



Nudging oder

was tun, wenn die agilen Schmetterlinge davongeflogen sind?

Exkurs: **Wer spricht hier?**

Kunstwerk

Kritik

Publikum

Expertise

Publizistik

Publikum

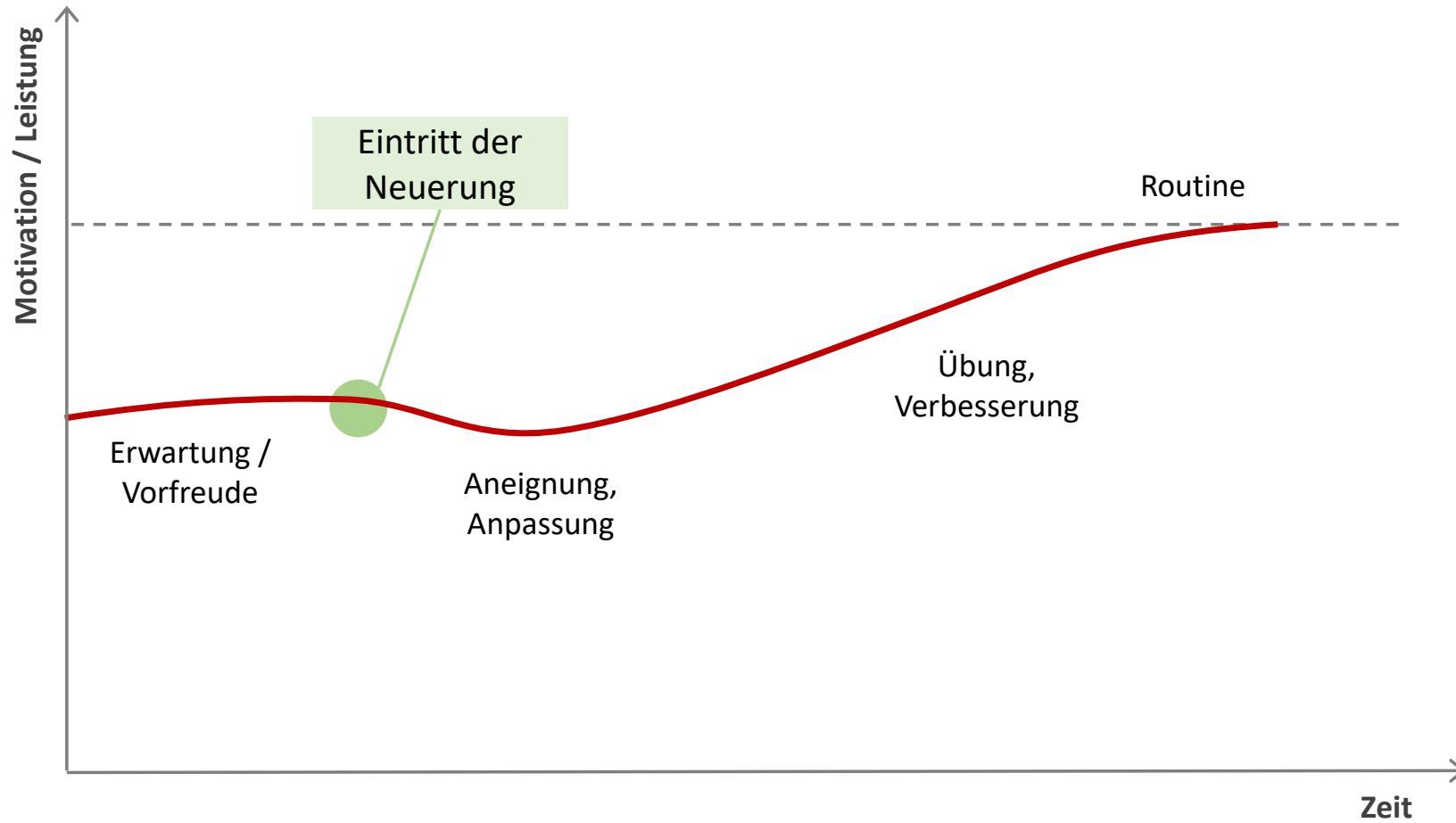
Exkurs: **Modelle**

*Ein **Modell** ist eine vereinfachte, anschauliche oder verallgemeinernde Abbildung der Wirklichkeit - oder ein Ausschnitt davon - anhand der wirklichkeitsprägenden Parameter oder Gestaltelemente.*

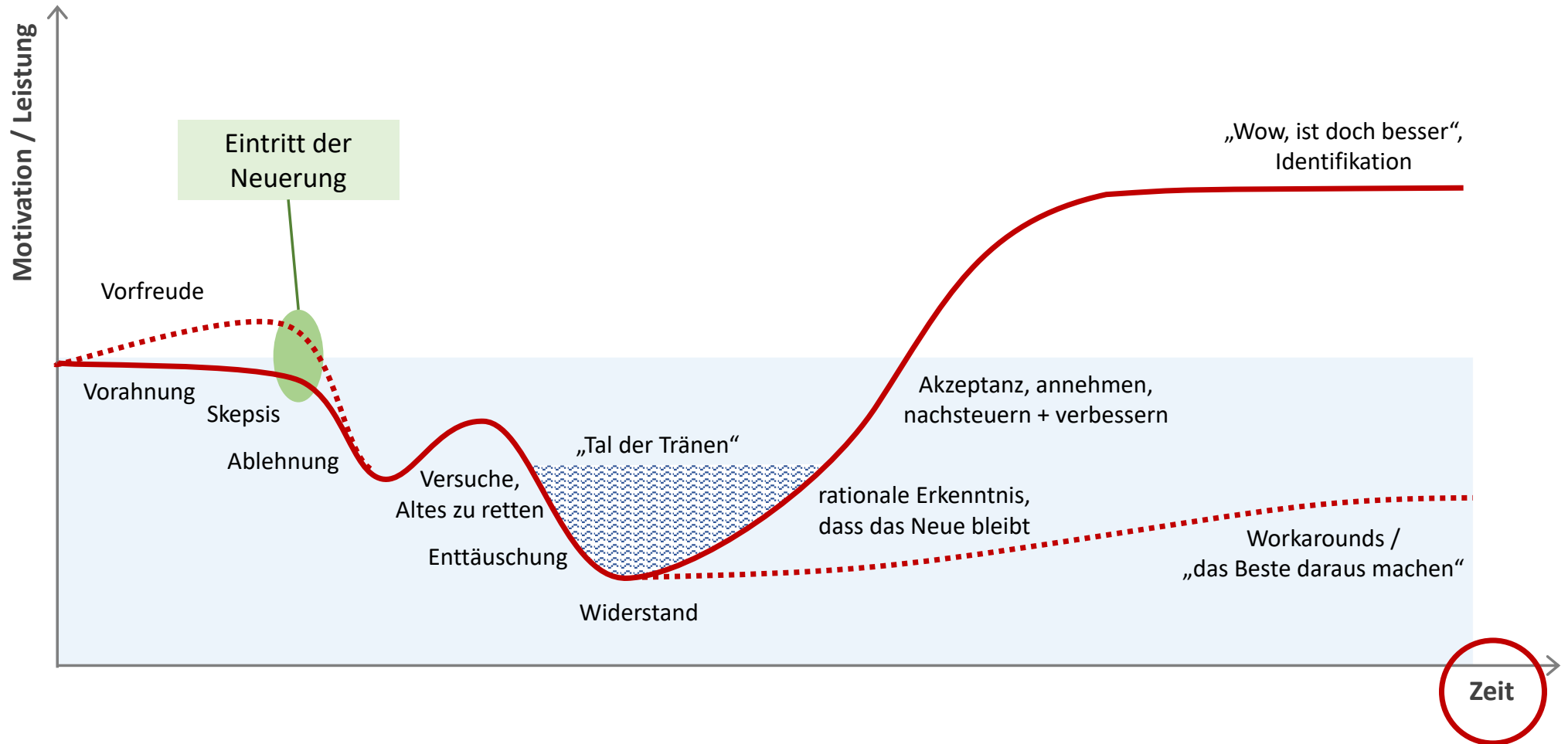
Modelle dienen dazu, bestimmte Aspekte der Wirklichkeit analysierbar, kommunizierbar, erklärbar oder berechenbar zu machen.

Agilität ist (immer noch) eine große **Neuerung** für Verwaltungen.

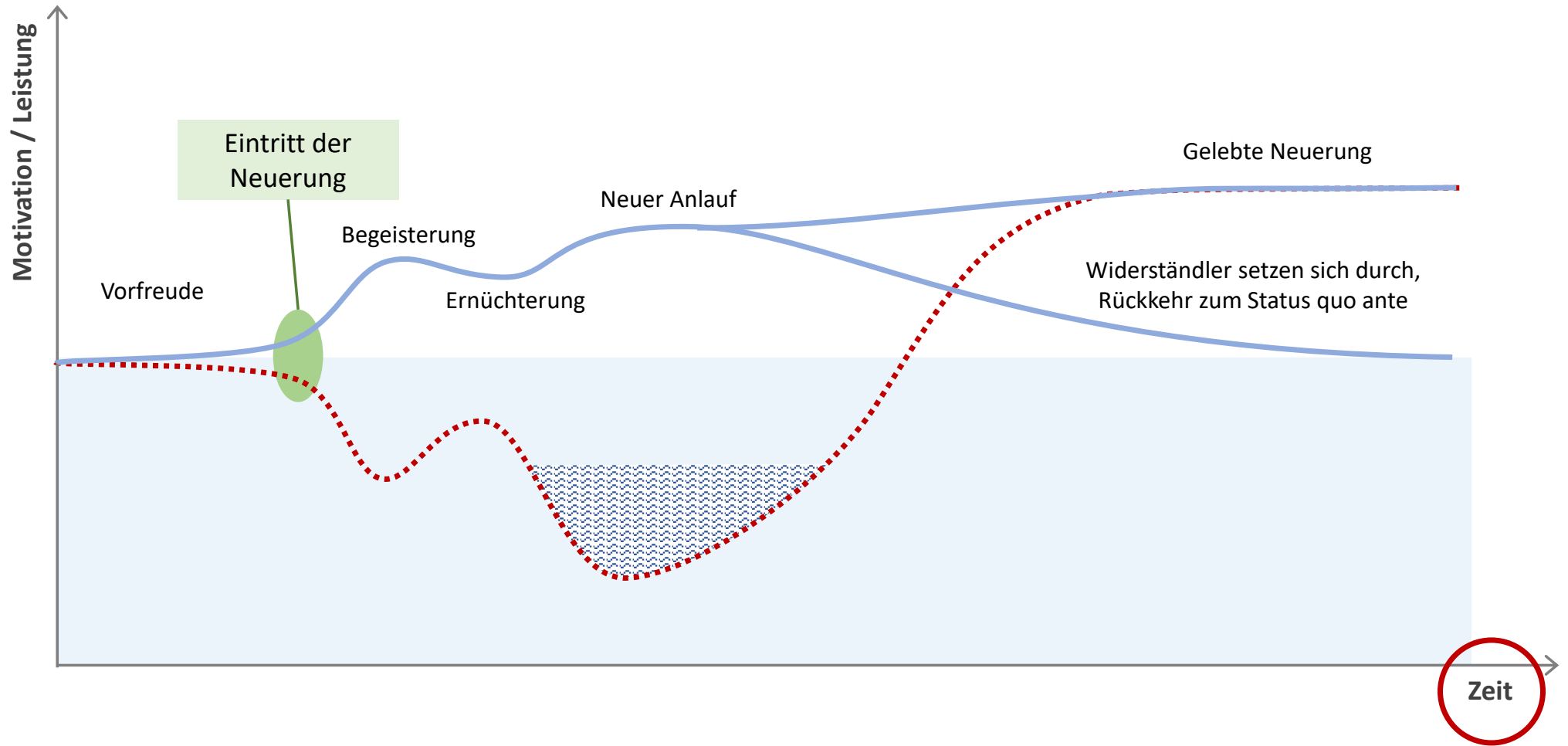
Neuerungen: So hätten wir es gerne (Erwartungswert)



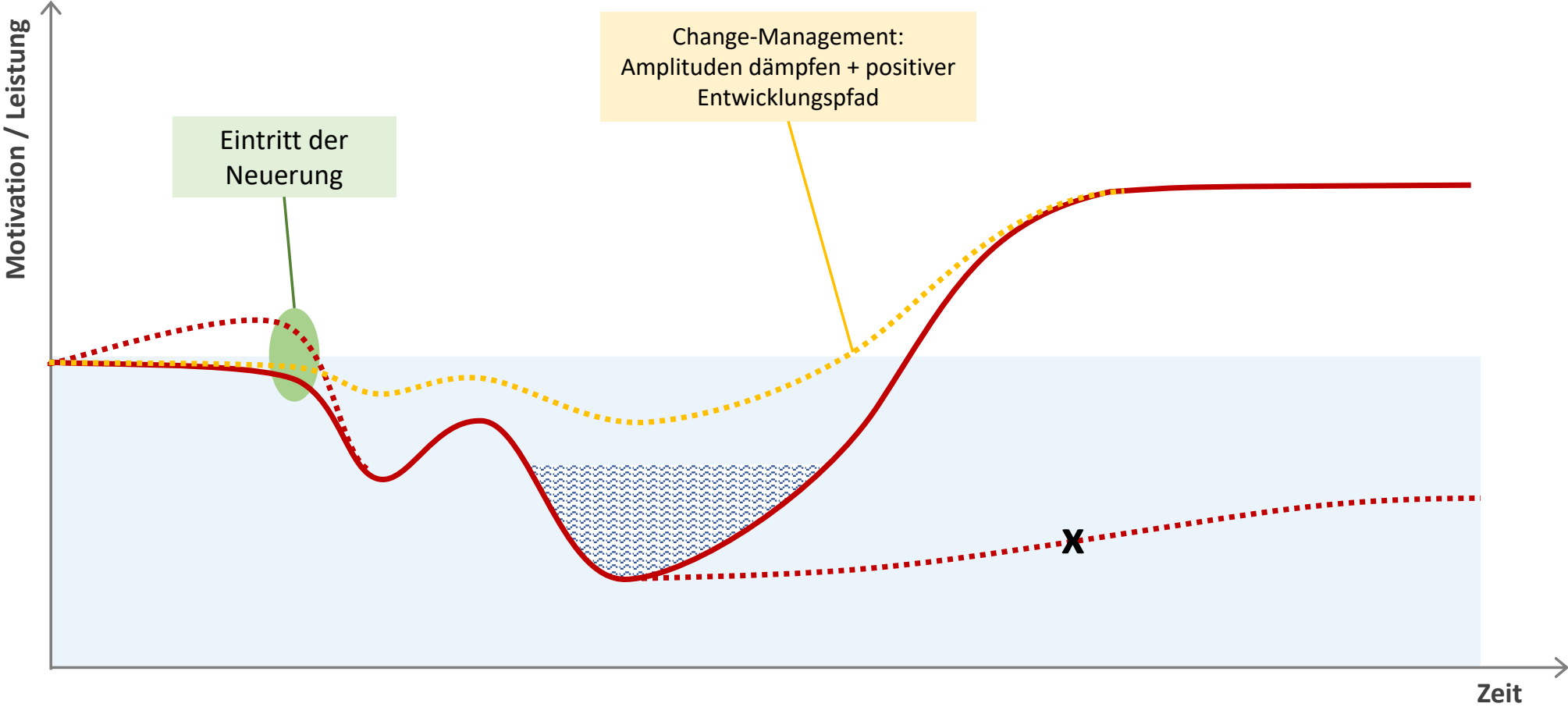
Neuerungen: Realität I



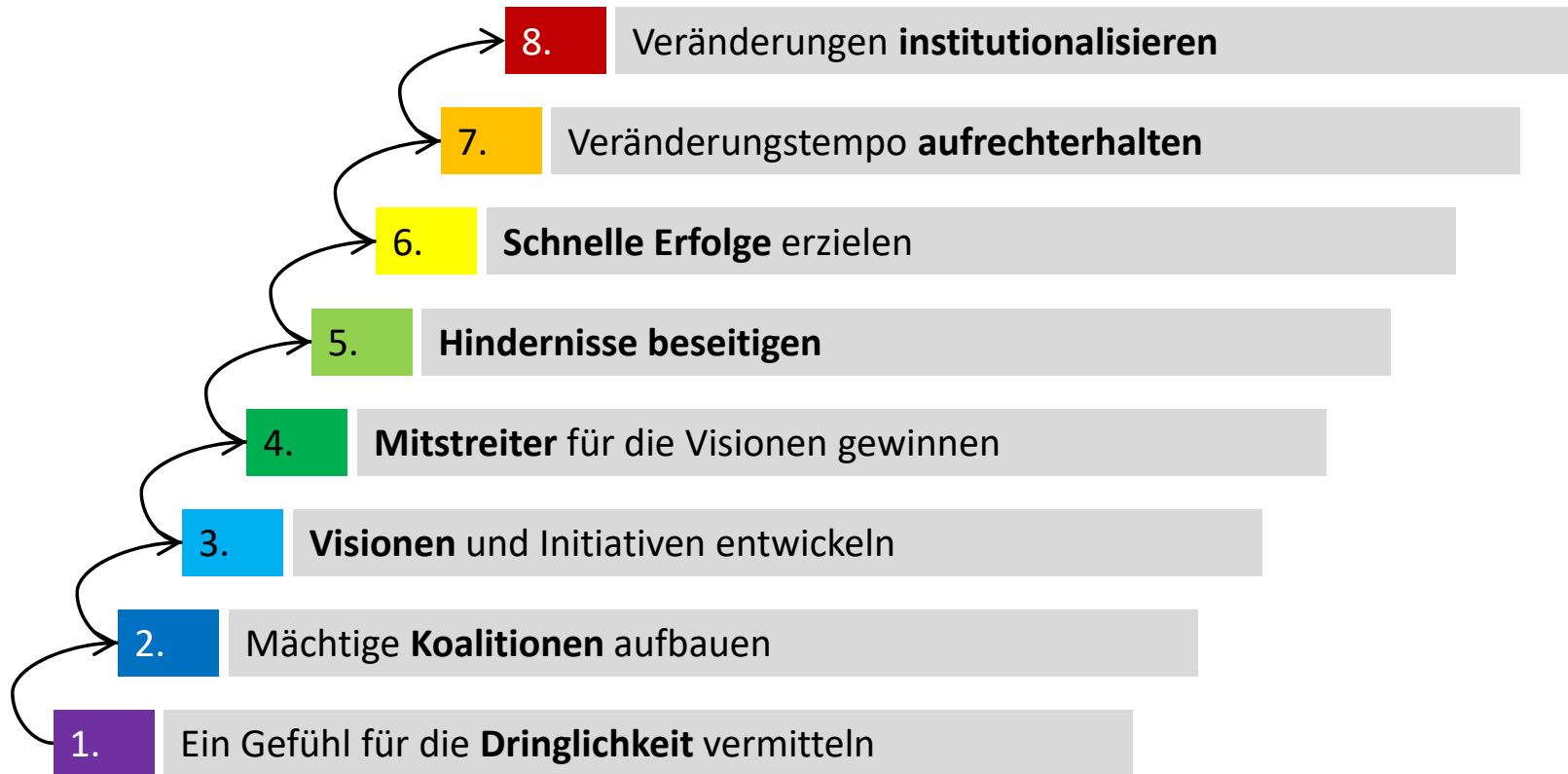
Neuerungen: Realität II



Neuerungen: Beabsichtigte Wirkung des Change-Managements



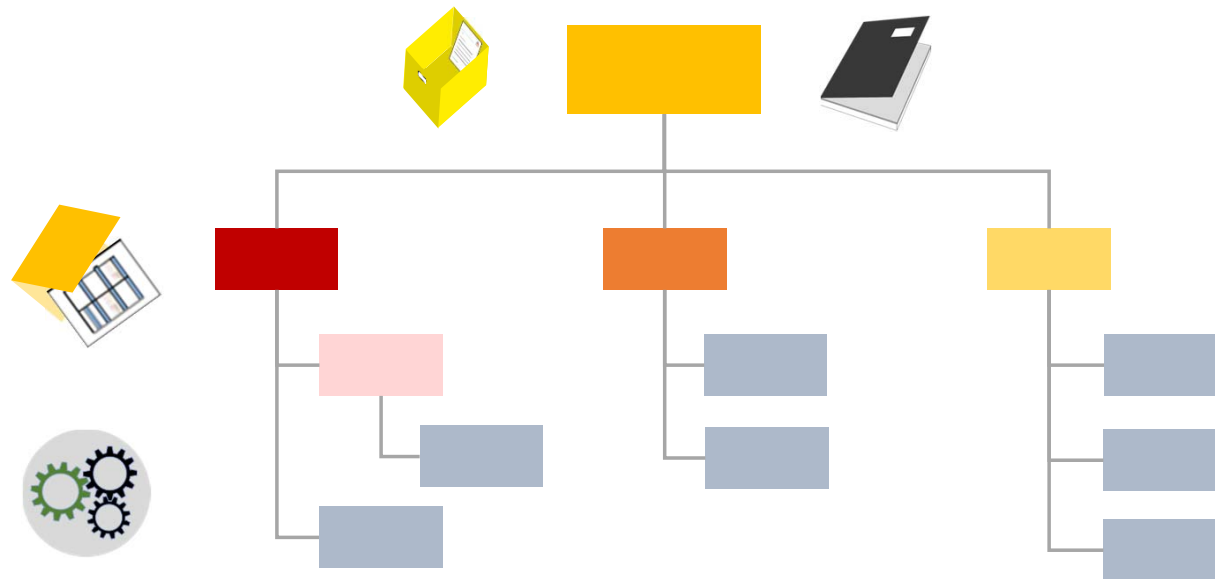
8-Stufen-Modell nach Kotter





Change Management braucht Analysen, Ziele, Methoden **& Zeit, viel Zeit**

Verwaltungen sind Systeme

Organisationen verfolgen Ziele. Es gibt Rollen, Regeln, formalisierte Kommunikation.

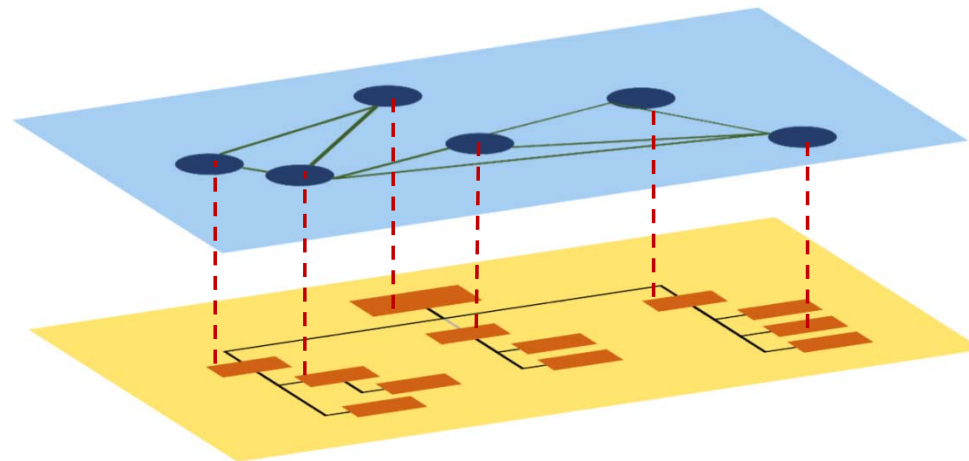
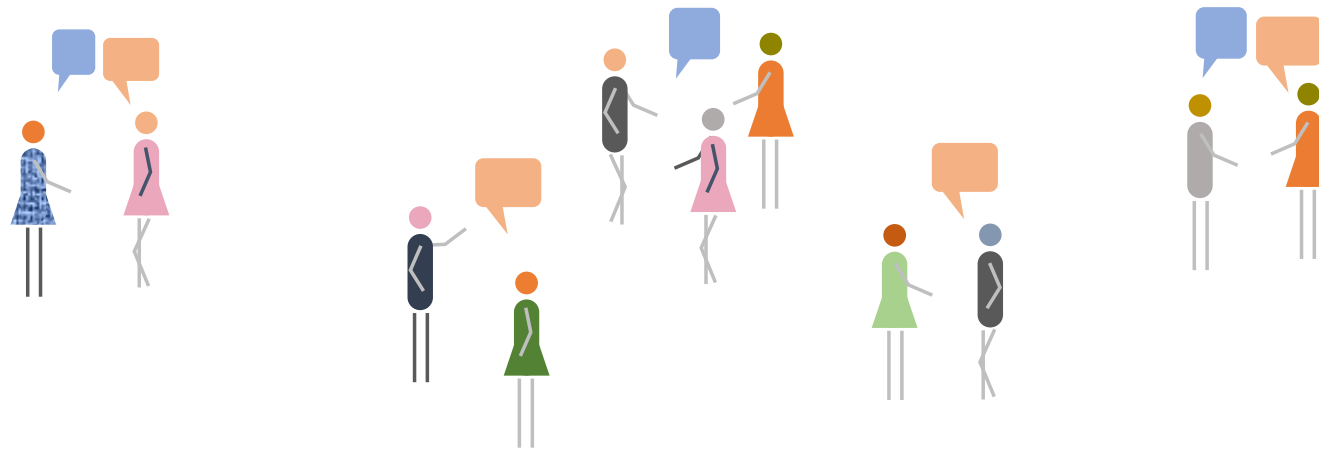


 Niklas Luhmann
• Soziale Systeme
• Organisation und Entscheidung

 Wolfgang Seibel
Verwaltung verstehen

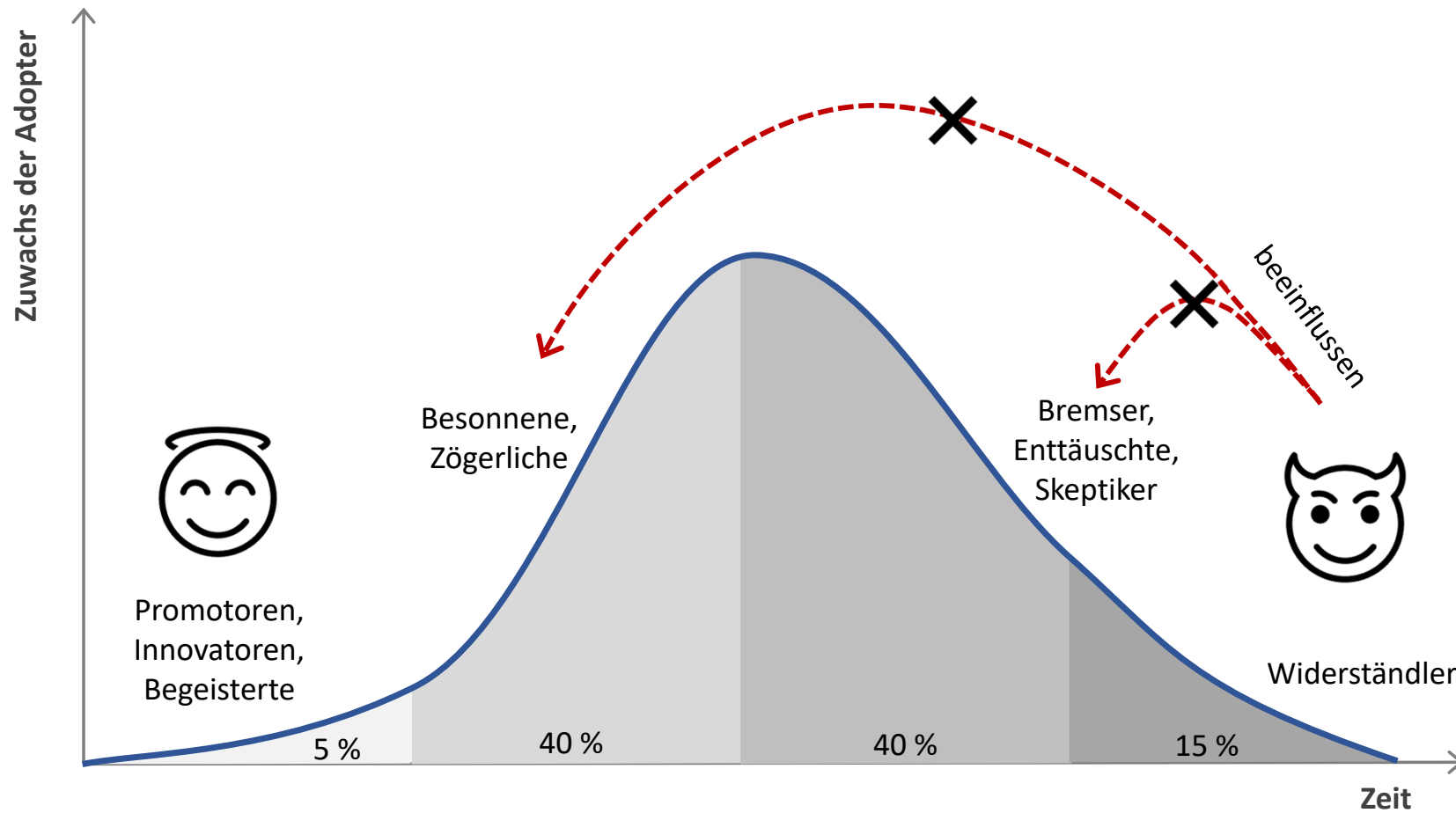
Verwaltungen sind **soziale** Systeme

Menschen mit Werten, Wünschen, Erwartungen arbeiten, kommunizieren, vernetzen sich



Es geht um Menschen

Unterschiedliche Charaktere im Change: Adoptergruppen



Wie „ticken“ Menschen? Big Five oder OCEAN-Modell

schwach ausgeprägt	Faktor	stark ausgeprägt
konservativ, vorsichtig	Offenheit <i>Openness (O)</i>	erfinderisch, neugierig
unbekümmert, nachlässig	Gewissenhaftigkeit <i>Consciousness (C)</i>	effektiv, organisiert
zurückhaltend, reserviert	Extraversion <i>Extraversion (E)</i>	gesellig
wettbewerbsorientiert, antagonistisch	Verträglichkeit <i>Agreeableness (A)</i>	kooperativ, freundlich, mitfühlend
selbstsicher, ruhig	Neurotizismus <i>Neuroticism (N)</i>	emotional, verletzlich

Wie „ticken“ Menschen? **Sechs moralische Grundprinzipien** nach Hübl

Loyalität

Fürsorge

Autorität

Fairness

Reinheit

Freiheit



Wie „ticken“ Menschen? **Mindsets / Modi** nach Hofert

Ich-Modus

Wir-Modus

Richtig-Modus

Effektiv-Modus

Flexibel-Modus



Svenja Hofert
Das agile Mindset

Das eigene Denken überprüfen: **Fehlschlüsse**

Der **konservative** Fehlschluss

Wir machen es wie bisher, weil es in der Vergangenheit funktioniert hat.

Der **progressive** Fehlschluss

Wir machen es anders, weil vergangene Rezepte heute nicht mehr taugen.

Das eigene Denken überprüfen: **Kognitive Verzerrungen**

Bestätigungsfehler

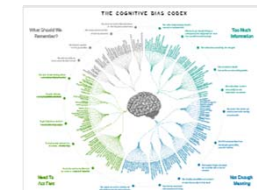
Danning-Kruger-Effekt

Attributionsfehler

Bandwaggon-Effekt

Irreversible Investitionen

Unzureichende Anpassung von Anker

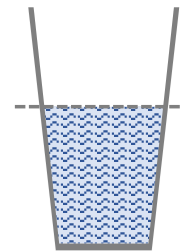
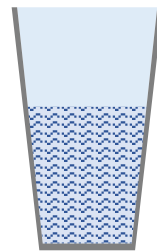
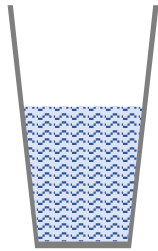


<https://key2agile.de/produkt/cognitive-bias-poster-kognitive-verzerrung/>



<https://twitter.com/chrfischbach/status/1370507798962958350>

Ein Glas Wasser – unzählige **Blickwinkel** – welcher ist richtig?



Learning

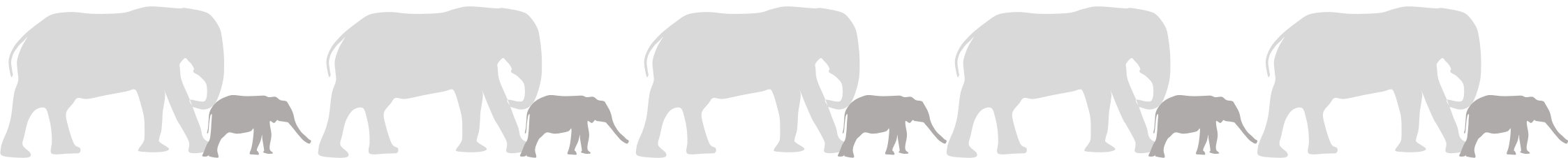
Veränderungen gelingen leichter, wenn wir wissen und respektieren,
was unsere Gegenüber fühlen und denken.

Nudging

Nudges (engl. für „Schubser“) sind Eingriffe in Entscheidungsarchitekturen.



Richard H. Thaler, Cass R. Sunstein
Nudge, Wie man kluge Entscheidungen anstößt



Nudging: Beispiel



Bild: Wolfgang Pulfer
Abgerufen am 6.6.2022 von:
<https://www.oekolandbau.de/auserhausverpflegung/betriebsmanagement/kommunikation/nudging-fuer-mehr-bio-auf-dem-teller/>
Lizenz: CC BY-ND 4.0

Nudging: Beispiel



Weisheiten

Gutta cavat lapidem | Der stete Tropfen höhlt den Stein (*aus Ovids Epistolae*)

雨垂れ石を穿つ | Amadare ishi wo ugatsu | Regentropfen höhlen den Stein (*Jap. Sprichwort*)

Wer spielt noch in dieser Liga?

Tiny Habits

Die 1%-Methode



B. J. Fogg
Die Tiny Habits®-Methode



James Clear
Die 1%-Methode

Learning

Veränderungen gelingen leichter, wenn wir sie in vielen kleinen Schritten über einen längeren Zeitraum vollziehen / anstoßen.

Gedankenspiel

Wir wissen, Change braucht **Zeit**, Ziele und aktives Betreiben.
Wir haben **Modelle**, mit denen lernen können, was Menschen fühlen und denken.
Kleine **Schubser**, kleine **Schritte** können große Wirkung entfalten.

Wie können wir das in der Verwaltung einsetzen?

Agiles Obst oder Nudging für verschiedene Persönlichkeiten

Das sind keine Personas!



Frau Maas, Ingenieurin Hochbauamt

Die neuen agilen Projektsteuerungsteams mit internen und externen Planerinnen und Planern ermöglichen ein strukturiertes Arbeiten, weil Informationen, Pläne und Unterlagen schnell gefunden und ausgetauscht werden können. Wir können uns die Aufgaben aus gemeinsam erstellten Listen ziehen, wodurch ein gleichmäßiges Arbeitstempo ohne unproduktive Lastspitzen möglich ist. Die Arbeit in Teamräumen macht die gegenseitige Vertretung viel leichter.



Herr Meyer, Buchhaltung

Uns hat die Idee mit dem Timeboxing gut gefallen. Wir haben jetzt Zeitfenster für die Stillarbeit. Seitdem merke ich, dass ich in kurzer Zeit viele Buchungsvorgänge erledigen kann und weniger Fehlbuchungen produziere. Fehlbuchungen zu korrigieren macht viel Mühe.



Herr Assisi, Leiter Grünpflegebezirk Stadtmitte

Im Pflegebezirk gibt seit einiger Zeit Teams, die einen vereinbarten Jahrespflegeplan selbstorganisiert, ohne Vorarbeiter*innen abarbeiten. Weil die Teams selber entscheiden, können sie flexibler und zeitnah reagieren, wodurch die Qualität der Grünanlagen steigt. Alle Teams sind mit Pads ausgestattet und pflegen ihre Arbeitsaufträge in ein digitales Kanban-Board ein. So habe ich immer den Überblick, was gerade läuft.



Frau Dürr, Abteilungsleiterin Umweltschutz

Seitdem wir die Projektteams nicht mehr nach Zuständigkeiten sondern crossfunktional mit Expertinnen und Experten aus Bürgerschaft, Verbänden und Verwaltung aufstellen, hat sich die Umsetzung unserer Umweltschutzziele stark verbessert. Die Kanban-Boards der Projektgruppen hängen im Flur, so dass ich schon im vorbeigehen einen Eindruck von den Projektständen gewinne.



Frau Abramovic, Mitarbeiterin im sozialen Dienst

Die morgendliche Fallkonferenz im Lean-Coffee-Format sorgt dafür, dass alle Fälle zur Sprache kommen und nicht wie früher nur die ersten 2, 3 Fälle. Das erhöht die Qualität der Maßnahmen für die Leistungsbezieher*innen.



Herr Krüger, Sachbearbeitung Ordnungswesen

Wir treffen uns regelmäßig um 10 Uhr für 30 Minuten zum Daily-Standup. Der beste Effekt davon ist, dass wir schwierige Fälle schnell identifizieren und Ideen für die Lösungsrichtung gewinnen. Seitdem hat sich die Zahl der Einsprüche und Beschwerden deutlich verringert.

Agiles Obst oder Nudging aus verschiedenen Flughöhen

Agile Schnellboote einmotten

regelmäßig Ermutigungen, Commitment aussprechen
„Wir wollen Agilität, weil ...“,
„Wir verstehen unter Agilität konkret ...“

Hingehen und schauen (genchi genbutsu). Mit den Menschen sprechen, die die Arbeit machen, wo sie sie machen. Spontan Projektgruppensitzungen, Stand-Ups besuchen.

Anker auswerfen und „agile Spaßzonen“ erden (im Alltag verankern)

**Luftschiff
Verwaltungsspitze**

mit eigenem Beispiel vorangehen

Win-win-Effekte herausarbeiten und kommunizieren

Workhacks, Methoden Nachfragen und erklären warum?

**Ebene der
Sachbearbeitung**

Workhacks, Methoden im eigenen Wirkungsbereich oder mit Kolleginnen und Kollegen ausprobieren

mit eigenem Beispiel vorangehen

Möglichkeit Entscheidungen einzufordern verwenden

Arbeitsersparnis, Qualitätssteigerung belegbar machen und kommunizieren

Konkrete Projekte starten (zu Beginn vorzugsweise kleine), Lessons Learned auswerten

Multiplikatorinnen/ Multiplikatoren finden und fördern

formelle und informelle Netze bilden, Agiler Stammtisch & Co

Workhacks, Versuche erlauben

Fortbildung: Weg von Einmalmaßnahmen, hin zu Mikroimpulsen, Mikrolearnings, Coaching, Begleitung

Fenster für Agilität öffnen

**Plateaus der Führung
(schließt Projektleitungen und POs ein)**

Mikroimpulse im Intranet, Formate wie „60 Minuten vor Mittags“

mit eigenem Beispiel vorangehen

Konzept der psychologischen Sicherheit umsetzen

Kritischer Einwand zum Schluss

Warum fordern wir so selbstverständlich, dass
Menschen ein **neues Mindset** brauchen,
eine **neue Fehlerkultur** leben sollen,
sich an neue Gegebenheiten **anpassen** sollen,

und stellen nicht die gleiche Forderung an die **Organisation**?

Diskussion: Einstieg

Präsenz



10 Min
Feedback +
Kommentare

Online



https://miro.com/app/board/uXjVOvXTumU=?share_link_id=945433883040