

Agilität und Öffentliche Verwaltung: Spielräume für agiles Arbeiten in nicht-agilen Umwelten

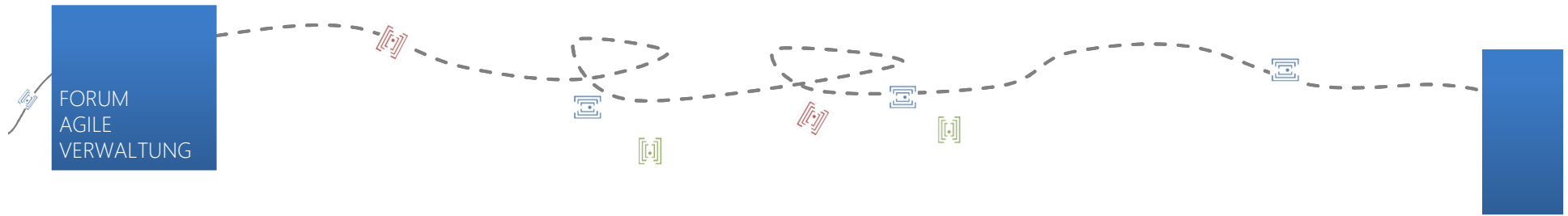


Das Forum Agile Verwaltung

Von Verwaltungshandeln und Silodenken zur
Gesellschaftsgestaltung und Serviceorientierung
zum Nutzen der Mitbürger

www.agile-verwaltung.org





Thomas Michl



E-Mail: thomas.michl@web.de
Twitter: @thomas_michl
Threema-ID: WDMEXHA7
Mobil: 0179-5039984
Xing, LinkedIn, Vutuv
Blog: tomsgedankenblog.wordpress.com

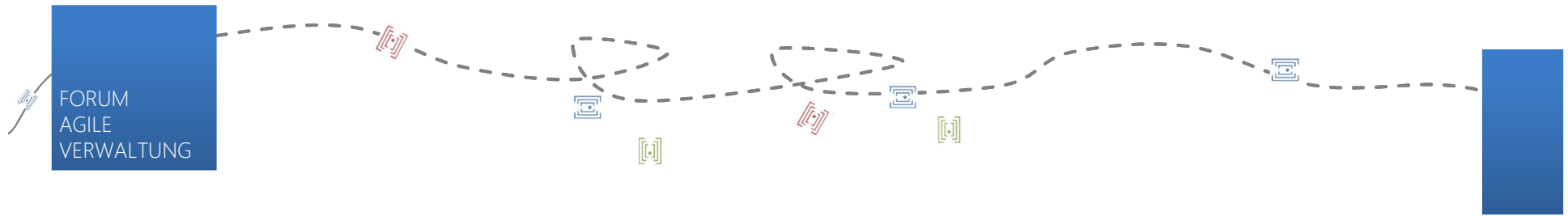
Dipl.-Verw.Wiss. und MBA.

Berufliche Stationen unter anderem in der Energiewirtschaft und Strategieberatung. Seit 2008 für eine Kommunalverwaltung im Bereich Kultur und Bürgerschaftliches Engagement tätig.

Überzeugter Agilist.

Schreibt über Organisation auf Toms Gedankenblog





Wolf Steinbrecher



E-Mail: w.steinbrecherl@commonsenseteam.de
Mobil: 0173-2672249
Xing, LinkedIn, Facebook
Blog: agile-verwaltung.org

Informatiker und Volkswirt.

Zuerst Softwaredesigner, vor allem im Wissensmanagement. Dann 15 Jahre in einem Landratsamt Leiter des Sachgebiets „Organisation und Controlling“.

Seit 2008 selbstständiger Berater für Informations- und Dokumentenmanagement. Hat das Konzept „Prozessorientierte Ablage“ entwickelt.

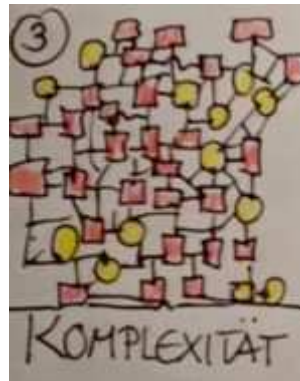
Mitgründer der Common Sense Team GmbH.



Flüchtlings- aufnahme

neue alte Eltern und ihre
Ansprüche an das
Gemeinwesen

neue junge Alte und
ihre Ansprüche an
das Gemeinwesen



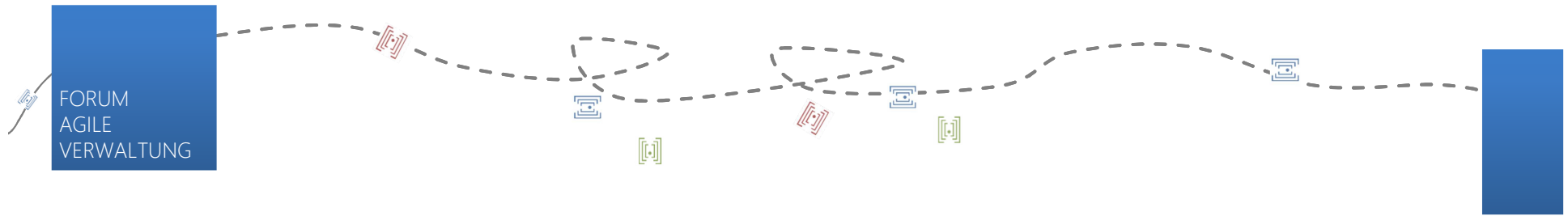
Finanznot und
Infrastruktur

Segregation und
Ghettoisierung

Wohnungsmangel
und Leerstand

Herausforderungen an den Public Service

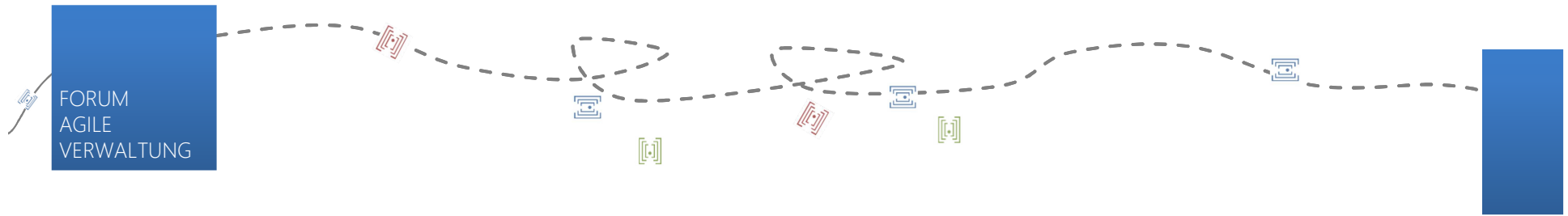




Themen heute

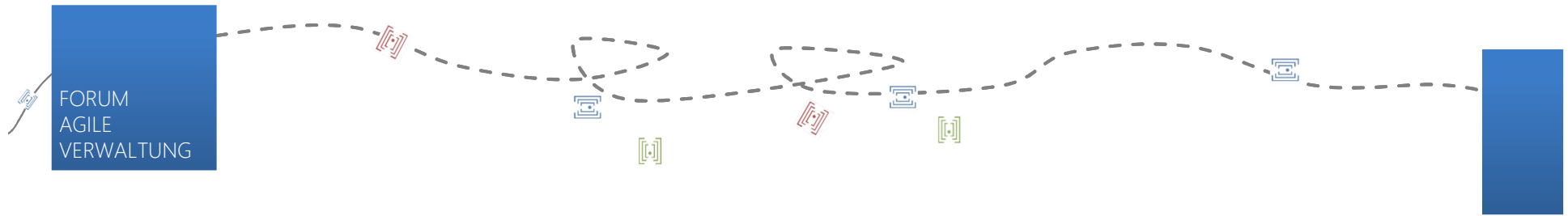
1. Was macht die Verwaltung so starr? Das Zuständigkeitsprinzip und wie es sich seine (Behörden-)Welt erschafft.
2. Erste Agilisierungsversuche, damit die Öffentliche Verwaltung ihre Kernaufgaben besser leisten kann: Die Stadt Ängelholm (SE)
3. Die deutschen Ansätze, den Herausforderungen gerecht zu werden: Digitalisierung und „E-Akte“
4. Wie könnten agile Agenten die Verwaltung beim Neudenken unterstützen?





1. Das Zuständigkeitsprinzip und wie es sich seine (Behörden-)Welt erschafft.





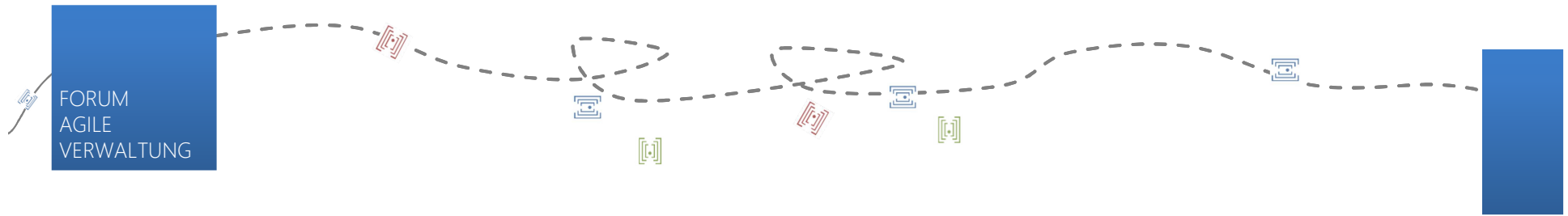
Mit Humor ausgedrückt ...

Frage eines Passanten auf der Straße: "Entschuldigung, wo bitte geht's denn hier zum Bahnhof?"

Es antwortet ...

- der Verwaltungsbeamte: "Dafür bin ich nicht zuständig. Ich werde Ihre Anfrage aber weiterleiten!"
- der Verwaltungsjurist: "Tut mir leid, Beratungsdienstleistungen für Privatpersonen sind den Rechtsanwälten vorbehalten!"



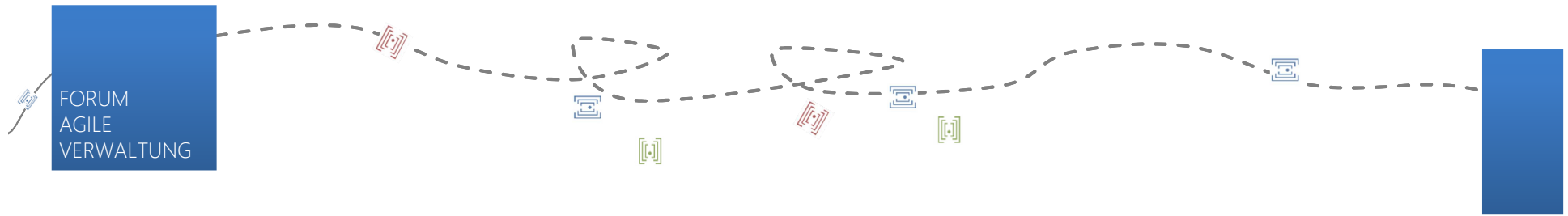


Altes Problem – nach wie vor aktuell

Organisierte Unverantwortlichkeit:

Alles ist geregelt – nur nicht die
Verantwortlichkeit.



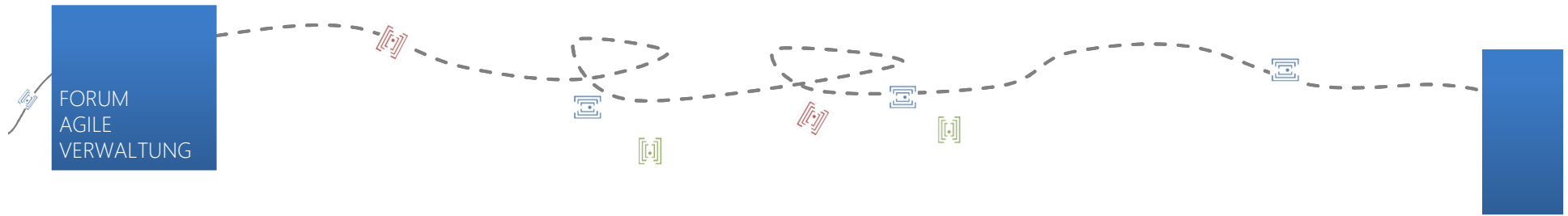


Praxisbeispiel

Eine Problemfamilie (Kindervernachlässigung) zieht von Kreis A nach Kreis B. Das Jugendamt von A informiert das Jugendamt von B, hat aber darüberhinaus keine Handhabe mehr. Die zuständige Sachbearbeiterin in Jugendamt von B ist im Urlaub.

Die Warnung geht unter, es kommt zum Supergau.



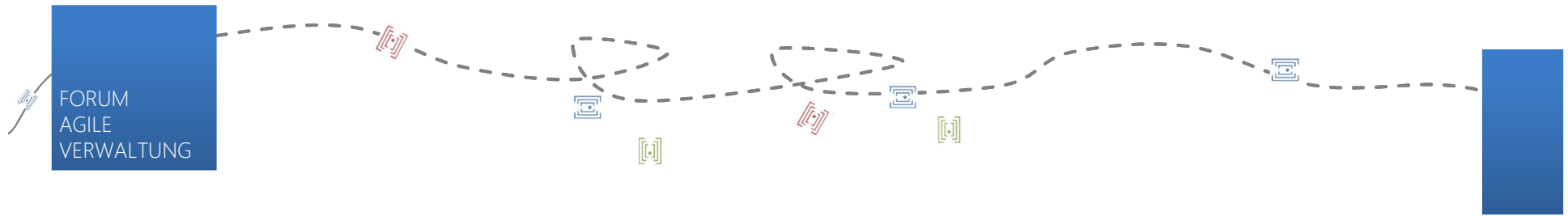


Praxisbeispiel

In der Gemeinde A lebt Herr Müller. Herr Müller ist alleinstehend, hat keine Familienangehörigen und hochbetagt und ist dement. Das örtliche Ordnungsamt weiß um die Problematik, da Herr Müller immer wieder auffällig ist und sich die Nachbarn regelmäßig beschweren.

Dem Sachbearbeiter sind die Hände gebunden. Er kann nicht eingreifen, da nicht zuständig.



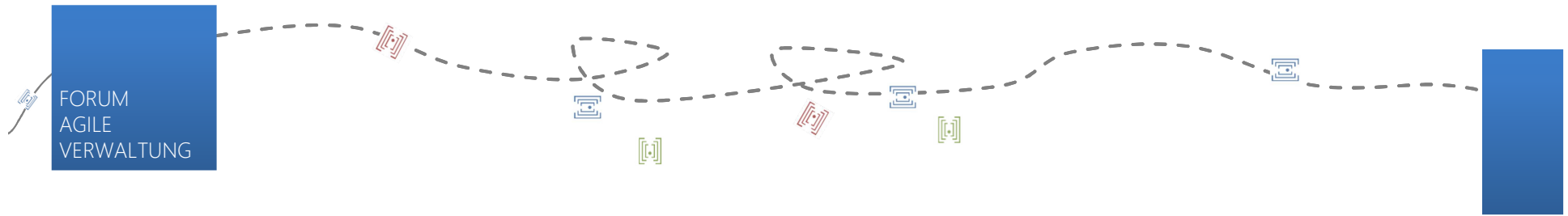


Praxisbeispiel

Der arbeitslose Frank, 19 Jahre alt, ist von der Obdachlosigkeit bedroht. Er hat Hartz IV beantragt. Zuständig für die Auszahlung der Sozialhilfe ist die Arbeitsgemeinschaft für Sozialhilfe.

Die Unterbringung in der Obdachlosenunterkunft ist Sache der Gemeindebehörde. Die örtlichen Behörden haben keinen Einfluss auf das Verfahren.

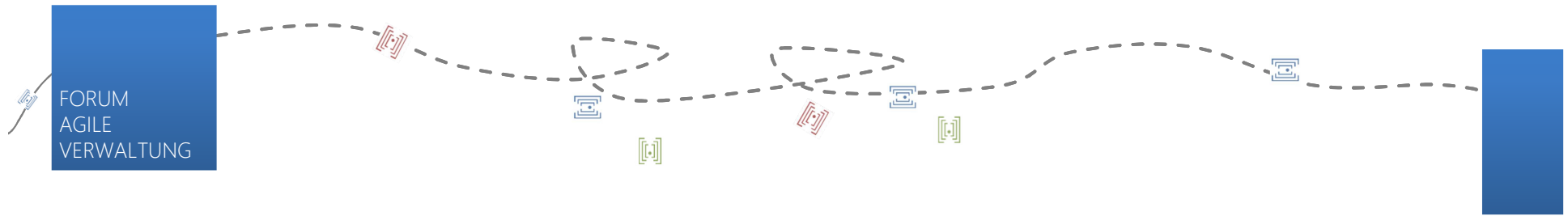




Praxisbeispiel

Kindergärtnerin Elise Mayer stellt bei einem ihrer Kinder ein auffälliges Verhalten fest. Sie informiert das Hauptamt der Gemeindeverwaltung. Dieses wiederum informiert das Jugendamt des Kreises A. Die Jugendbehörde beteiligt im weiteren Verfahren weder die Gemeindeverwaltung noch die Erzieherinnen des Kindergartens.

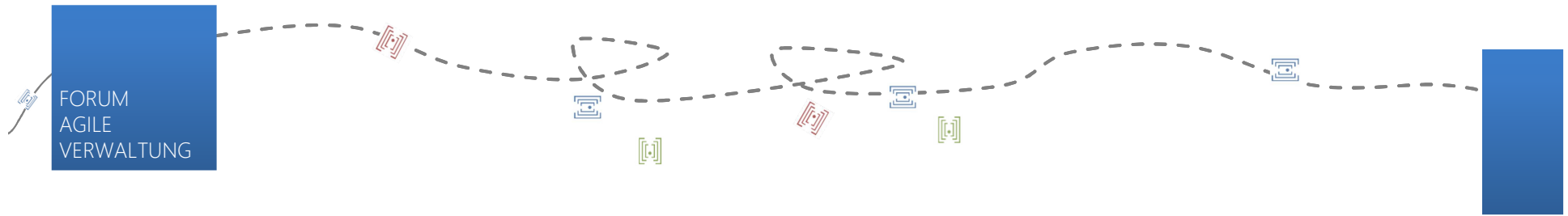




Praxisbeispiel

Bauherr Schulz möchte in der historischen Altstadt von A ein Gebäude sanieren. Die örtliche Baubehörde hat gegen die Pläne keine Einwände, aber die zuständige (übergeordnete) Denkmalbehörde muss zusätzlich prüfen, ob die Sanierungsmaßnahmen genehmigungsfähig sind.



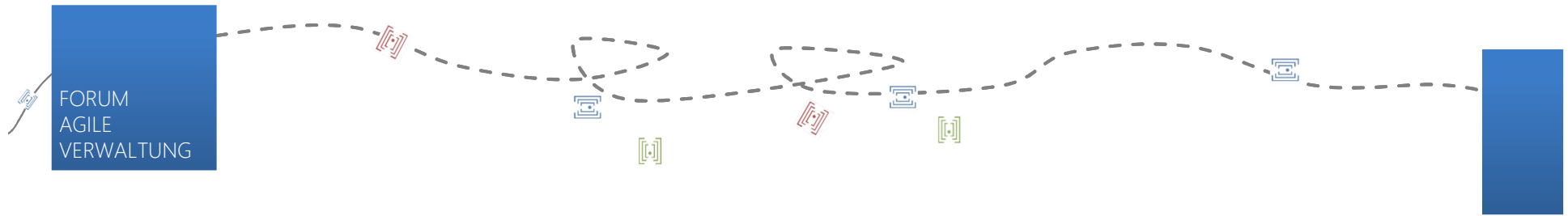


Praxisbeispiel

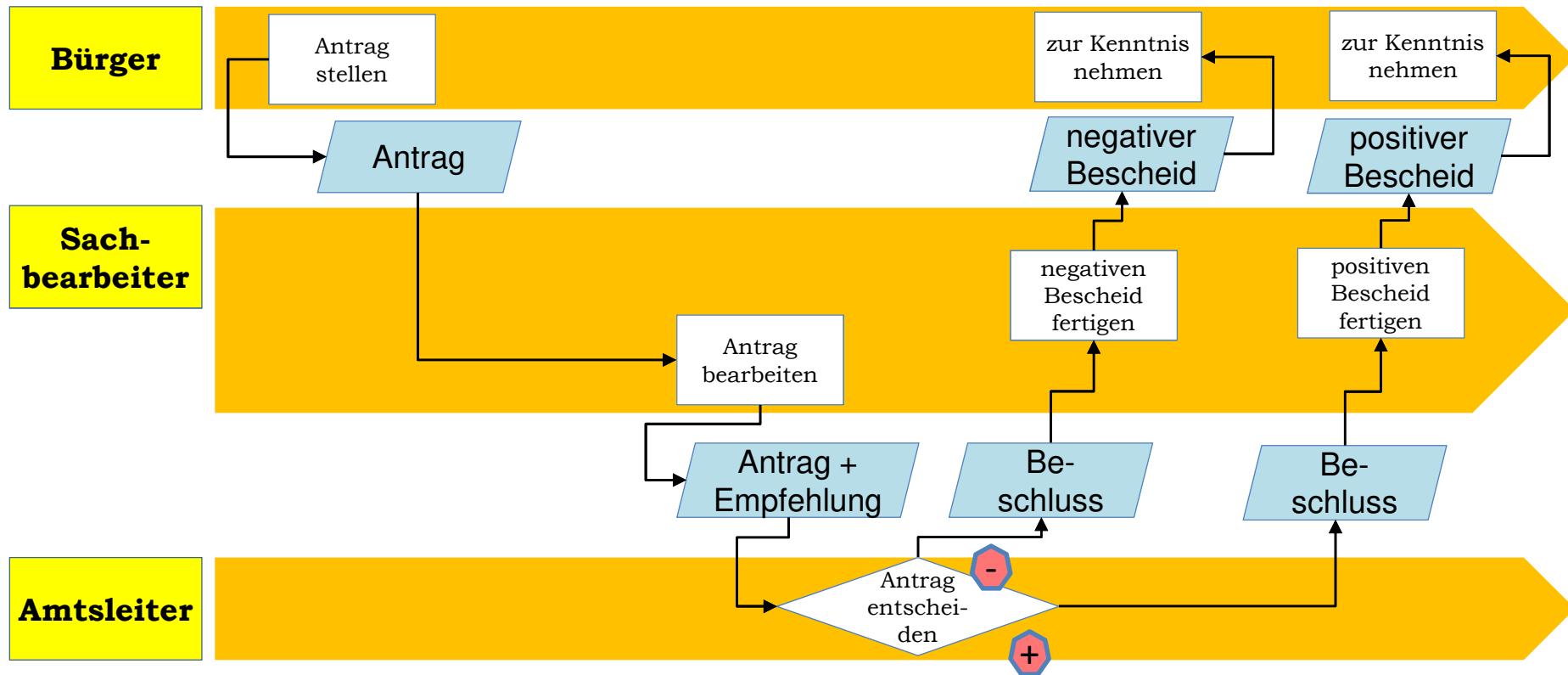
Frau Schulz ist durch einen Unfall psychisch schwer beeinträchtigt. Ein Gutachter, der fachlich nicht kompetent ist (Unfallchirurg), erklärt sie für gesund. Der zuständige Sachbearbeiter bei der Berufsgenossenschaft lehnt daraufhin ihren Antrag auf entsprechende Wiedereingliederung ab, obwohl das Gutachten offensichtlich falsch ist.

Die Überprüfung, ob das Gutachten korrekt ist, fällt nicht in seine Zuständigkeit. Es kommt zu einer Fehlentscheidung.

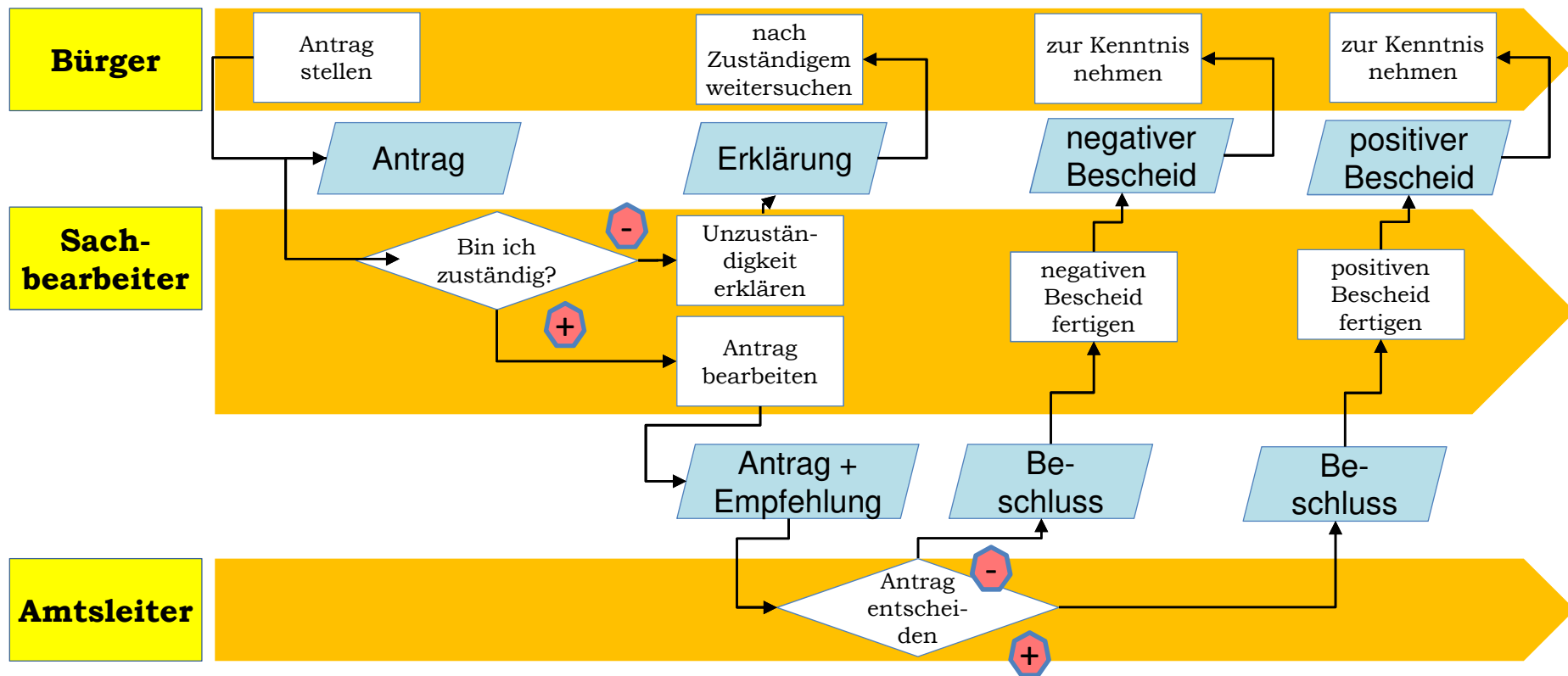


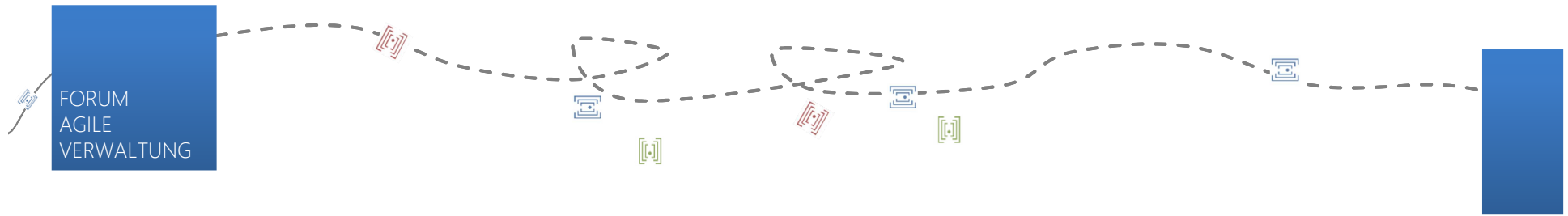


Der Standard-Bearbeitungsgang

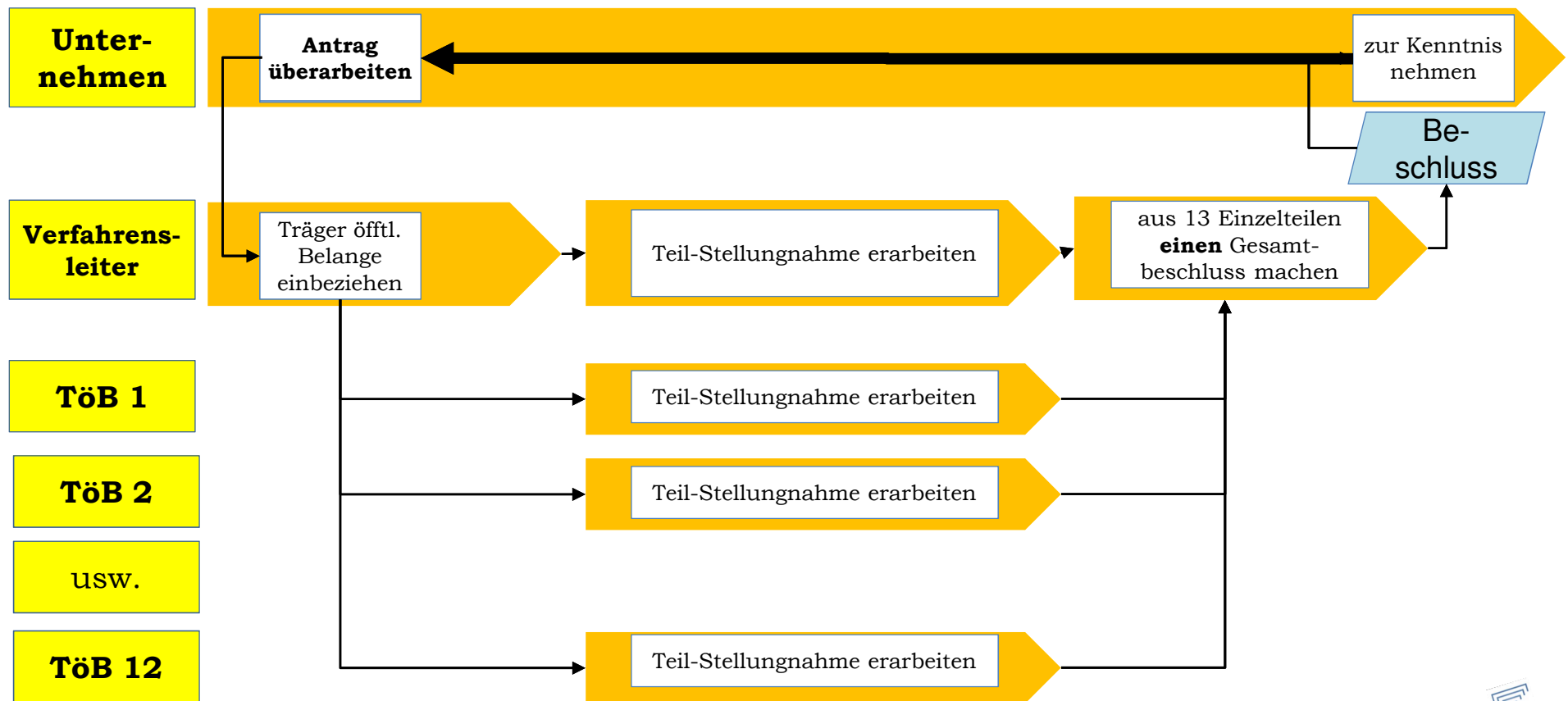


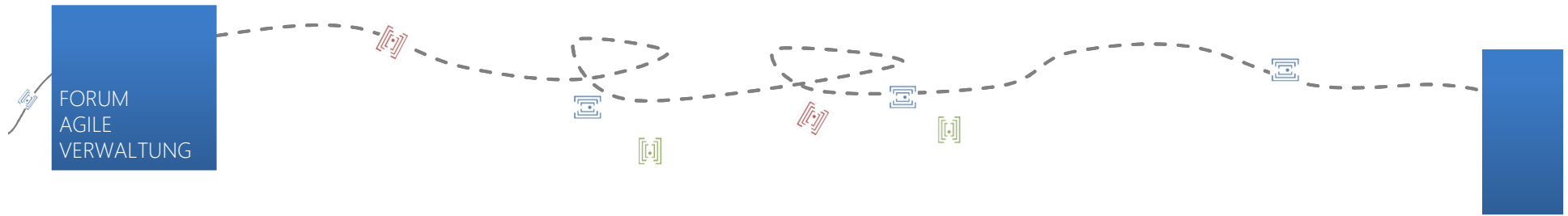
Am Anfang steht die Zuständigkeitsprüfung



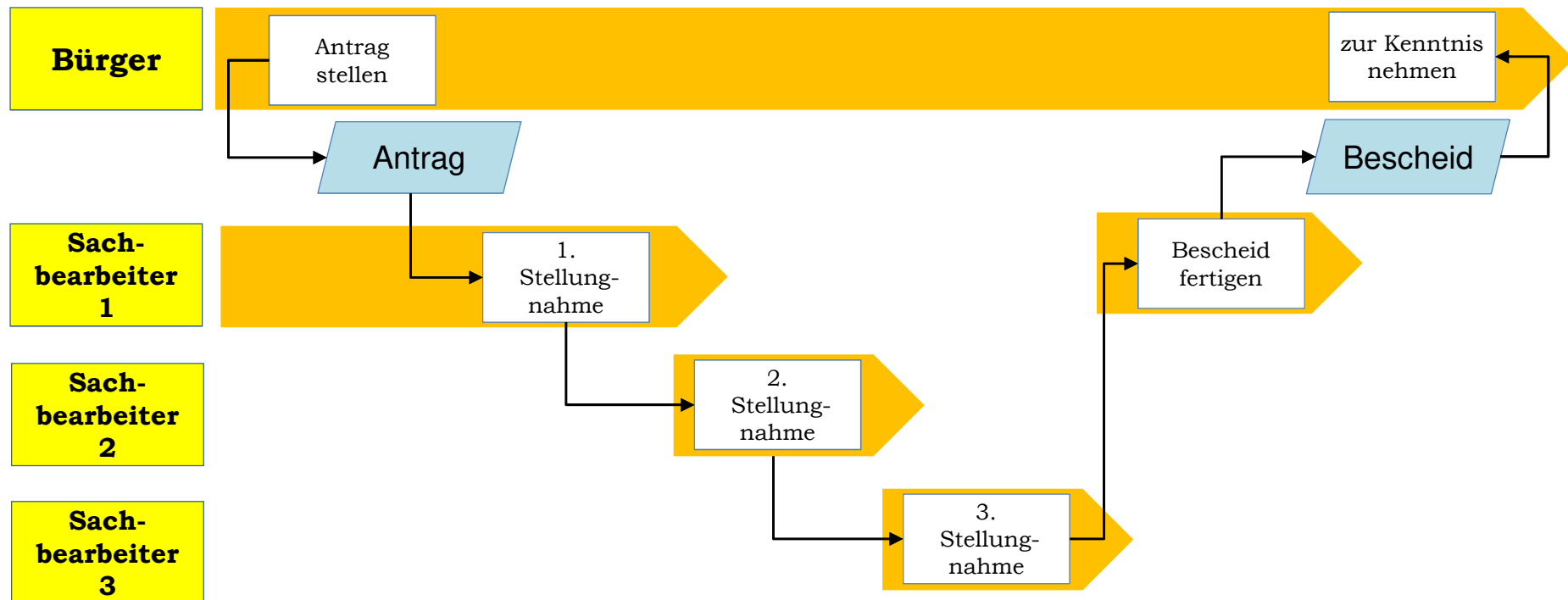


Zusammenarbeit: Beispiel Windparkanlage

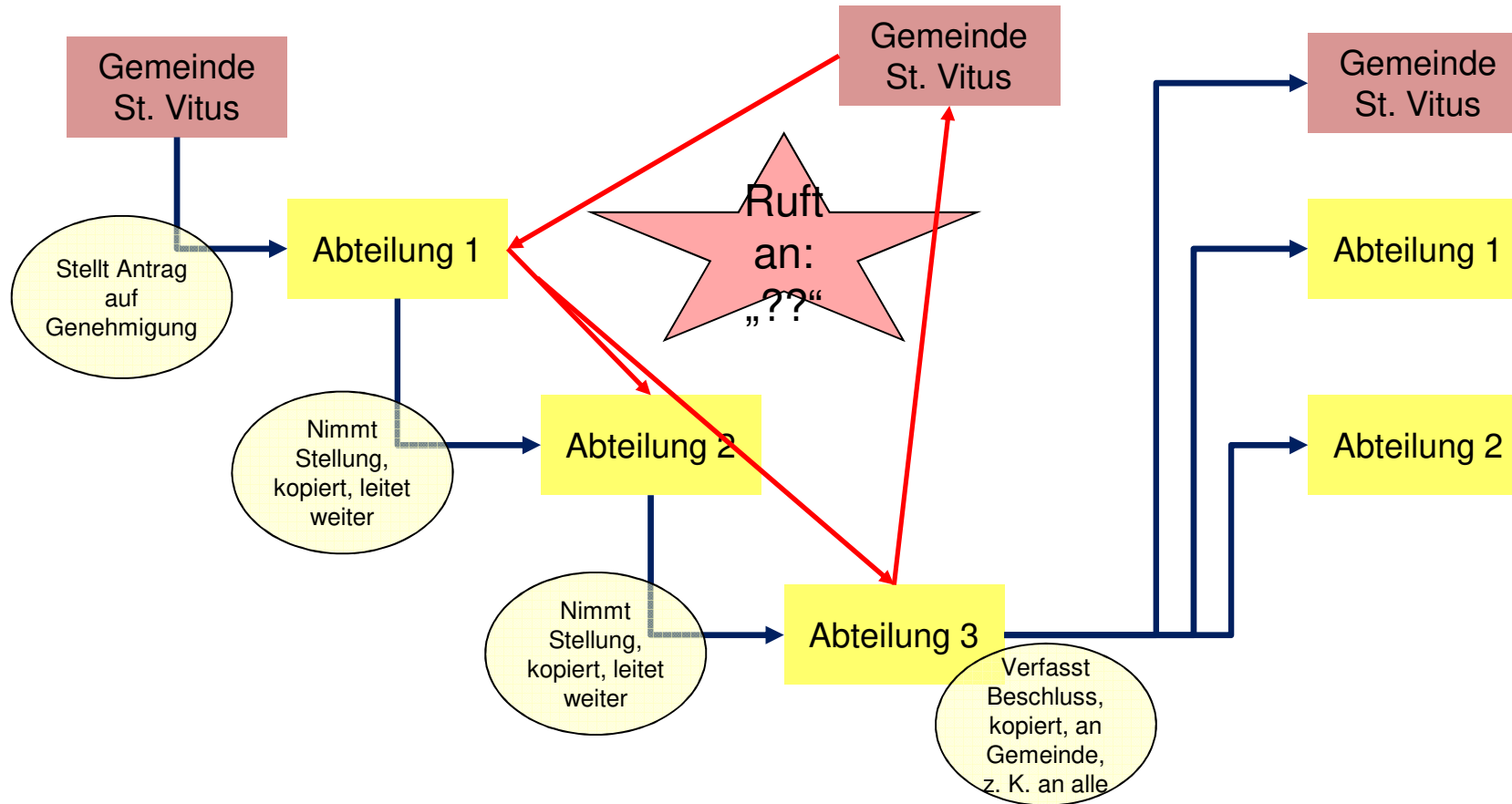




Zusammenarbeit: Beispiel Kettenarbeit



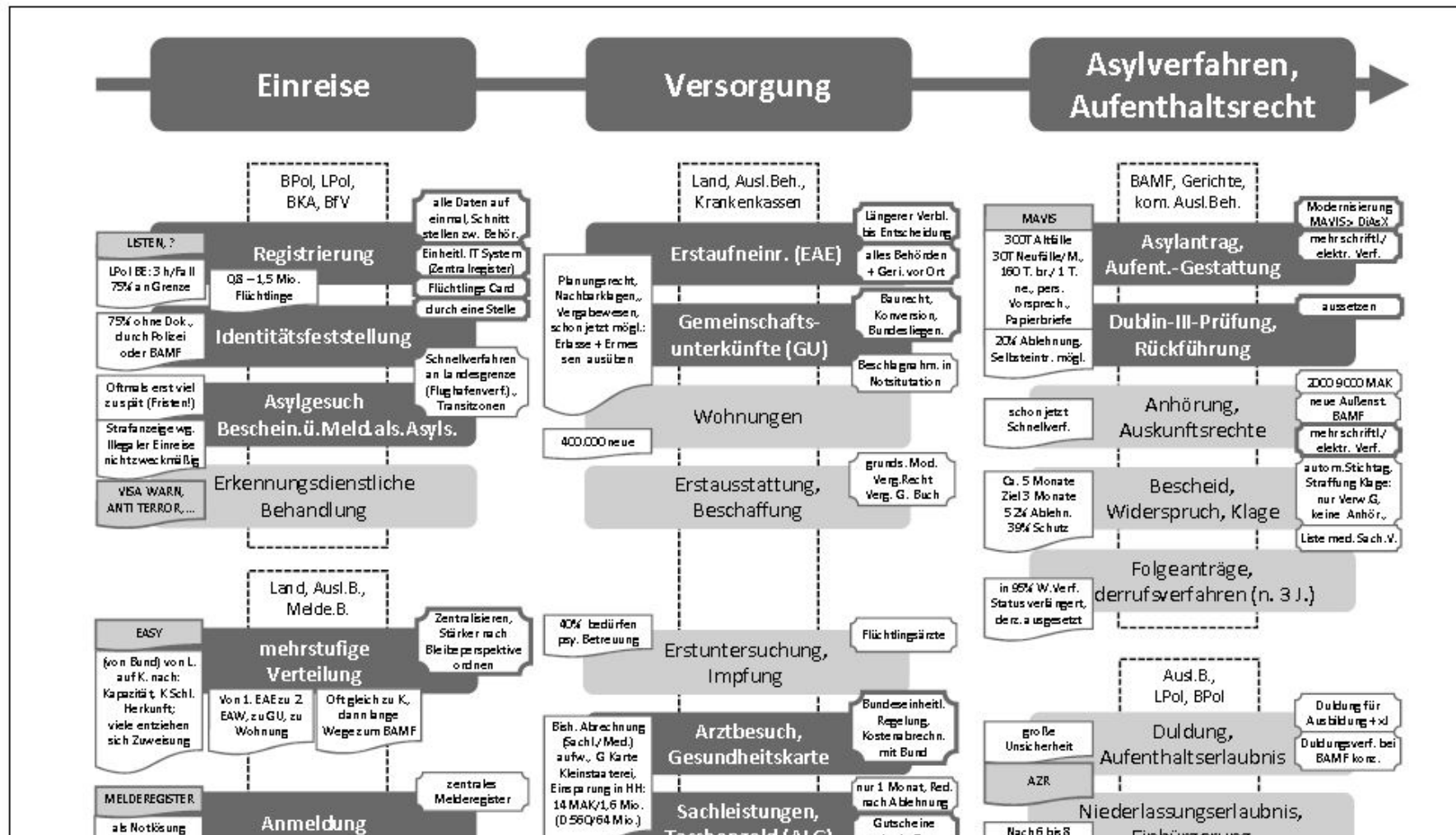
Ein Antrag geht auf die Reise ...



5 Weiterleitungen, 8 Kopien, 3 Vorgangsortner,
niemand hat einen Überblick ...



Zuständigkeiten bei der Flüchtlingsaufnahme



Das Denken in Zuständigkeiten ist zentraler Teil der Ausbildung

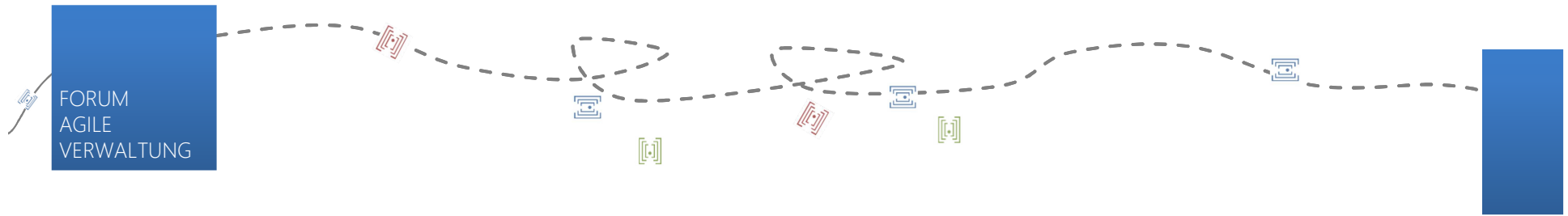
Der klassische Ausbildungsweg des „Amtsleiters“: Duales Studium an der Hochschule für öffentliche Verwaltung (in BaWü: Kehl oder Ludwigsburg).

Inhaltlicher Schwerpunkt: Staats- und Verwaltungsrecht kombiniert mit BWL.

- Keine Auseinandersetzung mit der Lebenswirklichkeit von Einwohnern (Jugendlichen, Kleinbetrieben, Hartz IV-Empfängern, Schulen usw.)
- Starke Betonung des Rechts: die Welt wird durch die juristische Brille gesehen
- Prägung im Sinne der tradierten Vorstellung von öffentlicher Verwaltung: Zuständigkeitsdenken und Laufbahn (hierarchische Denkweise)

Dauer: 3 Jahre





2. Erste Agilisierungsversuche: Die Stadt Ängelholm (SE)



Die agilen "Arenen" Ängelholms (SE)

"Prozessmanager" sind verantwortlich für den Prozess und die Dokumentation.

Dynamische Teilhabe.
Jeder bekommt alle Informationen.

Offene Atmosphäre.
Freiheit, Fragen zu stellen
und Kommentare zu
geben.



Teilnehmer tragen
mit ihrem Wissen
und Fähigkeiten bei.

Die Teilnehmer
erarbeiten
gemeinsam die
Lösung.

Teilnehmer haben das
Mandat, Entscheidungen zu
treffen.



Bedingungen für eine Arena

Drei Grundbedingungen müssen erfüllt sein, damit eine agile Arena eingerichtet wird:

1. Bürgerbedürfnis

Die Organisation hat ein Problem gemeldet, das das einzelne Sachgebiet nicht alleine lösen kann.

2. Kooperation

Es besteht die Notwendigkeit für eine kooperativere Herangehensweise als üblich, um das Problem im Dienste der Bürger zu lösen.

3. Überschaubarer Zeitraum

Das Problem muss voraussichtlich in 3 – 5 Arena-Treffen lösbar sein.

Agile Zusammenarbeit

Sei
verantwortlich.

Sei openminded und
achte auf offenkundige
Chancen.

Zusammenarbeit ist
eine Art zu arbeiten.

Sieh das
Ganze, nicht
nur deinen
Teil.

Erwirb
Fähigkeiten und
löse Situationen,
wenn sie
aufkommen,

Mache auf Probleme
aufmerksam, die im
Kerngeschäft gelöst
werden müssen.



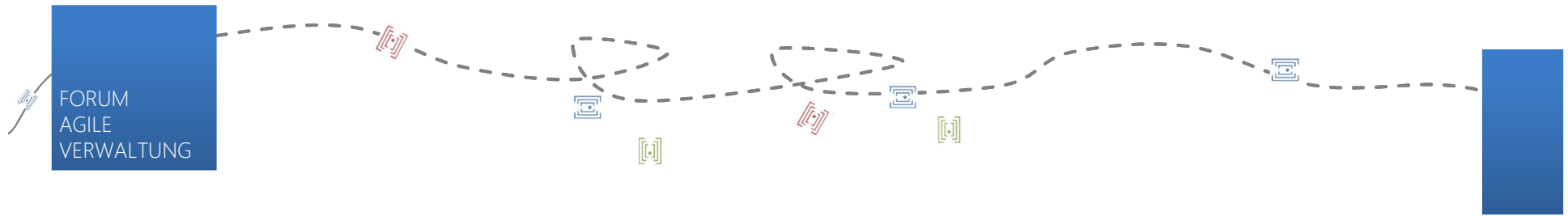
Einwohnerorientierung an die Stelle des verrechtlichten Denkens

„Von Verwaltungshandeln und Funktionsdenken zu Arenen der Zusammenarbeit zum Nutzen und für die Bedürfnisse der Mitbürger.“ (Ängelholms Projektdevise)

Im Zentrum des verrechtlichten Verwaltungsdenkens steht die Erfüllung des Gesetzes. Die Bearbeitung von Bürgeranliegen ist ein Mittel dazu.

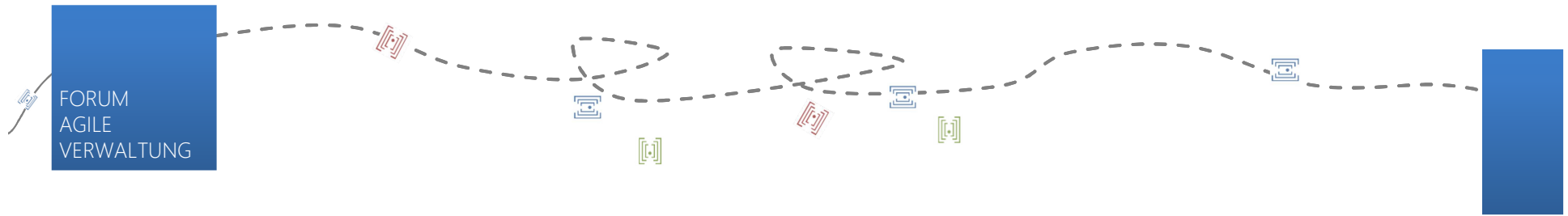
Im Zentrum agilen Denkens steht die bestmögliche Erfüllung der Bedürfnisse der Einwohner und der Gesellschaft. Die Gesetze bilden dazu einen Rahmen im Sinne von constraints.





3. Digitalisierung und „E-Akte“: Das Projekt der Bundesregierung und agile Alternativen

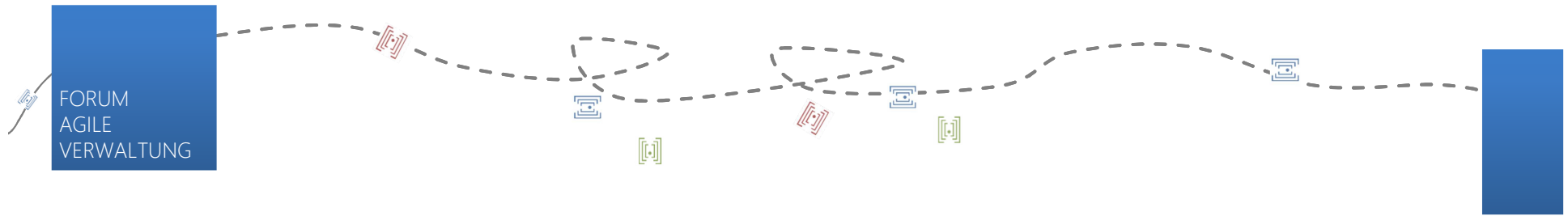




Digitalisierung 1.0: die Papierwelt steht Pate

- Zuerst war der PC nur Schreibmaschine; die Dokumente wurden ausgedruckt und auf dem PC gelöscht. Aber nach und nach fand ein Ersetzungsprozess statt: Das Papierdokument wurde zum elektronischen Dokument.
- Aus Papierordnern wurden elektronische Ordner.
- Die Umläufe wurden zum E-Mail-Versand von Dokumenten.





Nur die Bremsen fielen fort ...

- Bei einer elektronischen Datei spielt die Größe kaum eine Rolle beim Kopieren.
- Windows-Ordner werden nie voll, sie wachsen ohne Ende.
- E-Mails können schnell geschrieben und schnell versendet werden.

Im Endeffekt bezweifeln viele Forscher, dass diese Form der Digitalisierung zu einem Produktivitätsfortschritt geführt hat. („Produktivitätsparadox“)



Der interne Dokumentenversand nimmt gigantische Ausmaße an

E-Mail-Analyse einer Organisation					
Organisation:	Landratsamt Oberbergen				
Anzahl Mitarbeiter:	1.000				
Stunden pro Arbeitswoche:	40:00				
Arbeitstage pro Jahr:	210				
Merkmal	Wert in einem Monat (Messung)	Wert pro Jahr (Hochrechnung)	Wert pro Jahr und Mitarbeiter	Minuten Arbeitszeit pro Mail (geschätzt)	Stunden pro MA und Jahr
Wie viele E-Mail sind in Ihrer Organisation im vergangenen Jahr von außen eingegangen?	409.102	4.909.224	4.909		
Wie viele dieser externen E-Mails enthielten Anhänge?	233.687	2.804.244	2.804	1:30	70:06
externe E-Mails ohne Anhänge	175.415	2.104.980	2.105	0:15	8:46
Wie viele E-Mails wurden in Ihrer Organisation intern empfangen?	377.517	4.530.204	4.530		
Wie viele dieser internen E-Mails enthielten Anhänge?	217.557	2.610.684	2.611	2:00	87:01
<i>Der Aufwand pro E-Mail liegt bei internen Mails um den Zeitanteil höher, den das Verfassen der Mail verursacht.</i>					
interne E-Mails ohne Anhänge	159.960	1.919.520	1.920	0:45	23:59
Summe:	786.619	9.439.428	9.439		189:53
Arbeitswochen pro Mitarbeiter und Jahr:					4,75
in Prozent der gesamten Arbeitszeit:					11,3%
davon: selbst verursacht:					6,6%
davon: nur E-Mails mit Anhängen					5,2%

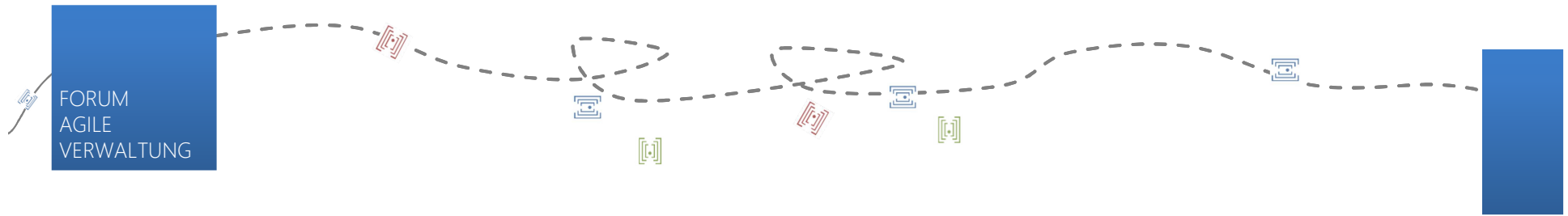
Die Einführung der E-Akte soll daran nichts Grundlegendes ändern

In der Ausschreibung des BMI für die E-Akte heißt es;

„Das DMS soll die Kernfunktionalitäten im Bereich Schriftgutverwaltung umfassen, insbesondere (...) die Integration des DMS in vorhandene Arbeitsumgebungen der Behörden wie z.B. E-Mail-Verfahren.

Ergänzend dazu ist auch die Nutzung einer Komponente zur Unterstützung von dokumentenbasierten Workflows vorgesehen, um grundsätzlich Weiterleitungs- und Beteiligungsprozesse auch ohne Einbindung in vorhandene Arbeitsumgebungen unterstützen zu können.“





Die bisherige Arbeitsweise soll beibehalten werden ...

... nur eben schneller.

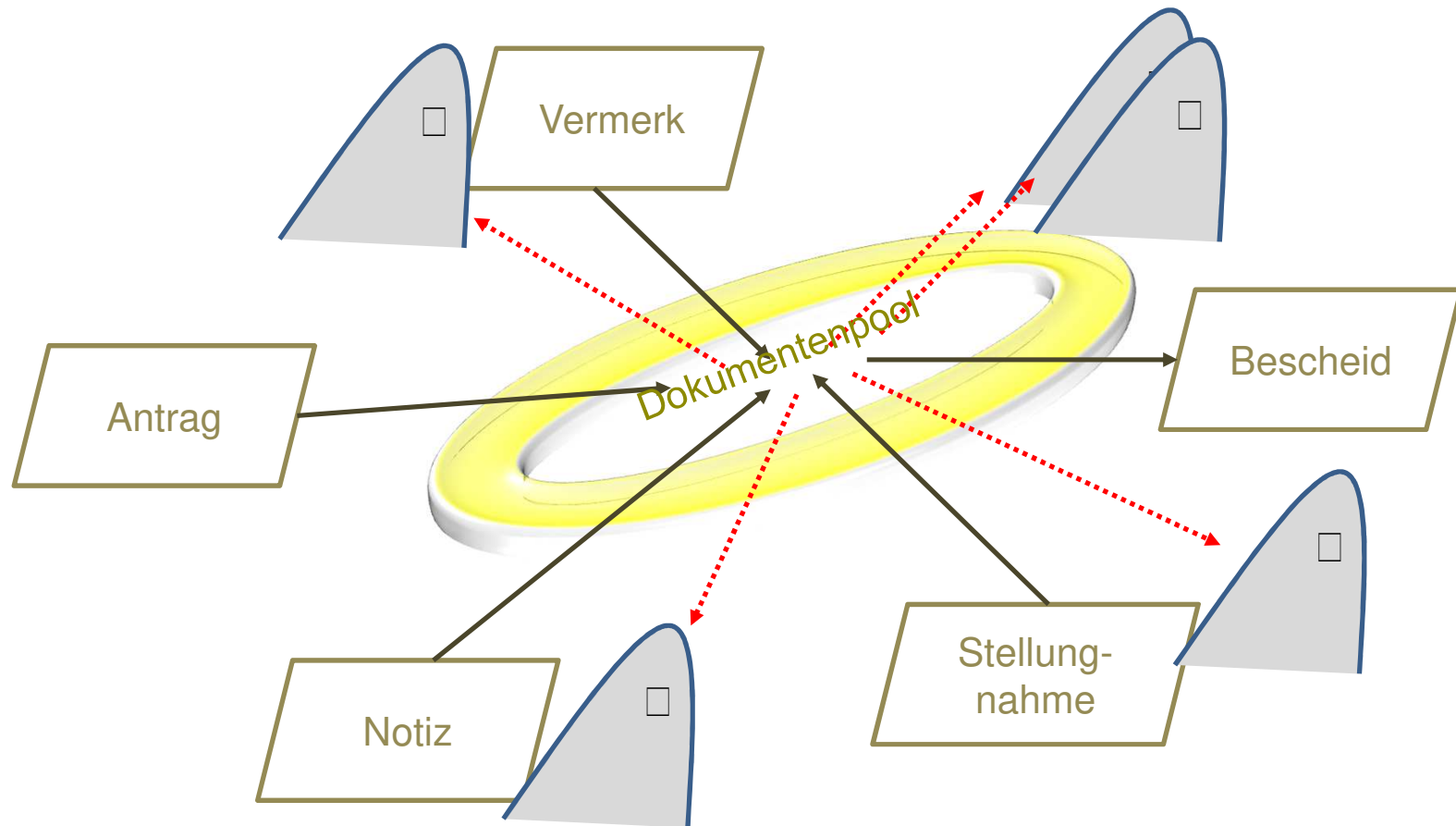
Dokumentenbasierte Workflows beziehen sich auf Aufgaben wie:

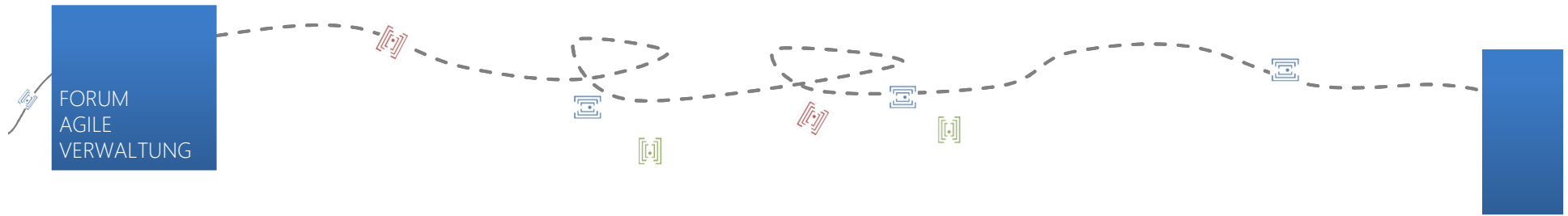
- Bearbeitung von Eingangsrechnungen
- Posteingangsverteilung
- Beschaffungsworkflow
- Urlaubs- und Dienstreiseanträge
- z. T. Personaleinstellungen

Auf andere Arten von Aufgaben sind Workflows aber nicht anwendbar.



Ein agiler Ansatz wäre: eine moderne Vision von Teamräumen





Unterschiede zwischen Teamraum und Workflow

- Ein Teamraum ist ein Informationsradiator. Er legt mehr Gewicht auf den Status eines Vorgangs als auf das einzelne Dokument.
- Seine Gliederung ist eher grob (Storymap statt Flussdiagramm). Sie richtet sich an Sachkundige, die den Prozess kennen, nicht an Außenstehende.
- Auf die Darstellung von Verzweigungen wird verzichtet.
- Nicht alle Lösungen sind vorgegeben.



Adaptivität steht im Vordergrund

Kochen mit
Freunden

Freunde einladen

Status: Termin geklärt?

Doodle-Abfrage

Status: Termin geklärt

Gericht festlegen

Status: Gericht festgelegt?

Festlegung: Pizza!

Status: Gericht festgelegt

Voraussetzungen
schaffen

Status: Allergien von Freunden?

Allergien abfragen

Status: Laktoseintoleranz

Status: Zutaten im Haus?

Pizzaboden auftauen

*Zutaten kaufen, **laktosefreien Käse***

Wein bestellen

Status: Zutaten im Haus

Status: Essplatz geeignet?

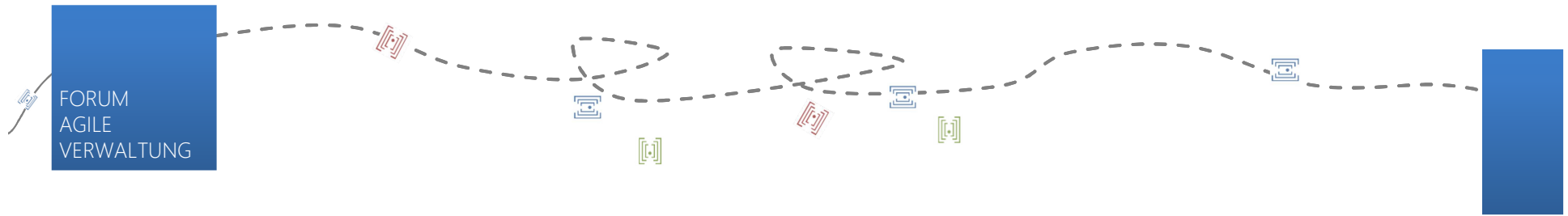
Tisch groß genug? Ja

8 Stühle vorhanden? Nein

*2 Stühle beim
Nachbarn leihen*

Kochen / backen

Status: Essplatz geeignet



4. Wie könnten agile Agenten die Verwaltung beim Neudenken unterstützen?



Von welchen agilen Erfahrungen könnten die Verwaltungen lernen?

Stellt euch vor, Menschen mit Erfahrungen in agilen Arbeits- und Denkweisen würden auf ihre Stadtverwaltung zugehen und anbieten, ihr etwas zu zeigen.

Was könnte das sein?

