

STRATEGISCHE
HAUSHALTSKON-
SOLIDIERUNG IN
MANNHEIM²

Zwischenbericht über die Umsetzung
des SHM²-Masterplans 2017 – 2018



VORWORT

EINE MODERNE VERWALTUNG FÜR MANNHEIM – INVESTITIONEN IN DIE ERNEUERUNG UNSERER STADT

Sehr geehrte Damen und Herren,

liebe Kolleginnen und Kollegen,

liebe Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter,

die Stadt Mannheim hat sich ein ehrgeiziges Ziel gesetzt: durch eine umfassende Verwaltungsmodernisierung den finanziellen Handlungsspielraum zu gewinnen, der für die anstehenden städtischen Investitionen in die Erneuerung Mannheims benötigt wird. Dazu hat sie unter dem Dach ihres langjährigen Reformprozesses „CHANGE² - Wandel im Quadrat“ ein neues Programm aufgelegt: die „Strategische Haushaltskonsolidierung in Mannheim (SHM²)“.

SHM² beinhaltet das klare Bekenntnis, das insgesamt wachsende Haushaltsvolumen der Stadt Mannheim strategisch in die richtigen Bahnen zu lenken und die Wirtschaftlichkeit des Verwaltungshandelns durch innovative Ansätze und neue Lösungen strukturell zu verbessern. Die mit SHM² verknüpften Inhalte wurden im Laufe des Jahres 2016 entwickelt und in einem Masterplan mit insgesamt 15 Einzelvorhaben („Schlüsselprojekte“) gebündelt. Dieser wurde dem Gemeinderat am 22.11.2016 vorgelegt (B-Vorlage V536/2016).

Seit Anfang 2017 werden die Aufträge des Masterplans von der Verwaltung sukzessive bearbeitet und umgesetzt. Sie konzentrieren sich auf insgesamt vier Schwerpunkte:

- Eine verbesserte Steuerung des Verwaltungshandelns
- Die durchgängige Optimierung und Digitalisierung von Geschäftsprozessen
- Die Priorisierung städtischer Produkte vor dem Hintergrund der strategischen Ziele und die Überprüfung ihrer räumlichen Präsentation
- Ein integriertes Sozialmanagement

Das in der Konzeptionsphase von SHM² entwickelte Portfolio kann anhand der zugrundeliegenden Modernisierungsstrategien kontinuierlich erweitert werden. Insgesamt liegt damit ein Entwurf für ein Transformationsprozess der Stadtverwaltung vor, der weit über die geplante Laufzeit von SHM² bis Ende 2020 hinausreicht.

Als Auftraggeber von SHM² war uns von Beginn an bewusst, dass die Verknüpfung von (positiv besetzten) Reformzielen mit wirtschaftlicher Rationalität ein Dilemma beinhaltet: Wie können wir die städtischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dazu motivieren, engagiert in Projekten mitzuarbeiten, die neben den eigentlichen Modernisierungseffekten mittelfristig auch zu mehr

Effizienz und dem effektiveren Einsatz von Personal und Sachmitteln führen sollen? Wie können wir unter den Führungskräften das Verständnis dafür schärfen, dass die fachpolitischen Ziele und Wirkungen und die dafür bereitstehenden Ressourcen als zwei Seiten einer Medaille verstanden werden? Wie können wir in einer Phase anhaltender konjunktureller Stabilität, die der Stadt Mannheim einen ausgeglichenen Haushalt beschert, den Elan aufbringen, um uns für schlechtere Zeiten zu wappnen?

Wir glauben, eine Antwort auf diese Fragen in unseren langjährigen Anstrengungen für einen gezielten Kulturwandel innerhalb unserer Stadtverwaltung gefunden zu haben. Eines der zentralen Anliegen von CHANGE² besteht seit jeher darin, die Veränderungsbereitschaft der städtischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über alle Hierarchieebenen hinweg zu fördern und als inneren Wert unserer Verwaltungskultur zu etablieren. Eine solche Organisationskultur für den öffentlichen Dienst ist heute wichtiger denn je.

Wir erleben derzeit, dass sich unsere Gesellschaft in hohem Tempo verändert. Digitalisierung, demographischer Wandel, die zunehmende kulturelle Vielfalt und Zersplitterung führen zu neuen Anforderungen an Kommunen, Länder und Bund wie auch an Staat und Politik insgesamt. Mit einer kollektiven Haltung, die auf Offenheit für Neues und dem Glauben an das Machbare basiert, können wir als Stadtverwaltung die neuen Herausforderungen flexibel, mit einer positiven Grundstimmung und der notwendigen Widerstandskraft („Resilienz“) bewältigen.

Dazu haben wir in der Vergangenheit bereits einiges unternommen. Um dem Wunsch der Menschen nach Stabilität im Wandel nachzukommen, haben wir bereits zu Beginn von CHANGE² eine Dienstvereinbarung mit dem Gesamtpersonalrat geschlossen, die die Interessen der Beschäftigten sichert. Demnach sind betriebliche Kündigungen, Änderungskündigungen und Herabgruppierungen ausgeschlossen. Jede/r Einzelne wahrt bei organisatorischen Veränderungen seinen Rechtsstand. Diese Vereinbarung hat auch in Zeiten von SHM² Gültigkeit.

Gleichzeitig haben wir in den vergangenen Jahren ein umfangreiches Paket an Aus- und Fortbildungsmaßnahmen, an Kommunikationsmaßnahmen, Dialogformaten und Feedbackformen, an betrieblichen Gesundheitsmaßnahmen, an Coaching- und Beratungsleistungen in unserem Alltagsbetrieb etabliert. Diese begleitenden Maßnahmen verstehen wir zunächst als Teil eines professionellen und modernen Personalmanagements. Sie dienen jedoch auch dazu, die Beschäftigten beim kontinuierlichen Wandel unserer Organisation zu unterstützen.

In der Umsetzung von SHM² haben wir in den letzten beiden Jahren an vielen Stellen Neuland betreten. Im Zuge der Aufstellung des Doppelhaushalts 2018/19 haben wir beispielsweise erstmals alle städtischen Produkte nach strategischen Gesichtspunkten bewertet. Zudem haben wir dem Gemeinderat eine begrenzte Anzahl von Handlungsfeldern vorgeschlagen, in denen - abgeleitet aus der städtischen Gesamtstrategie - für die Bürgerinnen und Bürger sichtbare Ergebnisse erzielt werden sollen. Dadurch haben wir das städtische Haushaltswachstum und die damit verknüpften Aufgaben stärker kanalisiert.

Auch die flächendeckende Optimierung und Digitalisierung von Geschäftsprozessen, die wir im Rahmen von SHM² anstreben, ist ein solches Novum. Erstmalig haben wir über die gesamte Breite unseres kommunalen Leistungsspektrums alle Produkte und die damit verknüpften Prozesse erfasst und systematisch aufbereitet. Damit wurde die Basis geschaffen, um in einer Vielzahl von Einzelprojekten die Prozessketten zu straffen, Medienbrüche zu vermeiden und digitale Lösungen einzuführen. Der Anfang eines flächendeckenden, kennzahlenbasierten Geschäftsprozessmanagements bei der Stadt Mannheim.

Der vorliegende Zwischenbericht ist dazu gedacht, die Mitglieder des Gemeinderats sowie alle Beschäftigten der Stadtverwaltung über die bisherigen (Zwischen-) Ergebnisse von SHM² zu informieren. Interessierten aus anderen Kommunen bietet er möglicherweise Orientierung und neue Erkenntnisse bei der Gestaltung ihrer eigenen Modernisierungsvorhaben und neuer Konsolidierungsansätze im digitalen Zeitalter. In diesem Sinne wünschen wir eine informative Lektüre!



Oberbürgermeister Dr. Peter Kurz



Erster Bürgermeister Christian Specht



ZUSAMMENFASSUNG

Die Stadt Mannheim hat sich mit ihrer „Strategischen Haushaltskonsolidierung“ auf einen neuen, eigenen Weg begeben, um ihre Finanzkraft zu stärken und weiterhin auf hohem Niveau investieren zu können. Einen Weg, bei dem die Modernisierung der Verwaltung im Mittelpunkt steht und erst im Zuge der Projektarbeit allmählich ansteigende Verbesserungen für den laufenden Haushalt abfallen. Einen Weg, bei dem die langfristige strategische Ausrichtung und nachhaltige Entwicklung der Stadt nicht durch pauschale Einsparungen beschnitten wird.

Dabei setzen wir als Stadt Mannheim auf die Chancen einer zunehmenden Digitalisierung, in ihren graduell steigenden Entwicklungsstufen, ohne die vielfältigen Risiken eines solchen tiefgreifenden technologischen Wandels für unsere Organisation und die Mitarbeiterschaft wie auch die Stadtgesellschaft aus dem Blick zu verlieren. In der Mannheimer Digitalisierungsstrategie, die parallel zu SHM² entwickelt wird, hat sich die Verwaltung ebenso für einen selektiven Prozess entschieden, bei dem wir bewusst eigene Akzente setzen.

Nach zweijähriger Laufzeit des SHM²-Programms zeigen sich die ersten Erfolge, sowohl auf der Modernisierungsseite als auch bei den erzielten fiskalischen Effekten. So haben wir mit unserem „Mannheimer Priorisierungssystem“ die Verknüpfung von städtischer Gesamtstrategie mit der Haushaltsplanung ausgebaut. In einer Vorstudie wurden mit externer Unterstützung alle Geschäftsprozesse der Kernverwaltung erfasst und so priorisiert, dass damit der Einstieg in ein flächendeckendes Prozessmanagement gelingen kann.

Auch in den übrigen der insgesamt 15 SHM²-Vorhaben sind wir ein großes Stück vorangekommen. So werden wir in Kürze zwei digitale Portallösungen einführen: ein verwaltungsinternes Mitarbeiterportal, über das personalwirtschaftliche Verfahren laufen sollen und ein Bürgerportal, das digitale Services für die Bürgerinnen und Bürger von zuhause aus bereithält. In diese Portale werden sukzessive weitere medienbruchfreie Geschäftsprozesse aufgenommen, um so das verfügbare online-Leistungsspektrum nach und nach auszubauen.

Ein Schwerpunkt bei der Modernisierung des Zuschusswesens war es, die über die Fachdienststellen als Zuschussgeber laufenden Prozesse der Zuschussvergabe bei der Stadt Mannheim zu standardisieren und zu digitalisieren. Dazu wurden die bislang noch heterogenen Prozessabläufe innerhalb der Stadtverwaltung modelliert und in ein Fachverfahren mit angepassten Regelungen integriert. Dieses IT-Fachverfahren wird nunmehr beschafft und stadtweit implementiert.

Über die Einführung einer Nebenwohnsitzsteuer haben wir erreicht, dass sich über 2000 Bürgerinnen und Bürger mit Hauptwohnsitz in Mannheim angemeldet haben – Grundlage für zusätzliche Erträge im Rahmen des Finanzausgleichs. Mit den beiden Projekten im Schwerpunkt „Integriertes Sozialmanagement“ wurden die Grundlagen dafür gelegt, dass der präventive, sozialräumlich geprägte Ansatz der Stadt Mannheim für eine chancengerechte Entwicklung von Individuen, Familien, Gruppen und Quartieren weiter ausgebaut werden kann.

Verwaltungsintern hat uns in den letzten beiden Jahren insbesondere die Zusammenlegung von Dienststellen beschäftigt. Damit sollen größere Einheiten geschaffen werden, die in der Lage sind, flexibel auf sich ändernde Anforderungen zu reagieren und die besseren Ergebnisse durch koordinierte Vorgehensweisen und verbesserte Abläufe erzielen. In 2018 sind bislang drei neue Dienststellen entstanden: die Fachbereiche „Organisation und Personal“, „Baurecht, Denkmalschutz und Bauverwaltung“ und „Demokratie und Strategie“. Weitere werden folgen.

Die Stadt Mannheim hat flankierend zu SHM² begonnen, ihren internen Arbeitsmarkt auszubauen. Ziel ist es, eigenes Personal für neue Aufgaben zu gewinnen und so zu qualifizieren, dass unbesetzte Stellen in Zeiten des Fachkräftemangels durch eigene Mitarbeiter besetzt werden können und nicht mehr benötigte Stellen entfallen. Zudem hat die Verwaltung entschieden, die Bezügeabrechnung für ihre Beschäftigten weiterhin selbst vorzunehmen, auch wenn die Leistungserstellung dafür künftig wirtschaftlicher werden soll.

Insgesamt konnten wir über die bisherige Projektarbeit erreichen, dass von den geplanten Haushaltsverbesserungen in den Jahren 2018 bis 2020 bereits etwa die Hälfte haushaltswirksam umgesetzt wurde. In 2018 wurden von den geplanten 22 Mio. € bislang 11,1 Mio. € erreicht, in 2019 von 30 Mio. € bisher 17,8 Mio. € und ab 2020 von 42 Mio. € 22,9 Mio. €. Im Zuge der weiteren Projektarbeit wird der Anteil der direkt budgetierten Haushaltsverbesserungen durch SHM² weiter steigen.

Die bereits erreichten Ergebnisse wären ohne die engagierte Arbeit von vielen Beteiligten nicht zustande gekommen. Dabei hat sich bewährt, die Projektleitungen durch interne Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu besetzen und sie in ihren projektbezogenen Führungsaufgaben gezielt zu fördern. Auch diese Qualifizierung von eigenem Personal und die daraus erwachsenden Kompetenzen sind ein Ergebnis des mit SHM² eingeschlagenen Weges.



Abbildung 1: Die vier Schwerpunkte von SHM²

INHALT

VORWORT	3
ZUSAMMENFASSUNG	7
INHALT	9
1. VERWALTUNGSMODERNISIERUNG IN MANNHEIM	11
1.1 Die Zusammenarbeit stärken – den Prozess gestalten	11
1.2 CHANGE ² - Gemeinsam mehr bewirken	14
1.3 Hohe städtische Investitionen - wachsende Aufgaben	16
2. STRATEGISCHE HAUSHALTSKONSOLIDIERUNG IN MANNHEIM	19
2.1 Der Weg zum neuen Masterplan	19
2.2 Die Umsetzungsphase 2017 - 2018	21
2.3 Die Struktur der neuen Programmphase	23
2.4 Kulturelle Besonderheiten von SHM ²	25
2.5 Die Verknüpfung von Haushalt mit Strategie	29
2.6 Optimierte Geschäftsprozesse - neue digitale Lösungen	32
3. DIE EINZELNEN VORHABEN DES SHM ² -MASTERPLANS	36
3.1 Mannheimer Steuerungsmodell	36
3.2 Reduzierung Dienststellen	38
3.3 Konzernsteuerung	40
3.4 Personalflexibilisierung	42
3.5 Einwohnergewinnung	44
3.6 Management und Optimierung Schlüsselprozesse	46
3.7 Optimierung Bezügeabrechnung	49
3.8 Konzerneinkauf	52
3.9 Einführung Bürgerportal	54
3.10 Einführung eines Mitarbeiterportals	58
3.11 Mannheimer Priorisierungssystem	61
3.12 Modernisierung Zuschusswesen	64

3.13 Steuerung städtischer Dienstleistungsinfrastruktur	68
3.14 Integriertes Sozialmanagement (ISM)	71
3.15 Prävention und Erziehungshilfe in den Regionen Mannheims (PERM)	75
4. BEWERTUNG DER BISHERIGEN ERGEBNISSE	79
4.1 Lessons Learned und Wechselwirkungen zwischen den Vorhaben	79
4.2 Aktueller Stand der Haushaltsverbesserung	81
5. AUSBLICK	89
5.1 Handlungsempfehlungen für die Haushaltsplanaufstellung	89
5.2 Perspektiven bis zum Prozessende	91
QUELLENANGABEN	92
IMPRESSUM	95

1. VERWALTUNGSMODERNISIERUNG IN MANNHEIM

1.1 DIE ZUSAMMENARBEIT STÄRKEN – DEN PROZESS GESTALTEN

Der Modernisierungsprozess als Experimentierfeld für bereichsübergreifende Kooperation

Die Umsetzung von SHM² stellt ein Gemeinschaftswerk dar, das sich über die gesamte Verwaltung erstreckt. Die Projektorganisation bezieht viele unterschiedliche Akteure ein: die beiden Auftraggeber, Projektleitungen, Projektmitarbeiterinnen und -mitarbeiter, Personalvertretungen und Schwerbehindertenvertretung sowie die Führungskräfte und Beschäftigten, die einzelne Vorhaben in der Linie bearbeiten. Fortschritt und Ergebnisse, die in diesem Zwischenbericht dargestellt werden, ruhen daher auf vielen Schultern.

Die Leiterin der Koordinierungsstelle CHANGE² Alexandra Kriegel, die stellvertretende Leiterin des Fachbereichs Organisation und Personal Frau Dr. Liane Schmitt und der Leiter der Stadtkämmerei Markus Manhart stehen seit Anfang 2017 zu Dritt an der Spitze von SHM². Stellvertretend für die bereichsübergreifende Zusammenarbeit, die ein solcher Modernisierungsprozess mit sich bringt, schildern sie, wie eine enge Kooperation funktionieren kann.

Sie haben gemeinsam die Leitung dieses Großprojektes übernommen und das zusätzlich zu Ihren eigentlichen Linienaufgaben. Wie geht es Ihnen damit?

Kriegel: „Natürlich ist eine solche Funktion mit einem hohen Zeitaufwand verbunden. Inhaltlich habe ich die letzten beiden Jahre jedoch aufgrund des breiten Themenspektrums von SHM² als große Bereicherung empfunden. Das liegt auch an der konstruktiven Zusammenarbeit in unserem engeren Kreis. Und dann ist es natürlich toll, wenn sich Erfolge abzeichnen.“

Manhart: „Die neue Herangehensweise an das Thema ist für mich und meine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter höchst motivierend, weil sie den Schwerpunkt auf Modernisierung und Strategierelevanz legt und nicht auf unpriorisierte globale Minderaufwendungen. Zusätzlich war und ist es mir wichtig, dass die erzielten Einsparungen in sinnvolle Investitionen fließen, statt zur Deckung von Konsumaufwendungen verwendet zu werden.“

Dr. Schmitt: „Auch für mich ist die Mitarbeit im Projekt über meine eigentliche Führungstätigkeit hinaus zunächst einmal eine zeitliche Herausforderung. Dadurch habe ich jedoch auch das erforderliche Wissen, um in meiner eigenen Abteilung für SHM² Werbung zu machen. Diese Arbeit lohnt sich auf alle Fälle, da dadurch unsere fachlichen Hintergründe - die Finanz-, Mitarbeitenden- und Organisationsperspektive - miteinander verknüpft werden.“

Welche Herangehensweise und Haltungen sind Ihnen wichtig?

Dr. Schmitt: „Bei allen Veränderungsthemen finde ich es wichtig, den Kontext richtig zu gestalten, damit Änderungen auch nachhaltig umgesetzt werden. Dafür haben wir versucht, immer wieder die richtigen Player zu identifizieren und von den Besten zu lernen, statt sich auf diejenigen zu fokussieren, die noch nicht mitziehen.“

Kriegel: „Es klingt banal, aber in einer solchen gemeinsamen Leitungsfunktion müssen die jeweiligen Zuständigkeiten klar abgesteckt sein. Und jeder muss einen produktiven Beitrag leisten können. So haben wir uns unter anderem die Betreuung der einzelnen Schlüsselprojekte aufgeteilt. Und können dort eigenständig entscheiden und agieren.“

Manhart: „Mir ist wichtig, dass wir offen miteinander kommunizieren, auch wenn wir bezüglich unseres Erfahrungshintergrundes und unserer Charaktere sehr unterschiedlich sind. Dadurch konnten wir auch nach kontroversen Diskussionen immer konstruktive Ergebnisse erzielen und einheitlich nach Außen agieren.“

Gibt es besondere Maßnahmen und Instrumente, die sich auf andere Kooperationsfelder übertragen lassen?

Kriegel: „Wir haben zu Beginn ganz bewusst die Grundlagen unserer Zusammenarbeit ausgelotet. Mit Fragen, die sich um den Erfolg der gemeinsamen Arbeit aus verschiedenen Perspektiven drehten. Das war aus meiner Sicht ein sehr produktiver Verständigungsprozess, um die jeweiligen Erfahrungshorizonte und Erwartungen abzugleichen.“

Dr. Schmitt: „Ja, dabei haben wir uns konkret mit Leitsätzen wie „Gute Streitkultur nach innen, abgestimmtes Vorgehen nach außen“ beschäftigt. Außerdem war es uns immer wichtig, die unterschiedlichen Logiken der Querschnittsbereiche und der Fachdienststellen anzuerkennen, um den Blick gemeinsam auf die Gesamtverwaltung zu lenken. Und ein letzter Punkt: unser zentraler Ansatz war und ist es, die Projektleitungen zu unterstützen und ein funktionierendes Netzwerk zu schaffen.“

Manhart: „Unsere wöchentlichen Jours fixes, die übrigens nie wegen anderer dienstlicher Termine abgesagt wurden, sorgten dafür, dass wir uns frühzeitig abstimmen und aufkommende Probleme schnell lösen konnten. Diese Disziplin ist keine Selbstverständlichkeit. Dies würde ich mir für andere Projekte und Themenstellungen auch wünschen.“

Stichwort Streitkultur: Wie gehen Sie mit Meinungsverschiedenheiten und Konflikten um?

Kriegel: „Um das hier durchaus einmal festzustellen: Bei aller Harmonie im Umgang miteinander sind wir nicht immer einer Meinung über den besten Weg. Dafür sind unsere Prägungen zu unterschiedlich. Aber bisher ist es uns noch immer gelungen, uns durch Win-Win Situationen, Kompromisse oder auch mal dem schlichten Nachgeben zu einigen.“

Manhart: „Ja, wir haben nie eine Entscheidung unserer Auftraggeber gebraucht, wenn wir unterschiedliche Auffassungen hatten, sondern wir haben uns immer geeinigt. Dies zeigt trotz unserer Unterschiedlichkeit deutlich unsere gemeinsame konstruktive Haltung.“

Dr. Schmitt: „Wir haben die Themen immer proaktiv auf den Tisch gebracht. Es wurden keine Konflikte ausgesessen nach dem Motto: wir warten mal, ob sich die Dinge von alleine lösen. Meinungsverschiedenheiten haben wir nicht persönlich genommen, aber uns ganz persönlich für die Lösungen eingesetzt.“

Welche Erfahrungen nehmen Sie persönlich aus dieser Zeit mit?

Manhart: „Ich durfte und darf mit zwei Kolleginnen zusammenarbeiten, die mir neue Sichtweisen und Herangehensweisen gezeigt haben, die ich mittlerweile auch bei anderen Problemstellungen versuche zu berücksichtigen. Allerdings ist das Spannungsfeld der Rolle eines Leiters der Stadtkämmerei als „Hüter der Finanzen“ und gleichzeitig als „Ermöglicher strategisch wichtiger Vorhaben“ manchmal sehr groß.“

Dr. Schmitt: „Projekte über den eigentlichen Arbeitsbereich hinaus anzunehmen, ist nicht immer einfach. Da ist es für die eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wichtig zu wissen, dass sie immer die erste Priorität haben. Die enge Zusammenarbeit mit meinen beiden Kollegen hilft mir jedoch auch bei meiner regulären Tätigkeit, da ich dadurch immer mehrere Perspektiven berücksichtigen und manche Fragen bilateral schnell klären kann.“

Kriegel: „Ich habe durch unsere Zusammenarbeit viel gelernt. Auch, dass gemischte Führungsteams wie unsere Dreierspitze unter den entsprechenden Voraussetzungen funktionieren können.“



Foto 2: SHM²-Gesamtkoordination (von rechts): Alexandra Kriegel, Dr. Liane Schmitt und Markus Manhart

1.2 CHANGE² - GEMEINSAM MEHR BEWIRKEN

Ein Markenzeichen der Stadtverwaltung Mannheim wird fortgeführt

Die Stadt Mannheim hat mit „CHANGE² - Wandel im Quadrat“ vor über einem Jahrzehnt eine Verwaltungsreform angestoßen, die einen Paradigmenwechsel eingeleitet hat: weg vom alleinigen Denken in Organisationsstrukturen und in Inputfaktoren, hin zu einem zielgerichteten Verwaltungshandeln, das sich an messbaren Ergebnissen und Wirkungen ausrichtet. Das Motto „Gemeinsam mehr bewirken“ ist seither zum Markenzeichen der Stadtverwaltung Mannheim unter ihrem Oberbürgermeister Herrn Dr. Peter Kurz geworden.

Der Modernisierungsprozess CHANGE² wird nach wie vor überregional mit großer Aufmerksamkeit begleitet und erfährt in Forschung und Lehre wie auch in der Praxis hohe Anerkennung. Andere Kommunen in Deutschland haben sich seither an der Gestaltung des Gesamtvorhabens bzw. an einzelnen Elementen orientiert und auf einen vergleichbaren Weg begeben. Umgekehrt profitiert auch die Stadt Mannheim von den Modernisierungserfahrungen anderer Großstädte im Inland und im europäischen Ausland.

Die Durchführung der ersten Phase von 2008 bis 2013 - sowohl die Umsetzung des damaligen Masterplans CHANGE² als auch die begleitende Kulturveränderung - hat die Stadtverwaltung nachhaltig geprägt und einen Modernitätsschub bewirkt. In der sich anschließenden Konsolidierungsphase wurden die bereits erreichten Veränderungen verstetigt und die neuen Strukturen, Prozesse und Instrumente an einzelnen Stellen qualitätsgesichert und konsequent weiterentwickelt.

Die zugrundeliegende Motivation von CHANGE² hat dennoch, trotz der nachweisbaren Erfolge, bis heute nichts an Aktualität verloren. Das liegt am offenen Zukunftsbild einer „modernen Stadtverwaltung“, das dem Reformprozess zugrunde liegt. In den Leitlinien für Führung, Kommunikation und Zusammenarbeit der Stadtverwaltung Mannheim wird dieser Modernitätsbegriff wie folgt definiert:

- 1. Arbeit nach Zielen:** Wir haben klar definierte Ziele. Wir wollen wissen, was wir erreichen, messen Ergebnisse und Wirkungen und stellen uns dem Wettbewerb.
- 2. Systematische Entwicklung von Organisation und Personal:** Wir entwickeln unsere Organisation, unsere Prozesse und Instrumente weiter. Wir fördern systematisch unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und Führungskräfte.
- 3. Bereitschaft zur Veränderung:** Wandel ist unser Alltag. Wir sind veränderungsbereit und suchen stets nach noch besseren Lösungen.

Die neuen Programminhalte der „Strategischen Haushaltskonsolidierung in Mannheim (SHM²)“ knüpfen nahtlos an dieses Zukunftsbild einer modernen Stadtverwaltung an.

So gilt es bei der „Strategischen Priorisierung städtischer Produkte“ darum, die bereits etablierte ziel- und wirkungsorientierte Budgetplanung im Sinne der Gesamtstrategie weiterzuentwickeln. Die „Durchgängige Prozessoptimierung und Digitalisierung“ erfordert die

systematische Entwicklung von Organisation und Personal. Allen Neuerungen liegt die zentrale Anforderung zugrunde, die mit CHANGE² etablierte Organisationskultur weiter zu stärken und die Führungskräfte als Multiplikatoren der Veränderung umfassend einzubinden.

Bei der Konzeption von SHM² lag es daher nahe, die neue Programmatik der Verwaltungsmodernisierung unter das Dach des bisherigen Reformprozesses CHANGE² zu stellen. Die Erfahrungen, die die Stadt Mannheim dabei mit einem professionellen Veränderungs- und Projektmanagement gesammelt hat und die umfassend dokumentiert sind, fließen in die Umsetzung der SHM²-Vorhaben ein. Als lernende Organisation hat die Verwaltung jedoch auch hier neue Akzente gesetzt (siehe „Kulturelle Besonderheiten“).

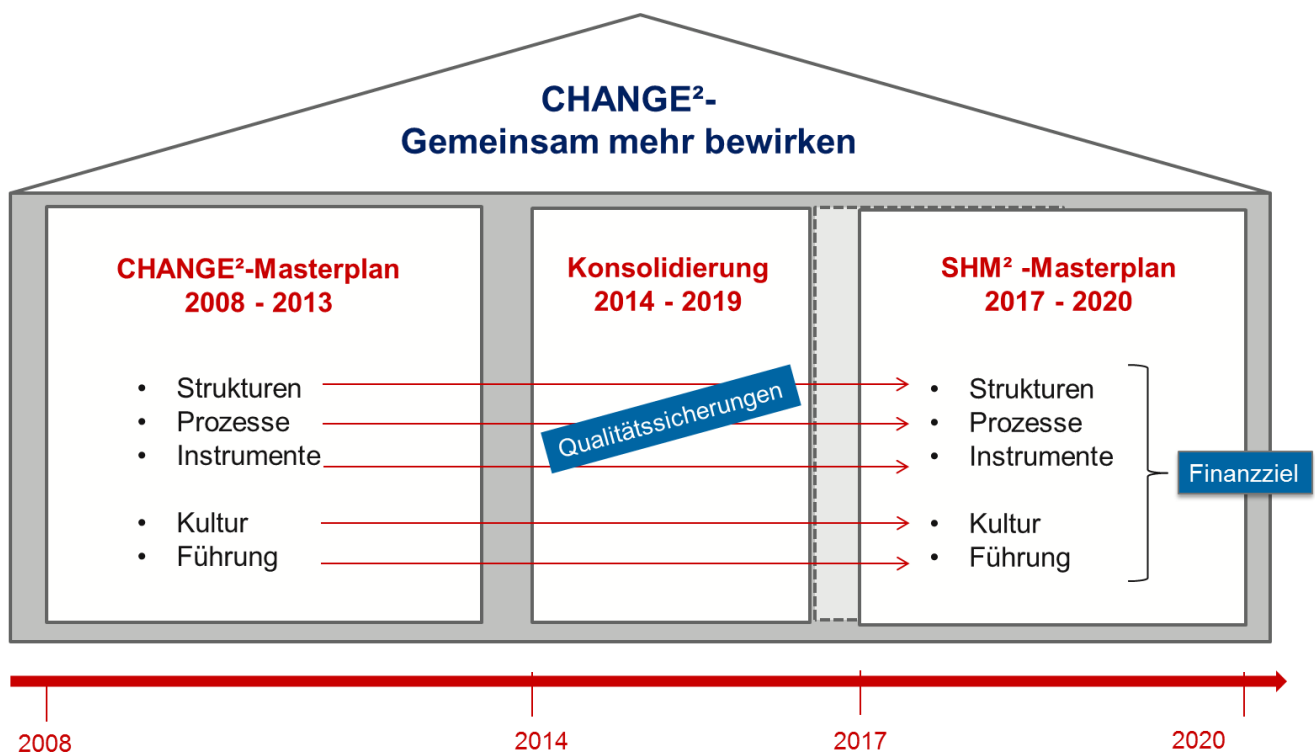


Abbildung 2: Verwaltungsmodernisierung bei der Stadt Mannheim

1.3 HOHE STÄDTISCHE INVESTITIONEN - WACHSENDE AUFGABEN

Das Haushaltswachstum strategisch lenken, um aus eigener Kraft zu investieren

Wer in Mannheim unterwegs ist, der erlebt vielerorts eine rege Bautätigkeit. In der Innenstadt und auf den Konversionsflächen, in den Stadtteilen und Vororten wird in großem Umfang gebaut und investiert. Damit entstehen neue Wohnungen und attraktive Aufenthaltsorte, Kultur-, und Sportangebote werden ausgebaut, Bildungs- und soziale Einrichtungen modernisiert, Grün- und Freiflächen entwickelt, gewerbliche Flächen erweitert und der Umweltverbund bzw. Öffentliche Nahverkehr ausgebaut.

Unter den hohen Investitionen, die derzeit in die Erneuerung von Mannheim fließen, befinden sich viele Maßnahmen, die aus dem städtischen Haushalt finanziert werden. Allein für die Jahre 2018 bis 2021 beschloss der Gemeinderat mit dem Doppelhaushalt 2018/19 ein kommunales Investitionsvolumen, das die Rekordsumme von 505 Mio. € beinhaltet. Bereits zuvor lag das Investitionsniveau durchschnittlich zwischen 80 und 100 Mio. € pro Jahr.

Schwerpunkte dieses Investitionsprogramms bilden der Neubau und die Sanierung von Schulen und Kindertageseinrichtungen, die Erneuerung von Straßen und Stadtteilplätzen, der Ausbau des Radwegenetzes, der Neubau eines Kombibades und die Erschließung der ehemaligen Militärflächen mit neuem Wohnraum und den dazugehörigen Infrastrukturen.

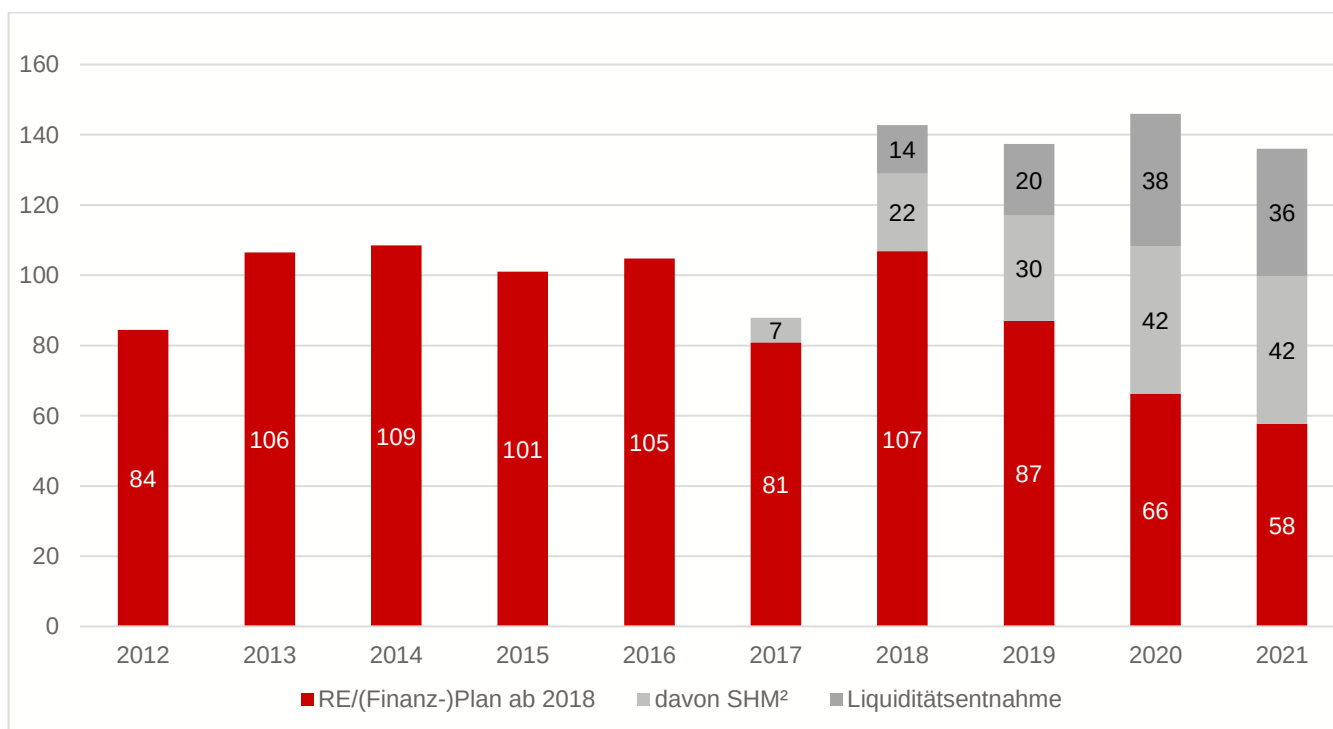


Abbildung 3: Entwicklung der städtischen Investitionen und Deckung durch SHM²

Voraussetzung dafür, auch in den kommenden Jahren weiterhin auf diesem hohem Niveau investieren zu können, ist dass die Stadt Mannheim aus ihrer laufenden Verwaltungstätigkeit Überschüsse erzielt. Darauf hat Herr Erster Bürgermeister Christian Specht in seinen Etatreden zu den Doppelhaushalten 2016/17 und 2018/19 hingewiesen. Dazu muss die Stadt mehr Erträge aus Steuern, Gebühren und Umlagen einnehmen, als sie an Personalaufwendungen, Sachmitteln und Transferleistungen ausgibt.

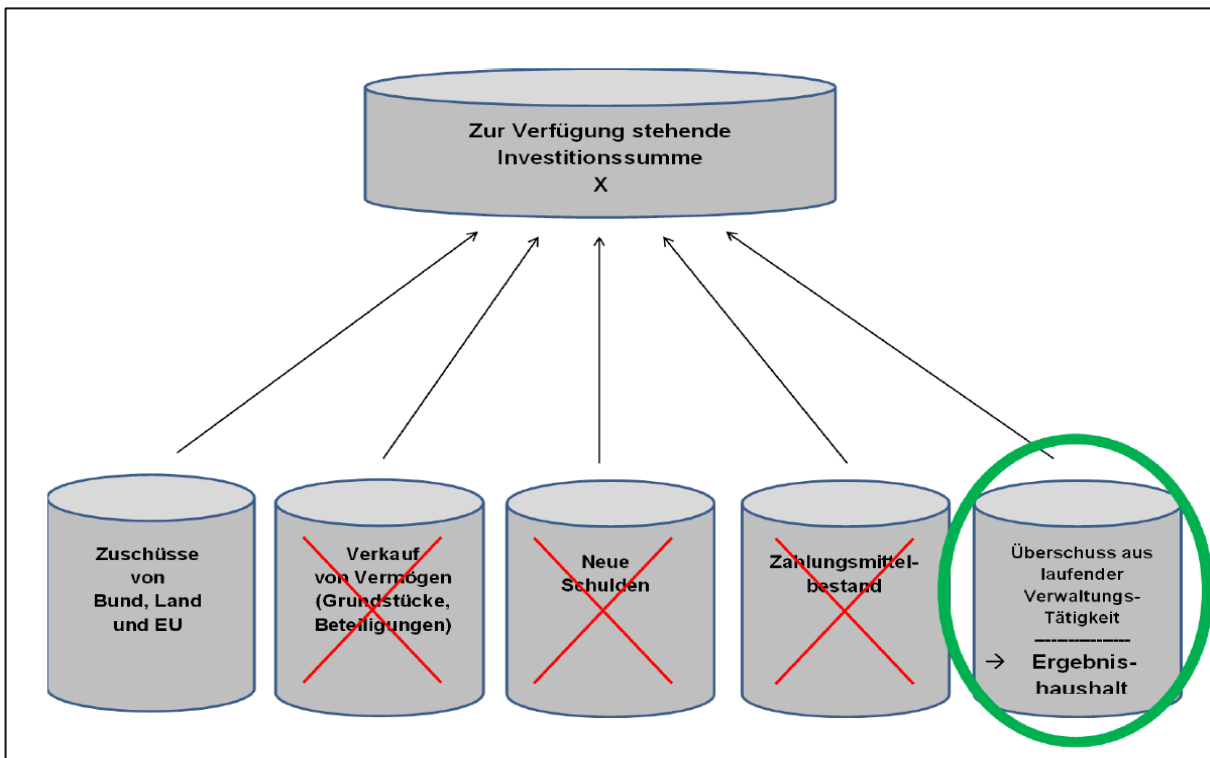


Abbildung 4: Finanzierungsquellen des Finanzhaushalts

Andere Finanzierungsquellen stehen in den kommenden Jahren nicht oder nur noch in beschränktem Umfang zur Verfügung. Die Rücklagen aus der Veräußerung eines städtischen Anteils an der MVV Energie sind mittlerweile aufgebraucht. Weitere Vermögensanteile an städtischen Beteiligungen oder Grundstücken kann und will die Stadt nicht mehr aus der Hand geben. Neue Kredite darf die Stadt Mannheim aus rechtlichen Gründen nicht aufnehmen.

So hat der Gemeinderat bereits im Jahr 2008 ein Nettoneuverschuldungsgebot beschlossen, um die städtische Verschuldung zurückzuführen. Seither wurde die „Schuldenbremse“ für öffentliche Haushalte auch in das Grundgesetz aufgenommen, um die Staatsverschuldung ab 2020 in Deutschland zu begrenzen. Demnach dürfen Bund und Länder ihre Haushalte grundsätzlich nur ausgleichen, ohne neue Kredite aufzunehmen.

Aktuell profitiert der städtische Haushalt nach wie vor von der anhaltend positiven Konjunktur, die zu höheren Steuererträgen und Finanzzuweisungen führt. Im Jahr 2016 konnte ein

Gesamtergebnis von 86,7 Mio. € sowie in 2017 in Höhe von 56,3 Mio. € erwirtschaftet werden. Im Rahmen der Haushaltsplanung 2018/19 wurde für das Jahr 2018 mit einem Gesamtergebnis von 55,4 Mio. € und für 2019 mit einem Gesamtergebnis von 54,1 Mio. € geplant.

Für 2018 zeichnet sich eine Verbesserung des Gesamtergebnisses um 40,5 Mio. € auf 95,9 Mio. € ab (Stand: Dreivierteljahresbericht 2018). Diese positive Entwicklung führt dazu, dass der Abbau der Liquidität nicht im geplanten Umfang stattfindet und mehr Finanzmittel für Investitionen zur Verfügung stehen.

Allerdings sind die benötigten Aufwendungen in den vergangenen Jahren im Mittel stärker angestiegen als die Ertragsseite. Stetig wachsende Aufgaben bei begrenzten finanziellen Möglichkeiten sind in vielen Kommunen nicht neu. Wenn sich dieser Trend fortsetzt und keine gegenläufigen Maßnahmen bei der Finanzierung der Kommunen zum Ansatz kommen, wird es auch in Mannheim zukünftig immer schwerer werden, Überschüsse zum Erhalt der Investitionskraft zu erzielen.

Daher hat der Gemeinderat bereits Ende 2015 Einsparvorgaben beschlossen, nach denen der städtische Haushalt um 7 Mio. Euro in 2017, 22 Mio. Euro in 2018 und 42 Mio. Euro in 2019 entlastet werden soll. Diese strukturellen Verbesserungen sind Bestandteil der Doppelhaushalte 2016/2017 und 2018/2019, die durch das Regierungspräsidium genehmigt wurden. Angesichts der derzeit noch guten Konjunkturlage konnte das endgültige Finanzziel um ein Jahr gestreckt werden, so dass die endgültige Haushaltsverbesserung von 42 Mio. € erst in 2020 erreicht werden muss.



Foto 4: Gründungs- und Innovationsstadt Mannheim - C-Hub



Foto 3: Stadtbibliothek Mannheim

2. STRATEGISCHE HAUSHALTSKONSOLIDIERUNG IN MANNHEIM

2.1 DER WEG ZUM NEUEN MASTERPLAN

Die Programminhalte von SHM² wurden spezifisch für Mannheim entwickelt

Klassische Instrumente der öffentlichen Haushaltskonsolidierung sehen in der Regel eine pauschale Kürzung bei den Aufwendungen sowie Steuer- und Gebührenerhöhungen vor. Der Vorteil einer solchen „Rasenmähermethode“ besteht darin, dass die Konsolidierungsziele vergleichbar einfach in ihrer Umsetzung zu kontrollieren sind. Dagegen steht, dass sie unsystematisch wirkt, vorwiegend zu Leistungseinschränkungen oder zur Reduzierung der Qualität führt und insgesamt die strategischen Ziele einer Kommune gefährdet.

Der mit SHM² eingeschlagene Weg beinhaltet dagegen, den städtischen Haushalt über eine gezielte Verwaltungsmodernisierung so zu entlasten, dass die strategische Entwicklung Mannheims nicht gefährdet wird. Dazu werden auch erhöhte Anfangsinvestitionen oder zusätzliche Aufwendungen in Kauf genommen, wenn diese mittelfristig zu Nettoeinsparungen führen. Ein solches Vorgehen wird in Mannheim durch die derzeit noch stabile Haushaltslage gestützt.

Um diesen neuen Ansatz mit Inhalt zu füllen und eine auf die Stadt Mannheim zugeschnittene Reformagenda zu erarbeiten, wurde Ende 2015 ein Projekt unter Leitung von Herrn Oberbürgermeister Dr. Peter Kurz und Herrn Erster Bürgermeister Christian Specht eingerichtet. Dr. Alfred Reichwein, ehemaliger Vertreter des Vorstands und Programmbereichsleiter der KGSt, wurde für die anfängliche Konzeptionsphase von SHM² als Projektleitung engagiert.

Wie bereits bei den vorangegangenen Reformprogrammen wurde von Beginn an ein Lenkungsausschuss etabliert, der sich aus Verwaltung, Politik und Gesamtpersonalrat zusammensetzte. In mehreren Sitzungen wurden die Vorsitzenden der Gemeinderatsfraktionen und die Vorsitzende des Gesamtpersonalrats über neue Sachstände informiert und konnten sich über die Zwischenergebnisse austauschen. Die abschließende Beratung des ausgearbeiteten SHM²-Masterplans erfolgte über eine Beschlussvorlage im Gemeinderat.

SHM² startete mit einer explorativen Phase, in der mit den insgesamt 42 Dezernentinnen und Dezernenten sowie Dienststellenleitungen Gespräche in Form von halbstrukturierten Interviews geführt wurden. Zusätzlich hatten die Beschäftigten, die Mitglieder des Gemeinderats sowie die Personalvertretungen die Möglichkeit, Vorschläge für strukturelle Haushaltsverbesserungen einzureichen. Insgesamt konnten weit mehr als 120 Konsolidierungsvorschläge in einem einheitlichen Format gesammelt werden.

Diese wurden im Einzelnen bewertet und auf ihre unmittelbare Machbarkeit hin überprüft. Erste kurzfristig umzusetzende Maßnahmen („Quick Wins“ oder „Machen-Vorhaben“), die von den Dienststellenleitungen für ihren eigenen Verantwortungsbereich eingereicht worden waren,

wurden von der Verwaltungsspitze in Auftrag gegeben, um daraus mögliche Einsparungen für das Jahr 2017 zu erzielen.

Die übrigen Vorschläge wurden inhaltlich gebündelt und zu „Modernisierungsstrategien“ zusammengefasst. Dabei handelt es sich um übergeordnete längerfristige Entwicklungsfelder, in denen sich die Verwaltung einen besonderen Verbesserungsbedarf konstatiert.

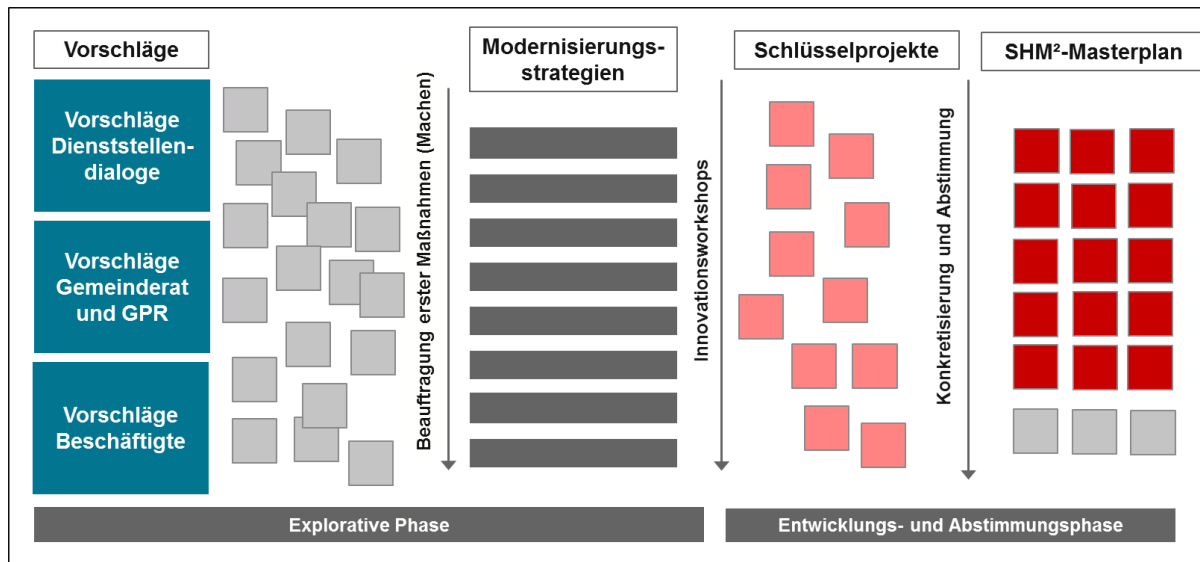


Abbildung 5: Der Weg zum SHM²-Masterplan

Die Modernisierungsstrategien wurden von verwaltungsinternen Arbeitsgruppen in Form von sogenannten „Fact Sheets“ ausgearbeitet. Sie wurden anschließend in Workshops mit Fach- und Führungskräften aus der Verwaltung und dazu passend ausgewählten externen Experten unter Beteiligung der Gemeinderatsfraktionen diskutiert und abgestimmt.

Aus den Modernisierungsstrategien wurde anschließend eine begrenzte Anzahl sogenannter „Schlüsselprojekte“ abgeleitet, denen - sofern möglich - ein geschätztes fiskalisches Verbesserungspotenzial zugeordnet wurde. Einzelne Schlüsselprojekte wurden aufgrund ihres Modernisierungscharakters auch ohne Einsparziel in den SHM²-Masterplan aufgenommen.

Kriterien für die Auswahl dieser Projekte waren:

- Keine Leistungseinschränkung oder pauschale Steuer- und Gebührenerhöhung
- Konsolidierungsbeitrag bzw. die Einsparung von Ressourcen
- Systemrelevanz
- Potenzial zur Leistungsverbesserung

2.2 DIE UMSETZUNGSPHASE 2017 - 2018

Die Realisierung der Projekte mit neuen Akteuren und Steuerungsgremien

Der Gemeinderat nahm in seiner Sitzung am 22.11.2016 die Programminhalte des SHM²-Masterplans zur Kenntnis (B-Vorlage V536/2016). Er gab damit das Startsignal für die Umsetzung der insgesamt 15 Schlüsselprojekte. Zu Beginn dieser Umsetzungsphase wurden verschiedene Änderungen an der bisherigen Projektstruktur vorgenommen, um eine effektive Programmsteuerung zu erreichen.

Der Wirtschaftsausschuss, der nach dem baden-württembergischen Landespersonalvertretungsgesetz zu bilden ist, übernahm die Aufgabe eines internen Steuerungsgremiums. Bei der Stadt Mannheim setzt sich dieses Gremium aus einer paritätischen Anzahl von Mitgliedern der Verwaltungsspitze und des Gesamtpersonalrats zusammen. Der Beirat SHM² dient dem informellen Austausch zwischen Verwaltung und Politik im Vorfeld von anstehenden Gemeinderatsentscheidungen.

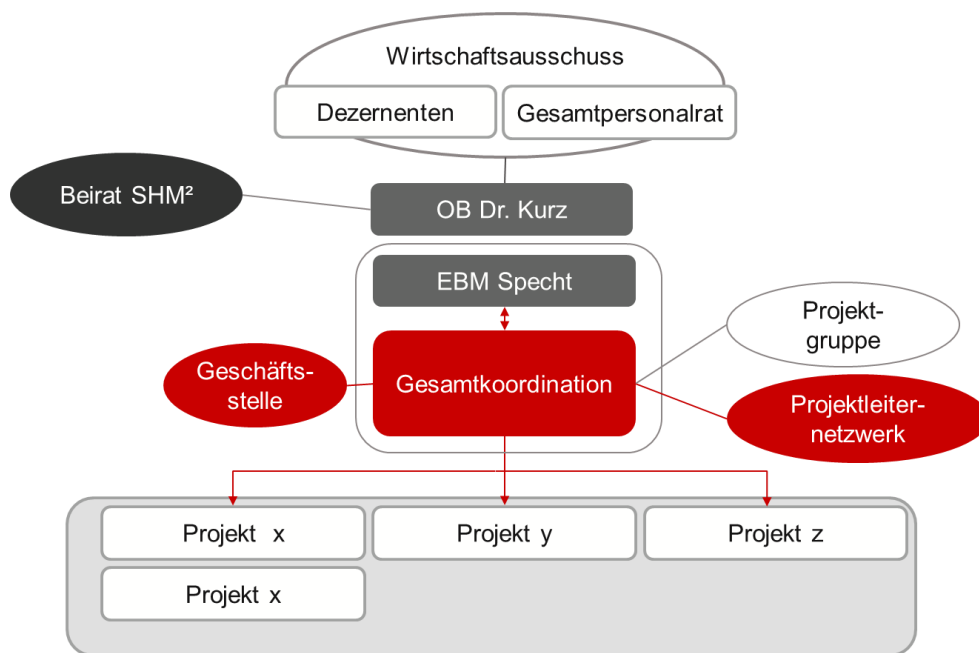


Abbildung 6: Die SHM²-Projektstruktur

Die Leitung von SHM² ging mit der Umsetzungsphase auf ein verwaltungsinternes Team über: Frau Alexandra Kriegel, Leiterin der Koordinierungsstelle CHANGE² sowie ihre beiden Stellvertreter Frau Dr. Liane Schmitt, stellvertretende Leiterin des Fachbereichs Organisation und Personal, und Herr Markus Manhart, Leiter der Stadtkämmerei, bilden seither die Gesamtkoordination.

Sie sind gemeinsam zuständig für die zeitliche und inhaltliche Planung des Gesamtprozesses, die Steuerung der Schlüsselprojekte, das Projektcontrolling und Berichtswesen, die Vorbereitung von Gremiensitzungen, die Vorbereitung und Durchführung aller Kommunikationsmaßnahmen sowie die Vernetzung der relevanten Akteure. Sie werden dabei von einer Geschäftsstelle mit zwei Mitarbeiterinnen unterstützt.

In einer Projektorganisation wie SHM² nehmen die Projektleitungen eine zentrale Rolle ein: sie sind dafür verantwortlich, die jeweilige Projektarbeit voranzutreiben und die damit verknüpften Ziele zu erreichen. Ihre zeitliche Verfügbarkeit, ihre Erfahrung im Projektmanagement und ihre fachliche Kompetenz sind für den Umsetzungserfolg ausschlaggebend. Daher wurden verschiedene Maßnahmen entwickelt, um die Funktion der Projektleitungen zu stärken.

So wurden jeweils für die einzelnen Schlüsselprojekte Leitungsteams gebildet, die sich aus einer im Projektmanagement erfahrenen („methodischen“) Projektleitung und einer eher fachlich orientierten („fachlichen“) Stellvertretung zusammensetzen. Die methodischen Projektleitungen werden für die Dauer ihrer Projektarbeit anteilig von ihrer bisherigen Aufgabe freigestellt. Um dafür qualifizierte Bewerberinnen und Bewerber zu gewinnen, wurden diese Positionen intern ausgeschrieben. Zudem wurden einzelne Personen direkt angesprochen.

Die Projektleitungen werden von den drei Mitgliedern der Gesamtkoordination als Mentoren und fachliche Ansprechpartner bei ihrer Arbeit unterstützt. Zudem vernetzen sie sich in regelmäßigen Runden, die extern moderiert werden. Diese ganztägigen Workshops („Netzwerk-treffen“) dienen der Vernetzung der Projekte, der gegenseitigen Wissensvermittlung und der kollegialen Supervision.

Neben den Projektleitungen wirken eine Vielzahl weiterer Beteiligter an der Umsetzung von SHM² mit: Führungskräfte sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus allen Dezernaten und Disziplinen engagieren sich in der Projektarbeit. Die Mitglieder des Gesamtpersonalrats, der örtlichen Personalvertretungen und der Schwerbehindertenvertretung nehmen ebenfalls an den Projekten teil, informieren sich und bringen sich frühzeitig ein.



Foto 5: Workshop Netzwerktreffen



Foto 6: Projektleiternetzwerk

2.3 DIE STRUKTUR DER NEUEN PROGRAMMPHASE

Stabiler äußerer Rahmen – individuelle Projektbearbeitung

Der SHM²-Masterplan beinhaltet eine vielseitige Reformagenda. Er besteht aus Projektaufträgen unterschiedlicher Komplexität und Reichweite, deren Bearbeitung jeweils eine eigene Projektstruktur erfordert. Um einerseits den jeweiligen Anforderungen der Einzelvorhaben gerecht zu werden, andererseits jedoch die vorhandenen Wechselwirkungen zu berücksichtigen, wurden die insgesamt 15 Schlüsselprojekte in vier Schwerpunkte eingeteilt.

Der Schwerpunkt 1 „Verbesserte Steuerung des Verwaltungshandelns“ beinhaltet einen Mix aus Struktur- und Produktentwicklungsprojekten. Darin nimmt das Projekt „Reduzierung von Dienststellen“ verwaltungsintern ein besonderes Gewicht ein. Es handelt sich dabei um eine organisatorische Neuaufstellung der Stadtverwaltung in insgesamt acht nachgeordneten Einzelprojekten. Ziel der Reorganisation ist es, größere Einheiten zu schaffen, die in der Lage sind, flexibel auf sich ändernde Anforderungen zu reagieren.

Der Schwerpunkt 2 „Durchgängige Prozessoptimierung und Digitalisierung“ bildet die bei der Aufstellung des SHM²-Masterplans priorisierten Aktivitäten in diesem Bereich ab. Der Fachbereich Informationstechnologie arbeitet seither parallel an einer städtischen Digitalisierungsstrategie, die eine Vielzahl weiterer Ziele und Maßnahmen beinhaltet und die das Themenfeld der Digitalisierung auf eine breitere Grundlage stellt. Dem Projekt „Management und Optimierung Schlüsselprozesse“ wurde zunächst eine Vorstudie vorangestellt, in dem die Grundlagen dafür gelegt wurden, um sukzessive ein flächen-deckendes Geschäftsprozessmanagement bei der Stadt Mannheim einzuführen.

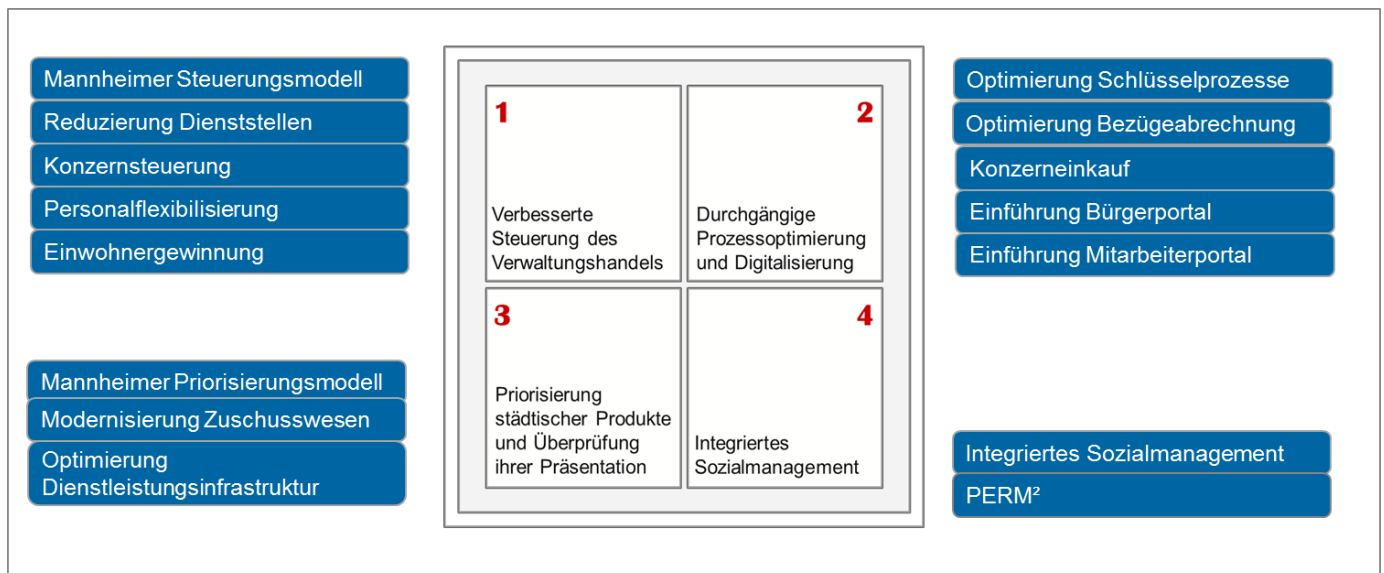


Abbildung 7: Zuordnung der Schlüsselprojekte zu den vier Schwerpunkten

Der Schwerpunkt 3 „Priorisierung städtischer Produkte und Überprüfung ihrer Präsentation“ beinhaltet verschiedene Ansätze, um das städtische Leistungsportfolio stärker an der Gesamtstrategie auszurichten. Für das Haushaltsplanaufstellungsverfahren 2018/19 kam dabei insbesondere das Projekt „Mannheimer Priorisierungssystem“ zum Tragen.

Der Schwerpunkt 4 „Integriertes Sozialmanagement“ zielt darauf ab, den bereits vorhandenen präventiven und sozialraumorientierten Ansatz der Stadt Mannheim noch stärker in den Fokus zu rücken. Dazu wird im Projekt „Integriertes Sozialmanagement“ u.a. eine integrierte Sozialberichterstattung auf Basis von gemeinsamen Planungsräumen erarbeitet.

Für den gesamten Prozess existiert ein Multi-Projektmanagement, das auf regelmäßigen Statusberichten der Projektleitungen und einer integrierten Zeitplanung basiert. Über den aktuellen Stand der Umsetzung von SHM² wird in den vierteljährlichen Sitzungen des Wirtschaftsausschusses berichtet. Die Steuerung und Koordination der Einzelvorhaben erfolgt über die Auftraggeber und die Gesamtkoordination wie auch direkt über die Projektleitungen.

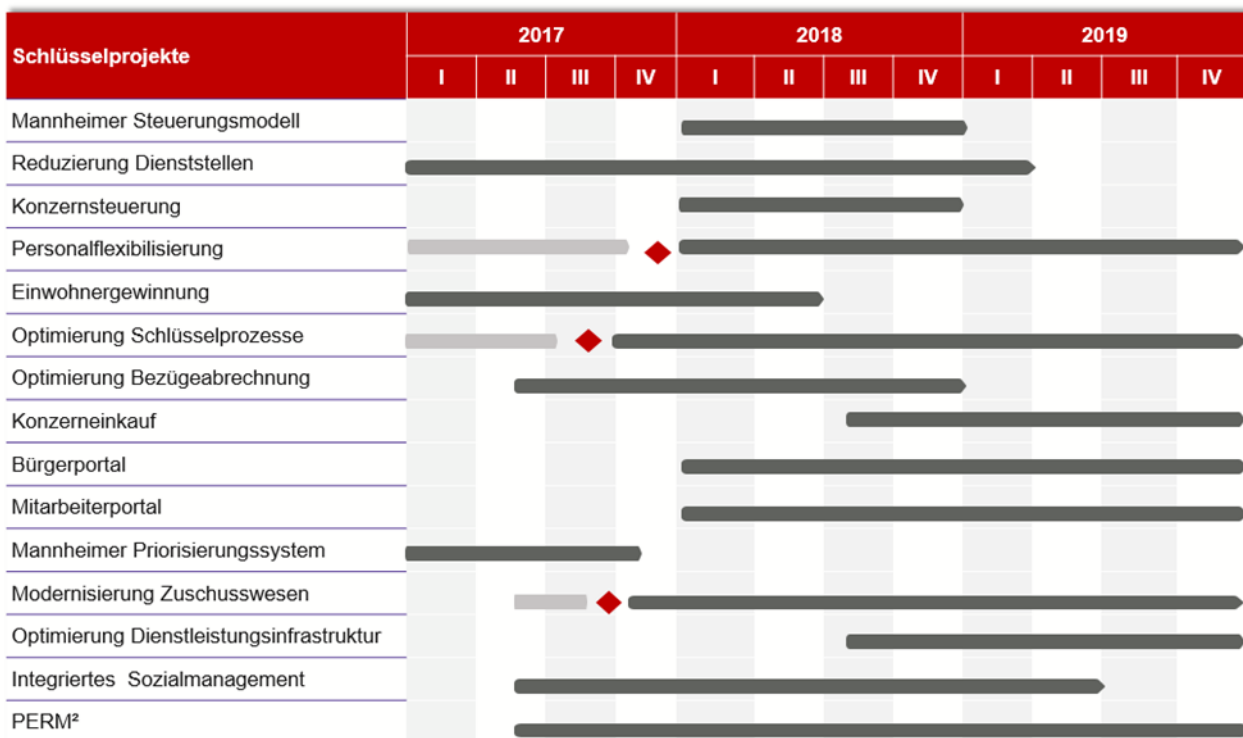


Abbildung 8: Zeitplanung SHM²-Masterplan

Die Regeln für die Projektarbeit orientieren sich am Handbuch für das Projektmanagement in Mannheim - ein Ergebnis von CHANGE², das als grundlegend neue Methodik mit dem Gesamtpersonalrat abgestimmt wurde. Darin sind u.a. Hinweise zu den unterschiedlichen Projektrollen und -aufgaben, den vorgesehenen Zielen und Wirkungen, der inhaltlichen und zeitlichen Planung sowie benötigten Ressourcen enthalten.

2.4 KULTURELLE BESONDERHEITEN VON SHM²

Den Kulturwandel bei der Stadt Mannheim weiter fördern

Die breite Information der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die Förderung des Dialogs mit ihren Vorgesetzten und die Möglichkeit für Interessierte sich einzubringen, zählen seit den Anfängen von CHANGE² zur Richtschnur für die Gestaltung von Veränderungsprozessen bei der Stadt Mannheim. Eine der grundsätzlichen Anforderungen an Führungskräfte in den Leitlinien für Führung, Zusammenarbeit und Kommunikation lautet, getroffene Entscheidungen zu vermitteln und den Beschäftigten Orientierung zu geben.

Zum Auftakt der Umsetzungsphase von SHM² stellten die beiden Auftraggeber Herr Oberbürgermeister Dr. Peter Kurz und Herr Erster Bürgermeister Christian Specht daher die Zielsetzung des neuen Programms persönlich in unterschiedlichen Veranstaltungen und Gesprächen vor: in zahlreichen Führungskreisen, bei Dialogrunden mit Personalräten und Mitarbeitern, bei Personal- und Mitarbeiterversammlungen wurde die zugrundeliegende Motivation erläutert. Auch in ihren jeweiligen Etatreden nahm SHM² einen breiten Raum ein.

Seither werden die Beschäftigten in der Mitarbeiterzeitung MAGMA, in einem eigenen Blog im Intranet und durch projektspezifische Kommunikationsformate über den Fortgang der Projektarbeit informiert. Auch alle weiteren städtischen Akteure werden regelmäßig eingebunden. Die Führungskräfte erhalten als Multiplikatoren bei Führungsklausuren vertieftes Hintergrundwissen. Der Gesamtpersonalrat und die Fraktionsvorsitzenden des Gemeinderats werden im Wirtschaftsausschuss und im Beirat SHM² in regelmäßigen Abständen über neue Sachstände informiert.

Alle Kommunikationsmaßnahmen beinhalten die zentrale Mission von SHM²: ein Modernisierungsprozess, der dazu dient, das städtische Haushaltswachstum in strategische Bahnen zu lenken, um auch zukünftig Investitionen tätigen zu können. Damit grenzt sich SHM² bewusst von anderen Konsolidierungsprozessen ab, mit denen kurzfristige Rationalisierungsgewinne erzielt und zum unmittelbaren Haushaltsausgleich abgeschöpft werden sollen.

Projektleiternetzwerk: von der Selbst- zur Prozessreflexion

Ein wesentliches Element der Kulturentwicklung innerhalb des Gesamtprozesses ist die Gestaltung des Projektleiternetzwerkes, bei dem sich die Projektleitungen in regelmäßigen Arbeitstreffen kontinuierlich kollegial beraten. Sie werden dabei durch ein Beratertandem aus einem externen Berater und Frau Dr. Schmitt als Mitglied der Gesamtkoordination unterstützt.

Im Netzwerk wird ein methodischer Wechsel zwischen Wissensvermittlung, Supervision und Beratung angewandt. Damit wird sichergestellt, dass zeitliche und finanzielle Ressourcen nur in solche Maßnahmen investiert werden, die zu den Projektzielen passen und damit eine hohe Akzeptanz entfalten. Durch dieses speziell entwickelte Format wird die allgemeine Führungs- und Kooperationskultur bei der Stadt Mannheim unterstützt.

Ziel des Netzwerkes ist es, die ProjektmanagerInnen bei der kontextuellen Gestaltung ihrer Projekte, der prozessorientierten Durchführung und dem Erzielen von Ergebnissen zu unterstützen. Zu Beginn wurde mit ihnen - basierend auf den Zielsetzungen des Projektes - ein erstes Design und eine Umsetzungsarchitektur erarbeitet. Dabei spielte die Problem-beschreibung eine große Rolle, da diese Lösungsrichtung und -ansatz bestimmt. Im weiteren Verlauf entwickelten die Projektleitungen Entscheidungsvorlagen für die Projektauftraggeber.

Grundlage der gemeinsamen Arbeit ist der Leitsatz: von der Selbst- zur Prozessreflexion. Dies bedeutet, dass eigene Erfahrungen mit Veränderungsprozessen, erlebte Erfolgsrezepte oder Hürden sowie die Bewertung des Verhaltens anderer reflektiert werden. Dadurch können die eigenen Vorbehalte bezüglich Veränderungen transparent werden und in der weiteren Prozessbetrachtung Berücksichtigung finden. Diese Erfahrungen werden im Netzwerk vergemeinschaftet, so dass Unterschiede und Gemeinsamkeiten erarbeitet werden können.

Auch die organisationalen Muster werden aus unterschiedlichen Perspektiven betrachtet: aus der eigenen Sicht, der Führung, der (gesamt-)personalrätlichen Seite, der Mitarbeitenden oder der Verwaltungsspitze. Diese Vorarbeit hilft, um die unterschiedlichen Perspektiven mit-zudenken und sich auf mögliche Reaktionen vorzubereiten. Dementsprechend werden Interaktionsmuster, kollektive mentale Modelle und Routinen analysiert. Durch die kollegiale Fallberatung werden der Verlauf des einzelnen Projektes und des Gesamtprozesses gemeinsam reflektiert.

Dadurch entsteht ein Gesamtbild von SHM², in das das einzelne Projekt besser eingebettet werden kann. Zudem wird das Abhängigkeitsverhältnis zu anderen Projekten deutlich, um sich besser vernetzen zu können. So gibt es Projekte, die Rahmenbedingungen für andere entwickeln oder Auswirkungen auf andere Projekte haben. Die Projekte unterscheiden sich auch darin, was als gesetzt und was als Verhandlungssache gesehen wird.



Foto 7: Interdisziplinärer Projektleiteraustausch



Foto 8: Prozessreflexion im Projektleiternetzwerk

Dem Netzwerk liegt folgende Vorgehensweise zugrunde:**1. Systematische Bestandsaufnahme:**

- Was ist das jeweilige Projektziel und welche Aufgabenstellung soll damit gelöst werde?
- Wie zeigt sich die zu lösende Problemstellung im Verlauf und wer sind die betroffenen Schlüsselpersonen, die einzubeziehen sind?
- Welche Fragestellungen zur Eingrenzung werden sichtbar? Wie lässt sich aus einer Ist-Beschreibung eine zielführende Soll-Beschreibung entwickeln?
- Was ist das inhaltliche Ziel und wo liegt der mentale Veränderungsbedarf?

2. Ableitung von geeigneten Maßnahmen:

- Dokumentation der Ergebnisse
- Ableitung von Empfehlungen für Maßnahmen (Wo wollen wir ansetzen: inhaltlich, methodisch, sozial?)
- Entwicklung eines Handlungsplans gemeinsam mit den ProjektleiterInnen, der die priorisierten Maßnahmen beschreibt (Wo ist die größte Hebelwirkung und was ist machbar?)
- Überprüfung der Ressourcen für die Durchführung der Maßnahmen (Was liegt in den Händen der Projektleitung und wer muss überzeugt werden?), Stichworte: Zeit, Budget, Inhalt
- Erstellung einer Vorgehensarchitektur für das Steuerungsteam als grundsätzliche Entscheidung für die Umsetzung (Passt das Vorgehen zu den Zielsetzungen des Schlüsselprojektes?), Erstellung eines Sets von Prüffragen für das Steuerungsteam

3. Umsetzungsbegleitung der Maßnahmen:

- Die ProjektleiterInnen reflektieren gemeinsam den Projektfortschritt: Ziel ist die Herausarbeitung:
 - des inhaltlichen Projektfortschrittes
 - der hindernden und fördernden Kooperationsmuster
 - der Formulierung einer Rückmeldung für das Steuerungsteam bezüglich der weiteren Vorgehensweise und Nachsteuerung
 - der Erstellung von Entscheidungsvorlagen
 - der Bewertung der Zusammenarbeit und des Erkenntnisfortschrittes im Projektleiternetzwerk

Vertrauensvolle und partnerschaftliche Zusammenarbeit mit dem (Gesamt-)Personalrat

Der Gesamtpersonalrat, die Gesamtschwerbehindertenvertretung und die Personalvertretungen waren an der Verwaltungsmodernisierung bei der Stadt Mannheim von Beginn an beteiligt und haben an den daraus resultierenden Veränderungen – unter Wahrung ihrer jeweiligen Beteiligungsrechte – konstruktiv mitgewirkt.

Die Gesamtpersonalratsvorsitzende Gitta Süß-Slania hat ihre grundsätzliche Offenheit gegenüber dem Veränderungsprozess zum Abschluss der ersten Phase von CHANGE² mit ihrem Interesse an einer modernen Stadtverwaltung begründet: „Wir wollen einen öffentlichen Dienst, der politisch akzeptiert ist und in dem die Kolleginnen und Kollegen gerne arbeiten.“ Ihr Anliegen war und ist, dass Neuerungen gelebt werden, nicht nur auf dem Papier bestehen.

Grundlage für die partnerschaftliche und vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen den Personalräten und Führungskräften in Mannheim sind die hierfür gemeinsam erarbeiteten Leitlinien zur vertrauensvollen und partnerschaftlichen Zusammenarbeit, die eine Zusammenarbeit in Fairness, Respekt und gegenseitiger Wertschätzung voraussetzen. Des Weiteren sichert die Dienstvereinbarung CHANGE² den Beschäftigten bei organisatorischen Veränderungen einen umfassenden persönlichen Rechtsstand zu.

Auch in Zeiten von SHM² achtet der Gesamtpersonalrat darauf, dass die Umsetzung der Projekte nach verlässlichen Regeln, nachvollziehbar und in einem für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erträglichen Tempo erfolgt. Der Gesamtpersonalrat und die Gesamtschwerbehindertenvertretung sind sowohl in allen Projekten als auch in den übergeordneten Gremien vertreten, um die Ausrichtung des Gesamtprozesses mitzusteuern und mitzugestalten.

Für den Gesamtpersonalrat wie auch die Gesamtkoordination von SHM², die die Arbeitgeberseite vertritt, ist eine frühzeitige gegenseitige Information und der lösungsorientierte Umgang mit potenziellen Problemfeldern Voraussetzung für ein gemeinsames Wirken. Dabei hilft es, dass beide Seiten ihre jeweiligen Rollen kennen und akzeptieren. Für den Gesamtpersonalrat ist wichtig, dass Projektziele erreicht werden. Sollte dies nicht in jedem Fall gelingen, darf sich hieraus kein Nachteil für die ProjektmitarbeiterInnen und die Belegschaft insgesamt ergeben. Als Nachteil würde in diesem Kontext „Einsparungen zu Lasten des Personals“ verstanden werden.



Foto 9: Gesamtpersonalratsvorsitzende Gitta Süß-Slania

2.5 DIE VERKNÜPFUNG VON HAUSHALT MIT STRATEGIE

Gezieltes strategisches Wachstum durch neue Elemente der Haushaltsplanung

Die strategische Entwicklung Mannheims nachhaltig zu stärken und dafür die erforderlichen Ressourcen bereitzustellen - diese Steuerungslogik wird bereits seit mehreren Jahren von der Stadt Mannheim verfolgt. Sie hat dazu ein mehrstufiges Zielsystem eingeführt, das an die verwaltungsinterne Haushaltsplanaufstellung gekoppelt ist.

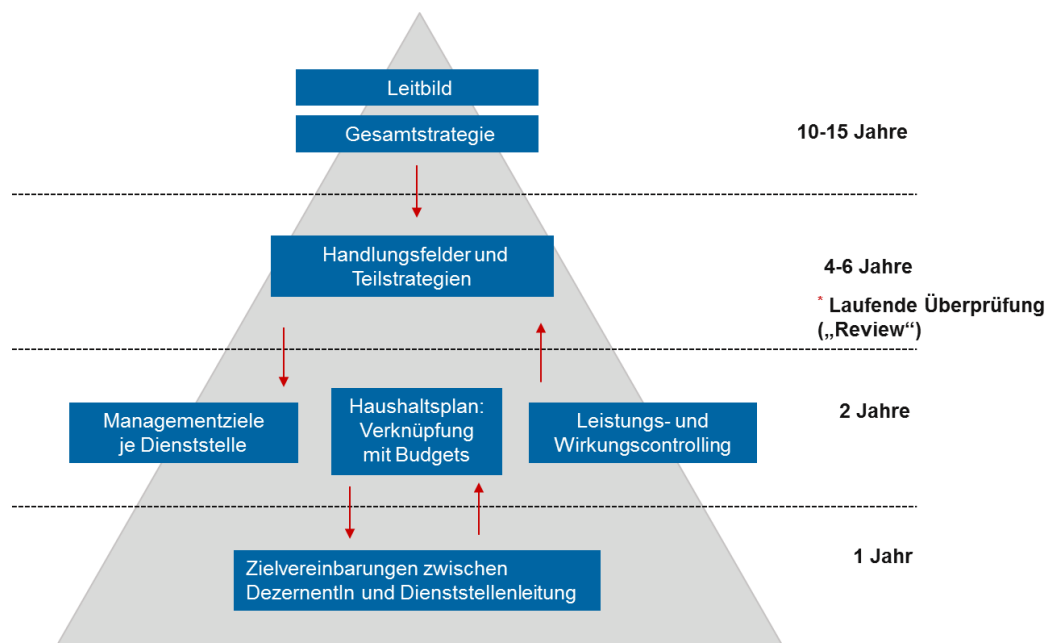


Abbildung 9: Das strategische Zielsystem der Stadt Mannheim

Die jeweiligen „Managementziele“ der einzelnen Dienststellen, ihre angestrebten Leistungen und Wirkungen, richten sich demnach an der Gesamtstrategie aus. Sie sind gleichzeitig Basis für die jeweilige Budgetplanung, die in den städtischen Haushalt eingeht. Mit SHM² wurde dieses Steuerungsinstrumentarium um weitere Elemente ergänzt.

Handlungsfelder lassen die Strategieorientierung sichtbar werden

Dem Gemeinderat wurden mit dem Etatentwurf für den Haushalt 2018/2019 erstmals sieben Handlungsfelder vorgeschlagen, die zuvor von der Verwaltung erarbeitet worden waren. Diese dezernats- und dienststellenübergreifenden Handlungsfelder widmen sich aktuellen Herausforderungen der Stadt und sollen in einem Zeitraum von zwei bis vier Jahren zu sichtbaren Ergebnissen für die Bürgerinnen und Bürger führen. Sie dienen somit der kurzfristigen Akzentuierung und Ergänzung der städtischen Gesamtstrategie.

1. Aufenthaltsqualität im öffentlichen Raum steigern
2. Demokratie stärken
3. Bekämpfung von Armut und Armutsrisiken
4. Schaffung von attraktivem Wohnraum
5. Ausbau des Umweltverbunds
6. Mannheim als Innovations- und Gründungsstadt stärken
7. Digitalisierung der Stadtgesellschaft

In seiner Etatrede 2018/19 unterstrich Herr Oberbürgermeister Dr. Peter Kurz, dass diese Schwerpunktsetzung der Verwaltung Orientierung für ein verstärktes städtisches Handeln geben soll und damit eine Einladung zur politischen Diskussion darstellt.

Die ausgewählten Handlungsfelder wurden verwaltungsintern sowohl mit bereits bestehenden als auch mit neuen Maßnahmen hinterlegt. Insgesamt wurden rund 100 Maßnahmen identifiziert, welche bereits in unmittelbarem Bezug zu den Handlungsfeldern stehen. Darüber hinaus konnten sich die Dienststellen in einem kreativen Prozess im Zuge der Planaufstellung mit ihren Vorschlägen „bewerben“.

Es wurden mehr als 80 innovative Maßnahmenvorschläge eingereicht, kennzeichnend für die hohe Innovationsfähigkeit der Stadtverwaltung. Davon wurden rund 20 in den Etatentwurf mit einer Budgetausweitung aufgenommen. Entscheidend für die Auswahl der neuen Maßnahmen war die Einschätzung, dass deren effektive Umsetzung zu sichtbaren Ergebnissen für das jeweilige Handlungsfeld führt.



Foto 11: Lebens- und Aufenthaltsqualität in Mannheim



Foto 10: Vielfalt in Mannheim

Das Mannheimer Priorisierungssystem

Ein weiterer neuer Ansatz in der Haushaltsplanung 2018/19 war die systematische Bewertung aller städtischen Produkte durch die Verwaltung. Grundlage für das hierfür entwickelte Verfahren bildete die Produktkritik der KGSt, die danach fragt, welchen Wirkungsbeitrag ein

Produkt, Projekt oder Produktbündel entfaltet. Gleichzeitig wird untersucht, ob das erzielte Ergebnis in einem angemessenen Verhältnis zum Ressourceneinsatz steht.

Dieser theoretische Ansatz wurde auf Mannheimer Bedürfnisse angepasst und weiterentwickelt. So wurden alle vorhandenen Produkte im Hinblick auf ihren Wirkungsbeitrag zu den strategischen Zielen der Stadt Mannheim mit einem Punktesystem bewertet. Zudem wurde die Priorisierung an spezifische Einsparvorgaben gekoppelt. Um jedoch bei der erstmaligen Erprobung dieses Systems zu große Spannweiten zu vermeiden, wurde eine Mindesteinsparung von 1 % über alle Produkte verteilt und die darüber hinausgehende Einsparung auf maximal 4 % des Nettozuschussbedarfs begrenzt.

Die Bewertungskriterien wurden wie folgt festgelegt:

Bepunktung	Bezug zu strategischen Zielen (z.B. über TOP-Kennzahlen messbar)	Einsparvorgabe in % des Nettozuschussbedarfs
0	Keine Wirkung	4
1	Geringe, mittelbare Wirkung	3
2	Unterdurchschnittliche Wirkung	2
3	Durchschnittliche Wirkung	1
4	Überdurchschnittliche Wirkung	0
5	Hohe Wirkung	0

Tabelle 1: Priorisierungssystem und Einsparvorgaben

Die Priorisierung der Produkte wurde durch eine verwaltungsinterne Arbeitsgruppe durchgeführt und von der Verwaltungsspitze im Einzelnen verifiziert. Daraus ergab sich für jedes Produkt eine individuelle Einsparvorgabe.

Zur Umsetzung dieses Priorisierungssystems wählte die Verwaltungsspitze einen neuen Weg. Erstmals erhielten die Amts- und Fachbereichsleitungen einen individuellen Managementletter (statt der üblichen allgemeinen Haushaltsrundschriften), welcher für jede Führungskraft einen spezifischen Auftrag beinhaltete, die jeweiligen Leistungen der Dienststelle zu überprüfen.

Um dabei den managerialen Handlungsspielraum zu erweitern, wurden die Produkte der Dienststellen mit ihren individuellen Einsparvorgaben zusammengefasst. Daraus folgte, dass die Leitungen auch andere Maßnahmen benennen konnten, um ihre jeweiligen Einsparvorgaben zu erreichen.

2.6 OPTIMIERTE GESCHÄFTSPROZESSE - NEUE DIGITALE LÖSUNGEN

Identifizierung der Schlüsselprozesse als Ausgangspunkt für ein durchgängiges Geschäftsprozessmanagement (GPM)

Ein ganzheitliches Prozessmanagement ist ein wesentlicher Pfeiler für eine kontinuierliche Modernisierung einer Organisation. Durch Standardisierung, Optimierung und - sofern wirtschaftlich sinnvoll - Digitalisierung lassen sich Leistungen sowohl effizienter als auch hochwertiger erbringen.

In Zusammenarbeit mit der Firma b.i.t.consult hat die Stadt Mannheim im Jahr 2017 ihre ressourcenintensiven Schlüsselprozesse, d.h. die Geschäftsprozesse mit hohen Fallzahlen, vielen Schnittstellen und vielen Arbeitsschritten, in der Kernverwaltung identifiziert. Von Interesse war dabei, welchen Beitrag ein solcher „Schlüsselprozess“ zur Erreichung der strategischen Ziele und zur möglichen Konsolidierung des städtischen Haushalts leisten kann.

Dazu wurde in einem ersten Schritt das städtische Produktportfolio analysiert. Auf Basis ausgewählter Daten der Kosten- und Leistungsrechnung (KLR) wurde eine ABC-Analyse („Pareto-Analyse“) der insgesamt 389 Produkte der Stadt Mannheim durchgeführt:

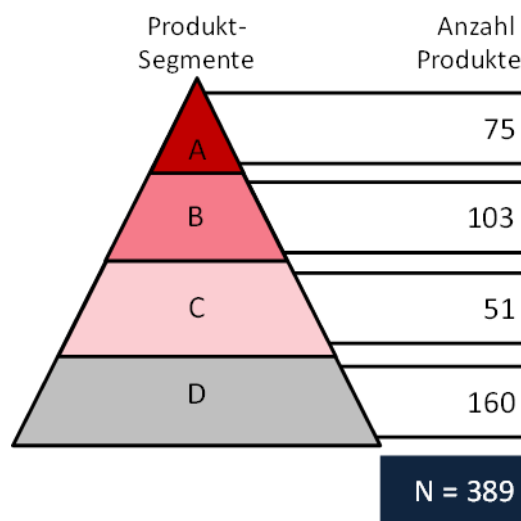


Abbildung 10: Produktportfolio-Analyse

Diese ABC-Analyse ergab, dass 75 A-Produkte über 90% der kommunalen Erträge generieren und etwa 75% des Personalaufwands, über 80% des Sachaufwands und ca. 90% der kommunalen Transferleistungen binden. Insgesamt binden die A-, B- und C-Produkte zusammen ca. 98% des Produktaufwands aus Personalkosten, Sachaufwand und Transferleistungen.

Aufgrund der herausragenden wirtschaftlichen Bedeutung des ABC-Produktclusters wurde mit diesen drei Produktsegmenten weiter gearbeitet. Die 160 D-Produkte konnten für die Identifizierung der Schlüsselprozesse außer Betracht gelassen werden.

Ziel des nächsten Schrittes war es, die erforderlichen Prozessdaten zu erheben. Da Kostendaten jedoch bislang lediglich auf Produktebene zur Verfügung stehen, mussten die städtischen ABC-Produkte auf Basis der Organisationsstruktur der Stadt Mannheim in einen Prozesskatalog überführt werden. Dieser „Mannheimer Prozesskatalog“ wurde durch einen Abgleich des kommunalen Produktrahmens des Landes Baden-Württemberg, des Mannheimer Produktplans und des kommunalen KGSt Prozesskatalogs¹ erstellt und auf die einzelnen Fachbereiche heruntergebrochen.

Zu den gelisteten Prozessen lieferten die 33 teilnehmenden Fachbereiche anschließend die notwendigen Daten und Merkmale. Diese Datenbasis war die Grundlage, um mit jeder einzelnen Dienststelle einen gesonderten Geschäftsprozessoptimierungs-Workshop („GPO“-Workshop) durchzuführen. Anhand der zurückgemeldeten Angaben wurden durch eine ABC-/Pareto-Analyse die „Kernprozesskandidaten“ je Produkt identifiziert. Zudem wurden die Einschätzungen der Fachbereiche zu den vorhandenen Digitalisierungsoptionen zusammengefasst.

Im Ergebnis führten die GPO-Workshops zu einer abgestimmten und einvernehmlichen Eingrenzung der Kernprozesse und deren Digitalisierungsoptionen. Insgesamt wurden 471 Kernprozesse, verteilt über die ABC-Produktsegmente, identifiziert. Dabei finden sich 385 dieser Kernprozesse (80%) im Segment der A- und B- Produkte.

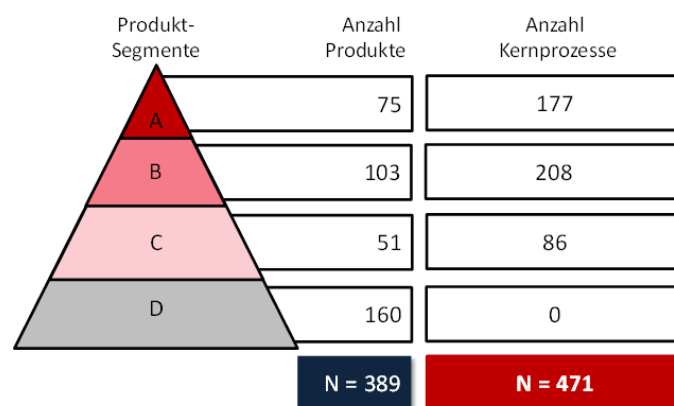


Abbildung 11: Kernprozesse

¹ siehe: KGSt-Bericht Nr.5/2018, Der KGSt-Prozesskatalog – Ordnungsrahmen für das kommunale Prozessmanagement, Köln 16.05.2018.

Diese Datenbasis ermöglichte folgende weiteren Analysen:

- Mit einer „Portfolioanalyse“ wurden die Kernprozesse danach priorisiert, wie hoch ihr Wirkungsbeitrag zu den strategischen Zielen und ihr Potenzial für eine systematische Verbesserung von „Qualität und Kosten“ durch GPM und Digitalisierung ausfällt.

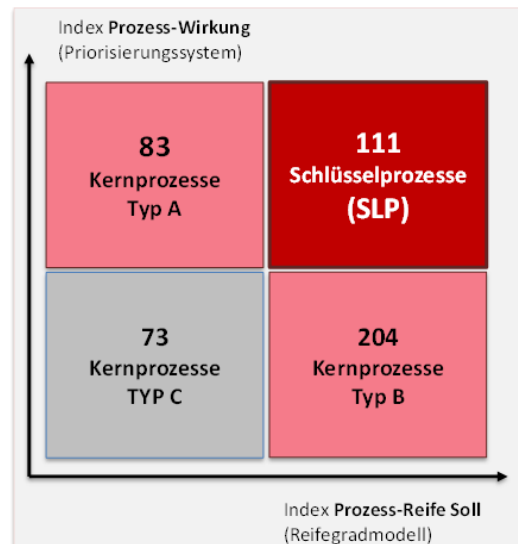


Abbildung 12: Prozesswirkung

- Die „GAP-Analyse² Digitalisierung“ beantwortete die Frage, welche Digitalisierungspotenziale bei den Kernprozessen bestehen und welche Priorität die unterschiedlichen Digitalisierungsoptionen besitzen.

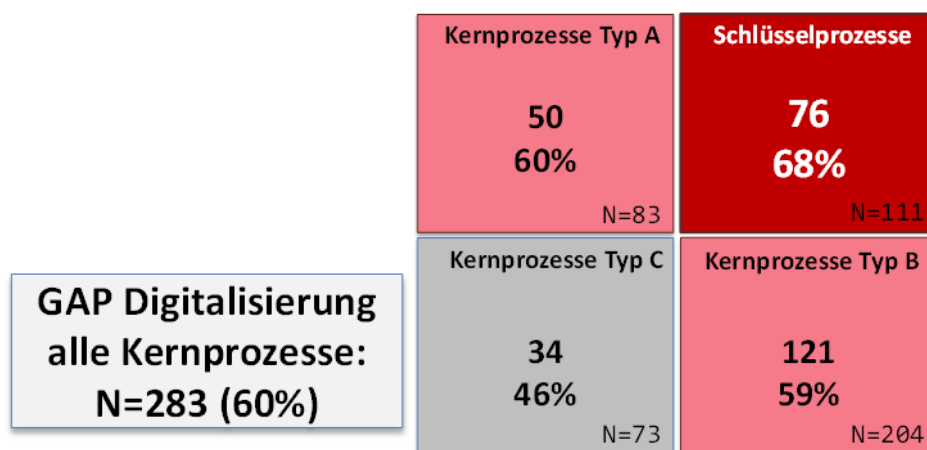


Abbildung 13: Digitalisierungsoptionen

² GAP-Analyse: engl. „gap“ (Lücke); „Lückenanalyse“, zum Beispiel durch einen „Soll-Ist-Vergleich“

- Die „GAP-Analyse GPM“ hatte zum Ergebnis, welche Kernprozesse unmittelbar Potenzial und Chancen für eine Verbesserung durch Geschäftsprozessoptimierung und Management bieten.

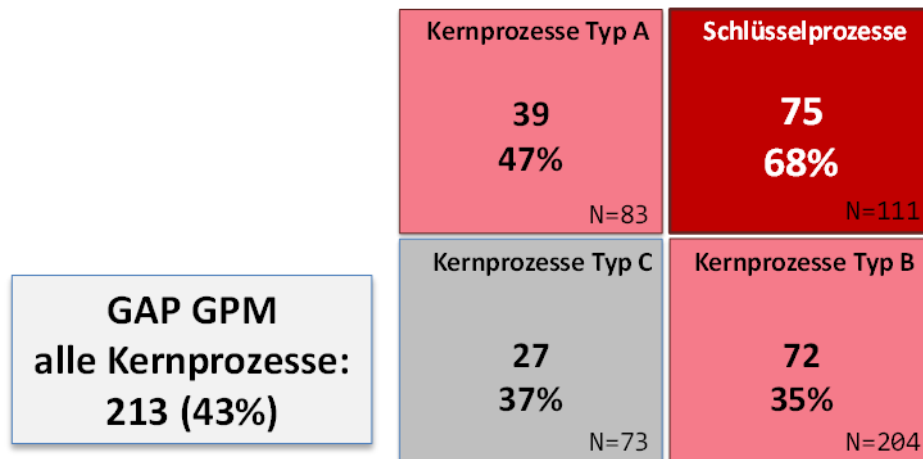


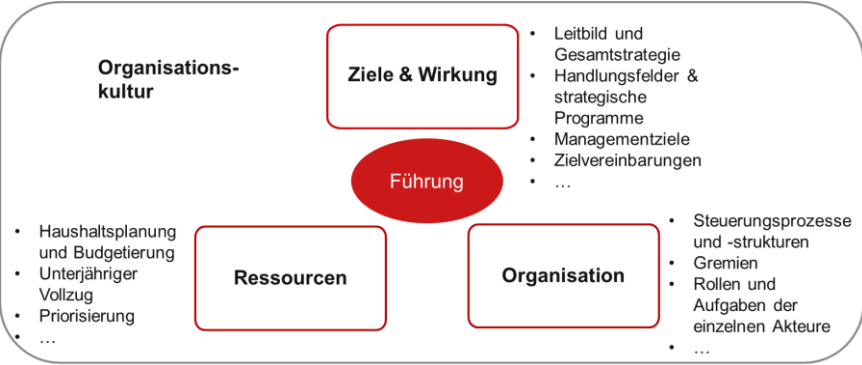
Abbildung 14: Geschäftsprozess-Optimierung (GPO)

Diese Ergebnisse bilden die Grundlage für die weitere Umsetzung des SHM²-Projekts „Management und Optimierung der Schlüsselprozesse“ (siehe Kapitel 3.6), das ein umfassendes und im kommunalen Bereich beispielhaftes Geschäftsprozessmanagement der Stadt Mannheim darstellt.

3. DIE EINZELNEN VORHABEN DES SHM²-MASTERPLANS

3.1 MANNHEIMER STEUERUNGSMODELL

1. PROJEKT-BESCHREIBUNG & AUFTRAG	Im März 2018 hat eine Arbeitsgruppe damit begonnen, das bestehende Steuerungssystem der Stadt Mannheim zu analysieren und daraus Empfehlungen für eine verbesserte Steuerung abzuleiten. Diese Vorschläge wurden im Juli 2018 erstmals im Kreis der Querschnittsbereiche mit dem GPR und der GSV diskutiert. Anschließend wurde das Thema auf der Führungsklausur im Herbst 2018 vorgestellt. Das Projekt beinhaltet folgende Zielsetzungen: ▪ Definition klarer Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten zwischen operativer, strategischer und politischer Ebene ▪ Unterteilung der erforderlichen verwaltungsinternen Funktionen in verschiedene Systeme (Leistungserstellung, Innovation, Steuerungsunterstützung und Service) ▪ Reduktion der internen Gremien und Verschlinkung von Entscheidungsprozessen ▪ Stärkere Ausrichtung des Verwaltungshandelns und der Arbeit des Gemeinderats an den strategischen Zielen und Überprüfung der erzielten Wirkung
2. BETEILIGTE & QUERBEZÜGE ZU ANDEREN PROJEKTEN	Beteiligte: Strategische Steuerung, Gesamtkoordination SHM², FB Organisation & Personal, Kämmeriamt, FB Informationstechnologie, GPR/GSV Inhalt: Dezernats- und dienststellenübergreifende Steuerungs- und Stützprozesse, wie z.B. die Haushaltsplanaufstellung und das Stellenerrichtungsverfahren. Gremienentscheidungen der Dezernentenkonferenz, der Büroleiterkonferenz („Vor-DK“) und der Querschnittsbereiche („Personal, Führung und Organisation“) Querbezüge zu den SHM²-Projekten „Reduzierung Dienststellen“, „Konzernsteuerung“, „Management und Optimierung Schlüsselprozesse“ und „MPS“

3. ZWISCHEN- ERGEBNISSE & ERFOLGE	▪ Analyse der Ausgangslage von Strategischem Zielsystem, Strukturen und Prozessen, Gremien und Projektmanagement, Führung und Organisationskultur ▪ SWOT-Analyse der bestehenden Steuerungsgremien und -instrumente ▪ Entwicklung erster Vorschläge, Abstimmung mit Auftraggebern, Diskussion in PFO und im Führungskreis
4. CHARAKTERISTISCHE GRAFIK	 <i>Abbildung 15: Mannheimer Steuerungsmodell</i>
5. REFLEXION & LESSONS LEARNED	Die Diskussion im Führungskreis hat gezeigt, dass das eher abstrakte Thema eines „Steuerungssystems“ Grundlage für das tägliche Handeln bei der Stadtverwaltung ist. Die einzelnen Elemente müssen jedoch für alle Führungskräfte nachvollziehbar sein, um von ihnen akzeptiert werden zu können. Daher wurde festgelegt, dass folgende Anforderungen gelten: Übersichtlichkeit der Instrumente, Klarheit über den Zweck, Qualität der Indikatoren/Daten und Einfachheit in der Anwendung (Routinen).
6. AUSBLICK	▪ Workshop der Querschnittsbereiche Anfang 2019 ▪ Qualitätssicherung der Vorschläge im erweiterten Führungskreis ▪ Abschließende Behandlung in DK

3.2 REDUZIERUNG DIENSTSTELLEN

1. PROJEKT-BESCHREIBUNG & AUFTRAG	Im April 2017 hat die Dezernentenkonferenz Vorschläge für eine organisatorische Neuaufstellung der Stadtverwaltung entwickelt, die seither weiter bearbeitet werden. Die Zielsetzung dieser stadtweiten Reorganisation lautet: ▪ Deutliche Verringerung der Anzahl der Dienststellen ▪ Neubewertung von Aufgaben und Leistungsportfolien in einem aktuellen Handlungsumfeld, differenziert für jedes Dezernat ▪ Schaffung von größeren Einheiten, die in der Lage sind, flexibel auf sich ändernde Anforderungen zu reagieren ▪ Bessere Ergebnisse durch koordinierte Vorgehensweisen und verbesserte Abläufe, Sicherung von klaren Zuständigkeiten ▪ Stärkung der Managementebene Die Verantwortung für die Umsetzung der insgesamt acht Einzelprojekte liegt bei den jeweiligen Leitungen. Die Ziele und Eckpunkte der jeweiligen Reorganisation wurden in einem Projektauftrag festgehalten. Bei der Zusammenlegung ist die Mitwirkung des Gesamtpersonalrats erforderlich. Für alle von der Reorganisation betroffenen Beschäftigten gilt eine umfängliche Rechtsstandswahrung nach der Dienstvereinbarung CHANGE².
2. BETEILIGTE & QUERBEZÜGE ZU ANDEREN PROJEKTEN	Beteiligte: Jedes der acht Einzelprojekte setzt sich individuell zusammen. Querbezüge: SHM²-Projekt „Management und Optimierung Schlüsselprozesse“
3. ZWISCHEN-ERGEBNISSE & ERFOLGE	In 2018 wurden bislang 3 neue Dienststellen durch eine Zusammenführung der Aufgaben begründet: ▪ Fachbereich „Organisation & Personal“ (FB 11) ▪ Fachbereich „Demokratie & Strategie“ (FB 15) ▪ Fachbereich „Baurecht, Denkmalschutz & Bauverwaltung“ (FB 60)

4. CHARAKTERISTISCHE GRAFIK

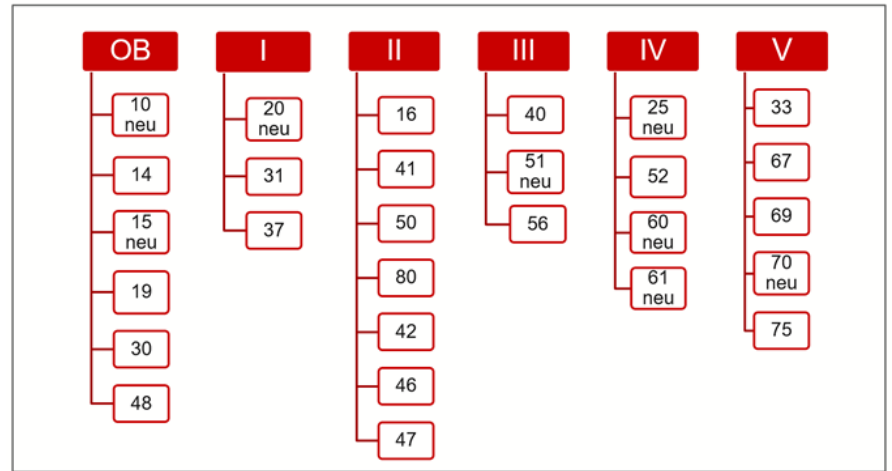


Abbildung 16: Reduzierung Dienststellen

5. REFLEXION & LESSONS LEARNED

Trotz des zu Beginn abgesteckten Rahmens für die Neuaufstellung der Stadtverwaltung haben sich in den Einzelprojekten aus vielzähligen Gründen Verzögerungen ergeben. Die zukunftsgerichtete Vision der Zusammenlegung und der daraus abgeleitete organisatorischen Nutzen wird nicht in allen Projekten nachvollzogen. Reorganisationen berühren per se persönliche Interessen von Einzelnen und führen trotz der garantierten Absicherung zu Befürchtungen und Widerständen. Sie erfordern daher eine hohe Sensibilität im Veränderungsmanagement.

6. AUSBLICK

Vor der Neuwahl des GPR im Mai 2019 sind noch folgende organisatorischen Zusammenführungen zu vollziehen:

- Fachbereich Finanzen, Steuern und Beteiligungscontrolling
- Fachbereich Jugend, Gesundheit und Familie (Jugend- und Gesundheitsamt) – Organisationsverfügung bereits im Umlauf
- Fachbereich Stadtentwicklung, Geoinformation und Vermessung
- Eigenbetrieb für den öffentlichen Raum aus den Bereichen Tiefbau, Grünflächen, Stadtreinigung und Abfallwirtschaft

3.3 KONZERNSTEUERUNG

1. PROJEKT-BESCHREIBUNG & AUFTRAG	Ziel des Projektes ist es, die Steuerung der städtischen Tochtergesellschaften und Eigenbetriebe durch die Stadt Mannheim weiterzuentwickeln. Der Auftrag wird seit April 2017 im Rahmen der Qualitätssicherung des Beteiligungscontrollings bearbeitet und ist direkt den beiden Auftraggebern zugeordnet. Dazu wurde ein externer Gutachter zunächst mit der Aufnahme und Modellierung der Geschäftsprozesse der Beteiligungssteuerung beauftragt. Zuletzt wurde das Beteiligungsportfolio dahingehend bewertet, welche Beteiligungen aufgrund ihrer strategischen und wirtschaftlichen Relevanz zentral oder dezentral gesteuert werden sollten: ▪ Eine Portfolioanalyse der unternehmerischen Aktivitäten der Stadt Mannheim mit ihrer Ertragskraft und strategischen Bedeutung ist durchgeführt. Die erforderlichen Handlungsbedarfe sind identifiziert und werden umgesetzt.
2. BETEILIGTE & QUERBEZÜGE ZU ANDEREN PROJEKTEN	Beteiligte: Herr Oberbürgermeister Dr. Peter Kurz und Herr Erster Bürgermeister Christian Specht als Auftraggeber, Leiterin CHANGE², Leiter Strategisches Beteiligungsmanagement, Leiter Beteiligungscontrolling, Leiter Kämmereiamt, Dezernatsbüros, Fachbereich Organisation & Personal Querbezüge: SHM²-Projekt „Management und Optimierung Schlüsselprozesse“ sowie Fusionsprojekt „Zusammenlegung von Kämmereiamt, Steueramt und Beteiligungscontrolling“
3. ZWISCHEN-ERGEBNISSE & ERFOLGE	▪ Aufnahme und Analyse der Ist-Prozesse der Beteiligungssteuerung ▪ Entwicklung einer Prozesslandkarte ▪ Portfolioanalyse nach den Kriterien „Strategische Relevanz“ und „Wirtschaftliche Relevanz“, um die städtischen Beteiligungsgesellschaften einer zentralen oder dezentralen verwaltungs-internen Beteiligungssteuerung zuzuordnen.

4. CHARAKTERISTISCHE GRAFIK	 Abbildung 17: Prozesslandkarte Beteiligungssteuerung. b.i.t. consult
5. REFLEXION & LESSONS LEARNED	Die städtische Beteiligungssteuerung befindet sich seit der Formulierung des Projektauftrags im Umbruch: Zum einen wurde entschieden, durch die Zusammenlegung von Aufgaben im Dezernat I einen neuen Fachbereich Finanzen, Steuern und Beteiligungscontrolling zu gründen. Zum anderen existiert nun eine Holdinggesellschaft mit eigener Geschäftsführung, die „Mannheimer Kommunalbeteiligungen (MKB)“. Daher ist begleitend zu der Umsetzung der Prozesslandkarte eine Klärung der jeweiligen Rollen und Aufgaben der verwaltungsinternen Akteure erforderlich.
6. AUSBLICK	Die mit dem externen Gutachter erarbeiteten Zwischenergebnisse müssen in der Dezernentenkonferenz diskutiert und abgestimmt werden. Die weitere Bearbeitung erfolgt dann in der Linie durch die jeweiligen Aufsichtsratsvorsitzenden, das Strategische Beteiligungsmanagement im OB-Dezernat und den neuen Fachbereich Finanzen, Steuern und Beteiligungscontrolling. Das Qualitätssicherungsprojekt wird abgeschlossen.

3.4 PERSONALFLEXIBILISIERUNG

1. PROJEKT-BESCHREIBUNG & AUFTRAG	Das Ziel des Projekts gemäß SHM²-Masterplan besteht darin, durch den zielgerichteten Einsatz moderner Instrumente des Personalmanagements die bedarfsgerechte interne Personalbereitstellung zu unterstützen. Damit sollen u.a. auch Personalüberhänge mittelfristig abgebaut werden. Seit Mai 2017 wird der Auftrag in der Linie durch den Fachbereich Organisation und Personal bearbeitet. Er beinhaltet: ▪ Entwicklung eines funktionierenden internen Arbeitsmarkts ▪ In Zeiten des Fachkräftemangels gezielte Wege der Personalakquise für Stellen, bei denen das erforderliche Spezialwissen intern nicht gedeckt werden kann ▪ Gezielte flankierende Maßnahmen wie die Beratung bei Vorruhestandsregelungen oder vorzeitigen Verrentungen
2. BETEILIGTE & QUERBEZÜGE ZU ANDEREN PROJEKTEN	Federführung: Fachbereich Organisation und Personal Beteiligte: alle Dezernate, Dienststellen und Interessenvertretungen Berücksichtigung von Ergebnissen aus anderen SHM-Projekten bzw. den sonstigen Ergebnissen der Managementletter
3. ZWISCHEN-ERGEBNISSE & ERFOLGE	▪ Umsetzung der Richtlinie zur vorrangigen internen Stellenausschreibung ab 1.5.2018 ▪ Vollzug von Stellenwechsel im Rahmen regulärer Besetzungsprozesse ▪ Weitere Optimierungen zur Erreichung einer einheitlichen Datengrundlage mit der neuen Version des Org.managers ▪ Unterstützung der Dienststellen bei der Ausübung ihrer dezentralen Ressourcenverantwortung und Wahrnehmung der Vorgesetztenfunktion ▪ Unterstützung der Dienststellen beim Vollzug der kw-Vermerke einschließlich von Angeboten der Veränderungsberatung und Schulungen für die betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

	▪ Weiterer Ausbau eines qualifizierten Recruitings ▪ Entwicklung besonderer Recruitingkonzepte bei „Mangelberufen“
4. CHARAKTERISTISCHE GRAFIK	 <i>Foto 12: Arbeitgeberin Stadt Mannheim</i>
5. REFLEXION & LESSONS LEARNED	
6. AUSBLICK	▪ Weitere Optimierung der bereits eingeleiteten Maßnahmen ▪ Personalwirtschaftlicher Vollzug der aktuell noch offenen sowie der sich darüber hinaus ggfls. aus den SHM²-Projekten noch konkret ergebenden Einsparmaßnahmen

3.5 EINWOHNERGEWINNUNG

1. PROJEKT- BESCHREIBUNG & AUFTRAG	Die Verwaltung erarbeitet und setzt kurzfristige Maßnahmen um, mit denen zusätzliche EinwohnerInnen mit Hauptwohnsitz ohne Investitionen in zusätzliche Infrastruktur gewonnen werden können. Damit sollen zusätzliche Erträge im kommunalen Finanzausgleich erzielt werden (ca. 2.000 € pro Einwohner mit Hauptwohnsitz und Jahr).
2. BETEILIGTE & QUERBEZÜGE ZU ANDEREN PROJEKTEN	Steueramt Fachbereich Bürgerdienste Stadtkämmerei
3. ZWISCHEN- ERGEBNISSE & ERFOLGE	▪ Der Wohnsitzstatus der 17.000 BürgerInnen mit Nebenwohnsitz in Mannheim wurde überprüft. ▪ Um die BürgerInnen mit Nebenwohnsitz zu einer Ummeldung zum Hauptwohnsitz zu bewegen, wurde eine Zweitwohnungssteuer zum 01.01.2018 eingeführt. ▪ Erfolgte die Ummeldung zum Hauptwohnsitz bis zum 30.06.2017, wurde sie mit Motivationsprämien belohnt - es wurden rund 500 Prämien ausgegeben. ▪ Im Zuge der weiteren Ermittlung der Besteuerungsgrundlagen ab dem 01.07.2017 haben etwa 1.500 weitere BürgerInnen ihren Hauptwohnsitz in Mannheim gemeldet. ▪ Bereinigung des Einwohnermelderegisters

4. CHARAKTERISTISCHE GRAFIK	 <i>Foto 13: Mehrerträge durch Einwohnergewinnung</i>
5. REFLEXION & LESSONS LEARNED	Der Versand von etwa 17.000 Schreiben mit der Mitteilung, dass dem Grunde nach eine Nebenwohnsitzsteuerpflicht besteht, wurde hinsichtlich der Masse an Reaktionen (Briefe, Anrufe) unterschätzt. Dieses Anfangsschreiben war jedoch erforderlich, um die Adressaten anzuhalten, entsprechende Angaben zu machen und um das Vorliegen von einem Befreiungstatbestand zu klären. Dadurch kam es kurzfristig zu Bearbeitungsrückständen bei anderen Steuerarten. Die IT-technische Umsetzung der Nebenwohnsitzsteuer im Steueranlagungsverfahren dauerte länger als geplant, so dass die Steuerbescheide erst ab Oktober 2018 verschickt werden konnten.
6. AUSBLICK	Mit Stand 31.08.2018 hat die Stadt 2013 Ummeldungen von einem Neben- auf einen Hauptwohnsitz in Mannheim erreicht. Nach dem Versand der Steuerbescheide ist mit mindestens 100 weiteren Ummeldungen zu rechnen. Mit dem Versand der Steuerbescheide ist das Projekt beendet. Die Nebenwohnsitzsteuer wird im Rahmen der Zuständigkeitsordnung vom Steueramt festgesetzt.

3.6 MANAGEMENT UND OPTIMIERUNG SCHLÜSSELPROZESSE

1. PROJEKT- BESCHREIBUNG & AUFTRAG	Ziel des Projekts „Management und Optimierung der Schlüsselprozesse“ ist es, Schritt für Schritt ein systematisches und ganzheitliches Geschäftsprozessmanagement in der Stadtverwaltung Mannheim zu implementieren. Dies beinhaltet u. a. die Identifizierung und Gestaltung der Geschäftsprozesse, die Definition von Verantwortlichkeiten, Planung von Prozesszielen und Kontrolle deren Zielerreichung anhand von Kennzahlen und eines Berichtswesens sowie organisatorische Prozessoptimierungen. Geschäftsprozessmanagement führt zu Vereinfachung und Informationsverdichtung. Effiziente und transparente Abläufe führen zu einem verantwortungsvollen Umgang mit den vorhandenen Ressourcen. Geschäftsprozessmanagement ermöglicht, flexibel auf Veränderungen zu reagieren und Wandel aktiv zu steuern. Grundlage des Projekts bildet die „Vorstudie zur Identifizierung der Schlüsselprozesse der Stadt Mannheim“. Diese hatte zum Ziel, die ressourcenintensiven Schlüsselprozesse im Bereich der Kernverwaltung zu identifizieren. Das Projekt „Management und Optimierung der Schlüsselprozesse“ besteht aus vielen Einzelprojekten, die zeitgleich in unterschiedlichen Bereichen der Stadtverwaltung Mannheim durchgeführt werden.
2. BETEILIGTE & QUERBEZÜGE ZU ANDEREN PROJEKTEN	Fachbereich Organisation und Personal (11) Fachbereich Informationstechnologie (12) Die Einzelprojekte werden von den jeweiligen Fachbereichen geleitet.
3. ZWISCHEN- ERGEBNISSE & ERFOLGE	Die Vorstudie zur Identifizierung der Schlüsselprozesse der Stadt Mannheim ist abgeschlossen. ▪ 177 Prozesse (75 Produkte) generieren über 90% der Erträge und binden ca. 75% des Personalaufwands, über 80% des Sachaufwands sowie ca. 90% der kommunalen Transferleistungen.

	Die Vorstudie ermöglicht eine realistische Priorisierung bzw. Aufgabenplanung der zu steuernden und zu optimierenden Geschäftsprozesse.
4. CHARAKTERISTISCHE GRAFIK	Abbildung 18: Management und Optimierung Schlüsselprozesse
5. REFLEXION & LESSONS LEARNED	Neben einer ganzheitlichen Ziel- und Wirksamkeitsorientierung ist die Prozessorientierung bei der Stadt Mannheim nichts neu. Bisher erfolgte eine Optimierung der Geschäftsprozesse jedoch vorrangig anlassbezogen (z.B. PRIMA). Zur Bewältigung zukünftiger Herausforderungen ist es notwendig, ein systematisches und ganzheitliches Geschäftsprozessmanagement zu betreiben, das die Verwaltungsleistungen und deren Abnehmer (BürgerInnen, Unternehmen etc.) in den Fokus stellt.

6. AUSBLICK

Das Projekt „Management und Optimierung der Schlüsselprozesse“ verfolgt das Ziel bis Ende 2019

- Geschäftsprozesse, die eng mit den zu fusionierenden Fachbereichen in Verbindung stehen,
- von den Dezernaten vorgeschlagene Pilotprozesse sowie
- ausgewählte, fachbereichsübergreifende Geschäftsprozesse der Querschnittsbereiche

zu managen und zu optimieren. Zuständig für die gesteuerten Organisationsmaßnahmen ist der Fachbereich Organisation und Personal in enger Abstimmung mit den Fachdienststellen. Der FB 11 unterstützt ebenso die begleitende Kulturentwicklung (z.B. Rollen- und Verantwortungsklärung, Ablaufplan für die stadtweite GPM Einführung, Methodenset und Beratungsangebote).

Eine realistische Bezifferung der Anzahl zu optimierender Geschäftsprozesse sowie des daraus resultierenden Einsparvolumens ist erst zu einem späteren Zeitpunkt in Abhängigkeit von der Prozessauswahl möglich.

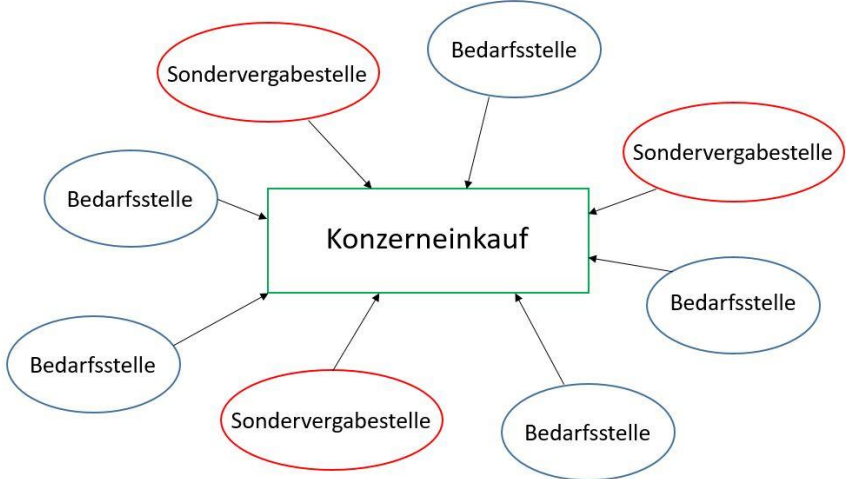
3.7 OPTIMIERUNG BEZÜGEABRECHNUNG

1. PROJEKT-BESCHREIBUNG & AUFTRAG	Zu den Aufgaben des Fachbereichs Organisation & Personal gehört es, die Bezüge der rund 8000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der städtischen Dienststellen und Eigenbetriebe abzurechnen. Die Bezügeabrechnung umfasst die pünktliche und korrekte Festsetzung und Zahlbarmachung der Gehälter, die Abrechnung der Reisekosten sowie als Landesfamilienkasse die Auszahlung von Kindergeld. Das dafür eingesetzte Personalabrechnungssystem, der Kommunalmaster dvv.Personal auf SAP HCM Basis, wurde zum 01.01.2010 nach vierjähriger Projektlaufzeit bei der Stadt Mannheim eingeführt. Um die Vielfalt der Tarifverträge und die Besonderheiten der abzurechnenden Einheiten rechtssicher abbilden zu können und um den Erfordernissen eines steuerungsrelevanten Berichtswesens Rechnung zu tragen, wurden zusätzlich zum Kommunalmaster kundenindividuelle Entwicklungsleistungen umgesetzt. Daraus resultieren Fallpreise, die durch einige Kunden in der internen Leistungsabrechnung als zu hoch beanstandet wurden. In dem Projekt wurde das Produkt „Bezügeabrechnung“ unter dem Aspekt der Effizienzsteigerung bei mindestens gleichbleibender Qualität umfassend betrachtet. Dabei wurde mit Unterstützung eines externen Gutachters auch eine mögliche Auslagerung an einen externen Drittanbieter geprüft. Hauptziele des mittlerweile abgeschlossenen Projekts waren: ▪ Steigerung der gesamtstädtischen Wirtschaftlichkeit der Bezügeabrechnung ▪ Reduzierung der Fallpreise in der internen Leistungsverrechnung ▪ Vorhaltung und Bereitstellung wichtiger Daten an den benötigten Stellen durch wirtschaftlich sinnvollen IT-Einsatz ▪ Reduzierung der zeitaufwändigen manuellen Erfassung von Daten in zentralen Einheiten ▪ Optimierung der Produktkosten unter Berücksichtigung der Qualität
---	--

2. BETEILIGTE & QUERBEZÜGE ZU ANDEREN PROJEKTEN	Beteiligte: Unmittelbar betroffen ist der Fachbereich Organisation & Personal mit der Abteilung Personalabrechnung als ausführende Dienststelle. Weitere Beteiligte sind der Fachbereich Informationstechnologie, das Kämmereiamt., das Rechnungsprüfungsamt, der Gesamtpersonalrat, Gesamtschwerbehindertenvertretung und der Datenschutzbeauftragte vertreten. Wechselwirkungen zu den SHM²-Schlüsselprojekten „Management und Optimierung Schlüsselprozesse“, „Mitarbeiterportal“ und „Personalflexibilisierung“.
3. ZWISCHEN-ERGEBNISSE & ERFOLGE	Ein externer Gutachter hat im Auftrag der Stadt Mannheim eine Wirtschaftlichkeitsuntersuchung durchgeführt: ▪ Gegenstand der Untersuchung waren die zwei Handlungsalternativen „Make“ (verwaltungsinternen Leistungserbringung) und „Buy“ (externe Vergabe an einen Drittanbieter) ▪ Alternative „Make“: bestehende Prozesse auf mögliche Effizienzsteigerung untersuchen. ▪ Alternative „Buy“: überprüfen, ob die Leistung durch Dritte weiterhin rechtssicher und bei gleichbleibender Qualität erbracht werden würde. ▪ Die Gutachter kamen zu der abschließenden Bewertung, dass die Optimierung der Leistungserstellung die beste Option für die Stadt Mannheim darstellt. ▪ Die Stadt Mannheim hat sich dieser Empfehlung angeschlossen. ▪ Die zuständige Abteilungsleitung der Personalabrechnung wurde mit der Optimierung der Bezügeabrechnung gemäß Projektvereinbarung beauftragt. ▪ Übergang des SHM²-Projekts in die Linienverantwortung

4. CHARAKTERISTISCHE GRAFIK	 Darstellung des Nutzens des Prozesses Bezügeabrechnung / Landesfamilienkasse für Aufgaben Anderer Amt 20 - Kostenrechnung - HR-Vollzug - Prüfung bei Bestellung - Kassenverwalter - Haushaltsplanung - Zahlbarmachung - Personalaufwand Strat. Steuerung - MS PR - Auswertung für JAV-Wahl FB 11.1 - Jobbielct - Dienstjubiläum - Personalverzeichnis - Rechnungsstellung - EB/Ditta FB 11.2 - Pflege IT 9050 - spez. Auswert. z.B. SuL, EO - Auswertung Beamte - G66 / rentennahe Beschäftigte FB 12 - Ein-Austritte für IT-Pflege Amt 14 - Prüfungsauftrag - Auswertung Fortbildungs- und Reisekosten - anlassbezogene Auswertungen Dienststellen - anlassbezogene Auswertungen - Personalkostenauswertungen - Abstimmung abrechnungsrelevanter Sachverhalte ... Knowhow - Unterstützung zu tarifl./gesetzl. Fragen mit abrechnungsrelevantem Bezug - Unterstützung Umsetzung Tarifrucht - Veröffentlichung Intranet / Magma etc. - Honorarverträge - Beratung E-FON - Geldwörter Vorteil - Entgeltumwandlung - berufständische Versorgung FB 17 - haushaltsrechtlicher Stellenplan - Haushaltsplanung und -bewirtschaftung - externes Berichtswesen - Personalplanung / -entwicklung - spezifische SAP-Pflege - internes Berichtswesen ... Externe Kunden - spezifische Anforderungen / Auswertungen ... Eigenbetriebe - anlassbezogene Auswertungen - Personalkostenauswertungen ... ASI - Auswertung Arbeits- und Wegeunfall Amt 30 - Regressansprüche gegenüber Dritten <i>Abbildung 19: Optimierung Bezügeabrechnung</i>
5. REFLEXION & LESSONS LEARNED	Die besondere Herausforderung des Projektes lag darin, die Leistungen für das Produkt „Bezügeabrechnung“ trennscharf darzustellen und den Nutzen für andere Prozesse der Stadt wie z.B. für das Berichtswesen Personal sichtbar zu machen. Für die Datenanalyse war es von hoher Wichtigkeit, einen neutralen Dritten hinzuzuziehen und eine Wirtschaftlichkeitsbetrachtung in Form eines Kurzgutachtens zu beauftragen.
6. AUSBLICK	Derzeit wird die Optimierung des Produktes entsprechend der Projektvereinbarung und den Empfehlungen des externen Gutachters umgesetzt. Hierbei spielt auch die avisierte Abgabe der Aufgabe „Bearbeitung des Kindergelds“ an die Bundesagentur für Arbeit eine Rolle. Parallel wird an der Einführung von elektronischen Workflows gearbeitet, die innerhalb des Projektes Mitarbeiterportal angesiedelt sind. Eine Reduzierung des Fallpreises der Bezügeabrechnung ist für Ende des Jahres 2018 vorgesehen.

3.8 KONZERNEINKAUF

1. PROJEKT-BESCHREIBUNG & AUFTRAG	Ziel des Projektes ist die Einrichtung eines leistungsfähigen, strategisch orientierten und zentralen Einkaufs innerhalb der Stadtverwaltung Mannheim für Beschaffungen nach der Vergabe- und Vertragsordnung für Leistungen (VOL) unter Digitalisierung des Beschaffungsprozesses. Die verbleibenden Potenziale im Hinblick auf die Identifizierung und Standardisierung von stadtweiten Bedarfen, die Hebung von Größeneffekten sowie die schnelle und vergaberechtskonforme Bereitstellung von Leistungen werden ausgeschöpft.
2. BETEILIGTE & QUERBEZÜGE ZU ANDEREN PROJEKTEN	Die Projektgruppe wird aus VertreterInnen der Bedarfs- und Sondervergabestellen sowie des Gesamtpersonalrats und der Gesamtschwerbehindertenvertretung bestehen. Weitere Projektmitglieder werden temporär hinzugezogen.
3. ZWISCHEN-ERGEBNISSE & ERFOLGE	Das Projekt begann am 01.09.2018. Die Projektvereinbarung befindet sich derzeit in Bearbeitung und wird in Kürze finalisiert. Danach erfolgt die Terminierung der Kick-Off-Sitzung.
4. CHARAKTERISTISCHE GRAFIK	 Abbildung 20: Konzerneinkauf

5. REFLEXION & LESSONS LEARNED	Als eine Herausforderung, die sich abzeichnet und mit der im Projekt umzugehen ist bzw. zu der eine Lösung gefunden werden muss, ist die - mangels ausreichend auswertbaren Zahlenmaterials - realistische Darstellung des Ist-Zustandes.
6. AUSBLICK	Der Ausblick bis Projektende wird im Kick-Off festgelegt.

3.9 EINFÜHRUNG BÜRGERPORTAL

1. PROJEKT-BESCHREIBUNG & AUFTRAG	Ziel des Projektes ist es Bürgern und Unternehmen städtische Dienstleistungen als moderne, möglichst medienbruchfreie Online-Services zur Verfügung zu stellen und gleichzeitig die internen Abläufe mit technischer Unterstützung zu optimieren. Projektauftrag ist die Einführung eines Bürgerportals inkl. Schnittstellen zu den jeweiligen Fachapplikationen bzw. eAkte-Verfahren. Bis 01.06.2019 wird eine Portallösung inklusive Prozess-Engine (dient der Automatisierung von Geschäftsprozessen) zur Verfügung gestellt und sukzessive mit Online-Angeboten gefüllt. Die für das Bürgerportal ausgewählten Prozesse werden in Zusammenarbeit mit den Prozessverantwortlichen standardisiert und möglichst digital optimiert. Eine nutzerorientierte ePayment-Lösung wird in das Bürgerportal integriert. Auch nach dem 31.12.2019 muss das Bürgerportal stetig weiterentwickelt und um neue Dienstleistungen erweitert werden. Durch die Einführung einer Portallösung sollen perspektivisch auch wirtschaftliche Verbesserungspotenziale generiert werden. Diese Potenziale sind wesentlich von einer breiten Akzeptanz und der tatsächlichen Nutzung der Portallösung durch potentielle Kunden abhängig. Der damit verbundene Wandel von Kommunikation und Aktion zwischen Verwaltung und Kunden benötigt Zeit, sodass relevante wirtschaftliche Effekte voraussichtlich erst nach dem Projektende erzielt werden können.
2. BETEILIGTE & QUERBEZÜGE ZU ANDEREN PROJEKTEN	FB 31: Vertretung der prozessverantwortlichen Dienststelle FB 33: Vertretung der prozessverantwortlichen Dienststelle Stadtkasse: Fachverantwortung zum Thema ePayment FB 11: Methodische Begleitung und Unterstützung der Prozessoptimierungen, Personalbedarfsanalysen FB 12: Koordination der IT-techn. Umsetzung, Sicherstellen Kohärenz städt. IT-Applikationen FB 15: Integration in Mannheim.de FB 16: Koordination und Planung bzgl. der Integration eAkte-Funktion

	GPR: Information über Protokolle Bei Bedarf: Vertreter der prozessverantwortlichen Dienststellen Es bestehen Wechselwirkungen zum SHM²-Projekt "Management und Optimierung Schlüsselprozesse".
3. ZWISCHEN- ERGEBNISSE & ERFOLGE	▪ Eine Marktanalyse wurde durchgeführt, vier Portallösungen wurden näher betrachtet. ▪ Die Portale wurden anhand eines Kriterienkatalogs bewertet. ▪ Als Entscheidungsvorschlag wurde von der Projektgruppe einstimmig die mit Abstand am höchsten bewertete Lösung ausgewählt. Dieses Portal verfügt über eine Processengine sowie eine Prozessbibliothek (Prozesse anderer Kommunen). ▪ Die Bestellung der Software wurde veranlasst. ▪ Prozesse/Dienstleistungen zur Umsetzung im ersten Schritt wurden anhand von Fallzahlen und Digitalisierungspotenzial gemeinsam mit FB 31 und FB 33 ausgewählt. ▪ Prozesse FB 33: Familienpass, Bewohnerparkausweis, Führungszeugnis, Auszug aus dem Gewerbezentralregister, Geburtsurkunden ▪ Prozesse FB 31: Auszug aus Gewerberegister, Handwerkerparkausweis, Halteverbot bei Umzug ▪ Die Ist-Prozesse wurden dokumentiert, erste Sollprozesse wurden modelliert.

4. CHARAKTERISTISCHE GRAFIK	 Bürger- und Unternehmensservices  Elektronische Vorgangsbearbeitung  Input-/Outputmanagement  ePayment  Dokumentationswerkzeuge  Archivierung <i>Abbildung 21: Komponenten eines Bürgerportals</i>
5. REFLEXION & LESSONS LEARNED	Ein Bürgerportal soll neue Technologien und Services vor allem nutzerorientiert zur Verfügung stellen, gleichzeitig sollen Einsparpotenziale generiert werden, daraus entsteht schnell ein Zielkonflikt. Alle Projektbeteiligten müssen frühzeitig ins Boot geholt werden. Die Schwierigkeit besteht darin, die unterschiedlichen Vorstellungen und Anforderungen aller Projektbeteiligten zu einem abgestimmten Ergebnis zu führen. Die Prozessverantwortlichen müssen die jeweiligen Leistungserstellungsprozesse optimieren und an die neuen, digitalen Rahmenbedingungen anpassen. Wesentliche Verbesserungspotenziale können nur dann generiert werden, wenn nicht auf hergebrachten Prozessen beharrt wird. Rechtliche Rahmenbedingungen, wie bspw. Beurkundung, Datenschutz sowie tatsächliche Anforderungen an Nachweispflichten oder Schriftformerfordernisse sind in den Umsetzungsprojekten zu berücksichtigen und beeinflussen die zu konzipierenden Soll-Prozesse.

6. AUSBLICK	Die ausgewählten Dienstleistungsprozesse sowie die nachgelagerten internen Prozesse werden gemeinsam mit den Prozessverantwortlichen Dienststellen optimiert, es werden Sollprozesse erstellt. Die Schnittstellen zum Finanzwesen und zum ePayment werden mit der Stadtkasse abgestimmt. Die optimierten Dienstleistungsprozesse werden in der Portallösung technisch umgesetzt, Schnittstellen zu Fachverfahren und die ePayment-Lösung werden implementiert. Die Einbindung in Mannheim.de wird bzgl. Design und Technik mit FB 15 abgestimmt, die Veröffentlichung des Bürgerportals auf Mannheim.de soll zum 01.06.2019 erfolgen. Nach Produktivsetzung des Portals werden weitere Dienstleistungsprozesse optimiert und technisch umgesetzt.
--------------------	---

3.10 EINFÜHRUNG EINES MITARBEITERPORTALS

1. PROJEKT- BESCHREIBUNG & AUFTRAG	Das Projekt „Mitarbeiterportal“ hat zum Ziel, den MitarbeiterInnen der Stadt Mannheim ein Portal zur Verfügung zu stellen, in dem stadtweit einheitliche Prozesse etabliert sind. Durch den Einsatz eines Mitarbeiterportals sollen Leistungen für die MitarbeiterInnen der Stadt Mannheim schneller erbracht werden. Einheitliche Prozesse erhöhen zudem die Transparenz und die Qualität des Verwaltungshandelns. Die Kommunikation zwischen der Arbeitgeberin Stadt Mannheim und ihren MitarbeiterInnen, wie beispielsweise bei der Änderung von Personenstammdaten oder bei Urlaubs- und Freizeitausgleichsanträgen erfolgt bisher papiergebunden. Die dazugehörigen Geschäftsprozesse sind in den dezentralen Personalstellen der Fachbereiche und Ämter unterschiedlich ausgeprägt. Das Projekt umfasst die Identifikation, Analyse und Modellierung der Geschäftsprozesse mit dem größten Optimierungspotenzial (Top-3-Prozesse). Parallel hierzu erfolgt die Auswahl und Beschaffung einer geeigneten Softwarelösung. In einem nächsten Projektschritt werden die optimierten Prozesse in der gewählten Softwarelösung digital abgebildet. Darauf basierend erfolgt die Anpassung der bestehenden Geschäftsprozesse in der Ablauforganisation der Personalverwaltung, die Erarbeitung eines Berechtigungskonzepts sowie eines Schulungsangebots für die MitarbeiterInnen.
2. BETEILIGTE & QUERBEZÜGE ZU ANDEREN PROJEKTEN	Ständige Projektmitglieder: ▪ Fachbereich Organisation und Personal (11) ▪ Fachbereich Informationstechnologie (12) ▪ Gesamtpersonalrat (GPR) sowie Gesamtschwerbehindertenvertretung (GSV). Temporär Projektmitglieder: ▪ Fachbereich Sicherheit und Ordnung (31) ▪ Fachbereich Tageseinrichtungen für Kinder (56) ▪ Fachbereich Baurecht, Bauverwaltung und Denkmalschutz (60) ▪ Fachbereich Grünflächen und Umwelt (67).

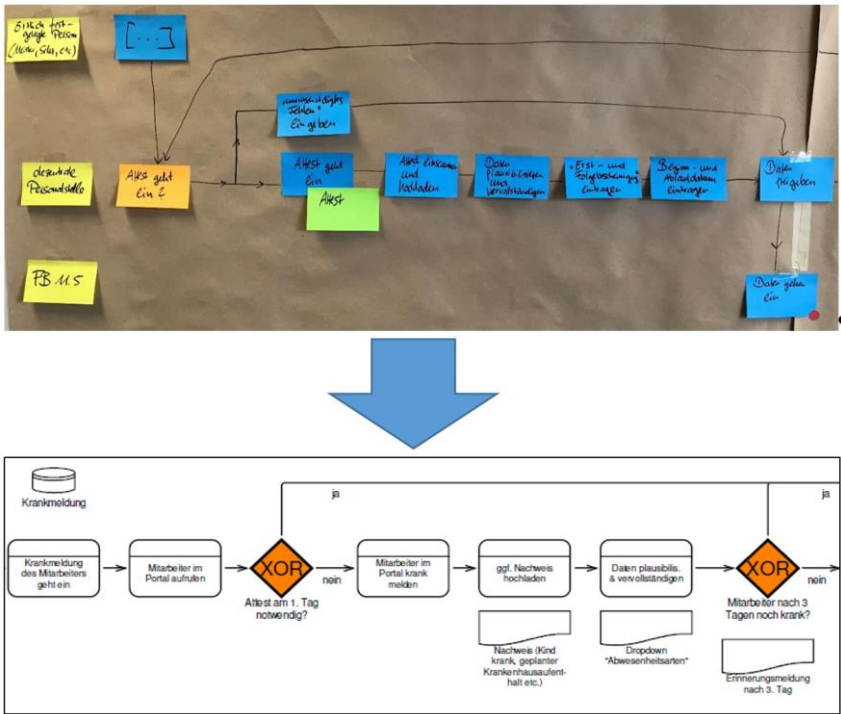
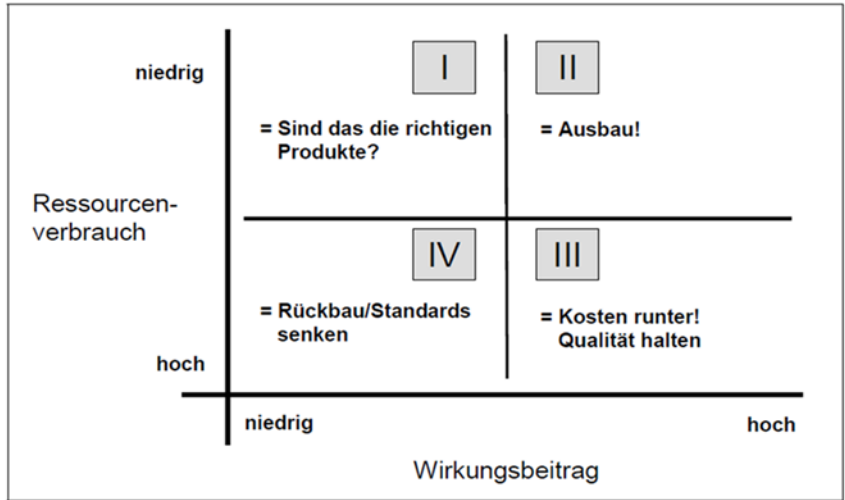
	Ziel ist es, möglichst alle relevanten Beschäftigtengruppen sowie große und kleine Personalstellen insbesondere für die Identifikation, Analyse und Modellierung der Top-3-Prozesse im Projekt vertreten zu haben. Im weiteren Verlauf des Projekts werden der Datenschutzbeauftragte sowie aufgabenbedingt weitere Fachbereiche beteiligt. Es bestehen außerdem Querbezüge zu den SHM²-Projekten „Management und Optimierung Schlüsselprozesse“, „Optimierung Bezügeabrechnung“ und „Bürgerportal“.
3. ZWISCHEN- ERGEBNISSE & ERFOLGE	■ Identifizierung, Analyse und Soll-Modellierung der Top-3-Prozesse ■ Personalstammdatenpflege ■ An-/Abwesenheiten (Urlaub, Freizeitausgleich) ■ Krank- und Gesundheitsmeldung ■ Auswahl der Portalsoftware
4. CHARAKTERISTISCHE GRAFIK	 The top part of the image shows a hand-drawn process flowchart on a brown background using various colored sticky notes. The flow starts with 'Stückzahl-gepl. Person (Wkr, Sck, etc.)' and 'FB US' leading to 'AKS geht ein'. From there, it goes to 'Anwesenheits-Status eingeben', then 'AKS geht ein', 'Anwesenheit wird hochladen', 'Daten Plausibilität / Konsistenz prüfen', 'Post- und Folgebearbeitung eintragen', 'Begründung und Nachweise eintragen', and finally 'Daten geben ein'. A feedback loop goes from 'Daten geben ein' back to 'Anwesenheits-Status eingeben'. A large blue arrow points down to a printed BPMN diagram. The diagram starts with a cylinder icon labeled 'Krankmeldung'. The process flow is: 'Krankmeldung des Mitarbeiters geht ein' → 'Mitarbeiter im Portal aufrufen' → an XOR gateway 'Alteist am 1. Tag notwendig?'. If 'ja' (yes), it goes to 'Mitarbeiter im Portal krank melden'. If 'nein' (no), it goes to 'ggf. Nachweise hochladen' (with a note 'Nachweise (Kind krank, geplanter Krankenhausaufenthalt etc.)'). Both paths lead to 'Daten plausibils. & vervollständigen' (with a note 'Dropdown "Abwesenheitsarten"'). This leads to another XOR gateway 'Mitarbeiter nach 3 Tagen noch krank?'. If 'ja', it loops back to 'Mitarbeiter im Portal krank melden'. If 'nein', it leads to 'Erinnerungsmeldung nach 3. Tag'.

Abbildung 22: Einführung Mitarbeiterportal

5. REFLEXION & LESSONS LEARNED	Bei der Soll-Modellierung der Top-3-Prozesse hat sich gezeigt, dass die Auswahl der Projektgruppenmitglieder aus den unterschiedlichen Bereichen der Stadtverwaltung (Verwaltung, gewerblicher Bereich, Kindertagesstätten) von großem Vorteil ist. Dies ermöglicht, die Erfahrungen und Anforderungen der unterschiedlichen Organisationseinheiten in das Projekt einfließen zu lassen. Die Durchführung mehrstündiger Workshops anstelle von kürzeren Projektsitzungen ist effizient. Die Systemauswahl muss sorgfältig erfolgen. Hierzu ist ausreichend Zeit einzuplanen.
6. AUSBLICK	Sobald die Beschaffung der Portalsoftware abgeschlossen wird, erfolgen der Aufbau einer Testumgebung und die Abbildung der TOP-3-Prozesse in der Portalsoftware. Nach Erarbeitung und Implementierung eines Berechtigungskonzepts startet die Pilotierung mit ausgewählten Fachbereichen. Anschließend wird das Mitarbeiterportal schrittweise eingeführt.

3.11 MANNHEIMER PRIORISIERUNGSSYSTEM

1. PROJEKT-BESCHREIBUNG & AUFTRAG	Die Herausforderungen, die in den Kommunen und durch sie bewältigt werden müssen, werden immer größer. Für mehr Aufgaben steht nicht entsprechend mehr Geld und Personal zur Verfügung. Zudem führt der Einsatz von zusätzlichen Ressourcen nicht immer zu einem besseren Ergebnis, die Maßnahmen verfehlen also ihre Wirkung. Verwaltung und Gemeinderat sind daher gefordert, die öffentlichen Produkte und Dienstleistungen an den strategischen Zielen und ihrem Wirkungsbeitrag auszurichten, um daran die Verwendung von Ressourcen zu bemessen. Das dazu vorgesehene Verfahren soll künftig im Rahmen der Haushaltsaufstellung und anlassbezogen angewandt werden. Ziel war eine Priorisierung der städtischen Produkte nach den acht strategischen Zielen und daraus abgeleitet eine Entwicklung von politischen Handlungsfeldern. Diese Schwerpunktsetzungen bilden die Grundlage für die Verteilung der Dezernatsbudgets und für die Definition der Managementziele der Dienststellen im Haushaltsplanaufstellungsprozess für den Doppelhaushalt 2018/2019.
2. BETEILIGTE & QUERBEZÜGE ZU ANDEREN PROJEKTEN	Projektleitung: OB-Strategische Steuerung und Amt 20 Projektmitglieder: OB-Strategische Steuerung, Amt 20, FB 17, GPR/GSV Entscheidungsgremium: Dezernentenkonferenz Betroffen waren alle Ämter / Fachbereiche.
3. ZWISCHEN-ERGEBNISSE & ERFOLGE	▪ Der ursprünglich geplante gemeinsame Prozess mit Gemeinderat konnte nicht etabliert werden ▪ Die Projektgruppe erarbeitete Grundlage der Priorisierung ▪ Die Diskussion und Abnahme erfolgte durch die Dezernentenkonferenz ▪ Einführung von individuellen Managementlettern für jede Amts-/Fachbereichsleitung mit individuellen Budgetvorgaben auf der Grundlage priorisierter Produkte ▪ Einführung von Handlungsfeldern (und -maßnahmen) für die

	priorisierten Schwerpunkte ▪ Diskussion und Abnahme der benannten Maßnahmen zur Erbringung der Verbesserungen in der Dezernentenkonferenz ▪ Berücksichtigung der dauerhaften Verbesserungen in den jeweiligen Budgets der Ämter und Fachbereiche ab dem Jahr 2021 ▪ Bericht über das Verfahren und Grundsatzbeschluss über die Maßnahmen für die der Gemeinderat zuständig ist im Rahmen der Etatberatungen 2017 mittels Beschlussvorlage 554/2017
4. CHARAKTERISTISCHE GRAFIK	 Abbildung 23: Portfolio: KGSt-Matrix. Quelle: KGSt Bericht 2/2005 „Produkte auf dem Prüfstand – Die Verfahren zur Produktkritik“
5. REFLEXION & LESSONS LEARNED	Die Basis für eine gemeinsame Erarbeitung einer Priorisierung zwischen Gemeinderat und Verwaltung konnte nicht geschaffen werden. Das Instrument eignet sich sowohl zur Schwerpunktsetzung (siehe Handlungsfelder) als auch zur Priorisierung und einer sich daraus ergebenden Verteilung von Verbesserungsvolumina. Die „gefühlte“ Akzeptanz war, außer in wenigen Ausnahmen, wesentlich höher als bei den bisherigen Haushaltsstrukturprogrammen I und II. Das Bewertungsverfahren sollte hinsichtlich der Konsistenz verbessert werden. Die zugrundeliegenden Kriterien sollten vorab festgelegt und verwaltungsweit kommuniziert werden, um so die Transparenz und Akzeptanz der Bewertung weiter erhöhen zu

	können. Die zurückgemeldeten Einsparvorschläge der Ämter und Fachbereiche betrafen nicht immer die „niedrig priorisierten“ Produkte, bei einer Wiederholung sollte hier ein stärkerer Fokus liegen. Das Verfahren wurde während des verwaltungsinternen Haushaltsplanaufstellungsprozesses entwickelt und umgesetzt. Künftig sollte das Verfahren vor Start des Prozesses abgewickelt sein.
6. AUSBLICK	Das Verfahren hat sich bewährt und kann jederzeit eingesetzt werden. Im Detail sind noch Verbesserungen notwendig. Wünschenswert wäre künftig eine Einbeziehung des Gemeinderates.

3.12 MODERNISIERUNG ZUSCHUSSWESEN

1. PROJEKT- BESCHREIBUNG & AUFTRAG	Ziel des Schlüsselprojektes ist, die Prozesse der Zuschussakquise,-vergabe und -steuerung der Stadt Mannheim zu standardisieren und zu digitalisieren. Die Zuschussverteilung wird an den strategischen Zielen ausgerichtet und hat eine evaluierbare nachhaltige Wirkung. Darüber hinaus soll die städtische Inanspruchnahme von Drittmitteln durch eine weitere Professionalisierung ausgebaut werden.
2. BETEILIGTE & QUERBEZÜGE ZU ANDEREN PROJEKTEN	Beteiligte: Vertreter aus den Dezernaten für die zuschussverwaltenden Dienststellen; GPR / GSV; temporäre Vertreter einzelner betroffener bzw. unterstützender Fach- und Querschnittsdienststellen. Eine zeitgemäße Digitalisierung der Prozesse im kommunalen Zuschusswesen betrifft viele Bereiche und Regelungen der Stadtverwaltung sowie auch der Projektpartner. Für einen zeitpunktbezogenen Überblick Zuschusswesen Stadt Mannheim wurden zentrale und dezentrale Haushaltsdaten aufbereitet und intern zur Verfügung gestellt. Querbezüge zu anderen SHM²-Projekten: Die Zusammenarbeit mit dem SHM²-Projekt „Integriertes Sozialmanagement“ wurde begonnen, da in diesem Bereich häufig Zuschüsse eingesetzt werden. Beispielsweise kann durch eine vernetzte räumliche Zuordnung die Wirkung erhöhen kann. Die Digitalisierung des Zuschusswesens ermöglicht der Stadt Mannheim neben neuen Internetangeboten wie z.B. Bürgerportal einen erweiterten zeitgemäßen Auftritt in digitalen Medien.
3. ZWISCHEN- ERGEBNISSE & ERFOLGE	Ein Schwerpunkt ist die Harmonisierung und Standardisierung sowie die Digitalisierung als Zuwendungsgeber mit einem zeitgemäßen Fachverfahren. Hierfür wurden die Verwaltungsprozesse der Zuschussbearbeitung (Fördermittelgeber-Rolle) in einem Pilot aufgenommen.

	▪ Die Verwaltungsprozesse sind im Wesentlichen in verschiedenen Bereichen der Stadtverwaltung deckungsgleich. Auf dieser Basis werden die Prozesse für die Digitalisierung modelliert und in einem Fachverfahren mit angepassten Regelungen integriert. ▪ Ein zeitgemäßes Fachverfahren Zuschusswesen ist in Beschaffung. ▪ Die Allgemeine Zuwendungsrichtlinie wurde an die aktuellen Gesetzeslagen und Verfahren angepasst, bzw. Anlagen, Vordrucke und Arbeitshilfen werden aktualisiert. ▪ Schulungen zum Zuschusswesen werden regelmäßig stadintern angeboten. ▪ Ein erweitertes Schulungs- und Qualifikationskonzept sowie ein Wissensmanagement für Mitarbeiter und Partner werden für das Jahr 2019 vorbereitet. ▪ Ein weiterer Schwerpunkt ist die Optimierung Planung und Akquise. Nach Analyse der Situation ist ein erstes Konzept mit organisatorischen Handlungsempfehlungen erarbeitet worden.
4. CHARAKTERISTISCHE GRAFIK	 Abbildung 24: Modernisierung Zuschusswesen
5. REFLEXION & LESSONS LEARNED	Derzeit ist die Zuschussvergabe bei der Stadt Mannheim noch nicht harmonisiert und digitalisiert. Daher können viele Aspekte, die sich mit einer öffentlichen Zuschussgewährung verknüpfen, nicht zeitnah

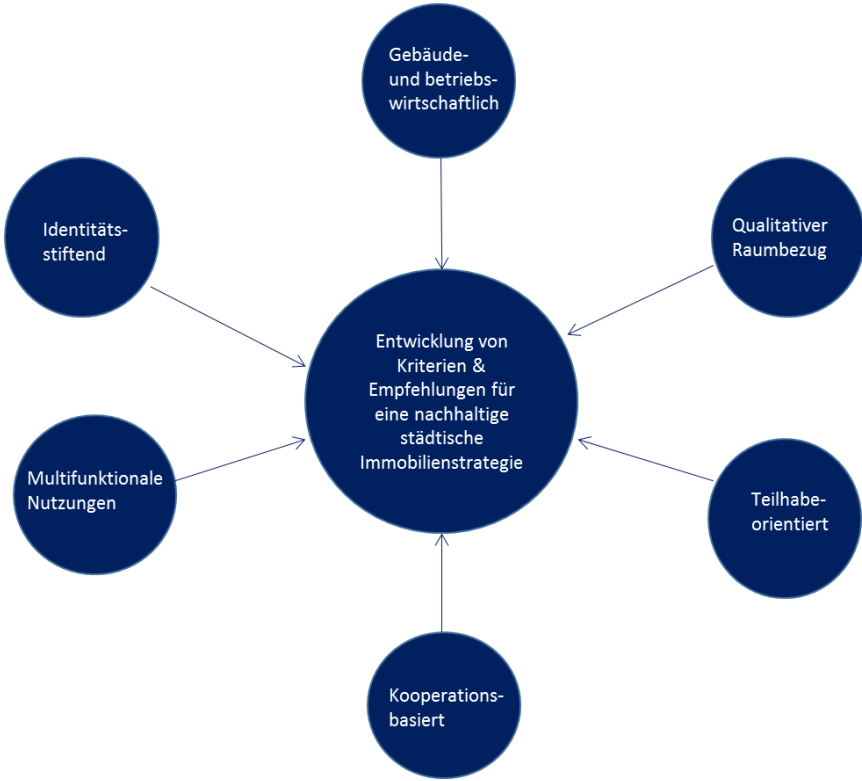
	aufgezeigt werden bzw. sind unzureichend dokumentiert. Eine mögliche Mehrfachförderung durch unterschiedliche Fachdienststellen, auch wenn sie von städtischer Seite gezielt unterstützt und beabsichtigt ist, wird derzeit nicht transparent. Anpassungen im Verwaltungsrecht führen erst mit Zeitverzögerung und hohem personellen Ressourceneinsatz zu den notwendigen Änderungen im Zuschusswesen. Daher kann mit einem gesamtstädtischen Workflow das Steuerungspotenzial im Zuschusswesen, von Planung bis zur Wirkungskontrolle, grundlegend optimiert werden. Einige städtische Fachdienststellen erreichen ihre Managementziele im Sinne des Subsidiaritätsprinzips nur in Zusammenarbeit mit bezuschussten freien Trägern/Projektpartnern. Daher sind hier eine Vielzahl von unterschiedlichen Interessenslagen bei der Modernisierung des kommunalen Zuschusswesens zu berücksichtigen. Die unterschiedlichen Standpunkte werden im Projekt über die Fachdienststellen eingebracht. Von den freien Trägern wurde bereits das Interesse an Schulungsmaßnahmen geäußert, um von Nutzerseite die städtischen Regelungen und Workflows nachvollziehen zu können. Um ein solches Schulungskonzept für Externe vorzusehen, muss jedoch erst das entsprechende IT-Fachverfahren implementiert werden.
6. AUSBLICK	Ziel ist es, das Zuschusswesen der Stadt Mannheim in der Zuwendungsgeber-Rolle mit zeitgemäßen Prozessen transparenter und steuerbarer aufzustellen. Ob die verbesserte Transparenz und eine zeitnahe Steuerbarkeit zu einem wirkungsorientierten Zuschusswesen im PDCA-Sinne (plan – do – check – act oder Planen – Umsetzen – Überprüfen – Handeln) genutzt wird, ist im Projektzeitraum noch nicht absehbar. Dies liegt auch daran, dass zwischen der Bezuschussung der Wirkung und den potentiellen Zuschussbeträgen oft keine unmittelbare Beziehung besteht und das Gesamtsystem mehrjährige Reaktionszeiten haben kann. Konzeptionelle Unterstützung im Planungsprozess wie auch Arbeitshilfen sollen die evaluierbare Dokumentation und damit die Steuerbarkeit von Zuschüssen über die Leistungs- bzw. Wirkungsziele der Stadt Mannheim verbessern.

	Der Projektbaustein „Beihilfen und Entgeltfreie Überlassungen“ ist noch nicht begonnen. Es wird eine interne Abfrage unter dem Aspekt Zuschüsse und Beihilfen vorbereitet.
--	--

3.13 STEUERUNG STÄDTISCHER DIENSTLEISTUNGSINFRASTRUKTUR

1. PROJEKT-BESCHREIBUNG & AUFTRAG	Ziel des Projektes ist die Entwicklung einer nachhaltigen Handlungsstrategie für das städtische Immobilienportfolio. Kommunale Dienstleistungen sollen in allen Stadtteilen unter Beachtung der sich verändernden gesellschaftlichen Nutzungsbedarfe in öffentlich zugänglichen, inklusiven und identitätsstiftenden Bauwerken/ Räumen mit Mehrwert für die Bürgerschaft zur Verfügung gestellt werden. Hierbei ist auf die nachhaltige Bewirtschaftung der Immobilien zu achten. Das städtische Immobilienportfolio wird analysiert und auf eine langfristige Nutzungseignung bewertet, auch unter multifunktionalen und kooperationsbasierten Aspekten. Die notwendigen Informationen liegen bei verschiedenen städtischen Dienststellen vor und müssen für eine verbesserte Steuerung gebündelt und aggregiert werden. Das Projekt beginnt mit einem Gesamtüberblick der von Fachbereich Bau- und Immobilienmanagement verwalteten Infrastruktur und berücksichtigt auch weitere gesellschaftsrelevante Bereiche. Ziel der ersten Phase ist, die Grundlage dafür zu schaffen, die vorhandene städtische Infrastruktur zukünftig besser steuern zu können. Zu Beginn werden hierfür die bei Fachbereich Bau- und Immobilienmanagement vorhandenen Informationen zusammengestellt und aufbereitet. Diese werden im weiteren Verlauf durch nutzerrelevante Daten ergänzt. Liegen die Grundlagendaten vor, sind diese in eine datenbankbasierte Datenhaltung (z.B. CAFM) zu integrieren und dauerhaft fortzuführen. Innerhalb der Stadtverwaltung sind vorhandene Kommunikationswege und Entscheidungsprozesse zu optimieren und die zentrale Vorhaltung der vorhandenen Informationen zu verstetigen.
2. BETEILIGTE & QUERBEZÜGE ZU ANDEREN PROJEKTEN	In der ersten Phase werden von den Fachkollegen des Fachbereichs Bau- und Immobilienmanagement die gebäudebezogenen Daten zusammengeführt und bewertet. Um räumliche Analysen und deren Visualisierung durchführen zu können, ist der Fachbereich Stadtplanung in die Projektleitung eingebunden. Ebenso sind der

	Gesamtpersonalrat und die Gesamtschwerbehindertenvertretung vertreten. Weitere relevante Fachbereiche werden nach Vorlage der Grundlagenarbeit in das Projekt eingebunden. Bereits während der frühen Arbeitsphase hat sich ein wichtiger Querbezug zum Schlüsselprojekt „Integriertes Sozialmanagement“ herausgestellt.
3. ZWISCHEN- ERGEBNISSE & ERFOLGE	▪ Ausgehend von der Frage, wie sich das städtische Immobilienportfolio im Gebäudebestand und -betrieb sowie in der unterschiedlichen Nutzung und Eignung darstellt, erfolgte im ersten Schritt die Betrachtung der im Portfolio von FB Bau- und Immobilienmanagement (FB 25) vorhandenen rd. 470 Objekte. ▪ Identifiziert wurde, dass hiervon ca. 40 Prozent der Objekte, d.h. „genutzte Gebäude“, in die weitere Bearbeitung eingehen. Nicht weiter betrachtet werden unbebaute Flächen, Plätze, Denkmäler, Brunnen, Bunker, Lager- und Werkstätten etc. ▪ Für einen Gesamtüberblick über die städtische Dienstleistungsinfrastruktur (Immobilien) und deren besseren Steuerung werden derzeit für diese Gebäude folgende Informationen zusammengestellt: ▪ Aggregation der Gebäudedaten und deren Bewertung durch FB 25 ▪ Zusammenführung der Daten über die Kosten- und Flächeneffizienz und deren Bewertung durch FB 25 ▪ Festlegung von Nutzungsarten/Nutzungscluster und Zuordnung der Gebäude ▪ Räumliche Zuordnung der Gebäude über die Adresse für eine Visualisierung ▪ Identifikation von Kriterien/Kennwerten, die die Fragestellungen multifunktionale Nutzung, Möglichkeiten der Kooperation, stadtstrukturelle Integration und Identitätsstiftung berücksichtigen.

4. CHARAKTERISTISCHE GRAFIK	 Abbildung 25: Steuerung städtischer Dienstleistungsinfrastruktur
5. REFLEXION & LESSONS LEARNED	Die bisherigen Treffen der Arbeitsgruppe zur Grundlagenerarbeitung haben die Vielschichtigkeit der Aufgabenstellung aufgezeigt. Die vorhandenen Daten müssen so aufbereitet werden, dass sie nicht nur für die jeweilige Fachverwaltung nutzbar sind, sondern ein integriertes Gesamtbild zur genutzten Immobilie abgeben, um daraus Kriterien und Handlungsempfehlungen für eine langfristige Strategie entwickeln und im räumlichen Kontext visualisieren zu können.
6. AUSBLICK	Ziel ist es, ein Steuerungsinstrument als nachhaltige Handlungsstrategie für das städtische Immobilienportfolio aufzubauen, um auf Anforderungen und Bedürfnissen aus der Stadtgesellschaft und den Stadtteilen gezielter reagieren zu können. Dabei ist auf den wirtschaftlichen Aspekt bei den Immobilien zu achten, um mit begrenzten Ressourcen eine größtmögliche Wirkung zu erzielen.

3.14 INTEGRIERTES SOZIALMANAGEMENT (ISM)

1. PROJEKT-BESCHREIBUNG & AUFTRAG	Im Juni 2017 ist das SHM²-Projekt Integriertes Sozialmanagement (SHM²-ISM) mit einer Laufzeit von zwei Jahren gestartet. Ziel des Projektes ist die Weiterentwicklung eines modernen, fachbereichs- und dezernatsübergreifenden Sozialmanagements der Fachbereiche Bildung (40), Arbeit und Soziales (50), Kinder, Jugend und Familie – Jugendamt (51), Gesundheit (53) und Tageseinrichtungen für Kinder (56). In sechs Projektbausteinen sollen Maßnahmen zur Verbesserung der Steuerungsunterstützung für alle Entscheidungsebenen der oben genannten Fachbereiche entwickelt werden: ▪ Die Entwicklung einer integrierten sozialräumlichen Gliederungsstruktur ▪ Die Entwicklung eines umsetzungsreifen Konzeptes für eine koordinierte Sozialberichterstattung ▪ Die Entwicklung eines umsetzungsreifen Konzeptes für eine gemeinsam genutzte Datenbank mit relevanten Strukturdaten der Sozialräume ▪ Die Entwicklung eines Konzeptes für quartiersbezogene Sozialraumanalysen ▪ Die Optimierung der Zusammenarbeit zwischen den beteiligten Fachbereichen ▪ Die Entwicklung eines IT-Prototypen für ein Monitoring sozialräumlicher Entwicklung Für alle sechs oben genannten Projektbausteine wird sowohl eine Bestandsaufnahme, eine fachliche Bewertung als auch eine Handlungsempfehlung erarbeitet und in einem Abschlussbericht zur Verfügung gestellt.
2. BETEILIGTE & QUERBEZÜGE ZU ANDEREN PROJEKTEN	Die fünf projektbeteiligten Fachbereiche 40, 50, 51, 53 und 56 haben ihre Bildungs-, Sozial-, Jugendhilfe-, Gesundheits- und Tageseinrichtungs-Planerinnen und -Planer und/oder Grundsatzreferentinnen in die SHM²-ISM Projektgruppe entsendet. Der Projektgruppe gehören ebenso Vertreterinnen und Vertreter des Gesamtpersonalrats und der Gesamtschwerbehindertenvertretung an. Die Projektleiterinnen stammen bewusst als neutrale Moderatorinnen aus einem projekt-unbeteiligten Dezernat. Die

	Projektgruppe tagt regelmäßig monatlich für 3 Stunden und arbeitet auch außerhalb der Sitzungen kontinuierlich über eine IT-Lösung (Sharepoint) zusammen. Besondere fachliche Schnittstellen bestehen zu den drei SHM²-Projekten PERM – Präventive Erziehungshilfe durch Regionalisierung in Mannheim, Steuerung städtischer Dienstleistungsinfrastruktur sowie Modernisierung Zuschusswesen.
3. ZWISCHEN- ERGEBNISSE & ERFOLGE	Nach zwei Dritteln der Projektlaufzeit sind vier der sechs Projektbausteine im Wesentlichen bearbeitet: ▪ Die projektbeteiligten Fachbereiche haben einen Vorschlag für eine gemeinsame sozialräumliche Gliederungsstruktur entwickelt, der besser als bisher lebensweltlich zusammenhängende Teilgebiete („Sozialräume“) in der Gesamtstadt abbildet. ▪ Diese sozialräumliche Gliederungsstruktur soll künftig den wesentlichen Sozialberichten der projektbeteiligten Fachbereiche zugrunde liegen, um die Ergebnisse der verschiedenen Fachberichte noch verständlicher zu machen. ▪ Für künftige sozialräumliche Analysen und Berichte ist ein gemeinsam zu nutzender Indikatorenkatalog definiert. ▪ Für künftige quartiersbezogene Sozialraumanalysen sind fachliche Empfehlungen formuliert.

4. CHARAKTERISTISCHE GRAFIK	 Abbildung 26: Fachbereichs- und dezernatsübergreifende Verzahnung ISM
5. REFLEXION & LESSONS LEARNED	Das Projekt Integriertes Sozialmanagement kann angesichts der 2007 neu gebildeten Geschäftskreise, die einerseits zu einer Zusammenlegung von Jugend und Bildung in einem Dezernat, andererseits aber auch zu einer Aufteilung von Jugend und Soziales in zwei verschiedene Dezernate geführt hat (vgl. B-Vorlage 492/2007), als ambitioniert gelten. Der GPR hat z.B. zu Projektstart kommentiert, dass ein integriertes Sozialmanagement „seit mindestens vierzig Jahren Thema und Forderung bei den zuständigen Fachleuten“ (GPR-Info 1/17, S. 11) sei. Strategisch fokussiert die SHM²-ISM-Projektarbeit daher auf die fachliche Weiterentwicklung von allgemein anerkannten Instrumenten der Steuerungsunterstützung, ohne die jeweilige Regie der zuständigen Fachbereiche und Dezernate anzutasten.
6. AUSBLICK	Das Projekt Integriertes Sozialmanagement erarbeitet im letzten Drittel seiner Projektlaufzeit für die beiden noch ausstehenden

	Projektbausteine „Optimierung der Zusammenarbeit zwischen den beteiligten Fachbereichen“ und „Entwicklung eines IT-Prototypen für ein Monitoring sozialräumlicher Entwicklung“ ebenfalls umsetzungsreife Vorschläge auf der Basis einer sorgfältigen Bestandsaufnahme. Da alle sechs Projektbausteine eng miteinander verzahnt sind, entsteht voraussichtlich ein in sich stimmiges Gesamtkonzept von sechs umsetzungsreifen Maßnahmen zur Förderung der Steuerungsunterstützung für ein Integriertes Sozialmanagement der Stadt Mannheim. Die in der SHM²-ISM-Projektgruppe erfolgte Zusammenarbeit der projektbeteiligten Fachbereiche hat sich bewährt und soll über die Projektlaufzeit hinaus verstetigt werden. In welcher Form ist noch verwaltungsintern zu klären.
--	---

3.15 PRÄVENTION UND ERZIEHUNGSHILFE IN DEN REGIONEN MANNHEIMS (PERM)

1. PROJEKT-BESCHREIBUNG & AUFTRAG	Ziel des Projektes PERM ist es, die Lebenslagen und Zukunftschancen benachteiligter Kinder und Jugendlicher und ihrer Familien nachhaltig zu verbessern und ihnen eine dem Kindeswohl förderliche Entwicklung und Erziehung zu ermöglichen. Das wird u. a. erreicht durch ▪ präventive, niedrighschwellige Beratungs- und Unterstützungsangebote in den Regionen Mannheims, ▪ einen stärkeren Fokus auf die Vernetzung der Beteiligten innerhalb des Jugendamtes und des Fachdezernats ▪ die Mobilisierung vorhandener Ressourcen in den Regionen und ein abgestimmtes Handeln entsprechend den örtlichen Bedarfen. ▪ Durch eine intensive und zielgerichtete Fallsteuerung, durch präventive Beratung und Begleitung sowie durch die Mobilisierung der Ressourcen in den Familien wird ein höherer Wirkungsgrad der Hilfen bei einer deutlich geringeren Eingriffsintensität erreicht. Das umfasst sowohl ethische als auch fiskalische Aspekte: Dadurch werden schwerere und kostenintensive Interventionen verringert und der Transferaufwand für Hilfen zur Erziehung reduziert sich. ▪ PERM sorgt als „Motor“ dafür, dass fachliche Optimierungsprozesse kontinuierlich fortgeführt und wirkungsorientiert weiterentwickelt werden. ▪ Neue technische Auswertungsmöglichkeiten stellen Steuerungsinformationen zeitnah zur Verfügung und ermöglichen eine effektive und effiziente Steuerung der Hilfen zur Erziehung (HzE). ▪ Diese Maßnahmen führen zu einer höheren Arbeitszufriedenheit. Dies ist in Zeiten von Fachkräftemangel von großer Bedeutung.
2. BETEILIGTE & QUERBEZÜGE ZU ANDEREN PROJEKTEN	Beteiligt sind die Fachbereiche Bildung (40), Kinder, Jugend und Familie – Jugendamt (51), Gesundheit (53) und Tageseinrichtungen für Kinder (56) des Dezernates III. Mögliche Wechselwirkungen zu den SHM²-Schlüsselprojekten „Reduzierung der Dienststellen“ (Prüfen des Zusammenführens von

	Fachbereich 51 und Fachbereich 53) und „Integriertes Sozialmanagement“ (ISM) sowie „Modernisierung des Zuschusswesens“ werden berücksichtigt.
3. ZWISCHEN- ERGEBNISSE & ERFOLGE	▪ Das Hilfeplanungsverfahren (§ 36 SGB VIII) wurde angepasst – Standardisierung der Prozessabläufe im FB, nachhaltige Verankerung präventiver Ansätze ▪ Präventive Maßnahmenvorschläge wurden entwickelt (Arbeitstitel z. B. „Hotpot“, „Familienrat“, „Multifamilienansatz“, „MobilStation“) ▪ Die Maßnahmenvorschläge wurden im Rahmen einer Abteilungsversammlung diskutiert und weiterentwickelt - Herausforderung und Chance für die Sozialen Dienste. ▪ Die Abteilungen Kinder- und Jugendarbeit, Soziale Dienste und Psychologische Beratungsstellen des Jugendamtes entwickeln gemeinsam Kooperationsmaßnahmen. ▪ Kooperationsmaßnahmen mit den FB 56 und FB 40 in den Regionen werden gemeinsam entwickelt und umgesetzt. ▪ Vorstellung und Diskussion der Quartals- und Steuerungsberichte mit dem Dezernat und der Stadtkämmerei verbessern das gemeinsame Verständnis. ▪ Sicherstellung der Rahmenbedingungen – Personalmindestausstattung, Einsatz Software PROSOZ im Rahmen der internen Steuerung

4. CHARAKTERISTISCHE GRAFIK



Abbildung 27: PERM

5. REFLEXION & LESSONS LEARNED

Nach einer gemeinsamen Fokussierung der fachlichen Ziele, die das Jugendamt mit PERM anstrebt, wurden durch die beteiligten Führungskräfte Maßnahmenvorschläge entwickelt. Im Rahmen einer Abteilungsversammlung wurden diese mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern intensiv diskutiert und weiter entwickelt.

Dieser Beteiligungsprozess ergab nicht nur vielfältige und konstruktive Ergebnisse sondern förderte das gemeinsame Empfinden für die Herausforderungen, aber auch die Chancen, die PERM für den Sozialen Dienst und für das Jugendamt bedeutet.

Eine Herausforderung im Rahmen des Projektes besteht darin, den Erfolg bzw. die Wirkung der Maßnahmen anhand von Entwicklungen, Kennzahlen und Indikatoren zu messen und nachzuweisen. Nach derzeitigem Stand haben sich die prognostizierten Fallzahlen stabilisiert, so dass die für 2018/19 geplanten HzE-Haushaltsansätze eingehalten werden können.

6. AUSBLICK

- Im Rahmen des SHM²-Projektes PERM wird eine Reihe von Maßnahmen sowohl innerhalb des Jugendamtes als auch in Kooperation mit anderen Fachbereichen (des Dezernats) angestoßen, deren Wirkung möglicherweise erst zeitversetzt und nach dem Ende der Projektlaufzeit (in vollem Umfang) eintritt. Es ist wichtig, dass Maßnahmen, die sich bewähren und Wirkung im Sinne von PERM zeigen, fortgeführt und weiterentwickelt werden.
- Durch PERM wird der Gedanke der Regionalisierung konkretisiert. Das bedeutet eine abteilungs- und ggf. fachbereichsübergreifende Planung und Durchführung von Angeboten und Maßnahmen, die die Besonderheiten der jeweiligen Regionen / Sozialräume berücksichtigen.
- Diese Vernetzung und Kooperation in und zwischen den Regionen bedingt neue Formen der Kommunikation.
- Veränderungen bei den Prozessen und Arbeitsweisen sowie Verschiebungen von Arbeitsschwerpunkten müssen im Rahmen der Personalmindestausstattung des Sozialen Dienstes berücksichtigt werden.

4. BEWERTUNG DER BISHERIGEN ERGEBNISSE

4.1 LESSONS LEARNED UND WECHSELWIRKUNGEN ZWISCHEN DEN VORHABEN

Projektorganisation – Projektleitungen – Organisationskultur

Bei der Stadt Mannheim – wie in anderen Kommunalverwaltungen auch – werden neuartige Zielsetzungen und komplexe Anforderungen häufig in Form von dezernats- und bereichsübergreifenden Projekten bearbeitet. An die Seite der eigentlichen Linienorganisation, die stabile Routinen bei den städtischen Kernaufgaben sicherstellt, tritt somit eine gesamtstädtische Projektorganisation, die eine höhere Agilität durch die beschleunigte und flexible Einführung von Neuerungen und Innovation ermöglicht.

Auch bei SHM² handelt es sich um eine solche Projektorganisation, die unmittelbar dem Oberbürgermeister und dem Ersten Bürgermeister unterstellt ist. Das „bimodale Betriebssystem“ führt jedoch gelegentlich zu Friktionen zwischen Linie und Projekt. So verlaufen die notwendigen Abstimmungsprozesse nicht über die gewohnte Hierarchie, sondern orientieren sich an der dazu etablierten, wesentlich flacheren Projektstruktur. Das erfordert, dass sich alle Beteiligten immer wieder ihre jeweiligen Rollen und Aufgaben verdeutlichen.

Führungskräfte, die in beide Organisationsformen eingebunden sind, müssen ihre eigenen zeitlichen Ressourcen und die Aufgabenerledigung durch ihre Mitarbeiter priorisieren. Um den Stellenwert eines Projekts im städtischen Kontext einordnen zu können, müssen sie die zugrundeliegenden Motive und Herangehensweisen nachvollziehen. Daher war SHM² Gegenstand mehrerer Führungstreffen, um dort Rückfragen und eine kritische Reflexion zu ermöglichen. Konfliktbereitschaft wird allgemein als Bedingung für eine Selbstverpflichtung („Commitment“) in funktionierenden Teams angesehen.

Eine Projektorganisation wie SHM² erfordert ein Multiprojektmanagement, um die Einzelvorhaben inhaltlich und zeitlich zu steuern. Das beinhaltet auch, Projekte offiziell abzumelden, deren Zielsetzung sich verändert hat, die zäh verlaufen oder wenig Aussicht auf Erfolg haben. Im Fall von SHM² wurde die Anzahl der zu bearbeitenden Schlüsselprojekte bereits mit dem Programmdesign bewusst begrenzt. Dadurch wurde erreicht, dass alle Vorhaben bisher planmäßig laufen, auch wenn einzelne Aufträge in die Linie überführt wurden.

Aus Sicht der Projektleitungen ist immer wieder notwendig, den zugrundeliegenden Auftrag zu klären: Was ist Inhalt? Was muss im Projekt unbedingt bearbeitet werden? Da sie jedoch in keinem direkten Kontakt zu den Auftraggebern stehen, wurden ihnen als Mentoren die Mitglieder der Gesamtkoordination zur Seite gestellt. Für ein direktes Feedback zu ihrer Arbeit wurden sie außerdem gebeten, in mehreren Führungskreisen ihre ersten Erfolge zu präsentieren.

Den direkten Kontakt mit den Verantwortlichen auszubauen, ist für die Projektleitungen gerade zu Beginn wichtig. Dadurch erfahren sie unmittelbar, welche Rahmenbedingungen und Anforderungen gesetzt sind und was Verhandlungssache ist.

Die Schlüsselprojekte, die bei der Konzeption von SHM² ausgewählt wurden, beinhalten zum Teil langjährige und komplexe Fragestellungen, die erst in diesem Rahmen angegangen wurden. Ein besonderes Augenmerk im Projektleiternetzwerk war es daher, mögliche Widerstände zu antizipieren und die zugrundeliegenden mentalen Modelle zu verstehen, die einer erfolgreichen Umsetzung im Wege stehen könnten. Dadurch wurde es möglich, den Kontext neu zu gestalten und die sozialen Prozesse zu erkennen und zu berücksichtigen.

Bereits bei der Einteilung des SHM²-Masterplans in vier Schwerpunkte hatte sich gezeigt, dass zwischen den Schlüsselprojekten vielfältige Wechselwirkungen und Abhängigkeiten bestehen. Diese bestätigten sich im weiteren Verlauf der Projektplanung. Im Projektleiternetzwerk war es daher hilfreich zu klären, welche Projekte Rahmenbedingungen für andere entwickeln oder sich auf diese unmittelbar auswirken. Daraus ergab sich, welche Akteure unbedingt einbezogen und welche weiteren Aktivitäten berücksichtigt werden mussten bzw. müssen.

Die einzelnen SHM²-Projekte starteten zu unterschiedlichen Zeitpunkten. Daher war es zu Beginn schwierig, die Projektleitungen auf den gleichen Stand zu bringen und zu vernetzen. Erst im weiteren Verlauf zeigte sich, dass die unterschiedlichen Projektphasen einen deutlichen Mehrwert bei den Projekttreffen erzeugten. Dadurch konnten die bereits etablierten Projektleitungen ihre Erfahrungen an die „Neulinge“ weitergeben. Diese brachten wiederum neue Blickwinkel und Impulse ein.

Ein wesentliches Merkmal der Organisationskultur seit CHANGE² ist es, als lernende Organisation offen mit Fehlern oder Mängeln umzugehen. Eine solche Fehlerkultur erfordert jedoch Teamgeist und wechselseitiges Vertrauen. Das Projektleiternetzwerk war von Beginn an durch einen offenen Austausch über die Arbeit in den einzelnen Projekten geprägt. Die Projektleitungen haben ihr unterschiedliches Know-how geteilt, haben den Kolleginnen und Kollegen ihr eigenes Netzwerk zur Verfügung gestellt und ihre Erfahrungen in den unterschiedlichen Projektphasen geteilt.

4.2 AKTUELLER STAND DER HAUSHALTSVERBESSERUNG

Der Gemeinderat hat mit dem Doppelhaushalt 2016/17 eine an die Umsetzung des SHM²-Masterplans gekoppelte Haushaltsverbesserung von 7 Mio. € in 2017, 22 Mio. € in 2018 und 42 Mio. € in 2019 und 2020 beschlossen. Der ursprüngliche Etatentwurf der Verwaltung hatte zuvor noch einen um 2 Mio. € pro Jahr niedrigeren Konsolidierungsbeitrag für das SHM²-Programm für den Zeitraum der mittelfristigen Finanzplanung vorgesehen.

Vor dem Hintergrund des guten Jahresabschlusses 2016 konnte die vorgesehene Laufzeit des SHM²-Programms verlängert und dafür ein weiterer Zwischenschritt in 2019 eingefügt werden. Das bedeutet, dass die fiskalischen Effekte der Verwaltungsmodernisierung in vollständiger Höhe erst ab Ende 2020 greifen müssen. Angesichts der langfristig wirkenden, strukturellen Verbesserungen, die mit SHM² weitgehend ohne Einbußen für die Bürgerschaft erzielt werden sollen, stellt diese zeitliche Streckung eine Entlastung für die noch laufende Projektarbeit dar.

Die mit dem Doppelhaushalt 2018/19 erneuerten wirtschaftlichen Zielvorgaben für SHM² sehen somit wie folgt aus:

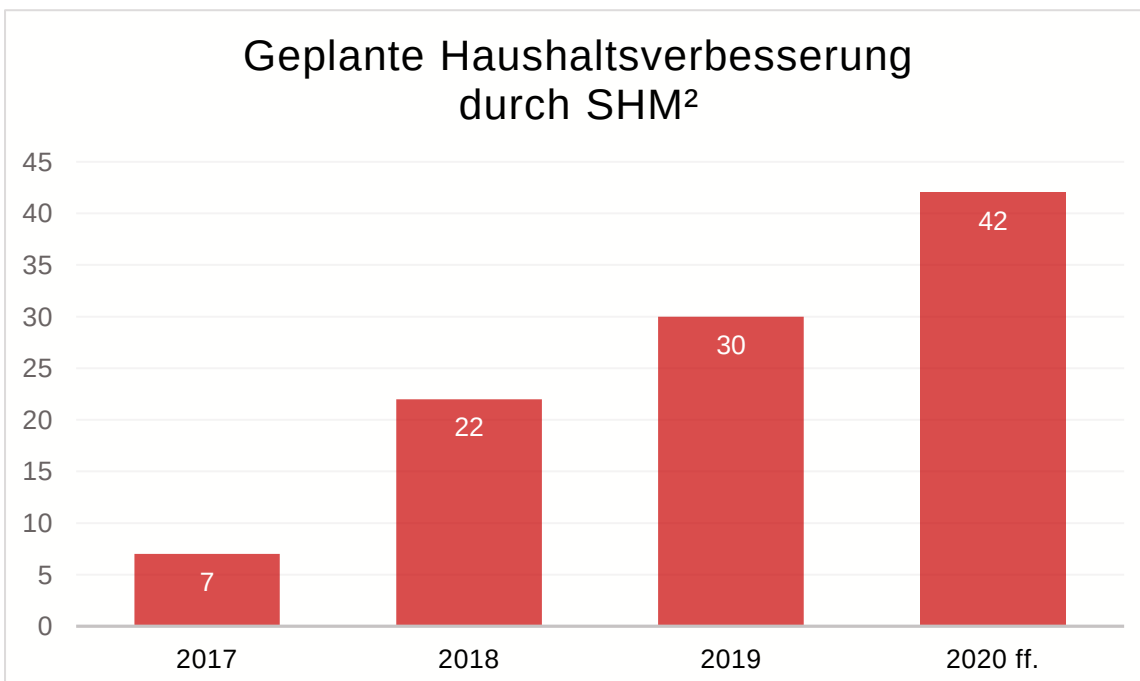


Abbildung 28: Geplante Haushaltsverbesserung durch die Umsetzung des SHM²-Masterplans in Mio. €

Im Haushaltsplan 2018/19 veranschlagte Verbesserung durch MPS und „Quick Wins“

Durch die Vorgaben aus dem „Mannheimer Priorisierungssystem“ (MPS) konnten bereits mit der verwaltungsinternen Aufstellung des Doppelhaushalts 2018/2019 maßgebliche Einsparungen realisiert werden. Diese bestanden im Wesentlichen darin, das wachsende

Haushaltsvolumen strategisch zu lenken und die Budgetplanung an den übergeordneten strategischen Zielen auszurichten (B-Vorlage V554/2017). Dazu wurde - gemessen an der mittelfristigen Finanzplanung - über alle städtische Produkte hinweg eine Budgetreduzierung bis maximal 4 % vorgenommen.

Die produktbezogenen Budgetreduzierungen wurden für jede Dienststelle kumuliert, um damit den Amts- und Fachbereichsleitungen eigene manageriale Handlungsspielräume bei der Entwicklung konkreter Maßnahmen zu eröffnen. Dazu erhielten die Leitungen einen individuellen Managementletter (statt der üblichen allgemeinen Haushaltsrundschriften), welche für jede Führungskraft einen spezifischen Auftrag beinhaltete, die Leistungen der eigenen Dienststelle zu überprüfen.

Bei den Zuschüssen erfolgte im Doppelhaushalt 2018/19 eine differenzierte Vorgehensweise: Bei Eigenbetrieben, städtischen Gesellschaften sowie einer begrenzten Anzahl von dritten Zuschussempfängern wurde ein Abzug von 1% - analog der gesamtstädtischen Budgetkürzung - vorgenommen. Dagegen blieben Projektförderungen, vertragliche Verpflichtungen und Zuschüsse gemäß den Sportförderrichtlinien von der Kürzung ausgenommen.

Dieses Vorgehen führte in 2018 zu geplanten Kürzungen bei Dritten von 88,8 Tausend €, während das Gesamtvolumen der städtischen Zuschüsse um 12,1 Mio. € auf insgesamt 166,4 Mio. € anstieg. Für 2019 beträgt die geplante Gesamtsumme der Zuschüsse 168,5 Mio. € und beinhaltet die Kürzung bei Dritten um 143,3 Tausend €. Somit besitzen die von pauschalen Kürzungen ausgenommenen Zuschüsse ein Gesamtvolumen von 71,7 Mio € in 2018 und 73,3 Mio. € in 2019.

Zusätzlich zur Umsetzung des Mannheimer Priorisierungssystems konnten mit den „Machen-Maßnahmen“ („Quick-Wins“) weitere Verbesserungen im Haushaltsplan veranschlagt werden. Insgesamt ergeben sich daraus folgende, bereits budgetierte Verbesserungen je Dezernat:

Einsparung je Dezernat in Mio. €	2018	2019	2020	2021
OB	0,45	0,46	0,46	0,55
I	2,12	2,14	2,14	2,33
II	3,12	5,15	8,15	8,15
III	2,17	3,01	3,61	3,66
IV	1,88	1,93	1,91	1,92
V	0,79	0,81	1,14	1,14
Gesamtergebnis	10,53	13,50	17,41	17,75

Tabelle 2: Budgetierte Haushaltsverbesserung durch MPS und „Quick Wins“ in Mio. €

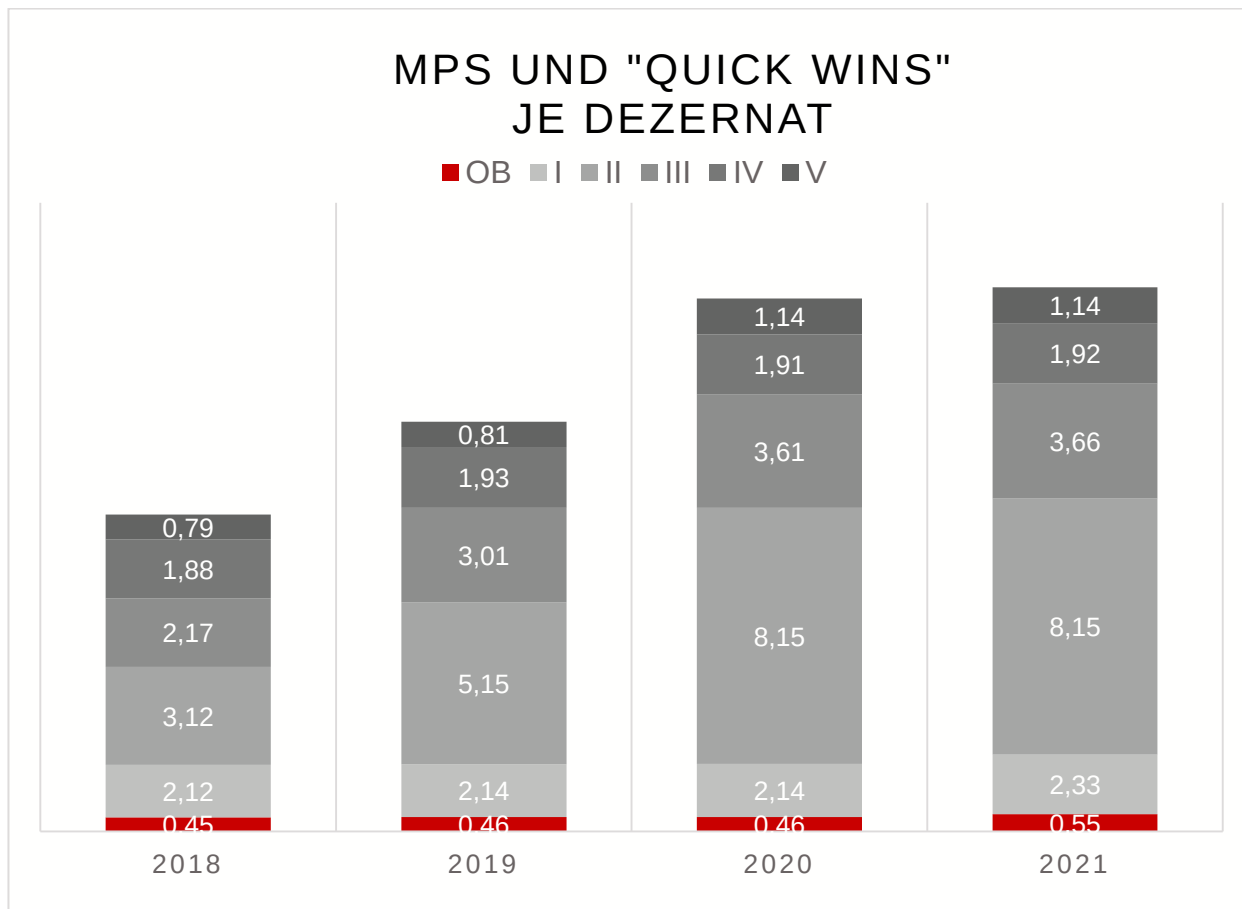


Abbildung 29: Haushaltsverbesserung durch Umsetzung MPS und „Quick Wins“ je Dezernat

Im Haushaltsplan 2018/19 veranschlagte Verbesserung durch weitere SHM²-Projekte

Darüber hinaus ergeben sich durch die bereits in die jeweiligen Teilergebnishaushalte (TEH) eingestellten Schlüsselprojekte „Einwohnergewinnung“, „PERM“ und „Optimierung Bezügeabrechnung“ planerisch zusätzlich folgende Entlastungen des Haushaltes:

Einsparung je SHM ² -Projekt in Mio. €	2018	2019	2020	2021
Einwohnergewinnung	2,0	2,0	2,0	2,0
PERM	0,0	1,0	1,0	1,0
Optimierung Bezügeabrechnung	0,5	0,9	0,9	0,9
Summe	2,5	3,9	3,9	3,9

Tabelle 3: Budgetierte Haushaltsverbesserung durch weitere SHM²-Schlüsselprojekte in Mio. €

Damit konnten im Haushaltsplan 2018/19 bereits folgende Einsparvorgaben aus der Position „Allgemeine Finanzwirtschaft“ auf die Dienststellen verteilt werden:

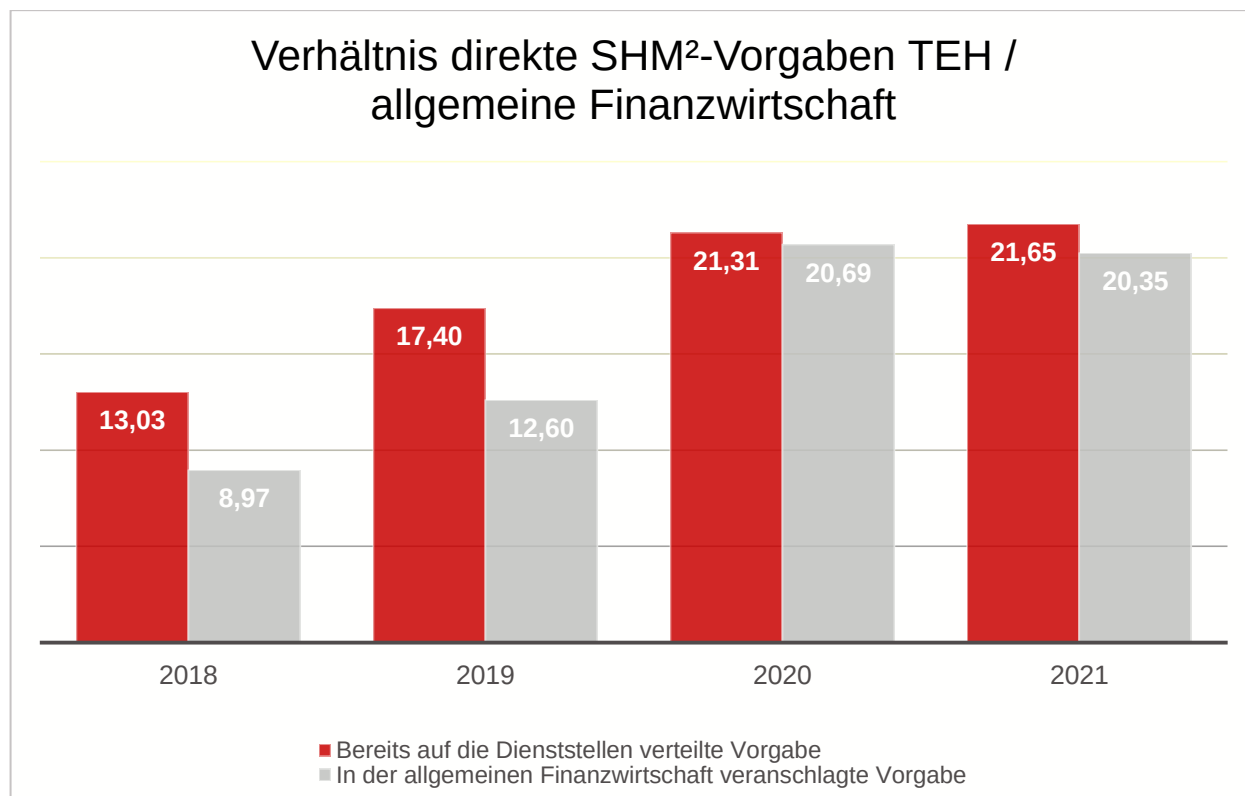


Abbildung 30: Bereits auf die Dienststellen verteilte Vorgaben der SHM²-Haushaltsverbesserungen in Mio. €

Nachhaltigkeit der umgesetzten Maßnahmen – erzielte Ist-Entlastung durch SHM²

Aktuell ist festzuhalten, dass die überwiegende Mehrheit der Maßnahmen ohne oder mit geringem (Nach-)Steuerungsaufwand ihre Finanzwirkung entfalten wird. Lediglich ein kleiner Teil der Maßnahmen wird nicht wie geplant wirksam. Hier müssen durch die Dienststellen noch alternative Maßnahmen entwickelt werden.

In Mio. €	2018	2019	2020	2021
Gesamt	10,53	13,50	17,41	17,75
Alternativen notwendig / zu erbringende Vorgabe	0,87	0,88	0,88	0,88
Kein oder geringer (Nach-) Steuerungsaufwand	9,66	12,62	16,53	16,87

Tabelle 4: Nachhaltigkeit der umgesetzten Maßnahmen in Mio. €

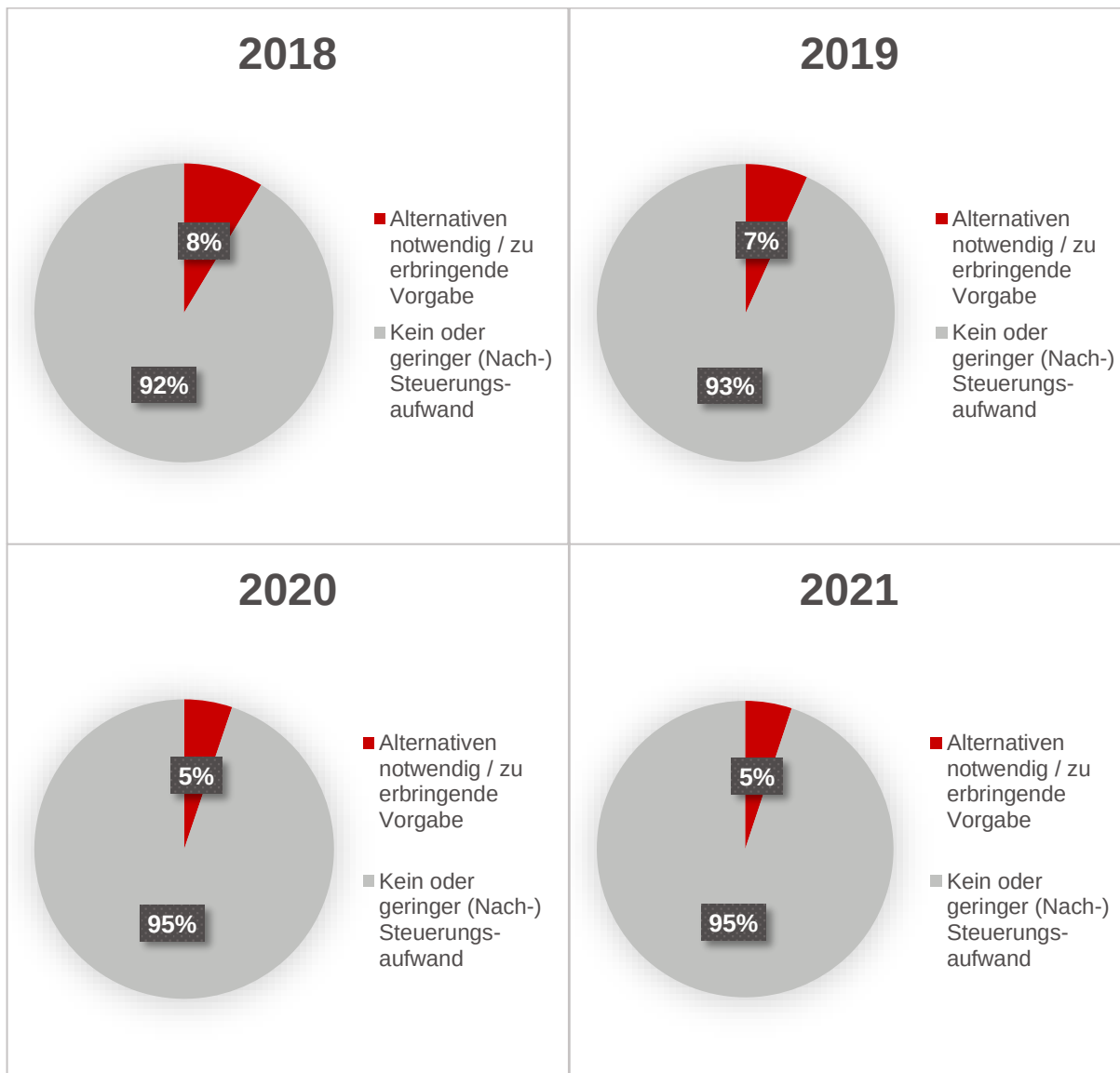


Abbildung 31: Steuerungsaufwand bei SHM²-Haushaltsverbesserungen 2018-2021

Die Schlüsselprojekte entwickelten sich leicht abweichend zur ursprünglichen Planung. Für das Projekt „Optimierung Bezügeabrechnung“ musste nach interner Prüfung eine Korrektur des Einsparpotenzials erfolgen, um einen realistischen Stand abbilden zu können. Das Schlüsselprojekt „PERM“ läuft nach aktuellen Erkenntnissen im Plan und es ist keine Änderung notwendig. Das Schlüsselprojekt „Einwohnergewinnung“ konnte erfolgreich umgesetzt werden. Die ergriffenen Maßnahmen wirken zeitlich leicht verzögert, dafür allerdings mit wesentlich höherem Verbesserungspotenzial als zunächst angenommen. Nach aktuellem Kenntnisstand ist sogar mit einer weiteren Erhöhung der Erträge ab dem Jahr 2020 zu rechnen.

Hieraus ergibt sich folgende korrigierte Ist-Entlastung für den Haushalt:

Einsparung Schlüsselprojekte in Mio. €	2018	2019	2020	2021
Einwohnergewinnung	1,0	3,8	5,0	5,0
PERM	0,0	1,0	1,0	1,0
Optimierung Bezügeabrechnung	0,4	0,4	0,4	0,4
Summe	1,4	5,2	6,4	6,4

Tabelle 5: Einsparung Schlüsselprojekte in Mio. €

Die übrigen Schlüsselprojekte laufen derzeit. Hier ist nicht mit kurzfristigen Verbesserungen zu rechnen, die konkreten Einsparpotenziale und Umsetzungszeitpunkte werden derzeit in den jeweiligen Schlüsselprojekten verifiziert und zeitnah durch die Projektleitungen kommuniziert.

Daraus ergibt sich folgender aktueller Stand:

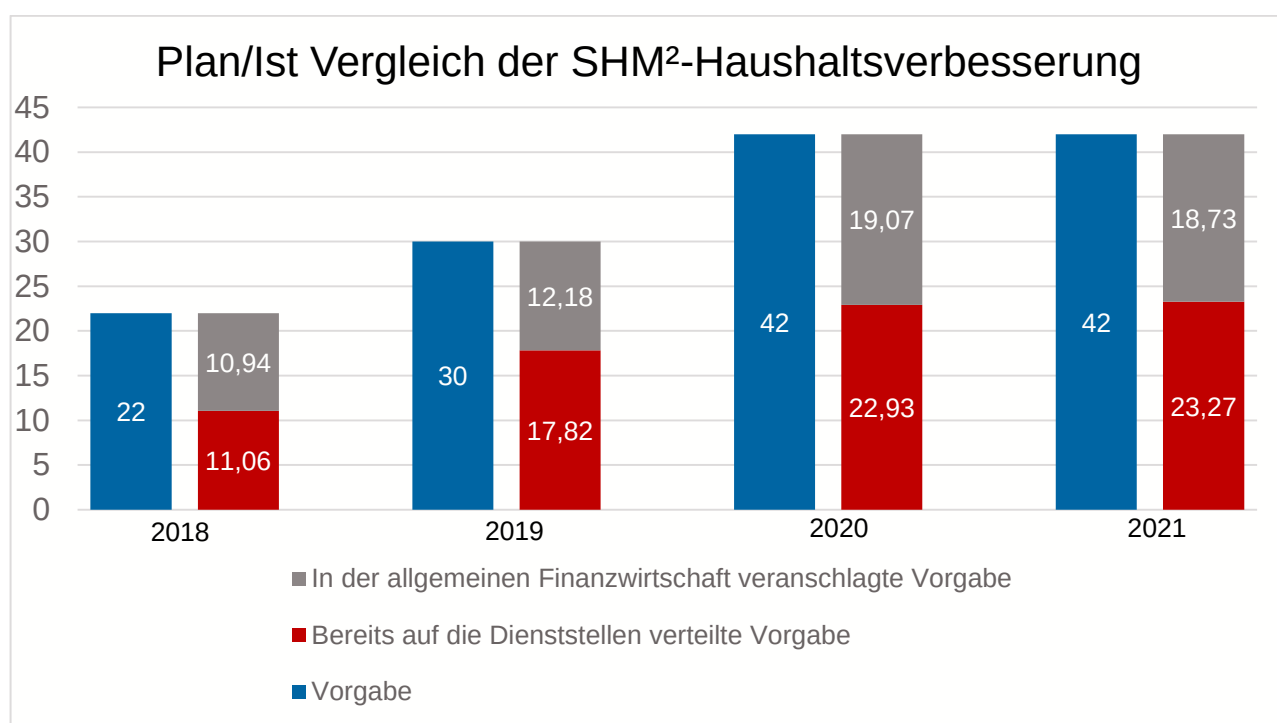


Abbildung 32: Plan/Ist-Vergleich der SHM²-Haushaltsverbesserung in Mio. €

Vergleich zu bisherigen Programmen:

Die bisherigen Haushaltsstrukturprogramme I und II konnten mit den folgenden dauerhaften, jährlichen Einsparungen abgeschlossen werden:

In Mio. €	HSP I Volumen ab 2013 dauerhaft in Mio. €	HSP II Volumen ab 2017 dauerhaft in Mio. €	SHM ² Volumen ab 2021 dauerhaft in Mio. €
Dezernat OB	1,44	1,18	0,95
Dezernat I	2,88	1,31	2,24
Dezernat II	6,00	4,45	8,15
Dezernat III	4,83	4,08	4,66
Dezernat IV	2,01	1,68	1,46
Dezernat V	1,15	1,01	0,82
Gesamt	18,30	13,72	23,27*

*inkl. 5 Mio. € Einwohnergewinnung

Tabelle 6: Vergleich zu bisherigen Programmen in Mio. €

Im Vergleich lässt sich also sagen, dass bereits jetzt, nach der Hälfte der Zeit, ab dem Jahr 2021 höhere Verbesserungen erzielt werden können, als durch die beiden vorigen Programme.

Betrachtet man diese gemeinsam, wird das Haushaltsjahr 2021 bereits jetzt voraussichtlich um rund 55,29 Mio. € entlastet werden. Diese eingesparten Mittel ermöglichen es, an anderen Stellen Schwerpunkte zu setzen und das schon in den letzten Jahren hohe Investitionsniveau zu halten und weiter auszubauen.

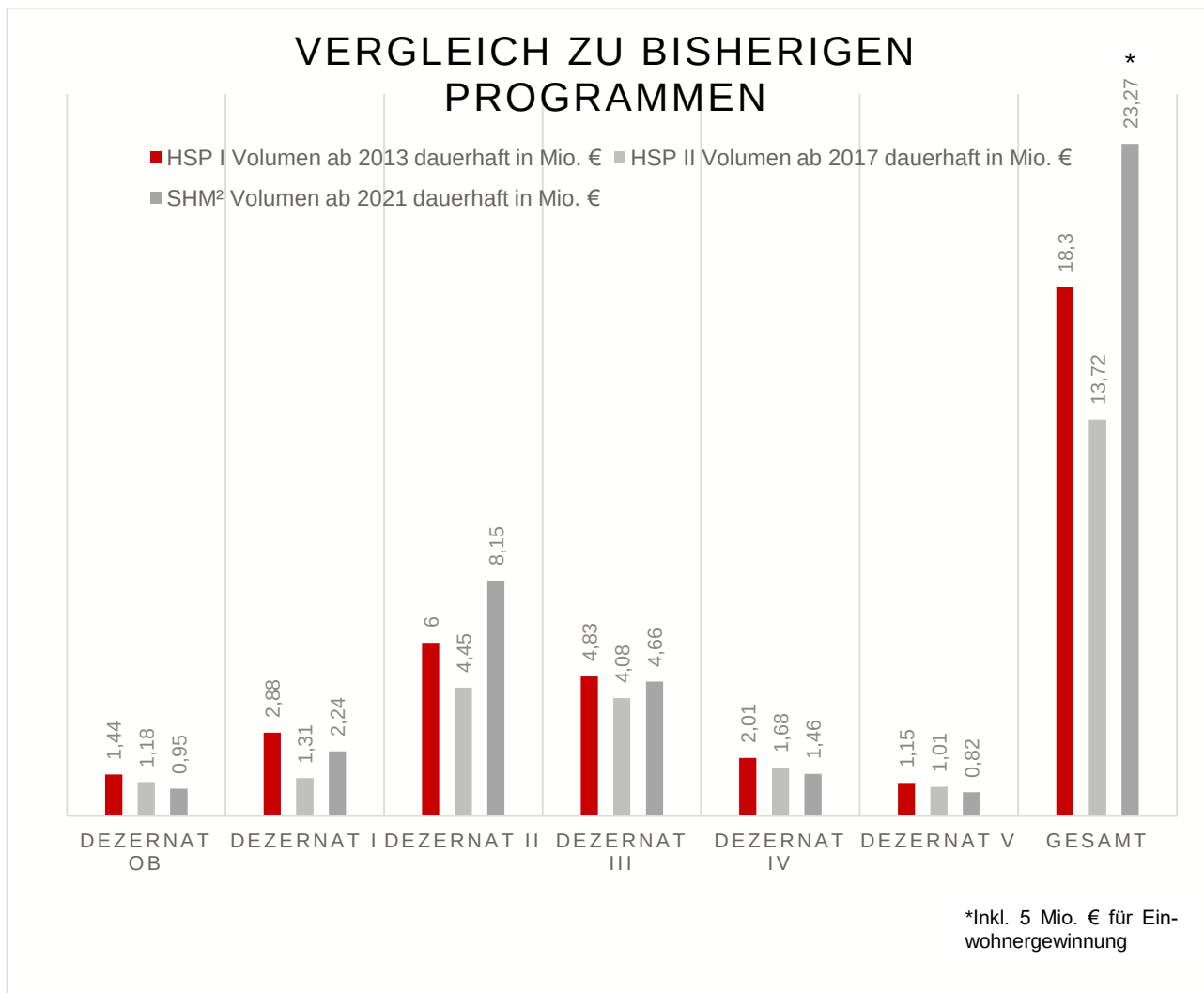


Abbildung 33: Vergleich zu bisherigen Programmen gesamt in Mio. €

5. AUSBLICK

5.1 HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN FÜR DIE HAUSHALTSPLANAUFSTELLUNG

Dauerhafte Implementierung der entwickelten Instrumente

Die im Rahmen von SHM² spezifisch entwickelten Vorgehensweisen und Instrumente sollten weiterhin für die Haushaltsplanaufstellung genutzt und dauerhaft etabliert werden.

Als besonders geeignet für den iterativen Aufstellungsprozess innerhalb der Verwaltung haben sich die Managementletter erwiesen. Damit wurde die Basis für eine direkte, individuelle und auf die einzelnen Bedürfnisse angepasste Kommunikation zwischen der Verwaltungsspitze und den Dienststellen geschaffen. Jede Leitung erhielt auf diese Weise konkrete Aufgaben und Aufträge, die sie wiederum mit eigenen Maßnahmen oder Gegenvorschlägen beantworten konnten.

Künftig sollten die Managementletter den Auftakt des verwaltungsinternen Verfahrens bilden, um so frühzeitig Planungssicherheit zu schaffen. Sobald die Verwaltungsspitze alle Eckpunkte der Haushaltsplanaufstellung festgelegt hat, sollten alle weiteren Beteiligten umfassend informiert werden. Hierbei können allgemeine Informationen in Informationsveranstaltungen/-formaten verbreitet werden, während die individuellen Anforderungen Gegenstand eines Managementletters sind.

Auch das Mannheimer Priorisierungssystem eignet sich für eine Verstetigung. Ein flächendeckender Einsatz zur Verteilung eines weiteren Einsparbetrages ist nach momentanem Stand der Haushaltslage zwar nicht notwendig. Es würde sich jedoch empfehlen, das Instrument nach der vorgesehenen Einführung des Leitbildes Mannheim 2030 und den sich daraus ergebenden Änderungen an der Gesamtstrategie der Stadt Mannheim anzupassen.

Dazu sollten an dem Priorisierungssystem konzeptionelle Weiterentwicklungen vorgenommen werden, um anschließend alle städtischen Produkte durch einen erweiterten Personenkreis erneut bewerten zu lassen. Wünschenswert wäre hier eine Beteiligung des Gemeinderates. Die Ergebnisse können zur Weiterentwicklung der Handlungsfelder, zur dezernatsinternen Schwerpunktsetzung oder aber als "Notfallplan" bei Budgetausweitungen dienen.

Für das Projekt "Modernisierung Zuschusswesen" erwies es sich als zielführend, das zu Beginn angesetzte Einsparpotenzial zurückzustellen, um eine Optimierung, Harmonisierung und Digitalisierung des Zuschussgewährungsprozesses zu erreichen. Für die kommende Haushaltsplanaufstellung 2020/2021 ist daher noch nicht mit einer dezidierten Wirkungsanalyse und daraus abgeleiteten Schwerpunktsetzung zu rechnen. Diese soll qualitativ hochwertig aufgearbeitet werden und in den nächsten Planaufstellungsprozess 2022/2023 einfließen.

Ein noch aufzuarbeitendes Thema ist es, die bislang noch global veranschlagte Einsparvorgabe in der allgemeinen Finanzwirtschaft auf die Teilergebnishaushalte zu verteilen. Diese

SHM²-Vorgabe wird weiterhin zur Stärkung der dauerhaften Investitionskraft als notwendig angesehen und in der Höhe als realisierbar eingeschätzt. Mit der Abarbeitung der noch laufenden Schlüsselprojekte wird dieses Verbesserungspotenzial nach und nach in die einzelnen Teilhaushalte umgesetzt. Ziel ist es, die global veranschlagte Einsparvorgabe bis zur Planung des Doppelhaushaltes 2022/2023 vollkommen auf die Dezernate zu verteilen.

5.2 PERSPEKTIVEN BIS ZUM PROZESSENDE

In den beiden vergangenen Jahren sind alle SHM²-Vorhaben erfolgreich initialisiert worden und verlaufen planmäßig. Dadurch wird es künftig möglich sein, die Verantwortung für die Projektarbeit stärker auf die Linie zu übertragen. Somit wird auch gewährleistet, dass die erzielten Projektergebnisse unmittelbar in den Verwaltungsalltag übernommen und dauerhaft implementiert werden.

Treiber der weiteren Veränderung werden vor allem die Querschnittsbereiche - der Fachbereich Organisation und Personal, der zukünftige Fachbereich für Finanzen, Steuern und Teilnehmungscontrolling und der Fachbereich Informationstechnologie - sein. Der Fachbereich Demokratie und Strategie sorgt bei allem für den „strategischen Fit“, den Abgleich mit dem städtischen Leitbild und der Gesamtstrategie. Auch das Rechnungsprüfungsamt ist im Rahmen seiner Befugnisse und Zuständigkeiten involviert.

Bereits heute nehmen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dieser Einheiten die Projektleitung für die Mehrzahl der noch laufenden SHM²-Projekte „Management und Optimierung der Schlüsselprozesse“, „Mitarbeiterportal“, „Bürgerportal“, „Konzerneneinkauf“, „Modernisierung des Zuschusswesens“ und „PERM“ wahr. Aufgrund der Wechselwirkungen zwischen Projekten und um das kollegiale Coaching beizubehalten sollte die enge Abstimmung im Projektleiternetzwerk bis zum Prozessende beibehalten werden.

Wie bereits im Zuge der ersten Phase von CHANGE² etabliert, sollte nach Abschluss der Projektarbeit mit einem gewissen zeitlichen Abstand eine Evaluation vorgenommen werden. Fragen wie „Wie wird mit den Ergebnissen umgegangen?“ und „Wo besteht noch (Nach-) Steuerungsbedarf?“ helfen, die Alltagstauglichkeit der neu eingeführten Instrumente, Strukturen und Prozesse zu überprüfen. Erst dann ist sicherstellt, dass der damit verknüpfte inkrementale Wandel der Organisation etabliert und in die Arbeitsabläufe der Beschäftigten dauerhaft integriert ist.

Wir danken allen Beteiligten für das erfolgreiche Engagement bei SHM²!

QUELLENANGABEN

Fotonachweise

Foto 1 - Titelbild: Fernmeldeturm Mannheim, ©Fachbereich für Wirtschafts- und Strukturförderung Stadt Mannheim, Ben van Skyhawk.....	1
Foto 2: SHM ² -Gesamtkoordination (von rechts): Alexandra Kriegel, Dr. Liane Schmitt und Markus Manhart, ©Stadt Mannheim, Ben van Skyhawk	13
Foto 4: Stadtbibliothek Mannheim, ©Fachbereich für Wirtschafts- und Strukturförderung Stadt Mannheim, Ben van Skyhawk	18
Foto 3: Gründungs- und Innovationsstadt Mannheim - C-Hub, ©Fachbereich für Wirtschafts- und Strukturförderung Stadt Mannheim, Ben van Skyhawk	18
Foto 5: Workshop Netzwerktreffen, ©Stadt Mannheim	22
Foto 6: Projektleiternetzwerk, ©Stadt Mannheim	22
Foto 7: Interdisziplinärer Projektleiteraustausch, ©Stadt Mannheim.....	26
Foto 8: Prozessreflexion im Projektleiternetzwerk, ©Stadt Mannheim	26
Foto 9: Gesamtpersonalratsvorsitzende Gitta Süß-Slania, ©Stadt Mannheim/GPR.....	28
Foto 11: Vielfalt in Mannheim, ©Stadtmarketing Mannheim GmbH, Ben van Skyhawk ...	30
Foto 10: Lebens- und Aufenthaltsqualität in Mannheim, ©Stadtmarketing Mannheim GmbH	30
Foto 12: Arbeitgeberin Stadt Mannheim, ©Stadtmarketing Mannheim GmbH, Andreas Henn	43
Foto 13: Mehrerträge durch Einwohnergewinnung, ©Stadt Mannheim	45

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Die vier Schwerpunkte von SHM ²	8
Abbildung 2: Verwaltungsmodernisierung bei der Stadt Mannheim.....	15
Abbildung 3: Entwicklung der städtischen Investitionen und Deckung durch SHM ²	16
Abbildung 4: Finanzierungsquellen des Finanzhaushalts	17
Abbildung 5: Der Weg zum SHM ² -Masterplan	20
Abbildung 6: Die SHM ² -Projektstruktur	21
Abbildung 7: Zuordnung der Schlüsselprojekte zu den vier Schwerpunkten	23
Abbildung 8: Zeitplanung SHM ² -Masterplan	24
Abbildung 9: Das strategische Zielsystem der Stadt Mannheim	29
Abbildung 10: Produktportfolio-Analyse	32
Abbildung 11: Kernprozesse	33
Abbildung 12: Prozesswirkung.....	34
Abbildung 13: Digitalisierungsoptionen	34
Abbildung 14: Geschäftsprozess-Optimierung (GPO)	35
Abbildung 15: Mannheimer Steuerungsmodell, ©Stadt Mannheim-projekteigene Grafik ..	37
Abbildung 16: Reduzierung Dienststellen, ©Stadt Mannheim-projekteigene Grafik	39
Abbildung 17: Prozesslandkarte Beteiligungssteuerung. b.i.t. consult.....	41

Abbildung 18: Management und Optimierung Schlüsselprozesse, ©Stadt Mannheim-projekteigene Grafik.....	47
Abbildung 19: Optimierung Bezügeabrechnung, ©Stadt Mannheim-projekteigene Grafik	51
Abbildung 20: Konzerneinkauf, ©Stadt Mannheim-projekteigene Grafik	52
Abbildung 21: Komponenten eines Bürgerportals, ©Stadt Mannheim-projekteigene Grafik	56
Abbildung 22: Einführung Mitarbeiterportal, ©Stadt Mannheim-projekteigene Grafik	59
Abbildung 23: Portfolio: KGSt-Matrix. Quelle: KGSt Bericht 2/2005 „Produkte auf dem Prüfstand – Die Verfahren zur Produktkritik“	62
Abbildung 24: Modernisierung Zuschusswesen, ©Stadt Mannheim-projekteigene Grafik	65
Abbildung 25: Steuerung städtischer Dienstleistungsinfrastruktur, ©Stadt Mannheim-projekteigene Grafik.....	70
Abbildung 26: Fachbereichs- und dezernatsübergreifende Verzahnung ISM, ©Stadt Mannheim-projekteigene Grafik	73
Abbildung 27: PERM, ©Stadt Mannheim-projekteigene Grafik.....	77
Abbildung 28: Geplante Haushaltsverbesserung durch die Umsetzung des SHM ² -Masterplans in Mio. €	81
Abbildung 29: Haushaltsverbesserung durch Umsetzung MPS und „Quick Wins“ je Dezernat	83
Abbildung 30: Bereits auf die Dienststellen verteilte Vorgaben der SHM ² -Haushaltsverbesserungen in Mio. €.....	84
Abbildung 31: Steuerungsaufwand bei SHM ² -Haushaltsverbesserungen 2018-2021	85
Abbildung 32: Plan/Ist-Vergleich der SHM ² -Haushaltsverbesserung in Mio. €	86
Abbildung 33: Vergleich zu bisherigen Programmen gesamt in Mio. €	88

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Priorisierungssystem und Einsparvorgaben	31
Tabelle 2: Budgetierte Haushaltsverbesserung durch MPS und „Quick Wins“ in Mio. € ...	82
Tabelle 3: Budgetierte Haushaltsverbesserung durch weitere SHM ² -Schlüsselprojekte in Mio. €	83
Tabelle 4: Nachhaltigkeit der umgesetzten Maßnahmen in Mio. €	84
Tabelle 5: Einsparung Schlüsselprojekte in Mio. €	86
Tabelle 6: Vergleich zu bisherigen Programmen in Mio. €	87

Beschluss- und Informationsvorlagen

Beschlussvorlage Nr. V536/2016 – Strategische Haushaltskonsolidierung in Mannheim (SHM²) – Masterplan

Beschlussvorlage Nr. V554/2017 – Strategische Haushaltskonsolidierung in Mannheim (SHM²) – Mannheim Priorisierungssystem. Die Vorlage ersetzt die Beschlussvorlage V458/2017

Beschlussvorlage Nr. V122/2017 – Gewinnung von Einwohner/innen mit Erstwohnsitz in Mannheim

Informationsvorlage zum Versand Nr. V140/2017- Neuorganisation der Stadtverwaltung als Beitrag zur Strategischen Haushaltskonsolidierung in Mannheim (SHM²)

Beschlussvorlage Nr. V332/2018 – Neuabgrenzung der Geschäftskreise der Dezernate IV und V – Zusammenführung der Bereiche Tiefbau, Grünflächen, Stadtreinigung und Abfallwirtschaft in einem neuen Eigenbetrieb

Informationsvorlage zum Versand V464/2018 – Vollzug der strategischen Haushaltskonsolidierung SHM². Anpassung der Öffnungszeiten bei den Bürgerservices Wallstadt und Seckenheim

Informationsvorlage zum Versand V263/2018 – Vollzug der Strategischen Haushaltskonsolidierung SHM². Hier: Teilweise Umsetzung von alternierenden Öffnungszeiten

IMPRESSUM

STADT MANNHEIM²

Dezernat OB / Koordinierungsstelle CHANGE²

Strategische Haushaltskonsolidierung in Mannheim (SHM²)

Alexandra Kriegel

Claudia Petrovic

SHM²-Gesamtkoordination:

Alexandra Kriegel

Dr. Liane Schmitt

Markus Manhart

