

Das agile Manifest

als Handlungsleitlinie
für eine agile
(Kommunal-)Verwaltung



FORUM AGILE VERWALTUNG e.V.



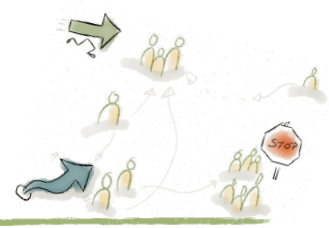
Gegründet 02/2016 in Karlsruhe
von 6 Praktikern aus der Verwaltung
und von verwaltungsorientierten Dienstleistern

Ziel: die Verwaltung für die Kultur der Agilität zu öffnen

- ✓ als Netzwerk von Praktikern
- ✓ zur praktischen gegenseitigen Unterstützung
- ✓ virtuell und physisch



ÖFFENTLICHER SEKTOR



«branchenspezifische» Schwierigkeiten

Grundauftrag und Existenzberechtigung

- Hüter von Stabilität, Verbindlichkeit, Rechtstreue, Verlässlichkeit, Gemeinwohl, Ausgewogenheit, Sicherheit

Alles Aspekte, die besonders unter Veränderungsprozessen leiden.

«Mischauftrag»

- Hoheit / Fachexpertise / Public Service ... wie: öffentliche Schule...

Ansprüche an die Verwaltung sind gegenseitig widersprüchlich:

- | | | |
|-------------------------|---|------------------------------------|
| - das Geltende schützen | ↔ | politische Entwicklungen begleiten |
| - Kundenorientiert | ↔ | dem Gemeinwohl verantwortlich |

Weniger traditionelle «Übungsfelder» als Unternehmen, lange stabiles Umfeld

- bisher kaum Innovationsdruck für kunden-/anwenderfokussierte Produkte
- lange wenig sich verändernde Kundenanforderungen, variables Kaufverhalten,
- selten Konkurrenzkämpfe von/mit Mitbietern, kaum Wettbewerb

Für VUCA wenig Erfahrung, Routine, Selbstverständlichkeit, Instrumentarien.

VUKA-MATRIX



Vorhersehbar

Volatilität

Es kommt nicht immer gleich.

Komplexität

Es kommt immer noch was nach.

Unvorhersehbar

Unsicherheit

Wird es auch wirklich so kommen?

Ambiguität

Es kommt immer anders.

Gewissheit

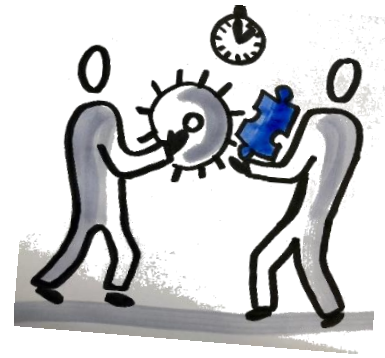
Ungewissheit



AUFTRAG der Öffentlichen Verwaltung:

- Stabilität und Verlässlichkeit schaffen,
- rechtsstaatliches Handeln sicherstellen
- Fachlichkeit garantieren

Im Fokus stehen
Gemeinwohl und Rechtsstaatlichkeit.



AUCH für die öffentliche Verwaltung gilt:

Große Veränderungen und radikale Umbrüche machen nicht vor der Amtsstube halt!



ANFORDERUNGEN, die die öffentliche Verwaltung fordern

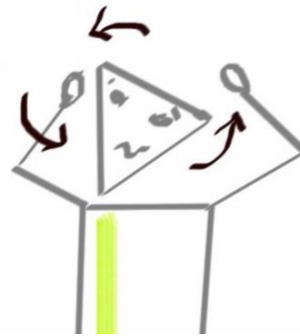
→ eine grössere Zahl Flüchtlinge

→ neue junge Alte und ihre Ansprüche an das Gemeinwesen

→ eine neu Einfluss gewinnende politische Strömung

→ neue 'alte' Eltern und ihre Ansprüche an das Gemeinwesen

→ wieder einmal eine neue Technologie



→ Mehrebenensystem EU-Bund-Länder-Kommunen

→ Spagat zwischen hoheitlichen Aufgaben und 'service public'

→ Wachsender Anspruch an Bürgerbeteiligung



AGILITÄT bedeutet nicht, das Bestehende unreflektiert in Frage zu stellen ...

... sondern bedeutet, dass wir

Individuen und
Interaktionen

Funktionierende
Lösungen

Zusammenarbeit mit
dem Kunden

Reagieren auf
Veränderungen

mehr als

Prozesse und
Werkzeuge

umfassende
Dokumentation

Vertragsverhandlungen

das Befolgen eines Plans

schätzen.

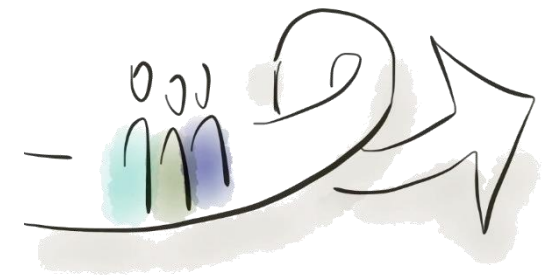


AGILITÄT ist nicht neu in der Verwaltung. Sie hat Tradition...!

Das alles ist Teil des traditionellen Verständnisses der Verwaltung.

Deswegen: Agilität ist die Renaissance, die Wiederentdeckung oder Rückbesinnung auf das Wesentliche.

Das „Weshalb“.



Grundgesetz Bundesrepublik Deutschland

Den Gemeinden muss das Recht gewährleistet sein,

- alle Angelegenheiten der örtlichen Gemeinschaft
- im Rahmen der Gesetze
- in eigener Verantwortung zu regeln.

Auch die Gemeindeverbände haben im Rahmen ihres gesetzlichen Aufgabenbereiches nach Maßgabe der Gesetze das Recht der Selbstverwaltung.



Die 12 Prinzipien des agilen Manifest sind die Basis einer agilen Verwaltung, ...

... denn dort ist alles enthalten, was es braucht, um im Kontext der Komplexität zu adäquaten Ergebnissen zu kommen:

- iteratives-inkrementelles Arbeiten
- Offenheit für Veränderungen
- Interdisziplinäre, cross-funktionale, selbstorganisiertes Arbeiten in Teams
- Ergebnisorientiertes Arbeit im Sinne von anwender- und kundenorientierung
- Nachhaltigkeit im Sinne gleichmäßiger Arbeitslast



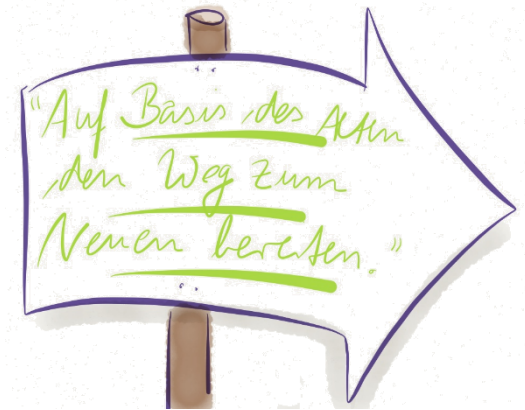


Die Herausforderung

- der IST-Zustand
oder warum so viele Menschen
im ÖD gefrustet sind.



DIE WELT IST KOMPLEX!



Das Unplanbare ist nicht die Ausnahme, es ist Normalzustand.

Tradierte Strukturen stoßen immer öfter an ihre Grenzen.

Sie sind nicht auf Komplexität ausgerichtet.



Altes Problem – nach wie vor aktuell

Organisierte Unverantwortlichkeit:

Alles ist geregelt

– nur nicht die Verantwortlichkeit.



Mit Humor ausgedrückt ...

Frage eines Passanten auf der Straße:

"Entschuldigung, wo bitte geht's denn hier zum Bahnhof?"

Es antwortet ...

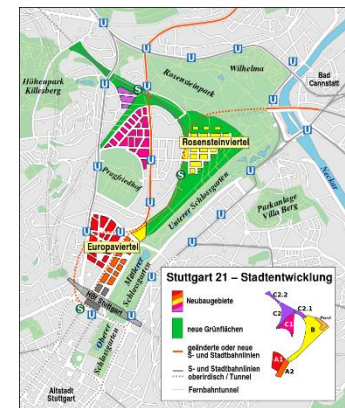
- der Verwaltungsbeamte:
"Dafür bin ich nicht zuständig. Ich werde Ihre Anfrage aber weiterleiten!"
- der Verwaltungsjurist:
"Tut mir leid, Beratungsdienstleistungen für Privatpersonen sind den Rechtsanwälten vorbehalten!"

...



Beispiele aus den Bereichen

- eGovernment
- Jugendhilfe
- Bauplanung
- Stadtentwicklung



Umgang mit Veränderungen und Unsicherheit ...

Berufen auf erlernte (Fach-)Theorie oder auf geregelte Abläufe / Prozesse

«Wir halten uns da dran. Selbst wenn unsere Prozesse sichtlich nicht wirklich dem entsprechen, was da vor uns auf dem Tisch liegt.

Weil die uns die Sicherheit und die Rechtfertigung geben,
dass sicher wir sicher nichts falsch gemacht haben.

Denn wir haben uns ja an Fachstandards und Vorgaben gehalten.

Wenn's nicht gut kommt? Uns kann man nichts vorwerfen... ..»

Produktqualität?

Kundennähe?

Innovationsfähigkeit?

Potential-
entwicklung?



KULTURPRÄGENDE SOZIALISATION.

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

sind Garanten für Erfolg, stetiges Wachstum und Wohlstand.

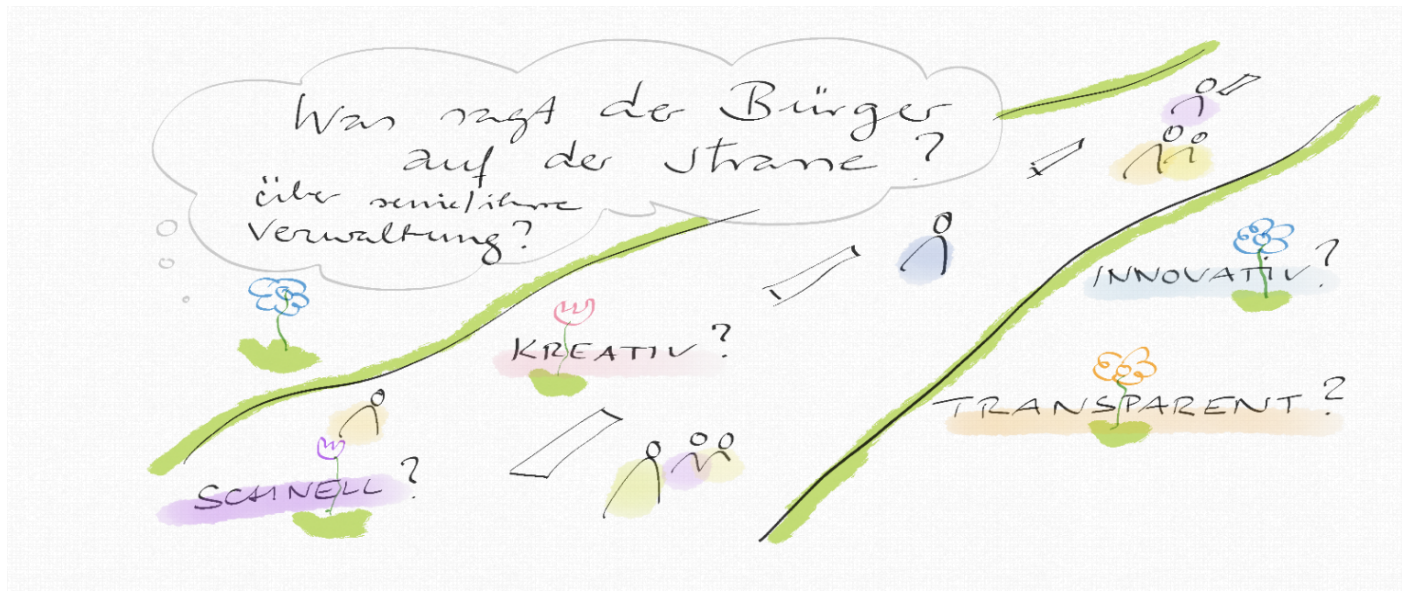


Das hat lange so gestimmt und funktioniert...

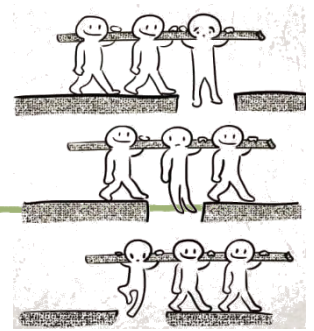


Die Agile Verwaltung –

unsere Vision
für die öffentliche Verwaltung
als erste Skizze.



Die Agile Verwaltung ...



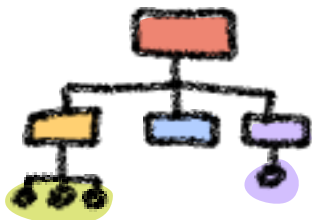
- nimmt das Ganze in den Blick,
- bildet cross-funktionale verantwortliche Teams,
- die mit überschaubaren Änderungen und Teilergebnissen experimentieren,
- die Anspruchsberechtigten einbeziehen,
- sich regelmäßiges Feedback von innen und außen verschaffen
- und so ihr System immer wieder angemessen wird.

AKTEN- und GESCHÄFTSVERLÄUFE

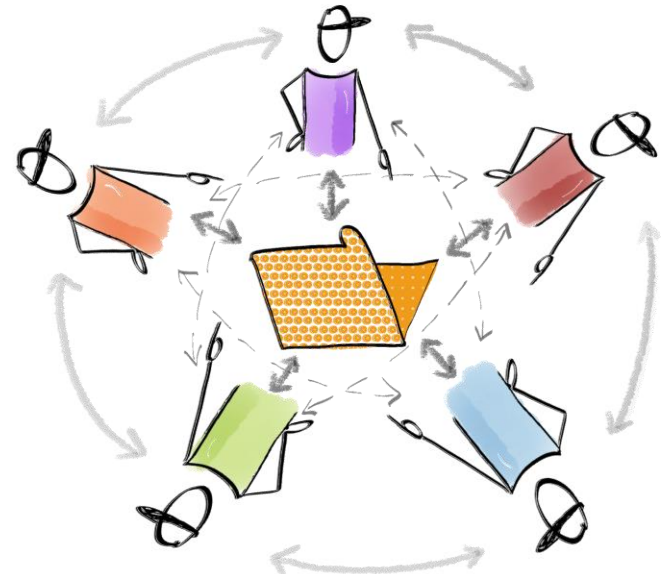
analoge Strukturen



Arbeitsorganisation



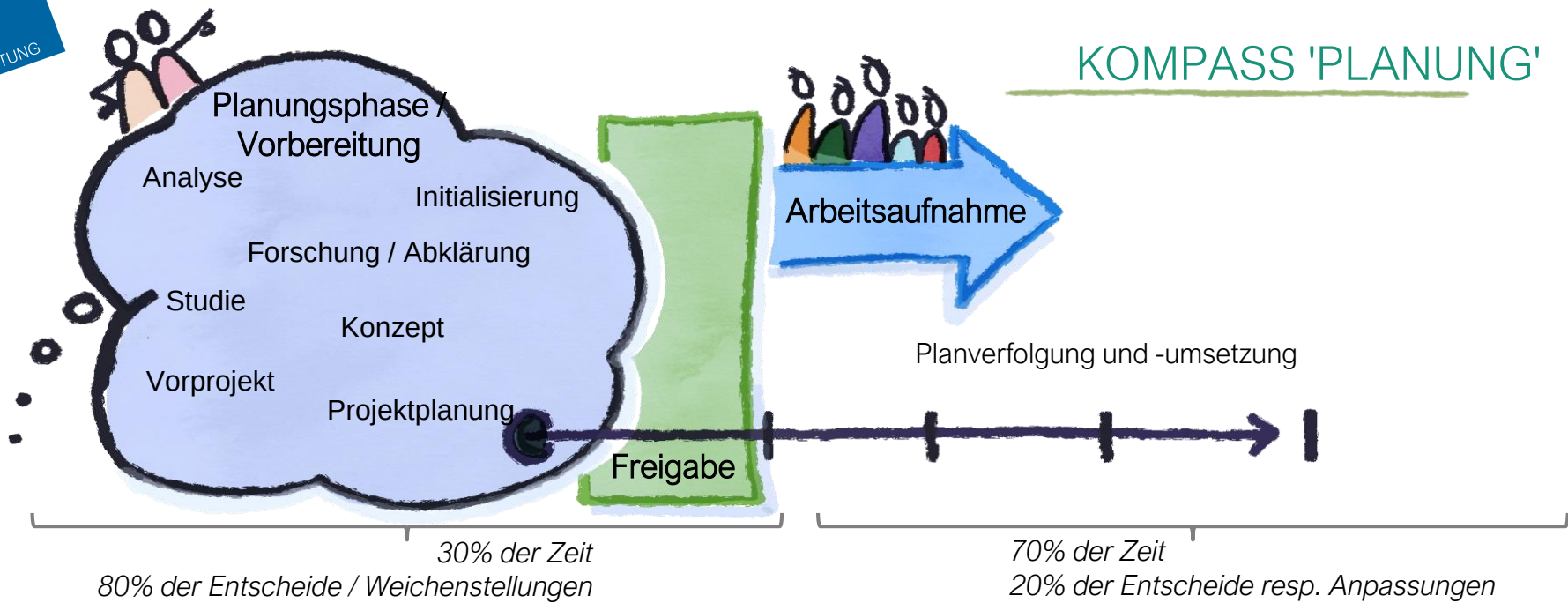
digitale Welt



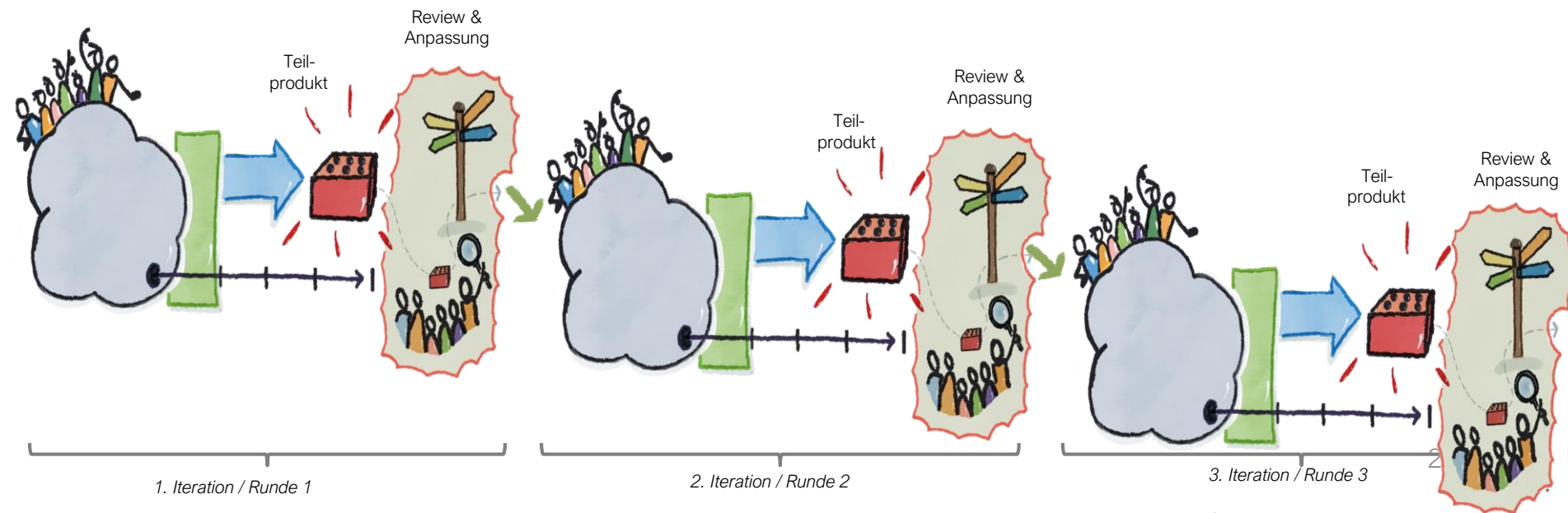
Arbeitsorganisation



KOMPASS 'PLANUNG'



KOMPASS 'ADÄQUATHEIT' & ANPASSUNGSFÄHIGKEIT



ETAPPIERTER LEAD



Adaptierte definierte Leitung
mit Bezug zu Etappe und Produkt

IST-Analyse

Modellentwicklung

Redaktion

Politischer Prozess

Realisierung



ETAPPIERTER LEAD

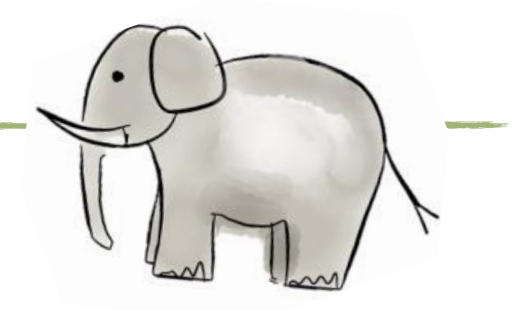


Verlaufsteam aus Stäben und Linie

- Die Zusammenarbeitsform wechselt, alle sind beteiligt - mal als Teammitglieder, mal im koordinierenden Lead
 - Verantwortung liegt im Verlaufsteam
 - Hierarchie nicht komplett in Frage gestellt, aber adaptiert
 - Bei Teamzusammenstellung einplanen
-
- IG QUALITÄT



PARTNERSCHAFTSKULTUR



- mit geklärten situativen zielbezogenen Rollen
mehr als mit starren Funktionen
- im Rhythmus mehr als in Fristen
- in einem Netzwerk mehr als in linearer Linie
- mit Teilprodukten mehr als in grossen Würfeln
- von "Das soll es sein." zu "Das haben wir."
Was kostet das *Was machen wir damit*
an Zeit und Geld? *<alles> <zuerst>?*



ZUSAMMENFASSUNG I

- Ständig neue Anforderungen ist das neue Normal das ist ein Musterbruch.
- Theorie und Praxis ähneln sich immer weniger automatisch, Ausgangslage und Ziel auch nicht – sie müssen immer wieder aktiv zueinander in Beziehung gesetzt werden.

Das ist Handwerk...



ZUSAMMENFASSUNG II

- 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
- es stellt Praxistauglichkeit und bewusste Priorisierung in den Vordergrund.
- "Alles anders alles neu" ist nicht der allein seligmachende Weg.

