Selbstorganisation
Utopie oder Realität?

Christine Fuchs, Abt-Leitung BO und **Sacha Stegmann**
Leiter IT / BAKOM Digital, Bundesamt für Kommunikation

Agenda

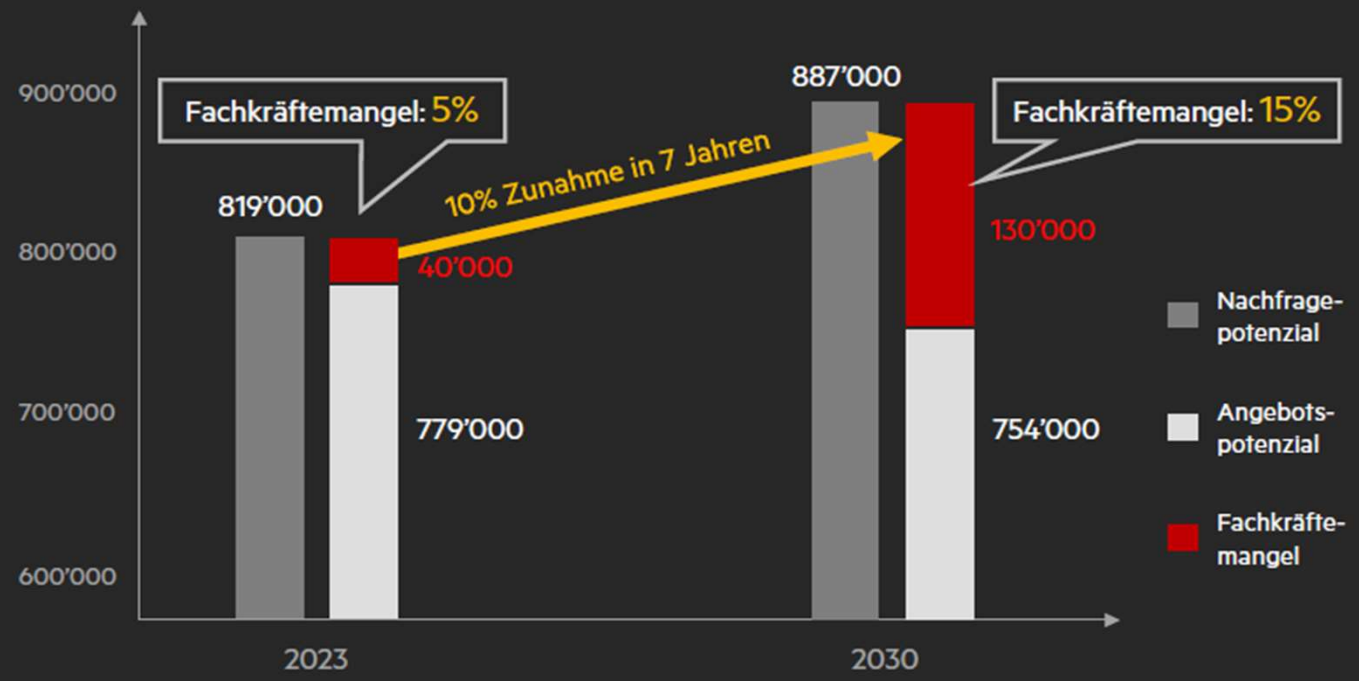
- Motivation: warum?
- Fokus: Umsetzung
- Führung: wie?

Über 130’000 Fachkräfte werden im öffentlichen Sektor fehlen

Im öffentlichen Sektor wird mit für das Jahr 2030 mit einer Fachkräftelücke von über **130’000** Personen gerechnet.

Das entspricht rund **158%** der zu dem Zeitpunkt in der Schweiz insgesamt benötigten Vollzeitäquivalente.

Fachkräftemangel im öffentlichen Sektor



Hinweis: In diese Betrachtung eingeflossen sind **die öffentliche Verwaltung, das Bildungswesen, öffentliche Sicherheit, die Verteidigung und das Spitalwesen.** Fachkräftemangel ist in technischen Berufen wie **Informatik, Datenwissenschaften und Ingenieurwesen** besonders ausgeprägt.

Quelle: Einblick in die Studie “Fachkräftemangel im öffentlichen Sektor”, wird im Oktober 2023 von PwC veröffentlicht

Der Weg zur agilen Organisation

Welche Abteilungen eignen sich für die Agile Arbeitsweise?

Der **Mehrwert** von Agile wird für **die IT-Funktion** mit Abstand am höchsten bewertet. Es folgen **Produktentwicklungen** und **Sales / Marketing**. Dies schliesst jedoch ein Rollout in anderen Funktionen nicht aus.

Der Weg zu einem agilen Unternehmen beginnt oft mit einer Funktion, bevor er sich in weiteren Bereichen etabliert. Es gilt zu beachten, dass nicht zwingend jeweils die höchste Stufe als Zielbild angestrebt werden muss. Aus Effizienzgründen kann es durchaus sinnvoll sein Stufe 2 oder 3 anzustreben.

Keine Agilität

Level 0

Keine Teams innerhalb der Organisation arbeiten nach dem agilen Ansatz

0

"Business as usual"-Abläufe mit einer starken Hierarchie und einem langsamen, methodischen Entscheidungsfindungsprozess.

Level 1

Ein oder mehrere Teams ausserhalb der IT arbeiten agil, die IT jedoch nicht

1

Agile Rollen/Verantwortlichkeiten sind nicht einheitlich

Teilweise Agilität

Level 2

Nur IT-Teams arbeiten agil. In der IT gibt es dokumentierte Prozesse für die Identifizierung, Aufnahme oder Mobilisierung von agilen Projekten

2

Verantwortungsbewusstsein auf Teamebene innerhalb der IT-Funktion

Level 3

Neben den IT-Teams arbeiten auch einige andere Funktionen nach dem agilen Ansatz

3

- Führungskräfte sind für agile Umsetzungen verantwortlich und unterstützen diese
- Die Organisationsstruktur unterstützt die Ausrichtung der agilen Teams

Hohe Agilität

Level 4

Das gesamte Unternehmen arbeitet auf agile Weise

4

- Agile Praktiken wie Continuous Delivery sind in agilen Projekten allgegenwärtig (inkl. Messung)
- Die Organisation ist anpassungsfähig und kooperativ in Bezug auf agile Umsetzung und nimmt Veränderungen an
- Die wichtigsten Stakeholder sind aktiv in den Erfolg von Agile eingebunden.

Quelle: PwC Studie bei 646 Unternehmen in zwölf Ländern und über elf Branchen hinweg

Ein Scherbenhaufen

https://www.kirche-im-hr.de

Wechsel der IT-Leitung
Keine gefestigte Organisation
Spannungsfelder
Heterogene Gruppe

Team versus Gruppe

https://www.resumereachfirst.com/

Einzelkämpfer
Schwache Kommunikation
Schwache Kollaboration
Kein Team-Spirit ersichtlich

Moderne Arbeitsmethoden
Fähigkeiten entwickeln
Toolkenntnisse erschliessen
Empor-Irren

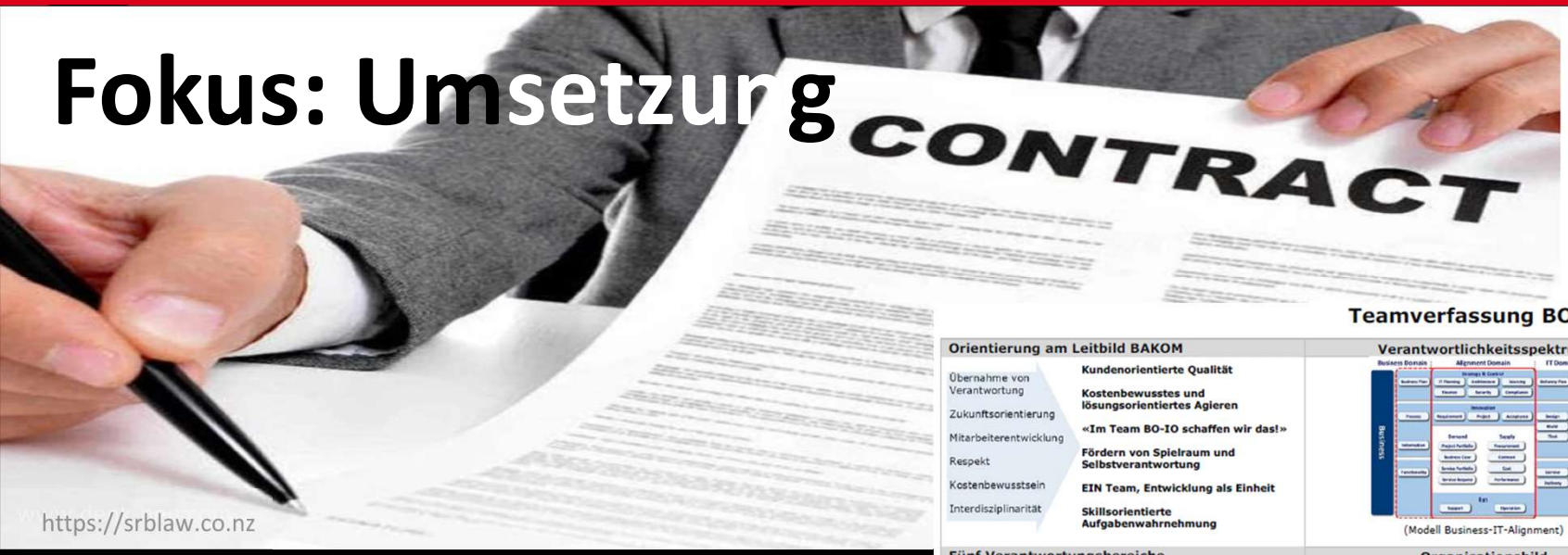
V	U	C	A
Volatility	Uncertainty	Complexity	Ambiguity
rapid and seemingly random fluctuations	incomplete information about future trends	high cross-linking density and interactions	many possible interpretations

https://powernavi.ch/vuca

Vision, Understanding, Clarity, Agility
Agile Organisation
Verantwortung verteilen
Anpassungsfähigkeit

} **Resilienz**

Fokus: Umsetzung



https://srblaw.co.nz

Teamverfassung BO-IO

Orientierung am Leitbild BAKOM

Übernahme von Verantwortung	**Kundenorientierte Qualität**
Zukunftsorientierung	**Kostenbewusstes und lösungsorientiertes Agieren**
Mitarbeiterentwicklung	**«Im Team BO-IO schaffen wir das!»**
Respekt	**Fördern von Spielraum und Selbstverantwortung**
Kostenbewusstsein	**EIN Team, Entwicklung als Einheit**
Interdisziplinarität	**Skillsorientierte Aufgabenwahrnehmung**

Verantwortlichkeitsspektrum

(Modell Business-IT-Alignment)

«Geführte Selbstorganisation» BO-IO

- Definition der Team-internen Rollen mit Vergabe von **Verantwortungen** und klaren Kompetenzregelungen
- **Ziel- und Resultatorientierung** als Grundlage für Eigenmotivation und bessere Ergebnisse
- Führungsverantwortung bei der Sektionsleitung – Führung als Teil des Teams; Sektionsleitung: **primus inter pares**
- **Gruppen- und rollenbasierte Organisation** zur Wahrnehmung von definierten Verantwortungsbereichen

Fünf Verantwortungsbereiche

Führung und Qualität
Fokus: Durchsetzung Spielregeln, Umsetzung Strategievorgaben und Teamziele, Teamkoordination, Personalverantwortung

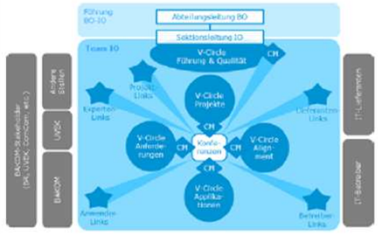
Alignment
Fokus: Zweckmässigkeit und Wirtschaftlichkeit IO-Ressourceneinsatz, Projekt- und Service-Portfolio-Management

Anforderungen
Fokus: Adäquates IO-Wissen zu BAKOM-Prozessen, Prozessinnovation, Digitalisierungsberatung

Projekte
Fokus: Professionelle Führung von Vorhaben, Entwicklung IO-Projektmanagement-Kompetenzen

Applikationen
Fokus: Analyse, Auswahl, Beschaffung fachlich / betrieblich passender Lösungen, Anwendungseinsatz, Support und Wartung

Organisationsbild



Grundprinzipien

Grundprinzip 0: **Die Teamverfassung gilt**
Grundprinzip 1: **EIN IO-Team als Teil des BAKOM**
Grundprinzip 2: **Ziele, kein Mikro-Management**
Grundprinzip 3: **Entscheide mit Rollenabstimmung**
Grundprinzip 4: **Sektionsleitung in Gesamtverantwortung**
Grundprinzip 5: **Umfassende Transparenz**
Grundprinzip 6: **Kontinuierliches Lernen & Entwickeln**

Organisationselemente

Verantwortungs-Circle («V-Circle»)
Selbstorganisierte Gruppen mit bestimmter Verantwortungsausrichtung. Jedes IO-Team-Mitglied: **Circle-Mitglied-Rolle**

Circle Master («CM»)
Koordinative Rolle pro V-Circle, Austausch und Abstimmung von Entscheiden und Entwicklungsabsichten mit anderen V-Circles

Links («Team-Links» / «IO-Links»)
Rolle zur Kommunikation und Abstimmung des IO-Teams «nach aussen»; Link-Typen: Projekt-, Experten-, Anwender-, Betreiber- und Lieferanten-Links

Konferenzen («Conf»)
Feste oder temporäre Zusammenarbeitsgefässe, zur BO-internen Abstimmung und für gegenseitigen Austausch (Meetings, Workshops, Online-Kollaborationskanäle, etc.)

Spielregeln

«Die Teamverfassung gilt»
SR0.1: Explizites Commitment zur Teamverfassung

«EIN IO-Team als Teil des BAKOM»:
SR1.1: Circle-Zugehörigkeiten (mind. 1 V-Circle)
SR1.2: Circle-Zugehörigkeit V-Circle «Führung und Qualität» (grundsätzlich alle MA BO-IO)

«Ziele, kein Mikro-Management»
SR2.1: Aufgabenpriorisierung (individuell, Holprinzip)

«Entscheide mit Rollenabstimmung»
SR3.1: Bestimmung eines Links (Verteilung auf V-Circles, Zuordnung im spez. V-Circle)

«Sektionsleitung in Gesamtverantwortung»
SR4.1: Bestimmung des CM (initial durch Sektionsleitung, dann durch «Conf Rollenzuteilung»)
SR4.2: CM V-Circle «Führung und Qualität» (Sektionsleiter)

«Umfassende Transparenz»
SR5.1: Aufwand-Controlling (pro Link-Aufgabe oder V-Circle)

«Kontinuierliches Lernen & Entwickeln»
SR6.1: Änderungen an der Teamverfassung (Conf «Teamentwicklung»)

Coaching CSP
Commitment
Regelwerk
«Circle Organisation»

Fokus: Umsetzung

Spass an der Arbeit
Mitgestalten im KVP
Der Weg ist das Ziel

Fokus: Umsetzung

Effizienzsteigerung
Dialog
Methode

Führung: wie?

- Durch Methoden
- Der Primus inter Pares
- Geführte Selbstorganisation
- Organisatorischer Anker
- Intrinsische Motivation

VIELEN DANK!