

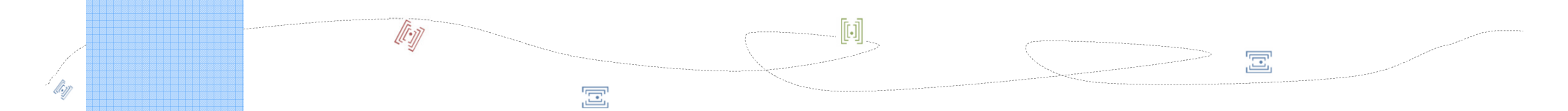
„Hoheit“

„Public Service“

„Agil“

– ein Spagat mit drei Beinen?

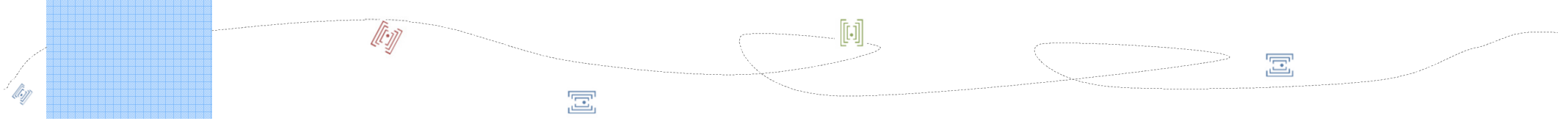




Inhalt

- Hintergründe
- Verwaltung
- Agiles in der Verwaltung
- Fazit





Oft hören wir: ...

„Alles wird immer komplexer...“

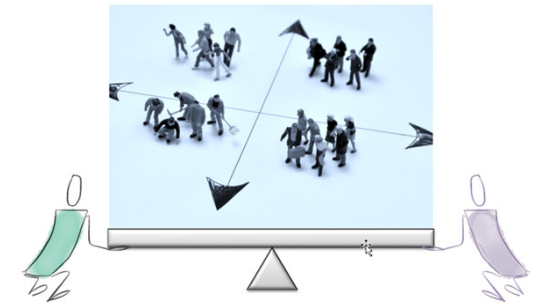
„Unsere Leitung verlangt, dass wir mehr leisten. Aber mehr von dem, was schon jetzt nicht gut funktioniert, hilft uns nicht weiter.“

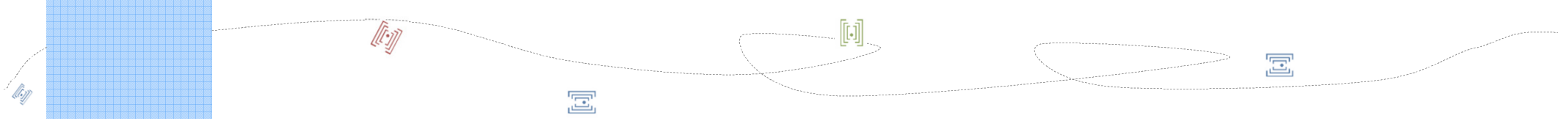
„Es geht alles so schnell. Wir können kaum noch planen.“



ANFORDERUNGEN...

- eine grössere Zahl Flüchtlinge
- eine neu Einfluss gewinnende politische / pädagogische / ... Strömung
- wieder einmal eine neue Technologie / Didaktik / Reform
- schnell, neu, fremd, instabil, komplex
- Spagat zwischen hoheitlichen Aufgaben und 'service public'
- neue 'alte' Eltern und ihre Ansprüche an das Gemeinwesen

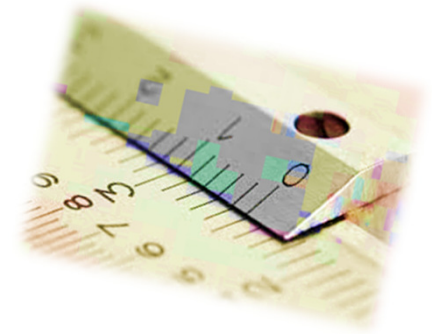




HINTERGRUNDGEDANKEN

3 Dinge, bei denen wir so tun, als wären sie so...

- Der *Auftraggeber*  weiss, was er will.
- Der *Realisierer*  weiss, wie es zu tun ist.
- Nichts ändert sich im  -verlauf.



3 Dinge, mit denen wir leben müssen...

- Der  entdeckt unterwegs genauer, was er wirklich benötigt.
- Der  entdeckt Schritt für Schritt, was wie möglich ist.
- Vieles ändert sich im  -verlauf.



GUTENBERG MOMENT...



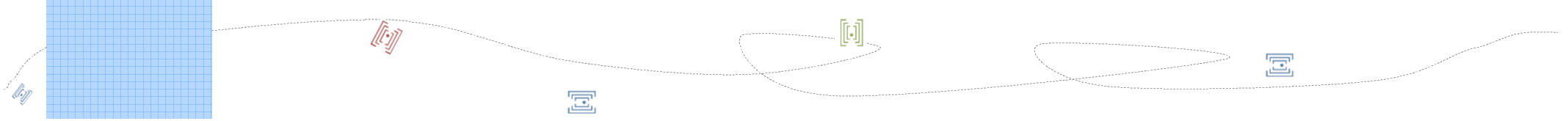
Wer war 1997 Bundeskanzler?



«*VUCA ... ?*»

- | | |
|-------------|-----------------------------|
| Volatility | – Unbeständigkeit |
| Uncertainty | – Unsicherheit |
| Complexity | – Komplexität |
| Ambiguity | – <i>Mehrfachlesbarkeit</i> |



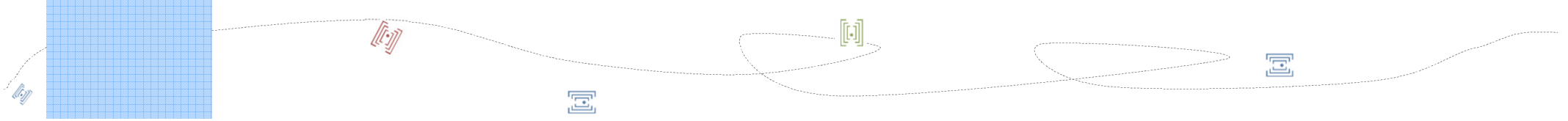


Eine neue Technologie

Vorteile:

- benutzerfreundlich
- auch unterwegs verfügbar
- schneller gezielter Zugriff auf Information
- kann synchron von mehreren genutzt werden
- erlaubt Dialog und Verbreitung
- ermöglicht und vergrößert die Community



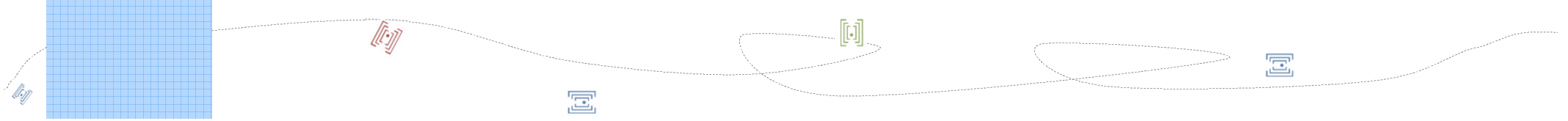


Eine neue Technologie

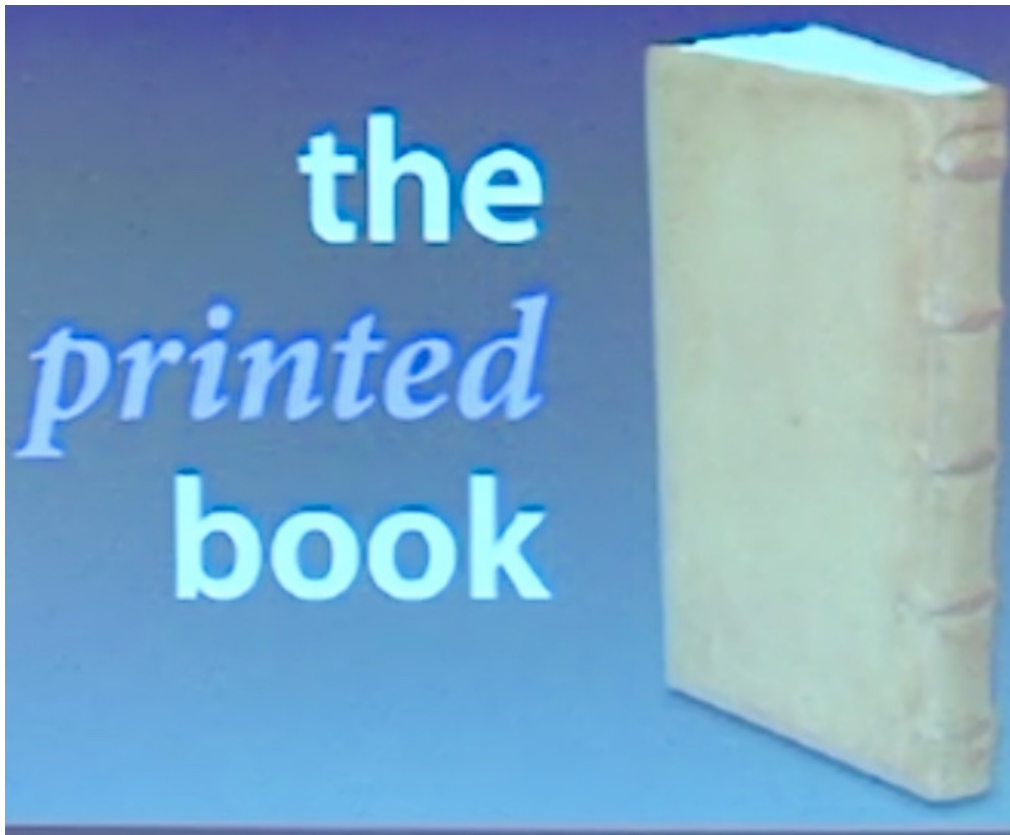
Probleme:

- erhöht die Ablenkung, Fokus schwindet
- Kontrollverlust über Informationsverteilung
- verlangt neue Organisationssysteme und Zugriffsmöglichkeiten
- macht alte Systeme obsolet
- Informationsüberfluss





Eine neue Technologie



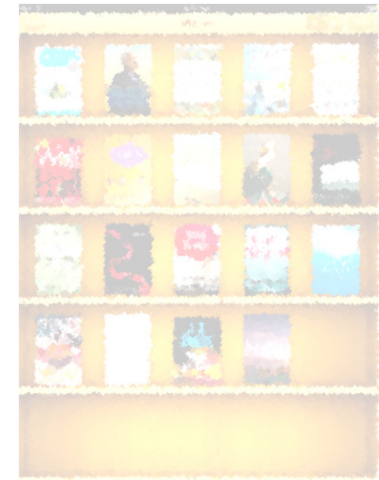
Buchdruck

Vorteile:

- benutzerfreundlich
- auch unterwegs verfügbar
- schneller gezielter Zugriff auf Information
- kann synchron von mehreren genutzt werden
- erlaubt Dialog und Verbreitung
- ermöglicht und vergrößert die Community

Probleme:

- erhöht die Ablenkung, Fokus schwindet
- Kontrollverlust über Informationsverteilung
- verlangt neue Organisationssysteme und Zugriffsmöglichkeiten
- macht alte Systeme obsolet
- Informationsüberfluss



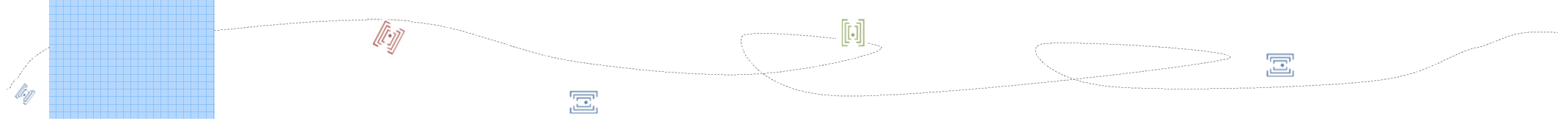
WIRKUNG

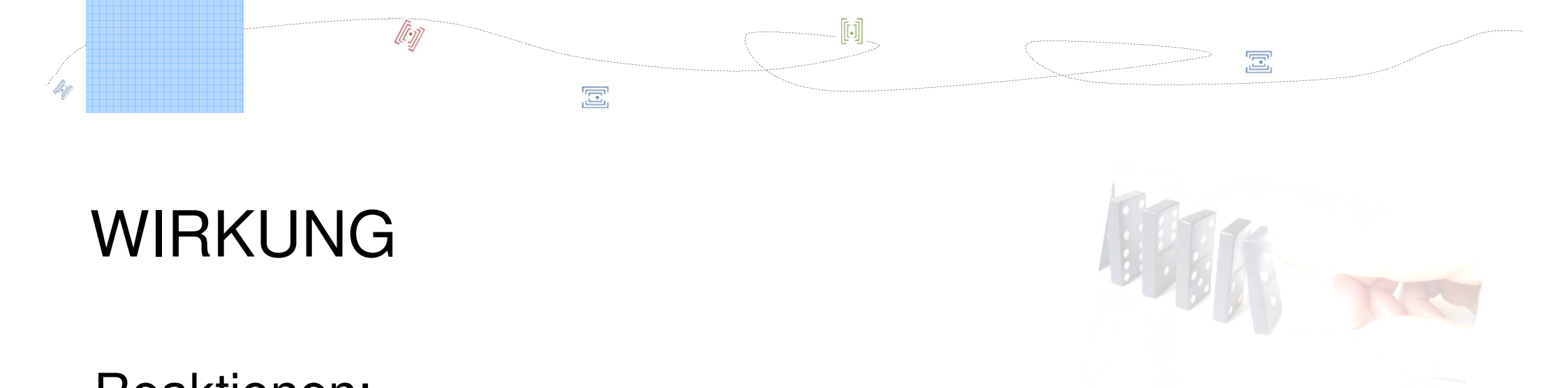
- „Wir befinden uns in einer dieser Übergangsperioden, wo das Alte langsam auseinanderfällt, aber sich das Neue noch nicht geformt hat.
- In diesen verwirrenden Zeiten stützen sich manche noch stärker auf die bestehenden Perspektiven und Glaubenssätze und versuchen, die veralteten Methoden immer verzweifelter anzuwenden.
- Andere können Lösungen suchen, die zuvor nicht zugänglich waren.“

F. Laloux ‚Reinventing Organizations visuell‘

- „Verunsichert sind sie alle „

V. Lévesque





WIRKUNG

Reaktionen:

- Berufen auf erlernte Theorie oder auf geregelte Abläufe
- Anwenden des bekanntesten Status Quo

«Selbst wenn die zwar nicht genau dem entsprechen,
was da vor uns liegt.

Die uns aber die Sicherheit und Rechtfertigung geben, sicher nichts falsch
gemacht zu haben.

Denn wir haben uns ja an Fachstandards und Vorgaben gehalten.»

WIRKUNG

Kulturprägende Sozialisation:

- «Planung, Stabilität,
- solide standardisierte Prozesse, Nachvollziehbarkeit
- und bekannte Erfolgsrezepte wie nachgewiesene Fachlichkeit („best practice“-Logiken)

sind Garant für Erfolg, stetiges Wachstum und Wohlstand.»



WIRKUNG



„Ab Sommer könnten einige Bundesländer die Anwesenheitspflicht [für Studierende] wieder einführen. Der Erfolg für echte Bildung? Oder eine reine Simulation von Ordnung?¹“

¹ «Die Zeit,» zitiert nach

<https://agile-verwaltung.org/2018/01/11/realitaets-virtualitaets-kontinuum-was-ist-wie-echt-ponyhof-oder-echte-welt/>

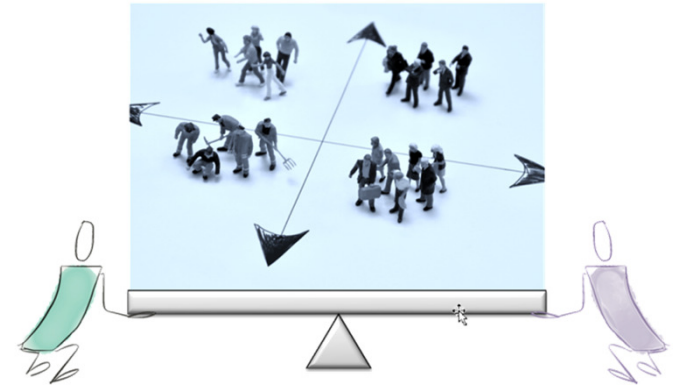


BESONDERHEIT ÖFFENTLICHE VERWALTUNG

HOHEITLICHER AUFTRAG

- kulturprägende, zentrale Aufgabe, ursprüngliche Existenzberechtigung
- Gesetzte Regeln getreu und gemeinwohltauglich umsetzen
- Konformität statt Willkür, Verlässlichkeit & Verbindlichkeit, stabiler Rahmen des öffentlichen Lebens, Sicherheit & Nachvollziehbarkeit staatlichen Handelns

Was (früher) gesetzt wurde,
aktuell schützen und bewahren.

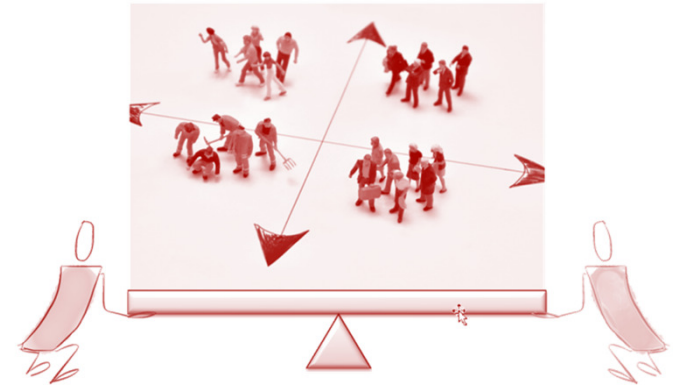


BESONDERHEIT ÖFFENTLICHE VERWALTUNG

POLITISCHE AUFGABEN

- neutral-fachliche Rolle
- im Auftrag der aktuell vom Volk gewählten Repräsentanten

Zukunftsentwürfe fachlich begleiten



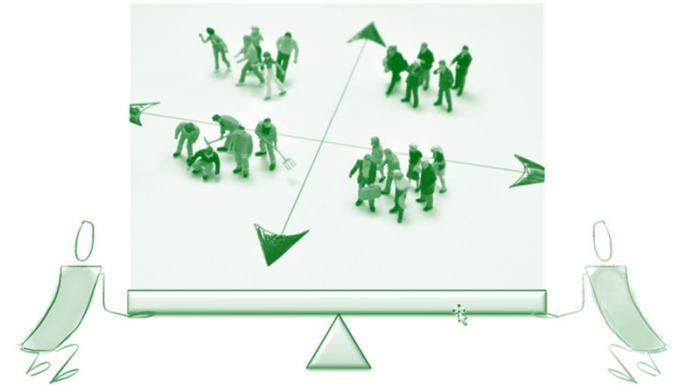
BESONDERHEIT ÖFFENTLICHE VERWALTUNG

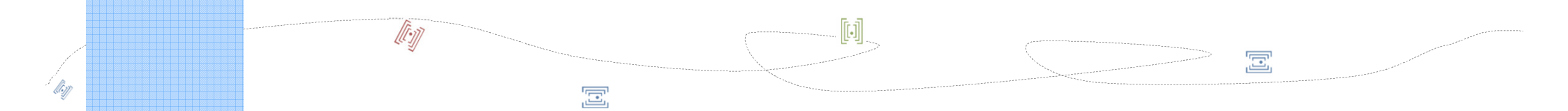
'SERVICE PUBLIC' /
DIENSTLEISTER / ANBIETER

- Einzelleistungen
- nicht-marktfähige Angebote, deren Wert sich nicht in rein in Finanzen rechnet oder rechnen sollte

Bsp: Schule ?

Einzelperson oder Gruppe versorgen





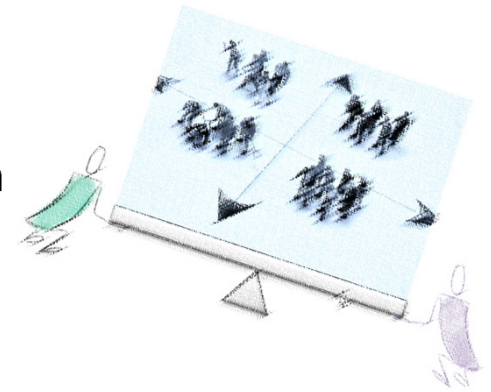
BESONDERHEIT ÖFFENTLICHE VERWALTUNG

Aufgaben:

Gegenwartsschutz, Zukunftsgestaltung, Flächenangebote, Einzeldienstleistungen

Auftraggebend:

Rechtlicher Rahmen ...= frühere Politik, aktuelle Politik, Volk, Einzelperson



Ansprüche an die Verwaltung sind gegenseitig widersprüchlich:

Das Geltende schützen $\leftrightarrow$

politische Entwicklungen, die davon abweichen, begleiten

Individuelle Ansprüche kundenorientiert entgegennehmen $\leftrightarrow$

dem Gemeinwohl verantwortlich zu sein



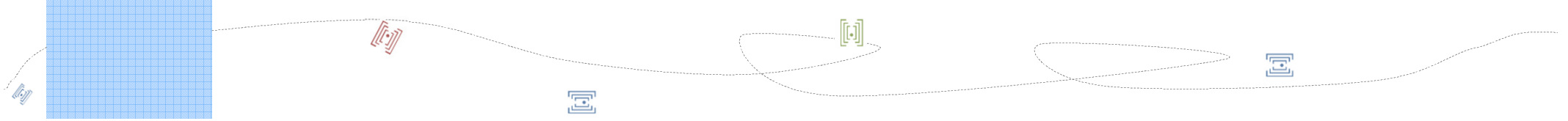
WENN DER SPAGAT IM SCHRITT SCHMERZT ... ?!



„Werden die hoheitlichen, politischen, fachlichen und dienstleistenden Aufgabenebenen vermischt, besteht wegen der inneren Widersprüche die Gefahr, keinem der unterschiedlichen Ansprüche wirklich gerecht zu werden

– der Vorwurf der Ineffizienz, der die Verwaltung immer wieder trifft, könnte hier eine Wurzel haben.“





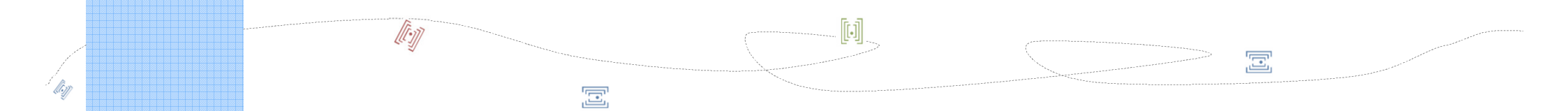
Agile Prinzipien mit dem Anspruch

**NAHE AN DER AKTUELLEN REALITÄT.
PRAXISNAH, PRIOSTARK UND ANPASSUNGSBEREIT.**

Agil heisst unter anderem:

- sich in kurzen Rhythmen organisieren
 - ausprobieren, anschauen & anpassen oder weglassen
 - nah an realen Personen und Möglichkeiten
 - auf ein Ziel hin handeln, das sich nach und nach schärft
 - und dies jederzeit der tatsächlichen Situation mit allen ihren Veränderungen möglichst nahe und angemessen
- deshalb agil eben.





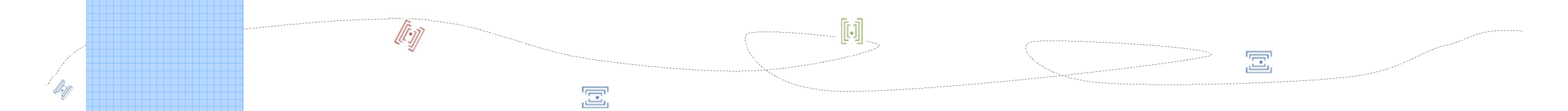
Am Anfang ... das „agile Manifest“

2001

„Wir finden die Werte auf der rechten Seite wichtig, schätzen die Werte ***auf der linken Seite aber höher*** ein:

- *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.“



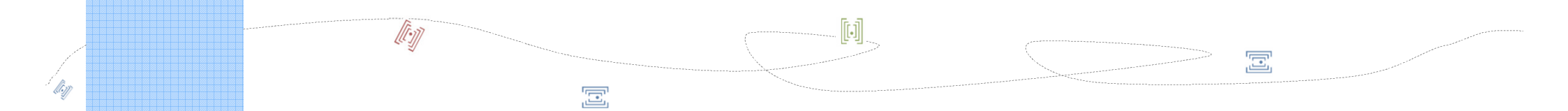


Am Anfang ... das „agile Manifest“

2001

„Wir finden die Werte auf der rechten Seite wichtig,
schätzen die Werte **auf der linken Seite aber höher** ein:

- Dass Individuen und Interaktion noch höher gewichtet werden als (standardisierte) Prozesse und Tools.
 - Dass dem aktiven Lösen eines gegebenen Problems noch mehr Wert zukommt als der lückenlosen Rechtfertigungsdokumentation des Aktenvorgangs.
 - Dass Zusammenarbeit eine noch grössere Rolle spielt als Verträge und Standards.
 - Und dass das Reagieren auf Veränderung noch mehr Power hat als das Befolgen eines Plans.“
- 

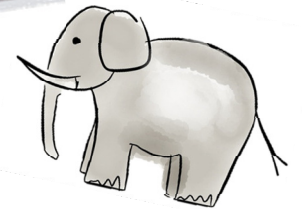


agile Prinzipien

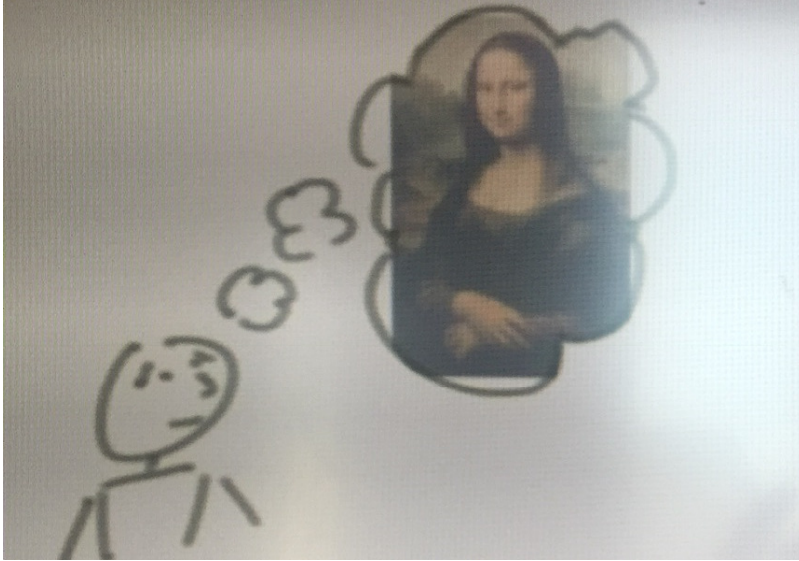
KURZ UND KNAPP

Das Ganze in den Blick nehmen,
cross-funktionale verantwortliche Teams bilden
und die Nutzer / Anspruchsgruppen dabei haben.

Mit Änderungen & Teilergebnissen experimentieren,
regelmässiges Feedback von innen und aussen einholen,
das System immer wieder angemessener machen.



Gemeinsames Aufgabenverständnis...

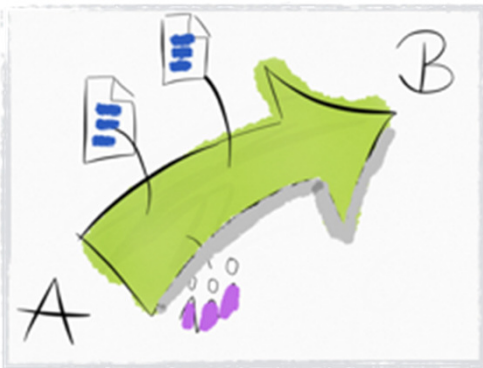


Gemeinsames Aufgabenverständnis...



EBENEN

Prozess



- Arbeitsaufwand
- Zuständigkeiten
- Schnittstellen
- Übergänge gestalten
- ...

Produkt



- Ziele
- Zielerreichung
- Inhalte
- Produktbedürfnisse
- ...

«Fachliches»

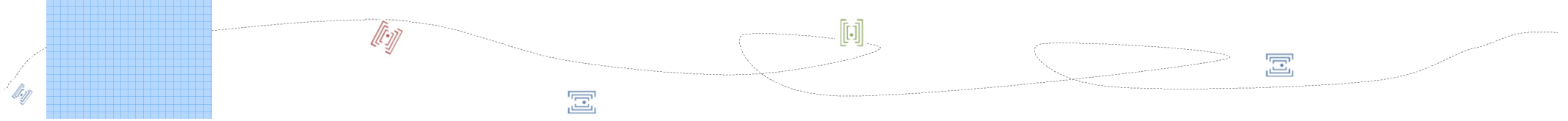


- States of the Arts
- entwicklungsfähig?
- ...

«Technisches»



- Machbarkeit(-stufe)
- Machbarkeitsaufwand
- Infrastruktur
- ...



PLANUNG

Planung ist wichtig.

Aber:

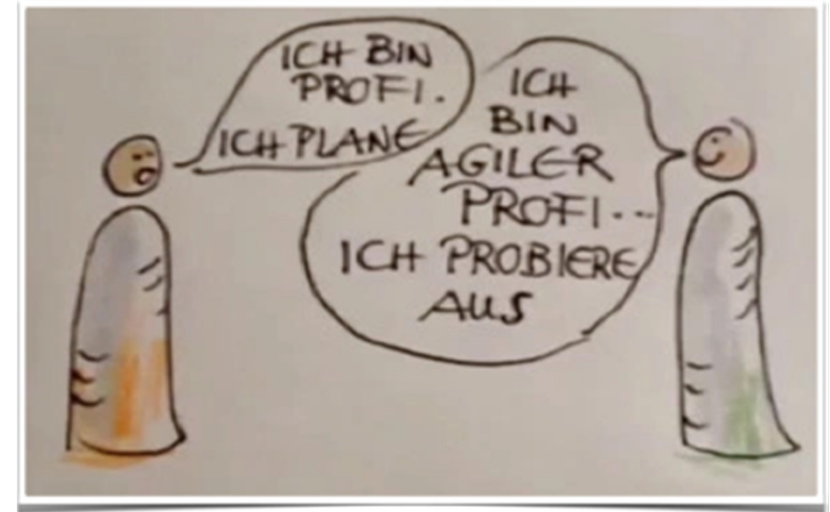
Viel Energie geht im Alltag ins Ausbalancieren der Zusatzaufwände und Unsicherheiten durch die Unterschiede zwischen Planung und tatsächlicher aktueller Situation.

Und die Welt dreht sich weiter...



PLANUNG

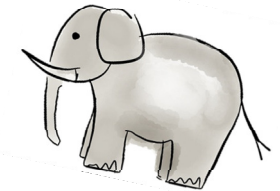
Planung ist wichtig.



Ansatzpunkte:

- Planung nicht nur in die Zukunft – „so wird es sein“ – sondern besonders ihre Änderungen, um aus dem Verlauf der Arbeit zu lernen und stetig der Realität anzupassen.
- Der Unterschied zwischen Planung, Realität und Ziel ist ein zentrales Informations- und Lernfeld.
- Dieses stetige Lernen beeinflusst und adaptiert das Vorgehen.

METHODEN, die (auch) agil können.....



- Grossgruppensettings
- Rahmensettings mit festen Gefässen und klaren Rollen
- Rhythmus statt Fristen
- Rollen statt Funktionen
- **Kanban**
- Funktionstandems
- temporäre Teams
- Raumsoziogramm
- **Szenariobasierte Planung**
- Wirkungsfelddefinition
- Appreciative Inquiry

- **Retrospektiven**
- Erfolgsfeste
- **User stories**
- adaptive Settings
- adaptive Planung
- regelmässige Priorisierung
- **Inkrementlogik/Bausteinprodukte**
- Ressourcenskalen
- **Backlogs**
- Visualisierung
- **Lean Coffee**
- **Scrum**

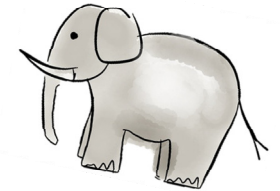


REIZ ...



- Setze ich mich mit der jetzt realen Situation auseinander?
- Passt das, was und wie ich es tue zur realen Situation?
- Berufe ich mich auf Dinge, von denen ich wünsche, dass sie wahr wären, damit meine Theorien, Standards und erlernten Vorgehensweisen passen?
Oder schärfe ich meine Handlungsmöglichkeiten entlang der vorhandenen Ressourcen und Erkenntnisse?

ZUSAMMENGEFASST....



- Ständig neue Anforderungen ist das neue normal
- Rahmensettings mit festen Rhythmen und Rollen geben Freiräume.
- Theorie und Praxis ähneln sich nicht automatisch, Ausgangslage und Ziel auch nicht - sie müssen immer wieder aktiv zueinander in Beziehung gesetzt werden. Das ist Handwerk.
- Komplexität lässt sich nicht sinnvoll reduzieren, die Realität ist komplex. Sie kann aber von verschiedenen Fachpersonen, Blickwinkeln und Ebenen aus erfasst und adaptiv bearbeitet werden.
- Ausprobieren ist nicht unprofessionell, sondern stellt Praxistauglichkeit und bewusste Priorisierung in den Vordergrund.
- "Alles anders alles neu" ist nicht der allein seligmachende Weg ...