



DWK
Demografiewerkstatt
Kommunen



HOCHSCHULE
DER MEDIEN

Demografiewerkstatt Kommune

**Jenseits des Silos:
Neue und agile Arbeitsformen in
öffentlichen Verwaltungen**

**Prof. Cornelia Vonhof | Hochschule der Medien Stuttgart
21.04.2020**

GEMEINSAM VOR ORT WANDEL GESTALTEN



Was kennzeichnet den
öffentlichen Sektor?



DWK
Demografiewerkstatt
Kommunen

Gedanken vorab

Grundauftrag & Existenzberechtigung

- Hüter von Stabilität, Verbindlichkeit, Rechtstreue, Verlässlichkeit, Gemeinwohl, Ausgewogenheit, Sicherheit,...
- *Aspekte, die mit Veränderungsprozessen kollidieren können*

GEMEINSAM VOR ORT WANDEL GESTALTEN



Was kennzeichnet den
öffentlichen Sektor?



DWK
Demografiewerkstatt
Kommunen

Gedanken vorab

„Mischauftrag“

- Hoheitliche Aufgaben & Öffentliche Dienstleistungen

Ansprüche an die Verwaltung sind widersprüchlich:

- *Das Geltende schützen
↔ politische Entwicklungen,
die davon abweichen, begleiten*
- *Individuelle Ansprüche erfüllen
↔ dem Gemeinwohl
verantwortlich sein*

GEMEINSAM VOR ORT WANDEL GESTALTEN



Was kennzeichnet den
öffentlichen Sektor?



DWK
Demografiewerkstatt
Kommunen

Gedanken vorab

**Weniger traditionelle „Übungsfelder“
als Unternehmen:**

- bisher geringerer Innovationsdruck für neuere, bessere, andere Produkte
- über lange Zeit sich wenig verändernde Kundenanforderungen
- begrenzte Wettbewerbssituation

*Wenig Erfahrung, Routine,
Selbstverständlichkeit, Instrumentarien
für den Umgang mit VUKA*

Industrie 4.0



Globalisierung

New Work

Digitalisierung



Corona

Flüchtlingskrise

Quelle: V. Levesque, FAV

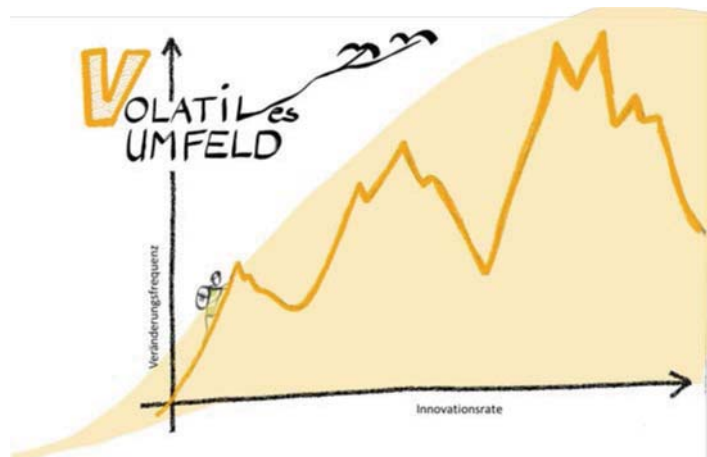


ANTI-FRAGILITÄT

Anleitung für eine Welt,
die wir nicht verstehen

Demografischer
Wandel

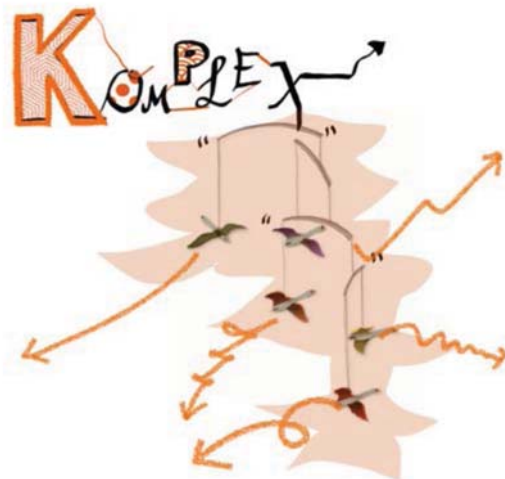
VUKA-Welt – Auf einen Blick



Unbeständigkeit, Änderungs- und Innovationsgeschwindigkeit steigen

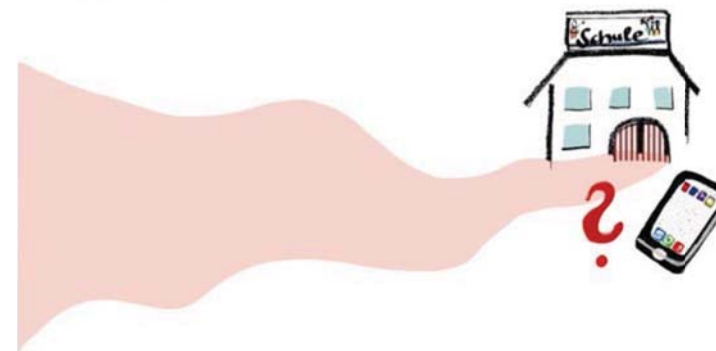


Unplanbare Wellen und Einflüsse, kommen nicht, kommen schnell oder spät, bleiben oder nicht, ändern ihren Impact,...



Stark vernetzte Einflüsse, wenig Ursache-Wirkung-Effekte erkennbar

AMBIGUITÄT
→ MEHRFACHLESBAR



Neues ist noch nicht interpretiert oder eingeordnet, der gemeinsame „Kanon“ schrumpft

Quelle: V. Levesque, FAV

Der Umgang mit diesen Herausforderungen ist alles andere als trivial....

- Wir wissen nicht (genau), was die Kunden wollen
- Die Kunden wissen nicht (genau), was sie wollen
- Wir wissen nicht (genau), wie es geht
- Wir wissen nicht (genau), wie viel Zeit wir haben und wie viel Zeit wir brauchen
-
-

The background features a vibrant, abstract pattern of concentric, overlapping circles in various colors including green, blue, red, and yellow. In the center, the word "AGILE" is displayed in large, bold, black letters. Each letter is contained within a vertical rectangular strip of a different color: 'A' is orange, 'G' is yellow, 'I' is green, 'L' is purple, and 'E' is orange.

AGILE

Agilität als Antwort auf eine VUKA-Welt

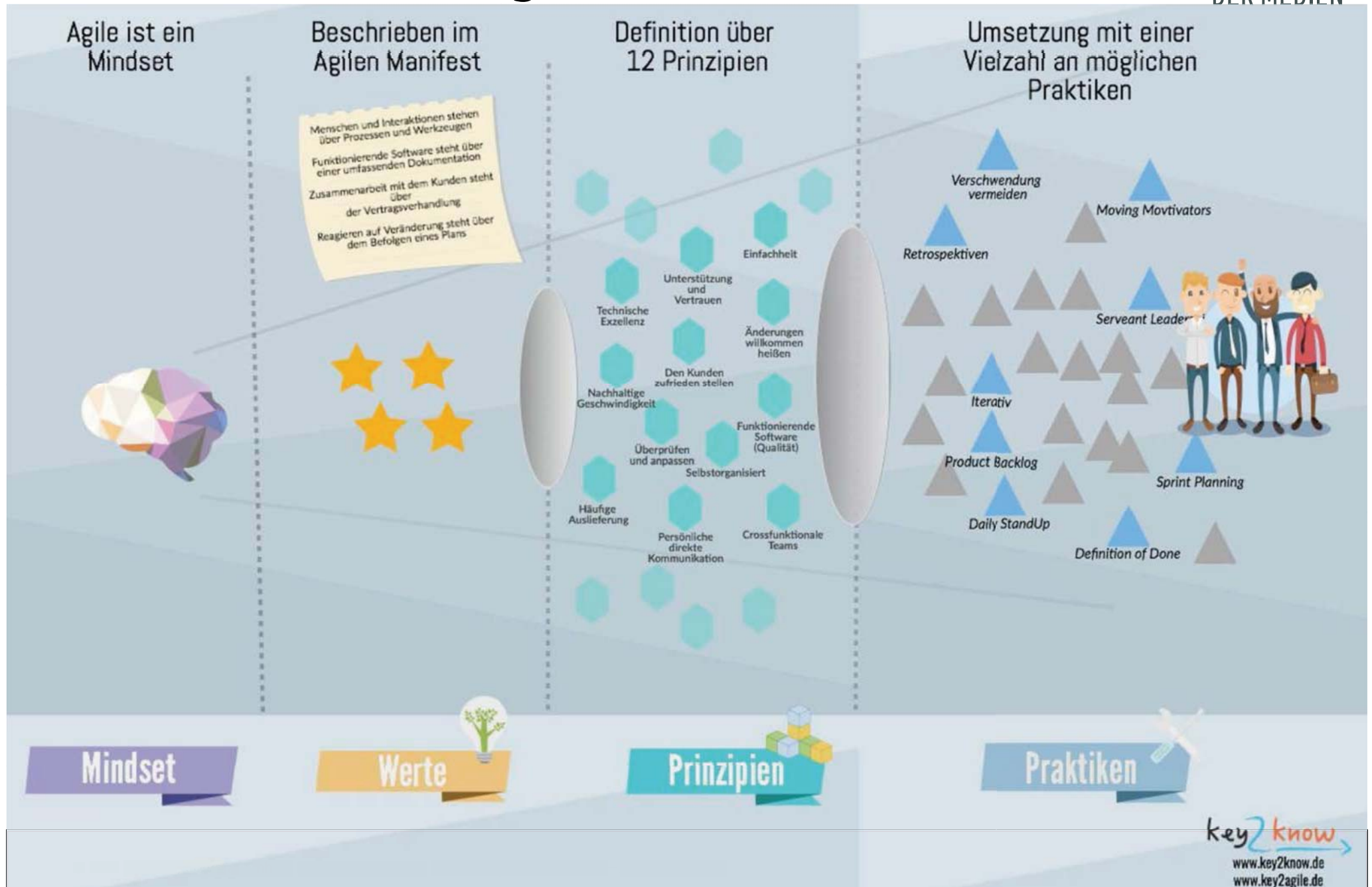


Agilität ist die Fähigkeit eines Unternehmens, sich kontinuierlich an seine komplexe, turbulente und unsichere Umwelt anzupassen. (Goldman et al. 1995)

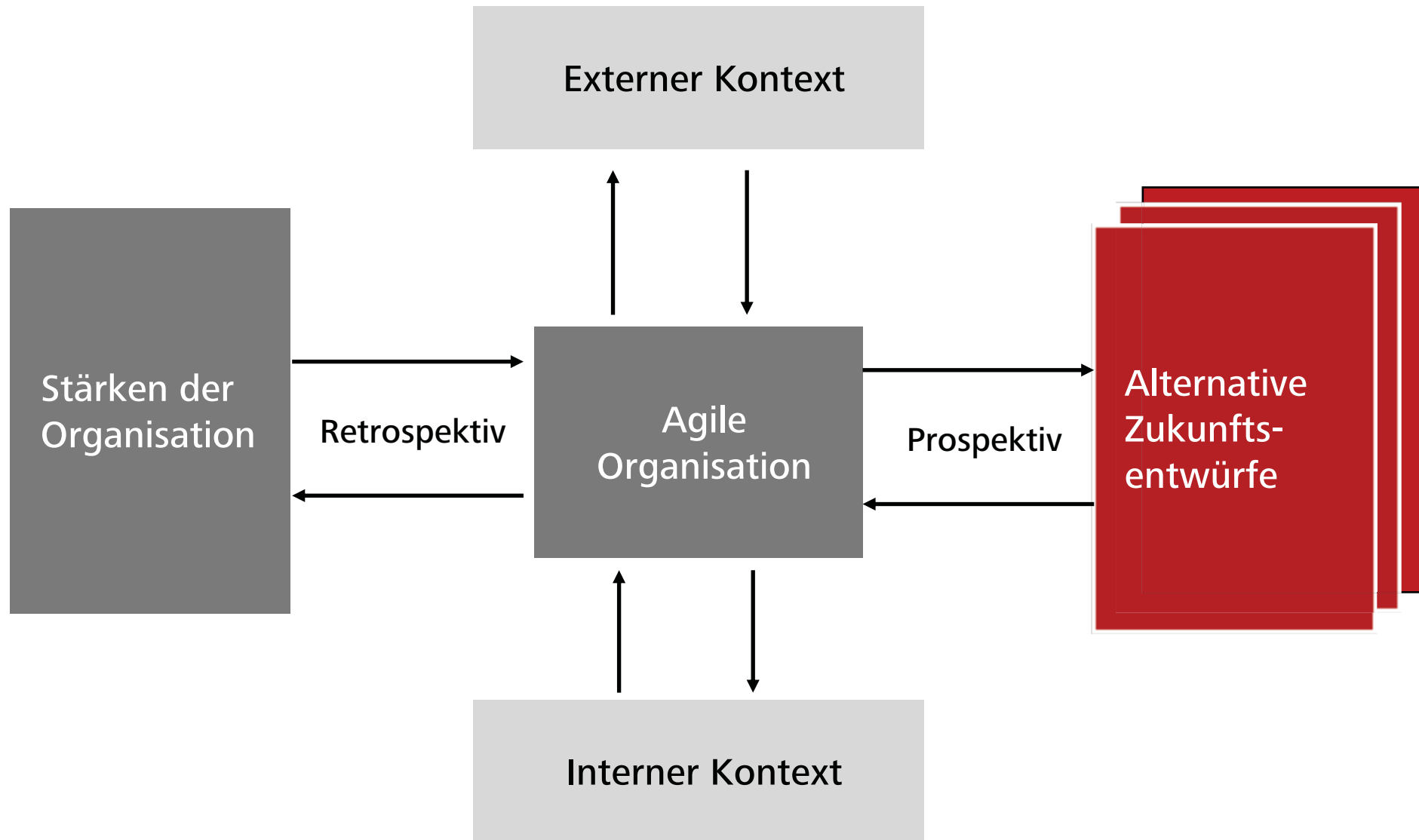
Dazu muss es sich schnell an (interne und externe) Veränderungen anpassen indem es die Fähigkeit entwickelt, diese Veränderungen möglichst rechtzeitig zu antizipieren, selbst innovativ und veränderungsbereit zu sein, ständig als Organisation zu lernen und dieses Wissen allen relevanten Personen zur Verfügung zu stellen. (nach Dove 2001)

Das Gegenteil von Agilität ist die Trägheit eines Unternehmens.
(Hannan/Freeman 1989)

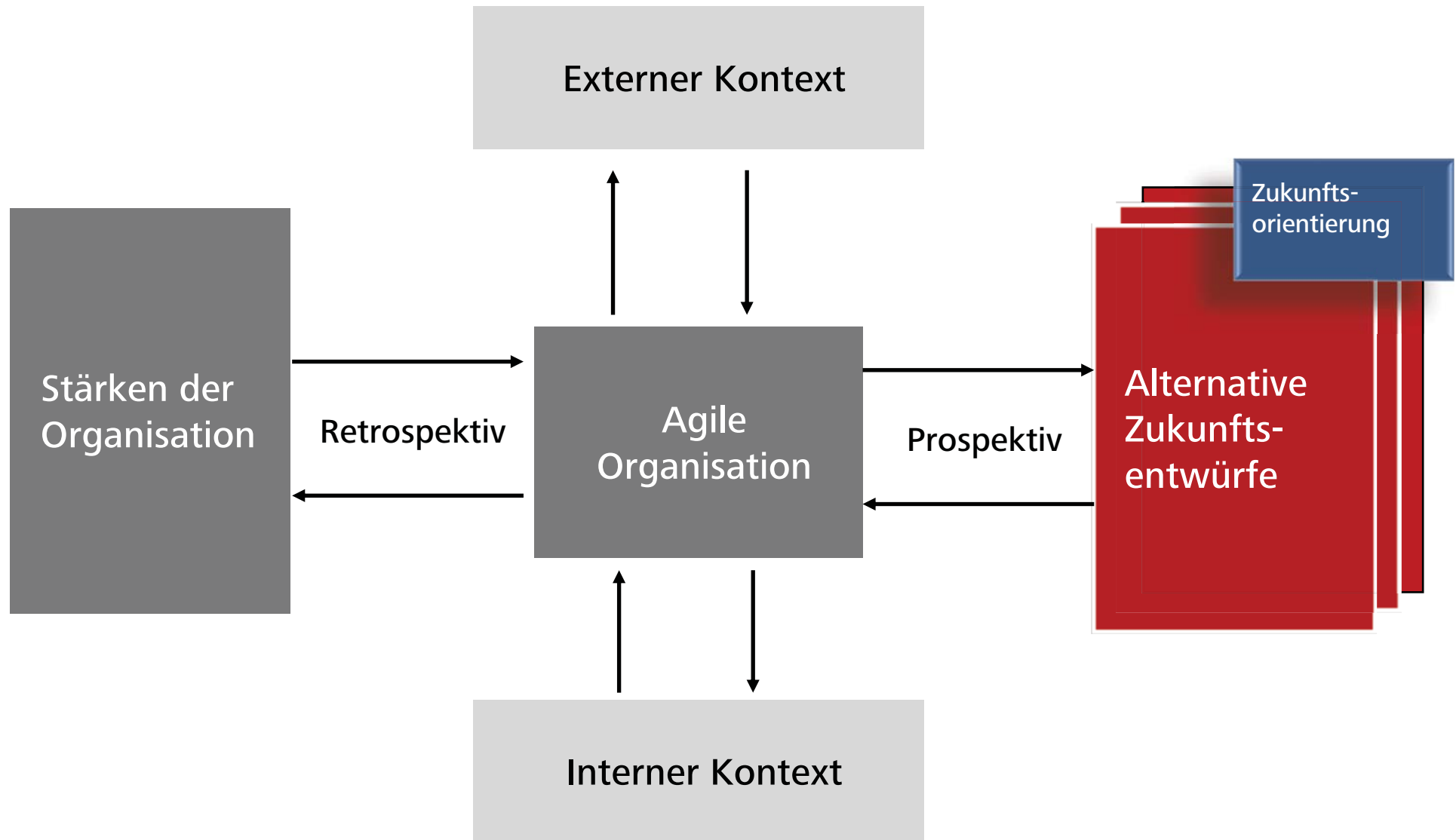
Bausteine eines agilen Mindsets



Bezugsrahmen von agilen Organisationen



Bezugsrahmen von agilen Organisationen



Was agile Organisationen auszeichnet

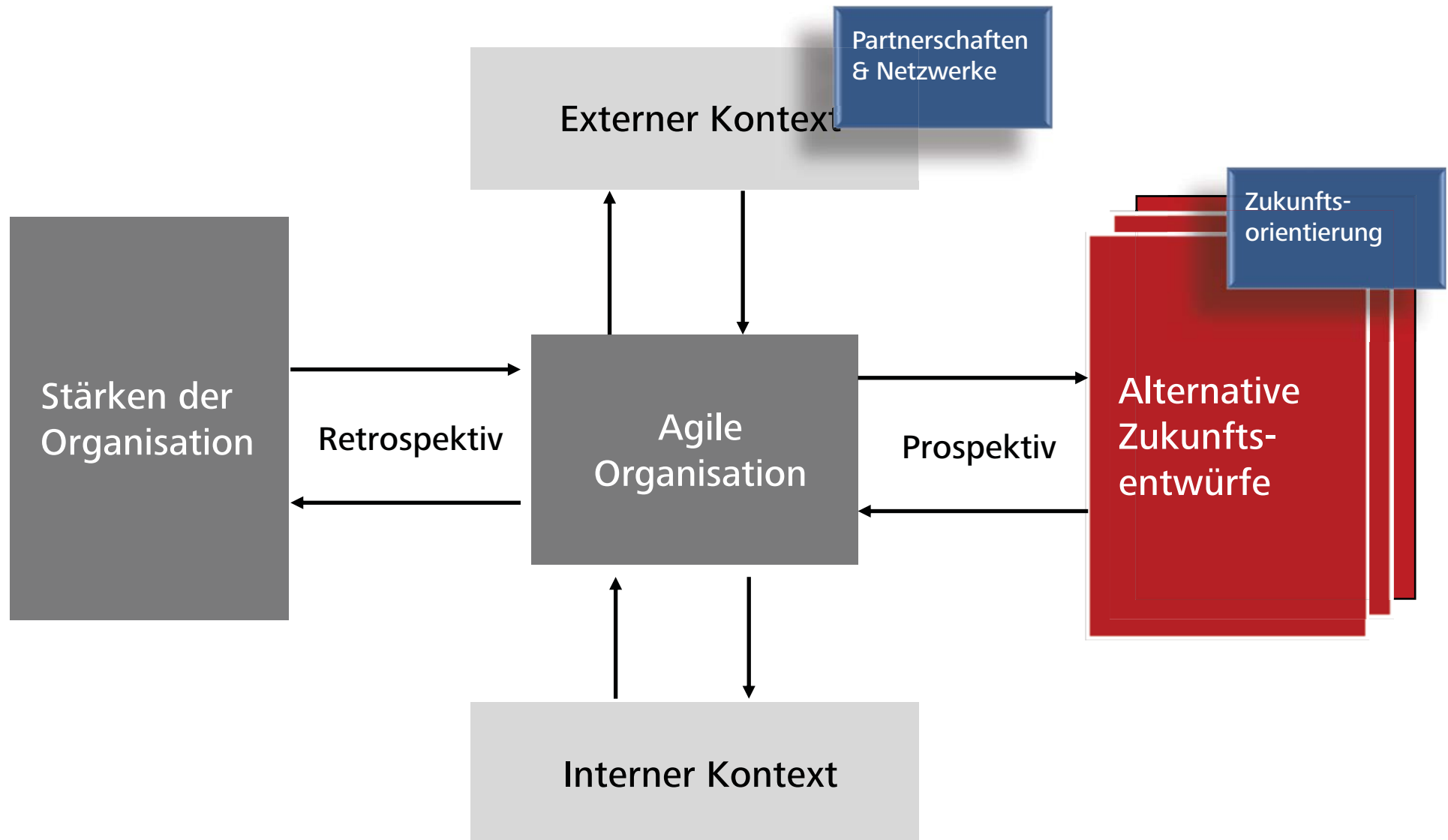
Experimentelle Zukunftsorientierung

- Agile Organisationen denken vorausschauend.
- Sie entwickeln alternative Zukunftsentwürfe, um dem Markt/Umfeld und den Entwicklungen nicht hinterherzuhinken, sondern mit Weitblick handelnd ihre Position zu sichern.
- Mögliche Zukunftsszenarien werden vorgedacht und Pläne dafür entwickelt, die bei Bedarf schnell umgesetzt werden können.



- Szenariobasierte Planung als Ergänzung zur klassischen Strategieentwicklung
- Trendmonitoring

Was agile Organisationen auszeichnet



Was agile Organisationen auszeichnet

Partnerschaften & Netzwerke

Externer Kontext

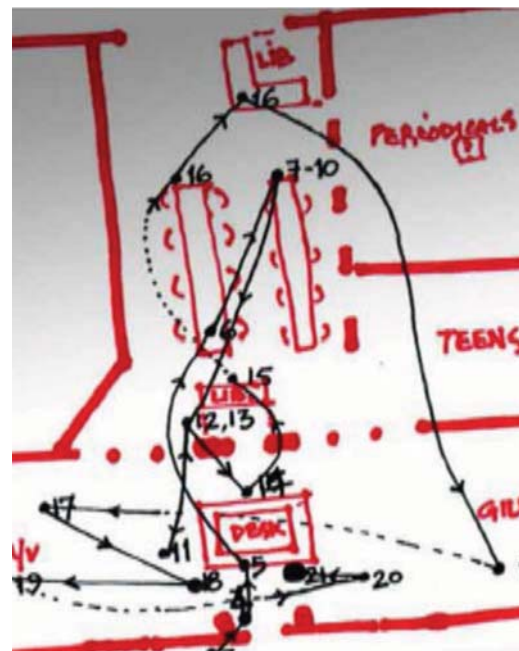
Partnerschaften
& Netzwerke

- Der externe Kontext, also der ständige Austausch mit der Umwelt hat hohe Priorität.
- Der Blick auf die Kunden und die Stakeholder bestimmt das Handeln.
- Ohne den Einbezug des Wissens und des Feedbacks von Kunden und Stakeholdern findet keine Entwicklung statt



- Open Innovation
- Kunden-/Bürger-Partizipation
- Co-Produktion
- Design Thinking

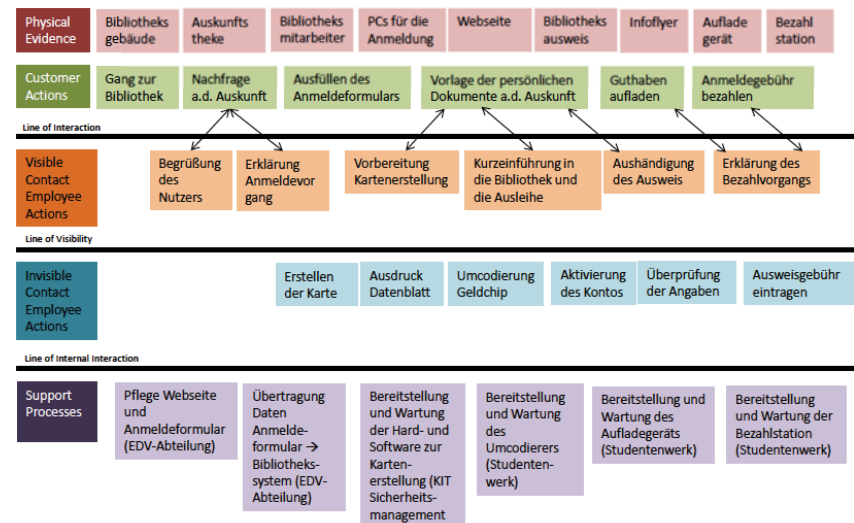
Wir brauchen (andere) Methoden, um zu verstehen




Methoden & Tools

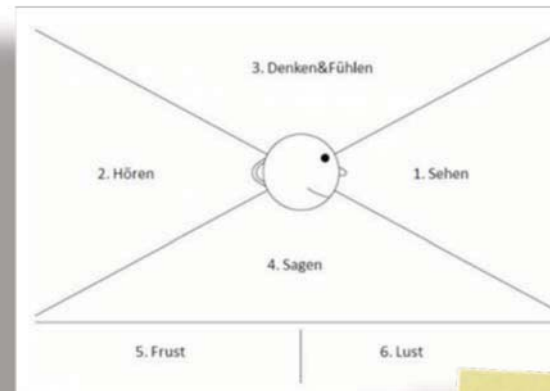
- Interviews
- Shadowing
- Selbstmachen
- Kreativ-Methoden

SERVICE BLUEPRINT: Anmeldung von Privatpersonen in der KIT-Bibliothek



Wir brauchen (andere) Methoden, um zu verstehen

| | | |
|--|---|--|
| <p>FotoBild</p>  | <p>Typisches Zitat Ich hätte das schon, bevor es cool war</p> | |
| <p>Name, Alter, Familienstand</p> <p>Maucel, Mitte 20, ledig, Hipster Digital Native</p> | <p>Freizeit, Hobbies, berufliche Situation, Freunde, soziale Engagement,...</p> <p>verbringt viel Zeit im Netz, blogged über Trends (Smartphone + Laptop) Student, viele persönl. + Netz-Kontakte, twittert, digitales AbsBild selb. wichtig, e-politisch</p> | <p>Was wünscht sich die Person? Welchen Nutzen erwartet sie? Welche positiven Erlebnisse wünscht sie? Wann ist sie zufrieden?</p> <p>Schnelligkeit; aktuelle Fachliteratur</p> <p>Zügige, unkomplizierte Bearbeitung</p> |
| | <p>Anlässe zu Nutzung der Stadtbibliothek, Aufenthaltsdauer? Was tut die Person im Haus?</p> <p>wird durch's Studium zur Sekundärliteratur genötigt; weiß aber, was er braucht; keine Beratung, max. Stand-ortauskunft erfährt in Bibl. erst von der Online</p> | <p>Was ärgert sie an der Stadtbibliothek? Womit ist sie nicht zufrieden? Was hält sie davon ab, die Bibliothek (öfter) zu besuchen?</p> <p>veralteter Bestand; nicht-funktionale Technik; wenn er warten muss</p> |

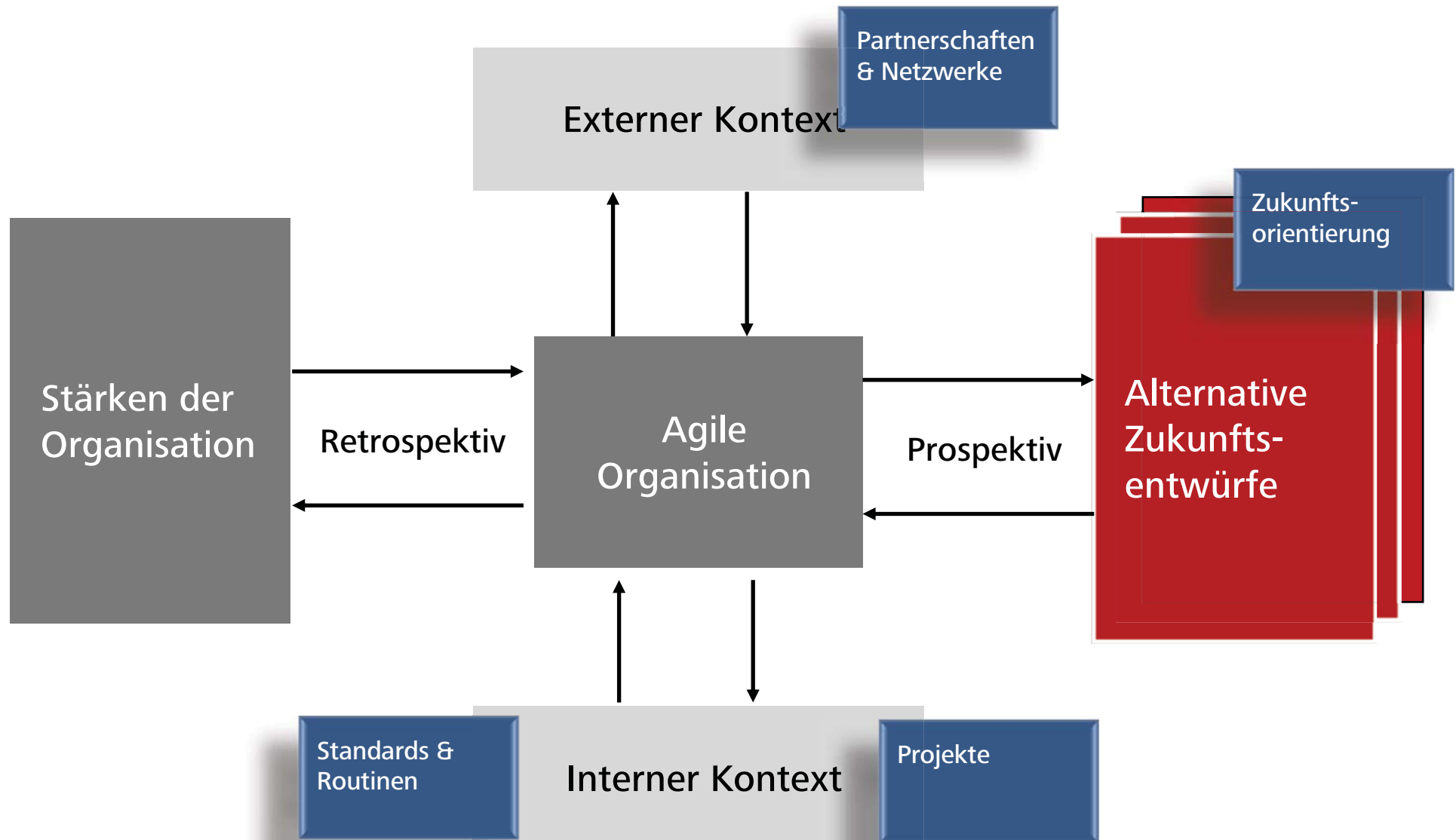


Als Kunde möchte ich über neue Produkte auf der Startseite informiert werden, um kein interessantes Angebot zu verpassen.



Methoden & Tools
Personas
Empathy Maps
User Stories
Customer Journeys

Was agile Organisationen auszeichnet



Was agile Organisationen auszeichnet

Standards & Routinen

Interner Kontext

Standards &
Routinen

- Jede Organisation braucht eine ausgewogenen Balance zwischen Agilität und Stabilität.
- Geregelt Standardprozesse werden mit flexiblen Elementen angereichert.
 - **Prozessmanagement**
 - Auf Effizienz ausgerichtete gut funktionierende Prozesse, die Kunden im Fokus haben und als Basis für ein umfassendes Wissensmanagement dienen
 - Situative Wahloptionen für definierte Prozessschritte eröffnen Reaktionsfähigkeit
 - Laufende Überprüfung und Weiterentwicklung von Prozessen



Was agile Organisationen auszeichnet

Gestaltung von (Entwicklungs-)Projekten

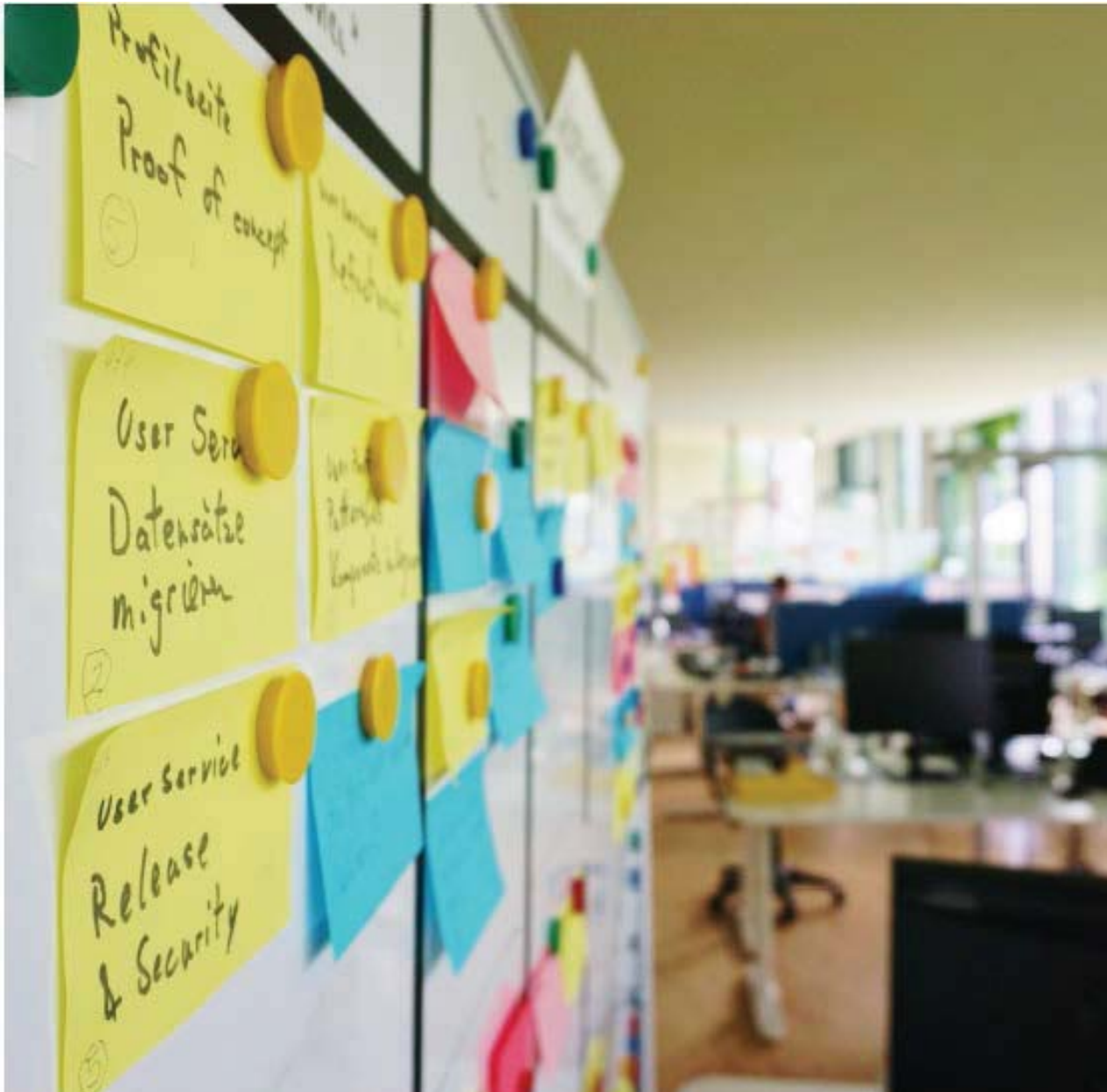


- Die verbreitete funktionale Organisationsstruktur wird aufgebrochen und ergänzt („Duales Betriebssystem“).
- Projekte und selbstorganisierende Projektteams ergänzen die Primärorganisation.



- Gestaltung von Entwicklungsprojekten ist der zentrale Ansatzpunkt für agiles Arbeiten
 - Scrum
 - KANBAN

Neue Arbeitsmittel im Projektteam

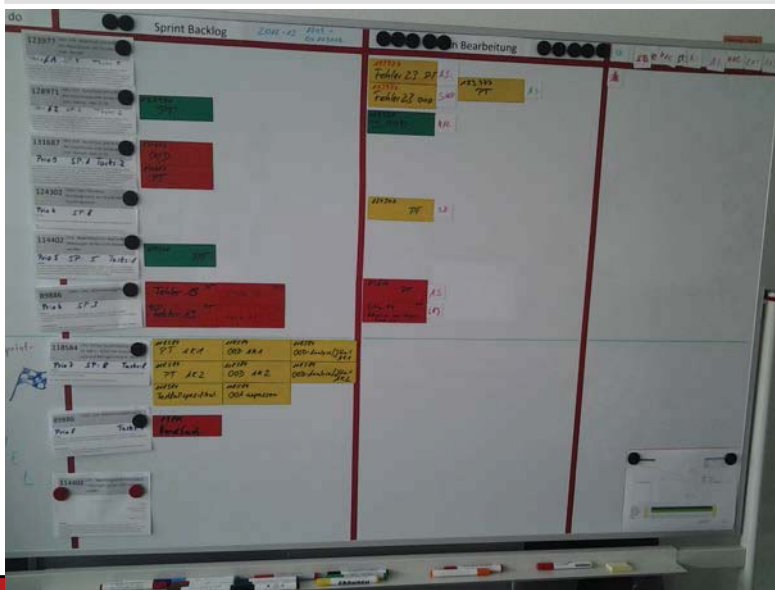


Arbeitsmittel Kanban-Board

Scrum Task Board Template
Company name

| Stories | To Do | In Progress | Testing | Done |
|---|---|------------------------|------------------------|---|
| This is a sample text. Replace it with your own text. | This is a sample text. Replace it with your own text. | This is a sample text. | This is a sample text. | This is a sample text. Replace it with your own text. |
| | This is a sample text. Replace it with your own text. | This is a sample text. | This is a sample text. | This is a sample text. Replace it with your own text. |
| This is a sample text. Replace it with your own text. | This is a sample text. | This is a sample text. | This is a sample text. | This is a sample text. Replace it with your own text. |

- Task Boards werden dienen der Visualisierung des Projektes.
- Die Teilaufgaben des Projektes werden dabei auf Kärtchen notiert und an eine Pinnwand geheftet.
- Das Board ist in mehrere Kategorien unterteilt, die den Projektfortschritt zeigen:
 - Backlog
 - In Arbeit
 - Done



Arbeitsmittel Daily Stand Ups

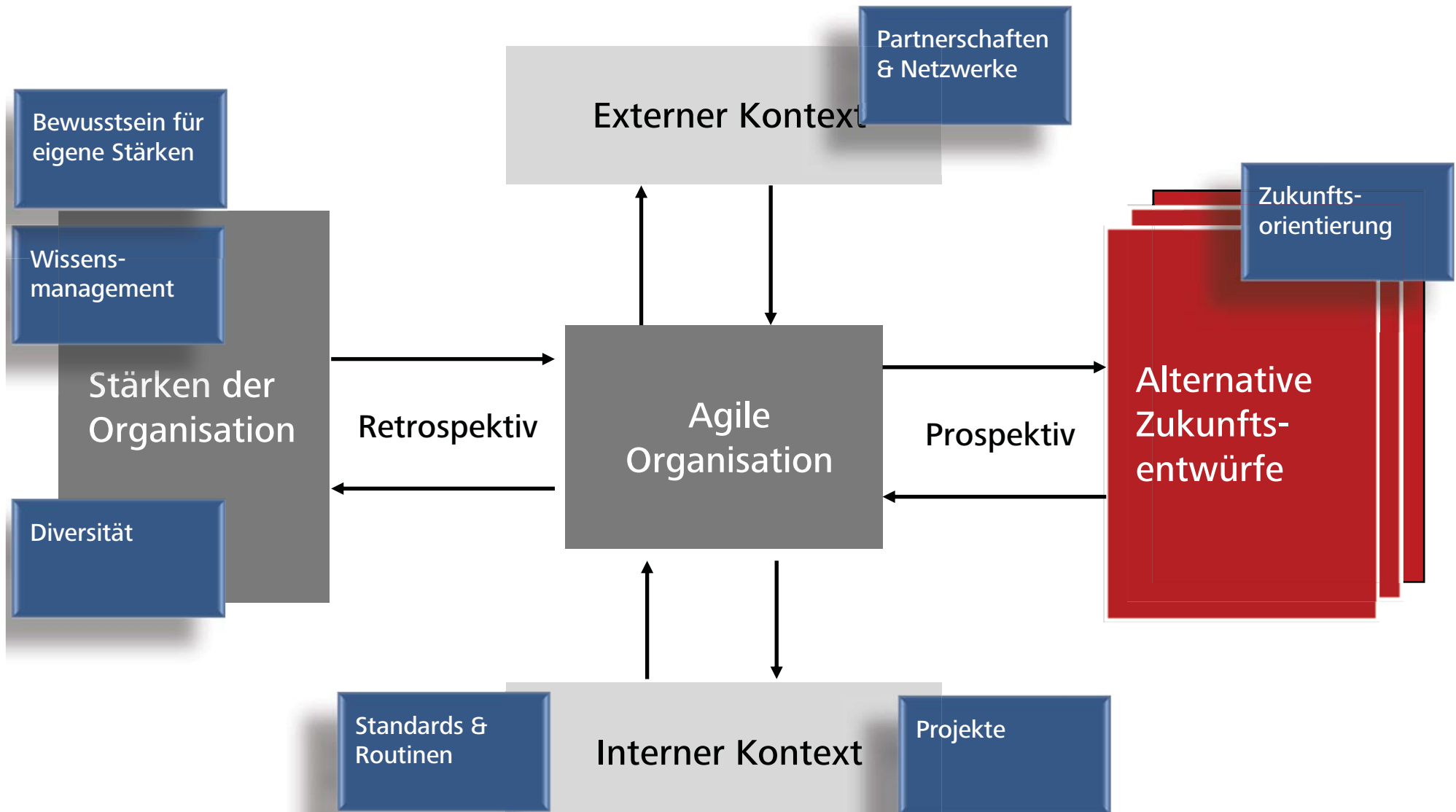


Arbeitsmittel Daily Stand Ups



- Lange und unproduktive Meetings sind Zeitfresser
- Agiles Arbeiten verzichtet auf die meisten normalen Meetings
- Das Projektteam kommt jeden Morgen zu einer fixen Zeit für 15 Minuten zusammen
- Jedes Teammitglied beantwortet drei Fragen und diskutiert diese kurz mit den Teamkollegen:
 1. Was habe ich seit gestern (seit dem letzten Meeting) erreicht?
 2. Was will ich heute erreichen?
 3. Wofür brauche ich dabei Hilfe?

Was agile Organisationen auszeichnet



Was agile Organisationen auszeichnet

Stärkenorientierung

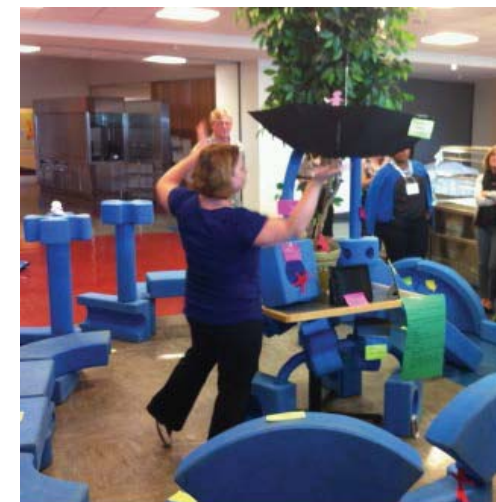
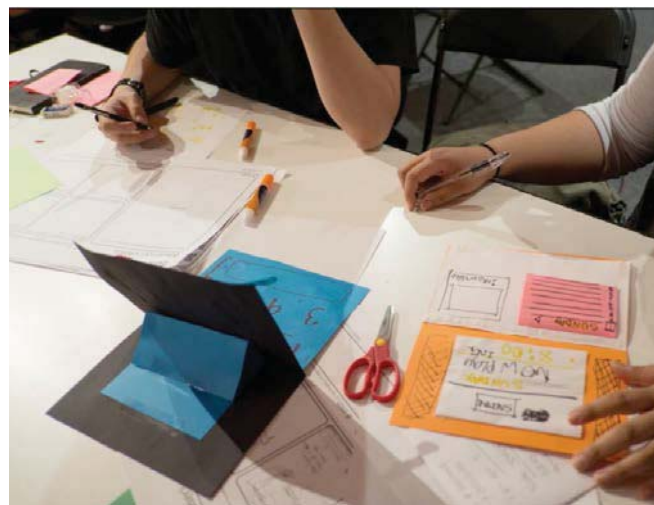


- Wie in jedem Veränderungsprozess ist das Aufbauen auf den eigenen Stärken wichtig.
 - Fachliche Kompetenz bewusst machen
 - Umgang mit bisherigen Veränderungen reflektieren
 - Prägende Werte transparent machen
- Systematisches Teilen von Wissen über Silos hinweg.
- Diversität in Teams setzt Diversität der Belegschaft voraus.

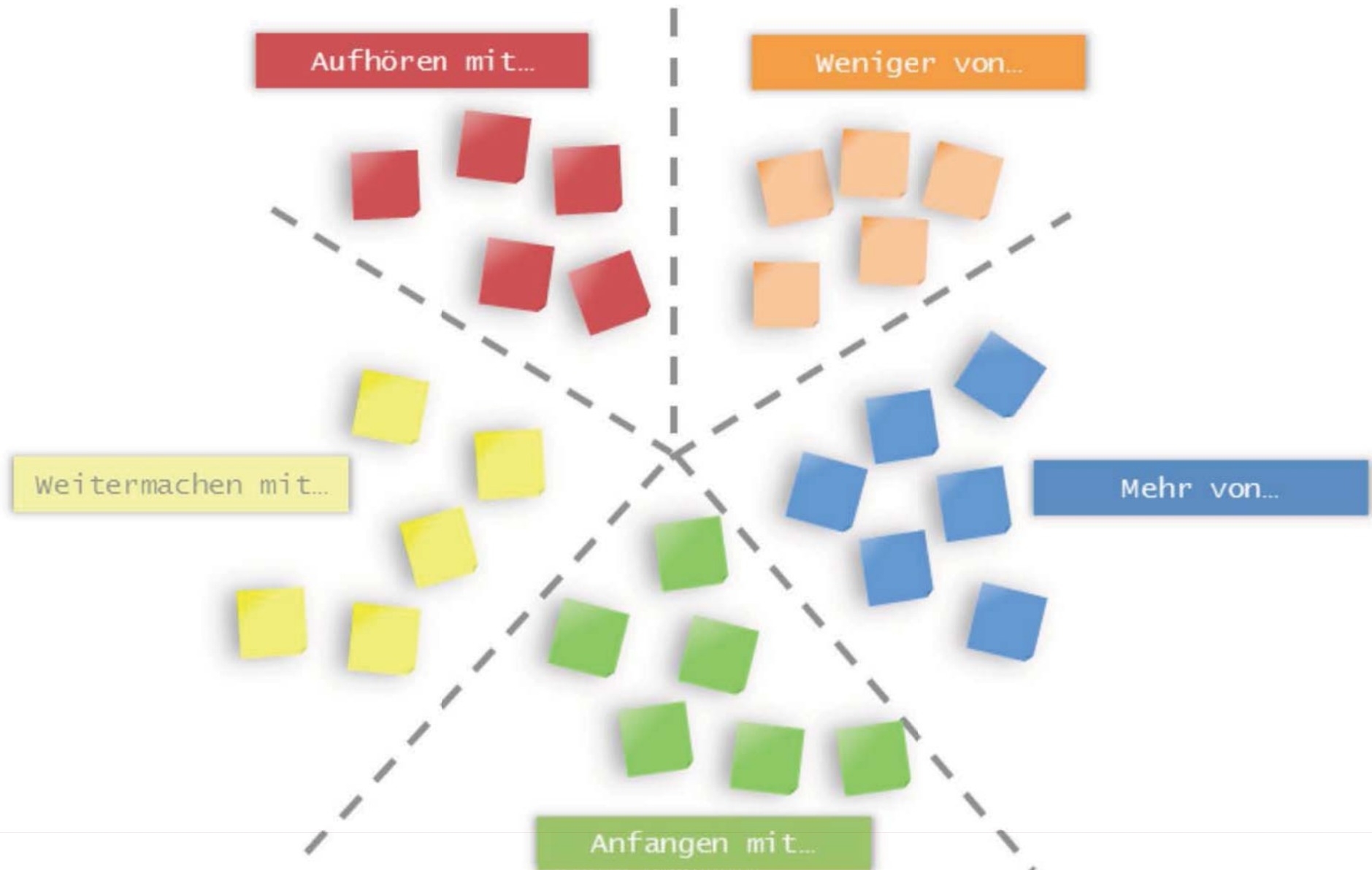


- Systematisches Arbeiten mit Lessons Learned
- Einholen von externem Feedback, Benchmarking
- Austausch in Communities of Practice (intern & extern)

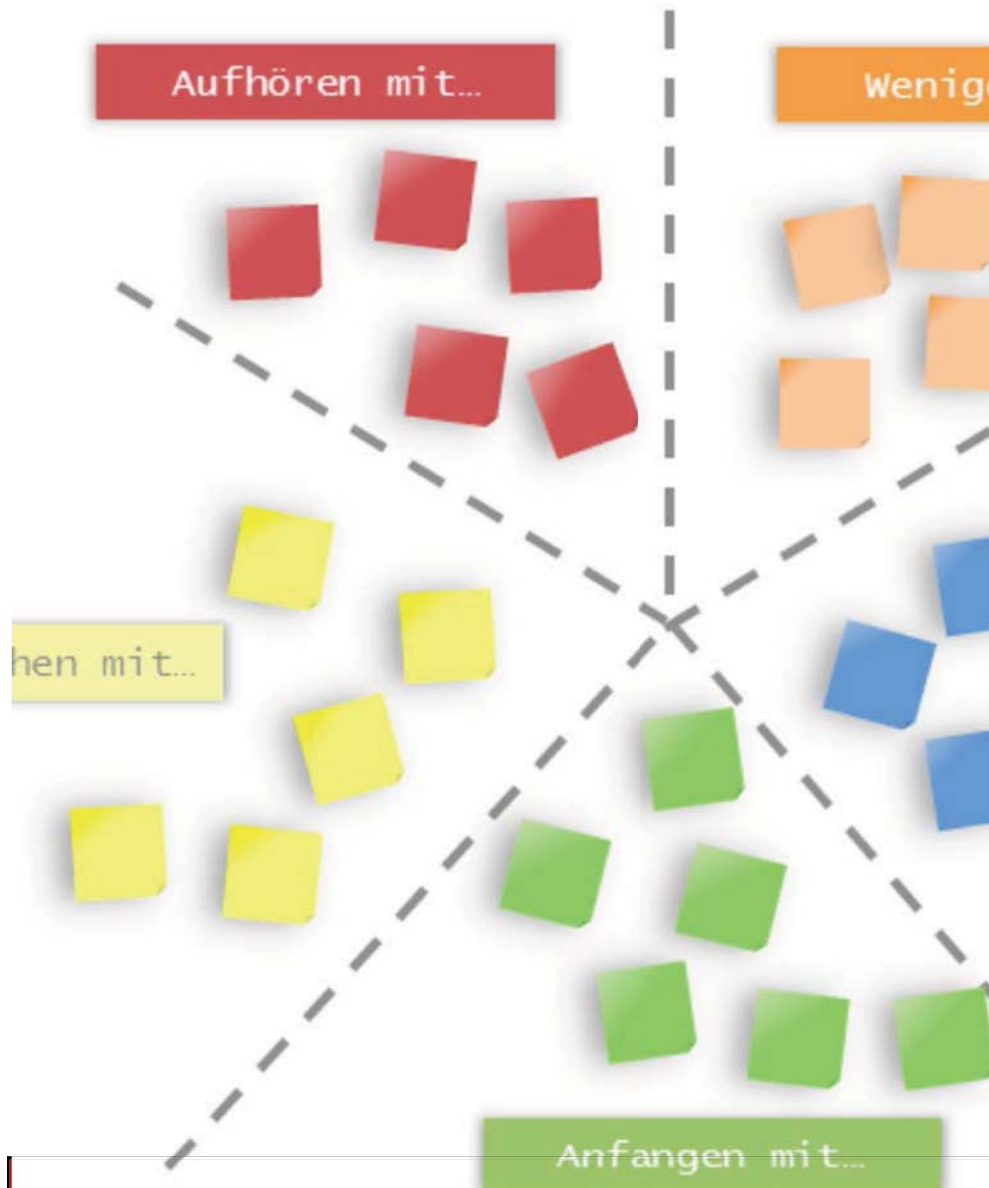
Wir brauchen Methoden, um regelmäßig Feedback von außen zu erhalten: Prototyping



Wir brauchen Methoden, um regelmäßig Feedback von innen zu erhalten: Retrospektive



Wir brauchen Methoden, um regelmäßig Feedback von innen zu erhalten: Retrospektive



- Die Retrospektive ist das zentrale Instrument der Teamentwicklung
- Mit Blick auf den letzten Sprint wird diskutiert
 - Was lief gut?
 - Was lief schlecht?
 - Was können wir besser machen?

Agil heißt jenseits von Softwareentwicklung

- das Ganze in den Blick nehmen,
- die Anspruchsberechtigten einbeziehen,
- cross-funktionale Teams bilden,
- mit überschaubaren Änderungen und Teilergebnissen experimentieren,
- sich regelmäßiges Feedback von innen und außen verschaffen
- und so das System immer angemessener machen.

Das Buch zum Thema

Aus dem Inhalt

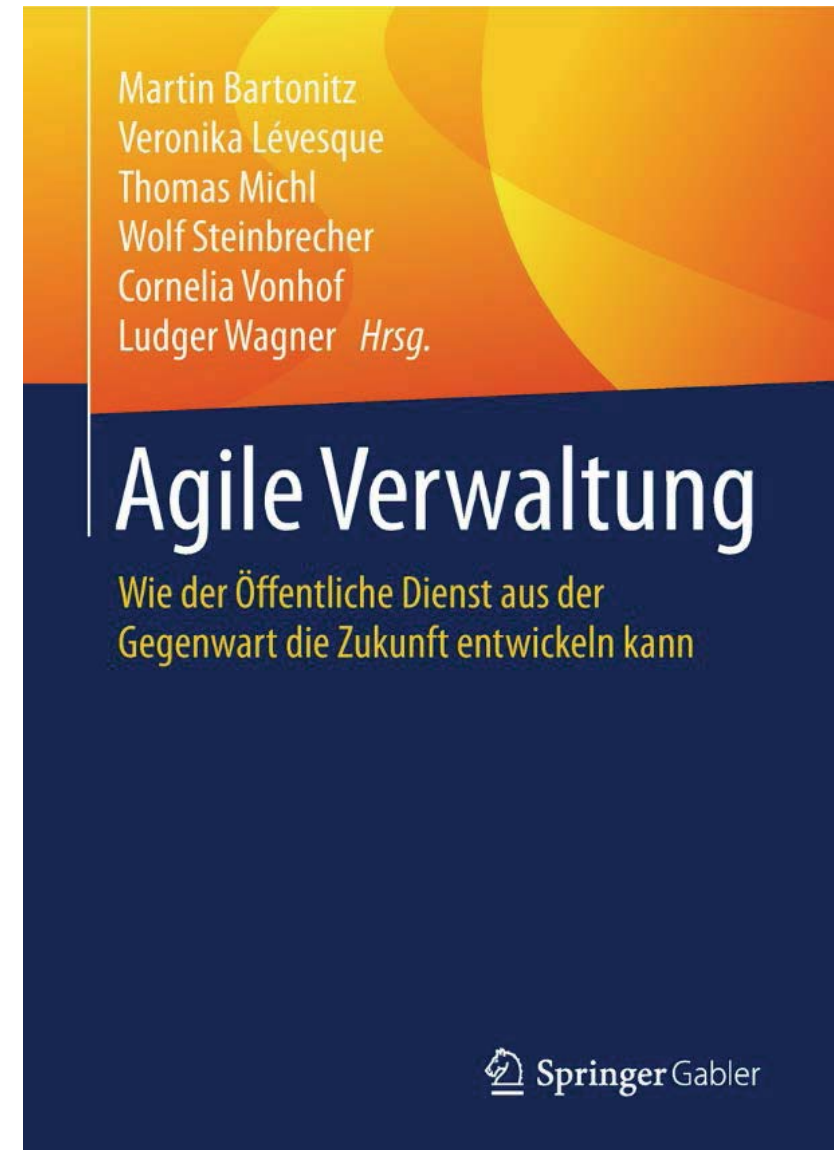
Teil I Was ist Agilität?

1. Das agile Manifest – eine Einführung.
2. Komplexität, VUKA und andere Schlagworte
3. Wozu kann unsere Gesellschaft eine „agile Verwaltung“ brauchen?
4. Agilität – die Zukunft der Öffentlichen Verwaltung?

Teil II Agile Methoden und was sie im Verwaltungsalltag bewirken

5. Kanban: Ursprung, Gemeinsamkeiten, Unterschiede, Wirkungsweise.
6. Scrum – in kurzen Iterationen zum Ziel
7. Rollen und situative Funktionen agil souverän eingesetzt
8. Skalierung – teamübergreifende Abstimmung
9. Agile Selbst- und Teamorganisation mit Personal Kanban

Teil III Praxisbeispiele – Agile Methoden in der Öffentlichen Verwaltung



Das Forum Agile Verwaltung

Von Verwaltungshandeln und Silodenken zur
Gesellschaftsgestaltung und Serviceorientierung zum Nutzen der
Mitbürger

www.agile-verwaltung.org



Prof. Cornelia Vonhof

Hochschule der Medien Stuttgart

Studiengang Informationswissenschaften

Nobelstraße 10 | 70569 Stuttgart

Tel. +49 711 8923 3165 | vonhof@hdm-stuttgart.de

www.hdm-stuttgart.de/iw