

Audit Impuls 2019

Landes-Rechnungshof Vorarlberg

Bregenz, am 19.11.2019

Moderne (Kommunal-)Verwaltung agil gestalten

Thomas Michl

19.11.2019, Bregenz

**Alle reden davon
– aber was ist
Agilität
überhaupt?**

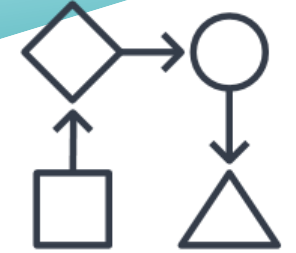
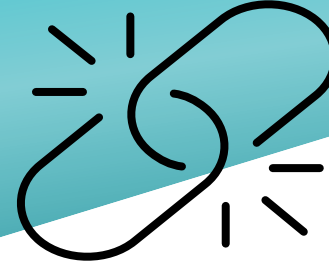
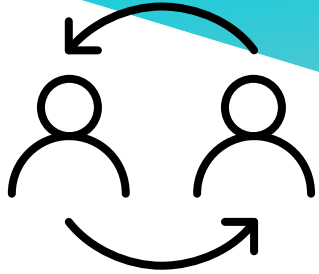
Agiles Manifest

INDIVIDUEN UND
INTERAKTIONEN

FUNKTIONIERENDE
SOFTWARE

ZUSAMMENARBEIT MIT
DEM KUNDEN

REAKTION AUF
VERÄNDERUNG



PROZESSE UND
WERKZEUGE

UMFASSENDE
DOKUMENTATION

VERTRAGS-
VERHANDLUNGEN

BEFOLGUNG EINES
PLANS

Es ist wichtig die "Werte und Prinzipien" zu verstehen
und sie von den "Prozessen" zu trennen!

Die 12 Prinzipien



1. Unsere höchste Priorität ist es, den Kunden durch frühe und kontinuierliche Auslieferung unseres Produkts/unserer Dienstleistung zufrieden zu stellen.



2. Heiße Anforderungsänderungen selbst spät in der Entwicklung willkommen. Agile Prozesse nutzen Veränderungen zum Wettbewerbsvorteil des Kunden.



3. Liefere funktionierende Produkte/Dienstleistungen regelmäßig innerhalb weniger Wochen oder Monate und bevorzuge dabei die kürzere Zeitspanne.

Die 12 Prinzipien



4. Fachleute aus den verschiedenen Bereichen müssen während des Projektes **täglich zusammenarbeiten**.



5. Errichte Projekte rund um **motivierte Individuen**. Gib ihnen das Umfeld und die Unterstützung, die sie benötigen und **vertraue darauf**, dass sie die Aufgabe erledigen.



6. Die effizienteste und effektivste Methode, Informationen an und innerhalb eines Entwicklungsteams zu übermitteln, ist im **Gespräch von Angesicht zu Angesicht**.

Die 12 Prinzipien



7. Funktionierende Dienstleistungen/Produkte sind das wichtigste Fortschrittsmaß.



8. Agile Prozesse fördern **nachhaltige** Entwicklung. Die Auftraggeber, Entwickler und Benutzer sollten ein **gleichmäßiges Tempo** auf unbegrenzte Zeit halten können.



9. Ständiges **Augenmerk** auf fachliche **Exzellenz** und gute Gestaltung der Arbeitsläufe fördert Agilität.

Die 12 Prinzipien



10. Einfachheit - die Kunst, die Menge nicht getaner Arbeit zu maximieren - ist essenziell.



11. Die besten Arbeitsrahmen, Anforderungen und Entwürfe entstehen durch selbstorganisierte Teams.



12. In regelmäßigen Abständen reflektiert das Team, wie es effektiver werden kann und passt sein Verhalten entsprechend an.

Agile Werte

Commitment



Kommunikation



Einfachheit

Mut



Feedback



Offenheit



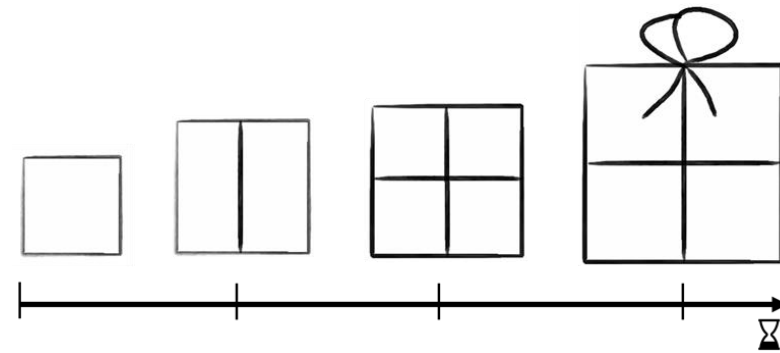
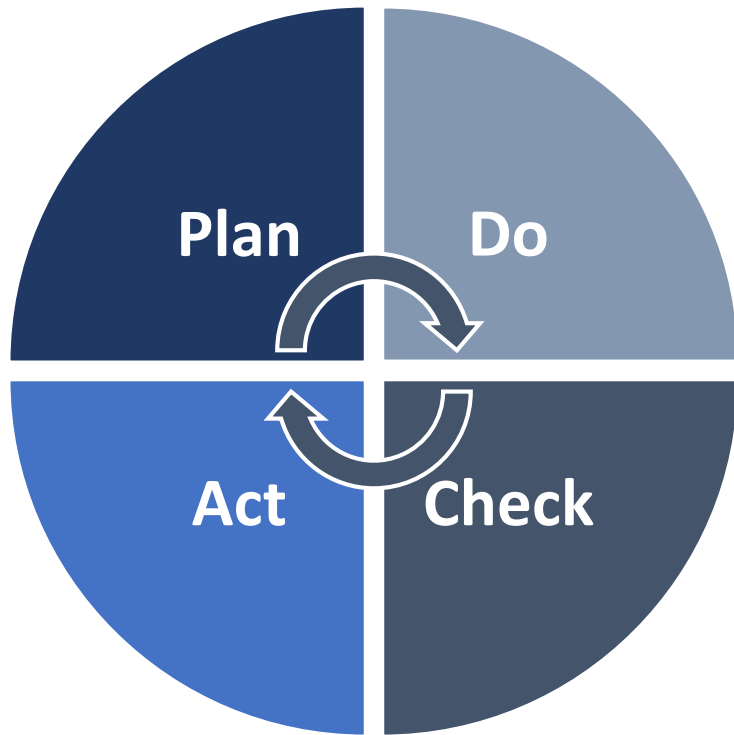
Focus

Respekt

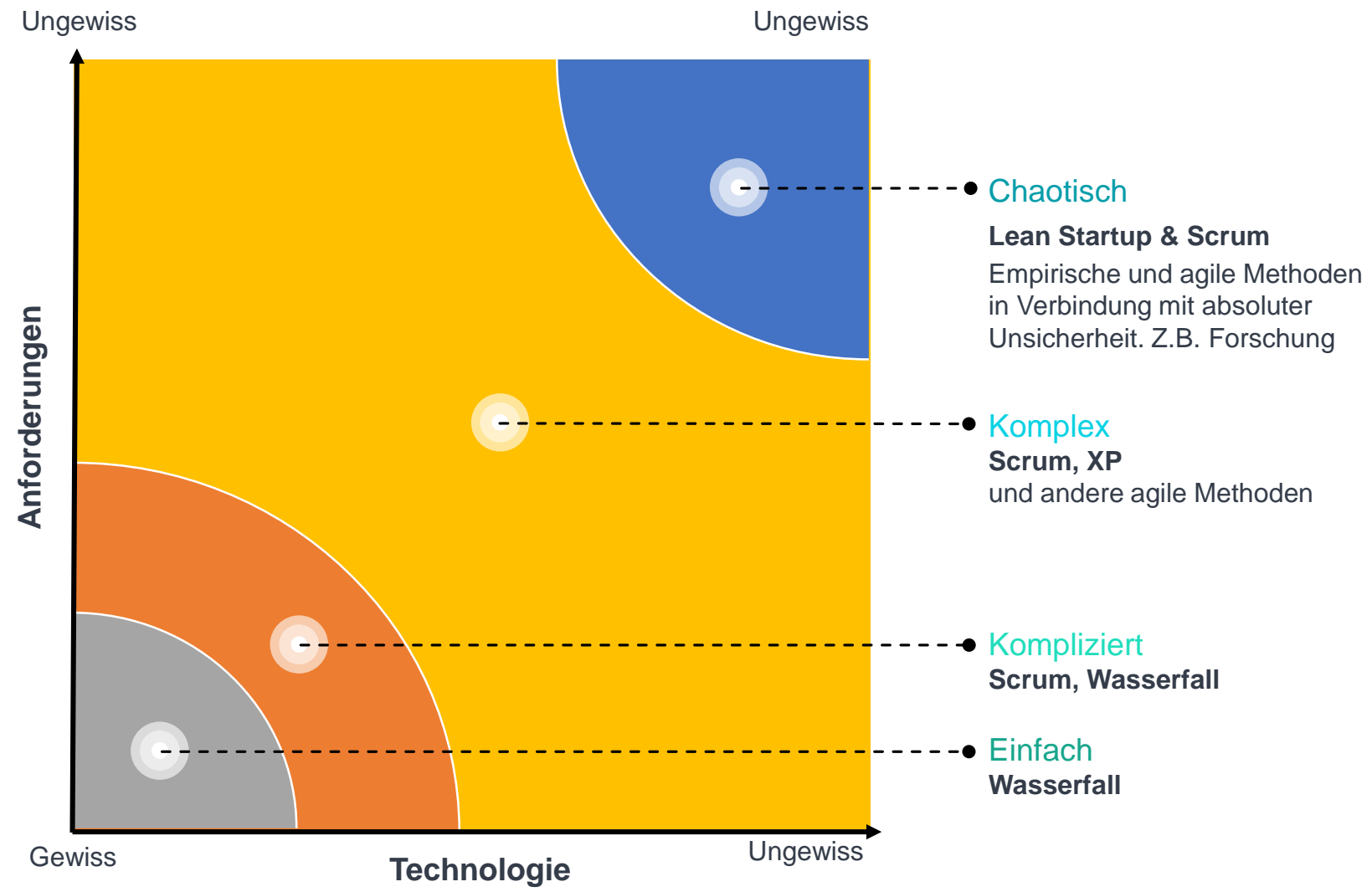


Agilität ist ...

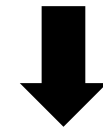
- ... iterativ
- ... inkrementell
- ... selbstorganisiert
- ... crossfunktional
- ... kunden-/anwenderorientiert
- ... nutzenorientiert



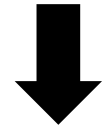
Stacey-Matrix



IN KURZFORM



Agile Methoden



Wasserfall o.ä.

Und was hat das
jetzt mit der
Verwaltung zu
tun?

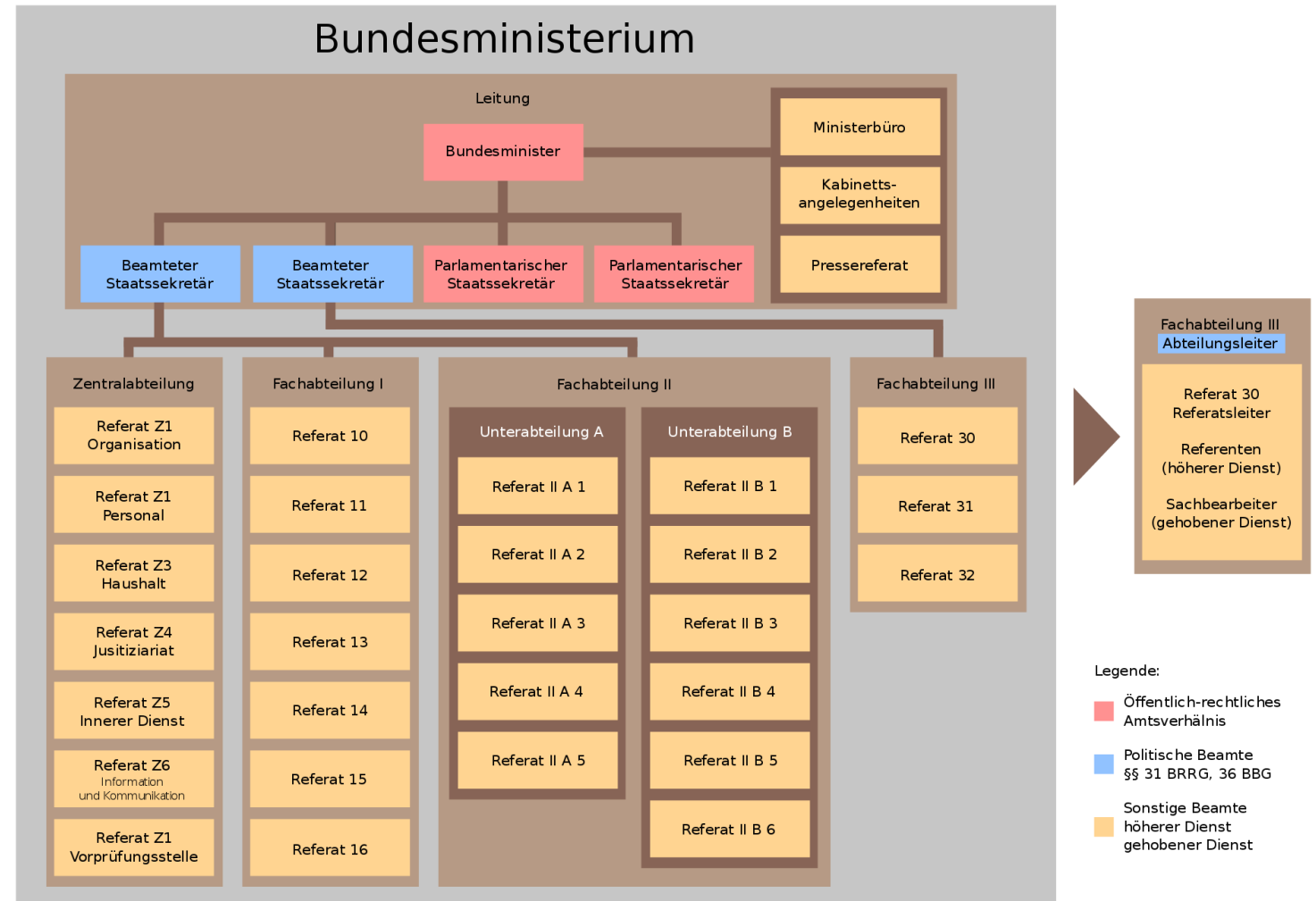
Auch für die Verwaltung gilt

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



Das Zuständigkeitsprinzip ...

... und wie es sich seine (Behörden-) Welt erschafft.



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!"

Mit anderen Worten ...

**Organisierte
Unverantwortlichkeit:**
Alles ist geregelt – nur
nicht die
Verantwortlichkeit.



Bildrechte: Wik, CC BY-SA 3.0

Praxisbeispiel: Öffentliche Ordnung

In der Gemeinde A lebt Herr Müller. Herr Müller ist alleinstehend, hat keine Familienangehörigen und hochbetagt und ist dement. Das örtliche Ordnungsamt weiß um die Problematik, da Herr Müller immer wieder auffällig ist und sich die Nachbarn regelmäßig beschweren.

Dem Sachbearbeiter sind die Hände gebunden. Er kann nicht eingreifen, da nicht zuständig.



Bildrechte: Wikipedia, CC-BY-SA-4.0

Praxisbeispiel: Sozialbereich

Der arbeitslose Frank, 19 Jahre alt, ist von der Obdachlosigkeit bedroht. Er hat Hartz IV beantragt. Zuständig für die Auszahlung der Sozialhilfe ist die Arbeitsgemeinschaft für Sozialhilfe.

Die Unterbringung in der Obdachlosenunterkunft ist Sache der Gemeindebehörde. Die örtlichen Behörden haben keinen Einfluss auf das Verfahren.



Bildrechte: Vereinfachte Pixabay Lizenz

Praxisbeispiel: Kinder- und Jugendhilfe



Bildrechte: Wikipedia, Jörgens.mi / CC BY-SA 3.0

Kindergärtnerin Elise Mayer stellt bei einem ihrer Kinder ein auffälliges Verhalten fest. Sie informiert das Hauptamt der Gemeindeverwaltung. Dieses wiederum informiert das Jugendamt des Kreises A. Die Jugendbehörde beteiligt im weiteren Verfahren weder die Gemeindeverwaltung noch die Erzieherinnen des Kindergartens.

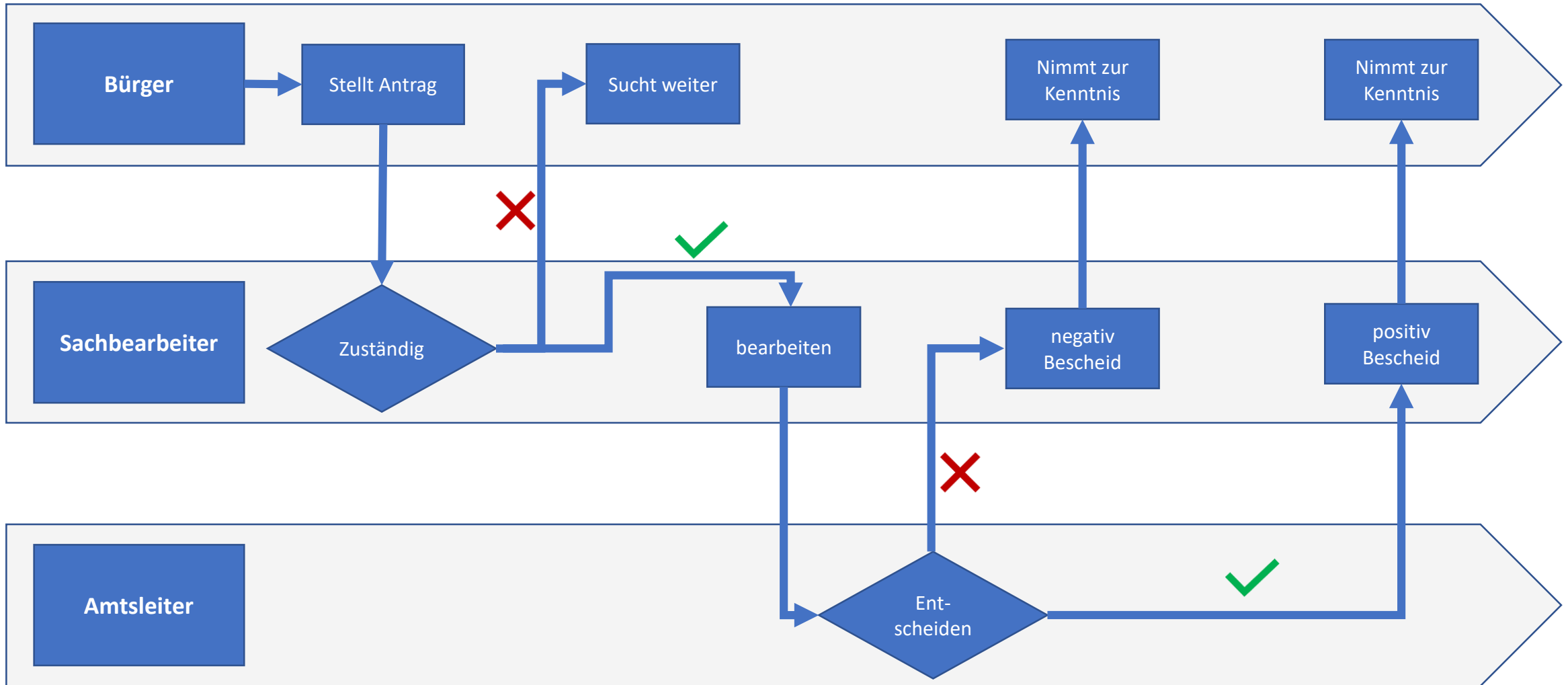
Praxisbeispiel: Bauverwaltung



Bildrechte: Wikimedia, CC BY-SA 3.0

Bauherr Schulz möchte in der historischen Altstadt von A ein Gebäude sanieren. Die örtliche Baubehörde hat gegen die Pläne keine Einwände, aber die zuständige (übergeordnete) Denkmalbehörde muss zusätzlich prüfen, ob die Sanierungsmaßnahmen genehmigungsfähig sind. Beide Prüfverfahren finden unabhängig voneinander statt.

Am Anfang steht die Zuständigkeit ...



Wenn mehrere Behörden beteiligt sind ...



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.

Beispiele aus der Praxis

Freiwillige Feuerwehr ...



Agile Stadt- verwaltung

Ängelholm, Schweden

- Aufbauorganisation nach agilen Prinzipien
- Kernstück: Kommunikationsarenen



Selbstorgani- sierter Bauhof

Herrenberg,
Deutschland

- 7-köpfiges
Leitungsteam
- Rotierende
Verantwortung

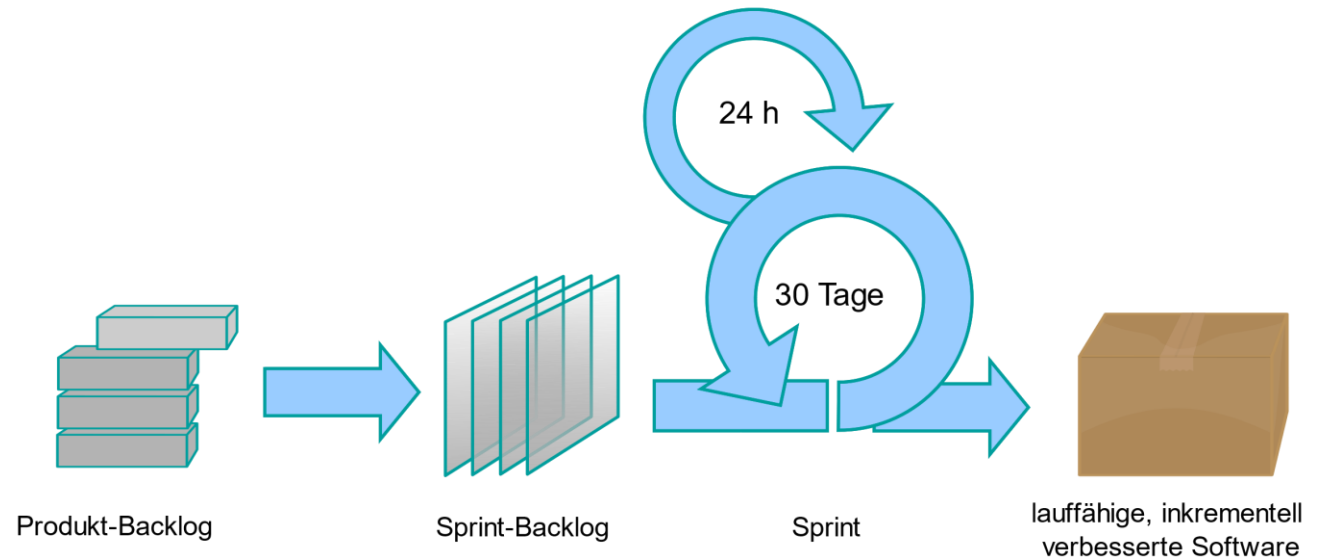


Bildrechte: Stadt Herrenberg

Einführung eAkte

Bischöfliches Generalvikariat Fulda

- Einführung der eAkte mit Scrum
- Iterativ-inkrementell verbessern und entwickeln



Bildrechte: Lizenzierung: Cc-by-sa-3.0,2.5,2.0,1.0, GFDL, Wikimedia

Team- organisation

Stadt Bad Nauheim

Fachbereich Kultur
und Soziales

- Agile Team- und Selbstorganisation
- Ansatz: (Personal) Kanban



Bildrechte: CC BY-SA 2.0 , Flickr

Praxistipp: Musterbrechen

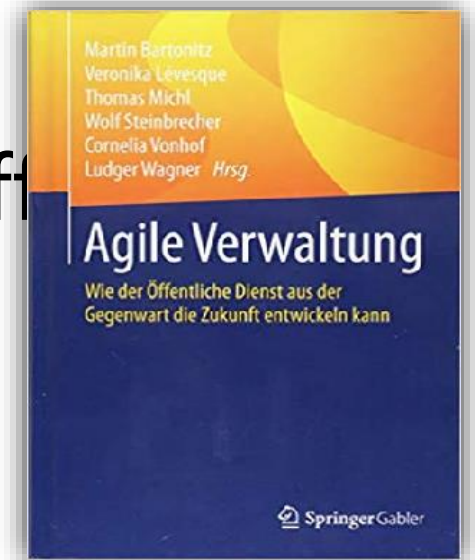
(Handlungsspiel-)Räume ...

Agilität fördert
Kreativität, Ideen,
Kommunikation
und bringt die
Zusammenarbeit
auf ein neues
Level.



Forum agile Verwaltung e. V.

- Verein, gegründet 2016 von 6 Praktikern aus der Verwaltung und von verwaltungsorientierten Dienstleistern mit dem Ziel:
- Die Verwaltung für die Kultur der Agilität zu öffnen – und umgekehrt...
 - ✓ als Netzwerk von Praktikern
 - ✓ zur praktischen gegenseitigen Unterstützung
 - ✓ virtuell und physisch
- Konferenzen – Blogartikel – CoPs – Buch , Agile Verwaltung'



Wenn Fragen ...

... im Nachgang kommen, so erreichen Sie uns
per E-Mail:

thomas.michl@agile-verwaltung.org

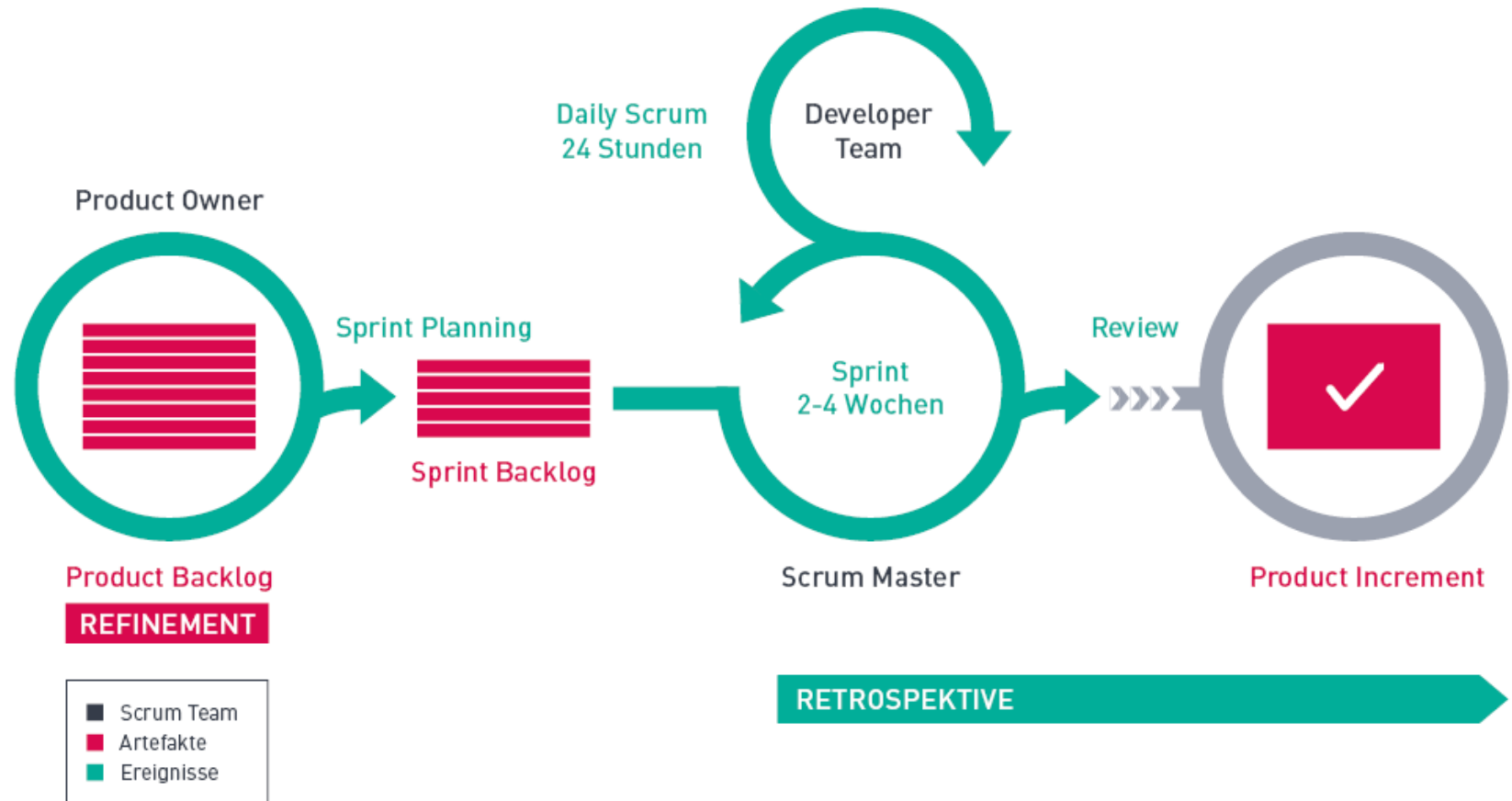


BACK-UP

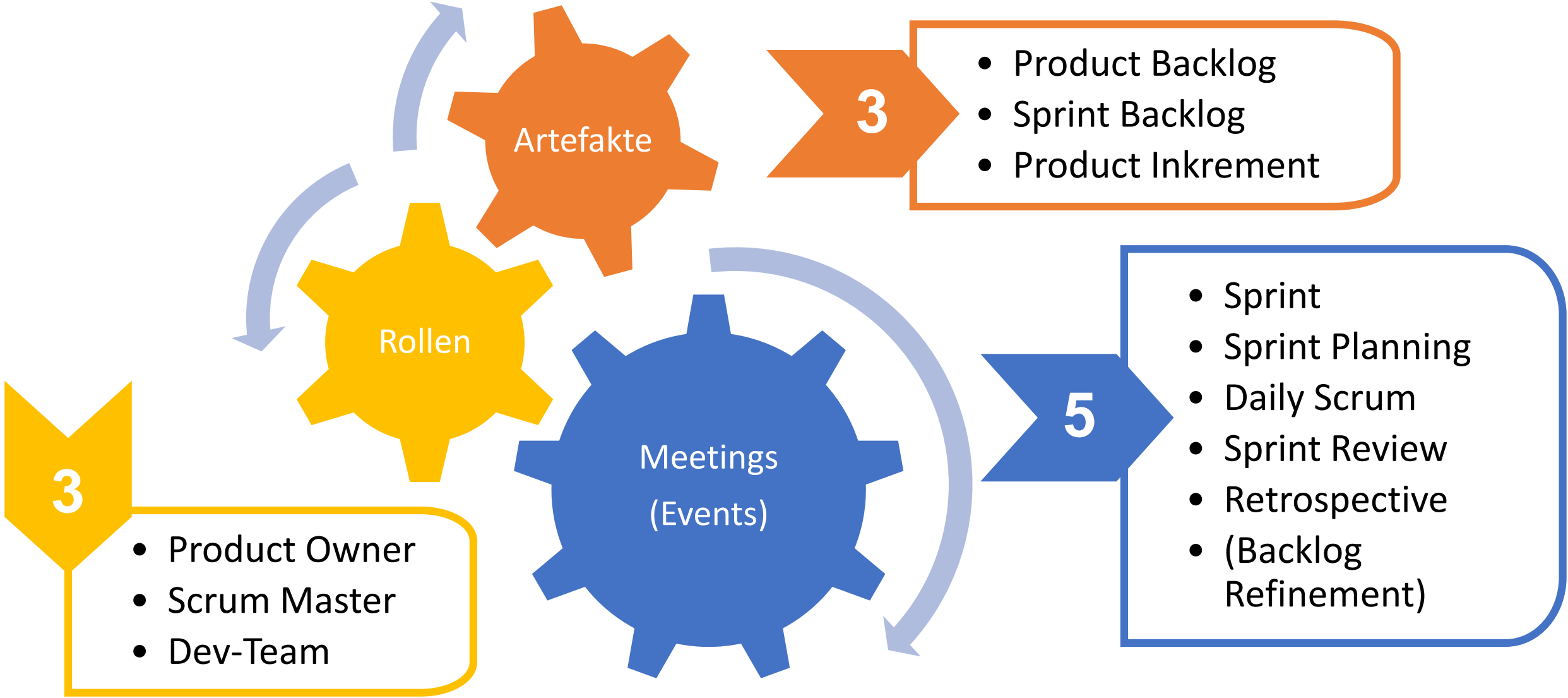
Scrum

Scrum –

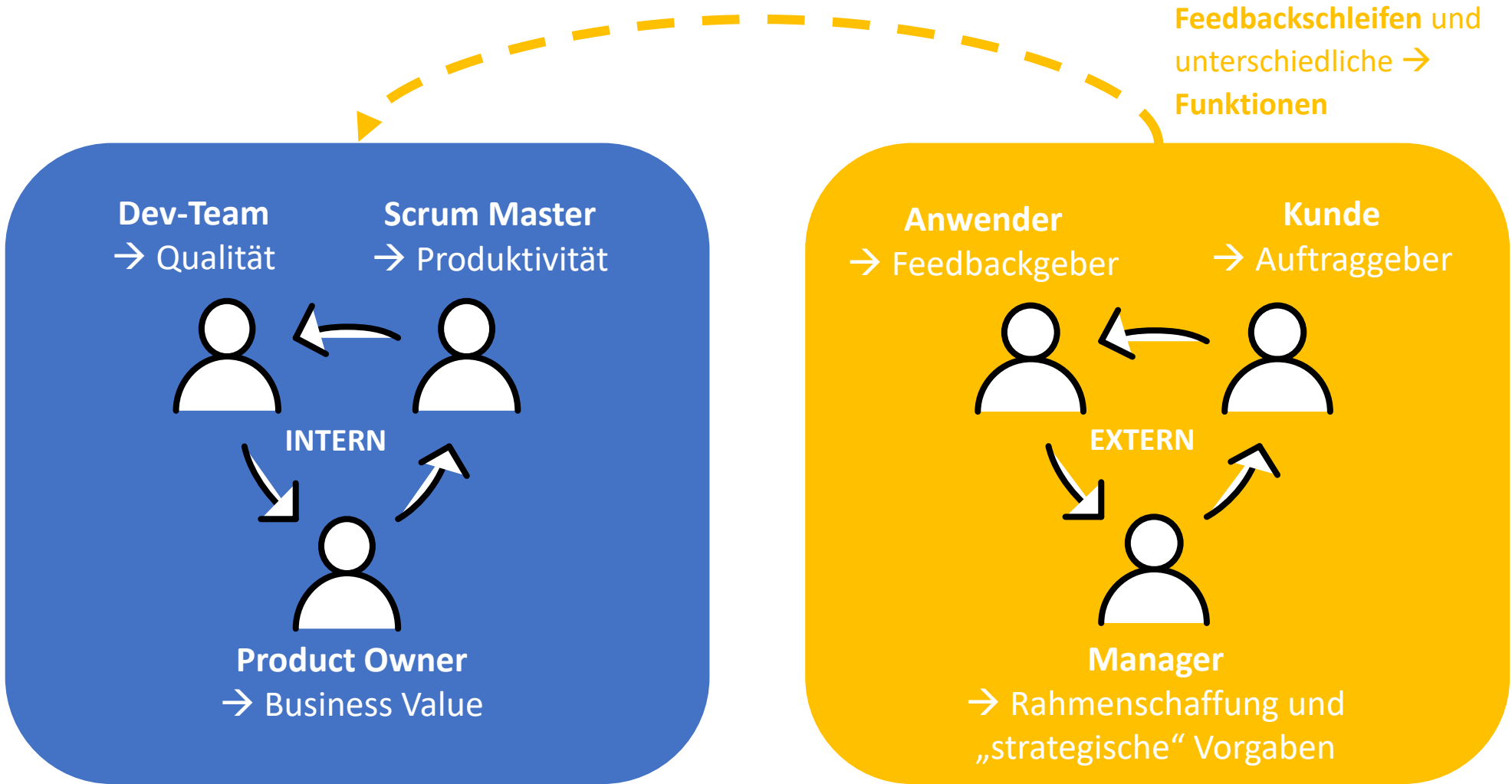
ergebnisoffen Projekte entwickeln



Scrumflow: Der Scrumprozess in einem Bild



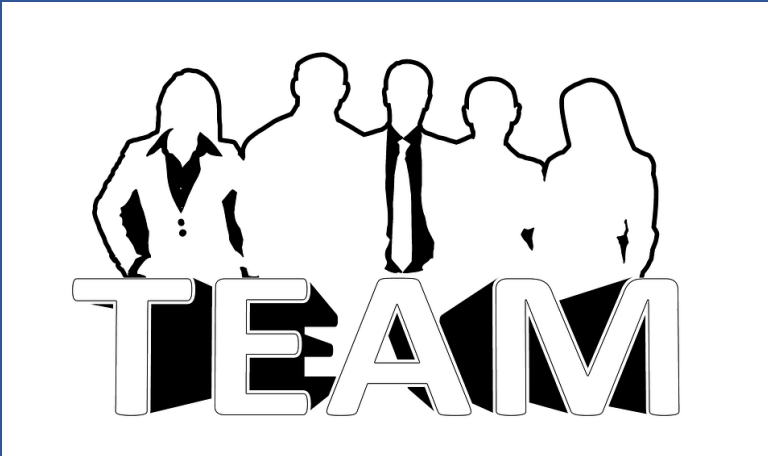
3+3 Rollenmodell



gemeinsame **Verantwortung** für
das Ergebnis mit
unterschiedlichem → **Fokus**

**Feedbackschleifen und
unterschiedliche →
Funktionen**

Das Scrum- team ...



- besteht aus
 - Product Owner (PO): Fokus Mehrwert
 - Scrum Master (SM): Fokus Produktivität
 - Entwicklerteam (DEV): Fokus Qualität
- Teamgröße
 - > 3 < 9 Personen
 - ideal 7-8 Personen
- Zusammensetzung
 - Crossfunktional
 - Selbstorganisiert
- Eine gemeinsame Verantwortung für das Ergebnis!

Scrum- Events ...

Sprint
Sprint Planning
Daily
Review
Retrospektive

- ... finden regelmäßig statt
(**Rhythmus**)
 - ... sind befristet (**time boxed**)
 - ... stellen **Transparenz** her
 - ... bieten formale Gelegenheit zur
Überprüfung und Anpassung
(**Inspect and Adapt**)
- Alle **5** Ereignisse sind essentiell!

Einsatz- szenario für Scrum



Ergebnisoffene Projekte

- Unklar was im Detail am Ende herauskommen soll/wird
- es gibt wenig vergleichbare Erfahrungen

Beispiel

- Produktentwicklung
- Softwareentwicklung
- Organisationsentwicklung

Kanban

Die Basis

Grundprinzipien



- Kanban fußt auf **6 Grundprinzipien**
- 2 Gruppen,
 - **Change-Management-Prinzipien**
 - **Service-Delivery-Prinzipien**
- Sie bilden mit den Kernpraktiken die Grundlage.

Change-Management-Prinzipien



1. **Beginne** mit dem **was Du gerade tust**:

- Verstehe aktuelle Prozesse, wie sie tatsächlich praktiziert werden
- Respektiere vorhandene Rollen, Verantwortlichkeiten und Job-Titel



2. **Vereinbare**, dass evolutionäre Veränderungen erfolgen

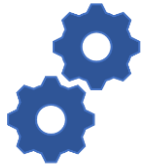


3. **Fördere Führung** auf allen Ebenen der Organisation – angefangen beim einzelnen Mitarbeiter bis zur Geschäftsführung

Service-Delivery-Prinzipien



4. **Verstehe und fokussiere** die Bedürfnisse und Erwartungen der **Kunden**



5. **Manage die Arbeit**, lass die Menschen sich **selbst organisieren**



6. **Entwickle Regeln**, um die **Ergebnisse** für die Organisation und deine Kunden **zu verbessern**

6 Kern- praktiken

Auf dem Weg zur
evolutionären
Organisation



1. **Visualisiere**
2. **Limitiere** die parallele Arbeit
(Work in Progress)
3. **Manage den Arbeitsfluss**
4. Mache Prozessregeln **explizit**
5. Implementiere
Rückkopplungsschleifen
6. **Verbessere** gemeinsam, entwickle
gemeinsam weiter

Kanban als Arbeits- fluss- system

Mehr als nur ein
Ticketystem



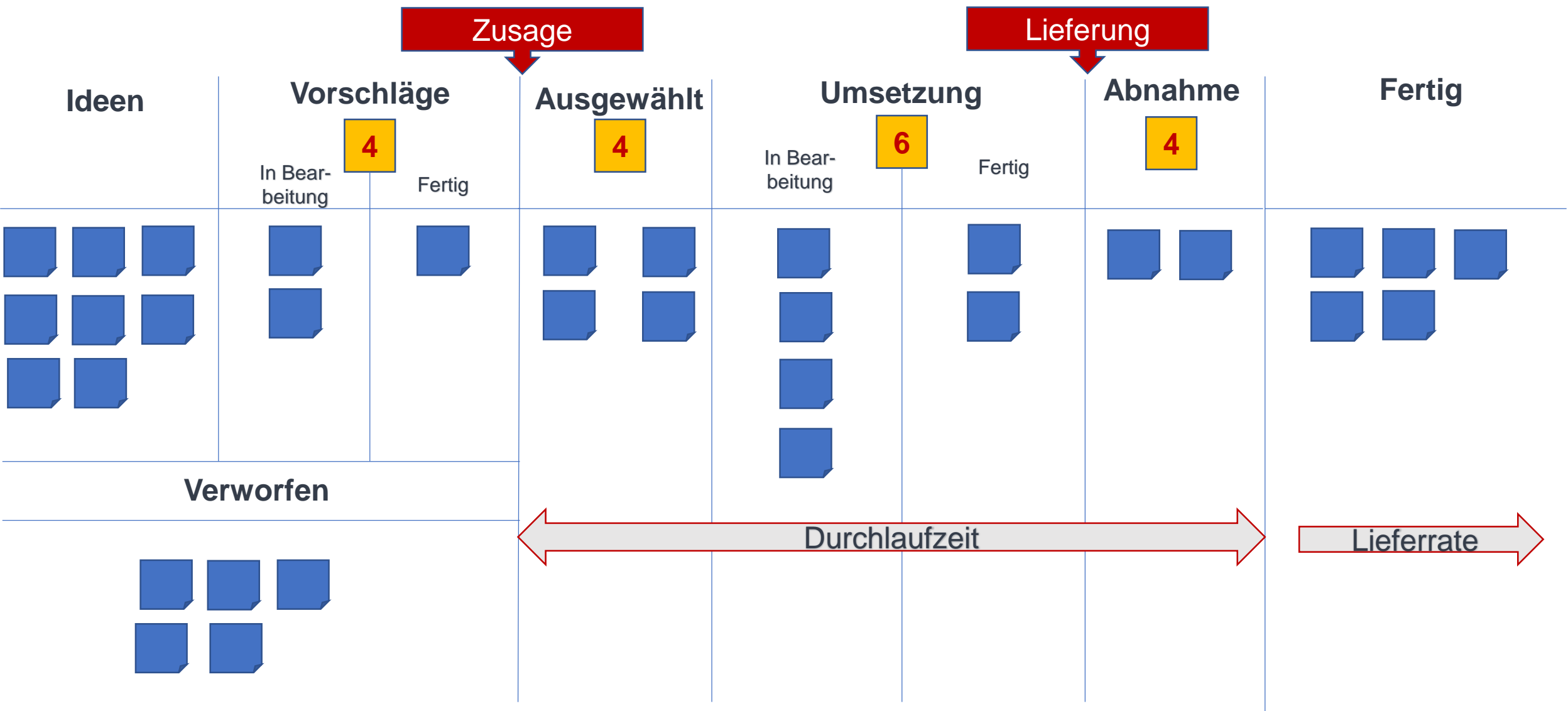
Das **Kanbanboard** dient dazu

- den **Prozess** und
- die **Prozessregeln**

sichtbar zu machen.

Es ist ein Hilfsmittel für das
Informationsmanagement und schafft
Transparenz.

Beispiel Kanbanboard



Manage den Arbeitsfluss, nicht den Menschen

- Zielsetzung von Kanban
 - Wert maximieren
 - Durchlaufzeiten minimieren
 - Gleichmäßige Lieferrate erzeugen
- nur über den **Arbeitsfluss** möglich:
 - „Flaschenhals“ identifizieren
 - WiP-Limit am „Flaschenhals“ ausrichten



Periodische Planung mit Kanban

WiP = 12

WiP = 8

WiP = 4

WiP = 3

Backlog

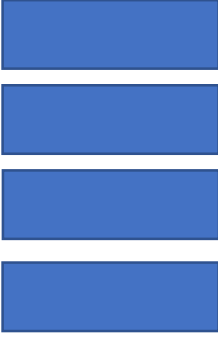
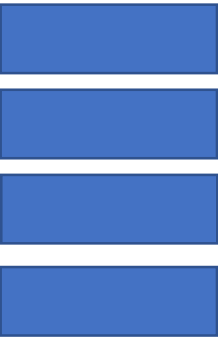
Dieses Quartal

Diesen Monat


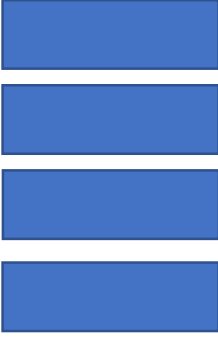
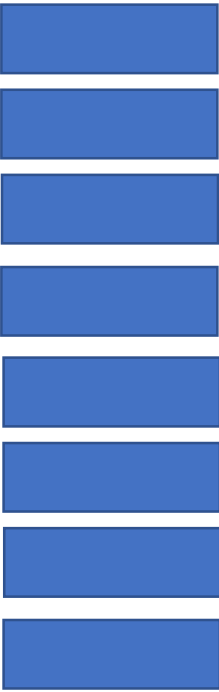

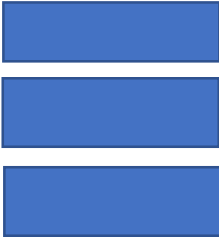

Diese Woche

Heute

Erledigt



Beschlussvorlagen koordinieren mit Kanban

Geplant	Beschlussvorlage	Freigabe	Beratung	Beschluss	Erledigt
					

Einsatz- szenario Kanban



Prozesssteuerung, Workload- Management

- Prozesse visualisieren
- Arbeitsmenge steuern
- Transparenz schaffen

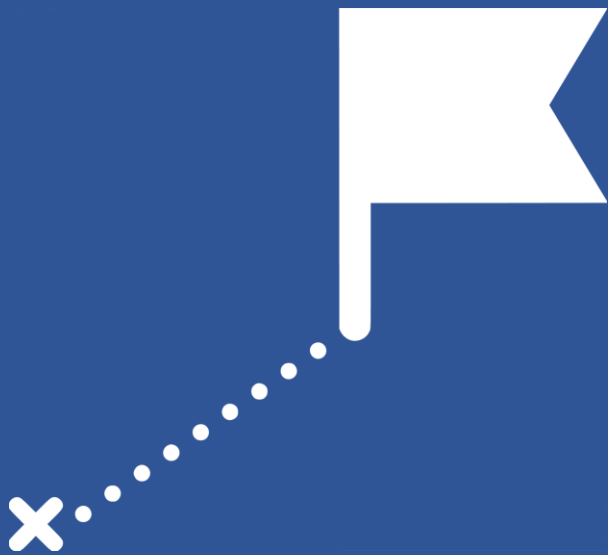
Beispiel

- Support
- Portfolio-Management
- Strategische Steuerung/Abstimmung
- Releaseplanung

Objektives and Key Results

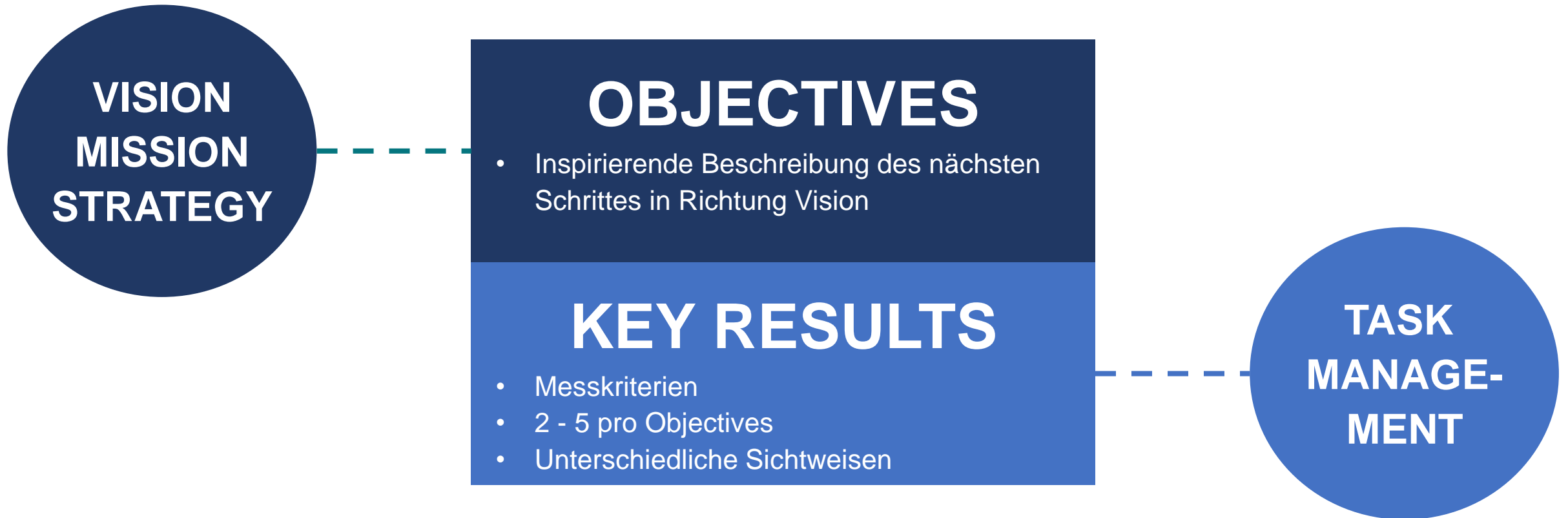
OKR

das agile Zielsystem



- Ursprünglich entwickelt von Intel
- Seit 1999 bei Google eingeführt, um alle Aktivitäten auf die **gleichen, wichtigsten Ziele** zu fokussieren
- Objectives (O) and Key Results (KR) bilden den Rahmen
- OKR ermöglicht **Flexibilität** bei gleichzeitiger **Zielorientierung**
- Agile Rollen, Events und Artefakte bilden den **methodischen Unterbau**

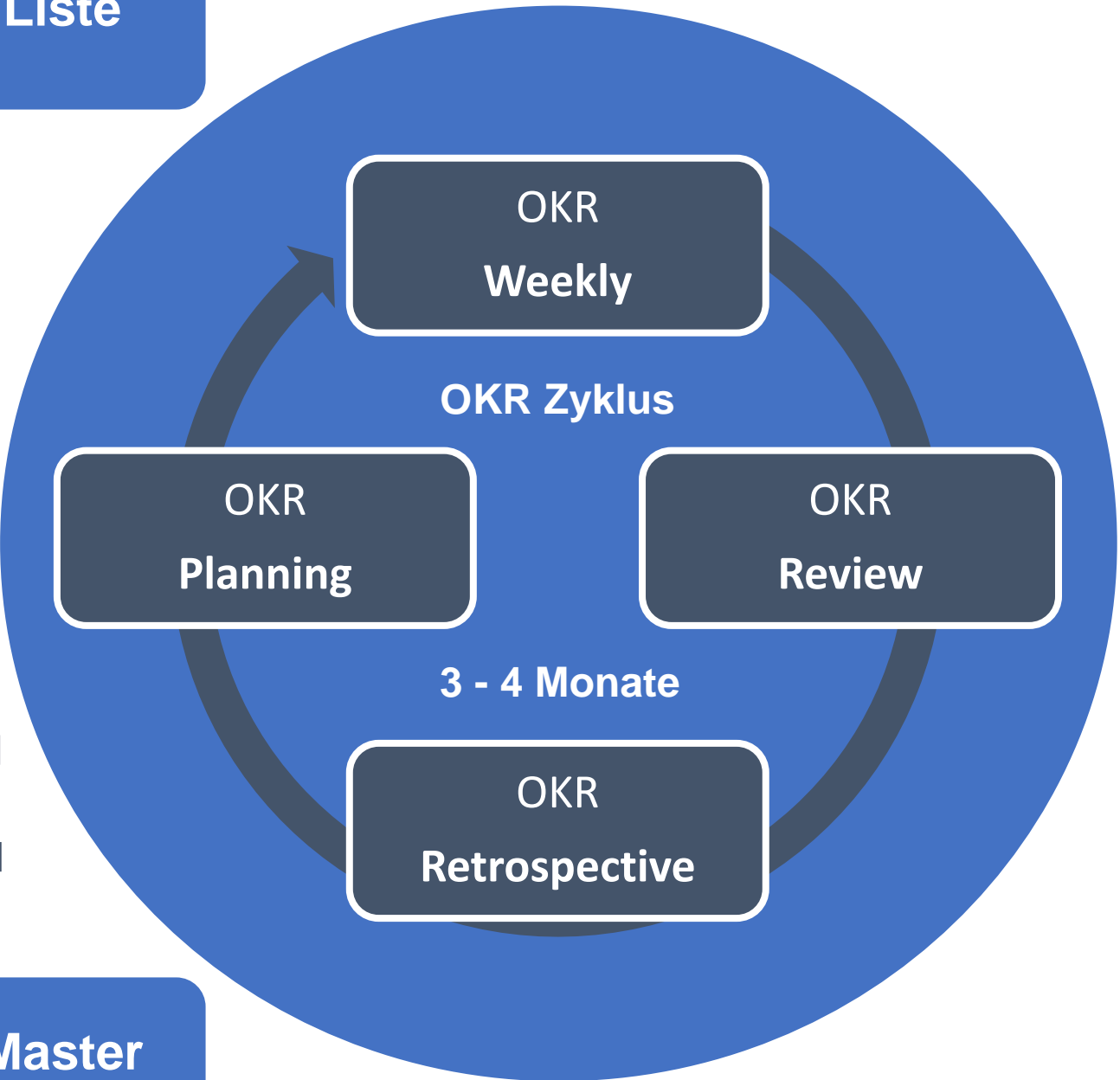
Verknüpfung von Vision, Zielen, Ergebnissen



OKR Liste

Leitbild (Mission,
Vision, Strategie)

Moals
(Mid-Term Goals)



5 - 10 Jahre

1 Jahr

3 - 4 Monate

OKR Master

Zielerreichungskorridore

- **> 90 – 100 %** = Ziel war nicht ambitioniert
- **70-90 %** = Ziel erreicht
- **< 70 %** = Ziel nicht erreicht

Hinweis:

- Negative Zielerreichungen werden **nicht sanktioniert** → Verbesserung (Kaizen!)
- **≠ Performance-Bewertung** und Kopplung an Bonussystem

Einsatz- szenario OKR



Zielklärung und -steuerung

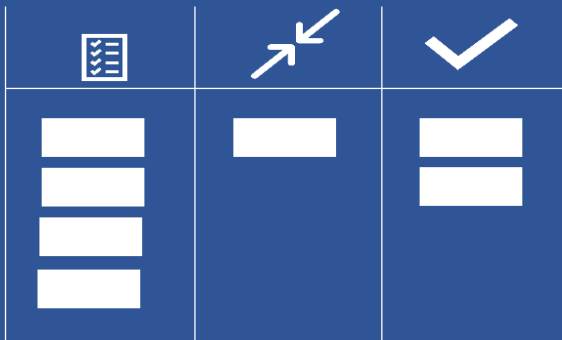
- Transparenz und Klarheit schaffen
- Adaptierbarkeit herstellen
- Strategische und taktische Steuerung

Beispiel

- Abstimmung und Steuerung zwischen Führung und Teams und Teams selbst
- Abstimmung und Steuerung im Hinblick auf Verbände und Gremien

Lean Coffee

Lean Coffee – Wissensaustausch leicht gemacht



- **Hilfsmittel:**
 - Flipchart
 - Zeitnehmer
 - Post-Its oder Moderationskarten
- **Timebox:**
 - 2 Stunden
 - 10-15 Minuten
- **Jedes Thema erlaubt**

1. Einfaches "**Personal Kanban**" aufsetzen
2. Themen **sammeln**
3. Themen **priorisieren**
 - Dot-Voting
 - jeder 2 Stimmen
 - Anzahl der Stimmen entscheidet über Reihenfolge
4. Themen **besprechen**
 - Thema = Timebox (10 – 15 Minuten, Verlängerung 5 Minuten)
 - Timebox abgelaufen: Verlängerung nach Abstimmung

Einsatz- szenario Lean Coffee



Förderung des Wissensaustauschs

- Kollegiale Beratung
- Sichtbarkeit Themen/Fragestellungen

Beispiel

- Regelmäßig auf Abteilungsebene oder auch Orga-Übergreifend