



Das 3-Phasen-Modell für den Weg zur smarten Verwaltung

Vortrag bei der Tagung Verwaltungsmodernisierung – Bilanz und
Perspektiven,
Deutsche Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer,
10.10.2019

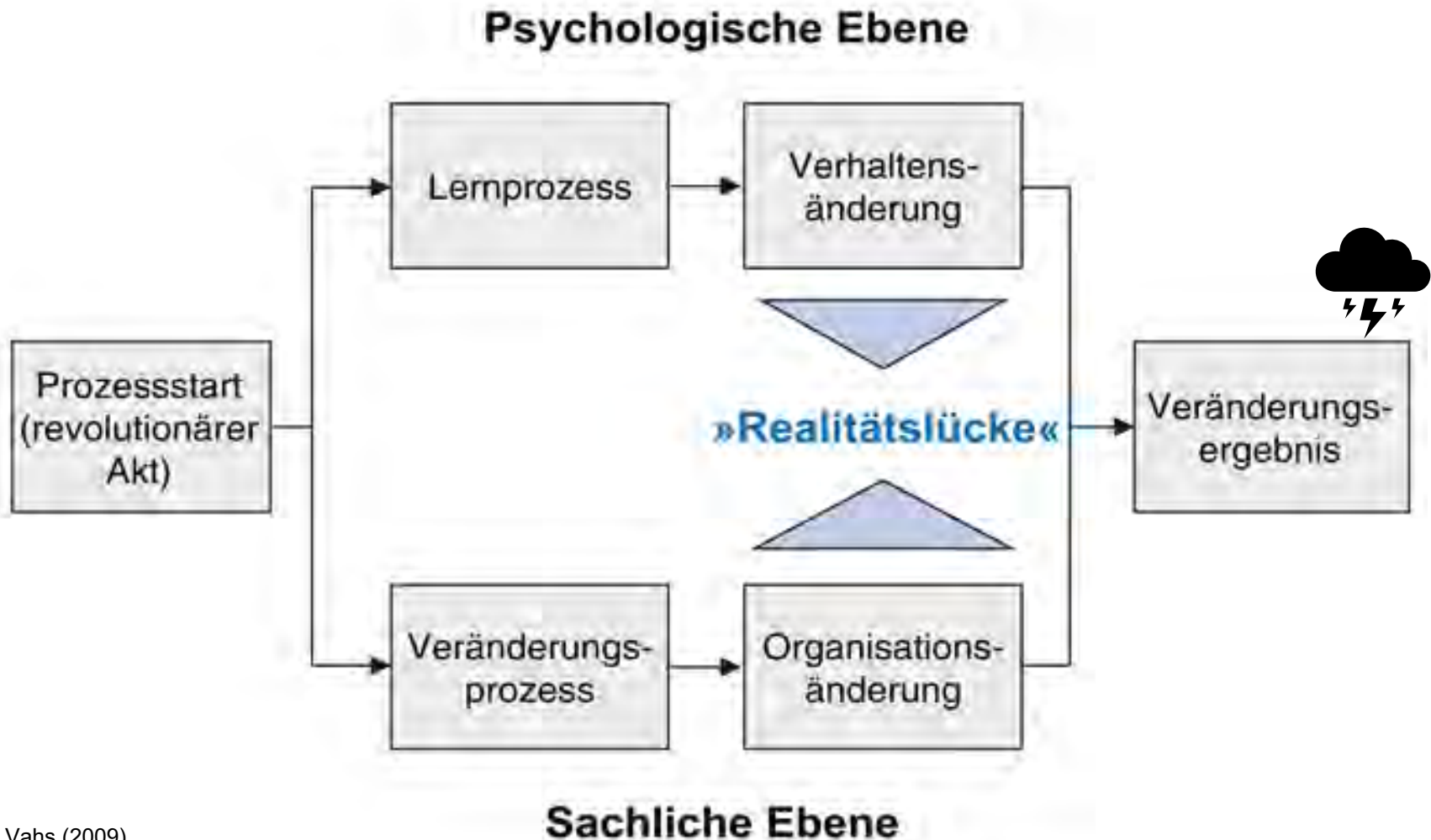
Stefan Kraus, Leiter Amt für Technik, Umwelt und Grün, Stadt Herrenberg
Prof. Dr. Birgit Schenk, Hochschule Ludwigsburg
Prof. Dr. Claudia Schneider, Hochschule Ludwigsburg

Das Fundament: Forschungskooperation „Zukunftsfähige Stadtverwaltung Herrenberg“

Projektziele:

1. „**Aufbrechen der Ämterdenke**“, Mitarbeiter und Führungskräfte arbeiten vernetzt, eigeninitiativ und eigenständig.
2. **Projektarbeit** wird selbstverständlicher Bestandteil des Tagesgeschäfts.
3. Die **Effizienz** der **Geschäftsprozesse** wird weiter gesteigert.
4. Herrenberg präsentiert sich als **attraktive Arbeitgeberin** für qualifizierten Fach- und Führungsnachwuchs, dies gelingt durch ein modernes Personalmanagement.
5. Herrenberg hat **professionelle** und **rollenklare Führungskräfte**, die ihre Führungsaufgaben selbstverständlich wahrnehmen und mit modernem Führungswissen ihren Verantwortungsbereich gestalten.
6. Die Chancen der **Digitalisierung** sind in allen Prozessen und Bereichen der Zusammenarbeit realisiert.

Die Realitätslücke in Veränderungsprozessen als Grund für Scheitern



Vahs (2009)

Mit dem digitalen Reifegradmodell zur digitalen Transformation der Verwaltung

Dieses Modell zeigt die Hebel für integrierte Organisationsentwicklung und damit erfolgreiches Change Management. Es bildet die Basis für unser Denken und Handeln.



| | | | | | | | |
|--|----------|--|---------------------------------|--|---------------------|--|-------------------------|
| | Personal | | Strategie, Prozesse, Strukturen | | Organisationskultur | | Kernwerte, Grundhaltung |
|--|----------|--|---------------------------------|--|---------------------|--|-------------------------|

Schenk & Schneider (2019) Print ISBN: 978-3-658-27753-6, Electronic ISBN: 978-3-658-27754-3

3-Phasen: Der Weg von 2017 in die Zukunft

2017

- Start und Ausgangsbasis:
- Organisationsdiagnose
 - Strategieerarbeitung
 - Maßnahmenplanung

Phase I (2017/2018): eService Grünflächenmanagement



Chatbot „HerriBERT“

**Nach außen:
Online-Portal**

„Mach‘ Herrenberg grün!“

zur Darstellung und Vergabe freier
Grünflächen

- Grundlage digitales Baum- und Grünflächenkataster
- Hinterlegte Flächeninformationen
- Digitale Anfrage
- Verwaltung der Grünflächen über das Portal

Nach innen: Optimierte Geschäftsprozesse



Von der **Erstanfrage**,
Patenschaftsvergabe,
Erstbepflanzung,
Flächenkontrolle
bis hin zum
**Ende der
Patenschaften**

Ist-Analyse

Vor Prozessbeginn

- Fehlendes Marketingkonzept
- Aktuell keine transparente Patenübersicht für Grünflächen
- ...

Im Prozess

- Keine zentrale Anlaufstelle
- Unklare Zuständigkeitsregelung
- Fehlende Flächenübersichten

Phase I (2017/2018): eService Mängelmanagement

Ist-Analyse

Vor Prozessbeginn

- Information für den Bürger: Wo soll er den Mangel melden?
- Motivation: Lohnt sich das Melden für mich als Bürger/in?

Im Prozess

- Keine zentrale Anlaufstelle
- Unklare Zuständigkeitsregelung intern, damit
- erschwerte interne Kooperation
- Fehlende zeitnahe Rückmeldung zu Bearbeitungsstand / -ende

Nach innen:



Optimierte
Geschäftsprozesse

Klare Zuständigkeiten

Nach außen: e-Service

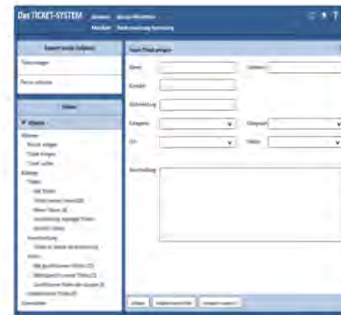
Zentrale Anlaufstelle für
Mängelmeldung auf allen Kanälen!

Unterstützt durch

- die **Mängelmelder-App**
- den **telefonischen Chatbot**
- ein **Online-Ticket-System**

mit

**automatischer Rückmeldung bei
Mängelbehebung!**



Phase II (2018/2019): Digital.NewWork.TDH@Herrenberg

Das Projektziel:

Ziel ist die Etablierung verteilter Führung durch Verlagerung von formalen Führungsaufgaben auf die Mitarbeitenden im Kontext moderner, selbstorganisationsbasierter Arbeitsstrukturen und -prozesse.

Weg von: „Ich Chef, Du nix!“ „Ich sagen, Du machen!“

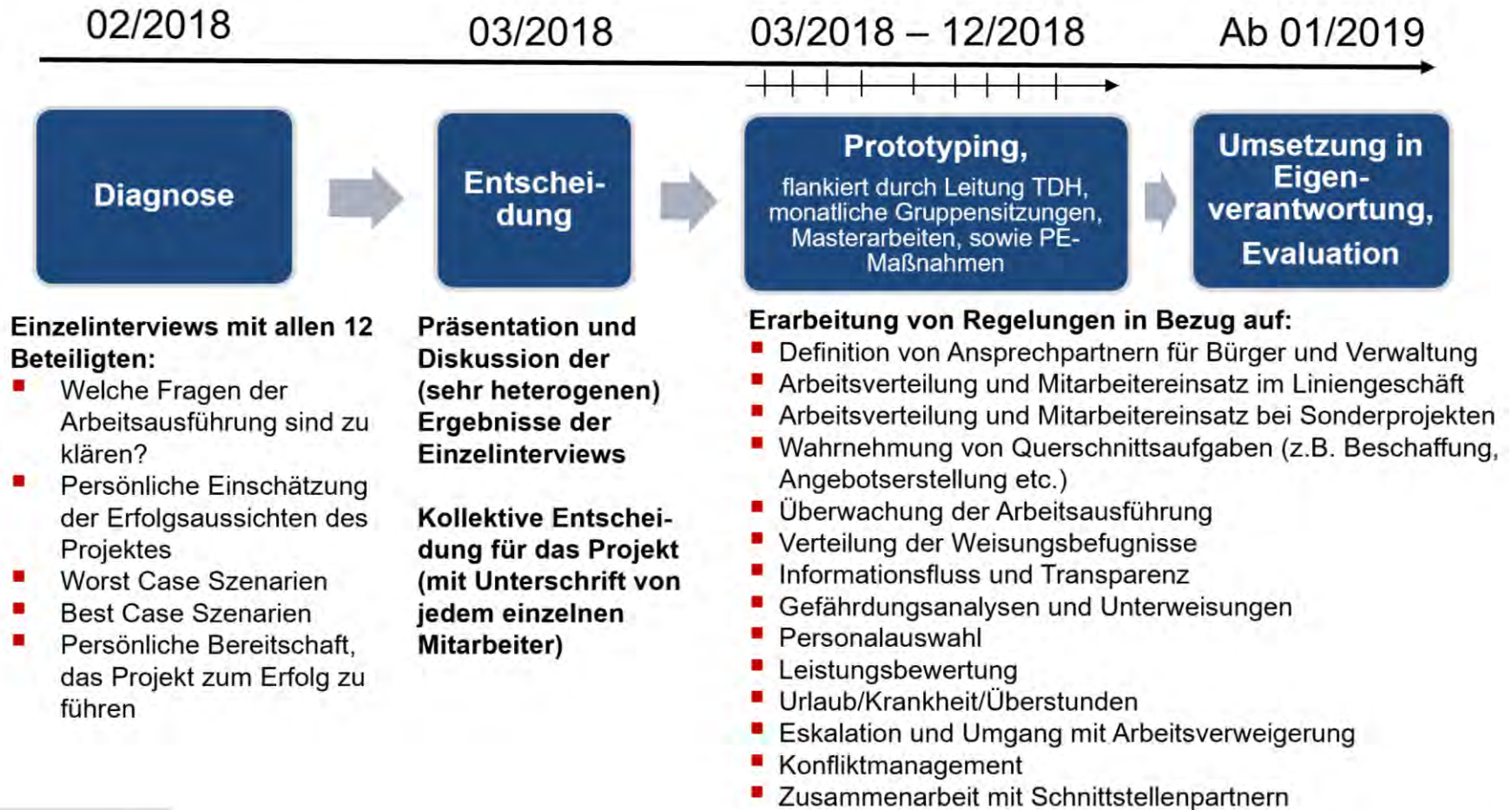
Hin zu:

- Erschließung der kreativen Potenziale und Ideen in den Köpfen der Mitarbeiter, damit effektivere und effizientere Prozesse und Abläufe sowie mehr Bürgernähe
- Eröffnung von neuen Perspektiven der Zusammenarbeit und Verantwortungsübernahme durch Selbstorganisation, damit Verbesserung des Arbeitsklimas und der Motivation
- Eröffnung von persönlichem Wachstum und Entwicklung durch Übernahme anspruchsvollerer Aufgaben (Konzeption, Koordination und Führung) und begleitende Personalentwicklungsmaßnahmen, der Bauhof als Karriereperspektive
- Etablierung von modernen Formen der kollegialen Leistungsbewertung (New Pay) und damit Ermöglichung von Entgeltperspektiven, die im starren System des öffentlichen Dienstes sonst nicht gegeben sind, insbesondere in den niedrigen Entgeltgruppen
- Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität und Mitarbeiterbindung durch positive Außenwahrnehmung des Bauhofs, eigene Mitarbeiter als Botschafter und Multiplikatoren für die Personalgewinnung



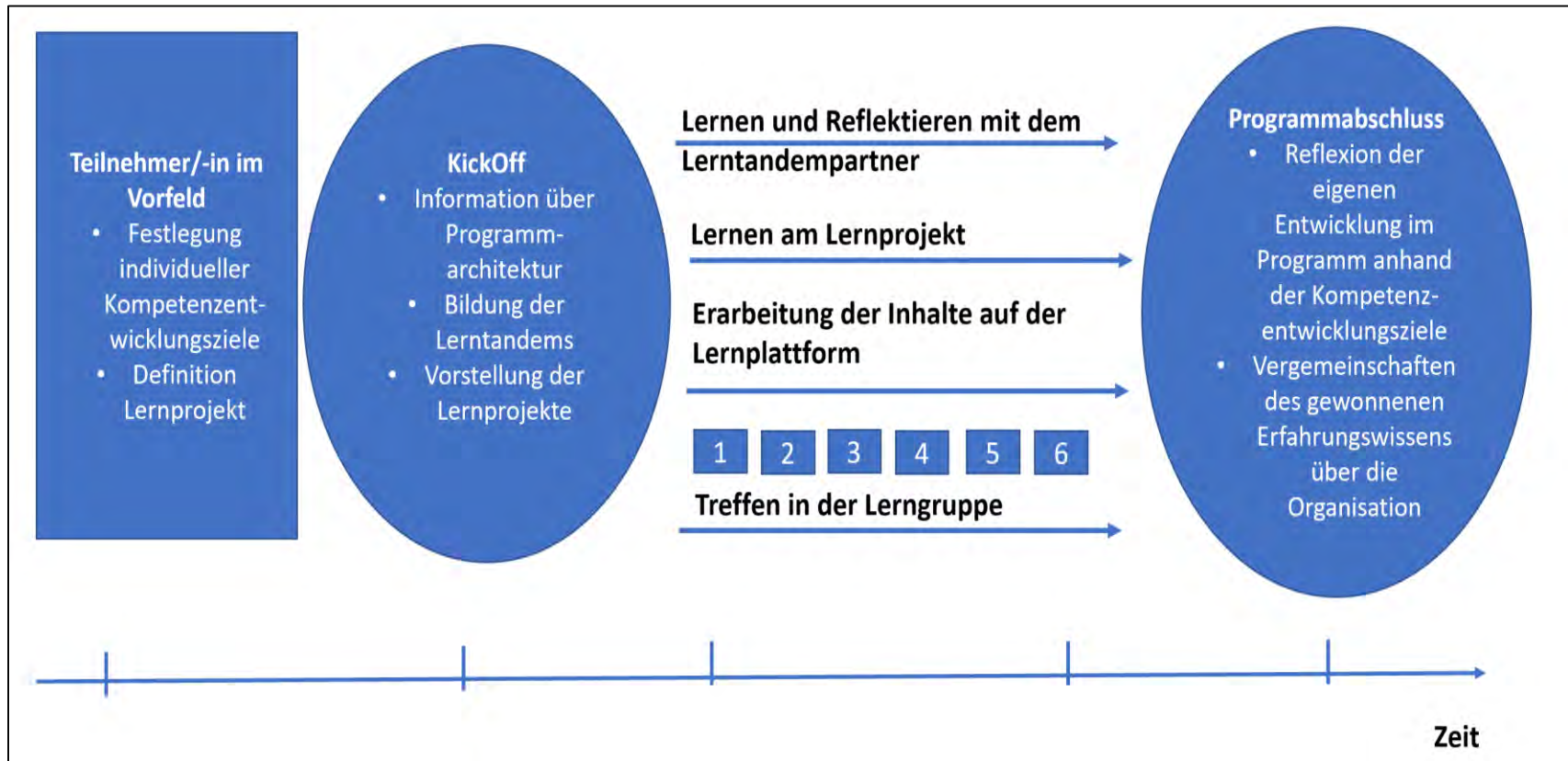
Phase II (2018/2019): Digital.NewWork.TDH@Herrenberg

Die Projektarchitektur:



Phase II (2018/2019): Digital.NewWork.TDH@Herrenberg

Digital Leadership – Führungskräfteprofessionalisierung in Herrenberg: der Bauhofmitarbeiter lernt gemeinsam mit dem Rathauschef



Schneider (2018, 2019 in press)

Phase II (2018/2019): Digital.NewWork.TDH@Herrenberg

Erste Projektergebnisse im Überblick:

- Auftragsbearbeitung im Vergleichszeitraum zum Vorjahr deutlich gesteigert („Der Ordner ‚unerledigte Aufträge‘ ist viel dünner“).
- Bestehende Geschäftsprozesse werden in Eigenregie optimiert bzw. neu gedacht (z.B. Planung Müllrouten)
- Mitarbeiter übernehmen Verantwortung für die Digitalisierung (z.B. Fahrzeugkonzept e-Mobility, Sensorik).

Prozesse und
Abläufe

Arbeitsklima,
Motivation
und Verant-
wortungs-
übernahme

- Führung rolliert (4-Wochen-Mann)
- Klima wird konstruktiver/ehrlicher, Themen kommen auf den Tisch
 - Bewusstsein für die eigene Verantwortung deutlich stärker („Man läuft durch die Stadt und hat einen ganz anderen Blick“, „Wenn ich abends ins Bett gehe, denke ich schon, was ist morgen? Das habe ich früher nicht gemacht“).



- Erste Initiativbewerbungen und Neueinstellungen in Eigenregie
- Einzelne Bauhofmitarbeiter machen weiterführende Karriere-schritte außerhalb des Bauhofs
- Erleben von Wertschätzung für das Erreichte innerhalb der Stadtverwaltung und in der Öffentlichkeit

Employer
Branding

Bürgernähe

- Jeder hat ein Smartphone und kann über seine Arbeit posten
 - Bauhofmitarbeiter wirken in Bürgerprojekten mit (z.B. mit Stadtjugendring zur Gestaltung der Mülltonnen, „Kronkorken Challenge“)



Phase II (2018/2019): Digital.NewWork.TDH@Herrenberg

Schilderwerkstatt und Veranstaltungen



Tiefbau und Veranstaltungen



Lager und Logistik



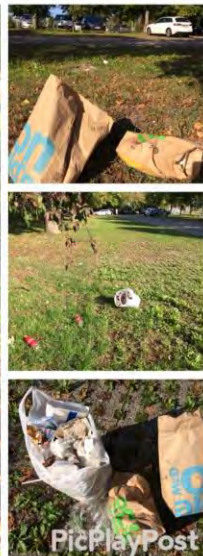
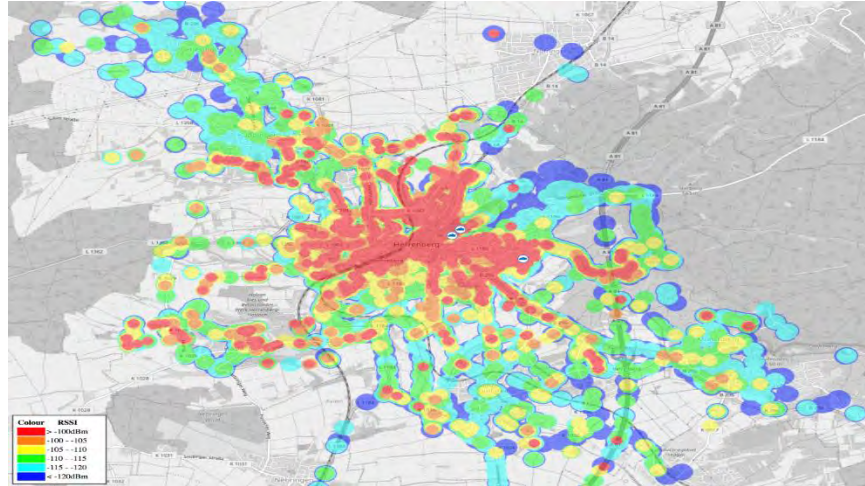
Agiler

Digitalisierung

Markierungsarbeiten, Stadtreinigung und Digitalisierung



Phase II (2018/2019): Digital.NewWork.TDH@Herrenberg



Innovativer



Phase II (2018/2019): Digital.NewWork.TDH@Herrenberg



Identifizierter

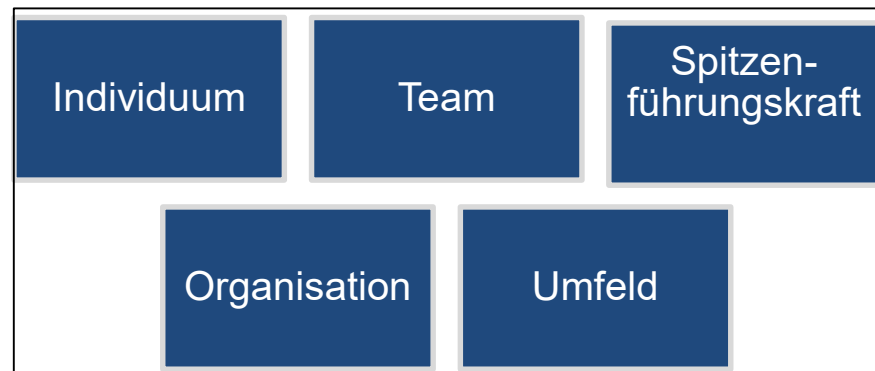


Phase II (2018/2019): Digital.NewWork.TDH@Herrenberg

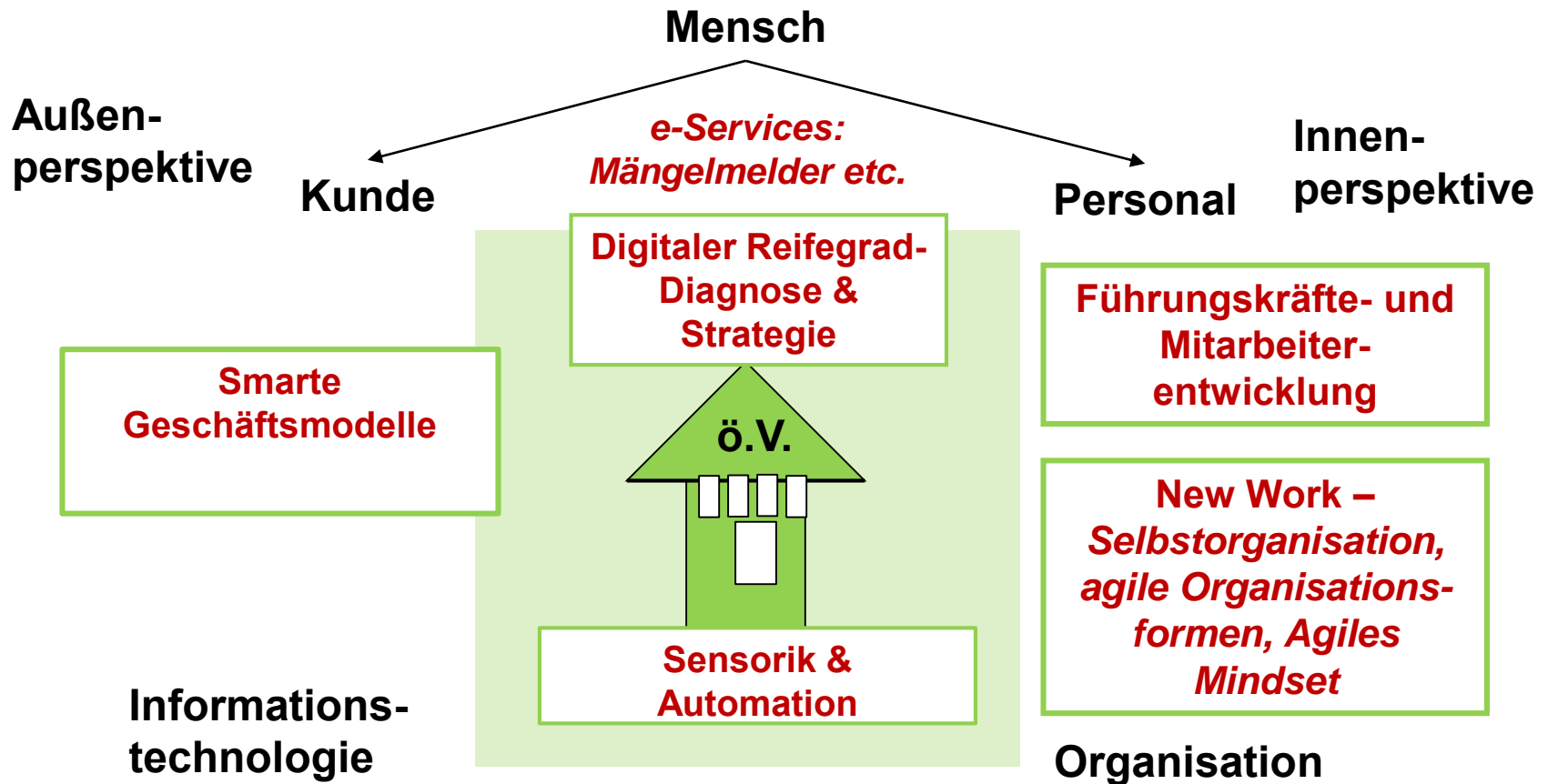


Phase III: was wir in 2019/2020 tun (werden)

- Redesign der in 2017/2018 entwickelten eServices in der Verantwortung und basierend auf der Fachexpertise der Mitarbeiter der Selbstorganisation
- Weitere Geschäftsprozessoptimierung, ausgelöst durch Selbstorganisation und Smart City Geschäftsmodelle
- Agile Organisation Herrenberg: Überprüfung der Ausweitung der Selbstorganisation auf weitere Bereiche in TUG, dazu Entwicklung eines Modells zur Bestimmung des Selbstorganisationsreifegrades einer Organisation(seinheit)



Zusammenfassung: wie wir digitale Transformation verstehen und gestalten



Wie Sie uns erreichen



Stefan Kraus

Amtsleiter TUG, Stadt Herrenberg
s.kraus@herrenberg.de



Prof. Dr. Birgit Schenk

Professorin für Organisation/Verwaltungsinformatik,
E-Government und Change-Management
birgit.schenk@hs-ludwigsburg.de



Prof. Dr. Claudia Schneider

Professorin für Verwaltungsmanagement,
Leiterin Kompetenzzentrum für Führungskräfteentwicklung im
öffentlichen Sektor
claudia.schneider@hs-ludwigsburg.de