



Rollen- & spannungsbasiertes Arbeiten in der Verwaltung

Rollenbasiertes Arbeiten

Warum rollenbasiertes Arbeiten?

Die Welt verändert sich...

das dominante Narrativ ist das von **permanenten Krisen** und **Komplexität**

V

Volatilität

(Volatility)

U

Unsicherheit

(Uncertainty)

C

Komplexität

(Complexity)

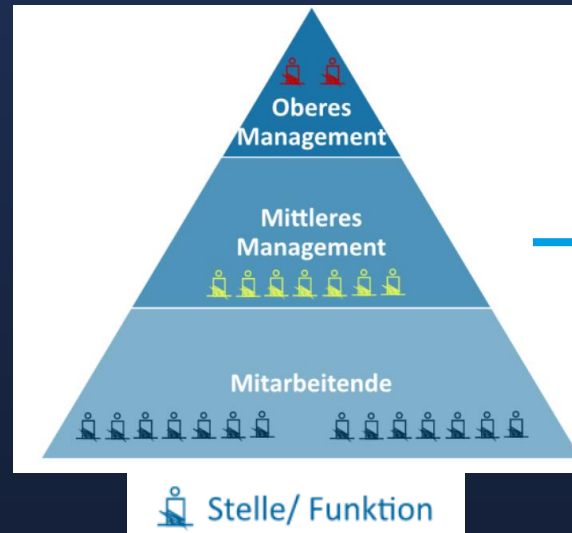
A

Mehrdeutigkeit

(Ambiguity)

Wie funktioniert rollenbasiertes Arbeiten?

Hierarchische Organisation

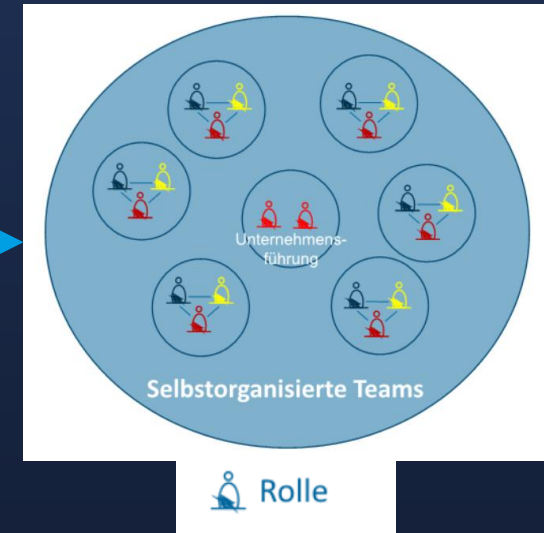


- Eine Person, mehrere Aufgaben
- Hierarchiegebunden
- Dauerhaft & starr

Alles was hier geregelt ist, muss auch da geregelt sein

- Klare Strukturen
- Explizite Verantwortlichkeiten
- Führung
- Kommunikationswege

Agile Organisation



- Aufgabenbezogen
- Kann von mehreren Personen übernommen werden
- Anpassbar, iterativ verhandelbar

Vorteile von Rollen?

- Erhöhen **Klarheit** über Verantwortlichkeiten
- Fördern **fokussierte Selbstorganisation**
- Machen Arbeit **anpassungsfähiger & transparenter**
- **Entkoppeln Aufgaben von Personen** – statt „Zuständigkeitschaos“
- Ermöglichen **flexible Verteilung nach Stärken & Bedarf**
- Unterstützen **sinnvolle Zusammenarbeit ohne starre Stellenlogik**

Quelle: Neue Narrative

Wie läuft rollenbasiertes Arbeiten bei uns?

ROLLE
**PW-Strategieprozess-
verantwortliche:r**

SINN & ZWECK:
Stellt sicher, dass der adaptive PW-
Strategieprozess kontinuierlich
durchlaufen und weiterentwickelt wird

VERANTWORTLICHKEITEN:

- gestaltet den adaptiven Strategieprozess
der PW und entwickelt diesen
kontinuierlich weiter
- moderiert das Strategiemeeting und
bereitet es vor und nach
- kommuniziert Ergebnisse des
Strategiemeetings an die Projektwerkstatt
- unterstützt die Strategieumsetzenden bei
der Fortschrittsdokumentation
- trägt alte Strategie-Dokumente zusammen
und hält den Arbeitsbereich des
Strategiemeetings auf dem aktuellen Stand
- liefert neue Impulse durch den Austausch
mit anderen Strategieprozessverant-
wortlichen und Strategieexpert:innen

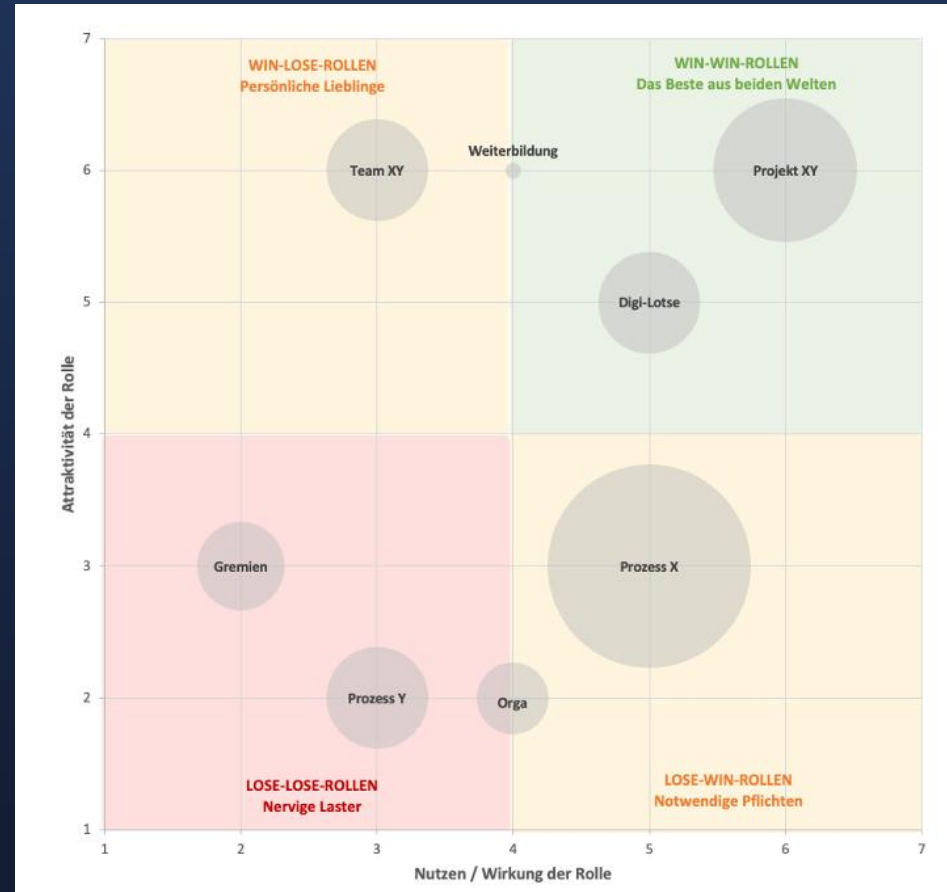
Rollentool

Schritt 1: Aktuelle Rollen / Aufgabenbereiche identifizieren			
KONTEXT / AUFGABENBEREICH	Kürzel	NAME DER ROLLE	TÄTIGKEITEN
Prozess X	Prozess X	Sachbearbeitung	Anträge prüfen, Unterlagen nachfordern, Bescheide erstellen, ...
Prozess Y	Prozess Y	"Prüfer:in"	Bescheide gechecken, Unterlagen ablegen, ...
Projekt XY	Projekt XY	Projektleitung	Projekt planen und steuern, Beteiligung organisieren, Besprechungen moderieren (inkl. Vor- und Nachbereitung), ...
Team XY	Team XY	Teammitglied	Teilnahme an Dienstbesprechungen (punktuell auch Moderation), kollegiale Beratung von Kolleg:innen in anderen Projekten, Bearbeitung teaminterner Aufgaben
Orgabereich XY	Digi-Lotse	Digitale Lots:in	Ansprechpartner:in für Fragen rund um Digitalisierung, Zusammenarbeit durch digitale Tools unterstützen, Digitalisierung der Verwaltung mit vorantreiben, ...
Verwaltung insg.	Gremien	Teilnehmer:in	Teilnahme an Gremien u.a. regelmäßigen (internen) Veranstaltungen
Verwaltung insg.	Orga	Mitarbeiter:in der Verwaltung	Zeiterfassungen, Kapazitätsplanungen, formale Prozesse, Orga, ...
Eigene Entwicklung	Weiterbildung	Teilnehmer:in, Lernende	Teilnahme an Seminaren, Teilnahme an Konferenzen u.a. Austauschmöglichkeiten, aber auch: Selbststudium
...	...		

Rollentool

Schritt 1: Aktuelle Rollen / Aufgabenbereiche identifizieren				Schritt 2: Aufwand pro Rolle schätzen	
KONTEXT / AUFGABENBEREICH	Kürzel	NAME DER ROLLE	TÄTIGKEITEN	AUFWAND (WoStd)	AUFWAND (anteilig)
Prozess X	Prozess X	Sachbearbeitung	Anträge prüfen, Unterlagen nachfordern, Bescheide erstellen, ...	16,0	39%
Prozess Y	Prozess Y	"Prüfer:in"	Bescheide gechecken, Unterlagen ablegen, ...	4,0	10%
Projekt XY	Projekt XY	Projektleitung	Projekt planen und steuern, Beteiligung organisieren, Besprechungen moderieren (inkl. Vor- und Nachbereitung), ...	8,0	19%
Team XY	Team XY	Teammitglied	Teilnahme an Dienstbesprechungen (punktuell auch Moderation), kollegiale Beratung von Kolleg:innen in anderen Projekten, Bearbeitung teaminterner Aufgaben	4,0	10%
Orgabereich XY	Digi-Lotse	Digitale Lots:in	Ansprechpartner:in für Fragen rund um Digitalisierung, Zusammenarbeit durch digitale Tools unterstützen, Digitalisierung der Verwaltung mit vorantreiben, ...	4,0	10%
Verwaltung insg.	Gremien	Teilnehmer:in	Teilnahme an Gremien u.a. regelmäßigen (internen) Veranstaltungen	3,0	7%
Verwaltung insg.	Orga	Mitarbeiter:in der Verwaltung	Zeiterfassungen, Kapazitätsplanungen, formale Prozesse, Orga, ...	2,0	5%
Eigene Entwicklung	Weiterbildung	Teilnehmer:in, Lernende	Teilnahme an Seminaren, Teilnahme an Konferenzen u.a. Austauschmöglichkeiten, aber auch: Selbststudium	0,1	0%
...	...				0%
					0%
					0%
					0%
SUMME				41	100%

Rollentool



Rollentool zum Download: <https://verwaltungsrebellen.de/rollen-verortung/>

Weitere Infos zum Tool: <https://verwaltungsrebellen.de/rollen-verortung/>

Wie kannst Du starten?

Erste mögliche Schritte:

- **Eigene Rollen sichtbar machen & reflektieren**
Schreibe auf, welche *wiederkehrenden Aufgaben* Du aktuell übernimmst.
- Bilde Cluster und formuliere deine eigenen Rollenbeschreibungen.
- Reflektiere mit dem Rollen-Verortungstool deine Rollen
- Mache die Schritte mit deinem Team und formuliert gemeinsam Eure Rollen

Wie kannst Du starten?

Erste mögliche Schritte:

- **Eigene Rollen sichtbar machen**
Schreibe auf, welche *wieder* du aktuell übernimmst.
- Bilde Cluster und formuliere deine eigenen Rollenbeschreibungen.
- Reflektiere mit dem Rollen-Verortungstool deine Rollen
- Mache die Schritte mit deinem Team und formuliert gemeinsam Eure Rollen

Wichtig! Stellt Euch einen Regeltermin ein indem ihr Eure Rollen reflektiert, Rollen ggf. neu verteilt, Feedback zu Rollen gebt, neue Rollen schafft

Nun ist Zeit für Fragen und Diskussion

Spannungsbasiertes Arbeiten

Was ist eine Spannung?


- Ein *subjektiv wahrnehmbarer Unterschied* zwischen **Ist** und **Soll / Wunsch / Möglichkeit**
- Keine Störung, sondern ein **Hinweis auf Veränderungspotenzial**
- Kann aus **Unzufriedenheit, Ideen oder Beobachtungen** entstehen

Was ist spannungsbasiertes Arbeiten?

- **Spannungen sind Antrieb** für Entwicklung – nicht Probleme, die „wegmüssen“
- Jede*r darf Spannungen einbringen → **Verantwortung für Weiterentwicklung**
- Es geht um **kontinuierliche Anpassung**, nicht starre Planung
- **Strukturen & Prozesse werden lebendig gehalten** – durch echte Bedürfnisse

Wie geht das nun konkret?

Die bedeutendste Frage für deine tägliche Arbeit
UND FÜNF HANDLUNGSMÖGLICHKEITEN FÜR DEN UMGANG MIT SPANNUNGEN



→ Stehe zu deinen Spannungen.
→ Erachte sie als wertvoll.
→ Denke an Lösungen.

Was brauchst du?

- ① Informationen teilen
- ② Informationen erhalten
- ③ To-dos anfordern
- ④ Komplexes Ergebnis anfordern (Projekt)
- ⑤ Neue Erwartung festhalten (neue Rolle/Regel)

Quelle: <https://www.neuenarrative.de/magazin/spannungsbasiertes-arbeiten-wie-spannungen-dazu-beitragen-dass-sich-etwas-verandert>

Wie machen wir es bei uns?

Wir haben im Team einen (digitalen) Spannungsspeicher

Spannungsspeicher für Sync Meeting

Angelegt von Mikus, Karoline (IT.NRW), zuletzt geändert gestern um 16:04

Warum braucht es dieses Meeting?

Im Sync-Meeting werden Informationen ausgetauscht, nächste Schritte definiert und Spannungen gelöst, die auf operativer Ebene am Arbeiten hindern. Durch das Sync-Meeting kriegen alle im Team Transparenz über Projektfortschritte.

Fünf Kategorien von Spannungen

Information holen

- „Ich brauche von dir die Information, ob ...“
- „Weißt du über ... Bescheid?“
- „Was kannst du mir zu ... etwas sagen?“

Information teilen

- „Ich möchte mit dir die Information teilen, dass ...“
- „Mir ist aufgefallen, dass ...“
- „Ich habe eine Idee für ...“

Resonanz einholen

- „Was ist eure Meinung zu ...?“
- „Wie findet ihr ...?“
- „Schickt mir euer Feedback zu ... gerne nach dem Meeting.“

To-Do anfordern

- „Kannst du ... bis ... erledigen?“
- „Ich brauche von dir Unterstützung bei ...“

Rolle / Regel

- „In welche Rolle fällt ...?“
- „Ich möchte eine neue Regel für ... festlegen.“

⚡ Spannungsspeicher

Datum	Was brauchst du?	Kategorie	Wer?	Gelöst?	Lösung
17.02.2025	Wann sieht PeM die Erkundung vom Problem vor und das anschließende Lösungsbrainstorming?	INFO HOLEN		✓	
18.02.2025	Erster Aufschlag für die Projektskizze liegt vor. Was ist eure Meinung dazu	RESONANZ EINHOLEN		✓	
18.02.2025	Wer hakt ggf. bei Frau zwecks Terminvorschlag für den Projektskizzenworkshop nach, falls bis Donnerstag, 20.2 keine Rückmeldung erfolgt ist?	INFO HOLEN		✓	;
18.02.2025		INFO HOLEN	J	✓	
18.02.2025	Was sagt ihr dazu, wenn wir am Freitag den Projektskizzenworkshop planen würden?	RESONANZ EINHOLEN		✓	
18.02.2025		RESONANZ EINHOLEN	I	✓	

Quelle: <https://www.neuenarrative.de/magazin/spannungsbasiertes-arbeiten-wie-organisationen-den-begriff-spannung-nutzen-koennen>

Wie machen wir es bei uns?

Wir klären Spannungen im wöchentlichen digitalen Sync-Meeting

1. Check-in

2. Updates zu Projekten

3. Offene Agenda zum Bearbeiten von Spannungen

4. Check-out

Wie machen wir es bei uns?

Wir klären Spannungen im wöchentlichen
Sync-Meeting

1. Check-in

2. Updates zu Projekten

3. Offene Agenda zum Bearbeiten von Spannungen

4. Check-out

Spannungen die zur Kategorie Rollen/Regeln gehören klären wir nicht im Sync-Meeting, für diese Spannungen haben wir ein extra Meeting/separaten Zeitslot

Wie kannst Du starten?

Erste mögliche Schritte:

- Lege für dich persönlich oder dein Team einen Spannungsspeicher an
- Blocke einen fixen Regeltermin zur Abarbeitung der Spannungen
- Wenn du es im Team machst, erklären Ihnen was eine Spannung ist und welche Kategorien es gibt

Nun ist Zeit für Fragen und Diskussion



Kontakt

Service

Moderation & Veränderung (MoVe)
ehemals Agile Transformationsbegleitung (ATB)

Wir begleiten Euch gerne wenn ihr Rollen- und spannungsbasiertes Arbeiten bei Euch in die Organisation oder ins Team bringen wollt.

Mail: agile@it.nrw.de

Christin Große-Venhaus
Telefon: + 49 211 9449-5507
Mail: christin.grosse-venhaus@it.nrw.de

Dr. Karoline Mikus
Telefon: + 49 211 9449-5513
Mail: karoline.mikus@it.nrw.de

Pascal Faßbender
Telefon: + 49 211 9449-5514
Mail: pascal.fassbender@it.nrw.de