

FORSCHUNG, ENTWICKLUNG, BERATUNG  
FÜR STAAT UND VERWALTUNG

SHI

STEIN  
HARDENBERG  
INSTITUT

# WEBINAR: AGILEN FÜHRUNGS- UND ARBEITSMETHODEN

Berlin, 21.04.2023

Philipp Kuscher (M.A.)

# AGENDA



- 10:00 – 10:15 Uhr *Begrüßung und Reflexion*
- 10:15 – 11:00 Uhr *Quo Vadis Agilität? (Einordnung)*
- 11:00 – 11:05 Uhr *Kaffeepause*
- 11:05 – 11:50 Uhr *Agile Methoden (inkl. Übung)*
- 11:50 – 12:00 Uhr *Checkout*



Christina Dozenko



Stephan Löbel



Philipp Kuscher



Prof. Dr.  
Tino Schuppan



Nils Herzberger



Prof. Dr.  
Achim Seisreiner



Prof. Dr.  
Thomas Off



Prof. Dr.  
Martin Brüggemeier



Prof. Dr.  
Dominik Vogel



Marco Brunzel



Stefanie Köhl



Sirko Hunnius

## MISSION UND SELBSTVERSTÄNDNIS

STAATS- UND VERWALTUNGSMODERNISIERUNG KONSTRUKTIV-KRITISCH BEGLEITEN UND AKTIV GESTALTEN  
ANWENDUNGSORIENTIERT DIE WIRKUNG VON IT UND ORGANISATORISCHE GESTALTUNG ERFORSCHEN  
WISSENSCHAFTLICHE ERKENNTNISSE IN INTERAKTIONSORIENTIERTE METHODEN TRANSFERIEREN

## AUSGEWÄHLTE TOOLS & METHODEN

- MODULO** Professionalisierte Erhebung von Prozessen mit haptischen Bausteinen + digitale Überführung  
**LIMO** Informationsbedarf von Leistungen haptisch und digital erheben und weiterverwenden  
**AKZEPTO** Akzeptanz- und Wirkungsevaluation während und nach (IT-)Reformmaßnahmen  
**WIKO** Demografie-sensitive Wissenssicherung- und Kompetenzevaluation mit haptischen Bausteinen

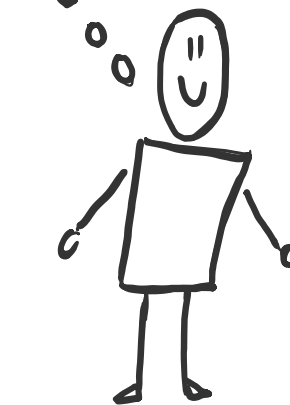
## EXEMPLARISCHE FORSCHUNGSTHEMEN

- “New Work“ in der öffentlichen Verwaltung – Führung in digitalen Räumen, Agilität, PSM usw.
- Digitalisierung und Strukturwandel – Prozessmanagement, Akzeptanz; eAkte Einführung
- Wissenssicherung und Kompetenzen bei und in digitalisierten Strukturen



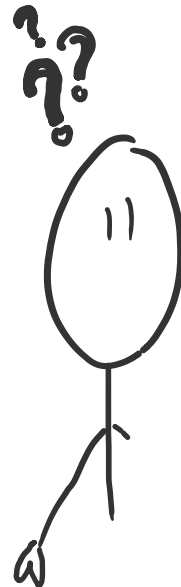
# VORSTELLEN DER TEILNEHMER/INNEN

Bitte stellen Sie sich kurz vor und erzählen uns von Ihren Erfahrungen im Umgang mit agilen Methoden in Ihrer Organisation?



# MYTHOS AGILITÄT?

Weder in der Praxis, noch in der Forschung existiert ein einheitliches Verständnis von Agilität, also was verbirgt sich eigentlich dahinter?



**Was assoziieren Sie mit Agilität?**

Bitte malen oder notieren Sie Ihre Assoziationen

# ZIELE DES WEBINARS: CRASHKURS

## 1) Während des Seminars:

- Lernen, Einordnen, Reflektieren
- Agile Werte/Prinzipien mit Tools (Methoden, Übungen, Lernspiele) ausprobieren



## 2) Am Ende des Seminars:

Impulse zu folgenden Fragen erhalten

- Was verbirgt sich hinter Agilität und agilen Prinzipien?
- Warum, wo und wie kann Agilität in der ÖV unterstützen?
- Was verändert sich durch Agilität in der Organisation für Sie als Führungskraft und was gehört dazu ein Agile Führungskraft zu sein?
- Welche agile Tools (Methoden, Übungen, Lernspiele) gibt es für Führungskräfte und wie sind sie anzuwenden?



# *QUO VADIS AGILITÄT? (EINORDNUNG)*

Volatile  
Uncertain  
Complex  
Ambiguous

VUCA  
Welt

Dynamik, Unsicherheit,  
Komplexität und Mehrdeutigkeit als  
wachsende Herausforderungen

## Beispiele:

- Disruptive Ereignisse, z. B. Finanzkrise, Flüchtlingswelle
- Digitalisierung am Arbeitsplatz: Digitalisierung von Büroarbeit, Vernetzte Digitalisierung, „Neue“ Digitalisierung
- Informationsüberflutung
- Dynamischer, technologischer Wandel
- Scheiternde, kostspielige Projekte
- Verändertes Kunden-/Bürgerverhalten („Der informierte Bürger trifft zuständigkeitsorientierte Verwaltung“)
- Diversifizierung von Lebensentwürfen
- Wachsende Anforderungen der Stakeholder (Politik, Bürger, Unternehmen)
- Entkopplung von Vollzug und Gesetzgebung bei der Entwicklung neuer Gesetze
- Starre Strukturen und geringer Output
- Fachkräftemangel
- Wertewandel der Beschäftigten

usw.



# AGILER URKNALL: DAS AGILE MANIFEST

17 Softwareentwickler verfassen im Jahr 2001  
Werte und Prinzipien agiler Softwareentwicklung

## Vier zentrale Inhalte



**Individuen und Interaktionen**

... haben Vorrang vor Prozessen und Werkzeugen

**Eingehen auf Veränderungen**

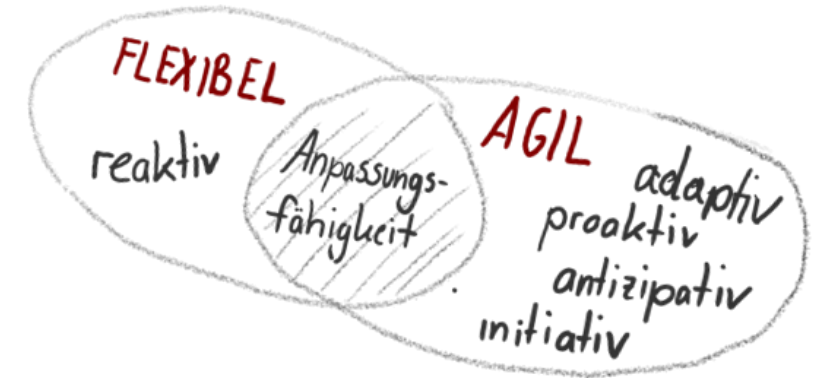
... hat Vorrang vor strikter Planverfolgung

**Zusammenarbeit mit Kunden**

... hat Vorrang vor Vertragsverhandlungen

**Funktionierende Lösungen**

... haben Vorrang vor ausgedehnter Dokumentation



# DAS BÖSE A-WORT: IST AGILITÄT AUSLAUF- ODER ZUKUNFTSMODELL?



ALSO ICH HABE BESCHLOSSEN,  
DASS IHR KEINE ZEIT FÜR  
RETROS UND PLANNING HABT.



ICH WERDE EUCH STATTDESSEN  
SAGEN, WAS IHR TUN SOLLT UND  
FEEDBACK GEBEN.

Modewort Agilität nimmt immer mehr eine fast „geächtete“ Stellung ein

- Inhalte, die der Begriff umfasst, bleiben aber häufig auf der Strecke
- In den meisten Fällen wird Agilität nur noch nicht konsequent genug gelebt
  - Agilität wird zu eindimensional betrachtet – und meist zu methodisch
  - Agile Experimente sind schön – aber viel zu wenig
  - Agilitätshinderliche Organisations-/Führungsstrukturen sind individuell zu knacken
  - Nur neue Erfahrungsräume verändern Kultur und Mindset nachhaltig
  - HR versagt meistens als Katalysator für die agilen Transformationen **USW.**

Konsequent eingesetzt, ist Agilität ein Zukunftsmodell, das Organisationen dabei unterstützen kann ...

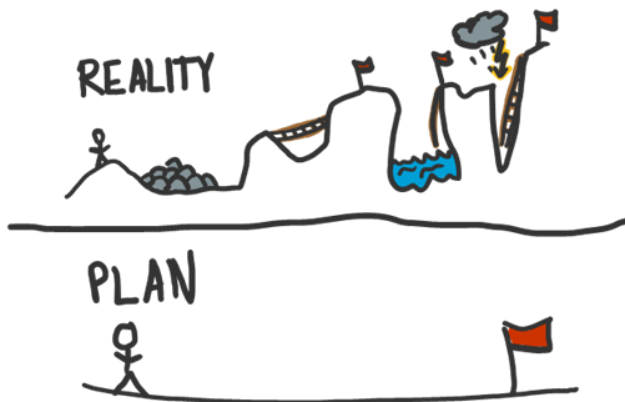
# ... MIT DYNAMIK UND UNSICHERHEIT UMZUGEHEN

## Drei Dinge, von den wir wünschen, sie wären wahr ...

- Der **Auftraggeber** weiß, was er will.
- Der **Realisierer** weiß, wie es zu erstellen ist.
- Nichts ändert sich im **Verlauf**.

## Drei Dinge, mit denen wir leben müssen ...

- Der **Auftraggeber** entdeckt unterwegs genauer, was er wirklich benötigt.
- Der **Realisierer** entdeckt schrittweise, wie Gewünschtes zu erstellen ist.
- Vieles ändert sich im **Verlauf**.



**Auftraggeber:** Vorgesetzte, Kunden, gesetzliche Vorgaben, Politik, Referatsleitung, ...

**Realisierer:** Sachbearbeitung, Projektleitung, Fachkraft, ...

**Verlauf:** Projektverlauf, Fragestellung, Geschäftsprozess, Kriseneinsatz, ...

## ... MIT KOMPLEXITÄT UMZUGEHEN

AGILES VORGEHEN

### CYNEFIN MODELL

#### Komplex

- Ursache-Wirkung unklar und keine richtige Antwort
- **Ausprobieren** – Erkennen – Reagieren → Emergent Practice
- Mustererkennung
- Bsp.: Soziale Beziehungen, politische Entscheidungen, neue Fachanwendung entwickeln

#### Kompliziert

- Ursache-Wirkung vorhanden und mehr als eine richtige Antwort
- Erkennen – **Analysieren** – Reagieren → Good Practice
- Experten gefordert
- Bsp.: Mechanische Uhr bauen, Computer reparieren, Umgang mit neuer Software erlernen

#### Unordnung

#### Chaotisch

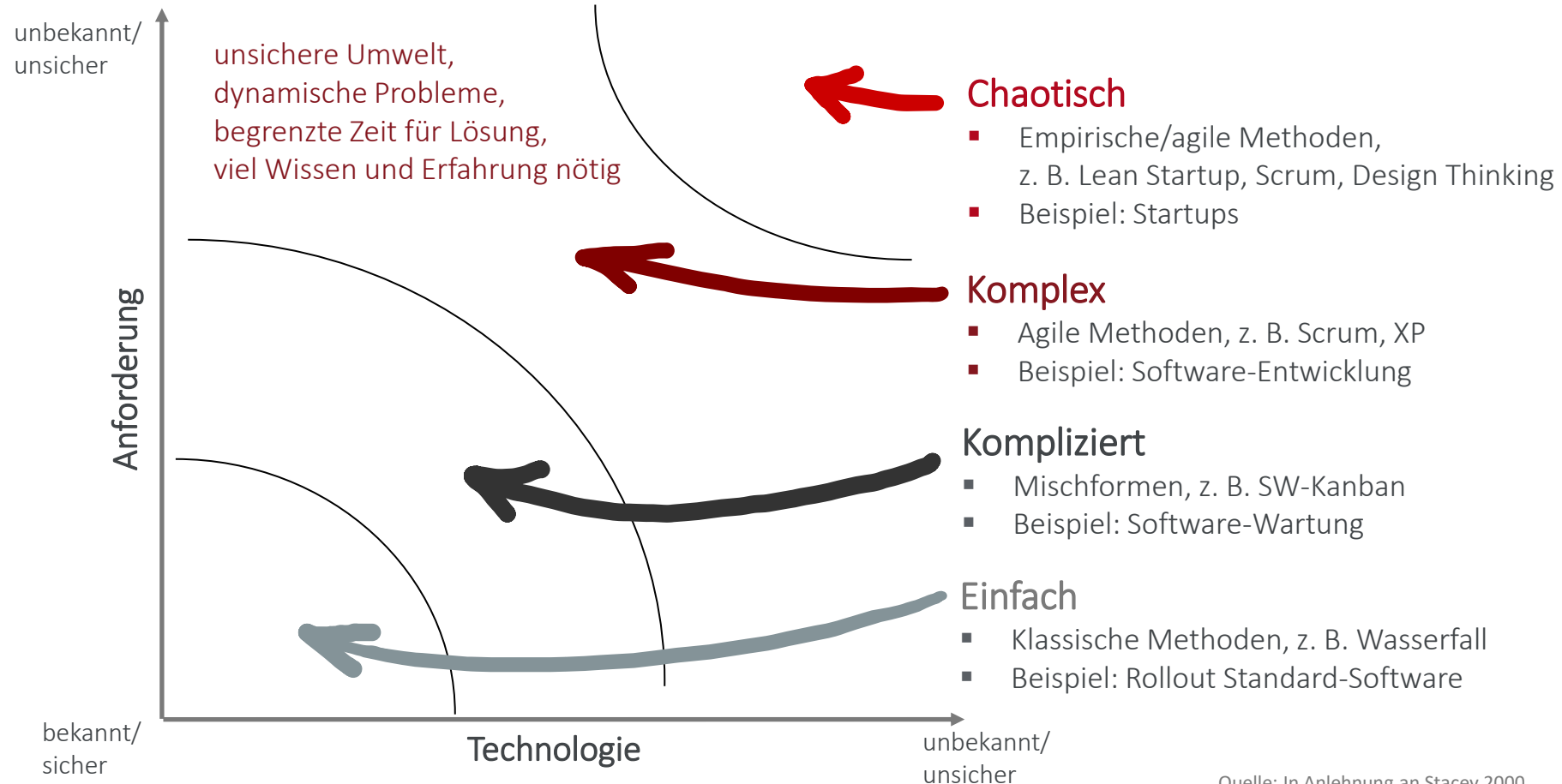
- Ursache-Wirkung nicht vorhanden und Entscheidungen unter Zeitdruck
- **Handeln** – Erkennen – Reagieren → Novel Practice
- Hauptsache Handeln
- Bsp.: Brand, Finanzkrise, Flüchtlingswelle

#### Einfach

- Ursache-Wirkung offensichtlich und eine richtige Antwort
- Erkennen – **Kategorisieren** – Reagieren → Best Practice
- Definierte Prozesse
- Bsp.: Lampe mit Lichtschalter betätigen, Formular ausfüllen, Hauspost verteilen

# SINNVOLLER EINSATZ AGILER METHODEN

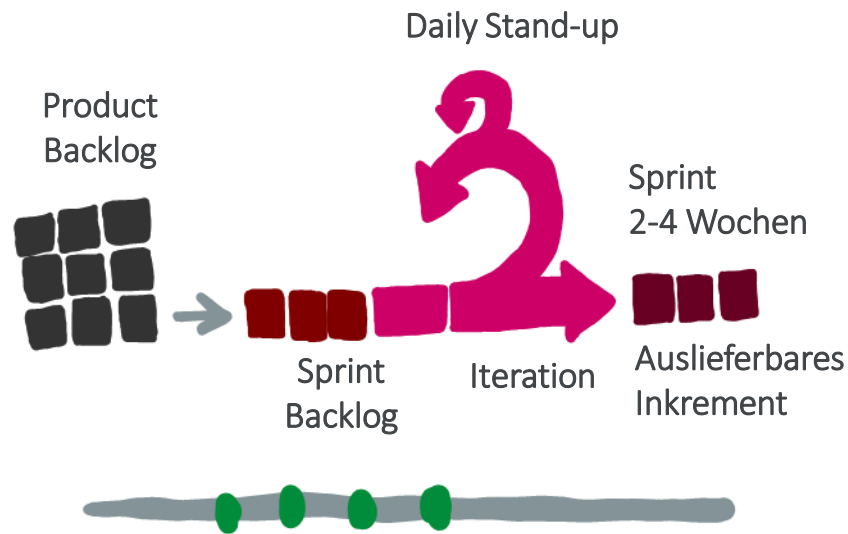
## Komplexitäten nach Stacey



Quelle: In Anlehnung an Stacey 2000.

# AGILES UND KLASSISCHES (WASSERFALL-)VORGEHEN

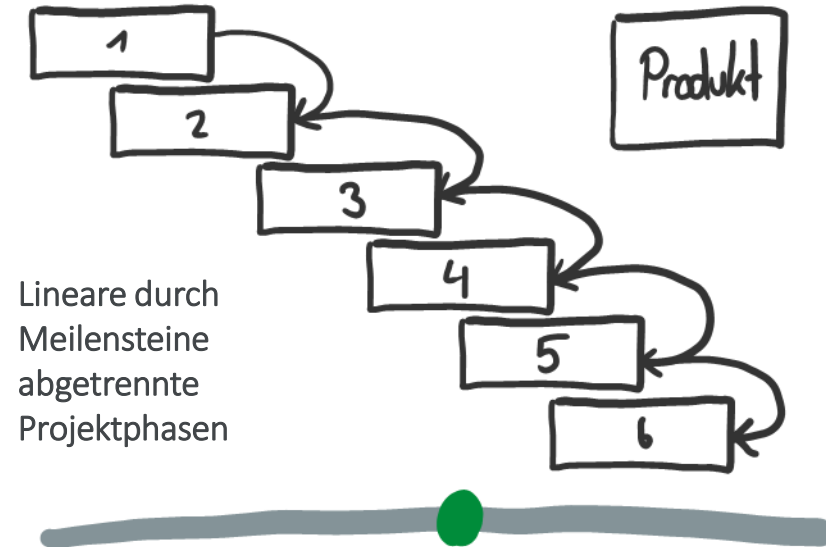
**Agiler Projektverlauf – iterativ-inkrementelles Vorgehen**  
komplexe Probleme und dynamisches Umfeld



**MVP (Minimum Viable Product)**

nach jeder Iteration ein lieferfähiges Produktinkrement

**Klassischer Projektverlauf – monolithischer Ansatz**  
komplizierte Probleme und stabiles Umfeld



**Monolith**

gesamtes Produkt nach Ablauf der Phasen geliefert

# GEGENÜBERSTELLUNG: AGILES UND KLASSISCHES VORGEHEN

ANSATZ	KLASSISCH	AGIL
ANFORDERUNG	zum Projektstart bekannt	grober Plan, Anforderungen dynamisch
PROZESS	sequentiell	iterativ
PRODUKT	vollständig spezifizierbar	immer auslieferbare Inkremente
KUNDE	Einbeziehung zu Beginn und Ende	Einbindung während Projektlaufzeit
STEUERUNG	Zeitplan	Produktumfang
TEAM	<ul style="list-style-type: none"> <li>große Teams</li> <li>hierarchisch organisiert</li> <li>Spezialisten</li> <li>Kommunikation über Dokumente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>kleine Teams</li> <li>Selbstorganisiert</li> <li>Generalisten</li> <li>direkte Kommunikation</li> </ul>
BERICHTSWESEN	schriftliche Dokumentationspflicht	Vorstellung des Produktinkrements
RISIKEN	sammeln sich am Phasenende	über fortlaufend stetiges Controlling minimiert
VORTEILE	<ul style="list-style-type: none"> <li>Klar abgegrenzte Phasen</li> <li>Einfach Kontroll- und Planungsmöglichkeiten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Höhere Anpassung während Entwicklung</li> <li>Schnelle Umsetzung von Produktinkrementen</li> <li>Freiräume und Eigenständigkeit</li> <li>Hoher Grad an Transparenz</li> </ul>
NACHTEILE	<ul style="list-style-type: none"> <li>Akzeptanz nach Ablauf der Phasen klar</li> <li>Wenig Abstimmung im Team</li> <li>Kaum Möglichkeit auf Änderung zu reagieren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hoher Kommunikationsaufwand</li> </ul>

• Produkt-Fokus  
 • Dokumentation  
 • Hierarchie  
 • Bekannte Anforderung  
 • Sequenzen

• Stakeholder-Fokus  
 • Vertrauen  
 • Kooperation  
 • Komplexe Anforderung  
 • Iteration

**Klassisches und agiles Vorgehen ist im geeigneten Kontext vorteilhaft.**



# EINSATZ VON AGILITÄT IN ORGANISATIONSBEREICHEN

**Trafo-Modell agiler Organisationsentwicklung:** 6 einander beeinflussende Dimensionen

## KUNDENZENTRIERUNG

- **Prozess:** Iteratives, inkrementelles Vorgehen in enger Abstimmung mit Kunden, z. B. mit Scrum
- **Struktur:** Wandel von Pyramiden zu kundenorientierten Netzwerkstrukturen, z. B. mit Holacracy
- **Strategie:** Fokus auf Nutzenmaximierung für den Kunden, z. B. mit Personas

## MITARBEITERZENTRIERUNG

- **HR:** Wertschätzende, für kurze Planungszyklen geeignete Instrumente, z. B. Cross-funktionale Teamziele
- **Kultur:** Wandel von Absicherungs- hin zu einer ausgeprägten Vertrauenskultur, z. B. mit Transparenz
- **Führung:** Verteiltes und empowered Leadership, z. B. mit Förderung von Selbstverantwortung



# AGILITÄT BESCHRÄNKT SICH NICHT NUR AUF PROZESSE UND METHODEN

- Klein anfangen, z. B. mit Einführung von Methoden in Pilotbereichen ist gut, aber es ist besser, einen (länger währenden) ganzheitlichen Ansatz zu wählen und die Transformation nach und nach über alle Dimensionen hinweg zu vollziehen
- Das Verstehen und Leben des agilen „Mindset“ ist der wichtige Startpunkt hin zur Reise in Richtung Agilität, dessen Vermittlung ist jedoch alles andere als einfach



# EBENEN DER KOMPETENZ UND VERÄNDERUNG

„Ich bin...“ wirkt mehr als „Ich tue...“

Wer bin ich. Was ist meine Rolle & Mission?

Warum tue ich das?

Was ist mir dabei wichtig?

Wie tue ich das?

Wo und wann tue ich das?

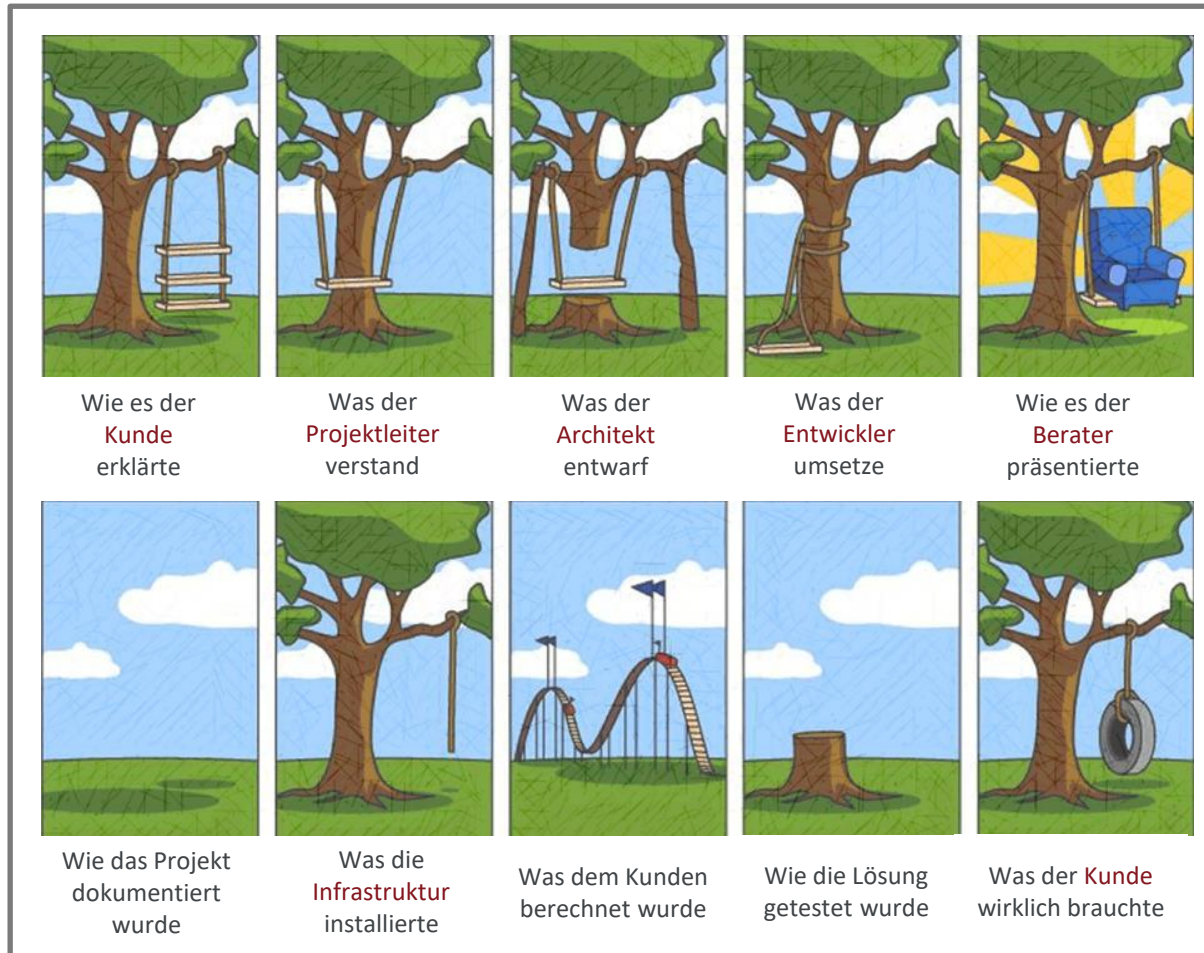


# WO KOMMEN WIR HER?

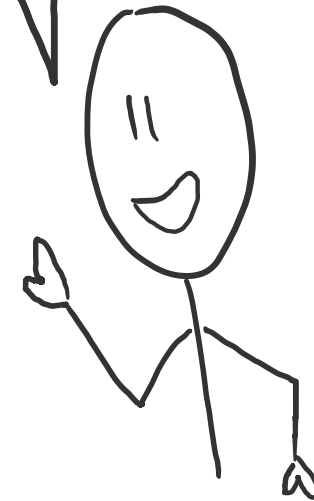
Plangetriebene Arbeit:  
Entwickelte Kompetenzen



# ... UND WAS IST DAS AGILE „MINDSET“?



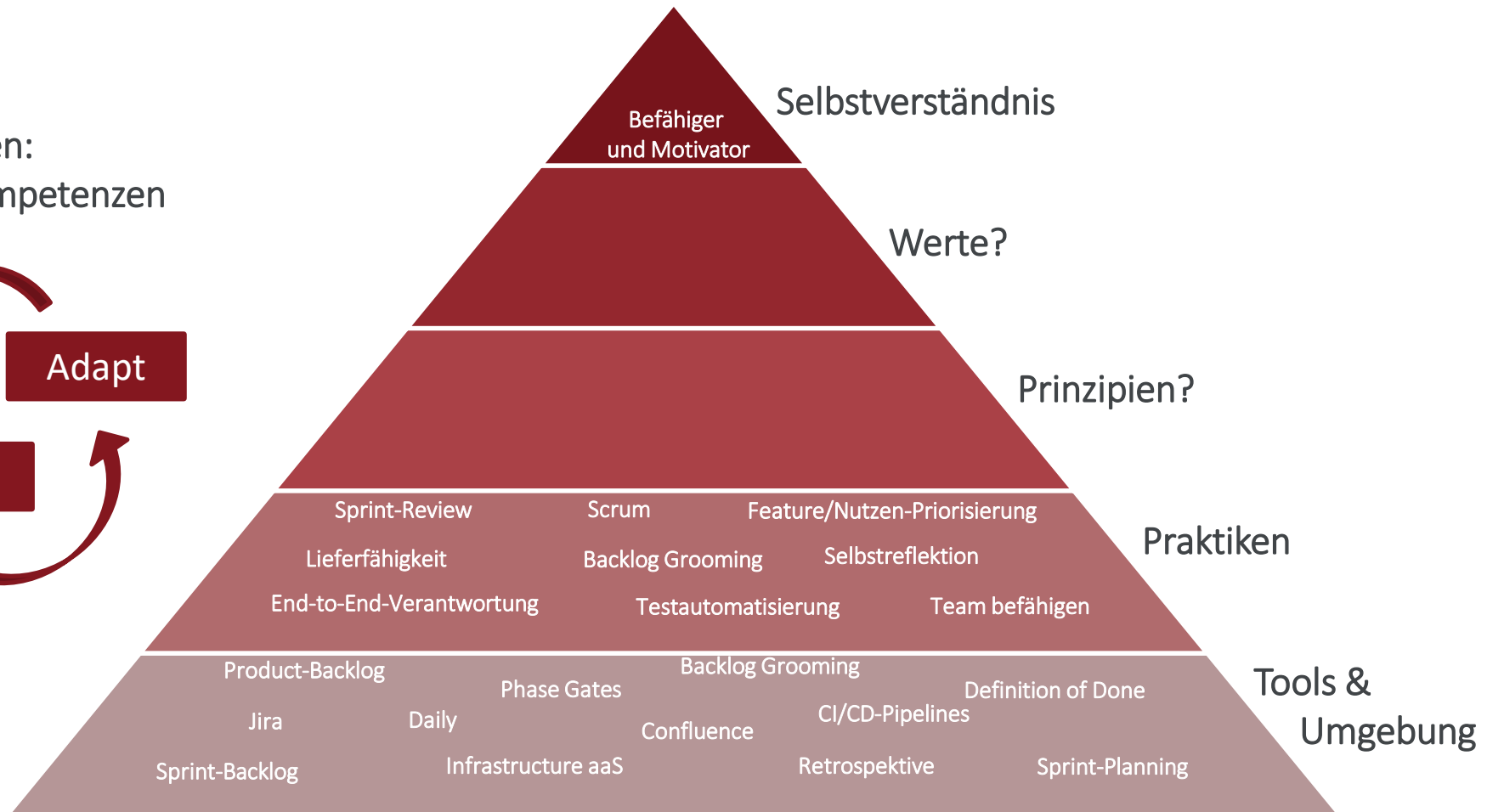
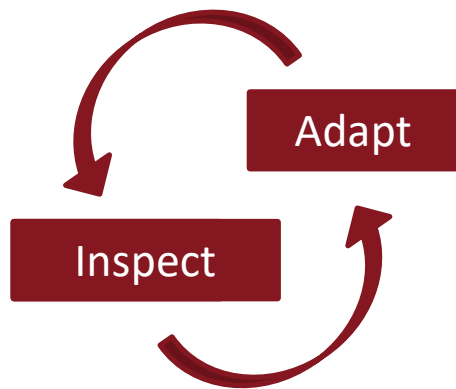
Das Erfolgsgeheimnis agiler Teams...  
**Kommunikation** nach einem Rahmenwerk mit festen Regeln und Zielen.



Quelle: unbekannt, Bild modifiziert, <https://www.programmwechsel.de/lustig/management/schaukel-baum.html> [Abruf am 01.10.2018].

# UND WO WOLLEN WIR HIN?

Agiles Arbeiten:  
Benötigte Kompetenzen



# VERÄNDERUNG DES „MINDSET“ ALS STARTPUNKT

## AGILE PRINZIPIEN UND WERTE ALS RAHMENBEDINGUNGEN FÜR EINTRITT ERWÜNSCHTER EFFEKTE

### Agile Werte

**Zusage:** Bereitschaft sich Ziel zu verpflichten

**Einfachheit:** einfache Lösung mit größtem Nutzen

**Feedback:** Ergebnisse früher und öfter zeigen

**Fokus:** Erfüllung eigener Zusagen

**Kommunikation:** Zusammenarbeit im Team

**Mut:** Wahrheit über Fortschritt und Zusagen

**Offenheit:** Transparenz und Nachvollziehbarkeit

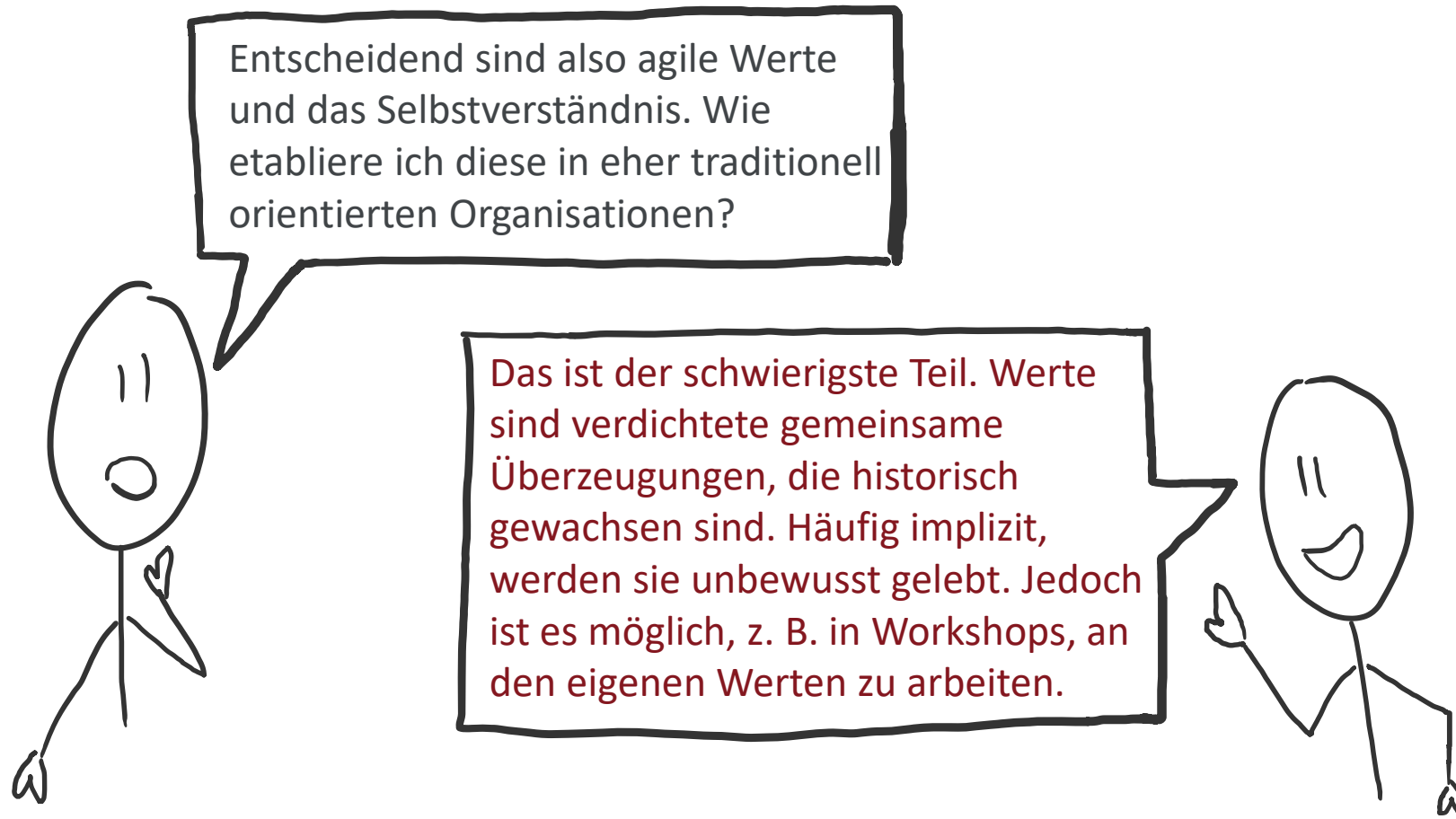
**Respekt:** alle Persönlichkeiten schätzen



### Agile Prinzipien („Spielregeln“)

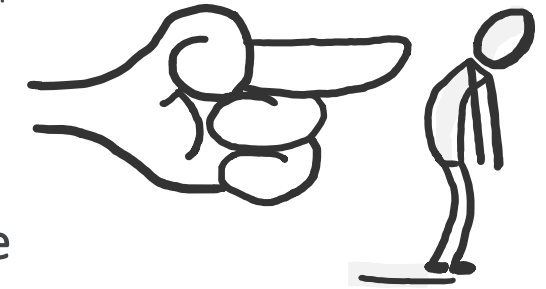
- Adaption
- Akzeptierte Verantwortung
- Arbeit sichtbar machen
- Baby-Steps
- Bevollmächtigtes Team
- Business Value
- Das Ganze betrachten
- Flow
- Inspektion
- Lernen verstärken
- Laufende Arbeit limitieren
- (Mit-)Menschlichkeit
- Ökonomie
- Osmotische Kommunikation
- Qualität
- Reflexion
- Sprechen statt Ablegen
- Schnelles Scheitern
- Selbstorganisation
- Möglichst spät entscheiden
- Transparenz
- Unterstützende Kultur
- Verbesserung
- Verschwendung eliminieren
- Vielfalt
- Zusammenarbeit Beteiligter

# ETABLIERUNG DES AGILEN MINDSET



# ETABLIERUNG DES AGILEN MINDSET

- Verkündung agiler Werte im Sinne eines Propheten funktioniert nicht, sondern führt zu **Demotivation** und in den **direkten Widerstand!**
- Bewusste, gemeinsame Entscheidung statt Vorgabe (kein Scheinkonsens!)
- Noch besser: **Agiles Denken/Handeln vorleben** und **positive Effekte agiler Werte betonen** und darlegen



## Motivationsmodell nach Klaus Gawe





# GAR NICHT SO EINFACH MIT DER AGILITÄT ...

AGILE COACHES AM ABEND, WENN  
SIE SICH FRAGEN, OB IHRE  
JOBWAHL DIE RICHTIGE WAR.



AGILES „MINDSET“



DOING AGILE & BEING AGILE



Practices & Mindset

Gefahr: Offen tun – hierarchisch denken

**Agilität als unendliche Geschichte:** Agilität ist ein Zustand, der erreicht, gehalten und kontinuierlich verbessert werden will.

**Das agile Mindset „pflanzen und pflegen“:** Nicht Methoden, Tools oder Zertifizierungen, sondern agile Prinzipien als positive Gewohnheit in der Organisation sind die wichtigste Grundlage für die erfolgreiche Transformation zur agilen Organisation.

**Keine Blaupausen für Agilität/Agile Leadership:** Es gibt Orientierungspunkte, aber keine Blaupausen, weshalb jedes Team /jede Organisation/jede Führungskraft das richtige Tempo, eine individuelle Strategie und passende Tools auswählen muss.

# AGILE FÜHRUNG IN DER ÖV

# WAS IST FÜHRUNG?

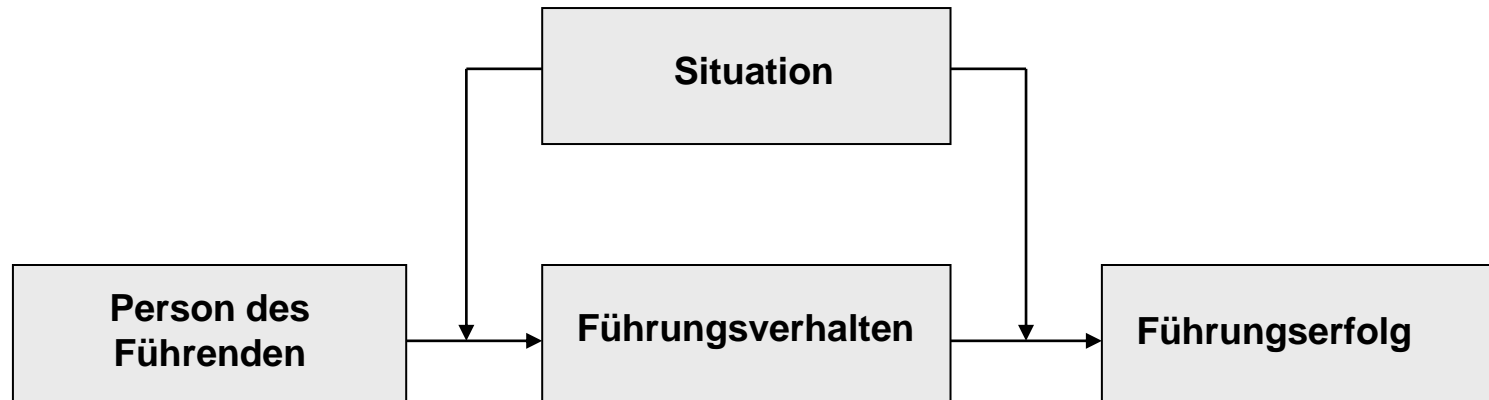
“Leadership is the ability of an individual to influence, motivate, and enable others to contribute toward the effectiveness and success of the organization of which they are members” (Howell et al. 2004, S. 15)

## Funktion von Führung

**Lokomotionsfunktion:** Ausrichten der Geführten auf Organisationsziele

**Kohäsionsfunktion:** Fördern und Festigen positiver gruppeninterner Beziehungen und Binden an die Organisation

# EIN RAHMENMODELL ZUR WIRKUNG VON FÜHRUNG

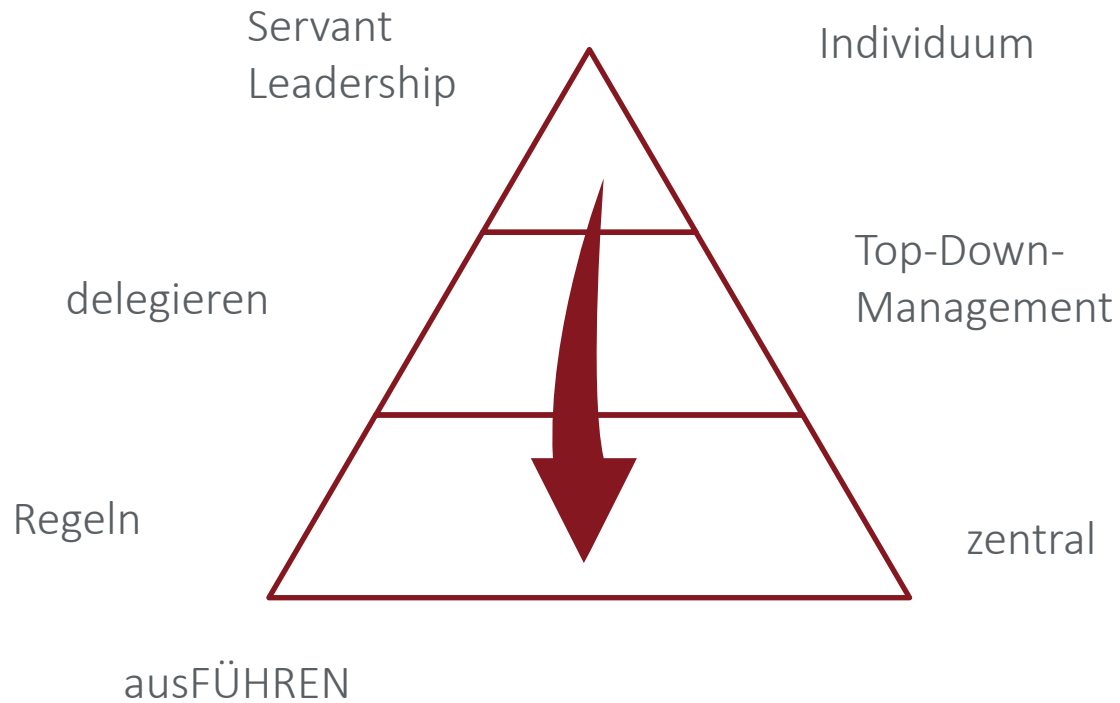


Rosenstiel et al. (2020)

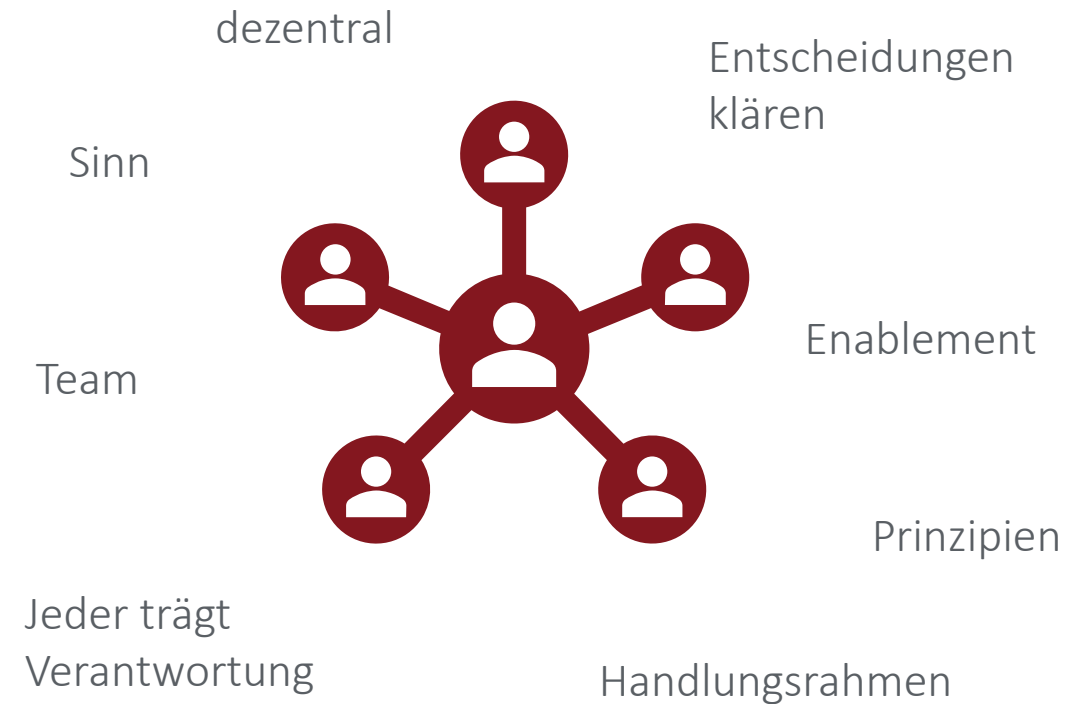
**Wirkung von Führung:** Führungsverhalten nimmt indirekt (strukturell) oder direkt (persönlich) Einfluss auf das Verhalten, die Leistung, die Einstellung und das Wohlbefinden von Mitarbeitern und wirkt sich damit auf die Unternehmensergebnisse aus.

# ERKENNTNISSE DER FÜHRUNG

## Hierarchische Führung



## Verteilte Führung



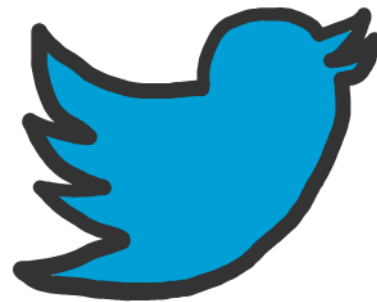
# ZENTRALE ANWENDUNGSFELDER FÜR AGILE LEADER

- Menschen mit Energie ausstatten (motivieren)
- Teams erfolgreich in die Selbstorganisation führen
- Erfolgsrahmen schaffen
- Kompetenzen entwickeln
- Teamstrukturen intelligent skalieren
- Das System nachhaltig verbessern



# MAL METAPHORISCH GEDACHT ...

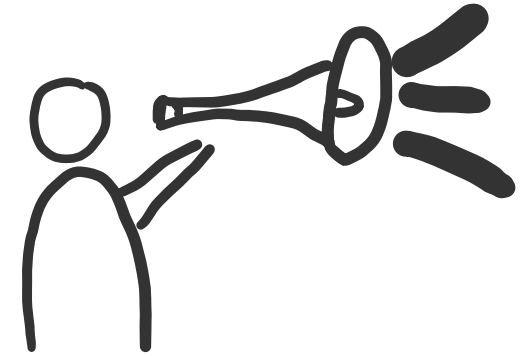
Persönlichkeit  
mit Followern



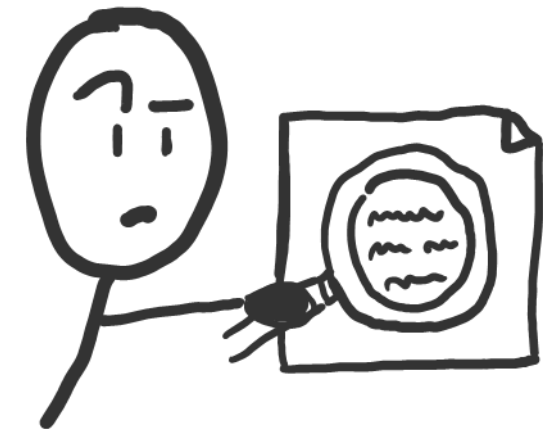
Gastgeber



Kein Befehlshaber

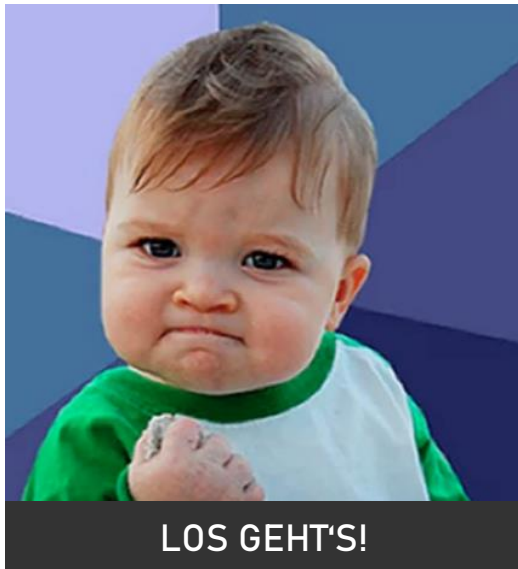


Kein Kontrolleur



# DIE WICHTIGSTEN SÄULEN FÜR AGILE FÜHRUNG

## SELBSTORGANISATION



## TRANSPARENZ



## VERTRAUEN



## ZIELE



Sowas Ähnliches habe ich schon mal gesehen in ... „Die 5 Dysfunktionen eines Teams“ (Lencioni 2014):  
fehlende Ergebnisorientierung, Scheu vor Verantwortung, fehlendes Engagement, Scheu vor Konflikten, fehlendes Vertrauen → Zufall?



# AGILE LEADERSHIP: FÜHRUNG IM AGILEN UMFELD

- **Es gibt nicht die Art agilen Führens (weder in der Praxis, noch in der Forschung):** es kann unterschiedlich erfolgen und diverse Bereiche betreffen (Prozesse, z. B. Entscheidungsdelegation; Strukturen, z. B. Selbstorganisation; Mitarbeiterauswahl/-entwicklung, z. B. Handlungsfähigkeit; Kultur, z. B. Vertrauen)
- Auch wenn im agilen Kontext der „Stamm“ Führungsaufgaben übernimmt, braucht es den „Häuptling“
- Rolle des Agile Leader sollte individuell klar formuliert werden (was verantwortet ihre Rolle als Agile Leader?)
- **Wichtige Leitprinzipien:**
  - **Dienende Führung durch Vorbild ersetzt hierarchische Führung mit „Macht“:** „Big Picture“ vermitteln, Rahmen/Infrastruktur schaffen (agile Kultur), Beschäftigte individuell entwickeln
  - **Entscheidungen in selbstorganisierten Teams treffen:** fachliche Verantwortung wird verlagert, wo Entscheidungen am besten und schnellsten getroffen werden können, d. h. in **cross-funktionale** Teams, wo ohne Angst vor Fehlern Neues ausprobiert und Entscheidungen **dezentral selbstorganisiert** und **selbstverantwortlich** gefällt werden können
  - **Agile Leadership = Agiles Mindset + Beidhändigkeit** (je nach Situation transaktional oder transformational)
    - „Eine Hand“ führt **transaktional:** mit „klassischen“ Instrumenten führen, wie Zielsetzung, Aufgaben-/Verantwortungsübertragung, Feedback
    - „Andere Hand“ führt **transformational:** als Vorbild schnell, „unternehmerisch“ Handeln und Beschäftigte inspirieren, ihnen ihren Beitrag zum Ganzen aufzeigen und sie individuell entwickeln

## Forschungserkenntnisse



- Wenig kausal-analytische und evaluierende empirische Erkenntnisse zu Wirkungen und Determinanten von Agilität in der ÖV
- Bisher vor allem Einzelfallberichte zu (ersten) Implementierungsfeldern und -projekten, z.B. OZG-Labore
- Verwandte Konzepte und Begrifflichkeiten: Design (Thinking), Nutzerzentriertheit, etc.

## Arbeitshypothesen



- Agilität(sprojekte) dienen der Legitimität der öffentlichen Verwaltung: (partiell) agiler werden zu wollen, agile Methoden anzuwenden, agile Arbeitsformen anzubieten – aber ohne notwendigerweise als ganzes eine agile Organisation werden zu wollen (oder zu können)
- Agilität wird durch die ÖV selektiv und partiell umgesetzt
- Die Grundprinzipien der Arbeitsorganisation in der deutschen öffentlichen Verwaltung sind unangetastet. Agilität stellt daher keinen Paradigmenwechsel, sondern bisher ein Leitmotiv für (mehrheitlich) inkrementelle Veränderungsprojekte dar.



## „Selbstorganisation ist eine Einladung zum sozialen Faulenzen!“

- Faule Teams sind eher die Ausnahme und i.d.R. ein Zeichen, dass agile Ansätze nur halbherzig eingeführt wurden oder die Organisation noch nicht reif ist
- (Agile) Lösung: Transparenz, wechselseitige Unterstützung, kollegiale Abstimmung



## „Mancher führt eben einfach autoritär!“

- Autoritäre, machtinszenierende Verhaltensweisen im Management/von Führungskräften sind nicht einfach Ausrutscher, sondern Gift für agiles Denken und Handeln
- (Agile) Lösung: Gemeinsames Bewusstsein als Basis („Shared Consciousness“)



## „Agile Methoden immer eins zu eins anwenden!“

- Agile Ansätze, egal ob im Bereich Scrum, Kanban, Design Thinking, Retrospektiven, usw. sollten niemals als Dogma verstanden werden (Bsp. Spotify-Modell)
- (Agile) Lösung: Teams bringt es oft weiter ihren eigenen Weg zu definieren/finden, als treu vermeintlichen Vorgaben zu folgen (agiles Denken/Handeln → kollektives „Yes we can“)



## „Selbstorganisierte Teams gibt's nur im Märchen!“

- Micromanagement (kleinteilige Detailplanung, penible Kontrolle) bewirkt Verlust von Selbstverantwortung und innerer Motivation → Der Hund an der kurzen Leine
- (Agile) Lösung: Teams Arbeit selbst organisieren lassen, z. B. Retrospektiven, Kanbanboard

# UND NUN? WAS KANN ICH TUN, UM AGILER ZU FÜHREN?



# *AGILE METHODEN (ÜBUNG)*

# AGILE GAMES

*„Sage es mir, und ich werde es vergessen. Zeige es mir, und ich werde es vielleicht behalten. Lass es mich tun, und ich werde es können.“*

- Konfuzius

## **Ziel der agilen Games:**

Mit Lernspielen, Methoden und Werkzeugen experimentieren, um agile Werte und Prinzipien der Zusammenarbeit zu testen und zu erlernen, wobei ein bewusst vereinfachter Aufgabenkontext den Fokus auf methodische Umsetzung legt

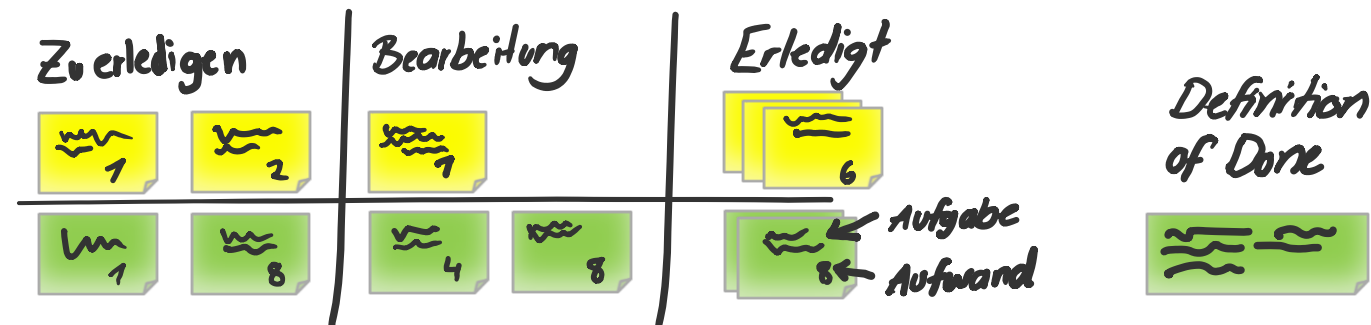
## BEISPIELE AUS DER TOOL-KISTE MIT DAHINTERSTEHENDEN AGILEN PRINZIPIEN

<i>Tool</i>	<i>Dahinterstehendes agiles Prinzip</i>	<i>Kurzbeschreibung</i>
<b>Ball-Punkte-Spiel</b>	Baby-Steps, Schnelles Scheitern, Verbesserung	Agilen Prozess und seine Effekte spielerisch erleben
<b>Clean Slate</b>	Reflexion, Verbesserung, Das Ganze betrachten	Selbstreflektiert und neutral „reinen Tisch machen“ für ein Problem in einem System, in dem man sich befindet
<b>Delegation Board</b>	Selbstorganisation, Bevollmächtigtes Team, Transparenz, Flow	Mitarbeiter innerhalb klarer Grenzen ermächtigen
<b>Feedback Wrap</b>	Reflexion, Transparenz, Verbesserung, Lernen verstärken, Sprechen statt Ablegen	In kurzer Zeit konstruktives, häufiges Feedback in einer Weise geben, die schnell, einfach und schriftlich ist
<b>Leadership by walking around, Leadership by sitting around, No instead open door</b>	Unterstützende Kultur, (Mit-)Menschlichkeit, Osmotische Kommunikation	Durch direkten Kontakt mit Mitarbeitern persönlichere Beziehungen und Gedankenaustausch fördern
<b>Leading at your best</b>	Reflexion, Verbesserung	Eigene Werte, Bedürfnisse und Motive kennen und verstehen, um als authentisches Vorbild zu agieren
<b>Market of Skills</b>	Verbesserung, Lernen verstärken, Vielfalt, (Mit-)Menschlichkeit, Unterstützende Kultur, Selbstorganisation	Gegenseitiges Kennenlernen und Bewusstsein für Stärken, Fähigkeiten und Entwicklungspotenziale anderer fördern
<b>Marshmallow Challenge</b>	Baby-Steps, Schnelles Scheitern	Experimentieren/Prototyping und ihre Effekte spielerisch erleben
<b>Moving Motivators</b>	(Mit-)Menschlichkeit, Reflexion, Adaption	Echte Motivation von Menschen entdecken und als Grundlage für Veränderung im System nutzen
<b>Start Doing – Keep Doing – Stop Doing</b>	Reflexion, Verbesserung	Handlungsorientierte Retrospektiven durchführen
<b>Taskboard und Daily Stand-Up</b>	Arbeit sichtbar machen, Sprechen statt Ablegen, Transparenz, Selbstorganisation, Fokus	Tägliche max. 15-minütige Besprechung im Stehen vor einer Aufgabentafel (to do, doing, done)

# TASKBOARD UND DAILY STAND-UP (1/2)



- **Taskboard:** Tafel/Whiteboard mit Spalten für „To Do“, „Doing“ und „Done“ und Karten/Klebezettel für Aufgaben, das aktuellen Bearbeitungsstand zeigt
- **Daily Stand-Up:**
  - Team führt tägliche Einsatzbesprechung (i.d.R. 15 min. bzw. bei kleinen Teams kürzer) nach fester Uhrzeit mit Taskboard → Führungskraft nimmt nicht oder kann gelegentlich teilnehmen
  - Leitfragen: Was habe ich erledigt? Was nehme ich mir vor? Was behindert mich in meiner Arbeit? → ist der Moderator ein Teil des Teams, kann er als Vorbild mit der kurzen Beantwortung der Fragen beginnen
  - Idealerweise für lokale Teams, die regelmäßigen Austausch brauchen (für verteilte Teams Softwaretools und online-Konferenztools nutzen, aber Kommunikation vor Ort ist immer besser → Nonverbale Informationen bleiben von Angesicht zu Angesicht erhalten und erleichtern bzw. beschleunigen die Kommunikation





# TASKBOARD UND DAILY STAND-UP (2/2)



## Take away

- Teams können ihre Arbeit selbst steuern und Führungskräfte bleiben auf dem Laufenden und können ggf. Störfaktoren eliminieren
  - Effektives Mittel osmotischer Kommunikation
  - Arbeit sichtbar machen: Überblick zu anstehende Aufgaben, gemeinsame Prioritäten, sinnvolle Bearbeitungsreihenfolgen, Transparenz zum Fortschritt
  - Identifizierung möglicher Störfaktoren → Störfaktoren muss das Team nach Möglichkeit selbst lösen, aber in jedem Falle ist Führungskraft dafür verantwortlich, dass diese beseitigt werden (Enablement)
- Dailys dienen ausschließlich dem Zweck zu zeigen, wer woran arbeitet und welche Hindernisse es gibt
  - Notwendige Diskussionen werden ggf. im Anschluss mit erforderlichen Teammitgliedern/Führungskraft geführt
  - Unbedingt vermeiden: im Sitzen durchführen, umfangreiche Diskussionen zulassen, vom Feierabend erzählen und möglichst viele Leute einladen, die irgendetwas zu sagen haben

# DELEGATION BOARD (1/3)



- Verteilte Kontrolle/Selbstorganisation sind erreicht, wenn Delegation von Befugnissen so weit wie möglich im System verteilt ist → Führungskräfte fürchten Kontrollverlust und Beschäftigte wissen z. T. nicht wie es funktioniert
- **7 Ebenen der Delegation für Kernentscheidungsbereiche (nicht einzelne Aufgaben/Ergebnisse) nutzen:**
  1. **Verkünden:** Sie treffen Entscheidung für andere und können ggf. Beweggründe zeigen, aber Diskussion ist unerwünscht/nicht erwartet
  2. **Verkaufen:** Sie treffen Entscheidung für andere, aber versuchen, andere zu überzeugen und helfen diesen, dass sie sich beteiligt fühlen
  3. **Befragen:** Vorab fragen Sie nach Input/Vorschlägen, um dann Entscheidung zu treffen, die die Meinungen der Beteiligten respektiert
  4. **Sich einigen:** Sie beginnen eine Diskussion mit allen Beteiligten und erreichen als Gruppe bezüglich der Entscheidung einen Konsens
  5. **Beraten:** Sie bieten anderen Ihre Meinung und hoffen, dass diese auf Ihre Worte hören, aber Entscheidung wird von anderen getroffen
  6. **Erkundigen:** Sie überlassen Entscheidung anderen und bitten darum, Sie danach von der Weisheit ihrer Entscheidung zu überzeugen
  7. **Delegieren:** Sie überlassen anderen Entscheidung und wollen auch keine Details wissen
- *Beispiel: Ein Schriftsteller **delegiert** „Drucken und Binden“ mit Stufe 7 an seinen Buchdrucker, denn als Schriftsteller hat er absolut keine Ahnung, wie man seine Worte auf die dünnen Überreste eines Baumes überträgt.*

# DELEGATION BOARD (2/3)



## Delegation Board erlaubt Delegation zu klären:

- Vertikal: Kernentscheidungsbereiche, die eine Partei delegiert
- Horizontal: 7 Delegationsebenen
- Für jeden Bereich ist in einer der Spalten eine Notiz, die klar kommuniziert, wie weit Befugnisse hier an wen delegiert sind

	1	2	3	4	5	6	7
Arbeitszeiten							
Auswahl von Projekten							
Teamzugehörigkeit							
Gehälter							
Büroeinrichtung							

- 1) Herausfinden, wo Menschen Probleme mit Delegation haben
  - 2) Gemeinsam über Kernentscheidungsbereiche entscheiden → Bereiche nicht zu granular („ans Telefon gehen“) und nicht zu allgemein („Arbeiten“) definieren
  - 3) Bestimmen, was vermuteten Delegationsebenen pro Kernentscheidungsbereich sind (z. B. mit Delegation Poker)
  - 4) Delegation Board erstellen, um Delegation für alle Beteiligten zu visualisieren
  - 5) Je nachdem, Führungskraft oder Team einladen und sie bitten, zu prüfen, ob für alle Kernentscheidungsbereiche und Delegationsebenen richtige Annahmen getroffen wurden → Diskussionen helfen Meinungen zusammenführen
- Initiative für das Erstellen eines Delegation Board kann von Führungskraft, aber auch von Team ergriffen werden

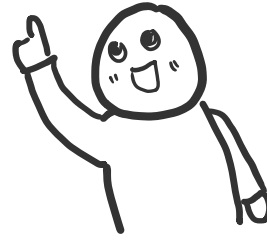
# DELEGATION BOARD (3/3)



## Take away:

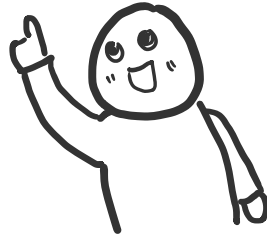
- Führungskräfte und Teams werden unterstützt transparent über gegenseitige Erwartungen zu sprechen
- Informationsquelle durch die Visualisierung der Kernentscheidungsbereiche und Delegationsebenen für jeden, der sich näher mit Delegation beschäftigt
- Klare Grenzen werden abgebildet
- Möglichkeit zur Erweiterung des Verantwortungsbereiches werden gezeigt
- Gute Methode, um „Selbstorganisations-Neulingen“ das Gefühl des Steuerns nicht wegzunehmen
- Richtige Delegationsebene zu finden, ist ein Balanceakt und hängt u.a. vom Reifegrad des Teams ab → bei Unsicherheit mit *Verkünden* und *Verkaufen* beginnen und sukzessive Delegationsebenen/Freiheitsgrade erweitern

# MOVING MOTIVATORS (1/2)



- Technisch gesehen, ist Menschen motivieren mit Menschen zum Lachen bringen vergleichbar → wir können sie nicht dazu bringen, aber wir können die richtigen Bedingungen schaffen, die die Wahrscheinlichkeit erhöhen
- Führungskräfte müssen Wege suchen, damit intrinsische Motivatoren zu systemischen Eigenschaften der Organisation werden → **Moving Motivators ermöglicht Motivatoren und dafür nötige Veränderungen zu identifizieren**
- **In verschiedenen Kontexten spielbar:** für eine Person zur persönlichen Reflexion, für zwei Personen in persönlichem Gespräch, für Team bei Team-Building und Retrospektive oder abgewandelt für Einstellungsgespräche
- **Durchführung**
  - 10 Karten\* gemäß persönlich empfundener Wichtigkeit horizontal anordnen (wichtigstes links, unwichtiges rechts, Rest mittig)
  - Veränderung/Ereignis vorstellen, das Einfluss auf Motivatoren haben würde, z. B. Abteilungswechsel, Beförderung, Nachwuchs
  - Einfluss der Veränderung vorstellen und Karten ggf. verschieben (positiv nach oben, negativ nach unten) → „lautes Denken“
  - Ggf. Rollen der Spielpartner tauschen
  - Ergebnisse zusammenfassen und Raum für Diskussion/Fragen öffnen (z .B. unterscheidet sich das Ergebnis vom letzten Jahr?)
  - Ergebnisse können fotografiert, visualisiert (z. B. Heatmaps, Radardiagramme, Poster) und sichtbar platziert werden

# MOVING MOTIVATORS (2/2)



## Take away:

- Vereinfacht Frage nach Motivation → Frage an sich ist zu vage und abstrakt, aber wenn 10 bebilderte Karten mit persönlicher Rangfolge auf dem Tisch liegen, wird ein Gespräch über Motivation einfacher
- Möglichkeit, Auswirkungen einer Änderung beurteilen zu können (z. B. Abteilungswechsel, Beförderung oder Arbeit mit neuen Kollegen) → manche Motivatoren gehen hoch, manche sinken
- Unabhängig der Kartenpositionen, ist Diskussion während und nach der Übung i. d. R. am wertvollsten
- Oft gibt es Meinungsverschiedenheiten über Begriffe und das ist ok (selbst Forscher sind sich uneinig)
  - Am besten mit kurzer Diskussion über 10 Motivatoren beginnen, um besseres Verständnis und engeren Interpretationsspielraum zu erhalten
  - Wichtiger ist, dass wir mit den Karten anderen erklären können, wie wir fühlen und was wir brauchen
- Karten können flexibel ergänzt und weggelassen werden

# AGILE RETROSPEKTIVE IN BEZUG AUF MODERNE ARBEITSWEISEN IN DER ÖV

- Durchführungsdauer max. 30 Minuten

## Definition

Eine Retrospektive ist ein regelmäßiges Meeting, bei dem die vergangenen Prozesse rückblickend analysiert werden, um Verbesserungen vorzunehmen.

- Reflexion und Lernen
- Verbesserung der Prozesse
- Echter Zusammenhalt im Team
- Kundenzentrierung

## Regeln – Moderne Arbeitsweisen in der ÖV



### Sammeln und Besprechen:

- (1) Was läuft gut?
- (2) Was läuft schlecht?
- (3) Was können wir besser machen?



**Analysieren:** Warum sind Prozesse gut oder schlecht gelaufen?



**Beschließen:** Was wollen wir in Zukunft anders machen?



**Schluss:** Wie fühlen wir uns? Hat uns die Retro weitergebracht?

# WRAP UP/FEEDBACK UND DISKUSSION



# FRAGEN, FEEDBACK UND DISKUSSION

- Haben Sie noch inhaltliche Fragen?
- Haben Sie noch Fragen an andere Teilnehmer/innen oder einen Beitrag der für die Teilnehmer/innen interessant sein könnte?
- Worüber denke ich jetzt anders als noch heute morgen?
- Was ist mir besonders in Erinnerung geblieben?
- Was war mein Aha-Moment?
- Ist etwas offen geblieben?
- Was haben Sie heute für Ihre Führung mitgenommen?
- ...



# DAS IST ALSO AGILITÄT IN DER THEORIE – ERLEBEN SIE AGILITÄT IN DER PRAXIS

- [E-Mail: kuscher@shi-institut.de](mailto:kuscher@shi-institut.de)
- LinkedIn
  - Philipp Kuscher
  - SHI | Stein-Hardenberg Institut
- **Agilität erleben für Ihre Organisation:**
  - <https://shi-institut.de/dienstleistungen/#seminare>



# WEITERE IMPULSE ZUM NACHLESEN UND ANSCHAUEN

- Agile Performance Indicator – Selbsttest zu agilen Prinzipien: <https://key2knownowconcept.typeform.com/to/XzE9HE>
- Gloger, B./Rösner, D. (2014): Selbstorganisation braucht Führung, Die einfachen Geheimnisse agilen Managements, Carl Hanser Verlag, München
- Lencioni, P. M. (2014): Die 5 Dysfunktionen eines Teams, 1. Aufl., Wiley-VCH Verlag & Co. KGaA, Weinheim
- Marquet, L. D. (2013): Turn the ship around! – A true Story of turning Followers into Leaders, Penguin Group, New York
- Netflix Culture: Freedom & Responsibility: [https://www.slideshare.net/reed2001/culture-1798664/8-Actual\\_company\\_values\\_are\\_thebehaviors](https://www.slideshare.net/reed2001/culture-1798664/8-Actual_company_values_are_thebehaviors)
- Seibert Media – Agile Organisation: <https://infos.seibert-media.net/display/seibertmedia/Agile+Organisation>
- Sipgate – The slightly different company: <https://www.agile42.com/en/blog/2017/01/20/sipgate-different-company/>
- Spotify Engineering Culture: <https://www.youtube.com/watch?v=4GK1NDTWbkY>
- Was heißt „agiles Projektmanagement“? Am Beispiel „Einführung der E-Akte“: <https://agile-verwaltung.org/2017/08/10/was-heisst-agiles-projektmanagement-am-beispiel-einfuehrung-der-e-akte/#more-2768>
- What is Leadership?: <https://www.youtube.com/watch?v=pYKH2uSax8U>

# QUELLENVERZEICHNIS (1/2)

- Appelo, J. (2015): Managing for Happiness, Übungen, Werkzeuge und Praktiken, um jedes Team zu motivieren, Verlag Franz Vahlen, München
- Dozenko, C. (2017): Projektmanagement im Rahmen digitaler Transformationsvorhaben öffentlicher Verwaltungen – eine Untersuchung ausgewählter methodischer Ansätze
- Häusling, A./Römer, E./Zeppenfeld, N. (2018): Praxisbuch Agilität, Haufe Gruppe, Freiburg/München/Stuttgart
- Hofert, S. (2016): Agiler Führen, Einfache Maßnahmen für bessere Teamarbeit, mehr Leistung und höhere Kreativität, Springer Gabler, Hamburg
- <http://agilecoach.de/themen/werte-prinzipien-und-praktiken/agile-prinzipien/>
- <http://agilemanifesto.org/iso/de/manifesto.html>
- [https://agileverwaltung.org.files.wordpress.com/2016/11/20161121\\_fav\\_c3bcbersicht-agile-verwaltung\\_vl.pdf](https://agileverwaltung.org.files.wordpress.com/2016/11/20161121_fav_c3bcbersicht-agile-verwaltung_vl.pdf)
- [https://beckassets.blob.core.windows.net/product/studentenmaterial/17686518/appelo\\_managing%20for%20happiness\\_motivationskarten.pdf](https://beckassets.blob.core.windows.net/product/studentenmaterial/17686518/appelo_managing%20for%20happiness_motivationskarten.pdf)
- <https://de.slideshare.net/ChristofBraun/tools4-agileleaders-28002789>
- <https://hr-pioneers.com/2019/02/das-boese-a-wort-ist-agilitaet-auslauf-oder-zukunftsmodell/>
- <https://karrierebibel.de/der-marshmallow-test/>
- <https://newmanagement.haufe.de/leadership/teams-brauchen-strategie-ohne-hierarchie>
- <https://newmanagement.haufe.de/organisation/organisationsentwicklung-mit-new-leadership>
- <https://www.agilecommunity.ottogroup.com/de/>

## QUELLENVERZEICHNIS (2/2)

- <https://www.lead-agile.de/de/agile-leadership/>
- Nowotny, V. (2017): Agile Unternehmen, Nur was sich bewegt, kann sich verbessern, 3. Aufl., Business Village, Göttingen
- Nowotny, V. (2019): Management 3.0: Agile Leadership Tools, Wie Sie Ihr Unternehmen wirklich agil machen!, Leanpub
- Schedler, K./Proeller, I. (2009): New Public Management, 5. korrigierte Aufl., Haupt Verlag, Bern/Stuttgart/Wien
- SHI Stein-Hardenberg Institut (2019): Wissens- und Kompetenzsicherung in der Österreichischen Bundesverwaltung vor dem Hintergrund des demografischen Wandels, Eine Studie im Auftrag der Gewerkschaft Öffentlicher Dienst, auf Initiative des Kooperationsausschusses Bund/öffentlicher Dienst.
- Snowden, D. J/Boone, M. E. (2007): A Leader's Framework for Decision Making, in: Harvard Business Review, 11, S. 69-76
- Store, J/Larsen, D. (2012): Your Path through Agile Fluency. Blog-Beitrag vom 8. August 2002, online unter URL: <http://martinfowler.com/articles/agileFluency.html> [WPGS 2019: Agile Führung: Definition und Prinzipien, Kapitel 10, online unter URL: <https://wpgs.de/fachtexte/fuehrung-von-mitarbeitern/agile-fuehrung-definition-und-prinzipien/>]