

Geschäftsprozessuntersuchung und –optimierung im Dezernat 1 und Gebäudemanagement der Stadt Herrenberg

Abschlussveranstaltung am 29.04.2014
Dr. Daniela Schweizer und Michael Opitz



FÜHRUNGS-AKADEMIE
BADEN-WÜRTTEMBERG

fischer [®]
C O N S U L T I N G



Übersicht:

1

Was ist/war das Ziel der GPO und wie lautete der Auftrag?

2

Wie ist das Projekt abgelaufen?

3

Welche Rolle hat der Lenkungskreis gespielt?

4

Wie wurden die Kernprozesse ausgewählt?

5

Was beinhaltete die Moderatorenschulung?

6

Wo wurden Grenzen der GPO sichtbar? Wie wurde damit umgegangen?

7

Themen der Organisation



Zielsetzung des Gesamt-Projekts

- **Optimierung aller Kernprozesse der Kernverwaltung (ausgenommen Eigenbetrieb Stadtwerke, Technische Dienste, Bezirksämter, kulturelle Einrichtungen, Feuerwehr, Wald und Zweckverbände)**
- **Sensibilisierung und Qualifizierung der Mitarbeitenden und Führungskräfte**
- **Problem- und Ursachenanalyse gemeinsam mit Mitarbeitenden und Führungskräften**
- **Ableitung und Dokumentation von Verbesserungsmaßnahmen**
- **Umsetzung der Verbesserungsmaßnahmen und Einführung des KVP-Denkens**
- **Erstellung von Produkten soll effizienter erfolgen**
- **Auftrag: 1. Runde Dezernat 1 und Gebäudemanagement**



Bei dem breit angelegten Vorhaben der GPO geht es nicht um Personaleinsparungen, sondern um...

- **Verbesserung** der Rahmenbedingungen (z. B. Verringerung *Arbeitsbelastung*, *Freiräume für bislang unerledigte Aufgaben*, ...)
- die Verbesserung der Wertschöpfung, Erhöhung der **Effektivität und Effizienz**
- die Steigerung der **Qualität** und die Erhöhung der Kundenzufriedenheit
- erhöhte **Arbeitszufriedenheit** der Mitarbeitenden
- die Freisetzung von **Kapazitäten für neue Aufgaben** wie Bürgerbeteiligung

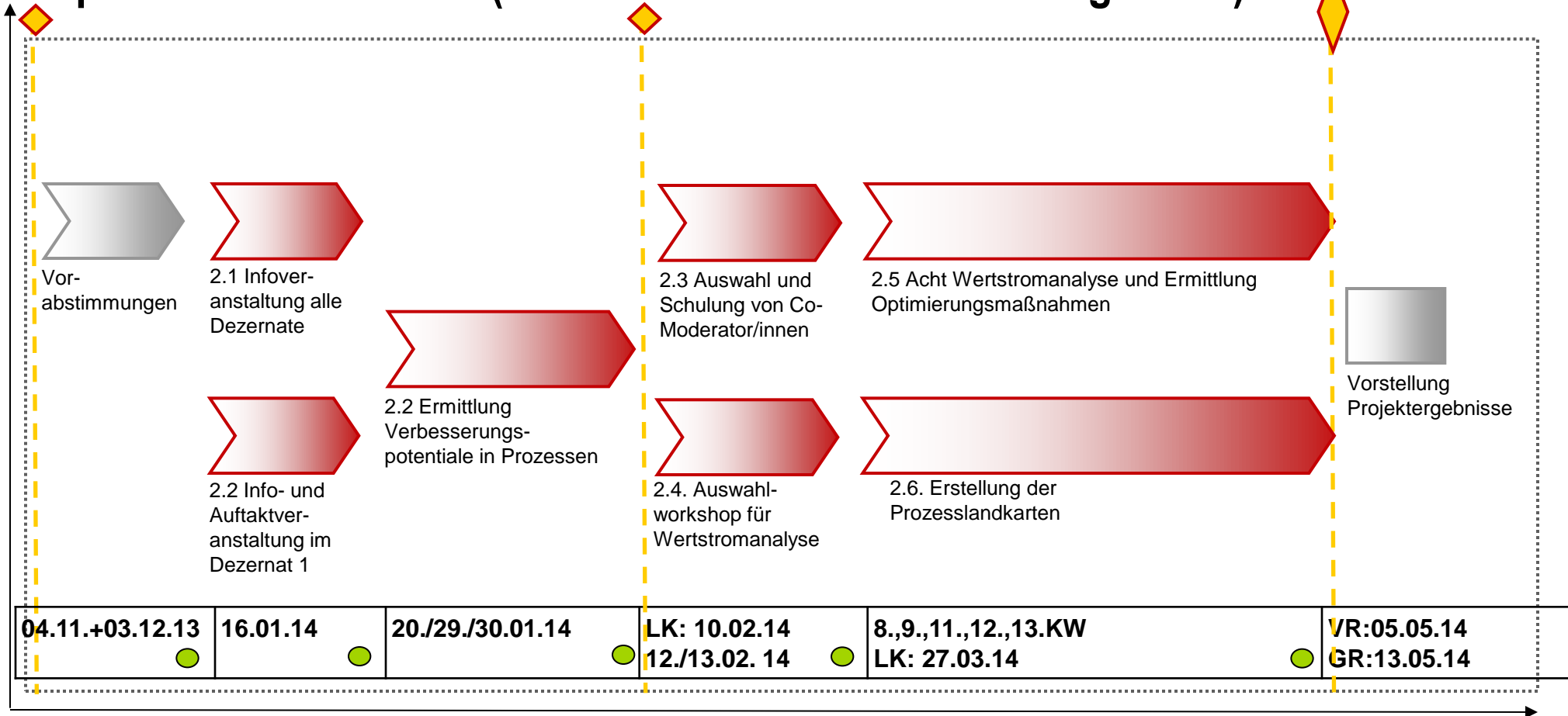


Übersicht:

- 1 Was ist/war das Ziel der GPO und wie lautete der Auftrag?
- 2 Wie ist das Projekt abgelaufen?**
- 3 Welche Rolle hat der Lenkungskreis gespielt?
- 4 Wie wurden die Kernprozesse ausgewählt?
- 5 Was beinhaltete die Moderatorenschulung?
- 6 Wo wurden Grenzen der GPO sichtbar? Wie wurde damit umgegangen?
- 7 Themen der Organisation



Zeitplan für die 1. Runde (Dezernat 1 und Gebäudemanagement)



◆ Lenkungsreis ● Durchgeführt



Übersicht:

- 1 Was ist/war das Ziel der GPO und wie lautete der Auftrag?
- 2 Wie ist das Projekt abgelaufen?
- 3 Welche Rolle hat der Lenkungskreis gespielt?**
- 4 Wie wurden die Kernprozesse ausgewählt?
- 5 Was beinhaltete die Moderatorenschulung?
- 6 Wo wurden Grenzen der GPO sichtbar? Wie wurde damit umgegangen?
- 7 Themen der Organisation

Steuerung des GPO-Prozesses



Lenkungskreis: 3 Sitzungen

Verantwortlich für Rahmenbedingungen und Ressourcenbereitstellung z.B.

- Terminabstimmungen
- Fragenkatalog für Gruppeninterviews
- Auswahl der Co-Moderator/innen,
- Auswahl der Kernprozesse,
- beteiligte Ämter/Personen...



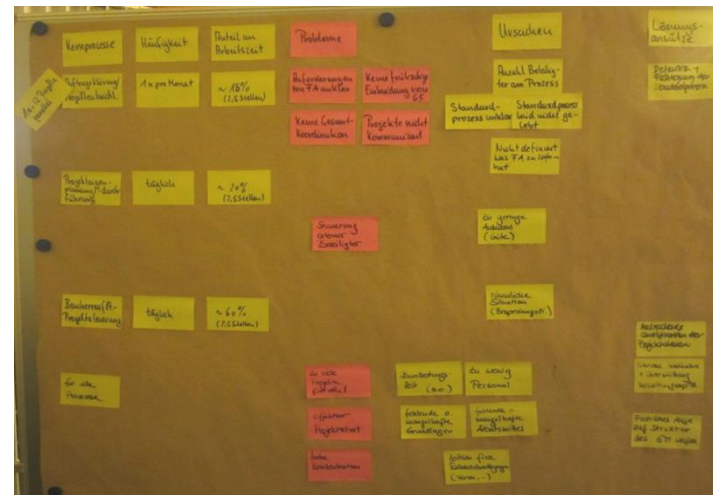
Übersicht:

- 1 Was ist/war das Ziel der GPO und wie lautete der Auftrag?
- 2 Wie ist das Projekt abgelaufen?
- 3 Welche Rolle hat der Lenkungskreis gespielt?
- 4 Wie wurden die Kernprozesse ausgewählt?**
- 5 Was beinhaltete die Moderatorenschulung?
- 6 Wo wurden Grenzen der GPO sichtbar? Wie wurde damit umgegangen?
- 7 Themen der Organisation



Die Gruppeninterviews wurden ämterweise durchgeführt...

- Dezenten
- OB-Büro
- Hauptamt
- 101
- 102
- 40
- 80
- 651
- 652
- 65/HM





Auswahl der Wertströme

Wer hat ausgewählt?

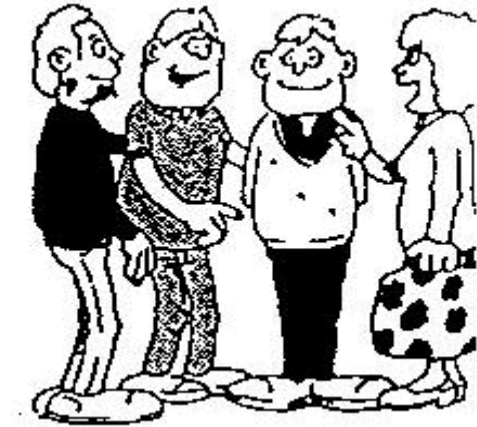
- Lenkungskreis + GruppensprecherInnen

19 Kernprozesse wurden benannt

- daraus wurden **8 Wertströme für die 1. Runde** ausgewählt (teilweise zusammengefasst)

Kriterien für die Auswahl:

- Auswirkungen/Bedeutung auf die Organisation insgesamt
- jedes Amt bei mindestens einem Workshop
- Art und Menge der genannten Probleme (z.B. Konflikte, Schnittstellen, Anteil Arbeitszeit)





Die 8 ausgewählten Wertströme

- 1 Ausbildung** (mit punktueller Betrachtung Personalentwicklung)
- 2 Sitzungsdienst**
(von DS – Erstellung -Protokoll – Vollzug (einschl. interner Infofluss),
Wissensmanagement)
- 3 Nutzung städtischer Liegenschaften außerhalb Standardnutzung**
(Veranstaltungsmanagement, Hallenbelegung, Arbeitszeiten)
- 4 Öffentlichkeitsarbeit**
(Kundenorientierung, externe –individuelle Kommunikation, Homepage,
Social Media..)
- 5 Projektentwicklung, -steuerung**
- 6 Zeiterfassung** (Arbeitszeit einschl. Urlaub, Dienstreisen, Krankheit)
- 7 Gebäudemanagement vor Ort**
– Hausmeister, Kümmerer, Nutzer (einschl. Mängelmanagement)
- 8 Obdachlosenwesen** (einschl. Teile Mietwesen)





Übersicht:

- 1 Was ist/war das Ziel der GPO und wie lautete der Auftrag?
- 2 Wie ist das Projekt abgelaufen?
- 3 Welche Rolle hat der Lenkungskreis gespielt?
- 4 Wie wurden die Kernprozesse ausgewählt?
- 5 Was beinhaltete die Moderatorenschulung?**
- 6 Wo wurden Grenzen der GPO sichtbar? Wie wurde damit umgegangen?
- 7 Themen der Organisation



Thema: Grundlagen der Moderation ...

- Rolle und Haltung des/r Moderators/in
- Dem Ablauf des Workshops/der Besprechung Struktur geben
- Gesprächsführung
- Visualisierung und Dokumentation
- Kreativitätstechniken



Übersicht:

- 1 Was ist/war das Ziel der GPO und wie lautete der Auftrag?
- 2 Wie ist das Projekt abgelaufen?
- 3 Welche Rolle hat der Lenkungskreis gespielt?
- 4 Wie wurden die Kernprozesse ausgewählt?
- 5 Was beinhaltete die Moderatorenschulung?
- 6 Wo wurden Grenzen der GPO sichtbar? Wie wurde damit umgegangen?**
- 7 Themen der Organisation



„Grenzen“ der Geschäftsprozess-Optimierung

Es ist schwer etwas zu optimieren, was noch nicht (oder nur in Form der Kompetenz einer Person) vorhanden ist...

Es ist schwer etwas zu optimieren, wenn das Ziel und/oder die Anforderungen nicht klar ist/sind...

Wenn die Grenzen der Belastbarkeit überschritten sind, kann GPO „Erhöhung personeller Ressourcen“ bedeuten...

SWOT-Analyse (Stärken-Schwächen-Chancen-Risiken), Visionsarbeit, Anforderungen klären



Übersicht:

- 1 Was ist/war das Ziel der GPO und wie lautete der Auftrag?
- 2 Wie ist das Projekt abgelaufen?
- 3 Welche Rolle hat der Lenkungskreis gespielt?
- 4 Wie wurden die Kernprozesse ausgewählt?
- 5 Was beinhaltete die Moderatorenschulung?
- 6 Wo wurden Grenzen der GPO sichtbar? Wie wurde damit umgegangen?
- 7 Themen der Organisation**



Themen der Organisation ...

- Es geht um eine **gemeinsame Sicht** auf die Gesamt-Organisation (z.B. Sitzungsdienst, Öffentlichkeitsarbeit, Projekte)
- ...und damit geht es gleichzeitig um **Beteiligung der Betroffenen** an Entscheidungsprozessen
- Es geht um **Wertschätzung** aller Rollen/Tätigkeiten als Beitrag für das „Große Ganze“
- Es geht um **aktive Kommunikation** zur Abstimmung/Information/Vernetzung
- Es geht um Belastungsgrenzen bzw. **gesundheitliche Fürsorge** des Arbeitgebers
- Es geht um **zeitgemäße Nutzung der Technik** (z.B. Zeiterfassung, Azubi-Plattform, Social Media)



Umsetzung der WSA

Priorisierung der Vorschläge:

- Prozessinhaber/in erstellt PUL-Listen als Word-Dokument.
- Vorschläge, die einer Vollzugsentscheidung bedürfen (z. B. bei Investitionskosten) sind herauszufiltern und bis 30.06.2014 der Dezernentenrunde (mit überschlägigen Zahlen, Daten, Fakten) vorzulegen.

Zentrale Informationsrunde:

- Zentrale Informationsrunde für alle am Prozess Beteiligten
- Federführung durch Prozessinhaber/in

Ziel:

- Vereinbarung Umsetzung
- Meilensteine festlegen, Schritte der Umsetzung vereinbaren Prozessbeteiligte
- Zeitpunkt: frühestens ab Juni 2014

Wie erfolgt das Controlling des Projekts? Gibt es eine Evaluation des Gesamt-Projekts?

- durch Prozessinhaber/in
- regelmäßiger Erfahrungsaustausch aller Beteiligten (zunächst monatlich, danach je nach Bedarf quartalsweise oder halbjährlich).
- Nach 2 (?) Jahren Erfahrungsaustausch aller Projektinhaber/innen mit Lenkungskreis.



Fortsetzung der GPO und der Wertstromanalysen

Dezernate 2 und 3:

- analog zum Dezernat 1 mit externer Moderation + Co-Moderatoren

Dezernat 2 (einschl. 401):

- Gruppeninterviews im Herbst 2014, Wertstromanalysen 1. Halbjahr 2015 (nicht parallel, vierzehntägig)

Dezernat 3:

- Gruppeninterviews im Herbst 2015, Wertstromanalysen 1. Halbjahr 2016 (nicht parallel, vierzehntägig)