

Agiles Arbeiten bei der Stadt Heidelberg

Christine Gebler, Personal- und Organisationsamt
für Forum Agile Verwaltung, Nordkonferenz Berlin
24. Oktober 2019



Überblick

- Warum will die Stadt Heidelberg agiler werden?
- Unser Verständnis von agilem Arbeiten
- Welche strategischen Handlungsfelder haben wir entwickelt und wie sind wir in agiles Arbeiten eingestiegen?
- Wie setzen wir die sechs Handlungsfelder um?
- Wie geht es weiter?

Warum will die Stadt Heidelberg agiler werden?



Entscheidung in 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 in enger Kooperation mit der Abteilung Organisation und Personalwirtschaft

Unser Verständnis von agilem Arbeiten

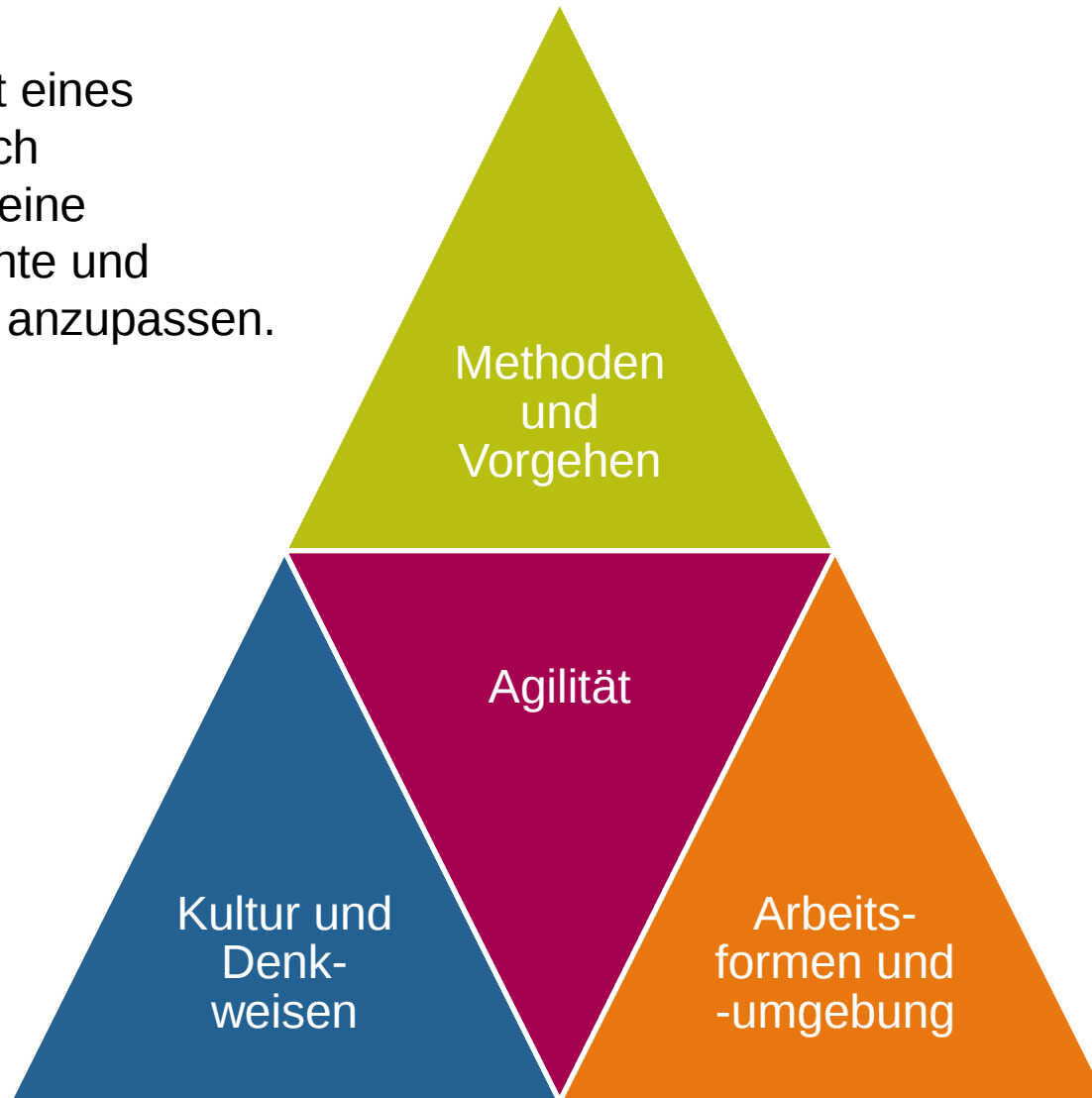
Wo & agiles Arbeiten?

es hilft,
schnell handlungs-
fähig zu
werden

es gene-
Nutzen
Bürgerinnen
B

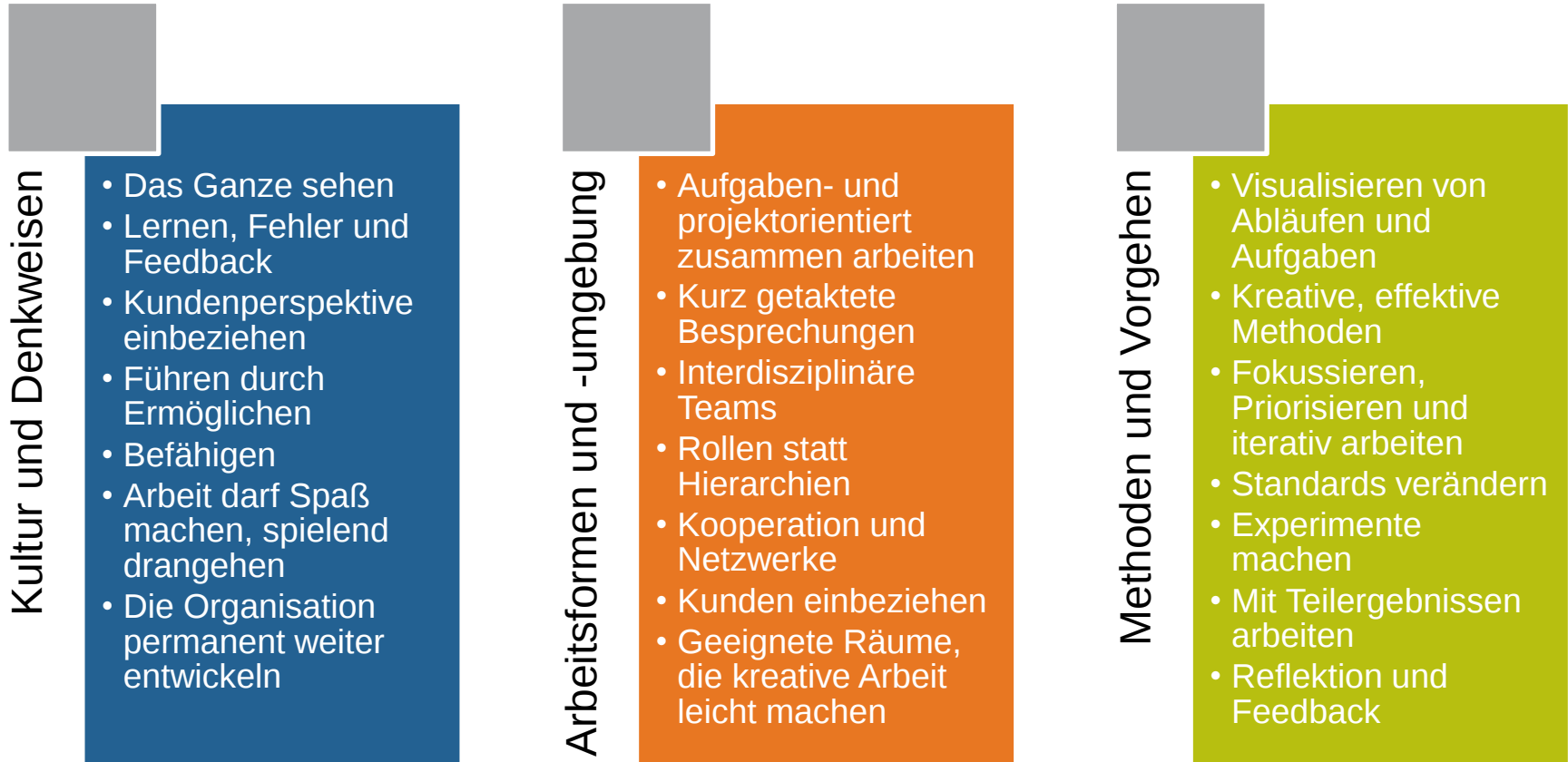
Agilität als Veränderungsprozess

... ist die Fähigkeit eines Unternehmens, sich kontinuierlich an seine komplexe, turbulente und unsichere Umwelt anzupassen.



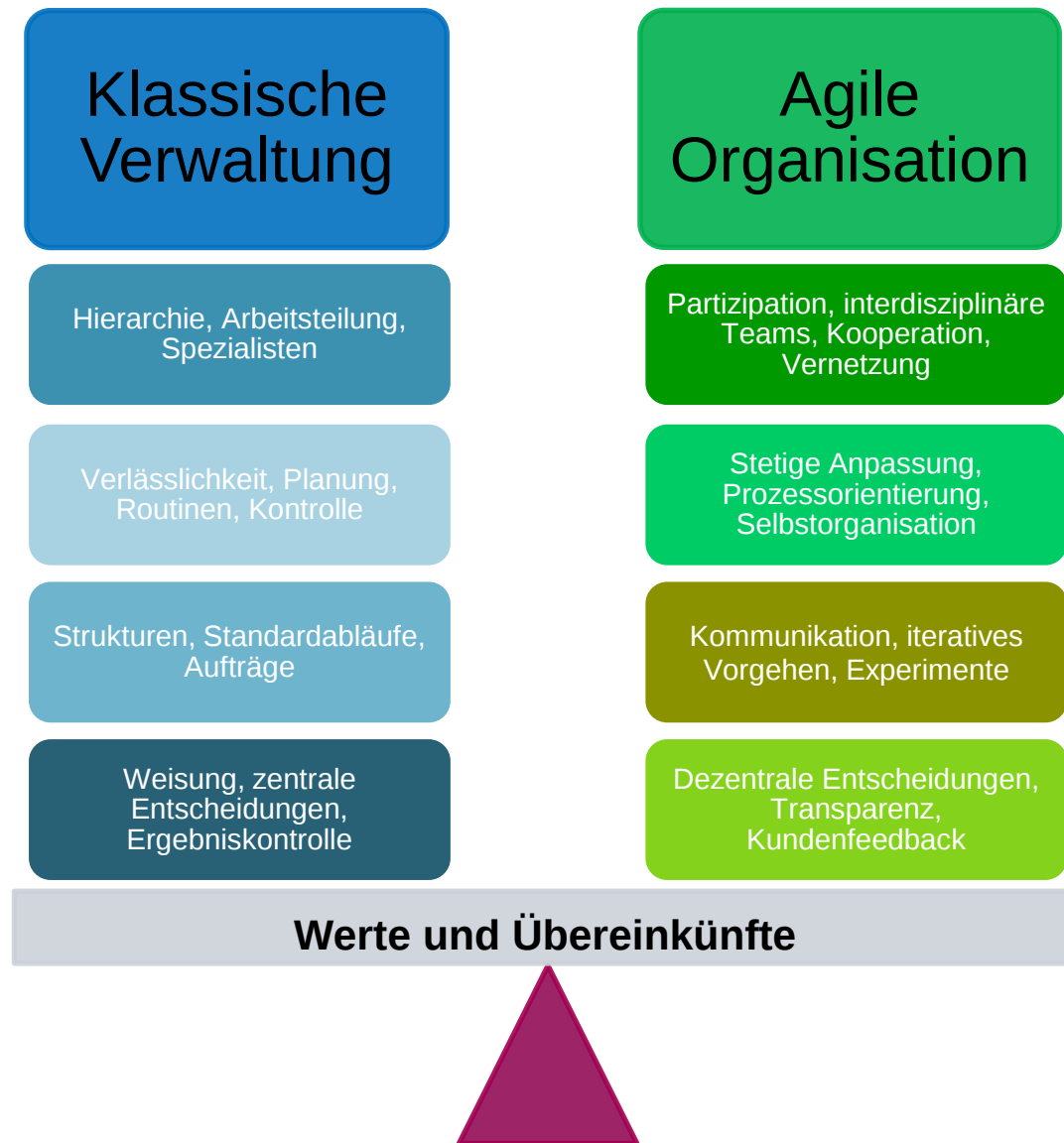
Was verbirgt sich hinter „agil arbeiten“?

Quelle: synexa consult



Agil arbeiten bedeutet nicht:
einfach drauf los, noch mehr Besprechungen, chaotisch, unstrukturiert ...

Unsere Entscheidung: von beiden Kulturen das Beste nutzen ...



Strategische Handlungsfelder → Einstieg ins agile Arbeiten



Sechs strategische Handlungsfelder 2018/2019

seit III. Quartal 2018

Projekte und
ausgewählte
Themen agil
bearbeiten

seit III. Quartal 2018

Kreative Räume
schaffen

seit IV. Quartal 2018

für Agilität
qualifizieren

Workshop
„Spielräume für
agile Aktivitäten“

13. März 2019

Führungskräfte –
Klausur 2019

17./18. Mai 2019

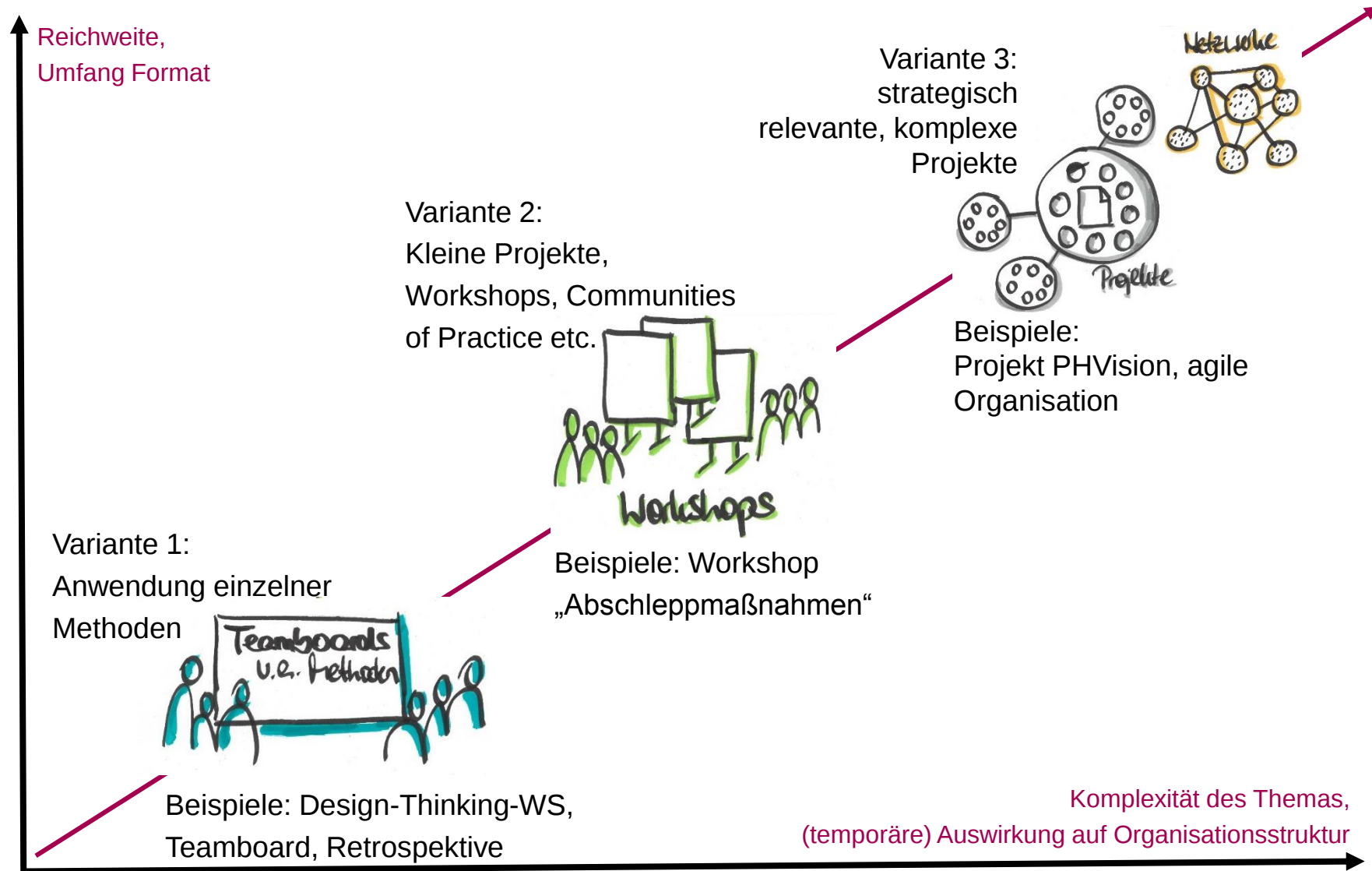
Netzwerk „Agile
Stadt
Heidelberg“

Kick-off
20. November 2019

Wie geht es weiter?

Aktivitäten 2020 in Planung

Mögliche Formen agilen Arbeitens



Werkzeugkasten für Projekte



Wie setzen wir die sechs Handlungsfelder um?

FEUERWEHR

1 Projekte und Themen agil bearbeiten

2b Entscheidungen

Hierarchie und Rollen

OBERBÜRGERMEISTER BÜRGERMEISTER	LEITUNGEN ÄMTER, REFERATE, STABSTELLEN, BETRIEBE	MITTLERE FÜHRUNGSEBENE	MITARBEITERINNEN / MITARBEITER	PERSONALVERTRETUNG
... (Stichpunkte) ...	... (Stichpunkte) ...	... (Stichpunkte) ...	... (Stichpunkte) ...	... (Stichpunkte) ...

Rolle im agilen Framework

Haftung?

Verantwortung

keine Ergebnisse

Schulung

Prinzip 2: Gestaltungsempfehlungen

... entwickeln, beschaffen! ... erhalten!

Regelungen / d. Entwurfs-
planung in Übersichten -
spez. Themen, die
nicht Teammitglied
ist, priorisieren

Kontrolle, Absprache
der Bestimmung
durch ein Teammitglied
mit: Vorgesetzten, Kollegen,
Kunden, Team

Klare Festlegung
der Verantwortlichkeit
für das Teammitglied

Festlegung, wer
Gestaltung / d. Team
Verantwortung trägt

Fortentwicklung der Best-
answers für agile
Teams (Entwickler, PM,
mit anderen Ressourcen
angewiesen)

Verantwortung zw.
Teammitglied & Vorgesetzter
- Aufgaben / Verantwortlichkeiten
- Kompetenzen / Qualifikationen
- "Schnittstellen" / "Beratung"

keine
Denkverbote

... entsorgen!

kein hierarchischer
"Unterstützungscharakter"
(Hilfsrolle des Teams,
nicht eine Rolle)

Kein Störfaktor
- ist nicht Bestandteil
des Teams / der
"Agilen" sondern durch
Agile / DevOps in
DKV ...

Beispiele für die Varianten agilen Vorgehens

Einzelne Methoden

- Timeboxing,
- lean coffee
- Teamboards
- Personas, Design-Thinking

Digitale Zukunftskommune@bw.de/MAsH

- **Bürgerportal** – der einfachste Weg zum Service
 - Design-Thinking-Workshop Oktober 2018
 - Entwicklung eines Chatbots II. Quartal 2019
- **Digitallotsen**
 - Personas entwickelt
 - Städtisches Netzwerk im Aufbau
 - Qualifizierung mit u.a. agilen Themen über drei Jahre
- **Mobiles Medien- und Digitallabor**
 - Personas entwickelt, Design-Thinking-Workshop April 2019
- **(WinterSMART)**

Kleine Projekte

- Abschleppen von Kfz: Interdisziplinäres Team zur Neukonzeption der gesamten Abwicklung: Ablauf, Unternehmen, Stellplätze, Gebühren
- Mitarbeiterengagement für Klimaschutz

Patrick-Henry-Village: PHVision

- Projektteam aus Fachleuten und MitarbeiterInnen

Projektteam PHVision

Projektteam Patrick-Henry-Village – Wissensstadt der Zukunft

- Leitung: GeBa
- interdisziplinär zusammengesetztes Team
- Qualifizierung der Projektleitung mit Scrum und Einsatz agiler Methoden (z.B. Retrospektive)



Das Projektteam PHV begleitet Patrick-Henry-Village auf dem Weg zur „Wissensstadt der Zukunft“. (Foto Stadt Heidelberg)

Workshop „Abschleppen verkehrswidrig geparkter Kfz“

interdisziplinäres Team aus den beteiligten Ämtern 11, 15, 20, 30, 37, 81

Ende 2018

Phase 1

Problem,
Auftragsklärung
und Vorbereitung
Projekt

29./30. Januar & 30. April 2019

Phase 2

Workshops:
Analyse,
Entwickeln von
Vorschlägen,
Entscheidung

seit Mai 2019

Phase 3

Realisierung,
Qualitätssicherung
und Retrospektive



Ablauf

- Ist-Aufnahme,
- Ist-Analyse
- Ideensammlung
- Lösungen entwickeln
- Entscheidungsvorschlag
- Entscheidung

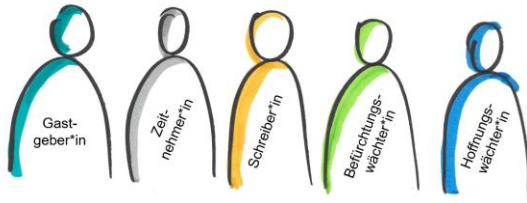


„Schweizer Taschenmesser“ für den Alltag: kleine Methoden mit Sofortwirkung

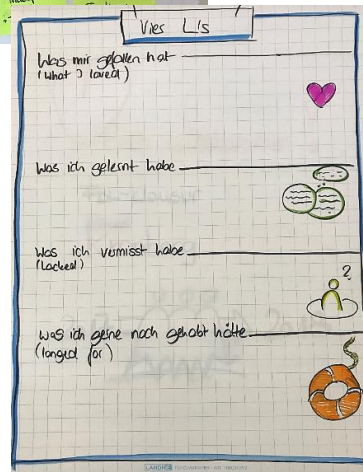
Workshops



Teamrollen



Besprechungen



Teamorganisation



„Personas“

Bürgerinnen
und Bürger –
Nutzende
des digitalen
Bürgerportals



Digitallotsinnen und –lotsen



Bürgerservices/Bürgerportal: Persona 4 Prof. Dr. Holger von.../Heidelberger



Name: Holger
Alter: 55 Jahre
Persönliche Eigenschaften, Hintergrund: Akademiker: Prof. Dr. von ..
ungeduldig, fordernd, eloquent
Wie sieht er/sie aus? graue Schläfen, dunkle, grau durchsetzte Haare,
Seitenscheitel, Brille mit dunklem Rand, 10-Tage-Bart, hager, sportlich, legerer
Anzug
Rolle/Gruppe: verheiratet, berufstätig, 3 Kinder, 3 Kfz, 1 Krad, 1 Angestellter

 Ziel... alles, sofort, am besten von zu Hause, online aber bei Bedarf auch am Wochenende persönliche / telefonische Beratung	 Erwartungen, Anliegen...: erwartet, dass wir seine Bedarfe schnell erfüllen und seine Probleme umgehend beseitigen oder klären (Ausweispapiere, Kfz, Müll, Nachbar Lärm, Parkprobleme..) keine Gänge aufs Amt, Dokumenten nach Hause Vorzugsbehandlung aufgrund Bekanntheitsgrad
 Nutzen... will seine Lebensqualität erhalten und steigern	 Häufigkeit... wenn ihm etwas nicht passt oder er braucht – zu jeder Zeit
 Was Bürgerin mag, was er/sie gut findet, weshalb er gerne kommt... alles aus einer Hand Unabhängigkeit von Öffnungszeiten geringer Zeitaufwand	 Was frustriert, nervt... feste Öffnungszeiten / keine Terminvergabe lange Wartezeiten Gleichbehandlung Unterlagen vorlegen, Angaben machen müssen
 Wie ist das Umfeld? Was spielt noch eine Rolle? Wem erzählt er von seinen Erlebnissen? Stadtteilverein, Stadträte, Familie, Nachbarn	 Wer wird gebraucht? Wer wird beteiligt?... mehrere Ämter kommt alleine, wenn er kommen muss

Kinder und Jugendliche der
Stadtbücherei als Nutzer des
mobilen Medien- und
Digitallabors

Nutzung von Design Thinking



Design-Thinking-Seminar

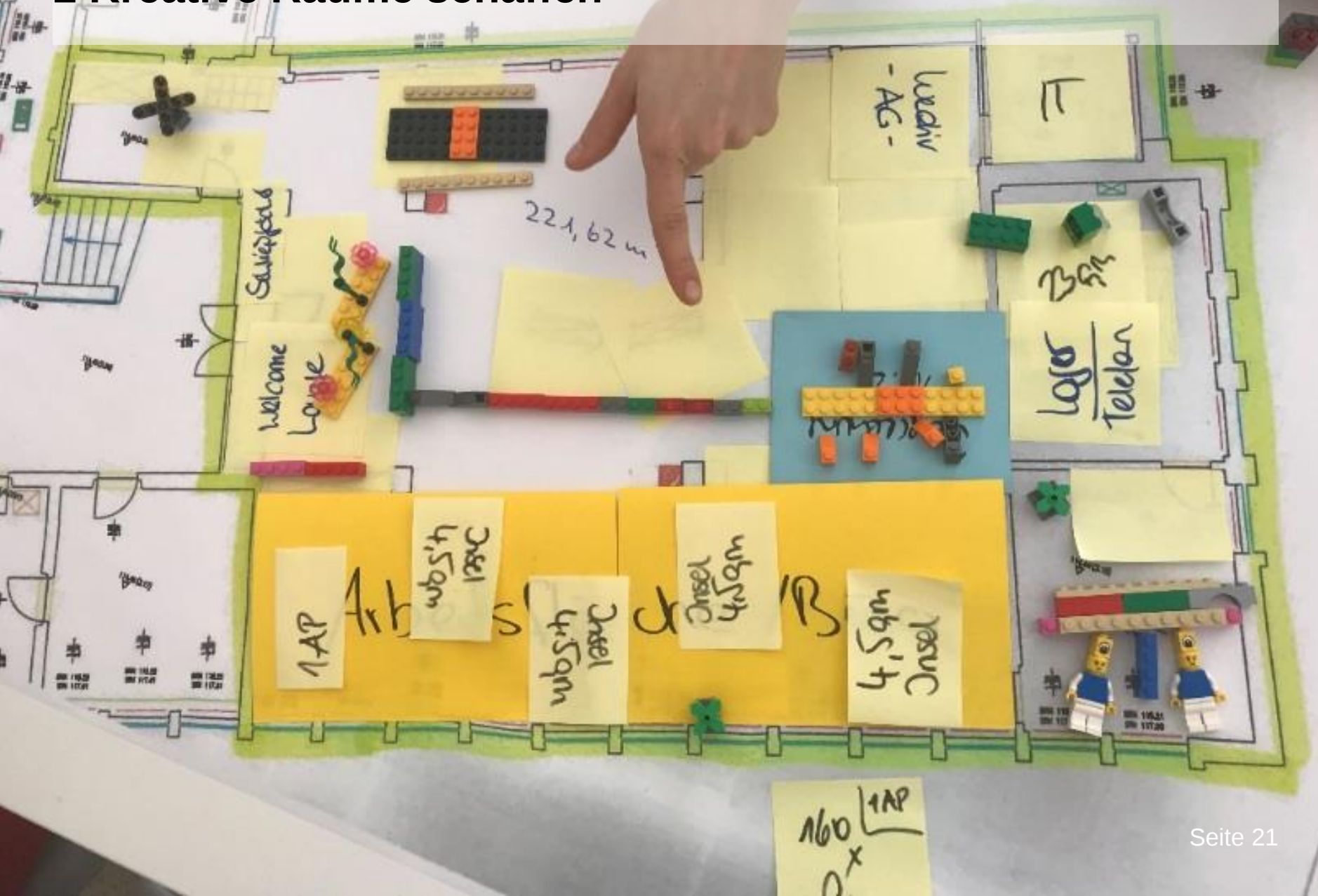
- Entwicklung von Prototypen für
Besprechungsformate bei der Stadt
Heidelberg



Projekt „Digitale Zukunftskommune@bw.de“

- Gestaltung eines Prototypen zur
Entwicklung eines mobilen Digital-
und Medienlabors im April 2019

2 Kreative Räume schaffen



„RApp-Haus“: Konzept für Bürolandschaft im Team entwickelt



Die neuen Arbeitsformen brauchen Flexibilität in der Gestaltung für alle Gruppen und ihre Anforderungen, abseits vom Arbeitsplatz, und die Nutzung muss unaufwändig möglich sein.



Ressourcen stehen zur Verfügung

- Material und Medien für agiles Arbeiten stehen zur Verfügung
- von allen in der Stadt buchbar (outlook: Globales Adressbuch → Ressourcen → Räume → zur Zeit Gaisberstraße 11, Raum 407)

3 Für Agilität qualifizieren



OBERBÜRGERMEISTER
BÜRGERMEISTER



PERSONALVERTRETUNG

(Machtgeber/Mann
geben / offenes
Ergebnis? / bestimmte
Vorstellung?

Heidelberg

315

Fortbildungsprogramm 2019 / 2020

**Fortbildungs-
programm**
2019/2020

www.heidelberg.de



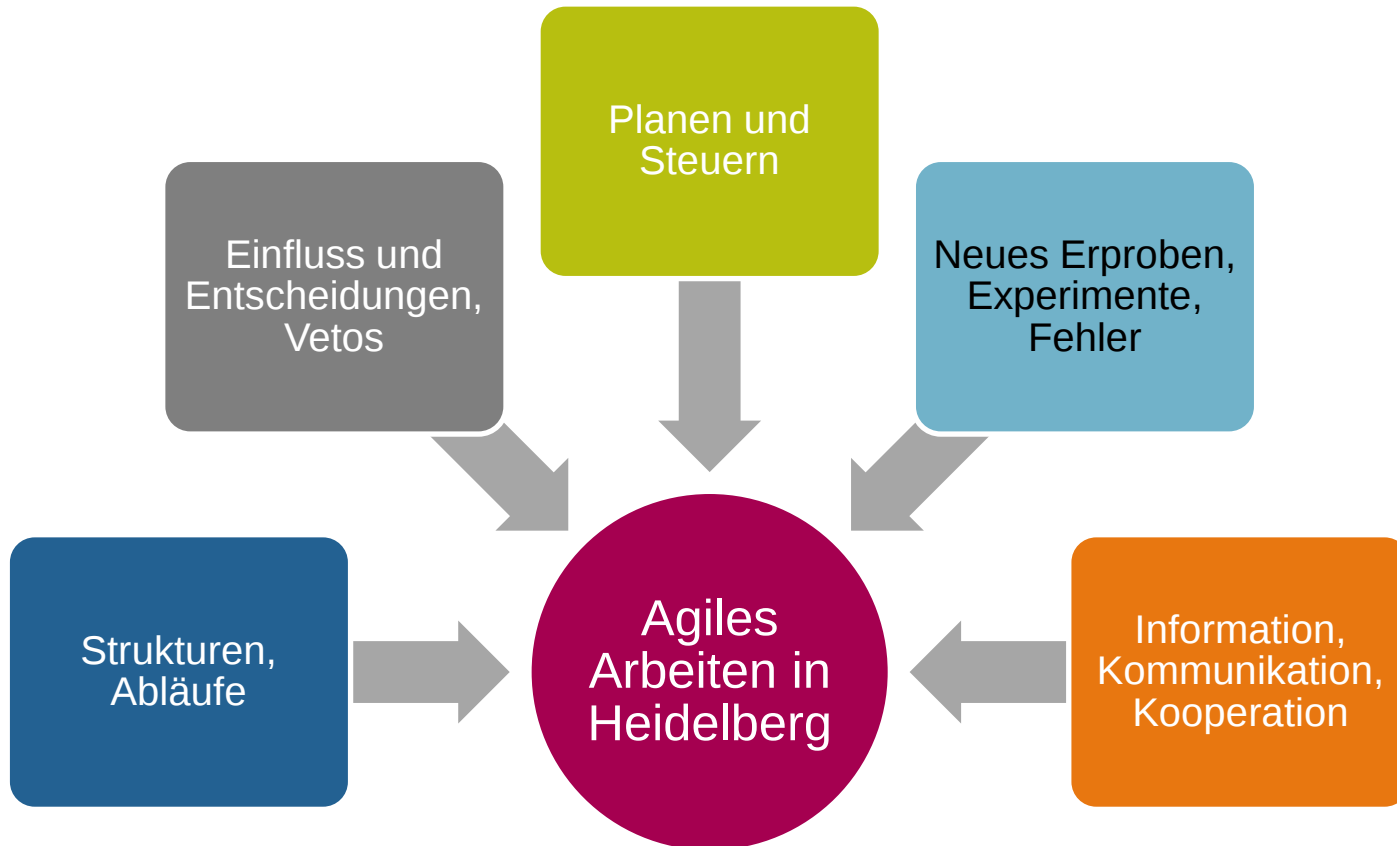
Heidelberg

4 Spielräume für agiles Arbeiten diskutieren



Orientierungsthemen

Wie kann modernes Arbeiten bei der Stadt Heidelberg gelingen?



Wie willkommen ist agiles Arbeiten?

Befürchtungen

Verlust von

- Information, Rückkopplung, Abstimmung
- Macht, Entscheidungsgewalt
- Kompetenz
- Einfluss, Kontrolle
- Übersicht, Transparenz

Aktivitäten

- kein Mehrwert
- Verantwortung, Haftung für Fehler
- viele Beteiligte, aufwändige

Prozesse, Dominanz

- fehlende Ziele, Chaos

Arbeitsbedingungen

- Ressourcen im Amt geschwächt
 - persönliche Nachteile
 - Überforderung, Belastung
 - arbeitsrechtliche Folgen
 - Scheuklappendenken
-

Hoffnungen

- Motivation
- Freiräume
- Kreativität, Spaß bei der Arbeit
- persönliche
Weiterentwicklungsmöglichkeiten
- Lösungsorientierung

Ergebnisse

- Effizienz und Effektivität
- bessere Abläufe
- Kundenorientierung
- höhere Akzeptanz, Interessenausgleich
- Experimente, Fehler bringen Innovation

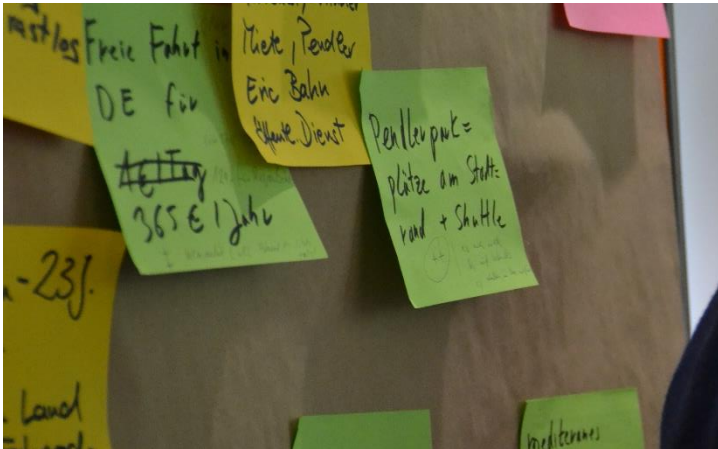
Kultur der Stadt

- evolutionäre Veränderungen
 - WIR, Kooperation und Zusammenarbeit
 - attraktive Arbeitsbedingungen
 - menschliche Augenhöhe
 - Fähigkeiten und Kompetenz vor Status
-

5 Führungskräfte-Klausur Mai 2019



Agil strategische Themen Heidelbergs bearbeiten



- Wie kann Agilität Verwaltung unterstützen – wie kann Verwaltung agile Methoden nutzen? Welche Rollen braucht es dazu?
- Design-Thinking-session
- Projekte zum Klimaschutz auf den Weg gebracht:
 - Mitarbeiterengagement
 - Ernährung und Konsum
 - Bauen und Sanieren
 - Mobilität

6 Agiles Netzwerk initiieren

Aufbau eines agilen Netzwerks

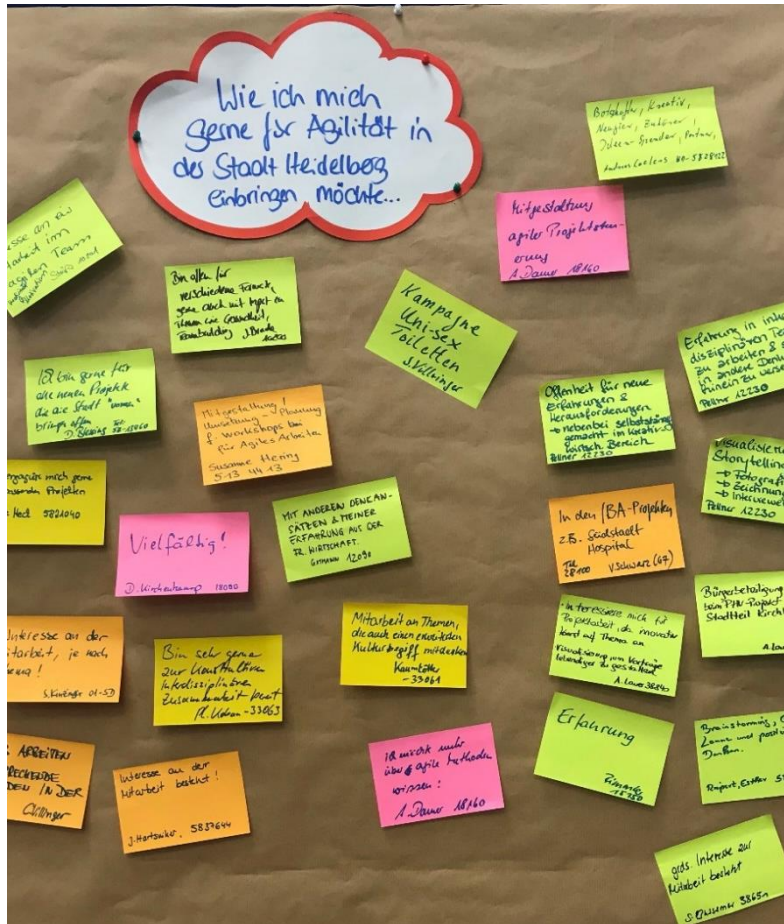


Foto © Christine Gebler

Start: 20. November 2019, 10.00 Uhr mit dem Oberbürgermeister

- aktuelle Themen auf den Weg bringen
- Möglichkeit zu Austausch, Initiative und Umsetzung von Ideen
- kreativ sein, gemeinsam lernen, Erfahrungen sammeln
- peergroups gründen und vieles mehr

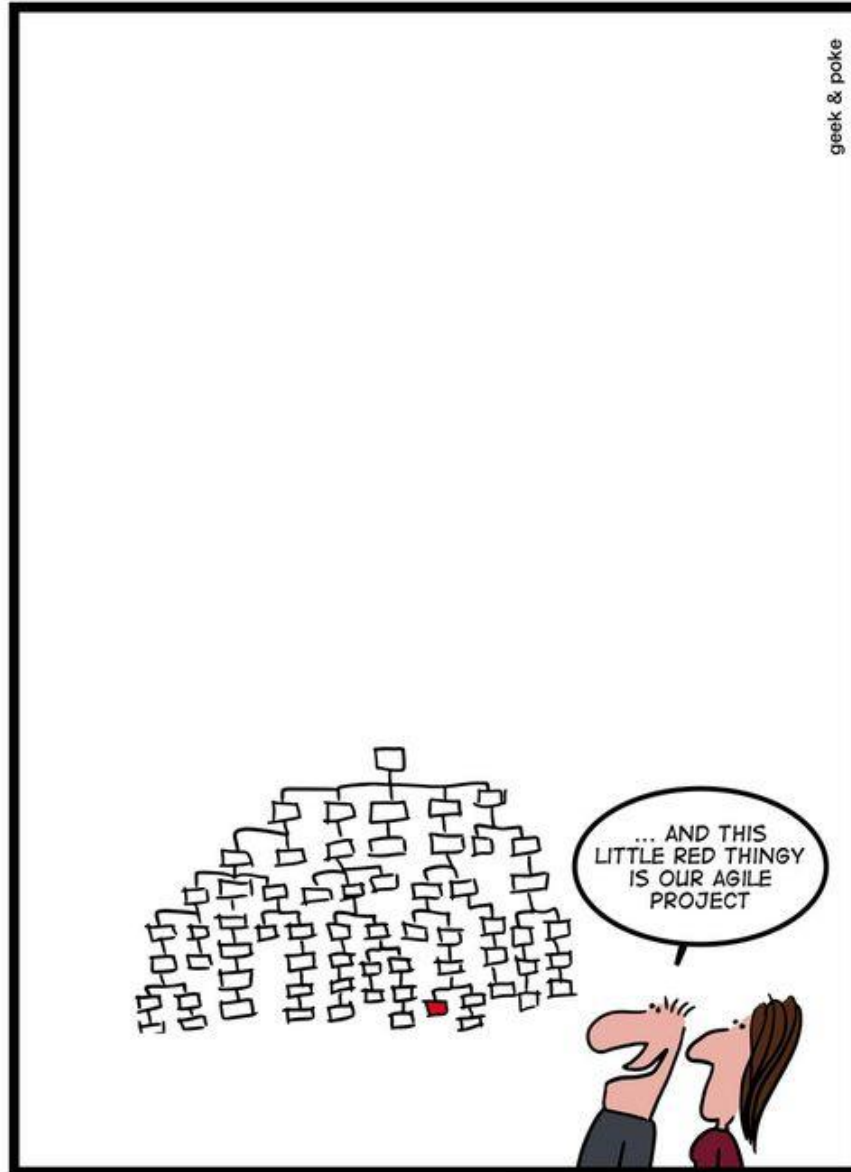
Pilotphase für ein Jahr

Wie geht es weiter?

Themenspeicher

verbessert sich die Steuerung und
Verantwortung
im Leader?

wird die Entscheidung getrie-
ben und Konzepte



Zeit für Fragen ...

Christine Gebler

Leiterin Abteilung Strategische Organisations- und Personalentwicklung

Personal- und Organisationsamt

Stadt Heidelberg

Rathaus, Marktplatz 10

69117 Heidelberg

Tel. 06221 58 11600

christine.gebler@heidelberg.de

www.heidelberg.de

Fotos und Grafiken: Stadt Heidelberg, pixabay, Andreas Henn, Christine Gebler