

1 Einführung / Begriffe

Begriff Agilität

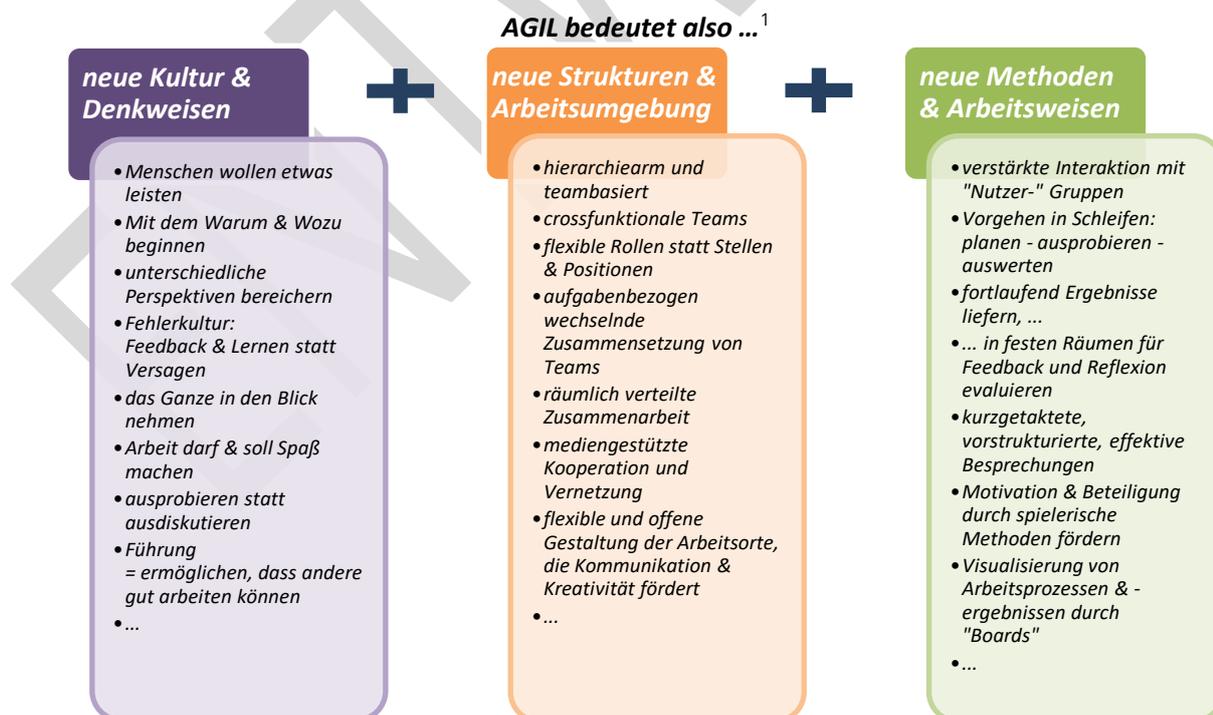
Der Begriff „agil“ stammt vom lateinischen Wort „agilis“ ab, was so viel bedeutet wie **regsam, beweglich, wendig oder eifrig**.

Ursprung agile Methoden / Arbeiten

Im Jahr 2001 trafen sich 17 Softwareentwickler, um eine Reihe von agilen Werten und Prinzipien auszutauschen und zu formalisieren. Anschließend verfassten sie das Agile Manifest ([Agile Manifesto](#)) in englischer Sprache, das auf einem gemeinsamen Verständnis der agilen Methoden basiert. Agile Methoden sind also ursprünglich auf Softwareentwicklung bezogen.

Agiles Arbeiten

- Größere **Flexibilität** einer **Organisationseinheit** hinsichtlich **äußerer Veränderungen**
- **Schnellere Handlungsfähigkeit**
- Bereitschaft, **innovativ zu denken** und **zu arbeiten**, statt an veralteten Prozessen festzuhalten (Veränderte Kultur, Strukturen und Methoden)
- **Teambildung** (kleine Teams) und **Interaktion** (lebendige Querverbindungen zwischen Organisationseinheiten) -> **Projektmanagement**
- **Selbstorganisation** (Aufgaben selbstständig übernehmen), **Feedback** (Zwischenergebnisse-Selbstreflexion), Fokussierung auf den **Kundennutzen**, **Kurzgetaktete Zyklen** (Ad-hoc Treffen, Stand-Up Meetings).



¹ Grafik in Anlehnung an: <https://verwaltungsrebelln.de/agil-was-heisst-das-denn-eigentlich/> (Abruf vom 18.01.2022)

Anlass Anwendung in der (kirchlichen) Verwaltung

Öffentliche bzw. kirchliche Verwaltungen sehen sich vielfältigen neuen Anforderungen ausgesetzt – dies erfordert Veränderung:

- **Veränderungsimpulse von außen** machen ressortübergreifende (oder Organisationseinheiten übergreifende) Zusammenarbeit nötig (z.B. Thema Umsatzsteuer § 2b).
- **Digitalisierung** erfordert teils komplett anderes Denken und Arbeiten.
- Selbstorganisation und Eigenverantwortung der Mitarbeitenden gewinnt stärkere Bedeutung.
- Neue Kultur- Neue Führungsgrundsätze sind in der Verwaltung erforderlich.
- Erfordernis, mit Unvorhersehbarkeit und Komplexität umgehen zu können.
- Spannungsfeld: Auf der anderen Seite soll Stabilität, Verbindlichkeit, Gesetzestreue und Verlässlichkeit garantiert werden.

Agilität ist ein Instrument zur schnellen Anpassung an Veränderungen.

Formen agiler Arbeit

Der Einsatz von agilen Methoden eignet sich insbesondere in der Projektarbeit. Er kann sich aber auch auf agile Organisationsformen beziehen.

Agile Techniken

- **Task Board:** Übersicht über aktuelle Aufgaben
- **Use Cases:** Anwendungsfälle, Anforderungen aus Kundensicht beschreiben
- **Daily-Standup-Meetings:** Effiziente Statusmeetings, tägliche Besprechungen im Stehen
- **Burn-Down-Charts:** Visualisierung des Arbeitsstands
- **Timeboxing:** (Wirklich) feste Zeitvorgaben
- **Definition of Done:** Klare Festlegung, wann eine Aufgabe als fertiggestellt gilt
- **Osmotische Kommunikation:** Gleichen Informationsstand herstellen
- **Earned Value:** Fortschritts- und Budgetkontrolle
- **Persona:** Perspektive des Kunden einnehmen

Bekannteste agile Methoden

1. Kanban

dient im Projektmanagement zur Visualisierung des ganzen Arbeitsablaufes dank eines **Kartensystems** und einem **Board** (zu erledigen – in Bearbeitung – erledigt), in dem anstehende Aufgaben nach dem "Pull-Prinzip" geholt werden.

2. Scrum-Methode

ist auf jede Art von Projekt anwendbar.

Es gibt drei wichtige Rollen: Der Product Owner, der Scrum Master und das Team. Mit Scrum wird ein Projekt in Phasen aufgeteilt, sogenannte Sprints oder Iterationen. Jeder Sprint dauert 2 bis 4 Wochen und besteht aus 4 Etappen:

- Sprint Planning, um Prioritäten zu setzen,
- Daily Scrums: Meetings, die maximal 15 Minuten dauern,
- Sprint Review am Ende des Sprints,
- Sprint Retrospective zur Verbesserung in der nächsten Iteration.

2 Chancen und Grenzen agilen Arbeitens

Rahmenbedingungen kirchlicher Verwaltung

Die **kirchliche Verwaltung** folgt in der Regel aufbauorganisatorisch der sog. **Linienorganisation**. Sie hat die ihr durch Geschäftsverteilungspläne zugeordneten Aufgaben unter Einhaltung von Bürokratieprinzipien wie Aktenmäßigkeit und Schriftlichkeit (gegebenenfalls in digitaler Form) zu erfüllen. Sie tut dies zunehmend im Ressortprinzip, in dem einzelne Aufgabenbereiche wie z.B. Buchhaltung in einer jeweils dafür spezialisierten Organisationseinheit wahrgenommen werden.

Auch wenn Artikel 20 Grundgesetz nur die staatliche Verwaltung als „vollziehende Gewalt“ an Recht und Gesetz bindet, ist wegen der mit dem Körperschaftsstatus verbundenen ungeschriebenen Voraussetzung der Rechtstreue auch die kirchliche Verwaltung an Recht und Gesetz gebunden. Stabilität, Verbindlichkeit und Rechtstreue sind ihr grundsätzlicher Auftrag.

Bürokratieprinzipien, das Ressortprinzip und die normierte Rechtmäßigkeit von Verwaltungshandeln zwingen kirchliche Verwaltung in ein enges Korsett, das auf den ersten Blick im absoluten Gegensatz zu den Grundideen agilen Arbeitens steht. Hier bilden sich die klassischen Aufgaben in einer Verwaltung ab, die planbare Routinen wie die Zahlbarmachung von Rechnungen darstellen oder stark regulierte Bereiche wie die Berechnung von Gehaltszahlungen betreffen.

Flexibilität, schnelles Reagieren auf Veränderung, inkrementelles Arbeiten und Arbeitsmethoden wie Scrum oder Kanban scheinen nicht zu kirchlicher Verwaltung zu passen.

Verwaltung fehlt per se die Routine mit Veränderungen und stetigen Anforderungsänderungen umzugehen. Dennoch ist die agile Verwaltung derzeit in aller Munde. Was genau eignet sich also zum agilen Arbeiten in der kirchlichen Verwaltung?

Wo eignen sich agile Modelle für die kirchliche Verwaltung?

Chancen zur Anwendung agiler Arbeitsmethoden bieten sich bspw. bei Projektarbeit, bei Ad Hoc Aufgaben oder wenn von außen gegebene Impulse als Aufgabe aufgenommen werden an. Dies geschieht in der kirchlichen Verwaltung in der Regel dann, wenn sie als Dienstleister gegenüber Kirchenmitgliedern oder anderen kirchlichen Einrichtungen auftreten muss. Nur dann können externe und sich verändernde Anforderungen gestellt werden, die eine zeitnahe Reaktion erwarten lassen.

Hoheitliche Aufgaben oder die Erfüllung kirchenpolitischer Vorgaben hingegen lassen sich mit dem bisherigen „Werkzeugkasten“ der kirchlichen Verwaltung gut bedienen und erfordern keinen oder einen sehr geringen Anteil agiler Arbeitsmethoden.

Generell gilt:

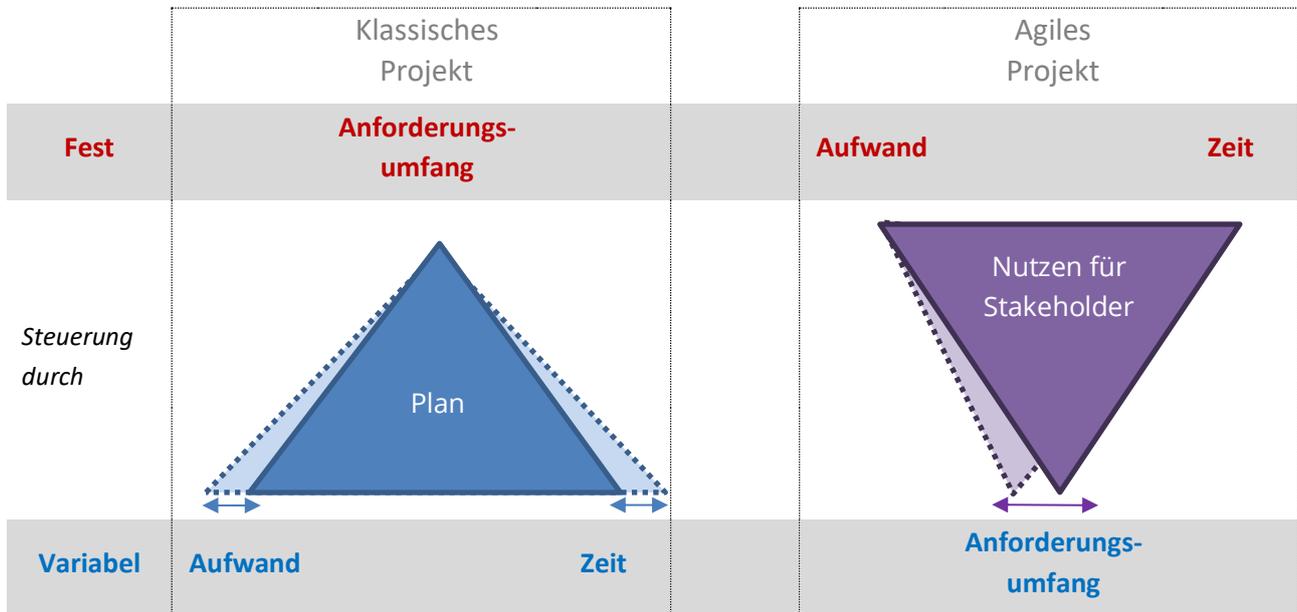
Je komplexer eine Aufgabenstellung ist, umso mehr eignen sich agile Methoden zur Zielerreichung. Dies vor allem dann, wenn nicht auf bekannte Verwaltungsroutinen bei der Bearbeitung des Problems zurückgegriffen werden kann.

Agile Arbeitsformen in der Praxis

Allein die Tatsache, dass man sich in kurzen Abständen zu regelmäßigen kleinen Dienstbesprechungen trifft mag auf den ersten Blick den sog. Sprints in Scrum entsprechen, hat aber wenig mit agilem Arbeiten zu tun. Auch gewolltes, aber unkontrolliertes Arbeiten ohne Vorgehensmodell lässt nicht unmittelbar auf agiles Arbeiten schließen.

Finden aber Treffen eines multiprofessionell über die Linienorganisation hinaus zusammengesetzten Teams statt, das sich selbststeuernd einer Aufgabe widmet, deren konkrete Zielerreichung (noch) nicht feststeht und dabei den Prozess in mehrere maximal 14-tägige Zeitschleifen und Zuständigkeiten aufteilt, kann man von agilem Arbeiten sprechen. Wesentlich ist das Festhalten von und das Austauschen über Zwischenergebnisse.

Maßgeblich sind die zur Verfügung gestellten Ressourcen, der Zeiträumen und das zu erreichende Ziel.



2

Der Vorteil einer solchen Arbeitsweise kann der komplette Entfall einer (Projekt)Planungsphase sein. Jedoch setzt dieses Arbeiten die Beherrschung agiler Arbeitstechniken (u. a. Selbstkontrolle) sowie einen hohen Reflexionsgrad der Teammitglieder voraus und erfordert notfalls auch die Bereitschaft, bereits Angefangenes wieder zu verwerfen bzw. nachzusteuern (Flexibilität in der Projektorganisation).

3 Auswirkungen auf die Prüfung

Agile Elemente in der Prüfung

Auch in der aktuellen Prüfungspraxis gibt es bereits agile Elemente. Es ist aber zu beachten, dass der Einsatz agiler Methoden nicht sofort vollständiges agiles Arbeiten bedeutet.

Agile Elemente in der aktuellen Prüfungspraxis:

- Teilung der Gesamt-Aufgabe eines Prüfungsprojektes in Teilaufgaben.
- Übernahme der Teilaufgaben durch einzelne Teammitglieder; dabei aufgabenspezifisch wechselnde Zusammensetzung des Teams.
- Regelmäßige Meetings des Teams über den Stand der Erledigung der Teilaufgaben (insbesondere bei Außenprüfungen täglich),
⇒ Selbstkontrolle der Umsetzung des Prüfungsauftrags (Erledigung der Teilaufgaben) im Team.
- Agiles Verhalten ist während laufenden Prüfungen auch bei speziellen und neu auftauchenden Fragestellungen gefordert:

² Grafik in Anlehnung an Darstellung bei <https://www.microtool.de/wissen-online/was-ist-agiles-projektmanagement/> (Abruf vom 17.01.2022)

- a) Je nach im Prüfungsverfahren ermittelten Sachverhalten / erhaltenen Antworten ist die Prüfung neu zu justieren bzw. sind andere / weitere Prüfungsschwerpunkte zu setzen.
- b) Bei komplexeren Fragestellungen: Erforderlichkeit des schnellen Bildens einer Expertenrunde (temporäres und ressortübergreifendes Team), gemeinsame Analyse der Problemstellung, Verteilung von Aufgaben, zeitnahe Abstimmung über gefundene Lösungsansätze.
- Voraussetzung für Agilität ist die Erledigung der Teilaufgaben in maximal Zwei-Wochen-Intervallen; wichtig dabei: so wenig wie möglich Parallelprüfungen, um die Ressourcen für die agile Prüfung mit den Teammeetings zur Verfügung zu haben.

Einsatzfelder von Agilität in der Prüfung

Vorausgesetzt die entsprechenden Projekte der Verwaltung sind der prüfenden Einrichtung bekannt, findet sich ein sinnvoller Einsatz von Agilität in der Prüfung vor allem in den Bereichen ‚Prozessbegleitende Prüfung‘ und ‚Begleitende Projektprüfung‘. Gerade dort sind die Prüfungsthemen in einzelne Abschnitte unterteilt. Zu diesen Abschnitten kann von der Prüfung im Rahmen agilen Arbeitens regelmäßig Feedback gegeben werden. Hierzu passt auch der Ansatz der Prüfung, Bestehendes wie z. B. die Grundannahmen zu hinterfragen, und so das agile Denken und Arbeiten zu unterstützen. Dabei sind jedoch die Grenzen zur Mitarbeit im Projekt zu beachten, um die Unabhängigkeit der Prüfung nicht zu gefährden.

Für die Praxis bei der begleitenden Prüfung agiler Projekte bedeutet dies, dass in Abschnitten auch einmal Fehler (Non-Compliance-Risiken) zu tolerieren sind, die das agile Projektteam im Rahmen der Selbstkontrolle für sich selbst analysiert und daraus lernt. Da die dazu notwendigen Kompetenzen nicht zwingend bei allen Teammitgliedern vorhanden sein müssen, werden u. U. Audits eingeführt. In Summe ersetzt ein teaminternes Audit auch in agil gestalteten Verwaltungsprozessen jedoch nicht die unabhängige Prüfung von außen, wenngleich sich bei auditierten Prozessen für die kirchlichen Prüfungseinrichtungen möglicherweise geringere Prüfungsaufwände aufgrund von Synergien ergeben können. Agiles Arbeiten begrenzt kirchliche Prüfung mithin nicht, es verändert lediglich die Prüfungsmethode.

Da sich in agilen Projekten die konkrete Definition des zu erreichenden Ziels verändern kann, ist hier auch das zu prüfende Soll entsprechend anzupassen. Letztlich kann der Erfolg eines agilen Projektes erst am Ende mit dem erreichten Ergebnis gemessen und somit geprüft werden. Ein Merkmal kann dabei auch sein, dass nur ein Minimum Viable Product³ erwartet werden kann. Dies gilt insbesondere für Digitalisierungsprojekte, die die analoge Welt Schritt für Schritt in digitale Prozesse überleiten wollen.

Fazit

Bei der Durchführung einer Prüfung macht agiles Vorgehen dann Sinn, wenn das Thema komplex ist und mehrere Personen bzw. Organisationseinheiten daran beteiligt sind, so dass ein hoher Wissensaustausch erforderlich ist. Das gilt insbesondere für Prüfungen, in denen Prüfer und Prüferinnen aus verschiedenen Fachbereichen (z. B. auch aus IT- oder Baubereich) zusammenarbeiten. Somit sind Regelprüfungen, die nur von ein oder zwei Prüfern bzw. Prüferinnen durchgeführt werden, für agile Arbeitsformen nicht geeignet (z. B. bei kleineren Jahresabschluss-/ Eröffnungsbilanzprüfungen).

³ Ein Minimum Viable Product (MVP), wörtlich ein „minimal brauchbares oder existenzfähiges Produkt“, ist die erste minimal funktionsfähige Iteration eines Produkts, die dazu dient, möglichst schnell aus Nutzerfeedback zu lernen und so Fehlentwicklungen an den Anforderungen der Nutzer vorbei zu verhindern. Wichtig in diesem Zusammenhang ist, dass die Iteration einen ersten "brauchbaren" Nutzen bietet, sodass die Nutzer das Produkt auch einsetzen (Quelle: https://de.wikipedia.org/wiki/Minimum_Viable_Product, Abruf am 23.12.2021).

4 Beispiele agiler Projekte in Kirchen (alle)

<von kirpag-Kreis zu ergänzen>

Anhang:

Literatur

Agilität – die Zukunft der Öffentlichen Verwaltung? Veronika Lévesque und Thomas Michl

Agile Verwaltung. Wie der Öffentliche Dienst aus der Gegenwart die Zukunft entwickeln kann; Seite 41 ff

Agilität Arbeitsformen im nicht-agilen Umfeld; Veronika Lévesque;

Agile Verwaltung. Wie der Öffentliche Dienst aus der Gegenwart die Zukunft entwickeln kann; Seite 163 ff

Agiles Verwaltungshandeln im Rechtsstaat;

Die öffentliche Verwaltung (Zeitschrift für öffentliches Recht und Verwaltungswissenschaft) 71. Jhg. Heft 13
Juli 2018 Seite 497ff

Weiterführende Links

Agilität in Organisationen, BitKom 2020

(https://www.bitkom.org/sites/default/files/2020-12/201124_If_agilitat-in-organisationen.pdf)

Disciplined Agile Delivery

<https://www.palladio-consulting.de/disciplined-agile-delivery/>

Agile Verwaltung

<https://agile-verwaltung.org/2021/09/30/kaizen-oder-warum-es-verwaltungen-so-schwer-fallt-grundlegend-neues-zu-denken-und-was-man-dafur-tun-kann/>

Agile Transformation

<https://agile-verwaltung.org/2021/10/04/agile-transformation-von-prozess-und-projekt-zu-mensch-und-produkt/>