

---

---

# Agilität in Bibliotheken

Erste Schritte mit Beat Mattmann

---



# Die Dynamik der heutigen Welt

## Agile Werte, Ebenen & Methoden

### Erste Schritte in die Agilität



Je komplexer, vernetzter  
und digitaler das Umfeld,  
desto VUKA.

**V**olatilität (Unbeständigkeit)

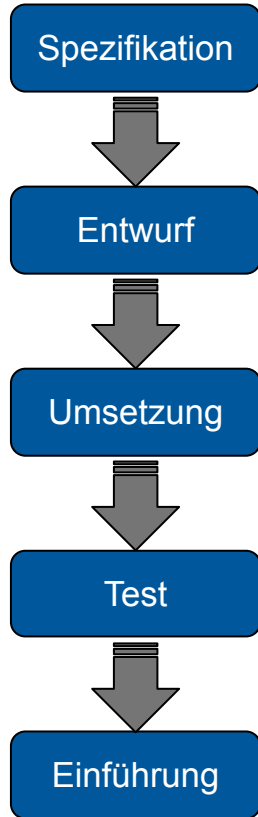
**U**nsicherheit

**K**omplexität

**A**mbiguität (Mehrdeutigkeit)



Quelle: Pixabay



---

# Wir machen ein klassisches Projekt

Prämissen:

- Wir wissen, was die Auftraggeber wollen.
- Wir kennen daher das Ziel ganz genau.
- Wir kennen die Schritte zum Ziel.
- Wir können sie zeitlich und finanziell exakt schätzen.

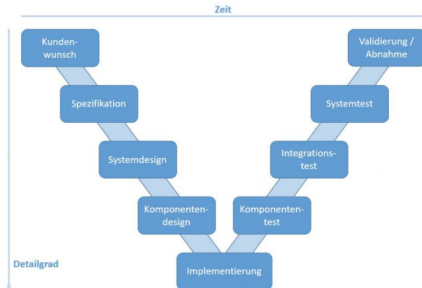
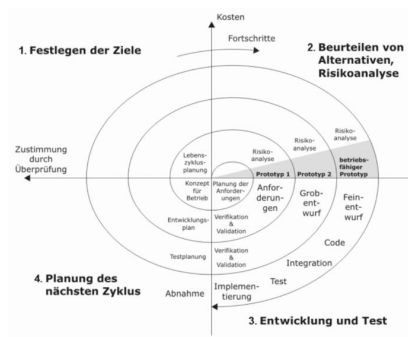
Funktioniert schon: Bei einfachen und klaren Projekten.

---

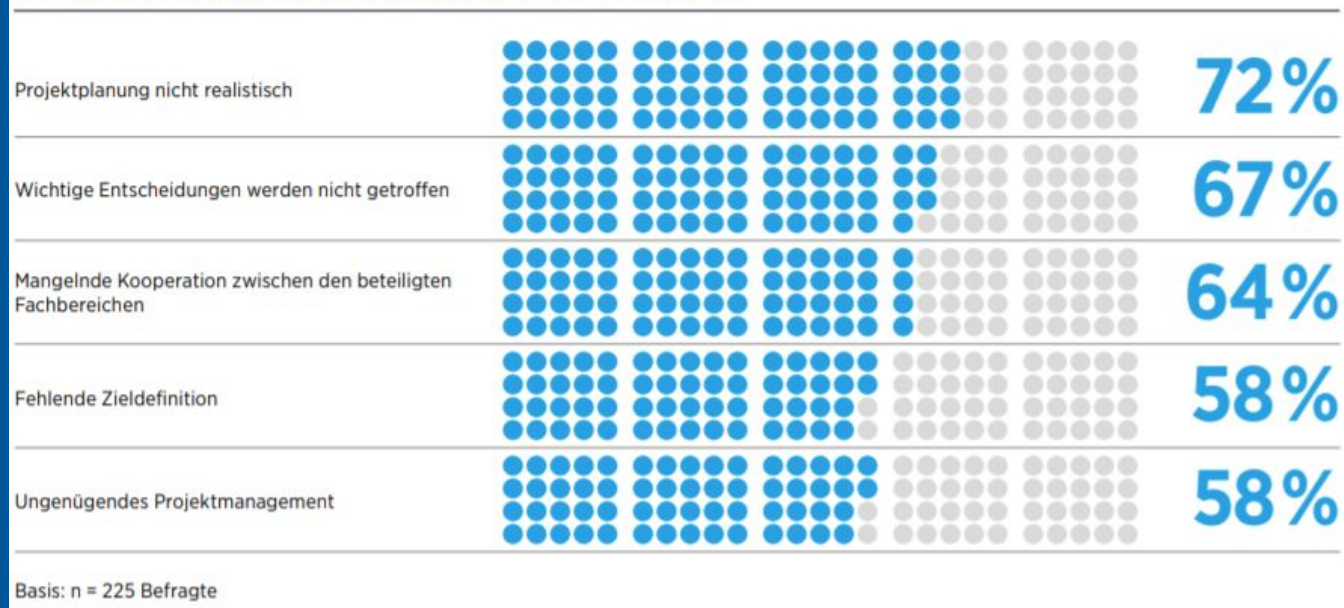
# Wir machen ein klassisches, aber komplexes Projekt

Höchstens Vermutungen:

- Wir wissen, was die Auftraggeber wollen.
- Wir kennen daher das Ziel ganz genau.
- Wir kennen die Schritte zum Ziel.
- Wir können sie zeitlich und finanziell exakt schätzen.



### Auswahl der wichtigsten Gründe für das Scheitern von Projekten



15% der Projekte der Studienteilnehmer (IT, Forschung, Finanzwelt) scheiterten - Stand 2015.





Eine Lösung zum Umgang  
mit modernen, komplexen  
Problemstellungen: VOPA.

**V**ernetzung  
**O**ffenheit  
**P**artizipation  
**A**gilität

---

# Was ist nun dieses Agili-dings?

## Was es NICHT ist:

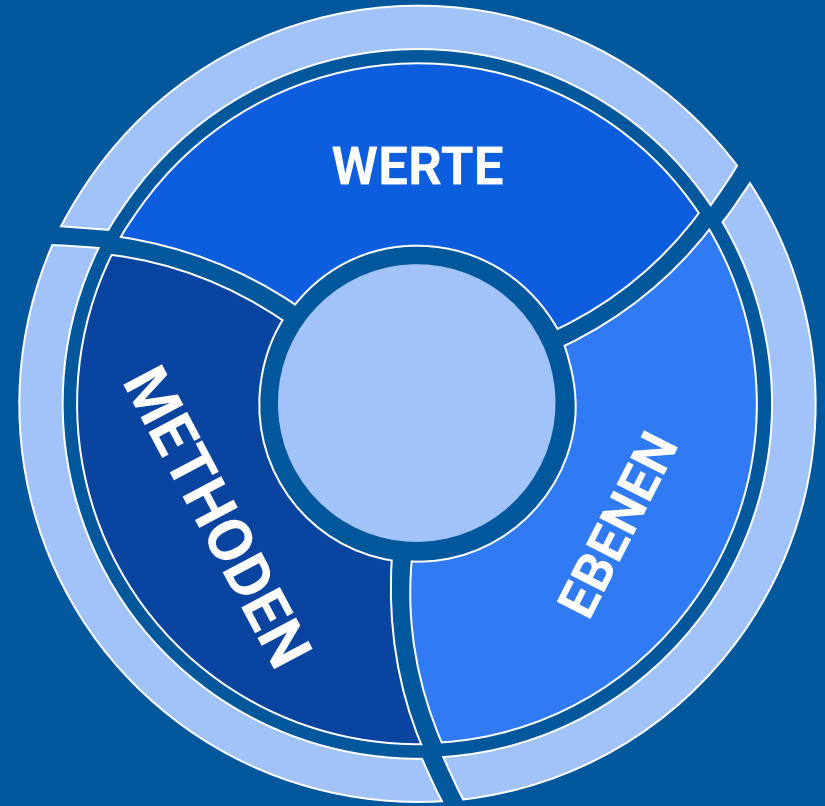
- Ein paar nette, hilfreiche Tools
- Alle sind viel effizienter und freudiger bei der Arbeit
- Garantiert höhere Geschwindigkeit
- Alle sind dafür geboren
- Taugt nur für IT-Projekte
- Projekte werden teurer

## Was Agilität mit sich bringt:

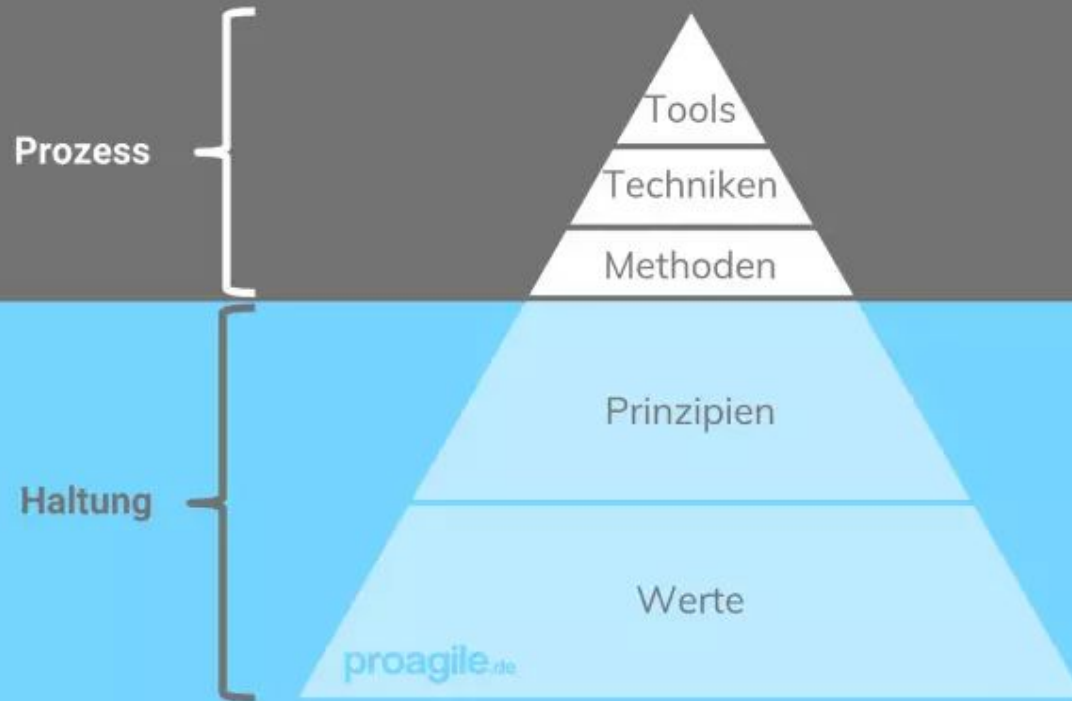
- Ein Kulturwandel
  - Ein neuer Umgang miteinander  
- offen, fehlertolerant,  
teamorientiert
  - Mehr Innovation, mehr Input,  
mehr Ideen
  - Kommunikation wird wichtiger
-



# Drei Aspekte der Agilität



# Eisbergmodell der Agilität



---

# Das Agile Manifest

Wir gewichten die Werte links höher als die rechts:

- **Individuals and interactions** over processes and tools
- **Working software** over comprehensive documentation
- **Customer collaboration** over contract negotiation
- **Responding to change** over following a plan

Quelle:  
<http://agilemanifesto.org/>

---



---

# Die Agilen Werte (nach Scrum)

- **Commitment / Selbstverpflichtung:** Ja, wir wollen!
  - **Fokus:** Auf das Wesentliche und auf das Ergebnis
  - **Offenheit:** Für das Fremde und Neue, für Fortschritte und insbesondere auch Probleme.
  - **Respekt:** Vor anderen und deren Meinungen, Ideen, Eigenheiten, Basis gegenseitigen Vertrauens, Support
  - **Courage / Mut:** Neue Ideen ausprobieren, Fehler eingestehen, offener Austausch auf Augenhöhe
-

---

# Das Agile Führungsbild

## Servant Leadership

Wie führe ich Menschen, damit sie sich persönlich entfalten und ihr Potenzial ausschöpfen können, um unsere gemeinsamen Ziele zu realisieren?  
Wie kann ich helfen, Hindernisse aus dem Weg räumen und optimale Bedingungen schaffen?



---

# Das Agile Führungsbild

## Servant Leadership in a nutshell

**Enable**  
Fähigkeiten entwickeln

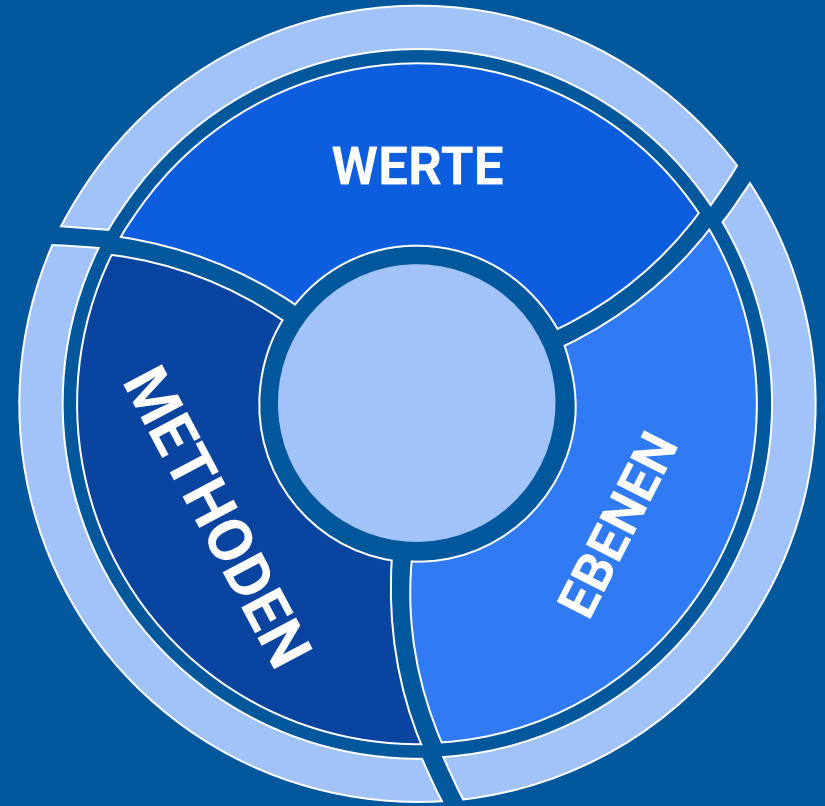
**Empower**  
Befugnisse klug verteilen

**Envision**  
Zukunftsvision bildhaft machen

**Energize**  
Energie entstehen lassen



# Drei Aspekte der Agilität



# Prozesse

A detailed black and white photograph of a mechanical gear train. The image shows multiple gears of various sizes meshed together, mounted on shafts. The lighting creates strong highlights and shadows, emphasizing the metallic textures and the intricate geometry of the teeth and hubs. The composition is dense, filling the frame with mechanical components.

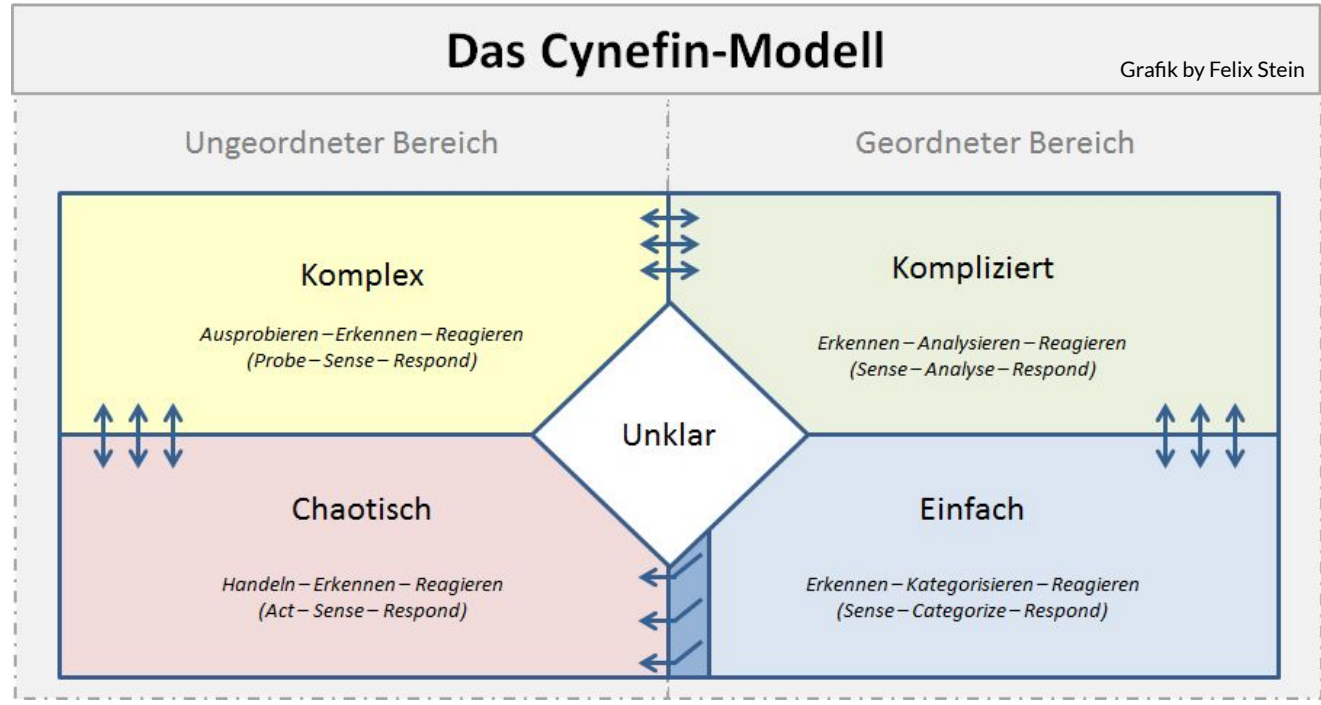


# Projekte





# Komplexitätsgrad von Projekten



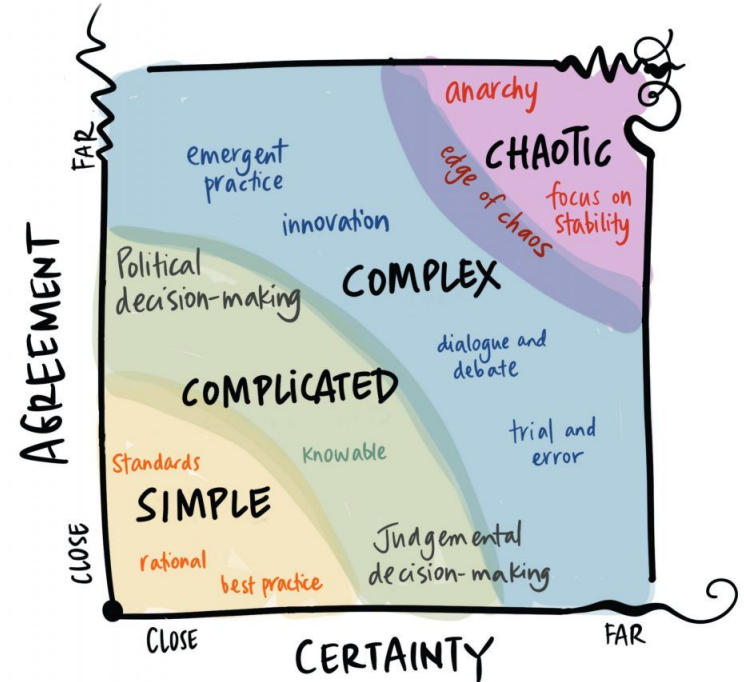
# Komplexitätsgrad von Projekten

Stacey-Matrix

Was: Anforderungen / Einigkeit

vs.

Wie: Lösungsansatz / Gewissheit



---

# Entscheiden: Wo macht was Sinn

Grundsätzlich und grob lässt sich folgendes vorschlagen:

- Einfache Projekte: Klassische Modelle, Kanban
  - Komplizierte Projekte: Kanban
  - Komplexe Projekte: Scrum
  - Chaotische Projekte: Scrum, Lean, Design Thinking
-



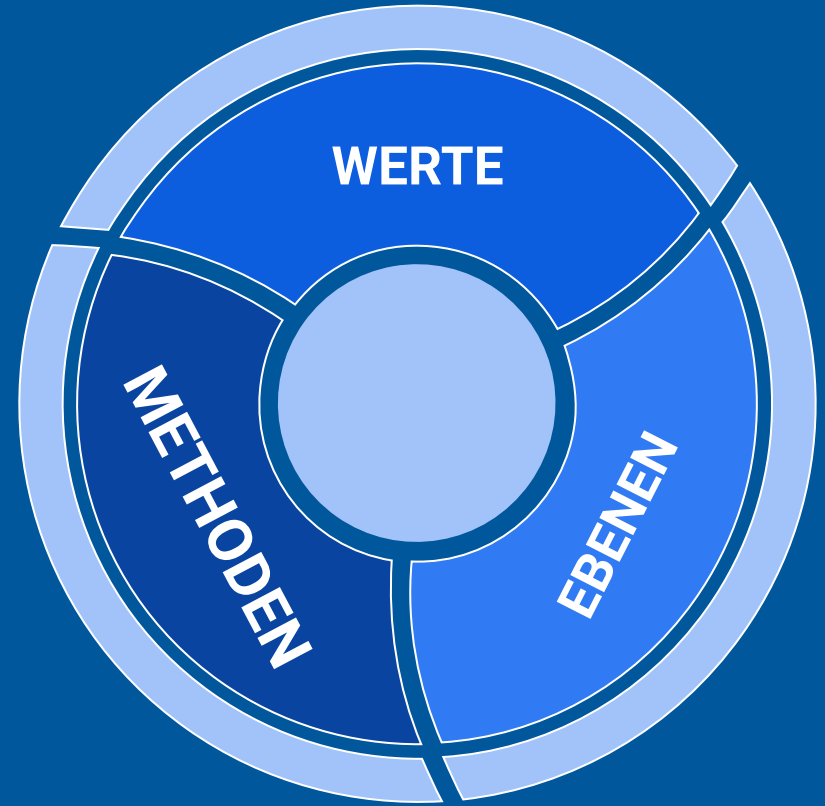
---

# Entscheidungshilfe

Eine mögliche Hilfe: <https://proagile.de/stacey-matrix/>

- Art und Komplexität des Vorhabens
  - Bekanntheit Projektziel und Endergebnis
  - Bekanntheit und Realismus des zeitlichen Umfangs
  - Bekanntheit technische und inhaltliche Anforderungen
  - Bisher schon ähnliches umgesetzt?
  - Merkmale des Projektumfelds (Kapazität/Priorisierung)
  - Methodenwunsch (Kunde/Unternehmen/ich)
-

# Drei Aspekte der Agilität



[illegible]

---

改  
善

---

# Kaizen

*Kai-zen*: Veränderung/Wandel - zum Besseren

- Philosophie der “ewigen Veränderung”
  - Kontinuierliche Verbesserung in kleinen Schritten:  
Kostensenkung, Qualitätssicherung, Zeiteffizienz
  - Orientierung auf Prozesse, Kunden, Qualität, Kritik und  
Standardisierung
-



---

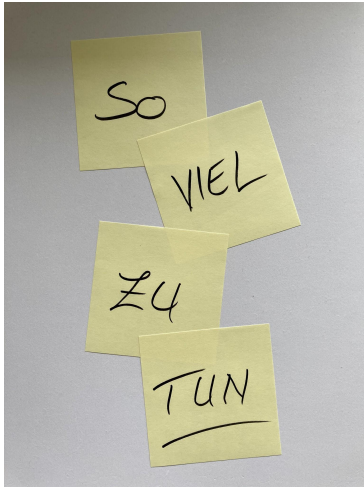
# Kaizen

Beschäftigt sich mit folgenden Fragen:

- Wie arbeite ich effizient an meinem Arbeitsplatz?
  - Welche Prozessfaktoren muss ich immer wieder prüfen?
  - Welche Verlustpotenziale gibt es in einem Prozess?
  - Wie finde ich die Quelle eines Problems (*genkin-butso*)?
  - Wann werden Rohstoffe und Arbeitsschritte wo gebraucht, um just-in-time zu sein?
-

---

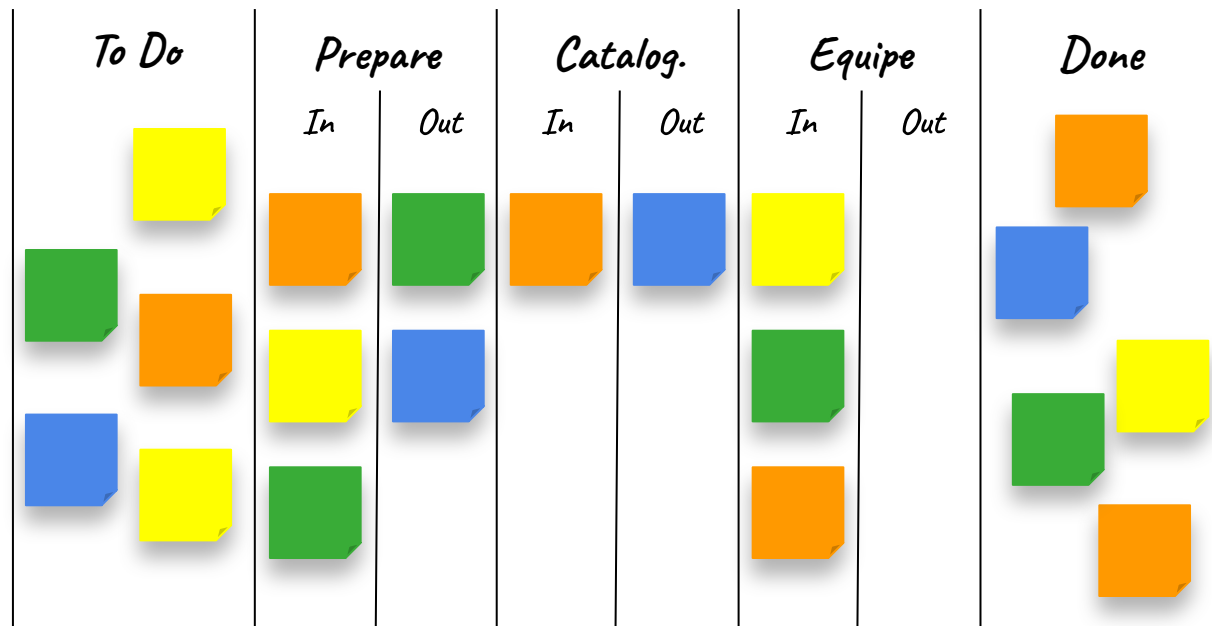
# Kanban



## Einflüsse aus Kaizen und Lean Production/Development

- Visualisierung der aktuellen Arbeit
  - Pull- statt Push-Prinzip
  - Limitierung des Work in Progress
  - Klares Festhalten von Regeln (Wann ist etwas “fertig”?)
  - Empirische Prinzipien befolgen: Transparent machen (Visualisierung), Überprüfen (Messen), Anpassen
-

# Kanban



---

# Scrum

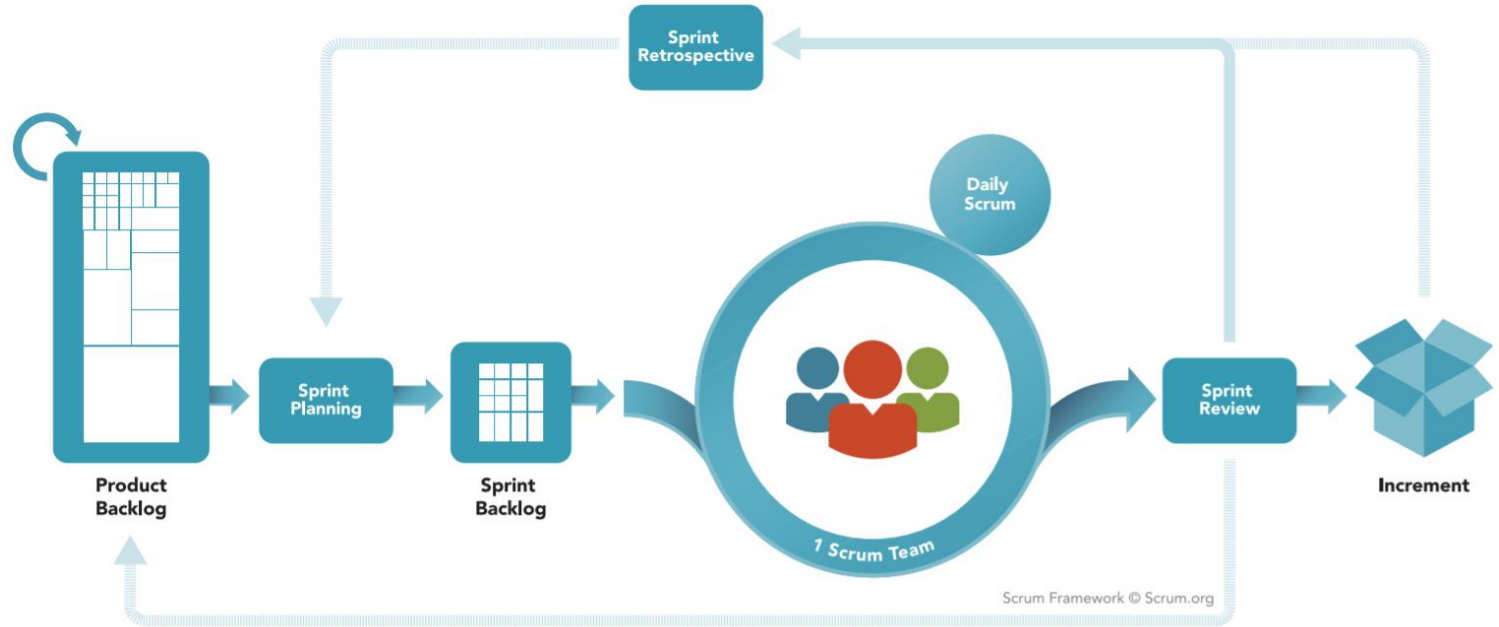
**Leichtgewichtig, einfach zu verstehen, schwierig zu meistern**



- Ein Product Owner sortiert die Arbeit für ein komplexes Problem in einem Product Backlog.
  - Das Scrum Team setzt eine Auswahl der Arbeit während eines Sprints in ein wertiges Produkt um.
  - Das Scrum Team und die Stakeholder prüfen die Ergebnisse und nehmen Anpassung für den nächsten Sprint vor.
-



# Scrum



---

# Scrum - fünf Events

- **Sprint:** Eine Timebox von max. vier Wochen, in der ein bestimmtes Ziel erreicht werden soll
  - **Sprint Planning:** Planung des kommenden Sprints
  - **Daily Scrum:** Tägliche Synchronisierung für 15 Minuten
  - **Sprint Review:** Diskussion des aktuellen Standes der Ergebnisse bis zum letzten Sprint
  - **Sprint Retrospektive:** Verbesserung von Qualität und Effektivität mit Blick auf Menschen, Interaktionen, Prozesse und Tools
-

---

# Scrum - drei Rollen

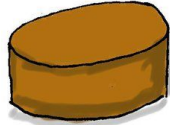
- **Product Owner:** Verantwortlich für die Formulierung der Vision, die Maximierung des Werts, die Priorisierung der Anforderungen und deren Transparenz nach aussen.
  - **Scrum Master:** Verantwortlich für die Etablierung von Scrum, das Coaching aller Beteiligten und für die Effektivität des Teams. Er ist der “Servant Leader”.
  - **Entwicklungsteam:** Verantwortlich für die Erstellung eines Plans für einen Sprint, für die Qualität und die Realisierung eines Produkts.
-

# INKREMENTELLES VORGEHEN

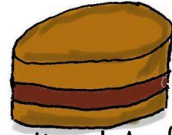
WERTVOLL  
SCHON NACH  
DER 1. ITERATION

ZIEL: DER BESTE SCHOKOKUCHEN

1. ITERATION:



2. ITERATION:



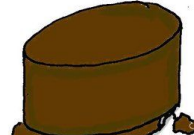
+ Marmeladeschicht

3. ITERATION:



+ Schokostücke  
hineingedrückt

4. ITERATION:



+ Schoko guss

5. ITERATION:



INKREMENT

KUNDENFEEDBACK  
Wie könnten wir es  
wertvoller machen?

OK.  
Langweilig  
und  
trocken

Mehr  
Schoko!

OK. Aber  
Aussehen = ☹️

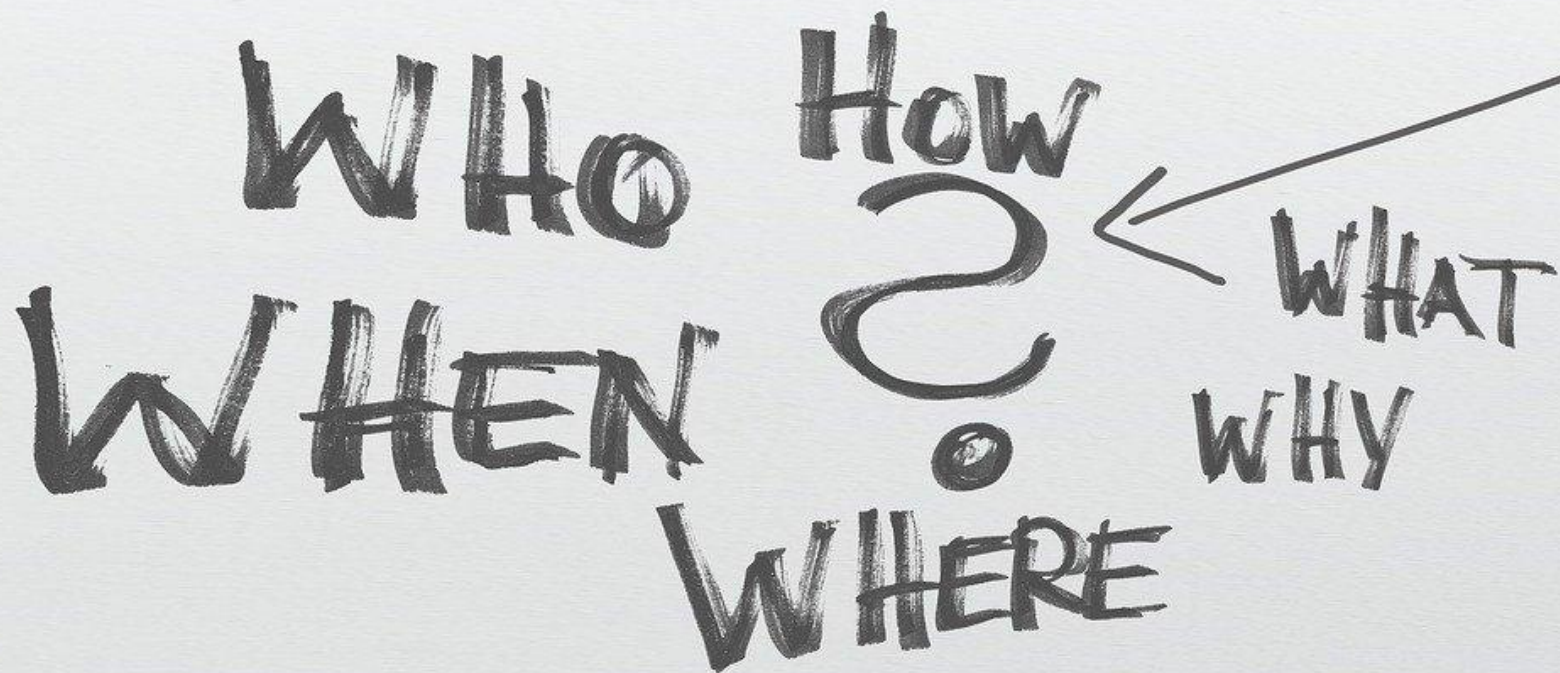
OK. Aber  
Verzierung  
wäre noch  
schöner

Perfekt!

CC BY 4.0 Claudius Lüthi



WHO How  
WHEN ? WHAT  
WHERE WHY

A hand-drawn diagram illustrating the 5W2H method. The words 'WHO', 'HOW', 'WHEN', 'WHERE', 'WHAT', and 'WHY' are written in a bold, sketchy, hand-drawn font. A large question mark '?' is positioned in the center. A line extends from the top right corner of the image, ending in an arrowhead that points towards the word 'WHAT'.

---

# **1. Wie ticken ich und mein Betrieb?**

---

# Die Selbstanalyse

- Wo stehen wir? Wie “reif” sind wir?
  - Könnte ich persönlich mit Agilität umgehen, sie leben?
  - Haben wir Prozesse mit agilem Potenzial (schnelle Reaktion, bessere Absprache - komplexer, aufwändiger, strukturell verflochtener durch die Digitalisierung)?
  - Wo könnten uns Rahmenbedingungen einen Streich spielen (Budgetprozesse, übergeordnete Einheiten, Verträge usw.)?
  - Wer könnte mich unterstützen, tickt ähnlich, hat Drive?
-

---

## 2. Wie könnte unser Ziel aussehen?



---

# Die Vision setzen

- Horizont öffnen, sich einlesen, sich austauschen
  - Wo sehe ich die Bibliothek in fünf oder zehn Jahren?
  - Wie gehen wir dann miteinander um?
  - Realistisch prüfen, was zum eigenen Betrieb und zu den Menschen darin passt
-

---

### 3. Wie gestalten wir unseren Weg?

---

# Die Agile Transformation

1. **Orientierung und Planung:** Alle in das Thema einführen und damit warm werden, einen Plan fassen, wie weiter vorgegangen werden soll
  2. **Wissensaufbau:** Sich gemeinsam in die neuen Konzepte vertiefen, Workshops durchführen etc.
  3. **Umsetzung und Begleitung:** Methoden und Konzepte im Alltag einführen, evtl. unter Begleitung und Training
  4. **Eigenständigkeit:** Konzepte eigenständig weiterleben, sich austauschen mit anderen und sich weiterbilden
-

---

# Die Agile Idee im Blick halten

- Eine ganzheitliche Betrachtungsweise
- Crossfunktionale Teams mit Verantwortung
- Aktiver Einbezug von Kunden und Stakeholdern
- Feedback begrüßen und aktiv abholen
- Fokus auf Outcome statt Output - Ergebnis und Wirkung (Kundenzufriedenheit, Akzeptanz, Nutzung) statt hohe Menge (Anzahl Projekte)

angelehnt an die Leitsätze des [Forum Agile Verwaltung](#)

---

---

People don't  
resist change.  
They resist  
being changed.

*Peter M. Senge*

---

# Sich auf den Weg machen

- Nicht top-down, sondern zusammen mit den Menschen
- Experimentieren, ausprobieren, lernen (Empirie!)
- Projekte nutzen, um agile Frameworks auszuprobieren
- Agile Methoden nicht “verstümmeln”, damit sie passen → zuerst verinnerlichen, danach optimieren
- Einen langen Weg mit kleinen Schritten erwarten
- Austausch mit Praktiker:innen/Coaches suchen

Und sich bewusst machen: Wir ändern einen Betrieb und die Menschen darin, wir führen nicht einfach ein neues Tool ein!

---





---

# Merci für eure Aufmerksamkeit

Folien sind online verfügbar unter:  
<https://www.slideshare.net/BeatMattmann>

Kontakt:

@ [beat.mattmann@unibas.ch](mailto:beat.mattmann@unibas.ch)

 <https://twitter.com/BeMattmann>

---

# Noch etwas Lektüre - Werte

- Schnorrenberg, Leonhard J. et al. (Hrsg.) (2014). Servant Leadership. Prinzipien dienender Führung in Unternehmen. Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- Nowotny, Valentin (2018). Was ist eine agile Organisation?  
<https://www.business-wissen.de/artikel/unternehmenskultur-was-ist-eine-agile-organisation.html>.
- Verheyen, Gunther (2013). There's value in the Scrum Values.  
<https://guntherverheyen.com/2013/05/03/theres-value-in-the-scrum-values/>.
- Lüthi, Katrin (2020): Hilfe, mein Team hat kein agiles Mindset!  
<https://in-gang.ch/hilfe-mein-team-hat-kein-agiles-mindset/>.

# Noch etwas Lektüre - Prozesse

- Bartonitz, Martin et al. (Hrsg.) (2018). Agile Verwaltung. Wie der Öffentliche Dienst aus der Gegenwart die Zukunft entwickeln kann. Berlin: Springer.
- Häusling, André (Hrsg.) (2018). Agile Organisationen. Transformationen erfolgreich gestalten - Beispiel agile Pioniere. Freiburg: Haufe.
- Lasnia, Marko; Nowotny, Valentin (2018). Agile Evolution. Eine Anleitung zur agilen Transformation. Göttingen: BusinessVillage.
- Leopold, Klaus (2018). Agilität neu denken. Warum agile Teams nichts mit Business-Agilität zu tun haben. Wien: LEANability.
- Mattmann, Beat (2020). Was ist eigentlich diese Agilität, von der alle reden?  
<https://www.igwbs.ch/was-ist-eigentlich-diese-agilitaet-von-der-alle-reden/>

# Noch etwas Lektüre - Methoden

- **Kaizen** auf Wikipedia. <https://de.wikipedia.org/wiki/Kaizen>.
- Kanbanize (2020). Erste Schritte mit **Kanban**.  
<https://kanbanize.com/de/kanban-ressourcen/kanban-erste-schritte>.
- Benson, Jim (2016). Introduction to Personal **Kanban**.  
<https://youtu.be/ZYzRHH-fdf8>
- Schwaber, Ken; Sutherland, Jeff (2020). The **Scrum** Guide.  
<https://www.scrum.org/resources/scrum-guide>.
- Mallow, Birgit (2017). Wir machen **Scrum**, aber ...  
<https://www2.slideshare.net/BMA17/lean-eam-2017-wir-machen-scrum-aber-80916260>

# Noch etwas Lektüre - Allgemein

- Nowotny, Valentin (2019). Führen mit Telefon, E-Mail, Video, Chat & Co. Der richtige Medieneinsatz in der agilen Managementpraxis. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- ProAgile.de (2020). Agile Toolbox. Eine kuratierte Linksammlung mit Artikeln, Aufsätzen und Tools zu den Themen Scrum, Kanban, Design Thinking, Leadership und Agile Transformation. <https://proagile.de/toolbox/>
- Eigene Linksammlung auf Tagpacker zu verschiedenen Themen. Siehe Kategorien "Agilität und Planung" sowie "Arbeitstools → Agile Methods" unter <https://tagpacker.com/user/beat.mattmann>