



Leitfaden zum kulturellen Wandel für Führungskräfte in Behörden – EMEA

So fördern Sie Innovation und eine offene Kultur in einer agilen Behörde



Inhaltsverzeichnis

Einleitung	3
Abschnitt I: Ein neues Paradigma für den Wandel	5
Organisationskultur verstehen.....	7
Ihre Kultur identifizieren.....	7
Abschnitt II: Auf die Zukunft vorbereiten	9
Offene Prinzipien sind das Fundament für die Zukunft.....	9
5 wichtige Tipps für den Wandel.....	9
Grundstein für den Erfolg legen.....	10
Offene Prinzipien.....	11
Mehr als Führung.....	13
Mehr als Motivation.....	14
Abschnitt III: Mitarbeiter und Transformation des Arbeitsplatzes	15
Spitzenkräfte gewinnen und halten.....	15
Mitarbeiter mit der Mission Ihrer Behörde vertraut machen.....	16
Vorhandene Wissenslücken schließen.....	16
Wissen, wann Ihr Projekt nicht wirklich agil ist.....	18
Raum für Innovationen schaffen.....	18
Abschnitt IV: Ressourcen für agile Behörden	19
Ressourcen für offene Organisationen.....	19





Alf Franklin
Head of EMEA Public Sector
Red Hat

Einleitung

Wir alle sind Teil der digitalen Transformation – ob als Mitarbeiter und Führungskräfte oder als Zulieferer und Partner von Organisationen im öffentlichen Sektor. Die digitale Transformation bedeutet jedoch je nach Perspektive für jeden etwas anderes.

Es ist verlockend, die Tools für die digitale Transformation bereitzustellen und zu erwarten, dass der Wandel einfach geschieht, als ob er eine unweigerliche Folge der Technologie-Implementierung wäre. Für viele scheinen die Softwarefunktionen und Arbeitsweisen so verflochten, dass der kausale Zusammenhang durcheinander gebracht wird.

Eine produktorientierte Perspektive wird nie mehr als eine Fußnote im Zusammenhang mit den echten transformativen Veränderungen sein, die allen Organisationen einen wahren Nutzen bieten. Dies gilt besonders im öffentlichen Sektor, in dem Bürokratie und Regulierung die größten Bemühungen im Keim ersticken können.

„Versuche erst, zu verstehen, und dann verstanden zu werden“ ist die Basis für jedes Team, das einen lohnenswerten Wandel herbeiführen möchte. Als Red Hatter bin ich stolz, Teil einer Organisation zu sein, in der alle Anstrengungen von Anfang bis Ende an den Anforderungen der Kunden ausgerichtet sind. Open Source-Softwareinnovationen werden durch diese initiiert, und die Rolle von Red Hat als Katalysator für Open Source-Software erfordert, dass der Fokus sowohl auf der anfänglichen Notwendigkeit als auch auf dem finalen Ziel der Technologie liegt.

Katalysator für kulturellen Wandel zu sein, braucht auch die Insights der Führungskräfte einer Organisation und die Zusammenarbeit mit diesen, da hier die Initiierung erfolgen muss. Ferner die Unterstützung der digitalen Transformation durch Implementierung, wo sich der kulturelle Wandel schließlich in Technologie und Tools ausdrückt.

Die Rolle des Red Hat®-Teams war bisher die des Botschafters für Open Source-Technologie in Behörden. Seit Kurzem sind wir treibende Kräfte des Wandels – Katalysatoren – für eine neue Art der Strukturierung menschlichen Kapitals: der offenen Organisation.

Auf den folgenden Seiten lernen Sie mehr über die offene Organisation, die Grundlagen des Wandels und wie Sie durch Identifizierung und Einsatz offener Prinzipien die Transformationen starten, beschleunigen und verbessern können. Sie erfahren, wie eine offene Kultur und viele der agilen Prinzipien der Software-Entwicklung heute angewendet werden, um den organisatorischen Wandel im Rahmen der DevSecOps-Bewegung zu stimulieren.

Es ist an der Zeit, staatliche Behörden zu transformieren. Viele der in diesem Leitfaden behandelten Konzepte beziehen sich auf Initiativen, die derzeit in Abteilungen von Behörden in nahezu jedem Land durchgeführt werden. Es gibt unzählige neue Programme, für die die Empfehlungen in diesem Leitfaden sofort eingesetzt werden könnten. Transformation in Organisationen erfordert, dass Führungskräfte sich auf die drei Pfeiler der Transformation konzentrieren: Personen, Prozesse und Technologie, wobei Technologie das dritte und letzte Element ist.



Michael Walker

Global Director, Open Innovation Labs,
Red Hat

„Kultur“ ist ein gemeinsames und implizites Verständnis in einer Gruppe von Personen. Die Art und Weise, wie Wissen, Prozesse und Gewohnheiten von Person zu Person weitergegeben werden. Außerhalb der Evolutionstheorie von Darwin ist Kultur das andere wichtige Instrument, durch das sich der Mensch weiterentwickelt.

Kultur hat in Organisationen einen ebenso großen Einfluss. Sie kann die Organisation definieren und beeinflusst oft direkt die Fähigkeit einer Organisation, erfolgreich zu sein.

Welche Rolle spielen Führungskräfte?

Auch wenn das Management den kulturellen Wandel initiiert, kann den Mitarbeitern nicht einfach gesagt werden: „Unsere Kultur ändert sich ab heute.“ Natürlich ist die Modellierung eines gewünschten Verhaltens deutlich effektiver, als jemandem zu sagen, was er zu tun hat. Damit eine Gruppe neue Verhaltensweisen tatsächlich übernimmt, müssen jedoch die „kulturellen Zutaten“ zum Lernen und Wachsen vorhanden sein. Führungskräfte können nicht erwarten, dass sich alles über Nacht ändert.

Führungskräfte sollten nicht nur führen, sondern robuste Systeme für schnelles Feedback an Teams und die Umgestaltung von Verhaltensweisen und kulturellen Normen entwickeln. Dieser Ansatz erfordert ein Umdenken in Bezug darauf, dass gute Ideen von jedem Mitarbeiter im Unternehmen stammen können, sowie einen Wandel bei den Prozessen. Die Mitarbeiter müssen in Netzwerken zusammenarbeiten, die Innovationen fördern, statt sie nach dem Motto „So haben wir es immer gemacht!“ zunichtezumachen. Sehr gute Führungskräfte ermöglichen Innovationen durch Meritokratie. Sie unterstützen eine maßvolle Diskussion, bei der Einzelpersonen die Freiheit haben, Ideen zu teilen und an der Realität zu messen, um ihre Machbarkeit zu prüfen. Dieser Innovationsprozess schult das Netzwerk darin, gute Ideen und Gewohnheiten zu entwickeln und zu belohnen. Währenddessen ändert sich die Kultur in der Organisation.

Ist das einfach?

Nein. Eine neue Kultur in einer Organisation zu etablieren, stellt eine große Herausforderung dar und erfordert viel Zeit und Geduld. Das liegt daran, dass sie außergewöhnlich schwammig sein kann. Es kann lange dauern, bis sie sich verändert. Aber eine Veränderung ist grundsätzlich möglich. Durch einige anfängliche Schritte – wissen, was Kultur ist, wie sie entsteht und wie man sie in neue Bahnen lenken kann – können Führungskräfte den Wandel anstoßen und ihre Organisationen auf eine neue und bessere Zukunft vorbereiten.

Was genau ist ein Paradigma?

Ein Gerüst aus grundlegenden Annahmen, Denkweisen und allgemein anerkannter Methodologie, einschließlich eines kognitiven Rahmens, der von Mitgliedern einer beliebigen Fachrichtung oder Gruppe geteilt wird.

Abschnitt I: Ein neues Paradigma für den Wandel

Diskussionen über digitale Transformation und den verknüpften kulturellen Wandel sind nicht neu. Ob als Disruption oder einfach IT-Initiative beschrieben: Wir agieren in einem fortlaufenden Zyklus des Wandels. Im privaten Sektor ist dieser Wandel oft klar und in Form finanzieller Auswirkungen oder Marktauswirkungen ersichtlich. Im öffentlichen Sektor sind diese Disruptionen häufig versteckt, ihre Auswirkungen auf Sicherheit, schnelle Funktionalität oder Service-Unterbrechung zeigen sich jedoch in jeder staatlichen Organisation und wichtigen Behörde.

Während der digitalen Transformation vertiefen wir uns in die Anstrengungen rund um Innovation und Disruption im Kontext von Technologielösungen. Oft verpassen wir den entscheidenden Moment – den der Organisationstransformation. Bei unseren Anstrengungen im Zusammenhang mit der Organisationstransformation müssen wir die Ursache für unser Handeln identifizieren. Dies beinhaltet den kulturellen Wandel. Ohne kulturellen Wandel können die meisten Ziele von Organisationen nicht realisiert werden.

Untersuchungen in den letzten 10 Jahren zeigen, dass dieses neue Paradigma – unsere Denkweise über den Wandel – 3 Bereiche umfasst: **unsere Arbeit, die Psychologie des Wandels und das Tempo des Wandels.**

Die Arbeitswelt hat sich verändert

Was? Die alten Vorgaben und Modelle für das Management, die früher zum Erfolg beigetragen haben, sind nicht mehr gültig. Die Mehrheit der Aufgaben, die mit diesen Managementverfahren aus dem 19. und 20. Jahrhundert gemanagt werden sollten, wurden nach Schema F durchgeführt. Ihre Wirksamkeit basierte auf Wiederholung, Spezifizierung und Routine, oft in der Hoffnung, den größtmöglichen Output zu den geringstmöglichen Kosten zu erzielen. In der heutigen Arbeitswelt sind neue Fähigkeiten erforderlich, die oft auf kreative Differenzierung mit höheren Anforderungen abzielen – Geschwindigkeit, Qualität und Leistung. Diese werden automatisiert oder outgesourct, wenn möglich. Ressourcen müssen anders organisiert und gemanagt werden, um im digitalen Zeitalter eine Führungsrolle einzunehmen.¹

Wann? In dieser neuen Arbeitswelt fließen die Informationen in Echtzeit, und die Erwartungen haben sich ebenfalls geändert. Es wird überall derselbe Fluss bzw. dieselbe Zugänglichkeit von Informationen verlangt. Dies nimmt wieder die Organisationen in die Verantwortung. Sie müssen Services bereitstellen, die überall verfügbar sind, und sich auf künftige Fortschritte vorbereiten. Bürger haben dieselben Erwartungen an Services, die der Staat bereitstellt. Eine aktuelle Studie von Accenture hat ergeben, dass 67 % der befragten Personen Dasselbe von staatlichen wie von kommerziellen digitalen Services erwarten oder sogar mehr.²

Wie? Aus einem Artikel³ des Professional Service Providers Wolters Kluwer geht hervor, dass Disruption selbst existenziell für Führungskräfte ist. Sie ist nicht nur ein Problem im Hinblick auf das Organisationsdesign. Bei der Disruption geht es darum, wer wir sind, wie wir uns selbst sehen und was wir zu unserer Umgebung beitragen. Das rasante Tempo der Disruption zwingt Führungskräfte, existenzielle Entscheidungen zu treffen und sich diesen viel schneller zu verpflichten, als sie es antizipiert haben.

Die Transformation der Kultur in Ihrer Organisation – einschließlich der Arbeitsweise – erfordert neue Ansätze. Wenn der kulturelle Wandel in der Organisation nicht während der Einführung neuer Technologie angegangen wird, werden Organisationen nicht weiter erfolgreich sein können – unabhängig davon, wie erfolgreich sie in vorherigen Jahrzehnten waren. Es besteht heutzutage ein Handlungsdruck in Bezug

¹ Opensource.com, „A Human Approach to Reskilling in the Age of AI“, 2019.

² Smart Cities World, „A Third of Citizens Unaware of Digital Services“, 2019.

³ Wolters Kluwer, „Lessons In Leading Disruption: 2018“.

„Wir befinden uns mitten in einer kompletten Transformation in Bezug darauf, wie ein Mehrwert geschaffen, bereitgestellt und genutzt wird. Unsere Fähigkeit, schnell und effektiv einen technologiebezogenen Nutzen zu sehen, zu schaffen und bereitzustellen, um das Kundenerlebnis zu verbessern, wird zu einem wichtigen Unterscheidungsmerkmal.“

Nicole Forsgren, PhD⁴

„Der Regulierungsprozess, ob in wirtschaftlicher, sozialer oder administrativer Hinsicht, muss mehr denn je die Auswirkungen des technischen Wandels berücksichtigen.“

OECD,
Regulatory Reform and Innovation Report⁶

„Um zu überleben, benötigen wir adaptive, auf Zusammenarbeit ausgerichtete und agile Arbeitsweisen, die für eine nicht einschätzbare und sich schnell verändernde Geschäftswelt angemessen sind.“

Angela Salmeron,
European Future of Work Lead¹⁰

auf den kulturellen Wandel in Organisationen im Zusammenhang mit der digitalen Transformation und des auf sie folgenden Innovationstempos. Führungskräfte aller Sektoren und Branchen müssen wichtige Entscheidungen treffen und sich großen Herausforderungen stellen.

Werfen Sie Ihre Routinen über Bord. Überarbeiten Sie Ihre Best Practices. Innovation beruht nicht nur auf Technologie, sondern eigentlich auf Tools, Personen und Prozessen. Sie hängt mit der Technologie, Kultur und Organisation zusammen. Und in diesem neuen Zeitalter ist ein Paradigmenwechsel erforderlich, um wettbewerbsfähig, nachhaltig und erfolgreich zu sein.

Die Psychologie des Wandels

Wenn sie die Psychologie des Wandels verstehen, also wie Personen denken und mit bereitgestellten Informationen interagieren, haben Führungskräfte ein besseres Gefühl dafür, wie sie den Wandel problemlos schneller implementieren und erreichen. Der Wandel erfordert eine gemeinsame Anstrengung des eigenen Ichs und der externen bereitgestellten Daten (neuen Informationen). Zudem müssen wir unsere Denkweise über unsere individuelle Beziehung zum Wandel und unser Verständnis dieser Beziehung überdenken.

Neurowissenschaftler haben herausgefunden, dass 95 % unserer kognitiven Entscheidungsprozesse⁵ unbewusst erfolgen. Dies beinhaltet Entscheidungen, Emotionen, Handlungen und Verhaltensweisen. Unser Unterbewusstsein ist für unsere Werte, Überzeugungen und Erfahrungen verantwortlich. Dies treibt unsere kognitiven Entscheidungsprozesse voran.

Die Entscheidungsprozesse beeinflussen, wie Sie den Wandel in Ihrer Organisation implementieren, da Sie und Ihr Team bereits auf eine schnelle Anpassung fixiert sind. Ihre Programmierung – und die Ihrer Organisation – kann modifiziert werden, um dem Innovationstempo mit minimalem bis moderatem Aufwand gerecht zu werden.

Auf den folgenden Seiten erhalten Sie ein besseres Verständnis: in Bezug auf die Zusammenarbeit mit Ihrem Team, wenn es auf den Wandel reagiert und ihn verarbeitet, und in Bezug auf die Vereinfachung des Wandels in Ihrer Organisation.

Das Tempo des Wandels

Wir hören viel über das Innovationstempo. Wir sprechen darüber, dass [Planung nicht wichtig ist](#),⁷ flexible Geschäftsmodelle erforderlich sind und Lösungen mit agilen Methoden erstellt werden müssen. Aber verstehen wir tatsächlich, dass das Tempo des Wandels auf dem besten Weg ist, noch schneller zu werden?

Wir leben in einem Zeitalter, in dem Innovationen rasanten Änderungszyklen unterliegen. Der Futurist Gerd Leonhardt schätzt, dass zwischen 2015 und 2035 ein größerer Wandel vollzogen wird als in den letzten 300 Jahren der modernen Geschichte.⁸ Um diesen Wandel wirklich zu verstehen, müssen wir zurücktreten und die weitreichenden Auswirkungen dieses Zeitalters betrachten.

2018 zeigten Statistiken, dass der tägliche Medienkonsum in Europa bei durchschnittlich über 10 Stunden pro Tag lag.⁹ Die Menge an Informationen, die wir täglich nutzen (sei es privat oder beruflich) macht deutlich, wie unsere Gesellschaft sich verändert hat. Da sich unsere Technologien weiterentwickeln und unsere Arbeitsweise ändern, werden wir die Bereitstellung von Services und Lösungen anpassen. Aktuell können wir nicht mithalten, und es wird schwierig, die Anforderungen der Zukunft zu erfüllen.

⁴ Nicole Forsgren, PhD, „Accelerate: Building and Scaling High Performing Technology Organizations“, 2018.

⁵ Harvard Business School, „The Subconscious Mind“, 2003.

⁶ OECD.org, „Regulatory Reform and Innovation Report“.

⁷ Opensource.com, „Try, Learn, Modify“, 2018.

⁸ Homepage von Gerd Leonhardt. April 2020.

⁹ Statista Research, „Europe Daily Media Consumption“, 2019.

¹⁰ Angela Salmeron, „The Future of Work: Agile Team of Teams“, 2019.

Das 1x1 der Kultur einer Organisation

Die Kultur einer Organisation entspricht dem internen und externen Verhalten – ihrem Ethos, ihren Werten und ihren Rahmenbedingungen.¹¹

Es enthält:

- zentrale Werte
- Erwartungen hinsichtlich des Verhaltens
- Modelle zur Entscheidungsfindung
- Führungsstrukturen
- Verhalten der Organisation ggü. anderen
- Informationsfluss
- Freiheit der Mitarbeiter, sich in der Organisation einzubringen

Die kulturelle Identität ist entscheidend, da sie sich auf Produktivität, Leistung, Mitarbeiterengagement und die Beziehung zu den Bürgern auswirkt.

Maßnahmen

Wenn über einen kulturellen Wandel in Teams, Abteilungen oder der gesamten Organisation nachgedacht wird, sind oft Anpassungen in den folgenden Bereichen erforderlich, die häufig übersehen werden:

- Richtlinien und Governance
- Prozesse im gesamten Ökosystem
- Modelle zur Entscheidungsfindung
- Einholen von Feedback
- Methoden zur Gewinnung und Einstellung qualifizierter Mitarbeiter

Organisationskultur verstehen

Und warum Sie das interessieren sollte.

Es ist Zeit, unsere Denkweise zu ändern. Nicht wie wir Technologie nutzen, um unsere Organisationen zu unterstützen, sondern wie wir Technologie entwickeln, um zukünftige Strategien zu entwerfen, ist wichtig.

Disruption durch Digitalisierung hat unsere Arbeitsweise verändert – von Geschäftsmodellen bis hin zum Organisationsdesign. Es gibt sogar deutliche Unterschiede in den Führungsstrukturen, um die Vorteile unserer technologischen Fortschritte zu realisieren.

Um von digitaler Disruption zu profitieren und einen Wettbewerbsvorteil zu erzielen, müssen wir weiterentwickeln, wie wir organisiert sind und mit anderen interagieren.

Jede Management- und Führungsebene hat andere Verantwortlichkeiten im Zusammenhang mit dem Wandel. Das mittlere Management muss verstehen, wie es Technologien und Wandel auf lokaler Ebene nutzt. Das obere Management muss in der Lage sein, zu erkennen, wie Wandel und Technologie die Strategie, den Geschäftsumfang und die zentralen Fähigkeiten beeinflussen. Es muss strategische Entscheidungen treffen und Raum für das mittlere Management schaffen, lokal zu agieren.

Als zukunftsorientierte Führungskraft ist Ihr primäres Ziel der Wandel in Ihrer Organisation. Vorteile Ihrer Technologien werden sich ganz von alleine zeigen, wenn die Architektur Ihrer Organisation offen ist, um Struktur, Prozess, Entscheidungsfindung, Beziehungsaufbau, Ressourcenzuordnung und sogar Incentives zu unterstützen. Der reine Fokus auf Digitalisierung wird nicht zu Erfolg und Nachhaltigkeit führen.

Kultur identifizieren

Wie verarbeiten Sie Informationen?

Das Modell der drei Kulturen¹² von Ron Westrum ist ein Startpunkt zur Identifizierung Ihrer aktuellen Kultur: pathologisch, bürokratisch oder generativ.

Wie erledigen Sie Aufgaben in Ihrer Organisation?

Hier einige Fragen, die Sie Ihren Führungskräften und Teams stellen können, wenn Sie mit der Auswertung des Status Ihrer Organisation beginnen:

- Wie kommunizieren Sie, warum Ihre Organisation existiert, welche Richtung sie einschlägt und wie sie dort hin kommt?
- Wie bestimmen Sie, welche Informationen, Fertigkeiten und Arbeitsstrukturen Mitarbeiter benötigen, um erfolgreich ihren Job zu machen?
- Wie unterstützen Sie eine effiziente und effektive Entscheidungsfindung?
- Wie fokussieren Sie sich auf die Anforderungen Ihrer internen und externen Stakeholder?
- Welche Parameter sind vorhanden, damit Ihre Organisation sich schnell anpassen und auf neue Anforderungen reagieren kann?

¹¹ *The Open Organization Leaders Manual Second Edition*, „*Stop Hiring for Culture Fit*“, 2018.

¹² Ron Westrum, „*A Typology of Organisational Cultures*“, 2004.

Modell der drei Kulturen

Verwenden Sie dieses Diagramm als Leitfaden, um Ihren aktuellen Status festzustellen und auf Basis der gewünschten Ergebnisse den zukünftigen Status zu planen.

Tabelle 1. Modell der drei Kulturen¹²

Pathologisch (machtorientiert)	Bürokratisch (regelerorientiert)	Generativ (leistungsorientiert)
Geringe Mitarbeit	Mäßige Mitarbeit	Intensive Mitarbeit
Überbringer ruhiggestellt	Überbringer nicht beachtet	Überbringer geschult
Verantwortung entzogen	Verantwortung eingegrenzt	Risiken geteilt
Übergreifende Zusammenarbeit verhindert	Übergreifende Zusammenarbeit toleriert	Übergreifende Zusammenarbeit gefördert
Fehler führen zu Schuldzuweisungen	Fehler führen zu Gerechtigkeit	Fehler führen zu Fragen
Neuerungen werden im Keim erstickt	Neuerungen führen zu Problemen	Neuerungen werden implementiert

Offene Führung ist eine Lösung für Probleme in Bezug auf unsere Arbeitsweise, die Erstellung und Bereitstellung von Lösungen und Services sowie die Entscheidungsfindung und Kommunikation.

Offene Führung transformiert unsere Prozesse. Sie hilft uns, von einer pathologischen oder bürokratischen Organisation zu einer generativen Organisation zu werden. Wir haben Argumente für den kulturellen Wandel geliefert. Jetzt müssen wir eine offene Führung ermöglichen.

Kulturelemente nach Westrum



Sind gültig und zuverlässig



Aussagekräftig für Leistung der IT und Organisation

- In meinem Team werden Informationen aktiv angefordert.
- In meinem Team wird aus Fehlern gelernt, und die Überbringer werden nicht bestraft.
- In meinem Team wird die Verantwortung geteilt.
- In meinem Team wird die funktionsübergreifende Zusammenarbeit gefördert und belohnt.
- In meinem Team wird Fehlern auf den Grund gegangen.
- In meinem Team sind neue Ideen willkommen.

@nicolefv



Abbildung 1. Kulturelemente nach Westrum¹³

¹³ DevOps Research and Assessment, Nicole Forsgren, PhD, „What We Learned from Four Years of Sciencing The Crap out of DevOps“, 2018.

Abschnitt II: Auf die Zukunft vorbereiten

Offene Prinzipien sind das Fundament für die Zukunft

Von offenen Initiativen bis hin zu Verhaltensweisen und erwarteten Ergebnissen.

Die Implementierung offener Werte, Prinzipien und Prozesse in alle Facetten unseres Lebens, wie Kultur (Organisation und Gesellschaft), Bildung, Zugang zu Informationen, Zusammenarbeitsmodelle, Engineering und Computing, ist optimal für eine ausgeglichene und freie Gesellschaft, die den Weg für zukünftige technologische Fortschritte und neue Möglichkeiten der Zusammenarbeit ebnet.¹⁴

Die Welt, wie wir sie seit Jahrhunderten kannten, verändert sich rasend schnell. Wir beobachten dies in Politik, Bildung und in der Geschäftswelt. Nur wenige Bereiche sind von innovativen Lösungen unberührt, die technologische und wissenschaftliche Fortschritte beinhalten.

Diese Entwicklung hat den Wunsch nach weiteren Veränderungen in unseren Systemen und Strukturen hervorgebracht. Die Menschen wünschen sich authentische und ehrliche Interaktion, Zugang zu transparenten Informationen, Möglichkeiten, sich bei wichtigen Entscheidungen einzubringen, und eine Arbeit, die Sinn macht. Was vor zehn oder sogar weniger Jahren noch funktioniert hat, ist heute nicht mehr tragfähig.

Die Gestaltung unserer Zukunft, unserer Organisationen, unserer Ökosysteme und unserer Belegschaft erfordert mutige Veränderungen. Es ist an der Zeit, alle offenen Dinge zu untersuchen.

5 wichtige Tipps für den Wandel

1. Gestalten Sie Ihre Organisation, um heute Strategien der Zukunft festzulegen.
2. Schaffen Sie Raum für Innovation, und lernen Sie sicher aus Fehlern.
3. Konzentrieren Sie sich auf die Ergebnisse, und seien Sie bei der Planung der Umsetzung flexibel.
4. Sorgen Sie dafür, dass Ihre Mitarbeiter und Chancen dem entsprechen, was Sie aktuell benötigen, damit Sie in der Zukunft flexibel sind.
5. Legen Sie einfach los.

¹⁴ *The Open Organization Leaders Manual Second Edition, „Introduction“, 2018.*

Auf offene Prinzipien setzen¹⁷

Transparenz

Zugang zu Informationen, Kommunikation, Entscheidungsfindungsprozesse

Anpassungsfähigkeit

Flexibel und resilient, Feedback-Schleifen; sicherer Raum für Wiederholungen und Tests

Integration

Verschiedene Ansichten und Denkweisen; klare Regeln für Mitwirkung; unterrepräsentierte Stimmen gehört; Führungskräfte bewusst eingebunden

Zusammenarbeit

Bessere gemeinsame Arbeitsergebnisse; Identifizierung der Arbeit, Bereitstellung von Feedback und Engagement einfach; interne und externe Mitwirkung möglich

Community

Gemeinsame Werte und gemeinsames Ziel sind Arbeitsgrundlage; Kernwerte klar; treibt Ziele voran; spricht eine Sprache

Die Prinzipien, die offene Organisationen (und Teams) zur Organisation nutzen, können auf verschiedenen Ebenen festgelegt werden. Jede Organisation berücksichtigt, was für ihre Branche oder ihre Bestimmungen funktioniert. Damit eine offene Kultur gelingt, müssen jedoch alle 5 Prinzipien integriert werden.

Grundstein für den Erfolg legen

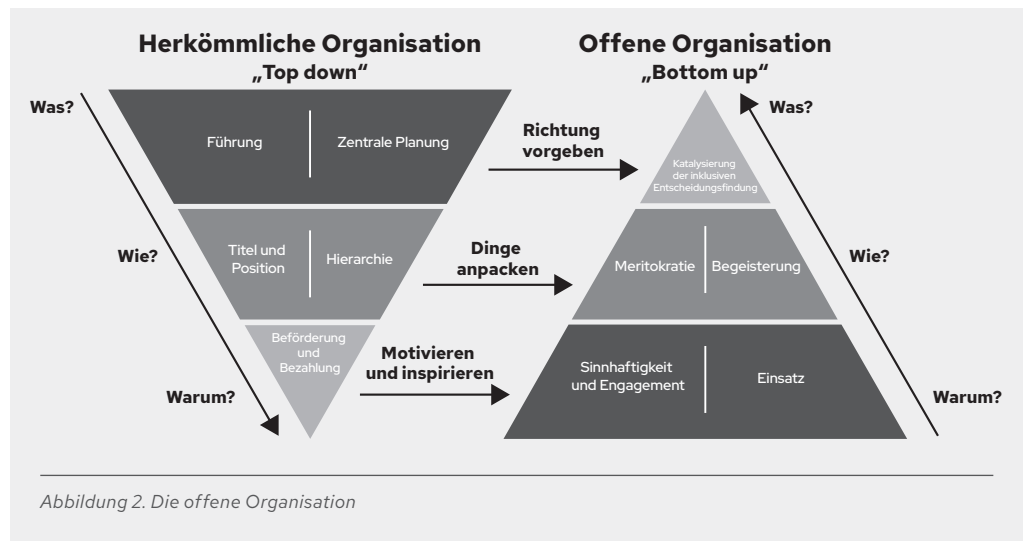
Beginnen Sie mit dem Warum.

Mit dem „Warum“ zu beginnen, scheint einfach zu sein, da es sich um eine vermeintlich harmlose Frage handelt. Dem ist aber nicht so. Wenn Sie sie für jede Ebene in Ihrer Organisation beantworten können, ist die Arbeit Ihrer Mitarbeiter nicht nur sinnvoll, sondern Sie werden auch erfolgreich sein.

In *Why Innovation Trumps Process*,¹⁵ fragt Allison Matlack: „Legt Ihre Organisation den Fokus eher darauf, Dinge aufgrund von Prozess und Konsistenz richtig zu machen, Dinge schnell zu erledigen, um willkürliche Deadlines zu erreichen, oder das Richtige für den Kunden zu tun? Und was wäre hier das geeignete Gleichgewicht für Ihre Organisation?“ Bevor Sie sich darauf konzentrieren, was Sie tun und wie Sie es tun, sollten Sie zuerst herausfinden, warum Sie es tun.

Die interaktive „5-Why-Methode“ ist eine hilfreiche Übung dabei.¹⁶ Diese besagt, dass Sie fünfmal die Frage „Warum?“ stellen müssen, um die tatsächliche Wahrheit in Bezug auf ein Problem (also die tatsächliche Ursache) zu ermitteln.

Nutzen Sie die folgenden zwei Beispiele, um das Warum besser zu verstehen und so die Mission Ihrer Behörde zu stärken und Ihre Mitarbeiter zu motivieren



¹⁵ *The Open Organization Guide to IT Culture Change*, „Why Innovation Trumps Process“, 2017.

¹⁶ Wikipedia, „5-Why-Methode“, 2019.

¹⁷ *Opensource.com*, „The Open Organization Definition“, 2017.

Offene Prinzipien

Passen Sie sich Ihren Anforderungen an.

Wenn Führungskräfte den Begriff „Offene Organisation“ hören, führt dies oft zu Verwirrung. Es wird angenommen, dass eine Organisation entweder komplett „offen“ oder komplett „geschlossen“ ist. Offene Organisationskulturen unterscheiden sich stark, sind jedoch alle gewollt und strukturiert.

Jede Organisation und Branche wird durch Ziele, Mission, Kultur und Bestimmungen gesteuert. Die Faktoren, die die Verhaltensweisen und Geschäftsmodelle einer Organisation beeinflussen, ermöglichen die Anpassung individueller Hebel (offener Prinzipien). Organisationen müssen dann innerhalb eines Spektrums der Offenheit agieren, um eine Anpassung nach jedem Leitprinzip zu ermöglichen.

Entscheidend ist, dass alle 5 Prinzipien Teil Ihres Fundaments sein sollten.

Sehen wir uns die Prinzipien nun genauer an, auch wenn sie im Einsatz sind.¹⁸

Prinzip: Transparenz

Im Einsatz:

Jeder, der an einem Projekt oder einer Initiative mitarbeitet, hat Zugang zu allen relevanten Materialien.

Mitarbeiter legen ihre Arbeit gerne offen, fördern die Mitwirkung an Projekten vor Abschluss und reagieren positiv auf Anfragen zu zusätzlichen Details.

Mitarbeiter, die von Entscheidungen betroffen sind, können auf Prozesse und Kommunikation im Zusammenhang mit diesen Entscheidungen zugreifen, diese prüfen und auf sie reagieren.

Einbeziehung offener Prinzipien:

Sie müssen zwar Bestimmungen und Richtlinien, die Ihre Branche beeinflussen, berücksichtigen, können jedoch für einen transparenten Informationsfluss in Ihrer Organisation sorgen und einen angemessenen Zugang zu Informationen bereitstellen.

Prinzip: Zugehörigkeit

Im Einsatz:

Technische Kanäle und soziale Normen zur Begünstigung verschiedener Standpunkte sind bestens bekannt und offensichtlich.

Die Organisation hat mehrere Kanäle und Methoden, um Feedback zu erhalten und so Präferenzen gerecht zu werden.

Führungskräfte kennen Meinungen, die nicht im Dialog präsent sind, und versuchen aktiv, diese einzubeziehen oder zu integrieren.

Einbeziehung offener Prinzipien:

Stellen Sie Teams zusammen, die kognitive Diversität, verschiedene Hintergründe und unterschiedliche Erfahrungswerte repräsentieren, um Probleme innovativ und wettbewerbsfähig zu lösen.

Prinzip: Anpassungsfähigkeit

Im Einsatz:

Feedback-Mechanismen erlauben und ermutigen Peers, sich gegenseitig ohne Kontrolle durch den Vorgesetzten zu unterstützen

Führungskräfte stellen sicher, dass Feedback-Schleifen tatsächlich und grundlegend beeinflussen, wie die Mitarbeiter in der Organisation agieren.

Die Mitarbeiter haben keine Angst, Fehler zu machen. Dennoch lassen sich Projekte und die Arbeit von Teams an projektspezifische Kontexte anpassen, um dieselben Fehler zu vermeiden.

Einbeziehung offener Prinzipien:

Schaffen Sie Raum für Innovation in Ihren Teams, und entfernen Sie gleichzeitig Hindernisse zu Informationen. Dank Begleitdokumentation mit Anleitungen in Bezug auf die Entscheidungsfindung können sich Ihre Mitarbeiter engagieren und sind jederzeit flexibel.

¹⁸ [Opensource.com](#), „[The Open Organization Maturity Model](#)“, 2017.

Prinzip: Zusammenarbeit

Im Einsatz:

Mitarbeiter tendieren dazu, am Anfang zusammenzuarbeiten, statt nach Abschluss der einzelnen Arbeitsschritte.

Die gemeinsame Arbeit steht extern für eine Nutzung zur Verfügung, die möglicherweise unerwartet ist.

Mitarbeiter können Work in Progress einfach identifizieren, Feedback dazu geben und mitarbeiten – und dies wird begrüßt.

Einbeziehung offener Prinzipien:

Ermöglichen Sie Ihren Teams interne und abteilungsübergreifende Zusammenarbeit, um Probleme zu lösen. Selbst wenn keine externe Zusammenarbeit möglich ist, kann interne Zusammenarbeit zu einem schnellen Wandel und innovativen Lösungen führen.

Prinzip: Community

Im Einsatz:

Auf gemeinsamen Werten und Prinzipien basierende Entscheidungsfindungs- und Bewertungsprozesse sind für die Beteiligten klar und offensichtlich.

Führungskräfte sind für andere Mentoren und demonstrieren gegenüber der Gruppe eine große Verantwortung, indem sie gemeinsame Werte und Prinzipien modellieren.

Mitarbeiter sprechen eine Sprache und arbeiten zusammen, um sicherzustellen, dass Ideen klar kommuniziert werden und dass sie ihr Wissen und ihre Erfahrung gerne teilen, um die Arbeit der Gruppe voranzubringen.

Einbeziehung offener Prinzipien:

Vernetzen Sie Ihre Mitarbeiter intern durch eine gemeinsame Vision und Sprache. Wenn Sie noch einen Schritt weitergehen und extern eine Community aufbauen können, führt dies zu langfristigem Erfolg.

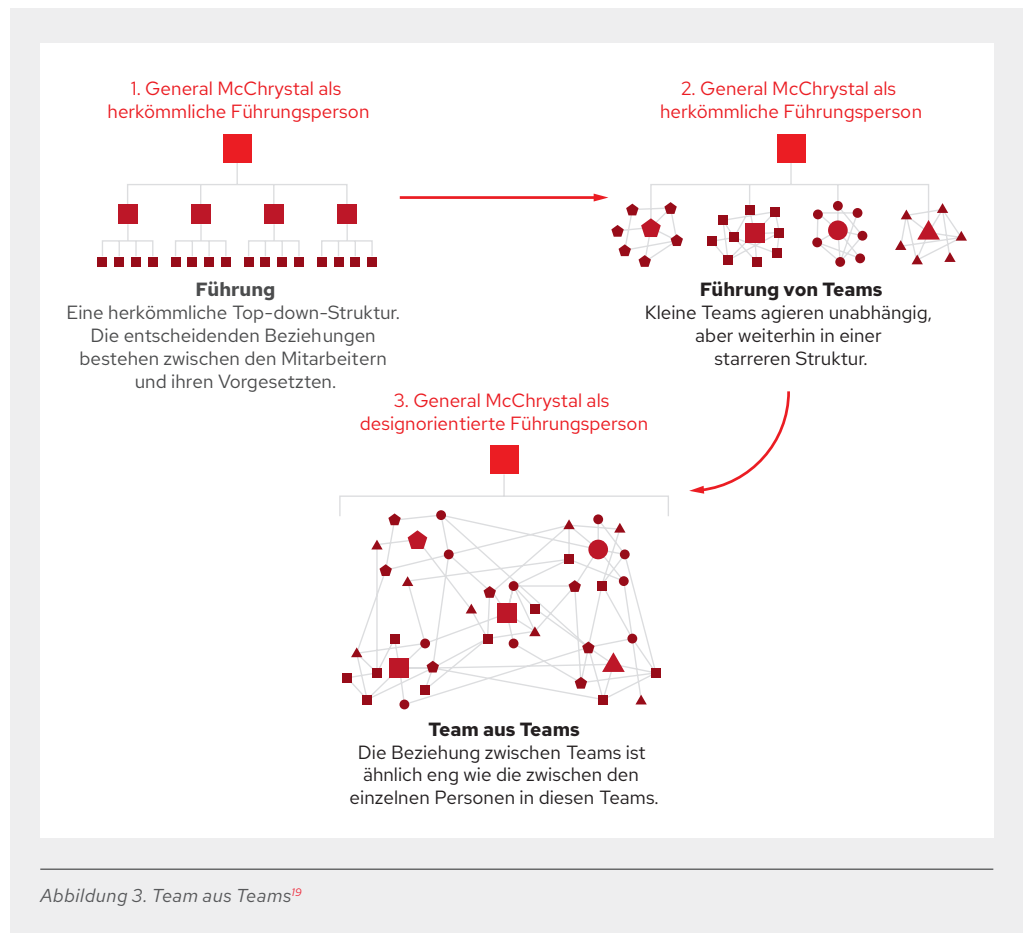
Mehr als Führung

Gestalten Sie Ihre Kultur neu.

Modelle mit einem Team aus Teams¹⁹ sind in den letzten Jahren in Organisationen immer beliebter. Viele Organisationen setzen diese Modelle organisations- und funktionsübergreifender Teams ein und betrachten sie als essentiellen Bestandteil, um die Anforderungen ihrer Kunden zu erfüllen.

Letztendlich sorgt ein Modell mit einem Team aus Teams für mehr Produktivität und Engagement, eine bessere Entwicklung der Führungskräfte und Allrounder in Ihrer Organisation, die schnell auf den Wandel reagieren. Funktionsübergreifende Teams haben bewusst Zugang zum Rest der Organisation und sind entsprechend vernetzt. Sie wissen situationsbezogen, wie ihre Anstrengungen andere beeinflussen oder behindern können.

Das herkömmliche Organisationsdiagramm ermöglicht skalierbare Effizienz, also die Dinge richtig zu machen. Ein Modell mit einem verteilten Team aus Teams ermöglicht skalierbare Anpassungsfähigkeit und Umsetzung, also das Richtige zu tun. Dieser Ansatz verändert Verbreitung und Skalierung.



¹⁹ General Stanley McChrystal, *Team of Teams: New Rules of Engagement for a Complex World*, 2015.

Sechs Insights für offene Führungskräfte, die Teams inspirieren möchten²¹

Bereitschaft, Vertrauen auszubauen und Informationen zu teilen

Wertschätzung für Transparenz und Zusammenarbeit

Sensibilität für die Launen, Emotionen und Vorlieben der Mitarbeiter

Wissen bezüglich der zu teilenden Komponenten und auch der Art und Weise, wie sie geteilt werden

Überzeugung, dass Gruppen immer besser performen als Einzelpersonen, die alleine arbeiten

Vertrauen, dass diese Gruppen für den erforderlichen Wandel sorgen

Mehr als Motivation

Inspiration durch offene Führung.

In *Organize for Innovation*²⁰ schreibt Jim Whitehurst, President und CEO von Red Hat, dass offene Führung Folgendes bedeutet: Schaffung des Kontextes, den andere benötigen, um die besten Ergebnisse zu erzielen. Dadurch sorgen Führungskräfte für eine Vertrauensbasis und verlassen sich überwiegend auf ihren EQ, um Beziehungen aufzubauen.

Offene Führung erfordert mehr als Motivation, um Mitarbeiter zu inspirieren. Inspiration ermöglicht es anderen, sich verbunden zu fühlen, alles für Innovationen zu geben und eine sinnvolle Arbeit zu machen. Offene Führungskräfte legen die Vision für die Organisation fest und kommunizieren bzw. inspirieren von oben. Aber Innovation und Ideen werden innerhalb der Organisation begünstigt und gefördert.

Inspiration ist intrinsisch. Sie entsteht nicht durch Angst oder Kontrolle, die oft der Antrieb für Motivation sind. Inspiration ermöglicht es einer Einzelperson, sie selbst zu sein und anderen zu helfen. Eine offene Führungskraft vereinfacht dies für seine Mitarbeiter. Das ist die Grundlage für Zusammenarbeit.

Indem wir die Mitarbeiter für eine gemeinsame Vision statt eine Firmenphilosophie begeistern, fördern wir die Möglichkeit, zu träumen, und schließlich, eine Kultur der Innovation zu schaffen.

²⁰ Jim Whitehurst, „Organize for Innovation: Rethinking How We Work“, 2018.

²¹ Opensource.com, „[What it means to be an open source leader](#)“, 2016.

Abschnitt III: Mitarbeiter und Transformation des Arbeitsplatzes

Spitzenkräfte gewinnen und halten

Bewältigen Sie die Herausforderung im öffentlichen Sektor in Bezug auf das Personal.

Fachkräfte sind in Europa Mangelware. Die Europäische Kommission glaubt, dass es 2020 in Europa 756.000 freie Stellen in der Informations- und Telekommunikationsbranche gab.²² Laut der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) sind mindestens 80 Millionen Menschen in Europa nicht gemäß Ihren Qualifikationen beschäftigt.²³

Organisationen weltweit haben dieselben Probleme. Europäische Arbeitgeber verstehen jedoch die Dringlichkeit, die vorhandene Belegschaft weiterzuqualifizieren und umzuschulen. Marianne Kolding, Vice President bei European Skills Practice, sagt: „Absolventen sind auch Teil der Personalstrategie. Es wird von ihnen bei Einstellung aber nicht erwartet, dass sie Experten sind. Arbeitgeber sind bereit, Schulungen zu ermöglichen. Talentmanagement wird offensichtlich zu einer großen strategischen Notwendigkeit für europäische Organisationen.“²⁴

Diese Herausforderungen schrecken ab, aber es gibt einfache Taktiken, um Spitzentalente aus dieser Generation anzuziehen und zu gewinnen. Probleme zu lösen, statt Routineaufgaben durchzuführen, macht die Arbeit beispielsweise bedeutsam und interessant. Dies kann für junge Talente deutlich reizvoller sein als ein Vergütungspaket.

Um junge, motivierte Talente anzuziehen, müssen Sie die Umgebungen kennen, die Sie schaffen. Kenntnisse Ihrer Kultur (Ethos und Arbeitsweise sowie offene Prinzipien) können Sie bei der Gestaltung der richtigen Umgebung unterstützen. Transparenz, Zugang zu Informationen und Kommunikation sollten höchste Priorität bei der Transformation in anderen Bereichen haben. Diese Elemente sind im Privaten gängig und für die heutige moderne, generationsübergreifende Belegschaft am Arbeitsplatz unerlässlich.

Möglichkeiten, Spitzenkräfte anzuziehen

- Arbeiten Sie mit kurzen Projektsprints.
- Machen Sie Mitarbeiter mit der Mission Ihrer Behörde, dem Warum und zu lösenden Problemen vertraut.
- Setzen Sie verfügbare erfahrene Mitarbeiter als Mentoren beim Managen und Führen von Teams ein.
- Unterstützen Sie die Zusammenarbeit in Ihren Teams, wenn Karrieremöglichkeiten noch nicht feststehen, um Talente bei der Stange zu halten.
- Seien Sie bei der Personalgewinnung inklusiv. Halten Sie nach unterschiedlichen Hintergründen Ausschau, da heterogene Teams die Leistung maximieren.²⁵

²² World Economic Forum, „*Digital Skills Gap*“, 2019.

²³ Euractive, „*Skills Gap - An Economic Burden for the EU*“, 2019.

²⁴ IDC.com, „*Bridging the Talent Gap in Europe*“, 2018.

²⁵ Forbes, „*Diversity + Inclusion = Better Decision Making At Work*“, 2017.

Mitarbeiter mit der Mission Ihrer Behörde vertraut machen

Nutzen Sie Ihre Mission, um zu wachsen und Ihre Fähigkeiten zu erhalten.

Menschen fühlen sich von Träumen angezogen. In den letzten 50 Jahren haben wir Insights bezüglich Messung, Quantifizierung und Analyse gewonnen. Dadurch verdrängen wir jedoch die Bedeutung von Träumen. Wir alle sind durch transformative Bewegungen und mögliche Größe inspiriert. Wenn es um die Definition eines Traums in unserer Organisation geht, beginnt alles mit einer einzigartigen Vision einer Gruppe von Personen, die dann einem Team eingepflegt wird. Jede Initiative in unseren Organisationen kann mit einem Traum verknüpft sein (einer gemeinsamen Vision oder einem gewünschten Ergebnis), der eine Community inspiriert und den sie verfolgen möchte.

Jede Behörde und jedes Ministerium hat eine andere Mission. Eine klare, einfache Richtlinie, ob beim Gewinnen neuer Talente oder Halten aktueller Mitarbeiter, hilft jedem Einzelnen und dem Team, auf ein größeres Ziel hinzuarbeiten.

Eine wichtige Maßnahme: Werden Sie Botschafter Ihrer Behörde. Teilen Sie Ihre Erfahrungen, Ihre Aufgaben und wie sich Ihre Arbeit auf Ihre Mitarbeiter und Kunden auswirkt. Als Botschafter kommunizieren Sie intern und extern, um eine Beziehung zu Ihrer Mission herzustellen, zu begeistern und Talente anzuziehen.

Mitarbeiter mit Ihrer Mission vertraut machen

Machen Sie sich mit Ihrer Zielgruppe vertraut: Nehmen Sie sich die Zeit, Ihre Mitarbeiter und Teams zu verstehen – was sie tun, was sie erreichen möchten und was ihnen wichtig ist.

Machen Sie Ihre Vision relevant: Beschreiben Sie sie, warum sie wichtig ist und wie ihre Arbeit zur Realisierung dieser Vision beiträgt.

Sorgen Sie für bedeutsame Beziehungen und Erfahrungen: Um Inspiration in einer Mission zu finden, beginnen Sie mit der Beziehung einer Einzelperson zu dieser und den Personen, mit denen sie arbeitet, um sie zu erfüllen.

Untermauern Sie Ihre Aussagen täglich: Betonnen Sie das Warum durch Kommunikations- und Verhaltensmodellierung, damit Mission und Vision für alle als Leitfaden verfügbar sind.

Vorhandene Wissenslücken schließen

Inklusive Beschaffung. Erschaffen, nicht erwerben. Personen für „agiles Lernen“ finden.

Erschaffen, nicht erwerben.

Bei dieser Methode gibt es 2 Ansätze – intern entwickeln und Potenzial beschaffen. Organisationen mit einem Wettbewerbsvorteil verstehen, dass dieser Vorteil auf dem Wissen über die gewünschten Leistungen ihrer Kunden basiert. Wenn Organisationen diese Klarheit erlangt haben, müssen sie schnell handeln, um durch die richtigen Problemlöser eine Lösung – oder einen Service – für Bürger bereitzustellen. Damit sie schnell handeln können, müssen sie über geeignete Teams zum Erreichen dieser Ziele verfügen.

Wie funktioniert dieser Ansatz? Erfolgreiche Beratungsdienste entwickeln beispielsweise Talente, während diese inaktiv sind.²⁶ Wenn diese Mitarbeiter keinem Projekt zugewiesen sind, erlernen sie neue Kompetenzen. Diese Kompetenzen können durch ein Lernmodul oder durch Einsatz in einem funktionsübergreifenden Team zur praktischen Entwicklung erworben werden. Mitarbeiter setzen sich auch aktiv für ihre eigene Entwicklung ein. Sie suchen neue Interessensbereiche zum Lernen und warten nicht auf eine vierteljährliche Schulung. Es wird Raum für kontinuierliches Lernen und Entwicklung geschaffen. Der Unterschied besteht im Beschaffen von Potenzial – nicht immer den stärksten Bewerber auszuwählen, sondern auf Wachstumspotenzial zu achten.

²⁶ Opensource.com, „Reconsidering Culture Fit“, 2018.

Die 5 Dimensionen der Lernagilität³¹

Mentale Agilität: Kritisches Denken zur Aufschlüsselung komplexer Probleme und Erweiterung der Möglichkeiten durch Aufdecken neuer Verbindungen.

Agilität in Bezug auf Menschen: Verständnis für andere und Aufbau von Beziehungen, um gemeinsame Performance zu ermöglichen.

Agilität in Bezug auf Veränderung: Experimentieren, Neugier und effektiver Umgang mit Unsicherheit.

Agilität in Bezug auf Ergebnisse: Abliefern von Ergebnissen in neuen Situationen durch Inspirieren von Teams und Schaffen von Vertrauen in sich selbst und andere.

Selbstwahrnehmung: Fähigkeit, über sich selbst zu reflektieren, sich selbst gut zu kennen und zu verstehen, wie das eigene Verhalten andere beeinflusst.

Eine inklusive Beschaffung verfolgen.

In einer dynamischen, inklusiven Organisation muss die Organisationskultur auf offenen Prinzipien gründen. Nur durch echte Diversität der Denkweisen können die für den heutigen Erfolg benötigten Innovationen entstehen.

Teams mit „passenden“ Mitgliedern aufzubauen, kann zu exklusivem Gruppendenken führen anstatt unser eigentliches Ziel zu erreichen: ein Gefühl der Zugehörigkeit. Durch Einstellungsaktivitäten, die Talente von einem primären Hintergrund oder einer primären Bildungsinstitution beschaffen, entstehen exklusive Umgebungen ohne Diversität der Denkweisen, auch wenn diese vielleicht gut zur Kultur „passen“.

Wir wünschen uns Menschen mit verschiedenen Lebenswegen, unterschiedlichen Hintergründen und vielseitigen Mentalitäten, damit wir gemeinsam besondere Lösungen finden. In Organisationen darf das Prinzip „sie gegen uns“ keine Rolle spielen. Nur durch eine Vielzahl von Perspektiven und Erfahrungen können wir gemeinsam Erfolg haben.

Technologieorganisationen in ganz Europa legen ihren Fokus nun auf unterrepräsentierte Talentpools, weibliche Führungsrollen sowie Diversität und Inklusion bei Einstellungsaktivitäten.²⁷ Offene Ökosysteme – Communitys und andere Organisationen – müssen ihren Werten treu bleiben: Durch den Aufbau heterogener Teams können sie ihre Performance steigern,²⁸ neue Ideen entwickeln und sich einen Vorteil verschaffen.

Personen für „agiles Lernen“ finden.

Lernagilität ist eine besondere Position, die jeder einnehmen kann²⁹, doch sie wurde zuvor nicht als Kompetenz für die Einstellung gewertet. Sie kann folgendermaßen beschrieben werden: „die Fähigkeit, sich an Situationen anzupassen und Wissen aus früheren Erfahrungen anzuwenden – selbst wenn man nicht weiß, was man tun soll [...], die Bereitschaft, aus allen Erfahrungen zu lernen und dieses Wissen dann anzuwenden, um neue Herausforderungen in neuen Situationen zu bewältigen.“³⁰

Es gibt 5 Dimensionen³¹ der Lernagilität, die bei der Rekrutierung für agile Teams bewertet werden müssen. Jedes dieser wesentlichen Elemente ermöglicht die Anpassungsfähigkeit bei schnellen Veränderungen. Heute spielen diese Dimensionen eine immer wichtigere Rolle, da neue Technologien entstehen und wir den Umschulungs- und Weiterbildungsbedarf ausloten.

IT-Führungskräfte, die Lernagilität in ihren Organisationen schaffen möchten, ermutigen ihre Mitarbeiter, neue Rollen anzunehmen, außerhalb ihrer Komfortzone zu arbeiten und Fehlschläge als Lernmöglichkeiten zu betrachten.³²

²⁷ European Women in Tech, „Creating a Diverse and Inclusive Workforce“, 2019.

²⁸ Kellogg Insights, „Better Decisions Through Diversity“, 2010.

²⁹ CMO.com, „How-to Boost Learning Agility“, 2018.

³⁰ Opensource.com, „A Human Approach to Reskilling In The Age of AI“, 2019.

³¹ Opensource.com, „An Introduction to Learning Agility“, 2019.

³² Enterprisiers Project, „6 Skills IT Leaders Need in the Age of AI“, 2019.

Wissen, wann Ihr Projekt nicht wirklich agil ist

Zu wissen, was man nicht tun sollte, ist häufig genauso wichtig wie den richtigen Ansatz zu kennen. Nachfolgend sind einige Warnsignale aufgeführt, auf die Sie beim Einsetzen agiler Methoden achten sollten.³³

Wichtige Hinweise darauf, dass ein Projekt nicht wirklich agil ist:

- Niemand im Softwareentwicklungsteam spricht mit den Nutzern der Software oder beobachtet sie bei der Nutzung. Wir meinen damit die tatsächlichen Nutzer von tatsächlichem Code.
- Das Entwicklungsteam erhält kein kontinuierliches Feedback von Nutzern (Fehlerberichte, Bewertungen durch Nutzer). Einmal zu Beginn eines Programms die Anforderungen festzulegen, zählt nicht.
- Meeting-Anforderungen werden höher bewertet als die schnelle Bereitstellung hilfreicher Lösungen.
- Stakeholder (Entwicklung, Tests, Ops, Sicherheit, Verträge, Auftragnehmer, Endbenutzer etc.) handeln quasi autonom (Beispiel: „Das ist nicht meine Aufgabe.“)
- Endbenutzer der Software sind an der Entwicklung nicht beteiligt; sie sollten zumindest bei der Release-Planung und bei den Nutzerakzeptanztests einbezogen werden.
- Eine DevSecOps-Kultur fehlt, wenn manuelle Prozesse geduldet werden, die eigentlich automatisiert werden könnten und sollten (z. B. automatisierte Tests, kontinuierliche Integration, kontinuierliche Bereitstellung).

Hinweis: Diese Warnsignale zielen auf die Softwareentwicklung ab, sind jedoch für alle agilen Organisationen relevant.

Raum für Innovationen schaffen

Viele Führungskräfte verstehen, wie wichtig kulturelle Veränderung und Prozessentwicklung neben der Einführung neuer Technologien für die digitale Transformation sind, finden jedoch nicht den richtigen Einstieg.

Red Hat Open Innovation Labs [red.ht/labs] ist ein Katalysator zu diesem Zweck. Open Innovation Labs ist ein Intensiv-Workshop, bei dem Open-Source-Tools, eine offene Kultur und moderne Methoden zum Einsatz kommen. Kundenteams, bestehend aus IT und der Organisation, vereinbaren gemeinsame eine reale Organisationsanforderung, entwickeln einen Anwendungsprototyp zur Erfüllung dieser Anforderung und verfolgen eine neue Arbeitsweise, die einen Mehrwert für die Organisation schafft. Open Innovation Labs ist eine Möglichkeit für Teams, in einer bewährten und sicheren Umgebung mit modernen Anwendungstools, offenen Methoden und einer offenen Kultur zu experimentieren, um innerhalb der Organisation Innovation zu katalysieren.

³³ Defense Innovation Board, „*Detecting Agile BS*“, 2018.

Abschnitt IV: Ressourcen für agile Behörden

Behörden stehen viele Ressourcen zur Verfügung, mit denen sie agiler werden und Top-Talente anwerben können. Hier sind einige Referenzen für den Einstieg:

Offene Organisationsressourcen

Auf theopenorganization.org finden Sie Organisationsressourcen und die Buchreihe von The Open Organization.

Sie finden moderne Praktiken in der Open Practice Library: openpracticelibrary.com

Besuchen Sie The Enterprisers Project, eine Community von CIOs, die über die Zukunft von Organisationen und IT sprechen, unter enterpriseproject.com.



ÜBER RED HAT

Red Hat, weltweit führender Anbieter von Open-Source-Software-Lösungen für Unternehmen, folgt einem community-basierten Ansatz, um zuverlässige und leistungsstarke Linux-, Hybrid Cloud-, Container- und Kubernetes-Technologien bereitzustellen. Red Hat unterstützt Kunden bei der Integration neuer und bestehender IT-Anwendungen, der Entwicklung cloudnativer Applikationen, der Standardisierung auf unserem branchenführenden Betriebssystem sowie der Automatisierung, Sicherung und Verwaltung komplexer Umgebungen. Dank der vielfach ausgezeichneten Support-, Trainings- und Consulting-Services ist Red Hat ein bewährter Partner der Fortune 500-Unternehmen. Als strategischer Partner von Cloud-Providern, Systemintegratoren, Applikationsanbietern, Kunden und Open Source Communities unterstützt Red Hat Unternehmen auf ihrem Weg in die digitale Zukunft.



facebook.com/redhatinc
@RedHatDACH

linkedin.com/company/red-hat

**EUROPA, NAHOST,
UND AFRIKA (EMEA)**
00800 7334 2835
de.redhat.com
europe@redhat.com

TÜRKEI
00800 448820640

ISRAEL
1809 449548

VAE
8000-4449549