durchklicken kann, beispielsweise. Das wäre auch noch so ein zentraler Vorteil. Ob diese Vorgehensweise und ansonsten generell Risiken und Hürden identifizieren, aber auch übergreifende Programme, dass das entsprechend schneller aufbereitet werden kann. Und die Abstimmungswege werden natürlich entsprechend niederschwelliger bei agilen Vorgehensweisen, als sie es bisher sind, wenn man immer wieder über die Hierarchie gehen muss. #00:22:51-1#

Interviewer: Und anknüpfend daran, was sagst Du sind die Herausforderungen oder vielleicht die zentralen Herausforderungen? Gerne auch mit Verbesserungsvorschlägen, die sich ergeben bei der agilen Entwicklung von Verwaltungsdienstleistungen in Deutschland. #00:23:03-7#

Interviewee: Also die zentrale Herausforderung, denke ich, ist immer wieder das Thema Berichtspflicht. Man muss den Stand parat haben und gerade auch in der Umsetzung. Es ist sehr wichtig, dass man in der konkreten Umsetzung den Stand auf einmal parat hat. Anhand der Umsetzung von Referenzimplementierungen nach Nutzungen vorausgesetzt. Das ist die Vorgabe des Unterprogramms. Da muss man dann natürlich schauen, wie man das entsprechend dann vereinen mit einer agilen Vorgehensweise vereinen und der Managementvorgaben dann jeweils nachkommen kann. #00:23:48-3#

Interviewer: Also geben ergeben sich Verbesserungsvorschläge durch die agile Entwicklung von Verwaltungsdienstleistungen in Deutschland? #00:23:54-9#

Interviewee: Genau, Verbesserung beim Thema Wissensmanagement unter Berücksichtigung aller Bedarfsträger, die es da gibt, also Fachreferenten und die koordinierenden Fachverfahrenshersteller. Wenn man ganz weit spinnen möchte. Der Ansatz „Einer für alle“ ist per se natürlich sinnvoll, dass man da einfach arbeitsteilig vorgeht. Es gibt aber immer wieder Pfadabhängigkeiten, wo vielleicht dann doch eine landeseigene Entwicklung Sinn macht oder einfach aus wirtschaftlichen Gründen, muss man da ehrlicherweise sagen. Aber wie ich es vernehme, passieren doch noch durchaus viele Doppelentwicklungen, die man mit einem transparenten Wissensmanagement irgendwann wahrscheinlich nicht zu tun hätte. #00:24:25-5#

Interviewer: Würdest du sagen, abgesehen neben dem Wissensmanagement auch die institutionelle Gestaltung? #00:24:31-8#

Interviewee: Es ist ein gewisser administrativer Apparat, der darunter steht. Ist nur die Frage wie möchte man das oder was ist das Gegenmodell? Also du es ja auch

schon meistens die fachlich zuständigen Stellen beieinander, wie werden die aber grundlegend abgeholt? Da gibt es in der Planungsphase auch gerade Modelle. Jedoch also eine Agilität kann nicht grundsätzlich unseren Staatsaufbau ersetzen. Also das ist sehr weit gefasst von mir. Und ja, das mit den Koordinatoren, die Rolle, Landeskoordinator, Ressortkoordinator, dann Themenfeld und die Themenfeldfederführung an sich. Beinahe jede Methode, schaut tatsächlich welche Lösung gibt es denn schon und macht dann eine Eigenentwicklung oder eine übergreifende Entwicklung überhaupt Sinn? Und wenn man jetzt so vorgeht, also Agilität, schaue ich mir an, welche Lösungen gibt es flächendeckend? Und ich denke gerade im Mosaikkontext ist diese Analyse nicht so flächendeckend gestreut worden, mit welchen Lösungen haben wir bereits? Denn ich denke auch zum Thema Marketing, der Staat verkauft sich da manchmal doch unter Wert. Weil es schon digital verfügbare Leistungen gibt. Natürlich nicht in dem qualitativen Reifegrad, den wir erreichen möchten. Aber es gibt schon Online-Lösungen und die müssen entsprechend vermarktet werden. Und da hätte man vielleicht den Fokus mehr auf eine Analyse am Anfang gelegt. Bei dieser ganzen Initiierung des oben genannten Programms wäre vielleicht das eine oder andere nicht so ganz gekommen. Ich kann noch Zusammenarbeit benennen mit Kommunen. Das sind auch immer wieder Herausforderungen, die jetzt weniger im Land Berlin kommen als in einem Flächenstaat wie Sachsen. Aber ja, da hätte man wahrscheinlich schon von Grund auf gewisse Fragestellungen. #00:26:01-2#

Interviewer: Überwiegen die Vor- oder Nachteile bei der Anwendung agiler Methoden in der deutschen Verwaltungsstruktur? #00:26:09-6#

Interviewee: (...) Die Vorteile überwiegen doch noch. Gerade das Thema Fehlerkultur, muss ich sagen, ist da immer wieder was, wo man doch als Verwaltungsmitarbeiter immer wieder aufpassen muss. Wichtig ist, dass es getragen wird in der Hierarchie. Aber wenn man mal Fehler machen darf und halt entsprechende Gegenalternativen formulieren kann, vielleicht besteht dann auch der Anspruch Scheitern als Chance zu sehen. Und wenn man da einfach mal ein bisschen rumprobieren kann. Und natürlich muss alles auf festem Fuß stehen, auch verwaltungsrechtlich. Aber ja, dass wirklich im Kleinen. Einfach solche Sachen. Oder Ich schließe mich meinen Kollegen kurz. Und der gibt seine Meinung dazu, aber nicht, dass man Angst haben muss man gibt jetzt einen Fehler von sich Preis. Und gegen Ende des Seminars werde ich angreifbar. Es war definitiv was, was denke ich schon ganz etwas helfen würde. #00:26:50-3#

Interviewer: Also erfolgreiches Scheitern in dem Sinne, dass man daraus lernt. Gibt es zuletzt weitere wichtige Themen oder Punkte für die Einführung agiler Arbeitsmethoden in Verbindung mit dem OZG, über die wir jetzt noch nicht gesprochen haben?

#00:27:01-7# Interviewee: Ja, generell. Also man muss noch den rechtlichen Rahmen schaffen, bevor so was dann steht, gerade im Verwaltungsvollzug. Das sind doch durchaus dann Regelungen. Diese geben ein klares Nein, eine klare Vorgabe, wie eben klassischerweise, wenn ich zum Amt komme und mein Personalausweis beantrage, welche Schritte da durchgeführt werden müssen. Und der rechtliche Rahmen muss natürlich vor entsprechender Einführung auch mal austariert werden. Aber natürlich, ich denke, gerade das Potenzial war ja auch schon Thema beim Gesetzgebungsverfahren. Oder wenn es um entsprechende Projektierung von Sachen geht, ist der rechtliche Rahmen natürlich immer wieder so eine Hürde oder Vergaberecht kommt auch noch dazu. Also Agilität würde ja bedeuten, ich kann direkt drauf los entwickeln, habe schon die entsprechenden Ressourcen. Wenn ich jetzt als Fachreferent beispielsweise auf eine gute Idee kommen. Man könnte hier doch beispielsweise eine Art Wissensmanagement schaffen. Dann brauche ich Entwicklerressourcen. Und das muss ja dann eben vergeben werden. Lässt sich dann unter einer Beschaffung zusammenfassen, weil ab einer gewissen Auftragsmenge muss ich europäisch ausschreiben. Ich muss bei mir einen Vermerk aufsetzen und muss dann gegebenenfalls bis zum Staatssekretär freigegeben werden und bis die Ressource dann gezogen werden kann. Nach einer gewissen Ablaufrist der Vergabe hat sich die Idee gegebenenfalls schon überholt. Und ja, also dann ist man auch schon wieder schnell beim jährlichen Beantragen vom Haushalt. Ja, also wäre das schon was. Gerade haushaltsrechtliche Vorgaben. Das Vergaberecht und die Beschaffung beauftragen dazu nämlich einen externen Dienstleister. Mit Entwicklungsleistungen muss ich das Ganze auch ausschreiben. #00:29:07-1#

Interviewer: Super. Jetzt sind wir am Ende angekommen. Ich danke Dir für Deine Zeit sehr dankbar. #00:29:12-1#

Interviewee: Gerne. Dann viel Erfolg. #00:29:15-1#

Interviewer: Dankeschön. #00:29:17-1#

## C.6 Transcript IN-VI

*Date of Interview Conduction: 13.04.2023 via WebEx*

Interviewer: (...) Guten Morgen, Herr XY (anonymisiert). Perfekt, so jetzt haben wir uns aber gefunden. Ich habe mir auch bereits im Vorfeld den Link angeschaut, welches Sie mir gerade noch geschickt haben, wo auf dem YouTube Kanal des BMBF näher das Digitallabor zum BAföG Digital beschrieben wurde. Ich habe Ihnen vorab die Fragen geschickt, die Ihnen ich stellen werde, aber wir können natürlich davon auch ein bisschen abweichen. #00:01:31-6#

Interviewee: Hallo, freut mich, dass das heute funktioniert und ich Ihnen helfen kann. Wir hatten vor einigen Wochen vorab schon ein längeres telefonisches Vorgespräch.  
Interviewer: Ja, das war gut. Dann würde ich vorschlagen, dass wir gerne direkt einsteigen. Also können Sie gerne einmal Ihre Position beschreiben und Ihr allgemeines Tätigkeitsfeld und damit beziehungsweise vielleicht gleich Ihre Berührungspunkte mit dem Onlinezugangsgesetz in Ihrem Tätigkeitsfeld. #00:03:58-6#

Interviewee: Erstmal zu Beginn, nur damit Sie das Video, was ich Ihnen geschickt habe, auch richtig einordnen können. Ich habe Ihnen nur den YouTube Link zu den Digitallabor und nichts drumherum. Ich habe Ihnen nur die, wenn ich es richtig im Kopf habe, Ihnen nur die YouTube Version geschickt. #00:04:25-1#

Interviewer: Genau. #00:04:25-8#

Interviewee: Sie würden dieses Video auch eingebunden auf einer der Seiten des BMI zum Onlinezugangsgesetz finden. Das war, glaube ich, sogar das Erste, was gedreht worden ist. Und das Video selbst hat Ihnen ja einen kleinen Einblick als Einstimmung sozusagen auf unser Interview gegeben. Ich bin auch mal in einer kurzen Sequenz da zu sehen. Zum Hintergrund. Derjenige, der dort die meisten Teile bestreitet und das agile Arbeiten und das Digitallabor im Grunde genommen erklärt. Dass war der Ex-Manager von INIT, der das Digitallabor die ganze Zeit über betreut und geleitet hat. Und wie gesagt, ich bin selbst nicht so zu Wort gekommen. Was aber nicht weiter tragisch war, denn ich bin und das eben auch noch als Ergänzung mit einer Kollegin gleichberechtigt in dem Digitallabor gewesen. Und da sind wir dann schon im Grunde genommen bei dem, wonach Sie mich gerade gefragt haben. Wir waren zu dem Zeitpunkt beide gemeinsam und gleichberechtigte Projektleiter. Und das greift ja vielleicht schon etwas vor ins Agile Arbeiten. Sie sind da mit ziemlicher Sicherheit viel mehr drin als wir. Für uns beide war das absolute Neuland, was wir betreten haben. Und wir mussten unsere externen Berater, nämlich INIT, zunächst einmal davon überzeugen, dass wir in der Tat gleichberechtigt sind und dass es auch immer nur eine abschließende Entscheidung von uns gibt, als beidseitige Product Owner, die meine Kollegin und ich naturgemäß dann eben auch waren, als das BMBF vorgegeben hat. Was aber überhaupt kein Problem war, weil wir uns diesbezüglich bestens verstehen und entsprechend abgestimmt haben. Es gab also keine Dissonanzen zwischen uns. Wir waren zwar zwei Personen, aber eine Meinung. Und das ist ja letztendlich das, was gefragt war. Das nur mal zum Video vorausgeschickt. Ich werde sicherlich im Verlauf Ihrer Fragen noch mal das eine oder andere Mal darauf zurückkommen und insofern kann man mit dem Video das Ganze auch recht lebhaft beschreiben. Ja zu meiner Position. Wie gesagt, ich bin im Referat 431, Bafög, im Bundesministerium für Bildung und Forschung seit mittlerweile sechs Jahren beschäftigt und ich beschäftige

mich tatsächlich schwerpunktmäßig mit der Umsetzung des BAföG ins Digitale. Und die zweite Aufgabe ist, dass ich ferner die Bundesaufsicht, sprich die Aufsicht des Bundes über den Vollzug des BAföG koordiniere und selbst entsprechend häufig in Deutschland, bei Studierendenwerken, bei Kommunen oder allgemein gesprochen bei den Ämtern für Ausbildungsförderung und auf diversen Tagungen unterwegs bin und schaue mir dabei an, wie dort an dem BAföG gearbeitet, sprich vollzogen wird. Und die Digitalisierung des BAföG. Und es soll ja um den Antragsassistenten gehen. Und auch nur für den Antragsassistenten kann ich vollgültig sprechen. Ich schicke das insofern voraus, denn Sie werden das wahrscheinlich selbst wissen. Ich sage es trotzdem noch mal. BAföG ist auf der einen Seite gekennzeichnet durch die Antragsituation. Über die werden wir uns heute im Einzelnen bei den agilen Methoden und dem, was wir dann in der Verwaltung vielleicht praktizieren können, unterhalten. Und der zweite Teil des BAföG ist ja letztendlich die Rückzahlung. Und ich erwähne das deswegen, weil sowohl die Antragsstellung als auch die Rückzahlung beides Prozesse sind, die durch das OZG betrachtet und digitalisiert werden oder bereits digitalisiert wurden. Völlig fertig ist man nie und es wird unterschieden zwischen Typ eins und Typ zwei. Typ eins ist die Bundesleistung, das wäre die Rückzahlung, die wird administriert vom BVA. Die waren auch allein zuständig für die Digitalisierung nach OZG. Ich muss aber auch vorausschicken, wir sind gegenüber dem BVA und dem BAföG, BAföG Rückzahlung und die Fachaufsicht und sind insofern auch ein wenig involviert gewesen. Aber in weitaus geringere Maße, als es beim Antragsassistenten der Fall war und ist. Und darum soll es gehen. Ich bin zwar bei der Bundesleistung Typ eins, der OZG-Bundesleistung zu BAföG Digital, im Moment vertretungsweise und als Berater mit zuständig, aber ich bin da kein Projektleiter gewesen. Der saß im BVA und die haben die Sache weitestgehend selbstständig gemanagt und Typ II, die föderale Leistung an die Bundesländer koordiniert. Da sind wir dann bei unserem Antragsassistenten BAföG und das ist dann ja letztendlich das Thema, über das wir uns unterhalten wollen. Eins als Hintergrund vielleicht für Sie noch. Es hat lange Überlegungen im BMBF gegeben, ob wir nicht eigentlich schon die Anforderungen des OZG erfüllen. Denn das BAföG Digital war und ist bereits per Gesetz seit 2016, also deutlich vor dem OZG-Modell. Dort steht deutlich die Verpflichtung an die Länder, die Leistung digital anzubieten, was dann auch seit August 2016 passiert ist. Allerdings tatsächlich in der Form einer beschreibbaren PDF. Man lacht jetzt vielleicht darüber, aber so richtig definiert ist im OZG nämlich nicht wirklich, was die Anforderungen an eine vollumfängliche OZG-Leistung sein sollen. Und eigentlich hatten wir uns auf den Standpunkt gestellt, dass wir das bereits digitalisiert haben und wollten. Eigentlich. Das Ganze nur. Beobachten, wie es sich so angeht. Aber der Bund hatte ein sehr großes Interesse daran, BAföG digital sozusagen als Vorzeige-

projekt zu pushen. Und dann hat man seitens unserer Hausleitung dem zugestimmt. Und so gesehen läuft das auch. #00:12:36-6#

Interviewer: Danke, für die ersten ausführlichen Informationen. Das war schon sehr ausführlich, Herr XY (anonymisiert). Sie hatten haben jetzt schon das BAföG Digital teilweise angeführt. Aber was würden Sie jetzt grundsätzlich sagen? Was ist Ihr Verständnis von agilem Arbeiten? Also hat sich Ihr Verständnis unterschieden, bevor Sie am BAföG Digital gearbeitet haben, oder was ist jetzt nach dieser ganzen Projektphase von BAföG digital Ihr Verständnis von digitalem Arbeiten? #00:13:08-8#

Interviewee: Also durch die Ausführlichkeit mancher Darstellungen dürfte, glaube ich, klar geworden sein, dass wir in einem ganz normalen Gesetzgebungs- und Vollzugsreferat sitzen und naturgemäß die neuen Methoden des agilen Arbeitens in der Ministerialverwaltung, zumindest was das BMBF anbelangt, definitiv keinen Einzug gehalten hat, und diese Methodik wirklich erst gepusht worden ist durch das OZG und die Leistungen, die jeweils nach dem OZG zu digitalisieren waren. Insofern kann ich über agiles Arbeiten in unserem Hause vorher nichts berichten, auch weil es mir selbst in der Praxis absolut fremd war und ich nur von meinen studierten Söhnen, die Wirtschaftswissenschaften studierten, wusste, dass es so was gibt. Und die haben sich gefreut. Das kennst du? Und am Anfang muss ich klar sagen Nein, kenne ich nicht, werde ich kennenlernen. Jetzt kenne ich einiges davon und weiß auch das vielleicht nur nebenbei. Als Hinweis für Sie, dass insbesondere auch im Arbeitsministerium sehr viel Wert auf agiles Arbeiten gelegt wird. Ja, es war so der Minister Heil, glaube ich, einer der treibenden Kräfte. Ich habe zwei Mal die Möglichkeit gehabt, auf dem Zukunftskongress einen entsprechenden Vortrag von ihm zu hören und dass im Abstand von vor Corona und nach Corona, sodass ich also sehr gut feststellen konnte, dass seine Ankündigung vor Corona wir machen jetzt agiler, in nach Corona tatsächlich auch in vielen Feldern umgesetzt worden ist. Und auch dem BMBF und meiner Person war vor dem Entstehen des Digitallabor agiles Arbeiten unbekannt. Also sprich, wir sind im Digitallabor allesamt mit dieser Arbeitsmethodik dann bekannt gemacht worden. #00:15:50-3#

Interviewer: Können Sie eine Aussage darüber treffen, welche Form von agilen Arbeiten, beispielsweise dann im Digitallabor zur OZG-Leistung BAföG Digital verwendet worden waren? Waren das klassischerweise Design Thinking, Lean Management, Scrum oder beispielsweise Kanban Boards? #00:16:05-0#

Interviewee: Ja, genau. Deswegen habe ich Ihnen auch das Video noch mal zukommen lassen, wie Sie ja auch in dem Video gesehen haben. Nach den zweitägigen Veranstaltungen, in denen wir produktiv gearbeitet haben, ich benutze ich es wirklich jetzt mal bewusst das Wort produktiv gearbeitet haben, sind unsere Arbeitsergebnisse in

den dann folgenden zwei Wochen entsprechend programmiert wurden. Und worauf wir ganz, ganz großen Wert gelegt haben mit den künftigen Nutzern. Auf Machbarkeit getestet worden und nach den zwei Wochen kam dann ein Ergebnis heraus, das dann in der nächsten Session von uns erst mal begutachtet wurde, ob das so dem entspricht, was wir zwei Wochen vorher erarbeitet haben, also wie die Umsetzung tatsächlich machbar oder nicht machbar war, wo Schwierigkeiten, wo Hürden aufgetaucht sind. Und an dem Ergebnis haben wir dann wieder zwei Tage weitergearbeitet und so hat sich dann letztendlich alles bis zum MVP entwickelt. Das allein ist agiles arbeiten. Aber ja auch von den üblichen Methoden. Von Design Thinking bis hin dazu, dass wir wirklich in dem Raum, wo wir alle gearbeitet haben, Entwürfe an den Wänden einfach angeklebt und geschnibbelt und geschnitten und mit Bewertungspunkten beklebt haben. Und am Schluss gingen meinen Kollegen und ich als Product Owner an den einzelnen bewerteten Darstellungen vorbei und haben uns dann für eine entschieden. Deswegen sage ich dann auch die Entscheidung für eine entschieden, die dann weiterentwickelt wurde. #00:17:58-7#

Interviewer: Sagen Sie, es gab jetzt am Beispiel von BAföG Digital, Konflikte bei der Anwendung agiler Methoden mit den Anforderungen die das OZG stellt? Was würden Sie sagen, wodurch sind diese Konflikte entstanden und wie wurden diese Konflikte gelöst? #00:18:14-4#

Interviewee: Ja, es gab durchaus Probleme. Und zwar gab es insoweit Probleme, nicht so sehr mit der Methodik an sich. Wir waren eben doch eigentlich das erste Projekt, was so richtig intensiv damit eingestiegen ist. Probleme tauchten tatsächlich auf, wenn es darum ging, ich nenne es jetzt mal, wenn es darum ging Gesetz und Methodik zusammenzubringen. Das Gesetz ist das, was umgesetzt werden muss und nicht alles, was im agilen Arbeiten und in den Köpfen der UX-Designer und Manager herumspukt, lässt sich tatsächlich so verwirklichen, ohne dass man das Gesetz verbiegt. Und das war einer der Hauptaufgaben meiner Kolleginnen und von mir, als in der Eigenschaft als Product Owner, immer wieder die Hand zu heben und zu sagen, halt, hier müssen wir eine Schleife drehen. Da hat das Gesetz Vorrang. Wir können so nicht weiterdenken. (...) Aber die Methodik wohlgermerkt hat die Methodik nicht ausgebremst. Aber wir mussten manchmal dann doch halt sagen. Es mag sein, dass im Verständnis des agilen Arbeitens jetzt der und der Schritt oder jenes passieren sollte und wir dann aber gesagt haben, nein, da müssen wir einen Schritt langsamer fahren. Und nur um das auch in den richtigen Rahmen zu stellen. Das kam selbstverständlich nicht nur von meiner Kollegin und mir als Product Owner, sondern eigentlich auch unisono von allen, von anderen, von allen anderen Teilnehmern. Mit Ausnahme eines Masterstudenten, der als Nutzer teilgenommen hat, denn alle anderen Teilnehmer stammten direkt aus der Verwaltung und waren

sich halt mit Gesetz und tatsächlichem BAföG Vollzug natürlich vertraut und mussten sagen halt, das geht so nicht. #00:20:48-2#

Interviewer: Können Sie vielleicht bitte noch einmal sagen, wie jetzt bei der Erarbeitung von BAföG digitaltypische Arbeitsabläufe innerhalb Ihres Teams oder innerhalb des Digitallabors aussahen sowie vielleicht die Art und Weise der Zusammenarbeit, wie das funktioniert hat, mit den verschiedenen Stakeholdern und ihren Kollegen, beschreiben? #00:21:13-7#

Interviewee: Ja, also erst mal ging es natürlich darum, eine Besetzung des Digitallabors herzustellen. Wer soll da rein? Die Vorgabe, wenn ich mich recht erinnere, waren maximal zehn Leute. Dann musste nur noch überzeugt werden, dass schon mal zwei Product Owner da waren. Okay, das haben wir hingekriegt. Dann haben wir selbstverständlich jeweils zwei Vertreter der umsetzenden Bundesländer gehabt. Wie Sie wahrscheinlich wissen, gehe ich jetzt mal davon aus, dass dem Bundesland dem BAföG digital gehört und das ist durchaus wörtlich zu nehmen ist Sachsen-Anhalt, weil Sachsen-Anhalt das federführende Land im Themenfeld Bildung ist, bezieht sich nicht nur auf BAföG Digital, sondern alle umzusetzenden Leistungen aus diesem Themenfeld Bildung, also federführend das Land Sachsen-Anhalt. Folglich gab es auch ein Ministeriumsvertreter aus Sachsen-Anhalt, nämlich das federführende Ministerium oder des damals federführenden Ministeriums. Dann gab es einen Vertreter aus Sachsen-Anhalt des nachher umsetzenden Ministeriums, das sind nämlich zwei federführende Ministerium. War das Finanzministerium, seinerzeit Umsetzungsministerium. Das Wissenschaftsministerium, also von Sachsen-Anhalt, war auch vertreten, und nach der Idee des IT-Planungsrates gab es noch ein zweites Bundesland, nämlich Rheinland-Pfalz, was Sachsen-Anhalt unterstützen sollte. Folglich waren auch zwei Ministeriumsvertreter vorhanden. Das waren, wenn man so will, die Vertreter der obersten Landesbehörden und der obersten Bundesbehörden. Und dann gab es aus zwei unterschiedlichen, auch räumlich unterschiedlichen Studierendenwerken zwei Abteilungsleiter, die eine Abteilungsleiterin aus dem Studierendenwerk Konstanz und den Abteilungsleiter aus dem Studierendenwerk Halle. Also auch wieder Sachsen-Anhalt. Aber Konstanz mit Baden-Württemberg wieder ein anderes Bundesland. Man sieht föderal auch da. Das waren jetzt zwei absolute Praktiker, die an der Basis die Ämter hatte und es gab alleine einen Masterstudenten, der gleichzeitig BAföG Bezieher war und aus der wirklichen klassischen Nutzerperspektive berichten konnte. #00:23:54-5#

Interviewer: Und was würden Sie sagen? Inwiefern haben Sie das erlebt, dass diese agilen Arbeitsabläufe für die Erfüllung der Aufgabe auch effektiv war? #00:24:03-6#

Interviewee: Absolut effektiv, weil das hatte ich vorhin glaube ich schon mal kurz erwähnt, wir eben in der ganzen Arbeit im Vollzug gesetzessorientiert sind und insofern diesbezüglich auch immer der Blick auf das Gesetz gerichtet ist, und die Arbeit mit den Ländern und den beiden Vollzugspersonen, sprich die beiden Abteilungsleiter aus den Studierendenwerken, funktioniert reibungslos, schon allein deswegen. Im Rahmen der üblichen Bundesaufsicht wie gesagt, zufälligerweise war ich als Koordinator eingesetzt. Das war aber reiner Zufall, denn ich als Koordinator habe ohnehin einen sehr guten Kontakt zu diesem Personenkreis insgesamt in Deutschland. Aber der nutzende, unmittelbar nutzende Studierende, der hat halt seine Problematiken eingebracht, wo es vielleicht hakt, wo man was besser machen kann, was man so aus Verwaltungssicht vielleicht nicht ganz immer so sieht. #00:25:16-3#

Interviewer: Jetzt haben Sie schon mehrmals die INIT AG als Projektpartner im Digitallabor BAföG Digital angedeutet. Dass sind in dem Rahmen externe Partner. Können Sie bitte erläutern sagen, inwiefern Sie erlebt haben, dass externe Partner Ihnen agile Methoden, wie das Design Thinking eingeführt haben und in welchem Kontext? Und wie zielführend war das? #00:25:42-4#

Interviewee: Ja, in der Tat, soweit ich das weiß. Sie haben zunächst versucht, sich über das BAföG schlau zu machen. Was ist das BAföG überhaupt? Was steckt dahinter? Wo sind die Knackpunkte? Und dann wurde eben tatsächlich von dem UX-Designer versucht, das entsprechend zu präsentieren, in kleinen Schritten. Und wir bekamen dann ein Zeitlimit, je nach entsprechenden Aufgaben, die jeder von uns dann versucht hat, zu erfüllen. Und dann wurde, wie ich es vorhin gesagt habe, zusammengetragen, an die Wand gepinnt und dann wurde weiterentwickelt und neben dem Leiter des Digitallabors saßen aber gleichzeitig auch noch drei konkrete Mitarbeiter von der INIT AG mit uns am Tisch und haben die gleichen Aufgaben erfüllt, die der Leitende des Seminars für das Digitallabors gestellt hat. #00:26:44-3#

Interviewer: Okay. #00:26:46-0#

Interviewee: Insofern war für die drei selbstverständlich die Programmierung an sich und die agile Methodik nichts Unbekanntes. Aber sie dann konkret auf das Gesetz anzuwenden und auf die Umsetzung des BAföG mit den Methoden war, glaube ich, für die drei auch eine Herausforderung. Aber es war eben tatsächlich sehr wahrscheinlich das, was sie wissen wollten, präsentieren sie einmal und dann arbeiteten sie mehr oder weniger unter Zeitdruck. Und das hat eigentlich reibungslos funktioniert. Und wenn ich so Ihren Fragenkatalog studiert habe. Dann haben wir diese jeweils zwei Tage als sehr arbeitsintensiv, aber als wahrsten des Wortes sehr fortschrittlich empfunden. Also man schritt sehr zügig voran. Und da sind wir natürlich bei einem zentralen Unterschied zur, ich nenne es mal so normalen Verwaltung. Der Arbeitsprozess da ist

nicht so ohne Weiteres zügig. Aus unterschiedlichen Gründen kommen wir sicherlich nachher noch mal darauf zu sprechen. #00:28:05-5#

Interviewer: Genau, da können wir gerne direkt einsteigen. Inwiefern schätzen Sie außerhalb des Digitallabors Ihre Möglichkeiten oder die Möglichkeiten von Ihren Kollegen ein, neue Arbeitsweisen in Ihrem Referat oder Ihrer Abteilung, oder eben auch grundsätzlich in verschiedenen Bundesressorts einzuführen? #00:28:22-6#

Interviewee: Wir haben selbstverständlich im BMBF das, was wir im Digitallabor erlebt haben, sozusagen mit nach Hause, in unser Ministerium, getragen. Und im Ministerium gibt es einen Federführer. Auf der Ebene der Unterabteilungsleiter. Und der große Vorteil der agilen Methodik war, dass wir für die Dauer der Entwicklung und das ist jetzt, was ganz entscheidend ist, keine Hierarchien zu beachten hatten. Das ist einer der zentralen Punkte, die ich wirklich raus aus dem Digitallabor bzw. aus der Methodik mitgenommen habe. Wir haben als Product Owner unmittelbaren Zugang zum Unterabteilungsleiter gehabt. Jederzeit. Wir mussten keine Leitern einhalten. Alles passierte direkt. Dass man seinen Referatsleiter selbstverständlich in Mails CC gesetzt hat, ist ja nicht das Thema. Aber jederzeit, wirklich zu jeder Zeit, war telefonischer Kontakt möglich. Und das zog sich dann weiter bis hin zur Abteilungsleitung. Und ich selbst hab sogar zweimal direkt vor der Ministerin vorgetragen. Also das hat alles keine Rolle gespielt, Hierarchien. Weder die Staatssekretärsbene noch sonst was. Das war ein ganz, ganz großer Vorteil. Das wird auf die Frage hinzielen. In einem normalen Arbeitsprozess wird diese hierarchische Freiheit nur begrenzt in Zukunft möglich sein. Denn das hat große Umwälzungen zur Folge. Da müssen wir im Moment gar nicht erst ins Verteidigungsministerium schauen, wo lange Hierarchiewege zu absolvieren sind. Diese kurzen Hierarchien werden sie nicht so ohne Weiteres aufgeben. Wobei man fairerweise sagen muss, Corona hat da schon gute Vorarbeit geleistet, weil man gezwungen ist, schneller über Emailverkehr, WebEx und so zu arbeiten. #00:30:57-4#

Interviewer: Inwieweit sagen Sie sind agile Arbeitsmethoden jetzt generell im Kontext des öffentlichen Sektors mit seinen klaren Strukturen und Verwaltungstradition überhaupt anwendbar und nutzbar? #00:31:26-6#

Interviewee: Doch, sie sind definitiv nutzbar, projektbezogen. In unserem Haus ist es auch tatsächlich umgesetzt worden. Das hat aber nichts mit BAföG Digital zu tun, sondern einfach mit der Thematik des agilen und modernen Arbeitens. Es hat in unserem Haus diverse Workshops gegeben, zu denen man sich melden konnte, um diese Methodik überhaupt kennenzulernen. Dass ich naturgemäß da nicht gewesen bin, ist auch klar, denn für mich war das nichts Neues und insofern kann ich sagen. Ja, punktuell in Projekten bietet sich das gut an. #00:35:05-7#

Interviewer: Okay. Und was würden Sie sagen? Inwiefern? Oder wie werden die unterschiedlichen innovativen Arbeitsverfahren in einem Ministerium in der Regel, abseits von einem Digitallabor eingeführt? Oder wie laufen interne Veränderungsprozesse in Ihrem Haus ab? Können Sie dazu was sagen? #00:35:22-6#

Interviewee: Also im Moment, nach meiner Einschätzung, passiert da außer diesen Workshops, die gewesen sind, noch nichts. Ich kann aber aus meiner langjährigen Erfahrung sagen, hört sich jetzt leider negativ an, dass es Hürden geben wird, die nicht ganz so einfach zu umschiffen sind. Und die sind schlicht und ergreifend in der Tarifstruktur der Angestellten begründet. Wenn wir nämlich, es wird aber Abwandlungen und Abweichungen geben, ja, wenn wir aber so ähnlich weiterarbeiten, wie ich es kennengelernt habe, sprich unter Außerachtlassung von Hierarchien und Herauslösen aus der normalen Struktur, dann wird es immer ein Problem sein, wie lang dieses Projekt mit agilen Methoden laufen soll, weil sie einem Angestellten nicht beliebig lange höherwertige Tätigkeiten übertragen können. Und Angestellte sind nun mal eben von der Tarifstruktur eingruppiert und höherwertige Tätigkeiten sind ohne eine Zahlung von Zulagen ab einem gewissen Zeitpunkt so nicht möglich. Und wenn sie Hierarchien streichen und durchbrechen, dann wird es automatisch dazu kommen können. Und das ist die eine Sache, die muss man irgendwie lösen und in den Griff bekommen. Würden Sie sagen okay, dann nehmen Sie nur Beamte? Wir haben das Problem nicht. Ja, aber das nützt ja nichts, weil es geht, ja, um Wissensträger die Ahnung haben. #00:37:19-6#

Interviewer: Spannend. Aber sagen sie, die generelle Einführung oder die Modifizierung von traditionellen klassischen Arbeitsmethoden hin zu vermehrten agilen Arbeitsmethoden, hängt auch vom politischen Willen des Leitungsstabes ab? #00:37:45-0#

Interviewee: Grundsätzlich immer in begrenztem Rahmen ist agiles Arbeiten möglich. Nur agiles Arbeiten an sich? Nein. #00:38:42-8#

Interviewer: Damit meinen Sie, dass agile Methoden jetzt auch nicht das Allheilmittel sind und nicht per se überall anwendbar sind? #00:38:55-5#

Interviewee: Denn da müssen wir uns auch nichts vormachen. Sie müssen auch erst mal entsprechende Leute dafür qualifizieren. Und ich weiß nicht, wie weit da ihr Wissen reicht. Meine Fähigkeiten sind darüber nicht ausgeprägt. Ich weiß nur, dass so ein UX-Designer oder ein Manager und der Leiter eines Digitallabors, dass nicht innerhalb von drei Tagen lernen können. Das habe ich insofern mitgekriegt, weil immer wieder mal Leute von der INIT AG auf weiterführende Lehrgänge geschickt worden sind. Also das ist ein eigenes Arbeitsfeld, was ich jetzt nicht ad hoc durch mal so eben eine Fortbildung erreichen kann. Das will heißen, ich würde mir jetzt nicht

zutrauen, eine fremde Thematik als Leiter eines Digitallabors zu leiten. Definitiv nicht. Ich bin nicht darin ausgebildet. #00:39:52-0#

Interviewer: (...) Danke für die Ausführungen. Ich würde jetzt gerne vier zusammenfassende Fragen stellen, die ein bisschen auch meine Forschungsfragen umfassen. Ihr Meinung nach, wie wirken sich agile Methoden bei der Entwicklung des OZG aus, um auch die Verwaltungsmodernisierung zu beschleunigen? #00:40:20-1#

Interviewee: Absolut positiv. Und weil wir einfach die Möglichkeit haben, so wie ich es gerade dargestellt habe, punktuell diese Methoden auch außerhalb des OZG oder außerhalb von OZG-Prozessen, die ja irgendwann beendet sind, einzusetzen. Wobei ich fairerweise auch sagen muss, nachdem der MVP erstellt war, und das Digitallabor beendet war, war auch die agile Arbeitsweise mit Ausnahme der Hierarchien auch beendet. Das ist klar. #00:40:50-8# Interviewer: Ja, und vielleicht können Sie das noch mal anführen. #00:40:55-1#

Interviewee: Das kann ich auch generalisierend sagen, denn bei allen Prozessen zum OZG sind ja die unterschiedlichen, unterschiedlichsten Stakeholder involviert gewesen. Und das waren ja nie Gruppen, die nach einem Digitallabor oder nach dem Projekt wieder so zusammenkommen. #00:41:19-2#

Interviewer: Jetzt schon Sie das in den letzten Minuten bereits mehrmals angerissen. Aber können Sie vielleicht noch einmal darauf eingehen? Wie wirkt sich der Einsatz agiler Arbeitsmethoden in der Bundesverwaltung, in der Ministerialverwaltung aus und wie können diese eingesetzt werden? #00:41:37-5#

Interviewee: Ich sehe diese Methodik in kleineren, abgegrenzten Bereichen für machbar. Eben in bestimmten Projekten, die durchgeführt werden. Es werden ab und zu Projektgruppen gebildet, wo ich denke, da könnte man mit agilen Methoden arbeiten, weil die herausgelöst aus dem normalen organisatorischen Gesamtzusammenhang sind. Da wäre das möglich. Das Ministerium oder grundsätzlich ein Bundesressorts nur auf agile Methodik umzustellen, halte ich nicht für machbar und auch nicht unbedingt immer zielführend. Es ist meine persönliche Meinung. Denn eins darf man nicht vergessen auch bei der agilen Arbeitsweise, vielleicht sogar noch mehr als sonst. Und das haben wir mit dem digitalen Boom, ja, erleben können. Einer muss tatsächlich den Hut aufhabe. Und, wenn erforderlich, auch die Zügel anziehen, weil sonst verzettelte ich mich. Und das ist ja genau das, was ich nicht will und deshalb ja auch die Zeitvorgaben, die wir hatten. Wir hatten Zeitvorgaben bei den einzelnen Teilaufgaben. Dass wir für die Gesamtaufgabe eine Zeitvorgabe hatten, lag in der Natur der Sache. Aber selbst die Teilaufgaben, die, die gelöst werden sollten, waren eben unter Zeitdruck. #00:43:09-8#

Interviewer: Was würden Sie aber letztendlich sagen? Inwiefern ist der Einsatz von agilen Arbeitsstrukturen förderlich für die Verwaltungsmodernisierung? Ist es auch zur Beschleunigung des Onlinezugangsgesetz vom Vorteil? Oder was sind Ihrer Meinung nach die größten Vorteile von der Anwendung agiler Methoden an der OZG Bundesleistung BAFöG Digital? #00:43:31-1#

Interviewee: Das Loslösen der Hierarchien. Das finde ich sehr wichtig und auch erforderlich. Ich weiß immer, mit wem ich mich unterhalte, das ist klar. Also wenn ich mich mit dem Staatssekretär unterhalte, dann unterhalte ich mich zwar fachlich mit der Person, aber ich weiß trotzdem natürlich, dass es mein Staatssekretär ist. Und das werde ich natürlich auch immer im Hinterkopf behalten. Hierarchien flacher zu gestalten ist sicherlich eine Sache. Und ich habe es mehrfach gesagt, agile Projekte eignen sich, weil in den Ministerien, aber auch in anderen Verwaltungsbehörden sind Prozesse oft, und das ist nicht negativ zu verstehen, langwierig, sie brauchen ihre Zeit. Also mit agilen Methoden ein Gesetz durchzupeitschen, wird schwierig. #00:44:36-6#

Interviewer: Welchen Herausforderungen ergeben sich dadurch und was haben Sie für die agile Entwicklung von Verwaltungsdienstleistungen oder der Entwicklung des OZG für Verbesserungsvorschläge? #00:44:50-0#

Interviewee: Also, große Herausforderung ist auf der einen Seite, dass ich mit agilen Methoden sehr schnell zu handhabbaren Ergebnissen komme. Und jetzt setze ich bewusst ein Komma. Aber ich muss dann auch vielleicht nicht in der Dynamik und dem Tempo, aber ich muss dann auch genauso zielgerichtet weitermachen. Und das ist eine ganz besondere Herausforderung. Schlicht und ergreifend deswegen, weil man aus dieser Struktur der Arbeitseinheit dann wieder herausgenommen ist. Und eine Digitale Leiche ist nicht das, was, was wir wollen. #00:45:37-3#

Interviewer: Und was würden Sie da zusätzlich sagen, was sind Ihre Verbesserungsvorschläge? #00:45:43-8#

Interviewee: Ich würde agile Methoden in der Tat einführen, in konkreter Projektarbeit, wenn bestimmte Dinge abzugrenzen sind. Das ist das, was ein Projekt kennzeichnet. Klarer Anfang, klares Ende. Da würden sich agile Arbeitsweise anbieten. Aber ich warne auch davor, zu denken, es könnte jeder. Nicht jeder ist dazu geeignet. Das haben wir auch bei der Auswahl fürs Digitallabor gemerkt. Wir selbst als Bundesaufsicht haben uns auch genau diese zwei Abteilungsleiter der beiden Studierendenwerke ausgesucht und nicht zwei andere. Es hat schon seine Gründe und wir haben auch gemerkt, dass nicht jeder, der im Digitallabor am Tisch saß, sich wirklich auf die Methodik eingelassen hat. Also ich nenne es mal so, Personalauswahl muss dann schon passen. Aber Sie müssen bei der Personalauswahl natürlich immer berücksichtigen

sichtigen, dass Sie auch das entsprechende Fachwissen dabei haben müssen. Also ein Prozess von, wir fangen am 1. August mit agiler Methodik im Ministerium an. Das wird nur funktionieren. Das ist jetzt fiktiv. Das wird nur funktionieren, wenn ich entsprechende tiefere Schulungen habe. Denn dann ist es ja nicht mehr nur ein kleiner ausgewählter Kreis, sondern es muss auch gekonnt sein. Und da komme ich auf den Punkt zurück, den ich vorhin schon benannt habe. Der Bedarf auch einer entsprechenden qualifizierten Ausbildung. Ich habe jetzt nicht mehr den Luxus, mich auf externe Fachleute abstützen zu können. Das ist schlicht und ergreifend dann nicht mehr bezahlbar. #00:47:42-1#

Interviewer: Jetzt haben Sie vorhin schon angedeutet, dass im Digitallabor nicht jede Person oder Mitarbeitende sich unbedingt auf agile Methoden eingelassen hat. Sind das, wenn ich fragen darf, die Person von innen aus der unmittelbaren Verwaltung gewesen oder insgesamt einer der zehn Leute, die ausgewählt wurden? #00:48:02-0#

Interviewee: Ausgewählt. Einen Punkt, den wir noch gar nicht diskutiert. Da kommt man im Moment vielleicht nicht drauf. Aber beim Arbeitsministerium weiß ich, dass es so wohl gelaufen ist oder laufen soll. Sie benötigen zum agilen Arbeiten auch entsprechende Räumlichkeiten. Haben Sie die nicht? Ist agiles Arbeiten nach meiner Einschätzung, die ja nun ganz klein ist, nach meiner Einschätzung nicht machbar. Also die Räumlichkeiten müssen stimmen. Es geht gar nicht um den Wohlfühlfaktor. Der spielt auch eine große Rolle. Aber sie müssen auch die Räumlichkeiten haben und das ist nicht mal so eben leistbar. Das ist eine genauso große Herausforderung, wie, sage ich mal, das Personelle. Denn viele Behörden leben, ja, ich sage es mal so Leben und Arbeiten in Mietobjekten mit räumlichen Begrenzungen, wo manches gar nicht oder nahezu unmöglich ist im Sinne von neuen Kapazitäten schaffen. Das darf man also auch immer nicht vergessen. #00:49:15-6# Interviewer: Für die Ergänzung, hat dann das Digitallabor im BMBF oder direkt bei Ihrem Projektpartner der INIT AG getagt? #00:49:24-4#

Interviewee: Bei INIT direkt. #00:49:25-7#

Interviewer: Gut zu wissen, danke Ihnen. Überwiegen aber letztlich die Vor- oder die Nachteile bei der Anwendung agiler Methoden im Kontext der deutschen Verwaltungsstruktur? #00:49:41-8#

Interviewee: Also Vorteile, würde ich aus meiner Position sagen, da kann ich jetzt sprechen ist Geschwindigkeit. Definitiv. Aber der Nachteil kann auch Geschwindigkeit sein. Geschwindigkeit kann auch zu Lasten von Genauigkeit führen. Ganz einfaches Beispiel aus dem Digitallabor. Ich habe gesagt, wir beide, meine Kollegin und ich als Product Owner, haben abschließend entschieden Wir arbeiten jetzt mit Version

sieben weiter. Weil wir beide uns für Version sieben entschieden haben. Und Version eins bis sechs und neun bis zehn. Was immer da auch noch hing, fallen weg. Und da sehe ich, bei uns war es jetzt nicht der Fall. Aber da sehe ich auch die Gefahr, dass bei dieser Art von Entscheidungsfindung und Vorantreiben durchaus Aspekte wegfallen, wo ich nachher merke. Oh, ich habe eine falsche Entscheidung getroffen. Da ist man bei dem Tempo der agilen Methode nicht vor gefeilt. Und das ist ein Punkt, insbesondere bei der Gesetzesarbeit, die nicht gering zu achten ist. #00:51:12-3#

Interviewer: Eine interessante Perspektive. Muss ich nochmal nachdenken. Gibt es weitere wichtige Themen oder Punkte, jetzt für die Einführung agiler Arbeitsmethoden in Verbindung mit dem OZG und vor allem in Verbindung mit der OZG-Leistung BAföG Digital, über was wir jetzt noch nicht gesprochen haben, was Sie vielleicht noch anführen wollen? #00:51:41-1#

Interviewee: Ich glaube, das war jetzt schon ziemlich, ziemlich präzise. Ein bisschen können Sie in dem Video noch mal sehen. Da ist unter anderem eine Aussage, glaube ich von einem der zwei Abteilungsleiter drin, der gesagt hat, es war schon toll zu sehen, dass am Ende des Tages da was Produktives an der Wand hängt und man sieht, welche Arbeit man geschafft hat. Also das Visualisieren muss man auch ehrlich sagen, ist auch ein großer Vorteil der agilen Methodik, das sehen Sie so in der täglichen Arbeit eben nicht immer. Also nicht so vor Augen. Also, geleistet hat aber der unmittelbare Erfolg, an dem man jetzt anknüpfen kann und anknüpfen muss, bei der Methodik, der ist in der konventionellen, nenne ich es mal so Verwaltungsarbeit, sicherlich nicht immer so absichtlich sofort ersichtlich. Ja, das BAföG Digital ist jetzt schon mein Eindruck jetzt als Außenstehende, dass das ja schon mit eine der Einzelleistungen ist, die finde ich, mit am bekanntesten ist, mittlerweile und auch am meisten wohl die Reichweite bekommen. Und im Vergleich zu anderen. Oder wie sehen Sie das? Aber zufrieden sein kann man nicht. Wir haben, das ist so ein Punkt, den ich vorhin damit meinte. In dem Moment, wo Sie aus diesem konzentrierten Digitallabor, dieser konzentrierten Atmosphäre raus sind, geht die Arbeit ja weiter. Wir sind rausgegangen mit dem MVP und das MVP war lauffähig. Aber da war ja noch längst nicht alles drin, was ich brauche. Und da ist es ja nicht so einfach damit getan. Ja, dann lade ich dieses und jenes und das andere hoch. Nein, das ist ja auch immer wieder weitergehender Programmieraufwand und man hat, wenn man dann so ein Arbeitsumfeld wie das Digitallabor verlässt, eben nicht mehr die gleichen Strukturen. Es gibt eine, bei BAföG Digital gibt es eine Projekt- und Koordinierungsstelle in Sachsen-Anhalt, die das vorantreibt, die auch ständig gefüttert wird und arbeiten muss. Gar keine Frage. Aber das ähnelt, dann würde ich sagen, schon eher der normalen Verwaltungsarbeit als der Arbeit im Digitallabor. Gut. Und was BAföG digital angeht. Es gibt noch viele, viele Aufgaben, die weitergeführt werden müssen. Und das Feld ist ein

ganz breites, weil wir ja nicht von heute auf morgen eine analoge Leistung einfach digitalisieren können und die analoge vergessen. Das geht aus gesetzlichen Gründen schon häufiger nicht, beim BAföG schon gar nicht. Wir haben die Formblätter, das ist immer das Schizophrene. Wenn wir über BAföG Digital sprechen, können wir leider nicht außer Acht lassen. Und ich muss sagen, das ist auch durch die Presse jetzt ja hinreichend gegangen. Darum kann ich das auch so sagen. Die Bundesländer als Nutzende und als Nutzer haben wir von Anfang an immer zwei Bereiche gesehen. Einmal die Studierenden oder die Antragsteller und die Verarbeiter, denn die haben auch einen positiven Nutzen von BAföG Digital. Wenn ich da digital ins System überspiele, muss ich nichts mehr eintragen, habe keine Übertragungsfehler. Es wird irgendwann schneller gehen, es wird irgendwann den elektronischen Bescheid geben. Aber wir haben einfach jetzt immer wieder feststellen müssen. Die 16 Länder können aus vielen, vielen Gründen die Geschwindigkeit nicht halten. Geht nicht. Also die Digitalisierung des Frontend ist das, was wir geleistet haben mit agilen Methoden. Aber das, was dahinter ist, ist das Backend. Das ist auf einem anderen Stand und das hält im Moment nicht Schritt. Und um das Ganze abzurunden, weil es auch in der Presse war, Sie werden gehört haben, die Energie-Preispauschale. Das war ein Projekt, was innerhalb kürzester Zeit mit meiner Kollegin hochgezogen worden ist. Mit vielen, vielen Problemen. Aber wir unterhalten uns da über 3,5 Millionen Fälle. Das ist nicht ganz banal, das funktioniert hervorragend. Warum erwähne ich das? In dem Projekt ist schlicht und ergreifend der Antragsteller gezwungen worden, digital zu beantragen. Und wer die BundID für die Energiepreise Pauschale, um sie zu bekommen, genutzt hat, wird sie mit ziemlicher Sicherheit auch bei BAföG Digital nutzen. Und da werden wir sehr von profitieren. #00:57:02-0#

Interviewer: Herzlichen Dank, Herr XY (anonymisiert), für all Ihre Ausführungen. Ja, mit der Energie-Preispauschale habe ich natürlich mitbekommen, insofern das ich auch selbst betroffen war. Interviewee: Haben Sie die BundID? #00:57:17-7#

Interviewer: Ja. #00:57:19-7#

Interviewee: Dann sind Sie eine der wenigen. #00:57:24-9#

Interviewer: Das stimmt, war aber auch ein bisschen kompliziert. #00:57:27-3#

Interviewee: Wir haben bei der Digitalisierung ab 2016 ganz extrem die Erfahrung gemacht, dass die Nutzer Quote eine ganz, ganz geringe war. Die ist bei BAföG Digital proportional steil dann nach oben gegangen, aber immer noch nicht so wie es sein sollte. Und eins muss man sagen, digital aufgewachsen und digitales Arbeiten, ja, aber man darf auch nicht vergessen, es gilt ein gewisses Vertrauensniveau zu halten und unsere Leistung, über die wir jetzt gerade gesprochen haben, das gilt

fürs BAföG Digital, das gilt für die Energiepreis-Pauschale, haben nun mal eben den höchsten Vertrauensgrad und damit die härtesten Sicherheitsvorschriften. Und ob Sie es glauben oder nicht, Elster mit der Steuer hat nicht den gleichen Grad wie Bafög Digital, sondern einen darunter. #01:00:03-6#

Interviewer: Okay, das wusste ich nicht. #01:00:05-1#

Interviewee: Das versteht keiner. Aber es ist so. Aber das bremst auch einiges aus und macht es nicht unbedingt einfacher. Also einfach mal mit Mail geht nicht und deshalb geht auch elektronische Antragstellung bei BAföG Digital nicht mal eben so, denn das ist dann aus Datenschutzgründen wirklich nicht banal. Da müssen wir nicht jetzt an irgendwelche Wikileaks Aktionen denken, was wie wo gehackt werden kann, denn Sie möchten ihre Daten auch nicht in der Presse lesen. #01:00:41-1#

Interviewer: Das stimmt. Ich habe tatsächlich einige Neuigkeiten und neue Erkenntnisse durch unser Interview jetzt erlangt. #01:00:49-4#

Interviewee: Ja, aber das kann man mit agilen Methoden auch nicht verhindern. #01:00:53-7#

Interviewer: Das stimmt. Das sind dann die Zielkonflikte mit dem Datenschutz. #01:01:01-3#

Interviewee: Wenn wir jetzt den Deckel drauf machen. Agilität und Datenschutz bremsen sich in Deutschland aus. Das haben wir mehr als leidvoll erfahren müssen. #01:01:12-7#

Interviewer: Das stimmt. #01:01:14-1#

Interviewee: Alles, was wir machen wollten, auch was durchaus agil ist, wird erschwert, auch weil der Datenschutz davor ist. Das hat jetzt nichts mit BAföG Digital zu tun, es ist nur ein Feld, wo es auch behindert. Das war bei der Energie-Preispauschale auch so. Ich kann jetzt nur für diese Bereiche reden. Datenschutz ist ein Bremsen. Ja, und da hilft das Ganze auch nicht. #01:01:45-9#

Interviewer: Jetzt schauen wir mal. Also, der Referentenentwurf zum OZG 2.0 liegt bereits vor. Jetzt schauen wir mal, inwiefern jetzt noch was machbar ist. #01:01:57-3#

Interviewee: Aber ja, der große Wurf ist das nicht. #01:02:00-0#

Interviewer: Das stimmt. #01:02:00-8#

Interviewee: Ja, besser ist es auch nicht. #01:02:02-2#

Interviewer: Das stimmt. Ja. Also, uns wird das noch lange beschäftigen. Mich in der Wissenschaft und Sie im Ministerium. Herzlichen Dank für das lange, konstruktive und erkenntnisreiche Interview. Es war mir eine große Freude und ich weiß das sehr zu schätzen, dass Sie sich über eine Stunde Zeit für mich genommen haben und dem jetzt auch so offen begegnet sind. #01:02:32-2#

Interviewee: Gerne. Ich biete Ihnen allerdings an, wenn Sie jetzt bei der Transkription, wie es so schön heißt, vielleicht im wahrsten Sinn des Wortes noch mal Verständnisfragen haben. Rufen Sie mich einfach an oder kontaktieren Sie mich zunächst mal per E-Mail. Das ist dann einfacher. Dann landen Sie nicht unbedingt da, wo ich gerade nicht bin. Dann kann ich darauf reagieren. Noch eine Anmerkung. Keiner von denen, die Sie befragt haben, ist ja der oder die Fachfrau für die Thematik. Und der kann, oder die kann immer nur auf seinen Arbeitsbereich beziehen. Und da kann ich mir durchaus vorstellen, dass sie ähnliche Antworten kommen, wie ich sie gegeben habe. Obwohl ich glaube das trotzdem die Antworten zusammenfassend sehr heterogen sein werden. Und in anderen Häusern, in anderen Ministerien war alles sicherlich gar kein Problem. #01:04:05-6#

Interviewer: Ja. #01:04:06-3#

Interviewee: Das stimmt, das stimmt. Also da bin ich gespannt auf die Auswertung. Das vielleicht, was ich angesprochen habe als Problem. Der eine sieht vielleicht die Problematik im Tarifgeschäft als Problem. Da muss man sich was überlegen, wie man diese sogenannte Tarifautomatik dann auch aufbrechen müsste. Wenn man das konsequent durchführt. Denn es kann ja unterm Strich nicht daran scheitern, dass ich den einen oder die andere nicht in das Projekt mit agiler Methodik nehmen kann, weil das Tarifrecht es verhindert. Da bin ich vorsichtig. Dann haben Sie noch ein Problem, was ich nannte mit Personalauswahl. Ich sage mal so, das ist nicht so einfach. Es scheitert nicht immer nur daran, dass die Leitung es nicht will oder positiv gestimmt ist. Es funktioniert auch nicht immer, weil die Leitung das will. Also da sind dann auch Dinge zu beachten, wo auch ein Personalrat entscheidend mitbestimmen kann. Denn das, was ich Ihnen geschildert habe, dass es auch eine Veränderung der Arbeitsbedingungen gibt, das muss man auch mal ganz klar sagen, wo steht der Personalrat positiv oder negativ? Das kommt immer ganz darauf an. Der Personalrat ist autonom. #01:05:57-4#

Interviewer: Okay. #01:05:58-3#

Interviewee: Sind je nachdem, also bei der Änderung der Arbeitsbedingungen, sind die nicht nur mitwirkungspflichtig, sondern auch zustimmungspflichtig. #01:06:06-3#

Interviewer: Wieder was dazugelernt. #01:06:09-3#

Interviewee: Also so gesehen gibt es eine ganze Menge Akteure, die mitreden müssen. Sagen wir es so, positiv wie negativ. Aber unterm Strich bleibt für mich ja, ich habe das als positiv empfunden und habe kein Problem, da das eine oder andere so noch mal zu machen. Dann aber auch unter vernünftigen Voraussetzungen und nicht irgendwie in zusammengeschusterten Büros, die dann eine Atmosphäre entstehen lassen, die der Methodik an sich nicht zuträglich ist. Ich brauche da sicherlich nicht den weichen Kuschelsessel. Auch das ist übertrieben. Aber die Technik muss stimmen. #01:07:03-0#

Interviewer: Okay, sehr gut. Herzlichen Dank noch mal und ich werde mich gegebenenfalls bei Ihnen melden. Ich wünsche Ihnen einen restlichen schönen Arbeitstag und alles Gute bis dahin. #01:10:27-5#

Interviewee: Herzlichen Dank vor allem für Sie beim Schreiben. #01:10:30-2#

Interviewer: Dankeschön. #01:10:32-5#

## C.7 Transcript IN-VII

*Date of Interview Conduction: 13.04.2023 via Zoom*

Interviewer: Hallo, Frau XY (anonymisiert). Freut mich, dass Sie auf meine Emails eingegangen sind und so nett sind und kooperativ sind und sich da so bemüht haben. Und ich freue mich umso mehr, dass ich heute einen Einblick von den zertifizierten Agilen Coaches im Bundesministerium für Arbeit und Soziales erhalte. Dass ist schon außergewöhnlich. Ich habe Ihnen bereits im Vorfeld Fragen zugesendet. Diesen waren aber mehr auf Mitarbeiter in Ministerien zugeschnitten, die auch direkt an den OZG-Leistungen mitarbeiten. Aber ich würde mich trotzdem sehr für agiles Arbeiten in einem Bundesministerium interessieren. #00:00:22-0# Interviewee: Ja, sehr gern. Ja, sehr schön. Sie schreiben Ihre Bachelor oder Ihre Masterarbeit? #00:00:29-4#

Interviewer: Meine Masterarbeit. Sitzen Sie gerade beim BMAS in Berlin oder in Bonn? #00:00:34-3#

Interviewee: Ich sitze in Bonn. Genau. Ich bin einer der wenigen, die noch hier sitzen. #00:00:40-1#

Interviewer: Tatsächlich saßen bis jetzt einige meiner Interviewpartner auch noch in Bonn. #00:00:45-8#

Interviewee: Ja, sehr schön, super. Und ich kann mich gerne direkt kurz vorstellen. Ich arbeite seit 2016 im BMAS und ich habe einen Verwaltungshintergrund. Ich habe vorher bei der Stadt Köln gearbeitet, da gibt es eine Beamtenlaufbahn, sag

ich jetzt mal für den kommunalen Verwaltungsdienst und habe dann europäisches Verwaltungsmanagement studiert. Und nachdem ich ein paar Jahre bei der Stadt Köln gearbeitet habe, in verschiedenen Ämtern und in meinem Masterstudium den Fokus auf Europäisches Fördermanagement gesetzt habe, bin ich dann ins BMAS gewechselt. Genau. Und war jetzt in verschiedenen Bereichen tätig, und bin jetzt im Bereich Migration und Integration tätig, seit letztem Jahr im Juli. Das ist der Vorteil an der öffentlichen Verwaltung. Da kann man unterschiedliche Sachen machen, in ganz unterschiedliche Bereiche reinschnuppern. Und ja, vielleicht haben Sie auch irgendwann mal Interesse an der öffentlichen Verwaltung. #00:01:01-3#

Interviewer: Das muss ich mir noch überlegen, einige Strukturen strecken mich schon ab. Also ich werde jetzt insgesamt 12 Interviews führen oder am Ende geführt haben, und Sie sind unter acht Landes- und Bundesbeamten die einzige Frau. Es folgt dann nur noch eine weibliche Wissenschaftlerin. Also ich finde das etwas schade, weil da natürlich auch ein gewisser Bias ist. (...) Man kann natürlich jetzt da unterschiedliche Rückschlüsse ziehen, aber ich finde das tatsächlich ein bisschen schwierig, denn die Herangehens- und Sichtweisen auf Prozesse unterscheiden sich da auch gelegentlich. #00:01:41-7#

Interviewee: Genau. Ja, ich kann sagen, bevor wir einsteigen, dass wir sehr frauenlastig sind, habe ich das Gefühl und dass wir auch viele Frauen in Führungspositionen haben. Ich glaube, das ist im BMFSFJ auch so, aber es ist sehr interessant, dass ich die einzige Frau bin. Also das überrascht mich sehr. Vielleicht aber, weil ich eher in BMAS-Kreisen und bei klassischen sozialpolitischen als weniger finanzpolitischen Themen natürlich unterwegs. Ich würde sagen, bei uns sind sehr starke Frauen am Werk und in Besprechungen eben auch oft mal die Frauen dominieren. Aber das ist dann mein Einblick und das ist ja sehr, sehr spannend was Sie sagen. #00:02:33-3#

Interviewer: Genau. Jetzt haben Sie schon einen Eindruck gegeben von Ihrem Tätigkeitsfeld. Vielleicht können Sie jetzt beim Einstieg noch mal etwas zu ihrer speziellen Ausbildung und Zertifizierung als agiler Coach im BMAS erzählen. Was verbirgt sich dahinter? #00:02:52-4#

Interviewee: Ja, sehr gern. Also ich habe die Ausbildung im Jahr 2020 gemacht. Die Ausbildung zum Agilen Coach. Und die ging dann bis 2021. Und es gab ein Auswahlverfahren bei uns im Haus. Es wurden, ich glaube in der ersten Runde in jeder Abteilung ungefähr 1 bis 2 Coaches gesucht. Und diejenigen, die sich interessiert haben dafür, mussten sich erst mal direkt mit der jeweiligen Abteilungsleitung abstimmen. Und die Abteilungsleitung war der Bottleneck, das heißt, die hat die Bewerbung entweder weitergegeben an die Zentralabteilung oder eben nicht, sodass wir am Ende 17 Coaches waren. Es gab. Es gab. Also. Es war ein Auswahlverfahren, aber

ohne ein Vorstellungsgespräch. Also es gab keine Voraussetzung. Es wurde nichts vorausgesetzt. Ich musste nicht schon eine Ausbildung zum Scrum Master oder so gemacht haben, sondern ich durfte unwissend sein und das war auch gut so. Aber es mussten dauerhaft beschäftigte, unbefristete Referenten, aus dem Haus sein. Ja, denn die Ausbildung hat natürlich viel Geld gekostet und diejenigen, die diese Ausbildung gemacht haben, sollten dann auch langfristig dem Haus zur Verfügung stehen. Und wieso wurde das überhaupt ausgeschrieben? Also es gab ein Führungskräftefeedback, also das heißt ein Führungskräfte Feedback, die Führungskräfte werden bei uns alle drei Jahre von ihren Mitarbeitenden gefeedbackt. Und da kam raus, dass sich die Mitarbeitenden mehr, mehr autonomes Arbeiten wünschen, flachere Hierarchien wünschen, was in einem Ministerium natürlich nur eingeschränkt möglich ist. Aber sie wünschen sich im Rahmen der bestehenden Möglichkeiten mehr Selbstverantwortung. Das war so der der innere Bereich und der andere Bereich war, dass es auch in anderen hausinternen Workshops klar geworden ist, dass das BMAS eben noch nicht ergebnisorientiert genug arbeitet, das heißt nutzerorientiert arbeitet. Also wir haben festgestellt, dass es Potenzial gibt, da näher am Bürger ausgerichtet zu arbeiten. Und da gibt es natürlich verschiedene Möglichkeiten und agiles Arbeiten. Und agiles Arbeiten ist eine gute Möglichkeit. Wurde als gute Möglichkeit gesehen, um dem gerecht zu werden. Das heißt, das war so der Prozess. Wir haben uns beworben und dann haben wir die Ausbildung angefangen. Und das haben wir während unserer normalen Arbeitszeit gemacht. Das heißt, wir wurden nicht freigestellt. Also wir wurden nicht zu einer bestimmten Prozentzahl oder so freigestellt, sondern wir sind in unseren Einsatzreferaten geblieben, in unseren verschiedenen Abteilungen und haben aber an verschiedenen Schulungen teilgenommen. Wir hatten eine Basisschulung, da hatten wir vier Module für jeweils zwei Tage. Wir hatten zwischendurch Hausaufgaben und haben Dinge selbst in unseren Referaten ausprobiert. Also so ein bisschen uns angetastet an das agile Arbeiten und hatten dann noch fünf Begleittage, also einzelne Schulungstage. Und so hat sich das über anderthalb Jahre gestreckt, bis wir dann fertig ausgebildete Coaches waren. #00:08:12-2#

Interviewer: Sehr spannend. Was ist jetzt mit Ihrer Ausbildung, Ihr Verständnis von agilen Arbeiten in den Verwaltungsstrukturen? #00:08:26-0#

Interviewee: Also mein Verständnis von agilem Arbeiten ist ganz abgesehen von Methoden, agile Werte, also eine agile Haltung, erst mal einzunehmen. Und ich glaube, das ist erst mal der größte, die größte Anstrengung, die größte Hürde bei Menschen da etwas zu bewegen, zu verändern. Weil ich glaube, wenn sich die Haltung verändert, dann kann es mithilfe von Methoden funktionieren und was kann dann funktionieren? Das heißt, was will ich damit sagen? (...) Wir sind natürlich in einer Welt, wo, das wissen Sie also muss ich Ihnen jetzt nicht erklären, aber es ist

nicht mehr so wie früher, wo alles sehr vorhersehbar war, wo es wenig Konkurrenz gibt. Wir leben in einer sehr globalisierten Welt. Und jetzt spreche ich erst mal von einem Unternehmen, nicht einer Verwaltung, denn die Verwaltung ist natürlich noch mal das nächste Level. Aber heutzutage kann sich jeder selbstständig machen, eine Website online schalten steht direkt einer globalen Konkurrenz. Das heißt, die einzelnen Organisationunternehmen müssen immer besser werden und müssen ihre Produkte und Dienstleistungen immer näher am Endverbraucher, am Kunden, an den Kunden ausrichten. Also da bringt es nichts, eine Dienstleistung anzubieten und zu hoffen, dass es wie früher abgenommen wird, dass es wie früher angenommen wird. Also so, und dann ist das alles gepaart mit einer Schnellebigkeit, mit Veränderungen, die plötzlich eintreten können. Das haben wir mit Corona gesehen, wie von heute auf morgen die Welt stehengeblieben ist und wir schon auch heutzutage natürlich agil reagieren konnten, aufgrund der Technologie, aber nicht überall. Also es war dann auch noch mal die Frage. Es gab dann Unternehmen, die waren sehr agil unterwegs, haben gesagt okay, wir bieten ToGo Services usw. an. Und es gab Unternehmen, die die kamen, damit überhaupt nicht klar. Also Unternehmen müssen agiler, flexibler werden, um zu überleben, und die Verwaltungen müssen das eben auch. Aber anders gesehen, wir arbeiten auch an Produkten, aber die Produkte sind anders. Unsere Produkte sind zum Beispiel Gesetze, sind Förderprogramme usw. Und klar, die Verwaltung könnte sich auch auf den Standpunkt stellen und sagen wir müssen, wir können so weitermachen wie bisher, weil wir eigentlich keine Konkurrenz haben. Aber wir wollen natürlich auch besser werden. Wir wollen auch die Politikverdrossenheit entgegenen, die auch entsteht, zum Beispiel durch Flüchtlingsbewegungen im Jahr 2015, 2016, das Erstarken der AfD im Osten usw. Also das zeigt, dass wir als Verwaltung auch mehr am Bürger ausgerichtet sein müssen. Wir müssen unsere Produkte nutzerorientierter ausrichten, wir müssen die Menschen mehr einbinden usw. Und das alles ist eben agil, also agil. Diese agile Haltung heißt mehr Sinnhaftigkeit in der Arbeit, mehr Transparenz, mehr Experimentieren. Das heißt nicht Dinge einfach machen, sondern die Menschen, die betroffen sind, frühzeitig einbinden, eine Fehlertoleranz auch zu haben und zu sagen okay, das was ich jetzt entwickle, ist nicht das Nonplusultra und das verändern wir jetzt nicht mehr, sondern das ist ein Pilotbeispiel. Und dann gucken wir noch mal, ob das überhaupt den Anforderungen und den Bedürfnissen der Bürger gerecht wird. Und dann guckt man, dann steuern wir noch mal nach, also experimentieren. Nachsteuern, Transparenz, Mut, Offenheit natürlich auch. Und das Thema Feedback ist auch wichtig, dass man sich eben Feedback holt. Also das sind alles, das ist diese agile Haltung. Und jetzt bin ich aber auch ein bisschen in diese agilen Werte reingegangen, die für mich agiles Arbeiten ausmachen. In der Verwaltung ist es schon so, dass wir unsere Grenzen haben. Also wenn wir zu einem Gesetz eingebunden werden von einem anderen Min-

isterium, dann haben wir vielleicht zwei Wochen Zeit. In diesen zwei Wochen können wir nicht noch Bürger befragen oder so. Also wir können nicht sagen, okay, das ist jetzt ein Gesetz vom Innenministerium, das haben die jetzt entwickelt und wir als Firma wollen aber super agil sein, das können wir dann nicht mehr. Aber wir können selbst zum Beispiel Gesetze entwickeln, können wir natürlich agiler sein. Und Bürgerinnen, ob Opferverbände, Betroffenenverbände frühzeitig mit einbeziehen und haben dafür nicht nur Verbändeanhörungen, die sowieso gesetzlich vorgeschrieben ist, die aber oft irgendwie so ein notwendiges Übel irgendwie sind, sondern das als Chance sehen, die Betroffenen wirklich frühzeitig mit einzubeziehen, Interviews zu führen, diese Zeit mit einzuplanen und dann aber auch diese Entwürfe zum Beispiel mit diesen betroffenen Verbänden mal gegenzuchecken und dann bei Bedarf nachzusteuern usw. Und da ist ganz, ganz viel Spielraum, was wir als Verwaltung machen können. Wir können aber nicht die Hierarchie auflösen, wir können nicht sagen, wir entscheiden jetzt. Ich entscheide selbst nur mit meiner direkten Führungskraft über ein Programm und darüber, wo wir Mittel ausgeben, sondern das muss an die Abteilungsleitung, an die Abteilungsleitung, an die zuständige Staatssekretäre, und gegebenenfalls auch an den Minister. Das ist so und das können wir nicht verändern. Und deswegen müssen wir gucken, was können wir denn verändern, wo können wir agiler arbeiten? #00:17:44-6# Interviewer: Dankeschön für die ersten ausführlichen Ausführungen. Und was würden Sie sagen, welche Form von agilen Arbeiten ist jetzt besonders relevant, wie der Einsatz oder die Zusammenarbeit von ressort- oder referatsübergreifenden Teams? Oder haben Sie Design Thinking, Scrum, Lean Management usw. in Ihrer Arbeit kennengelernt oder spielen jene agilen Methoden im BMAS eine Rolle? #00:18:07-1#

Interviewee: Also es gibt verschiedene agile Methoden. Ich würde sagen, ich würde das in zwei Teile aufteilen, einmal so nach innen gerichtet, die Zusammenarbeit betreffend und nach außen auf das Thema eher gerichtet, also auf das, was machen wir eigentlich nicht, wie machen wir das, sondern was machen wir und das? Das erste. Wie? Wie arbeiten wir zusammen? Das ist ganz einfach. Um einzusteigen in das agile Arbeiten. Und damit sind viele von uns auch eingestiegen. Das heißt, wir haben zum Beispiel mit einem Kanban gearbeitet. Das haben Sie auch gerade erwähnt. Das heißt, ein transparentes Tableau, auf dem die Aufgaben aufgelistet werden, die es gibt. Und ein Team kann sich davorstellen oder eben virtuell davorstellen und sich Aufgaben ziehen. Und jeder und jede aus dem Team weiß, was die andere Person gerade macht, was die anderen Personen gerade machen und wo das gerade steht. Und das ist eben schön, auch um hierarchiefreier zu arbeiten, weil wir in Teams arbeiten, die gemischt sind. Das heißt, Sachbearbeiterinnen arbeiten zusammen mit Referentinnen usw. Und wir wollen das auch ein bisschen aufbrechen. Klar gibt es

dann unterschiedliche Verantwortungsbereiche, aber es gibt eben auch Sachbearbeiterinnen, die gerne mehr Verantwortung haben wollen usw. Und wenn sie sich dann eine Aufgabe ziehen, die vielleicht normalerweise eine Referentin oder ein Referent machen würde, dann ist das auch vollkommen in Ordnung. Also so war es. Dass man da, dass man da auf einen Blick ein transparentes Aufgabentableau hat. Die Zusammenarbeit wird einfacher. Hierarchien können abgebaut werden, die Kommunikation wird dadurch auch einfacher. Also es ist ein stilles Kommunizieren über so ein Kanban. Und das haben wir dann noch mal, habe ich noch mal unterstützt durch Dailys oder Weeklys. Das heißt, wir haben ausprobiert, uns jeden Tag 15 Minuten zu treffen und uns dieses Kanban anzugucken. Das war ein bisschen schwierig, weil wir oft ein bisschen mehr gesprochen haben als 15 Minuten. Und sind dann irgendwann so wirklich über gegangen. Aber auch das war gut. Das heißt, regelmäßige Treffen nicht immer mit der Führungskraft, sondern auch mal allein. Sich zusammensetzen, das war, das haben wir vorher eher anlassbezogen gemacht. Und durch diese Regelmäßigkeit dieser Treffen haben wir mehr zueinander gefunden, haben offener über Probleme gesprochen. Weil agil heißt auch fehlertolerant sein, aber auch Konflikt tolerant zu sein, weil in solchen Teams und wenn ein Team selbstorganisiert und autonom sein will, da entstehen natürlich Konflikte, Aber man muss es aushalten, diese Konflikte und die auch offen, transparent und mithilfe von Feedback angehen. Und was haben wir dann gemacht? Dann haben wir eine Retrospektive gemacht. Das heißt, wir haben uns zum Beispiel das letzte Jahr der Zusammenarbeit angeschaut und haben geguckt, was wollen wir besser machen. Und bei Retrospektiven gibt es auch super viele Templates, die man da verwenden kann. Das Internet ist voll davon. Genau das haben wir gemacht. Und was wird auch gemacht, in einer Referatsrunde haben wir eine rollierende Moderation eingeführt. Das heißt, nicht die Führungskraft hat dann immer moderiert, sondern diejenigen, die wollten und das wollten alle auch machen. Wir haben wöchentlich gewechselt, haben dann abwechselnd moderiert und wir hatten auch so einen Ablauf, um die Leute zu unterstützen, die ein bisschen mehr Unterstützung brauchten. Und das haben wir auch ganz unabhängig von den Hierarchien gemacht. Und so haben sich auch die einzelnen Personen, die sich vielleicht sonst nicht so trauen, was zu sagen, haben, dann auch was gesagt. Und das alles stärkt ebenso ein Team und die Sichtbarkeit jedes Einzelnen und damit auch die Arbeitsmotivation jedes und jeder Einzelne und am Ende dann auch die Arbeitsergebnisse, die wir dann produziert haben. So, das haben wir gemacht. Für interne Prozesse und für externe Prozesse haben wir uns, haben wir zum Beispiel Retrospektiven gemacht, wo wir uns inhaltlich was angeschaut haben. Also wir haben eine Veranstaltung durchgeführt für Tausende von Menschen. Was war so das Feedback, was wir bekommen haben, und was würden wir nächstes Mal anders machen und wieso würden wir das anders machen? Dass wir uns mal bewusst Zeit genom-

men haben für solche Sachen. Aktuell wird zum Beispiel ein nationaler Aktionsplan entwickelt im BMAS. Und das war früher ja häufig so, dass das federführende Ministerium dann einen Entwurf gemacht hat und dann die anderen Ressorts eingebunden hat, also ein Entwurf und dann per E-Mail und dann, ja, schicken Sie uns Ihre Anmerkungen zu. Und das wollen wir jetzt zum Beispiel anders machen. Wir wollen frühzeitig Interviews führen, auch mit Betroffenen, mit betroffenen Verbänden, denn es soll auch über Zwangsarbeit hinaus gehen. Und wir wollen andere Ressorts auch frühzeitig mit einbinden, damit eben alle Wünsche, Bedürfnisse so gut wie möglich direkt in so einen Gesamtentwurf gepackt werden können. Und diesem Entwurf wollen wir dann wieder rückkoppeln. Das ist dieser abgespeckte Design Thinking Prozess im Grunde genommen. Man kann das alles nach Lehrbuch machen, aber das müsste man natürlich anpassen, weil wir zeitlich trotzdem beschränkt sind, weil das muss in dieser Legislaturperiode fertig werden und wir sind natürlich auch nicht, wir sind jetzt agile Coaches, aber wir können auch noch nicht auf eine langjährige Erfahrung zurückblicken. Das heißt, wir versuchen so ein bisschen das, was wir gelernt haben, in unserer Arbeit anzuwenden. Also das ist so ein Ausschnitt von Dingen, die wir gemacht haben und jeder Coach. Wir haben inzwischen noch eine zweite Kohorte, die ausgebildet wurde für das Netzwerk. Insgesamt haben wir jetzt 35 neue Teilnehmer. Das heißt, wir führen auch Teamcoachings durch. Das heißt, wir gucken, dass die Leute, wo die Probleme sind und mit den Leuten besser zusammenarbeiten können und gestalten dann Workshops usw. Wir moderieren mit agilen Methoden, geben Wissenshäppchen raus usw. für die Beschäftigten in BMAS. Wir versuchen ja, wir haben zwar nicht viel Zeit, aber wir versuchen das irgendwie, also die Beschäftigten irgendwie zu befähigen, auch selbst agil zu arbeiten. #00:24:59-4#

Interviewer: Sehr schön. Jetzt haben Sie bereits mal die Konflikte angeführt bei der Anwendung agiler Methoden. Können Sie bitte weiter ausführen, wodurch diese Konflikte entstehen und wie sie letztendlich gelöst werden. #00:25:14-7#

Interviewee: Ja, da gibt es einige Konflikte, denn viele sagen, was ist das denn? Agil habe ich keine Lust drauf und das ist irgendwie so ein neomodischer Quatsch und so. Ja, das ist oft ein Vorurteil. Und wenn wir dann eben coachen, dann kriegen wir am Ende häufig supergutes, positives Feedback. Also ein Konflikt ist eben die Leute, dass die Leute sich erst mal darauf einlassen. Aber da unsere Abteilungsleitung es unterstützen und das sind unsere Chef-Chef-Chef, also drei Ebenen über uns, hat das einen großen Einfluss, weil die Leute dann vielleicht ihre Vorurteile haben, aber dann trotzdem das Gefühl haben, da schon seine Chance geben müssen. Und das ist auch ein Clou, da eben Unterstützerinnen und Unterstützer zu haben, die an relevanten Stellen arbeiten. Also das kriegen wir schon hin und. Und diejenigen, die kein Interesse an uns haben, die wollen wir dann auch nicht erreichen. Und häufig

wird auch gesagt, aber was ist agil? Das ist doch alles nicht neu. Das machen wir auch schon lange. Aber häufig. Also ein Satz davor. Klar, das ist nicht alles neu, was wir machen. Und das sind oft Projektmanagementprinzipien, die wir hier anwenden. Aber häufig werden diese Methoden eben nicht angewendet. Und gerade Führungskräfte haben häufig die Angst Macht, ihre Macht zu verlieren. So ein bisschen. Und deswegen versuchen wir da erst mal mit denen zu arbeiten, die Interesse haben, auch mit den vor allem mit den Führungskräften zu arbeiten, die Interesse haben. Und dann spricht sich das so ein bisschen rum und dann kriegen wir es auch hin. Aber wir haben nicht den Anspruch, da alle zu überzeugen, dass agiles Arbeiten gut ist. #00:27:03-8#

Interviewer: Inwieweit Erleben Sie agile Methoden oder agile Arbeitsabläufe, dass Sie für die Erfüllung Ihrer Aufgaben oder für die Erfüllung der Aufgaben des BMAS attraktiv sind? #00:27:17-0#

Interviewee: (...) Also ich habe den Eindruck, nach dieser kurzen Zeit zumindest, dass die Teams, die agile Methoden für die Zusammenarbeit benutzen, dass die miteinander, also die einzelnen Menschen noch besser zurechtkommen miteinander, dass sie offener, mutiger geworden sind, auch unangenehme Dinge anzusprechen und dass sie. Dass wir vielleicht dadurch auch Menschen mehr an das Haus binden können. Also das muss man auch sagen. Ich glaube, dass das auch ein Grund ist, wieso Menschen dann vielleicht nicht den Arbeitgeber wechseln, weil sie selbst zufriedener arbeiten können. Und was aber die Bürger Innenperspektive angeht, da sind wir noch am Anfang. Also da haben wir bisher keine Evaluation oder so gemacht. Ob die Politikgestaltung dadurch besser geworden ist. Und häufig wird eben immer noch nicht agil gearbeitet, weil keine Zeit da ist und weil irgendwie sofort ein Eckpunkt Papier stehen muss, und sofort einen Gesetzesentwurf stehen muss. Das lähmt die Verwaltung, also agil zu arbeiten. Aber trotzdem wurden ja schon einige Interviews geführt, mit auch betroffenen Verbänden zum Beispiel. Und das ist etwas, das gab es früher nicht. Und wenn wir da einfach weitermachen, dann kann, also wenn die Menschen gehört werden und ihre Eindrücke direkt in Gesetzesentwürfe eingebracht werden, dann kann das nur besser sein, dann, denn sonst wird häufig leider irgendwas blindgeschrieben. Und dann denken Menschen, die in einem Ministerium arbeiten, sie kennen das Problem, aber, aber haben eben Betroffene nicht gefragt. Und auch Betroffenenverbände wissen es auch nicht immer direkt. Deswegen, ja, genau deswegen würde ich sagen, es hilft auf jeden Fall. Aber was die Außenperspektive angeht, müssen wir noch ein bisschen weitermachen. #00:29:15-1#

Interviewer: Und würden Sie sagen, Sie haben erlebt oder gehört, dass auch Externe, Berater, im BMAS bei Projekten mitgeholfen haben, und das diese agilen Methoden

eingeführt haben, wie zum Beispiel Design Thinking, Scrum oder Kanban? Und können Sie Aussagen darüber treffen, in welchem Kontext das war und wie Sie das bewerten würden? #00:29:35-9#

Interviewee: Was meinen Sie genau mit extern. #00:29:39-0#

Interviewer: Als durch Beratungsleistungen? #00:29:41-2#

Interviewee: Okay. Also wurden wir von außen so ein bisschen am Anfang beraten, also von Work4Germany Germany zum Beispiel wurden wir beraten. (...) Genau. Und? Und wir haben eben diese Ausbildung auch mit Externen gemacht. Mit zwei verschiedenen Unternehmen haben wir die gemacht. Aber ansonsten bleiben wir da eher für uns und vernetzen uns mit anderen Ministerien. Und es gibt super viele andere Ministerien oder andere Bundesbehörden und auch Landesbehörden, die Interesse an unserem Programm haben und die ja dann auch sagen, okay, wie habt ihr das ganz genau eingespielt und da entwickelt sich auf jeden Fall etwas. Zum Beispiel die BAKöV, diese Bundesakademie der öffentlichen Verwaltung. Die wird jetzt auch jedes Jahr zwei neue, mehrere Coaches ausbilden und davon wieder dann wieder zwei neue im BMAS. Das ist etwas, das gab es früher nicht. Und. Dass so viele Menschen inhouse ausgebildet werden, das ist schon was sehr Besonderes. Aber ansonsten kann ich dazu noch nichts sagen, also ob jetzt noch andere Externe da aufgesprungen sind. Ich glaube, da ist die Verwaltung einfach noch langsamer. Und ich glaube, da sind andere dann trotzdem noch mal besser unterwegs als wir. #00:31:14-3#

Interviewer: Aber interessant zu hören, dass sie jetzt auch auf den DigitalService mit Work4Germany eingegangen sind, das Fellowship Programm. Da sind auch wahrscheinlich einige Leute dann in ihrem Ministerium unterwegs, zumindest in den letzten Jahren gewesen. Jetzt haben sie bereits etwas angeführt, jetzt als zertifizierter agiler Coach, inwieweit sind Sie persönlich an der Einführung neuer Arbeitsabläufe in Ihrem Team oder in Ihrem Referat beteiligt oder inwiefern haben Sie Möglichkeiten, jetzt auch in Ihrem Team Referat neue Arbeitsweisen einzuführen. #00:31:49-6#

Interviewee: Gut. Also da kommt es immer so ein bisschen auf die direkte Führungskraft an, wie offen sie dafür ist usw. Ich hatte Führungskräfte, die waren sehr offen, die haben mir gesagt, sag doch mal, was würdest du anders machen in unserem Team? So, und dann hatte ich freie Hand und dann haben wir das dieser Rolle und Moderation eingeführt. Dann haben wir stärker priorisiert in Referatsrunden, welche Themen jetzt wichtig sind und welche vielleicht nicht so wichtig sind und nächste Woche besprochen werden können. Wir haben Wissensduschen gemacht in den Referatsrunden. Das heißt, wir haben, wenn eine Person von uns an einer Schulung teilgenommen hat, hat diese Person darüber berichtet in einem Vortrag. Und das heißt, wir haben uns

auch Zeit genommen, dafür transparent Wissen zu teilen usw. Dann gibt es aber auch Führungskräfte, die nicht so ein Verständnis dafür haben und wir drängen uns dann auch nicht auf. Also das ist jetzt nicht so, dass ich dann hingehen würde und sagen würde, du, ich würde jetzt folgendes, folgendes verändern. Dann muss man dann auch einfach ein bisschen vorsichtig sein und das machen wir dann eben nicht. Das mache ich dann zumindest nicht. Also ich warte schon, dass, also dass ich einen Auftrag bekomme, also kein Coaching ohne Auftrag. Ich finde das superwichtig, weil wenn kein Problem gesehen wird, zumindest dann brauche ich nicht mit einer Lösung anzukommen. Und es kann ja auch so gut funktionieren. Auch damit, dass so was eben nicht gemacht wird wie eine rollende Moderation oder so. Aber wenn ich in meinen eigenen Aufgabenbereichen unterwegs bin, dann mache ich das trotzdem. Dann kann ich selbst entscheiden. Und bei uns ist es auch so. Wir sind so ein großes Team. Unsere Führungskraft kann gar nicht überall drin sein. Da gucke ich dann schon, dass ich zum Beispiel Retrospektiven durchführe und nach Abschluss eines Projekts. Ich mache das dann einfach auf eigene Faust. Also so was habe ich zum Beispiel gemacht. Wir haben nämlich im September eine sehr große Veranstaltung durchgeführt, und ich dachte am Ende, wir müssen uns noch mal mit allen Beteiligten treffen und über diese Veranstaltung sprechen und ganz offen das Feedback mal abholen usw. und auch darüber reden, was eben nicht so gut gelaufen ist, auch von mir aus, also und das aber auch wertschätzend usw. Das heißt, da gibt es verschiedene Möglichkeiten. Und dann kriegen wir aber auch ständig Aufträge aus dem Haus. Das sind so viele Aufträge, die können wir gar nicht alle machen. Und das zeigt uns aber, dass ein großer Bedarf besteht, dass die Teams besser miteinander zusammenarbeiten, dass eben die Produkte, die entwickelt werden, näher am Bürger ausgerichtet werden. Und das machen wir, also wir machen das jeden Tag. Und kriegen immer durchweg positives Feedback. Und die Menschen sind häufig am Ende sehr zufrieden. Also muss man sagen. Das ist mit das Wichtigste. Denn wenn man dann sieht, dass es auch einen Mehrwert hat. Interviewer: Was sagen Sie aufgrund Ihrer unmittelbaren Hauserfahrung, inwieweit sehen Sie agile Arbeitsmethoden im Kontext des öffentlichen Sektors mit seinen klaren Strukturen, seiner Verwaltungstradition und Hierarchieebenen, was Sie auch schon angedeutet haben, letztendlich als nutzbar an? #00:35:13-9#

Interviewee: Also sehr nutzbar, würde ich sagen. Absolut. Also wichtig ist, sich dafür auch die Zeit zu nehmen. Aber ich glaube, dass das fast alles nutzbar ist. Das muss vielleicht adaptiert werden. Wir können zum Beispiel nicht in dieser typischen Scrum Logik vorgehen, dass wir zum Beispiel ungestört arbeiten können und ein Scrum Master uns da so ein bisschen dabei unterstützt. Weil wenn ein Gesetzesentwurf von einem anderen Ministerium reinkommt, müssen wir alles stehen und

liegen lassen. Wenn eine andere Anfrage kommt mit Frist in einer Stunde, dann ja, dann geht es nicht. Aber, aber man kann das alles anpassen. Es muss auch nicht alles nach Lehrbuch umgesetzt werden. Und vor allem was wir vor allem machen können, ist eben noch mal von vornherein mehr überlegen. Was sind die Bedürfnisse der Betroffenen und wie können wir die besser mit einbeziehen? Und diese Abfragen vorher durchzuführen und mit den Menschen zu sprechen und denen das Ergebnis vorab zu präsentieren usw. Und da können wir besser werden und wir können uns ja eigentlich auch mehr Zeit nehmen, wenn wir selbst die Zeit gestalten. Wenn wir selbst ein Gesetz entwickeln, dann können wir auch mit unserem Minister sprechen und sagen so, wir würden aber das noch ein bisschen hinausschieben, denn die Fristen sind ja auch alle hausgemacht. #00:36:33-9#

Interviewer: Spannend. Wie wirken sich agile Methoden jetzt bei der Verwaltungsmodernisierung oder bei der Beschleunigung zur Staatsmodernisierung, innerhalb der Bundesministerien, der Verwaltung, also der Exekutive, aus? #00:37:04-1#

Interviewee: Ja, immens groß. Die können eine Riesenveränderung bringen. Wir als BMAS allein kriegen das nicht hin, denn die Bundesregierung besteht aus verschiedenen Ressorts. Aber es ist ein Schritt. Und wir sehen, dass verschiedene andere Ministerien sehr großes Interesse signalisieren. Und wir sind damit auf einem guten Weg der Staatsmodernisierung, würde ich wirklich sagen, weil in den letzten Jahren habe ich so eine Entwicklung auch überhaupt nicht mitbekommen. #00:37:37-0#

Interviewer: Okay, und anknüpfend daran, können Sie vielleicht noch mal eingehen, wie können letztendlich agile Arbeitsmethoden eingesetzt werden, in Referaten, in Abteilungen usw. Also in welcher Form? Was sind die gängigsten agilen Methoden in der Verwaltung oder wo, sagen Sie, kann man möglichst viel Mitarbeiter mit der agilen Methode mitziehen? #00:38:12-2#

Interviewee: Also da würde ich sagen, gibt es einige agile Methoden für Fragen der Zusammenarbeit, für die Verbesserung der Zusammenarbeit wie eben Daily Vehicle, ein Kanban, Retrospektiven, eine rotierende Moderation, ein Check-in bei Gesprächen, Wissensduschen, kollegiale Beratung, dass man sich auch wirklich Zeit nimmt, auch mal nachzufragen und Zeit nimmt, aber auch solche Fragen zu beantworten. Storytelling also, dass das all das mehr forciert, also das Zwischenmenschliche. Und auf der anderen Seite auch was. Was machen wir, dass da in der Verwaltung frühzeitiger Nutzer eingebunden werden, also Endnutzer? Das heißt, die Bürgerinnen und Bürger, auch wenn die Verwaltung sehr weit weg scheint, zumindest Bundesministerien von den Bürgerinnen und Bürgern. Aber dass da die Nähe hergestellt wird, denn das ist einfach, wenn man es machen will, ist es einfach. Und dann aber auch keine Angst davor zu haben, was für Antworten kommen und den

Auftrag eben auch zu verstehen als meiner. Versuchen genau zu verstehen, was die Bedürfnisse der Bürgerinnen und Bürger sind und darauf ausgerichtete Politik zu gestalten. Also das heißt, sich dafür die Zeit zu nehmen für diese Design Thinking Prozesse vor allem. Das ist im Endeffekt, ist es immer Design Thinking. Und das eben mit einzupreisen, zeitgleich mit einzupreisen und es dann auch wirklich zu machen. Das sind so diese zwei Perspektiven insgesamt. #00:40:33-9#

Interviewer: Was sind die Vorteile bei dem Einsatz agiler Methoden für die Verwaltungsmodernisierung? #00:40:45-3#

Interviewee: Also der erste Vorteil ist, dass wir bessere Politik gestalten können, also dass wir weniger nachsteuern müssen, weil wir je mehr das machen, was gebraucht wird. Erstens. Zweitens. Wir können dadurch die Politikverdrossenheit reduzieren. Ja, denn die Bürgerinnen und Bürger sind zufriedener mit der, mit der Politik, die eben gemacht wird, mit Steuergeldern. Und damit können wir zu einer Demo. Also langfristig ist jetzt ein großes Ziel, aber damit können wir zu einer stabileren Demokratie beitragen. Und diese Demokratie ist auch nicht sicher, denn wir wissen jetzt auch nicht, was passiert jetzt mit der Ukraine und mit Russland usw. Also das ist alles nicht mehr so ganz in Stein gemeißelt, dass es so weitergehen kann und auch. Und. Und auch Corona hat gezeigt, dass Dinge sehr schnell zusammenbrechen können. Das heißt also erstens bessere Politik, weniger nach Gestaltung. Zweitens Politikverdrossenheit reduzieren. Und drittens würde ich sagen eben damit auch demokratiefördernd. Das sind die großen Ziele, die wir im Blick haben. #00:41:59-8#

Interviewer: Welche Herausforderungen ergeben sich durch die agile Entwicklung von Prozessen in der deutschen Verwaltung oder sogar, wenn Sie da einen Einblick in Verwaltungsdienstleistungen haben? Ist das die Abhängigkeit von politischem Willen? #00:42:18-6#

Interviewee: Ich glaube, das ist nicht die der politische Wille, sondern das ist, das sind die einzelnen Mitarbeitenden und dass die befähigt, werden dazu. Denn wir können eben nicht alle Mitarbeitenden ausbilden dazu. So, und wir können eben immer nur ein paar mitnehmen und unterstützen. Wir können nicht in allen Projekten da sein. Das heißt nicht, dass es aus meiner Sicht die größte Herausforderung ist, die Menschen, also diese Ängste abzubauen, was agiles Arbeiten angeht oder die Vorurteile abzubauen und die Menschen dann zu befähigen. Und das machen wir eben peu a peu. Und das gilt natürlich auch für die Leitung, also auch die Leitung zu befähigen. Was ist das eigentlich, damit die Leitung das auch verstehen kann und auch unterstützen kann. Aber wir müssen die Leitung ja nicht bei allen Sachen mitnehmen. Wir müssen nicht sagen, dass wir es allein machen. Wir können es auch

so machen, ohne dass sie es merkt. Dann haben wir am Ende die Dinge erarbeitet und nicht die Leitung. #00:43:21-9#

Interviewer: Das stimmt. Was sind Verbesserungsvorschläge, die man dann zukünftig noch weiter ausführen könnte, wenn es jetzt um agile Arbeitsmethoden in den Bundesministerien geht? #00:43:33-4#

Interviewee: Also ich denke, das eigentlich in jedem Ministerium agile Coaches ausgebildet werden sollten oder agile Coaches eingestellt werden sollten oder mehr Fortbildungen angeboten werden müssen. Dass das mitgedacht wird, dass zum einen Menschen, die das Know-how haben, aber auch, dass in Projekten geschaut wird, okay, wie können wir denn da agiler arbeiten, also vor allem die Nutzer in Perspektive besser abbilden? Also diese beiden Sachen, also Menschen und Menschen befähigen. Und zweitens die Vorteile erkennen wir auch dadurch, dass ja so ein Prozess dann, der sich im Haus entwickelt hat, der sich bei uns auch erst entwickeln musste und die Vorteile erkennen und dann auch das Mitdenken von Anfang an, wenn ein neues Gesetz entwickelt wird oder ein Programm geschrieben wird, das ist eine große Herausforderung, dass da eben genau die Nutzerrperspektive abgebildet wird. #00:44:35-8#

Interviewer: Überwiegen Ihrer Meinung nach die Vor- oder Nachteile bei der Anwendung agiler Methoden in den Verwaltungsstrukturen? #00:44:51-2#

Interviewee: Ja, auf jeden Fall die die Vorteile, weil wenn wir agile Methoden ausprobieren, um unsere Zusammenarbeit zu verbessern, dann sind wir alle glücklicher und zufriedener. Wir verbringen sehr viel Zeit auf der Arbeit und fühlen uns mehr gesehen und die Kommunikation fällt einfacher. Und damit ist das Arbeiten auch besser und unsere Ergebnisse werden besser. Und durch das Einbeziehen von Bürgerinnen und Bürgern sind unsere Ergebnisse auch zukunftsfähiger. Das sind zwei Sachen. Also ich finde, es gibt keinen Nachteil, überhaupt gar kein Nachteil. Klar, man braucht mehr Zeit, aber die Zeit spart man sich ja dann auch. Oder wenn Teams besser zusammenarbeiten können, dann können sie effizienter miteinander arbeiten und dann wird auch wieder Zeit gespart. Das heißt, das ist immer nur eine Investition, eine gute Investition, wie ich finde, und also aus meiner Sicht nur Vorteile. #00:45:51-3#

Interviewer: Ja, das habe ich mir natürlich fast gedacht. Und jetzt als letzte Frage, würde mich gerne einfach interessieren, ob es weitere wichtige Themen oder Punkte für die Einführung agiler Arbeitsmethoden in Ministerien, in der Verwaltung gibt, die, über die wir jetzt noch nicht gesprochen haben, oder andere Punkte, die Ihnen wichtig sind, was Sie mir jetzt vielleicht noch mit auf den Weg geben wollen? #00:46:13-3#

Interviewee: Ja, also da fällt mir nur eine Sache ein, und zwar dass, dass es sich lohnt, offen zu sein für das Thema und Dinge auszuprobieren, auch wenn. Wenn man noch nicht lange, wenn man noch nicht viel Erfahrung damit hat oder auch gar keine Erfahrung, dass es sich immer lohnt, Dinge auszuprobieren im Bereich agile Methoden. Weil ich glaube, der Output ist immer besser, als wenn man es nicht ausprobiert, auch wenn man nicht nach Lehrbuch arbeitet. Und auch wenn man nicht eigentlich sich sehr unsicher fühlt. Also am Ende wird es immer besser aus meiner Sicht. #00:46:50-6#

Interviewer: Okay, sehr schön. Dann sind wir jetzt auch schon am Ende des Interviews angekommen, Frau XY (anonymisiert). Er freut mich sehr, dass Sie sich die Zeit genommen haben. #00:47:46-9#

Interviewee: Ja, danke schön. Vielen Dank für Ihre großartigen Fragen und für Ihr Interesse. Und ich wünsche Ihnen viel Erfolg. Ich bin gespannt auf Ihre Arbeit. Die werde ich für mich behalten. Viel Erfolg für Ihren weiteren Werdegang. Ich bin sicher, dass Sie was Spannendes machen werden, nach Ihrem Studium. Und das machen wir aber auch jetzt schon. #00:48:08-7# Interviewer: Danke, Schon alles Gute. Bis bald. Bis dahin. #00:48:12-9#

Interviewee: Tschüss. #00:48:13-9#

## C.8 Transcript IN-VIII

*Date of Interview Conduction: 13.04.2023 via WebEx*

Interviewer: Hallo Herr XX (anonymisiert). #00:00:04-6#

Interviewee: Hallo Frau XX (anonymisiert). #00:00:08-7#

Interviewer: Vielen Dank, dass Sie sich die Zeit genommen haben. Herr XX (anonymisiert) ich weiß, dass ist keine Selbstverständlichkeit in einem eng getakteten Zeitplan. Deswegen würde ich vorschlagen, können wir sehr gerne direkt beginnen. Ich habe Ihnen vorab schon ein Interviewleitfaden zukommen lassen. Die Ergänzung bei der Einverständniserklärung können wir so machen. Ich werde Ihnen das Interview am Sonntagabend zukommen lassen, wenn ich es bis dahin transkribiert habe. #00:00:40-1#

Interviewee: Wunderbar. #00:00:41-6#

Interviewer: Genau. Wenn Sie wollen, können wir jetzt gerne direkt einsteigen. Dann können Sie bitte erst einmal was zu Ihrer Person sagen. Das interessiert mich, eine kurze Beschreibung Ihrer Person, Ihrer Position und Ihres allgemeinen Tätigkeitsfeldes. #00:00:55-9#

Interviewee: Genau. Die Kurzbeschreibung ist, dass ich tatsächlich auch Wirtschaftsinformatik studiert habe, als Masterstudium im Nachgang, als ich schon 13 Jahre berufstätig war, vorher habe ich Finanzwirtschaft studiert. Also das ist so mein Hintergrund. Meine bisherigen Tätigkeiten waren bei beim eGovernment Projekt Elster. Das kennen Sie sicherlich. Damals kannte es noch keiner. Als ich dort angefangen habe, bin ich dann irgendwann ins Bayerische Wirtschaftsministerium gewechselt, von da ins Zentrum Digitalisierung Bayern, wo ich dann stellvertretender Geschäftsführer war. Jetzt arbeite ich als Referent für das OZG im Bayrischen Digitalministerium und gleichzeitig bin ich Gesamtprojektleiter für ein OZG-Umsetzungsprojekt. Genau, in dem Bereich bewegt sich das dann auch. In dem Fall bin ich Gesamtprojektleiter beim OZG-Umsetzungsprojekt „waffenrechtliche Erlaubnisse“. Das ist eines der wenigen Projekte, leider, die gut laufen. Also von daher doch nicht leider. Denn für mich ist super. (...) Und momentan laufen da auch im Hintergrund Bestrebungen für Erfahrungsaustausch. Also andere wollen auch wissen, wie wir das machen. #00:01:42-9#

Interviewer: Das haben Sie in unserem Mailverkehr schon angedeutet. Können Sie bitte kurz nochmal ausführen, was Sie für konkrete Berührungspunkte mit dem OZG haben, also jetzt mit Ihrer OZG-Leistung in Ihrem Tätigkeitsfeld? #00:01:53-4#

Interviewee: (...) Der Berührungspunkt ist ganz einfach, dass [o.g. Projekt] ist ein Projekt im Rahmen des OZG, also eine Umsetzung. Dafür gibt es auch Gelder. Und zwar ziemlich viele Gelder wurden dafür sogar freigemacht. Also das ist so der eine Berührungspunkt. Der andere Berührungspunkt ist, dass ich ja auch Referent fürs OZG war und somit indirekt auch noch, sagen wir mal vertretungsmäßig bin. Und das ist, glaube ich, schon diese zweite Frage, die Sie auf Ihrem Interviewboard formen. Also wozu die Koordination? Es heißt in dem Fall, dass ich als Vertreter fürs Land Bayern gegenüber dem Bund auftrete, gegenüber anderen Bundesländern und auch noch gegenüber den anderen Ressorts, also die anderen Ministerien in Bayern. Indem ich Ihnen in dieser Rolle nämlich Informationen weitergebe und auch sozusagen die Bundesrolle, oder Informationen aus dem Bund weitergebe. #00:03:23-5#

Interviewer: Und können Sie sagen, ab wann der Freistaat Bayern im Bereich der OZG-Umsetzung tätig ist, direkt nach der Gesetzesverabschiedung? Oder gab es vorher Bestrebungen Verwaltungsdienstleistungen online zu stellen? #00:03:34-7#

Interviewee: Also ja, schon immer. Also schon immer. Das ganze Jahrtausend. Das Projekt Elster ist dafür eigentlich das beste Beispiel, das ja auch von Bayern gestartet wurde. Und nun in einer Struktur vergleichbar vielleicht zum IT-Planungsrat organisiert ist, nämlich in der Konsensstruktur. Und von daher bestehen also die Bestrebungen gerade in Bayern schon sehr lange. Dann gab es einen eGovernment

Pakt in Bayern, der wurde 2013, glaube ich, beschlossen, wo der Freistaat sich mit den Kommunen zusammen auf Digitalisierungsprojekte oder verständigt hat. Was die OZG-Umsetzung jetzt betrifft, ist Bayern sehr schnell dabei gewesen und war auch von Anfang an dabei. Also ab der Gesetzesverabschiedung haben wir einen OZG-Masterplan entwickelt. Den können Sie auch auf der Website vom bayerischen Digitalministerium nachlesen. Vielleicht interessant für Sie, von Anfang an mit eigenen Akzenten. Dieses „Einer für alle“ Prinzip gab es damals am Anfang noch nicht so explizit, aber die Idee zentrale Dienste zur Verfügung stellen schon. Bayern hat von Anfang an einen Sonderweg verfolgt mit einer Vier-Säulen-Strategie: eine Säule sind zentrale Dienste, die bereitgestellt werden von anderen Bundesländern. Dann gibt es eben auch Marktleistungen, also was von Unternehmen bereitgestellt wird. Dann eben die Leistungen, die der Freistaat oder das ITDZ bereitstellt. Und die vierte Säule sind dann die Eigenentwicklungen der Kommunen. Also so eine Kommune wie die Stadt München zum Beispiel, die entwickelt ja auch ihre eigenen Leistungen, oder auch Nürnberg. #00:06:15-3#

Interviewer: Interessant. Können Sie mir bitte mitteilen was ist Ihr Verständnis von agilem Arbeiten ist und was ist Ihr Verständnis von agilen Arbeiten in der Verwaltungsstruktur oder in Ihrem Ministerium? #00:06:38-2#

Interviewee: Also mein Verständnis von agilen Arbeiten würde ich jetzt einfach sagen aus meiner Sicht in dürren Worten ist ein alternatives Vorgehen zum klassischen Wasserfallmodell, welches der Verwaltung, muss man auch sagen, erst mal natürlich entspricht. Die Verwaltung, die in Haushaltsjahren denkt und auch erst einmal in entsprechenden Hierarchiestrukturen denkt oder auch wenn man sich das Vergaberecht anschaut: das ist ein klassisches Wasserfallmodell, zumindest in der Grundidee. Ja, da geht agiles Arbeiten konträr dazu, könnte man sagen, und dieses ist aus meiner Sicht und ja auch allgemeiner Ansicht wesentlich besser geeignet für flexible und unklare Aufgabenstellungen. Und Fokus beim agilen Arbeiten liegt eben auf der schnellen Erreichung von Zwischenzielen. Weniger, dass man von vornherein weiß, was dann hinten am Ende konkret genau rauskommt. Die Verwaltungspraxis ist aber Ersteres. Obwohl man meinen könnte, die Verwaltung arbeitet nach dem Wasserfallmodell, weil das ihre Genetik entspricht, ist es auf ministerieller Ebene überhaupt nicht so. Da wird schon immer agil gearbeitet, weil es gar nicht anders geht. Also zum Beispiel ein Gesetz oder eine Ministerratsvorlage oder eine Terminvorbereitung letztlich auch immer, hier wird in irgendeiner Art und Weise chaotisch und ja, letztlich agil gearbeitet. Das geht gar nicht anders, sonst würde man den Aufgaben nicht Rechnung tragen können. Was allerdings auch zu beobachten ist, nach klassischem Lehrbuch, wie Scrum, wird nicht gearbeitet. Das habe ich auch in der freien Wirtschaft noch nirgends gesehen, als ich bin auch durchaus schon in Unternehmen

unterwegs gewesen. Niemand arbeitet nach Lehrbuch. Zumindest niemand, den ich kenne. Sondern jeder adaptiert aus diesen Methodenbaukasten letztlich das, was er für sich für nützlich hält. #00:09:11-8#

Interviewer: Und können Sie eine Aussage treffen, welche Formen von agilen Arbeiten jetzt bei Ihnen, in dem Fall bei Ihrer Einzelleistung der waffenrechtlichen Erlaubnisse, Anwendung fanden? Sie haben jetzt schon einige Sachen angedeutet wie Scrum und dann darüber hinaus Design Thinking, Lean Management, Kanban oder auch ganz einfach referatsübergreifende Teams? #00:09:34-7#

Interviewee: Ja. (...) Design Thinking direkt, würde ich jetzt sagen, ist jetzt das Einzige, was wir vielleicht nicht ganz als Methode haben, aber so in diese Richtung machen wir das auch. Also, wir hatten vor kurzem zum Beispiel einen internen Retreat, wo wir uns so an die damit angelehnte Methodik und mittelfristige und langfristige Ziele verständigt haben. In meinem Projekt selbst ist [agiles Arbeiten] ganz klar. Wir haben Kanbanboards, an dem wir unsere Aufgaben managen, also auch die übergreifenden Projektaufgaben, die also auch mich betreffen. Und dann haben wir ein Entwicklerteam, das ist allerdings dann sozusagen schon eine Hierarchieebene, zwei Hierarchieebenen unter mir. Das heißt, da kriege ich nur das Reporting mit und die arbeiten so relativ nah am Lehrbuch inzwischen. Also ich glaube, das liest man zwar nicht, aber die arbeiten auch mit Backlog, die Sprints machen sie, ich glaube, nicht zwei wöchentlich, sondern drei wöchentlich oder so um den Dreh. Also die arbeiten nah jetzt mit Scrum Methoden. Das lustige, ich dachte oder mein Informationsstand war letztes Jahr, die arbeiten schon heute agil. Ja, das war für mich zuerst völlig klar. Dann haben wir aber festgestellt Nein, tun sie gar nicht. Es schaut nur so aus. Aber der zuständige Projektleiter, der hat das dann aufgelöst und hat gesagt Nein, das wollen wir doch mal ändern. Und so ist es. Inzwischen wird also relativ strukturiert und aktiv daran [in agilen Strukturen] gearbeitet. #00:11:33-6#

Interviewer: Haben Sie zum einen selbst in Ihrer Arbeit erlebt, dass es Konflikte bei der Anwendung agiler Methoden gab? Zum anderen, gab es Konflikte aufgrund der Anforderungen, die an ihre einzelne OZG-Leistung gesetzt worden sind? #00:11:49-3# Interviewee: Es sind immer Zeitkonflikte meiner Meinung nach. Zielkonflikte entstehen bei Scrum oder bei agilen Methoden eher weniger, weil dann verschiebt man halt einfach das Ziel und sagt das war sowieso klar, dass sich das ändert. Aber Zeitkonflikte gibt es manchmal ganz gewaltige. Das heißt, wenn man bestimmte Meilensteine erreichen möchte, dann muss man doch ganz schön aussortieren, entweder oder andere Qualitätsabstriche machen, oder eben sich dann doch beschränken oder im allerschlimmsten Fall den Meilenstein eben verschieben oder kleiner machen. Was aber zum Beispiel ein sehr, sehr gutes Beispiel für so einen richtig bösen, harten

Meilenstein ist, [ist das OZG selbst mit dem Termin 31.12.2022,] der dann aber auch zuverlässig gerissen wurde. #00:12:45-5#

Interviewer: Und würden Sie aber sagen, Sie haben jetzt die zeitliche Perspektive genannt, aber würden Sie sagen, gibt es bei Ihnen oder gab es bei Ihnen bei der Anwendung agiler Methoden Konflikte wie, dass von den Mitarbeitenden angenommen wurde? #00:13:01-4#

Interviewee: (...) Also, wir haben hier nichts bekannt. #00:13:07-0#

Interviewer: Okay. Und inwieweit würden Sie sagen erleben Sie die Arbeitsabläufe von agilen Arbeiten als effektiv für die Erfüllung Ihrer Aufgaben an #00:13:23-3#

Interviewee: Hier wieder Verweis auf das Kanban-Board. Das hilft uns wirklich. Gut, dass wir im Endeffekt zu jedem Zeitpunkt sprechfähig sind und auch wissen, was steht jetzt für einen selbst als nächstes an. Und ich möchte es nicht missen. Und von daher ja. Ich sehe das alles tatsächlich als Werkzeugkasten an. Und wenn man das passende Werkzeug hat, dann macht es auch richtig Spaß damit zu arbeiten. Wovon ich wenig halte, tatsächlich jemanden ein Werkzeug aufzudrücken, mit dem man nicht arbeiten will. Ja, dass das mit Sicherheit schlecht ist, aber in unserem Projekt eben nicht aufgetreten. Also das war eher umgekehrt, immer die Suche nach dem passenden Werkzeug. Das hat dann zwar länger gedauert, als wir uns das gewünscht haben, bis es erst mal eingerichtet war. Und jetzt, wo es da ist, sind alle froh. #00:14:26-1#

Interviewer: Haben Sie erlebt, dass Externe bei Ihrem OZG-Projekt der „waffenrechtlichen Erlaubnisse“ oder bei anderen Leistungen im bayrischen Digitalministerium reingekommen sind, also Berater die agilen Methoden bei OZG-Projekten eingeführt haben? Und wenn ja, wissen Sie, in welchem Kontext und wie zielführend bewerten Sie das? #00:14:49-3#

Interviewee: Das war einfach in unserem Fall jetzt eine gemeinsame Entwicklung. Also mein Wunsch war, wir brauchen irgendein Werkzeug, mit dem wir arbeiten können. Es wurde das Kanban. Es hätte auch ein anderes Tool mit Notizzetteln oder sonstiges oder Microboard werden können, was weiß ich. Aber ich würde jetzt nicht sagen, da ist jemand extern gekommen, hat mir das hingestellt und dann, dann muss ich damit zurechtkommen, sondern es war umgekehrt. Das war meine Anforderung. Wir brauchen da ein Tool und selbst die [Anforderung] haben wir gemeinsam entwickelt. Und das war dann, was wir gekriegt haben. Und insgesamt arbeiten wir sehr viel mit Externen zusammen. Das ganze Projekt. Es geht im Endeffekt auf 40 externen Mitarbeiter zurück und auf zwei interne Mitarbeiter. Ja, natürlich. Die bringen ihre Methoden mit und soweit es notwendig ist, passe ich mich

dem auch an. Aber in der Regel ist es so, dass die Externen sich dann schon an das anpassen müssen, was in unserem Bedarf ist. #00:15:19-2#

Interviewer: Wie schätzen Sie Ihre Möglichkeiten ein, neue Arbeitsweisen in Ihrem OZG-Team oder in Ihrem Referat einzuführen und wie würden Sie vorgehen, wenn Sie jetzt die Möglichkeit haben, agile Methoden in Ihrem Team einzuführen? #00:15:39-1#

Interviewee: So wie ich da vorgehen würde. Ich. (...) Im Endeffekt auch eine meiner Lieblingsmethoden, mit dem Kleinen Anfangen, mit gutem Beispiel und Prozessen, wo der Vorteil sofort klar wird. Was wir [gemacht] haben, natürlich auch haben wir interne Wikis und selbst ein Ticketsystem und verschiedene Sachen, zur Verfügung. Interessant ist da, dass diese Tools teilweise trotzdem nicht genutzt werden, obwohl sie da sind. Warum Sie dann nicht genutzt werden? Ich habe nicht den Eindruck, dass es mangelndes Know-how ist, was der Hauptteil das Hauptproblem ist, sondern wirklich der mangelnde Grenznutzen ist. Ja. Also sozusagen spare ich mir Arbeit durch eine bestimmte neue Methode, ja oder nein? Und wenn es ein klares Ja ist, wenn die Vorteile ganz klar überwiegen oder wenn es nur Vorteile gibt, dann ist es meiner Erfahrung nach wenig problematisch. Es geht oft von selbst. Wenn es allerdings ein Gefühl eher nachteiliges oder bestenfalls sozusagen aufs Gleiche rauskommt, dann erlebt man gewaltige Widerstände. #00:17:19-5#

Interviewer: Also, inwieweit sind agile Arbeitsmethoden jetzt im Kontext des öffentlichen Sektors, also im Ministerium mit seinen klaren Strukturen und klassischen Verwaltungstraditionen nutzbar? #00:17:36-7#

Interviewee: Wie ich es vorhin schon gesagt habe, die agilen Methoden, die sind da. Und bewegen sich dann natürlich außerhalb dieser offiziellen Hierarchiestruktur. (...) Ja. Das bringt die ministerielle Arbeit mit sich, dass man in gewisser Hinsicht nicht immer, aber in vielen Fällen kollaborativ und übergreifend, arbeitet. Also verschiedene Referate mit verschiedenen Zuständigkeiten, die jeweiligen Referenten sich auf irgendeine Art der Zusammenarbeit, und zwar ad hoc verständigen müssen, weil einfach die Terminvorgabe da ist, dass zum Beispiel eben eine Ministerratsvorlage [zu erstellen ist] bis zu einem Termin X, der immer viel zu naheliegt, als dass man auf offiziellem Weg das schaffen könnte. Die muss dann aber fertig abgestimmt mit allen anderen Ministerien sein. Ja, das ist eben nur zu schaffen, indem man dann Flexibilität zeigt und die Tools, die einem zur Verfügung steht, dann eben auch zielgerichtet und sinnvoll einsetzt. #00:19:01-8#

Interviewer: Können Sie sagen, agile Arbeitsweisen unterscheiden sich zwischen Bundes- und Landesebene auch, auch in der Akzeptanz und in der Durchführung? #00:19:24-9#

Interviewee: Das ist tatsächlich eine gute Frage. Die kann ich Ihnen so nicht direkt beantworten, denn die interne Arbeitsweise von der Bundesebene ist jetzt aus meiner Sicht nicht wirklich transparent. Es ist eher so, dass es das an der Stelle intransparent ist. Nur eng begrenzte Schnittstellen gibt es, [dies] wurde von Bundeseite oft [so] gewünscht. Und die Schnittstelle ist auch nicht immer direkt im Bundesministerium, sondern in meinem Projekt zum Beispiel bei einer externen Firma, die aber auch dem Bund gehört, also die PD – den Beratern der öffentlichen Hand. Und die sind die Kommunikationsschnittstelle. Und von daher, wie dann intern gearbeitet wird, erschließt sich mir nicht. Aber ich sehe dann, dass PD da durchaus einen gewissen Aufwand hat, um sich dann in dem Fall noch mit dem BMI abzustimmen. #00:21:32-8#

Interviewer: Spannend. Wie werden sonst interne Veränderungsprozesse bei Ihnen im Haus in der Regel eingeleitet? Ist das jetzt durch neue Projekte projektbasiert oder ist das durch den politischen Willen, durch die Leitungsebene? #00:21:46-9#

Interviewee: (...) Es gibt, glaube ich beides. Ein Beispiel, das es auf Seiten der politischen Willensbildung gibt, würde ich sagen, ist die das Thema eAkte. Auch hier: Bis jetzt ist es kein agiles Projekt, würde [ich] jetzt sagen, auch wenn sich damit teilweise agil arbeiten lässt. Aber. (...) Ja. Also die E-Akten Einführung war jetzt politisch so gewünscht. Ansonsten gibt es aber auch mit Sicherheit die Fälle, wo es eher durch die Mitarbeiter eingeleitet wurde, das ist eigentlich auch mit einer Aufgabe. Die neue oder eine entsprechend agile Arbeitsweise einzuführen eigentlich auch. Jetzt zum Beispiel bei mir für dieses Projekt. Da arbeite ich mit agilen Methoden und Instrumenten, aber praktisch. Ich nehme das jetzt nicht mit rein in die ministeriellen Abläufe, sondern das läuft quasi für sich. Und wenn das Projekt vorbei ist, dann ist es auch wieder erledigt. #00:22:14-8#

Interviewer: Können Sie in wenigen Sätzen sagen, wie sich agile Methoden bei der Entwicklung des OZGs oder auch anhand ihrer Leistung auswirken, um letztendlich die Verwaltungsmodernisierung oder auch die Staatsmodernisierung zu beschleunigen? #00:22:47-3#

Interviewee: Wie gesagt, agile Methoden, die helfen uns gewaltig, jetzt gerade in unserem Projekt, um eben die Ziele zu erreichen. Da aber noch offensichtlich nicht alle Ziele erreicht wurden oder auch andere Ziele der Verwaltungsdigitalisierung nicht immer zeitnah erreicht werden, sieht man, dass agile Methoden, allein die Methode, allein auch nicht hilft, um praktisch politisch gewünschte Digitalisierungsziele zu erreichen. #00:23:02-1#

Interviewer: (...) Daran, daran anschließend, können Sie noch bitte kurz beschreiben, wie agile Arbeitsmethoden im Ministerium in der Verwaltungsstruktur eingesetzt werden können oder vielleicht auch müssen? #00:23:20-4#

Interviewee: (...) Sie müssen eingesetzt werden im Arbeitsalltag. Aber ich sehe es immer als situative Ad hoc Struktur[en] an, die dann kurzfristig entstehen und dann auch, also wenn man es als Miniprojekt sieht, dann auch entsprechend schnell wieder agil abgebaut werden können. Und es ist äußerst selten vorhersehbar, wie genau die Struktur dann ausgestaltet wird und mit welchen Tools, das dann unter Umständen unterstützt wird. Das hängt tatsächlich von den Protagonisten ab und von der Aufgabenstellung. #00:24:06-9#

Interviewer: Und was würden Sie sagen? Inwiefern ist jetzt der Einsatz agiler Arbeitsmethoden zur Verwaltungsmodernisierung und eben auch zur Beschleunigung letztendlich des Prozesses und der digitalen Verwaltungsleistungen von Vorteil? Oder was sind die größten Vorteile aus dem Einsatz agiler Methoden? Oder würden Sie auch sagen agile Methoden ist das Allheilmittel für die erfolgreiche Entwicklung von OZG-Leistungen? #00:25:30-1#

Interviewee: Allheilmittel? Auf keinen Fall. Ähm. Ein sehr sinnvolles Instrument. Und auch wirksam. Ja. Gerade im direkten Umfeld. Immer wieder kommt man in Situationen, die es eben erfordern, dass man auch Planungen vielleicht mal umstellt. Dass man also auch entweder auf zusätzliche Vorgaben, auf sich ändernde Rahmenbedingungen trifft oder die neu auftauchen. Die Probleme, die wirklich nicht vorhersehbar sind oder [die man] nicht vorhergesehen hat und dass man hier reagieren muss. Und von daher, ja, es hilft sehr, dann schon die entsprechende Methode zu kennen und umzusetzen. Und dann nicht ganz von vorne anfangen zu müssen. Ja, das wäre tatsächlich fatal. Aber wie schon gesagt, ein Allheilmittel ist es nicht. (...) Wo [z.B.] die strukturellen Voraussetzungen gar nicht erfüllt sind. Also beispielsweise, wenn ein Onlinedienst, der eine Voraussetzung ist, um andere Onlinedienste überhaupt ins Laufen zu bringen, Thema Registermodernisierung. Jetzt mal abstrakt, wenn die Grundvoraussetzung nicht da ist. Ja, was will man machen? Natürlich können wir dann agil drauf reagieren und sagen okay, wir bauen uns einen Workaround, der bis auf Weiteres funktioniert, sofern das schon agiles Arbeiten ist. Man könnte jetzt auch sagen, das ist einfach Flexibilität. Aber klar, es löst das Problem trotzdem nicht. Und um sich auch klar [zu sein] bei allem, was man an Strukturen immer aufbaut. (...) Wenn es keine Vereinfachung darstellt, dann passiert natürlich oft auch das, dass es die Gesamtlage verkompliziert. Ein Beispiel wäre, ich baue einen Onlinedienst, wo man einen digitalen Antrag einreichen kann, aber man natürlich immer noch das Papierverfahren, das Telefonverfahren, einen vielleicht allgemeinen

Antragsmanager hat. Also es gibt sichere Kontaktformulare und also auf einmal hat man dann vier Wege, wie ein Antrag, der früher nur postalisch einging, plötzlich beim Sachbearbeiter landen kann. Für den ist es dann eher eine Komplizierung. Das muss auch gemanagt werden. Also das sind Aspekte, die man dann auch immer beachten sollte. Manches lässt sich eben nicht agil lösen. #00:29:34-0#

Interviewer: Was sagen Sie, sind jetzt die Herausforderungen? Also was lässt sich jetzt nicht unbedingt direkt lösen? Anknüpfend daran, würden Sie sagen, es gibt Verbesserungsvorschläge, die Sie an die agile Entwicklung haben, jetzt speziell an Verwaltungsdienstleistungen in Deutschland? #00:29:53-9#

Interviewee: (...) Zur ersten Frage. So zum ersten Teil würde ich jetzt an das, was ich gerade gesagt habe, nochmals verweisen. Konkrete Verbesserungsvorschläge an agile Arbeitsweisen oder an diejenigen, die das propagieren, hätte ich jetzt nicht. (...) Es ist allerdings aus meiner Sicht auch hier ein Werkzeug. Ja, es ist eben kein Allheilmittel. Aus meiner Sicht ist es ein Instrumentarium, das man gut verwenden kann und das aus meiner Sicht auch überall, wo ich es zumindest im Ansatz gesehen habe, adaptiert wird. (...) Von daher passiert schon das, dass man eben mit dem Werkzeug jedes Mal so umgeht, wie es halt für einen selbst am besten passt. Von daher, ich hätte keine Wünsche, dass man irgendwas Bestimmtes erfinden müsste oder ändern müsste. #00:31:12-5#

Interviewer: Aber würden Sie sagen, Ihrer Meinung nach überwiegen letztendlich die Vor- oder Nachteile bei der Anwendung agiler Methoden in den Verwaltungsstrukturen? Gibt es jetzt noch weitere wichtige Themen oder Punkte oder Blickwinkel, die wir jetzt noch nicht betrachtet haben, wo Sie sagen, das ist jetzt wichtig für die Einführung agiler Arbeitsmethoden, jetzt vor allem in Verbindung mit dem OZG? #00:31:40-6#

Interviewee: (...) Vielleicht folgendes, was interessant ist. Und. Es muss auch Sinn machen. Es ist genau das Thema Best Practices. Auch für mich ist es immer wieder spannend zu sehen, wenn jemand mit dem Werkzeug, das ihm zur Verfügung steht, auch mit den Tools, die ihm zur Verfügung stehen, vielleicht wesentlich kompetenter umgeht, als ich das intuitiv erst mal machen würde. Und ja, da gibt es immer zwei Möglichkeiten entweder in Schulung oder eben Best Practices. Also sich anschauen wie andere besser damit oder mit irgendwas anderem arbeiten, mit dem Best Practice Ansatz finde ich sehr hilfreich. #00:32:47-6#

Interviewer: Haben Sie bei Ihrem Projekt sich auch an Use Cases orientiert? Oder haben Sie zusammen mit PD direkt ins Blaue gestartet? #00:33:02-9#

Interviewee: Die Formate ergeben sich. Auch die Form hat sich im Laufe der Zeit ständig geändert. Das Besprechungsformat, das war dann situativ auf monatlich, auf wöchentlich. (...) Ja, von daher. Man muss allerdings auch sagen. Das größere Problem war für uns bis jetzt immer personelle Wechsel, die an den verschiedenen Stellen stattfanden, und weniger die wechselnden Arbeitsmethoden. #00:33:55-9#

Interviewer: Sehr gut, Herr XX (anonymisiert). Herzlichen Dank. Dann liegen wir jetzt auch gut in der Zeit. Ich fand das sehr interessant und gehaltvoll, und auch noch mal eine neue Perspektive. Ich werde Ihnen am Sonntag noch, wie besprochen die Transkription, zusenden. #00:34:12-6#

Interviewee: Es würde mich freuen. Viel Erfolg für die Masterarbeit. Die wird bestimmt sehr gut bewertet werden. #00:34:20-7#

Interviewer: Herzlichen Dank. Alles Gute und nicht mehr an einen allzu langen Arbeitstag. #00:34:28-1#

Interviewee: Vielen Dank. #00:34:30-6#

Interviewer: Danke. Tschüss. #00:34:35-5#

## C.9 Transcript I-IX

*Date of Interview Conduction: 13.04.2023 via WebEx*

Interviewer: Hallo, Herr XY (anonymisiert). Vielen Dank, dass Sie sich die Zeit genommen haben. Ich habe in meinem Anschreiben alles schon im Detail beschrieben und Ihnen vorab auch die Einverständniserklärung und den Interviewleitfaden zukommen lassen. Interviewee: Gerne. Ich muss mir das noch mal raussuchen. Ich habe auch schon begonnen, mir damit kurz mal ein paar Notizen zu machen. Ist aber schon wieder ein paar Tage her. #00:01:50-7# Interviewer: Sie brauchen das jetzt auch nicht unbedingt aufrufen. Also ich werde Ihnen die Frage stellen, es sei denn, Sie haben direkt Notizen gemacht, was auch sehr nett ist, dass Sie sich da vorbereitet haben. Interviewee: Was ich zu Beginn gerne direkt loswerden möchte. Also Datenschutz ist eine Mindset Frage. Nicht der Staat ist der Feind, getreu dem Motto dem Staat nicht die Daten geben. Und nur die Behörde, die für meinen Antrag zuständig ist, darf die haben. Die darf nicht einfach die Daten irgendwelchen anderen Behörden geben, weil sonst machen die damit irgendwas, machen irgendein blödes psychologisches Profil und keine Ahnung. Ich weiß, ich kenne nicht die Ängste, die damit verbunden sind, weil auf mich das persönlich nicht zutrifft. Aber das ist das, was ich so erlebe, von der Bevölkerung und in der Verwaltung natürlich, wie soll ich sagen. Datenschutz, keiner möchte sich damit befassen. Jeder weiß das es aber

irgendwie als essenziell angesehen wird und das blockiert einfach viel. Also das man sagt, da muss ich ja noch den Datenschutz machen. Okay, ich kenn mich aber nicht aus und ich will mich auch nicht auskennen. Also lass ich es einfach liegen, vielleicht greift es dann jemand anderes auf, spätestens der Nachfolger. Also das ist so ein psychologischer Effekt, der einfach Dinge hemmt, das stelle ich fest. Aber ich schweife ab. Ich schweife gern ab. Deswegen müssen sie mich immer wieder zurückführen. #00:04:46-9#

Interviewer: Sehr gerne. Genau, denn wir haben auch leider nur begrenzt Zeit. Deswegen erzählen Sie gerne noch etwas kurz zu Ihrer Person, der Beschreibung Ihrer Position und Ihres allgemeinen Tätigkeitsfeldes. #00:04:57-4#

Interviewee: Ja, also ich bin Referent im Referat 52. Das Referat 52 liegt in der Abteilung fünf und beschäftigt sich mit E Government, Open Government und Verwaltungsmodernisierung im baden-württembergischen Innenministerium oder ausgesprochen im Ministerium für Inneres, Digitalisierung und Kommunen Baden Württemberg. Ich bin der Leiter des Programms Onlinedienste. Wir sind im Referat in vier unterschiedliche Programme aufgeteilt. Es gibt ein Querschnittsprogramm, das beschäftigt sich mit einem allgemeinem Querschnittjustizariat. Das Programm zwei beschäftigt sich mit den Onlinediensten, dann das Programm drei mit der E-Government Infrastruktur und beim Programm vier, da laufen einfach viele Projekte, sage ich mal, unterschiedlicher Art zusammen. Und neben dieser Funktion bin ich auch Projektleiter des Projekts i-Kfz-Zulassung. Das ist ein „Einer-für-alle“ Projekt, wo sich das Land gegenüber dem Bund verpflichtet hat, einen Onlinedienst also „Einer-für-alle“ fähig zu machen, also nachnutzungsfähig durch alle anderen Bundesländer bereitzustellen. Und die i-Kfz-Zulassung, die ich gerade auf Stufe vier betreue, setzt eine weitere Evolutionsstufe der internetbasierten Kraftfahrzeugzulassung um und ist sozusagen insbesondere in der Verwaltungsdigitalisierung deswegen so im Fokus und auch interessant, weil der Automatisierungsgrad, ich würde sagen mitunter am höchsten ist. Also es gibt eigentlich nur eine Leistung, die mir bekannt ist, einen ähnlich hohen Automatisierungsgrad hat und daher für alle am Verfahren beteiligten Personen ein Produktivitätszuwachs verspricht. Weil die Behörde weniger Prüfaufwand hat. Ich kann das auch noch mal ein bisschen detaillierter ausformulieren oder erläutern, aber ich würde es jetzt dabei belassen. Also die Behörde hat den Vorteil und natürlich der Antragsteller auch, weil nach dem Durchlaufen des Antrags kriegt er seinen Bescheid, worauf er normalerweise einfach viel länger hätte warten müssen oder aber direkt zur Behörde hätte hingehen müssen. Und auch der Weg wird ihm erspart werden. #00:07:38-6#

Interviewer: Jetzt haben Sie schon Ihre Leitungsposition angeführt, aber können Sie vielleicht sagen, inwiefern Sie Berührungspunkte mit dem OZG haben, also wie ich es verstanden habe, mit der i-Kfz-Zulassung in Ihrem Tätigkeitsfeld haben? #00:07:53-0#

Interviewee: Ja, viele. Also Sie müssen verstehen, die Onlinedienste. Also mein Programm ist dafür verantwortlich, dass Onlinedienste aller Art in die Welt gesetzt werden und begleitet werden. Ich sage mal so, 98 Prozent der Leistungen sind online umgesetzt oder gerade in Bearbeitung. Ich bin schon sehr vielfältig mit OZG-Leistungen in Berührung gekommen. Von der Flaggschiff Leistung aus Baden-Württemberg mache ich die Projektleitung, das heißt die OZG-Leistung, die heißt die i-Kfz-Stufe vier oder ausgesprochen die Neuzulassung, Wiederzulassung, Außerkraftsetzung und Umschreibung von Kraftfahrzeugen für juristische Personen. So heißt konkret die OZG-Leistung, die wir da an der Stelle umsetzen. #00:09:00-0#

Interviewer: Können Sie bitte sagen, seit wann Baden-Württemberg im Bereich der OZG-Umsetzung agiert, und auch kooperiert also seit der Gesetzesverabschiedung? Oder wissen Sie, ob Baden-Württemberg schon vorher versucht hat Online-Verwaltungsdienstleistungen zu erarbeiten, zu implementieren? #00:09:22-1#

Interviewee: Baden-Württemberg hat es tatsächlich schon vor Inkrafttreten des OZGs glaube ich begonnen. Insbesondere das hat jetzt auch nichts speziell mit Baden-Württemberg zu tun, aber die internetbasierte Kraftfahrzeugzulassung ist per se eine Leistung, die schon vor dem OZG sozusagen da war, also vor Inkrafttreten des OZG-Gesetzes, da gab es da schon praktisch die ersten Ansätze. Die genauen und zeitlichen Abläufe bis auf diese allgemeine Aussage sind mir aber gar nicht präsent. Ehrlich gesagt hat es für mich noch nicht so eine richtige Rolle gespielt hat. Ich weiß immer nur, dass man mir immer erzählt hat. Ja, das war vor Urzeiten. Und weil es da so gewisse, ich sag mal so Friktionen gab, die nicht ganz richtig zusammengepasst haben, weil es beispielsweise Kfz eigene Zustellungsvorschriften hat, die bräuchte es ja normalerweise gar nicht, aber die sind sozusagen historisch gewachsen, weil bevor es uns gab, das entsprechende Zustellungsvorschriften hatte, musste man sich sozusagen im Fachrecht dann behelfen und dann kam im Nachhinein sozusagen eine allgemeinere Regelung. Die da an der Stelle haben für eine gewisse Ungenauigkeit gesorgt, sage ich jetzt mal. #00:10:37-3#

Interviewer: Jetzt wechseln wir direkt einmal hin zum agilen Arbeiten. Was ist Ihr Verständnis von agilem Arbeiten, auch innerhalb Ihres Tätigkeitsfeldes? #00:10:57-2#

Interviewee: Also agiles Arbeiten hat für mich zwei wesentliche Dimensionen. Das eine im allgemeinen Sprachgebrauch. Da würde ich einfach sagen, das beinhaltet

solche Prinzipien wie inkrementelles Arbeiten oder in gewissen Iterationsschleifen. Man arbeitet an Dingen, dann schaut man sich an, wie waren sie, macht Evaluation und in Abhängigkeit davon trifft man wieder eine neue Entscheidung, ob man in die oder die Richtung arbeitet. Also, iterativ, mutig, nicht perfekt. Also, mit MVP schon mal rausgehen und dann einfach mal in die Richtung losmarschieren und dann iterativ schauen, ob es passt. Das würde ich sagen, ist agiles Arbeiten ganz im Allgemeinen. Und dann gibt es natürlich in der Softwareentwicklung sozusagen wieder diese agilen Ansätze wie Scrum oder so, wo man dann verschiedene Rollen im Team hat, wie Scrum, Master, Product Owner und viele weitere. Also einfach, ich würde sagen, dass ist im weitesten Sinne eine Projektmanagement Methode, ja, auch wenn man es vielleicht jetzt nicht so bezeichnen kann, aber es ist halt einfach doch eine Arbeitsmethode. In der Arbeitsmethode, die verschiedene Rollen erfordert und diese eben genannten Grundsätze natürlich auch umsetzt, aber noch viele weitere mehr und auch noch viel detailliertere Anforderungen an die Zusammenarbeit hat. #00:12:39-0#

Interviewer: Und was sagen Sie jetzt konkret an Ihrem Projekt oder in Ihren OZG-Projekten, die Sie betreuen? Welche Formen von agilen Arbeiten kamen da zum Einsatz? Der Einsatz von ressort- oder referatsübergreifenden Teams und vieles mehr? Jetzt haben Sie auch schon den Unterschied der agilen Softwareentwicklung angesprochen oder auch Scrum, Kanban oder auch Design Thinking Methoden. Was kam dabei zum Einsatz? #00:13:12-1#

Interviewee: Wie soll ich das sagen? In Reinform, oder? Und schon mal ganz im Vorfeld was abzuräumen. In Reinform haben wir nirgendwo agile Methoden angewendet. Sowas kam stellenweise zum Einsatz, ganz präsent waren dabei natürlich Kanban Boards. Aber im Endeffekt ist es einfach eine visuelle Darstellung, die irgendwie nett aussieht. Ich persönlich kann darin nicht mehr finden. Und was halt jetzt praktisch durch die entsprechenden Tools hinzukam, ist, dass man das sage ich mal sehr grafisch, sehr ansprechend auf einem Flipchart darstellen kann. Da würde man halt auch Postings hin und her bewegen. Ich würde das jetzt persönlich nicht unter agiles Arbeiten fassen, aber das kann man natürlich machen, wenn man das machen will. Und das kommt tatsächlich zum Einsatz. Wir arbeiten auch immer mehr mit Confluence, auch organisationsübergreifend sozusagen, weil es einfach ein praktisches Tool für Wissen- und Projektmanagement ist. Aber ob Sie das jetzt darunter fassen, weiß ich auch nicht. Dann in der Projektdurchführung, haben wir schon Sprint Reviews. Die werden allerdings nicht immer als solche bezeichnet, aber regelmäßige Ausstellungen der Arbeitsergebnisse. (...)Design Thinking. Workshops gibt es und gab es bei uns auch. Die habe ich aber selbst nicht durchgeführt, sondern ein anderer Kollege aus dem Referat, um sich einer gewissen Fragestellung zu nähern, wo

er sozusagen ressortübergreifend Kollegen eingeladen hat und mit denen einfach mal komplett frei überlegt hat, wie man gewisse Probleme lösen kann. (...) Lean Management gibt es in der Verwaltung beispielsweise nicht. Ich meine, dass wäre ja blöd. Man kann keine Führungsebene einfach mal so rausschmeißen. Rausschmeißen kann man sowieso durch das Beamtenrecht niemanden. Außerdem würden dadurch dann hochdotierte Posten wegfallen. Also es kommt in der Verwaltung nicht gut an, wenn man da irgendein Lean Management einführen wollen würde. Ganz im Gegenteil. #00:16:32-3#

Interviewer: Okay, jetzt haben Sie schon angeführt, dass agile Methoden auch Probleme lösen können. Aber würden Sie sagen, es gibt oder es gab bei Ihnen in der Vergangenheit auch Konflikte bei der Anwendung agiler Methoden und vor allem auch Konflikte mit den Anforderungen von OZG-Leistungen bezugnehmend auf die Anwendung agiler Methoden? #00:16:48-3#

Interviewee: Nein, das kann ich eigentlich nicht so sehen. Zumal ich an dieser Stelle nochmal darauf hinweisen müssen, dass diese agilen Methoden in Reinform nie zur Geltung kamen. Und ich muss ehrlich gesagt auch sagen. Dass ich das zum Teil auch ich gar nicht sinnvoll finde, weil beispielsweise, wenn man jetzt auf die agile Methode zurückgreift, wenn man sagt, ich gehe mit was Unfertigen raus, das widerspricht diametral unserem Selbstverständnis als Staat und auch der Erwartungshaltung des Bürgers. Würde ich mal so meinen. Ja, der Bürger will vom Staat keine Sachen, die halbgar sind, die unfertig sind, die normal. Aber wir machen hier amtliche Sachen, weil man davon ausgeht, dass das, was amtlich ist, einen gewissen Qualitätsstandard festsetzt. Deswegen kann man das, also aus meiner Sicht in der Verwaltung, diesen agilen Ansatz so wie das Unternehmen machen können, die beispielsweise nur ein Produkt rausbringen und dann schauen da sind die Leute bereit zu bezahlen für ein Produkt, das noch nicht fertig ist, weil dann sind sie erst recht bereit zu bezahlen für ein Produkt, das fertig ist, aber sozusagen das einzige Produkt am Markt ist. Dadurch haben wir den Product Market Fit bestätigt, dass wir rausgehen können. Wir können das inkrementell verbessern. Ja, dass das praktisch bei uns nur sehr, sehr eingeschränkt funktioniert, würde ich einfach mal sagen. Aber bei der Softwareentwicklung zum Teil manchmal schon eher. Da hat man diese Erwartung an die Perfektion vielleicht nicht unbedingt. Wobei auch hier kriegt man ja mit, wenn irgendwas nicht funktioniert, was der Bund gemacht hat, irgendeine Idee oder beispielsweise wie bei der Wallet. Also jedenfalls, dass man halt den Personalausweis oder den Führerschein oder was auch immer in der Wallet App speichern kann. Natürlich riskieren wir ein Shitstorm, wenn etwas nicht funktioniert und wir dann noch sagen das haben wir auch agil entwickelt. Da hört schon keiner mehr zu, weil die Leute schon eher enttäuscht sind oder im Shitstorm Modus sind. Also, ich habe das den

Eindruck, genauso laufen agilen Methoden. Was macht Sinn? Und das macht man dann auch. Und was passt eigentlich zu unseren Strukturen? Beispielsweise wenn man die Scrum Methode durchzieht, dann müsste eigentlich der Product Owner bei der entsprechenden Behörde ansässig sein. Das kann in unserem Ministerium gar keiner leisten. Also von der Arbeitskapazität her nicht. Und so aus verschiedenen Gründen ist das sozusagen gar nicht leistbar, so dass man dann die Product Owner schafft und eigentlich wieder zurück zum alten Dienstleister steuert, was eigentlich sozusagen methodisch nicht sauber ist. #00:20:30-9#

Interviewer: Also würden Sie sagen, dass das ein Produkt Owner als Ministerialbeamter nicht förderlich ist? #00:20:38-8#

Interviewee: Nein, ich würde einfach sagen, dass es nicht realistisch ist. Also klar. Schön fände ich es schon, wenn wir jetzt einfach sagen, wir haben für jedes pro Projekt einen ministerialen Mitarbeiter und er muss sonst nichts machen. Und er hat die fachliche Kompetenz, auch das zu machen. Ja, er muss zwar nicht programmieren können, aber der muss schon die Anforderungen soweit technisch einordnen können oder die User Story so nachvollziehen können, dass er in der Lage ist zu bewerten. Welchen Impact hat jetzt diese Funktionalität, dieser Bugfix, was auch immer auf das Gesamtprojekt? Und es ist schon auch eine gewisse Anforderung an die Kompetenz, die jeder nicht von Haus aus mitbringt. Klar, es gibt Verwaltungsmitarbeiter, die in dem Bereich, ich will mich jetzt einfach mal pauschal und sie auch dazuzählen, eine gewisse Vorbildung haben, denen wird es dann leichter fallen, sich da einzuarbeiten. Aber wenn ich jetzt da einfach an so einen 55-jährigen Juristen denke, der jetzt in den Bereich gewechselt ist, vorher, und ich weiß nicht Umwelt- oder Bauverwaltung gemacht hat, da kommt so schnell rein. #00:21:48-6#

Interviewer: Inwieweit erleben Sie jetzt agile Arbeitsabläufe oder Arbeitsweisen als letztendlich effektiv für die Erfüllung Ihrer Aufgabe? #00:21:58-6#

Interviewee: Also das erlebe ich schon. Also zum Beispiel solche gut durchgeführten Sprint Reviews, die finde ich sehr sinnvoll, die halten einen sozusagen informiert im Loop sozusagen. Ja, finde ich auf jeden Fall. Finde ich auf jeden Fall sinnvoll. Von der agilen Arbeitsweise eigentlich, das sind das Zentrale. Man kann es als Print-review bezeichnen, man könnte das aber auch einfach als im Verwaltungsjargon, als regelmäßige Besprechung bezeichnen. Ja, das ist immer. Für mich ist es manchmal so eine Frage wie Label ich das und von welcher Perspektive gucke ich da drauf. Und ich sehe dann das, was ich sehen möchte. Aber trotzdem, um bei Ihrer Frage zu bleiben. Sprint Reviews sind auch auf jeden Fall für mich super hilfreich. #00:23:15-7#

Interviewer: Haben Sie darüber hinaus in Ihrem Projekt auch erlebt, dass Externe, also Berater gekommen sind und über IT-Dienstleister hinaus und auch agile Methoden, wie zum Beispiel Design Thinking eingeführt haben? Und können Sie eine darüber treffen, in welchem Kontext und als wie zielführend Sie das bewerten würden? #00:23:36-0#

Interviewee: (...) Nein, wir etwas ausdrücklich als Design Thinking sozusagen gelabelt haben, war jetzt nicht der Fall. Mit Ausnahme von diesem Beispiel, was ich Ihnen gesagt habe, von meinem Kollegen, der ressortübergreifend einen Design Thinking Workshop gemacht hat, kann ich auch ein klein bisschen Kontext dazu geben, was vielleicht auch ganz interessant ist. Da hat man einfach drüber gesprochen- Wie möchten wir in Baden-Württemberg eine Datenbank aufbauen. Das, was Sie möglicherweise als Informationsplattform kennen. Wo alle Leistungen hinterlegt sind und auch Kontextinformationen dazu, welche Prozessen sind umgesetzt. Und dann weitergehend bei uns im Bundesland, welches Ressort ist dafür inhaltlich verantwortlich und wie erfolgt die Verantwortungsübernahme? Also wie möchten wir das organisieren? Wie möchten wir das darstellen? Das hat man im Design Thinking Workshop mal geklärt. Dann machen wir Workshops dazu, wo man einfach sagt, wir haben hier eine Fragestellung, die müssen wir irgendwie mal angehen und aber ich glaube nicht, dass man da völlig bei null angefangen hat und auch explizit Design Thinking Methoden angewandt hat. Sondern es gab keine Regeln dazu, wie wir es machen. Aber ich kenne auch ehrlich gesagt Design Thinking jetzt nicht als Methode, so dass ich beschreiben könnte, welche Abfolge von Aufgabenstellungen oder so muss da passieren muss, damit es funktioniert. Ich kann nur sagen, wir machen Workshops zu offenen Fragestellungen, teilweise ohne Vorbedingungen oder wo man einfach ganz frei reingehen kann und sich dem dann nähert. Aber das wird wahrscheinlich kein Design Thinking sein. Aber das ist einfach, sage ich mal, ein offener Bearbeitungsansatz. #00:25:34-7#

Interviewer: Wie schätzen Sie die Möglichkeit in der in der Verwaltung ein, neue Arbeitsweisen einzuführen? Braucht es eine projektbasierte Arbeit, wie zum Beispiel bei ihnen in dem Fall eine einzelne OZG-Leitung? Oder braucht es politischen Willen oder motiviertes Personal? #00:25:54-6#

Interviewee: Also ich habe tatsächlich den Eindruck, wobei es natürlich dann auch immer von der Führungskraft abhängt. Relativ viel bleibt der Gestaltungsfreiheit des Referenten überlassen, der sich die Methoden schon frei auswählen kann. Und natürlich. So ein Referat wie unseres, das sich eben mit Digitalisierung befasst und auch berufsbedingt immer wieder mit solchen Ansätzen konfrontiert ist. Wenn alle Dienstleister uns zu arbeiten, kann das so schlecht nicht sein. Deswegen hat man

da eine Offenheit. Und wenn ich dann meinem Referatsleiter sage, wir machen dann ein Design Thinking Workshop, dann sagt er ja. Oder wenn wir auch sagen, wir wollen es mit Confluence machen und mit Kanban Boards, das rennt bei uns offene Türen ein. Also das interessiert die meisten. Also daran stört sich keiner, so möchte ich es formulieren. Genau daran stört sich keiner. Im Gegenteil, wenn man es schafft, sozusagen diese etablierten Methoden, die unter diesem Schlagwort Agilität eine positive Konnotation bekommen haben, dann muss man das eigentlich immer nach Möglichkeit irgendwie vereinnahmen und instrumentalisieren. Diese Erfahrung habe ich eben gemacht. Das spielt uns in diesem Punkt in die Karten, weil dann an der Stelle einfach Agilität positiv besetzt ist und man keinen Grund findet. #00:28:11-2#

Interviewer: Daran anknüpfend im Gesamtkontext, inwieweit würden Sie sagen, bewerten Sie agile Arbeitsmethoden im Kontext vor allem des öffentlichen Sektors mit seinen klaren Strukturen, Hierarchien und Verwaltungstraditionen, als nutzbar) #00:28:28-0#

Interviewee: Ja teilweise. Und insofern ist dann nutzbar ist. Diese Teile, die nutzbar sind, sind natürlich auch sehr zielführend. Also es gibt Teile dessen, was ich persönlich als agiles Arbeiten beschreiben würde, was für uns nutzbar und zielführend sind. Nein, es gibt auch Teile, die sind es nicht. #00:29:20-9#

Interviewer: Wir werden unterschiedliche und neue Arbeitsverfahren im Ministerium eingeführt? Glauben Sie, es gibt Unterschiede in der Anwendung agiler Methoden zwischen Bund und Landesministerium? #00:29:45-8#

Interviewee: Kann ich überhaupt nicht sagen. Sie müssen sich vorstellen die Abstimmungsgespräche auf Bund- und Länderebene. Die laufen einfach über regelmäßige Termine. Da informiert man sich über den Status von einzelnen Projekten und was für Probleme gibt es, oder was man gemeinsam für Themen hat. Entscheidungsbedarfe. Und dann trifft man Entscheidungen und Beschlüsse und dann trifft man sich drei Wochen später wieder. Okay, man könnte das ändern. Aus meiner Sicht war das aber schon immer so. Also wo man sich praktisch noch persönlich treffen musste, gab es natürlich viel größere Abstände. Aber die wesentliche Struktur dieser Arbeitsweise würde ich sagen. Das ist keine neue Arbeitsmethode. Und ich könnte auch nicht sagen, was ich daran als agil bewerten würde. Aber es läuft natürlich sehr kooperativ ab und darüber hinausgehend, wie die ihre Projekte managen und was da für Strukturen in den Arbeitsmethoden dahinterstehen, kann ich gar nicht beurteilen, weil ich da gar nicht dabei bin. #00:30:55-5#

Interviewer: Sie haben da schon viele Antworten gegeben, doch wie wirken sich agile Methoden bei der Entwicklung des OZG aus, um die Verwaltungsmodernisierung oder auch Staatsmodernisierung in Deutschland mit seinen klassischen Verwaltungsstrukturen zu beschleunigen? #00:31:28-2#

Interviewee: (...) Da habe ich einfach viele Gegenfragen. Meinen Sie in der Verwaltung selbst oder meinen Sie dann bei denen, die für die Umsetzung von Leistungen, also die Dienstleister, die oftmals schon überwiegend agil arbeiten? #00:31:54-8#

Interviewer: In der Verwaltung, selbst. Sagen Sie, das OZG ist in der Ministerialverwaltung ein Beschleuniger, um neue, innovative Arbeitsweisen einzuführen. Oder würden Sie sagen, das gab es vorher schon? Könnte man jetzt diesen Schwung auch für die nächsten Projekte mitnehmen? #00:32:14-2#

Interviewee: Also, wenn man der Ansicht ist, dass ohne das OZG die Digitalisierung keinen Einzug in die Verwaltung gefunden hätte, und das kann man ja tun, denn es gibt kein anderes Gesetz, das das praktisch unmittelbar angeordnet hätte, wenngleich Baden-Württemberg auch schon vorher damit losgelegt hatte, was dem eigentlich entgegenstehen würde, argumentativ, aber ein bisschen breiter formuliert. Dadurch, dass die Digitalisierung in die Verwaltung Einzug gehalten hat, haben natürlich auch die damit in Zusammenhang stehende Arbeitsmethoden teilweise in die Verwaltung Einzug gehalten, soweit sie dort überhaupt adaptiert werden konnten. Vor dem Hintergrund der vorhandenen Strukturen, die man nicht so leicht ändern kann. Arbeitsmethoden kann man schon ändern, aber nur, sofern sie den Strukturen nicht entgegenstehen. Und insoweit es geschehen ist würde ich mal sagen, da hat das OZG oder die Digitalisierung im Allgemeinen natürlich schon einen erheblichen Beitrag dazu geleistet, weil die überhaupt die Kontaktfläche hergestellt hat zwischen den Organisationen, die agil arbeiten und denen, die es ursprünglich nicht gemacht haben. Und dadurch ist es praktisch ein durchgesickert. Also die Digitalisierungsverpflichtung war die Membran, durch die diese Arbeitsmethoden in die Verwaltung eingesickert sind. Und insoweit sie das getan haben, würde ich die schon als zielführend bewerten. Absolut. #00:34:13-6#

Interviewer: Und wie hat sich die Entwicklung des OZGs ausgewirkt, also bei der Entwicklung von den Verwaltungsdienstleistungen im Gesamtpaket ausgewirkt, um die Verwaltungsmodernisierung in Deutschland zu beschleunigen? #00:34:33-6#

Interviewee: (...) Ich würde mal schätzen etwas. #00:34:38-2#

Interviewer: Dann können wir gleich weitermachen. Können Sie mir sagen, wie Ihrer Meinung nach agile Arbeitsmethoden in der Verwaltung zielführend eingesetzt werden können? #00:34:50-7#

Interviewee: Also, Scrum und Kanban spielen bei uns eine untergeordnete Rolle. Wie gesagt, klar ist das Beispiel Design Thinking. Dass habe ich Ihnen genannt, auch das wir regelmäßig mit Kanban Boards arbeiten Ich sage mal außerhalb von der IT-Dienstleister Steuerung da natürlich schon. Das heißt, wir haben Zugriff auf Kongruenz und da gibt es natürlich Boards, wo der Status von allen möglichen Projekten dargestellt wird, aber außerhalb dessen sind in dem Moment keine agilen Methoden nicht der Fall. #00:35:52-6#

Interviewer: Was sind die Vorteile bei der Anwendung agiler Arbeitsmethoden für die Verwaltungsmodernisierung in Bezug auf Beschleunigung der OZG-Leistungen? #00:36:03-5#

Interviewee: (...) Also, wenn ich ehrlich bin. Ich sehe in dem, was man als agil beschreibt und diese rigiden Arbeitsmethoden keinen durchschlagenden Vorteil im Vergleich zu irgendeiner anderen Arbeitsweise. Für mich sind es nur Tools, also Kanban zum Beispiel ist für mich nur eine Anweisung, wie ich was visualisieren kann. Das kann ich auch ganz anders machen. Es ist sinnvoll. Und im Endeffekt, ich habe es Ihnen schon gesagt, ist allein eine visuelle Darstellung aus meiner Sicht. Das gab es auch schon vorher, aber das hat jetzt einen bisschen anderen Drive. (...) Ich glaube tatsächlich, dass weniger die Arbeitsmethode, als die die Kompetenz und die Motivation der Mitarbeite eine Rolle spielt. Und natürlich. Die bloße Existenz dieser Mitarbeiter, also dass es genügend Stellen gibt, die auf eine Person draufsitzen, die was können und was wollen. Das ist viel wichtiger, mit Abstand, viel wichtiger als die Arbeitsmethode, die man da zum Einsatz hat. Wir können auch genauso im Wesentlichen mit Stift und Papier arbeiten und würden trotzdem viel mehr bewegen können. Das ist, das ist meine Erfahrung. Also Agilität oder agile Arbeitsweisen können nützlich sein, könne aber nichts ersetzen. #00:38:57-5#

Interviewer: Also sagen Sie agile Arbeitsmethoden sind kein Allheilmittel für jegliches Problem? #00:39:04-5#

Interviewee: Ja, genau. #00:39:05-9#

Interviewer: Und daran anknüpfend, welche Herausforderungen gibt es? Welche Verbesserungsvorschläge ergeben sich durch die agile Entwicklung von digitalen Verwaltungsleistungen in Deutschland? Ist das motiviertes und fähiges Personal, um das auch auf die Straße in die Umsetzung zu bringen und vielleicht auch den einen oder anderen politischen Willen oder auch den Willen der Führungskraft? #00:39:44-3#

Interviewee: Ich kann Ihnen praktisch, wenn es um die Herausforderungen geht zwei wesentliche Punkte, würde ich sagen, nennen. Kompetentes Personal. Also was ich bräuchte, wenn ich Staatssekretär wäre, dann würde ich sagen, ich brauche mehr

kompetentes Personal und ich brauche die Vorgabe von bundesweiten, verbindlichen Standards, dass man Verfahrensherstellern beispielsweise einfach sagt oder, dass das BMI eine Verordnungskompetenz kriegt. Wir geben in gewissen Bereichen einfach Standards vor. Wenn der Markt nicht mehr tätig ist, sag ich jetzt einfach mal, das formuliert man da anders rein. Aber so ähnlich ist es ja auch bei Baustandards oder so. Wenn ich einen Elektriker beauftrage und er baut mir eine amerikanische Steckdose rein, dann darf er dafür kein Geld verlangen. Wenn er nicht den Standard eingehalten hat, den es bei uns gibt, so darf man auch bei der Verwaltungsdigitalisierung keine beliebige Steckdose einbauen. Die Leute regen sich dann darüber auf, dass der Stecker nicht passt. Das ist eines der großen Probleme, die wir derzeit haben. Und die Fachverfahrenshersteller, die sage ich jetzt mal, die sagen alle, meine Steckdose ist eigentlich ganz cool, die passt für mich. Und wenn ich eine neue Steckdose machen muss, dann kostet das Geld. Das müsst ihr mir bezahlen. Und das ist natürlich ein Riesenproblem, das auch noch bezahlt werden muss. Nur wer es bezahlt, das ist die Frage. Und, die marktwirtschaftliche Antwort darauf lautet, natürlich muss der Kunde bezahlen. Und nicht einfach der Staat, weil sonst hat man eine Wettbewerbsverzerrung, weil dann kriegen sie die neue Steckdose, die andere kriegen sie nicht. Und das wird dann zu Wettbewerb. Das ist nicht gut. Das ist ein Beispiel. Und das andere ist. Ja, es gibt so viele Baustellen, wo ich gerne aufbohren möchte und dann eine langfristige und gute Lösung herbeiführen will. Aber das kann kein Mensch allein leisten, man bräuchte mehrere Personen wie mich oder auch wie andere Mitarbeiter, die sich dann einfach um diese Probleme kümmern können. Genau. #00:42:17-8#

Interviewer: Vielen Dank für die Ausführungen. Überwiegen Ihrer Meinung nach die Vor- oder die Nachteile bei der Anwendung agiler Methoden in den klassischen Verwaltungsstrukturen? #00:42:35-9#

Interviewee: (...) Ja, damit komme ich auch wieder zurück, auf die diejenigen agilen Methoden, die in der Verwaltung sinnvoll angewendet werden. Da überwiegen die Vorteile, wenn sie sinnvoll angewendet werden. Aber, ganz generell kann man sagen, sofern man die zur Anwendung bringen kann, überwiegen denke ich die Vorteile. Ich sehe keine Nachteile, weil ich ja wie gesagt, den agilen Arbeitsmethoden auch keinen besonderen Stellenwert einräume, sondern es gut, kann man so machen, hat auch Vorteile. Ich denke auch, dass so ein Design Thinking Ansatz absolut zielführend sein kann und die eine oder andere Idee abholen kann, die vielleicht jetzt nicht gleich auf dem Tisch war. So kann man dort eine schnelle Orientierung ermöglichen, wo man sich schnell einen Überblick verschaffen kann. Aber das war's dann auch schon wieder. Das ist meine Erfahrung, ohne dass ich jetzt Agilität schlecht reden möchte. Viele möchten gerne auf einen Zug aufspringen, damit sie besonders modern klingen

oder so und nutzen dann solche Sachen, die einfach dann in aller Munde sind, weil das sozusagen die agile Softwareentwicklung umfasst. Das war eine große Sache. Das war eine komplett andere Methode, wie man was macht. Aber wenn man diese Methodik abkuppert und sozusagen in vereinfachten Formen oder als einzelne Sachen rausgreift und auch eine andere Präsentationsform wählt, dann aber sagt, wir arbeiten jetzt agil, dann ist es für mich so ein kleines bisschen unehrlich. Und das ist so ein bisschen das Problem, aber das kann natürlich auch jeder so machen. Aber wenn man mich halt sozusagen danach fragt, dann wird diese Meinung natürlich offenbart. Ich muss hier jetzt einfach transparent sein, weil ansonsten würde ich mir selbst ein bisschen dämlich vorkommen, wenn ich sage, dass wir wahnsinnig agil arbeiten, weil wir ein Kanban Board benutzen. Das ist was ich stets meine. #00:45:07-0#

Interviewer: Ja, ich verstehe. Ich verstehe das vollkommen, dass Agilität häufig einfach nur als Buzzword verwendet wird und man oftmals gar nicht weiß was dahinter steckt. Und dann hätte ich eine Rückfrage. Wenn deiner jetzt nicht agile Methoden die Verwaltungsmodernisierung vorantreiben, was gibt es für weitere Formen und Möglichkeiten, die das Innovationslevel der Verwaltung voranzutreiben? #00:45:29-3#

Interviewee: Also man muss sich grundsätzliche Fragen. Was ist die Zielsetzung dieser Methoden und diese Tools? Aus meiner Sicht ist die Zielsetzung, die jeder braucht, die Informationen jeden zu geben, die er persönlich für seine Arbeit braucht und das möglichst effizient meistens. Und da nützen zum Beispiel Kanban Board, wenn Dinge sozusagen visuell so aufbereitet sind, dass sie sehr einfach durch den Verstand wahrnehmbar sind, indem man das in sinnvolle Päckchen gliedert. Das ist nur als Beispiel von diesem Ansatz ausgedacht. (...) Ein ähnliches Problem, was auch die Informationsplattform löst. Wir haben das Problem, dass wir keine Transparenz darüber haben, sodass jeder Verwaltungsmitarbeiter in Baden-Württemberg zu jedem Zeitpunkt mal nachschauen kann. Wie sieht es denn eigentlich aus? Was gibt es denn alles schon für Leistungen? Wie weit sind wir mit der Digitalisierung? Gibt es da irgendwann was, wo ich praktisch einen Online-Dienst aktivieren kann? Wer ist dafür zuständig? An wen muss ich mich wenden, damit es gemacht wird und dass diese Informationen sozusagen alle gebündelt an einem Ort sind? Das ist wichtig. Das ist aber bei uns auch schon bereits im Gange. Bei uns ist einfach die Flächendeckung ein Problem, das heißt, die größeren Kommunen, die sich das leisten können, die auch, sage ich mal, selbst von einer digitalisierten Verwaltung stark davon profitieren, weil die ein entsprechendes Antragsaufkommen haben. Die sind da sowieso schon unterwegs. Für die ist es kein Problem. Bei kleinen Kommunen ist es tatsächlich ein Problem. Die haben dann für manche Sachen ihre drei Antragsprozesse im Jahr oder so. Dafür brauche ich keine digitale Antragsstrecke und dafür brauche ich auch kein

Fachverfahren. Das mache ich dann auch auf Papier. Das ist per Saldo dann auch vielleicht weniger aufwendig und das hemmt dann sozusagen die Bereitschaft, mich initial überhaupt mit dem Thema auseinanderzusetzen. Und außerdem, wir wollen doch sowieso im direkten Kontakt mit den Bürgern bleiben. Also das auch in die kleinen Gemeinden bringen, ist tatsächlich ein Thema. Und da arbeiten wir auch an einem generischen und webbasierten Fachverfahren. Also, dass ich so was ähnliches habe wie ein Online-Outlook, wo die Anträge reinkommen, wo ich die bearbeiten kann, wo ich die wieder zurückschicken kann, wo ich einfach insbesondere kleine Kommunen an der Stelle einfach entlasten kann. #00:49:04-6#

Interviewer: Was bräuchte man, wenn agile Methoden nicht die Lösung sind, um die Verwaltung von innen zu modernisieren, die Verwaltungs- und Staatsmodernisierung voranzutreiben? #00:49:20-8#

Interviewee: Man muss sich dann mal überlegen, was sind verwaltungsspezifische Hemmnisse? Okay, man braucht auf jeden Fall eine dauerhaft gesicherte Finanzierung. Wir haben zum Beispiel immer das Problem, dass wir im Haushaltsjahr immer neue Bedarfe anmelden müssen. Und keiner weiß ganz genau, was es kostet. Es kann auch keiner wissen, weil die Preise noch gar nicht feststehen. Dann hat man es nicht geschafft, das schnell genug auszugeben, eben weil die „Einer-für-alle“ Leistungen nicht rechtzeitig bereitstanden. Dann geht das Geld wieder verloren und im neuen Haushalt hätte man es dann gebraucht. Und das ist einfach nervig. Man braucht dann ein Sondervermögen, also eine dauerhafte Finanzierung für eine dauerhafte Aufgabe. Das wäre mal sehr wichtig, damit der verwaltungsmäßige Aufwand, der immer betrieben werden muss, irgendwas in die Tat umzusetzen kann. Also bis die Finanzierung gesichert ist, müssen riesige Vermerke geschrieben werden. (...) Klar, dann ist das Ausschreibungsverfahren eher ein Problem. Aber da habe ich auch keinen Lösungsansatz dafür. Das ist einfach was, das ganz gewaltig nervt, dass ich dann mir ein halbes Jahr überlegen muss, was genau ich will. Dann dauert es noch mal ein halbes Jahr, bis ich dann endlich jemanden damit beauftragen kann und dann kann es erst losgehen. Das verzögert natürlich, verzögert natürlich viel, aber was sind die Hemmnisse innerhalb der Verwaltung und was bräuchte es, um die zu lösen, wenn nicht agile Methoden? (...) Ja, da gibt es verschiedene Ansätze. Grundsätzlich. Wären nicht die agilen Methoden, die eigentlich wichtig sind für die Verwaltung, sondern die Digitalisierungskompetenz. Also dieses ganze Wissen, das jetzt ich und sie haben. Also das als Vorbedingung. Natürlich braucht man noch mehr, das ist aber die Vorbedingung. Und im OZG-Kontext die Frage. Was bedeutet das alles und wie spielt das alles so ein bisschen zusammen, damit ich so ein bisschen den Blick fürs große Ganze habe? Ich habe keine Ahnung, wie ich ihre Frage beantworten, aber ich habe da zwei konfligierende Gedanken. Das erste ist,

man macht so eine Art Task Force, wo alles gebündelt wird. Da können dann alle, sage ich mal, ihre Sorgen abladen und die Task Force regelt das dann. Das ist der Zentralisierungsgedanke, extreme Spezialisierung und die machen es dann. So hat man es auch anfangs gemacht, jedenfalls bei uns im Land und im Bund. Da habe ich das ähnlich wahrgenommen. Am Anfang haben die Digitalisierungsressorts sich um das ganze Zeug gekümmert, und jetzt hat man gemerkt, sukzessiv, es ist nicht mehr leistbar. Im Grunde genommen durchdringt die Digitalisierung die komplette Verwaltung so stark, dass es in die Fachlichkeit muss. Also jede Fachlichkeit muss sich selbst digitalisieren. Bei uns ist das Schlagwort dafür, der Digitalisierungsverantwortung folgt die Fachverantwortung oder die Aufgabenverantwortung. Ich habe mich neulich mit dem Staatssekretär des BMI und dem Bundes CIO unterhalten, und der hat gesagt, ja, sie selbst als Bund haben genau auch ein ähnliches Problem. Sie wollen auch diese Digitalisierungsverantwortung wieder in die Fachlichkeit bringen. Und einige Ressorts sträuben sich und die anderen sagen ja das passt, wir haben das sowieso immer schon gemacht. Und genau das Gleiche stellen wir auch fest. Ich glaube jeder Verwaltungsmitarbeiter heutzutage einfach das Behördendeutsch internalisiert hat. Genauso muss er aber sukzessiv die Grundlagen in der Digitalisierung kennen. Damit er seinen Job richtig machen kann. Das wird zukünftig so laufen und ich glaube, dass das der wesentliche Schritt ist, sozusagen in den Grundausbildungen der Verwaltungsbeamten, dieses ganze Wissen mit unterzubringen. Um dann auch so einen Ansatz wie „Digital First“ umzusetzen. Dafür ist es aus meiner Sicht Voraussetzung, dass die gesamte Verwaltung auch genau weiß, was das dann bedeutet. Wie laufen elektronische Zustellungen? Wie sind die rechtlichen Bestimmungen, wenn ich was digitalisieren will? Die Idee ist dafür, was muss ich da alles mitliefern? Dass dieses Wissen in die Verwaltung breit gestreut wird. Ich glaube, wenn dann die Leute so ein bisschen mehr den Kontext und den Zugang dazu haben, wäre noch viel mehr möglich. Und wichtig ist natürlich auch, niedrigschwellige Möglichkeiten und tatsächlich Leistung digital umzusetzen. Und was für mich ein richtiges, richtiges Learning war. Ganz lange war bei uns die Betrachtung, wenn etwas digital entwickelt wurde, dann hört das Denken auf. Dann ist es in der Welt, doch natürlich muss der Support und die Pflege abgesichert werden, die Weiterentwicklung. Was der größere Aufwand? (...) Das hatte keiner so wirklich auf dem Schirm. Und das ist eine wahnsinnige Erkenntnis, es gibt die technische oder operative Seite der Medaille. Digitalisierung ist eine Daueraufgabe. Es wird immer mehr werden und man hatte lang einfach so eine projektmäßige Sichtweise auf die Digitalisierung gehabt. Wir digitalisieren das jetzt auch hier und dann sind wir durch, wenn wir die Prozesse digital umgesetzt haben. Aber das Aufrechterhalten des Umsetzungsstandes ist eigentlich die größere Aufgabe. #00:57:01-3#

Interviewer: Vielen Dank für Ihre Perspektive. Sie haben einige neue Punkte eingebracht, die ihre Vorredner noch nicht eingebracht haben. Gibt es weitere wichtige Themen oder Punkte, wo Sie sagen, das ist wichtig, das haben wir jetzt noch nicht besprochen, die für die Einführung agiler Arbeitsmethoden in Verbindung mit dem OZG von Relevanz sind? #00:57:33-8#

Interviewee: (...) Nein. Dazu fällt mir jetzt spontan nichts ein. Es tut mir leid, ehrlich gesagt. Ich habe dann auch teilweise die Tendenz, die Leute dann oft zu überfrachten. Vielleicht ein bisschen mit Informationen, aber ich hoffe, sie können irgendwas mitnehmen und sehen es mir nach. #00:58:02-9# Interviewer: Ja, vielen Dank und Ihnen auch schönen Abend! #00:58:10-3#

Interviewee: Und viel Erfolg für die Arbeit. Natürlich! #00:58:13-0#

## **C.10 Transcript IN-X**

*Date of Interview Conduction: 14.04.2023 Office moysies partners GmbH Berlin*

Interviewer: Hallo XY (anonymisiert). Vielen Dank für das Gesprächsangebot und das ich heute hier mit Dir in euren Räumlichkeiten sein darf. Wir haben mit Tallinn/Estland auch eine Gemeinsamkeit. #00:00:10-8#

Interviewee: Hallo, schön dich wiederzusehen. Genau, ich habe auch in Tallinn studiert. Du bist in dem Bereich Technologie und Governance. Ich war noch mehr im IT-Bereich, also ich habe am Institut für Software Science studiert, ist also deutlich technischer unterwegs, viel auch mit Programmierung für Cloud-Themen beschäftigt. Genau, ich habe dann eineinhalb Jahre in Tallinn verbracht. Du kennst das. #00:00:43-8#

Interviewer: Ja, absolut. Eine großartige und lehrreiche Zeit war das. Kannst Du bitte direkt etwas zu Deiner Person und Deinem Tätigkeitsfeld bitte sagen? #00:00:57-8#

Interviewee: Nach dem Studium in Estland bin ich nach China, habe dann in China weiter studiert. Da war ich dann im Bereich Computer Science unterwegs und habe dann bei Tencent und WeChat angefangen zu arbeiten. Nach einigen Jahren bin dann nach Deutschland zurück und habe dann viel eGovernment in Deutschland gemacht. Mein Fokus war von Anfang digitale Infrastrukturen, ich habe schlussendlich auch als Berater für eine andere große Beratung im Bundesinnenministerium gedient. Nach einigen als Berater im BMI bin ich dann von der großen Public Sector Beratung zu moysies partners GmbH gewechselt. Hier bin ich im Management IT Consulting tätig. Ich bin Projektleiter für die Umsetzung der OZG-Leistung des Aufenthaltsti-

tels, der Aufenthaltskarten und aufenthaltsrelevanten Bescheinigungen in Deutschland. Und zukünftig werde ich wahrscheinlich auch noch für das OZG-Projekt, für die Einbürgerung in Deutschland, verantwortlich sein. #00:01:48-8#

Interviewee: Jetzt hast Du Dich bereits kurz vorgestellt. Kannst du bitte noch einmal ausführlich erklären, auch durch deine Erfahrungen aus der Vergangenheit als externer Berater im BMI als auch jetzt als externer Berater für einzelne OZG-Leistungen für das Land Brandenburg, welche Berührungspunkte Du in Deinem Tätigkeitsfeld bisher oder aktuell mit dem OZG hast. #00:02:27-4#

Interviewer: Gerne. Also, angefangen habe ich in Schleswig-Holstein und habe die dortige Digitalisierungsstrategie geschrieben. Das war Ende 2017 und Anfang 2018. Da fiel plötzlich auch schon einmal das Word OZG-Umsetzung. Und dann habe ich diese Digitalstrategie in ein Digitalisierungsprogramm umgebaut. Und dort bekommt natürlich jede Aufgabe oder jedes Projekt einen eigenen Checkposten. Und dann war das vorbei. Dann habe ich das in die Linie übergeben, dieses Programmmanagement und habe dann auch den Auftrag bekommen, das OZG-Themenfeld Umwelt für Schleswig-Holstein zu konzipieren. Das war meine erste Aufgabe, das habe ich dort auch getan und das lief dann auch. Und dann wurde das halt immer größer und immer größer und ich habe das aufgesetzt. Dann kamen die externen Kollegen von McKinsey aus dem BMI, die dann eingefallen sind auf die Länder. Und im Grunde genommen war es dann einfach so, das Schleswig-Holstein sich so ein bisschen positiv hervorgehoben hat. Weil sie früh angefangen haben, konnten sie schneller in die Umsetzung zu gehen. Da waren halt viele Streufeuer nebenbei und da waren plötzlich McKinsey Mitarbeiter, die wollte überall unnötige Steckbriefe machen. Und dieses Ende, dieses Starten und das gleichzeitige Nachziehen von beispielsweise OZG-Katalogen dieser Leistungskatalogen, das war damals eine große Herausforderung. Genau. Und dann von diesem Thema bin ich dann in die Umsetzungsprojekte gewandert, also von dieser strategischen Ebene und bin dann seitdem viel in der Projektleitung für das OZG tätig. #00:05:18-8#

Interviewer: Spannend. Was würdest du jetzt sagen, auch unter Deinem technischen Hintergrund, was ist Dein Verständnis von agilen Arbeiten? #00:05:30-8#

Interviewee: Also, das Thema agiles Arbeiten in der öffentlichen Verwaltung ist sehr, sehr, sehr weit gestreut. Verschiedene Personen, also bei einige einzelne Personen, verstehen das als etwas zu haben, wo sie kein Projektplan haben müssen, wo sie, wo sie einfach drauflosarbeiten und schauen, was da passiert, vergessen dann aber ein Ziel zu definieren, was natürlich die größte Gefahr ist. Dann wird zwar intensiv gearbeitet, ein Ziel wird dann aus den Augen verloren. Das ist das eine Gefahr, etwas, was wir oft sehen, was aber andererseits auch noch mal in den Umsetzungsprojekten

ganz besonders ist, dass dieses Thema, agiles Arbeiten, wenn es in der Entwicklung wirklich agil umgesetzt wird, so wie wir das jetzt gerade beim Aufenthaltstitel beispielsweise sehen. Da ist es dann einfach so, dass es funktionieren kann und dass wir da wirklich nach Scrum uns wirklich Gedanken machen, wie setzen wir etwas um. Was ist denn unser Ziel und wie wollen wir das erreichen? Schrittweise, sondern iteratives Erarbeiten der Dienste. Also wir haben ein großes Missverständnis zwischen den Entwicklern und denen, die das dann entgegennehmen müssen. Also die Bundesländern und die Nutzenden. Die Nutzenden, die nicht verstehen können, warum sie etwas geliefert bekommen, was vielleicht noch nicht fertig ist. Und genau das sind schon große Herausforderungen. Ganz großes Thema ist auch das Thema Priorisierung. Also du kannst agil arbeiten, aber das heißt ja nicht, dass du irgendwie alles zur gleichen Zeit tun kannst, nur weil du im Grunde genommen zwei, drei verschiedene Features gleichzeitig programmierst oder erstellst. Das ist halt eine große Herausforderung. Also, und die sehe ich dann auch unserem Bundes CIO beim BMI. Also, er hat natürlich Anforderungen, die natürlich dann anders priorisiert werden, als wir das in den Entwicklungsprozess vorher eingeplant haben. #00:08:41-9#

Interviewer: Wie hast du darüber hinaus agile Methoden bisher, als externer Berater, im Verwaltungskontext bei den Verwaltungsbehörden, wie zum Beispiel im BMI, angewendet? #00:08:54-9#

Interviewee: Genau. In dem Kontext ist die agile Entwicklung dann der agile Entwicklungsprozess der Onlinedienste. Da ist es im Grunde genommen auch umgesetzt, wie nach Lehrbuch. Also wirklich, so wie du es lernst, das, was Agilität eigentlich heißt, dass was agile Projektentwicklung heißt, dass tun wir da auch wirklich eins zu eins. Was wir aber auch gemacht haben, ist, agil wird auch oft gleichgesetzt mit iterativ, also etwas gemeinsam zu erarbeiten. Das ist für mich nicht der Begriff von Agilität. Das widerspricht dem, wird aber oft genutzt. Also iteratives Arbeiten und Agilität sind zwei unterschiedliche Sachen. Und im BMI oder beispielsweise auf Landesebene wird das meistens gleichgesetzt. Und das ist die große Herausforderung. Und ich finde das gar nicht schlimm, wenn wir, wenn wir vom iterativen Arbeiten sprechen, weil wir uns einem Ziel annähern. Aber Agilität bedeutet dann noch ganz, ganz viel mehr. #00:10:06-8# Interviewer: (...) Ja, das wird oftmals als Buzzword genutzt für sehr viele Sachen und viele Leute wissen das nicht einzugrenzen. #00:10:21-9#

Interviewee: Ja, genau. Also ja, das ist natürlich viel Verkauf. Also es ist auch so, wenn du so ein Projekt anmeldest oder viel Geld als Beratung haben möchtest, dann muss leider auch in der Verwaltung leider mit diesen neumodischen Begrifflichkeiten um sich geworfen werden. Und ich kann dir sagen, manchmal ist es aber auch so, dass wir, dass wir Entwicklungen haben, die trotzdem nach Wasserfallmodell ver-

laufen sind, aber als agil verkauft wurden. Das ist schon eine große Diskrepanz.  
#00:10:53-4#

Interviewer: Was sagst du? Welche Erfahrungen hast du bis jetzt gemacht, von der Anwendung oder Nutzung agiler Methoden im OZG-Kontext? #00:10:07-6#

Interviewee: Zum Beispiel, je nach Projekt musst du dir vorstellen, dass jede OZG-Leistung eigentlich ein eigenes Umsetzungsprojekt ist. In Brandenburg ist es so derzeit, dass wir drei Einzelleistungen als ein Projekt haben. Aber insgesamt sind es im Themenfeld, glaube ich, drei Projekte und dann sind es 15 Leistungen, die in dem Themenfeld umgesetzt werden müssen. Das Themenfeld heißt zwar Ein und Auswanderung, aber eigentlich umfasst es nur die Einwanderung. Weil Auswanderung weiß ich nicht, wie man das digital abbilden möchte oder einfach nur eine Abmeldung dann als Orientierung nimmt. Dann ist es aber eher ein bisschen woanders zu verorten, dann, wenn Deutsche uns verlassen. Also es geht hier vor allem um Ausländer, die unsere Kunden an der Stelle sind. Aber wo sehen wir das? Vor allem im OSG-Kontext. Verschiedene Projekte nutzen agile Methoden, weil im Rahmen der Entwicklung und unsere Kunden oder Auftraggeber beispielsweise, wie das Bundesinnenministerium mit unserem Bundes CIO es wünschen. Genau dieses iterative Vorgehen, um auch in der Lage zu sein, Themen flexibel zu steuern, also während des Prozesses und nicht ewig darauf zu warten, bis etwas final ist, sondern zu sagen okay, wir haben jetzt hier ein MVP entwickelt, also ein minimales funktionsfähiges Produkt, mit dem wir nach draußen und außen gehen können und es geht dann halt im Kontext natürlich auch um Schnelligkeit, wenn weil man immer gedacht hat, man schafft das rechtzeitig. Dann beim Aufenthaltstitel, fair enough, hat man es geschafft, aber natürlich nicht abgeschlossen. Und genau das ist der Punkt. Es ist aber ein sehr, sehr positiver Fall. Also wenn wir über einen Aufenthaltstitel sprechen, dann sprechen wir vor allem über eine positive Entwicklung, weil das Projekt ist als das beste „Einer-für alle“ Projekt Deutschlands zu den letzten Jahren geworden, als bestes Umsetzungsprojekt, ausgezeichnet wurden. Und das ist ja nicht ohne Grund, weil es halt gut läuft.  
#00:16:23-9#

Interviewer: Wie beurteilst Du, wie haben die Mitarbeiter, also die Verwaltungsangestellten, und Verwaltungsbeamten reagiert, als ihr als externe Berater gekommen seid? Kannten Sie agiler Methode oder auch agile Softwareentwicklung? Wie würdest du deren Offenheit einschätzen? #00:16:44-6#

Interviewee: Genau. (...) Ich glaube seitens des Projekts war oder auch seitens der Verwaltung war es auch gewünscht schnell mit etwas loszulegen und das dann während des Prozesses weiterzuentwickeln. Es ist aber immer so, dass natürlich Funktionalitäten gewünscht werden, die zum Ziel, zur Zielentwicklung oder zur Zielerreichung,

nicht immer im Einklang stehen. Das heißt also, es werden Funktionalitäten priorisiert, die beispielsweise Grundfunktionalitäten, zur Seite schieben. Und das ist eine große Herausforderung, einfach weil die Problematik ist, dass dieses Verständnis einfach nicht da ist. Man will etwas haben, das eine Grundfunktionalität darstellt, aber wir haben noch weitere Grundfunktionalitäten. Aber im Grunde genommen musst du dir vorstellen, wir bauen ein Haus und vergolden das Dach, bevor wir überhaupt die Fenster eingebaut haben. Das ist so ein bisschen das, ein bisschen die Herangehensweise und deswegen ist es auch manchmal auch ein Unverständnis da. Das zeigen sie uns nicht so direkt, aber sie sagen, okay, das muss bis dann fertig sein. Dann werfen wir uns zurück in die Planung, weil wir natürlich dann einfach Themen neu planen und umbauen müssen. Und es bleibt, das ist auch ganz klar die Kommunikation, die beispielsweise viele Unternehmen, sich also viele Umsetzungsprojekte, sich nicht trauen zu sagen, dass wenn man jetzt etwas priorisiert, dann kostet das mehr Zeit, als wenn wir es dann machen würden, wann es eingeplant ist. Klar erreicht man, das von der Seite auch manchmal neue Anforderungen und Funktionalitäten herangetragen werden, die umgesetzt werden müssen. Aber das ist halt ganz normal in diesem agilen Vorgehen. Also man kann diesen Dienst nicht perfektionieren und planen, aber man muss immer den Fokus auf die Zielerreichung haben und der geht manchmal verloren, um ehrlich zu sein. #00:19:02-3#

Interviewer: Das kann gefährlich sein. Und was würdest du sagen? Inwieweit ist jetzt die Anwendung agiler Methoden, also bei der Erarbeitung von Leistungen im Vergleich zu klassischen Projektstrukturen oder dem klassischen Wasserfallmodell nutzbar oder sinnvoll? #00:19:21-1#

Interviewee: Da würde ich unterscheiden, da im OZG-Kontext laut Gesetz betrachtet, das OZG die reine Fassade ist. Es wird nur das Frontend betrachtet. Dann muss man sagen, zukünftig betrachtet man auch alles dahinter, da liegt das Backend, also die einzige Plattform, auf der wir die Dienste laufen haben. Und die große Herausforderung ist einfach, dass wir einen agilen Ansatz fahren können. Also die Grundidee einer Plattform ist die Funktionalität. Also das ist auch in Modulen aufgebaut, das Modul Authentifizierung beispielsweise oder da gibt es ein Modul Versand und das muss halt stehen und da kannst du halt wenig iterativ arbeiten, weil klar kannst du Themen weiterentwickeln wie Monitoring, Reporting, aber das sind einfach Themen, die nicht prioritär sind. Aber das ist eine andere Herangehensweise, weil du musst diese Module funktionsfähig haben und dann kannst du nicht einfach sagen, wir gehen jetzt mal mit irgendwann online. Wie das beispielsweise bei der Weiterentwicklung eines Onlinedienstes ist, also die Trennung ist ganz klar möglich, vor allem bei den Onlinedienste weniger. Die agilen Methoden in Sachen Bereitstellung einer

Plattform und Infrastruktur, auf der dann die digitalen Verwaltungsdienste aufsetzen sind. #00:20:54-7#

Interviewer: Okay. Wie bewertest Du als Außenstehender die Arbeitsabläufe innerhalb de Behörden, auch zwischen Bundes- und Landesebene, und siehst Du sogar Unterschiede? #00:21:19-1#

Interviewee: Genau. Also auf der Landesebene ist es so, dass es vor allem um die Umsetzung geht. Im BMI ist ganz klar Strategie angesagt. (...) Es ist eine Besonderheit, wenn das BMI ein Umsetzungsprojekt proaktiv begleitet. Das sehen wir eigentlich nur bei Infrastrukturthemen. Die, die proaktiv durch das BMI begleitet werden, wie zum Beispiel die Authentifizierung, wird technisch aber woanders, auch wieder bei den entsprechenden Dienstleistern, wie beim ITDZBund und bei der Bundesdruckerei, umgesetzt. Das ist eine andere Herangehensweise. Das BMI ist vor allem strategisch unterwegs, für diese ganze Thematik. Aber auf Landesebene ist man viel, viel detaillierter, viel, viel fachlicher unterwegs. In Brandenburg ist es dann jetzt an der Stelle der Umsetzung aber auch wieder weniger digital, aber auch teilweise viel Fachlichkeit. Also, wiederum ist im BMI dann der Staatssekretär und der Bundes CIO ein super Projektleiter und Projektmanager. Aber er ist halt auch nicht fachlich dann in Sachen Ausländerwesen unterwegs. Da kommen aber die entsprechenden Kolleginnen und Kollegen dazu, die da unterstützen. Und im BMI ist es halt einfach so, dass man da wenig auf die Projektleitung auch achtet. (...) Also, im BMI liegt ein strategischer Ansatz als auch der Umsetzungsstandard, den wir vor allem in den Ländern sehen. Und das war auch übrigens meine Entscheidung, warum ich wieder zurück auf die Landesebene wollte, weil aus Schleswig-Holstein kam ich von der Landesebene, hab da viel Umsetzung erlebt und in BMI dann halt einfach unheimlich viele Abstimmungen, die ewig gedauert haben. Und dort sehe ich eigentlich, dass, also dort sehe ich das eigentliche Problem, warum das Konzept des OZGs gescheitert ist, und das sehe ich eigentlich im BMI. #00:23:31-4#

Interviewer: Spannend. Inwieweit siehst du agile Arbeitsweisen als konstruktiv an, um letztendlich die Anforderungen aus dem OZG 1.0 letztendlich zu erfüllen? #00:23:46-6#

Interviewee: Mit diesen agilen Arbeiten natürlich dieses große Ziel in kleine Scheiben schneiden und Stück für Stück daran arbeiten, oder in kleine Module schneiden. Man kann die definieren was brauche ich, um die Zielerreichung zu ermöglichen und was brauche ich beispielsweise, um mein Dach zu vergolden? Das ist halt einfach sehr, sehr schön, weil man dann genau auch strukturiert herangehen kann. Man weiß also auch, was kommt auf einen zu und das ist eine große Gefahr, die wir, die wir eigentlich haben, vorher nicht zu wissen, was uns auf diesem Weg zur Zielerreichung

irgendwie erreichen könnte. Denn es gibt die große Herausforderung derzeit oder während des Entwicklungsprozesses, dass einfach viele Themen ungeklärt sind. So, und diese Themen hätten vorher geklärt werden können oder sogar geklärt werden müssen, um die einfache Bereitstellung von Online-Services zu ermöglichen. Also die Länder waren teilweise so gebunden in ihren Dingen, in den Zwängen, die sie hatten, weil sie Fragestellungen nicht geklärt bekommen haben. Von einer strategischen Ebene oder von einer Ebene, beispielsweise wie von dem Bundesinnenministerium. Für die Agilität ist das eine große Herausforderung, weil man nur Module abarbeiten oder Funktionalitäten bearbeiten kann, wenn diese auch in sich geklärt sind. So, und wenn die beispielsweise grob zu Beginn definiert sind, heißt das ja nicht immer, dass sie auch detailliert genug definiert sind zu dem, wie es dann natürlich in der Umsetzung erfolgt. Beispielsweise fehlten dann einfach Standards und Standards. Nicht aus Projektmanagementsicht, sondern Standards aus fachlicher Sicht. Die das Thema XY umfassen, also ganz, ganz wichtiger Bestandteil ist die Grundlage für jede Projektentwicklung. Und du kannst kein Projekt entwickeln, wenn du keinen Standard hast bzw. schaffst du den Standard nicht auf Grund des Projekts. Also das widerspricht sich dann halt an der Stelle und das zögert natürlich einfach vieles heraus. #00:26:11-8#

Interviewer: Hast du die Erfahrung gemacht, dass auch Verantwortlichkeiten unklar waren, generell auf staatlicher Seite, in der Exekutive? #00:26:26-0#

Interviewee: (...) Ja, schon. Oder es war ein hin und her, vor allem aus föderaler Sicht. Vieles wurde dann beim IT-Planungsrat abgeladen, der sich nicht zuständig gesehen hat und dann Sachen zurückgeschoben hat an das BMI. Das BMI wiederum hat gesagt, okay, das sind aber föderale Themen, für die wir eigentlich nicht zuständig sind und gibt das dann wieder zurück an den IT-Planungsrat. Der sagt dann gegebenenfalls okay, dann lass uns das doch gemeinsam machen. Und dann sagt das BMI mit Zähneknirschen, gut, dann machen wir das. Weil, weil sie natürlich auch merken, okay, die Blöße können wir uns vielleicht nicht geben, hier etwas nicht vorangehen zu lassen, nur weil wir uns nicht einig sind, wer es macht, dann machen wir es lieber gemeinsam. #00:27:18-0#

Interviewer: Inwieweit ist es möglich, dass du als Berater, als Externer, interne Veränderungen von außen anstoßen oder vorantreiben kannst? #00:27:36-0#

Interviewee: Also im Hinblick der Agilität, oder? Ja, das ist schon möglich, weil man im Grunde genommen die Phase unsererseits, wir kommen mit der Freiheit zu entscheiden, wie das Projekt umgesetzt wird, und es gibt keine andere Art und Weise, besser zu argumentieren, warum es richtig ist, agil zu arbeiten, wenn man sagt, man will schnell etwas bereitstellen und das war das Ziel im OZG-Rahmen. Da

hat man dann schon großen Einfluss zu sagen, okay, dann nutzen wir agile Methoden in der Projektumsetzung und damit in der Bereitstellung oder Entwicklung, bevor wir beispielsweise ewig warten müssen und erst irgendwie Ende 2023 irgendwas zur Verfügung stellen, was ja eigentlich funktional schon bereitstehen könnte. Und das ist, da ist die Überzeugungskraft ja relativ schnell, dass das Verständnis da ist, dass man etwas weiterentwickeln kann, und man einfach weiterhin die Möglichkeit hat, noch etwas zu verbessern. Auch inhaltlich. Wir haben unheimlich viele Rückmeldungen. Es gibt viele Hinweise seitens der Fachlichkeit an der Anpassung der Dienste und teilweise sind es nur Wörter. Aber das ist einfach ein Vorgehen, das ganz, ganz wichtig aus unserer Sicht ist, vor allem ist die Möglichkeit zu haben, mit Theorie und Tun offen heranzugehen. Und die wurde schon gegeben, weil auch die Verwaltung einfach gesagt hat, okay, wir wollen das haben, dann macht das gerne, doch wie, das ist uns eigentlich egal. #00:29:28-4#

Interviewer: Kannst Du bitte eine Aussage zu der Methodenauswahl, gerne auch zum Werkstattkoffer, treffen? #00:29:45-9#

Interviewee: Teilweise ist es so, dass dieser Berg, dieser Werkzeugkoffer mit den entsprechenden Tools, die sich darin befinden, durch den IT-Dienstleister vorgegeben werden, der IT-Dienstleister des Landes, der da die Verantwortung vor allem trägt, denn der lässt sich natürlich nicht irgendwie ein neues Tool aufzwingen, wenn er schon eins ausgewählt und bewertet hat, weil diese Tools, die verwendet werden, sind ja immer sehr aus sicherheitsrelevanter Prüfung vorher einmal entschieden worden. Das ist einfach, da ist nicht viel Tool Auswahl, das macht man dann einfach und wählt dann halt aus dem sehr geringen Tool Set, der bei den Anstalten des öffentlichen Rechts und den IT-Dienstleister besteht aus, und sagt damit arbeiten wir jetzt. #00:30:39-7#

Interviewer: Kannst Du sagen, welche Tools besonders oft in der öffentlichen Verwaltung verwendet werden oder was deiner Meinung nach besonders anwendbar ist? Natürlich kommt das auch auf das Projekt an, aber spielen Design Thinking, Scrum, Kanban oder Lean Management eine Rolle? #00:30:59-9#

Interviewee: Ja genau. Also, Scrum und Kanban gehört eigentlich zum Daily Business. Design Thinking, vor allem zu Beginn und zur Projektaufsetzung. Aber dann hört es damit auch auf. Also dann geht es dann wieder in den wirklichen steinharten Abstimmungsprozess der Verwaltung untereinander, vor allem wenn es um Fachlichkeit geht. So, und bei diesen Punkten kommen alle Tools zum Erliegen, weil wirklich die Abstimmung, die große, große Herausforderung ist, einfach da einen Konsens zu schaffen. Das schafft man nicht mit Tools, sondern diesen Konsens schafft man vor allem mit Abstimmungen. Und die laufen da wenig agil, sondern da wird ein

Vorschlag gemacht von einer Norm und andere diskutieren, bewerten das, das ist der ganz normale Verwaltungsprozess. Das fängt an bei dem Hilfetext im Onlinedienst, der abgestimmt werden muss und der wird genauso abgestimmt wie ein Gesetz, bloß natürlich nicht in diesem Ausmaß. Aber das Herangehen ist genau das gleiche bei der Projektumsetzung. Bei der Projektumsetzung ist es dann aber so, dass wir das natürlich als Team entscheiden, die Größe und die Aufgabenstellung. Aber da sind wir dann im Scrum Team, das wir also in unserem Team, innen, nach Scrum arbeiten. Die Entwickler sind dort tätig, die sind auch alle geschult. Das ist jetzt nicht irgendwie jemand, der da als Seiteneinsteiger reinkommt, sondern es wird wirklich eins zu eins, wie im Lehrbuch, dann auch umgesetzt, weil das muss ich dir sagen, ich bin ich bin ja auch Scrum zertifiziert. Das funktioniert sonst nicht. Du kannst nicht sagen, wir nehmen nur Teile dieses Prozesses oder nur Teile dieser Methode, sondern dann funktioniert es nicht. Du kannst dir das nicht zurechtbasteln, sondern du musst es dann auch wirklich umsetzen. Und dafür brauchst du auch das Personal. Und das ist nochmal eine kleine Herausforderung, auch die Ressourcen dafür zu haben. Genau. Sowohl im Scrum Team aufsetzen zu können und sich ein Team auch leisten zu können. #00:33:28-9#

Interviewer: Gibt es dadurch auch Kulturkonflikte bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in der Verwaltung, um jetzt neue Arbeitsmöglichkeiten oder Arbeitswelten einzuführen? #00:33:40-3#

Interviewee: Ja, schon. Aber das Projekt, in dem wir tätig sind, das ist sehr, sehr offen. Und die Mitarbeiter wünschen sich auch am anderen Ende neue Ideen, neue Gedanken, wie man iterativ irgendwie an etwas arbeitet. Aber manchmal werden sie auch so ein bisschen desillusioniert, weil es einfach nicht anders geht, weil sich dann die Mitarbeiter oder die Masse an anderen fachlichen Kollegen beispielsweise in diesem Entwicklungsprozess dem nicht anpassen würden. Und wir haben, wir haben 16 Bundesländer und 16 unterschiedliche Meinungen und da gibt es halt kein gleiches Tool Set. Das ist jetzt sind in Nord- und Süddeutschland ganz anders als in Ost- und Westdeutschland. Also es ist je nach Bundesland unterschiedlich. Nun hat es sich im Laufe der Zeit verändert, weil man auch ein bisschen die Angst verloren hat, mit neuen Tools zu arbeiten. Die Beschaffung von Tools ist aber trotzdem eine große Herausforderung. Ob wir mit Java Conference arbeiten, damit möchte sich die Verwaltung nicht mit beschäftigen. Deswegen muss der IT-Dienstleister so was zur Verfügung stellen. #00:35:13-3#

Interviewer: Was sagst du? Inwieweit ist die Anwendung oder die Implementierung agiler Methoden großflächig im klassischen Verwaltungskontext überhaupt machbar? #00:35:25-8#

Interviewee: Es ist durchaus machbar. Ich kann jetzt nur auf die Entwicklung der Online Dienste sprechen. Also, das muss ich einmal kurz eingrenzen. Wir sehen das im Grunde genommen, dass IT-Dienstleister, die es gibt, verschiedenste OZG-Leistungen aufnehmen und sagen wir gehen hier in die Umsetzung und die bauen ja die Projekte jeweils anders auf. Also, und wir haben beispielsweise verschiedenste Projekte, ich mache den Aufenthaltstitel, wir haben auch die waffenrechtlichen Erlaubnisse, das Führerscheinenwesen und alle solche Sachen und die basieren natürlich auf dem gleichen Toolkit, auf dem gleichen Umsetzungsmaßnahmen, und der ist natürlich dann ganz gleich, teilweise teilen wir uns aber auch das Personal untereinander auf. Wenn du einen Scrum Master hast, dann ist der Scrum Master nötig. Die hast du nie 100 % in einem Projekt, sondern dann hast du denjenigen in dem Projekt Aufenthaltstitel anteilig oder dergleichen und dann wird es halt aufeinander aufgesetzt und somit bist du auch da in der Lage das skalierbar zu machen. So, wenn das einmal funktioniert, dann geht man da auch nicht weg, weil man merkt, dass es ein wirklich positiver Ansatz ist und in kürzester Zeit schnell, was zur Verfügung stellen kann. Genau das. Aber die große Herausforderung ist dann natürlich, dass sich da wieder so ein kleiner Bogen bilden kann. Da ist es dann so, dass die IT-Dienstleister sich natürlich abweichend in die Umsetzung geben. Trotzdem müssen sie irgendwann zusammenarbeiten und dafür braucht es einfach Standards, Normen und da gibt es derzeit verschiedenste Prozesse. Dafür gibt es leider unterschiedliche Herangehensweisen. Aber in den Einheiten, wo das passiert, wo die Umsetzung erfolgt, bei den IT-Dienstleistern gibt es keine großen Unterschiede. #00:37:33-9#

Interviewer: Inwieweit sind Veränderungen von erlernten oder gewohnten Arbeitssichtlinien möglich? Oder anders gesagt, was bestimmt deiner Meinung nach die Bereitschaft von Beamten, auch Prozessinnovationen zu übernehmen? #00:37:52-3#

Interviewee: Ja, der Zeitdruck, vor allem der Zeitdruck, etwas schaffen zu müssen und nicht nur etwas bereitstellen zu müssen, sondern auch durch den Zeitdruck zu wissen, das Geld ist am Ende des Jahres nicht mehr da und wir müssen hier etwas schaffen. Und wir müssen so viel schaffen wie nur möglich. Und das schaffen wir mit nur dieser Methode, die uns dort vorgestellt wird. So, da ist das Interesse schon hoch, denn auf der etwas höheren Ebene spielt Politik auch eine ganz große Rolle. Jedes Land will glänzen, jeder IT-Dienstleister will glänzen, jedes einzelne Projekte will glänzen und wenn man im Grunde genommen schnell etwas zur Verfügung stellen kann, dann erreicht man ja schon eine große Masse und das sollte auch immer das Ziel sein, dass man halt genau mit der Hilfe dieser User Stories entscheiden kann. Wie erreiche ich schnell viele Nutzer, wie bringe ich schnell etwas in die Masse? Dann setzen wir uns damit auseinander, auch mit Randgruppen, mit besonderen Situationen, mit besonderen Anforderungen, die die entsprechenden Antragsteller

haben, beispielsweise in Sachen Sprache. Dienste werden vorerst in Deutsch und Englisch zur Verfügung gestellt. So, dann kommt irgendwann noch mal der Gedanke, wir fügen auch Französisch und Spanisch dazu und dann kommen irgendwann noch mal kleinste Anforderungen dazu. Es ist auch ein spannendes Thema. Und dann aber genau, da würde ich erst mal sagen, dass es ein ganz normales Verständnis ist und das das auch steigt. Einfach dass man merkt, okay, wir haben erst mal Sprache zur Verfügung gestellt. Das ist das Verständnis einfach als Funktionalität. Aber jetzt kommen schrittweise noch die die weiteren Bundesländer hinzu und umso mehr Leute versetzen wir in die Lage, diesen Dienst auch zu nutzen. #00:40:28-3#

Interviewer: Damit sind wir auch fast schon am Ende angekommen. Ich hätte viele Fragen zum Schluss. Auf viele Sachen bist du schon eingegangen. Inwieweit lässt eine agile Entwicklung des OZG-Prozesses zu, um die Verwaltungsmodernisierung oder Staatsmodernisierung in Deutschland zu beschleunigen? #00:40:59-2#

Interviewee: Genau. Also nicht nur die OZG-Umsetzung, sondern auch die Pandemien haben ihren großen Beitrag dazu geleistet, agile Methoden in der Verwaltung einzuführen. Das ist so ein bisschen, was ich sagen würde. Und das bleibt, weil man diese Hürde gemeistert hat, überhaupt erst mal eine andere Methode, eine andere Herangehensweise auszuprobieren. Der Staat muss nicht immer alles sofort perfekt machen, aber der Staat muss in der Lage sein, etwas zur Verfügung zu stellen, dienstleistungsorientiert zur Verfügung zu stellen, was eine Funktionalität hat und was eine große Masse an Menschen abdeckt. Und das ist die große Herausforderung gewesen. Und die, die kann man mit agilen Methoden einfach schneller erreichen, als man das mit Wasserfallmodellen oder dergleichen erreichen kann. #00:41:59-8#

Interviewer: Kannst du bitte noch anknüpfen, ob agile Methoden im deutschen Verwaltungskontext angewendet werden können? #00:42:07-6#

Interviewee: Genau. Vor allem agile Methodenanwendungen. Natürlich nochmal eine Fokussierung auf die Projektorientierung. Projekte dürfen, also müssen für eine Zielerreichung geführt werden. Projekte dürfen aber nicht ewig dauern. Es muss auch ein Ende eines Projektes geben. Das ist eine große Herausforderung für die Verwaltung. Aber es bedeutet zugleich auch, dass dieses Zusammenspiel zwischen der Projektlinie und der Projektaufgabe dann ganz, ganz eng sein muss. Also fachlich eng, und dann natürlich auch noch mal, das Tooling überhaupt erst mal in die Ministerien zu bringen war eine große Herausforderung. Aber die Tools bleiben, und wenn das die Arbeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vor Ort vereinfacht, dann bleibt das auch. Also die lassen dann auch nicht mehr los. Und da finden die Kolleginnen und Kollegen auch Wege, diese Tools weiter zu finanzieren, weil sie beispielsweise teamübergreifend sind. Also du musst eigentlich immer nur, wie soll ich sagen, eine

Person haben, die das irgendwo einführt und teilweise sind es Studenten, die da reinkommen, ob es Praktikanten sind, die solche Tools mitbringen, wo sich dann der Referent etwas anschaut, während sie es dann beim Referatsleiter vorstellen. Das sind Möglichkeiten, die organisieren sich auch mal mit so einem Kanban Board. #00:43:58-1#

Interviewer: Inwieweit sind agile Arbeitsmethoden für die Verwaltungsmodernisierung des Vorteiles? #00:44:14-1# Interviewee: Großer Vorteil ist die schnelle Verfügung, die Skalierbarkeit, dass wir, dass wir einfach besser skalieren können und uns nicht irgendwie in großen Fragestellungen verfangen und immer wieder hängen bleiben und irgendwann versandet etwas. Bei Agilität geht es nicht nur darum, Sachen schnell abzuarbeiten, sondern auch um Sachen nicht zu vergessen. Das ist halt noch mal eine große, große Herausforderung, auch für die Verwaltung, Sachen nicht einfach versanden zu lassen, sondern immer am Ball zu bleiben und dieses am Ball bleiben. #00:45:42-5#

Interviewer: Was sind die größten Herausforderungen, die sich jetzt bei der agilen Entwicklung von Verwaltungsdienstleistungen in Deutschland ergeben. Und hättest du da direkt Verbesserungsvorschläge? #00:45:56-7#

Interviewee: Also das Fehlen von Standards ist für die Digitalisierung der deutschen Verwaltung eine massive Herausforderung. (...) Und beispielsweise bin ich ein großer Gegner des föderalen IT-Management, das ist für mich Zeitverschwendung, weil einer muss den wirklichen Fokus haben. Also einer das „Einer für alle“ Prinzip. Und wer nicht mitmachen möchte, muss im Grunde genommen selbst diese Finanzierung übernehmen. Und klar, Leistungsbeschreibungen sind wichtig und das muss auch gemacht werden. Aber ich brauche keine Prozesse, die beschrieben werden, die so generisch sind, dass sie keinen Sinn machen, weil jede Verwaltung weiß durch ihre Fachlichkeit besser, wie es umgesetzt werden muss, als dass es überhaupt irgendjemand anderes weiß. Also für mich ist das klar eine Zeitverschwendung im Rahmen der digitalen Umsetzung. Es muss dann die Fokussierung vor allem auf eins liegen, auf das „Einer-für-alle“ Prinzip, unter Anschubfinanzierung durch den Bund, um im Grunde genommen erst mal diesen Anschub zu ermöglichen. Dazu helfen agile Methoden, das auch noch beizubehalten. Also Agilität kannst du vor allem auch erreichen. Also da hast du auch eine Möglichkeit, kollaborativ an etwas zu arbeiten. Und das ist halt eine große Herausforderung bei der „Einer-für-alle“ Leistung, weil da bei dem Prinzip, auch wenn es nur einer macht, andere mitreden wollen und das schaffst du nur mit Agilität und mit der Möglichkeit der Beteiligung anderer. Sonst funktioniert auch das „Einer-für-alle“ Prinzip nicht. #00:47:57-2#

Interviewer: Überwiegen jetzt hier Vor- oder Nachteile bei der Anwendung agiler Methoden in den klassischen deutschen Verwaltungsstrukturen? #00:48:10-1#

Interviewee: Es war eine große Herausforderung, Agilität einzubringen in ein sehr, sehr strukturiertes und sehr hierarchisches Arbeiten in der deutschen Verwaltung. Das muss man sich da wohl voranstellen. Aber dieser Durchbruch, den wir mit der Agilität erreicht haben, mit der Bereitstellung von Tools und Möglichkeiten, die nicht nur für die Softwareentwicklung und nicht nur für die Entwicklung von Online-Diensten hilfreich sind, sondern auch im allgemeinen Organisationskontext für die deutsche Verwaltung was gebracht haben. Also meine Meinung dazu ist einfach eine sehr, sehr positive. Ein sehr, sehr positive Art Anschlag in der Verwendung von Tools und weiteren innovativen Möglichkeiten. Methoden, die im Grunde genommen in der Verwaltung sicher vorgezeigt oder hervorgehoben wurden. #00:49:08-3#

Interviewer: Jetzt sind wir schon am Schluss, es sei denn, es gibt deiner Meinung nach noch weitere Themen oder Punkte, die jetzt noch nicht angerissen wurden oder was du mir sonst noch mit auf den Weg geben willst, in Verbindung mit den OZG, über das wir noch nicht gesprochen haben. #00:49:25-1#

Interviewee: Also im Hinblick zur OZG-Umsetzung und zur Agilität, der Ansatz kam zu spät und die Notwendigkeit mit diesen Tools zu arbeiten. Die Entscheidung, welche Tools zu verwenden sind, kam ebenfalls zu spät oder hat einfach zu lange gedauert. Sonst wären wir Grunde genommen zwei, drei Jahre weiter, wenn wir früher angefangen hätten. Hätte sich das BMI auf Standardisierung fokussiert und nicht auf irrelevante Themen, wie das föderale IT-Management. Genau, das ist nochmal ein ganz wichtiger Punkt, glaube ich, dass man das noch mal hervorhebt, dass eine große Herausforderung einfach die fehlende Struktur ist, in der es eine fehlende Standardisierung durch das BMI gab, dass sich alle wünschen und das BMI hätte die Macht und Verpflichtung gehabt, durch das OZGs auch Standards festzulegen. Da gibt es eine solide Durchgriffsklausel. Es wurde aber nie angewendet. Und ich erinnere mich noch damals zu der Zeit, als das OZG abgestimmt wurde mit seiner ersten Version, wie heiß die Diskussionen im Bundesrat waren, dass überhaupt abzustimmen und damit mitzugehen, weil sie Angst davor haben, das Umzusetzen oder nun mit den Konsequenzen leben zu müssen, eine Entscheidung zu treffen. Das zeigt einfach, wie schwach sowohl die OZG-Umsetzung im Bundesinnenministerium ist, sowohl unter Herrn Seehofer als unter der jetzigen Ministerin Frau Faeser. Also beide haben da langfristig in ihren Häusern nichts Gutes getan, weil der Fokus nicht auf der Digitalisierung war und auch nicht weiterhin liegt, sondern vor allem auf Polizei und Recht, und auch viele Sachen einfach noch weiterhin ungeklärt sind. Also dass das Thema Digitalcheck fehlerhaft oder einfach nicht vorhanden ist. Da gibt

es nur Ideen dazu, aber keine Umsetzung. Da gibt es halt große Herausforderungen im Rahmen der föderalen Infrastruktur. Da fehlen einfach Module. Nun, also eine Digitalisierung eines Staates und das Vertrauen für den Staat schafft man nicht mit der ausschließlichen Verwendung von Online-Diensten, sondern von Modul von Modulen, wie beispielsweise eine Signatur und Siegeldienst, der digital läuft, mit dem ich digital mit meinem Personalausweis Sachen unterschreiben kann, aber auch nicht nur gegenüber der Verwaltung, sondern auch im privaten Kontext. Und das ist einfach völlig verloren gegangen. Prioritäten sind einfach falsch gesetzt worden. Genau. Aber das ist einfach ja auch weiterhin keine Priorität. Das Thema hat keine Priorität, auch wenn der Koalitionsvertrag, der gerade läuft, einfach dort einen Fokus gelegt hat. Aber genau, die Realität sieht dann doch ganz anders aus. #00:53:12-7#

Interviewer: Herzlichen Dank für das Gespräch. Wir sind jetzt am Ende angekommen. #00:53:17-7#

Interviewee: Sehr, sehr gerne. Hat mir eine Freude bereitet. Wiedersehen. #00:53:24-7#

### **C.11 Transcript IN-XI**

*Date of Interview Conduction: 18.04.2023 via Zoom*

Interviewer: Hallo Frau XY (anonymisiert). Ein herzliches Dankeschön, dass das heute funktioniert hat. Auch die Vermittlung, dass Sie darauf eingegangen sind. Ich weiß, dass ist keine Selbstverständlichkeit in einem auch eng getakteten Zeitplan. Genau. #00:00:21-1#

Interviewee: Hallo, sehr gerne und ich freue mich auf das Gespräch. Ich habe jetzt noch eine Verständnisfrage, denn ich war mir jetzt gar nicht sicher, wo ich mir den Fragenkatalog angeschaut haben. Ich meine, ich habe selbst zu dem Thema Daten gesammelt. Also der ist noch nicht veröffentlicht, der ist noch unter Review. Wenn der schon fertig wäre, dann könnten Sie de natürlich zitieren. Aber wenn ich Ihnen jetzt die Fragen beantworte, dann basieren die auch auf den Daten, die ich gesammelt habe und sind dann so eine akkreditierte Wiedergabe, sag ich mal davon. Mein Paper wäre für Sie sicherlich sehr spannend, auch die Literaturrecherche also für den Literaturteil, denn das ist ja alles noch ziemlich vage, was es da gibt. Also es gibt nur drei vier empirische Paper, aber die sind auch immer alle unterschiedlich, wie die agil definieren. Es fehlt eine übergreifende Definition und wir haben da versucht ein bisschen Ordnung reinzubringen. Ja, aber dazu kann ich ja dann gleich mehr erzählen. Aber es klingt auf jeden Fall spannend. #00:02:07-0#

Interviewer: Können Sie zu Beginn bitte erst einmal etwas zu sich, zu Ihrer Position und zu Ihrem Tätigkeitsfeld sagen? #00:02:14-0#

Interviewee: Erst einmal, wir können uns gerne duzen. Ja, gerne. Ich habe im Bachelor und Master Politik- und Verwaltungswissenschaften studiert. Also ich noch meine Masterarbeit geschrieben habe, war ich da auch überhaupt noch nicht auf der Zielgeraden und habe dann aber die Promotionsstelle gesehen, die ich jetzt habe. Es hat alles vereint was mir gefällt. Und ich habe auch einen jungen Professor als Betreuer, er ist nicht so ein älterer, der dann nicht die Zeit hat oder den man nur per Post erreicht. Also das ist mir schon wichtig, sonst hätte ich das mit der Promotion wahrscheinlich nicht angefangen. Und dann ich noch in Lausanne. Die Bedingungen für eine Promotion hier sind sehr gut. Ich mache hier eine kumulative Dissertation. Das heißt, ich habe drei einzelne Forschungsprojekte und jedes Projekt mündet in einer wissenschaftlichen Publikation mit Peer Review. Ein Paper dazu habe ich zur agilen Verwaltung geschrieben. Und das Thema agile Verwaltung? Genau. Ja, das entstand aus der Motivation heraus, dass es eben sehr wenig Forschung dazu gibt. Und irgendwann kam dann dieser Artikel von Frau Ines Mergel im Papier Public Administration Review, wo sie dann darauf hingewiesen hat, dass es eigentlich viel zu wenig Forschung dazu gibt. Und es fällt natürlich dann auch in der Praxis auf, dass es immer mehr Verwaltung gibt, die agil arbeiten bzw. sich dieses Buzzword überstülpen, aber man weiß nicht so genau, was dahintersteckt. Dann haben wir nach Fällen gesucht und ich habe dann eben auch gesehen, dass es so in der Dachregion schon die meisten Fälle in Deutschland gibt, also dass es da in Deutschland irgendwie schon einfach viel los ist, was Agilität im öffentlichen Sektor angeht. Dann habe ich insgesamt 19 Verwaltungen interviewt, also auf kommunaler Ebene als auch auf Landes- und Bundesebene. Ich die mal eben mal kurz zeigen, wen ich da alles interviewt habe. Ich habe nämlich morgen eine Präsentation im Bundesamt für Migration und Flüchtlinge, wo ich die Ergebnisse vorstelle. #00:06:32-8#

Interviewer: Sehr gerne, ich bin gespannt. #00:06:36-0#

Interviewee: Okay. Genau. (...) Das sind die, die ich interviewt habe. Da sind jetzt wahrscheinlich auch welche von dir mit dabei, nehme ich an, oder? #00:06:45-9#

Interviewer: Spannend, ich sehe Du hattest auch einige Städte mit dabei. Auf kommunaler Ebene habe ich das nicht untersucht. Deswegen habe ich keine Städte in mein Datenset mit einbezogen. #00:06:58-5#

Interviewee: Ja, genau. Also, die haben wir interviewt. Es war echt ein größerer Aufwand, die auch teilweise zu finden, denn viele präsentieren sich agil nach außen zum Beispiel, sind es aber am Ende nicht und dann gibt es andere, die machen ar-

beiten agil wirklich versteckt und da findet man die dann irgendwie in einem Excel Sheet als kleiner Programmpunkt auf einem Kongress oder dergleichen. Da steht dann irgendwas, aber es ist nicht klar, was die eigentlich machen. Dann habe ich das Interview geführt und dann kam heraus. Wow, die bilden einfach 20 agile Lotsen aus und es wird aber gar nicht nach außen kommuniziert. Das fand ich interessant. Also was da für Unterschiede gibt, auch bei der Außenkommunikation, inwieweit die das für sich auch als Employer Branding nutzen. Das BMAS beispielsweise nutzt es als Employer Branding, wie beim Creative Bureaucracy Festival im Jahr 2022 in Berlin, bei denen ist es ein totales Employer Branding geworden. Ich habe die agilen Coaches vom BMAS auch interviewt, so wie du auch. Genau. Also das war auf jeden Fall eines der wichtigsten Interviews. Also es gab einige Interviews, die sind herausgestochen. In meinem Paper habe ich die Neo-Institutional Theory angewendet. (...) Aber wir haben uns dann angeschaut. Okay. Was ist der initiale Impuls für agiles Arbeiten? Auch bei dieser Etappe von unserem Modell haben wir uns die Neo-Institutional Theory angeschaut. Also gibt es von außen normativem Druck oder ist das irgendwie aus dem Wettbewerb heraus mit anderen? Genau, aber das ist jetzt noch nicht klar, ob das durchgeht, weil das noch unter Review und es kann auch sein, dass wir noch viel an dem Paper wieder ändern müssen. Aber genau und dann folgt bei uns in dem Paper, was entsteht dann für eine Motivation? Als warum? Oder warum implementieren öffentliche Verwaltung agiles Arbeiten? Was erhoffen sie sich davon? Und da haben wir auch etwas den Public Value Framework mit reingenommen, also eben das man wieder den Bürger mehr in den Fokus rückt. Also dass man praktisch Value für den Bürger kreiert. Und es ist schon ein Kernaspekt von agilen Arbeiten und wir haben jetzt aber rausgefunden, dass, wenn man alles zusammen betrachtet, alle 19 Verwaltungen diese Bürgerfokussierung nicht unbedingt im Mittelpunkt von agilen Arbeiten setzen, sondern eigentlich eher, um organisationsinterne Prozesse zu verbessern. Ja genau, dann kam eben diese Adoptionsphase und da haben wir dann vier Kategorien unterteilt. Was für Voraussetzungen geschaffen werden, was sind Erfolgsfaktoren, Change-Management und dann Herausforderungen. Diese gebildeten Kategorien sind dann die deduktiv gebildeten Kategorien, die dann mit der qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet wurden. #00:11:22-1#

Interviewee: Genau. #00:11:23-0#

Interviewer: Nach wem hast Du die qualitative Inhaltsanalyse ausgewertet? #00:11:28-8#

Interviewee: Also, es gibt in dem Paper, was wir das jetzt geschrieben haben. Wir hatten nicht viel Platz für den Methodenteil. In dem Paper gab es nur drei Sätze zum Codierungsprozess. Also wir haben einfach zwei Runden Coding gemacht. Wir hatten ein paar deduktive Kategorien, die meisten sind aber induktiv entstanden, weil

es einfach noch nicht viel Literatur dazu gibt. Deshalb gab es nicht viel deduktive Kategorien, also außerhalb von unseren beiden Theorien, die wir hatten. Aber das meiste ist eigentlich vor allem induktiv entstanden. #00:12:16-5#

Interviewer: Spannend. #00:12:18-5#

Interviewee: Also vielleicht die wichtigste Unterscheidung, wie wird das Ganze definiert? Welche agilen Praktiken werden genutzt und in welchen Situationen haben wir gesagt, wir sehen zwei Cluster an agilen Methoden, und zwar einmal das sogenannte Soft Agile und auf der anderen Seite dann das sogenannte Hard Agile. Wir haben gesagt, dass Hard Agile sind wirklich die, die agile Frameworks anwenden, also Scrum oder agiles Projektmanagement. Und die sind dann auch oft schon viel mehr institutionalisiert. Also die werden dann vor allem in diesen ganzen digitalen Referaten angewendet, wie IT-Referaten. Die kommen dann aus dem Software Development und dann aber auf der anderen Seite waren eigentlich 12/19 Fällen von den insgesamt 19 befragten Interviewpartnern, wo man eigentlich sagen kann, die machen noch kein Scrum und auch noch kein eigenes Projektmanagement, sondern die tasten sich erst mal an das Thema agil heran, sagen zwar schon, sie würden agil arbeiten, aber eigentlich machen sie eher Soft Agile, was dann bedeutet, die nutzen irgendwie agile Tools, also Elemente aus Scrum oder Design Thinking und stoßen vor allem einen Kulturwandel, um ein grundsätzliches agiles Mindset zu streuen, an. Und ja, das sind also zwei sehr unterschiedliche Ausgangspunkte. Und dann haben wir, dass hat man eben auch gesehen, die in der Mitte, was die beiden eigentlich vereint. Die Klassifizierung Soft Agile und Hard Agile haben wir selbst vorgenommen, nicht aus der Literatur genommen. Genau, auch weil es in der Literatur noch nicht existiert. Und dann haben wir eben auch so Tendenzen gesehen, dass dann eben Soft Skills, was ich jetzt gerade eben schon gesagt habe, dass Hard Agile vor allem eben aus den IT-Abteilungen und digitalen Programmen angestoßen wird und Soft Agile eben eher von der Personalabteilung, dem strategischen Planungsstab oder dem Management. Aber es ist natürlich eine Momentaufnahme gewesen. Und was bedeutet das natürlich jetzt? Wenn sich jetzt aktuell eine Personalabteilung mit ein bisschen Agilität beschäftigt, dann ist das halt eine Momentaufnahme. Und es kann natürlich sein, dass die Verwaltung, die damals noch in der Personalabteilung sich damit beschäftigt hat, das mittlerweile schon auf den strategischen Planungsstab oder Managementebene weitergegeben hat, auf die höhere Ebene, sage ich mal, genauso wie auch in der Zukunft Verwaltungen, die jetzt noch Soft Agile unterwegs sind, vielleicht jetzt schon Scrum anwenden. Also das ist sehr fluid, aber das war halt so der Status quo, als ich die alle interviewt hab. (...) Genau. (...) Ja, der initiale Impuls. Das sind jetzt hier, das ist jetzt logisch, dann die Motivation, ein bisschen so was Hierarchisches gesehen, dass es eigentlich bei den meisten mit Druck aus der Umwelt beginnt, also so was wie eben der Prozess geht

es darum, wir eigentlich beobachtet, dass das OZG wirklich in vielen Fällen dazu geführt hat, wir müssen jetzt schneller arbeiten, wir brauchen neue Methoden, wir müssen uns anders organisieren. Das war dann so ein bisschen ein Beschleuniger für diese Transformationsphase, also eine neue Form der Arbeit oder eine neue Art der Strukturierung. Und genau das führt dann wiederum auf niedrigerer Ebene zu organisationsinternen Motiven, wo es dann mehr ins Detail geht. Also was wollen wir wirklich? Wollen wir schneller werden, effizienter werden, transparenter werden, mehr Synergien schaffen? Wir wollen anders arbeiten, wir wollen attraktiv sein als Arbeitgeber oder bleiben, also es auch als Employer Branding nutzen. Also das war so das Thema der Motivation. (...) Und dann geht's in die Adoptionsphase. Eines der spannendsten Findings war, sag ich mal, wenn man sich die Voraussetzungen anschaut, dass es dann eben viele in der Verwaltung gab, also 5/19, sind auch nicht so viele, aber die haben wirklich eine neue Organisationsform eingerichtet, die neben dem offiziellen Organigramm bestehen. Also, wie Parallelstrukturen, wo die dann agil arbeiten oder wo die einfach sich eine neue Welt erschaffen, wo die dann so arbeiten können wie es angemessen ist und wie sie ihre Ziele dann auch besser erreichen, weil das eben außerhalb der Silostrukturen stattfindet. Und da gab es zum Beispiel eine Stadt aus Baden-Württemberg, Bad Krozingen, also wirklich eine kleine Stadt, die dann zum Beispiel in ihr Organigramm ein neuer Kreis eingefügt hat, wo das dann Projektarena heißt. Genau. Und da sieht man dann, dass da eben Themen bearbeitet werden, die alle Dezernate betreffen, also horizontal verlaufen und dass da eben auch Bürger mit einbezogen werden. Also der Gemeinderat, also auch Bürgerinnen und Bürger. Und das haben die dann eben so ins Organigramm involviert und da wurden neue Strukturen geschaffen und sind auch entstanden durch diese agile Herangehensweise. Genau. Das war sehr interessant. Hamburg hat auch so etwas wie eine Parallelstruktur etabliert und die sind auch ganz stark vom OZG getrieben. Spannend. Die Erfolgsfaktoren sind eigentlich immer die gleiche. Topmanagement ist weniger relevant. Change Management, nur teilweise. Für die Praxis, was braucht es für diese agile Transformation? Was war da wichtig im Coaching? Dass Kompetenzen inhouse aufgebaut werden, also vor allem durch die Ausbildung von so agilen Coaches. Dann eben das Thema Marketing und Kommunikation. Auf freiwillige Mitwirkung pochen, niemanden zwingen und mit einem Pilotprojekt beginnen. Und dann aber auch schon, viele haben sich schon externe Unterstützung geholt, von der kleinen Beratung mit einem Tag bis zur dauerhaften Begleitung von einem den ganz großen Playern in der Beratung. #00:20:59-7#

Interviewer: Das ist auch meine Erfahrung. Also Interviewpartner aus Landes- und Bundesebene, die hatten alle externen Berater hinzugezogen. #00:21:06-5#

Interviewee: Ja, genau. Die große Beobachtung, das haben wir dann eben auch gesehen, die Soft Agile machen, also die jetzt erst anfangen mit Agilität, die erstmal so das agile Mindset an die Leute heranbringen wollen, die haben die größten Herausforderungen. Und je mehr es institutionalisiert ist, das heißt, je mehr mit Frameworks gearbeitet wird, desto geringer sind die Hürden, das auch in der Verwaltung dann in die Breite zu tragen. Und ja, die größte Hürde ist natürlich das Thema Angst vor Agilität, eine falsche Vorstellung davon, der Name Agilität selbst und da eben vor allem zum Beispiel auf Landes- und Bundesebene, einfach auch die Angst, dass Informationen nach außen dringen könnten, wenn man mit Bürgerinnen und Bürgern zusammenarbeitet, dass man irgendwie nach außen offenbart. Oh, wir haben hier was, das noch nicht 100 % fertig ist. Dass kann auch für die Opposition eine Angriffsfläche sein, die dann darauf aufmerksam werden könnte und das als Schwäche auslegen könnte. Ja, und dann weitere Herausforderungen. Zu hohe Erwartungen an die Mitarbeiter. Einfach weil die, mit denen ich geredet habe, einfach selbst so innovative Leute sind. Und die haben einfach schon schnell und frühzeitig mit Agilität angefangen usw., sonst würden die nicht eine Führungsposition haben in dem Bereich. Und die stoßen dann natürlich ständig mit Leuten zusammen, die halt noch nicht so weit sind. Und dann aber auch dieses Thema, das ganz viele Schwierigkeiten haben, die Nutzerperspektive einzunehmen und eben oft ankommen und schon eine Lösung im Kopf haben. Ja, genau. Und dann bürokratische Rahmenbedingungen. Also so Sachen wie okay, wir würden gerne eine großartige Stelle ausschreiben, aber bei auf IT-Sachbearbeiter bewerben sich halt keine Kollegen, Produktmanager oder so dürfen wir das in der Stellenausschreibung nicht nennen. Das ist auch so bei dem Thema schwierig. Die Priorität des Tagesgeschäfts. Also gerade bei den Verwaltungen, wo die dann so agile Lotsen haben, die machen das ja dann auch voll oft. On top auf ihren normalen Job und betreuen dann irgendwie innerhalb der Verwaltung Projekte und können da dann aber nicht immer 100 % ja zu sagen, weil immer wieder das Tagesgeschäft auch dazwischenkommen kann. Genau. Ja, also, das war jetzt ein so grober Umriss. #00:25:34-0#

Interviewer: Dankeschön. Ich hätte da nur mal kurz eine Anschlussfrage und dann noch ein paar dezidierte Fragen aus dem Interview. Du hast zu Beginn gesagt, dass ihr identifiziert habt, dass in Deutschland im Bereich Agilität im öffentlichen Sektor gerade sehr viel passiert, gerade sehr viel los ist. Aber wie habt ihr das identifiziert, wie habt ihr das festgemacht? Kannst Du dazu bitte noch was sagen? #00:25:52-1#

Interviewee: Es gibt ja dieses Forum Agile Verwaltung in Hamburg, wo ja auch immer sehr viel Informationen gesammelt werden und dann gerade beim Creative Bureaucracy Festival, was auch ein Aushängeschild für Modernität und Fortschritt ist. Und was ist gerade so en vogue im öffentlichen Sektor? Und da waren hintereinander

dreimal ein paar Vorträge zum Thema Agilität und ich finde das es dann schon so einen Maßstab dafür, dass in dem Bereich gerade viel los ist. Und auch wenn man sich irgendwie so andere digitale Programme vom öffentlichen Sektor anschaut, zum Beispiel Digitaler Staat Online gibt es noch. Genau. Und einfach, wenn da so ein Thema immer wieder aufkommt, kann man finde ich schon sagen, dass das jetzt in der Praxis einfach an Relevanz gewonnen hat. Und wir haben dann halt gesehen, als ich auch versucht habe, in Österreich und in der Schweiz Fälle zu finden und ich weiß nicht, ob es an mir lag, aber ich habe erst überlegt haben wir gucken uns die ganze Dachregion an und machen eine Comparative Case Study. Aber wir haben da wirklich, also nicht allzu viel in Deutschland gefunden und das hat uns echt überrascht. #00:27:28-1#

Interviewer: Was würdest Du sagen? Du hast schon gesagt, dass Agilität oftmals ein Buzzword ist, und jeder versteht unter Agilität was anderes. Aber was würdest Du jetzt mit deiner Erfahrung sagen, was verstehst Du letztendlich unter agilen Methoden oder einer agilen Arbeitsweise? #00:27:54-6#

Interviewee: Also ich kann das natürlich jetzt nur so aus der Vogelperspektive beantworten. Also, dass das nur ein Kontinuum ist, etwas, was ununterbrochen aufeinander folgt. Genau. Also einfach die Agilität sich über die Zeit weiterentwickelt und das alle eigentlich am Anfang erst mal anfangen müssen mit diesem agilen Mindset. Also einfach so, erstmal mit so einem Kulturwandel. Das ist die Grundvoraussetzung und dann können sich langsam alle weiter wagen und sich hocharbeiten. Also ich sehe es schon so ein bisschen hierarchisch auch, dass es so ein bisschen wie eine agile Leiter gibt. Es ist aber schon wichtig, dass alle eigentlich unten anfangen und nicht direkt mit Scrum. Denn die Verwaltung ist kulturell auch sehr sensibel. Und ja, man muss sich da sofort rantasten. Also von Soft Agile zu Hard Agile in verschiedenen Etappen und in kleinen Schritten vorangehen und in kleinen Häppchen, sag ich mal, dass den Mitarbeitenden herantragen. #00:28:48-3#

Interviewer: Also mehr im Bottom-Up Prozess und nicht als Top-Down Prozess? #00:28:54-6#

Interviewee: Ja, würde ich schon sagen. #00:28:58-9#

Interviewer: Welche Erfahrungen hast Du jetzt mit der Anwendung agiler Methoden im OZG-Kontext gemacht? Oder hast Du da schon Erfahrungen gemacht, dass agile Methoden auch bei der Erarbeitung von einzelnen Einzelleistungen angewendet werden in einzelnen Teams? #00:29:15-9#

Interviewee: Ja, also eben vor allem in Hamburg. (...) Also ich weiß es aus Hamburg und aus Niedersachsen, dass die eben helfen. Ja genau, dass die für eine Sozialleistung

zuständig waren und die dann mit agilen Methoden entwickelt wurden. Aber ich bin da eben nicht jeden einzelnen in die Cases stark eingedrungen. Ich weiß, dass das ein Trigger war, um ihre Verwaltungsstrukturen anzupassen und das OZG dann nicht umzusetzen, aber praktisch ja anzufangen damit müssen. #00:29:45-1#

Interviewer: Und wie hast du jetzt auch bei den Interviews als Außenstehende erlebt, bezüglich der Arbeitsabläufe innerhalb der Ministerien auf Bundes- und Landesebene? Du hast fünf Bundesministerien interviewt und fünf Landesbehörden. Also, ob du da Einblicke in die Arbeitsabläufe hattest und wie weit du sagen würdest, diese klassischen Arbeitsweisen, die du eventuell da wahrgenommen hast, siehst du eben auch als konstruktiv für die Verwaltung an und ihre Verpflichtung, eben ihre Aufgaben effektiv erfüllen zu können. #00:30:46-0#

Interviewee: Da war ich jetzt in keine Arbeitsabläufe integriert. Mein Fokus war auch nicht genau, wie haben sich da jetzt Prozesse verwandelt? Als das Einzige, was ich eben mitbekommen habe, ist, dass in einigen Verwaltung ebenso neue Governance Strukturen aufgebaut wurden. Also es gab auch noch ein Interview mit Duisburg, die waren auch sehr von diesem Digitalisierungsdrang getrieben und haben dann wirklich so eine neue Governance Struktur entwickelt, wo diese Digitalisierungsprojekte dann vorangetrieben werden. Und das war dann auch parallel zu den Silostrukturen und da geht es wirklich nur um digitale Projekte und das hat wirklich alles andere aufgeweicht, also aufgeweicht, sag ich mal, also Digitalisierung ist da keine Frage mehr von einem Silo oder von einem Referat, sondern das ist ein großes, übergreifendes Thema. Und da hat es aber auch so gut funktioniert, weil der Bürgermeister das gepusht hat. Die Person, die ich da interviewt habe, die wurde dann auch rausgenommen aus der ursprünglichen Abteilung und ist jetzt nur noch für diese neue Governance Digitalisierungsstruktur zuständig, wo eben OZG-Themen bearbeitet werden. Also da wird dann in neuen Strukturen gearbeitet mit flachen Hierarchien und da werden auch neue Stellen entworfen. Also es ist so eine neue Parallelwelt eigentlich. #00:32:12-3#

Interviewer: Wie siehst Du die Rolle von Beratern bei der Einführung neuer, agiler Arbeitsmethoden? Wie bewertest Du das? #00:32:23-0#

Interviewee: Ich würde mal sagen weniger kritisch. Also da arbeiten smarte und schnelle Leute. Ich glaube schon, dass es mittlerweile in den Beratungen auch ein größeres Verständnis für die Verwaltung gibt, also dass sich das schon auch gewandelt hat und sich die beiden schon sehr stark annähern. Auch vom Kulturverständnis her der einen Seite und auf der anderen Seite, dass die Verwaltung aber auch große Schritte voran macht und es einfach viele neue Mitarbeiter gibt, die frisch aus dem Studium kommen und auch schon ein ganz anderes Mindset mitbringen. Und ich glaube, dass sich diese zwei Welten zumindest in der Zukunft immer mehr annähern

werden, weil es keine andere Möglichkeit mehr gibt, außer so zu arbeiten. Also agil und in neuen Strukturen, flachen Strukturen und weniger hierarchisch, schneller und innovativer. #00:32:59-4#

Interviewer: Welche agilen Methoden bieten sich besonders für die Verwaltung an? Kannst Du das irgendwie klassifizieren, wo Du sagst, diese agilen Methoden sind jetzt auch vielleicht einfach erst mal in der Anwendung, in der Implementation und können für jeden Mitarbeiter schnell und verständlich nutzbar sein? Also würdest Du sagen, da gibt es Unterschiede in der Methodenvielfalt von agilen Methoden in der Nutzbarkeit und Anwendbarkeit? #00:33:15-4#

Interviewee: Also ich meine, Scrum ist natürlich schon ein Riesenframework, da muss man, finde ich, wenn man das jetzt richtig machen will, schon eine Zertifizierung und Schulungen durchführen. Aber ich glaube, was jeder anfangen kann, ist irgendwie dann so Elemente daraus zu nehmen, also zum Beispiel, dass man sagt, wir machen eine Retrospektive oder Elemente aus Design Thinking, dass man sagt, wir versuchen mal Personas zu bilden, wir haben irgendwie einen neuen Service, also einfach so Kleinigkeiten. Dann natürlich, ich meine, Kanban Boards sind jetzt immer so wow, aber eigentlich ist es auch nur eine übersichtliche Darstellung, was für Aufgaben man gerade hat. Okay, klar, das kann man auch machen, wenn man denkt, es wäre super innovativ (...) oder eben auch mal eine Stakeholder Analyse. Und dann ist für mich aber auch so was wie, dass man einfach mal sagt, wir machen ein crossfunktionales Team. Ist für mich auch eine Art von Agilität und dass man sich auch traut, vielleicht mal von außen Leute mit reinzuholen. Also wenn man schon weiß, bei einem Projekt sind viele Bürger tangiert, dass man sich als Verwaltung traut, da mal nach außen zu treten und dann designierte Stakeholder mit einzubeziehen. Also das gehört, finde ich auch dazu und damit kann eigentlich jeder sofort anfangen. #00:34:58-9#

Interviewer: Hältst Du es auch für möglich, dass agile Methoden großflächig in einem klassischen Verwaltungskontext in Deutschland anwendbar sind? #00:35:07-0#

Interviewee: (...) Es gab, glaube ich mal, irgendwann einen Vorstoß von einem agilen Ministerium. Es steht im Koalitionsvertrag witzigerweise, dass die Verwaltung agiler werden soll. Ich meine, bis jetzt wurde es nicht so ernst genommen. Aber wenn man auf politischer hoher Ebene ernst genommen würde und die da wirklich Ressourcen reinstecken würden, dann hätte sowieso keiner eine Wahl, sag ich mal, aber ich glaube, es ist immer so ein bisschen so ein zweispuriger Prozess. Also einerseits muss schon Druck von oben da sein. Also es muss von der Führungsebene, also wenn man jetzt will, von der Regierung, von den regierenden Parteien verstanden werden, dass das eine Priorität ist. Und dann muss es aber auf allen Zwischenebenen auch immer überzeugte Personen geben. Und das ist, glaube ich, realistischerweise

nicht überall sofort zu finden, also vielleicht in paar Jahrzehnten. Aber es muss sowohl von oben kommen als auch von unten und auf den Zwischenebenen, aber auch auf Abteilungsleiterenebene auch, dass es von nirgends blockiert werden kann. Und ich glaube, da gibt es noch nicht genug Leute, die das Mittragen würden. #00:36:23-3#

Interviewer: Du sprichst die Kulturkonflikte auch auf der unteren Ebene der Mitarbeiter an. Was bestimmt Deiner Meinung nach die Bereitschaft von Beamten oder von Verwaltungsangestellten Innovation in Teams und Referaten zu übernehmen? #00:36:42-1#

Interviewee: (...) Ja, also, ich glaube das kommt auf die Personen an. Also, es gibt auch genug alte Mitarbeitende, die total offen sind für Innovation. Dann gibt es aber auch Junge, die pauschal nicht innovationsoffen. Es steht und fällt, wer da sitzt damit. #00:37:00-7#

Interviewer: Jetzt sind wir tatsächlich fast auch schon am Ende. Was sagst du? Wie wirken sich agile Methoden aus, um die Verwaltungsmodernisierung zu beschleunigen? #00:37:13-0#

Interviewee: (...) Also. Was man auf jeden Fall beobachten konnte, ist, dass es Effizienzsteigerungen gab. Was dann folglich ein besserer Einsatz von Steuergeldern bedeutet. Also schon auf jeden Fall eine Verbesserung. Und dass Projekte einfach auch durchgezogen werden. Also das haben ganz viele gesagt, dass sie seitdem, also vor allem die zum Beispiel Projekte mit Scrum bearbeiten, dass es viel mehr, eigentlich viel mehr Dokumentation ist als davor und viel mehr Regeln eigentlich als man denkt. Also viele denken okay, agil, ich mache was ich will oder wir sind jetzt alle ganz cool, locker und flache Hierarchien. Aber eigentlich bedeutet das in vielen Fällen, also wenn man wirklich mit agilen Frameworks arbeitet, genau das Gegenteil. Also man muss viel disziplinierter sein, viel mehr Dokumentation, auch klarere Rollen und Regeln, die es vielleicht so im Geschäftsverteilungsplan nicht gibt. Ja, und das führt dann dazu, dass Projekte schneller durchgezogen werden und schon auch mit einem positiveren Outcome für alle Beteiligten. Also die Verwaltung arbeitet eigentlich für Bürgerinnen und Bürger und soll Services liefern und soll eigentlich einen Wert auch dadurch kreieren, den man zwar nicht messen kann, aber mit agilen Methoden zu bearbeiten hat. Jetzt bei den Fällen, die ich interviewt hat, konnte gesehen werden, dass Endnutzer von Dienstleistungen zufriedener sind, weil sie eben früher eingebunden wurden und einfach früher sagen konnten, was sie eigentlich davon halten. Und somit konnten dann auch viel Kosten eingespart werden. Also das wurde auch mehrmals genannt. Also ein banales Beispiel. Es wurden irgendwelche Flyer erstellt, Bürgerprojekte und da wurden verschiedene Punkte festgelegt für dieses Event oder ich weiß es nicht. Und die haben dann noch mal kurz überlegt, okay,

lass mal einfach noch mal fragen, wie die Bürger das jetzt finden. Und dann kam irgendwie raus, eigentlich wollen die ganz anderen Schwerpunkte bei diesem Event und die würden das irgendwie anders gestalten. Und dann haben sie diesen Flyer irgendwie nochmal komplett anders gemacht. Somit wurde dann direkt ein besserer Outcome erzielt und auch Gelder eingespart. Also einfach auch dieses Verhindern von zukünftigen Fehlern sag ich mal. #00:40:37-0#

Interviewer: Jetzt hast Du schon auch einen Vorteil angesprochen, doch inwiefern ist jetzt der Einsatz agiler Arbeitsmethoden für die Verwaltungsmodernisierung neben der Effizienzsteigerung von Vorteil? #00:40:48-9#

Interviewee: Also auf jeden Fall auch mehr Transparenz hin, auch zur Politik. Also Bürokratie, sage ich mal. Oder Verwaltungsmitarbeiter müssen ja schon auch immer legitim sein gegenüber dem, für den sie arbeiten. Das ist nun mal die Politik und auch einfach mehr Transparenz zu schaffen, mehr zu wissen, okay, was passiert eigentlich in der Verwaltung, in der ich arbeite? Was macht das Referat nebenan? Gibt es vielleicht ein anderes Referat, das sich auch mit dem Thema befasst? Und so was findet man halt nur heraus, wenn man zusammen crossfunktional arbeitet und da einfach auch Synergien schafft und das nicht mehr in jeder Ecke, vielleicht sogar gleichzeitig an dem Thema gearbeitet wird. Ja, und dann ein Riesenthema war schon auch dieses Employer Branding. Also ein attraktiver Arbeitgeber sein, sowohl nach innen als auch nach außen. Also, Arbeitnehmer halten, damit sie nicht woanders hingehen oder in den Privatsektor abwandern. Weil so mit agilen Methoden zu arbeiten auch schon für Spaß bei der Arbeit sorgt und einfach mal was anderes ist. #00:42:06-1#

Interviewer: Welche Herausforderungen ergeben sich durch die agile Entwicklung oder auch durch die agile Entwicklung von Verwaltungsleistungen in Deutschland? Und hast du gleichzeitig schon Verbesserungsvorschläge dafür? #00:43:59-9#

Interviewee: Genau. Also dieses Thema. Angst vor dem Thema. Falsche Vorstellung von aktivem Arbeiten. So hohe Erwartung an die Mitarbeitenden, dass es ihnen schwerfällt, die Nutzerperspektive einzunehmen. Ja, also genau die Punkte hier. Und. (...) Ja, was man dagegen tun kann. #00:44:10-8#

Interviewer: Hast du Verbesserungsvorschläge? #00:44:13-6#

Interviewee: Das ganze Thema Change-Management, also Coaching, Workshops, Seminare, das Thema von unten nach oben vorantreiben, die mitarbeiten, transparent über die Veränderung zu informieren. Genau, mit einem Pilotprojekt gewinnen, also aktiv über erste Erfolge berichten und somit nimmt man dann auch die Sor-

gen. Also das sind eigentlich die Antworten auf die Herausforderungen, sag ich mal. #00:44:54-2#

Interviewer: Überwiegen jetzt deiner Meinung nach die Vorteile oder die Nachteile bei der Anwendung agiler Methoden in den Verwaltungsstrukturen? #00:45:06-5#

Interviewee: Also von dem, was ich jetzt so gehört habe. Das ist natürlich sehr verzerrt, weil ich habe ja jetzt nur mit Verwaltungen geredet, wo das alles ganz toll funktioniert, sonst hätten die sich auch nicht bei mir zurückgemeldet. Und ja, also meiner Ansicht nach auf jeden Fall die Vorteile, also ganz klar, weil die Verwaltung so einfach wieder sich mehr darauf fokussiert, für wen sie eigentlich arbeitet. Für die Bürger, die Zahlen ja auch die Steuern und Zahlen den Job von den Leuten die dort Arbeiten. Und wenn die sich jetzt nicht langsam mal ein Spiegelbild der Gesellschaft anpassen. Also für mich ist vollkommen klar, dass da eigentlich niemand mehr drum herum kommt in der Verwaltung. Zumindest ansatzweise agil zu arbeiten. Und mit ansatzweise meine ich crossfunktional, mit flacheren Hierarchien und mit kürzeren Entscheidungswegen. #00:46:47-4#

Interviewer: Gibt es Deiner Meinung nach weitere wichtige Themen für die Einführung? Auch agile Arbeitsmethoden, auch in Verbindung mit dem Onlinezugangsgesetz? Gibt es etwas über das wir noch nicht gesprochen haben, was du vielleicht noch kurz auf den Weg geben möchtest. #00:47:08-9#

Interviewee: Also es sind eigentlich genau die Punkte, die ich da beim Change-Management schon genannt habe. In der Literatur wird bei den agilen Methoden immer fast alles unter einen Teppich gekehrt bzw. dann steht im Titel vom Paper, okay, wir gucken uns hier Agilität in dem und dem Kontext an. Und am Ende ist es eigentlich nur Scrum zum Beispiel. Aber es wird jetzt nicht unterschieden. Und dann. Also es ist völlig intransparent. Meiner Meinung nach deshalb, ja, weil jetzt eben auch in dem Paper, wenn es mal veröffentlicht ist, schon klar zu benennen sind, was sind das eigentlich für Methoden Und da eben diese Unterscheidung zwischen Soft und Hard Agile einzubringen. #00:48:23-5#

Interviewer: Danke für die Zeit und das Interview. #00:48:26-5#

Interviewee: Viel Erfolg weiterhin für die Arbeit, bis bald! #00:48:33-5#

Interviewer: Tschüss. #00:48:34-5#

## C.12 Transcript IN-XII

*Date of Interview Conduction: 18.04.2023 via Zoom*

Interviewee: (...) Guten Morgen. #00:00:02-8#

Interviewer (...) Guten Morgen, Herr XY (anonymisiert). Perfekt. Wenn Sie wollen, können wir dann direkt gerne starten. #00:00:11-8#

Interviewee: Gerne. #00:00:12-8#

Interviewer: Ja, super, da sind wir uns einig. Genau. Da können wir gerne direkt einsteigen, Herr XY (anonymisiert). Können Sie bitte etwas zu Ihrer Person, Ihrem allgemeinen Tätigkeitsfeld und zu Ihren Berührungspunkten mit dem Onlinezugangsgesetz sagen? #00:00:40-8#

Interviewee: Gerne. Ich habe in Marburg studiert, in Hessen, und danach in Duisburg an der NRW-School of Governance bei Herrn Prof. Korte studiert. Den kennen Sie vielleicht. Medial ist er das ein oder andere Mal auch politisch in Berlin unterwegs. Genau. Ja, also genau. Ich bin seit einem Jahr jetzt ziemlich genau hier im Referat 71 im Innenministerium von Nordrhein-Westfalen. Wir sind allgemein eine ganze Digitalisierungsabteilung und im Referat 71 sind diese ganzen digitalen Geschichten zusammengefasst. Zur Verwaltungsarbeit, da gehören Zulaufmappen und Personalarbeit und Zwischenschichten. Also das ist ein Team noch mal innerhalb dieses Referats, auch wenn das aus der Organisationsstruktur jetzt mal so nicht hervorgeht, was auch erstmal einen Vorteil haben muss. Wir versuchen zumindest front- und backend zusammenzudenken. Vorher war ich im Ministerbüro gewesen, bei Herrn Reul. Und genau, ich bin jetzt also hierhin gewechselt. Genau. Bei uns weiß ich nur historisch gab es sehr viele personelle Umbrüche. Kurz bevor ich angefangen hat, bestand das Team wohl mehr oder weniger nur aus zwei bis zweieinhalb Leuten. Die Kollegen waren sehr begeistert, wenn sie überhaupt geschafft haben, alle Projekte auf dem Schirm zu haben und in Anführungszeichen über Wasser zu bleiben, weil der Geschäftsbereich in einem Ministerium natürlich ein bisschen größer ist, kam die ganze Bezirksregierung bei uns noch mit im Geschäftsbereich. Da waren wir die Fortbildungsakademien und dadurch ist der Koordinierungsaufwand halt relativ groß. Und es ist super, dass sich unser Team jetzt ein bisschen vergrößern konnte, so dass wir da auch Ansprechpartner haben, die dann auch ihre Bereiche besser im Blick haben. Ich als Referent habe jetzt neuerdings vier Sachbearbeiter unter mir, die diese ganzen verschiedenen Leistungen entsprechend im Projektmanagement tatsächlich dann betreuen. #00:02:47-1#

Interviewer Okay. Können Sie sagen, seit wann NRW im Bereich der Umsetzung tätig ist, also direkt seit der Gesetzesverabschiedung? Oder haben Sie Einblicke, ob NRW vorher schon versucht hatte, digitale Verwaltungsdienstleistungen als eigene Lösungen umzusetzen? #00:03:01-4#

Interviewee: Ja, wir haben in NRW die Anstalt öffentlichen Rechts, vielleicht wissen Sie das ja auch. Die ist eine Informationsdrehscheibe, sie ist auch noch zentraler Ansprechpartner für alle Ressorts und auch für den eKom21. Ja, der IT-Dienstleister für die ganzen Kommunen ist ja de facto aufgrund der Zuständigkeit, die Umsetzungsverantwortung und der Nachvollzug. Die meisten Leistungen liegen zerstreut. Inwiefern deswegen ganz NRW, bezogen auf alle Ressorts sich jetzt da unmittelbar eingebracht hat, weiß ich nicht. Ich hätte jetzt vermutet, dass es seit Beginn der Gesetzesverabschiedung ist. Ich weiß, bisweilen wurden ja auch außerhalb von OZG schon Leistungen digitalisiert, zum Beispiel im Bereich des Innenministeriums die Onlineanzeige. Das ist jetzt nicht erst gemacht worden wegen der wegen des Onlinezugangsgesetzes, sondern auch schon vorher. Wann halt dann der Meilenstein gelegt worden ist, kann ich jetzt nicht sagen. #00:03:43-1#

Interviewer Was ist generell Ihr Verständnis von agilen Arbeiten? #00:03:48-5#

Interviewee: Also ich würde da primär unter dem agilen Arbeiten die Sprints sehen, die eher kurzweilig sind und wo man kurz mit verschiedenen Experten zusammenkommt. Ich würde auch gar nicht sagen, dass es das gar nicht im Ministerium gibt. Ich weiß, im Rahmen der Verwaltungsarbeit macht man das. Wobei die Sprints, wenn ich das zumindest verstanden habe, nicht immer ganz so schnell sind, wie man sich einen Sprint vorstellen würde im Bereich des OZG. Vielleicht kennen Sie dieses schöne Wimmelbild, dass der Normenkontrollrat mal erstellt hat. Ja, wobei niemand weiß, in welche Richtung gesprintet wird und welche Zuständigkeiten eigentlich da sind, welches Ressorts und welches Recht auf föderaler Ebene eigentlich für irgendeine Umsetzung oder irgendeine Tätigkeit die Verantwortung trägt. Insofern findet da unsererseits dann auch so eine Übersetzung statt. Also das Ministerium ist eben doch nach klaren Strukturen aufgebaut worden und da haben wir kein eigenes Gesetz, wo wir am Ende sagen, dort haben wir ein Roll out, jetzt geben wir euch das, sondern wir sind ja auf die Fachabteilung angewiesen. Wenn die Fachabteilung sagt, wir gehen in so ein Projektmanagement so nicht rein. Wir möchten da die Linienhierarchie behalten, dann ist da schnell Schluss mit. Wir bauen das alles nach Projekt und Sprints und agil auf, da wir ja auch untereinander keine eigenen, also keine Weisungsbefugnis haben. Und insofern braucht man da ein Fitting, je nachdem, wie das Projekt aufgebaut ist. Wie kompliziert sieht es die Bezirksregierung? Sind noch weitere Ebenen mit eingebaut. Dann wird der Sprint manchmal etwas langsamer

und in Summe haben wir jetzt versucht, so ein eigenes Projektmanagementmodell auch zu etablieren. Bei uns im Haus machen wir jetzt allerdings projektorientiert, dass wir das mit den Kolleginnen und Kollegen versuchen umzusetzen. Und das ist aber eigentlich Übersetzungsleistung von dieser projektorientierten Umsetzung, die es bundesweit gibt zu den Prozessen, wie eben eine Abstimmung in unserem Haus funktioniert und. #00:06:20-4#

Interviewer Vielen Dank. Haben Sie weitere Form von agilen Arbeiten erlebt oder waren Sie sogar Bestandteil des Mitarbeiterteams, wie zum Beispiel beim Einsatz von ressorts- und referatsübergreifenden Teams, Design Thinking, Bildung von User-stories, Lean Management oder der Einsatz von Kanban Boards oder dergleichen? #00:06:45-6#

Interviewee: Nein. Also im übergreifend referatsübergreifend intern in unserem Ministerium und auch mit anderen Häusern. #00:06:53-4#

Interviewer: Gibt es Konflikte bei der Anwendung agiler Methoden mit den Anforderungen, die die die Verwaltung an die Anforderungen von OZG-Leistungen stellt. Und was glauben Sie, wodurch entstehen Konflikte? Sind das dann Kulturkonflikte und wie könnten sie beispielsweise gelöst werden? #00:07:09-5#

Interviewee: Das ist genau das, was ich eigentlich gedacht hatte. Das ist der Konflikt, den wir versucht haben zu lösen, indem wir ein eigenes Projektmanagementmodell erarbeiteten, also diese Übersetzung herzustellen, weil ansonsten die Arbeitsweise im Haus anders läuft, als wie sie in den Projekten läuft. Denn wir haben ja in Projekten eine unterschiedliche oder eine aufgehobene Hierarchie. Hier kann durch möglicherweise der Projektmanager auch der Sachbearbeiter sein und der Teammanager kann der Referatsleiter sein. Und dann würde der Sachbearbeiter, dem Referatsleiter oder dem Referenten vom Prinzip her erst mal in der Hierarchie des Projektes übergeordnet sein. Und das ist natürlich erst mal etwas, wo man in diesen Konflikt aufschlüsseln muss und irgendwie klären muss und auch einvernehmlich klären muss, dass so in dem Projekt gearbeitet werden kann. Und das sind natürlich Konflikte, die auf jeden Fall entstehen. #00:08:11-9#

Interviewer: Spannend. Inwieweit sehen oder erleben Sie Arbeitsabläufe als effektiv an, wenn Sie mit agilen Methoden gelöst werden? Jetzt vielleicht nicht mit agilen Methoden nach Lehrbuch. Aber wenn jetzt in Ihrem Team, in Ihrem Referat oder Sie meinen, Sie haben einen Sachbearbeiter, der formell hierarchisch unter Ihnen ist, inwieweit das zur Erfüllung der Aufgaben beitragen würde? #00:08:30-0#

Interviewee: (...) Wenn man das natürlich machen könnte, könnte man sicherlich manchmal ressourcenschonender die Projekte umsetzen. Aber dafür braucht es eben

den Konsens und nicht ganz so viele Abhängigkeitsverhältnisse, die halt irgendwie auch immer bestehen. #00:08:58-6#

Interviewer: Meinen Sie auch in dem Fall der politische Wille muss vorhanden oder das es von der Führungskraft auch vorgelebt und vorgegeben sein müsste? #00:08:08-1#

Interviewee: Ja und auch interministeriell. Also vieles ist am Ende auch eine Frage der Finanzen. Und dann ist die Frage, ob etwas Kofinanziert wird? Werden da Mittel zur Verfügung gestellt oder nicht? Wenn nicht, dann muss bei jedem Kosten, jeder Kostensteigerung erst mal wieder mit dem Haushaltsreferat verhandelt werden, ob jetzt Mittel dafür verfügbar sind oder nicht. So hält sich so ein Sprint auf, weil man gar nicht mehr in der Umsetzung ist, sondern sich ständig mit den Rahmenbedingungen, auch finanziellen Rahmenbedingungen, beschäftigen muss. #00:08:55-0#

Interviewer: Also das ist also auch das Resultat, dass man ja, wenn man agil angeht, nicht immer ungefähr weiß, welches Ergebnis herauskommt, wie wenn man es nach einem klassischen Wasserfallmodell macht. Da weiß man schon ungefähr das ausgestaltete Ergebnis und dass man das haushaltsrechtlich mehr und besser absichern kann als ggf. agile entwickelte Ergebnisse. Also rechtlich, das meinen Sie wahrscheinlich auch ergänzend, oder? #00:09:27-6#

Interviewee: Ja, und das ist immer noch so, viel von der Denkweise in der Verwaltung kommt noch daher, welcher Gegenstand soll gekauft werden? Wie viel kostet der und wann ist er geliefert? So, und das lässt sich beim agilen Arbeiten nicht so ganz genau beziffern. Wenn wir ein Projekt machen und wir sagen, wir starten jetzt einfach mal vor allem im Bereich Digitalisierung und dann finden wir eventuell noch irgendwelche Höhlen, wo technisch noch mal irgendwie ein bisschen mehr Aufwand rein muss. Oder eben die Fachabteilung sagen, wann brauchen Sie welche Zulieferung von uns? Das lässt sich gerade bei Agilität nicht so ganz auf die nächsten zwei Jahre vorhersagen. Das ist gerade das Ziel des Ganzen. #00:10:04-1#

Interviewer: Ja. #00:10:05-7#

Interviewee: Und das ist aber das Problem. Und dann ist die Frage, ist da jeder begeistert und sagt das wird dann in Führungszeichen politisch unterstützt? #00:10:18-9#

Interviewer: Haben Sie erlebt, dass Externe, also Berater, also agile Methoden in Ministerien, in NRW oder sogar in ihrem Hause, zum Beispiel wie das Design Thinking, Kanban oder Scrum bei OZG-Projekten eingeführt haben. Haben Sie das erlebt? Und wenn ja, was würden Sie sagen, in welchem Kontext würden Sie das bewerten oder wie zielführend ist das? #00:10:46-3#

Interviewee: Wir hatten Berater, aber keine agilen Methoden. #00:10:50-4#

Interviewer: Aber würden Sie sagen, dass das zielführend ist, wenn agile Methoden von außen kommen und das implementiert wird oder auch erst einmal nur gezeigt wird, oder ob das von innen heraus aus dem Haus kommen sollte? #00:11:04-9#

Interviewee: Ich glaube, es muss von innen herauskommen, also direkt aus dem Ministerium, sonst gibt es einen Stillstand, weil dann legt eine erforderliche Abteilung in Anführungszeichen ein Veto ein. #00:11:15-3#

Interviewer: Wie sind Ihre Möglichkeiten neue Arbeitsweisen, agile Methoden, bei sich einzuführen. Und wie würden Sie da gegebenenfalls vorgehen, wenn Sie die Möglichkeit hätten? #00:11:37-4#

Interviewee: Das ist ein schwieriges Thema, weil vieles ist historisch gewachsen und das ist ein dickes Brett. Also. (...) Also ich habe festgestellt, wir haben die Digitalisierung und die ist für viele noch ein Randthema. Das ist für viele eher on top und nice to have zur aktuellen Arbeit. Das ist so das Gefühl. Das würde ich jetzt in einem Fernsehinterview nicht so zu Protokoll geben. Aber das ist das Schwierige. Das bedeutet, wenn man etwas Neues schafft und das ist meine Idee gewesen mit dem Projektmanagementmodell, das ist jetzt nicht überall auf Jubel gestoßen. Dabei war das jetzt schon abgestuft, dass man sagt, sie haben eine klare Zuständigkeit und sie werden nur dann hinzugezogen, wenn das und das passiert. Aber das ist für viele Mitarbeiter immer noch viel zu weitreichend. Insofern bedarf es eines wahnsinnigen Abstimmungsbedarf. Wir brauchen Überzeugungsarbeit innerhalb des Hauses, um da eine Unterstützung für generieren zu können. Und ich glaube, der Weg ist vielleicht gar nicht so schlecht, dass wir es versuchen anhand der einzelnen Projekte dann zu sagen wir haben jetzt folgendes Projekt. Folgendes ist das Ziel, folgender ist jetzt Auftraggeber und Teamleiter und Projektmanager sind jetzt diejenigen. So soll es laufen und es dann daran plastisch zu machen und manchmal vielleicht auch einfach im Zweifelsfall durch die Erfahrungen zu untermauern, dass das ein sinnvolles Ergebnis ist und dass das andere vielleicht nicht so zielführend ist. Deswegen, Agilität ist der nächste Schritt. Der geht doch immer. Es geht immer dann gut, wenn man nicht so viel hausintern auf andere darauf angewiesen ist. Also wenn man jetzt nur eine Lösung mit technischen Experten erstellen wollen würde, so einfach in Anführungszeichen und die ausrollen wollen würde, dann ist die da, dann geht das. Wenn wir aber auf ganz verschiedene Stellen im Haus fachlich angewiesen sind, dass die sich einbringen, dann merke ich, wird es schwierig, weil überall ich weiß, das geht bis zur Abteilungsleitung hoch, dass irgendwas genehmigt werden muss und das ist belastend. #00:13:42-2#

Interviewer: Inwieweit sind agile Arbeitsmethoden eben auch im Kontext des öffentlichen Sektors, was wir gerade schon gesagt haben, mit seinen klassischen Struk-

turen, Verwaltungstradition und Hierarchien nutzbar? Inwieweit ist das vielleicht auch flächendeckend oder generell nutzbar ist, wenn man jetzt diese Kulturkonflikte der gegebenenfalls Führungs- oder Mitarbeitererebene nicht hätte? Inwieweit ist das das lösungs- oder Output orientiert? #00:14:02-2#

Interviewee: (...) Zum jetzigen Zeitpunkt, glaube ich, ist der Einsatz agiler Arbeitsmethoden noch projektorientiert. Wobei ich glaube. (...) Das hat vielleicht auch so ein bisschen was mit der Kultur eines Hauses zu tun. Ein Digitalisierungsministerium, könnte ich mir vorstellen, ist da schon etwas schneller dabei als ein Haus, wo doch sehr viel der Schwerpunkt auf Sicherheits-, Arbeits-, Polizei- und Verfassungsschutz liegt. Wobei ich ehrlicherweise auch glaube, dass es schon viel mehr Projektmanagement und Projektarbeit gibt, als man das dann irgendwie über der Wasseroberfläche sieht. #00:14:54-7#

Interviewer: Gibt es schon Ansätze in einzelnen Teams und Referaten zum OZG, agil zu arbeiten, aber nicht geleistet werden kann, transparent zu kommunizieren, dass jetzt jedes Team, jedes Referat oder jede Abteilung weiß, wie jetzt die Arbeitsweisen vom anderen Team sind? #00:15:34-7#

Interviewee: Das kann ich zumindest nicht ausschließen. Ich weiß zumindest bei unserem Referat, wie gesagt in anderen Bereichen davon nur dezidiert, dass in der Verwaltungsarbeit auch Sprints in die Arbeit eingebaut werden. Aber ob das, inwiefern das jetzt an anderen Fachabteilungen oder Referaten noch mal in anderen Kontexten passiert, dazu kann ich leider nichts sagen. #00:16:25-1#

Interviewer: Können Sie eine Aussage darüber treffen, wie generell interne Veränderungsprozesse in der Regel auf Verwaltungsebene eingeführt werden? #00:16:39-2#

Interviewee: (...) Also, wenn man jetzt grundlegend die Zusammenarbeit ändern wollte, geht das natürlich nur über den Minister, also über die Hausleitung. Und die Hausleitung muss sich natürlich entsprechend beraten lassen von allen Abteilungsleitungen, ob das so gewünscht ist, ob das der Konsens ist. Und insofern braucht man natürlich die Überzeugung der ganzen Abteilungsleitung, dass das ein gutes Vorgehen ist. Und dann müsste man es halt trennscharf sicherlich definieren, für welche Projekte oder für welche Aufgaben eines Ministeriums jetzt wie gearbeitet werden soll und dann entsprechend in Abgrenzung. Warum gibt es die bestehende Hierarchie? Es ist vieles eine Frage der Hierarchie am Ende und in dem Fall wie etwas anders gestaltet werden wird. #00:17:51-3#

Interviewer: Spannend. Was sagen Sie, wie sich agile Methoden bei der Entwicklung des Onlinezugangsgesetzes im Gesamtkontext oder bei einzelnen Leistungen des Onlinezugangsgesetz, für die dezidierten Leistungen für die auch NRW verantwortlich

ist, wirksam ist, um letztendlich die Verwaltungsmodernisierung in Deutschland zu beschleunigen? #00:18:29-3#

Interviewee: Ich halte dieses Vorgehen vom Prinzip her eigentlich schon mal für eine ganz gute Projektmanagementmethode, die einen gewissen Mittelweg zwischen komplett agil und rein nach Hierarchie geht und dann Übersetzungsleistungen zu schaffen, glaube ich, ist häufig schon ein guter Weg. #00:18:48-3#

Interviewer: Also glauben Sie, dass der Einsatz von agilen Methoden bei der Entwicklung von einzelnen OZG-Leistungen hilfreich ist, um als Beschleuniger die verankerte Verwaltungstradition anzuspornen? #00:19:05-3#

Interviewee: Ich halte es für eine große Stärke, um die Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten klarer zu gestalten. Wer also in einem Projekt eigentlich für was verantwortlich ist und wer auch was nicht leisten kann, also die Rolle eines Team Managers inne hat, ist gut, wenn die Fachabteilungen, die dafür fachgerecht verantwortlich sind und den Einblick in den Vollzug einer Leistung haben, das natürlich nur diese Abteilung sagen kann, was für leisten oder was für Fragen oder beispielsweise was für Datenfelder müssen in den Antrag oder in den Arbeitsauftrag aufgenommen werden? Gleichzeitig ist es gut, wenn man sagt, hier ist der Projektmanager, der ist in der Digitalisierungsabteilung verortet, der versteht prinzipiell, wie wir arbeiten wollen. Also er hat erst mal Pläne zur Ausbildung und dann haben wir noch unsere technischen Experten. Es ist sehr wichtig, dass wir diese verschiedenen Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten klar haben. Dafür ist das Projektmanagement halt sehr gut. Agilität ist dann glaube ich, eher die Frage, wenn man einen großen Konsens hätte, dann kann man mit Sicherheit vielleicht noch agil arbeiten, dass damit vielleicht noch mal darüber hinaus etwas beitragen. Aber das müsste man, glaube ich, einfach ausprobieren, wenn man die Möglichkeit dazu hätte. #00:20:42-3#

Interviewer: Können Sie bitte noch anführen, welche agilen Arbeitsmethoden eingesetzt werden können oder welche direkt bei Ihnen angewendet werden? Also Sie haben jetzt schon beispielsweise Prince2 usw. angesprochen. #00:20:55-1#

Interviewee: (...) Ich glaube, Digitalisierungsprojekte funktionieren ja nur so, wenn wir sie projektbasiert umsetzen und das ist mit Sicherheit ein lernender Prozess. Also. Ich weiß nicht, was sich der Bund gerade zum OZG 2.0 überlegt hat. Ich kenne den Referentenentwurf nicht. Möglicherweise gibt es dann auch ein paar mehr Klarheiten über irgendwelche Basisdienste und Kernschnittstellen, also ein orchestriertes Architekturmanagement. Auch wenn ich das aktuell noch nicht so stark sehe, dann ist es vielleicht manchmal einfacher, weil man nicht ganz so viele Baustellen und Räder neu erfinden muss, wie das derzeit der Fall ist. Und dann könnte ich mir vorstellen,

dass es vielleicht manchmal auch ein bisschen einfacher ist, dass man sogar mehr in so eine Richtung Agilität kommt. #00:21:44-5# Interviewer: Inwiefern ist der Einsatz agiler Arbeitsmethoden für die Verwaltungsmodernisierung zur Beschleunigung des Onlinezugangsgesetzes vom Vorteil? Was ist eines der größten Vorteile des Einsatzes von agilen Methoden bei OZG-Leistungen? #00:22:11-9#

Interviewee: Agilität funktioniert grad nicht. Also falls sie sagen würden, für Sie ist das schon ein Werkzeug, regelmäßige Meetings zu haben, dann das auf jeden Fall, dass man sich in kurzen Abschnitten trifft, dass man Arbeitspakete klar macht, die innerhalb der nächsten eins, zwei Wochen zu erledigen sind, weil das auch Klarheit schafft und jeder weiß, wo er dran ist. Das ist auf jeden Fall eine sehr wichtige Sache. #00:22:44-1#

Interviewer: (...) Aber Sie würden jetzt nicht konkret sagen, dass Sie kein positives Potenzial darin sehen? #00:22:57-9#

Interviewee: (...) Also Workshops gibt es ja auch. Aber die Verwaltung denkt immer aus der Verwaltung heraus. Dass der Antrag nach Nutzersicht sein sollen, aus Bürger- oder Unternehmenssicht, ist klar. Aber die Verwaltung denkt ja erst mal nach eigenen Zuständigkeiten. Das ist genau dieser Knackpunkt, diese Schwierigkeit diese Übersetzungsleistung. Und die Sorge ist immer da. Wir entwickeln etwas, was für die Verwaltung einen Mehraufwand ist. Und diese Sorge ist auch durchaus berechtigt. Niemand möchte Sachbearbeiter sein, wenn er am Ende anstatt ganz klar strukturierter Anträge unkoordiniert irgendwelche Daten bekommt. Dann ist schon die Frage, wie kommen denn eigentlich die Daten in die Behörde? Kommt da am Ende nur ein PDF oder wird das irgendwo zur Verfügung gestellt? Die Idee gibt es auch manchmal. Aber die Verwaltung denkt oftmals erst danach was ist das Endprodukt? Und das ist ja auch erst mal legitim. So, und dann ist natürlich klar, gibt es Firmen und diese ganzen Geschichten, dass ebenso ein Antrag am Ende auch verständlich sein soll für die Bürgerinnen und Bürger. Da kommt es dann zur Überlegung, wie würde das jetzt ein Bürger verstehen, welchen Nutzen einer hat. Das ist dann so, das wird mitgedacht, ganz klar. Da gibt es dann auch Workshops, die laufen auch teilweise ganz gut, aber das ist je nach Leistung relativ unterschiedlich, ob das so funktioniert oder ob es nicht so gut funktioniert. #00:24:16-2#

Interviewer: Welche Herausforderungen gibt es oder haben Sie da gleich schon Verbesserungsvorschläge die sich durch die agile Entwicklung von Verwaltungsleistungen in Deutschland oder in NRW ergeben? (...) Also welche Herausforderungen ergeben sich durch die agile Entwicklung von Verwaltungsdienstleistungen in Deutschland? #00:26:31-5#

Interviewee: (...) Im OZG-Gesetz ist keine direkte Agilität vorgegeben. Wenn wir Agilität hätten, die uns auch zugeordnet würde, weil beispielsweise alle so arbeiten würden. Also es ist nur diese Prämisse zur Umsetzung, ob die agil ist. Ich würde mal eher sagen, eigentlich der Definition nach, wie ich verstanden habe, eher nicht. Oder würden Sie, sehen Sie das anders? #00:27:10-7#

Interviewer: Also das, was ich konkret untersuche, da hatte ich sowohl schon mit fünf Beamten der Bundesebene von Bundesministerien als auch mittlerweile mit sechs verschiedenen Bundesländern Kontakt. Die Antworten sind sehr, sag ich mal, heterogen. Also es gibt Antworten, da wird gesagt, Agilität gibt es nicht, funktioniert nicht. Und Antworten, dass ausschließlich agil gearbeitet wird. Das ist also für die Forschung sehr, sehr interessant und genau das lässt sich letztlich dann gut analysieren. Genau deswegen würde ich schon sagen, dass es auf alle Fälle auch Herausforderungen in dem Sinne gibt, dass es natürlich nicht einheitlich, nicht homogen ist, und man jetzt auch nicht irgendwie zusammen auf Landes- als auch Bundesebene irgendwie ein gemeinsames agiles Toolset hat. Ein Methodenkoffer, wo man jetzt zum Beispiel zusammen zurückgreifen. Doch jeder arbeitet für sich. Und ich glaube, das ist unter anderem mit einer Herausforderung. #00:27:26-4#

Interviewee: Ich finde, es fehlt wahnsinnig an Standards. Also der Methodenkoffer ist der erst zweite Schritt. Ich finde, es fehlt wahnsinnig an Standards. Also wir erfinden teilweise jeden Tag das Rad neu und dann, dann fällt mir ein agiles Vorgehen halt sehr schwer, weil 'man müsste zumindest also eigentlich auf Bundesebene, im besten Fall auch direkt für die Landesebene, irgendwelche Standards definiert haben, sodass man nicht ständig eigentlich den Ausweg aus dem Projekt hat. Das haben wir aktuell recht häufig, oder? Meine Wahrnehmung ist, die ganze Zeit ist das so, wir haben ein wunderbares Projekt. Das könnte für sich genommen auch agil arbeiten und aber jedes Mal kommen übergeordnete Fragen, die für alles geklärt werden müssen und dann wird teilweise etwas wieder über den Haufen geworfen oder zumindest in Frage gestellt und dann fällt es. Irgendwie ist es insgesamt dann schwer, überhaupt ein vernünftiges Projektmanagement aufzubauen. Ob das dann auch noch agil ist, ist dann schon wieder der nächste Schritt. Ich würde mich freuen, wenn wir überhaupt mal strukturiert in einem Projekt arbeiten würde, in dem Projekt auch mal richtig weiterkommen. Das ist häufig, also das funktioniert auch bisweilen. Aber irgendwie kommen immer wieder Fragen, die von übergeordneter Natur sind. Das finde ich schwierig, ja, interessant, wie schwer. #00:28:38-4#

Interviewer: Interessant, weil tatsächlich auch ein Interviewpartner die These aufgestellt hat, wir brauchen gar keine Standards, wir brauchen keine Standardisierung, weil

wenn man Standards und eine Standardisierung hat, kann man ja nicht mehr agil arbeiten, weil dann steht das Projektergebnis schon fest. #00:28:55-0#

Interviewer: Weil Standards, aber auch vor allem im Allgemeinen, in technischer Hinsicht, also dass man überhaupt weiß, auf was arbeitet man denn hin, weil wenn man jedes Mal neu überlegt, wie wollen wir denn eigentlich jetzt unsere Projekte insgesamt angehen, also hier wenn wir jetzt zum Beispiel erst mal die ganzen Nutzerkonten der Bundesländer und des Bundes haben und zusammenführen wollen, ob das schon die sinnvollste oder effizienteste und ressourcenschonende Entscheidung war, weiß ich nicht. Dann wird es plötzlich abgeschaltet. Das bedeutet für alle Projekte, dass wir jetzt überlegen, wie wir dann im Zweifelsfall uns einstellen, weil erst keiner weiß, was passiert. Also warten wir und dann muss eventuell wieder alles angepasst werden. Und dass jetzt ein Beispiel, das vielleicht gar nicht unbedingt auf die Agilität zielt. Aber es ist ein Beispiel von dem, wo übergeordnete Fragen sich irgendwie gestellt werden, die unklar sind oder nach welchen und nach welcher Datenübertragung wollen wir eigentlich künftig gehen? Welche Schnittstellen verwenden wir eigentlich? Eigentlich wollen wir mal zu einer Registermodernisierung kommen. Wir wollten mal zum Once-Only-Prinzip. Ja, aber aus welchen Registern werden die Daten dann gezogen? Welche Register werden denn eigentlich mal verknüpft? Und das sind Fragen, die müssten eigentlich mehr auf Bundesebene entschieden werden, aber Register sind natürlich meistens kommunal. Das ist dann erst mal ein Problem, vielleicht aus technischer Sicht, aber bundesweit müsste da ein Koffer meinerwegen gebastelt werden, wo man sagt, so, wir haben jetzt hier Basisdienste und wir machen so ein modularisiertes System verbindlich, vielleicht wie das 1:1 zu einer Website, die es damals immer gab. Von wegen Do it yourself. Ziehen Sie sich per Drag and Drop das rein, was Sie hier haben wollen. Dann kann man nämlich dezentral die Anträge so basteln, wie man sie in dem Bundesland braucht. Aber man greift die Sachen aus einem zentralen Modul heraus und sagt dann werden die Daten dann automatisch eingespielt. Genau das wäre perfekt. Dann können wir sagen, jetzt machen wir eine Digitalisierungsautobahn und ein Projekt nach dem anderen, schicken wir auf die Website, setzen uns der Fachabteilung zusammen, meinerwegen auch agil oder wie auch immer. Wenn das dann funktioniert, dann können wir damit sofort starten. Aber aktuell diskutieren wir jedes Mal aufs Neue Barrierefreiheit, Datenschutzinformationen, die dann direkt wieder übergeordnet sind. Denn das betrifft ja eigentlich alle Leistungen und die halten aber alle Projekte auf und das ist sehr schwer. Also es ist nicht klar, was eigentlich wieder an Daten wohin übermittelt werden muss, dann kann auch nix programmiert werden. Es kommt zu erheblichen Abstimmungsbedarf und man stellt sich die Frage in viel zu vielen Projekten immer wieder neu. #00:31:14-7#

Interviewer: Überwiegen Ihrer Meinung nach die Vor- oder die Nachteile bei der Anwendung agiler Methoden in den Verwaltungsstrukturen? Und daran anknüpfend sind agile Methoden ein Allheilmittel? #00:31:33-0#

Interviewee: (...) Nein, aber ich glaube prinzipiell muss der Weg in die Richtung gehen, dass wir so arbeiten, dass wir halt möglichst in Sprints die Sachen durchsetzen. Dann muss aber eben auch diese Vorstellungen gelöst werden, dass wir immer die perfekte Lösung brauchen. In der Realität muss die perfekte Lösung stehen und dann wird die veröffentlicht. Und da muss ich wahrscheinlich auch ein bisschen diese Kultur ändern, dass man sagt, wir machen erst mal eine arbeitsfähige Version eins, also wie ein MVP, und dann führen wir die erst mal ein, da gucken wir, dann können wir die gleich testen und fangen mit der nächsten Version an und überarbeiten die. Dann kommt immer mehr dazu, wo eigentlich im freien Markt die Digitalisierung auch entsteht. Keine App wird bis zu Ende digitalisiert, dann einmal in den App Store gestellt und dann Masters für alle Ewigkeit. Aber so ist eben in der Verwaltung noch häufig die Vorstellung, wenn ich sage, ich kaufe ein Produkt, dann habe ich eine Vergabe, dann habe ich eine Ausschreibung, dann kaufe ich das Produkt, dann habe ich den bezahlten Betrag X und dann gehört das mir. So funktioniert Digitalisierung auch nicht. Insofern, ich glaube, da sind schon einige Vorteile. Wir müssen es halt nur kulturell und auch vom Background, von den Rahmenbedingungen umsetzen können. #00:32:45-1#

Interviewer: Also. wenn man es richtig nutzt, überwiegen die Vor- als die Nachteile? #00:32:52-8#

Interviewee: Würde ich schon schätzen. #00:32:54-3#

Interviewer: Jetzt die letzte Frage, gibt es weitere wichtige Themen gibt für die Einführung agiler Arbeitsmethoden in Verbindung mit dem OZG, was Sie mir mit auf den Weg geben wollen, über was wir jetzt noch nicht gesprochen haben oder was sie als wichtig erachten würden? #00:33:12-2#

Interviewee: Nein, ich habe es an verschiedenen Stellen schon angesprochen. Ich glaube, diese Verwaltungskultur ist nicht zu unterschätzen. Das ist ein dickes Brett. Ich habe damals das Bild mal irgendwann gesagt bekommen, dass ein Ministerium wie ein ganz großer Tanker ist. Es braucht sehr viel Energieeinsatz, um den nur eine kleine Kurve fahren zu lassen und das ist einfach so und alles, was von außen kommt, ist sowieso prinzipiell erstmal skeptisch zu betrachten und insofern ist das mit Sicherheit sehr arbeitsintensiv, Überzeugungen auch durchzusetzen und langfristig hinzukriegen, dass man ganz anders arbeitet. Der demografische Wandel, das ist ein Problem, das kommt auf uns zu und das ist, glaube ich, für die Digitalisierung eine Möglichkeit,

eine ganz große Chance, die Verwaltung zu entlasten. Denn auf Dauer, glaube ich persönlich, werden die ganzen Stellen nicht mehr nachbesetzt werden können. Das Problem ist nur, wer ist der Eigentümer dieses Problems? Und das ist leider, nach meiner Wahrnehmung, niemand, wenn alle die, die jetzt in irgendwelchen Positionen sitzen, wobei das jetzt ganz unspezifisch ist, aber irgendwann verlässt man seine Position oder man wechselt seinen Arbeitsplatz, seinen Ort. Dann hat das Problem jemand anders. Aber dadurch ist niemand auf Dauer langfristig dafür verantwortlich. Dieses Problem den demographischen Wandel anzugehen, glaube ich, das könnte uns noch böse auf die Füße fallen, wenn wir damit beginnen. Repräsentativ ist das alles nicht. Ich sehe das auch nur aus meiner Erfahrung von man muss auch ehrlich sein, das mag in anderen Ressorts in NRW schon wieder ganz anders aussehen. Ob das für ganz NRW repräsentativ ist, das würde ich mal sehr stark in Zweifel stellen. Aber das ist ja auch okay. Das ganze Thema Projektmanagement ist im Haus nicht immer ganz so eindeutig. Das ist das, was ich ein bisschen zwischen den Zeilen sagen wollte. Deswegen will ich gar nicht erst als Öl ins Feuer gießen, denn es ist auch relativ klar, aus welcher Abteilung natürlich ansonsten so ein Gesprächspartner gekommen sein muss. #00:39:21-3#

Interviewer: Vielen Dank, Herr XY (anonymisiert), für das Interview und für die Zeit. Hat mich sehr gefreut, dass Sie Bereitschaft gezeigt haben und ich gebe in sieben Wochen meine Masterarbeit ab. Und dann, wenn Sie da Interesse haben, kann ich die Masterarbeit Ihnen dann gerne auch Ende Juni zuschicken. Das ist das Mindeste, was ich jetzt dafür tun kann. Ansonsten wünsche ich einen erfolgreichen Arbeitstag. Ich starte jetzt auch gleich und weiterhin alles Gute. Danke. #00:39:48-1#

Interviewee: Perfekt. Melden Sie sich gerne, wenn Sie noch Frage haben. #00:39:55-8#

Interviewer: Alles Gute. Weiterhin noch eine erfolgreiche Woche. #00:40:00-6#

Interviewee: Danke. Ebenso. Bis dahin schon. #00:40:04-6#

### **C.13 Transcript IN-XIII**

*Date of Interview Conduction: 19.04.2023 via Zoom*

Interviewer: Hallo, Herr (XY) anonymisiert. Herzlichen Dank für Ihre Zeit heute und dass die Vermittlung so gut über Herrn XY (anonymisiert) funktioniert hat. #00:00:17-1#

Interviewee: Hallo, ich freue mich das ich meinen Beitrag dazu heute leisten kann. #00:00:25-1#

Interviewer: Wir können gerne direkt einsteigen. Können Sie bitte Ihre Position und Ihres allgemeinen Tätigkeitsfeldes anführen, ob welche Berührungspunkte Sie auch mit dem OZG in Ihrem Tätigkeitsfeld haben? #00:00:47-1#

Interviewee: Mein Name ist XY (anonymisiert). Ich arbeite im Bundesministerium für Arbeit und Soziales, also im BMAS, als Referent in dem Referat, das sich mit IT, Strategie und Architektur auseinandersetzt. Und in diesem Referat ist aber auch die Geschäftsstelle und der Zugang zum Onlinezugangsgesetz verortet, die im Prinzip die Aufgabe hat oder bzw. hatte im letzten Jahr die Themenfelder, also bei uns die bundeseitigen Themenfelder, federführend für das Themenfeld Arbeit und Sozialarbeit und Ruhestand zusammen mit dem Land NRW, dort dem Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales, zusammenzuarbeiten. Und wir hatten die Aufgabe, den Abfluss der Konjunkturpaketmittel, die bereitgestellt worden sind, zu koordinieren. Das heißt, die OZG-Geschäftsstelle in unserem Ministerium hatte nicht fachlich mit dem Themenfeld Arbeit, Sozialarbeit und Ruhestand zu tun, sondern wir waren mehr oder weniger die Haushälter für die einzelnen Meilensteine in den einzelnen Projekten. Umgesetzt wurde das ganze halt vom Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen bzw. die haben das dann halt auch zusammen mit dem IT-Dienstleister von zusammen umgesetzt. Aber wir waren halt so die Koordinatoren, die dann fachliche Freigaben an die entsprechenden Stellen im Haus weitergeleitet haben oder Rückfragen dann halt wieder zurück ans Projekt gesendet haben. Und wir waren auch die Schnittstelle für sämtliche Fragen, die das BMI als diejenigen, die über das OZG die Gesamtkoordination oder Gesamtprojektleitung hatten, betraf. Da waren wir dann auch die Ansprechpartner. Also wir haben sowohl den föderalen Teil mit NRW koordiniert, aber auch den Bundesteil, wo es zum Teil bei uns im Geschäftsbereich Behörden gab, die dort kurze Projekte umgesetzt haben. Also bei uns sind das vor allem Sozialversicherungsträger, wie zum Beispiel die Bundesanstalt für Arbeit, die Deutsche Rentenversicherung, aber auch Exoten wie KSK, VLFG, also die Sozialversicherungsträger für Landwirte. Also da müsste ich jetzt selbst nachgucken, was es ist, konkret. Ich kenne nur die Abkürzungen. #00:03:17-6#

Interviewer: Dieses Programm hat doch einen speziellen Namen, oder? Ist das nicht das Digitalisierungsprogramm Bund und das Digitalisierungsprogramm Föderal vom OZG-Konjunkturprogramm? #00:03:34-0#

Interviewee: Also es gab das Konjunkturpaket. Und in diesem Konjunkturpaket gab es zwei große Projekte, zwei große Pakete, nämlich einmal das föderale und dann gab es aber auch noch den Bund. Der hatte zwei und drei Projekte. Drei Projekte sind Infrastrukturprojekte gewesen. Beim ersten Projekt wurde also Hardware gekauft. Das zweite Projekte war die sogenannte Antragsdigitalisierung. Da konnte man zum

Teil Projekte über das Konjunkturpaket laufen oder finanzieren lassen. Das haben halt einige Behörden genutzt und haben dort ihre Anträge auf die sogenannten Digitalisierungsstraßen digitalisiert. Und im föderalen Teil waren die Zuordnungen nicht immer ganz trennscharf. Das heißt also, da hatten wir zum Teil auch zumindest für das BMAS fachfremde Leistungen mit in unserem Themenfeld drin. Da haben wir dann halt die Koordinierung in Richtung der fachlich zuständigen Ressorts oder fachlich zuständige Ministerien übernommen. #00:05:00-1#

Interviewer: Also kann ich mir das so vorstellen, dass die Geschäftsstelle im BMAS erst mit dem Konjunkturprogramm eingerichtet wurde, dass auch damit 3 Milliarden für das OZG bereitgestellt hat. Dadurch ist dann die OZG-Geschäftsstelle in Ihrem Haus entstanden, um aus diesem Strang, aus diesen Mitteln des Bundes die Anträge im BMAS zu digitalisieren? #00:05:22-9#

Interviewee: Ich weiß jetzt nicht genau, wann das Konjunkturpaket eingerichtet wurde. Für das Themenfeld musste man mit den Ländern sogenannte Einzelvereinbarungen treffen. Wir sind mit dieser Einzelvereinbarung mehr oder weniger ins Leben gerufen worden. Als es dann hieß, jetzt müssen wir die Einzelvereinbarung treffen, mussten wir handeln. Die Federführung zur Ausarbeitung dieser Einzelvereinbarung mit dem Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen hat die OZG-Geschäftsstelle übernommen und dann auch nachträglich die ganzen finanziellen Abwicklungen, also zusammen mit unseren Haushälterinnen, übernommen. #00:06:09-8#

Interviewer: Vielen Dank, Herr XY (anonymisiert), erstmal für die Einordnung. Jetzt will ich zum nächsten Abschnitt der Agilität kommen. Sie haben bei unserem telefonischen Vorgespräch schon ein bisschen etwas angedeutet. Deswegen würde ich Sie gerne Fragen, was ist Ihr Verständnis von agilem Arbeiten? #00:06:26-6#

Interviewee: Um Gottes Willen! (...) Also es gibt natürlich agile Methoden und wenn man die so umsetzt, wie sie angedacht sind, dann ist das natürlich agile Arbeiten. Aber wenn man jetzt mal auf die agilen Werte schaut, dann sind die natürlich auch unabhängig von den agilen Methoden einzusetzen. Wenn man sagt, man hat natürlich Respekt vor den Kolleginnen und Kollegen, mit dem man spricht oder man versucht, möglichst viel zu kommunizieren, damit nicht irgendwelche unausgesprochenen Sachen bestehen oder man auch vielleicht was falsch versteht oder so. Also, wenn man die agilen Werte berücksichtigt, wäre das schon für mich auch agiles Arbeiten. Viele sagen aber, es sind halt agile Methoden, die man einsetzen muss, um am OZG zu arbeiten. Da kann man drüber streiten. Aber für mich, also ich bin auch ausgebildeter Agiler Coach, also genau so wie der Herr XY (anonymisiert) mit dem sie zuerst Kontakt hatten. Wir sind halt beide ausgebildete Agile Coaches und mir

lag es immer daran zu sagen, die agilen Werte sind das Wichtige also. Und die agilen Methoden helfen natürlich, diese agilen Werte zu vermitteln und auch zu leben. Aber sie sind allein genommen nicht das Entscheidende Jetzt. #00:07:57-2#

Interviewer: Können Sie auch eine Aussage darüber treffen, inwiefern welche Formen von agilen Arbeiten, wie zum Beispiel Design Thinking, Lean Management, Kanbans, Boards kennen und ob Sie das jetzt auch im Rahmen des OZGs, in der OZG-Geschäftsstelle oder darüber hinaus bei OZG-Einzelleistungen mitbekommen haben oder sogar erfahren haben? #00:08:32-2#

Interviewee: Wir sind leider von dem Projektgeschäft zur Umsetzung von unseren Leistungen zu weit weg, als dass wir das hätten mitbekommen können, weil das einfach nicht unsere Aufgabe dort ist. Was wir dann in der OZG-Geschäftsstelle gemacht haben, ist gerade insbesondere als wir gegründet worden sind und viele Aufgaben anstanden, haben wir natürlich nicht jede Methode verwendet, aber schon Teilaspekte. Wir haben also ein Daily und Stand-up Meeting gemacht, in vielen agilen Methoden gibt es dieses Format, sage ich mal, dass man sich morgens für eine Viertelstunde zusammensetzt. Eigentlich, was jetzt natürlich in der virtuellen Welt ist, wir sitzen einfach vor dem Rechner und besprechen kurz, was vom Vortag übrig geblieben ist und wie wir den Arbeitstag planen. Und das hat, glaube ich, sehr viel dazu beigetragen, dass wir uns einige Emails sparen konnten oder auch einige Chatnachrichten. Wenn man dann halt morgens kurz bespricht, wer an welchem Termin teilnimmt und was da besprochen werden soll und dann am nächsten Tag halt berichtet, was an dem Tag in dem Termin besprochen worden ist, hat man einen kleinen und besseren Ausblick. Also diesen Teilaspekt einer Methode, den haben wir sicherlich eingesetzt. Darüber hinaus habe ich nun mitbekommen. Also wir hatten in den Projekten mit dem Landesministerium NRW zum Teil auch Sitzungen, wo wir dann Planungssitzungen hatten, und da eine Risikobetrachtung gemacht haben. Da waren immer so Aspekte von agilen Methoden mit dabei. Aber es ist halt schwer, weil natürlich bei Nutzung, wenn man an agile Methoden denkt, es ist, immer Nutzerzentrierung und das ist ja gerade beim OZG auch ein zentraler Aspekt. Man macht das für die Bürgerinnen und Bürger bzw. die Unternehmen und da ist es natürlich schwer, die Bürgerinnen und Bürger an so einem Prozess partizipieren zu lassen. Also es wurde sicherlich gemacht und wir haben auch in dem Projekt, was wir da jetzt insbesondere in der gebildeten Umsetzung von Sozialleistungen oder kurz der Sozialplattform gemacht haben, da wurde halt auch immer wieder mit den Beteiligten in solchen Steuerungskreissitzungen gesprochen und da wurde halt auch deren Stimmungsbild abgeholt. Aber das ist, glaube ich, nicht unbedingt unter dem großen Kapitel agile Methoden in der Zusammenfassung gemeint Aber es hat natürlich schon Aspekte von agilen Werten. Also wir haben da immer wieder nach dem Commitment zum Beispiel

gefragt. Also weil das für das OZG-Projekt an sich in NRW verantwortlich für ist, aber für die Nachnutzung in den einzelnen Ländern braucht natürlich auch das Commitment der jeweiligen Bundesländer. Also NRW stellt das dann für alle weiteren 16 Bundesländer bereit. Und es wurde immer wieder das Commitment eingefordert, dass Sie doch jetzt bitte so einen Letter of Content schreiben, dass Sie da jetzt dabei sind, also diese Nachnutzungsallianz beitreten. Also man hat schon versucht, die agilen Werte zu leben und das auch mit entsprechenden Methoden zu unterstützen. Aber es war jetzt nie so ausgeprägt, zumindest das, was ich mitbekommen habe. Ich weiß nicht genau, wie es im Umsetzungsprojekt direkt war, ob man da Kanban Boards hatte oder einen Design Thinking Prozess durchlaufen hat. Das kann ich mir schon vorstellen, aber da fehlen mir leider die Informationen, dass ich Ihnen eine verlässliche Auskunft geben könnte. #00:12:20-6#

Interviewer: Würden sie aber trotzdem sagen, ob in ihrem Sphärenbereich Konflikte bei der Anwendung auch von agilen Methoden gibt oder gab? Sind diese Konflikte grundsätzlich oder gehen diese mit den Anforderungen welche das Onlinezugangsgesetzes stellt, oder direkt mit den Anforderungen von Einzelleistungen einher? #00:12:47-8#

Interviewee: (...) Konflikte jetzt nicht aufgrund von agilen Methoden. Gründe sind nicht unbedingt in der agilen Methode zu suchen. Das ist einfach, dass man sagt, das war einfach die Planung oder so, die man mal ursprünglich zugrunde gelegt hatte. Also wenn man jetzt über Einzelleistungen und die Leistungszuschnitte spricht, die waren vielleicht am Anfang des Projekts anders geplant oder gedacht, als sie dann letztendlich umgesetzt worden sind. Aber das kann man, glaube ich, nicht der Methode oder den Methoden zuschreiben, sondern das ist einfach im Laufe des Projekts aufgefallen, dass der Leistungszuschnitt nicht immer hundertprozentig stimmt und man dann halt einzelne Leistungen für nicht umsetzungsrelevant oder so etwas deklariert. Aber das ist kein Nachteil oder keine Folge von mangelnden Methoden und dem Einsatz von Regelmethode. Also ich kann mir sicherlich vorstellen, dass es zu Konflikten kam, aber die habe ich nicht gesehen. Also aus meiner Perspektive. #00:14:39-3#

Interviewer: Gibt es bei agilen Arbeitsmethoden auch Unterschiede gibt in der Geschwindigkeit, der Qualität oder der Kommunikation von Ergebnissen? #00:14:52-7#

Interviewee: (...) Ich kann die Lehrbuch Antwort geben. Aber wenn man agile Methode tatsächlich einsetzt, dann kommt es natürlich schon in meinen Augen zu einer verbesserten Kommunikation. Nicht unbedingt nur der Arbeitsergebnisse, sondern generell. Die Kommunikation verbessert sich einfach dadurch, dass diese Methoden meistens vier, fünf Regeltermine kennt, wo man sich zusammensetzt, und redet über die Qualität der Arbeitsergebnisse. Es kommt sehr stark auf die Rahmenbedingun-

gen an. Das kann ich aus meiner Erfahrung heraus sagen. Es kommt auch dann auf das Commitment der jeweiligen Fachabteilung an, also geben die die Anforderungen, die die Umsetzer oder die Umsetzenden brauchen, oder geben sie die nicht? Denn davon hängt es ab, wie die Qualität der Ergebnisse ist. Bei der Geschwindigkeit genauso. Also. Man muss halt immer wieder im Gespräch bleiben. Und wenn die Gespräche gut laufen, dann hat man natürlich die entsprechende Geschwindigkeit und kann diesen Schwung mitnehmen. Wenn aber die Gespräche so zerfahren sind und man sich in Diskussionsdiskussionen verfängt, dann leidet natürlich darunter auch die Geschwindigkeit. Also das ist jetzt nicht unbedingt auf den OZG-Kontext bezogen. Ich habe, bevor ich im BMAS war, war ich Softwareentwickler in einer anderen Behörde und habe da tatsächlich agile Projekte gemacht und da ist das die Erfahrung, habe ich eher da gesammelt. (...) Also wir haben natürlich als Agile Coaches auch versucht, agile Methoden bei uns im Haus einzuführen und da hat sich diese Erfahrung einfach bestätigt. Also das ist auch schon bei uns so. Es geht nicht so sehr auf Softwareprojekte, die man dann betrachtet, sondern auf andere Projektarten, also auch einfach Projekte, also Zusammenarbeitsprojekte, im Prinzip, wo mehrere fachliche, unterschiedliche Leute zusammen an einem Projekt arbeiten, und da ist das die gleiche Erfahrung und das gleiche Prinzip. Also es kommt immer auf die Leute an. Es kommt immer auf die Rahmenbedingungen an, also gibt den Projektrahmen so ein bisschen Entscheidungsfreiheit oder ist er eigentlich schon sehr stark strukturiert? Ich meine das sind auch Sachen, die man vor dem Einsatz einer agilen Methode auch prüfen sollte. Und selbst wenn man das geprüft hat und sagt, ja, agile Methoden würden sich anbieten, ist es halt immer noch eine Sache, gegen das die entsprechenden Kolleginnen und Kollegen auch im manchmal anders sozialisiert. Wer 20 Jahre lang in der Verwaltung gearbeitet hat, der ist nicht immer neuen Methoden gegenüber sehr aufgeschlossen. Und die Verwaltung arbeitet an sich auch anders. Also da ist klassisches Projektmanagement, dass man sagt, man hat ein Lastenheft und dann weiß man genau, was man kriegt. Das ist halt bei agilen Methoden nicht so, da entwickelt man das gemeinsam und ist selbst mit dabei. Also man muss selbst das Commitment haben, daran mitzuwirken. Und das ist natürlich für Leute, die anders gearbeitet oder anders gewohnt sind, zu arbeiten schwierig. #00:18:36-8#

Interviewer: Dankeschön für die ganzen Ausführungen. Inwieweit würden Sie sagen, erleben Sie auch, dass agile Methoden jetzt für Arbeitsabläufe an sich als effektiv in der Erfüllung sind? Also sagen Sie auch, agile Methoden haben Sie jetzt ein bisschen angerissen, sind oder können ein Allheilmittel sein oder haben auch Barrieren? #00:19:01-9#

Interviewee: Nein, also Allheilmittel sind sie auf keinen Fall. Also wenn ich jetzt daran denke, dass es sicherlich Situationen gibt, in denen man keinen Gestaltungsspielraum

und keinen Ermessensspielraum hat, dann braucht man keine agile Methode anzuwenden. Also das versuche ich auch immer, wenn ich Leute berate, als agiler Coach zu sagen. Pass mal auf, wenn ihr so feste Vorschriften habt, wie ihr es einfach nur umsetzen müsst, dann bieten sich einfach agile Methoden nicht an. Es gibt, ich glaube, Stacey Matrix heißt das, wo man das so ein bisschen in Komplexität der Umsetzung, Komplexität der Anforderungen aufteilen kann und dann sieht man einfach, es gibt Bereiche, in denen es sich klassisches Projektmanagement anbietet, also wo man auch Projektpläne machen kann, wo man genau weiß, worauf man hin will. Und es gibt sicherlich Möglichkeiten, wenn die Anforderungen vielleicht unklar oder auch die Wege zur Umsetzung unklar sind. Je mehr man in diesen Bereich kommt, desto besser bieten sich halt agile Methoden an. Und das muss man dann halt Leuten versuchen klarzumachen und auch zu versuchen zu erklären, was eigentlich hinter agilen Methoden steckt. Dass man sagt, das ist eine Umkehr von dem, was vielleicht bislang so gemacht worden ist. Aber es lohnt sich, mal diesen Weg zu gehen. Ich meine, man kann es denen immer nur erzählen. Letztendlich müssen sie das selbst für sich begreifen, dass es funktioniert. Es ist auch aufwendig. Das darf man nicht vergessen. Solche agilen Methoden, wenn man sie nach dem Lehrbuch anwendet, ist das einfach sehr aufwendig. Man hat sehr viele Regeltermine. Die heißen dann nicht Jour fixe, die heißen dann Sprint, Sprint Planning oder Sprint Review und das ist extrem aufwendig. Und man muss dann halt versuchen, damit zu überzeugen, dass es am Ende gegebenenfalls oder im besten Fall natürlich ein besseres Ergebnis als in der Vergangenheit hat. Aber das ist natürlich immer dem geschuldet, was die Leute einbringen. #00:21:13-2#

Interviewer: Und haben Sie auch erlebt, dass im Ministerium, in Ihrem Haus, auch Externe, also Berater gekommen sind und agile Methoden im OZG-Kontext eingeführt haben? Und wenn ja, können Sie was dazu sagen? Wie zielführend würden Sie das bewerten? #00:21:41-1#

Interviewee: (...) Diese ganze Ausbildung zu den Agilen Coaches im BMAS haben wir mit dem Work4Germany Fellowship Programm gemacht. Das war die Frau XY (anonymisiert). Sie hat das natürlich versucht reinzubringen. Dann aber noch mal die Herausforderung. Die haben wir auch schnell identifiziert, dass diese Methoden natürlich auf Produktentwicklung oder Softwareentwicklung abzielen und dort eingesetzt werden oder eingesetzt wurden. Und ein Ministerium hat kein Produkt oder hat auch wenig eigene Software. Also sage ich mal, denn unsere Kernaufgabe ist halt Gesetzgebung. Und da müsste man halt erst mal diesen Transfer hinkriegen von dem, was können wir eigentlich von den agilen Methoden und den eigenen Werten mit in diese Welt der Gesetzgebung mit übernehmen. Also natürlich haben wir auch Projekte und wir haben auch Softwareprojekte, aber wir entwickeln nicht so viel eigene

Software. Aber von daher war das halt ein großer Schritt, dass man sagt, okay, wir müssen halt gucken, wie wir diese agilen Methoden auf die Gesetzgebung abbilden können, denn im Prinzip sind da die gleichen Herausforderungen. Also wir schreiben nicht Gesetze oder wir entwickeln keine Gesetze einfach mal ins Blaue hinein, sondern wir haben schon auch eine Zielgruppe vor Augen. Und da ist die Frage, wie können wir eigentlich die Zielgruppe mit einbinden? Also wenn man über Kundenzentrierung nachdenkt, dann heißt es aber unsere Zielgruppe sind halt Arbeitssuchende oder Auszubildende, oder? Also wir haben eine heterogene Kundengruppe und da muss man halt gucken, wie man die in diesen Prozess mit einbinden kann, denn das Verlangen die meisten. Also gerade, wenn man jetzt Design Thinking macht, reicht es da, wenn wir uns Unterstützung von Verbänden und Vereinen holen? Oder müssen wir tatsächlich auch nur diejenigen mit einbinden, für die das Sozialgesetzbuch relevant sind? #00:23:54-1#

Interviewer: Ja, spannend. Inwieweit Sie auch persönlich in der OZG-Geschäftsstelle, also mit Ihrem Team an der Einführung neuer und agiler Arbeitsabläufe beteiligt? Also es wird das dann auch gefordert? Haben Sie die Möglichkeiten, den Freiraum durch Ihre Agile Coaching das anzuwenden? #00:24:28-7#

Interviewee: Ja, wir sind kleiner als ein Referat. Aber es ist natürlich eine abgekapselte Organisationseinheit. Also ich versuche immer da, wo es in meinen Augen Sinn macht, auch zu versuchen, Leuten eigenes Arbeiten näherzubringen. Also wir hatten ganz am Anfang aber auch überlegt, ob wir unsere Aufgaben, die wir so in der OZG-Geschäftsstelle haben, mit dem Kanban Board zu organisieren, wir haben aber schnell festgestellt, dass das zu aufwendig wäre, also weil durch unser Stand-up Meeting eigentlich alles geregelt hatten. Wir brauchten das nicht zwangsweise in irgendeiner Weise auch noch zu visualisieren. Und von daher haben wir dann das schnell sein gelassen und haben gesagt okay, es reicht, wenn wir uns morgen zusammensetzen. Das, was dokumentiert wird oder dokumentiert werden muss, dokumentieren wir entweder über Emails oder schmeißen es in die Earth. Also von daher war das dann für uns Dokumentation und Abstimmung genug, wenn wir das im Standard besprochen haben. Natürlich arbeiten wir Coaches mit dem Kanban Board, also wir haben da ein großes Kanban Board und setzen uns dann halt nicht täglich vor, denn das wäre zu aufwendig für die mittlerweile 36 Agile Coaches in unserem Hause. Aber einmal in der Woche gucken wir gemeinsam drauf und besprechen dann anhand dieses Kanban Boards, wer welche Aufgaben hat oder übernehmen will und welche Aufgaben abgearbeitet sind. Das ist glaube ich das meistgenutzte Mittel im BMAS, wenn ich das so aus den Erzählungen der anderen Coaches mitbekomme. Wir hatten auch mal Überlegungen oder auch schon mehrere Workshops zu Design Thinking gemacht, zumindest ansatzweise. Dass man sagt, die ersten zwei drei Stufen von

Design Thinking und dann geht es halt wieder zurück und die Freiheit habe ich. Ich kann das als Agiler Coach das machen. Meine Referatsleitung ist da auch sehr aufgeschlossen gegenüber. Andere Referatsleitungen müssen erst überzeugt werden. Es ist nicht so, dass jeder direkt schreit, Ja, ja, machen wir! Sondern da muss man halt ein bisschen Überzeugungsarbeit leisten. Und wieder andere sind natürlich noch schlimmer. Aber da bin ich Gott sei Dank relativ frei. #00:26:55-4#

Interviewer: Okay, dadurch, dass Sie die Freiheit haben, neue Arbeitsweisen, auch agile Methoden einzuführen, können Sie vielleicht bitte einen Einblick geben, wie Sie vorgehen, wie ich mir das vorstellen kann, wenn Sie eben agile Methoden, gleichwohl welcher Art oder welche, welches kleinere Werkzeug, einführen? (...) Bei der Einführung der Methode. Wie gehen Sie grundsätzlich vor, wenn Sie eben agile Methoden bei sich in Ihrem Minireferat, in der OZG-Geschäftsstelle, einführen? Denn nicht jeder ist auch ein agiler Coach, Sie sind damit eben sonderqualifiziert. #00:27:35-5#

Interviewee: Ja, wie habe ich es also tatsächlich gemacht? Bei uns habe ich es halt einfach eingeführt, gesagt wie es geht und gesagt, wenn Fragen bestehen, sollen die Mitarbeiter in der OZG-Geschäftsstelle zu mir kommen. Ich habe aber auch schon andere Referate beraten, also in meiner Rolle als agiler Coach. Und da habe ich tatsächlich zuerst eine PowerPoint Präsentation gehalten, wo ich gesagt habe, ich habe das Team, was dann letztendlich zusammenarbeiten soll, zusammengeholt, und habe denen die agilen Werte beigebracht. Ich habe gesagt, das ist die folgende Situation, von der ihr steht, ihr müsst hier irgendwie zusammenarbeiten. Ihr seid alle in unterschiedlichen Referaten angesiedelt oder in unterschiedlichen Organisationseinheiten. Trotzdem musst du ein Dokument am Ende erstellen und wie gesagt für mich bietet sich dann ein Kanban Board an und dann habe ich von den agilen Werten hin zum Kanban Board gearbeitet. Ich habe den Mitarbeitern erklärt, wie ein Kanban Board funktioniert, hab denen auch eine Vorlage gegeben, die sie benutzen können und habe dann gesagt, immer wenn ihr Probleme habt kommt gerne zu mir, ich stehe euch beratend zur Seite. Ich kann halt immer nur beratend zur Seite stehen, denn manchmal ist die Erwartungshaltung, da ist jetzt noch eine vierte Arbeitskraft oder eine fünfte Arbeitskraft, da kann der- oder diejenige auch ein bisschen was übernehmen. Wo ich sagen muss, nein, ich bin kein Sozialpädagoge oder Sozialarbeiter oder ich habe nicht das entsprechende fachliche Know-how über die Sozialgesetzbücher in dem Fall für die einzelnen OZG-leistungen in dem Themenfeld Arbeit, die es in einigen Bereichen einfach bedarf, um da fachlich mitarbeiten zu können. Aber ich kann methodisch beraten. Das haben sie auch dann teilweise angenommen, wenn sie gesagt haben, irgendwie funktioniert das nicht so richtig. Dann muss man halt noch mal alle an einen Tisch holen und Fragen. Woran lag es? Also war der Zeitpunkt für das Stand-Up

falsch gelegen, weil oft etwas dazwischenkam? Und andere Kolleginnen und Kollegen haben halt oft nicht die Zeit, sich täglich zusammzusetzen. Und da muss man halt gucken. Reicht es vielleicht auch montags und freitags? Dann weicht man zwar von der Methode ab, aber wenn das alle okay finden, dann ist es für mich auch in Ordnung. Man darf diese Methoden glaube ich nicht nur nach Lehrbuch umsetzen. Das muss immer an die Situation angepasst werden. #00:30:05-6#

Interviewer: Ich habe noch eine Rückfrage, weil Sie gesagt haben, dass Sie nicht per se begleiten. Also wenn Sie nicht selbst mit in diesem oder jenem OZG-Projekt sind oder bei dieser agilen Methode, dann begleiten Sie es als agiler Coach in der OZG-Geschäftsstelle oder im BMAS nicht, sondern nur, wenn jemand auf Sie zukommt und Sie um Hilfe bittet? #00:30:32-0#

Interviewee: Ja, also begleitend im Sinne von den ersten Schritten gehen wir gemeinsam. Also, wenn die ersten Schritte und Aufgaben bisschen gefüllt werden sollen, damit man auch eine Vorstellung von den ersten agilen Schritten hat, was eigentlich das Kanban Board ist, wie es funktioniert und was alles darauf gehört. Da gehört nicht jede Aufgabe drauf, aber wichtige Aufgaben. Und da muss man natürlich erst mal im Team definieren, was heißt wichtig, was ist eine Aufgabe? Und die ersten Schritte begleiten wir gemeinsam. Und wenn wir das Gefühl haben, das Team hat die Grundzüge verstanden, dann ziehen wir uns so langsam zurück. Und sagen. Wenn ihr jetzt noch Probleme habt, sagt Bescheid. Aber wir würden euch jetzt erst mal auch den Spielraum oder den Freiraum geben, selbst die Methode zu erkunden oder weiterzuentwickeln und auf eure Bedürfnisse anzupassen. Also man muss auch sagen, es gehört auch ein Stück Freiheit dazu, dass man das machen kann. Also dem Team einfach die Freiheit geben, die Methode an die eigenen Bedürfnisse anzupassen. Wir können immer nur, wir können nur sagen, so sieht die Lehrbuchmethode aus, aber das ist das Lehrbuch. Und hier ist die reale Welt. Wie es euch passt. #00:31:51-7#

Interviewer: Und was glauben Sie, inwieweit sind agile Arbeitsmethoden im Kontext des öffentlichen Sektors mit seinen klaren Strukturen und Verwaltungstraditionen und Hierarchien, was Sie alles schon angesprochen haben, nutzbar? Also inwieweit sagen Sie, ist das eigentlich überhaupt alles nutzbar? Oder würden Sie sagen agiles Arbeiten ist auch flächendeckend über projektbasiertes Arbeiten hinaus nutzbar? #00:32:34-0#

Interviewee: (...) Also die agilen Werte, wie ich am Anfang gesagt habe, die kann man natürlich immer anwenden. Sollte man auch. Wenn man jetzt in Richtung agile Arbeitsweisen fürs ganze Haus geht, also wir hatten auch mal im gesamten Ministerium ein Stück weit den Versuch die Unternehmenskultur an diese agilen Arbeitsweisen anzupassen, dass man also mit Objectives und Key Results arbeitet. Das

Problem daran ist, die funktionieren halt nur wirklich gut, wenn das ganze Haus sie flächendeckend einführt. Und man kann sie nicht Bottom up einführen, sondern da muss es halt ein Gegenspiel geben. Das muss von der Leitungsebene im Ministerium kommen. Also es müssen entsprechende Vorgaben gemacht werden, was eigentlich die Objectives sind, auf die man dann hinarbeiten kann. Und ich glaube, das ist einfach ein Kultur- oder Organisationskulturwandel und der kann nicht von heute auf morgen passieren. Also das ist nicht so, dass man da einfach mit dem Finger schnippt und dann ist die ganze Organisation auf agile Arbeitsmethoden umgeschwenkt, sondern da ist einfach ein Prozess, der erstmal alte Strukturen, sag ich mal, die relativ festgefahren sind, in irgendeiner Weise aufschmelzen muss. Also enteisen. Und wenn es dann flüssig ist, dann kann man vielleicht neue Wege der Zusammenarbeit und der Arbeitsorganisation finden. Und die kann man dann auch wieder ein bisschen verstetigen. Teilweise sieht man das jetzt schon, wie immer es zu solchen Überlegungen gekommen ist. Bevor es die agilen Coaches in unserem Ministerium gab, gab es ein zentrales FlexiTeam. Das heißt also, da konnten dann Kollegen für zwei, drei Monate mal in anderen Abteilungen aushelfen und zusammen mit den agilen Coaches hat man jetzt auch noch abteilungsinterne FlexiTeams gemacht. Also man merkt schon, da ist was im Wandel. Also man hat nicht mehr so eine ganz, ganz feste Struktur. Also das gilt nicht für alle Abteilungen, aber man hat den Versuch gestartet, ein Stück weit über die eigene Organisationseinheitsgrenzen hinaus auch mal in andere Referate mitzuwirken. Jetzt hat man in jeder Abteilung auch noch mal ein FlexiTeam, die dann halt eine Abteilung oder ein Referat innerhalb der Abteilung schnell unterstützen können. Und das hilft natürlich und das ist schon so ein erster Ausdruck, dass es zu Veränderungen kommt, auch in der Arbeitskultur oder in der Denkweise der Unternehmensleitung oder aus einer Hausleitung. #00:35:40-8#

Interviewer: Können Sie bitte erläutern, wie unterschiedliche agile Methoden in der Regel in Ihrem Ministerium eingeführt werden oder wie generell interne Veränderungsprozesse bei Ihnen ablaufen oder wie es eingeleitet wird? Sie haben jetzt auch den politischen Willen anklingen lassen, als auch den Willen der Referatsleitung oder der Abteilungsleitung. #00:36:36-4#

Interviewee: (...) Wir versuchen natürlich Bottom up agile Methoden einzuführen, vor allem wir als ausgebildete Agile Coaches. Also, die agilen Coaches sind in der Regel auf meiner Ebene Referenten. Und darüber wären dann Referatsleitungen. Wir haben aber mittlerweile auch Referatsleitungen, viele Coaches, die Referatsleitungen geworden sind. Die versuchen dann, ihr Referat in der entsprechenden Weise zu organisieren. Wir haben viele Fürsprecher, auch auf Abteilungsleiterebene. Und trotzdem hat man natürlich immer so ein bisschen die Hemmung. Also unser Minister Hubertus Heil ist jetzt nicht so, dass er sagt, wir müssen jetzt alles agil machen. Also

das ist eher so auf Abteilungsleiterebene. Und die müssen dann halt oft angefragt und wir werden halt auch oft angefragt, ob wir das machen können. Sie wollen aber trotzdem am Ende des Tages ein Ergebnis haben. Also das steht einfach im Vordergrund. Und dann ist es immer davon abhängig, bis wann und wie soll das Ergebnis genau aussehen? Und? Wie gesagt, nicht immer bieten sich agile Methoden an. Und wir müssen halt auch manchmal einfach aus Kapazitätsgründen passen. Also wir dürfen 10% bis 20 % unserer Arbeitszeit als agile Coaches einsetzen. Und wenn wir manchmal angefragt werden, wir möchten hier gerne einen Strategieworkshop zu Agilität machen, irgendwo sollen wir begleiten und die Veranstaltung moderieren, dann sind das manchmal zwei Tage, die man dann auch noch mit einer Dienstreise verknüpfen muss. Und dann muss man sagen, wir würden es gerne machen, aber das sprengt unsere Ressourcen, zeitlichen Ressourcen. #00:38:35-6#

Interviewer: Wie wirken sich Ihrer Erfahrung nach agilen Methoden bei der Entwicklung des Onlinezugangsgesetzes generell aus, um auch die Verwaltungsmodernisierung zu beschleunigen? #00:39:21-0#

Interviewee: (...) Ich glaube schon, dass agile Methoden dazu beitragen können, weil man halt schnell zu zumindest ersten Ergebnissen kommt. Es gibt aber auch glaube ich einfach gewisse Einzelleistungen, die komplex sind. Weil man halt so viel berücksichtigen muss. Und dann ist die Frage, ob man da mit einer Methode schneller ist als mit der klassischen Methode. Es kommt immer ein bisschen auf die Einzelleistung an. Es gibt Anträge, die sind leicht digitalisierbar und sind auch leicht umzusetzen. Und es gibt eher komplizierte Anträge. Also wenn ich jetzt an das Bürgergeld denke, zum Beispiel, da muss man viele Fragen beantworten und viele Dinge beilegen oder beisteuern. Und das ist dann halt aufwendiger. Da können die helfen, aber es muss nicht. #00:40:33-7#

Interviewer: Wie können agile Arbeitsmethoden eingesetzt werden, in Ihrem Haus oder jetzt bei Ihnen in der OZG-Geschäftsstelle im BMAS, um die Zielerfüllung, die in Ihrem Fall zu der OZG-Koordination bei der Geschäftsstelle zu den Themenfeldleistungen Arbeit liegt, erfüllen zu können. Vielleicht können Sie das bitte anführen. #00:40:53-1#

Interviewee: Agile Methoden können natürlich eingesetzt werden, um die Kommunikation generell im Team zu erhöhen. Und das ist, glaube ich, der große Vorteil von allen agilen Methoden, dass man einfach viel mehr miteinander redet und viel schneller auch irgendwelche Probleme zusammen lösen kann. Wenn alle das entsprechende Commitment an den Tag legen, wäre einschränkend zu sagen. #00:41:19-3#

Interviewer: Inwiefern ist jetzt der Einsatz agiler Arbeitsmethoden für die Verwaltungsmodernisierung, aber auch zur Beschleunigung des Onlinezugangsgesetzes vom Vorteil? Welche positiven Aspekte sehen Sie da oder welche gibt es? #00:41:47-2#

Interviewee: Also ich meine man hat natürlich viel machen können. Allerdings weiß ich nicht genau, ob und welche Rahmenbedingungen und Vorgaben, also dieses Konjunkturpaket, auch haushälterisch und auch programmtechnisch gemacht hat, die sich nicht wirklich mit agilen Arbeitsmethoden vereinbaren lassen, es sei denn man hat da feste Meilensteine definiert, die man umgesetzt haben muss. Dann verträgt sich das nicht unbedingt mit der agilen Methodik, weil man da nicht Meilensteine hat, sondern es ist ja ein kontinuierlicher Prozess, an deren Ende natürlich auch was existiert. Aber das ist schwer messbar. Weil man halt vielleicht in einem Bereich schon bei Meilenstein drei ist, also schon das fertige Produkt hat. Wäre man in einem anderen Bereich aber noch ganz am Anfang und hat man das aber nur in dieser Programmlogik als eins zusammengefasst und dann kann man halt sagen ja, ich bin hier in dem Projekt bei Meilenstein eins und da in Meilenstein drei machte etwas daraus. Also das, das meine ich halt. Man ist immer ein bisschen abhängig von den Rahmenbedingungen. #00:43:18-1#

Interviewer: Und in dem Zuge gleich die Frage, welche grundlegenden Herausforderungen in dem Kontext mit dem OZG? Oder welche Herausforderungen ergeben sich durch die agile Entwicklung von Verwaltungsdienstleistungen generell in Deutschland? Da hatten Sie auch schon Nutzerorientierung usw. Bürgerzentrierung angesprochen. Haben Sie dafür schon gegebenenfalls Verbesserungsvorschläge? #00:43:46-8#

Interviewee: (...) Ja. #00:43:47-8#

Interviewer: Also die erste Frage ist erst mal welche Herausforderung ergeben sich Ihrer Meinung nach durch die agile Entwicklung von Verwaltungsdienstleistungen, jetzt vor allem bezogen auf das OZG-Themenfeld Arbeit und Ruhestand beispielsweise? #00:44:01-2#

Interviewee: (...) natürlich erhoffen wir uns dadurch, dass wir, wenn wir andere Methoden einsetzen oder generell durchsetzen, dass wir bürgerfreundlicher werden. Also dass man die Bürgerinteressen ein Stück weit besser berücksichtigt als vielleicht vorher. Also vorher musste man halt aufs Amt, um irgendwas zu machen und jetzt muss man einen Antrag ausfüllen, der sehr komplex mit der deutschen Sprache ist, den man vielleicht nicht verstanden hat. Und das kann man natürlich durch, sage ich mal, Onlineaktivitäten erheblich unterstützen. Der Antrag ist am Ende ja der gleiche, aber man kann zum Beispiel immer Hilfetexte einblenden oder man kann, ohne dass da jemand ein fünfseitiges Handbuch lesen muss und online sehr viel besser

und bürgerfreundlicher gestalten, als es in der Papierwelt möglich ist. Und das ist der Vorteil, den ich sehe. Und das kann man natürlich mit entsprechend ersten angebundene Pilotkommunen an solchen Onlinediensten testen, kann man natürlich sich auch das Feedback einholen. Das ist auch ein agiler Wert, dass man da sagt, bitte gebt uns Feedback, nur so können wir besser werden und das müssen halt. Ich glaube nicht, dass Bürgerinnen und Bürger das Verstehen. Aber sie können uns jetzt verstärkt bitte Feedback geben. Also das ist auch was Neues. Das gab es vorher auch nicht, aber so kommt man halt ein bisschen in diesen Dialog rein oder hofft, dass man da eine Kommunikation aufbauen kann, sodass die eine Seite, also insbesondere die Behörden besser werden können. Und die Bedürfnisse besser versteht und dann auch dementsprechend auf die Bedürfnisse eingehen kann. #00:45:53-7#

Interviewer: Überwiegen Ihrer Meinung nach die Vor- oder die Nachteile bei der Anwendung agiler Methoden in den Verwaltungsstrukturen in Deutschland, so wie wir sie aktuell vorfinden? #00:46:06-7#

Interviewee: (...) Also ich würde sagen, es gibt halt wenig Nachteile. Also die Vorteile überwiegen nach meinem Verständnis, wenn man die agilen Werte dahinter liegen sieht. Nachteile sind, dass durch einen falschen Einsatz oder einen falsch gemeinten Einsatz zu Verzögerungen kommen kann. Also eine Zeitersparnis ist nicht unbedingt ein Ziel, sondern man macht das ganze agil, ist aber am Ende langsamer oder so, weil man halt so viele Überzeugungsarbeit leisten muss, weil die Leute das nicht ganz verstanden haben, was eigentlich von ihnen verlangt wird, weil sie halt das Wissen über die Methode vielleicht noch lernen müssen. Aber ansonsten würde ich sagen, überwiegen die Vorteile. #00:46:59-2#

Interviewer: Und jetzt die allerletzte Frage, Herr XY (anonymisiert) dann sind wir auch schon am Ende, gibt es weitere wichtige Themen für die Einführung agiler Arbeitsmethoden, auch gerne in Verbindung mit dem OZG, über das wir jetzt noch nicht gesprochen haben oder andere Punkte, die Ihnen noch wichtig sind. #00:47:21-7#

Interviewee: (...) Ich weiß nicht. Haben Sie in Ihrem Bachelorstudium schon mal etwas über agile Methoden gehört? Das ist, glaube ich, das, was man mitgeben müsste. Man sollte das mit ins Curriculum einbauen, dass man das zumindest nicht dann im Job das erste Mal hört. Also sei es jetzt in der Verwaltungsausbildung an der Hochschule des Bundes oder so, dass man da verpflichtend mal Projekte agil bearbeitet. Viele Kolleginnen und Kollegen von mir sind Juristinnen und Juristen, deren Studium kennt kein Projektmanagement, weder das klassische noch das agile. Das hilft dann einfach später im Berufsleben daran anzuknüpfen. Man muss es vielleicht nicht von Anfang an gemacht haben, aber man sollte zumindest die Grundzüge kennen und dass man dann später darauf aufbauen kann. #00:48:53-2#

Interviewer: Tatsächlich nicht. #00:48:55-2#

Interviewee: Schade. #00:48:56-2#

Interviewer: Ich bedanke mich für das informative Gespräch und Ihre Zeit und werde Ihnen nach Fertigstellung die Arbeit zukommen lassen. #00:49:04-2#

Interviewee: Danke, hat mir eine Freude gemacht. Tschüss. #00:49:10-2#

#### C.14 Transcript IN-XIV

*Date of Interview Conduction: 04.05.2023 via Zoom*

Interviewer: Hallo Herr XY (anonymisiert). Vielen Dank, dass Sie sich heute die Zeit genommen haben. Ich habe Ihrem Büro vorher schon einen Leitfaden zugesendet. Der orientiert sich sowohl an Ihre Position in Hessen und als auch Ihre Position als Vorsitzender des IT-Planungsrates. Sie können dann betonen, ob Sie das jetzt aus hessischer Sicht sagen oder eben aus Sicht des Gremiums. Ich würde zu Beginn sonst direkt schon einsteigen, wenn das für Sie in Ordnung ist? Oder haben Sie vorab Fragen? #00:00:33-7#

Interviewee: Nein, nein. Direkt gerne anfangen. #00:00:35-9#

Interviewer: Okay, perfekt. Ich würde jetzt bezüglich einer Vorstellung auch verzichten. Wir kennen uns ja. Deswegen würde ich Sie bitten, für das Protokoll der der Masterarbeit, sich bitte kurz selbst vorzustellen. Eine Beschreibung Ihrer Position und gerne Ihres allgemeinen Tätigkeitsfeldes. Und vielleicht schon in Bezug dessen, welche Berührungspunkte Sie eben aufgrund Ihres Tätigkeitsfeldes mit dem OZG haben. #00:01:03-4#

Interviewee: Mein Name ist XY (anonymisiert). Ich bin 42 Jahre alt und bin jetzt seit vier Jahren Digitalstaatssekretär und zuständig für den Bereich Digitalisierung. Natürlich ist hier ein großes Thema Breitband und Mobilfunk. In unserem Haus ist auch das Thema KI beinhaltet. Wir haben Förderprogramme zum Thema Digitalisierung, gerade insbesondere zum Thema Mittelstand und Spin-Offs. Und wir haben natürlich diesen großen Teil der Verwaltungsdigitalisierung, für den ich als Bevollmächtigter der Landesregierung für eGovernment zuständig bin, also als CIO, wie man so schön sagt, des Landes Hessen und dann natürlich zuständig für die strategische Umsetzung des Onlinezugangsgesetzes in Hessen, was das Bundesland, aber auch was die Kommunen angeht. Und habe jetzt die große Freude seit gut vier Jahren auch Mitglied des IT-Planungsrates zu sein, bin jetzt seit Beginn des Jahres 2023 auch Vorsitzender des IT-Planungsrates. #00:01:52-5#

Interviewer: Und können Sie vielleicht schon mal direkt aus hessischer Sicht sagen, seit wann also Hessen im Bereich der Umsetzung tätig ist, also seit 2017 mit der Gesetzesverabschiedung? Oder hat Hessen vorher schon versucht, Verwaltungsdienstleistungen digital zu gestalten? #00:02:09-3#

Interviewee: Also natürlich ist es ein Stück weit ein Startpunkt gewesen, aber es gab natürlich schon vorher viele Digitalisierungsprozesse in den einzelnen Ressorts, mal mehr, mal weniger. Wir haben schon sehr früh in Hessen damit angefangen, wir hatten auch einen Ministerpräsidenten, der sehr stark zum Thema Digitalisierung war und das unterstützt hat. Wir haben uns sehr bemüht oder auch erfolgreich bemüht, eine hohe Standardisierung und IT-Landschaft zu haben, als auch eine hohe Flexibilisierung der Medienlandschaft zu haben. Also wir haben in Hessen zum Beispiel einen standardisierten Rechner, den alle Mitarbeitenden in Hessen mittlerweile haben. Bis auf eine Behörde haben alle 87.000 Rechner, die auf der gleichen Plattform sind, also eine hohe Standardisierung. Das hat uns gerade in der Pandemie intensiv geholfen. In der Frage Flexibilisierung, auch was mobile Endgeräte angeht, da sind wir schon sehr frühzeitig auch bei dem Thema Onlinezugangsgesetz und die Prozesse sozusagen zu digitalisieren, auch was den Zugang angeht, rangegangen. Es ist primär in Hessen auch 2010 bereits losgegangen. Wir haben es aber sehr intensiv gemacht. Nicht nur, dass wir zwei Themenfelder übernommen haben. Im Rahmen einer Umsetzung mit Zoll und Steuern als auch mit Mobilität und Reisen haben wir auch eine digitale Modellbehörde ins Leben gerufen, also ein Projekt, wo es dann auch über das Outsourcing hinaus geht. Das war auch schon 2016, meine ich, ging das los. Also auch vor dem OZG, wo wir gesagt haben, unsere mittleren Behörden als Regierungspräsidien sind unsere Modellbehörden. Da wollen wir auch die Prozesse haben, die die Abläufe digitalisieren. Das ist auch der Bereich, wo es eigentlich auch am meisten Kontakt zu den Bürgerinnen und Bürgern als Kunden gibt, wie wir sie nennen. Seit unserer Digitalstrategie '21 nennen wir die Bürgerinnen und Bürger sowie Unternehmen auch Kunden. Also diese spannende Diskussion war. Aber das nur am Rande. Und diese Kunden haben den meisten Kontakt mit der mittleren Börde. Deswegen sind wir da schon frühzeitig große Schritte gegangen. Und auch gerade im Finanzbereich sind wir immer vorne mit dabei beim Thema Digitales. #00:04:13-2#

Interviewer: Vielen Dank für die ersten Ausführungen. Ich fokussiere mich bei meiner Masterarbeit auf das Verständnis von OZG-Leistungen, also inwiefern OZG-Leistungen auch agil erarbeitet und umgesetzt wurden. Und jetzt würde ich Sie gerne fragen wollen, was generell Ihr Verständnis von agilem Arbeiten ist? #00:04:36-7#

Interviewee: Also agiles Arbeiten ist für mich erst mal das Verständnis, dass man nicht immer am selben Ort arbeiten muss. Also dass man tatsächlich auch die

Möglichkeiten des mobilen Arbeitens oder vielleicht irgendwann sogar des Homeoffice nutzen kann und nutzen will und nutzen möchte. Damit geht auch einher, dass die klassische Amtsstube irgendwann keine Rolle mehr spielt, sondern tatsächlich auch die Möglichkeiten von Shared Desk auch genutzt wird. Am Ende auch was die Frage angeht, was die Anmietung von Liegenschaften betrifft. Also was kann man am Ende auch sparen? Aber das ist jetzt die Frage der digitalen Dividende, die jetzt beim agilen Arbeiten am Ende auch eine Rolle spielt, aber für das Thema selbst nicht. Ich wünsche mir, dass das auch in gewisser Weise in den Strukturen einer Behörde eine Rolle spielt. Also dass wir zwar immer noch dieses Abteilung Silodenken haben werden, das glaube ich schon. Aber dass man trotzdem ein Stück weit mehr über die bisherigen Strukturen hinweg projektorientiert arbeitet, da sehen wir auch, dass die Häuser das machen, und da gibt es ein paar Beispiele, die das jetzt auch wirklich intensiv machen, dass es da gute Erfahrungen gibt und dass die Menschen das auch wollen, dass die Hierarchie zwar vorhanden ist, es wird auch nicht ohne gehen, aber nicht mehr ganz so steif, wie es jetzt ist. Ein bisschen flacher. Auch das hilft am Ende in der Motivation. Und deswegen glaube ich schon, dass wir da in Zukunft große Schritte gehen werden. Und wir haben in den letzten drei Jahren gemerkt, was gehen kann, wenn's gehen muss. In dieser Frage - also die Frage von Corona und Homeoffice war wirklich mit einer Brachialgewalt hineingedrückt worden und viele mussten einfach erkennen, dass gewisse Vorurteile, die sie hatten, gegenüber Tele-Arbeitsplätzen und Homeoffice oder mobilen Arbeiten einfach nicht da sind, sondern ganz im Gegenteil. Wir haben viele Bereiche, wo wir Leute sagen, wir sind deutlich produktiver durch das Homeoffice, insbesondere da, wo konzeptionell gearbeitet wird, aber auch da, wo ich sage, mal, gewisse Sachbearbeiter Tätigkeiten, die man von zu Hause aus machen kann, deutlich besser funktionieren und die Motivation der Mitarbeitenden deutlich höher ist. Ich sitze jetzt auch, dass sehen Sie an dem Hintergrundbild, auch jetzt gerade nicht am Rechner, sondern an meinem Privatrechner. Aber arbeite auch viel von zu Hause aus, weil ich es einfach genieße, auch mittags die Kinder abzuholen und sie morgens hinbringen zu können. All diese Dinge. Das ist der große Vorteil. Das, glaube ich, wird im Bereich New Work und agiles Arbeiten eine große Rolle spielen. Da werden wir nicht darum herumkommen und darauf müssen wir uns einstellen. #00:08:01-8#

Interviewer: Sehr gut. Genau. Jetzt haben Sie schon viele Punkte angesprochen, auch das Aufbrechen von hierarchischen Strukturen. Haben Sie bei sich im Hause bei der Erarbeitung von einzelnen OZG-Leistungen Formen von agilem Arbeiten erlebt, also beispielsweise die Anwendung von Design Thinking oder Kanban Boards oder Lean Management. Können Sie dazu gegebenenfalls etwas sagen? #00:08:31-8#

Interviewee: Also das haben wir jetzt weniger. Wir müssen schon sagen, wir sind schon auch als Haus noch sehr in diesen klassischen Strukturen verhaftet. Das gilt auch für die Häuser, die jetzt die Prozesse betreuen, also jetzt zum Beispiel die Themenfeldführer, das Wirtschafts- und Finanzministerium, das muss man schon sagen. Wobei, gerade das Wirtschaftsministerium ist auch ein grünes Haus, das ist eine andere Mentalität, das muss man einfach sagen, das ist so, da haben wir als Konservative noch ein Stück weit zu lernen. Aber wie gesagt, wir haben die letzten drei Jahren viel gelernt. Vor allem aber haben viele andere viel gelernt, dass es da schon Unterschiede gibt. Wir haben aber viele Dinge auch einfach mal anders gemacht. Also ich sage beispielsweise gerade diese Workshop Gedanken oder diese Werkstätten, die wir gemacht haben, wobei auch die ganzen User außerhalb der Behörde mal zusammengeholt wurden. Das ist schon ein anderes Arbeiten gewesen, als wir vielleicht vorher gemacht hätten. Also es hat schon ein bisschen ein Umdenken mit sich gebracht und ich glaube auch, dass vieles davon auch bleiben wird. Das ist ein positiver Effekt dieses Gesetzes. #00:09:26-8#

Interviewer: Gibt es bei der Anwendung von agilen Methoden Konflikte, die beispielsweise auch im Widerspruch mit den Mindestanforderungen, die das OZG an einzelne Leistungen stellt, stehen? #00:09:50-4#

Interviewee: Also wir haben am Anfang doch schon ein paar Fehler gemacht. Das ist völlig normal. Es ist ein komplett neuer Prozess, so manche Dinge sind nicht so im Blick gewesen, wie man es vielleicht im Nachhinein im Blick behalten hätte müssen. Das Stichwort Schnittstellen oder Fachverfahrenshersteller. Das ist ein wichtiger Punkt, der schon jetzt im Nachhinein zu Verzögerungen führt. Wir haben jetzt zum Beispiel den Führerschein umgestellt. Der ist jetzt noch nicht vollautomatisch, weil einfach die Schnittstellen fehlen. Zu den Fachverfahren von den gängigen Führerscheinstellen zum Beispiel ist gerade jetzt Wiesbaden dran gewesen, da kommt es jetzt Ende Mai. Aber dann haben die Mitarbeiter jetzt die ersten drei Monate tatsächlich abgetippt. Das sind so Dinge, das hätte man vielleicht im Vorhinein ein bisschen anders machen müssen und hätte man vielleicht auch mal ein bisschen mehr über den Horizont hinausgucken müssen. Aber ansonsten glaube ich, dass das insgesamt sehr breit getragen worden ist und sehr weit auch insbesondere mit den Usern, also am Ende auch mit den Kunden besprochen worden ist, was ist der Wunsch. Was ist jetzt die Agilität? Da gab es auch Erhebungen, das ist ja ganz wichtig gewesen. Also da ist schon viel passiert, was nicht normal ist für eine Behörde. Von daher hat da schon viel stattgefunden. #00:10:56-5#

Interviewer: Jetzt haben Sie schon angesprochen, dass in Behörden agile Methoden nicht immer unbedingt zwangsläufig angewendet werden. Eher vor allem bei den

operativ arbeitenden Dienstleistern, wie zum Beispiel bei den Externen. Haben Sie konkret erlebt, dass eben Externe, also Beratungsagenturen, beispielsweise mit agilen Methoden gekommen sind, und bei Ihnen selbst im Haus damit versucht haben, Prozesse zu optimieren? #00:11:24-2#

Interviewee: Also die meisten Dienstleister sind agil unterwegs. Also die meisten lümmeln nicht in Büros rum, sondern entweder bei uns im Hause oder arbeiten von zu Hause aus. Also von daher ist dieses agile Arbeiten schon herüber geschwappt. Das war jetzt vielleicht der falsche Begriff, aber natürlich sieht man dann schon, wie so was gehen könnte. Ich glaube schon, dass das bei dem einen oder anderen auch das Arbeiten verändert hat. Ich merke das sehr intensiv bei jungen Leuten. Habt ihr auch konkrete Erfahrungen gemacht? Wir haben in Berlin mit dem GovTech Campus eine klassische Arbeitsumgebung, wie sie in der Verwaltung nie vorkommt oder nur ganz, ganz selten. Und ich kenne einige, die sagen, hey, das wäre doch auch super für uns, dass wir so eine Begegnung haben, dass wir agiles Arbeiten haben, dass wir Projekträume haben, uns da treffen, zum Arbeiten und nicht am Schreibtisch sitzen. Also das glaube ich schon, dass es jetzt nach und nach kommen wird. Und das hat natürlich damit zu tun, dass einfach neue Dinge in die Verwaltung reinkommen, ob das jetzt Dienstleister sind oder Start-ups, wie GovTech Start-ups oder neue Ideen, agile Ideen reinkommen, neue Möglichkeiten reinkommen das hilft insgesamt massiv. Ich glaube schon, dass wir da am Ende vieles von abgucken und auch am Ende umsetzen werden. #00:12:29-4#

Interviewer: Und bitte eine Anschlussfrage. Wie schätzen Sie jetzt persönlich Ihre Möglichkeit an ein, sowohl als Staatssekretär und Cio des Landes Hessen, als auch als Vorsitzender des IT-Planungsrates neue Arbeitsweisen für die Implementierung einzuführen? #00:12:45-7#

Interviewee: Als ob es jetzt für neue und agile Arbeitsweise noch die Zeit gebe, das kann ich mir kaum vorstellen, weil wir da jetzt wirklich in den letzten Zügen sind. Aber wir sind da ein bisschen weit weg. Ich glaube aber, dass das beim Thema Ende-zu-Ende Digitalisierung, also wenn wir jetzt über die Volldigitalisierung sprechen, das automatisch kommen wird. Also wenn wir tatsächlich Prozesse voll digital hinbekommen, und das gibt es ja schon. Ich habe Kommunen bei mir, die setzen nur um, wenn es nur Ende-zu-Ende digitalisiert ist und kleine Kommunen, für die ist das ein großer Faktor beim Thema Arbeit. Mitarbeiterrekrutierung ist auch ein Thema im ländlichen Raum. Für die ist das wichtig zu sagen, wir müssen auch gewährleisten, dass die Leute von zu Hause aus, ohne die Akten unterm Arm mitnehmen zu müssen, arbeiten können. Und dann die Prozesse voll digital gestalten. Das wird am Ende spannend werden, wie diese Möglichkeiten, die wir haben, dann

am Ende auch dazu führen, dass agileres Arbeiten in die Verwaltung vordringt. Aber das, glaube ich, wird kommen. Also wir werden in zehn Jahren ganz anders arbeiten als jetzt. #00:13:40-4#

Interviewer: Und da stellt sich mir die Frage, inwieweit agile Arbeitsmethoden jetzt vor allem im Kontext des öffentlichen Sektors mit seinen klaren hierarchischen Arbeitsstrukturen, und der Verwaltungstradition überhaupt nutzbar ist. Also würden Sie sagen in den nächsten zehn Jahren, das wird immens zunehmen? Oder würden Sie auch sagen, das ist ein Allheilmittel oder eine Ergänzung? Und wie ist die Nutzbarmachung aufgrund der deutschen Verwaltungsstruktur? #00:14:06-1#

Interviewee: Also ein Heilmittel ist es nicht, weil die Strukturen funktionieren. Ja gut, wir müssen nur gucken, also die preußische Tradition brauche ich Ihnen nicht erzählen. Es gibt einen Grund, warum es sie schon so lange gibt. Ich glaube aber, dass wenn wir zukünftig mit Nachwuchs arbeiten wollen, wir attraktiver Arbeitgeber sein wollen. Dann müssen wir ein Stück weit mit dem Markt mitgehen. Natürlich hat die öffentliche Hand immer ein paar Vorteile, die die Privatwirtschaft nicht hat. Das glaube ich, brauche ich jetzt nicht ausführen. Aber wir müssen trotzdem aufholen. In einigen Dingen laufen wir hinterher. Und das ist zum Beispiel auch die Frage von New Work oder agilem Arbeiten. Und da müssen wir besser werden. Und das, glaube ich, wird sich ergeben. Ich glaube, dass die Kommunen da intensiv dran arbeiten werden, weil da das Problem noch deutlich größer ist als in der Landesverwaltung. Beim Bund ist es noch einfacher, weil der Bund zahlt, noch mehr als die Länder und insbesondere die Kommunen. Da habe ich auch eine Erfahrung, die ich damit einbringe, wo ich sage, da muss was passieren, damit wir tatsächlich gute Mitarbeiter finden, die richtig Lust haben, dran zu arbeiten und vor allem auch nicht tatsächlich in der Amtsstube sitzen wollen und für sich ein Projekt machen, sondern tatsächlich übergreifend. Ich habe mir letzstens eine Behörde angeguckt, die war mal eine Behörde XY (anonymisiert). Wenn sie da mal die Chance haben, dort mal vorbeizuschauen oder stelle aber gerne den Kontakt her. Die haben radikal die Strukturen umgestellt auf Projektarbeitsgruppe und haben tatsächlich die Mitarbeiter. Die sind nicht mehr nur noch den ganzen Tag damit beschäftigt, dass eine eigene Kundenbetreuung mit dem ein System betreut ist, sondern die Projekte sind ganz basierend auf Projektbetreuung, die haben überhaupt kein Nachwuchsproblem, es ist auch ein reines IT-Unternehmen. Die Rennen dir die Bude ein, weil die genau wissen die arbeiten ganz anders. Ich arbeite von zu Hause, ich arbeite in Teams, ich arbeite agil, ich kann meine Arbeit selbst einteilen, ich habe Vertrauensarbeitszeit. All diese Dinge, die für moderne und auch für junge Leute wichtig sind, haben die umgesetzt. Das finde ich sehr spannend. Da kann auch Verwaltung noch einiges lernen. Ich glaube, wir werden sie nicht zu 100 % abschaffen. Aber es gibt Bere-

iche, da kann man, da kann man noch viel, viel besser arbeiten und besser werden.  
#00:16:05-5#

Interviewer: Können Sie mir einen Einblick geben, wie unterschiedliche Arbeitsverfahren in der Regel in einem Ministerium oder bei Ihnen in Hessen eingeführt werden? Also wie werden gewisse Veränderungsprozesse generell in der Regel eingeleitet? Ist es der politische Wille von oben? Oder ist es tatsächlich, dass das Interesse des einzelnen Referenten in Absprache und des Willens vom Referats- und Abteilungsleiter abhängig ist? #00:16:33-4#

Interviewee: Das ist ganz unterschiedlich. Also das muss man wirklich sagen. Da kann ich gar nicht einen Königsweg schildern können. Wir haben eigentlich bei uns in der Staatskanzlei ein Referat, die waren letztens bei mir und haben ihren eigenen Prozess gezeigt. Sie haben mit einem Dienstleister von außen einen Workflow gestaltet. Faszinierend. Also ich kam von selbst auf die Idee. Die laufen Ihnen in einem System, aber völlig autark von den bestehenden Systemen und haben sich selbst einen Workflow gebildet, aus der eigenen intrinsische Motivation heraus. Und das fand ich sehr spannend. Das ist so ein Beispiel. Das ist mit Sicherheit sehr selten, weil auch glaube ich, dass wenige Vorgesetzte sagen, mach einfach mal, da sind einfach die auch noch die Strukturen wie sie sind, dass sie Angst haben, dass Dinge mitnichten funktionieren und dass es nicht die Richtigkeit hat. Das muss ein Ende haben. Aber das ist so ein Beispiel. Ich glaube aber, es ist immer noch so, leider noch so, dass es der Druck von oben da sein muss. Aber oben heißt nicht immer politisch, weil ich glaube, will auch keinem zu Nahe treten. Wir haben viele, viele, viele Bereiche, wo wir gute Führungskräfte haben, die auch jede Menge Schulungen machen, die auch sagen okay, ich möchte mich auch dieser neuen Arbeitsumgebung anpassen und möchte auch dort mitgestalten, dass da viel von unten heraus passiert. Das ist ein Referat bei uns mit dem eigenen Prozess ist sicher ein Extrembeispiel, aber wenn man über Abteilungsleitung oder Referatsleitung sprechen, gibt es da schon einige, die sagen, wir wollen eigentlich deutlich agiler werden. Also es ist eine gute Mischung. Ich glaube am Ende auch, dass es eher andersherum ist, dass es eher von unten herauskommt als von oben herunter. Man muss sagen, wir haben unsere Digitalisierungsleute in den Häusern, die haben Ideen, die wollen umsetzen. Die Hausleitungen sehen es eher andersrum. #00:18:11-4#

Interviewer: Spannend. Wie wirken sich letztendlich agile Methoden bei der Entwicklung des OZG aus, also wie sich agile Methoden bei der Entwicklung der Prozess auswirken, um die Verwaltungsmodernisierung in Deutschland zu beschleunigen?  
#00:18:38-8#

Interviewee: Also wie gesagt, der Zugang, denn das hat mit der eigenen Arbeit nicht viel zu tun. Da bekommt man zwar die Dinge digital in die Verwaltung hinein, aber das agile Arbeiten findet ja in der Verwaltung dann statt, wenn der Antrag da ist. Und der muss dann sozusagen mit den Prozessen, die dann noch zu etablieren sind, in weiten Teilen zu evaluieren sein, dann auch umgesetzt werden. Von daher glaube ich, dass diese entdeckende Digitalisierung der ganz wichtige Schritt ist. Und zu der Frage agile Arbeiten Und da gibt es aber noch sehr viele große Fragen zu klären wie Registermodernisierung und andere Dinge, wo man tatsächlich mit dem Wegfall von Schriftformerfordernisse oder dem Stichwort Digitalcheck die Hemmnisse, Digitalisierungshemmnisse insgesamt zu beseitigen sind. Also da gibt es noch sehr viele Dinge, die am Ende auch zu einem agilen Arbeiten führen werden, wenn alles im digitalen Workflow mit eingearbeitet ist. Deswegen, für die User und für die Kunden ist es daher gut und wichtig, dass am Ende auch der Staat zu einem digitalen Prozess führt, auch innerhalb der Verwaltung. Aber das muss natürlich deutlich weitergehen. Deswegen glaube ich, dass es erst mit der neuen Digitalisierung oder der Volldigitalisierung immer neue Methoden kommen werden tatsächlich kommt und geht es nicht mit dem OZG. Da überschätzen wir das OZG aus meiner Sicht ein bisschen. #00:19:49-1#

Interviewer: Was ist aber mit dem Einsatz agiler Arbeitsmethoden? Oder wo sehen Sie die Vorteile agiler Arbeitsmethoden, um die Verwaltungsmodernisierung zu beschleunigen? #00:20:02-0#

Interviewee: Ja, ich glaube, durch agiles Arbeiten bekommen wir deutlich mehr Geschwindigkeit. Also die Digitalisierung vereinfacht die Prozesse. Da habe ich erstmal noch nicht über KI gesprochen. Aber Automatisierung, das sind alles Dinge, die kommen natürlich auch und tragen dazu auch zu einem agileren Arbeiten bei. Auch in der Frage, Veränderungen des Arbeitsplatzes, können genauso dazu führen, wie man bereit ist, auch einen Arbeitsplatz selbst zu verändern und sich selbst auch in anderen Bereichen zu verändern. Weil es wird, nicht mehr so sein wie früher, dass ein Beamter mit 17 sozusagen in den Staatsdienst eingetreten ist und bis 65 oder 60 am selben Schreibtisch gesessen hat. Das wird so auch nicht mehr sein. Das agile Arbeiten bedeutet auch Veränderung und das muss auch akzeptiert werden. Dass das irgendwann automatisch auch kommt, dass diese Weltveränderung auch wichtig ist, um eine Verwaltung auch nach vorne zu bringen. Von daher glaube ich schon, dass das in diese Richtung gehen wird. Und ich glaube auch, dass am Ende das agile Arbeiten zu einer deutlich effektiveren Verwaltung führen wird, mit all den Dingen, die dazu gehören, von der Digitalisierung über Automatisierung bis hin zu dem Verständnis, so zu arbeiten. #00:21:07-9#

Interviewer: Und ergänzend dazu. Was sagen Sie, welche Herausforderungen oder Barrieren gibt es letztendlich durch den Einsatz von all jenen Methoden für Verwaltungsdienstleistungen generell in Deutschland? Und hätten Sie dazu gleich Verbesserungsvorschläge? #00:21:22-5#

Interviewee: Also wir müssen ja insgesamt bei dem ganzen Prozess die Mitarbeitenden mitnehmen. Also das klingt jetzt so ein bisschen banal, aber das ist natürlich sehr schwer. Also egal, welche Dinge wir uns da ausdenken, die Deutschen lieben ja Veränderungen. Der Beamte sowieso. Das heißt, wir haben dort viel Schulungsbedarf, wir haben viel Aufklärungsbedarf. Ich glaube aber, dass es am Ende auch gut und wichtig ist, einen gewissen Zwang zu haben. Am Ende muss es auch ein Stück weit umgesetzt werden. Aber trotzdem ist bedeutsam, also die Frage der menschlichen Ressourcen ist da nicht zu unterschätzen in der Frage Verwaltungsmodernisierung, Verwaltungs- oder Arbeitsplatzgestaltung. Das ist sehr schwierig. Ich glaube aber, dass wir mit diesem agilen Arbeiten ein Verständnis für Veränderungen auch bekommen werden, dass wir die in Zukunft auch schneller hinbekommen. Also dieser Schritt hin zu, Veränderungen zu akzeptieren, das ist ja in den letzten Jahren durchaus eine etwas größere Normalität gewesen als vielleicht die Jahrzehnte davor. Von daher glaube ich schon, dass dieses Verständnis von agilen Arbeiten, von Veränderung und Modernisierung dazu beiträgt, dass wir in Zukunft schneller Verwaltungsprozesse optimieren und modernisieren können. #00:22:39-6#

Interviewer: Würden Sie sagen, Sie in Hessen haben schon Maßnahmen getroffen, um die Kompetenzen der Mitarbeiter zu steigern? Also fängt man da jetzt eher an mehr Quereinsteiger zu fordern und zu fördern? #00:23:09-3#

Interviewee: Also da machen wir schon einiges. Wir haben ein sehr starkes Schulungsprogramm. Wir haben das große Glück, einen Tarifvertrag zu haben. Da haben wir sehr frühzeitig auch das Thema Zulagen für IT-Leute einiges gemacht. Wir haben schon seit langem ein Landesticket zum Beispiel, wir konnten damit viel tun, um Mitarbeiter auch ein Stück weit zu motivieren. Ich glaube aber, dass auch die Weiterbildung am Anfang ist. Also das geht los, dass wir eine Hochschule der Uni Speyer haben, die dringend angegangen werden muss, modernisiert werden muss. Wir haben Instrumente wie den Kommunalcampus und auf eGov Campus, wo wir deutlich mehr noch zusammenführen müssen, mehr werben müssen, wo wir auch noch ein bisschen, ein Stück weit auch ein bisschen für das Thema werben müssen, weil ich glaube, dass das einfach auch viele gar nicht auf der Agenda haben zu sagen, Government ist doch ein schöner Bereich, wo man sich mal tummeln kann bzw. auch was leisten kann. Und wir müssen natürlich die normalen qualifizierten und ausgebildeten Mitarbeiter, die Nicht-IT Leute so aufstellen. Das sehe ich am eGov Campus jetzt nicht so, weil

es schon sehr speziell ist und sehr im Bereich Government liegt. Aber wir müssen genauso auch alle anderen für den Bereich Digitalisierung motivieren, das mitzugehen, also auch die Veränderung wahrzunehmen. Und das ist glaube ich viel schwieriger, tatsächlich auch dann die Mitarbeiter weiterzubilden. Da haben wir im Bereich eLearning aber schon große Schritte gemacht, wo wir auch das sehr niederschwellig anbieten, wo auch viele mitmachen. Wir haben sehr, sehr große Teilnahme an diesen Weiterbildungsangeboten erzielt und wir haben auch gute Weiterbildungsangebote. Wir haben eine eigene Hochschule in Hessen, wo man auch vieles zu der normalen Ausbildung noch draufsetzen kann, die wir gemacht haben. Und da gibt es auch Möglichkeiten auf Freistellung. Da sind wir, glaube ich, ganz gut dabei, ohne dass ich jetzt den Vergleich mit anderen Bundesländern ziehen kann. Aber da haben wir schon sehr viel gemacht früher. #00:24:55-6#

Interviewer: Ich hätte jetzt zum Abschluss nur noch zwei Fragen. Überwiegen Ihrer Meinung nach die Vor- oder die Nachteile bei der Anwendung von agilen Methoden in den Verwaltungsstrukturen? Und gibt es weitere wichtige Themen für die Einführung? #00:25:30-8#

Interviewee: Also nicht falsch verstehen, ich glaube, dass in den letzten fünf Jahren für uns das Thema agiles Arbeiten sehr wichtig war. Und wenn wir in die Zukunft schauen, dann müssen wir uns aus meiner Sicht ein Stück weit nicht hintenanstellen, und ein bisschen vernachlässigen, wenn wir die Zukunft planen wollen, weil das Gesetz wird, jetzt die nächsten ein, zwei Jahre umgesetzt. Und wenn wir die Zukunft gestalten wollen, müssen wir darüber hinausgucken. Ich wüsste jetzt keine weiteren Punkte. Wir haben die Frage, tatsächlich Arbeitszeitmodelle attraktiver zu machen, die Frage Vier-Tage-Woche ist das, was für die öffentliche Hand? Ist das vielleicht eine Möglichkeit, um Mitarbeitende auch zu gewinnen, zu sagen, was weiß ich im Familienstatus, die Arbeitszeit so zu reduzieren, dass man da auch dauerhaft was machen kann. Ich kann dann auch dazu führen, dass es agiler wird. Also da gibt es noch verschiedene Dinge. Ich glaube aber, dass wir insgesamt die Schritte, die wir jetzt gemacht haben, und die wir jetzt bei der Digitalisierung machen werden, da einen deutlichen Schub bringen werden. Und mir würde da jetzt noch darüber hinaus relativ wenig einfallen. Ich glaube ein flexibles Umgehen in der Frage Homeoffice. Da muss der Gesetzgeber auch mal ran. Also diese Trennung, mobiles Arbeiten, Homeoffice. Viele scheuen sich noch zu sagen wir machen Homeoffice, weil dann heißt es, wir müssen Monitor hinstellen und die ganze Infrastruktur aufstellen. Das sind diese Punkte. Da müssen wir wegkommen von Monitor. Heutzutage kosten die nicht mehr so viel. Mir ist der gesunde Mitarbeiter zu Hause wichtiger als die 200 € für den Monitor? Aber das sind alles Sachen, das müssen wir am Ende die Großkopferten entscheiden. #00:27:18-4#

Interviewer: Vielen Dank, Herr XY (anonymisiert) für die Ausführungen und für die Zeit. #00:27:27-4#

Interviewee: Ergänzend, der GovTech Campus war ein großer Schritt, muss man ja sagen, und das funktioniert ja auch sehr gut. Man sieht auch, der Bedarf ist da. Wir müssen jetzt die nächsten Schritte gehen. Deswegen haben wir das Thema Digitale Transformation zu einem der Schwerpunktthemen des IT-Planungsrats gemacht und Herr Kollege XY (anonymisiert) auch den Auftrag bekommen hat, sich die Thema Aus und Weiterbildung im Bereich Studium, aber auch Hochschule und Schule insgesamt anzunehmen. Das macht er auch und ich gehe davon aus. Ich habe Ihren Lebenslauf gelesen. Frau XY (anonymisiert) hat mir auch erzählt, dass Sie da auch eine sehr spannende Vita haben, gerade was die Digitalisierungsländer angeht. Belgien ist auch sehr stark, aber insbesondere Estland, wo ich übrigens noch nie war. #00:28:49-8#

Interviewer: Okay, sehr gut. Dankeschön, Herr XY (anonymisiert) für den Austausch. #00:28:55-8#

Interviewee: Gerne. Lassen Sie uns gerne in Kontakt bleiben. Gerne auch in Richtung IT-Planungsrat oder Richtung Hessen. Immer gerne. Und wenn Sie sich am Frau XY (anonymisiert) halten. Bei mir ist es politisch immer eine Frage, ob ich bleibe oder nicht. Aber da haben Sie eine sehr gute Ansprechpartnerin für die Zukunft. #00:29:15-8#

Interviewer: Dankeschön. Ganz viel Energie, vor allem jetzt für den Wahlkampf und viel Erfolg weiterhin für alles. Und ja, bis dahin sehen wir uns ja nochmal. Deswegen alles Gute und vielen Dank für Ihre Zeit, Herr XY (anonymisiert). Bis bald. #00:29:31-8#

# Declaration of Authorship

I hereby declare that, to the best of my knowledge and belief, this thesis titled *The Digital Transformation of the German Public Sector – Agile working methods in the elaboration of services for the Online Access Act (OZG)* is my own, independent work. I confirm that each significant contribution to and quotation in this thesis that originates from the work or works of others is indicated by proper use of citation and references; this also holds for tables and graphical works.



Alexandra Zins



Unless explicitly specified otherwise, this work is licensed under the license Attribution-ShareAlike 4.0 International.

# Consent Form

**Name:** Alexandra Zins

**Title of Thesis:** The Digital Transformation of the German Public Sector – Agile working methods in the elaboration of services for the Online Access Act (OZG)

**What is plagiarism?** Plagiarism is defined as submitting someone else's work or ideas as your own without a complete indication of the source. It is hereby irrelevant whether the work of others is copied word by word without acknowledgment of the source, text structures (e.g. line of argumentation or outline) are borrowed or texts are translated from a foreign language.

**Use of plagiarism detection software.** The examination office uses plagiarism software to check each submitted bachelor and master thesis for plagiarism. For that purpose the thesis is electronically forwarded to a software service provider where the software checks for potential matches between the submitted work and work from other sources. For future comparisons with other theses, your thesis will be permanently stored in a database. Only the School of Business and Economics of the University of Münster is allowed to access your stored thesis. The student agrees that his or her thesis may be stored and reproduced only for the purpose of plagiarism assessment. The first examiner of the thesis will be advised on the outcome of the plagiarism assessment.

**Sanctions** Each case of plagiarism constitutes an attempt to deceive in terms of the examination regulations and will lead to the thesis being graded as “failed”. This will be communicated to the examination office where your case will be documented. In the event of a serious case of deception the examinee can be generally excluded from any further examination. This can lead to the exmatriculation of the student. Even after completion of the examination procedure and graduation from university, plagiarism can result in a withdrawal of the awarded academic degree.

I confirm that I have read and understood the information in this document. I agree to the outlined procedure for plagiarism assessment and potential sanctioning.



Alexandra Zins