

**Beitrag des LAF zum Verwaltungspreis Innovative Verwaltung 2021**

**in der Kategorie:**

**Innovativer Service für Bürgerinnen und Bürger und Kundinnen und Kunden**

**Thema**

---

***Transformation einer Sozialbehörde in eine agile kundinnenzentrierte Organisation***

---

Autorinnen:

Anke Schmidt                      Leiterin der Abt. I im LAF (Registrierung und Leistung)

Jana Borkamp                      Leiterin der Abt. II im LAF (Unterkünfte)

Dr. Carina Harms                      Leiterin des Zentralen Service im LAF

Im Dokument wird aus Gründen der besseren Lesbarkeit auf die gleichzeitige Verwendung der Sprachformen männlich, weiblich und divers verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen sind – mit Ausnahme , wo explizit reale Personen dahinter stehen - weiblich und gelten gleichermaßen für alle Geschlechter.

## Zusammenfassung

### *Das LAF – Ein Verwaltungs-Start up wird erwachsen*

Die Bilder aus den Jahren 2015 und 2016 sind noch fast allen Berlinerinnen in Erinnerung. Der Zustrom geflüchteter Menschen und ein fehlender adäquater Umgang mit ihnen in der Europäischen Union aber auch in Deutschland hatten monatelang die Nachrichten bestimmt. Das LAF wurde 2016 als Antwort auf diese Situation aus dem damaligen LAGeSo ausgegründet.

In diesem Jahr wird das LAF 5 Jahre. Wir sind eine junge Behörde. Wir sind eine andere Behörde. 75 Prozent unserer Kolleginnen sind Quereinsteigerinnen in der Verwaltung. Von der Kapitänin über die Bäckerin, die Fußpflegerin bis zur Atomphysikerin setzen sich hier alle für die Belange von Geflüchteten ein. Menschen mit unterschiedlichsten Hintergründen (Kenia, Schweden, Norwegen, Frankreich, Österreich, Spanien, Vietnam, Russland, Türkei, Indien, Kroatien, Italien, Rumänien, Ukraine, Syrien, Iran, Palästina, Usbekistan, Korea...) arbeiten hier selbstverständlich miteinander. Auch haben 11 Prozent der Kolleginnen eine (Schwer-)Behinderung. 58 Prozent der Führungskräfte sind weiblich.

Die Rahmenbedingungen haben sich scheinbar für das LAF geändert. Aber 82 Millionen Menschen sind aktuell weltweit auf der Flucht. Der gesellschaftliche Umgang spiegelt zum Teil widersprüchliche Emotionen – hier Empathie, da Angst bzw. Hass. Diese beiden Gegenpole beschreiben das große Spannungsfeld in welchem wir aber auch die Stadtgesellschaft agieren. Auch die Corona-Pandemie und die vom Senat angekündigten Sparpläne für die nächsten Haushaltsjahre zeigen uns jeden Tag die Anforderungen der Zukunft.

Das LAF hat genau vor diesen Hintergründen ein Zielbild entwickelt. Im Mittelpunkt steht der asylsuchende Mensch, dessen Existenz bis zur Entscheidung über sein Asylverfahren durch das behördliche Handeln abgesichert ist. Alle operativen Ziele, alle Prozesse und Projekte des LAF lassen sich auf diesen einen Grund zurückführen. Selbst in nicht planbaren und kritischen Situationen ist das immer die Antwort auf das „Warum?“.

Um kundinnenzentriert und gleichermaßen mitarbeiterinnenorientiert zu arbeiten, werden wir uns als Organisation agil aufstellen. Die Zusammenarbeit und Vernetzung zwischen den Gruppen, Referaten und Abteilungen ist wichtiger als die Organisationsform. Prozesse sind wichtiger als Hierarchien. Vertrauen ist die Basis der Zusammenarbeit. Abgeleitet vom kundinnenzentrierten Zielbild werden operative Ziele und Schlüsselkennzahlen abgeleitet. Es werden sich selbstorganisierte Teams bilden, die eigenverantwortlich an den Zielen arbeiten. Zielvereinbarungen erhalten eine neue Bedeutung.

Die Einführung agiler Arbeitsweisen wird schrittweise angegangen. Als Prototyp für den Einsatz agiler Methoden fungiert die pilothafte Umsetzung eines prioritären Kernprozesses im neuen Ankunfts-zentrum des LAF in der Oranienburger Str. 285.

Agil zu arbeiten, bedeutet auch für die Führungskräfte einen Paradigmenwechsel. Vom hierarchischen Denken in Zuständigkeit für eine Abteilung sind nunmehr die Ziele der Kundinnen prägend für die Arbeit. Die drei Abteilungsleiterinnen agieren als Team. Notwendige Stellenkürzungen wurden

aus der Perspektive der Kundinnen gemeinsam erörtert und festgelegt. Keine der Abteilungsleiterinnen hat dabei den Fokus auf „ihre“ Abteilung gelegt, viel mehr war maßgeblich, dass die Ziele der Kundinnen weiter unterstützt werden und die Kernprozesse funktionieren.

Der Weg auf den wir uns begeben haben, birgt sowohl Chancen als auch Risiken. Uns ist bewusst, dass Veränderungen immer Brüche mit sich bringen. Eine Changemanagerin begleitet seit einem Jahr die Veränderung im LAF. Außerdem versuchen wir als Führungsteam einen entsprechenden Rahmen zu setzen, um die Erfolgsfaktoren zu stärken. Wir vertrauen dabei auf die Kompetenzen unserer Mitarbeiterinnen, die Begleitung durch Partnerinnen und darauf, dass ein offener Austausch Basis für die Entwicklung von Lösungen ist.

Auf der Grundlage der rechtlichen und organisatorischen Rahmenbedingungen ist es uns mit der begonnen Transformationsarbeit ein Anliegen einen Beitrag für die Verwaltungsentwicklung im Land Berlin zu leisten. Wir bieten an, das Amt als Labor und Modell für andere Berliner Behörden und Verwaltungen zu sehen.

## Inhalt

1	„Hauptstadt des Versagens“ - Wo kommen wir her?.....	4
2	„Das Leben besteht hauptsächlich darin, dass man mit dem Unvorhergesehenen fertig werden muss“ – Wo stehen wir?.....	5
3	„Reinventing Organziations“ - Wo wollen wir hin?.....	6
4	„New Work needs Inner Work“ - Mindset einer agilen Organisation und Ansätze des LAF.....	7
5	„Wer jedes Risiko ausschalten will, zerstört auch alle Chancen“ .....	15
6	„Denn die größte Gefahr in Zeiten des Umbruchs ist nicht der Umbruch selbst, es ist das Handeln in der Logik von gestern“ - Transformation ist ein Prozess.....	16

# 1 „Hauptstadt des Versagens“<sup>1</sup> - Wo kommen wir her?

Das Landesamt für Flüchtlingsangelegenheiten (LAF) ist für die Registrierung, Versorgung, Unterbringung von Geflüchteten und die ersten Schritte in das Berliner Regelsystem zuständig. Als sehr junge Behörde hat sich das LAF zu einer serviceorientierten, respektvollen und zielgruppenspezifischen Verwaltung mit Willkommenskultur entwickelt. Es gab aber andere Zeiten.

Die Bilder aus den Jahren 2015/16 sind noch fast allen Berlinerinnen in Erinnerung. Der Zustrom geflüchteter Menschen und ein fehlender adäquater Umgang mit ihnen in der Europäischen Union aber auch in Deutschland hatten monatelang die Nachrichten bestimmt. Insbesondere aus Berlin wurden immer wieder Bilder gezeigt, wo geflüchtete Menschen in Warteschlangen mehrere Tage und Nächte vor dem LAGeSo anstanden. Die gut organisierte Verwaltungswelt schien keine Antwort auf Flucht geben zu können.



*Abb. 1: Bilder aus der Flüchtlingskrise 2015/16<sup>2</sup>*

Das LAF wurde 2016 quasi als „Sturzgeburt“ aus dem damaligen LAGeSo ausgegründet. Die Aufgaben überstiegen die Kapazitäten der Mitarbeiterinnen um ein Vielfaches, die alten Strukturen passten nicht mehr zu den neuen Bedarfen. Die Behördenstruktur, die in den vergangenen Jahren aufgebaut wurde, folgte den klassischen Verwaltungslogiken. Gleichwohl gibt es aufgrund einer hohen Anzahl Quereinsteigerinnen und der Besonderheit, dass sich die Aufgabe der Behörde um eine sehr spezifische Klientel konzentriert, die Chance die Perspektive zu wechseln und damit die Organisation an den Kundinnen und im Rahmen des rechtlichen und politischen Auftrags an dessen konkreten Bedarfen auszurichten.

---

<sup>1</sup> Anna Reimann: Berlin in der Flüchtlingskrise: Hauptstadt des Versagens, Spiegel.de/politik/deutschland/, 03.12.2015, 18.35 Uhr

<sup>2</sup> Quelle: LAF-Fotoarchiv

## 2 „Das Leben besteht hauptsächlich darin, dass man mit dem Unvorgeesehenen fertig werden muss“<sup>3</sup> – Wo stehen wir?

„Neues Wohngebäude für Geflüchtete in Pankow: Leben ohne Zaun, dafür mit Begegnung“, „Unterkünfte für Geflüchtete öffnen sich für neue Gruppen – Wohnungslose Familien finden gute Betreuung in Treptow-Köpenick“, „Neues Wohngebäude für Geflüchtete in Weißensee eröffnet“, „Home-schooling in Unterkünften für Geflüchtete: Mehrsprachige Podcasts informieren über Unterstützungsangebote“, „Neue Aufnahmeeinrichtung für Geflüchtete auf dem Campus Eschenallee“, „Erfolgreiche Auftaktveranstaltung zum Qualitätscheck: Qualität in der Flüchtlingsunterbringung sichern und entwickeln“, „Nach Sanierung: Wiedereröffnung der Gemeinschaftsunterkunft Soorstraße“, „Video in 15 Sprachen unterstützt Corona-Impfkampagne für Geflüchtete“, „Was hilft gegen Corona-Blues? LAF veröffentlicht Podcasts in 10 Sprachen mit Tipps und Unterstützung für Geflüchtete“ – alleine eine Auswahl der Überschriften der Pressemitteilungen des LAF dieses Jahres unterstreicht, dass das LAF in der Berliner Behördenlandschaft angekommen ist. Vielmehr wird bereits in den Überschriften deutlich, dass die Kundinnen im Mittelpunkt der Aktivitäten des LAF stehen und alle daran mitgewirkt haben, dass das Alltagsgeschäft trotz Corona weiterging und sich den neuen Erfordernissen anpasste.

Das aktuelle pandemische Geschehen hat nochmals bestätigt, dass wir in einer Welt schneller Veränderungen und Unsicherheiten leben. In der VUCA Welt<sup>4</sup> herrscht eine Korrelation der großen Herausforderungen unserer Zeit: Flucht und Klima. Die Pandemie zeigt uns jeden Tag die Anforderungen, die wir künftig als Behörde zu meistern haben. Die vom Senat angekündigten Sparpläne für die nächsten Haushaltsjahre aufgrund der pandemiebedingten Mehrausgaben erfordern ein neues und angepasstes Vorgehen bei der Erledigung der vielfältigen Aufgaben sowie bei der Umsetzung der zahlreichen Projekte. Auch das LAF ist mit Stellen- und Mitteleinsparung in erheblicher Größenordnung gefordert, einen Beitrag zu leisten. Diese skizzierten Rahmenbedingungen und der fehlende Einfluss auf relevante Entwicklungen, die konkrete Auswirkungen auf das LAF haben, fordert Agilität förmlich ein.

Die Herausforderungen der Pandemie aufgrund des Covid-19-Virus hat das LAF mit Bravour gelöst. Alle Prozesse des Ankommens, der Leistungsgewährung und der Unterbringung für neuankommende Geflüchtete sowie für die zahlreichen Menschen, die sich im Asylverfahren befinden, konnten mit viel Kraftanstrengung am Laufen gehalten werden. Dennoch ist die Vorbereitung auf alle möglichen Notfallszenarien und der Wunsch, flexibler auf neue Anforderungen reagieren zu können, wieder in den Fokus gerückt. Auch das bevorstehende Ende der Pandemie wird das LAF erneut fordern. Wie können nicht planbare Zugangszahlen von asylbegehrenden Menschen dennoch gesteuert und zielgerichtet bewältigt werden?

Außerdem stellen die dringlichen Sanierungen der für uns vorgesehenen Dienstgebäude (Bundesallee 171, Ankunftszentrum auf dem ehemaligen Gelände der Karl-Bonhoeffer-Nervenklinik) sehr große Herausforderung an die Aufrechterhaltung unserer Kundinnenprozesse. Ebenso sind die vielen Bemühungen der Geschäftsprozessoptimierung und der gewünschten Digitalisierung zu bewältigen und ohne Ressourceneinsatz kaum möglich. Für die laut EGovG Bln geforderte Digitalisierung bedarf

---

<sup>3</sup> Jochen Steinbeck

<sup>4</sup> VUCA ist ein Akronym, das sich auf "volatility" ("Volatilität"), "uncertainty" ("Unsicherheit"), "complexity" ("Komplexität") und "ambiguity" ("Mehrdeutigkeit") bezieht. Damit werden vermeintliche Merkmale der modernen Welt beschrieben.

es einer dringenden Modernisierung von Hard- und Software und der Schaffung von Schnittstellen zum automatisierten Datenabgleich.

#### **Fakten**

545 Mitarbeiterinnen

83 Unterkünfte

6 Neueröffnungen 2021

20.000 Menschen untergebracht, davon 10.000 Statusgewandelte

Über 8.000 Personen in eigenem Wohnraum

Über 90.000 Bearbeitungsvorgänge in der Leistungsgewährung jährlich

Täglich 300-400 Bearbeitungsvorgänge täglich in der Leistungsgewährung

Haushaltsvolumen 2021: 590 Mio. €

Arbeiten in 4 Dienstgebäuden an 3 unterschiedlichen Standorten

### 3 „Reinventing Organizations“<sup>5</sup> - Wo wollen wir hin?

Wir möchten zukunftsfähig werden und uns so aufstellen, dass wir schnell auf neue Ereignisse und wechselnde Rahmenbedingungen reagieren können. Ziel ist ein gemeinsames und übergreifendes Bild an dem sich alle Mitarbeiterinnen sowie Führungskräfte des LAF ausrichten und aus dem sie ihre Haltung und ihre Aufgaben ableiten. Den Logiken integraler Organisationen folgend, wollen wir Methoden und Ansätze der Selbstführung etablieren und damit Verantwortung und Wirksamkeit schärfen. Die Mitarbeiterinnen im LAF haben ein sehr hohes Verantwortungsbewusstsein und bringen sich oft über das normale Maß hinaus in die tägliche Arbeit ein. Es gilt jetzt, die intrinsischen Motive als Antreiber zu nutzen, um Probleme aktiv und selbstverantwortlich zu lösen- ohne lange Planungs- und Konzeptionsphasen.

Eine ganzheitliche Aufgabenerfüllung fördert eine klare Identifikation des Einzelnen mit seinem Arbeitsplatz und stärkt seine Motivation. Eine in der Verwaltung unterschätzte Ressource ist das Vertrauen auf die Kompetenzen der Mitarbeiterinnen, die Begleitung durch Partnerinnen und darauf, dass eine offene Beratung Basis für die Entwicklung von Lösungen ist.

Gleichzeitig gilt es in Kontakt mit der Umwelt zu sein und diese in die Konzeption und Lösungsentwicklung einzubinden. Ein Netz aus Partnerinnen aus Verwaltung, Wohlfahrtsverbänden und Zivilgesellschaft zu knüpfen, um gemeinsam mit diesen und den Kundinnen die Angebote zu entwickeln. Deshalb haben wir uns auf den Weg zu einer agilen Organisation begeben. Dies bedeutet – wie in vielen anderen Organisationen – auch für uns einen Paradigmenwechsel zu vollziehen. Ein neues Mindset ist unabdingbar. Als einen gesellschaftlichen Mehrwert nutzen wir unsere Expertise, um Lösungen und Antworten in die Debatte um Geflüchtete, Asyl und Migration zu entwickeln.

---

<sup>5</sup> Frederic Laloux, Reinventing Organizations. Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit, 2015



## 4 „New Work needs Inner Work“<sup>6</sup> - Mindset einer agilen Organisation und Ansätze des LAF

### (1) Strategische Ausrichtung, die auf eine konsequente Kundinnenzentrierung fokussiert

Eine wesentliche Voraussetzung für die agile Transformation ist es, sich von Anfang an auf eine starke Strategie zu stützen. Diese sollte unbedingt den Nutzen für die Gesamtorganisation bzw. Teilbereiche sowie den Nutzen für die Gesellschaft verdeutlichen. Sie stellt damit den erforderlichen Orientierungsrahmen für das tägliche Tun.

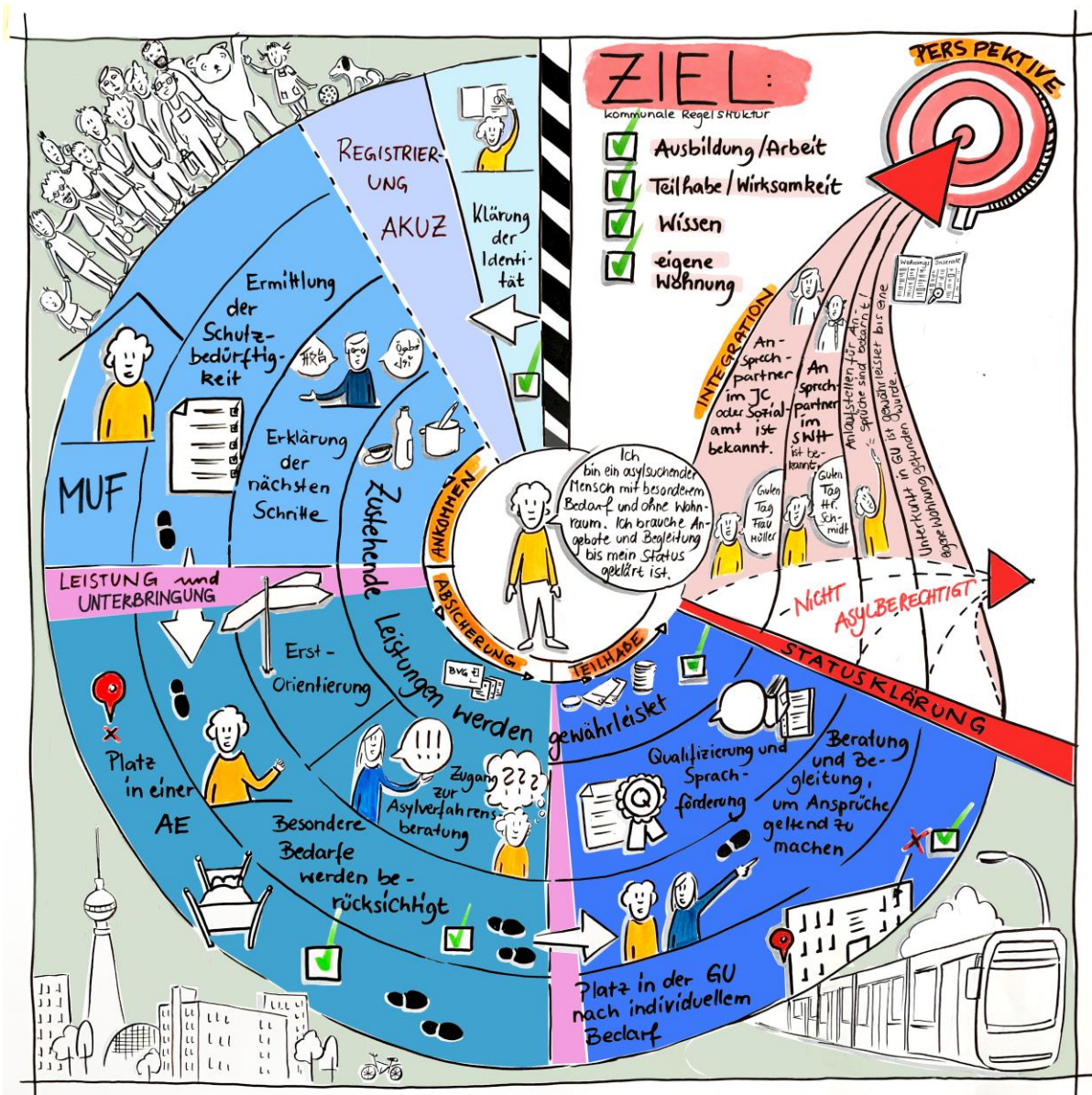


Abb. 2: Kundinnenzentriertes ganzheitliches Zielbild für das LAF

Fokus für die neue strategische Ausrichtung und den Orientierungsrahmen ist die Entwicklung einer kundinnenzentrierten Haltung und die Etablierung eines ganzheitlichen Blicks über die Abteilungsgrenzen hinweg. Im Mittelpunkt steht der asylsuchende Mensch, dessen

<sup>6</sup> Joana Breidenbach, New Work needs Inner Work: Ein Handbuchbuch für Unternehmen auf dem Weg zur Selbstorganisation, 2019

Existenz bis zur Entscheidung über sein Asylverfahren durch das behördliche Handeln abgesichert ist. Aus diesem Grund wurden die Ziele abteilungsübergreifend aus Kundinnenperspektive in „Ich-Form“ formuliert:

- Ankommen: „Ich werde willkommen geheißen.“
- Absicherung: „Ich bin sicher und abgesichert während meines Asylverfahrens.“
- Teilhabe: „Ich bekomme Angebote um teilzuhaben.“
- Übergang: „Mein Status ist geklärt.“

Alle operativen Ziele, alle Prozesse und Projekte des LAF lassen sich auf diese Kundinnenziele zurückführen. Selbst in nicht planbaren und kritischen Situationen ist das immer die Antwort auf das „Warum?“.

Gleichzeitig bewirkt das gemeinsame Zielbild die Stärkung von Rollenklarheit bei allen Beschäftigten. Die intensive Auseinandersetzung mit der besonderen bildhaften Darstellung zeigt das Zusammenwirken aller am Prozess beteiligten Akteure auf ein gemeinsames Ziel hin. Das erfolgreiche Erkennen der eigenen zugeteilten Rolle im Gesamtgefüge LAF erzeugt bereits ein Verantwortungsbewusstsein und ein Zugehörigkeitsgefühl. So steht die Mitarbeiterinnenorientierung in direktem Zusammenhang mit der Kundinnenzentrierung. Organisatorisch stellen wir diesem eine glückliche und zufriedene Mitarbeiterin gegenüber.

Die gewünschte Klarheit über Rollen und Ziele führt automatisch auch zu einer Auseinandersetzung über bisher nicht definierte Schnittstellen oder Verantwortungsbereiche. Im Vorfeld der agilen Transformation müssen Zielkonflikte unbedingt ausgeräumt sein. Für eine erfolgreiche Lösung neuer Anforderungen in agilen Projekten oder Arbeitsgruppen kommen alle relevanten Akteure zusammen, die einen klar umrissenen Handlungsspielraum haben. So kann z.B. die Suche nach Lösungen für eine sozialraumorientierte zukunftssträchtige Integration von Menschen, deren Asylverfahren positiv beschieden sind und sich somit in Zuständigkeit der Bezirke befinden, mit keinem noch so großem Engagement durch Beschäftigte des LAF gelingen. Das LAF ist bestrebt nur für die Ziele gerade zu stehen, die es auch verantworten kann.

Gleichzeitig ist das Zielbild Basis für den Austausch mit Partnerinnen und Kundinnen um deren Perspektiven, Bedarfe und Ziele zu erfassen und durch regelmäßige Kommunikations- und Gestaltungsformate wie Bezirksrunden, Qualitätskonferenz oder Workshops gemeinsam weiter zu entwickeln.

## **(2) Organisatorischer einfacher Rahmen, der strukturelle Voraussetzungen bei maximaler Flexibilität für notwendige Aufgabenerfüllung sicherstellt**

Um der kundinnenzentrierten Strategie gerecht zu werden, unsere Kundinnen willkommen zu heißen und sie mit ihnen zustehenden Leistungen zu versorgen, ist ein Aufbrechen der säulenbehafteten Strukturen und das Etablieren einer Matrixorganisation notwendig. Die Vorteile der Matrixorganisation weiterzuentwickeln und die Nachteile der hierarchischen Organisationsform zu überwinden, gelingt mit einem akteurszentrierten Ansatz. Die Zusammenarbeit in Netzwerken zwischen den Gruppen, Referaten und Abteilungen sowie mit Dritten ist wichtiger als die Organisationsform. Prozesse sind wichtiger als Hierarchien.



Der akteurszentrierte Ansatz bricht das vorherrschende „Silodenken“ unterschiedlicher Fachbereiche auf und bringt ein funktionsübergreifendes, selbstorganisiertes Team zusammen. Dafür ist ein hohes Maß an Eigeninitiative und Eigenverantwortung notwendig, dass durch die Übertragung von Entscheidungsbefugnissen auf die selbstorganisierten Teams unterstützt wird. Wenn organisatorische Strukturen und Verantwortlichkeiten eine untergeordnete Bedeutung erlangen, wird es umso wichtiger andere Rahmenbedingungen für vernetztes und agiles Arbeiten zu schaffen. Hierfür nutzen wir das Instrument des Steuerns über Ziele mit Zielvereinbarungen, aber in neuer Qualität.

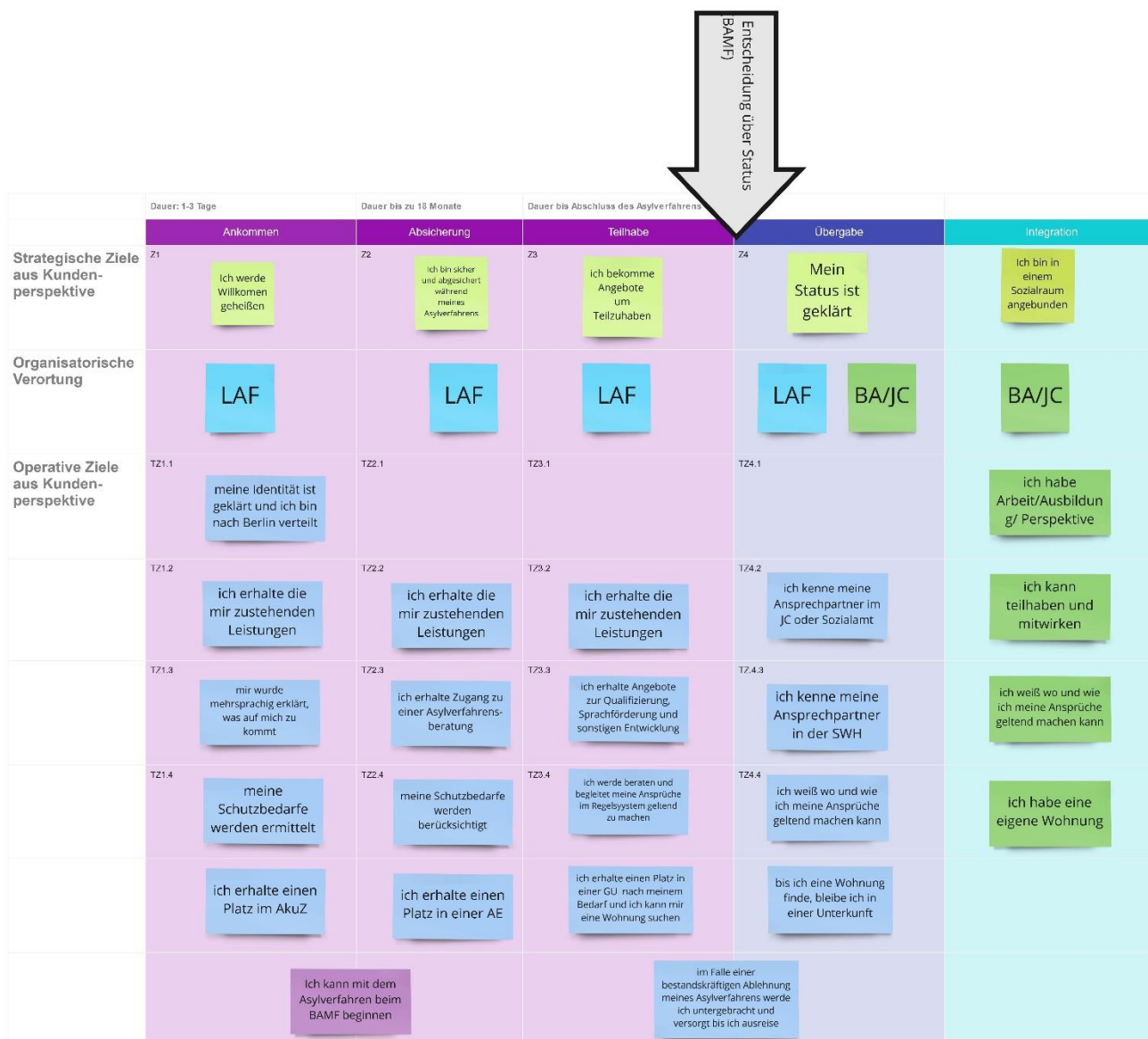


Abb. 3: Ziel-Prozess-Matrix

Führen über Ziele bzw. der klassische Steuerungskreislauf muss ebenso agil gestaltet werden, d.h. flexibler, transparenter, fehlertoleranter und gesamtverantwortlicher. Das Führungsteam des LAF hat zu Beginn des Jahres gemeinsam ein Zielbild aus der Perspektive der Kundinnen vorgedacht und dieses in den Zukunftswerkstätten zur Diskussion gestellt. Dabei war jede Stimme – unabhängig der Funktion im Amt – selbstverständlich gleich viel wert.

Das strategische Zielbild dient als Orientierung und lässt Freiraum für die Lösungssuche. Für die wichtigsten Prozessphasen im LAF (Ankommen, Absicherung und Teilhabe) gibt es ein „big picture“, das alle kennen und langfristig von allen gemeinsam erreicht werden soll. Wenige Schlüsselkennzahlen geben regelmäßig Rückschlüsse auf die erreichten Etappenziele. Richtige Kennzahlen für Outcomes innerhalb einer Etappe (in der Regel für ein Quartal) zu definieren und zu vereinbaren, ist eine aktuelle und eingeübte Herausforderung. Neu hinzu kommt, Toleranzen für die Zielerreichung zu bilden und auch zu akzeptieren. Alle Kennzahlen werden quartalsweise bewertet, ggf. neu formuliert und stehen behördenweit transparent und aktuell auf einem digitalen Board zur Verfügung.<sup>7</sup>

Ausgehend von dem gemeinsamen strategischen Zielbild, die mit Expertinnen in Zukunftswerkstätten entwickelt wurde, werden sich Teams bilden, die selbstverantwortlich an den Zielen arbeiten. Was muss passieren, um das „big picture“ zu erreichen? Welche „small picture“ werden gesehen? Hierbei werden insbesondere auch für gewünschte Prozessoptimierungen sowie für Mitarbeiterinnenzufriedenheit wichtige Etappenziele (Sprints) formuliert. Als Grundsatz gilt: „Die perfekte Zieldefinition gibt es nicht – viel wichtiger ist es eine gemeinsame Übereinkunft zu schaffen, um ins Machen zu kommen.“<sup>8</sup>

### **(3) Organisationsübergreifende agile Prozessoptimierung, um schnelle Reaktions- und Anpassungsfähigkeit für den Gesamtprozess der Kundenbedienung zu erzielen**

Die Einführung agiler Arbeitsweisen wird sich nicht auf die gesamte Behörde erstrecken. Wir haben zunächst Prozesse identifiziert, die sich für eine agile Herangehensweise eignen. Als erster Prototyp für den Einsatz agiler Methoden fungiert die pilothafte Umsetzung eines prioritären Kernprozesses im neuen Ankunftszenrum des LAF in der Oranienburger Str. 285. Die im Prototypen gesammelten Erfahrungen können an die praktischen Erkenntnisse angepasst und dann Schritt für Schritt auf andere Bereiche übertragen werden. Die Herausforderung ist derzeit, dass ein neuer Ankunftsprozess unter sich permanent ändernden Rahmenbedingungen und sehr vielen internen und externen Prozessbeteiligten entwickelt werden muss. Je nach aktueller Lage (Zugangszahlen, Sanierungsarbeiten im Ankunftszenrum, Betreiberwechsel, Wechsel der IT-Systeme und weitere Anpassungen, die in der Planung sind) müssen neue Antworten gefunden werden, für die sich ein selbstorganisiertes Team der Stakeholder verantwortlich fühlt.

Für derartige komplexe und dynamische Situationen drängen sich agile Herangehensweisen förmlich auf. Die Merkmale agiler Herausforderungen sind hier erfüllt:

- Im Ankunftszenrum bestehen Faktoren, die sich nicht planen und analysieren lassen.
- Der Ankunftsprozess verändert sich permanent und entwickelt sich in sich selbst weiter.
- Das Vorhaben tritt in selbständige Interaktion mit seinem Umfeld.<sup>9</sup>

Die unterschiedlichen Stakeholder des selbstorganisierten Teams durchlaufen einen ständigen Zyklus von Planung, Aktion und Reflektion, wodurch eine Kultur der regelmäßigen An-

---

<sup>7</sup> Siehe <https://newmanagement.haufe.de/leadership/zielvereinbarungen-im-agilen-unternehmen-geht-das-ueberhaupt>

<sup>8</sup> ebd.

<sup>9</sup> Siehe <https://www.tiba-business-school.de/ist-agiles-projektmanagement-sinnvoll-fuer-ihr-projekt/>

passung erzeugt wird. Durch diese iterative Vorgehensweise haben alle Beteiligten die Möglichkeit, ihren fachlichen Input einzubringen, von den Erkenntnissen der vorhergehenden Iteration zu lernen und den Prozess kontinuierlich zu verbessern.<sup>10</sup>

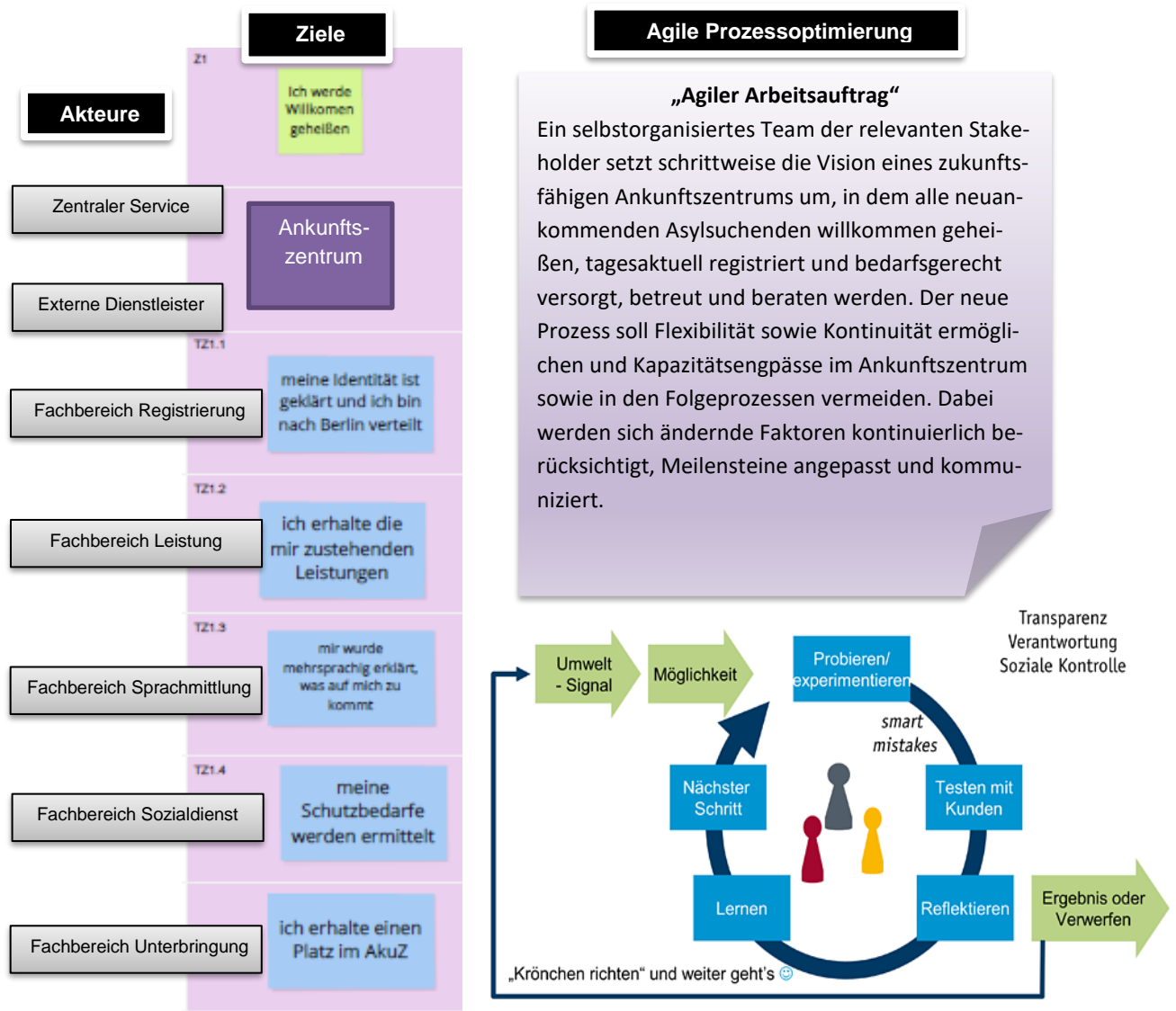


Abb. 4: Ziele, Akteure und deren Zusammenspiel im agilen Projekt (agiler Kreislauf)<sup>11</sup>

Die Federführung des Teams übernimmt eine Führungskraft aus dem Fachreferat Ankommen.

- Sie trägt die Verantwortung für die Entwicklung/Weiterentwicklung des Prozesses,
- maximiert den Kundinnennutzen,
- bildet die Schnittstelle zu den internen und externen Stakeholdern,
- ist für die Produktivität des selbstorganisierten Teams verantwortlich,
- entwickelt die Vision auf der Grundlage der aktuellen Anforderungen ständig weiter und gibt regelmäßig Feedback.

Die Stakeholder rücken mit ihrer jeweiligen fachlichen Kompetenz in den Vordergrund. Damit jede ihr volles Potenzial ausschöpfen kann, darf ihr Handlungsspielraum nicht durch enggeschnürte Prozesse begrenzt werden, wie es im klassischen Projektmanagement oft der Fall ist. Menschen und ihre ständige Kommunikation treiben das Projekt voran und kein Prozess oder Werkzeug, das sie nutzen.

<sup>10</sup> Siehe <https://www.i40-bw.de/agile-organisation/>

<sup>11</sup> Siehe [https://www.veraenderungsentelligenz.de/de/literatur-blog/blog-artikel/Pivoting\\_interatives\\_Vorgehen\\_Agilitaet.php](https://www.veraenderungsentelligenz.de/de/literatur-blog/blog-artikel/Pivoting_interatives_Vorgehen_Agilitaet.php)

#### **(4) Führungsteam als Impulsgeber und Vordenker der Selbstorganisation, das eine Vertrauenskultur ermöglicht, Orientierung gibt und Rahmenbedingungen schafft**

Die beschriebene Transformation kann nur mit einem festen Team funktionieren. So banal dieser Satz klingt, so essentiell ist diese Tatsache für das gesamte Vorhaben. Als ein Bündnis des Lernens hat sich das Kernteam bestehend aus dem Präsidenten und uns drei Abteilungsleiterinnen -unterstützt durch ein Kommunikationsteam und eine Changemanagerin- gebildet.

Dieses Kernteam versteht sich als Impulsgeber und Vordenker der Selbstorganisation, das eine Vertrauenskultur ermöglicht, Orientierung gibt und Rahmenbedingungen schafft. In einer agilen Organisation haben Führungskräfte eine selbstermächtigende Funktion. Sie vertrauen in die Fähigkeiten der Teams, lassen unterschiedliche Ansätze zu und denken vor.

So zu arbeiten, bedeutet auch für die Führungskräfte einen Paradigmenwechsel. Vom hierarchischen Denken in Zuständigkeit für eine Abteilung sind nunmehr die Ziele der Kundinnen prägend für die Arbeit. Als Leitbild wurde zwischen dem Präsidenten und den Abteilungsleiterinnen geeint, dass gute Führung ihre Kraft nicht aus Macht, Titeln oder Einfluss zieht. Wir entwickeln zu unseren Teams eine intensive Beziehung, die von Vertrauen und Authentizität geprägt ist. Dazu gehört auch Verletzlichkeit zu zeigen. Das eröffnet Möglichkeiten für echte Begegnung, echte Beziehungen und Verbundenheit. Verletzlichkeit ist die Grundlage für resiliente Teams, Verbundenheit und Innovation. Solange wir uns immer nur hinter Fassaden verstecken, läuft auch unsere Teamleistung Gefahr, sich auf der Oberfläche abzuspielen: Die wirklich guten Ideen werden zurückgehalten und Potenziale der Teammitglieder können nicht annähernd ausgeschöpft werden.

Erste Erfahrungen bestätigen diese positiven Effekte: Die drei Abteilungsleitungen haben einen Austausch etabliert, welcher auf Augenhöhe alle Themen adressiert. Notwendige Stellenkürzungen wurden aus Kundinnenperspektive gemeinsam vorgeschlagen. Keine der Abteilungsleiterinnen hat dabei den Fokus auf „ihre“ Abteilung gelegt, viel mehr war maßgeblich, dass die Ziele der Kundinnen weiter unterstützt werden und die Kernprozesse funktionieren.

#### **(5) Befähigte und kompetente Mitarbeiterschaft, die in selbst organisierten Teams für überschaubare Probleme Lösungen finden und umsetzen**

So vielfältig wie unsere Kundinnen sind auch unsere Beschäftigten: 75 Prozent der Kolleginnen sind Quereinsteigerinnen in der Verwaltung. Von der Kapitänin über die Bäckerin, die Fußpflegerin bis zur Atomphysikerin setzen sich hier alle für die Belange von Geflüchteten ein. Menschen mit unterschiedlichsten Hintergründen (Kenia, Schweden, Norwegen, Frankreich, Österreich, Spanien, Vietnam, Russland, Türkei, Indien, Kroatien, Italien, Rumänien, Ukraine, Syrien, Iran, Palästina, Usbekistan, Korea...) arbeiten hier selbstverständlich miteinander. Auch haben 11 Prozent der Kolleginnen eine (Schwer-)Behinderung. 58 Prozent der Führungskräfte sind weiblich. Genau diese Vielfalt ist Ausgangspunkt für die selbstorganisierten Teams, die sich in die Interessen und Bedarfe der Kundinnen selbstverständlich aufgrund ihrer unterschiedlichen Erfahrungen hineinversetzen und in den Austausch treten können.

Um auch die Führungskräfte der Ebenen drei und vier, also Referatsleiterinnen, Gruppenleiterinnen und Sachgebietsleiterinnen in dem Prozess mitzunehmen, wurde bereits im letzten Jahr das Programm Agiles Führen initiiert. Die Kolleginnen werden in unterschiedlichen Modulen zu

neuen Formen des Führens aber auch Themen wie defensivem Entscheiden und Techniken des agilen Arbeitens geschult. In großem Umfang wird hierbei auf das professionelle Angebot der VAK bzw. der Führungsakademie zurückgegriffen.

Das Aus- und Fortbildungsprogramm für die Mitarbeiterinnen des LAF wird vernetztes Arbeiten fördern. Außerfachliche aber auch fachliche Inhalte werden übergreifend in gemischten Teams als Inhouse-Angebote geschult. Die Kolleginnen, welche die Leistungen an die Geflüchteten ausreichen, werden in einem standardisierten mehrmonatigem Verfahren eingearbeitet und werden so an die Komplexität ihrer Arbeit herangeführt. So werden die Grundlagen für Verwaltungshandeln gestärkt.

Als Teil des Diversity-Netzwerkes Charta der Vielfalt reflektieren wir regelmäßig und kontinuierlich unsere Arbeit und fördern das Wahrnehmen und den sensiblen Umgang mit Alltagsrassismen.

Weiterhin wurden bereits die Anforderungsprofile und Beschreibungen des Aufgabenkreises standardisiert, so dass die Führungskräfte und Sachbearbeitungen je nach Verantwortungsbereich identische Kompetenzen als Voraussetzung für agiles Arbeiten vorweisen müssen. Eine Führungskraft mit E 11 aus der Abteilung Unterkünfte hat die gleichen Kompetenzen zu erbringen wie eine Führungskraft mit E 11 aus der Abteilung ZS. Das stärkt die Gerechtigkeit im Amt, da so die Bezahlung an die Aufgaben gekoppelt ist und Transparenz herrscht.

Eine Referentin für Changemanagement begleitet seit über einem Jahr die neuen Prozesse und entwickelt Formate, welche die Kommunikation und das Zusammenarbeiten unterstützen, aber auch vor allem Ängste vor Neuerungen wahrnimmt und anspricht.

#### **(6) Kontinuierliche Feedbackrunden, um die Wirkung der Aufgabenerfüllung im Sinne des Kundinnennutzens sicherzustellen**

Für das beschriebene agile Arbeiten ist im Vergleich zum traditionellen Vorgehen eine intensivere Kommunikation notwendig, sowohl mit den Auftraggeberinnen als auch innerhalb der Teams. Allein für den kontinuierlichen Prozess der Zielvereinbarung sind folgende regelmäßige Abstimmungsrunden geplant:

- Strategierunde – Kernteam untermauert am Anfang des Jahres strategische Ziele.
- Planungsrunden - Experten aus allen Bereichen formulieren Zielkennzahlen (Sprints) und bilden selbstorganisierte Team.
- Quartalsrunden: Kernteam bewertet mit Vertreterinnen der Teams die Gesamtheit der erreichten Teamergebnisse und zieht Schlussfolgerungen.
- Vierteljährliche Feedbackrunden der Teams: Die Retrospektive hat kontinuierliche Verbesserung des Prozesses im Fokus und bewertet die gewonnenen Erkenntnisse über den Prozess (was lief gut oder schlecht) und leitet daraus resultierende Verbesserungsmaßnahmen für das nächste Quartal ab. Teilnehmerinnen sind die verantwortliche Führungskraft und ihr selbstbestimmtes Team.

Darüber hinaus haben wir bereits 2020 begonnen, unsere Kommunikation sowohl intern als auch mit unseren Partnerinnen in neue Formate zu bringen. Kleinteiligere Runden mit größeren Diskursräumen. Austausch auf bezirklicher Ebene mit Unterkünften, Verwaltung aus dem LAF und den Bezirken und Ehrenamtsinitiativen. Dies ist eine Voraussetzung um transparenter zu

werden, ein gemeinsames Bild zu entwickeln und Kreativität für neue Lösungsansätze frei zu setzen.

Die interne Kommunikation wird getragen durch das Leitungsteam zu einer solidarischen, ganzheitlichen Betrachtung entwickelt. Retrospektiven und gemeinsame hierarchieübergreifende Zukunftswerkstätten und gegenseitiges „Kennenlernen“ sind dabei die ersten Schritte. In einem nächsten Schritt gilt es noch mehr den Fokus auf die Kundinnen zu richten und auch mit ihnen neue Kommunikationswege jenseits der Begegnung im Kontext der Leistungsgewährung zu ermöglichen. Ankerpunkt hierfür ist die Entwicklung eines Qualitätschecks für Unterbringung und die Schaffung einer regelmäßigen Qualitätskonferenz.

Wir sind uns bewusst, dass wir neben der Kundinnenperspektive auch an faktischen Messgrößen gemessen werden. Politische Erwartungen, haushälterische und rechtliche Rahmenbedingungen sind hierbei maßgeblich. In einem agil konzipierten Projekt zum kennzahlenbasierten Controlling arbeitet eine abteilungsübergreifende Gruppe an der Untersetzung von Zielen und Maßnahmen mit Kennzahlen und deren Erfassung in einem „Datenbus“, um allen Bereichen Einblick in die entscheidenden Steuerungsgrößen zu geben.



## 5 „Wer jedes Risiko ausschalten will, zerstört auch alle Chancen“<sup>12</sup>

Der Weg auf den wir uns begeben, birgt sowohl Chancen als auch Risiken. Uns ist bewusst, dass es organisatorische Schwierigkeiten geben kann, wenn sich ein Teil des Gesamtsystems Verwaltung auf diesen Weg begibt und dass es insbesondere durch die Leitungsebene erforderlich ist einen Rahmen zu schaffen, der diese Form des Denkens und Arbeitens ermöglicht. Essentiell sind hierfür Studien nach einer gelebten Fehlerkultur, da agiles Arbeiten die Organisation und ihre Prozesse ständig hinterfragt.<sup>13</sup>

Wir als Leitungsteam versuchen einen Rahmen zu setzen, um die Erfolgsfaktoren zu stärken. Wir vertrauen dabei auf die Kompetenzen unserer Mitarbeiterinnen, die Begleitung durch Partnerinnen und darauf, dass ein offener Austausch Basis für die Entwicklung von Lösungen ist. Vertrauenskultur, Risikobereitschaft und Fehlertoleranz müssen eingeübt werden und auch verteidigt werden. Das LAF vereint schon heute in sich Trends, welche Entwicklungen der Berliner Verwaltung in Gänze vorwegnehmen. Daher bietet es sich an, dieses Amt als Labor und Modell zu sehen um die Verwaltung aus der Welt von Max Weber (hierarchische Organisationen) in eine Richtung zu begleiten, welche den Anforderungen an eine integrale Organisation gerecht wird.

Wir sind uns bewusst, dass wir mit diesem neuen Weg auch scheitern können. Systemische Kräfte wirken auf alle Organisationen und Veränderungen. Anwachsende Herausforderungen werden nicht durch neue Strukturen und Methoden gelöst, sondern durch Menschen, welche sich mit einem neuen Blick ihrer Arbeit zuwenden. Auch Zielkonflikte, Rahmenbedingungen etc. können wir nicht beeinflussen. Dieses „Schicksal“ teilen jedoch viele Organisationen, die sich ebenfalls auf den Weg gemacht haben. Gemeinsam mit ihnen wollen wir Prototyp sein und die Berliner Verwaltung an unseren Erfahrungen, Fehlern und ggf. unserem Scheitern teilhaben zu lassen.

---

<sup>12</sup> Hans Olaf Henkel

<sup>13</sup> Chancen und Risiken von agilen Methoden in der Verwaltung | Agile Reformen | Übersicht bisheriger Publikationen | Publikationen | Open Public Administration Scholarship | Digital Governance Lab | Fachbereich Politik- und Verwaltungswissenschaft (uni-konstanz.de)

6 „Denn die größte Gefahr in Zeiten des Umbruchs ist nicht der Umbruch selbst, es ist das Handeln in der Logik von gestern“<sup>14</sup> - Transformation ist ein Prozess

Im Folgenden ist bildhaft der Prozess dargestellt in den sich das LAF begibt. Dabei fließen einzelne Elemente und Maßnahmen ineinander und überschneiden sich. Zudem bieten regelmäßige Retrospektiven Raum und Gelegenheit den Prozess anzupassen.

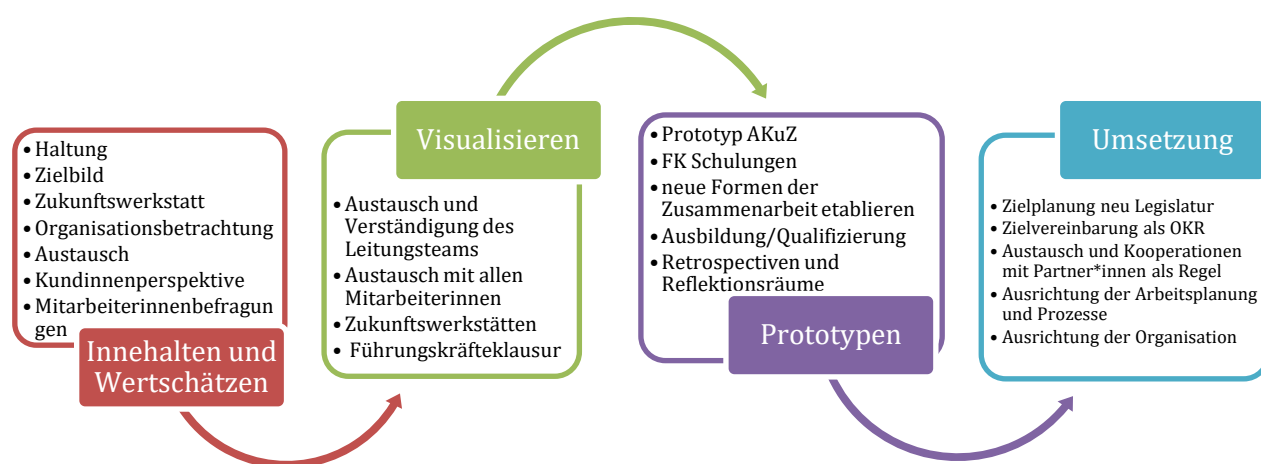


Abb. 5: Transformationsprozess

In einem iterativen Prozess lernt die Organisation sich über eine wertschätzende Grundhaltung weiter zu entwickeln, um schließlich in einem Zustand der bestmöglichen Anpassungsfähigkeit und Kundinnenzentriertheit zu erlangen. Stets dem übergeordneten Sinn verbunden für vulnerable Personengruppen - unter Wahrung der rechtlichen, strukturellen und sozialen Rahmenbedingungen – Leistungen auszureichen und eine temporäre bedarfs- und bedürfnisgerechte Unterbringung und Begleitung zu übernehmen.

Auf der Basis der rechtlichen und organisatorischen Rahmenbedingungen ist es uns mit der begonnen Transformationsarbeit ein Anliegen einen Beitrag für die Verwaltungsentwicklung im Land Berlin zu leisten. Wir bieten an, das Amt als Labor und Modell für andere Berliner Behörden und Verwaltungen zu sehen.

<sup>14</sup> Peter Drucker