



Auf dem Weg zur **smarten Verwaltung**

Öffentliche Verwaltungen gelten oft als eingestaubt, langsam und träge. Die Begriffe „smart“, „bürgerfreundlich“ oder „agil“ sind gefühlt Lichtjahre weg von den Behörden. Die Gemeinde Wadgassen hat das geändert und die Vision einer smarten Verwaltung umgesetzt.

► Unter dem Namen „Smartgassen“ treibt die Gemeinde seit 2019 eine zukunftsorientierte Ausrichtung der Verwaltung voran und hat dazu einen groß angelegten Veränderungsprozess angestoßen. Dieser soll aktuelle Strukturen und Prozesse vereinfachen und effizienter gestalten, die Digitalisierung in den Arbeitsabläufen fest integrieren und eine agile Arbeitsatmosphäre schaffen. Wichtig war dabei von Anfang an, dass die Digitalisierung zwar eine entscheidende Schlüsselrolle spielt, jedoch auch nicht technische Aspekte wie Kommunikationsstandards, Verhaltensregeln oder Selbstverantwortung im Wandel mit inbegriffen sein sollen. Die Ideen des mobilen Arbeitens, Regelungen zur Vertrauensarbeitszeit und agilem Führungsstil sind keinesfalls neu erdacht und werden in modernen Unternehmen weltweit bereits erfolgreich umgesetzt. Diese Aspekte der „New Work“ nun auf die Verwaltung in der Gemeinde Wadgassen anzuwenden, ist eine enorme

Herausforderung. Der Veränderungsprozess innerhalb der Verwaltung hat deswegen immer smarte und moderne Verwaltungsstrukturen mit bürgerfreundlichen Angeboten als Vorgabe. Den Start machte im Herbst 2020 ein Workshop mit circa 50 Teilnehmenden aus allen Hierarchieebenen und Bereichen beziehungsweise Gesellschaften. Bei diesem Workshop sollte der Startschuss für das Thema zusammen erfolgen. Ziel war es, gemeinsame Definitionen zu finden und Ideen zu sammeln, was das Thema Digitalisierung für die Gemeinde Wadgassen bedeutet und wie es auch praxisnah und mit großer Beteiligung von Mitarbeitenden und Bürgerinnen und Bürgern erfolgen kann.

Zukunftswerkstatt und World Café

Im Workshop wurde im ersten Schritt eine Mischung aus Zukunftswerkstatt und World Café umgesetzt, sodass sowohl bei der ersten Phase (Kritikphase) als auch der zweiten Phase (Visionsphase) alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer alle Fragen bearbeitet haben und ihre Impulse eingebracht haben. In der dritten Phase (Realisierungsphase) wurde die 6-3-5-Methode genutzt (sechs Teilnehmende, drei Ideen, fünf Runden).

In der Phase 1 (Kritikphase) haben die Teilnehmer folgende Fragen bearbeitet:

- Was stört uns/mich?
- Was blockiert/hemmt uns/mich?
- Was kann/muss weg?

In Phase 2 der Zukunftswerkstatt ging der Blick in die weitere Zukunft „Wadgassen 2050“ mit folgenden Fragestellungen:

CASE STUDY

Gemeinde Wadgassen



Foto: Gemeinde Wadgassen

Die Gemeinde Wadgassen liegt im Saarland und hat circa 18 000 Einwohnerinnen und Einwohner. Die Gemeinde wird seit 2014 von Sebastian Greiber als Bürgermeister geführt. Es gibt insgesamt fünf 100-prozentige Tochtergesellschaften (Gemeindewerke Wadgassen GmbH, Gemeindestrom Wadgassen GmbH, KITA Wadgassen gGmbH, Bäderbetrieb Wadgassen GmbH, Grundstücks- und Immobiliengesellschaft GmbH & CO. KG). Die Vision von Sebastian Greiber war und ist es, die Gemeinde zu einer digitalen Wohngemeinde für junge Familien zu gestalten.

- Was gibt es dann anderes?
- Woran wird gerade gearbeitet?
- Welche Pläne sind noch zu bearbeiten?

In der dritten Phase wurde das Prinzip 6-3-5 angewandt (sechs Teilnehmerinnen und Teilnehmer, drei Ideen und fünf Runden). Danach lag eine Zahl von Ideen vor, die unmittelbar als Basis für die weiteren Schritte genutzt wurden.

Aus den Ergebnissen des Workshops wurden alle Themen gesichtet, priorisiert und in das Projekt „Den Wandel gestalten“ umgewandelt. Am 3. März 2021 gab es dazu einen Kick-off-Workshop mit dem gebildeten Lenkungskreis des Projekts.

In Zeiten der Corona-Pandemie war schon vorab klar, dass die Einführung von Microsoft Teams als digitales Arbeitstool die erste Priorität haben würde. In dem Kick-off-Workshop wurde aber auch beschlossen, dass es auf keinen Fall nur um eine rein technische Anpassungen gehen sollte, sondern auch alle Mitarbeitenden und auch Führungskräfte in einem Lernprozess begleitet und unterstützt werden sollten.

Das gleichzeitig gebildete Projektteam hat sich ab sofort regelmäßig einmal pro Woche online über MS Teams zu dem Projekt getroffen. Der Lenkungsausschuss hat sich einmal pro Monat zusammengesetzt. Um weitere Mitarbeitende zu beteiligen, sollte jedes Amt beziehungsweise jede Gesellschaft ein bis zwei Personen benennen, die in einen regelmäßigen MS-Teams-Termin als sogenannte „Botschafter“ die Veränderungen von und zu den Ämtern beziehungsweise Gesellschaften transportieren sollten. Die Amtsleiterinnen und Amtsleiter sowie die Geschäftsführerinnen und Geschäftsführer haben so in einem ersten

STOLPERSTEINE

Wo hat es im Projekt gehakt?

Im gesamten Prozess waren immer die üblichen Teile der Change-Kurve zu erkennen. Sowohl im Projektteam, im Lenkungskreis als auch bei den Smarties waren alle Phasen von Schock über Tal der Tränen bis zu euphorischer Umsetzung dabei. Hier gilt es weiter konsequent die Zielsetzung zu beschreiben und immer wieder den Nutzen und die positiven Zwischenergebnisse aufzuzeigen. Menschen müssen den Mehrwert für sich persönlich erkennen und dann lernen, dass der „neue“ Weg eventuell sogar der bessere Weg ist. Das muss immer wieder herausgearbeitet und kommuniziert werden. Kleine Erfolge müssen gefeiert werden. Quertreiber müssen konsequent ermahnt und soweit möglich integriert werden.

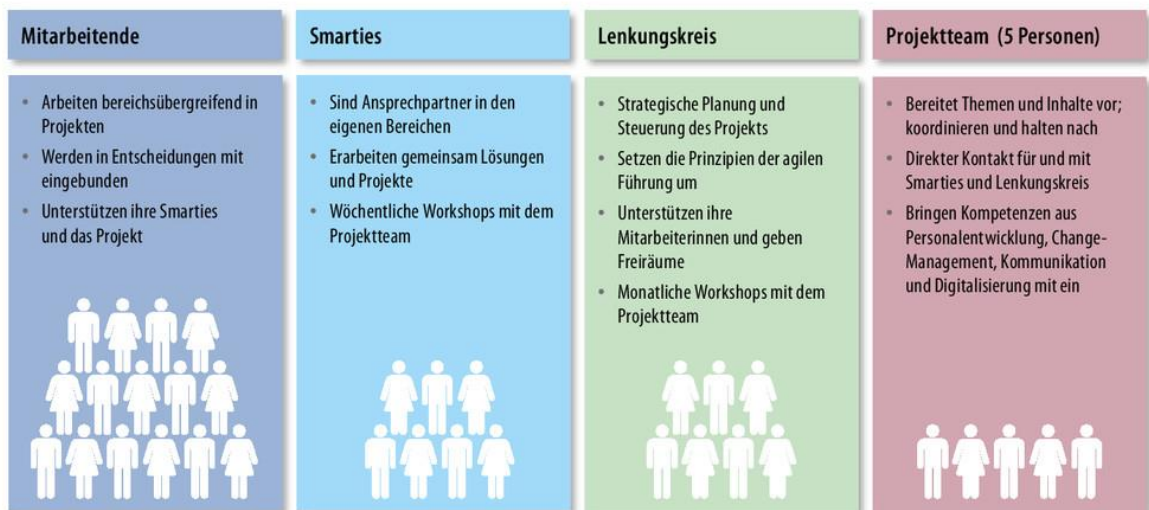
Schritt die Weichen für ein erstes agiles Arbeiten ermöglicht.

Treffen der Smarties

Die ersten Termine wurden von der hinzugezogenen Beraterin auch zu den Themen Kommunikation, Projektmanagement und Change begleitet und unterstützt. Während der Coronazeit wurden alle Termine online umgesetzt. Im weiteren Prozess wuchs die Gruppe immer mehr zusammen und hat sich dann im eigenen Prozess auch einen eigenen Namen gegeben – Smarties. Das Projektteam hat sich in der Folge regelmäßig mit den Smarties online getroffen. Die Meetings hatten eine klare Agenda, die immer mit einem Check-in begann. Anschließend sollte jeder Smartie aus seinem Amt beziehungsweise Bereich vortragen. Im Weiteren wurde bei jedem Smartie-Treffen jeweils ein Hauptthema herausgearbeitet, zum Beispiel das Erstellen von Online-Formularen oder das Moderieren von abteilungsinternen Workshops. Neben den Smarties, die als Ch-

Akteure im Veränderungsprozess

Abbildung 1



Quelle: Gemeinde Wadgassen 2022

UNTERM STRICH

Was hat das Projekt gebracht?

- Die Gemeinde Wadgassen kann jetzt jedem angemeldeten Kind einen Betreuungsplatz anbieten, da durch eine **Datenplattform** frühzeitig ein Anstieg in den Geburten festgestellt wurde und mit einem **agilen Team** in kurzer Zeit einen Kita-Neubau realisiert wurde.
- Als der Krieg in der Ukraine begann und ein hohes Aufkommen an geflüchteten Menschen bevorstand, konnte innerhalb weniger Tage eine gemeindeeigene Halle zu einer Notunterkunft eingerichtet, eine **digitale Lösung zur Abfrage von Wohnungsangeboten** und pragmatische Lösungen für eine Lagerhalle zur Sammlung von Spendenartikeln der Bürgerinnen und Bürger gefunden werden.
- Daneben wurde das **mobile Arbeiten**, welches zu Beginn der Corona-Pandemie eingeführt wurde, sowie weitere Aspekte von New Work beibehalten und sind für die Mitarbeitenden mittlerweile eine Selbstverständlichkeit. Gerade in Zeiten, in denen Arbeitgeber zur „Vor-Corona-Zeit“ mit üblicher Präsenz im Büro zurückkehren und mobiles Arbeiten als notwendiges Übel empfunden haben, hat dies auch die **Attraktivität der Gemeinde Wadgassen als modernen Arbeitgeber** gesteigert.

ange-Agents für ihr Amt/ihren Bereich agierten, wurde im Sommer 2021 eine weitere Einbindung aller Mitarbeitenden durchgeführt, und zwar mit Leitbild-Workshops. Ziel war es, dass Mitarbeitende aller Ämter und Gesellschaften, vom Amtsleiter bis zum Bauhof-Mitarbeiter, an der Entwicklung eines gemeinsamen Leitbilds mitarbeiten und dieses gestalten sollten.

Die Leitbild-Workshops wurden im Projektteam geplant. Jedes Amt und jeder Bereich kam zu einem rund zweistündigen Workshop zusammen, der folgende Fragen bearbeitet hat:

- Was ist das Besondere an ihrem Amt/ihrer Abteilung?
- Was können wir in unserem Amt/unserem Bereich verbessern/ändern/weglassen?
- Wie können wir die Bürgerinnen und Bürger noch mehr unterstützen/beraten/begleiten?

Alle Ämter/Bereiche/Gesellschaften waren beteiligt, und zwar mit allen Mitarbeitenden. Jeder war dabei – vom Auszubildenden bis zum Amtsleiter beziehungsweise Amtsleiterin; vom Bauhof bis zur Kämmerei. Neben den Ergebnissen für das gemeinsame Leitbild wurden die Ergebnisse so ansprechend aufbereitet, dass jede Führungskraft diese als Basis für weitere Workshops erhielt. Die im Leitbild-Workshop erarbeiteten Ergebnisse bezüglich Verbesserungspotenzial, aber auch positive Ergebnisse wurden weiter in die Teamarbeit und in die Alltagsroutinen eingebaut.

Digitalisierung und Führungskräfteentwicklung

Parallel zu diesen Veranstaltungen wurden im Bereich Digitalisierung weitere Verbesserungen, beispielsweise zur Nutzung von Microsoft Teams, umgesetzt. Aus den Ergebnissen der Smarties-Treffen wurde die Nutzung von MS Teams als Intranetplattform, Datenplattform

und Aufgabenplaner festgelegt sowie die entsprechenden Regeln definiert und zusammen im Lenkungskreis verabschiedet. Weitere begleitende Kommunikationsmaßnahmen wurden im Projektteam besprochen und vereinbart. So gab es regelmäßige Newsletter für alle Mitarbeitenden. Das Ziel war eine Onlineversion auf Teams. In einer Übergangszeit, bis alle auch den Newsletter online einsehen konnten, wurden auch analoge Versionen gedruckt und verteilt. Neben dem aktuellen Status wurden in den Newslettern immer auch die weiteren Schritte erklärt und vor allem auch Best Practices aus Ämtern und Bereichen vorgestellt.

Ein nächster Schritt im Projekt war die Begleitung der Führungskräfte. Dazu wurde im Herbst 2021 ein zweitägiger Führungskräfte-Workshop durchgeführt, in dem umfassend auf neue Führungs-, Kommunikations- und Entscheidungsprozesse vorbereitet wurde. In einem externen Seminarhotel tauschten sich alle Führungskräfte sowie deren Stellvertreterinnen und Stellvertreter in unterschiedlichen Gruppenarbeiten zum Thema „Idealbild einer Führungskraft“ intensiv aus und erarbeiteten gemeinsam Vorgehensweisen. Danach wurden in einem iterativen Prozess die Workshop-Ergebnisse in weiteren Sitzungen verfeinert und gemeinsam priorisiert und finalisiert.

Regelmäßige Treffen von Smarties und Lenkungskreis

Die Ergebnisse aus den Leitbild-Workshops mit allen Mitarbeitenden wurden ebenfalls in einem iterativen Prozess weiter bearbeitet. Trotz Corona machte es eine Onlinebefragung möglich, dass alle Mitarbeitenden über die gemeinsam von den Smarties in ihren Ämtern beziehungsweise Bereichen priorisierten Punkte final abstimmen konnten. Das endgültige Ergebnisse wurde dann in einer Mitarbeiterversammlung, die endlich wieder in Präsenz stattfinden konnte, im Sommer 2022 vorgestellt und verabschiedet.

Smarties und Lenkungskreis treffen sich nach wie vor regelmäßig einmal pro Woche beziehungsweise einmal pro Monat. Die Ergebnisse aus den Leitbild-Workshops wurden mittlerweile bereits pro Amt/pro Bereich wieder aktiv in einem jeweils von den Smarties moderierten Workshop analysiert und sowohl Erfolge als auch To-dos neu definiert.

Die Führungskräfte der Gemeinde haben sich im Herbst 2022 bereits zum zweiten zweitägigen Führungskräfte-Workshop getroffen und weitere Vertiefungen zu den Themen Feedback, Mitarbeitergespräche und Personalentwicklung kennen- und umsetzen gelernt. Alles basiert weiterhin auf den erarbeiteten Unternehmens- und Führungsleitbildern, die Basis allen Tuns sind. ■

AUTOR UND AUTORIN



Sebastian Greiber, Bürgermeister, Gemeinde Wadgassen, sebastian.greiber@wadgassen.de



Barbara Ditzler, Unternehmerin, Beraterin, Trainerin und Coach, PASSION4HR BD Consulting & Coaching, Mettlach, barbara.ditzler@passion-4hr.com