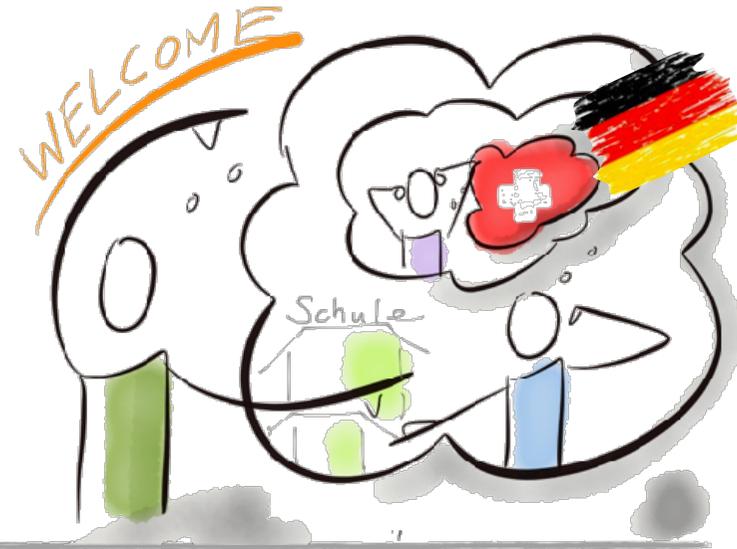


Agile Arbeitsformen und Spielfelder.



Möglichkeiten
und
Handlungsoptionen
in der öffentlichen Verwaltung ...

Flüchtlingskrise...
Fridays for Future...
Gilets jaunes...



...Verwaltungskrise



«Gutenberg Moment» und VUKA

1997

2001

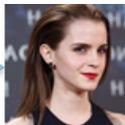
2007

2010

2017

2025

2037



VUKA

Volatility

- Unbeständigkeit, immer höhere Innovations- und Änderungsgeschwindigkeit

Uncertainty

- Unsicherheit, unplanbare Wellen und Einflüsse

Complexity

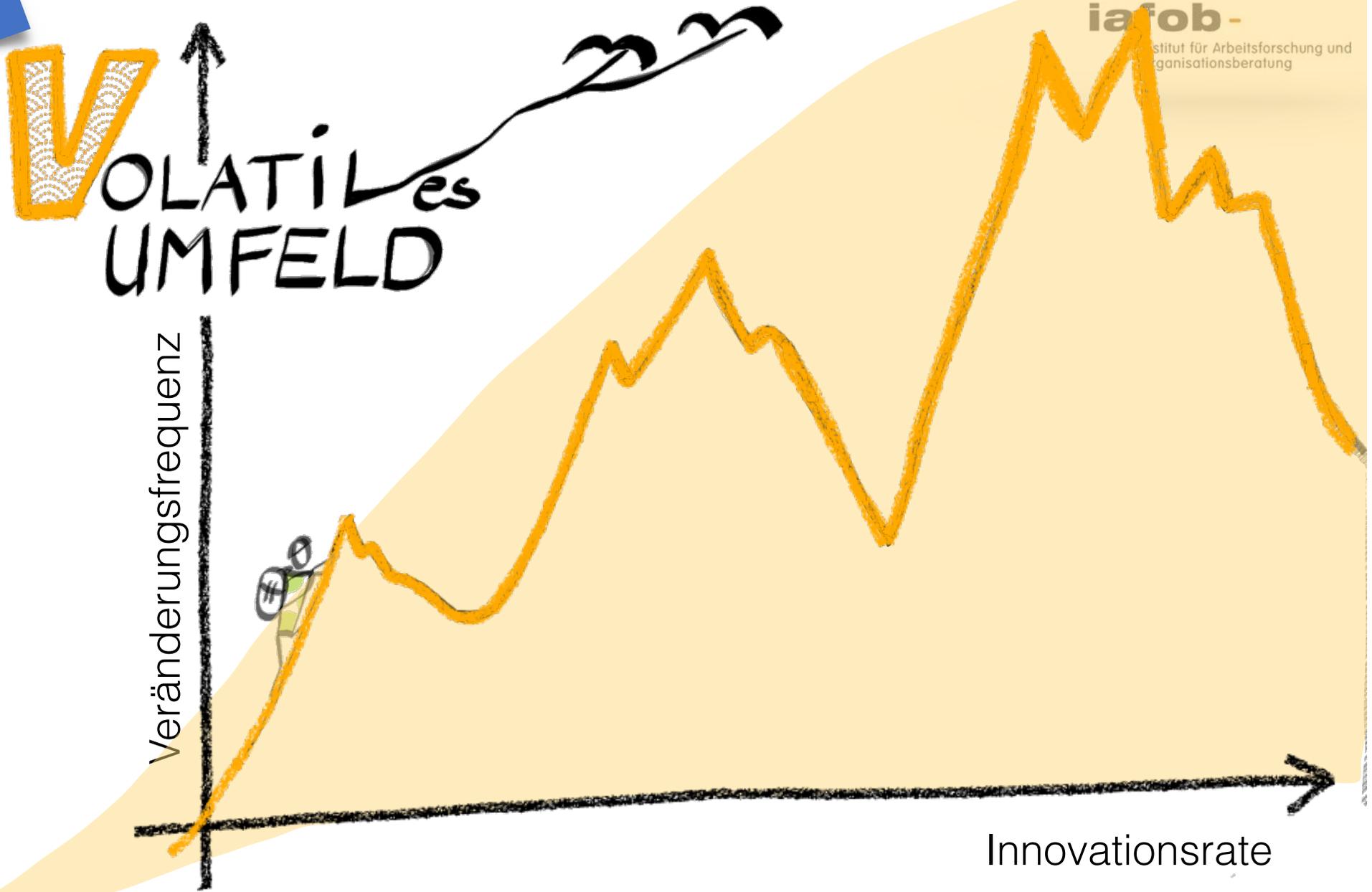
- Komplexität, stark vernetzte Einflüsse, wenig Ursache-Wirkung

Ambiguity

- *Mehrfachlesbarkeit, Neues ist noch nicht interpretiert, der gemeinsame Kanon schrumpft*

#metoo / Twitter / Fridays for future ...



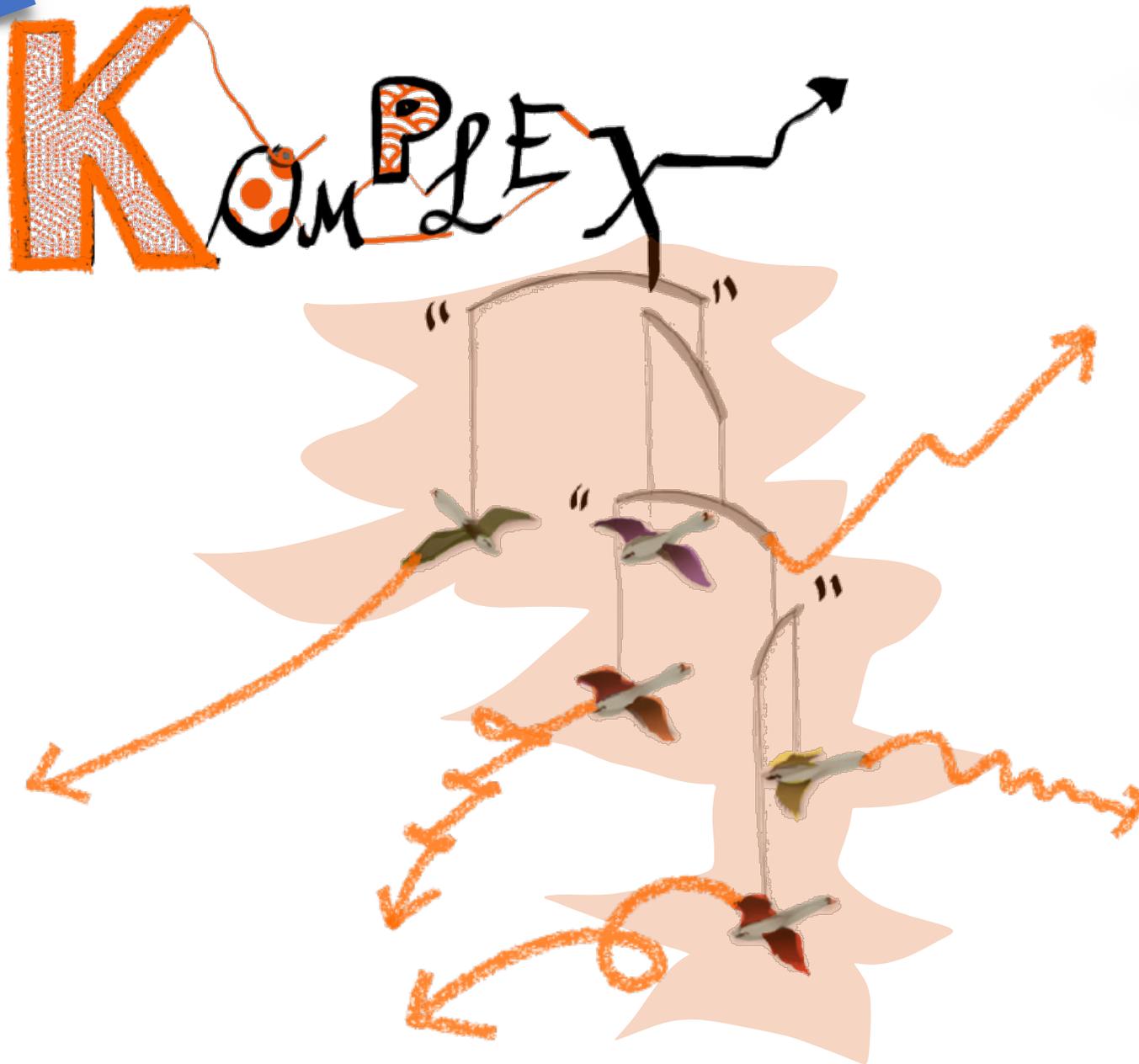


Änderungs- und Innovationsgeschwindigkeit
steigend -> Unbeständigkeit

UNSICHER



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



Stark vernetzte Einflüsse,
wenig Ursache / Wirkung-Effekte erkennbar

A MBIGUITÄT → MEHRFACHLESBAR

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



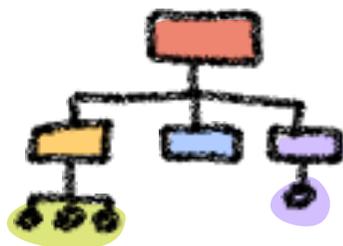
Neues ist noch nicht interpretiert oder eingeordnet, der gemeinsame „Kanon“ schrumpft.

AKTEN- UND GESCHÄFTSVERLÄUFE

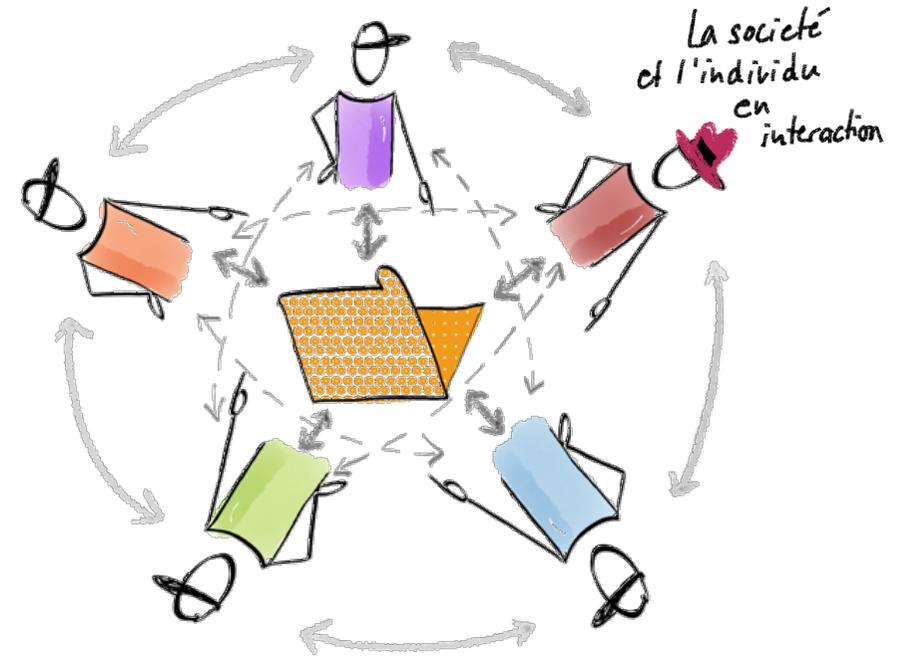
analoge Strukturen



Arbeitsorganisation



digitale Welt



Arbeitsorganisation



EDV

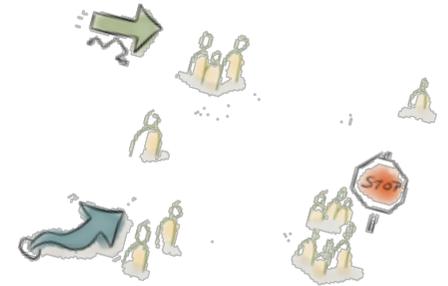
ÖFFENTLICHER SEKTOR.

«branchenspezifische» Schwierigkeiten

Grundauftrag und Existenzberechtigung

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

Alles Aspekte, die besonders unter Veränderungsprozessen leiden.



«Mischauftrag»

- Hoheit / Fachexpertise / Service Public ...

z.B. öffentliche Schule

Ansprüche an die Verwaltung sind gegenseitig widersprüchlich.

Weniger traditionelle «Übungsfelder» als Unternehmen, lange stabiles Umfeld

- Innovationsdruck ?
- „Kunden“anforderungen wie variables Kaufverhalten ?
- Konkurrenzkämpfe von/mit Mitانبietern, Wettbewerb ?

—> *Für VUCA wenig Erfahrung, Routine, Selbstverständlichkeit, Instrumentarien.*

UMGANG MIT VERÄNDERUNGEN UND UNSICHERHEIT.

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

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.

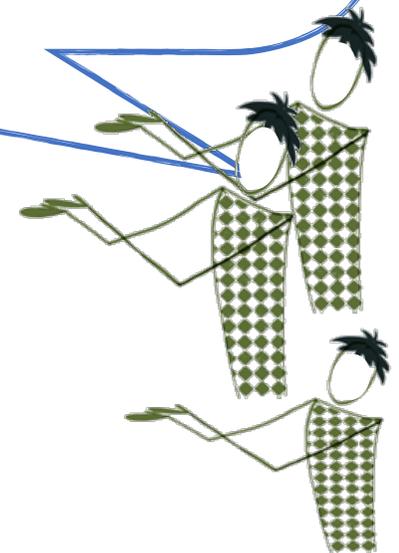
Wenn's nicht gut kommt? Uns kann man nichts vorwerfen... .»

Produktqualität?

Bürgernähe?

Innovations(-anpassungs-)fähigkeit?

Potential-
ausschöpfung?



DIE WELT IST KOMPLEX ...

Das Unplanbare ist nicht die Ausnahme, es wird Normalzustand.

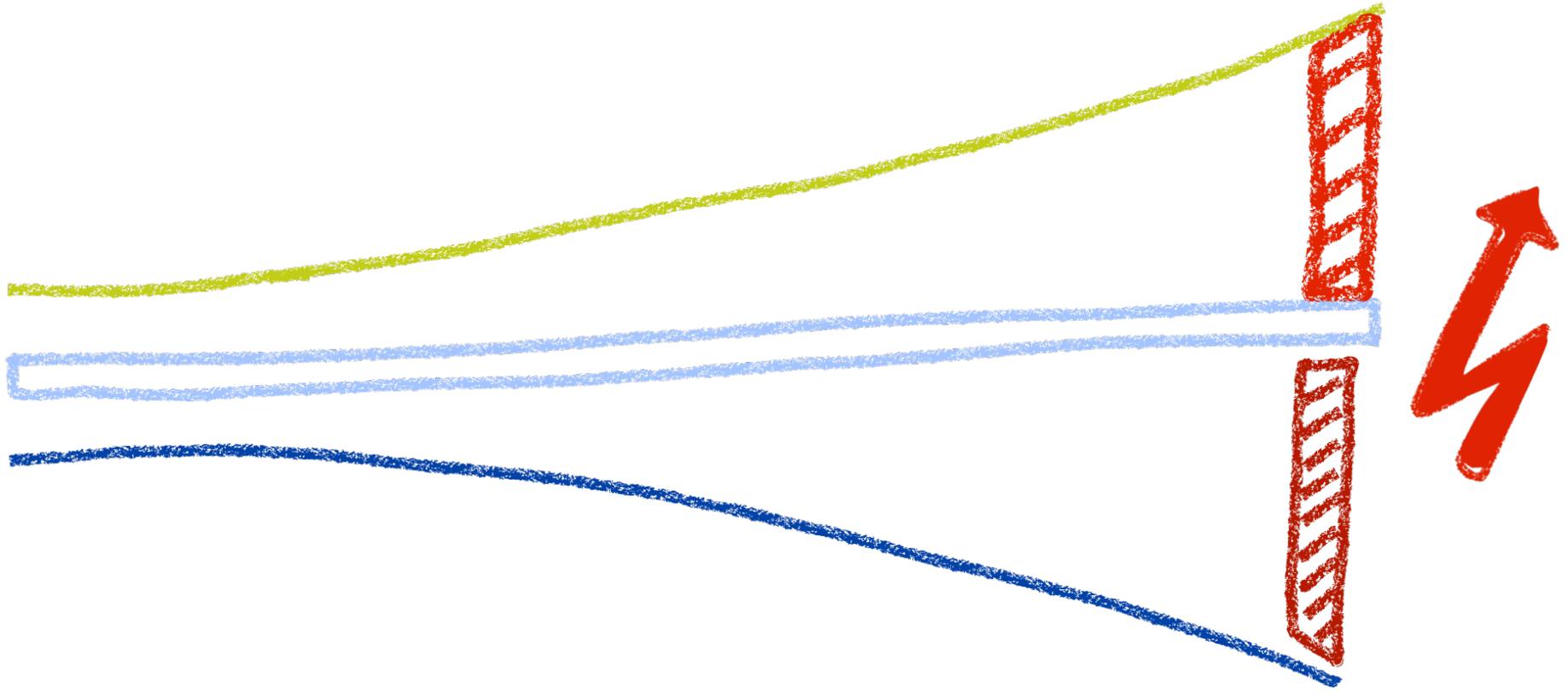
Tradierte Strukturen stoßen so immer öfter an ihre Grenzen.

Sie sind nicht auf Komplexität ausgerichtet.

Eine der Konsequenzen: ...



... UND DYNAMISCH.



AGILITÄT UND VERWALTUNG

Handlungsoptionen
für die öffentliche Verwaltung
als erste Skizze (*permanent beta)



FAUSTREGELN ZU AGILEN SPIELFELDERN ...

mehr als Detaillösungen buchstabengetreu abzuarbeiten:

Das Ganze in den Blick nehmen,

mehr als Silos aufrechtzuerhalten:

cross-funktionale produktbezogene Teams bilden,

mehr als routinemässig Standards zu folgen:

mit überschaubaren Änderungen und Teilprodukten experimentieren.

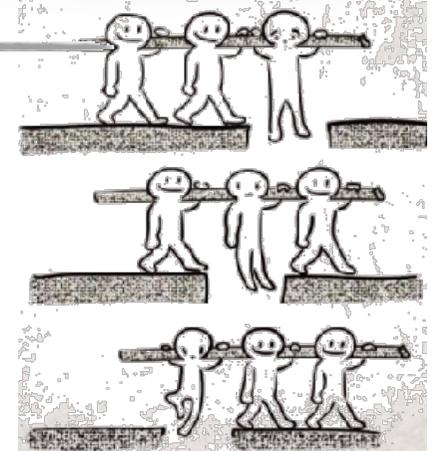
mehr als es selbst aus Verwaltungssicht besser zu wissen:

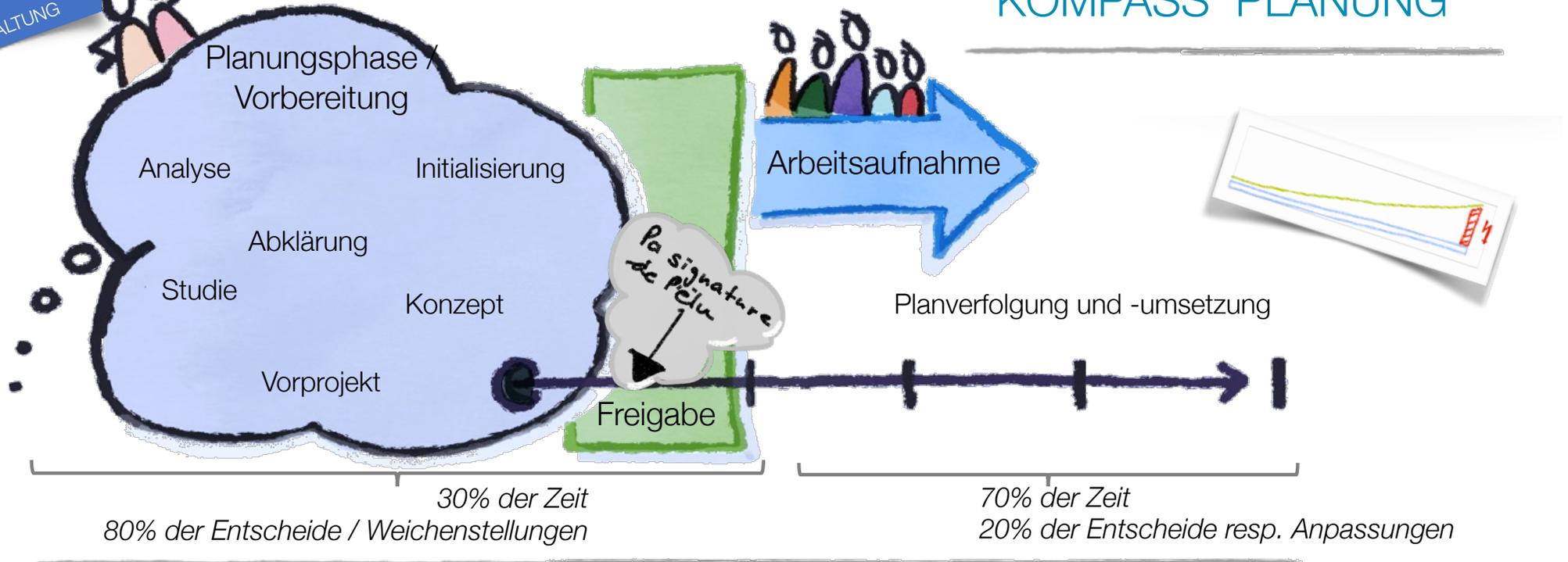
Die Anspruchsberechtigten einbeziehen,

mehr als im altbekannten Eigenen zu bleiben und sich von Aussensicht abzuschirmen:

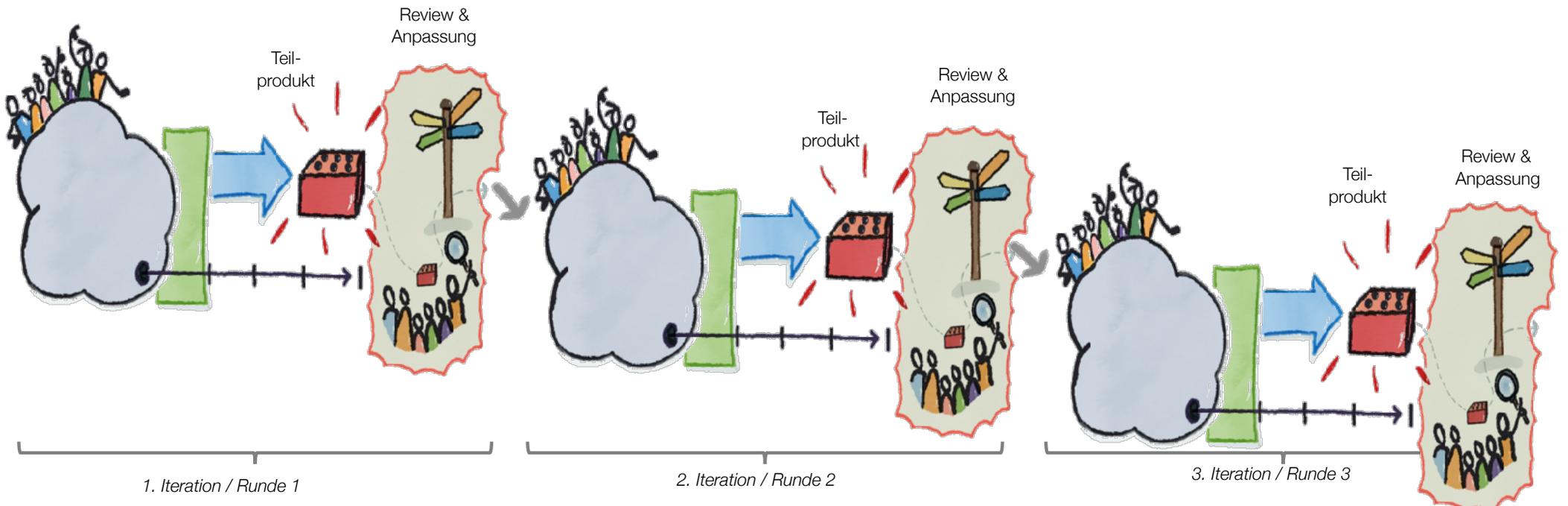
sich regelmäßiges Feedback von innen und außen verschaffen

und so die Organisation immer wieder angemessen machen.





KOMPASS 'ADÄQUATHEIT' & ANPASSUNGSFÄHIGKEIT



AUFGABENVERTEILUNG.

1 2 3 4 5

AUFGABENVERTEILUNG.



Frau vor
Landschaft

1 2 3 4 5



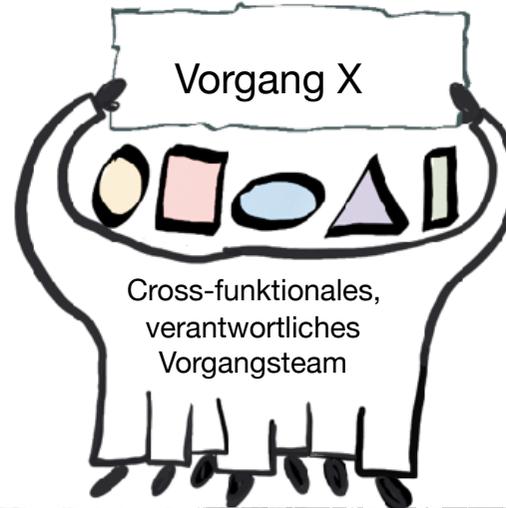
The image displays a sequence of five stages for coloring the Mona Lisa painting, labeled 1 through 5. Stage 1 is a black and white line drawing. Stage 2 is a light gray line drawing. Stage 3 shows the painting with a red dress. Stage 4 shows the painting with a dark blue dress. Stage 5 is the original, fully colored painting.

Grundlegende Anpassungen:

- Teams als zentralere Organisationseinheit als Abteilungen
- Vorgangsbezogene Rollen mehr als hierarchische Funktionen
- Geteilte kollektive Verantwortung
- Offene Auftragserteilung <Zielraum statt Smart-Ziel>
- Iterative inkrementelle Arbeitsrhythmen
- Haltung und Menschenbild

Werkzeuge und Infrastruktur:

- Backlog/Kanban-Logiken:
Real-time Visualisierung der aktuellen Stände
- Angepasste Kollaborationsgefäße:
Standups, Reviews, Retrospektiven etc.

**Skill-Sets:**

- Kooperation
- Kommunikation
- Integrierte Feedback- und Reflexionsmethoden
- Priorisierung
- Kollektive Entscheidungsfindung
- Agile und kollaborative Methoden
- Laterale Führung
- Umgang mit Nicht-Wissen und Unplanbaren

Kulturelemente:

- Regelmässige Rollenklärungen mehr als fixe Positionen
- Offene Auftragserteilung
- Lösungsfindung mehr als Verordnung
- Markt / Börse zur Allokation von Mitgliedern zu Teams zu Vorgängen oder Projekten
- Prinzipien, Priorisierungen und Kriterien mehr als Weisungen
- Einführung visueller Kollaborationsmethoden
- «Fehler machen schlauer» – Kulturtechniken (permanent beta)
- Interaktion und Individuen mehr als Prozesse und Werkzeuge
- Funktionierende Ergebnisse mehr als Standards und Regeln
- Reagieren auf Veränderung mehr als das Befolgen eines Plans

Agil heisst unter anderem:

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



- ✓ Der professionelle Umgang mit dem Nicht-Planbaren und dem Nicht-Wissen wird zur Schlüsselkompetenz.

nach: Prof. H. Willke, Kontextsteuerung

- ✓ 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
an Zeit und Geld?* *Was machen wir damit
<alles> <zuerst>?*

- ✓ 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.
- ✓ Der professionelle Umgang mit dem Nicht-Planbaren
und dem Nicht-Wissen wird zur Schlüsselkompetenz.

nach: Prof. H. Willke, Kontextsteuerung

Standards. Planung.

Das ist Handwerk...



ZUSAMMENFASSUNG II.

- ✓ Komplexität lässt sich nicht sinnvoll reduzieren, wenn die Realität komplex ist.
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.
- ✓ "Macht nicht die Verwaltung agil, löst Situationen mit agilen Haltungen oder Handlungen, wenn's hilft.

