



Dominik Maximini

Agiler Sparringspartner für Entwicklungsleiter
dominik.maximini@valuerise-consulting.de

Agile Aufgabenkritik in der wirtschaftlichen Selbstverwaltung



Ausgangslage

Die Auftraggeberin ist eine Körperschaft des öffentlichen Rechts und nimmt mit ihren rund 400 Mitarbeitern an insgesamt sechs Standorten eine breite Palette an Aufgaben der wirtschaftlichen Selbstverwaltung wahr. Durch die COVID-19-Pandemie und den Strukturwandel wurden Teile der Mitglieder stark getroffen. Das hatte wirtschaftliche Auswirkungen auf die Gesamtorganisation. Im Wege einer geplanten Kostenentlastung durch Arbeitszeitverkürzung mussten deswegen Tätigkeitsfelder bei der Auftraggeberin entfallen, reduziert oder effizienter gestaltet werden. Den zugehörigen Prozess bezeichnet man in der öffentlichen Verwaltung als „Aufgabenkritik“.

Bei der Auftraggeberin wurden bereits in der Vergangenheit im Rahmen eines zertifizierten DIN-ISO 9001 Qualitätsmanagementsystems Prozessverbesserungen kontinuierlich durchgeführt. Je nach Abteilung erfolgte dies in unterschiedlichem Maße. Ein führungskräftezentriertes Vorgehen wurde bei dem nun notwendigen starken Veränderungsprozess als nicht sinnvoll erachtet, da ein breites Commitment der gesamten Mitarbeiterbasis angestrebt wurde. Die Aufgabenkritik sollte unter Beteiligung möglichst aller Mitarbeiter durchgeführt werden. Der Infektionsschutz machte zusätzlich eine Online-Veranstaltungsreihe notwendig.

Im Wege einer geplanten Kostenentlastung durch Arbeitszeitverkürzung mussten deswegen Tätigkeitsfelder entfallen, reduziert oder effizienter gestaltet werden. Den zugehörigen Prozess bezeichnet man in der öffentlichen Verwaltung als „Aufgabenkritik“.



Die Lösung

Das Vorgehen der Aufgabenkritik ist bereits lange im öffentlichen Sektor etabliert, allerdings als Top-Down-Prozess. Durch erste Erfahrungen an einer Niederlassung der Auftraggeberin mit einem ähnlichen Vorgehen zu lokalen Themen sowie agilen Methoden der Führung und Problemlösung entstand die Idee, auch das etablierte Konzept einer Aufgabenkritik agil zu gestalten. Hierzu wurden verschiedene Anbieter um die Abgabe von Angeboten gebeten. Die Auswahl erfolgte neben dem Preis anhand der Kriterien Fachkompetenz, Agilität, Kompetenz für virtuelle Workshops, Klarheit und Fokus.

Wir führten zwei Workshopreihen durch. In der ersten wurden in zwölf eintägigen abteilungs- und standortfokussierten Workshops alle Mitarbeiter eingebunden und deren Optimierungsideen eingesammelt. Die Teilnehmerzahlen schwankten zwischen 16 und 87 Personen. Die zweite Workshopreihe diente dazu, abteilungsübergreifend die wichtigsten Themen schnell zur Entscheidung und in die Umsetzung zu bringen. Die Teilnehmerzahlen waren hier tendenziell geringer. Parallel bildeten wir organisationsinterne Moderatoren aus, um den Bedarf an externer Unterstützung so gering wie möglich zu halten und die Kompetenzen der Auftraggeberin nachhaltig zu stärken. Ziel war es von Anfang an, den Anteil der externen Unterstützung möglichst klein zu halten und die Mehrzahl der Aufgaben durch interne Mitarbeiter zu bewältigen.



Die erste Workshopreihe

Zur Ton- und Bildübertragung setzten wir Microsoft Teams ein. Zur gemeinsamen Arbeit an einem virtuellen Whiteboard nutzten wir Mural. In jedem Workshop nahm ValueRise die Rolle des Hauptmoderators ein, während die internen Moderatoren der Auftraggeberin bei Gruppenarbeiten einzelne Teams unterstützten. Wir verfolgten dabei die Strategie, gemeinsam im „Hauptraum“ der virtuellen Plattform Informationen weiterzugeben und neue Erkenntnisse in Kleingruppen von maximal fünf Personen zu erarbeiten.



Abb. 1: Ausschnitt aus einem von uns genutzten Mural-Board

Wir ließen uns außerdem von der Liberating Structure „One-Two-Four-All“ inspirieren. Jede teilnehmende Person bereitete sich individuell mit Hilfe eines Fragebogens vor, der den Mitarbeitern dabei half, sich auf die wichtigsten und unwichtigsten Aufgaben zu fokussieren. Kleingruppen von maximal fünf Personen erarbeiteten dann in den Workshops die Hauptergebnisse, welche zunächst mit ein oder zwei anderen Gruppen diskutiert und verfeinert wurden. Die Vorstellung der Ergebnisse – und teilweise auch Diskussionen – fanden dann im gesamten Plenum des Workshops statt.

Der **Ablauf der ersten Workshopreihe** folgte immer dem gleichen Schema:

1. Strategische Leitsätze sichten und Verbesserungsvorschläge machen.
2. Die aus Sicht der Gruppe wichtigsten Aufgaben identifizieren.
3. Die aus Sicht der Gruppe unwichtigsten Aufgaben identifizieren.
4. Themen, bei denen die Gruppe keinen Konsens über die Wichtigkeit erzielt, aufschreiben.
5. Aufgaben identifizieren, die optimiert werden sollen.
6. Quick-Wins finden und die Operationalisierung planen.
7. Open Space mit Themen, die für diese Gruppe relevant sind.

Die Arbeit mit und an den strategischen Leitsätzen war wichtig, um sicherzustellen, dass die Ergebnisse der Aufgabenkritik auch zur Strategie der Organisation passten. Viele Mitarbeiter hatten sich vor der Aufgabenkritik noch nicht intensiv damit auseinandergesetzt. Da es sich hier um die erste Arbeit in Kleingruppen handelte, half uns dieser Schritt außerdem, auftretende technische Probleme zu identifizieren und auszuräumen. Das Feedback aus den Workshops führte konsequent zu einer Nachjustierung der strategischen Leitsätze, die nun von allen Mitarbeitern gemeinsam mitgestaltet wurden.

Das Notieren der wichtigsten Aufgaben hatte zwei Ziele. Einerseits ging es darum Themen zu identifizieren, die auf keinen Fall gestrichen werden durften. Andererseits gab dies den Mitarbeitern die Möglichkeit, Sichtbarkeit für sich und ihre Aufgaben zu erzeugen. Wir begrenzten nach den ersten Workshops die Anzahl der Nennungen in diesem Bereich, um den Fokus auf die nachfolgenden Bereiche zu legen.

Bei den unwichtigsten Aufgaben hatten wir das Ziel, Streichkandidaten zu identifizieren. Viele Mitarbeiter taten sich allerdings schwer damit, ihre eigenen Aufgaben einzustellen. Daher wählten wir die Priorisierung über Wichtigkeit, denn eine unwichtige Aufgabe muss noch nicht zwingend gestrichen werden. Dies half den Workshopteilnehmern erheblich.

Im Bereich der zu optimierenden Tätigkeiten gab es solche Vorbehalte nicht. Hier flossen die Ideen in Strömen und selbstverständlich konnten Elemente aus den vorherigen Kategorien (wichtig / unwichtig) erneut aufgegriffen werden. Manche dieser Ideen waren außerdem Quick-Wins.

Quick-Wins

definierten wir als Maßnahmen, die von einer Abteilung oder einem Standort alleine in maximal drei Monaten umgesetzt werden konnten.

Dieser Aspekt der Workshops war besonders wichtig, denn er befähigte alle Abteilungen und Standorte unabhängig von anderen Bereichen der Organisation sofort mit der Umsetzung von Verbesserungen zu starten. Hierzu erhielten die Teilnehmer auch die Aufgabe, ihren abteilungsinternen zyklischen Aufgabenkritik-Prozess zu definieren. Dieser Prozess sollte sicherstellen, dass die Mitarbeiter ihre Zukunft selbst gestalten, anstatt darauf zu warten, dass andere Gremien oder Führungskräfte dies für sie tun. Zum Schluss der Workshops konnten die Teilnehmer, sofern es die Zeit zuließ und Interesse vorhanden war, Themen diskutieren, die ihnen wichtig waren. Je nach Thema geschah dies im Plenum oder in Kleingruppen. Das gewählte Format war dabei ein „Open Space“, bei dem Themen von den Teilnehmern selbst eingebracht, ausgewählt und in flexibler Besetzung diskutiert wurden.



Die zweite Workshopreihe

Neben der Umsetzung von Quick-Wins innerhalb der Abteilungen mussten wir sicherstellen, dass auch übergreifende Themen angegangen werden und somit die Wirkung der Workshops nicht verpufft. Hierzu erarbeiteten wir mit dem Top-Management und allen Abteilungs- und Standortleitern ein zyklisches Vorgehen, das die Organisation befähigt, langfristig und nachhaltig auch an schwierigen Themen ohne externe Unterstützung zu arbeiten. Alle 2-4 Wochen bringen die Führungskräfte die wichtigsten drei Themen aus ihren Abteilungen in einen gemeinsamen Termin mit, gruppieren und priorisieren die Themen, verteilen Verantwortlichkeiten und bringen beim nächsten Treffen die Ergebnisse mit. Je nach Thema kann dies eine Entscheidungsvorlage, eine fertige Umsetzung oder bei großen Herausforderungen auch ein Zwischenschritt sein.

Dieser Prozess ist hochgradig transparent. Alle Mitarbeiter wissen genau, welche Ideen von welchem Teilnehmer eingebracht wurden, wie und warum die Gruppe die Priorisierung vorgenommen hat und welche Themen in welcher Verantwortung angegangen werden. Dies stellt die dauerhafte Unterstützung durch die Belegschaft sicher.

In aller Regel können diese übergreifenden Themen nur durch die Zusammenarbeit mehrerer Abteilungen oder Standorte gelöst werden. Hierzu werden dann situativ Workshops ohne externe Unterstützung durchgeführt. Jeder Workshop ist dabei auf die Teilnehmer und das Thema zugeschnitten, die Grundprinzipien der ersten Workshopreihe werden aber beibehalten.



Herausforderungen

Im Verlauf der Aufgabenkritik sind wir auf eine Vielzahl von Herausforderungen gestoßen, von denen wir einige herausgreifen möchten. So hat uns beispielsweise häufig die Technik ausgebremst. Einerseits lag dies an der sehr heterogenen technischen Kompetenz der Mitarbeiter, die trotz vorab bereitgestelltem Informationsmaterial, freiwilligen Schulungsangeboten und einer Mural-Schnitzeljagd teilweise am Remote-Setup scheiterten. In den meisten Workshops haben wir die erste halbe Stunde für die Lösung technischer Probleme aufgewendet. Andererseits hatten wir mit alten Softwareversionen, zu schwachen Endgeräten, ausgelaufenen Windowslizenzen und wackeligen Internetverbindungen zu kämpfen. Trotzdem war es eine herausragende Leistung der Beteiligten, allen Mitarbeitern zeitgerecht funktionsfähige Endgeräte zur Verfügung zu stellen, die sie normalerweise nicht gehabt hätten.

Eine weitere Herausforderung war die unterschiedliche „Flughöhe“ der Teilnehmer. Während Mitarbeiter operative Optimierungen suchten, diskutierten Führungskräfte strategischer. Das passte in manchen Diskussionen nicht gut zusammen. Außerdem stellten wir einen stark variierenden Grad an Offenheit der Teilnehmer fest, je nachdem, ob Führungskräfte mit in der Gruppe anwesend waren, oder nicht. Wir lösten beide Probleme, indem wir die Führungskräfte bis zum letzten Teil des Workshops in eigenen Gruppen arbeiten ließen. So hatten sie die Freiheit, auch strategische Überlegungen anzustellen. Gleichzeitig stieg der Grad an Offenheit auf der Mitarbeiterebene.



Nachhaltigkeit und Motivation

Die Nachhaltigkeit der Investition ist nur dann gegeben, wenn es gelingt, die intrinsische Motivation hoch zu halten. Hierzu müssen die Mitarbeiter auch weiterhin daran glauben können, dass ihre Stimmen gehört und ihre Beiträge umgesetzt werden. Nur dann handeln sie aus Überzeugung und formen so die Zukunft ihrer Organisation. Hierfür ist die größte Herausforderung das Vertrauen der Mitarbeiter in den Umgang mit den Ergebnissen. Es herrscht die Sorge vor, dass die Ideen nicht zur Umsetzung kommen könnten. Zwar haben wir das Thema durch die Herausarbeitung der Quick-Wins teilweise aufgefangen, jedoch ist der Umgang der Führungskräfte mit der zweiten Workshopreihe maßgeblich für den Erfolg des Gesamtvorhabens.

Es ist unerlässlich den Dialog auf allen Ebenen aufrecht zu halten, in höchst transparenter Weise Verbesserungen voranzutreiben und dabei stets die Verbindung zu den Mitarbeitern und Workshops herzustellen, die diesen Vorschlag an die Oberfläche gebracht haben. Das erfordert einen langen Atem, denn die Vielzahl der Vorschläge wird die Organisation vermutlich mehrere Jahre begleiten.



Ergebnis

Es ist uns gelungen, alle Mitarbeiter und Führungskräfte der Auftraggeberin aktiv einzubinden und dabei die externen Kosten mit knapp 16 Beratertagen minimal zu halten. In der ersten Workshopreihe wurden 257 Ideen für Aufgabenstreichungen, 768 Effizienzverbesserungen und 345 Quick-Wins erarbeitet. In den Workshops wurden darüber hinaus Teamgeist und Veränderungswillen gestärkt. Die große Mehrzahl der Mitarbeiter ist in hohem Maße motiviert und bereit, auch große Veränderungen mitzugestalten. Erste Verbesserungen wurden in oder unmittelbar nach den Workshops umgesetzt. Die Prozesse zur fortgeführten Aufgabenkritik auf Abteilungs- und Gesamtebene sind etabliert und können durch die ausgebildeten internen Moderatoren unterstützt werden. Quasi „nebenbei“ konnten wir außerdem die technische Kompetenz der gesamten Belegschaft erheblich steigern.

257 Ideen für Aufgabenstreichungen
768 Ideen für Effizienzverbesserungen
345 Ideen für Quick-Wins

Die Schlüssel für diesen Erfolg waren:

- Angeregte Diskussionen auf Augenhöhe zwischen Führungskräften, Projekt-Team und ValueRise Consulting.
- Granularisierung von Problemen, sodass sie lösbar wurden.
- Das Angehen lösbar gemachter Probleme mit großem Fokus.
- Die empfängergerechte Aufbereitung und Kommunikation von Zielen, Prozessen und Tools.
- Intensive Begleitung des Prozesses durch die Arbeitsgruppe Aufgabenkritik und Führungskräfte, welche die Belegschaft mit einem konstanten Strom an Videos, Intranetbeiträgen, Emails und anderen Formen der Transparenz informiert gehalten haben.

Für die Zukunft bedeutet dies, dass die Auftraggeberin auch bei anderen komplexen Herausforderungen mit einem geringen Maß an externer Unterstützung schnell und bereichsübergreifend unter Einbindung der Belegschaft gute Lösungen finden und umsetzen kann - auch virtuell.