

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	XV
-----------------------------	----

1	Einführung	1
2	Welche Veränderungen finden statt und weshalb ist Anpassung notwendig?	5
3	Was sind Schwarmintelligenz und Agilität?	13
3.1	Der Begriff der Agilität	13
3.2	Der Begriff der Schwarmintelligenz	16
3.3	Schwarmintelligenz in der Natur	18
3.3.1	Das Schwarmverhalten von Vögeln	18
3.3.2	Das Schwarmverhalten von Ameisen	19
3.4	Schwarmintelligentes Verhalten	20
3.5	Der Begriff der Schwarmdummheit	21
3.6	Zwischenfazit	23
4	Merkmale der Schwarmintelligenz und deren Übertragbarkeit auf die Verwaltung	25
4.1	Selbststeuerung	25
4.1.1	Selbststeuerung in der Natur	25
4.1.2	Selbststeuerung in der Verwaltung	26
4.2	Verhaltenskodex mit Autonomiebereichen	27
4.2.1	Verhaltenskodex mit Autonomiebereichen in der Natur	27
4.2.2	Verhaltenskodex mit Autonomiebereichen in der Verwaltung	28
4.3	Dezentrales Organisationsprinzip	29
4.3.1	Dezentrales Organisationsprinzip in der Natur	29
4.3.2	Dezentrales Organisationsprinzip in der Verwaltung	31
4.3.2.1	Die neue Rolle der Führungskraft	31
4.3.2.2	Die neue Rolle der Mitarbeiter	33

4.3.2.3	Die neue Fehlerkultur als Teil der Organisationskultur	34
4.4	Dezentrale Informationssteuerung.....	36
4.4.1	Dezentrale Informationssteuerung in der Natur	36
4.4.2	Dezentrale Informationssteuerung in der Verwaltung	37
4.4.2.1	Informationsfluss.....	37
4.4.2.1.1	Autoritätsfreie Kommunikation	37
4.4.2.1.2	Transparenter Informationsfluss	38
4.4.2.2	Schwarm-Feedback	40
4.5	Verhaltensabstimmung und Entscheidungsfindung.....	39
4.5.1	Verhaltensabstimmung und Entscheidungsfindung in der Natur	39
4.5.2	Verhaltensabstimmung und Entscheidungsfindung in der Verwaltung.....	40
4.6	Geschwindigkeit und Anpassungsfähigkeit.....	44
4.6.1	Geschwindigkeit und Anpassungsfähigkeit in der Natur .	44
4.6.2	Geschwindigkeit und Anpassungsfähigkeit in der Verwaltung.....	44
4.6.2.1	Vertrauen.....	45
4.6.2.2	Kompetenzaufbau	46
4.6.2.3	Vision und Ziele der Organisation	50
4.7	Kompetenzentfaltung.....	51
4.8	Robustheit durch Redundanz.....	55
4.8.1	Robustheit durch Redundanz in der Natur	55
4.8.2	Robustheit durch Redundanz in der Verwaltung	55
4.9	Dauerhafte Agilität vs. Temporäre Schwarmintelligenz	57
4.9.1	Dauerhafte Agilität vs. Temporäre Schwarmintelligenz in der Natur	57
4.9.2	Dauerhafte Agilität vs. Temporäre Schwarmintelligenz in der Verwaltung.....	58
4.10	Motivation	60

4.10.1	Motivation in der Natur.....	60
4.10.2	Motivation in der Verwaltung.....	60
4.11	Zwischenfazit.....	62
5	Empirische Untersuchung des Agilitätsniveaus in der Bundesverwaltung.....	65
5.1	Zielsetzung der Untersuchung	65
5.2	Methodik.....	66
5.2.1	Wahl der Methode.....	66
5.2.2	Fragebogen.....	67
5.2.3	Durchführung	68
5.2.4	Auswertung	68
5.3	Ergebnisse der Untersuchung	69
5.3.1	Die Selbstperspektive der Verwaltung.....	71
5.3.1.1	I. Quadrant (Weisung und Kontrolle)	72
5.3.1.2	II. Quadrant (Schattenorganisation)	73
5.3.1.3	III. Quadrant (überlastete Organisation)	74
5.3.1.4	IV. Quadrant (agiles Netzwerk)	75
5.3.1.5	Ergebnis der Selbstperspektive der Verwaltung	75
5.3.1.6	Zwischenergebnis.....	79
5.3.2	Welche Bedeutung hat Agilität für die Verwaltung und warum?.....	80
5.3.2.1	Wie agil ist die Verwaltung?.....	80
5.3.2.2	Wie stark ist der äußere Veränderungsdruck?.....	82
5.3.2.3	Welche Relevanz hat Agilität und besteht Wandlungsbedarf?.....	84
5.3.2.4	Welche Gründe sprechen für Agilität?.....	86
5.3.2.5	Zwischenergebnis.....	89
5.4	Selbststeuerung.....	90
5.5	Verhaltenskodex mit Autonomiebereichen	95
5.6	Dezentrales Organisationsprinzip	100
5.6.1	Ist die Linienhierarchie noch angemessen?.....	100

5.6.2	Die neue Rolle der Führungskraft	105
5.6.3	Die neue Rolle der Mitarbeiter.....	112
5.6.4	Die neue Fehlerkultur als Teil der Organisationskultur ..	113
5.6.5	Zwischenergebnis.....	116
5.7	Kommunikations- und Informationskultur	117
5.7.1	Informationsfluss.....	117
5.7.1.1	Autoritätsfreie Kommunikation	117
5.7.1.2	Transparenter Informationsfluss	118
5.7.2	Feedback	121
5.7.3	Zwischenergebnis.....	123
5.8	Verhaltensabstimmung und Entscheidungsfindung.....	123
5.9	Geschwindigkeit und Anpassungsfähigkeit.....	125
5.9.1	Vertrauen.....	128
5.9.2	Kompetenzaufbau	130
5.9.3	Vision der Organisation	132
5.9.4	Zwischenergebnis.....	134
5.10	Kompetenzerfaltung.....	135
5.11	Robustheit durch Redundanz.....	136
5.12	Dauerhafte Agilität vs. Temporäre Schwarmintelligenz	141
5.13	Motivation	141
5.14	Das Wissen um agile Methoden und Techniken und die bisherigen Erfahrungen.....	143
5.15	Welche Möglichkeiten und Chancen bieten agile Initiativen.	149
5.16	Welche Hindernisse stehen agilen Initiativen im Weg.....	150
5.16.1	Der Schlüsselfaktor - Die Unterstützung der Leitung....	151
5.16.2	Der starre Haushalt und die Haushaltsvorschriften als Hindernis	152
5.16.3	Angst vor Veränderungen und innerer Widerstand.....	153
5.16.4	Die Hierarchiestruktur und das Hierarchiedenken als Risiko	154

5.16.5	Hindernisse im Dienst und Tarifrecht	155
5.16.5.1	Gehorsams- oder Folgepflicht.....	156
5.16.5.2	Laufbahnprinzip	157
5.16.6	Perfektion ist kein Hindernis?	159
5.17	Welche Potenzialbereiche können noch nutzbar gemacht werden?.....	159
5.18	Welche Organisationsgröße lässt sich optimal führen?.....	161
6	Fazit.....	165
	Abbildungsverzeichnis.....	171
	Literaturverzeichnis	173
	Anhang	203
	Anhang 1 Fragebogen der Umfrage „Mit einer schwarmintelligenten Verwaltung agil und stabil in die Zukunft“	203
	Anhang 2 Auswertung der Umfrage "Mit einer schwarmintelligenten Verwaltung agil und stabil in die Zukunft?"	203
	Anhang 3 Korrelationsmatrix mit Signifikanzniveau	246
	Anhang 4 Übersicht der Fragen mit den verwendeten Kurzbezeichnungen	246
	Abbildungsverzeichnis zum Anhang	247