

Heidelberg



Heidelberg auf dem Weg zur agilen Stadtverwaltung. Ein Werkstattbericht.

Konferenz Forum Agile Verwaltung
Ettlingen, 21. Februar 2019

Roland Haag, Christine Gebler

www.heidelberg.de

Überblick

- Heidelberg in Zahlen
- Warum wollen wir agiler werden? - Hintergründe
- Agilität in Verwaltungen – ein Paradoxon?
- „Abteilung für agiles Arbeiten“: Vorgehen und Handlungsfelder
- Unsere ersten Erfahrungen
- Die nächsten Schritte
- Zum Schluss...

Heidelberg



160.000 Einwohnerinnen und Einwohner

98% der Heidelberger fühlen sich wohl in ihrer Stadt

12 Mio. Gäste jährlich



Älteste deutsche Universität (1386)

2.700 Beschäftigte in der Stadtverwaltung, 700 Teilzeitbeschäftigte

5 Dezernate, 34 Dienststellen

43% Frauen auf Führungsebene

beispielhafte Bürgerbeteiligung in mehr als 40 Projekten (seit 2012)

Einzigartige Beteiligungsplattform #HolDenOberbürgermeister

35% Akademiker (Bundesdurchschnitt 17%)

10 verschiedene Universitäten

57 Nobel-preisträger

40.000 Studierende (20% international)

5.000 Promovierende & Habilitierende (20% international)

50% weiblich



Warum wollen wir agiler werden?



Verwaltungsalltag - auch in Heidelberg?



Aus: Abenteuer Change Management, Höfler, Bodingbauer, Dolleschall, Schwarenthorer u.a., Frankfurter Allgemeine Buch

Auslöser, Treiber

- Kommunen spielen eine maßgebliche Rolle für die Umsetzung der 19 internationalen Nachhaltigkeitsziele (SDG´s)
- Beteiligung von Bürger*innen und Beschäftigten in wichtigen Entscheidungen wird unumgänglich
- Demografische Entwicklung, Digitalisierung und Anforderungen der Bürger*innen fordern innovative Vorgehensweisen
- usw.



Verwaltungen können „agil“, besonders mit Druck von außen ;-)

➔ Agilität war TOP-Thema der Führungskräfte-Klausur im Sommer 2017

Agiler werden - Ergebnis der Führungsklausur 2017

lebenswerte,
innovative Stadt
sein

Trends,
Wertewandel und
Anforderungen von
außen meistern

attraktive Arbeitgeberin
sein, Bewerberinnen/
Bewerber und
Beschäftigte begeistern

Organisationskultur
gestalten und neue
Strukturen schaffen

Komplexität
bewältigen, Silos
überwinden

innovative Lösungen
entwickeln

- Einrichtung der Abteilung Strategische Personal- und Organisationsentwicklung
- Enge Kooperation mit der Abteilung Organisation und Personalwirtschaft

Agilität in Verwaltungen – ein Paradoxon?



Welche Werte gelten?



Gespräche in der Cafeteria!?

Gibt es DIE AGILE ORGANISATION überhaupt?

Wann ist ein Team ein agiles Team?

Wer möchte eigentlich, dass wir agiler werden?

„Die Verwaltung muss agiler werden!“ Was heißt das eigentlich?

„Äjaile ist eh nur ein neuer Hype...“

„Wenn Dein einziges Werkzeug ein Hammer ist, wirst Du jedes Problem als Nagel betrachten.“ Mark Twain

Nicht überall, wo „agil“ draufsteht, ist auch „agil“ drin...

Wer entscheidet, ob bei uns agil gearbeitet wird?

Können „unlustige“ Themen durch die Bearbeitung mit agilen Methoden mehr Spaß machen?

Wieviel Information bekomme ich als Führungskraft, wenn agil gearbeitet wird?

Foto: pixabay

Agiles Arbeiten: Vorgehen und Handlungsfelder



Wie sind wir vorgegangen?

... „agil werden“ ist ein Changemanagement-Projekt

Rückblick, Ist-Situation, SWOT-Analyse

Paradoxien bewusst machen, Möglichkeiten einschätzen

Handlungsprogramm entwickeln

Aktivitäten vorstellen

Umsetzung starten

den Changemanagement-Prozess „agil“ gestalten...

Unsere Handlungsfelder für 2018/2019

ab III. Quartal 2018

Projekte und
ausgewählte
Themen agil
bearbeiten

ab III. Quartal 2018

Kreative Räume
schaffen

ab IV. Quartal 2018

für mehr Agilität
qualifizieren

Workshop
„Spielräume für
agile Aktivitäten“

13. März 2019

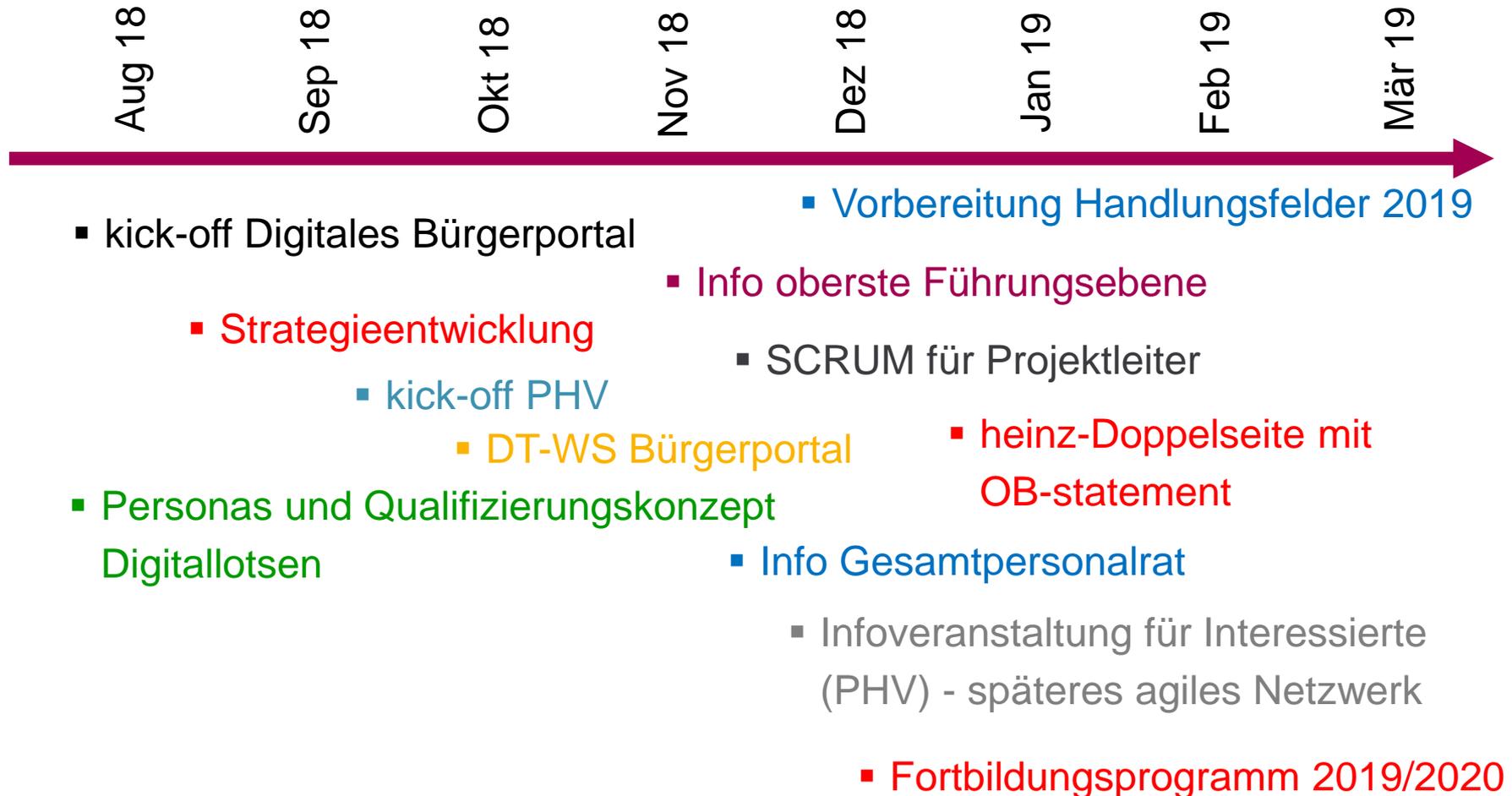
Rolle und
Haltung der
Führungskräfte –
Klausur 2019

17./18. Mai 2019

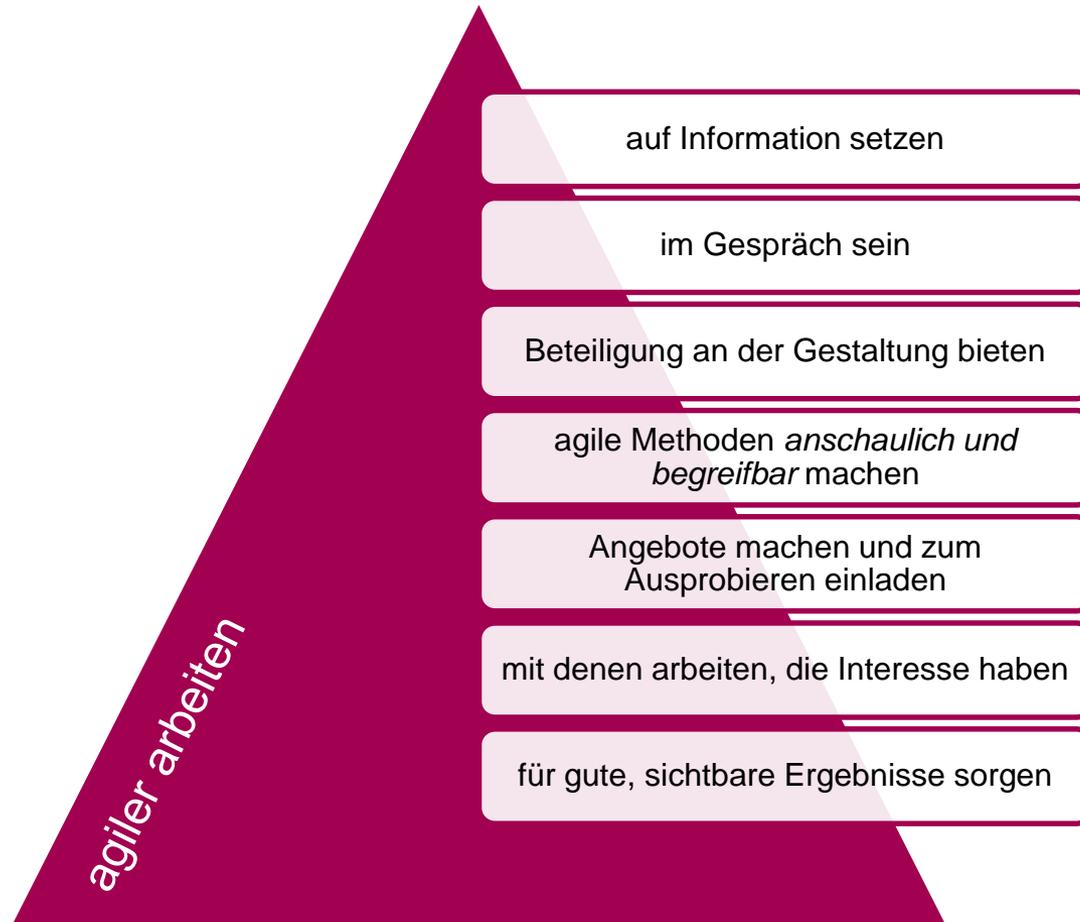
Netzwerk „Agile
Stadt
Heidelberg“

III. Quartal 2019

Aktivitäten seit 2018



Strategien bei der Umsetzung



Handlungsfeld 1a: Projekte methodisch begleiten



Foto © Christine Gebler

Agiler Werkzeugkasten



Strategische Projekte im Kontext Agilität

Digitale Zukunftskommune@bw.de/MAsH

- **Bürgerportal** – der einfachste Weg zum Service
 - Design-Thinking-Workshop Oktober 2018
 - Entwicklung eines Chatbots II. Quartal 2019
- **Digitallotsen**
 - Städtisches Netzwerk
 - Qualifizierung über drei Jahre
- **Mobiles Medien- und Digitallabor**
 - Design-Thinking-Workshop II. Quartal 2019
- **(WinterSMART)**

Patrick-Henry-Village: PHVision

- „agiles“ Projektteam aus Fachleuten und MitarbeiterInnen
- Leitung: Geschäftsstelle Bahnstadt (GeBa), Internationale Bauausstellung (IBA)

Handlungsfeld 1b: Problemlösungen für akute Themen



Foto © Christine Gebler

Beispiel: Workshop „Abschleppmaßnahmen verkehrswidrig geparkter Kfz“

Problem-beschreibung **Abschlepp-Modell**

Verfügbarkeit:

- man muß oft mehrere kontaktieren
- manchmal bekommt man niemand

2018
65 - 4 Abschlepper auf der Liste

39 - 3. - Hauck → Fokus: ADAC

86 Teile
33 - 2. - Knipschild → kommt gelegentlich (Angebot vorliegen)

1. - Buddensick → Altstadt nicht → erkannt

4. - Bokarrosos → sehr unzuverlässig, alles Tag, häufige Beschädigungen

700 Abschleppfälle

dav. 383 GVD
 Marktmeister
 KOZ
 Polizei
 Leasefahrer

} H. Lugert ZfF (letz 6 Wb.)

- Marktmeister: haben kein CWI to go → Sammelanzeige → Rechtsamt: einzelne Vorwarnung erteilen (bei Krankheit/Urlaub → Vertretung durch privates Unternehmen)

- Preise: 110€ pro normales Verhäng (pauschal) bekommt der Abschlepper von der Stadt HD (inkl. MwSt.)

- Extras: Radrollen (20€), Überquersch (50%-55€), (Übrg. → 100%)
 2,5 → 3,5+

Nachzahlung + 10€
Sonn.- + Feiertagszuschlag (110€) + 30€

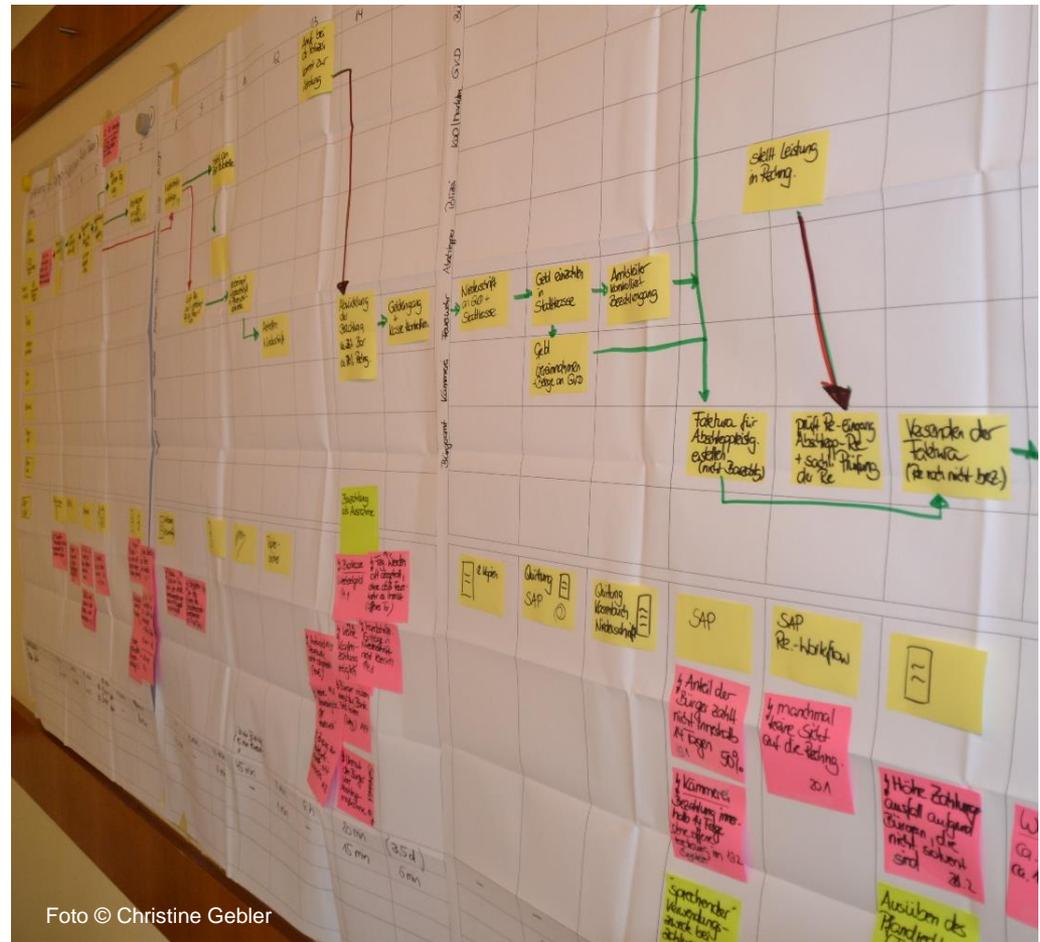


Foto © Christine Gebler

Handlungsfeld 2: „RApp-Haus“ – kreative Räume schaffen



Einrichtung des RApp-Hauses

- Material und Methoden für agiles Arbeiten in Projekten und Workshops
- für die gesamte Stadt buchbar
- Räume für new-work und modernes Arbeiten

Umzug der Abteilung ins EG des Rathauses Herbst 2019

- Offene Bürolandschaft für die Abteilung Strategische Personal- und Organisationsentwicklung, Aus- und Fortbildung
- Anlaufstelle für Auszubildende und Studentinn*en
- Platz für co-working
- Treffpunkt für das Netzwerk
- Workshops, Seminare, Veranstaltungen

Kreativräume

- Schulungszentrum der Stadtverwaltung Raum 040
- Gaisbergstraße 11 seit Dez. 2019
- Rathaus Erdgeschoss ab Herbst 2019



Foto © Christine Gebler

Handlungsfeld 3: Qualifizierung mit agilen Methoden

Führungskräfte
und Beschäftigte



Personal-
vertretung



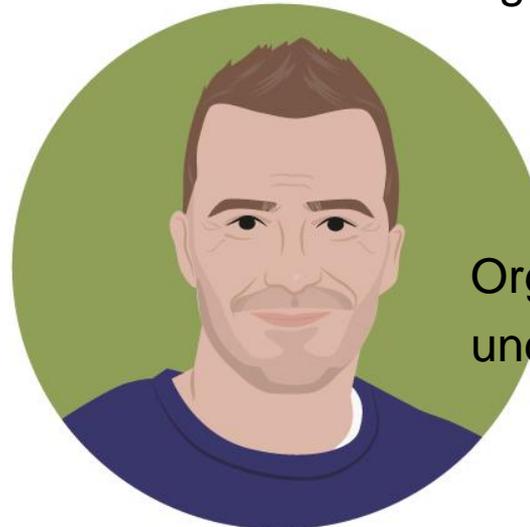
Digitallotsinnen
und -lotsen



Projekt-
leitungen



Organisatorinnen
und Organisatoren



2019/2020: Jeden Monat eine „agile“ Veranstaltung

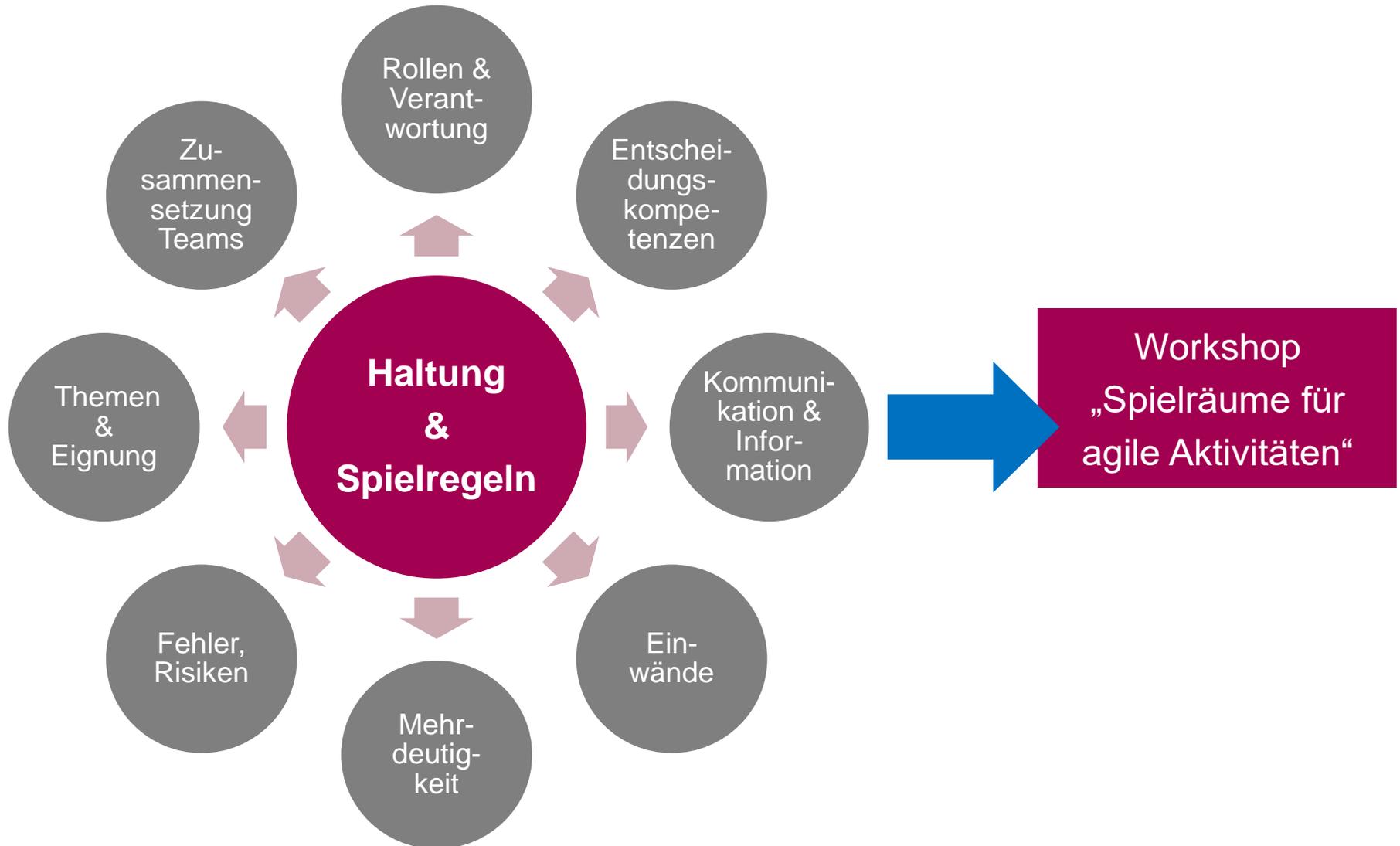
03.06.2019	Führen im Agilen Umfeld für Amtsleiterinnen/Amtsleiter und/oder Stellvertreterinnen/Stellvertreter
06.06.2019, 24.07.2019	Führen im Agilen Umfeld für Abteilungsleiterinnen/-leiter
03.07.2018	Powertraining A: Besprechungen effizient gestalten B: Teamboard/Teamorganisation,
Juli 2019	Vortrag Up-to-Date: Agilität
23.07.2019	Führen im Agilen Umfeld für Amtsleiterinnen/Amtsleiter und/oder Stellvertreterinnen/Stellvertreter
24.07.2019	Zusatztermin: Führen im Agilen Umfeld für Abteilungsleiterinnen/-leiter
21.-22.08.2019	Wissenstransfer/Expert Debriefing
26.09.2019	Powertraining: Reflexion A + B
Oktober 2019	Vortrag Up-To-Date: Digitalisierung
8.-10.10.2019	Design Thinking: evtl. am Beispiel „Öffentlichkeitsarbeit Lebenslagen“
14.-15.10.2019	Moderation trifft Agilität
25.10.2019	Vortrag „Ich komme einfach nicht zu meiner eigentlichen Arbeit“ – Komplexität managen...:
November 19	Hybrides Projektmanagement
Dezember 19	Vortrag – Erfahrungen im PHV-Team
21.01.2020	Powertraining C: Review und Retrospektive D: Selbstorganisation
03.+04.02.2020	Moderation trifft Agilität
11.03.2020	Powertraining: Reflexion C + D

Handlungsfeld 4: Spielräume für agiles Arbeiten entwickeln



Foto © Christine Gebler

Agiles Arbeiten bei der Stadt Heidelberg



Handlungsfeld 5: Rolle und Haltung der Führungskräfte



Foto © Roland Haag

Angebote für Führungskräfte

- Regelmäßige Informationen in der Verwaltungskonferenz
- Workshop Spielräume
- **Führungskräfteklausur im Mai 2019:** Verabschiedung der Vereinbarungen für agiles Arbeiten in Heidelberg (Workshop „Spielräume“)
- Seminare und Vorträge für Amtsleiter*innen, Abteilungsleiter*innen, Stellvertretende
- Auftragsklärung, Beratung in Projekten



Begleitendes Handlungsfeld: (interne) Öffentlichkeitsarbeit

- Gespräche mit Amtsleitungen
- Besuch von Personalversammlungen
- GPR-, DPR-Info
- Infoveranstaltungen für Interessierte
- ...

heinz – interne Mitarbeiterzeitung



Fit ins Jahr 2019
Viele Angebote für eine „Aktive Pause“
S. 12

TITELTHEMA

Hier sprudeln die Ideen

Die Verwaltung setzt zunehmend auf agile Arbeitsmethoden und weicht den ersten Kreativraum in der Gaisbergstraße ein.

S. 6 und 7

„Neues wagen, Altes hinterfragen“



Prof. Dr. Eckart Würzner
Oberbürgermeister

Im Sommer 2017 haben wir uns auf der Führungsebene entschieden, neue und agile Arbeitsformen einzuführen. Für die Umsetzung wurde im Personal- und Organisationsamt eigene neue Abteilung gegründet. Was treibt uns dabei an? Es ist zum einen die rasante digitale Entwicklung. Zum anderen sind es die Vorstellungen der kommenden Generation. Gerade unsere jungen Beschäftigten wollen ihre Ideen direkt einbringen und unsere Verwaltung aktiv mitgestalten. Das wollen wir aufgreifen.

Denn wir stehen zunehmend vor besonderen Aufgaben, für die wir neben bewährten Verwaltungsabläufen auch neue Lösungswege brauchen. Zu diesen Aufgaben gehören beispielsweise Großprojekte wie „Patrick-Henry-Village“. Das ehemalige US-Gelände soll „Wissensstadt von morgen“ werden. Hier wollen wir Zukunft gestalten – Wohnen, Arbeiten oder Mobilität ganz neu denken. Um das zu erreichen, haben wir erstmals ein ämter- und dezernatsübergreifendes Projektteam zusammengestellt, das losgelöst vom Verwaltungsaltag Ideen entwickelt und konkrete Entwicklungsmaßnahmen erarbeitet.

Für solche besonderen Projekte nutzen wir agile Arbeitsformen und Kreativitätstechniken wie „Design Thinking“. Diese Methoden sind geeignet, Anforderungen kundennah zu lösen, neue Dienstleistungen zu entwickeln oder Abläufe zu verbessern. Dabei geht es immer darum, für die Bürger die besten Ergebnisse zu erzielen und

Prozesse zu beschleunigen. Agile Methoden helfen, unsere vorhandene Kreativität zu strukturieren und systematisch zu nutzen.

Ich möchte Sie alle ermuntern, sich auf die neuen Arbeitsformen einzulassen, wenn sich die Gelegenheit bietet. Neues wagen und Altes hinterfragen – das führt häufig erstaunlich schnell zu überzeugenden Ergebnissen – und macht zu dem auch noch Spaß. Was „agiles Arbeiten“ bedeutet und was wir damit erreichen möchten, schildern wir Ihnen auf den Seiten 6 und 7 in dieser Ausgabe.

Mit besten Grüßen, Ihr

Prof. Dr. Eckart Würzner
Oberbürgermeister

Mit agilen Methoden zum Ergebnis



Für ein innovatives Heidelberg agil denken und handeln.
Seit August 2018 leitet Christiane Götter die neue Abteilung „Agile Prozesse und Organisationsentwicklung“. Diese sorgt nun für die neue Arbeitserweise in der Verwaltung.
Was sind neue Arbeitsformen für die Stadt Heidelberg?
Christine Götter, stellvertretende Leiterin Personal- und Organisationsamt
Waren sind neue Arbeitsformen für die Stadt Heidelberg notwendig?
Christine Götter, stellvertretende Leiterin Personal- und Organisationsamt
Was ist für 2019 geplant?
Was ist der Unterschied zwischen agilen und klassischen Methoden?
Das Kanban-Board ist ein neues Werkzeug für die agile Arbeitsweise.
Im „Rapp-Haus“ sprudeln die Ideen.
Neuer Kreativraum
Mit dem „Kanban-Board“ alles im Blick
Was ist der Unterschied zwischen agilen und klassischen Methoden?

Gemeinsam in die Zukunft



Das Projektteam für Patrick-Henry Village auf dem Weg zur „Wissensstadt der Zukunft“.
Für einen bei uns lebendigen, die plant sie für die Zukunft erfolgreich zu führen, brauchen wir alle. In der Zukunft werden wir alle zusammenarbeiten müssen.
Projektteam PHV
Auf neuen Wegen zu einem neuen Stadtteil
Der Patrick-Henry Village (PHV) ist ein neues Stadtteilprojekt in der Gaisbergstraße. Das Projektteam für Patrick-Henry Village auf dem Weg zur „Wissensstadt der Zukunft“.
Was ist Design Thinking?
Design Thinking ist ein Prozess, um neue Ideen zu entwickeln und sie in die Praxis umzusetzen.
Was ist Design Thinking?
Design Thinking ist ein Prozess, um neue Ideen zu entwickeln und sie in die Praxis umzusetzen.

Innovative Ideen sind kein Zufall

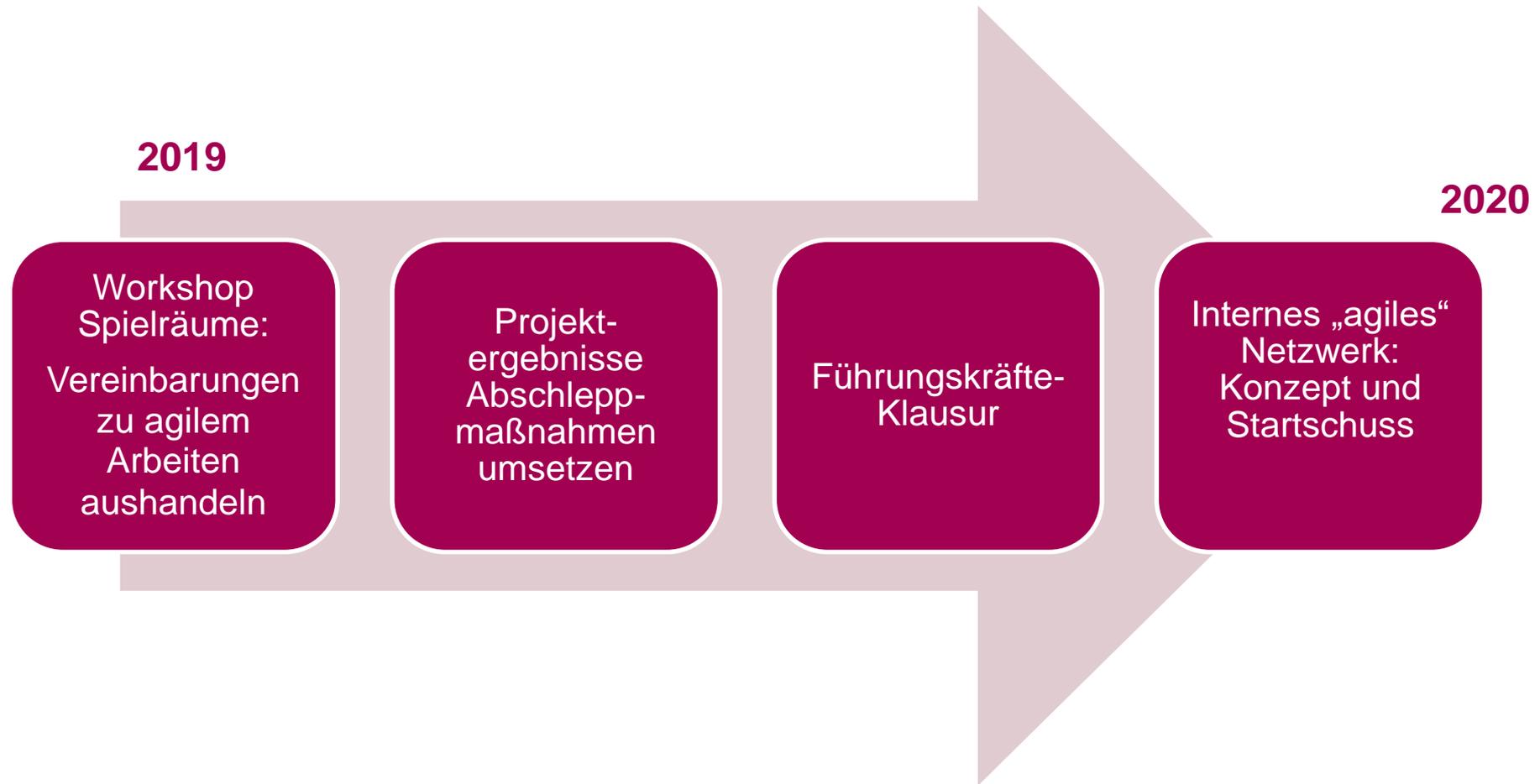


Beschäftigte entwickeln Prototypen für das digitale Bürgerportal
In der Mitte stehen die Kollegen und Kollegen der Stadt überlegen in einem Workshop bei der Stadt Bürgerportal.
Was ist der Unterschied zwischen agilen und klassischen Methoden?
Das Kanban-Board ist ein neues Werkzeug für die agile Arbeitsweise.
Im „Rapp-Haus“ sprudeln die Ideen.
Neuer Kreativraum
Mit dem „Kanban-Board“ alles im Blick
Was ist der Unterschied zwischen agilen und klassischen Methoden?

Bisherige Erfahrungen

- klare Statements des Oberbürgermeisters mobilisieren und fördern das Interesse
- Führungskräfte und Personalvertretung exklusiv und stetig informieren
- Bereiche mit Handlungsdruck fragen Angebot nach
- konkrete Ergebnisse überzeugen auch große Skeptiker
- eine Reihe von MA haben ein großes Bedürfnis, kreativ zu arbeiten
- Kreativräume machen neugierig
- Presse- und Öffentlichkeitsarbeit ist Partner im Veränderungsprozess

Die nächsten Schritte...



Danke für Ihr Interesse! Zeit für Fragen...

Roland Haag, Christine Gebler

Stadt Heidelberg
Personal-/Organisationsamt
Marktplatz 10
69117 Heidelberg

Tel. 06221 58 11600
roland.haag@heidelberg.de
christine.gebler@heidelberg.de

Fotos und Grafiken, soweit nicht anders genannt © Stadt Heidelberg