

Yvonne Franz
Martin Heintel (Hg.)

Kooperative Stadt- und Regional- entwicklung



UTB 5880



Eine Arbeitsgemeinschaft der Verlage

Brill | Schöningh – Fink · Paderborn

Brill | Vandenhoeck & Ruprecht · Göttingen – Böhlau · Wien · Köln

Verlag Barbara Budrich · Opladen · Toronto

facultas · Wien

Haupt Verlag · Bern

Verlag Julius Klinkhardt · Bad Heilbrunn

Mohr Siebeck · Tübingen

Narr Francke Attempto Verlag – expert verlag · Tübingen

Psychiatrie Verlag · Köln

Ernst Reinhardt Verlag · München

transcript Verlag · Bielefeld

Verlag Eugen Ulmer · Stuttgart

UVK Verlag · München

Waxmann · Münster · New York

wbv Publikation · Bielefeld

Wochenschau Verlag · Frankfurt am Main

Yvonne Franz | Martin Heintel (Hg.)

Kooperative Stadt- und Regionalentwicklung

facultas

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie;
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© 2022 Facultas Verlags- und Buchhandels AG
facultas Wien
Alle Rechte vorbehalten.

Umschlag: Agentur Siegel
Coverabbildung: © Facultas Verlags- und Buchhandels AG
This cover has been designed using resources from Freepik.com.
Satz: K. Strobl, Satz-Grafik-Design, Neunkirchen
Druck und Bindung: CPI – Ebner & Spiegel, Ulm

UTB-Band-Nr.: 5880
ISBN 978-3-8252-5880-1
E-ISBN 978-3-8385-5880-6
E-PUB 978-3-8463-5880-1

Inhaltsverzeichnis

<i>Yvonne FRANZ, Martin HEINTEL, Carina WEISER</i>	
Vorwort	9
<i>Yvonne FRANZ, Martin HEINTEL</i>	
Kooperative Stadt- und Regionalentwicklung – eine Einleitung	15
TEIL 1: KONZEPTION_KOOPERATIV	23
<i>Daniel BARBEN</i>	
Stadt-Land-Gegensatz, urbanisierte Gesellschaft, nachhaltige Siedlungsentwicklung	23
<i>Roland ARBTER</i>	
Die Bedeutung <i>vertikaler Governance</i> für die Umsetzung regionalpolitischer Strategien und Programme	45
<i>Elisabeth STIX</i>	
Kooperative Raumentwicklung – das ÖREK 2030	61
<i>Julia DAHLVIK, Potjeh STOJANOVIĆ</i>	
Gemeinwohlfördernde Stadt- und Regionalentwicklung	75
<i>Andreas EXNER</i>	
Solidarische Ökonomien in der Stadt- und Regionalentwicklung – Wirtschaftsdemokratie, Partizipation und sozial-ökologische Transformation	90
<i>Alexandru BRAD, Alistair ADAM HERNÁNDEZ, Annett STEINFÜHRER</i>	
Governance der Daseinsvorsorge	110
<i>Stefanie DÖRINGER</i>	
Schlüsselakteur*innen und Netzwerke: kooperatives Handeln in der lokalen Wirtschaftsentwicklung	128
TEIL 2: METHODE_KOOPERATIV	141
<i>Alexander HAMEDINGER, Christoph STOIK</i>	
Sozialraumanalyse in der Stadtentwicklung: eine transdisziplinäre und kooperative Aufgabe	141

6 Inhaltsverzeichnis

Jakob EDER

Grundlagen der Datenvisualisierung: Daten und Diagramme für eine evidenzbasierte Stadt- und Regionalentwicklung. 157

Eva Franziska MICHLITS

Kommunikation als Schlüssel zum Erfolg –
Warum Strategische Kommunikation in der Stadt- und
Regionalentwicklung ihren Platz gefunden hat 184

Michael FISCHER, Martin HEINTEL

Framing und Reframing in einer kooperativen Stadt- und
Regionalentwicklung. 201

Harald PAYER

Agile Arbeitsweisen in Stadt- und Regionalentwicklung –
Potenziale und Perspektiven 222

Herwig LANGTHALER

Design Thinking in der Stadt- und Regionalentwicklung. 244

TEIL 3: IMPLEMENTIERUNG_KOOPERATIV 255

Tanja SPENNLINGWIMMER

Interkommunale Kooperation: ein Beitrag zur gewerblichen
Standortentwicklung 255

Volkmar PAMER

Niederschwellige Kooperation in städtebaulichen Projekten –
ein möglicher Weg. 270

Georg TRIMMEL

Kooperatives Stadtmarketing – Stadtmarketing als Akteur und
Ansatz kooperativer Stadtentwicklung. 291

Martina SCHORN

Jugendabwanderung in ländlichen Räumen kooperativ begegnen . . . 303

Michaela KAUER

Multilevel Governance der Wohnungspolitik –
die europäische Dimension. 318

Irina KOLLER-MATSCHKE

Mobilität kooperativ implementieren 332

Christian BAUMGARTNER

Kooperation als Erfolgsmodell – Tourismus jenseits des klassischen
Destinationsmanagements 347

Nina KOVACS, Norbert WEIXLBAUMER

Partizipation in der Gebietsschutzpolitik 368

Christina HOLWEG, Eva LIENBACHER

Initiativen kooperativer Stadt- und Regionalentwicklung im
Lebensmittelbereich 389

Elisabeth GRUBER

Rural Coworking Spaces: Wie kollaborative Arbeitsorte in
ländlichen Räumen entstehen 403

Jutta KLEEDORFER, Angelika SCHMIED

Mehrfach- und Zwischennutzung als
methodischer Beitrag zur Sharingdebatte 413

Daniel DUTKOWSKI, Markus STEINBICHLER

Der Weg von der DIY-Stadt zur „Do-it-together-Stadt“ 431

Brigitte VETTORI

Platz da! – Das öffentliche Wohnzimmer vor der eigenen Haustüre. . . 449

Autor*innenverzeichnis 473

Agile Arbeitsweisen in Stadt- und Regionalentwicklung – Potenziale und Perspektiven

Harald PAYER

Inhaltsverzeichnis

I.	Die agile Transformation – eine kurze Einführung.....	224
	A. Das agile Manifest	224
	B. Von agilen Projekten zu agilen Organisationen	229
II.	Wie viel Agilität braucht kooperative Stadt- und Regionalentwicklung?	232
	A. Anknüpfungspunkte, Beispiele, Potenziale.....	233
	B. Auf die Mischung kommt es an!	235
III.	Ausblick	239
IV.	Literaturverzeichnis	240
V.	Linkverzeichnis.....	243
VI.	Abbildungsverzeichnis	243
VII.	Tabellenverzeichnis.....	243

Zusammenfassung

Agil bedeutet beweglich, regsam, wendig, flexibel. Agile Arbeitsweisen sind als neue Formen der Zusammenarbeit vor mehr als 20 Jahren in der Softwareentwicklung entstanden und haben sich seither zu einem weit verbreiteten Paradigma im Management und in der Beratung von Projekten, Organisationen und organisationsübergreifenden Kooperationen entwickelt.

Agile Zusammenarbeit ist durch einige Prinzipien gekennzeichnet, die unter bestimmten Rahmenbedingungen auf die Stadt- und Regionalentwicklung übertragbar sind und die auch hier die Ergebnisqualität, Wirkung und Zufriedenheit mit Projekten und Prozessen deutlich verbessern können. Dazu zählen vor allem mehr Kundenorientierung, mehr Mut zu kleinen Schritten und Zwischenlösungen, mehr Fokus auf Lösungen statt auf Probleme, mehr Kooperation, mehr Selbstorganisation und mehr Reflexion. Agilität eröffnet neue Perspektiven für besonders komplexe Herausforderungen. Sie bedeutet jedoch nicht, bisher bewährte Konzepte einfach über Bord zu werfen. Ganz im Gegenteil gilt es genau zu prüfen, unter welchen Voraussetzungen agile Arbeitsweisen bessere Ergebnisse erwarten lassen, unter welchen Voraussetzungen klassische Arbeitsweisen weiterhin im Vorteil sind und unter welchen Voraussetzungen die angemessene Mischung aus beiden Zugängen den größten Erfolg verspricht.

Der Beitrag gibt im ersten Teil einen Überblick über die agile Transformation seit ihren Anfängen in den 1990er Jahren bis heute, ihre wichtigsten Werthaltungen, Prinzipien, Formate und Instrumente sowie typische Anwendungsfelder. Im zweiten Teil wird auf mögliche Anknüpfungspunkte, praktische Beispiele und Potenziale in der Stadt- und Regionalentwicklung eingegangen.

Keywords

Agile Arbeitsweisen, Digitalisierung, Kundenorientierung, Projektmanagement, Silodenken

I. Die agile Transformation – eine kurze Einführung

Der Ausgangspunkt der agilen Transformation liegt in den Grenzen des klassischen Projektmanagements. Projektmanagement, das einem linearen Ursache-Wirkungs-Verständnis, starren Planungszyklen und streng hierarchischen Koordinationsmechanismen folgt, ist für die besondere Komplexität und Unberechenbarkeit von hochdynamischen Projektumfeldern mit sich rasch und häufig ändernden Kundenwünschen nur eingeschränkt bis gar nicht geeignet. Diese Einschränkungen wurden schon in den frühen 1990er Jahren in der Softwareindustrie besonders virulent. Die Projektziele konnten mit dem herkömmlichen Instrumentarium weder hinsichtlich Zeit, noch Qualität und Kosten befriedigend erfüllt werden. Die Unzufriedenheit sowohl auf der Nachfrage- als auch auf der Angebotsseite wuchs stetig an. Softwareentwickler vor allem aus dem Silicon Valley begannen daher mit neuen Herangehensweisen und Arbeitsmethoden im Projektmanagement zu experimentieren.

A. Das agile Manifest

Aus diesen Erfahrungen ist das Agile Manifest (<https://agilemanifesto.org>) entstanden. Auf lediglich zwei Seiten werden hier die wichtigsten Erkenntnisse einer Gruppe von Softwareentwicklern in Form von 4 Werten und 12 Prinzipien zusammengefasst. Die vier Werte lauten (Beck et al. 2001):

„Wir erschließen bessere Wege, Software zu entwickeln, indem wir es selbst tun und anderen dabei helfen. Durch diese Tätigkeit haben wir diese Werte zu schätzen gelernt:

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

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

Die Autoren des Agilen Manifests verstehen Agilität vor allem als eine Herangehensweise, bei der die soziale Dimension der Zusammenarbeit zwischen allen relevanten Beteiligten höher zu bewerten ist als die rein technisch-instrumentellen Aspekte im Projektmanagement. Der Fokus liegt auf den Bedürfnissen der Beteiligten und auf dem Mehrwert der Zusammenarbeit. Prozesse, Werkzeuge, Dokumentationen, Vertragsverhandlungen sind

zwar ebenfalls wichtig und letztendlich unverzichtbar, doch wird ihnen ein vergleichsweise geringerer Stellenwert eingeräumt. Die Kernidee lautet sehr einfach: Nur wenn alle Beteiligten (Entwickler*innen, Kund*innen, Lieferant*innen) gemeinsam an einem Strang ziehen, kann es gelingen, unter den Bedingungen höchster Komplexität einen echten Nutzen für alle Beteiligten zu stiften (Michl 2018, 4).

Diese 4 Werte werden in Form von 12 Prinzipien (Beck et al. 2001) näher beschrieben, wobei hier in Übertragung auf andere Produktions- und Dienstleistungsbereiche der Begriff „Software“ ganz allgemein durch „Produkt“ oder „Dienstleistung“ bzw. durch ein spezifisches Produkt oder eine spezifische Dienstleistung ausgetauscht werden kann (vgl. Michl 2018, 6 ff.):

(1) Unsere höchste Priorität ist es, den Kunden durch frühe und kontinuierliche Auslieferung wertvoller Software zufrieden zu stellen.

Im klassischen Projektmanagement bekommen die Kund*innen das Endprodukt üblicherweise erst am Ende der Projektlaufzeit ausgeliefert. Agile Methoden wie beispielsweise Extreme Programming (XP) oder Scrum binden die Kund*innen dagegen bereits in die laufende Entwicklung ein und liefern in regelmäßigen Abständen bereits praktisch anwendbare Teilerwicklungen bzw. Zwischenlösungen – sogenannte Inkremente (auch: small releases) – aus, um möglichst früh Feedback von den Kund*innen einzuholen, Missverständnisse zu minimieren, neue Erkenntnisse zu berücksichtigen und auf veränderte Rahmenbedingungen flexibler reagieren zu können.

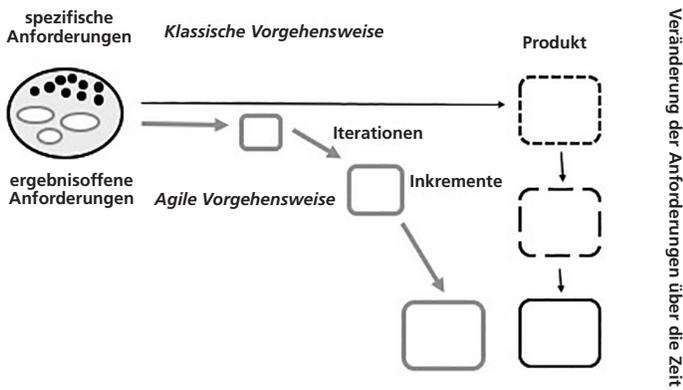


Abb. 1: Agiles Nachsteuern (Quelle: eigene Darstellung nach Preußig 2018, 17).

(2) Heiße Anforderungsveränderungen selbst spät in der Entwicklung willkommen. Agile Prozesse nutzen Veränderungen zum Wettbewerbsvorteil des Kunden.

Das zweite Prinzip besagt, dass Änderungen der Anforderungen zu jedem Zeitpunkt willkommen sind. Es ist niemals zu spät für Anpassungen, die den Kund*innen einen noch größeren Nutzen stiften. In anderen Worten: Scheitere früh und schnell! Mehr Mut zum Experiment! Je früher wir erkennen, dass etwas nicht funktioniert, desto früher können wir damit aufhören und etwas Anderes versuchen.

(3) Liefere funktionierende Software regelmäßig innerhalb weniger Wochen oder Monate und bevorzuge dabei die kürzere Zeitspanne.

Die ersten beiden Prinzipien können nur funktionieren, wenn die Ergebnisse in regelmäßigen und möglichst kurzen Abständen präsentiert werden. Scrum zum Beispiel sieht einen Zyklus (Sprint) von vier Wochen vor. In jedem dieser Abschnitte wird eine bereits anwendbare Teil- bzw. Zwischenlösung präsentiert. Durch die kurzen Intervalle können Fehlentwicklungen schon in einem frühen Stadium sichtbar gemacht und auf veränderte Anforderungen und Rahmenbedingungen kann flexibler reagiert werden.

(4) Fachexperten und Entwickler müssen während des Projekts täglich zusammenarbeiten.

Dieses Prinzip fokussiert auf die notwendige Inter- und Transdisziplinarität von agilen Teams. Komplexe Lösungen erfordern Teams, die diese Komplexität in ihrer Zusammensetzung so gut wie möglich abbilden können. Alle relevanten Kompetenzen, die zur Erstellung eines Produkts oder einer Dienstleistung erforderlich sind, sollten im Projektteam vertreten sein. Das vierte Prinzip ist ein klares Plädoyer gegen das herkömmliche Silodenken. Vielmehr geht es darum, bereichs- und disziplinenübergreifend das große Ganze im Auge zu behalten. Dabei wird sichergestellt, dass sich das Team laufend abstimmt und synchronisiert. Alle wissen voneinander, woran sie gerade arbeiten, wo es Überschneidungen, Leerstellen, Schwierigkeiten und Unterstützungsbedarf gibt.

(5) Errichte Projekte rund um motivierte Individuen. Gib ihnen das Umfeld und die Unterstützung, die sie benötigen, und vertraue darauf, dass sie die Aufgabe erledigen.

Agile Methoden gehen davon aus, dass motivierte Mitarbeiter*innen ihr Wissen und Können weitgehend eigenständig in das Team einbringen kön-

nen. Damit das gelingt, braucht es ein geeignetes Arbeitsumfeld, das die Motivation, Lösungsorientierung und Kreativität im Team erhält und fördert. Die Aufgabe von Führung besteht dabei vor allem darin, die Rahmenbedingungen (sozial, räumlich, technisch etc.) zu schaffen, die ein Team benötigt, um sich voll auf seine Aufgabe und Zusammenarbeit zu konzentrieren – und darauf zu vertrauen, dass das Team seine Aufgabe meistern wird.

(6) Die effizienteste und effektivste Methode, Informationen an und innerhalb eines Teams zu übermitteln, ist im Gespräch von Angesicht zu Angesicht.

Agile Methoden legen besonders hohe Aufmerksamkeit auf Kommunikation. Je komplexer eine Aufgabenstellung ist, umso wichtiger wird die direkte Kommunikation face-to-face. Es geht darum, langwierige und indirekte Kommunikation wie E-Mails, Aktenvermerke etc. und ihr hohes Potenzial für Missverständnisse zu vermeiden und stattdessen mehr Aufmerksamkeit in die Herstellung eines gemeinsamen Verständnisses der Aufgabe, des Weges zur angestrebten Lösung und des aktuellen Stands der Bearbeitung zu investieren. Agile Teams reden miteinander, sie stimmen sich selbst und auch mit anderen Beteiligten und relevanten Stakeholdern deutlich häufiger und schneller ab.

(7) Funktionierende Software ist das wichtigste Fortschrittsmaß.

Agile Arbeitsweisen sind insbesondere durch ihre radikale Kundenorientierung gekennzeichnet (ausführlich dazu Sprenger 2018). Was zählt, ist das Ergebnis und sein praktischer Nutzen für Kund*innen und Auftraggeber*innen. Sie treffen letztendlich die wesentlichen Entscheidungen. Umfassende Dokumentationen, aufwändiges Reporting oder besonders raffinierte Evaluierungen sind dagegen zweitrangig.

(8) Agile Prozesse fördern nachhaltige Entwicklung. Die Auftraggeber, Entwickler und Benutzer sollten ein gleichmäßiges Tempo auf unbegrenzte Zeit halten können.

Eines der größten Missverständnisse über agiles Arbeiten ist die Meinung, dass es dabei vor allem um möglichst hohes Arbeitstempo und wochenlanges Durcharbeiten ginge. Ganz im Gegenteil streben die meisten agilen Arbeitsweisen die radikale Verbesserung von Arbeitsbedingungen an. Terminhetze und Überstunden sind verpönt. Es geht vielmehr darum, sowohl die physische als auch psychische Belastbarkeit aller Beteiligten langfristig zu erhalten. Agile Ansätze gehen davon aus, dass ein kontinuierlicher und gleichbleibender Arbeitsrhythmus motivierender, gesünder und letztendlich produktiver ist. Agile Ansätze verfügen daher über zahlreiche Werkzeuge

zur Förderung der Motivation und körperlichen Fitness der Mitwirkenden sowie der Vermeidung unnötiger Arbeitsbelastungen.

(9) Ständiges Augenmerk auf technische Exzellenz und gutes Design fördert Agilität.

Die Teammitglieder verfügen über einen hohen Grad an fachlichem, sozialem und organisatorischem Know-how, um geeignete Vorgangsweisen zur Entwicklung der angestrebten Lösungen zu finden. Die Gestaltung der internen Arbeitsabläufe, die kontinuierliche Entwicklung der Teamfähigkeiten und Verbesserung der Zusammenarbeit sollen die Agilität der Teams nachhaltig unterstützen.

(10) Einfachheit – die Kunst, die Menge nicht getaner Arbeit zu maximieren – ist essenziell.

Keep it simple! Alles, was keinen direkten Nutzen stiftet, wird vermieden. Es geht darum, die Arbeit möglichst einfach zu gestalten, komplexe Sachverhalte einfach verständlich und nachvollziehbar zu kommunizieren, auf unnötige Umwege zu verzichten, und mit den gegebenen Ressourcen behutsam umzugehen.

(11) Die besten Architekturen, Anforderungen und Entwürfe entstehen durch selbstorganisierte Teams.

Agile Teams sind selbstorganisiert. Man geht davon aus, dass die Teams selbst am besten wissen, wie sie sich für die erforderlichen Arbeitsschritte organisieren. Die Zuteilung von Arbeitstickets erfolgt daher nicht über hierarchische Anweisung, sondern durch Verhandlung und Vereinbarung im Team selbst. Damit das funktioniert, braucht es neue Rollen. Scrum als eine der heute bekanntesten Methoden im agilen Projektmanagement unterscheidet beispielsweise zwischen den folgenden drei Rollen: Der Product Owner vertritt die Interessen des Auftraggebers und ist für den Kontakt nach außen hin zum Auftraggeber verantwortlich. Der oder die Scrum Master sorgen für die laufende Begleitung, Beratung und Moderation des Teams, ohne inhaltlich mitzuwirken. Das Entwicklungsteam arbeitet eigenständig an der angestrebten Lösung.

(12) In regelmäßigen Abständen reflektiert das Team, wie es effektiver werden kann und passt sein Verhalten entsprechend an.

Agile Arbeitsweisen sind schließlich durch ihr sehr hohes Maß an Reflexion gekennzeichnet. Gemeinsames Lernen hat einen zentralen Stellenwert. Über ein breites Repertoire an verschiedenen Reflexionsformaten und -methoden

wie etwa Daily Stand-ups, Reviewing Meetings, Retrospektiven u.v.m. wird sichergestellt, dass die erforderlichen Arbeitsabläufe, die Zusammenarbeit im Team und mit den Kund*innen sowie die Ergebnisqualität für die Kund*innen kontinuierlich verbessert werden.

B. Von agilen Projekten zu agilen Organisationen

Das Agile Manifest hat einen wesentlichen Grundstein für die weitere Entwicklung im agilen Projektmanagement gelegt. Ausgehend von diesen Werten und Prinzipien sind in der Folge – einige davon auch schon davor – zahlreiche verschiedene agile Methoden (häufig auch als Frameworks bezeichnet) und agile Techniken entstanden. Agile Methoden bzw. Frameworks bezeichnen ein meist vorgegebenes Setting an ausgewählten Techniken und ihrem Zusammenspiel für die Planung und Durchführung eines Projektauftrags bzw. einer Produktentwicklung. Zu den bekanntesten Frameworks zählen beispielsweise Extreme Programming (XP), das sehr häufig in der Softwareentwicklung selbst angewandt wird, und Scrum, das auch in anderen Wirtschaftsbereichen große Popularität gewonnen hat. Die agilen Techniken (vgl. etwa Häusling et al. 2018) bilden die instrumentelle Ebene. Sie werden entweder nach den mitunter sehr strikten methodischen Vorgaben der Frameworks eingesetzt oder je nach Situation, Anforderungen und Rahmenbedingungen in verschiedenen Variationen und Rekombinationen flexibel angewandt.

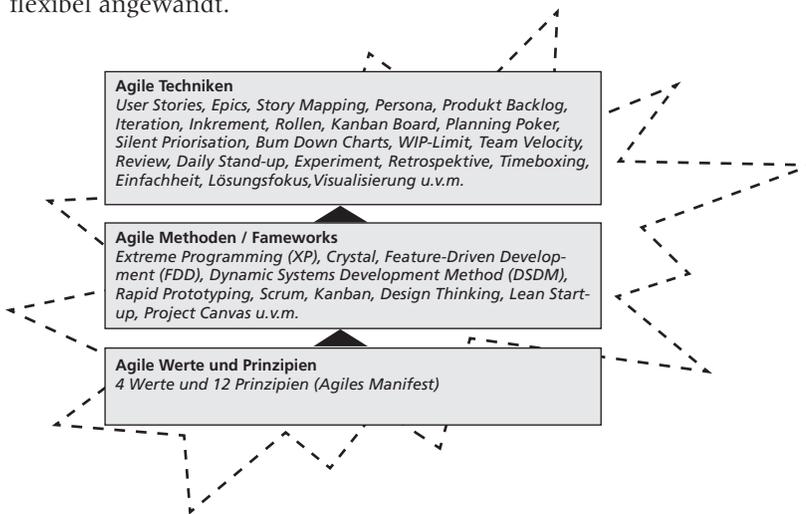


Abb. 2: Agile Werte, Prinzipien, Methoden und Techniken (Quelle: eigene Darstellung).

Die Bandbreite dieser Methoden und Techniken wird kontinuierlich größer, vielfältiger und unüberschaubar. Das macht es gleichzeitig schwieriger, den gemeinsamen Kern agiler Arbeitsweisen im Blick zu behalten. Was ist noch agil? Was ist nicht mehr agil? Hilfreich ist die Rückbesinnung auf die agilen Werte und Prinzipien: Sind bestimmte Methoden und Instrumente, ihre Variationen und die Art und Weise, wie sie situationsspezifisch angewandt werden, noch vereinbar mit dem agilen Mindset des Manifests? Sind konsequente Kundenorientierung, iterative und inkrementelle Vorgangsweise in Planung und Implementierung, direkte Kommunikation und mehr Transparenz, selbstorganisierte Teams sowie permanente Reflexion überhaupt berücksichtigt und angemessen umgesetzt?

Zwar sind die meisten dieser Merkmale für sich alleine genommen nicht wirklich neu, in dieser besonderen Zusammensetzung und ihrer engen funktionalen Kopplung stellen sie dennoch einen signifikanten Musterwechsel dar und markieren den Kern von agiler Transformation. Toyota hat beispielsweise schon in den frühen 1960er Jahren in Anlehnung an das japanische Kaizen („Veränderung zum Besseren“) erste Impulse für die kontinuierliche Qualitätsverbesserung in kleinen Schritten gesetzt, die wiederum Vorbildwirkung für später weit verbreitete Methoden wie etwa den kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP), Six Sigma u.v.m. hatten. Feedback als besondere Form kommunikativer Reflexion wird in gruppendynamischen Trainings schon seit den 1970er Jahren angewandt. Autonome Teamarbeit wurde in den 1980er Jahren in der schwedischen und japanischen Automobilindustrie eingeführt. Flexible Planungs- und Implementierungsmethoden wurden in Vorformen wie etwa der rollierenden, revolvierenden oder zirkulären Planung ebenfalls schon früher angewandt. Wikis etwa, die schon seit Mitte der 1990er Jahre im Internet veröffentlicht werden, deren Inhalte nicht nur gelesen, sondern auch direkt im Webbrowser bearbeitet und geändert werden, funktionieren nach ähnlichen Prinzipien.

Die agile Transformation greift viele dieser Veränderungen auf, verbindet sie und entwickelt sie laufend weiter. Gleichzeitig ist diese Veränderungsbewegung eng verbunden mit der weltweiten Digitalisierung. Die neuen technischen und sozialen Möglichkeiten der Digitalisierung haben die agile Transformation angetrieben – und umgekehrt beschleunigt die agile Transformation die Digitalisierung. Beide bedingen einander und werden dies auch weiterhin tun.

Ausgehend von den ersten agilen Projekten in der Softwareentwicklung wurden die verschiedenen Frameworks und Techniken allmählich auch im Projektmanagement anderer Produktions- und Dienstleistungsbereiche angewandt. Zunächst waren diese Übertragungsbewegungen weitgehend auf Wirtschaftsunternehmen beschränkt, seit einigen Jahren wird auch in

Non-Profit-Organisationen und Organisationen der öffentlichen Verwaltung (Bartonitz et al. 2018) damit begonnen, agile Arbeitsweisen einzuführen.

Im Zuge dieser kontinuierlichen Übertragung agiler Arbeitsweisen auf andere Gesellschaftsbereiche außerhalb der IT-Industrie und ihrer laufenden methodischen Weiterentwicklung hat die agile Transformation sehr bald auch die Welt außerhalb von zeitlich befristeten Projekten erreicht. Von den ersten Erfolgen im agilen Projektmanagement war es nur ein kleiner Schritt in Richtung einer agileren Gestaltung von längerfristigen Produktentwicklungen und standardisierten Produktionsprozessen. Und wenn einmal Projekte und Prozesse erfolgreich und konsequent mit agilen Methoden ausgeführt werden, dann ist es oft nur eine Frage der Zeit, ob es bei diesen kleineren oder größeren agilen Inseln im Unternehmen bleibt oder inwieweit sich diese neuen Arbeitsweisen auch auf weitere Bereiche eines Unternehmens oder sogar auf das gesamte Unternehmen übertragen lassen. Viele Unternehmen haben daher begonnen, agile Werte, Prinzipien und Methoden sukzessive in weiteren Ebenen der Unternehmensentwicklung wie etwa ihre Organisationsstrukturen, ihre Strategieentwicklung, ihre Führungssysteme und ihr Human Resources Management zu verankern. Einige Unternehmen wie etwa die ING Bank (Willenbrock 2018) versuchen noch umfassender, ihre gesamte Organisation nach agilen Prinzipien auszurichten.

Diese Veränderungsbewegungen sind – wenig überraschend – von sehr unterschiedlichem Erfolg gekrönt (vgl. etwa Groth et al. 2021, Häusling 2018, Muster et al. 2021). Die Gründe für ihren Erfolg oder für ihr Scheitern sind vielfältig und lassen sich keinesfalls auf eine smarte Liste einiger weniger kritischer Faktoren reduzieren. Ein Punkt soll an dieser Stelle dennoch hervorgehoben werden, weil er inzwischen ein weiteres wesentliches Drehmoment in der Diskussion um die agile Transformation markiert. Agilität ist heute einfach auch als eine Mode zu verstehen – wie viele Managementmoden davor. Viele Unternehmen stellen sich gleich gar nicht die Frage, worauf überhaupt agile Arbeitsweisen und Organisationsformen eine brauchbare Antwort liefern können. Sie kopieren einfach das, was andere tun oder propagieren, und übersehen dabei, dass Agilität weder ein pauschales Rezept für alle Arten von Herausforderungen noch ein simpler Kippschalter ist. Agile Methoden und Techniken sind nicht auf jeden beliebigen Arbeits- und Organisationskontext eins zu eins übertragbar. Ihre Anwendung erfordert vielmehr ein angemessenes Verständnis der gegebenen Rahmenbedingungen und die systematische Klärung der daraus resultierenden Möglichkeiten und Einschränkungen. Nur so lässt sich verhindern, allzu schnell in simplifizierende Schwarz-Weiß-Fallen zu tappen. Es gibt kein agil oder nicht agil! Vielmehr geht es darum, herauszufinden, welche situationsflexible Mischung aus agilen und klassischen Vorgangsweisen zu den gewünschten Ergebnissen führt.

II. Wie viel Agilität braucht kooperative Stadt- und Regionalentwicklung?

Ausgehend von dieser sowohl würdigenden als auch kritischen Einschätzung der agilen Transformation und ihrer bisherigen Errungenschaften stellt sich die Frage, was aus den bisherigen Erfahrungen mit agilen Vorgangsweisen speziell für den Kontext der Stadt- und Regionalentwicklung gelernt werden kann? Sind diese Prinzipien, Methoden und Instrumente überhaupt übertragbar und in welcher Form? Worin könnte der konkrete Nutzen für die Planung und Umsetzung von Projekten und Prozessen liegen? Wo können erste Ansätze in der Anwendung agiler Arbeitsweisen beobachtet werden? Kann die Wirksamkeit von Regional- und Stadtentwicklung durch den Einsatz von agilen Arbeitsweisen nennenswert erhöht werden? Tragen sie zu mehr Zufriedenheit bei den beteiligten Interessensgruppen bei?

Stadt- und Regionalentwicklung hat zwar mit anderen gesellschaftlichen Aufgaben, institutionellen Rahmenbedingungen und Marktlogiken zu tun als etwa die Softwareindustrie, dennoch dürfte es bei genauerer Betrachtung mehr relevante Anknüpfungspunkte geben, als auf den ersten Blick erscheinen mag. Die Entwicklung von urbanen und ländlichen Regionen erfolgt sehr häufig in Form von Projekten, die wiederum regelmäßig in einen jeweils spezifischen Organisationskontext eingebettet sind. Stadt- und Regionalentwicklung ist hochgradig arbeitsteilig organisiert (Payer 2007) und wird häufig als Multi-Stakeholder-System beschrieben. Sie wird als öffentliche Aufgabe von vielen verschiedenen Organisationen der lokalen bis zur europäischen Verwaltungsebene wahrgenommen. Hier wird kontinuierlich zwischen den verschiedenen Interessen von Staat, Markt und Zivilgesellschaft vermittelt, verhandelt und nach integrierten Lösungen gerungen – zunehmend in Form partizipativer und selbstorganisierter Kooperationsprozesse zwischen den zuständigen bzw. betroffenen Akteuren (Heintel 2018). In Anlehnung an die Theorie funktionaler Differenzierung (Luhmann 1984) kann Stadt- und Regionalentwicklung als ein gesellschaftliches Teilsystem verstanden werden, das in besonderem Maße herausgefordert ist, die Funktionslogik, Leitdifferenzen und Entscheidungsprämissen unterschiedlicher Teilsysteme wie etwa Recht, Politik, Verwaltung, Wirtschaft, Raumplanung, Klima- und Umweltschutz etc. zu koppeln, um integrierte Antworten auf komplexe gesellschaftliche Herausforderungen zu finden, die von einem Teilsystem alleine nicht mehr bewältigt werden können (vgl. u.a. Payer 2014).

Kooperative Stadt- und Regionalentwicklung setzt daher schon seit längerer Zeit ein breites Spektrum vielfältiger Arbeitsmethoden ein, um etwa den Interessensausgleich und die Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen öffentlichen, intermediären, privatwirtschaftlichen und zivilgesellschaft-

lichen Akteuren zu unterstützen, die Beteiligung von betroffenen Interessensgruppen in öffentlichen Planungsverfahren zu fördern, die Transparenz von regionalen und urbanen Entwicklungsprozessen zu erhöhen (vgl. etwa Bauer-Wolf et al. 2008, Fischer et al. 2020, Ley und Weitz 2003, Magistrat der Stadt Wien 2012, ÖGUT 2005, Selle 2019) oder die Geschwindigkeit städtischer Infrastrukturprojekte wie beispielsweise den Ausbau des U-Bahn-Netzes in Madrid deutlich zu erhöhen und damit gleichzeitig die Kostenbelastung öffentlicher Budgets zu verringern (Flyvbjerg 2022, 37 f.). Die hier eingesetzten Planungsmethoden und Entwicklungsformate sind einzelnen agilen Ansätzen mitunter sehr ähnlich, ohne dass sie explizit als solche bezeichnet werden (vgl. auch Hörbinger 2020 und Zalas 2021). Daraus lässt sich jedoch nicht einfach schließen, die Stadt- und Regionalentwicklung wäre in der agilen Welt bereits angekommen. Ganz im Gegenteil bestehen große Potenziale einer umfassenderen und tiefergreifenden Anwendung agiler Werte, Prinzipien, Methoden und Techniken.

A. Anknüpfungspunkte, Beispiele, Potenziale

Die möglichen Anknüpfungspunkte für den Einsatz agiler Arbeitsweisen in der Regional- und Stadtentwicklung sind breit gestreut. Sie unterstützen dabei, die Bedürfnisse der relevanten Zielgruppen und Stakeholder deutlicher in den Blick zu nehmen. Sie helfen, die mitunter komplexen sowohl Rollenunterschiede als auch Mehrfachrollen zwischen Zielgruppen, Interessensgruppen, Auftraggeber und Finanzierungsquellen besser zu verstehen und das Design von einschlägigen Entwicklungsprojekten darauf angemessen anzupassen. Sie regen an, iterative und inkrementelle Vorgehensweisen öfter einzusetzen, wenn es sich um ergebnisoffene Aufgabenstellungen mit voraussichtlich regelmäßigen Änderungen der Projektanforderungen handelt. Sie erhöhen die Motivation an der Mitwirkung aufwändiger und unberechenbarer Planungs- und Entwicklungsprozesse, indem deutlich mehr Methoden und Instrumente der lösungsfokussierten und zeiteffizienten Begleitung solcher Prozesse (siehe etwa Czerny et al. 2021, Kotrba), der spielerischen Erarbeitung von Lösungen (Gamification) und der Visualisierung eingesetzt werden. Sie eröffnen die große Chance, das nach wie vor weit verbreitete Silo-Denken in Verwaltungs- und vielen anderen Organisationen zu überwinden und zu mehr professioneller Kooperation zwischen den relevanten Akteur*innen anzuregen. Sie können die mitunter haarsträubenden Projektantrags-, Berichts- und Dokumentationsanforderungen und -gewohnheiten radikal vereinfachen. Sie tragen dazu bei, häufiger, effizienter und wirksamer zu reflektieren, was wir gerade tun, was sich bewährt, was wir anders machen können, wie wir unsere Zusammenarbeit verbessern können u.v.m.

Der Bogen spannt sich von der temporären Anwendung ausgewählter Techniken auf Projektebene bis zu weitreichenderen Umstellungen auf Organisationsebene. Erste Beispiele zeigen, wohin die Reise gehen kann:

- Die Stadt Ängelholm im Südwesten Schwedens mit rund 40.000 Einwohner*innen hat vor einigen Jahren ausgehend von einem großen Organisationsentwicklungsprojekt die Aufbauorganisation ihrer Stadtverwaltung mit rund 3.000 Mitarbeiter*innen schrittweise nach agilen Prinzipien ausgerichtet. In mehr als 100 Workshops wurde zwei Jahre lang daran gearbeitet, wie die Dienstleistungsqualität der Stadtverwaltung für die Einwohner*innen verbessert und die Anliegen der Bürger*innen in den Mittelpunkt gestellt werden können. Bürger*innenorientierung, abteilungsübergreifende Zusammenarbeit, der Einsatz agiler Arbeitsmethoden sowie die Beteiligung der Mitarbeiter*innen an der laufenden Prozessgestaltung und Strategieentwicklung sind die neuen Merkmale einer insgesamt deutlich prozessorientierteren Organisation. Ein Service-Center nimmt alle Erstkontakte der Bürger*innen entgegen, erledigt sie sofort oder vermittelt sie an ein Backoffice mit besonders qualifizierten Fachkräften. Rund 70% aller Bürger*innenkontakte werden auf diese Weise vom Service-Center abschließend behandelt, das damit den Sachbearbeiter*innen wirksam den Rücken freihält. Für besonders anspruchsvolle Anliegen, die von einer Abteilung alleine nicht gelöst werden können, kann auf Antrag eine sogenannte agile Arena eingerichtet werden – ein cross-funktionales Team aus Mitarbeiter*innen verschiedener Abteilungen, externer Expert*innen und betroffener Bürger*innen, das in maximal fünf Arena-Meetings eine adäquate Lösung für das Anliegen erarbeitet. Diese und viele weitere Maßnahmen haben dazu geführt, dass an die Stelle des alten Tunnelblicks („dafür bin ich nicht zuständig“) eine neue Kultur der Aufmerksamkeit und Achtsamkeit („gemeinsam sind wir stärker“) angestoßen wurde (Steinbrecher 2018).
- Die Stadt Karlsruhe mit mehr als 300.000 Einwohner*innen geht einen ähnlichen Weg. Ziel der Initiative „Karlsruhe IQ“ – I für innovativ und Q für quer – ist hier ebenfalls, das traditionelle Silodenken aufzubrechen und mit der Einführung neuer Arbeitsweisen schnellere, zielgruppenspezifische Lösungen mit höherer Qualität herzustellen. Die Basis bildet eine auf priorisierte Themen der Stadt- und Verwaltungsentwicklung ausgerichtete Querstruktur. Diese sogenannten Korridor-themen wie beispielsweise „Moderne Verwaltung“, „Mobilität“ oder „Grüne Stadt“ sind mit Zielen, Strategien und Leitprojekten hinterlegt, in die alle interessierten Bürger*innen und Expert*innen eingebunden sind. Unterstützt und begleitet wird die Initiative durch eine eigens

- dafür eingerichtete Stabstelle Verwaltungs- und Managemententwicklung (Duller und Meszarits 2018, 105).
- Hörbinger (2020) skizziert beispielhaft einen umfassenden Planungsprozess zur Quartiersentwicklung in Richtung vorrangiges Wohnen und wohnungsnahe Nutzungen einer mittelgroßen Stadt, der verschiedene agile Elemente enthält und mittels Story Mapping visualisiert wird.
 - Die Gemeinde Gaschurn im Montafon in Vorarlberg hat schon seit Mitte der 2000er Jahre in mehreren Wohnbauprojekten in Kooperation mit Wohnbauträgern Wohnmodelle mit dem Ziel geschaffen, die Bewohner*innen im Ort zu halten und Abwanderung einzudämmen. Im Unterschied zu herkömmlichen Zuteilungsverfahren mit kleinteiligen Kriterienrastern und aufwändigen Auswahlprozessen wurden die Wohnungswerber eingeladen, sich die Zuteilung der Wohnungen selbst zu organisieren. Auf diese Weise konnten deutlich rascher und weniger ressourcenaufwändig passende Lösungen zur Zufriedenheit aller Beteiligten gefunden werden (Netzer 2019).
 - Die Plattform V, ein regionales Netzwerk von 45 Firmen und Institutionen, ebenfalls in Vorarlberg, mit insgesamt rund 45.000 Mitarbeiter*innen und einem gemeinsamen Jahresumsatz von mehr als 17 Milliarden Euro, wurde 2019 gegründet, um gemeinsam neue Geschäftsmodelle und nachhaltige Lösungen für komplexe Herausforderungen zu entwickeln, die ein einzelnes Unternehmen nicht mehr bewältigen kann: IT-Sicherheit, Mobilitätskonzepte, Immobilienleerstand, Fachkräftemangel, Co-Living, Weiterbildung (Böttcher 2022). Die Unternehmen arbeiten hier in selbstorganisierten Kooperationen an den Themen, die sie unmittelbar betreffen, und nutzen dabei auch agile Arbeitsweisen, die sie im eigenen Betrieb bereits erfolgreich einsetzen.
 - Klein- und mittelständische Planungsbüros, Consultingunternehmen und verwandte Dienstleistungsbetriebe, die regelmäßig Auftragsprojekte für öffentliche und intermediäre Einrichtungen der Stadt- und Regionalentwicklung durchführen, setzen ebenfalls immer häufiger agile Techniken und Formate in ihrer Arbeit ein (vgl. OEAR 2022). Aufgrund ihrer geringen Betriebsgröße und spezifischen Geschäftsmodelle sind sie ohnehin schon seit längerem mit selbstorganisierten Teams, flachen Hierarchien, offenen und inkrementellen Planungsprozessen vertraut.

B. Auf die Mischung kommt es an!

Agile Arbeitsweisen werden meist als Kombination verschiedener Methoden und Instrumente eingesetzt, die sich wechselseitig ergänzen. Die bisherigen

Erfahrungen legen nahe, ihre Anwendung in der Stadt- und Regionalentwicklung ebenfalls so kontext- und situationspezifisch wie möglich zu gestalten, die wichtigsten Prinzipien in den Blick zu nehmen und ihr Synergiepotenzial zu nutzen:

- Stadt- und Regionalentwicklung wird von der Bedarfsseite statt von der Angebotsseite gedacht! Alles, was geplant und unternommen wird, orientiert sich am praktischen Nutzen der relevanten Zielgruppen, ihrer Zufriedenheit und den Kriterien einer nachhaltigen Entwicklung.
- Planung und Implementierung werden iterativ und inkrementell gestaltet, also in kleineren Schritten und kürzerer Taktung.
- Kommunikation und Interaktion zwischen den Beteiligten wird lösungsfokussierter gestaltet – mehr Lösungsorientierung und weniger Problemorientierung, mehr Transparenz, mehr Anwendung spielerischer Methoden wie etwa Planning Poker, Coin Game, Ball Point Game, Lego Serious Play u.v.m., mehr Visualisierung beispielsweise mittels Wirkungsmodellen, Kanban Boards, Story Mapping, Silent Priorisation, Skalierungsfragen u.v.m.
- Kooperation auf allen Ebenen – im Team, zwischen Teams, zwischen Organisationseinheiten und zwischen Organisationen;
- Selbstorganisation und kooperative Steuerung (Verhandeln und Vereinbaren) haben einen höheren Stellenwert als hierarchische Entscheidungen (Fremdsteuerung) – damit eng verbunden sind die Reduzierung auf einige wenige festgelegte Rollen wie etwa Product Owner, Scrum Master, Entwicklungsteam, und ein alternatives Verständnis von Führung als vor allem einer Dienstleistung an der Organisation, an den Teams und den einzelnen Mitarbeiter*innen sowie
- Reflexion, Reflexion, und nochmal Reflexion – die kontinuierliche Überprüfung des Arbeitsfortschritts, der Ergebnisqualität sowie der Zusammenarbeit im Team und mit den Kund*innen, gemeinsames Lernen aus Fehlern und Feedbacks sowohl von innen als auch von außen.

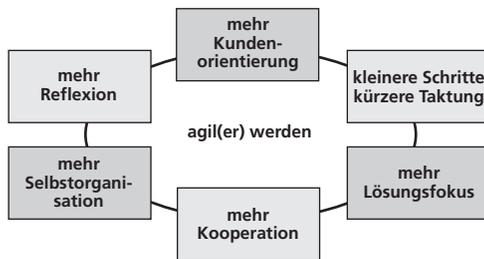


Abb. 3: Prinzipien, die agile Arbeitsweisen gemeinsam haben, um Lösungen auf komplexe Fragestellungen zu finden (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Duller und Meszarits 2018, 106).

Wo fängt man an? Der Einstieg kann auf verschiedene Weise erfolgen, Standardrezepte sind eher wenig hilfreich. Empfehlenswert ist vor allem, in kleinen Schritten vorzugehen, zu experimentieren, mit Testballons erste Erfahrungen zu sammeln, die Neugierde bei den Beteiligten zu wecken, cross-funktionale Kooperationen anzuregen, Perspektivenvielfalt zu nutzen, sowohl bottom-up als auch top-down vorzugehen, viele Gelegenheiten zum gemeinsamen Lernen einzurichten – und dabei stets zu berücksichtigen, dass es die „richtige“ Vorgehensweise nicht gibt. Nichts ist schwarz oder weiß. Es gilt herauszufinden, wie viel Agilität einen nennenswerten Nutzen stiftet, machbar und anschlussfähig ist. Die Entscheidung, ein neues Projekt weiterhin mit herkömmlichen Methoden oder alternativ mit agilen Methoden – oder sogar in einer hybriden Kombination aus beiden Vorgehensweisen zu planen und umzusetzen, hängt stark von der Komplexität des Vorhabens, der Aufgabenstellung und dem Kontext ab.

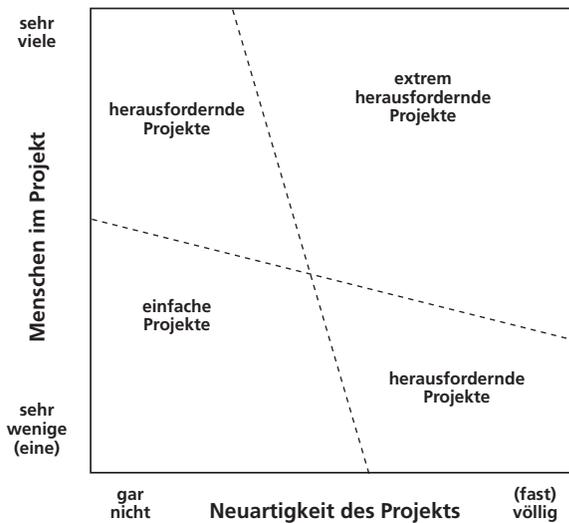


Abb. 4: Komplexität von Projekten (Quelle: eigene Darstellung nach Habermann und Schmidt 2018, 20).

Kriterium:	Eher klassisch vorgehen ...	Eher agil vorgehen ...
Projekttyp	Investitionsprojekte, Infrastrukturprojekte	Entwicklungsprojekte, Dienstleistungsprojekte
Ziele	Ziele sind klar definierbar, z.B. mittels SMART-Kriterien, und verändern sich im Projektverlauf voraussichtlich nicht	Ziele sind unscharf formuliert; häufige Anpassungen der Anforderungen und Zielsetzungen sind zu erwarten
Auftraggeber*innen	Auftraggeber*in hat klare Zielvorstellungen; hat ein eher klassisches Projektverständnis; begleitet das Projekt bis zum Abschluss	Auftraggeber*in neigt zu häufigem Ändern von Prioritäten und Zielvorstellungen; ist offen gegenüber agilen Ansätzen bzw. erwartet sie sogar; kann das Projekt nicht bis zum Abschluss begleiten
Team	Team braucht hierarchische Führung; ist räumlich verteilt; arbeitet virtuell; ist eher groß (mehr als 6 Mitarbeiter*innen); ist durch andere Aufgaben (Mitarbeit in anderen Projekten, Linienorganisation) gebunden	Team kann eigenständig und selbstorganisiert arbeiten; ist räumlich konzentriert; ist eher klein (weniger als 6 Mitarbeiter*innen); ist frei von anderen Projekt- und Organisationsaufgaben
Interne Stakeholder	Viele Stakeholder; voraussichtlich hoher Abstimmungsaufwand; Termine müssen gehalten werden und sind wichtiger als Leistungsumfang und Ergebnisqualität; das Projektergebnis hat großen Einfluss auf die Position der Stakeholder	Wenige Stakeholder; Qualität ist wichtiger als Termineinhaltung; Stakeholder sind vom Projektergebnis unabhängig
Externe Dienstleister*innen	Viele Dienstleister*innen mit vielen Abhängigkeiten untereinander; brauchen klare Arbeitsanweisungen und Terminvorgaben	Keine oder wenige Dienstleister*innen mit geringen Abhängigkeiten untereinander; sind agilen Ansätzen gegenüber aufgeschlossen;
Dokumentation	Rahmenbedingungen erfordern umfassende Dokumentation und hohe Dokumentationsqualität; zukünftige Weiterentwicklung braucht umfassende Dokumentation	Es gibt keine bzw. kaum externe Zwänge (Kontrollen, Normen, Gesetze); Dokumentation für zukünftige Zwecke eher unwichtig

Tab. 1: Quick Check – klassisch oder agil? (Quelle: eigene Darstellung nach Schneegans 2012, 5).

Klassisches Projektmanagement eignet sich eher für Projekte, die die Erfüllung einer klar strukturierten Aufgabenstellung, eines berechenbaren Leistungsumfangs und hohe Zuverlässigkeit hinsichtlich der Termine und Kosten erfordern. Es eignet sich eher für größere und räumlich verteilte Projektteams, die gewohnt sind, in hierarchischen Kontexten zu arbeiten. Es ist eher geeignet für Auftraggeber*innen, die eine klassische Vorgangsweise bevorzugen und weder über die erforderlichen Ressourcen noch die Bereitschaft verfügen, aktiv an der Leistungserbringung mitzuwirken.

Agiles Projektmanagement eignet sich eher für Projekte, die ein hochkomplexes Ziel mit einer wenig strukturierten Aufgabenstellung verfolgen, bei dem nur ein vages Bild der Anforderungen gezeichnet werden kann, die ständigen Veränderungen ausgesetzt sind, auf die sehr rasch reagiert werden muss. Es eignet sich eher für Projektteams, die über hohe Toleranzen bezüglich Qualität, Umfang, Zeit und Kosten verfügen, die fähig und bereit sind, sich eigenständig und flexibel zu organisieren. Es erfordert eine hohe Bereitschaft der Auftraggeber*innen an der Mitwirkung des Projekts und die Verfügbarkeit der dafür erforderlichen Ressourcen.

Die beiden Zugänge sind jedenfalls kein Widerspruch. Es gibt Einsatzgebiete, die sind für den klassischen Ansatz besser geeignet – und umgekehrt. Sowohl der klassische als auch der agile Ansatz haben ihre Vorteile, keiner ist dem Anderen per se überlegen. Ganz im Gegenteil ist der situations- und kontextangepasste Mix aus beiden Ansätzen, also zum Beispiel die Verknüpfung von linearer Planung mit iterativer Umsetzung, häufig sogar erfolgversprechender (Habermann 2014, Lukas 2021, Müller 2021, Preußig 2018, Timinger 2017).

III. Ausblick

Agile Arbeitsweisen sind als Antwort der Softwareentwicklung auf hochdynamische, unberechenbare Projektumwelten mit sich rasch ändernden Kundenanforderungen entstanden. Sie werden seither sukzessive auch in vielen anderen Wirtschaftsbereichen eingesetzt. Seit einigen Jahren werden sie ansatzweise auch im Bereich der öffentlichen Verwaltung angewandt.

Es zeigt sich, dass im Bereich der Stadt- und Regionalentwicklung ebenfalls große Potenziale für mehr Agilität sowohl auf Projekt- als auch Organisationsebene vorhanden sind. Überall dort, wo Stadt- und Regionalentwicklungsprojekte und -prozesse mit sehr hoher Komplexität und Unberechenbarkeit – sei es aufgrund der hohen Anzahl an Akteur*innen oder der besonderen Neuartigkeit der Herausforderungen oder sogar bei-

dem – konfrontiert sind, kann die stärkere Öffnung gegenüber agilen Ansätzen zu besseren Ergebnissen, mehr Wirksamkeit und mehr Zufriedenheit beitragen. Die hier angewandten Planungsmethoden und Entwicklungsformate zeigen zum Teil gewisse Ähnlichkeiten zu agilen Arbeitsweisen. Stadt- und Regionalentwicklung folgt heute dennoch in vielen ihrer Arbeitsfelder weiterhin einer bürokratischen Planungs- und Implementierungslogik, die auf dringende Herausforderungen wie Klimakrise, Mobilität, Zersiedelung, Bodenversiegelung, Versorgungssicherheit u.v.m. keine angemessenen Antworten liefern kann. Ein Musterwechsel wäre dringend notwendig. Agile Arbeitsweisen können hier auf verschiedenen Ebenen hilfreich sein. Zu begrüßen wäre außerdem die breitere Vermittlung von Grundkenntnissen des Projektmanagements und der Organisationsentwicklung – sowohl klassische als auch agile und hybride Ansätze – in die einschlägigen Curricula der Regional- und Stadtentwicklung. Schließlich soll im Rahmen dieses Buches der Mehrwert von gelingender Kooperation nochmal besonders hervorgehoben werden. Stadt- und Regionalentwicklung ist ohne Kooperation schlicht unmöglich. Umso mehr gilt es, die Kooperationsfähigkeit aller beteiligten Akteur*innen kritisch zu reflektieren und jede noch so kleine Chance zur Überwindung von altem Silodenken zu ergreifen.

Der Beitrag versteht sich vor allem als kreative Anregung, die hier vorgestellten Prinzipien, Methoden und Techniken einfach auszuprobieren, alte Muster zu brechen, die die gewünschten Ergebnisse nicht erzielen können, und stattdessen neue Lösungen zu finden. Kleine Schritte können zu großen Veränderungen führen.

IV. Literaturverzeichnis

- Bauer-Wolf, S., Payer, H., Scheer, G. (Hg. 2008): Erfolgreich durch Netzwerkkompetenz. Handbuch für Regionalentwicklung, Wien, New York: Springer.
- Beck, K. et al. (2001): Manifesto for Agile Software Development, <https://agilemanifesto.org> (3.3.2022).
- Böttcher, D. (2022): Relevanz und Rendite. Interview mit Hubert Rhomberg, in: brand eins 01/22, 60–62.
- Czerny, E.J., Godat, E., Gaiswinkler, M.E., Payer, H., Titak, M. (Hg. 2020): Faszination Lösungsfokus. Wie Du mit gezieltem Blick die gewünschte Zukunft gestaltest, Zürich: Versus Verlag.
- Duller, C., Meszarits, V. (2018): Knappe Finanzen bei steigenden Anforderungen an das kommunale Leistungsangebot – ist Agilität die Lösung? In: Recht & Finanzen für Gemeinden 02/2018, 103–107.

- Fischer, M., Reiner, K., Hiess, H., Pfefferkorn, W. (2020): Die regionale Handlungsebene stärken: Status, Impulse & Perspektiven. ÖROK Schriftenreihe Nr. 208. Wien.
- Flyvbjerg, B. (2022): Projekte nach dem Lego-Prinzip. In: Harvard Business Manager, Februar 2022, 31–39.
- Groth, T., Krejci, G., Günther, S. (Hg. 2021): New Organizing. Wie Großorganisationen Agilität, Holocracy & Co. einführen – und was man daraus lernen kann. Heidelberg: Carl-Auer Verlag.
- Habermann, F. (2014): Hybrides Projektmanagement – agile und klassische Vorgehensmodelle im Zusammenspiel. In: HMD-Praxis der Wirtschaftsinformatik 50, 93–102.
- Habermann, F., Schmidt, K. (2018): Over the Fence. Projekte neu entdecken, neue Vorhaben besser durchdenken, und gemeinsam mehr Spaß bei der Arbeit haben. Berlin: Becota.
- Häusling, A. (Hg. 2018): Agile Organisationen. Transformation erfolgreich gestalten – Beispiele agiler Pioniere. Freiburg: Haufe.
- Häusling, A., Römer, E., Zeppenfeld, N. (2018): Praxisbuch Agilität. Tools für Personal- und Organisationsentwicklung. Freiburg: Haufe.
- Heintel, M. (2018): Regionalentwicklung. In: Akademie für Raumforschung und Landesplanung (2018): Handwörterbuch der Stadt- und Raumentwicklung. Hannover: Verlag der ARL, 2007–2016.
- Hörbinger, C. (2020): Agilität in der Stadtentwicklung. Kann agiles Denken und Handeln neue Impulse für eine integrierte und kooperative Stadtentwicklung geben? Masterarbeit an der Fachhochschule FH Campus Wien. Wien.
- Ley, A., Weitz, L. (Hg. 2003): Praxis Bürgerbeteiligung. Ein Methodenhandbuch. Arbeitshilfen für Selbsthilfe- und Bürgerinitiativen Nr. 30. Bonn: Verlag Stiftung MITARBEIT, Agenda-Transfer.
- Luhmann, N. (1984): Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie. Frankfurt: Suhrkamp.
- Lukas, E. (2021): Agile Softwareentwicklung. In: Muster, J., Finn-Rasmus, B., Kapitzky, J. (Hg. 2021): Postbürokratisches Organisieren. Formen und Folgen agiler Arbeitsweisen. München: Verlag Franz Vahlen, 102–124.
- Magistrat der Stadt Wien, MA 18 Stadtentwicklung und Stadtplanung (Hg. 2012): Praxisbuch Partizipation. Gemeinsam die Stadt entwickeln. Werkstattberichte Nr. 127. Wien.
- Michl, T. (2018): Das agile Manifest – eine Einführung. In: Bartonitz, M., Lévesque, M., Michl, T., Steinbrecher, W., Vonhof, C., Wagner, L. (Hg. 2018): Agile Verwaltung. Wie der Öffentliche Dienst aus der Gegenwart die Zukunft entwickeln kann. Berlin: Springer Gabler, 3–14.
- Müller, H.-E. (2021): Strategie bei Ungewissheit: Ein integrierter Ansatz, in: Marketing Review St. Gallen 4/2021, 58–63.

- Muster, J., Finn-Rasmus, B., Kapitzky, J. (Hg. 2021): Postbürokratisches Organisieren. Formen und Folgen agiler Arbeitsweisen. München: Verlag Franz Vahlen.
- Netzer, M. (2019): Verdichtung in Gaschurn+ Partenen. Bodensee Dorfgespräche „Verdichtet Bauen im Dorf – Handlungsmöglichkeiten für die Gemeinde“ am 19. September 2019. Gaschurn, St. Gallen.
- OEAR (2022): UPDATE Projektmanagement, <https://www.oear.at/event/update-projektmanagement> (3.3.2022).
- Österreichische Gesellschaft für Umwelt und Technik (ÖGUT) (Hg. 2005): Das Handbuch Öffentlichkeitsbeteiligung. Die Zukunft gemeinsam gestalten. Wien.
- Payer, H. (2007): Regionalentwicklung und Organisationswandel. In: zoll+ Österreichische Schriftenreihe für Landschaftsplanung und Freiraum, 11/2007, 68–72.
- Payer, H. (2011): Organisation, Kooperation, Netzwerk – Fließende Übergänge zwischen fester und loser Kopplung. In: Ahlers-Niemann, A., Freitag-Becker, E. (Hg.) Netzwerke – Begegnungen auf Zeit. Zwischen Uns und Ich. Bergisch Gladbach: EHP-Organisation, 23–39.
- Payer, H. (2014): Erfolgsfaktor K – Formen und Merkmale erfolgreicher Kooperation. In: supervision – Die Zeitschrift für Beraterinnen und Berater, 2/2014, 4–10.
- Preußig, J. (2018): Agiles Projektmanagement. Agilität und Scrum im klassischen Projektumfeld. Freiburg: Haufe.
- Sprenger, R.K. (2018): Radikal Digital. Weil der Mensch den Unterschied macht. München: Deutsche Verlagsanstalt.
- Schneegans, M. (2012): „Klassisches“ versus agiles IT-Projektmanagement. Die Wahl der richtigen Vorgehensweise. Hamburg: amendos whitepaper.
- Schwaber, K., Sutherland, J. (2020): Der Scrum Guide. Der gültige Leitfaden für Scrum: Die Spielregeln, <https://scrumguides.org> (Deutsche Fassung) (3.3.2022).
- Selle, K. (2019): Ende der Naivität? Öffentlichkeitsbeteiligung in der Stadtentwicklung. Anstiftungen zur Revision. vhw-Schriftenreihe 15. Bornheim: Druckerei Franz Pfaffenholz.
- Steinbrecher, W. (2018): Agilisierung einer kommunalen Verwaltung – das Beispiel Ängelholm (Schweden). In: Bartonitz, M., Lévesque, M., Michl, T., Steinbrecher, W., Vonhof, C., Wagner, L. (Hg. 2018): Agile Verwaltung. Wie der Öffentliche Dienst aus der Gegenwart die Zukunft entwickeln kann. Berlin: Springer Gabler, 221–234.
- Timinger, H. (2017): Modernes Projektmanagement. Mit traditionellem, agilem und hybridem Vorgehen zum Erfolg. Weinheim: Wiley.

Willenbrock, H. (2018): Eine Bank auf Speed, in: brand eins, Heft 11/2018, 22–26.

Zalas, L. (2021): Mehr Gestalten als Verwalten. Administrative Akteur:innen als Gestalter:innen multilateraler Kommunikationsprozesse in integrierter Stadtentwicklung. Dissertation an der Rheinisch-Westfälischen Technischen Hochschule Aachen. Aachen.

V. Linkverzeichnis

<https://www.agilemanifesto.org> (3.3.2022)

<https://www.agileverwaltung.org> (3.3.2022)

<https://www.karlsruhe.de/iq.de> (3.3.2022)

<https://www.plattform-v.io> (3.3.2022)

<https://www.projektmagazin.de> (3.3.2022)

VI. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Agiles Nachsteuern, S. 225

Abbildung 2: Agile Werte, Prinzipien, Methoden und Techniken, S. 229

Abbildung 3: Prinzipien, die agile Arbeitsweisen gemeinsam haben, um Lösungen auf komplexe Fragestellungen zu finden, S. 236

Abbildung 4: Komplexität von Projekten, S. 237

VII. Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Quick Check – klassisch oder agil?, S. 238