

Das Neue Ministerium

Vorwort

Sechs Monate lang hatten wir im Rahmen des Work4Germany Fellowship-Programms die Möglichkeit, in den verschiedenen Bundesministerien als agile Coaches tätig zu sein und in Zusammenarbeit mit verschiedenen (Fach)Referaten das agile Arbeiten und das agile Mindset in die Verwaltung zu tragen. Wir sind in dieser Zeit trotz der Privilegien, die wir hatten, auf strukturelle und **systemische Grenzen** gestoßen. Einen **Kulturwandel** im Sinne der „Agilisierung“ der öffentlichen Verwaltung durch Einzelpersonen zu bewirken, ist ein guter Anfang, reicht aber unserer Meinung nach nicht aus. Um als Ministerium, als höchster Verwaltungsapparat auf Bundesebene, auch in Zukunft qualitativ hochwertige Arbeit leisten zu können und auf die **Herausforderungen der heutigen Zeit** reagieren zu können (bzw. den Anschluss nicht zu verlieren), bedarf es in unseren Augen mittel- und langfristig eine **Reformation der öffentlichen Verwaltung**.

In unserer Recherche zu diesem Thema, wie Verwaltung in Zukunft aussehen könnte, sind wir auf Art. 64 Grundgesetz gestoßen. Als Kanzlerdemokratie besitzt der/die Bundeskanzler:in das Recht, **zu jedem Wechsel der Legislaturperiode den Zuschnitt seiner/ ihrer Ressorts selbst zu bestimmen**. Das heißt, dass es theoretisch schon zum nächsten Wechsel der Legislaturperiode im Jahr 2021 möglich wäre, ein neues Ministerium zu gründen (Quelle: [hier](#)).

Was wäre, wenn es in der neuen Legislaturperiode ein eigenes Ministerium gäbe, das die Notwendigkeit der Reformation der Verwaltung erkannt hat und die „Agilisierung“ derer in den Vordergrund stellt?

Ein Ministerium, in dem eine **Alternative zu rein hierarchischen Strukturen** geboten wird? Ein Ministerium, in dem **agiles Arbeiten erlebbar** wäre, in dem **innovative Lösungen** für die Verwaltung erarbeitet werden? Ein Ministerium, dass **„Nutzerorientierung“ konsequent in den Mittelpunkt** stellt und in eine aktiven und **transparenten Austausch** mit den Bürger:innen geht? Ein Ministerium, dass das **stärkste digitale Know-How** in der Bundesregierung besitzt, in allen Aspekten **„digital first“** denkt und handelt und eine Ausrüstung hat, die selbst Google neidisch machen würde? **Sollte unsere Bundesregierung nicht an der Spitze der technologischen**

Entwicklung stehen? Sollte das Selbstbild nicht dahingehend verändert werden?
Sollten unsere nach heutigem Maßstab am besten ausgebildeten Menschen nicht für unseren Staat statt für die freie Wirtschaft arbeiten wollen? Und müssten wir nicht jetzt schon anfangen eine Art „Blaupause“ zu entwickeln, um neue Wege auszuprobieren und um herauszufinden, wie Verwaltung zukünftig aufgestellt sein könnte?

Herausgekommen am Ende des Fellowships ist dieses Konzeptpapier. Es ist ein Gedankenexperiment, in dem wir unser Wissen und unsere Erfahrungen aus dem Fellowship-Programm und die innovativen Ideen, die bereits in einigen Ministerien vorhanden sind, zusammen geschrieben. Ein Gedankenexperiment in dem wir uns erlaubt haben zu überlegen, **wie die Struktur eines solchen Ministerium aussehen könnte, welche Mitarbeiter:innen es bräuchte, wie Führung in dem Ministerium aussehen sollte und welche Entscheidungsfreiheiten dieses Ministerium** haben sollte. Dieses Gedankenexperiment wird in diesem Papier schlichtweg „Das Neue Ministerium“ genannt.



Unser Ziel ist es, dass ein Umdenken stattfindet und, dass das Neue Ministerium als Pilotprojekt in der neuen Legislaturperiode in den Koalitionsvertrag integriert wird.

Die jetzigen Bundesministerien könnten das Neue Ministerium als Benchmark sehen und sich daran orientieren.

Dieses Papier erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Es soll zum Nachdenken anregen, zum Visionieren über die Zukunft unserer Verwaltung einladen und weitere Menschen dazu verleiten, in das Thema (tiefer) einzutauchen und sich zu beteiligen.

Wir glauben, **dass die Zeit für ein Neues Ministerium reif** ist und freuen uns über weiteren Austausch, Anregungen und Kritik zu diesem Thema. Tretet gerne hierzu mit uns in Kontakt!

Was könnte der Auftrag des Ministeriums sein?	4
Der Mehrwert eines Neuen Ministeriums	5
Zukunftsfähig werden	5
Agiles Mindset und Veränderungsbereitschaft in der Verwaltung aufbauen	6
Das Neue Ministerium als “Working-Lab”	6
Das Neue Ministerium als “Think Tank” mit diversen Teams	7
Das Neue Ministerium als Schaufenster für agiles Arbeiten	8
Das Neue Ministerium als Vernetzungs-Instrument	8
Das Neue Ministerium als Schnittstelle zu den Bürger:innen	9
Entscheidungshoheit des Neuen Ministeriums	9
Aufbau und Organisation	9
Organisation / selbstorganisierte Teams	9
Transparenter Informationsaustausch	10
Typische Prinzipien und Formate der agilen Organisation	10
Infrastruktur, Ausstattung und Tools – “Digital First”	10
Infrastruktur und Ausstattung	10
Nutzung kollaborativer Tools	11
Co-Working für die Mitarbeiter:innen aller Ministerien	11
Mit einem eigenen Kund:innenraum Bürgernähe forcieren	11
New Leadership und Mitarbeiter:innen	12
Die neue Art der Führung für selbstorganisierte Teams	12
Änderung des Mindsets	12
Feedbackkultur	12
Fokus auf Stärken	12
Entwicklung und Weiterbildung für Mitarbeiter:innen	13

Was könnte der Auftrag des Ministeriums sein?

Unserer Meinung nach könnte der Auftrag des Neuen Ministeriums wie folgt aussehen:

- **Zukunftsfähig werden / Testen und Pilotieren von digitalisierter Verwaltung “erlebbar”** machen (z. B. Testen von modernen IT-Strukturen, Pilotierung von Tools, Prüfung bundesweiter Ausroll-Möglichkeiten).
- **Aufbau und Befähigung von “Multiplikator:innen”**, also Mitarbeiter:innen, die agiles Denken und Arbeiten leben und es breiter in die öffentliche Verwaltung tragen können. Nach dem Prinzip “aus der Verwaltung für die Verwaltung” – Multiplikator:innen aus den eigenen Reihen generieren.
- **Vernetzung von bereits existierenden Innovator:innen** in der öffentlichen Verwaltung fördern, z. B. durch die Organisation aktiver Vernetzungstreffen.
- **Alternativen und/oder Ergänzungen zu klassischen Hierarchiestrukturen entwickeln, z. B. durch agile, selbstorganisierte Teams.**
- **Einen neutralen Raum für ministerial übergreifende Projektarbeit schaffen zu digitalen Themen**
(z. B. AG PersDiv)
- **Kommunikation der Fortschritte und Ergebnisse:** Spiegelung in die öffentliche Verwaltung und in die Öffentlichkeit, in welchem Maße agile Arbeitsweise funktionieren, schrittweise Veränderung in der Verwaltung fördern und herbeiführen.
- **Bürger:innennähe herstellen:** in Ministerien eine Struktur schaffen, die Bürger:innennähe erlaubt, mit Bürger:innen in Kontakt treten und aktiven Austausch und Feedback fördern.

Der Mehrwert eines Neuen Ministeriums



Zukunftsfähig werden

Die deutsche Verwaltung steht im internationalen Vergleich in puncto Sicherheit und Stabilität weit oben, hinkt jedoch in Bezug auf Digitalisierung der eigenen Verwaltungsarbeit und digitalen Services für Bürger:innen stark hinterher. Zudem hat die Digitalisierung der Verwaltung einen höheren Stellenwert bekommen (Quelle: [hier](#)).

Frage 3: Die Corona-Pandemie hat gezeigt, dass Deutschland im Bereich der digitalen Verwaltung einen deutlichen Beschleunigungsschub braucht.



Wesentlichste Herausforderungen und Unterstützungsbedarf bei den Behörden

Frage 6: Welche Herausforderung beschäftigt Ihre Behörde derzeit am meisten?
(lediglich eine Antwortoption möglich)



Quelle:

https://www.bmi.bund.de/SharedDocs/downloads/DE/veroeffentlichungen/nachrichten/zukunftspanel-staat-und-verwaltung-digital.pdf?__blob=publicationFile&v=2

Ein Grund für diesen leicht Zustand im Bereich Digitalisierung könnte die Komplexität innerhalb der öffentlichen Verwaltung und eine aus dem Weberischen Erbe stammende **Veränderungsresistenz** sein.

Der Druck zur Digitalisierung der Verwaltung nimmt stetig zu. Gerade in der Corona-Krise haben sich die Grenzen der bislang nur bedingt ausgebauten digitalen Infrastruktur innerhalb der Verwaltung sowie der digitalen Servicedienstleistungsangebote für Bürger:innen gezeigt. Ein Neustart und Umdenken ist daher dringend erforderlich.

Agiles Mindset und Veränderungsbereitschaft in der Verwaltung aufbauen

Neben der Möglichkeit, agiles Arbeiten und Denken zu erleben, wird das Neue Ministerium getestete, praktizierte Ansatzpunkte liefern, wie und wo agiles Arbeiten sinnvoll einsetzbar ist und welche Verwaltungsprozesse dadurch vereinfacht, beschleunigt und/oder qualitativ verbessert werden können. Durch die flächendeckende transparente Kommunikation von Erfolgen können Veränderungsängste in der öffentlichen Verwaltung abgebaut und auch Skeptiker:innen von der neuen Art der Arbeit überzeugt werden. Zudem werden

Das Neue Ministerium

Mitarbeiter:innen, die das Neue Arbeiten im Neuen Ministerium erleben, zu Multiplikator:innen ausgebildet. Sie werden somit befähigt, beim Testen und Ausrollen von Neuen Arbeitsweisen in der öffentlichen Verwaltung selbst als Berater:innen und Coaches zu unterstützen.

Das Neue Ministerium als “Working-Lab”

Oft sind wir bei unserer Arbeit in den Ministerien auf die Glaubenssätze “das geht bei uns nicht”, “dafür bin ich nicht zuständig” oder “das haben wir schon immer so gemacht” gestoßen. Veränderung gezielt in eine Organisation zu tragen, ist eine große Herausforderung, weil die Veränderungsbereitschaft von zahlreichen inneren und äußeren Faktoren abhängt.

Das Ziel von agilen Prozessen ist es, möglichst schnell ins Testen zu kommen, also möglichst schnell die Meinung der Nutzer:innen einbeziehen zu können.

Das Neue Ministerium würde sich bestens eignen, um als “Working-Lab” für neue Prozesse zu dienen. Begleitet von Coaches können bereits bestehende Prozesse (z. B. das Vorgehen der Erstellung einer Vorlage über die Mitzeichnung bis zur Freigabe) oder Prozesse, die optimierungsbedürftig sind, mit erprobten Innovationsmethoden „neu“ durchdacht und modifiziert werden.

Der Vorteil des **Working-Labs** ist, dass alle Teilnehmer:innen (z. B. Mitarbeiter:innen des Neuen Ministeriums, Mitarbeiter:innen aus anderen Ministerien, ggf. Unternehmen, Verbände und Bürger:innen) gefordert werden, sich mit den bestehenden Prozessen, auseinanderzusetzen und diese mit Hinblick auf Optimierungsmöglichkeiten zu hinterfragen. Neu aufgesetzte Prozesse werden ausprobiert und über Feedback weiter entwickelt. Das Team wird schnell heraus finden, ob es sich lohnt, diese Idee weiter zu verfolgen oder nicht.

Fehler können hilfreich sein und eine Chance auf Verbesserung. Aus den Fehlern gewonnene Erkenntnisse helfen dabei, den Prozess zu verbessern und Erfolgserlebnisse zu teilen. Neue Ideen, für die noch kein Prozesse definiert sind, werden in einer Test-Umgebung, einem Working-Lab, ausprobiert und können Schritt für Schritt verbessert werden. Statt sich dem “geht nicht” auszusetzen, werden die Teilnehmer:innen des Prozesses durch das Testen handfeste Ergebnisse produzieren,

die beim Veränderungsprozess hilfreich sein werden und einen langfristigen Roll-Out damit unterstützen.

Das Neue Ministerium als “Think Tank” mit diversen Teams

Die Idee ist, das Neue Ministerium je **zur Hälfte** von **Verwaltungsmitarbeiter:innen** und von **verwaltungsfremden Profilen** (Projekt Manager:innen, Agile Coaches, Menschen aus der freien Wirtschaft usw.) zusammen zu setzen.

Durch eine Zusammenarbeit beider Gruppen in einem Neuen Ministerium wird Schritt-für-Schritt eine völlig **neue Arbeitskultur** entstehen, da diverse Teams die **Interkulturalität** und die **Kreativität** fördern und verschiedene Kompetenzen, Erfahrungen und Wissensbereiche zusammenkommen.

Da wir davon ausgehen, dass dieser Schritt längere Zeit in Anspruch nehmen könnte, schlagen wir als Zwischenlösung vor, zunächst gezielt in den Ministerien nach Mitarbeiter:innen zu suchen, die sich zunächst auf Zeit (mind.12 Monate) auf agile Arbeitsweisen in dem Neuen Ministerium einlassen. Hierzu kann eine interne, aber bundesweite Ausschreibung dienen.

Bei der Personaleinstellung sollte auf Interkulturalität und Diversität geachtet werden. Auch beim Einstellen von externen Mitarbeiter:innen sollten in der Aufbauphase zunächst befristete Verträge (12-18 Monate) angeboten werden. Beim Recruiting könnten bereits neue Verfahren, die in den Bundesministerien z. B. in der AG PersDiv ausgearbeitet wurden, angewandt und getestet werden (z. B. Einstellen von diversen Teams, Auswahl nicht nur nach formaler Qualifikation, sondern nach Erfahrungen, maximale demografische Vielfalt etc.).

Alle erforderlichen Kompetenzen sollten von Anfang an in den internen Teams aufgebaut werden und möglichst keine konzeptionellen oder strategischen Arbeiten an externe Dienstleister ausgelagert werden. Die erforderlichen Kompetenzen bestehen zum einen aus dem Know-How der Verwaltungsmitarbeiter:innen und zum anderen aus den methodischen und digitalen Kompetenzen der verwaltungsfernen Mitarbeiter:innen.

Das gesamte Bonussystem des Neuen Ministeriums sollte auf agilen Werten basieren (Förderung von Feedback-Kultur, Transparenz, Offenheit, Teamerfolg). Das Neue Ministerium

bedeutet, dass es z. B. Bonusanteile wie Teamprämien, Prämien für das Eingestehen von Fehlern etc. geben könnte.

Dieses Erproben neuer Kompensationsmodelle und Anreizsysteme sollte perspektivisch zur vergleichenden Evaluation und ggf. Weiterentwicklung des klassischen Dienst- und Tarifrechts im öffentlichen Dienst genutzt werden.

Das Neue Ministerium als Schaufenster für agiles Arbeiten

Wir empfehlen, dass das Neue Ministerium von einer starken Kommunikationsabteilung und/oder Kommunikationsagentur begleitet wird, um gezielt Transparenz zu schaffen (z.B. über erfolgreich erprobten und eingeführten agilen Arbeitsmodelle) sowie um die Öffentlichkeitsarbeit und auch das Image der Bundesverwaltung aufzuwerten.

Das Neue Ministerium als Vernetzungs-Instrument

Bei unserer Tätigkeit als W4G Fellows ist uns aufgefallen, dass ressortübergreifende Zusammenarbeit nicht so einfach zu realisieren ist. Angefangen von der nicht-kompatiblen Infrastruktur gibt es auch andere strukturelle Hindernisse wie z. B. fehlende Räumlichkeiten. Das Neue Ministerium könnte daher einen "neutralen Boden" und auch die Räumlichkeiten für vernetztes, ressortübergreifendes Arbeiten bieten.

Der Austausch zwischen den Ressorts durch das W4G Programm wurde durchweg als sehr bereichernd und notwendig angesehen. Daher sollte das Neue Ministerium aktiv Formate anbieten, in denen interministerieller Austausch und Best-Practice Sharing möglich ist.

Das Neue Ministerium als Schnittstelle zu den Bürger:innen

Gerade agile Arbeitsweisen und das agile Mindset stellen die Nutzerorientierung in den Vordergrund. Es bietet sich daher an, mit den Kund:innen in den Austausch zu treten. Beispielsweise könnte man beim Einführen neuer Gesetze, die vor allem die Kommunen und die Länder betreffen, diese frühzeitig mit einbeziehen. Des Weiteren

könnte dies das erste Ministerium sein, das aktiv in den Austausch mit Bürger:innen tritt, Feedback erfragt und sie aktiv in die Prozesse mit einbezieht. Um das Vertrauen der Bürger:innen in die Zukunftsfähigkeit des Staates zu stärken, könnte das Neue Ministerium als Aushängeschild, Schaufenster und Wegbereiter für die Zukunftsfähigkeit des Staates dienen. Hierzu sollte ein aktiver Austausch mit Bürger:innn forciert werden (Hierfür haben wir im Neuen Ministerium einen eigenen Raum vorgesehen, siehe Abschnitt Kundenraum).

Entscheidungshoheit des Neuen Ministeriums



An dieser Stelle soll erwähnt sein, dass das Neue Ministerium die gleichen Entscheidungsfreiheiten wie jedes andere Ministerium benötigt. Es handelt sich um ein eigenes Ressort, d. h. es hat eigenen Verantwortlichkeiten, ein eigenes Budget und einen eigenen Stellenplan.

Da das Neue Ministerium Projekte im Digitalkontext bearbeitet, ist es unabdinglich, dass das Neue Ministerium Entscheidungsfreiheiten bei der Personalwahl sowie bei der Beschaffung von (Dienst)Leistungen bekommt. Ein Vorteil des Neuen Ministeriums muss es sein, auch eine Freiheit bei der Beschaffung von Arbeitsmaterialien (digitalen Tools etc.) zu haben. Auch sollten Beschaffungen vom Vergaberecht entkoppelt werden, um digitale Produkte schnell und einfach einkaufen zu können.

Derzeit ist der Vergabeprozess so kompliziert und langwierig, dass er sich für die Erstellung von Digitalleistungen kaum eignet. Hier sollte eine Optimierung erfolgen. Um das Vergaberecht zu modifizieren, bedarf es Lösungen, die im Neuen Ministerium getestet werden könnten. Beispielsweise kann ein Projektteam damit beauftragt werden, sich mit der Fragestellung zu beschäftigen, inwieweit die Ressorthoheit auch die bundesweite IT-Struktur betrifft oder welche Gesetze und Verordnungen erforderlich sind, um eine bundesweite, einheitliche und miteinander kompatible IT-Struktur zu schaffen. Derzeit ist jedes Haus durch eine hauseigene IT-Struktur geprägt, die oft mit anderen Häusern inkompatibel ist.

Aufbau und Organisation



Organisation / selbstorganisierte Teams

Wie sollte das Neue Ministerium organisiert sein? Hilfreich wäre eine agile Organisation, in der alle Mitarbeiter:innen projekt- oder themenbasiert in Teams selbstorganisiert arbeiten. In selbstorganisierten Teams definieren bestimmte Prinzipien und Strukturen die Zusammenarbeit. Macht und Führung ist in der gesamten Organisation verteilt. Mitarbeiter:innen tragen Verantwortung auf Basis ihrer Rollen. Die Projektteams sollten die Größe von ca. 10, max. 12 Teilnehmer:innen nicht überschreiten. Die Teams sollten kompetenzbasiert je nach Projekt neu zusammengesetzt werden.

Das Ziel des Neuen Ministeriums ist es, die bewährten Mitarbeiter:innen zu übernehmen, sie langfristig zu beschäftigen, sie selbstorganisiert arbeiten zu lassen und sie dazu zu befähigen, selbst Agile Coaches zu werden und so zu Multiplikator:innen in der Verwaltung zu werden.

Das Neue Ministerium

Transparenter Informationsaustausch

Im Sinne der agilen Organisation sollten relevante Informationen grundsätzlich für alle Mitarbeiter:innen offen zugänglich sein. Informationen sollten transparent gemacht werden. Es gilt das Prinzip der Mündigkeit, das bedeutet, dass alle Mitarbeiter:innen dazu ausgebildet werden und in der Lage sind, mit den verfügbaren Informationen verantwortungsbewusst umzugehen.

Typische Prinzipien und Formate der agilen Organisation

- Offenes und transparentes Teilen aller wichtigen Informationen an die gesamte Organisationen
- Offene "Pinnwände", Boards, Social Media Wände mit relevanten Informationen, auch zu Krisen, Schwierigkeiten
- Townhall / All Hands (Mitarbeiterversammlung)
- Formate zur Förderung der Fehler-Kultur (Experimentierräume)
- Öffnen der Räume für Individualität in der Arbeitsgestaltung (z. B. mobiles Arbeiten, flexible Arbeitszeiten etc.)
- Entscheidungen nach verschiedenen Entscheidungsmodellen (z. B. Konsent)
- Rotationssysteme
- Entscheidung nach Freiwilligkeit/ Stärken (Mitarbeiter können die Teams oder auch den Projektleiter frei wählen)
- Methoden zur Unterbrechung von Diskussionsschleifen
- Kreativmethoden
- Räume zur Konfliktklärung
- hohe Nutzerzentrierung

Infrastruktur, Ausstattung und Tools - "Digital First"



Infrastruktur und Ausstattung

Eine moderne Ausstattung und digitale Infrastruktur sind notwendig, um agil arbeiten zu können. Diese Ausstattung beinhaltet einen Laptop mit Kamera und ein Headset für jede:n Mitarbeiter:in. Auch sollte es im Ministerium neben LAN auch High-Speed-WLAN flächendeckend geben.

Nutzung kollaborativer Tools

Der Ansatz „Digital First“ ist einer der Leitgedanken der Digitalisierung. Er besagt, dass die Entwicklung von neuen Produkten/Services und Kommunikation vorrangig aus Sicht der „digitalen Welt“ gedacht und entwickelt werden sollte. Um nach dem Ansatz „Digital First“ orts- und zeitunabhängig arbeiten zu können, braucht es Kollaborationstool. Digitale Kollaborationstools sind z. B. Software oder Wikis, die es mehreren Personen ermöglicht, gleichzeitig im Netzwerk Daten zu bearbeiten, zu teilen, Dokumente abzulegen etc.

Das Neue Ministerium

Wesentliche Vorteile dieser Tools sind, dass eine Zusammenarbeit ortsungebunden möglich ist und alle Dokumente und Kommunikation an einem Ort gespeichert sind. Dies erspart zeitaufwendiges Suchen nach Dokumenten, unnötige Meetings zur Status-Aktualisierungen fallen weg, da der Status der Aufgaben genau wie zu Dokumentänderungen in diesem Tool dokumentiert sind.

Co-Working für die Mitarbeiter:innen aller Ministerien

Um ministeriell übergreifend miteinander arbeiten zu können – oder auch referatsübergreifend Projektarbeit zu ermöglichen – gibt es einen Co-Working-Bereich, in dem alle Mitarbeiter:innen auch aus den anderen Ministerien einchecken und arbeiten können. Der Co-Working Bereich und der Workshopraum sind modern ausgestattet. Hier befinden sich Flipcharts, Whiteboards, höhenverstellbare Tische, Post-Its, Stifte.

Mit einem eigenen Kundenraum Bürger:innennähe forcieren

Wie in allen agilen Prozessen stehen Nutzer:innenorientierung und Kund:innenbedürfnisse (z. B. von Kommunen, Ländern oder Bürger:innen) im Fokus. Ein separater physischer Raum zum Austausch mit Kund:innen während des iterativen Prozesses wäre hier hilfreich. Auch könnte der Kund:innenraum (oder besser: 'Bürger:innenraum') in der positiven Außenwirkung des Ministeriums hilfreich sein und als Dreh- und Angelpunkt für nutzer:innenorientierte Prozesse dienen.

Bei der Architektur und Ausgestaltung des Bürger:innenraums sollte berücksichtigt werden, dass in diesem Raum regelmäßig Reviews, Tests, Umfragen, aber auch Feedback zu Prototypen eingeholt werden kann. Beispiele für die Nutzung eines Raumes sind z.B. die Bearbeitung eines Gesetzgebungsverfahren via Design Thinking bzw. in Form von Design Sprints innerhalb von 4-5 Tagen.

Auch sollte die Anmeldung als Kund:in zu diesen Meetings einfach und digital möglich sein.

New Leadership und Mitarbeiter:innen



Die neue Art der Führung für selbstorganisierte Teams

Führungskräfte sind der größte Hebel zur Herstellung einer kollektiven Veränderungskultur. Auch hier unterscheiden sich Ministerien nicht von anderen Organisationen. Führungskräfte haben Vorbildfunktion für andere Mitarbeiter:innen und nehmen Einfluss darauf, welche Verhaltensweisen in einer Organisation ermutigt oder sanktioniert werden.

Das „Design“ der Führung ist deshalb gerade für Organisationen mit Veränderungsinteresse ein wesentlicher Baustein. Dabei darf diese Gestaltung jedoch nicht im Konzeptionellen stecken bleiben, sondern muss sich in Alltagssituationen, Dialogen, Ritualen wieder finden.

Die Führungskraft (Referatsleiter:in, Abteilungsleiter:in, etc.) wird durch Know-How-Transfer, Coaching und Training zu eine:r "New Leader:in" ausgebildet.

Änderung des Mindsets

Die Führung der Teams im Ministerium basiert auf New Leadership. Die Aufgabe der „New Leader:in“ besteht darin, das Team weiterzuentwickeln, zu unterstützen, um das Beste aus jedem Einzelnen heraus zu holen (Output). Indem der/die New Leader:in dafür sorgt, dass (passend zu den agilen Werten) Mut, Offenheit, Respekt, Fokussierung und Commitment (Selbstverpflichtung) innerhalb des Teams gelebt werden. Dafür muss er bzw. sie eine Umgebung schaffen, in der Fortschritt, Kreativität und Verbesserung überhaupt erst möglich werden. Der Fokus als New Leader:in liegt immer auf den Bedürfnissen des Teams.

Feedbackkultur

In agilen Organisation wird auf eine Feedbackkultur sehr großer Wert gelegt. Es finden regelmäßige Feedbackgespräche zwischen Kolleg:innen statt. Diese Feedbackgespräche gibt es in Form von „Reviews“, bei denen im Team über Arbeitsinhalte gesprochen wird. Zusätzlich finden regelmäßig Retrospektiven statt, in denen beleuchtet wird, was in der Zusammenarbeit gut gemacht wurde und wo Optimierungsbedarf besteht. Ziel ist stets ein besseres Miteinander herzustellen und daraus resultierend zu besseren Ergebnissen zu kommen.

Fokus auf Stärken

Alle Teammitglieder sind gleichgestellt und haben die gleichen Gestaltungsmöglichkeiten. Der Fokus liegt auf den Stärken der Mitarbeiter:innen. Die Mitarbeiter:innen werden bei Projekten und Aufgaben aufgrund ihrer Stärken eingesetzt. Die Stärken, geplante Entwicklungsfelder und die Mitarbeit an Projekten sollten in einer zentralen Datenbank erfasst werden.

Entwicklung und Weiterbildung für Mitarbeiter:innen

Mitarbeiter:innen werden durch ihre New Leader:in individuell gefördert und gecoacht. Sie entwickeln ihre Kompetenzen basierend auf ihren Stärken weiter. Dazu werden regelmäßig Entwicklungsgespräche geführt und Entwicklungsziele vereinbart. Für die Arbeit an der persönlichen und beruflichen Weiterentwicklung wird neben der inhaltlichen Arbeit Zeit und Budget bereitgestellt.

Es gibt einen Pool an Themen für die Weiterbildung. Die Mitarbeiter:innen suchen sich das Thema, in dem sie weitergebildet werden möchten, selbst aus und können neue Themen vorschlagen. Aus dem Pool kann sich der/die Mitarbeiter:in seine bzw. ihr Weiterbildung direkt buchen. Die Synchronisation erfolgt automatisch über eine übergreifende HR-Softwarelösung.

Autorinnen:

Mirine Choi

mirine.choi@gmail.com

Sebnem Andresen

sebnem@andresenbusiness.de

Dieses Papier wurde von den Fellows des Pilotjahrgangs 2020 auf Basis ihrer übergreifenden Erfahrungen erstellt.