Forum
Agile
Verwaltung

Welche Kenntnisse braucht ein Digitalisierungsmanager?

Eine Reihe des Forums Agile Verwaltung: „Impulse in der Mittagspause“
11. Januar 2023
„Welche organisatorischen Kenntnisse braucht ein DigiMan?“

Common
Sense
Team

Agenda für heute

Bitte kommt auf‘s Miroboard.

Dort schauen wir uns die Agenda an.

Link:
https://miro.com/app/board/uXjVPzsmxa8=/?share_link_id=251220308709

Traditionelles PM versagt

Orga-Projekte traditionell

Entwurf und Planung

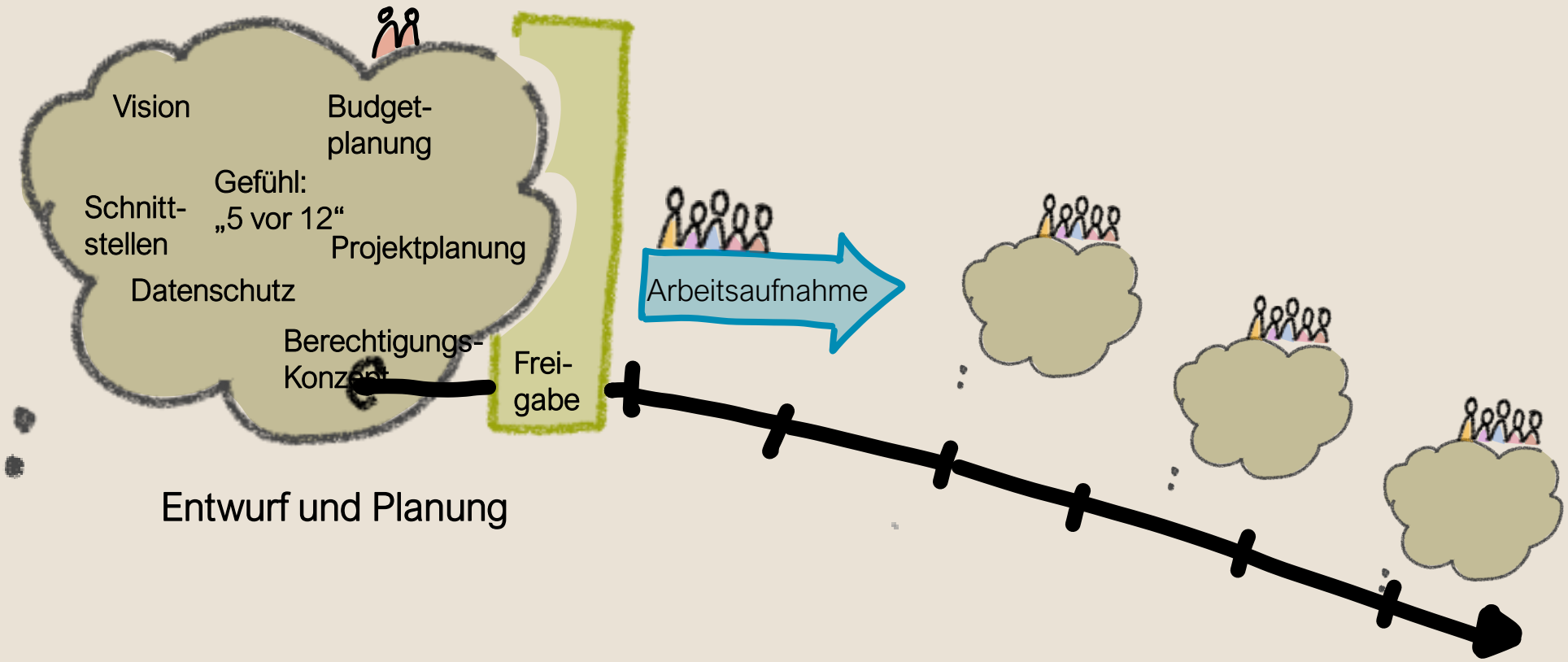
Orga-Projekte traditionell

Entwurf und Planung

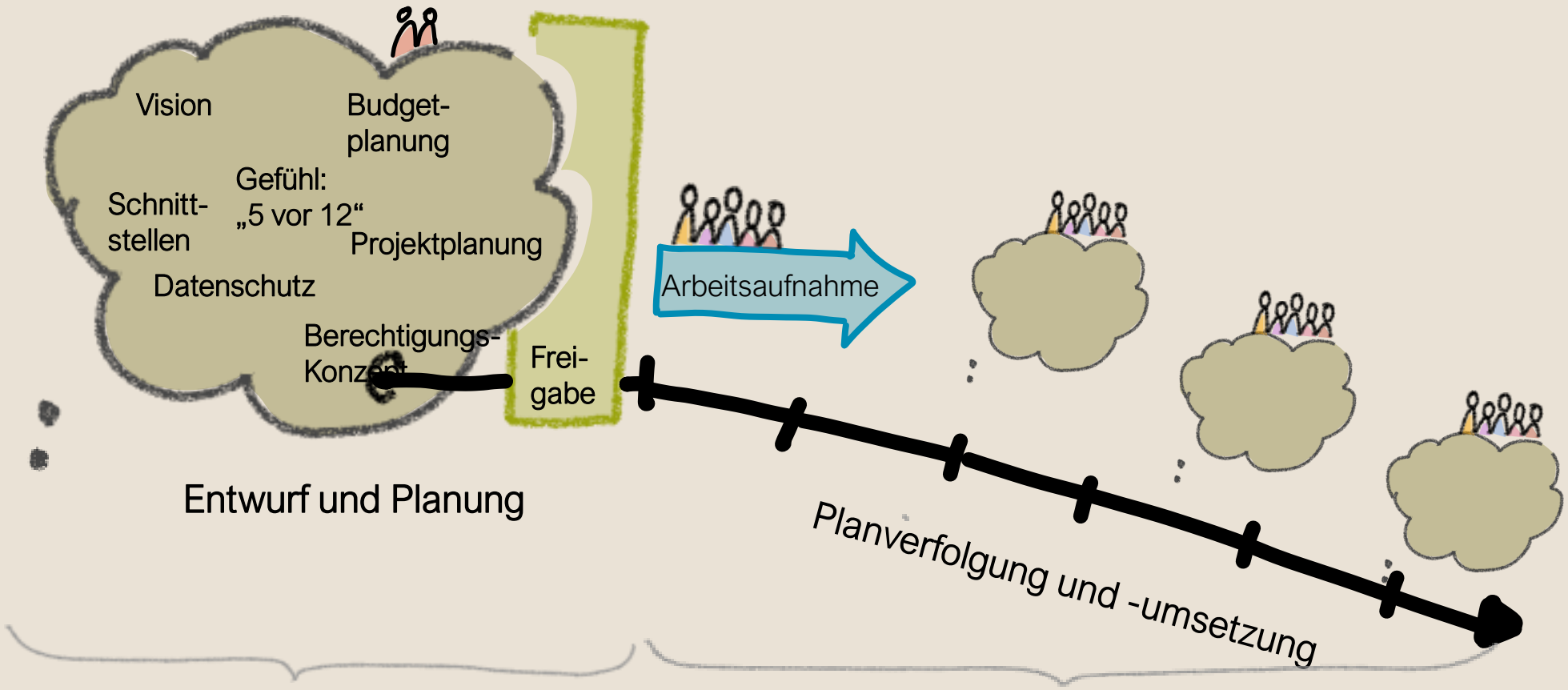
Orga-Projekte traditionell

Entwurf und Planung

Orga-Projekte traditionell



Orga-Projekte traditionell



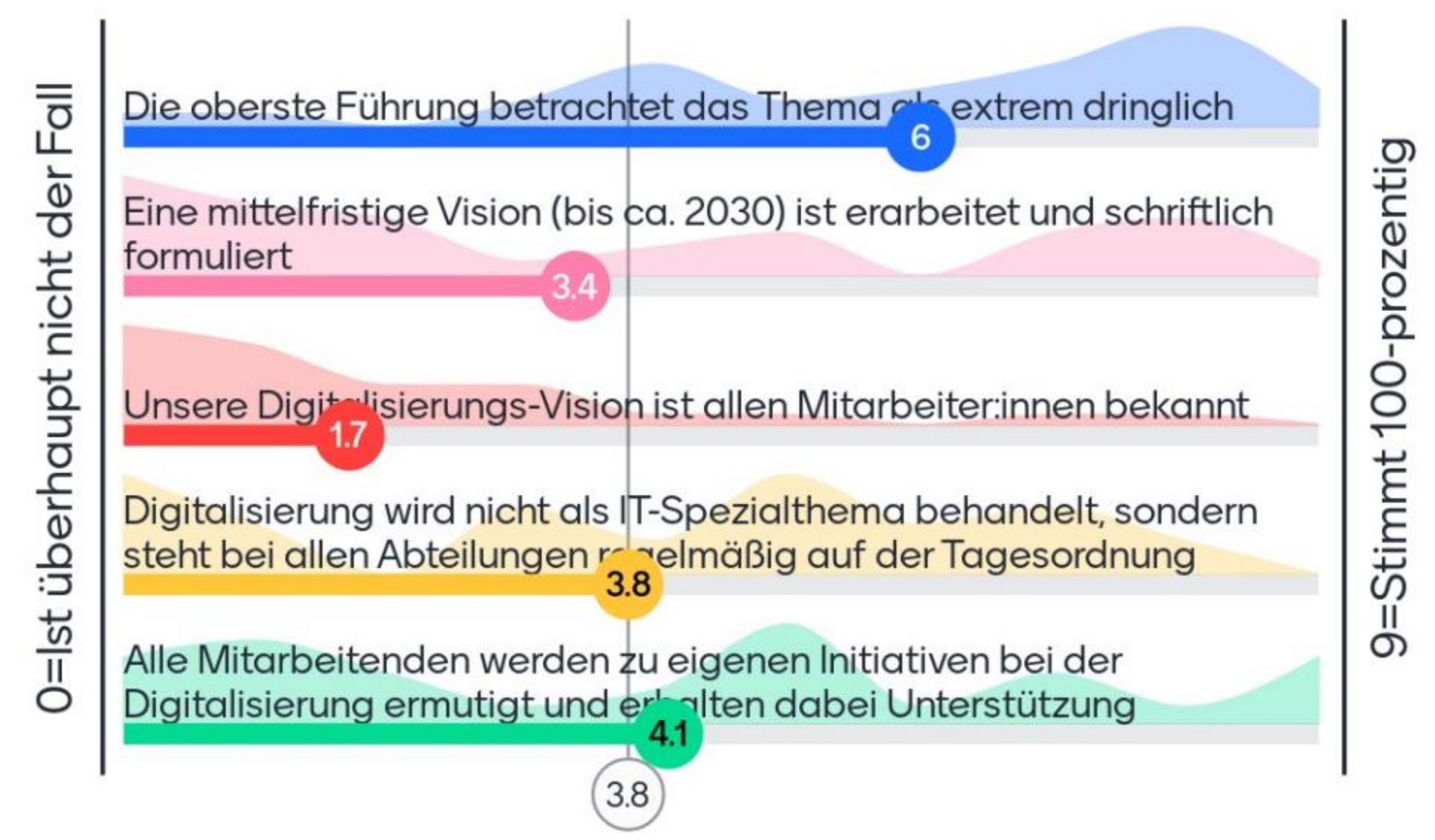
30% der Zeit
80% der Entscheidungen / Weichenstellungen

70% der Zeit
20% der Entscheidungen resp. Anpassungen

Warum das nicht mehr funktioniert

- Niemand – auch keine Führungskraft – kann voraussehen, was man mit den neuen digitalen Werkzeugen in den nächsten 10 Jahren alles möglich sein wird. Wir erleben einen „Gutenberg-Moment“.
- Die Zukunft kann man nur erkunden durch Ausprobieren: etwas anfangen, scheitern, wieder anfangen, besser scheitern.
- Dazu brauchen wir Schwarmintelligenz. Es reicht nicht aus, dass 2% an der Spitze denken und experimentieren und der Rest nur ausführt. Aber für die 98% (z.B. Digitallotsen) ist in den herkömmlichen Vorgehensweisen keine Rolle vorgesehen.

Stand + Perspektiven der Digitalisierung



Die Front-line-Methode

Ein Beispiel der „Front-line-Methode“

Stacie Louks, neue Leiterin der „Abteilung für Verbrauchsteuern und Lizenzen“ in der Stadt Denver, startet eine Verbesserungs-initiative. Die Abteilung vergibt rd. 80 verschiedene Lizenzen. Stacie will etwas gegen die mehrstündigen Wartezeiten der Kunden und die Überlastung der Mitarbeiter:innen tun.

Jede:r der 39 Beschäftigten soll mindestens eine Verbesserungsidee machen, die innerhalb der nächsten sechs Monate umsetzbar ist - ohne großen Bedarf an externer Unterstützung (z.B. durch die IT-Abteilung).

53 Vorschläge gehen ein.

Ein typischer Verbesserungsvorschlag

Die Kunden mussten für ihre jeweilige Lizenz meistens mehrere Formulare ausfüllen. Einige Formulare wurden für verschiedene Arten von Lizenzen gebraucht, z.B. Nachweis eines amtlichen Führungszeugnisses. Jeder Kunde musste die Formulare, die er für sein spezifisches Anliegen brauchte, aus Dutzenden von Stapeln passend heraussuchen.
Das war fehleranfällig. Häufig kamen Kunden an den Schalter - und sie hatten ein Formular vergessen und mussten eine Schleife drehen. Das bedeutete längere Wartezeiten für die Antragsteller und Mehrarbeit für die Mitarbeiter.
Ein Kollege hatte die Idee, die Formulare in Mappen nach Lizenztyp vorzusortieren.

Noch einer

Die Abteilung hatte einen einzigen Kopierer für alle Schalter. Damit sollten ursprünglich Kosten gespart werden. Aber das hieß, dass jeder Mitarbeiter, der eine Kopie machen musste, quer durch den Raum zum Gerät gehen musste. Eventuell mit Wartezeiten, weil sich Schlangen bildeten.
Ein Beschäftigter schlug vor, für jeden Schalter einen Kopierer zu kaufen.

Im Ergebnis aller Verbesserungsvorschläge sank die durchschnittliche Wartezeit der Kunden von 1:40 Stunden auf 7 Minuten (-93%). In den Folgemonaten wurden auch die 7 Minuten noch eliminiert.

Warum „Front-line“?

Gründe für die Effizienz des Vorgehens:

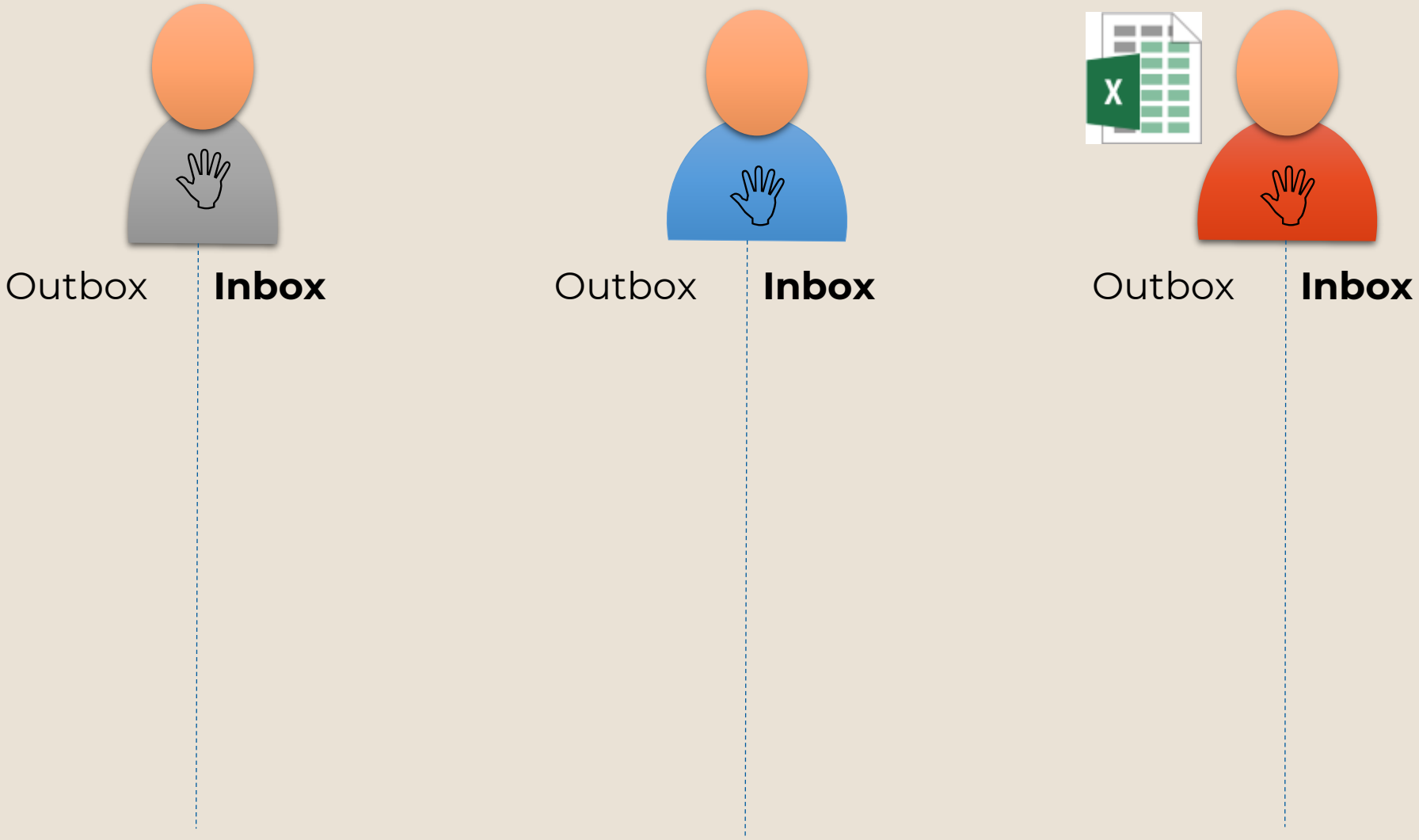
1. Nur die Leute an der „Kundenfront“ sehen die Probleme und können auch Lösungen finden.
2. Die Prozesse sind „von oben“ unsichtbar. Man sieht bestenfalls die Kundenbeschwerden, aber nicht die Ursachen.
3. Oft sind es kleine Lösungen für kleine Probleme. Aber die Probleme treten massenhaft auf und haben deshalb in der Summe große Wirkung.
4. Auch große Top-down-Projekte müssen durch viele kleine lokale Ideen umgesetzt werden.
5. Ergebnis des Vorgehens ist eine lernende Organisation.

Front-line und Digitalisierung

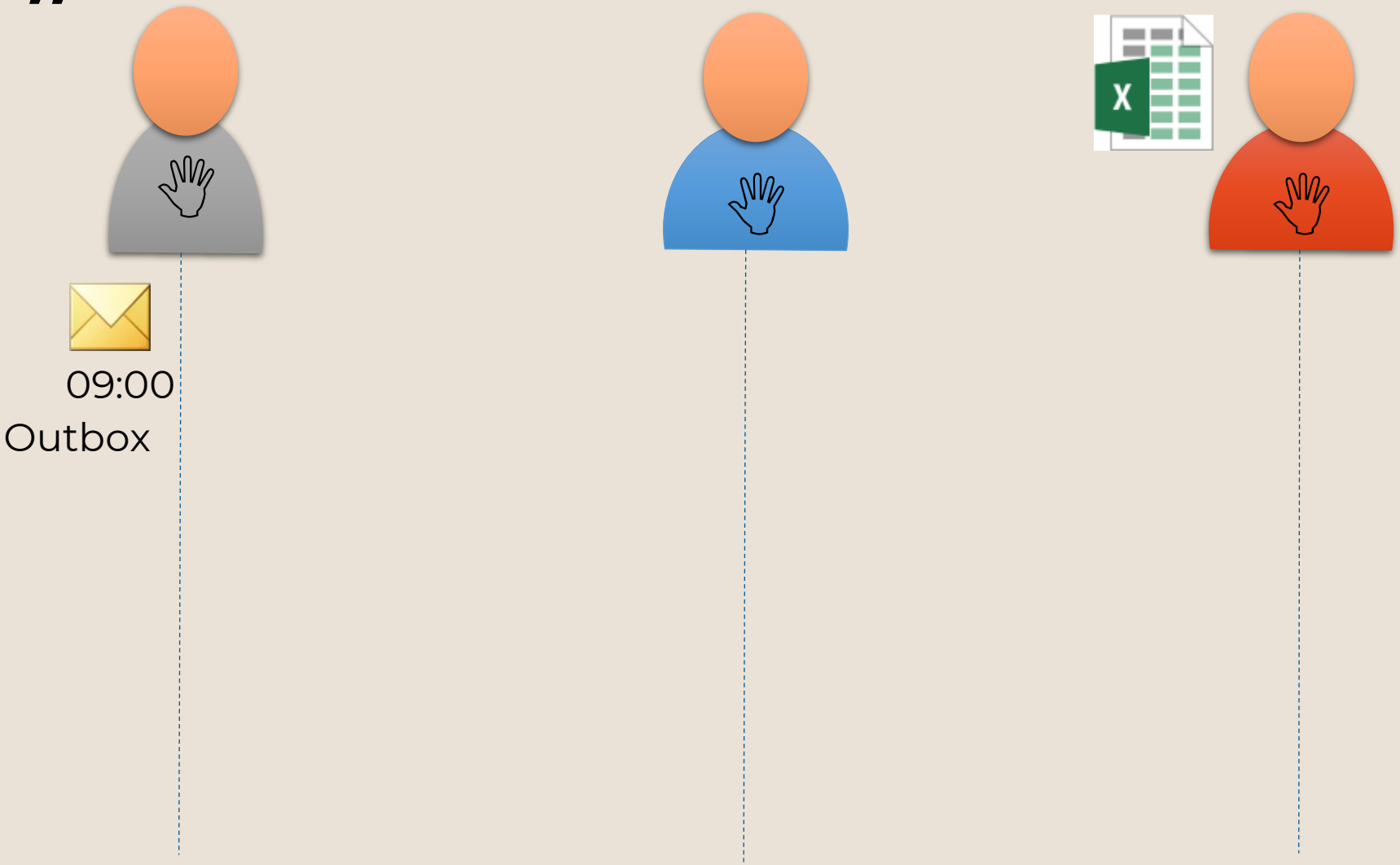
Verbesserungsideen finden

- Was nicht sinnvoll ist: „Top-down denken“.
  „Welche Themen gehören denn alles zur Digitalisierung? Welche schönen Tools gibt es denn und was könnte ich mit ihnen anfangen?“
- Wir digitalisieren nicht um der Digitalisierung willen.
- Sondern wir analysieren aufmerksam unsere Arbeitsabläufe und finden die Stellen, an denen es stockt und hakt.
- Dann überlegen wir mögliche Lösungen und nutzen die digitale Toolbox dafür.

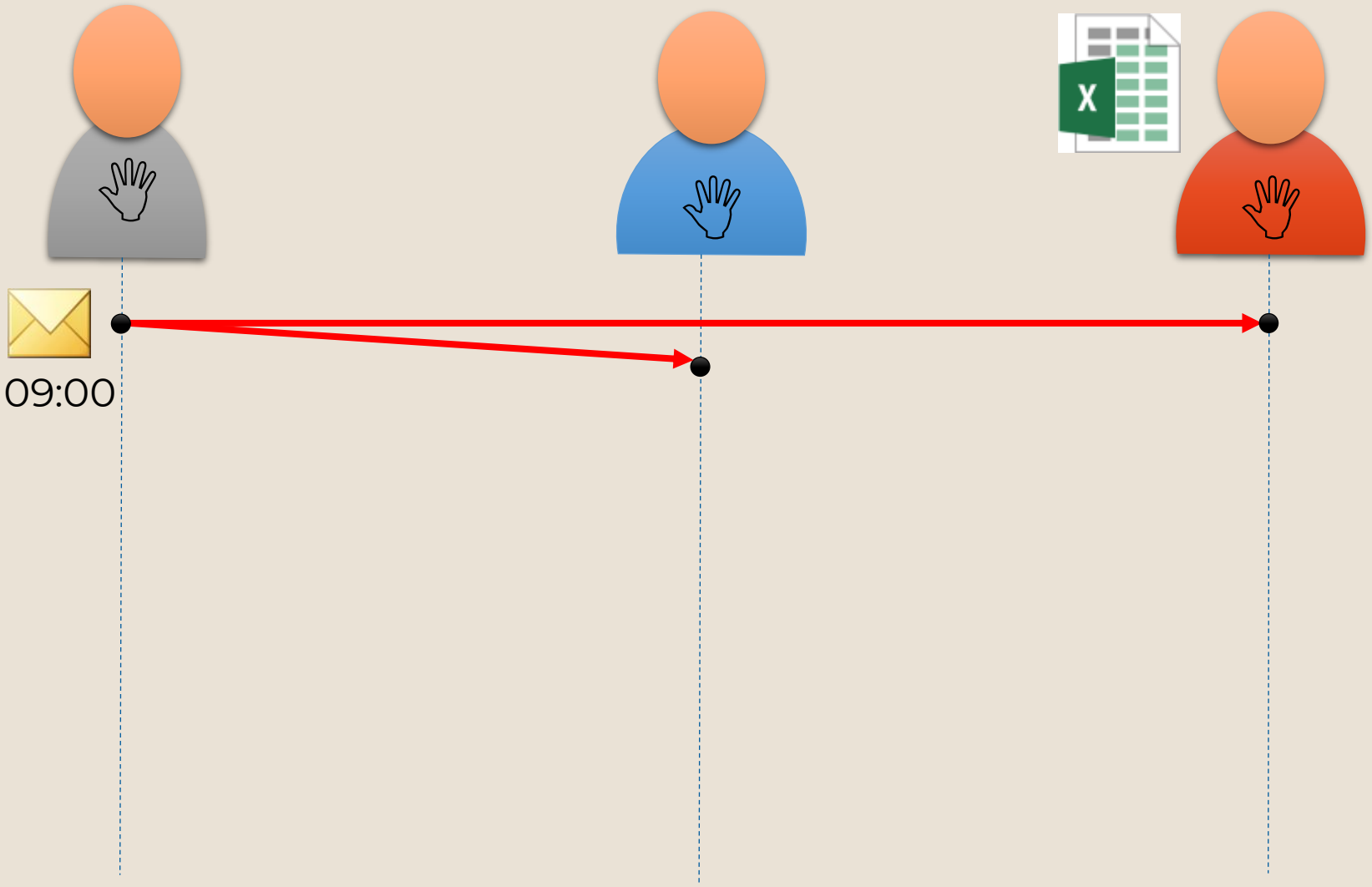
Beispiel: Eine kleine E-Mail-Flut



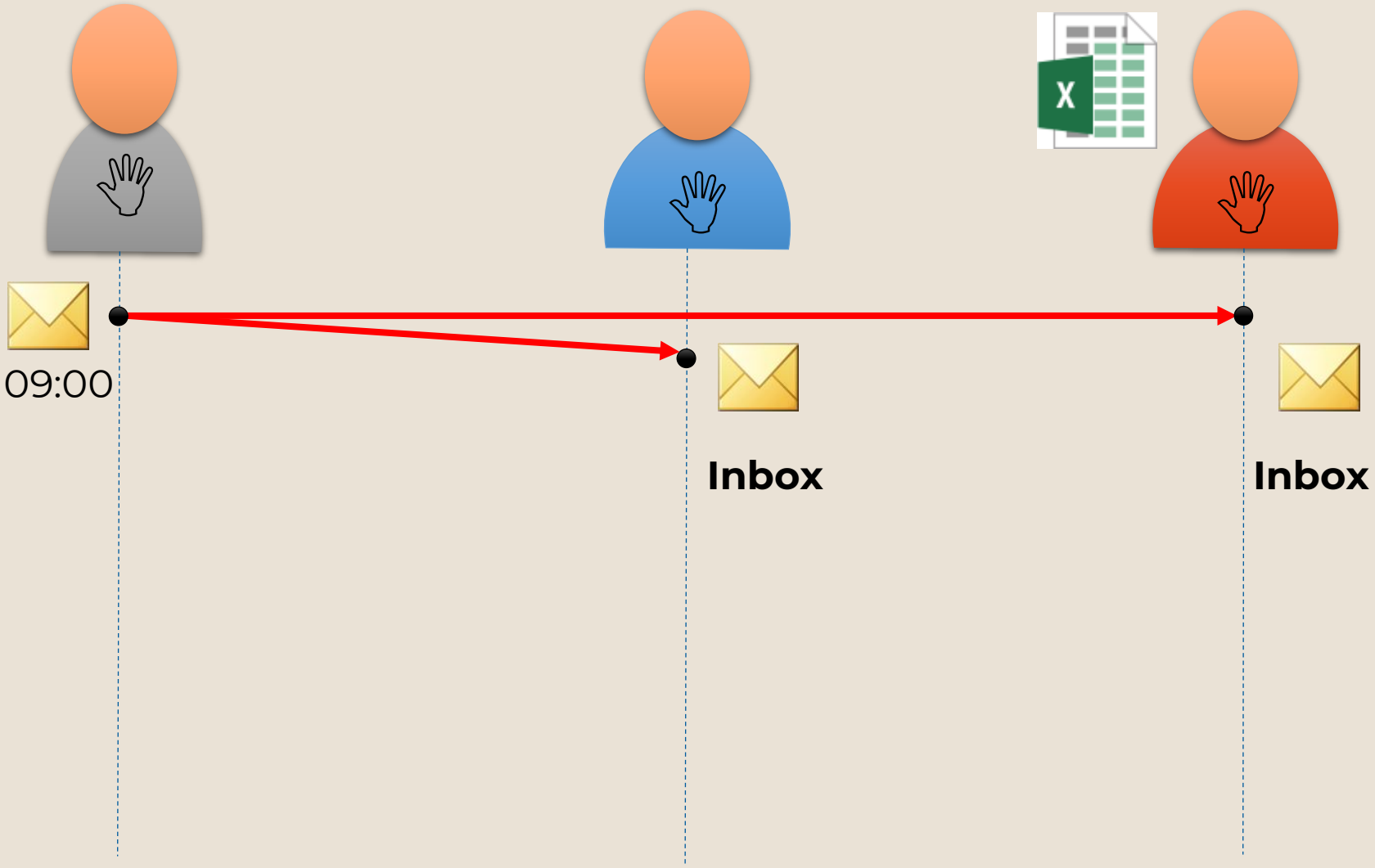
Alice: „*Wer hat den aktuellen Plan?*“



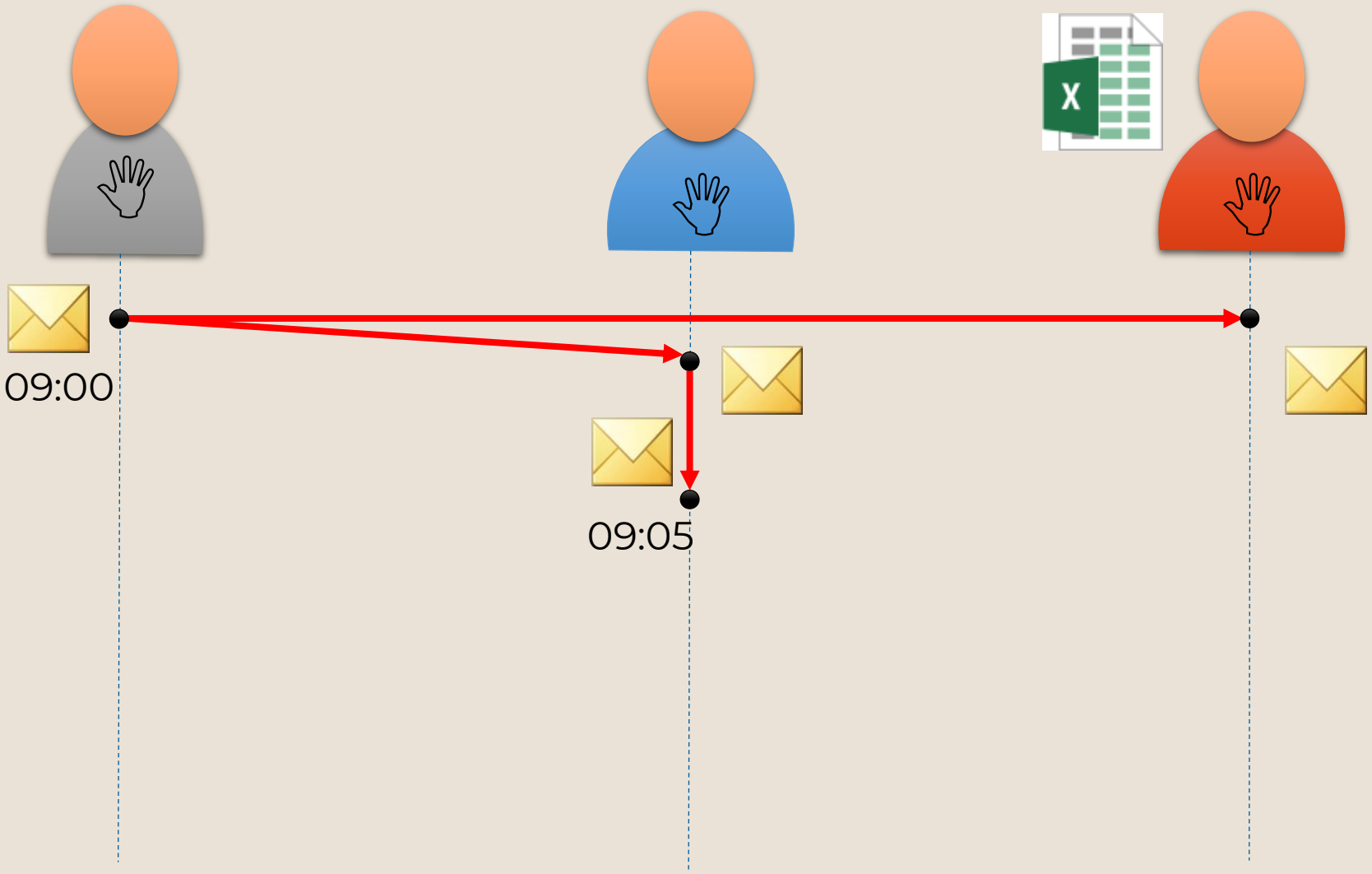
Alice: „*Wer hat den aktuellen Plan?*“



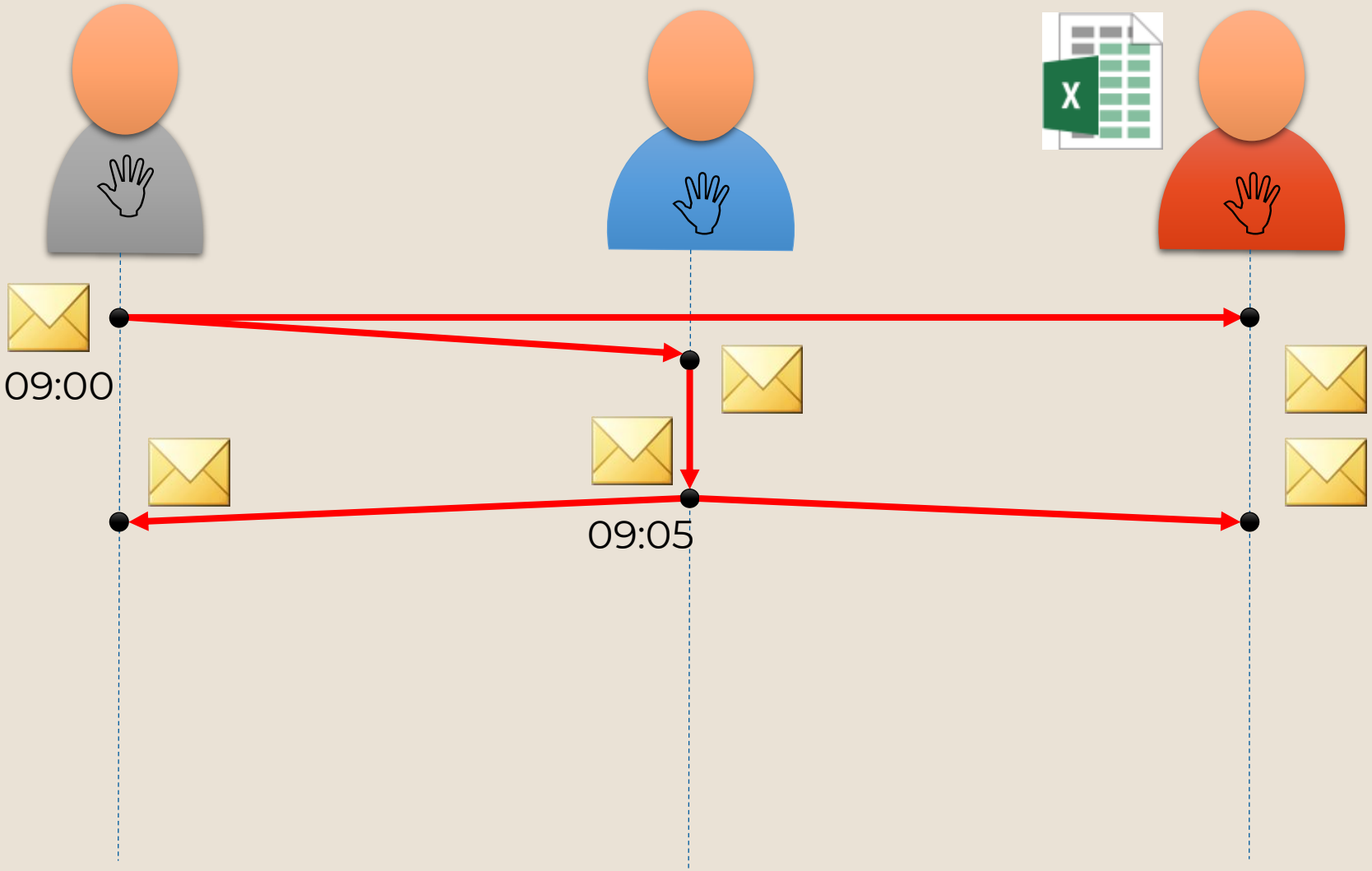
Alice: „*Wer hat den aktuellen Plan?*“



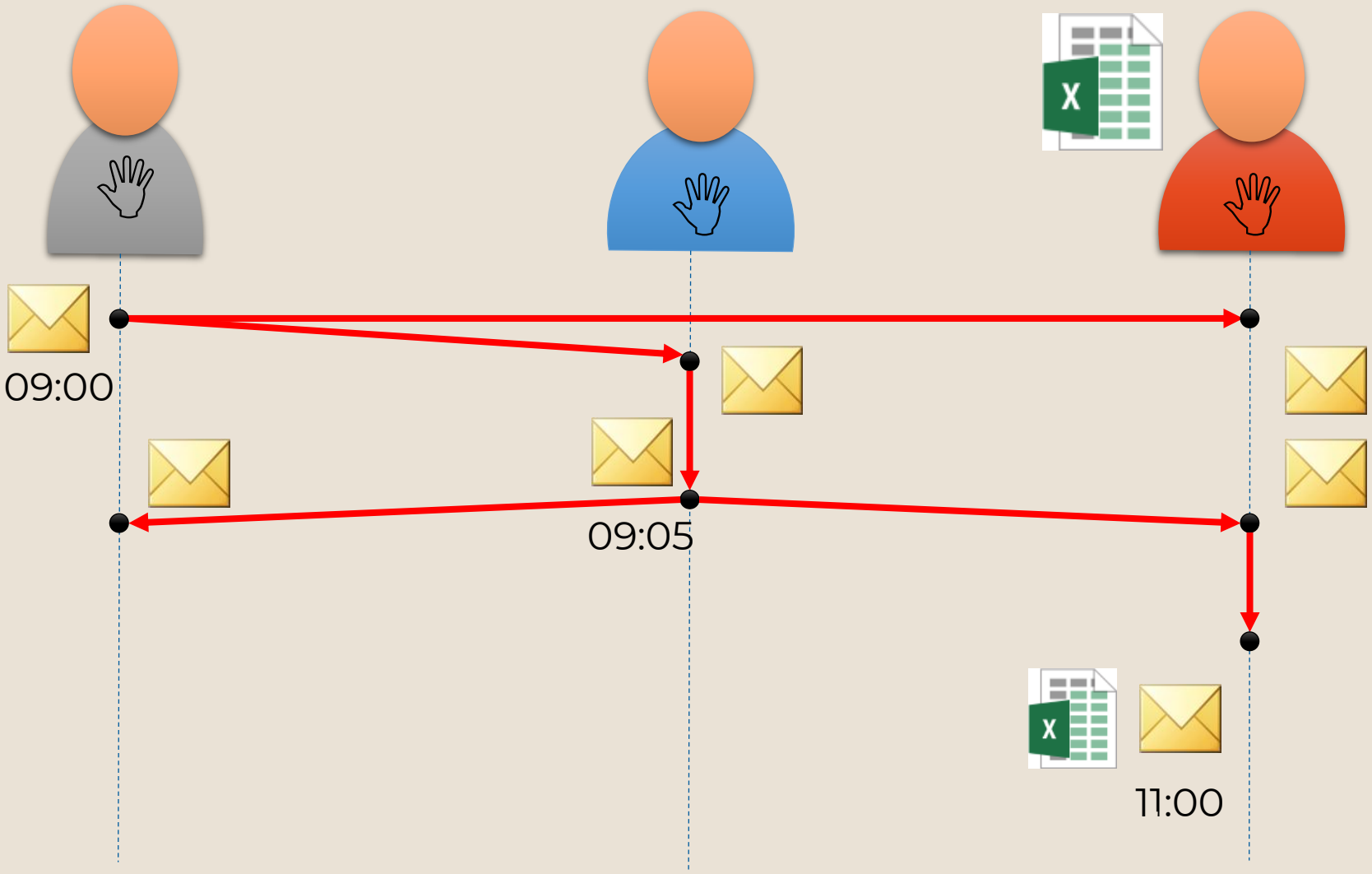
Bob: „*Ich nicht.*“



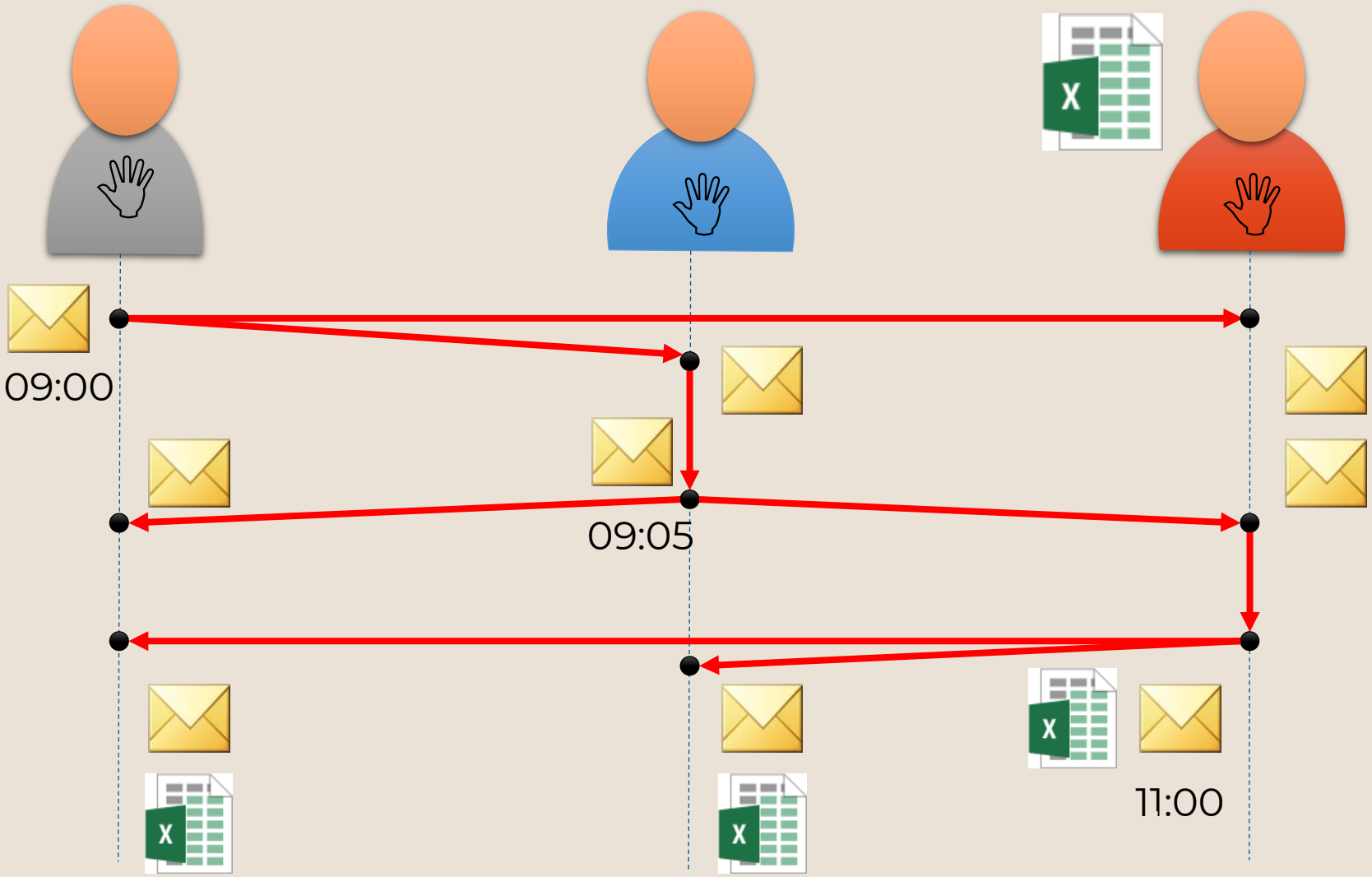
Bob: „*Ich nicht.*“



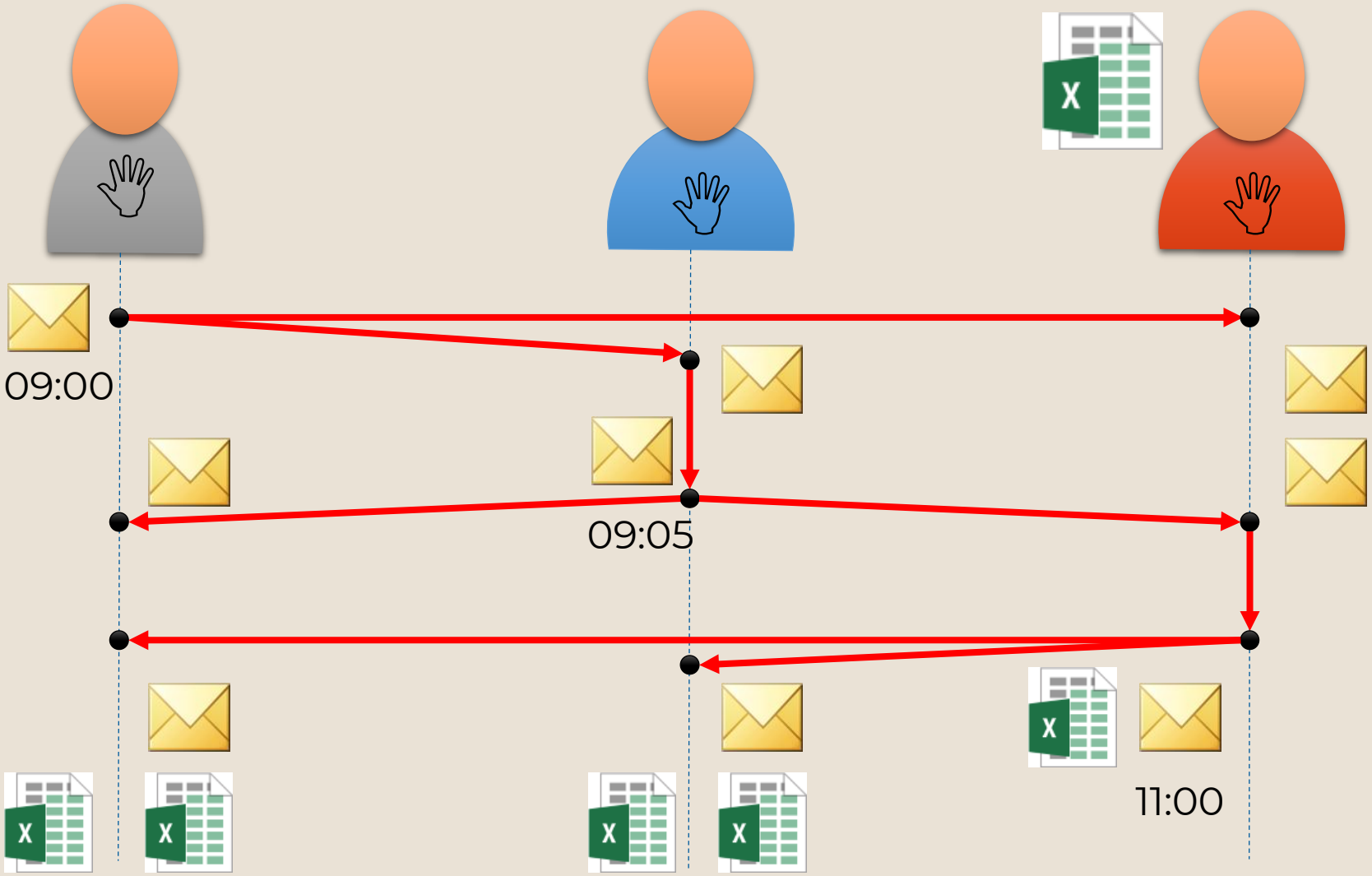
Charlie: „*Hier ist er.*“



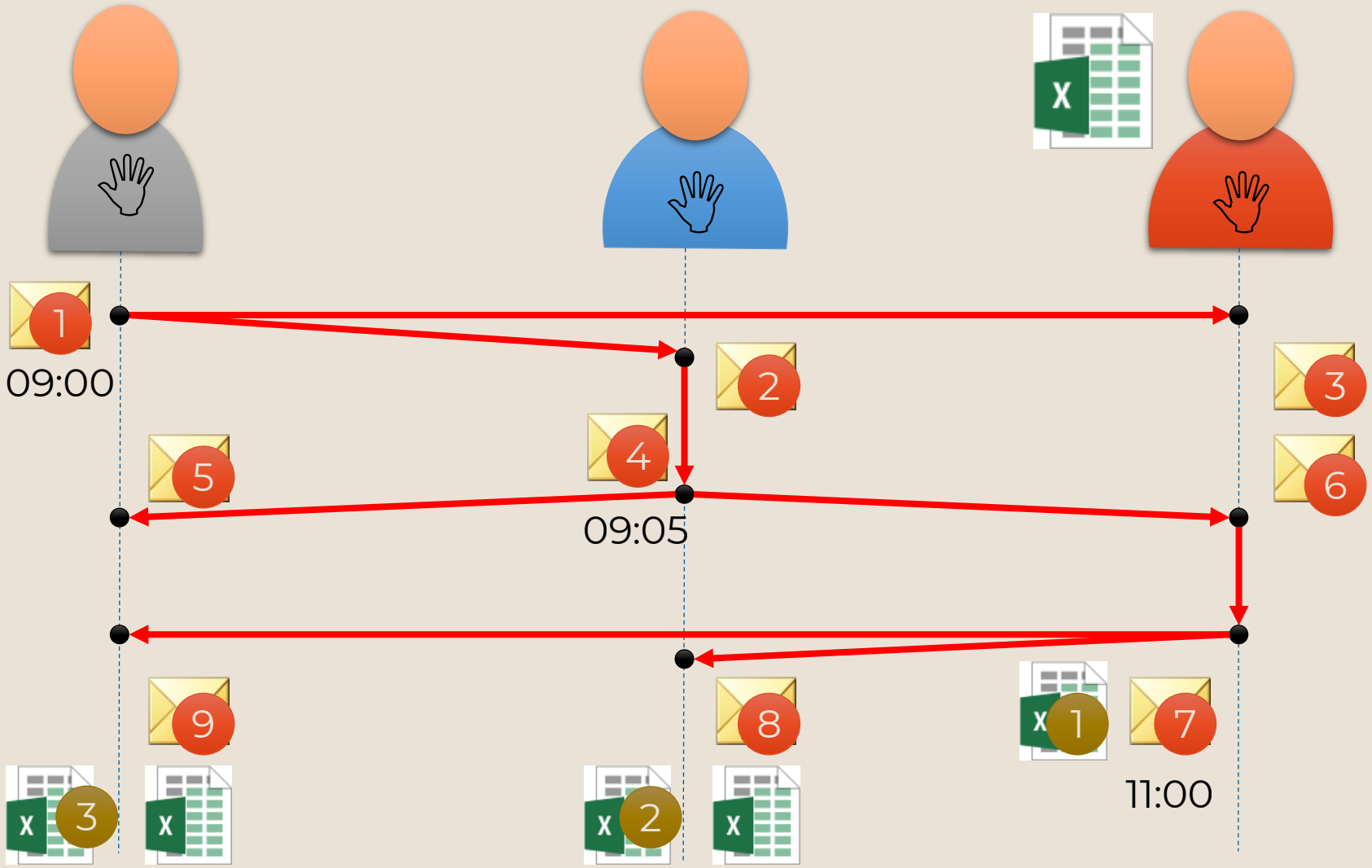
Charlie: „*Hier ist er.*“



Charlie: „*Hier ist er.*“



1 Anfrage → 9 E-Mails, 3 Kopien, 2 h Wartezeit, 6 Unterbrechungen



Wirkungsanalyse von Störungen

Was Alice erlebt, ist eine typische „Störung“ (eine Hürde, ein Hindernis, eine Umständlichkeit) im Arbeitsalltag.

Typisch für Störungen ist: Wir haben uns längst an sie gewöhnt und uns mit ihnen abgefunden.

Die erste Aufgabe von Digitalisierungsmanagern ist deshalb: aufmerksam werden und Störungen als Störungen erkennen.

Dazu möchten wir mit euch auf‘s Miroboard gehen und zu einer Übung zum Erkennen von Störungen einladen.

Format einer Wirkungsanalyse

Formular für die Wirkungsanalyse einer Störung bzw. einer Behinderung der Arbeit - das Beispiel Alice

1.Was war der Störfaktor? Bzw. worin bestand die Behinderung?
Ich brauchte den aktuellen Umzugsplan und hatte ihn nicht. Und wusste nicht, wer ihn hat. Hatte aber Bob und Charly im Verdacht.

2.Wie haben Sie auf die Störung reagiert? Bzw. wie gehen die Betroffenen mit dem Hindernis um?
Mail an Bob und an Charly. Dann warten.

3.Wer ist bzw. war alles betroffen? Wie oft kommt so eine ähnliche Störung / Behinderung vor?
Bob, Charly und ich und die Umzugsfirma, die dringend Infos brauchte. - Solche Fälle kommen oft vor, ca. wöchentlich.

4. Wie hoch sind die „Kosten“ von Störung bzw. Behinderung?
Unnötiger Aufwand für Bob, Charly und mich. Wartezeit für mich und Umzugsfirma. Firma verärgert und unser Ruf leidet.

5. Könnte eine mögliche Lösung etwas mit dem Thema Digitalisierung zu tun haben?
Ja.

Und jetzt gehen wir auf‘s Miroboard und üben das praktisch.

Literatur

- Robinson, Alan G.; Schroeder, Dean M.: Practical innovation in government: how front-line leaders are transforming public-sector organizations, Berrett-Koehler Publishers, Oakland, CA/USA, 2022, ISBN 9781523001781
- Flyvbjerg, Bent: Making Social Science Matter. Why social inquiry fails and how it can succeed agein. Cambridge University Press, 2001, ISBN 978-0-521-77268-7
- Steinbrecher, Wolf: Aus der agilen Methodenkiste: Die Wirkungsanalyse macht aus Anwendern der E-Akte Projektbeteiligte, FAV-Blog, Juli 2021, http://agile-verwaltung.org/2021/07/12/aus-der-agilen-methodenkiste-die-wirkungsanalyse-macht-aus-anwendern-der-e-akte-projektbeteiligte/

Kontakt

Wolf Steinbrecher
w.steinbrecher@commonseneteam.de
Mobil: 0173 267 22 49

Common Sense Team GmbH
Dornhalde 1
70597 Stuttgart

www.commonsenseteam.de