

Die Public-Management-Forschung der FOM Hochschule

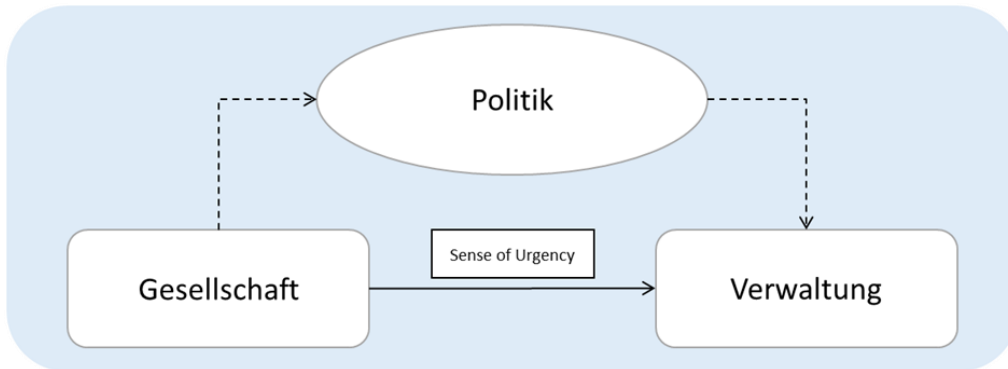


Abbildung 1: Wirkungsrichtung von Veränderungsprozessen in der öffentlichen Verwaltung

Aktuelles Thema

- Agilität in der (öffentlichen) Verwaltung
- agile Werkzeuge: Retrospektive & Kanban
- Tipps & Tricks: Regeln für virtuelle Sitzungen



Prof. Dr. Gottfried Richenhagen
ifpm Institut für Public Management der FOM
Hochschule für Oekonomie & Management

AGILITÄT

AGILITÄT IN DER (ÖFFENTLICHEN) VERWALTUNG

Krisensituationen, wie die aktuelle Corona-Pandemie, haben Einfluss auf die Wirkungsrichtung von Veränderungsprozessen in der öffentlichen Verwaltung. Im Normalmodus, also vor Corona, sind Veränderungsprozesse häufig intendiert. Die Veränderungsdringlichkeit (der „Sense of Urgency“) wird dabei vor allem über die Politik in Form von Gesetzen (z. B. das Onlinezugangsgesetz) transportiert. Im derzeitigen Krisenmodus hingegen wirken die gesellschaftlichen Kräfte direkt auf die Verwaltung und fordern Digitalisierung und agiles Handeln (Höffner & Modrzynski 2021), so die Erkenntnisse aus dem vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales geförderten Projekt im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) „Experimentierräume in der agilen Verwaltung - AgilKom“ (s. Abb. 1). Dadurch kommt es zu qualitativ neuartigen Dringlichkeiten (Richenhagen 2021), die von Wissenschaft und Praxis durch das Konzept der Agilität aufgegriffen werden (Richenhagen 2017).

In solchen Situationen greifen Organisationen nach schnell realisierbaren Lösungen, wie z. B. vermehrtes „Homeoffice“, flexiblere Arbeitszeiten oder die Einführung niederschwelliger digitaler Tools und agiler Methoden, wie Kanban. „Digital und agil zu werden [...] bedeutet aber nicht weniger als eine grundlegende Veränderung der Verwaltungskultur und somit deutlich mehr als [...] die schnelle Lösung.“ (Richenhagen 2021). Für Führungskräfte, Mitarbeitenden und Personalvertretungen gilt es im Hinblick auf das „neue Normal“ und die Zeit nach der Krise unter anderem die folgenden Fragen zu beantworten:

Welche Veränderungen und neue Arbeitsweisen haben sich bewährt, werden als positiv bewertet und sollen beibehalten werden?

Welche Probleme und Herausforderungen sind aufgetreten? Welche Veränderungen und neue Arbeitsweisen haben sich nicht bewährt, werden kritisch bewertet und sollen wieder verworfen werden?

➤ Sammeln Sie mit der Retrospektive oder mit der Kanban-Methode eigene Erfahrungen in „Ihrer Verwaltung“.

Sie werden sehen:
Es lohnt sich.

DIE METHODE RETROSPEKTIVE

In Zusammenarbeit mit dem Projektpartner Kreis Soest ist im Rahmen des Projekts AgilKom eine kurze Handlungsempfehlung entstanden („Krisen bewältigen. Entscheidungen reflektieren. Arbeitswelt gestalten. Anwendung der Methode Retrospektive in der (öffentlichen) Verwaltung“, Höffner & Lahn 2020, s. Abb. 2). Neben einer Vorgehensbeschreibung werden konkrete Praxistipps präsentiert.

Mit Hilfe der agilen Methode Retrospektive können die Erfahrungen der Beschäftigten und die vergangene Zusammenarbeit von Teams systematisch reflektiert und Lernerfahrungen gezogen werden – und zwar nicht nur während einer Krise. Sie eignet sich für Führungskräfte und Personalerinnen und Personaler, um die mitunter intensiven Erfahrungen der Mitarbeitenden im Team zu reflektieren und gemeinsam zu entscheiden, welche Veränderungen

und neue Arbeitsweisen auch jenseits der Krise beibehalten oder verworfen werden sollen. Ziel ist es, kontinuierliche Verbesserungspotenziale in der Kooperation von Arbeitsgruppen zu identifizieren und geeigneter Maßnahmen verbunden mit nächsten Schritten abzuleiten.

„Dabei sollen keine Arbeitsleistungen bewertet werden, sondern Prozesse in den Fokus rücken. Hiermit wird klassisch ein Bottom-up-Ansatz verfolgt, durch den aus dem Team heraus Veränderungen erkannt und realisiert werden.“ (Richenhagen 2021).

Bei einer Retrospektive sollten nach Derby und Larsen (2018, S. 4 ff.) folgende Elemente nicht fehlen:

1. Rahmen schaffen, der eine angenehme Arbeitsatmosphäre hervorruft und die Fokussierung auf das Ziel zulässt.
2. Daten sammeln, um sich gemeinsam ein Bild davon zu machen, was in der vergangenen Phase geschehen ist und um die Perspektive der Teammitglieder zu erweitern.
3. Erkenntnisse gewinnen, um Stärken und Probleme aus der vorangegangenen Phase zu identifizieren.
4. Entscheidungen treffen, die die wichtigsten Probleme fokussieren und durch Verbesserungspläne die nächste Arbeitsphase betreffen.
5. Retrospektive abschließen, um das Erlebte und Gelernte zu dokumentieren und die Nachbereitung zu planen („Retrospektive der Retrospektive“).

Eine gute Vorbereitung der Retrospektive bietet der virtuelle „Retromat“, der nicht nur unterschiedliche Techniken zur Umsetzung der Methode dargestellt, sondern auch beispielhafte Anwendungen zeigt.



Corinna Höffner / Almut Lahn

Krisen bewältigen. Entscheidungen reflektieren. Arbeitswelt gestalten.
**Anwendung der Methode Retrospektive in der (öffentlichen) Verwaltung:
 Eine kurze Handlungsempfehlung**



Abbildung 2: Die Handlungsempfehlung zur Retrospektive

DIE METHODE KANBAN

Weitere Forschungsergebnisse des Projekts AgilKom zeigen, dass es sich bei Kanban um eine Methode handelt, die niederschwellig in öffentlichen Organisationen eingeführt werden kann und damit einen guten Einstieg bei der Implementierung agiler Arbeitsformen leistet (Lahn & Seng 2021).

Kanban wurde in den 1950er Jahren in der japanischen Autoindustrie eingeführt (Ahmad et al. 2013). Das Wort „Kanban“ stammt aus dem Japanischen und bedeutet „Signalkarte“ (Anderson 2010). Seit ca. 15 Jahren wird Kanban in modifizierter Form zunehmend in der Softwareentwicklung u. a. zur Visualisierung von Arbeitsprozessen und Managen des Arbeitsflusses angewendet. Mit steigenden Digitalisierungsprozessen findet die Methode Kanban auch Einzug in (öffentliche) Verwaltungen und unterstützt die Mitarbeitenden in der Arbeitsorganisation und Projektumsetzung und wird häufig in Verbindung mit Methoden des agilen Projektmanagements eingesetzt (Kusay-Merkle, 2018).

Bei der Anwendung der Methode Kanban erfolgt die Visualisierung von Arbeitsprozessen mithilfe des sogenannten Kanban-Boards. Dieses kann in physischer oder digitaler Form vorliegen. Ein Projekt wird dabei in Einheiten unterteilt und auf diesem Board abgebildet. Je nach Arbeitsstand erfolgt eine Zuordnung dieser einzelnen Arbeitsschritte zu unterschiedlichen Kategorien. In der Regel werden die Spalten „Offene Aufgabe“ (to-do), „In Arbeit“ (doing) und „Erledigt“ (done) unterschieden (s. Abb. 3), häufig erfolgt die Differenzierung weiterer Prozessschritte (z. B. Analyse, Entwicklung und Testen (Law & Lárusdóttir 2015).

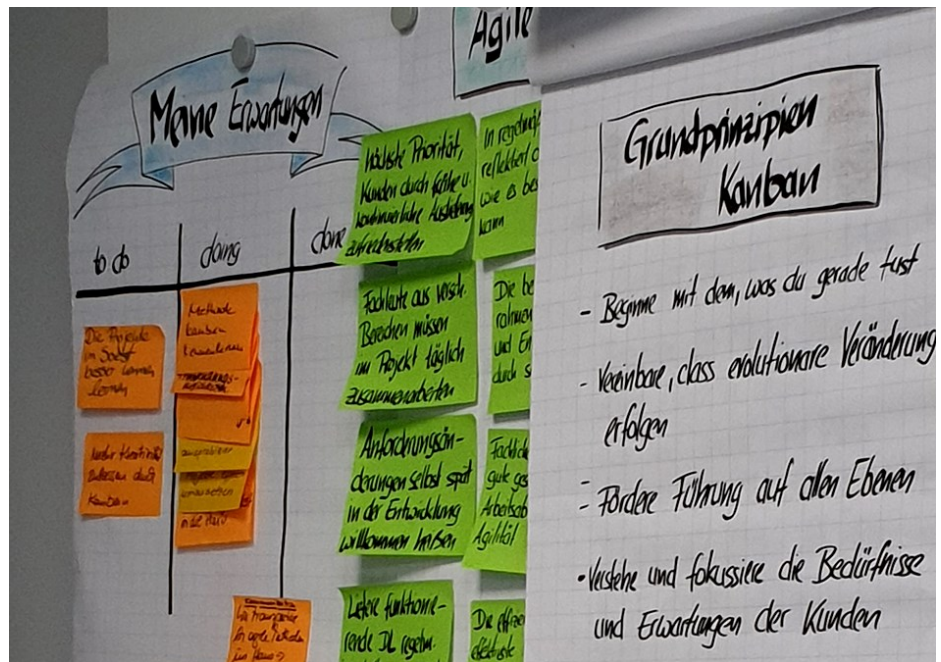


Abbildung 3.: Beispiel eines Kanban-Boards (Foto: FOM/Corinna Höffner)

Bei Kanban werden keine festen Rollen vorgegeben, stattdessen übernehmen Teammitglieder konkrete Verantwortlichkeiten für einzelne Workflow-Schritte (Böhm 2019).

Die Anwendungserfahrungen der Praxispartner im Projekt AgilKom zeigen (Lahn & Seng 2020):

1. Anwendungsfelder: Die Methode eignet sich für ein breites Spektrum von Themen und Aufgaben, unabhängig der Art und Weise (klassisch oder agil zu bearbeiten).
2. Physisches vs. digitales Kanban: Ein reales Kanban wird aufgrund der Haptik bevorzugt und wirkt motivierend auf die Beschäftigten, während die digitale Form ortsunabhängig ist und ein weitere Funktionalitäten aufweist.
3. Nutzen: Es wird eine verbesserte Koordination im Team und der bereichsübergreifenden Zusammenarbeit wahrgenommen, die durch die erhöhte Transparenz und einen guten visuellen Überblick herangerufen wird.

4. Erfolgsfaktoren: Zur erfolgreichen gemeinsamen Nutzung ist ein gemeinsames Verständnis im Hinblick auf Regeln erforderlich – agile Besprechungsformate wie „weeklys“ oder „monthlys“ unterstützen zusätzlich.
5. Herausforderungen bzw. Hemmnisse: Durch die Visualisierung der Arbeitsprozesse entsteht eine vorher nicht existierende Transparenz bzgl. des Arbeitsfortschritts und eine mögliche Kontrolle dessen.
6. Implementierung: Die Einführung folgt nicht immer in Form eines Top-Down-Ansatzes mit gezielten Maßnahmen (wie einer Methodenschulung), sondern wird teilweise von einzelnen Mitarbeitenden oder Teams initiiert. Die Methode ist niederschwellig und wird relativ intuitiv genutzt.

REGELN FÜR VIRTUELLE SITZUNGEN

Wer kennt es nicht? Das Online-Meeting hat schon längst angefangen und noch immer sind nicht alle Teilnehmenden bereit.

Virtuelle Sitzungen via Webex, Zoom, MS Teams & Co. funktionieren umso besser, je vertrauter die Teilnehmenden miteinander sind, je klarer die Ziele der Sitzung kommuniziert werden und je mehr einige Regeln Beachtung finden. Oder andersherum: Je mehr Teilnehmende und je weniger vertraut sie miteinander sind, desto strenger sollten die folgenden Regeln eingehalten werden. Bei wachsender Erfahrung und Vertrautheit können sie umso mehr gelockert werden. Die oberste Regel lautet dennoch: Geduld mitbringen und ... Geduld mitbringen.

Richenhagen (2020) hat dazu folgende Regeln für virtuelle Sitzungen aufgestellt.

1. Moderation stellt bei sich selbst einen guten Ton sicher, d.h. Abstand zwischen Mikro und eigenem Mund bleiben konstant (z.B. durch Kopfhörer mit Mikro oder drahtloses Headset)
2. Seitens der Moderation wird der virtuelle Sitzungsraum rechtzeitig vor Beginn der



Abbildung 4: Virtuelle Veranstaltung (Foto: FOM/Tim Stender)

3. Sitzung eröffnet.
4. Alle Teilnehmenden treten mit Bild und Ton ein, so dass mögliche technische Probleme vor der Sitzung besprochen und beseitigt werden.
5. Nach dem kurzen Test, wird der Ton abgeschaltet. Das Bild bleibt, um die Mimik verfolgen zu können – wenn die verfügbare Bandbreite es zulässt.
6. Alle Teilnehmenden sollten sowohl die Liste der Teilnehmenden als auch den Chat aktivieren. So ist transparent – wie im analogen Raum – wer anwesend ist.
7. Mit Eröffnung der virtuellen Sitzung werden, Ziel, Agenda, Zeitrahmen und Netiquette vorgestellt und von Teilnehmenden bestätigt.
8. Redebeiträge werden durch ein Zeichen angemeldet. Die Moderation erteilt das Wort, Diskussionsteilnehmer/in schaltet seinen/ihren Ton an, danach wieder aus.
9. Die/Der Sitzungsleitende beendet die virtuelle Sitzung, die/der Moderierende lässt den virtuellen Raum noch offen für evtl. Nachbesprechungen oder technische Hilfen.

Literatur:

- Ahmad, M. O., Markkula, J. & Ovio, M. (2013): Kanban in software development: A systematic literature review. 39th Euromicro conference on software engineering and advanced applications, Santander. DOI 10.1109/SEAA.2013.28.
- Anderson, D. J. (2010): Kanban. Successful evolutionary change for your technology business. Sequim, Washington: Blue Hole Press.
- Böhm, J. (2019) Erfolgsfaktor Agilität. Warum Scrum und Kanban zu zufriedenen Mitarbeitern und erfolgreichen Kunden führen. Wiesbaden: Springer.
- Derby, Esther & Larsen, Diana (2018): Agile Retrospektiven - Übungen und Praktiken, die die Motivation und Produktion von Teams deutlich steigern, 1. Auflage, Vahlen, München.
- Höffner, C. & Modrzynski, D. (2021; im Erscheinen): Einfluss von Krisen auf Veränderungsprozesse und agile Arbeitsweisen in der öffentlichen Verwaltung. GfA, Dortmund (Hrsg.): Frühjahrskongress 2021 „Arbeit HUMAINE gestalten“, Bochum, Beitrag B.9.1.
- Höffner, C. & Lahn, A. (2020): Krisen bewältigen – Entscheidungen reflektieren – Arbeitswelt gestalten: Anwendung der Methode Retrospektive in der (öffentlichen) Verwaltung.
- Kusay-Merkle, U. (2018): Agiles Projektmanagement im Berufsalltag. Für mittlere und kleine Projekte. Berlin: Springer.
- Lahn, A. & Seng, A. (2021; im Erscheinen): Anwendung von digitalem und physischem Kanban in der öffentlichen Verwaltung: Reflexion der Aktions- und Handlungsforschung des Projekts AgilKom. GfA, Dortmund (Hrsg.): Frühjahrskongress 2021 „Arbeit HUMAINE gestalten“, Bochum, Beitrag B.10.12.
- Law, E. L.-C. & Lárusdóttir, M. K. (2015): Whose Experience Do We Care About? Analysis of the Fitness of Scrum and Kanban to User Experience. International Journal of Human-Computer Interaction 31: 584-602.
- Richenhagen, G. (2021; im Erscheinen): Retrospektive als Methode zur Krisenbewältigung. Innovative Verwaltung.
- Richenhagen, G. (2020): Empfehlungen für virtuelle Sitzungen (Online Meetings).