



Dezernat	OB	AZ.Strat.	Steuerung	/	Datum	07.01.2014
		Koordinierungsstelle CHANGE <sup>2</sup>				

**Nr. V022/2014**

Betreff:

Evaluation von CHANGE<sup>2</sup> durch das Forschungsinstitut für Öffentliche Verwaltung Speyer

sowie

Konsolidierung und Verstetigung des Modernisierungsprozesses von 2014 bis 2018

Betrifft Antrag/Anfrage Nr.

Antragsteller/in:

Beratungsfolge	TOP	Sitzungstermin	Öff.	N.Ö.
1. Hauptausschuss	1	21.01.2014	X	
2.				
3.				

Einladung an Bezirksbeirat/ Sachverständige

Finanzielle Auswirkungen ?

ja

nein

Finanzielle Auswirkungen (falls "ja": zumindest geschätzt):

1) **Einmalige Kosten/ Erträge**

Gesamtkosten der Maßnahme		€
Objektbezogene Einnahmen (Zuschüsse usw.)	./.	€
Kosten zu Lasten der Stadt		€
		<b>€</b>

2) **Laufende Kosten / Erträge**

Laufender Betriebs- und Unterhaltungsaufwand- (einschl. Finanzierungskosten)		€
zu erwartende Erträge	./.	€
jährliche Belastung		€
		<b>€</b>

Dr. Kurz

## **1. Evaluation von CHANGE<sup>2</sup> durch das Forschungsinstitut für Öffentliche Verwaltung Speyer**

Das Deutsche Forschungsinstitut für Öffentliche Verwaltung Speyer (FÖV), eine Einrichtung bei der Deutschen Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer, hat im Jahr 2013 den aktuellen Stand des Verwaltungsmodernisierungsprozesses CHANGE<sup>2</sup> im Auftrag der Stadt Mannheim evaluiert. Der Abschlussbericht der Evaluation wird dem Hauptausschuss zur Kenntnis vorgelegt, nachdem sich zuvor der Lenkungsausschuss CHANGE<sup>2</sup> in seiner Sitzung am 12.12.2013 mit den gutachterlichen Ergebnissen befasst hat.

Gegenstand der Untersuchung durch das FÖV waren die bisherige Zielerreichung der drei von der Stadt Mannheim selbst gesetzten Modernitätskriterien – Organisationsstringenz, Organisationsentwicklung, Organisationsveränderung –, die Einordnung des Prozesses in Forschung und Praxis sowie die Ableitung von Handlungsempfehlungen für die Fortführung des Reformvorhabens über das Jahr 2013 hinaus.

Die Evaluation basiert insbesondere auf einer umfangreichen Dokumentenanalyse, Fachinterviews mit zentralen Akteuren im CHANGE<sup>2</sup>-Prozess sowie einem interkommunalen Vergleich mit den Modernisierungsprogrammen der Städte Freiburg, Karlsruhe und Stuttgart.

Das FÖV ist zu folgenden Ergebnissen gelangt (siehe Kurzfassung des Abschlussberichts im Anhang, Seite 3):

- Der ganzheitliche, strategisch orientierte Ansatz des Mannheimer Veränderungsprozesses mit seiner intendierten Steuerung nach gesamtstädtischen, bereichsübergreifenden Zielen stellt einen erfolgversprechenden Weg für die Modernisierung von Verwaltung und der Gestaltung von Stadtgesellschaft dar.
- Das damit verbundene umfassende Steuerungsmodell, das in der Verwaltungswissenschaft seit längerem diskutiert wird, ist damit in Mannheim erstmals in Angriff genommen und in die Praxis umgesetzt worden. Den Problemlagen des neuen Steuerungsmodells wurde weitgehend Rechnung getragen.
- Das Mannheimer Modernisierungsvorhaben ist in seiner Zielstellung, Struktur und Durchführung wesentlich breiter angelegt als die Reformprozesse der ausgewählten Vergleichsstädte Freiburg, Karlsruhe und Stuttgart.
- Hervorzuheben ist insbesondere die erfolgte Schwerpunktsetzung auf Kommunikation und Zusammenarbeit. Es gibt unserer Erkenntnis nach keine vergleichbare Stadtverwaltung dieser Größe in Deutschland, welche ein solch umfangreiches Instrumentarium an

Kommunikationsformen, Dialogformaten sowie Befragung- und Führungsinstrumenten implementiert und in ein strategisches Gesamtkonzept eingebracht hat.

- Mannheim hat einen erheblichen Teil des Reformprozesses durchlaufen und seine selbst gestellten Ziele überwiegend erreicht. Die Implementationsphase ist nahezu abgeschlossen, CHANGE<sup>2</sup> muss in eine Konsolidierungsphase übergehen und sich in Praxis- und Verwaltungshandeln bewähren.
- Elementar für das Gelingen des CHANGE<sup>2</sup>-Prozesses ist das Schließen des Managementkreislaufs. Die Implementierung wesentlicher Teile dieses regelmäßigen Kreislaufs, nämlich die kontinuierliche Ergebnis- und Wirkungsmessung mit anschließender Qualitätskontrolle, stehen noch aus.
- Insgesamt scheinen nach wie vor und erwartungsgemäß die stärksten Hemmschuhe in den Bereichen Kommunikation und Zusammenarbeit zu liegen. So besteht weiterhin ein enormer Bedarf in der Verbesserung der Kommunikation und Zusammenarbeit auf verwaltungsinterner vertikaler (zwischen Dezernaten-Fachbereichen-MitarbeiterInnen) und horizontaler Ebene (zwischen Dezernaten und Fachbereichen sowie zwischen Fachbereichen und Querschnittsämtern) sowie im Verhältnis zwischen Politik und Verwaltung.

## **2. Konsolidierung und Verstetigung des Modernisierungsprozesses von 2014 bis 2018**

Der Lenkungsausschuss CHANGE<sup>2</sup> hat am 12.12.2013 beschlossen, den Reformprozess auf Basis der Ergebnisse der externen Evaluation sowie der abschließenden CHANGE<sup>2</sup>-Befragung der städtischen Mitarbeiter/innen gezielt fortzuführen und zu konsolidieren.

Eckpunkte von CHANGE<sup>2</sup> von Anfang 2014 bis Ende 2018 sind:

- Ziele der Verwaltungsmodernisierung:
  - Konsolidierung und Verstetigung der ersten Phase des CHANGE<sup>2</sup>-Prozesses unter dem Motto „Gemeinsam mehr bewirken“
  - Sicherung der Ergebnisse und der Qualität bisher erarbeiteter Standards und Strukturen
  - Fortführung des internen Kulturwandels
  - Steigerung der Attraktivität der Stadt Mannheim als Arbeitgeberin und Stärkung der Motivation und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter/innen
  - Erhöhung der Effizienz und Effektivität durch organisatorische Verbesserungen
  - Wirkungsorientierte Ausrichtung des Verwaltungshandelns an den strategischen Zielen der Stadt Mannheim und Sicherung der Kohärenz
- Veränderte Strukturen:
  - Auflösung der Fachgruppe Verwaltungsarchitektur und Übertragung der Aufgaben auf andere Organisationseinheiten

- Stärkere Verankerung der Vorhaben in der Linienorganisation vorwiegend bei den für Personal und Organisation zuständigen Fachbereichen sowie als Stabsstelle beim Referat Strategische Steuerung
- Vernetzung, Koordinierung und Sicherung des Prozesses durch „Koordinierungsstelle CHANGE<sup>2</sup>“ im Referat Strategische Steuerung
- Neue programmatische Schwerpunkte in Form eines Handlungsprogramms:
  - Förderung des Kulturwandels und der bereichsübergreifenden Zusammenarbeit
  - Optimierung der Organisation mit stärkerem Gewicht auf Portfolioanalysen und Prozessbetrachtung sowie Qualitätssicherung struktureller Vorhaben
  - Gezielte Personalentwicklung auf Basis zukünftiger Personalbedarfe und Organisation eines internen Arbeitsmarkts für flexiblere Angebote an Mitarbeiter/innen
  - Weiterentwicklung des Personalmanagement vor allem unter den strategischen Aspekten Demographie, Gesundheit und Erhalt von Leistungsfähigkeit sowie Vielfalt. Stärkung der Arbeitgeberfunktion
  - Weiterentwicklung der Steuerung nach strategischen Zielen und Kennzahlen und stärkere Verschränkung der Managementziele mit dem Haushalt.
- Einbindung des Gemeinderats in zentrale Personal- und Organisationsthemen:
  - Fortführung des Lenkungsausschusses CHANGE<sup>2</sup>, der sich neben Verwaltungsspitze und Personalvertretung aus den Fraktionsvorsitzenden und -geschäftsführern zusammensetzt.
  - Sondersitzung des Hauptausschusses zu Personalthemen, erstmals am 10. April 2014

## Übersicht der Anlagen

- Abschlussbericht „Evaluation des Verwaltungsmodernisierungsprozesses „CHANGE<sup>2</sup>“ der Stadt Mannheim“, Deutsches Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung Speyer.
- Abschlussbericht „Change<sup>2</sup> - Wandel im Quadrat. Verwaltungsmodernisierung bei der Stadt Mannheim. 2008 bis 2013: Ein Rückblick auf sechs Jahre Veränderung“, Stadt Mannheim, Fachgruppe Verwaltungsarchitektur.