

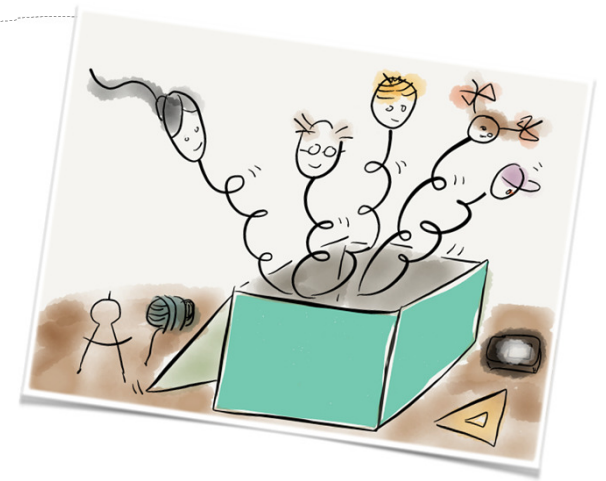
Agile Arbeitsformen

- agil resilient?



Inhalt

- Heraus- und Anforderungen
- Anker
- Agil?
 - Was ist es?
 - Wie geht es?
 - Was kann es?
- Fazit

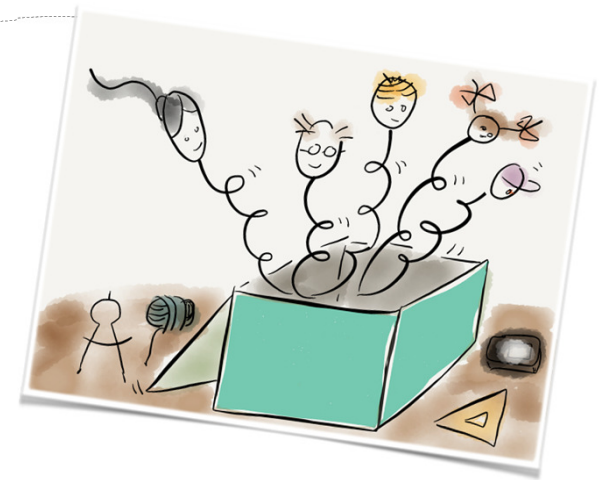


Oft hören wir: ...

„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.“





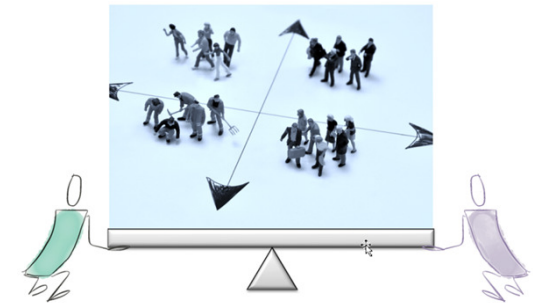
ANFORDERUNGEN...

→ eine grössere Zahl Flüchtlinge

→ eine neu Einfluss gewinnende
politische / pädagogische / ...
Strömung

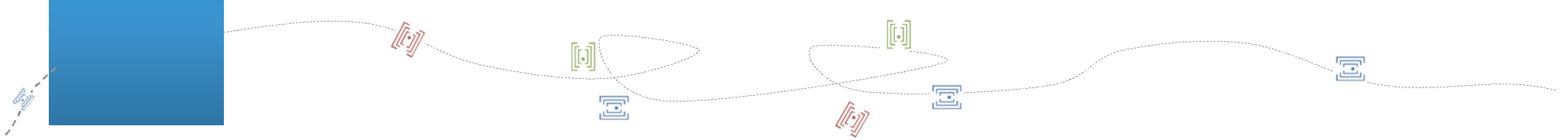
→ wieder einmal eine neue
Technologie / Didaktik /
Reform

→ schnell, neu, fremd, instabil, komplex



→ Spagat zwischen
hoheitlichen Aufgaben
und 'service public'

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



→ kaum vorher abzusehen

→ Verlauf nur schwer planbar

→ will einfach nicht in die gewohnten Strukturen und Formen passen

daher kommt oft ein lauter Ruf nach

- Projekten
- (Organisations-) Anpassungen
- Entlastung
- back to the roots



→ als ‚zusätzlich‘, ‚nicht zur Aufgabe gehörend‘, ‚speziell‘ oder gar ‚störend‘ wahrgenommen

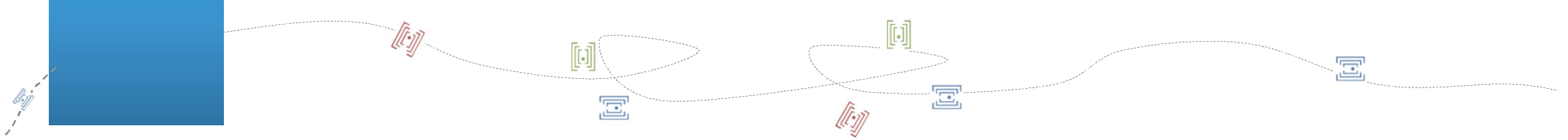
→ im Rahmen der Organisation, wie sie ist, kaum zu bewältigen



ANKER



- Schutz des Vorhandenen:
*So schwierig der bestehende Alltag sein mag,
so sehr hat er einen grossen Vorteil: Man kennt ihn...*
- Berechenbarkeit
*"... und lieber weiss ich, es ist mühsam und schwierig,
als dass ich nicht einschätzen kann, was passiert."*
- Eigene Strategien und Reflexe, die
„mehr oder weniger aber immerhin funktionieren.“






HINTERGRUNDGEDANKEN

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

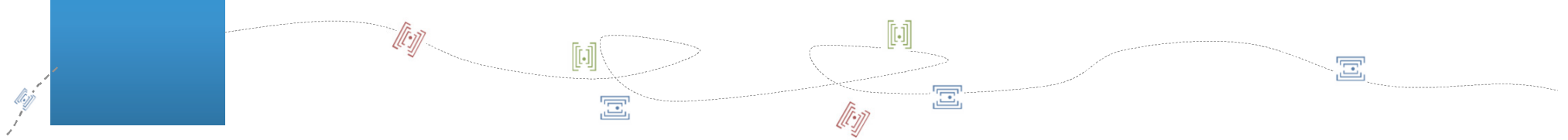
- Der *Auftraggeber*  weiss, was er will.
- Der *Realisierer*  weiss, wie es zu tun ist.
- Nichts ändert sich im  -verlauf.



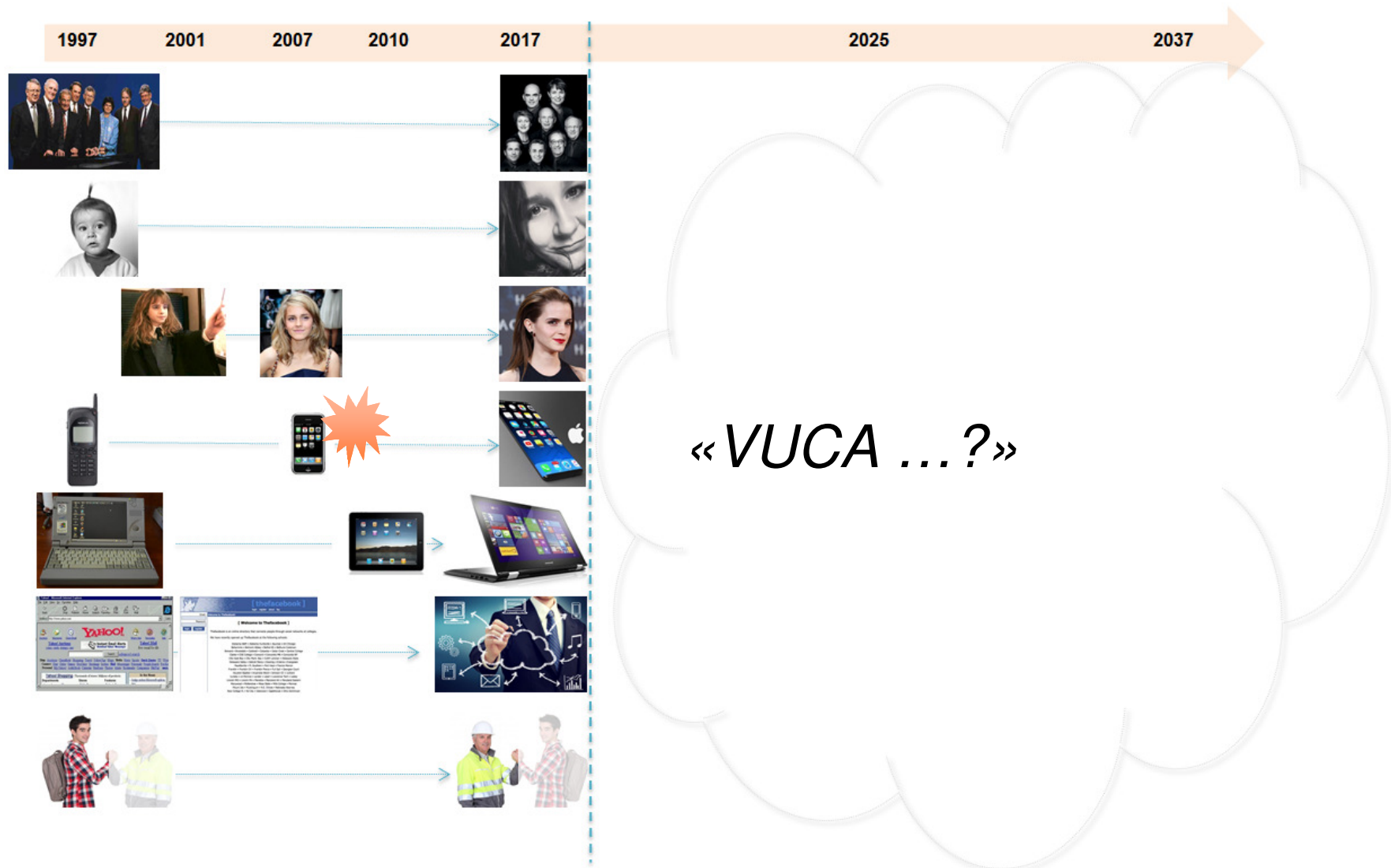
3 Dinge, mit denen wir leben müssen...

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





GUTENBERG-MOMENT ?!



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, solide standardisierte Prozesse, Stabilität, Nachvollziehbarkeit und bekannte Erfolgsrezepte wie nachgewiesene Fachlichkeit („best practice“-Logiken) sind ein Garant für Erfolg, stetiges Wachstum und Wohlstand.

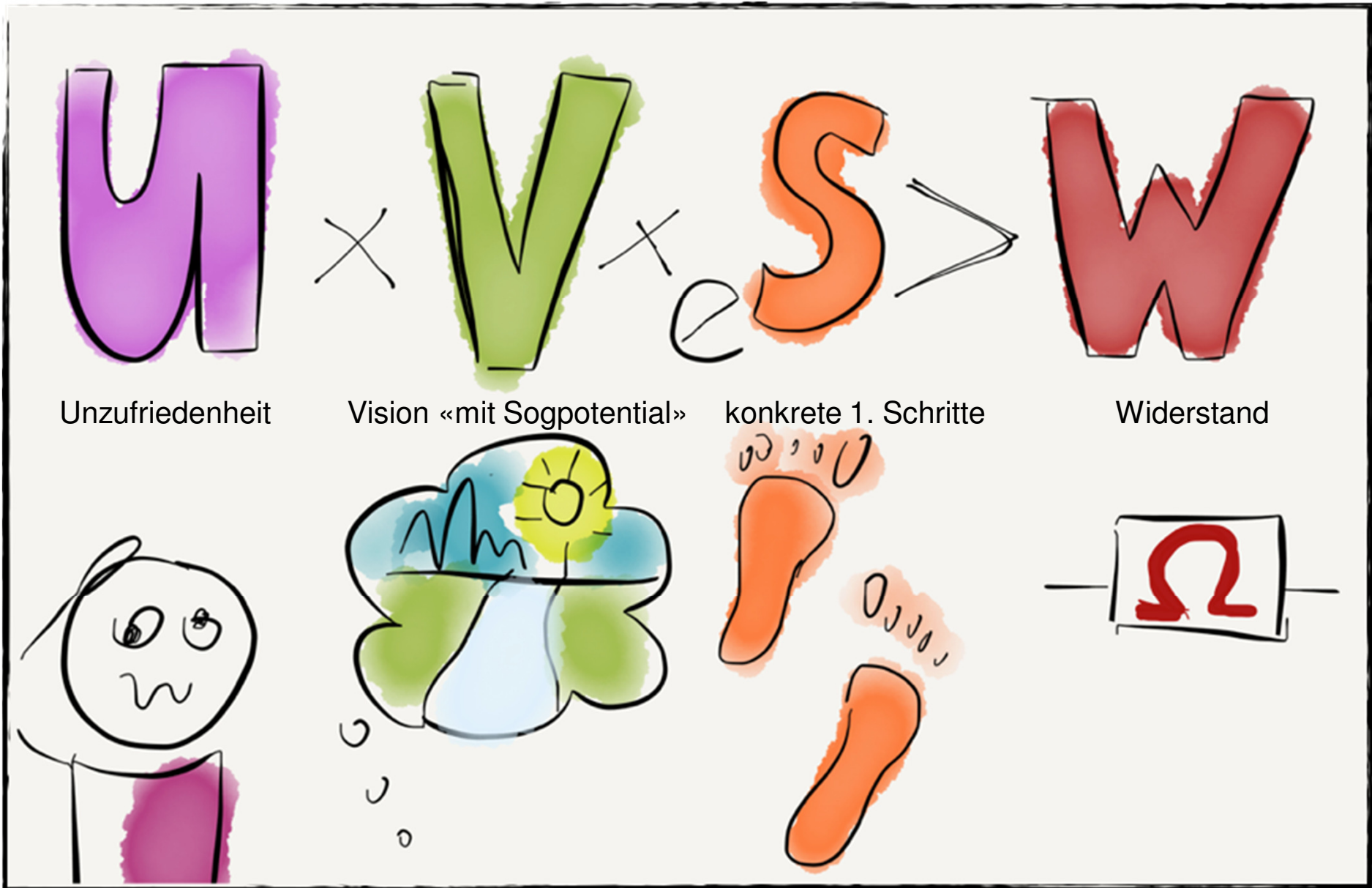
Beispiel:

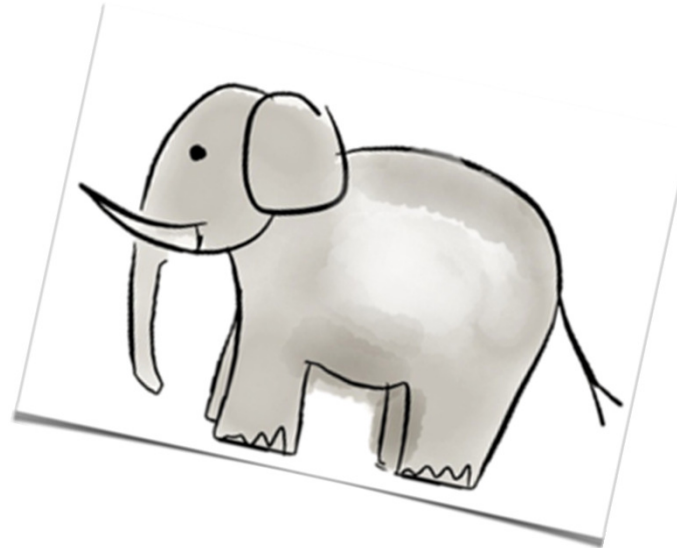
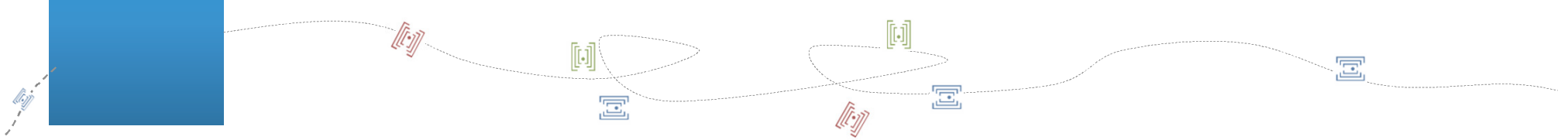
„Ab Sommer könnten einige Bundesländer die Anwesenheitspflicht [für Studierende] wieder einführen. Der Erfolg für echte Bildung? Oder eine reine Simulation von Ordnung?“¹

¹ „Die Zeit,« zitiert nach <https://agile-verwaltung.org/2018/01/11/realitaets-virtualitaets-kontinuum-was-ist-wie-echt-ponyhof-oder-echte-welt/>



ALLES ANDERS, ALLES NEU?





Haltung

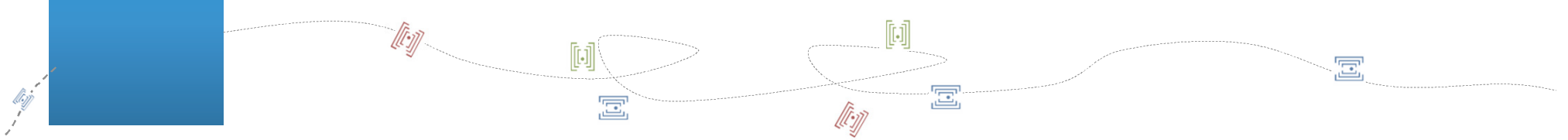
Gerüst

Methoden

agile Prinzipien

STORYTELLING





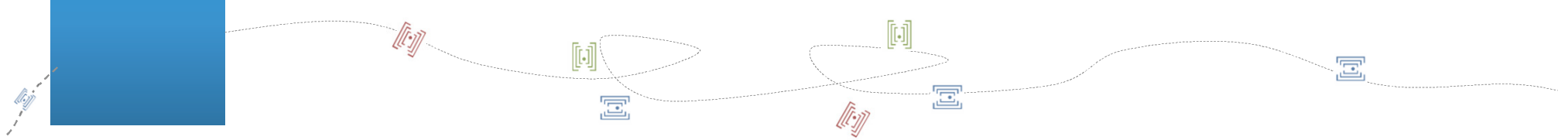
Am Anfang ... das „agile Manifest“

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.“

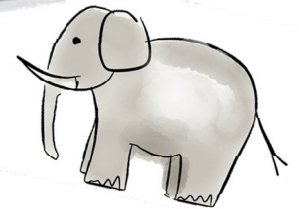




agile Prinzipien

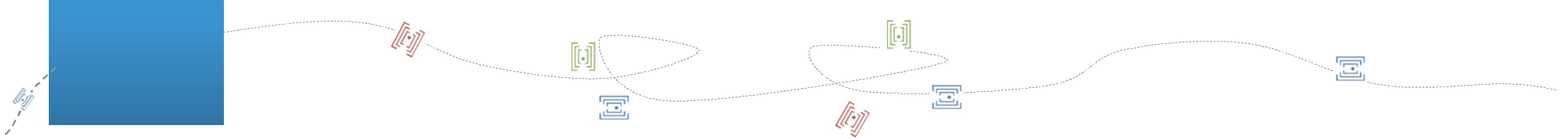
KURZ UND KNAPP

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.





Agile Prinzipien mit dem Anspruch

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

Agil heisst unter anderem:

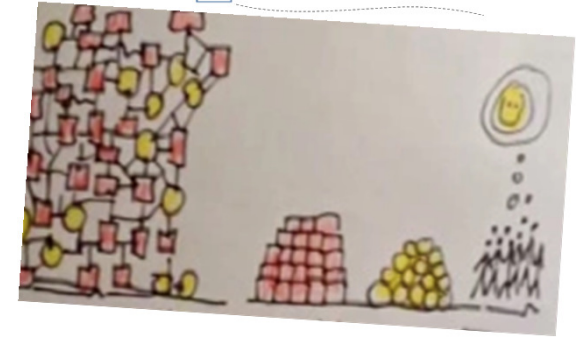
- sich in kurzen Rhythmen organisieren
- ausprobieren, anschauen und anpassen oder weglassen
- nah an realen Personen und Möglichkeiten
- auf ein Ziel hin handeln, das sich nach und nach schärft
- und dies jederzeit der tatsächlichen Situation mit allen ihren Veränderungen möglichst nahe und angemessen

— deshalb agil eben.





KOMPLIZIERT... KOMPLEX ...



- Komplexitätsreduktion, nur um einen leichteren Umgang mit der Situation zu simulieren, entfernt von der tatsächlich bestehenden Realität.
«it's a jungle out there ...»
- Komplexität ist, wenn, dann rückwärts erklärbar.
- Einzelperspektiven und Planung reichen nicht.
- Modelle, Metaphern, Muster und Simulationen helfen.
- Ein Team ist ein komplexes, adaptives System.

Gemeinsames Aufgabenverständnis...

Entweder alle kennen bis ins letzte Detail das Endprodukt....

oder eine Person modelliert ihr Bild und die anderen müssen damit leben.

Vorteil:
Endergebnis bekannt

Nachteil:
nur bedingt realistisch,
statisch

1 2 3 4 5

Gemeinsames Aufgabenverständnis...

Gemeinsam wird das gemeinsame
Schlussbild erst entwickelt...

dann geschärft und präzisiert...

und dann umgesetzt....

Frau vor
Landschaft

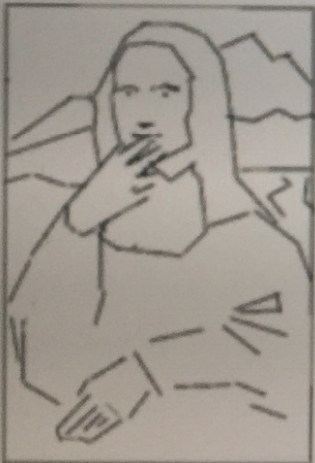
Nachteil:

Endergebnis nur bedingt bekannt

Vorteil:

adaptiv, realitätsnah, kombiniert KnowHow
und Erfahrung von mehreren Wissenden...

1



2



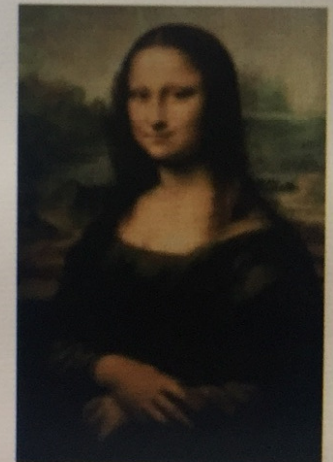
3

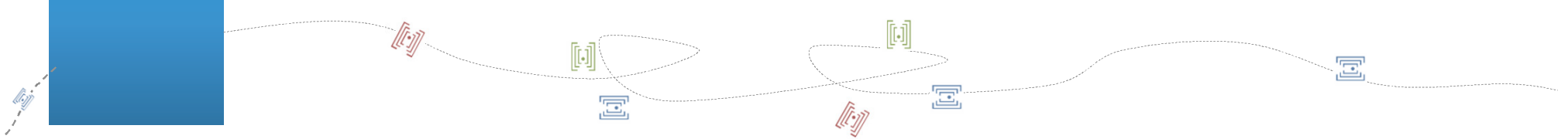


4



5





PLANUNG

Planung ist wichtig.

Aber:

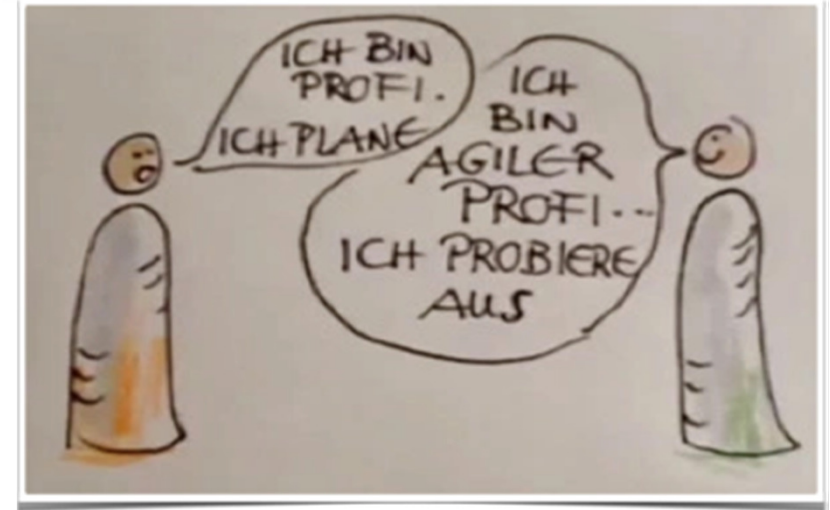
Viel Energie geht im Alltag ins Ausbalancieren der Zusatzaufwände und Unsicherheiten durch die Unterschiede zwischen Planung und tatsächlicher aktueller Situation.

Und die Welt dreht sich weiter...



PLANUNG

Planung ist wichtig.



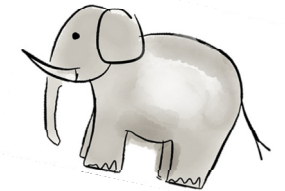
Ansatzpunkte:

- Planung nicht nur in die Zukunft – „so wird es sein“ – sondern besonders, 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.

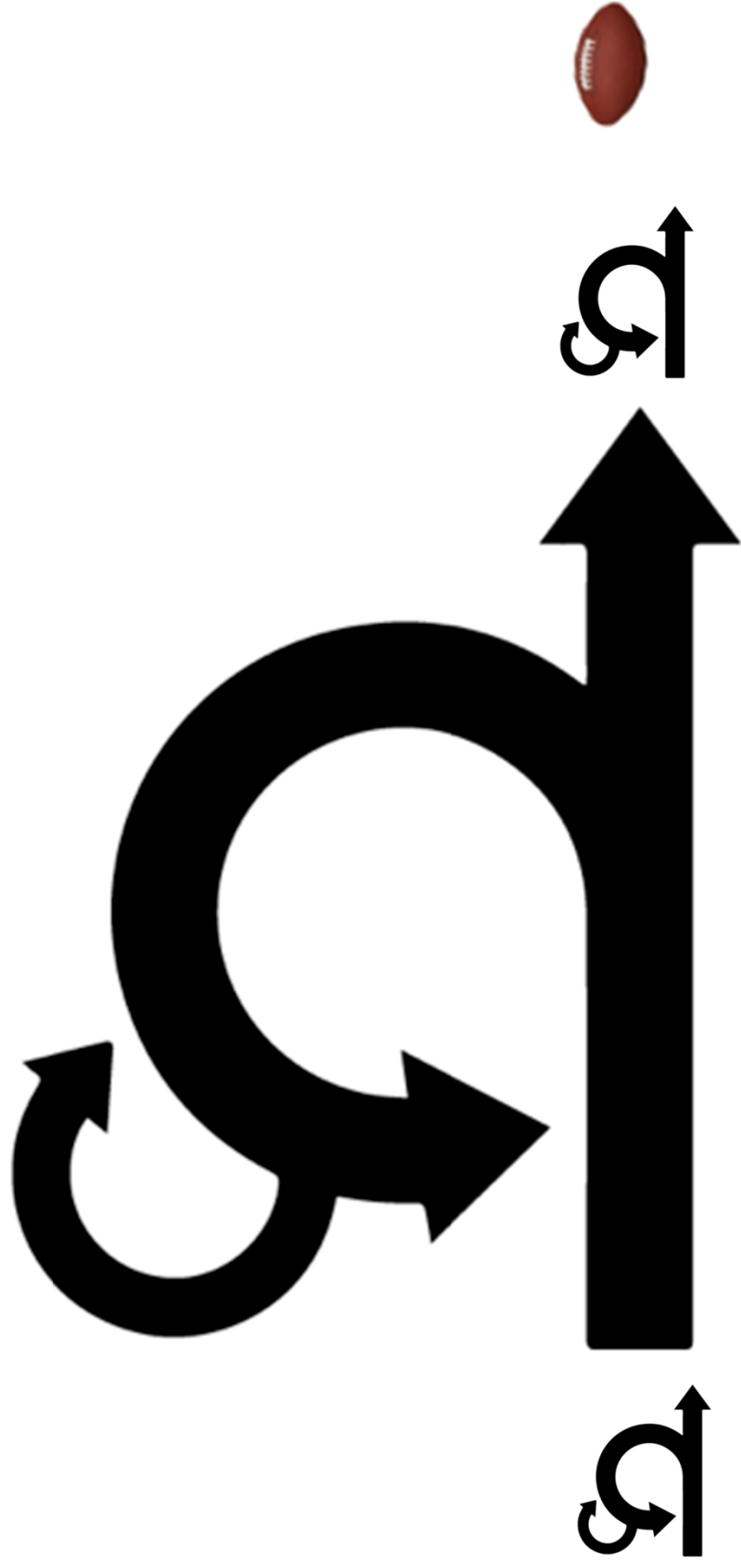
METHODEN, die (auch) agil können.....

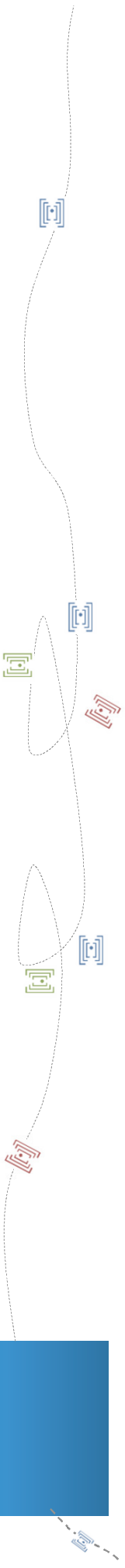
- Grossgruppensettings
- Rahmensettings mit festen Gefässen und klaren Rollen
- Rhythmus statt Fristen
- Rollen statt Funktionen
- **Kanban**
- Funktionstandems
- temporäre Teams
- Raumsoziogramm
- **Szenariobasierte Planung**
- Wirkungsfelddefinition
- Appreciative Inquiry

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



... EXKURZ: SCRUM



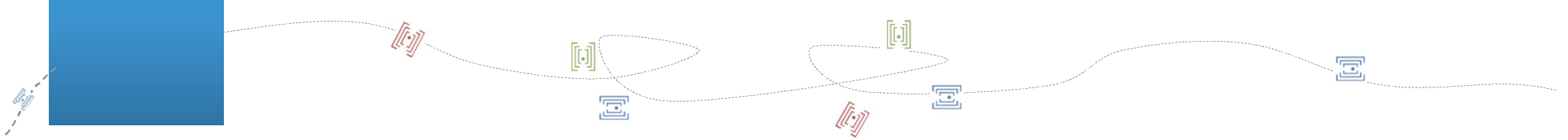


... EXKURZ 2: INKREMENTLOGIK...



statt





Beispielsweise...

ADAPTIVE ROLLEN

Adaptierte definierte Rollen
mit Bezug zu Situation und Ziel

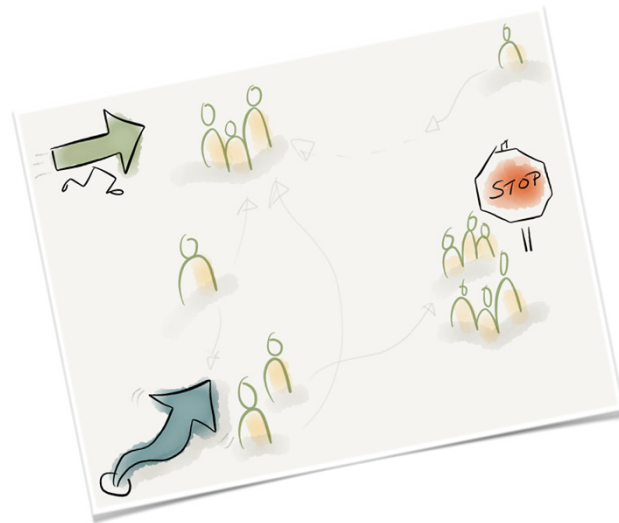
klassische

harte

weiche

situative

personbezogene



"Machbarkeitswächterin"

"Mitnahmehüterin"

"Zukunftszeichner"

"Fachlichkeitspate"

"Verbindungsoffizier"

"Praxismeisterin"

"Übergangsmoderator"





zum Beispiel ...

ETAPPIERTE ZUSTÄNDIGKEIT

Prinzip 'Verlaufsteam'



- 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



Beispielsweise...

APPRECIATIVE INQUIRY



anerkenkende Untersuchung mit Bezug zu Situation und Ziel

Konzentration auf die Stärken und Fähigkeiten eines Systems

4 Phasen:

Discover - verstehen - *und das Funktionierende im Bestehenden identifizieren:
wo sind wir stark, was funktioniert gut → Interviews und Dialog*

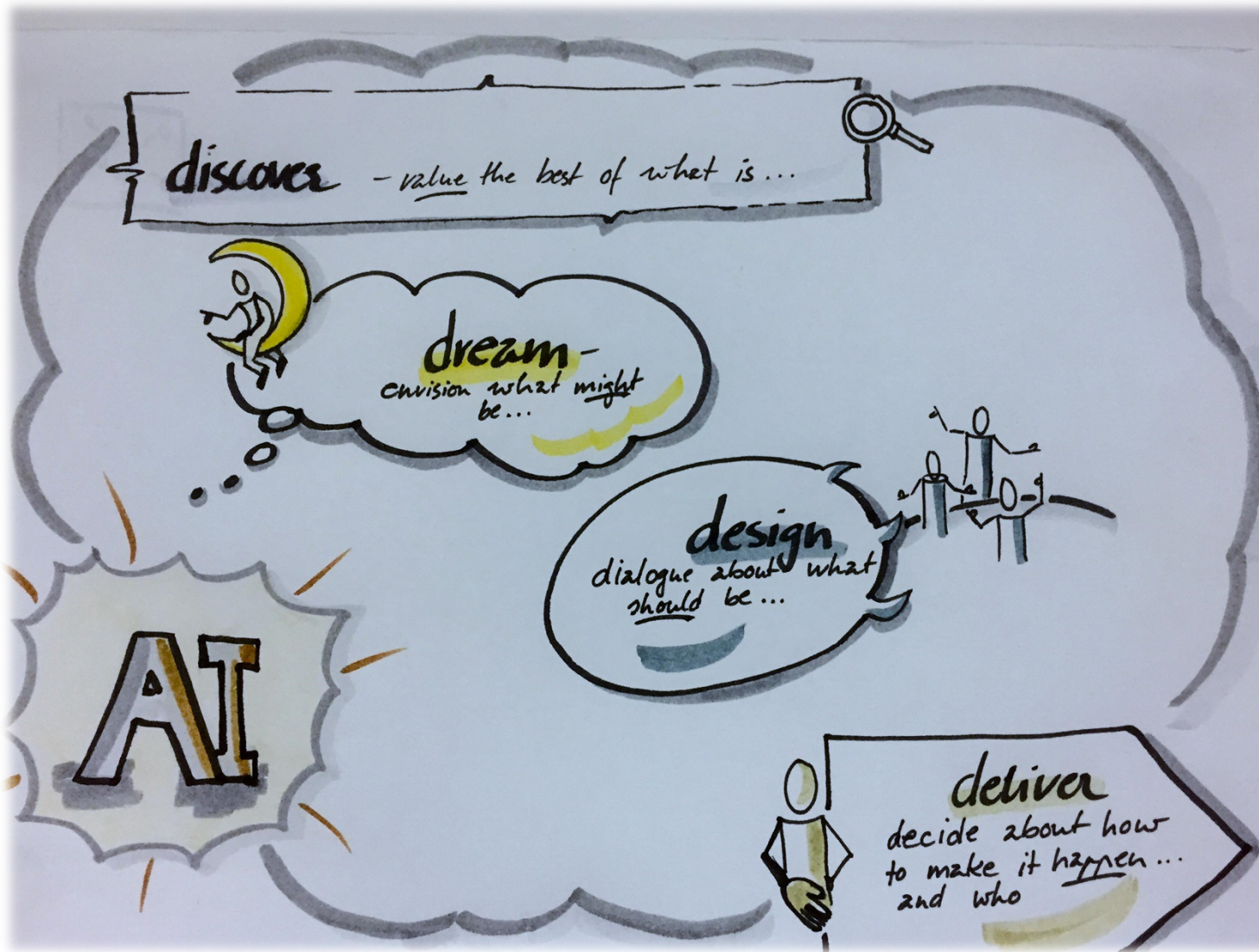
Dream - visionieren - *wie es im besten Falle ist, wenn konsequent die Stärken wirken*

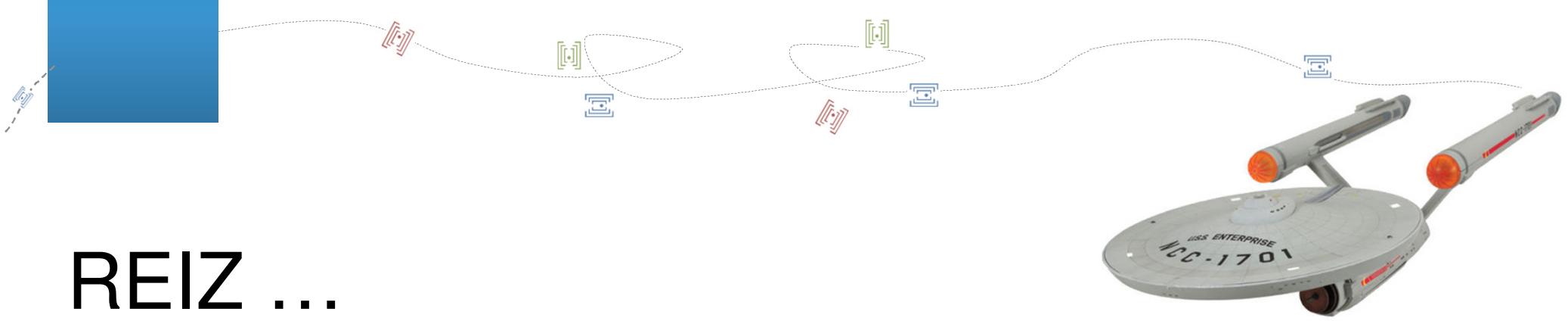
Design - entwerfen /
entscheiden - *wie es werden soll, wie es sein sollte unter Einsatz der Stärken*

Deliver - planen /
umsetzen - *entscheiden, wie es realisiert wird – was wer wann mit wem*

Beispielsweise...

APPRECIATIVE INQUIRY - anerkennende Untersuchung

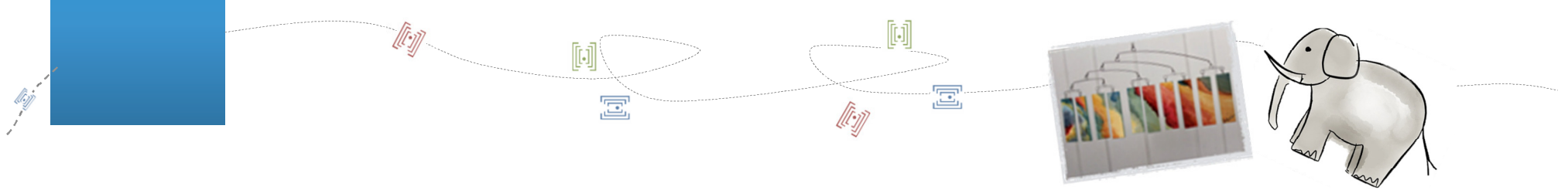




REIZ ...

- 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?

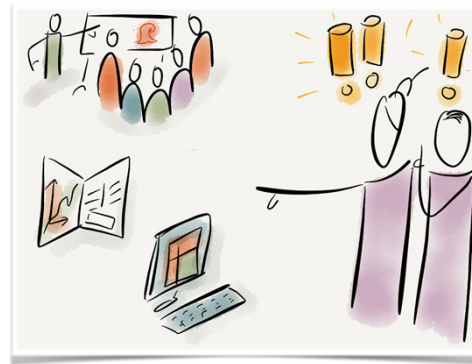




PARTNERSCHAFTSKULTUR

→ mit geklärten zielbezogenen Rollen
mehr als mit starren Funktionen

→ im Rhythmus
mehr als in
Fristen



→ in einem
Netzwerk mehr
als linearer Linie


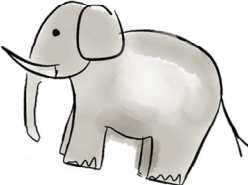
→ von "Das soll es sein."
Was kostet das
an Zeit und Geld?

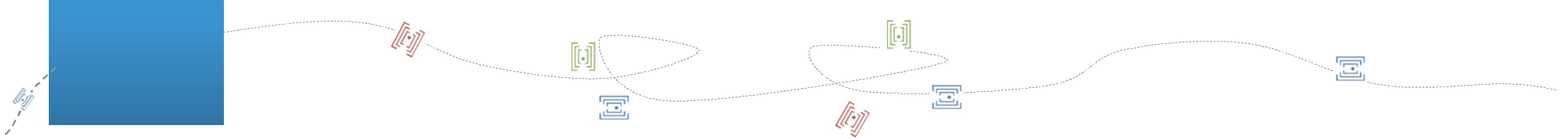
→ zu "Das haben wir."
Was machen wir damit
<alles> <zuerst>?





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 ...
- 
- 



Verein Forum Agile Verwaltung e.V.

www.agile-verwaltung.org

- Blog mit mindestens wöchentlichen Artikeln zu Methoden, Beispielen, Erfahrungen, Entwicklungen ...
- 22. Feb. 2018: 2. Konferenz „Agilität und Verwaltung“
- **auch noch 2018: 1. Konferenz „Agiles Lehren & Lernen“**

