

Innovation durch die, die die Tagesarbeit machen

Front-line-driven Innovation. Ein Konzept für erfolgreiche Veränderungsprojekte, speziell für öffentliche Verwaltungen.

Vortrag auf der Konferenz „Agile Verwaltung 2023“

Wolf Steinbrecher, FAV und Common Sense Team

Agenda

1. Innovationsmethoden aus der Wirtschaft – verloren in der Verwaltung
2. Die Frontline-Methode
3. Einladung zur Spekulation

Innovationsmethoden aus der Wirtschaft – verloren in der Verwaltung

„Verwaltung ist anders“

Thesen von Robinson und Schroeder, USA:

Besondere Umstände verhindern, erfolgreiche Methoden aus der Wirtschaft einfach in die Verwaltung zu kopieren.

- Verwaltungen sind kleinteiliger organisiert als kommerzielle Unternehmen. 325 Produkte in einer Kreisverwaltung.
- Führungskräfte kennen ihre Prozesse nicht.
- Verwaltungen sind deutlich komplexer. Politische Gremien, übergeordnete Behörden, Pressure Groups, Öffentlichkeit.
- Führungskräfte in oberen Hierarchiestufen denken in großen Projekten. „Die Digitalisierung wird unsere Prozesse effizienter machen.“ So wird erwartet, bis „die Digitalisierung“ da ist.

Die Falle von Top-Down-Projekten

Manche Verwaltungen schaffen sich eine Orga-Abteilung an. Diese wird sofort mit Aufträgen aus der oberen Führung überhäuft – Themen, die der Führung wichtig sind. Die wirklichen Probleme einer Organisation liegen tief in den Prozessen und sind der oberen Führung verborgen.

In der Wirtschaft gibt es eine wirksame Innovationsmethode RIE (Rapid Improvement Event). Ein RIE dauert zwischen 1 und 5 Tagen. – Das Gesundheitsreferat im Staat Colorado versuchte diese Methode für die Verbesserung eines wichtigen Prozesses. Das Projekt dauerte 18 Monate.

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 Verbesserungsinitiative. 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.

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.

Einladung zur Spekulation

Eine Geschichte

Sofia aus Peru möchte in Deutschland studieren. Im Juli 2022 erhält sie einen Studienplatz im Landkreis Oberbergen. Jetzt beantragt sie ein Studentenvisum.

Danach hört sie vom Ausländeramt nichts mehr. Sie versucht monatelang, Kontakt aufzunehmen. Vergeblich.

Ende November wendet sie sich an den Deutschlandfunk. Diesem gegenüber erklärt die Kreisverwaltung:

Es gebe eine Hotline, dienstags und donnerstags von 16 bis 19 Uhr sowie freitags von 13 bis 16 Uhr. Dort gingen täglich ca. 2.500 Anrufe ein. Es könnten jeweils ca. 120 Anrufe entgegengenommen werden.

Diskussion in den Medien

Abteilungsleiter:

„Wir sind dran! Der Internetauftritt soll verbessert werden. Neue Wegweiser-Broschüre wird aufgelegt. Briefumschläge werden bereit gestellt.“

Gewerkschaft:

„Die Ursache liegt in zu wenigen Stellen und unbesetzten Stellen. Mehr Stellen und bessere Bezahlung – und nicht die Verantwortung woanders abladen!

Flüchtlingsrat:

„Wir können mit ehrenamtlichen Dolmetschern aushelfen.“
Behörde: „Dann ist die Rechtssicherheit nicht gewährleistet.“

Maschinenbauunternehmen:

Stellt Dienstaufsichtsbeschwerde wg. „Untätigkeit“. Es musste einen wichtigen Experten freistellen, weil dessen Arbeitserlaubnis nicht verlängert worden war.

Flüchtlingsrat:

„Wir möchten für jeden Antrag einen SB als festen Ansprechpartner mit Telefon und E-Mail. Nicht nur zentrale Kontaktpunkte.“

eine Kreistagsfraktion:

„Wenn wir die Asylantenflut eindämmen, verbessern sich die Verhältnisse schlagartig.“

Einladung zur Spekulation

Könnte der Front-line-Ansatz etwas zur Verbesserung der Situation im Ausländeramt Oberbergen beitragen? Wenn ja, welchen? Und wo könnten Hemmnisse liegen?

Wie könnte man ein Verbesserungsziel formulieren?

Wie müsste ein Projekt nach dem Front-line-Ansatz aussehen?

Welche Maßnahmen könnten helfen (spekulativ)?

Wer könnte gegen ein solches Projekt sein? Auch aus „ehrenwerten Gründen“?

Agile Mittagspause



Mittwochs

12:15 - 13:15 UHR



Referenten



Carolin Hausühl



Maria Kühn

V.06

Grenzen sprengen!
Mit dem 4-
Quadrantenmodell

In Kooperation mit



Referenten



Nadja Böhlmann



Maria Kühn

V.08

Einführung in Lean
Thinking

In Kooperation mit



Referenten



Karen Eilers



Maria Kühn



Holger Lotter

V.07

Psychologische Sicherheit

In Kooperation mit



- Spannende Themen
- Perspektivwechsel
- Offener Austausch
- frische Impulse
- Interaktiv

Eventbrite



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 again. 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@commonsenseteam.de

Mobil: 0173 267 22 49

Common Sense Team GmbH

Dornhalde 1

70597 Stuttgart

www.commonsenseteam.de

