

# Stadt Heidelberg

Drucksache:  
**0009/2020/IV**

Datum:  
09.01.2020

Federführung:  
Dezernat I, Personal und Organisationsamt

Beteiligung:

Betreff:

**Einführung von modernen, agilen Arbeitsformen und  
Methoden bei der Stadt Heidelberg**

## Informationsvorlage

### Beschlusslauf

Die Beratungsergebnisse der einzelnen Gremien beginnen ab der Seite 2.2 ff.  
Letzte Aktualisierung: 07. Februar 2020

Beratungsfolge:

Gremium:	Sitzungstermin:	Behandlung:	Kenntnis genommen:	Handzeichen:
Haupt- und Finanzausschuss	05.02.2020	Ö	( ) ja ( ) nein ( ) ohne	

**Zusammenfassung der Information:**

*Mit der Einrichtung der Abteilung Strategische Personal- und Organisationsentwicklung beim Personal- und Organisationsamt wurde begonnen, agile Arbeitsformen und -methoden innerhalb der Verwaltung zu etablieren. Ziel ist, in der Verwaltung das Feedback von Interessengruppen wie zum Beispiel Bürgerinnen und Bürger gezielter in die Gestaltung von Konzepten einzubeziehen, Führungskräfte und Beschäftigte für agiles Arbeiten zu qualifizieren, die Zusammenarbeit über die Bereiche hinweg effizienter zu gestalten sowie geeignete Rahmenbedingungen für agile Aktivitäten anzubieten. Im Herbst 2018 wurden sechs Handlungsfelder für agiles Arbeiten definiert und gestartet.*

**Finanzielle Auswirkungen:**

Bezeichnung:	Betrag in Euro:
<b>Ausgaben / Gesamtkosten:</b>	
• Entsprechende Ansätze sind im Haushalt vorhanden	
<b>Einnahmen:</b>	
• keine	
<b>Finanzierung:</b>	
• Ansatz in 2019/2020	
<b>Folgekosten:</b>	
• Entsprechende Ansätze werden im kommenden Haushalt vorgesehen	

**Zusammenfassung der Begründung:**

Mit der Einrichtung der Abteilung Strategische Personal- und Organisationsentwicklung zum 01. Juli 2018 wird daher das Ziel verfolgt, moderne und agile Arbeitsformen bei der Stadt Heidelberg einzuführen. Agile Arbeitsformen, geeignete Rahmenbedingungen sowie die bewusst eingeleitete Veränderung der Organisationskultur der Stadt Heidelberg sollen Führungskräften und Beschäftigten helfen, die Stadt zukunftsfähig aufzustellen und durch moderne Vorgehen proaktiv agieren zu können.

## **Sitzung des Haupt- und Finanzausschusses vom 05.02.2020**

**Ergebnis:** Kenntnis genommen

## **Begründung:**

### **Ausgangssituation**

Veränderungen in der Arbeitswelt, unter anderem durch die Digitalisierung und wachsende Ansprüche von Bürgerinnen und Bürgern, bringen für Verwaltungen die Herausforderung mit sich, in komplexen Sachverhalten proaktiv agieren zu müssen. Deutlich wird das beispielsweise an der aktuellen Dynamik der Bewegung „Fridays for Future“. Die VUKA-Welt (ein Akronym aus V – Volatilität, U – Unsicherheit, K – Komplexität und A - Ambiguität) macht also auch vor der Stadtverwaltung nicht halt. Agilität ist das Konzept, mit dem Unternehmen versuchen, diese Herausforderungen zu bewältigen. Einige der Vorgehensweisen und Methoden aus dem agilen Werkzeugkoffer sind neben den bewährten Abläufen auch in Verwaltungen nutzbringend. Daher hat sich die Stadtverwaltung Heidelberg mit agilen Arbeitsformen auf den Weg gemacht. Voraussetzung für den erfolgreichen Einsatz ist auch eine Veränderung von Haltungen und Verhaltensweisen; so kann die Organisationskultur der Stadt Heidelberg bewusst verändert werden. Unterstützend sollen entsprechende Rahmenbedingungen für Führungskräfte und Beschäftigte geschaffen werden, die diese weiter in die Lage versetzen, die Stadt zukunftsfähig zu gestalten.

Mit der Einrichtung der Abteilung Strategische Personal- und Organisationsentwicklung zum 01. Juli 2018 wurde das Ziel verfolgt, moderne und agile Arbeitsformen bei der Stadt Heidelberg einzuführen. Kennzeichen agiler Arbeitsformen sind beispielsweise die Einrichtung cross-funktionaler Teams, damit verbunden veränderte Rollen von Führungskräften, iteratives Arbeiten und der Einsatz von agilen Methoden. Charakteristische Kennzeichen von agilen Vorgehen sind außerdem, zu experimentieren, Ideen auszuprobieren und Fehler als konstruktive Lernschleife aufzufassen.

Die nachhaltige Einführung dieser Veränderungen ist ein komplexer und langfristiger Organisationsentwicklungsprozess. Die damit verbundene Kulturveränderung erfordert Bewegung auf allen Ebenen:

- die persönliche Veränderung von Haltung und Verhalten („mindset“)
- der Einsatz von Formaten, die Wandel („change“) und neue Formen der Zusammenarbeit fördern
- die Nutzung von agilen Methoden und Vorgehensweisen (unter anderem zur Ideenentwicklung mit Feedback der Interessengruppen, Visualisierung und Reflektion).

Damit können vor allem die Zukunftsthemen und komplexen Themenstellungen der Stadtverwaltung innovativ und lösungsorientiert angegangen werden. Aber auch Teams und einzelne Beschäftigte können ihren Arbeitsalltag effizienter gestalten, besser priorisieren und bewältigen. In Workshops und Projekten können die Beteiligten kreativ und vernetzt arbeiten. Als Mehrwert bietet die Stadt mit den modern gestalteten Arbeitsformaten und -umgebungen auch für (zukünftige) Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Nachwuchskräfte weiterhin attraktive Bedingungen als Arbeitgeberin.

## **Vorgehen und Projektdesign**

Die Stadt Heidelberg hat sich auf den drei beschriebenen Ebenen auf den Weg gemacht. Um sowohl kleine, schnelle Schritte gehen zu können, als auch langfristig wirkende Veränderungen zu initiieren, wurde für das Jahr 2019 ein Handlungsprogramm mit sechs Handlungsfeldern definiert.

Diese sechs Handlungsfelder sind

- in konkreten Themen und Projekten mit agilem Arbeiten starten und Erfahrungen sammeln
- Führungskräfte und Beschäftigte für agiles Arbeiten sensibilisieren und qualifizieren
- Spielräume und Bedingungen für agiles Arbeiten in der Stadt Heidelberg im Rahmen einer Großgruppenkonferenz entwickeln, diskutieren und vereinbaren
- Kollaborationsräume und moderne Arbeitswelten einrichten („RApp-Haus“) – Räume, die mit entsprechender Einrichtung und Materialien sofortiges Arbeiten mit agilen Methoden ermöglichen und Kooperation fördern
- die Führungsklausur 2019 mit Herrn Oberbürgermeister, den Herren Bürgermeistern und den Damen und Herren Dienststellenleitungen mit agilen Methoden gestalten
- der Aufbau eines internen, agilen Netzwerks, in der peergroups gebildet werden, die pilotweise bis zu einem Jahr mit agilen Methoden an konkreten Themen der Stadt arbeiten.

Begleitet wird der Prozess und die Umsetzung der sechs Handlungsfelder durch regelmäßige, interne Information und Kommunikation: In Präsentationen und interaktiven Vorträgen im Rahmen von Mitarbeiterveranstaltungen, Personalversammlungen und Veranstaltungen in den Dienststellen können sich Führungskräfte und Beschäftigte über Möglichkeiten und Angebote informieren und erste Erfahrungen mit agilem Arbeiten machen. In der Mitarbeiterzeitung „heinz“ erscheinen regelmäßig Beiträge rund um Agilität, die auch Teilnahmemöglichkeiten an Aktivitäten eröffnen. Das Personal- und Organisationsamt kooperiert außerdem regelmäßig und umfassend im Sinne der vertrauensvollen Zusammenarbeit mit dem Gesamtpersonalrat, der Jugend- und Auszubildendenvertretung, den Dienststellenpersonalräten sowie den Schwerbehindertenvertrauensleuten.

## **Sachstand**

Für das Jahr 2019 sind alle Felder umgesetzt beziehungsweise dauerhaft in Arbeit. Gerade die Fortbildungsangebote werden sehr gut angenommen und zeigen die große Nachfrage an diesen Themen (vor allem Design-Thinking, hybrides Projektmanagement und Selbstorganisation). Bereits in einigen Themenstellungen wurden mit agilen Methoden Ergebnisse auf den Weg gebracht, so zum Beispiel für den Verlauf des Abschleppens von verkehrswidrig geparkten Fahrzeugen, für das behördliche Mobilitätsmanagement „Ecofleet“, die Stadtteilentwicklung auf dem Boxberg, die Weiterentwicklung der Besprechungskultur und der Projektmanagementroutinen bei der Stadt Heidelberg.

Das Vorgehen der Stadt Heidelberg ist im Lauf des Jahres 2019 für andere Kommunen und Behörden in der Bundesrepublik zu einem gefragten best-practice-Beispiel für die Einführung von Agilität in Verwaltungen avanciert.

### **Ausblick**

Mit dem Aufbau des agilen Netzwerks werden sich Anfang 2020 konkrete, interdisziplinäre Projekte der Stadt ergeben, die vom Personal- und Organisationsamt begleitet werden. Ergänzend werden weitere Maßnahmen aufgesetzt, die Führungskräften und Beschäftigten vielfältige Möglichkeiten bieten, agile Kompetenzen, Methoden und Vorgehensweisen auszubauen. Das wird einen Beitrag leisten, die Kultur der Stadtverwaltung passend zu den internen und externen Anforderungen weiter zu entwickeln.

gezeichnet  
Prof. Dr. Eckart Würzner