

Case Study

Agile Transformation im öffentlichen Sektor

Agile Zusammenarbeit über einzelne Teams hinaus
erfolgreich einführen



INHALT

Einleitung	3
Der Case	4
Ausgangslage	5
Herausforderungen für die Public GmbH	6
Agile Entwicklung der Organisation	7
Besondere Rahmenbedingungen im öffentlichen Sektor	8
Wesentliche Erfolgsfaktoren für den Erfolg der Transformation	9
Lösungsansätze	10
Die richtigen Dinge tun: Gestaltungsspielraum durch Effektivität gewinnen	11
Die Dinge richtig tun: Gestaltungsspielraum durch Effizienz gewinnen	13
Kultur und Veränderungsfähigkeit: Den Change sicherstellen	14
Fazit	16



EINLEITUNG

Die Welt, in der wir leben, wird in zunehmenden Maße durch Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit geprägt. Damit Organisationen in diesem Umfeld ihren Geschäftszweck erfüllen oder sogar wirtschaftlich überleben können, ist eine viel größere Anpassungsfähigkeit erforderlich. Beschleunigt wird diese Entwicklung durch die zunehmende Digitalisierung, die eine noch größere Fokussierung auf Kundenbedürfnisse und die Fähigkeit erfordert, schnell auf sich ändernde Rahmenbedingungen und Markterfordernisse zu reagieren. Dies erfordert eine andere Art zu arbeiten und eine Organisation, die dies ermöglicht.

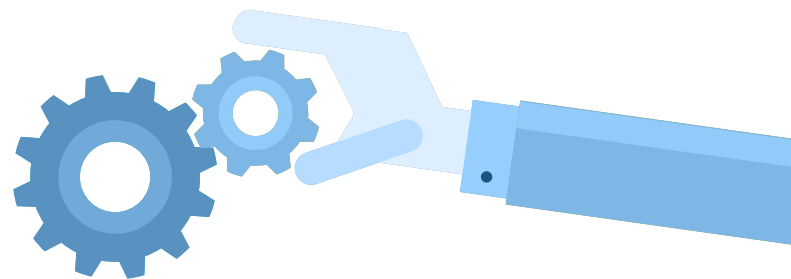
Fast jede Organisation hat mittlerweile ihre Erfahrungen mit agilen Frameworks gesammelt. Häufig beschränkt sich der Einsatz noch auf einzelne Teams oder Projekte. Mit dem Erfolg in einer klar abgegrenzten Organisationseinheit steigt der Bedarf, agile Frameworks und Prinzipien in einem skalierten Kontext einzusetzen, d.h. auf mehr als

Am Beispiel der vorliegenden Case Study wird gezeigt, wie ein IT-Dienstleister im öffentlichen Sektor, die fiktive Public GmbH, eine agile Transformation angeht, um eine höhere agile Reife als Gesamtorganisation zu erlangen. Ziel der Transformation ist es, von einem eher reaktiven und technologisch getriebenen Dienstleister zu einem Mitgestalter der Digitalisierung in seinem Geschäftsfeld zu werden und dabei auch weiterhin den stabilen und sicheren Betrieb seiner Leistungen zu gewährleisten. Die bisher in der Public GmbH eingeführten agilen Ansätze sollen hierfür auf nahezu die gesamte Organisation skaliert werden. Die Case Study orientiert sich hierbei an folgenden Erfolgsfaktoren für die Transformation, für die jeweils anschließend Lösungsansätze aufgezeigt werden.

ein Team oder Projekt auszudehnen. Hierfür bieten agile Skalierungsframeworks einen guten Rahmen, wie bspw. das Scaled Agile Framework (SAFe®).

Insbesondere durch den Druck der Digitalisierung kommen auch im öffentlichen Sektor immer häufiger agile Frameworks zum Einsatz. Mit dem Erfolg steigt auch der Bedarf nach agiler Skalierung und einer agilen Transformation in Organisationen des öffentlichen Sektors. Neben dem Einsatz neuer Methoden müssen hierbei weitere Aspekte wie Führung und Kultur im Zusammenhang entwickelt werden. Um den Erfolg einer agilen Transformation sicherzustellen, müssen auch die besonderen Rahmenbedingungen im öffentlichen Sektor berücksichtigt werden. Diese sind bspw. der besondere Umgang mit Verantwortung und Entscheidungsprozessen, die von Planbarkeit, Sicherheit und Risikovermeidung geprägte Kultur und die daraus resultierende geringere Veränderungsbereitschaft der Organisation.

- ▶ Die richtigen Dinge tun: Gestaltungsspielraum durch Effektivität gewinnen,
- ▶ Die Dinge richtig tun: Gestaltungsspielraum durch Effizienz gewinnen und
- ▶ Kultur und Veränderungsfähigkeit: Agile Werte verinnerlichen und leben



- ▶ Die Case Study zeigt am Beispiel der Public GmbH, wie eine erfolgreiche agile Skalierung unter den besonderen Rahmenbedingungen des öffentlichen Sektors mit den passenden Lösungsansätzen gelingen kann.

DER CASE

AUSGANGSLAGE

Die Public GmbH ist ein mittelgroßer Betreiber einer sicheren und zuverlässigen Infrastruktur und Plattform für Mehrwertdienste. Sie wird wiederum von mehreren öffentlichen Gesellschaften getragen. Als eine Gesellschaft des öffentlichen Rechts hat die mittelgroße Public GmbH einen eindeutig formulierten Geschäftszweck, der zu jedem Zeitpunkt und unabdingbar erfüllt werden muss: Der sichere und zuverlässige Betrieb von Infrastrukturen und Plattformen für Mehrwertdienste.



HERAUSFORDERUNGEN FÜR DIE PUBLIC GMBH

Die Erwartungen an die Public GmbH haben sich in den letzten Jahren grundlegend geändert. Sie soll die Digitalisierung in ihrem Segment grundlegend voranbringen. Hierfür muss sie sich zu einem gestaltenden und treibenden Dienstleister entwickeln, der die Bedarfe seiner Stakeholder zusammenführt und in höherem Maße bedient. Hierfür

wird notwendig, die Zusammenarbeit in der Organisation effizienter zu gestalten und die Effektivität ihres Tuns zu verbessern. Durch die Neuausrichtung darf der bisherige Geschäftszweck, der sichere und zuverlässige Betrieb von Infrastrukturen und Plattformen für Mehrwertdienste nicht gefährdet werden.

AGILE ENTWICKLUNG DER ORGANISATION

Die Public GmbH hat bereits begonnen, neue agile Formen der Zusammenarbeit insbesondere in den technischen Bereichen auf Ebene einzelner Teams einzuführen. Die Zusammenarbeit in den agilen Teams basiert auf einer

Projektorganisation, die parallel zur Linienorganisation operiert. So gibt es bereits mehrere Teams, die im Rahmen des SAFe® -Frameworks aufgestellt sind und auf der Basis von Scrum in Sprints an der Produktentwicklung arbeiten.

In der ersten Phase der Transformation wurden u.a. folgende Herausforderungen sichtbar:

Motivation:

Die anfängliche Begeisterung für die Veränderung der Mitarbeitenden und Führungskräfte hat mittlerweile nachgelassen, da sich eine Ermüdung eingestellt hat.

Führung:

Die Umsetzung agiler Prinzipien kam oft mit dem Führungsverhalten in Konflikt. Teams und Mitarbeitenden Verantwortung zu übergeben, fällt den Führungskräften schwer. Sie sind unsicher, wie Sie Führung wahrnehmen können und versuchen Fehler durch falsche Entscheidungen zu vermeiden. Wenn es darum geht, wie die Mitarbeitenden im Wandel unterstützt werden können, werden Führungskräfte auf allen Ebenen eher passiv oder unsicher wahrgenommen.

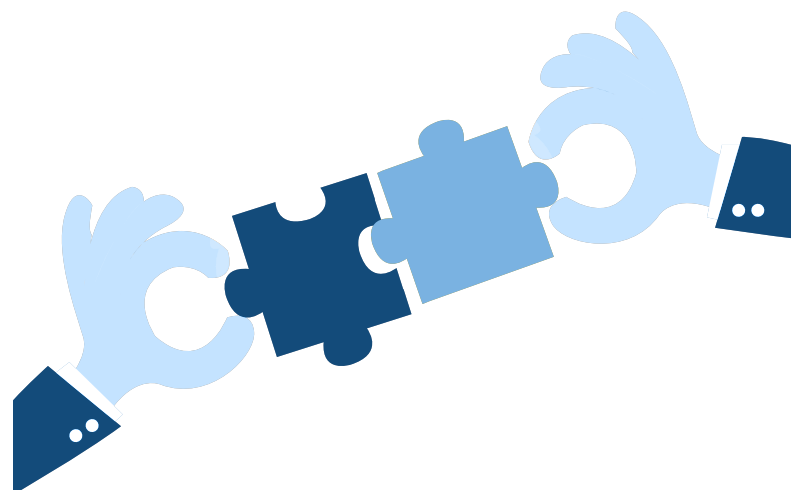
Matrixorganisation:

Mitarbeitende sind zugleich Teil der Projekt- und Linienorganisation. Mit den agilen Teams wurde eine andere Steuerungsebene neben der Linienorganisation eingeführt, so dass Anforderungen und Arbeitsaufträge von zwei Seiten bei den Mitarbeitenden ankommen. Dies erschwert wahrnehmbar die Fokussierung in der Teamarbeit.

Orientierung:

In der ersten Phase der Transformation ist trotz erster Erfolge in den Teams primär eine Überlastung der Organisation sichtbar geworden. Die Vision sowie die Ziele der Veränderung wurden aus den Augen verloren; es fehlte an Orientierung sowie teilweise am Verständnis für den Nutzen agiler Methoden.

▶ In der nächsten Phase der agilen Transformation strebt die Organisation eine Skalierung der Agilität auf weitere Einheiten an sowie die verbesserte Wirksamkeit der eingesetzten agilen Praktiken. Hierbei sollen Mitarbeitende und Führungskräfte den Wandel aktiv mitgestalten. Der Erfolg der Transformation soll über einen erhöhten Wertbeitrag und höhere Umsetzungsgeschwindigkeit der Public GmbH sichtbar werden. Die agile Skalierung soll sich an SAFe® als Rahmenwerk orientieren.



BESONDERE RAHMENBEDINGUNGEN IM ÖFFENTLICHEN SEKTOR

Für die Veränderung der Public GmbH zu einer agilen Organisation sind die besonderen Rahmenbedingungen des öffentlichen Sektors zu berücksichtigen. Schon in der ersten Phase haben diese zu besonderen Herausforderungen geführt. Ihre Relevanz wird mit der Skalierung zusätzlich an Bedeutung gewinnen.

Öffentliche Gesellschaften sind an Weisungen aus dem politischen Umfeld bzw. behördlichen und ministeriellen Umfeld gebunden. Die unterschiedlichen Interessen sind zu berücksichtigen.

Die Kultur in öffentlichen Gesellschaften ist maßgeblich von Sicherheit und Planbarkeit geprägt und weniger von beispielsweise einer Lernkultur im Umgang mit Fehlern, wie sie zur agilen Arbeitsweise gehört.

Die Organisation hat eine geringere Bereitschaft zur Veränderung. Die Veränderung in Schritten, das Experimentieren mit neuen Arbeitsweisen und die fehlende Durchplanung der gesamten Transformation ist eine kulturelle Herausforderung.

Die hierarchisch geprägte Organisations- und Führungskultur erschwert es den Führungskräften, Verantwortung an Teams abzugeben sowie den Mitarbeitenden, diese auch anzunehmen und Entscheidungen eigenständig zu treffen.



WESENTLICHE ERFOLGSFAKTOREN FÜR DEN ERFOLG DER TRANSFORMATION

DIE RICHTIGEN DINGE TUN:

Gestaltungsspielraum durch Effektivität gewinnen

1. Wie gelingt es, die Bedarfe der diversen Stakeholder im öffentlichen Umfeld der Public GmbH so zusammenzuführen und zu priorisieren, dass die richtigen Ziele der Organisation gefunden und stringent umgesetzt werden?
2. Wie gelingt es, Übersteuerung in der Organisation zu vermeiden und die Konflikte zwischen Linien- und Projektorganisation aufzulösen?

Gestaltungsspielraum durch Effizienz gewinnen

1. Wie gelingt es, die Liefersgeschwindigkeit zu erhöhen?
2. Wie gelingt es, die Wirksamkeit der agilen Arbeitsweisen in der Public GmbH zu steigern?

Kultur und Veränderungsfähigkeit:

Den Change sicherstellen

1. Wie können Führungskräfte dabei unterstützt werden, ein agiles Mindset zu entwickeln und ihr Führungsverhalten anzupassen?
2. Wie gelingt es, die Kultur der Public GmbH in den Wandel zu bringen, so dass sie zur Basis einer marktorientierten, anpassungsfähigen und dynamischen Organisation wird?
3. Wie gelingt es, den Change so zu steuern, dass der



LÖSUNGS- ANSÄTZE

Für die erfolgreiche Transformation stehen die nachfolgend beschriebenen Lösungsansätze im Vordergrund. Diese gehen über die notwendige Implementierung der SAFe®-Systematik sowie die Befähigung und Begleitung der Teams hinaus.

DIE RICHTIGEN DINGE TUN:

GESTALTUNGSSPIELRAUM DURCH EFFEKTIVITÄT GEWINNEN

Umgang mit Bedarf und Anforderungen

Um in einer treibenden und gestaltenden Rolle erfolgreich zu sein, sind die Anforderungen der verschiedenen Stakeholder im Sinne ihrer politischen Ziele zu berücksichtigen. Anforderungen sollten daher immer auf Basis ihres Nutzenbeitrags für die externen Stakeholder im Umfeld der Public GmbH bewertet und mit Blick auf die politisch vorgegebenen Ziele nachvollziehbar priorisiert werden. Aus dieser Priorisierung kann die Public GmbH dann auch ihre Ziele und Prioritäten für die Agilen Release Trains (ARTs) ableiten, die nicht durch bspw. die zuständigen Ministerien strikt vorgegeben sind. Diese klar und systematisch begründbare Vorgehensweise wird die Public GmbH in eine robustere Position gegenüber ihren öffentlichen Gesellschaftern bringen.

Stakeholder einbinden und Product Management etablieren

In ihrer gestaltenden Rolle muss die Public GmbH ihre externen Stakeholder, beispielsweise ihre Gesellschafter, Partner und Dienstleister zweckmäßig einbinden, so dass aus dem Netzwerk eine größere Innovationsfähigkeit erwachsen kann. Gravitationszentrum dieses Innovationsnetzwerkes soll ein zu etablierendes Product Management sein, welches dafür verantwortlich ist, innovative und bedarfsgerechte Produkte zu entwerfen, die auch umgesetzt werden.

Transparentes Backlog gewährleisten

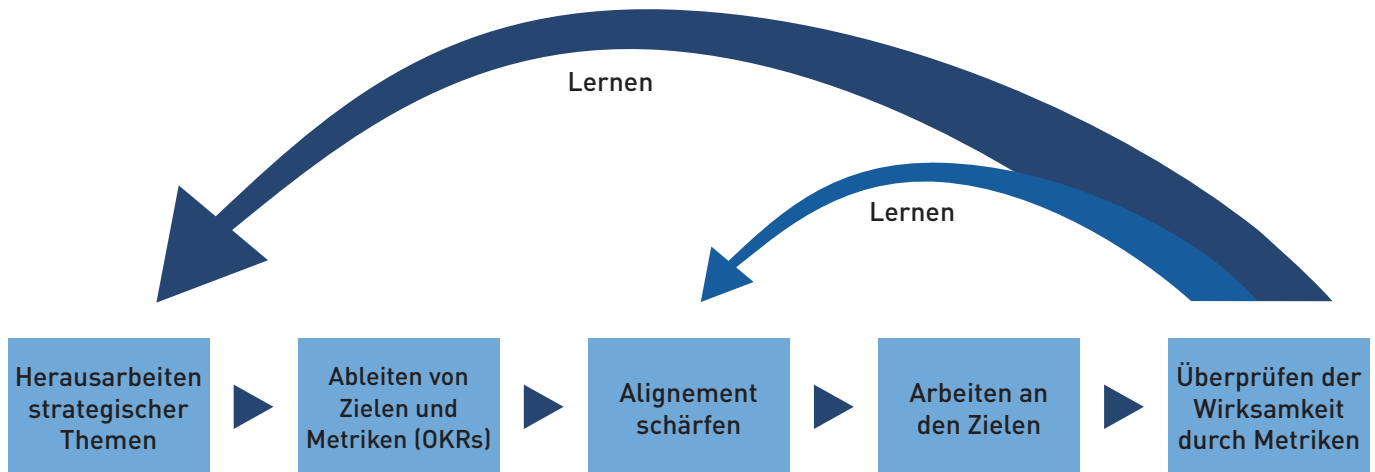
Um die Wirksamkeit des Product Managements zu verbessern und eine gemeinsame Bewertung mit ihren öffentlichen Gesellschaftern zu ermöglichen, ist ein Programm Backlog für die Public GmbH erforderlich, das Transparenz schafft, eine Priorisierung ermöglicht und die Ausrichtung der Teams des ART hinsichtlich der Vision und Mission sicherstellt.

Steuerung über ergebnisorientierte Ziele ermöglichen

Um in einer skalierten agilen Organisation die Steuerung über gemeinsame Ziele sicherzustellen, bietet sich die methodische Unterstützung mit Objectives and Key Results (OKRs) an. OKRs bilden ein agiles Zielmanagementsystem, das eine ergebnisorientierte Steuerung im Zeitfenster weniger Monate mit entsprechenden Schlüsselergebnissen ermöglicht und die Ziele rollierend fortschreibt.

Im Product Management zielen OKRs darauf ab, die Konsistenz übergeordneter Ziele der Organisation und ihrer Produktentwicklung mit den Zielen der ARTs bzw. Teams zu gewährleisten. Die Ziele (Objectives) dienen dazu, den Anspruch an den Erfolg zu kommunizieren, wohingegen die Schlüsselergebnisse (Key Results) bei der Identifikation der Erfolgstreiber unterstützen. Hierfür werden in regelmäßigen Abständen geeignete Metriken definiert und erhoben, welche den ARTs dabei helfen, einen größtmöglichen Wertbeitrag zu schaffen und deren Effektivität zu überprüfen.

GRUNDIDEE DES OKR FRAMEWORKS



Das OKR Framework baut, analog zu Scrum, auf den drei Säulen der empirischen Prozesskontrolle (Transparenz, Überprüfen und Anpassung) auf. Kurze Zyklen und regelmäßiges Überprüfen der Zielerreichung sollen strategisches Alignment innerhalb der Organisation sicherstellen, ohne die Verantwortlichkeit der Teams für die eigenen Ziele zu untergraben.

Die OKR Methodik wird in das SAFe® Framework eingepasst, so dass ein Minimum an zusätzlichen Events entsteht bzw. die bestehenden Meetings sowie die operative Arbeit effektiver gestaltet werden können.

Effektivität der Teamarbeit im Team steigern

Auf Ebene der Teams sind folgende Fragen zu beantworten, um ihre Effektivität zu verbessern:

- ▶ Verstehen die Teams, die an den ART bzw. die Teams gerichteten Ziele?
- ▶ Sind die Ziele so formuliert, dass sie eine Priorisierung und die Ableitung von User Stories ermöglichen?
- ▶ Ist im Team geklärt, wie es zu einer Priorisierung kommt und wird diese auch umgesetzt?
- ▶ Ist die Lieferfähigkeit der Teams sichergestellt, haben wir das benötigte Wissen auch im Team?
- ▶ Wie unabhängig von anderen Teams können die Teams ihre User Stories umsetzen?
- ▶ Sind die Teams auch in der Lage, den versprochenen Nutzen in der erwarteten Qualität zu liefern?
- ▶ Sind die Scrum-Rollen im Team wirksam und helfen Sie dem Team, effektiv zu arbeiten?

DIE RICHTIGEN DINGE TUN:

GESTALTUNGSSPIELRAUM DURCH EFFIZIENZ GEWINNEN

Ausrichtung der Organisation an der Wertschöpfungskette

Zunächst muss sichergestellt werden, dass die bestehende Wertschöpfungskette der Organisation transparent wird, indem nachvollziehbar ist, wer woran und für wen arbeitet. Dopplungen und Überschneidungen müssen dann schrittweise aufgelöst werden.

Zur Vermeidung des Steuerungskonflikts zwischen Projekt und Linie sollte die Projektorganisation grundsätzlich langfristig in einer Linienorganisation aufgehen, in der sich die ARTs an der Wertschöpfung entlang der Produkte orientieren. Damit wird die bisher ausschließliche Orientierung und Selbstoptimierung entlang fachlicher Funktionen aufgegeben und der Konflikt der Matrixorganisation reduziert.

Lieferfähigkeit des Systems verbessern

Zentrale Bedeutung haben hierfür Lean Management Ansätze zur Optimierung des Flusses von Arbeit in der Gesamtorganisation, die auch dem SAFe®-Framework zu Grunde liegen.

Mit Transparenz der Arbeit entlang der Wertschöpfungsketten werden i.d.R. Engpässe sichtbar. Diese definieren, wie viel Arbeit ins System gegeben werden darf und welche Ergebnismenge es im Zeitraum liefern kann. Diese Liefermenge wird nicht größer, wenn alle Mitarbeitenden zu 100% ausgelastet sind, oft ist dies aber der Managementfokus. Eine 100%-Auslastung führt lediglich dazu, dass die Wahrscheinlichkeit für Engpässe zunimmt und sich Warteschlangen bilden. Engpässe stören immer die

reibungslose Teamarbeit und führen zu Leerkapazität. Die Lieferfähigkeit und -geschwindigkeit der Gesamtorganisation wird sich über die Zeit hinweg immer weiter erhöhen, wenn Engpässe kontinuierlich identifiziert und reduziert werden. Die Schaffung von Transparenz des Arbeitsflusses und Identifikation von Engpässen kann bspw. durch die Anwendung von Kanban-Praktiken oder der Flight-Level-Methode erfolgen. Zudem kann die Liefergeschwindigkeit weiter erhöht werden, indem in kürzeren Zyklen kleinere Einheiten von Arbeitsaufträgen/-ergebnissen geliefert werden.

Die Arbeit mit OKRs soll hier für die Public GmbH gewährleisten, dass das Streben nach Effizienz (die Dinge richtig tun) nicht zu Lasten der Effektivität (das Richtige tun) erfolgt. Dafür ist nicht lokal auf Teamebene, sondern global aus Sicht des ARTs der Arbeitsfluss zu optimieren, so dass größtmögliche Wertbeiträge erzielt werden können.

Teambildung gewährleisten

Wo Teammitglieder bislang in mehreren Teams arbeiten, ist eine Fokussierung nicht möglich. Ständige Kontextwechsel und entsprechende Rüstzeiten erzeugen erhebliche Effizienzverluste. Daher sollten die Teammitglieder wirklich nur in einem Team tätig sein. Darüber hinaus fördert eine Fokussierung die Nähe und Vertrauen im Team, was die Zusammenarbeit entscheidend verbessert. Mitunter werden Schlüsselressourcen aber in mehreren Teams gebraucht. Hier sollte überlegt werden, ob hierfür eine Gilde gebildet wird. Gilden oder auch Communities of Practice ermöglichen teamübergreifende Arbeit an gemeinsamen Themen.

KULTUR UND VERÄNDERUNGSFÄHIGKEIT:

DEN CHANGE SICHERSTELLEN

Führung in der Transformation gewährleisten

Führungskräfte werden in der agilen Transformation vor besondere Herausforderungen gestellt, da sich die Rollen in der Führung ändern. Während bisher disziplinarische und fachliche Führung in einer Hand waren, geht zum Teil die fachliche Führung auf agile Rollen über. Bestehende Werte und bislang funktionierende Glaubenssätze werden in Frage gestellt. Die Veränderung kann somit nicht allein durch fachliche Befähigung gefördert werden, sondern muss mit Führungskräfteentwicklung einhergehen, die systematisch und mehrschichtig greift.

Vision vermitteln und Orientierung geben

Um Orientierung zu geben und Motivation für Veränderung zu schaffen, sollte die Vision und Mission klar kommuniziert werden. Dies sollte sich nicht nur auf eine abstrakte Managementsicht beschränken, sondern für jeden Mitarbeitenden greifbar sein, ihn berühren und zum Handeln motivieren. Die Mitarbeitenden unterstützen die Veränderung eher, wenn sie nachvollziehen können, welche Bedeutung eine agile Organisation für die Public GmbH hat und welchen Nutzen sie ihnen selbst bringt.

Agile Werte vermitteln und erlebbar machen

Entscheidend für den Erfolg ist nicht die Mechanik der agilen Organisation in Form von Methoden und Werkzeugen. Im Zentrum der Veränderung sollten die für die Public GmbH in ihrer spezifischen Situation angestrebten wirksamen Werte vermittelt und in der Public GmbH entwickelt werden. Die Public GmbH hat für sich Werte definiert, die Innovation, eine enge Zusammenarbeit innerhalb der Organisation und mit ihren Stakeholdern ermöglicht und die kompatibel mit den Rahmenbedingungen des öffentlichen Sektors sind. Diese Werte verändern das Verhalten in der Organisation. Das Vermitteln und Erlebbar machen der Werte muss auf allen Ebenen der Organisation erfolgen. Zum einen sollte

verstanden werden, was die bisher gelebten Werte geprägt hat, was die Anwendung agiler Werte behindert und was sie fördert.

Den Change sicherstellen

Das Change-Management soll flankierend als zielgerichtete Unterstützung der angestrebten Veränderung genutzt werden. Entscheidend ist es, die verschiedenen fachlichen und organisatorischen Maßnahmen zu integrieren und durch Change-Kommunikation für Nachvollziehbarkeit und Engagement zu sorgen. Damit dies gelingt, sollte Folgendes sichergestellt sein:

- ▶ Ein kompaktes Kernteam versteht den Change im Zusammenhang, treibt die Veränderung, identifiziert Hindernisse, überprüft regelmäßig Zielerreichung und Wirkung der Maßnahmen und hilft so, den Erfolg der Veränderung sicherzustellen.
- ▶ Das Kernteam skaliert seine Wirkung in der Fläche, bspw. durch Einsatz ausgebildeter Change-Agents, die in ihrem eigenen Organisationsbereich lokale Herausforderungen verstehen und die Veränderung begleiten.
- ▶ Führungskräfte unterstützen nicht nur den Change, sondern werden zu Treibern der Veränderung.
- ▶ Die Maßnahmen werden so gestaltet, dass die Organisation befähigt wird, den Wandel zunehmend besser aus eigenem Antrieb zu gestalten und zu treiben.
- ▶ Die Wirkung der Maßnahmen auf das Erreichen konkreter Ziele wird kontinuierlich geprüft. OKRs bieten sich auch hier als Fortschrittsbarometer und Werkzeug des Kulturwandels an, da diese Klarheit über die Ziele der Veränderung schaffen.

FAZIT

Jede Organisation hat ihre eigenen Herausforderungen. Daher ist jede Transformation mit allen ihren Veränderungen spezifisch, was den passenden Ansatz erfordert, der sich im Einklang mit Anspruch und Fähigkeiten der Organisation weiterentwickelt.

Im Beispiel wird sichtbar, vor welchen Herausforderungen eine Organisation im Öffentlichen Sektor stehen kann, die eine höhere agile Reife erreichen muss, um die an sie gestellten Erwartungen besser erfüllen zu können. Der Lösungsansatz der Public GmbH geht über reine Methodenvermittlung, Einführung eines Frameworks und Begleitung der Teams hinaus, um eine agile Organisation erfolgreich zu verankern und zu skalieren.

SIE WOLLEN ES GENAUER WISSEN UND HABEN FRAGEN ZU DIESER CASE STUDY? WIR FREUEN UNS, MIT IHNEN TIEFER EINZUTAUCHEN!



WIR SIND IHR PARTNER



Martin Ollesch

Fon: +49 30 5332890

Mail: ollesch@hisolutions.com



Jörg Lucas

Fon: +49 40-180 48 90-60

Mail: joerg.lucas@novedas.com



HiSolutions AG

Schloßstraße 1 | 12163 Berlin

+49 30 5332890 | info@hisolutions.com



NOVEDAS Consulting GmbH

Rotberger Straße 3c | 12529 Schönefeld

+49 3379 3777483 | office@novedas.de