

# CHANGE<sup>2</sup>

## WANDEL IM QUADRAT

Verwaltungsmodernisierung bei der Stadt Mannheim  
**2008 bis 2013: Ein Rückblick auf sechs Jahre Veränderung**





## **Impressum**

### **Herausgeber**

Stadt Mannheim

Fachgruppe Verwaltungsarchitektur 2013 (FVA 2013)

Ansprechpartner: Koordinierungsstelle CHANGE<sup>2</sup>

Lydia Kyas, Alexandra Kriegel

Mehr Informationen: [www.change2.de](http://www.change2.de)

### **Konzeption und fachliche Beratung**

Ulrich Hörning, Lydia Kyas, Dr. Martina Fuchs (FVA 2013)

Christian Hübel (Strategische Steuerung)

Dr. Gerhard Mersmann

(Kompetenzzentrum Managemententwicklung)

### **Bearbeitung und Redaktion**

Dr. Martina Fuchs (FVA 2013)

### **Unter Mitwirkung von**

Monika Goerner (FVA 2013)

Stefanie Schalber (Fachbereich Personal –

Organisation / Hospitanz bei FVA 2013)

Nikolai Kulesza (Hospitanz bei FVA 2013)

Maria Karoliina Nowak (Hospitanz bei FVA 2013)

Sascha Adam (Hospitanz bei FVA 2013)

### **Fotos**

Alexander Grüber: S. 7

Andreas Henn: S. 25 unten, S. 33, S. 35, S. 37, S. 40,

S. 46 bis 65, S. 85 unten, S. 87, S. 97

Röttgers Graffiti: S. 14

Ben van Skyhawk: S. 10, S. 13, S. 30

Stadt Mannheim: S. 25 oben, S. 31, S. 34, S. 38, S. 39, S. 83,

S. 84, S. 85 oben, S. 86, S. 88

### **Gestaltung und Layout**

Heidi Fleig-Golks, grafik und form

### **Druck**

printmedia solutions GmbH

Frankfurt am Main

Mannheim 2013

© Stadt Mannheim

### **Gendering**

Aus Gründen der Lesbarkeit und Verständlichkeit wurde möglichst die geschlechterneutrale und ansonsten die in der Umgangssprache übliche männliche oder weibliche Form verwendet.

# INHALTSVERZEICHNIS

Oberbürgermeister Dr. Peter Kurz: „Absicht und Auftrag des CHANGE <sup>2</sup> -Prozesses bei der Stadt Mannheim“	6
„Es zeigt sich Wirkung“: Interview mit Ulrich Hörning und Lydia Kyas	10
„Gute Regelungen – keine Papiertiger“: Gitta Süß-Slania, Gesamtpersonalratsvorsitzende	14
Zusammenfassung	16
<hr/>	
<b>A. DER AUFTRAG</b>	<b>19</b>
<hr/>	
<b>B. DER PROZESS: STRUKTUR UND KULTUR</b>	<b>21</b>
<b>1. Die Struktur des Prozesses</b>	<b>24</b>
1.1. Die Gesamtstrategie	24
1.1.1. Die strategischen Ziele	24
1.1.2. Die Managementziele	25
1.2. Der Masterplan	27
1.2.1. Struktur, Gliederung und Zeitschiene	27
1.2.2. Die Projekte	28
1.3. Neue Organisationseinheiten und -strukturen	29
1.3.1. Für CHANGE <sup>2</sup>	29
1.3.2. Durch CHANGE <sup>2</sup>	32
<b>2. Die Kultur des Prozesses</b>	<b>33</b>
2.1. Das Motto „Gemeinsam mehr bewirken“	33
2.2. Die Leitlinien für Führung, Kommunikation und Zusammenarbeit	33
2.3. Die Bedeutung von Führung	34
2.4. Dialogformate	35
2.5. Interne Kommunikation	37
2.6. Befragungen: Mitarbeiterbefragung und KliMA-Check	40
2.6.1. Mitarbeiterbefragung	40
2.6.2. KliMA-Check	42
<hr/>	
<b>C. ERGEBNISSE: VORHER-NACHHER-BETRACHTUNGEN</b>	<b>44</b>
1. Gemeinsame Ziele	46
2. Führung	50
3. Kommunikation und Zusammenarbeit	54
4. Organisation	58
5. Beteiligung und lokale Demokratie	62



---

<b>D. KOSTEN UND WIRKUNGEN</b>	<b>66</b>
<b>1. Kostenerhebung von Veränderungsprojekten im Vergleich</b>	<b>67</b>
1.1. Motivation dieses Vergleichsversuchs	67
1.2. Methodischer Ansatz	68
1.2.1. Vorgehensweise für den CHANGE <sup>2</sup> -Prozess	68
1.2.2. Übertragung der Methodik auf andere städtische Großprojekte	69
1.2.3. Benchmarking mit Wirtschaftsunternehmen	69
1.3. Ergebnisse	66
1.3.1. Städtische Großvorhaben im Vergleich	70
1.3.2. Benchmarking mit Wirtschaftsunternehmen	73
1.4. Fazit	74
<b>2. Nutzen und Wirkungen des Prozesses</b>	<b>75</b>
2.1. Zufriedenheit für Bürgerinnen und Bürger	75
2.2. Mitarbeiterbefragungen	75
2.3. Weitere Befragungen	79
2.3.1. Kundenbefragung beim Rechtsamt	79
2.3.2. Kundenbefragung im Fachbereich Bürgerdienste	80
2.3.3. Unternehmensbefragung	81

---

<b>E. CHANGE<sup>2</sup> IN NETZWERKEN</b>	<b>82</b>
--	-----------

---

<b>F. DIE METHODEN UND INSTRUMENTE DES PROZESSES</b>	<b>90</b>
1. Die Rolle von Führung und Selbstverpflichtung im CHANGE <sup>2</sup> -Prozess	92
2. Die Rolle des CHANGE <sup>2</sup> -Lenkungsausschusses	97
3. Die Rolle der Fachgruppe Verwaltungsarchitektur im CHANGE <sup>2</sup> -Prozess	101
4. Strategische Steuerung im CHANGE <sup>2</sup> -Prozess	108
5. Projektmanagement im CHANGE <sup>2</sup> -Prozess	114
6. Qualitätssicherung im CHANGE <sup>2</sup> -Prozess	119
7. Die Dialogreihen und -formate im CHANGE <sup>2</sup> -Prozess	122
8. Befragungen als Instrument des Change-Managements	126

---

<b>G. DIE MASTERPLAN-PROJEKTE IM ÜBERBLICK</b>	<b>131</b>
--	------------

---

<b>H. VERSTETIGUNG UND STABILISIERUNG</b>	<b>214</b>
---	------------

---

<b>I. ANHANG</b>	<b>216</b>
------------------	------------

---

---

# ABSICHT UND AUFTRAG DES CHANGE<sup>2</sup>- PROZESSES BEI DER STADT MANNHEIM

---

Veränderung ist möglich – das ist vielleicht die wichtigste Erfahrung, die sich über CHANGE<sup>2</sup> eingestellt hat. Aber sie braucht Zeit und Ressourcen, und zwar oftmals mehr und auch an anderen Stellen, als zu Beginn eines Prozesses eingeschätzt. Veränderungen in der Organisation lassen sich verhältnismäßig leicht bewerkstelligen, auch in einer öffentlichen Verwaltung. Kulturveränderung dagegen ist ein Langstreckenlauf. So könnte knapp zusammengefasst die Bilanz nach sechs Jahren Modernisierungsprozess lauten. Der vorliegende Bericht gibt einen Einblick in die Arbeit und Ergebnisse eines Programms, das wir in Mannheim 2008 gestartet haben mit dem ehrgeizigen Ziel, bis 2013 zu einer der modernsten Stadtverwaltungen Deutschlands zu werden. „CHANGE<sup>2</sup> – Wandel im Quadrat“ lautet der Name des mehrdimensionalen und komplexen Vorhabens, in Anlehnung an die historische schachbrettartige Quadratestruktur im Zentrum Mannheims.



Das gesamte Modernisierungsprogramm basiert im Wesentlichen auf zwei Säulen: Ein Masterplan mit 36 Projekten bildet gewissermaßen das Rückgrat. Parallel dazu wird eine grundlegende Kulturveränderung angestrebt, die das Modernisierungsprogramm befördert. Veränderungen bei Haltungen und Herangehensweisen sollen weg vom Spartendenken führen, hin zu einer wirkungsorientierten Denkweise, die von gemeinsamen, für die gesamte Stadtverwaltung geltenden strategischen Zielen ausgeht.

Die Grundüberlegungen für einen derart umfassenden Veränderungsprozess speisen sich aus mehreren Quellen. Das Interesse dafür wurde bei mir zwar schon in der Ausbildungszeit an der Hochschule für Verwaltung in Speyer geweckt, aber entscheidend begründet in meiner Zeit als Fraktionsvorsitzender im Mannheimer Gemeinderat. Bereits damals, Mitte der 1990er Jahre, war es eine in vielen Kommunen diskutierte Frage, wie eine Stadtverwaltung politisch bewusster steuerbar wäre. Diese Überlegungen haben in den Umbauprozessen, die seinerzeit angestoßen wurden, auch durchaus eine Rolle gespielt. Letztlich sind sie aber nicht wirklich beantwortet, sondern nur immer wieder vertagt worden. Man hat in erster Linie auf die Einführung eines kaufmännischen Rechnungswesens gesetzt, doch das eigentliche Thema politischer Steuerung ist nie wirklich in die Umsetzung gegangen. Vielleicht war die Zeit damals einfach noch nicht reif, denn mittlerweile verfolgen etliche Kommunen in Deutschland solche Ansätze. International spielen Aspekte von Wirkungs- und Zielorientierung schon länger eine Rolle.

Die Motivation für den Mannheimer Modernisierungsprozess lässt sich auf drei Grunderfahrungen zurückführen: Ergebnisse zählen zu wenig in Verwaltungshandeln und Politik, es herrscht ein Spartendenken vor, das integratives Handeln erschwert oder sogar verhindert, und der Gestaltungsauftrag bleibt hinter der Dienstleistungsphilosophie zurück.

---

Ferner kommt hinzu, dass Politik und Verwaltung meist nicht gewohnt sind zu priorisieren, alles ist gleich wichtig. Insofern war es nur logische Konsequenz, dass Überlegungen zu einem Modernisierungsprozess in mein Wahlprogramm eingeflossen sind und wir direkt nach meiner Wahl zum Oberbürgermeister der Stadt Mannheim im Jahr 2007 begonnen haben, den Modernisierungsprozess in die Wege zu leiten. Denn eine Stadtverwaltung kann es sich heutzutage nicht mehr leisten, nur zu reagieren, wenn sie eine nachhaltige Entwicklung der Kommune und ihrer Bürgerinnen und Bürger sichern will. Die Herausforderungen, die in den Kommunen und durch sie bewältigt werden müssen, werden immer größer. Hier vor Ort entscheidet sich die Lebensqualität der Menschen. Für mehr Aufgaben steht nicht entsprechend mehr Geld zur Verfügung. Obwohl insgesamt immer mehr Geld ausgegeben wird, herrscht an vielen Stellen das Gefühl von Mangel, Stagnation, Rückschritt. Für eine Antwort braucht es Transparenz der Fakten, überzeugende Konzepte und eine gelungene Umsetzung.

Infolgedessen liegt dem CHANGE<sup>2</sup>-Programm die Idee einer Kultur von messbaren Zielen sowie der Ausrichtung von Verwaltungshandeln an allgemein gültigen Zielen zugrunde, um der Zufälligkeit von Entscheidungen durch strategische Leitplanken zu begegnen. Der Fokus war von Anfang an klar: CHANGE<sup>2</sup> geht weit über die Bereitstellung von öffentlichen Dienstleistungen hinaus. Vielmehr ist der Prozess darauf ausgerichtet, die Erbringung von öffentlichen Dienstleistungen durch Wirkungsziele zu verbessern und ein zukunftsfähiges Modell zur Gestaltung der Stadtgesellschaft zu entwickeln. Dabei stehen die demokratischen Prozesse im Gemeinderat, die Förderung von Beteiligungsmodellen für die Bürgerschaft sowie Partnerschaften mit Hochschulen und der Wirtschaft im Mittelpunkt. Nicht nur innerhalb der Stadtverwaltung, sondern auch bei der Zusammenarbeit mit allen Partnern jenseits der Verwaltung lautet das Motto des Programms „gemeinsam mehr bewirken“. Leitlinien des Gemeinderats für Bürgerbeteiligung oder neue Verabredungen zur Reform der Arbeit der Bezirksbeiräte sind hier die Beispiele.

Der Begriff einer modernen Stadtverwaltung beinhaltet nach unserem Verständnis also nicht nur guten Service für die Einwohnerinnen und Einwohner unserer Stadt, uns geht es vor allem auch um die Arbeit nach Zielen, die systematische Entwicklung von Organisation und Personal sowie die generelle Bereitschaft zur Veränderung. Das Besondere an unserem Ansatz: Wir führen im Rahmen von CHANGE<sup>2</sup> nicht einfach nur Neuorganisationen und Strukturveränderungen, Management-Instrumente und IT-Systeme ein. Vielmehr kombinieren wir unsere Modernisierung mit einer bewussten Entwicklung unserer Organisations- und Führungskultur. Früher stand eine Säulenlogik bzw. ein Säulendenken solchen Ansätzen im Weg, sie dezentral anzugehen war so mühsam, dass man es oft erst gar nicht versucht hat. Jetzt gibt es allgemein gültige Prozesse und zentrale Instrumente, die beispielsweise Kooperation einfordern oder die Personalentwicklung steuern.

Der Mannheimer Veränderungsprozess wird auch überregional mit großer Aufmerksamkeit begleitet und erfährt fachliche Anerkennung. Herausragend ist die Nominierung für den European Public Service Award (EPSA) im Jahr 2011. Bedeutung hat dies auch für die Profilierung der Stadt insgesamt und vor allem auch für die Darstellung des Arbeitgebers Stadt Mannheim, eine wichtige Basis für Personalgewinnung in der zunehmenden Konkurrenz.

---

Aus der Teilnahme bei EPSA hat sich unter der Federführung des European Institute of Public Administration (EIPA) ein internationales Forschungsprojekt entwickelt. Es analysiert, wie erfolgreiche Kommunen die mit Veränderungsprozessen verbundenen Hürden übersprungen und Herausforderungen gemeistert haben, um im öffentlichen Bereich ein hervorragendes Niveau zu erreichen. Für dieses Projekt haben sich u.a. die Städte Bilbao (EPSA-Gewinner 2011), Birmingham, Mailand, Tallinn und Mannheim unter dem Titel „Excellence in Local Public Management“ zusammengeschlossen. Die Ergebnisse dieser zweijährigen Evaluation liegen mittlerweile vor und wurden im Rahmen einer Publikation durch EIPA unter dem Titel „In Search of Local Public Management Excellence“ veröffentlicht. So können Kommunen künftig von den Erfahrungen des Mannheimer CHANGE<sup>2</sup>-Programms und anderer europäischer Modernisierungsprozesse profitieren.

Erwähnt sei an dieser Stelle noch der Deutsche Nachhaltigkeitspreis, mit dem die Stadt Mannheim im November 2013 in der Kategorie „Governance und Verwaltung“ ausgezeichnet wurde. Die Jury überzeugten der ganzheitliche, wirkungsorientierte Ansatz und die neuartigen, direkten Formate der Bürgerbeteiligung – und uns wiederum bestärkt der Preis, diesen Weg der zukunftsfähigen, konsequent an Zielen und den Bürgern orientierten Gestaltung unserer Stadt fortzusetzen.

Ich danke allen sehr herzlich, die den Veränderungsprozess CHANGE<sup>2</sup> in den vergangenen sechs Jahren begleitet und getragen haben: den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, dem Personalrat, dem Gemeinderat sowie den zahlreichen externen Kooperationspartnern. Insbesondere danke ich den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Fachgruppe Verwaltungsarchitektur 2013 und ihren Leitern Dr. Gerhard Mersmann, Ulrich Hörning, dem ich eine ebenso erfolgreiche Arbeit bei der Weltbank wünsche, und Lydia Kyas. Ohne die Beteiligung und das Engagement aller wäre das Modernisierungsprogramm nicht realisierbar gewesen. Auch für die Zukunft zähle ich auf eine gute Zusammenarbeit: Zwar wurde die Arbeit an den Masterplan-Projekten bis Ende 2013 weitgehend abgeschlossen, aber CHANGE<sup>2</sup> erfährt über 2013 hinaus eine Fortführung und Stabilisierung in der Stadtverwaltung Mannheim, entsprechend unserem Anspruch „Wandel ist unser Alltag“.



Dr. Peter Kurz  
Oberbürgermeister der Stadt Mannheim

---

# „ES ZEIGT SICH WIRKUNG“

Interview mit Ulrich Hörning und Lydia Kyas



Drei Jahre lang waren sie die CHANGE<sup>2</sup>-Doppelspitze und teilten sich dabei auch ein gemeinsames Büro: Ulrich Hörning leitete von April 2010 bis April 2013 zusammen mit Lydia Kyas als Stellvertreterin die Fachgruppe Verwaltungsarchitektur 2013 und damit auch das Modernisierungsprogramm. Nach dem Wechsel von Ulrich Hörning zur Weltbank in Washington übernahm Lydia Kyas zum 1. Mai 2013 die Leitung, Stellvertretende Leiterin wurde zum 1. Juli Alexandra Kriegel.

Herr Hörning, wenn Sie auf Ihre Zeit bei CHANGE<sup>2</sup> zurückblicken, woran denken Sie da spontan?

**HÖRNING:** Zum einen bin ich begeistert darüber, was von vielen, vielen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in dieser Zeit geleistet wurde. Dann gibt es aber auch Momente, wo ich mich frage, was haben wir eigentlich die letzten Jahre gemacht, hier hat sich ja gar nichts verändert ... Doch wenn man genauer hinschaut, sieht man, dass sich sehr wohl etwas getan hat. Das merkt man auch an externen Rückmeldungen wie etwa dem Bürgerbarometer im Mannheimer Morgen, wo sich über die letzten Jahre eindeutig ein Aufwärts-Trend in der Zufriedenheit der Bürger mit der Stadtverwaltung feststellen lässt. Oder an bestimmten Aspekten beim Städteranking in der Wirtschaftswoche 2012. Es zeigt sich Wirkung, es wird von außen wahrgenommen, dass diese Stadt, ihre gewählten Vertreter und die Stadtverwaltung auf dem Weg sind, an vielen Stellen.

Frau Kyas, Sie waren ab 2008, also von Anfang an bei CHANGE<sup>2</sup> dabei. Erinnern Sie sich noch an die Pionierzeiten?

**KYAS:** Sehr genau sogar. Als ich den Masterplan das erste Mal in seiner ganzen Komplexität sah, dachte ich: Wow, so viele Projekte in relativ kurzer Zeit. Und dann soll sich auch noch die Organisationskultur verändern. Von daher habe ich mich schon auf ein Abenteuer ein-

gelassen, als ich vom Büro der Frauenbeauftragten zur Fachgruppe wechselte. Wir mussten als Team völlig neu drangehen, es gab ja noch keine Routinen für die Arbeit in den Projekten. Natürlich brachten wir alle Erfahrung mit in der Projektarbeit, aber der Masterplan war doch eine andere Dimension. Doch das Wichtigste war, dass wir immer versucht haben, aus dem, was passiert ist, gemeinsam zu lernen. So ist es gelungen, akzeptierte und transparente Vorgehensweisen zu entwickeln, die zu einer Stabilität bei der Projektarbeit geführt haben und sich auch auf andere Projekte in der Verwaltung jenseits des Masterplans übertragen ließen.

Herr Hörning, Sie waren vor Ihrer Mannheimer Zeit im Bundesfinanzministerium in Berlin tätig. Wieso haben Sie sich auf das „Abenteuer CHANGE<sup>2</sup>“ eingelassen?

**HÖRNING:** Meine Motivation war eine Beobachtung, die ich damals schon hatte und heute noch habe: dass CHANGE<sup>2</sup> eines der größten Vorhaben seiner Art in der Republik ist. Viele der hiesigen Ideen und Konzepte spielen an anderer Stelle in Deutschland noch keine Rolle. Doch international sieht das anders aus: Im internationalen Vergleich ist man in Mannheim mit Aspekten von Wirkungsorientierung und Zielorientierung wirklich auf der Höhe der Zeit.

Was waren aus Ihrer Sicht die wichtigsten Meilensteine im Modernisierungsprogramm?

**KYAS:** Da ist ganz klar zum einen die Entwicklung der Gesamtstrategie mit den sieben strategischen Zielen zu nennen. Sie stellen die gemeinsame Basis für die Ausrichtung des städtischen Handelns dar. Eine ähnlich wichtige Rolle spielen im Hinblick auf die Modernisierung der Organisationskultur die Leitlinien für Führung, Kommunikation und Zusammenarbeit. Sie sind der grundlegende Verhaltenskodex für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Verwaltung.

---

Gab es für Sie beide persönliche Schlüsselerlebnisse im CHANGE<sup>2</sup>-Prozess?

**HÖRNING:** Wir hatten 2012 erstmals Workshops mit neuen Mitarbeitern, die sich auch darüber austauschten, warum sie zur Stadt Mannheim gekommen sind. Viele von ihnen sagten, sie hätten sich bewusst deshalb beworben, weil hier dieses Modernisierungsprogramm läuft. Und weil es Leitlinien gibt, über die Vorgesetzte mit Mitarbeitern diskutieren. Es gibt also eine spürbare Entwicklung in die richtige Richtung. Das ist so ein Moment, wo man sich sagt, genau deswegen hat man das alles gemacht.

**KYAS:** Mich hat ein Gespräch mit den Kolleginnen und Kollegen von der Wirtschaftsförderung sehr beeindruckt. Das war ein Mix aus Mitarbeitern, neuen, aber auch solchen, die schon sehr lange dabei sind, doch jetzt in einer ganz neuen Struktur arbeiten. Es war wirklich toll zu sehen, wie engagiert sich alle einbringen. Generell gibt es jetzt schon eine größere Offenheit und mehr Mut, kritische Punkte direkt anzusprechen.

Ein solcher Langstreckenlauf wie das CHANGE<sup>2</sup>-Programm bringt zwangsläufig auch Durststrecken mit sich. Gab es mal einen Punkt, wo Sie am liebsten alles hingeworfen hätten?

**KYAS:** Nicht wirklich. Aber wenn bezogen auf CHANGE<sup>2</sup>-Aktivitäten nur lamentiert wurde, ohne konstruktive eigene Impulse zu setzen, dann war das schon frustrierend. Doch daneben gab es immer wieder wunderbar erfrischende und engagierte Auseinandersetzungen, das hat aufgebaut!

Welche Rolle spielte die Fachgruppe Verwaltungsarchitektur im Modernisierungsprogramm?

**HÖRNING:** Ich sehe die Fachgruppe als eine Art Druckregler und Unterstützer. Wir haben mit unserer Tätigkeit konstruktiven Druck ausgeübt. Im Kern war die Fachgruppe als Unterstützer tätig, insbesondere in den Masterplanprojekten oder bei den Themen Führung und Kommunikation. Wenn das zu einer positiven Anspannung führte, war das gut, weil die Organisation sonst erschlafft wäre. Doch wenn zu viel Druck bedeutet, dass Mitarbeiter abschalten und nicht mehr mitkommen, ist das gefährlich. Dann muss man Geschwindigkeit rausnehmen, was wir auch immer wieder getan haben. Zum Beispiel haben wir die Befragungs-Zyklen bei den Klima-Checks verlängert oder die Laufzeit von Projekten auch mal gestreckt.

2013 wird ein erster Schlusspunkt unter das sechsjährige CHANGE<sup>2</sup>-Programm gesetzt. Doch Wandel bleibt ja ein zentrales Thema in der Stadtverwaltung. Wenn Sie knapp Bilanz ziehen: Was klappt schon gut und wo muss man noch am meisten nachjustieren?

**HÖRNING:** Wir sind beim Thema Ziele besser geworden, wir sind beim Thema Führung besser geworden, aber bei der bereichsübergreifenden Zusammenarbeit sind wir noch nicht gut. Da gibt es natürlich auch erfreuliche Beispiele, aber generell wird die bereichsübergreifende Zusammenarbeit als problematisch empfunden, insbesondere von den Mitarbeitern. Die Sicht der Führungskräfte ist hier deutlich positiver. Diesem Thema muss sich die Organisation weiter stellen. 2013 kommt die Bearbeitung der Masterplan-Projekte zu einem Ende, auch wenn der Wandel in der Stadtverwaltung natürlich weitergeht. Allerdings ist hinsichtlich der Projekte festzuhalten: Etliche sind, selbst wenn sie in der



Hülle erfüllt sind, inhaltlich noch nicht da, wo sie am Ende stehen sollen. Da muss man weiter dranbleiben.

**KYAS:** Beim Thema Organisationskultur sind wir noch mittendrin in der Entwicklung, das führen uns die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragungen vor Augen, die wir circa alle anderthalb Jahre durchführen. Jetzt kommt es auf alle an – Führungskräfte wie Mitarbeiterschaft –, ob die Verstetigung in der Breite der Stadtverwaltung gelingt. Wir haben noch etliche offene Themen, die zu Ende gebracht werden müssen. Zum Beispiel Personalwahlverfahren: Die müssen transparent und für alle Mitarbeiter nachvollziehbar ablaufen, damit darüber Akzeptanz entsteht. Mit dem Wandel ist es wie in einem allseits bekannten Baumarkt: Es gibt immer was zu tun!

Und was Sie sonst noch sagen wollten ...

**HÖRNING:** Persönlich möchte ich eine ganz große Dankbarkeit äußern für das Vertrauen, das mir von allen Leuten, mit denen ich hier zusammenarbeiten durfte, entgegengebracht wurde. Und die vielen konstruktiven Rückmeldungen – das ist nicht selbstverständlich.

**KYAS:** Ich wünsche mir sehr, dass die Dynamik, die sich durch CHANGE<sup>2</sup> entwickelt hat, aufgegriffen wird in der gesamten Organisation – auch ohne eine Fachgruppe Verwaltungsarchitektur. Und auch von meiner Seite ein ganz herzlicher Dank an alle an diesem Prozess Beteiligten!



---

# „GUTE REGELUNGEN – KEINE PAPIERTIGER“

**Gitta Süß-Slania, Gesamtpersonalratsvorsitzende**



Wir wollen einen öffentlichen Dienst „Stadt Mannheim“, der politisch akzeptiert ist und in dem die Kolleginnen und Kollegen gerne arbeiten. Deshalb haben wir die Veränderung mitgetragen.

Die strategischen Ziele der Stadt haben eine breite Anerkennung. Die Beteiligung an der Umsetzung war uns vom ersten Tag an wichtig.

Einige Dienstvereinbarungen bildeten für uns den Rahmen der Veränderungen. Die Dienstvereinbarung Verwaltungsumbau greift die Ziele auf, hat sichernde Elemente, klassische Schutzaufgaben im Veränderungsprozess, aber auch über bisherige gesetzliche Rahmen hinausgehende Beteiligungsmöglichkeiten, z. B. für Personalräte und Personalrätinnen oder uns als Gesamtpersonalrat.

In den sechs Jahren CHANGE<sup>2</sup> wurden in der Tat einige weitere Dienstvereinbarungen entwickelt, welche modern in einem neuen Sinn sind: Dies gilt für die Dienstvereinbarung Übernahme von Auszubildenden oder auch die beiden Dienstvereinbarungen Gesundheit, die beteiligungsorientiert angelegt sind. Auf diesem Weg wollen wir weitergehen.

Dennoch bleiben gute Regelungen Papiertiger, wenn sie nicht beachtet und gelebt werden.

Uns ist bewusst, dass Veränderungsprozesse nicht in wenigen Jahren abgeschlossen sein können, dass eine

Philosophie des gemeinsamen Handelns und der gemeinsamen Verantwortung, des fairen Umgangs miteinander, wie sie z. B. in den Leitlinien für Führung, Kommunikation und Zusammenarbeit beschrieben sind, nicht einfach „per Beschluss“ zu erreichen sind. Schließlich sind Strukturen und Arbeitsteilungen, Motive und Interessen in Jahren gewachsen. Deshalb dauert es sicherlich noch seine Zeit, bis CHANGE<sup>2</sup> dauerhaft, stabil greift. Aber Grundlagen sind gelegt: Sie müssen „nur“ gelebt werden.

In den zu CHANGE<sup>2</sup> gehörenden Projekten und Gremien haben wir darauf geachtet, dass die Umsetzung guter Ideen verlässlich im Blick bleibt. Zusätzlich sind die verschiedenen Befragungen der Mitarbeiterschaft gute Methoden, um Entwicklungen oder Stagnation oder gar Rückschritt zu sehen. Ich glaube, dass gerade auch die Verwaltungsspitze zum Thema Kommunikation viel gelernt hat – wir im Übrigen auch.

Und zum Schluss ein oft unterschätzter Punkt: Die Idee der Steuerung einer Stadt anhand von Zielen und messbaren Aktivitäten, welche – und das ist spannend – nicht nur fiskalischer Natur sind, ist tatsächlich Zukunft.

Wir sind gewillt, weiter an der Umsetzung, am „Leben“ von diesen Veränderungen zu arbeiten – wissend, dass der Mensch und die Macht in Reformprozessen ein langsames Tempo haben als die bloße Entwicklung der neuen Denk- und Arbeitsansätze. Da gibt es viel zu tun!

---

# ZUSAMMEN- FASSUNG

---

Unter dem Titel „CHANGE<sup>2</sup>-Wandel im Quadrat“ verfolgt die Stadtverwaltung Mannheim seit 2008 einen umfassenden Modernisierungsprozess, der sie zu einer der modernsten Verwaltungen Deutschlands machen soll. Initiiert wurde das Reformvorhaben von Oberbürgermeister Dr. Peter Kurz mit der Absicht, zu einem zielgerichteten Verwaltungshandeln zu gelangen, das sich an messbaren Ergebnissen orientiert. CHANGE<sup>2</sup> verfolgt einen ganzheitlichen, strategischen Ansatz. Eines seiner wesentlichen Kennzeichen ist, Strukturveränderungen durch ein umfassendes Spektrum an Instrumenten zur Kulturveränderung zu flankieren.

Mit Ablauf des Jahres 2013 endet die erste Phase dieses Prozesses. Die Fachgruppe Verwaltungsarchitektur, die das Reformvorhaben als zeitlich befristete interne Beratungseinheit methodisch unterstützt und vorangetrieben hat, wird dann aufgelöst; ihre Aufgaben werden anderen Bereichen innerhalb der Stadt Mannheim übertragen. Mit dem vorliegenden Dokument legt die Fachgruppe Verwaltungsarchitektur ihren Abschlussbericht vor und setzt damit einen Schlusspunkt unter sechs intensive, abwechslungsreiche und erfolgreiche Jahre Arbeit am internen Wandel.

Rückblickend gibt es einige Wegmarken, die aus dem bisherigen Verlauf von CHANGE<sup>2</sup> besonders herausragen: So wurde der Veränderungsprozess mit einem 36 Einzelprojekte umfassenden Masterplan gestartet, der dem Gemeinderat im Dezember 2007 vorgelegt wurde. Im Rahmen eines der ersten Projekte wurde Anfang 2009 die Gesamtstrategie erarbeitet, die aus sieben strategischen Zielen und dem Zentralziel einer „wachsenden Stadt“ besteht. Zeitgleich wurde als neue Organisationseinheit die Strategische Steuerung geschaffen, die seither alle relevanten Planungs- und Steuerungsprozesse der Stadt Mannheim bündelt und den Strategiebezug sicherstellt.

Aufbauend auf den strategischen Zielen wurden für jeden Fachbereich Managementziele entwickelt, die in den Dienststellen mit den Mitarbeitern rückgekoppelt und in den Fachausschüssen des Gemeinderats zur Erstellung des Haushaltsplans umfassend diskutiert wurden. Nachdem im Doppelhaushalt 2012/13 erstmalig der Ressourcenbedarf für einzelne Ziele und Maßnahmen transparent dargestellt wurde, ist mit dem aktuellen Doppelhaushalt 2014/15 die vollständige und überschneidungsfreie Verknüpfung von Aufwänden und Erträgen des Ergebnishaushalts mit Leistungs- und Wirkungszielen erfolgt.

Prägend für die systematische Entwicklung von Personal und Organisation in den vergangenen Jahren waren insbesondere die Leitlinien für Führung, Kommunikation und Zusammenarbeit, die im Sommer 2010 im Rahmen einer zweitägigen Führungsklausur entstanden sind. Sie sind als Selbstverpflichtung der Führungskräfte zu verstehen, stellen jedoch gleichzeitig ein Leitbild für das Miteinander innerhalb der Stadtverwaltung dar. Anfang 2010 wurde das Kompetenzzentrum Managemententwicklung eingerichtet, zu dessen wesentlichen Aufgaben seither die Auswahl und Qualifizierung der Führungskräfte und Entwicklung der Arbeitgebermarke der Stadt Mannheim zählen.

Unter den vielen Meilensteinen zu Dialog, Beteiligung und Kommunikation finden sich die CHANGE<sup>2</sup>-Mitarbeiterbefragungen, die von Ende 2008 an im Abstand von jeweils anderthalb Jahren durchgeführt wurden und deren Ergebnisse jeweils zu einer Neujustierung der Kommunikations- und Beteiligungsinstrumente genutzt wurden. Ein sichtbares Produkt dieser Befragungen ist die „Abschluss-Danke-Ausblick-Veranstaltung“ im Juni 2013, die nach allgemeiner Einschätzung der Teilnehmer Information und Unterhaltung auf gelungene Weise verknüpft hat.

---

Was bleibt am Ende dieser ersten Phase? Natürlich erfüllt die fachliche Anerkennung, die der Mannheimer Modernisierungsprozess bereits heute erfährt, mit Dankbarkeit und Stolz. Wichtiger ist jedoch die Gewissheit, positive Veränderungen bewirkt zu haben. Um nur einige Beispiele für das Erreichte zu nennen: die neuen Strukturen und Standards, die aus den Projekten des Masterplans hervorgegangen sind, die Arbeit mit Zielen und die Messung von Wirkung, die gezielte Bearbeitung des Themenfelds „Führung“, neue Formen des Dialogs, der Kommunikation und der Beteiligung von Mitarbeitern, die Entwicklung einer Arbeitgebermarke und vieles mehr. CHANGE<sup>2</sup> hat die Stadtverwaltung Mannheim nachweisbar verändert.

Zu diesem Ergebnis kommt auch die Evaluation des Modernisierungsprozesses durch die Universität Speyer, die im Auftrag der Stadt Mannheim die Zielerreichung der selbst gesetzten Modernitätskriterien untersucht hat. Aus ihrer Sicht hat die Mannheimer Verwaltung „einen erheblichen Teil des Reformprozesses durchlaufen und steht nun vor einer Phase der Bewährung und Vertiefung“. Der internen Mitarbeiterbefragung zufolge ist Akzeptanz und die Veränderungsbereitschaft bei den beteiligten Akteuren nach all diesen Jahren nach wie vor ungebrochen. Insbesondere mit dem Motto „Gemeinsam mehr bewirken“ wurde eine identitätsstiftende Marke geschaffen, die unter den Mitarbeitern auf großen Zuspruch trifft.

An diesen Errungenschaften gilt es festzuhalten. Der Wandel wird auch über das Jahr 2013 hinausgehen. Der Reformprozess CHANGE<sup>2</sup> wird dann in eine neue Phase übergehen, die auf fünf Jahre angelegt ist, sich jedoch deutlich von der bisherigen unterscheidet. Die

Verantwortung für die Umsetzung der künftigen Vorhaben wird von der Projektstruktur stärker auf die Linienorganisation übergehen. Der Lenkungsausschuss, von Beginn an als zentrales Entscheidungsgremium eingerichtet, das die kontinuierliche Einbeziehung von Verwaltungsspitze, Personalvertretung und Politik gewährleistet, wird fortgeführt.

Der vorliegende Abschlussbericht richtet sich an einen breiten Adressatenkreis: Er soll zum einen den Mitarbeitern der Stadt Mannheim, den Projektbeteiligten, dem Personalrat, dem Gemeinderat, den Bezirksbeiräten und den zahlreichen externen Kooperationspartnern als leicht zugängliche und umfassende Dokumentation der ersten Phase von CHANGE<sup>2</sup> dienen. Zum anderen ist er als Fundus an spezifischem Erfahrungswissen für Praktiker aus anderen Kommunen, für Wissenschaftler und Studenten und allen weiteren Interessierten gedacht, die sich am Mannheimer Modernisierungsprozess orientieren möchten.

Diesem Anspruch begegnet der Abschlussbericht mit einem modularen Aufbau. Er ist im Wesentlichen unterteilt in zwei große Blöcke, die sich mit dem Inhalt (Kapitel A bis E) und Methodik (Kapitel F) des Veränderungsprozesses befassen. Kapitel G enthält eine Übersicht über alle Projekte des Masterplans. Das abschließende Kapitel H gibt einen Ausblick darauf, mit welchen Inhalten und Strukturen die Verstetigung und Stabilisierung von CHANGE<sup>2</sup> weiterverfolgt werden soll. Dazu kommen an unterschiedlichen Stellen diejenigen zu Wort, die den Prozess in den letzten Jahren besonders eng begleitet und unterstützt haben. Allen Lesern eine interessante Lektüre!



## DER AUFTRAG

„Noch nie ist die Gesamtreform einer Stadtverwaltung so zügig umgesetzt worden wie ‚Wandel im Quadrat‘ in Mannheim. Das 2008 formulierte Ziel von Oberbürgermeister Dr. Kurz, Mannheim bis 2013 zu einer der modernsten Stadtverwaltungen in Deutschland zu machen, kann weitgehend als erreicht gelten.“

*Professor Gerhard Banner  
Emeritierter Direktor der Kommunalen Gemeinschaftsstelle  
für Verwaltungsmanagement (KGSt)*

## DER AUFTRAG

Unter dem Namen „CHANGE<sup>2</sup> – Wandel im Quadrat“ startete 2008 ein mehrdimensionales, auf sechs Jahre angelegtes Reformprogramm, das Mannheim bis 2013 zu einer der modernsten Verwaltungen Deutschlands machen sollte. Der Fokus des Reformansatzes war von Anfang an klar: Weg vom Denken in Organisationsstrukturen und hin zu einem Verwaltungshandeln, das sich vor allem an Ergebnissen und Wirkungen ausrichtet. Der Modernitätsbegriff wird dabei durch einen Dreiklang definiert und beinhaltet

- die Arbeit nach Zielen,
- die systematische Entwicklung von Organisation und Personal sowie
- die Bereitschaft zur Veränderung.

Der Auftrag für das gesamte, von Oberbürgermeister Dr. Peter Kurz initiierte Modernisierungsprogramm wurde in einem Masterplan fixiert, den der Gemeinderat der Stadt Mannheim am 18. Dezember 2007 zur Kenntnis genommen hat. Dieser Masterplan bildete die Grundlage für das weitere strukturierte Vorgehen für den gesamten Zeitraum der Verwaltungsmodernisierung. Die in Kurzbeschreibungen, sogenannten Steckbriefen, definierten Vorhaben mündeten in einen Zeitplan für die Bearbeitung während des Gesamtprozesses.

Zum Masterplan hinzu kamen weitere strukturgebende Elemente, insbesondere Kulturwandel und Dialog, um den mit dem Modernisierungsprozess verbundenen Paradigmenwechsel im Denken voranzubringen.

Das Zusammenspiel von Masterplan und diesen weiteren Elementen strukturierte das gesamte Programm-Management der Verwaltungsmodernisierung und richtete es auf Ziele aus. Es ermöglichte, die Vielzahl an Ideen und Vorschlägen zu sichten, zu priorisieren, zu planen und zu koordinieren. Darüber hinaus gewährleistete das Programm-Management die kontinuierliche Einbeziehung von Gemeinderat und Personalvertretung.

Im Masterplan sind auch bereits grundlegende Ziele der Verwaltungsmodernisierung 2008 bis 2013 definiert, die im Laufe des Prozesses in verschiedene Zielsysteme eingeflossen sind und dort kodifiziert wurden:

- Leitbild einer bürgerfreundlichen und wirtschaftsnahen Stadtverwaltung (Bürger- und Kundenorientierung)
- Steigerung der Qualität und Effektivität des Verwaltungshandelns
- Verbesserte Außenwirkung und höhere Transparenz
- Einführung einer flexiblen, zielorientierten Gesamtsteuerung der Verwaltung
- Dezentralisierung der Fach- und Ressourcenverantwortung
- Berücksichtigung der Belange des Personals
- Höhere Mitarbeiterzufriedenheit
- Moderne Führungsstrukturen
- Stärkung der Motivation und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- Berücksichtigung der Prinzipien der Wirtschaftlichkeit

Der CHANGE<sup>2</sup>-Prozess erfolgte in enger Zusammenarbeit mit den Personalvertretungen und Schwerbehindertenvertretungen. Deren Beteiligung am Modernisierungsprozess ist in einer Dienstvereinbarung mit dem Oberbürgermeister geregelt. Diese Dienstvereinbarung beschreibt darüber hinaus die Grundsätze zur Sicherung der Beschäftigten bei personellen Maßnahmen, die sich aus dem Modernisierungsprozess ergeben können. So wurden zum Beispiel betriebsbedingte Kündigungen, Änderungskündigungen und Herabgruppierungen aufgrund des CHANGE<sup>2</sup>-Prozesses ausgeschlossen.



# B

## DER PROZESS: STRUKTUR UND KULTUR

„Das Projekt CHANGE<sup>2</sup> in Mannheim ist beispielhaft für eine ergebnisorientierte Denkweise.“

*Cornelia Rogall-Grothe  
Staatssekretärin beim Bundesministerium des Innern, Berlin*

„In Mannheim hat man erkannt, dass sich Verwaltung nicht durch Strukturen und Instrumente ändert, sondern dass der Kultur und dem Leadership in der Verwaltung eine zentrale Rolle zukommt. Diese Erkenntnis wurde von Beginn an konsequent in die Konzeption der Reform integriert und mit konkreten, gleichgewichteten Maßnahmen zum Kulturwandel und zur Organisationsentwicklung umgesetzt.“

*Professor Dr. Isabella Proeller  
Lehrstuhl für Public und Nonprofit Management,  
Universität Potsdam*

## DER PROZESS: STRUKTUR UND KULTUR

Das CHANGE<sup>2</sup>-Programm hin zu einer modernen Verwaltung erfordert einen Paradigmenwechsel: Es gilt, zunehmend vom Ergebnis her zu denken. Die zentrale Frage heißt also nicht: Wie organisiert man diesen oder jenen Prozess am besten? Sondern: Was wollen wir bis zu einem bestimmten Zeitpunkt erreichen und welche Organisation brauchen wir, um unsere Ziele nachhaltig zu verfolgen? Der Modernitätsbegriff wird dabei durch den bereits erwähnten Dreiklang definiert, der

- Arbeit nach Zielen,
- systematischen Entwicklung von Organisation und Personal sowie der
- Bereitschaft zur Veränderung.

Das Modernisierungsprogramm basiert im Wesentlichen auf zwei Säulen: Der Masterplan mit seinen 36 Projekten bildet das Rückgrat oder die Struktur, man könnte auch sagen die Hardware des Gesamtprogramms der Verwaltungsmodernisierung. Parallel dazu wird eine grundlegende Kulturveränderung angestrebt, die sozusagen als Software das Modernisierungsprogramm befördert. Veränderungen bei Haltungen und Herangehensweisen sollen weg vom Spartendenken führen, hin zu einer wirkungsorientierten Denkweise, die von gemeinsamen, für die gesamte Stadtverwaltung geltenden strategischen Zielen ausgeht.

Die Projekte des zu Beginn des CHANGE<sup>2</sup>-Prozesses festgelegten Masterplans reichen bereichsübergreifend in fast alle Teile der Stadtverwaltung. Wenn die Bereiche zusammengebracht werden sollen, die thematisch zusammengehören, muss man genau hinschauen: Welche Kompetenzen passen am besten zusammen? Ein Beispiel: Als erster Schritt der Verwaltungsmodernisierung wurde im Herbst 2007 die Struktur der Dezernate verändert. Wesentliche Motivation für die Entscheidung, die Anzahl der Dezernate von fünf auf vier zu reduzieren, war die Gestaltung von Dezernaten, die in sich konsistent strukturiert sind und ohne Reibungsverluste miteinander wirken. Aus diesem Grund orientierte sich die Ausgestaltung der neuen Dezernatsstruktur an strategischen Handlungsfeldern mit aufeinander abgestimmten und klar abgrenzbaren Aufgabengebieten. So wurden im neuen Dezernat III die Aufgabenbereiche Jugend und Bildung, Sport und Freizeit sowie Gesundheit und Familie gebündelt, die zuvor auf zwei Dezernate verteilt waren. Diese Aufgabenbereiche zählen zu den zentralen Zukunftspotenzialen der Stadt.

Eine Kulturveränderung lässt sich nur erreichen durch ein gemeinsames Verständnis über die Art und Weise, wie in der Verwaltung gearbeitet werden soll. Die in Mannheim angestrebte Kulturveränderung hat in dem Motto „gemeinsam mehr bewirken“ ihre sprachliche Verdichtung und in den Leitlinien für Führung, Kommunikation und Zusammenarbeit ihre verbindliche Kodifizierung gefunden. Ein Motto und Leitlinien allein bewirken natürlich noch keinen Kulturwandel, hierzu bedarf es eines intensiven Austauschs mit den Beschäftigten auf unterschiedlichen Ebenen und in Foren, denn der Erfolg eines Veränderungsprozesses hängt vor allem von der Akzeptanz bei den Beteiligten ab. Hier sind insbesondere die Führungskräfte gefordert: Ihre Aufgabe besteht darin, voranzugehen, die Neuerungen aufzugreifen, verbindlich gegenüber der Mitarbeiterschaft zu vertreten und so für Akzeptanz zu sorgen.



| Logo und Motto für den Veränderungsprozess |

Struktur und Kultur des CHANGE<sup>2</sup>-Prozesses stehen nicht isoliert nebeneinander, vielmehr durchdringen und ergänzen sie sich wechselseitig im Laufe des Prozesses. So wurde beispielsweise im Rahmen eines Masterplan-Projekts ein strategisches Anforderungsprofil für Führungskräfte entwickelt, das nun bei der Neubesetzung von Führungspositionen angewendet wird. Aber auch bereits arrivierte Führungskräfte können das Profil in modifizierter Form nutzen, zum Beispiel als „Chef-Test“. Indem sie sich von ihren Mitarbeitern ein Feedback über ihre Qualitäten als Führungskraft einholen und über die Ergebnisse diskutieren, wird eine Kultur des offenen Austauschs gefördert. Das ist ganz im Sinne der Leitlinien für Führung, Kommunikation und Zusammenarbeit, der wesentlichen Grundlage für den Kulturwandel. Von diesen Leitlinien leitet sich wiederum das strategische Anforderungsprofil für Führungskräfte ab. Die Leitlinien ihrerseits wurden im Rahmen einer zweitägigen Führungsklausur mit Oberbürgermeister, Dezernenten und Dienststellenleitungen erarbeitet. Solche Kommunikations- und Dialogformate finden – auf verschiedenen Ebenen – seit der Einfüh-

rung von CHANGE<sup>2</sup> regelmäßig statt. Sie sind zentrale Bestandteile der angestrebten Kulturveränderung, um das Spartendenken aufzubrechen und zu überwinden, hin zu einem wirkungsorientierten Verwaltungshandeln auf der Basis bereichsübergreifender strategischer Ziele.

Dieses enge Zusammenspiel von Struktur und Kultur im Modernisierungsprozess, zwischen Hardware und Software, spiegelt sich auch im Aufgabenportfolio der Fachgruppe Verwaltungsarchitektur 2013 wider (vgl. 1.3.1.). Sie sorgte als eigens für den Prozess eingerichtete Organisationseinheit für die Durchführung der im Masterplan definierten Themen. Dazu zählen Aufgaben im Zusammenhang mit den Masterplan-Projekten (Koordination, Unterstützung der jeweiligen Projekt-

leitung, Qualitätssicherung der Projekte) sowie die Unterstützung des Oberbürgermeisters bei zentralen Kommunikationsaufgaben, die den Kulturwandel befördern (Betreuung verschiedener Dialogreihen, Durchführung von Mitarbeiterbefragungen u. ä.). Darüber hinaus wurden weitere Organisationseinheiten eingerichtet, wie das Referat Strategische Steuerung oder das Kompetenzzentrum Managemententwicklung, die an den Grundlinien des CHANGE<sup>2</sup>-Prozesses agieren.

CHANGE<sup>2</sup> ist also mehr als ein „Abarbeiten“ von einzelnen Projekten. Die Masterplan-Projekte schaffen einen strategischen und organisatorischen Rahmen, bieten neue Möglichkeiten der Zusammenarbeit, die es im Sinne des Kulturwandels zu nutzen gilt.

## LERNPUNKTE

- Gerade in der Anfangsphase (Strategieentwicklung) ist ein solches Modernisierungsprogramm eine sehr abstrakte Angelegenheit mit entsprechenden Herausforderungen für die Mitarbeiterkommunikation.
- Ein Masterplan mit 36 Projekten bewirkt Auftragsklarheit und Handlungsdruck, ist aber eigentlich zu umfangreich, um allen Projekten gleichermaßen gerecht werden zu können. Der optimale Umfang lässt sich allerdings in der Planungsphase nur schwer vorhersagen.
- Der Erfolg von Projekten entscheidet sich in der Umsetzungsphase. Hierfür müssen mehr Ressourcen zur Verfügung gestellt werden, als zu Beginn des Programms angenommen.
- Kulturveränderung ist ein „Langstreckenlauf“ und erfordert ein deutlich größeres Zeitfenster als die Bearbeitung von Projekten.
- Die Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter ist sehr hoch, viele möchten sich am Prozess beteiligen. Dabei werden unterschiedliche Definitionen bzw. wird ein unterschiedliches Verständnis von Beteiligung und deren Umfang deutlich: Ist Beteiligung erst bei Mitspracherecht gegeben oder bereits durch die Information über Ergebnisse?
- Vergegenwärtigen von Ergebnissen: Veränderungen, insbesondere positive, werden schnell als selbstverständlich hingenommen, die Erinnerung an die Zeit davor verblasst. Das führt häufig zu dem Eindruck, es habe sich (noch) nicht viel getan.
- Ein Zeitrahmen von circa sechs Jahren (2008 bis 2013) bildet einen angemessenen Spannungsbogen für einen solch umfangreichen Modernisierungsprozess. Auch wenn Wandel Alltag sein soll: Nach einer gewissen Zeit muss sich der Bogen erkennbar schließen.

# 1. DIE STRUKTUR DES PROZESSES

## 1.1. DIE GESAMTSTRATEGIE

Am Anfang war die Gesamtstrategie: Sie ist das wohl grundlegendste CHANGE<sup>2</sup>-Projekt. Als umfangreicher Zukunftsplan ist die Gesamtstrategie Basis für die Entwicklung der Stadt und der Stadtgesellschaft. Gleichzeitig gibt sie die Leitplanken für die Rolle der Stadtverwaltung in diesem Prozess vor, ist Orientierungs- und Handlungsgrundlage für die Mitarbeiterschaft.

Ausgehend von einer Stärken- und Schwächenanalyse wurden im Auftrag des Oberbürgermeisters sieben strategische Ziele und ein Zentralziel entwickelt und mit dem Gemeinderat rückgekoppelt. Der Formulierung dieser Ziele lag die Erkenntnis zugrunde, dass Mannheim einen besonderen Mix an Eigenschaften aufweist. Zwar sind – wie in den meisten Metropolen – beispielsweise Kultur, Bildung, der öffentliche Nahverkehr und Einkaufsmöglichkeiten gut ausgebildet. Doch es fehlen viele der oft korrespondierenden Negativ-Merkmale einer Großstadt wie zum Beispiel lange Anfahrtswege oder No-go-Areas. Auch die überdurchschnittliche Identifikation der Bürgerschaft mit ihrer Stadt sowie die Vielfalt der hier lebenden Kulturen gehören zu den positiven Mannheimer Besonderheiten. Andererseits bewältigen die diversen Kulturen das Bildungssystem sehr unterschiedlich, und im Gegensatz zur wachsen-

den Bevölkerung in der Region verzeichnet Mannheim ein unterdurchschnittliches Bevölkerungswachstum.

Dieser Mix an Mannheim-spezifischen Eigenschaften bildete die Basis für das Zielsystem, an dem entlang die Stadt weiterentwickelt werden soll. Die Gesamtstrategie mit ihren strategischen Zielen soll das Stadtprofil schärfen, stadteigene Stärken nutzen und in Summe die Stadt ihrem Wunschbild, in dessen Richtung sie sich entwickeln möchte, näherbringen. Sie bietet dabei auch einen Rahmen für dezentrale Akteure, um sich entlang der gemeinsamen Ziele in die Stadtentwicklung einzubringen. Ferner ist die Gesamtstrategie Grundlage für ein strategisches Steuerungssystem, das wiederum gewährleisten soll, dass die Stadt „auf Kurs“ bleibt im Hinblick auf das strategisch angestrebte Wunschbild.

### 1.1.1. DIE STRATEGISCHEN ZIELE

Die Gesamtstrategie besteht aus sieben strategischen Zielen, denen ein Zentralziel voransteht:

„Mannheim als Deutschlands kompakteste Metropole wächst und entwickelt sich weiter als vielgestaltige, tolerante und bunte Stadt. Dabei versteht sich Mannheim in besonderer Weise als Stadt aktiver Einwohnerinnen und Einwohner und damit als Bürgerstadt.“

## DIE SIEBEN STRATEGISCHEN ZIELE

### 1. Stärkung der Urbanität

„Mannheim bietet mit einer ökologisch und sozial ausgewogenen Urbanität die Vorzüge einer Metropole auf engem Raum ohne die damit sonst verbundenen negativen Eigenschaften von Großstädten.“

### 2. Talente überdurchschnittlich gewinnen, entwickeln und halten

„Mannheim etabliert sich als Stadt der Talente und der Bildung und gewinnt mehr Menschen für sich.“

### 3. Zahl der Unternehmen und (qualifizierten) Arbeitsplätze in Mannheim steigern

„Mannheim gewinnt überdurchschnittlich Unternehmen und GründerInnen.“

### 4. Toleranz bewahren, zusammen leben

„Mannheim ist Vorbild für das Zusammenleben in Metropolen.“

### 5. Bildungserfolg der in Mannheim lebenden Kinder, Jugendlichen und Erwachsenen erhöhen

„Mannheim ist Vorbild für Bildungsgerechtigkeit in Deutschland.“

### 6. Die zentralen Projekte „Kulturhauptstadt 2020“ und Masterplan Kreativwirtschaft erfolgreich umsetzen

„Mannheim ist in der Spitzengruppe der besonders stadtkulturell und kreativwirtschaftlich geprägten und wahrgenommenen Städte.“

### 7. Stärkung des bürgerschaftlichen Engagements und der Mitwirkung

„Mannheims Einwohnerinnen und Einwohner sind überdurchschnittlich bürgerschaftlich engagiert und werden von der Stadt in besonderem Maße unterstützt.“

Um diese Ziele messbar zu machen, wurden sie mit einem System von rund 50 Indikatoren hinterlegt. Als Indikator beim strategischen Ziel Nr. 4 „Toleranz“ fungiert beispielsweise die Quote der ehrenamtlich tätigen Migranten oder die Anzahl der binationalen

Ehen. Beispiele für Indikatoren beim strategischen Ziel Nr. 7 „Bürgerschaftliches Engagement“ sind die Anzahl der angebotenen Partizipationsmöglichkeiten oder die Anzahl der Teilnehmer in Beteiligungsverfahren.



| Flyer mit den sieben strategischen Zielen |

### 1.1.2. DIE MANAGEMENTZIELE

Damit die abstrakten strategischen Ziele für das Handeln aller städtischen Mitarbeiter richtungsweisend sein können, mussten sie für jeden einzelnen Bereich der Stadtverwaltung konkretisiert werden. Dazu wurden in jeder Dienststelle von den Führungskräften Managementziele entwickelt, die sich aus den strategischen Zielen und dem darin verankerten gemeinsamen Verständnis „wo die Stadt hinwill“ ableiten. Dabei galt es keineswegs, das Rad komplett neu zu erfinden: Vieles, was in den Ämtern, Fachbereichen und Eigenbetrieben gemacht wurde, war bereits strategiekonform – oftmals ohne dass man sich dessen bewusst war. Um diese Zielsysteme mit der Mitarbeiterschaft rückzukoppeln,

fanden im Herbst 2010 in allen Dienststellen Mitarbeiterveranstaltungen statt. Dabei ging es nicht nur darum, die Mitarbeiter über die strategische Ausrichtung und die Zielsetzungen ihrer jeweiligen Dienststelle zu informieren, sondern sich in Dialog-Gruppen über zwei zentrale Fragen auszutauschen: Was kann ich als Mitarbeiter persönlich beziehungsweise in meiner Funktion dazu beitragen, um diese Ziele zu erreichen? Welche Ideen habe ich, wie man die Ziele meiner Dienststelle weiterentwickeln kann? Und natürlich konnten die Mitarbeiter auch Fragen an die Führungskräfte richten, die entweder direkt in den Veranstaltungen beantwortet oder für die spätere Beantwortung gesammelt wurden.



| Ziele für alle: Die Mitarbeiterveranstaltungen |

Insgesamt 45 Veranstaltungen für rund 6.500 Mitarbeiter umfasste das Mammut-Projekt. Dabei wurden die zentralen Organisatoren (Fachgruppe Verwaltungsarchitektur 2013 und Strategische Steuerung, vgl. 1.3.) dezentral von engagierten Mitarbeitern in den Dienststellen unterstützt: Rund 270 Personen wurden als Moderatoren und Multiplikatoren geschult, waren bei den Veranstaltungen aktiv und standen auch während der Nachbereitungen als Ansprechpartner zur Verfügung.

Die strategischen Ziele der Stadt und die Ziele der Dienststellen leisten eine wichtige Übersetzung zwischen dem politischen Auftrag, dem Gestaltungsmandat von Gemeinderat und Oberbürgermeister auf der einen Seite und der operativen Ressourcensteuerung und Prioritätensetzung auf der anderen Seite. Entscheider in der Verwaltung und die Öffentlichkeit können sich über Zuweisung von Ressourcen und Aufgaben schneller und klarer verständigen, wenn Ziele klar benannt und dokumentiert sind. Als wichtiges strategisches Steuerungsinstrument wurden die Managementziele explizit Bestandteil des Haushaltsplans 2012/13. Die Verschränkung von strategischen Zielen der Stadt, den Management-Zielen der einzelnen Ämter und deren Budgets stand damit aber erst am Anfang: 2012 ging das Managementzielsystem in die zweite Entwicklungsstufe. Während in der ersten Stufe des Zielsystems für 2012/2013 die Implementierung des Gesamtsystems und die Ausrichtung der Verwaltung an strategischen Zielen im Vordergrund stand, bildete in der zweiten Entwicklungsstufe für den Haushalt 2014/2015 die vollständige Abbildung der Aufgaben und ihre Verbindung mit den Budgets den Schwerpunkt.

Auf Basis der Managementziele schließen seit 2013 Dezernenten mit ihren Dienststellenleitungen Zielvereinbarungen mit verschiedenen Zieldimensionen (Finanzziele / Personal- und Organisationsziele sowie Ziele zur Verbesserung der Wirksamkeit von Führungsverhalten).

Zur Beschreibung und Messung der angestrebten Wirkungen wurden Kennzahlen entwickelt und Zielwerte für mehrere Jahre definiert. Diese befähigen die einzelnen Dienststellen sowie die politischen Entscheidungsträger, Wirkungen zu beurteilen, Ziele zu überprüfen und ggf. neu auszurichten. Parallel dazu wurde ein IT-System für die Dienststellenleitungen entwickelt, das Personal- und Finanzzahlen sowie Managementziele operativ handhabbar macht (MIS: Management-Informationen-System).

Beim Thema Ziele und deren Bedeutung für die Praxis kam auch der Gemeinderat mit ins Spiel. Denn CHANGE<sup>2</sup> bedeutet nicht nur ein grundlegendes Umdenken innerhalb der Verwaltung in Richtung Ziele und messbare Ergebnisse. Auch der Gemeinderat muss sich damit auseinandersetzen: Messbare Ergebnisse sollen immer stärker die Entscheidungsgrundlage dafür bilden, wie Ressourcen künftig verteilt werden, um bestimmte, an den strategischen Zielen ausgerichtete Wirkungen zu erreichen. Daher wurde das Zielsystem über einen Zeitraum von rund 15 Monaten in mehreren Runden mit dem Gemeinderat rückgekoppelt.

## LERNPUNKTE

- Die Mitarbeiterveranstaltungen trugen wesentlich zu Verständnis und Konkretisierung der strategischen Ausrichtung der Stadt bei und wurden generell gut angenommen.
- Eine einmalige Veranstaltungsreihe ersetzt nicht die kontinuierliche Auseinandersetzung mit der zentralen Frage „Was bedeutet CHANGE<sup>2</sup> konkret für mich und meinen Arbeitsplatz?“ in den einzelnen Dienststellen.
- Die Verschränkung von Managementzielen der Dienststellen und gemeinderätlichen Beratungen erforderte einen langen zeitlichen Vorlauf.
- Um eine wirkungsorientierte Steuerung in die Fläche zu bringen, braucht es zwingend ein Tool wie das Management-Informationen-System (MIS), das handhabbare Daten zur Verfügung stellt.



## 1.2. DER MASTERPLAN

### 1.2.1. STRUKTUR, GLIEDERUNG UND ZEITSCHIENE

Der Masterplan als wesentliches strukturgebendes Element im Gesamtprozess der Verwaltungsmodernisierung ermöglicht, die Vielzahl an Ideen und Vorschlägen zu sichten, zu priorisieren, zu planen und zu koordinieren. Er besteht aus 36 Projekten, die sich teilweise in mehrere Unterprojekte untergliedern. Sie sind in drei Kategorien aufgeteilt:

- **Strategische Vorhaben**  
befassen sich hauptsächlich mit der Entwicklung und Umsetzung von Strategien auf allen Ebenen.
- **Parallelvorhaben**  
beziehen sich auf ausgewählte Themenstellungen, die nicht unmittelbar organisations- oder prozessbezogen sind.
- **Organisationsvorhaben**  
befassen sich insbesondere mit der Ablauf- und Aufbauorganisation.

Inhaltlich-thematisch wiederum lassen sich die Projekte sechs Handlungs- und Gestaltungsfeldern zuordnen:

1. Strategische Steuerung
2. Programmatische Schwerpunkte
3. Stärken der Teilhabe
4. Zukunftsfähige Personalentwicklung
5. Städtische Beteiligungen
6. Optimierung der Organisation

Der Masterplan beinhaltet außerdem einen regelmäßig fortgeschriebenen Zeitplan sowie Grundsätze der Projektarbeit.

Vorhaben	2008	2009	2010	2011				2012				2013				Umsetzungsmodus gem. GR-Vorl.	
	komplett	komplett	komplett	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	Projektgruppe	Linienprojekt
<b>Laufende Projekte</b>																	
Nr. 1 f) Aufbau Management Information System																x	
Nr. 5 Kulturhauptstadt 2020																	2020
Nr. 9 Stärkung der bürgerschaftl. Beteiligung und des bürgersch. Engagements																x	
Nr. 10 Personalentwicklung und -beschaffung																	11 / 17
Nr. 12 Verfalls-Management																x	
Nr. 13 Qualitätsmanagement																x	
Nr. 26 Förderungsmanagement																x	
Nr. 28 Betreibermodell 68/Synergien mit 75																x	
Nr. 29 Bürgerdienste: Produkte, Struktur, Optimierung des Serviceangebotes																x	
Nr. 34 Allg. Dienst-u. Geschäftsweisung (AGA)																	11
<b>Projekte in der Implementierung</b>																	
Nr. 1 a) d) e) Konzept Strategische Steuerung																	Strat. St.
Nr. 1 c) strat. Beteiligungsmanagement																x	
Nr. 2 Leitbild Stadtverwaltung																	FVA / 17
Nr. 3 Leitbild Stadt Mannheim																	2020 / Konvers.
Nr. 8 Stadtteilorientierung der Verwaltung																x	
Nr. 16 Weiterentwicklung Vergabewesen																x	
Nr. 17 NIKHR																x	
Nr. 19 Immobilienmanagement																x	
Nr. 24 Zukunftsfähige Informationstechnologie																x	
Nr. 31 Strat. Anforderungsprofil für Führungskräfte																	17
Nr. 32 Führung und Kommunikation																	17
Nr. 33 Talentstrategie/Stadtmakingstrategie																x	
Nr. 35 Betriebliches Gesundheitsmanagement																x	
<b>Abgeschlossene Projekte</b>																	
Nr. 1 b) Gesamtstrategie Stadtverwaltung																x	
Nr. 4 Neue wirtschaftspolitische Strategie																x	
Nr. 6 Reform Gemeinderatsarbeit																x	
Nr. 7 Reform Bezirkebeiratsarbeit Teil I																x	
Nr. 11 Integrationskonzept																x	
Nr. 14 EU-Dienstleistungsrichtlinie																x	
Nr. 18 Aufbau Beteiligungscontrolling																x	
Nr. 19 b) Baukompetenzzentrum																x	
Nr. 20 Öffentlichkeitsarbeit																x	
Nr. 21 Neugestaltung Org. Kinder, Jugend, Schule																x	
Nr. 22 Schnittstellenoptimierung im Sozialbereich																x	
Nr. 23 Wohnen/Stadtterneuerung																x	
Nr. 25 Rechnungenstellen																x	
Nr. 30 Personal-Organisation																	11
Nr. 36 Internationalisierung																x	
<b>Abgemeldete Projekte *</b>																	
Nr. 15 Zusammenarbeit in der Metropolregion																	
Nr. 27 Neuorganisation der Finanzverwaltung																	



\* Gültig für die Laufzeit des Masterplans bis 2013  
Beschluss im LA 10. Oktober 2012

| Beispiel für einen Zeitplan |

Erarbeitet wurde der Masterplan im Vorfeld des CHANGE<sup>2</sup>-Prozesses im zweiten Halbjahr 2007. Dafür wurde eigens eine Projektgruppe eingerichtet, noch bevor Anfang 2008 die Fachgruppe Verwaltungsarchitektur 2013 als zentrale Einheit für den Modernisierungs-

prozess installiert wurde (vgl. 1.3.1). Die Gruppe, die den Masterplan in enger Abstimmung mit dem Oberbürgermeister entwickelte, bestand aus Vertretern des Fachbereichs Personal und Organisation sowie eines externen Beratungsunternehmens.

### 1.2.2. DIE PROJEKTE

Die 36 Projekte des Masterplans bilden das Rückgrat des CHANGE<sup>2</sup>-Prozesses. Die Vorgehensweise der Bearbeitung ist bei jedem Projekt gleich: Liegt ein neues Projekt an, wird geprüft, welches Know-how im Zusammenhang mit der Aufgabenstellung in der Fachgruppe Verwaltungsarchitektur 2013, der internen Unternehmensberatung, bereits vorhanden ist. Entsprechend wird ein Projektmanager aus der Fachgruppe mit der Projektbegleitung beauftragt. Je nach Thema werden auch externe Berater hinzugezogen (vgl. Kap. F, 5.).

Für jedes Projekt liegt ein sogenannter Steckbrief vor. Dieser definiert die Zielsetzung und den Nutzen und

gibt den Dezernenten des entsprechenden Fachbereichs an, der die Hauptverantwortung trägt. Mit dem Dezernenten wird zu Beginn ein Initialgespräch geführt über fachliche Aspekte und mögliche aktuelle Anpassungen (der Steckbrief stammt meist aus dem Jahr 2007). Dem schließt sich die gemeinsame Erarbeitung einer Stoffsammlung an: Welche Ziele verfolgt das Projekt, wie kann man diese konkreter beschreiben? Welche Themen müssen bearbeitet werden, um zu den Zielen zu gelangen? Wer trägt welche Verantwortung und wie hoch sind die Projektkosten?

<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;">  <div style="text-align: right;"> <b>STADT MANNHEIM</b><sup>2</sup>          DER OBERBÜRGERMEISTER          Verwaltungsarchitektur 2013       </div> </div>	
<b>Steckbrief aus Masterplan:</b>	
<b>Steckbrief Nr. 6</b>	<b>Reform Gemeinderatsarbeit</b> <b>(aktualisiert und in Lenkungsgruppe am 14.5. 08 besprochen)</b>
<b>Auftrag</b> <b>Projektstruktur: ja <input type="checkbox"/> nein <input checked="" type="checkbox"/></b>	Implementierung neuer Kommunikations- und Entscheidungsmechanismen im Bereich des Gemeinderats
<b>Beginn und –abschluss*</b>	2. Quartal 2008 – 4. Quartal 2008
<b>Zielsetzung/Nutzen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Förderung der strategischen Arbeit in Ausschüssen</li> <li>■ Optimierte Einbindung des Gemeinderats in strategische Entscheidungen</li> <li>■ Effizientere Zeit- und Ressourcenplanung unter Beachtung der strategischen Bedeutung von Themenstellungen</li> <li>■ Entwicklung neuer Formen und Mechanismen für eine effizientere GR-Arbeit</li> <li>■ Effizienz der Etatberatungen erhöhen</li> <li>■ Professionalisierung der Arbeit der Gemeinderäte/Unterstützung der Gemeinderäte</li> <li>■ Rollenklärung Gemeinderat und Verwaltung</li> <li>■ Reflexion der bürgerschaftlichen Beteiligungsprozesse im Kontext der politischen Legitimation des Gemeinderates</li> </ul>
<b>Wechselwirkungen mit anderen Vorhaben</b>	Vorhaben 1 b) Gesamtstrategie Vorhaben 1c) Aufbau Strategisches Beteiligungsmanagement Vorhaben 7 Bezirksbeiratsarbeit Vorhaben 18 Aufbau Beteiligungscontrolling,
<b>Federführung</b>	OB Dr. Kurz

| Steckbrief des Projekts „Reform der Gemeinderatsarbeit“ |

Nach dem Initialgespräch formuliert die Fachgruppe einen Vorschlag für eine Projektvereinbarung. Diese ist gleichermaßen eine Art Vertrag zwischen allen Beteiligten und eine Handlungsanweisung. Deshalb enthält sie alle Details: Ziele, Inhalte, Methoden, Zeiträume, Verantwortliche und Finanzen.

Jetzt wird die Projektleitung gesucht. Im Idealfall ist das jemand aus dem betroffenen Fachbereich. Damit startet das Projekt. Der Gesamtpersonalrat (GPR) sowie die Gesamtschwerbehindertenvertretung sind nicht nur bei allen Projekten mit eingebunden, es gibt darüber hinaus eine Dienstvereinbarung zwischen dem Ober-

bürgermeister und dem GPR über die Modernisierung der Stadtverwaltung.

Ist die Konzeptionsphase abgeschlossen, werden die Ergebnisse in einem Abschlussbericht festgehalten. Dann folgt die Implementierungsphase, in der die Ergebnisse schrittweise umgesetzt werden. Der Abschlussbericht enthält dazu einen verbindlichen Implementierungsplan und nennt auch die Verantwortlichen für einzelne Umsetzungspunkte. Die Implementierungsphase ist noch wichtiger als die Konzeptionsphase, denn der Erfolg eines Projekts entscheidet sich in der Umsetzung. Je nach Projekt und dessen Bedeutung schließt sich



nach einer gewissen Zeit (ein bis zwei Jahre) eine Qualitätssicherungsphase an, um zu überprüfen, ob der gewünschte Projekterfolg eingetreten ist oder an bestimmten Stellen nachgesteuert werden muss. Es geht

dabei nicht darum, ein Projekt komplett neu aufzurollen, sondern um eine Schnellanalyse des Umsetzungsstands (Informationen zu den Einzelprojekten vgl. Kapitel G).

## LERNPUNKTE

- **Umfang:** Es ist einerseits notwendig, dass ein Masterplan umfassend konzipiert wird, um dadurch zu signalisieren, dass das Programm die gesamte Verwaltung betrifft, nicht nur einzelne Bereiche. Andererseits hat die Erfahrung in Mannheim gezeigt, dass ein aus 36 Einzelprojekten bestehender Masterplan zu umfangreich für einen Modernisierungsprozess wie CHANGE<sup>2</sup> war, um allen Projekten gleichermaßen gerecht werden zu können. Der optimale Umfang lässt sich allerdings in der Planungsphase nur schwer vorhersagen.
- **Detaillierung:** Kurzsteckbriefe vom Umfang einer Power-Point-Folie werden der Komplexität der Einzelprojekte nicht ausreichend gerecht, da sie nur eine ungenügende Auftragsklarheit schaffen. Der Steckbrief sollte hinreichend kurz sein, um die Projekte zu öffnen und einen Überblick über Auftrag und Kompetenzen zu erhalten. Gleichzeitig muss er ausreichend detailliert sein, um den Rahmen für die Projektstruktur abzustecken und den Blick auf die Gesamtstrategie zu ermöglichen. Man muss sich allerdings auch darüber im Klaren sein, dass ein höherer Detailgrad zwar zu mehr Auftragsklarheit führt, andererseits aber auch dazu zwingt, mögliche Konflikte bereits im Vorfeld aufzuzeigen.
- **Kontrolle:** Vor allem in der Implementierungsphase ist ein Mehr an Kontrolle seitens des Projektmanagements über die Linienorganisation gefordert, da im Voraus zwar häufig detailliert geplant wird, aber die Projekte nicht mit der notwendigen Konsequenz umgesetzt werden.
- **Qualitätssicherung:** Sie hat sich im Laufe des Prozesses als wichtige Phase im Programm-Management erwiesen, die – ähnlich wie die Implementierungsphase – ein Mehr an Ressourcen benötigt als zu Beginn der Planungen vorgesehen.
- **Qualifikation:** Die Kompetenz bzw. Qualifikation der Projektleitung ist erfolgskritisch für ein Projekt, jedoch kann sie bei Mitarbeitern in der Verwaltung nicht automatisch vorausgesetzt werden.

## 1.3. NEUE ORGANISATIONSEINHEITEN UND -STRUKTUREN

### 1.3.1. FÜR CHANGE<sup>2</sup>

Für ein derart umfassendes Modernisierungsprogramm wie CHANGE<sup>2</sup> müssen dezidiert personelle und finanzielle Ressourcen zur Verfügung gestellt werden. In Mannheim wurde deshalb mit der Fachgruppe Verwaltungsarchitektur 2013 (FVA) eine zeitlich befristete interne Unternehmensberatung installiert (vgl. Kap. F, 3.). Mit ihren internen und externen Spezialisten auf dem Gebiet der Verwaltungsstrukturierung war sowohl große Expertise im Bereich bestehender Prozesse als auch „ein Blick von außen“ auf den bestehenden Apparat vorhanden. In der Verantwortung der FVA lagen die methodische Standardisierung und Qualitätssicherung der Projekte und ihre Begleitung, die Beratungsakquisition sowie die zentrale Mitarbeiterkommunikation.

Als temporär angelegte Organisationseinheit wurde die FVA mit Ablauf des Jahres 2013 wieder aufgelöst – also

mit Abschluss des ersten großen Spannungsbogens des Veränderungsprozesses und mit Beendigung der Arbeit an den Masterplan-Projekten (vgl. Kap. H).

Während der Laufzeit eines Masterplan-Projekts war i.d.R. jeweils (mindestens) ein Projektmanager der FVA ständiger Ansprechpartner für die meist aus dem fachlich involvierten Bereich stammende Projektleitung. Der Projektmanager begleitete ein Masterplan-Projekt, unterstützte methodisch und sicherte die Konsistenz zu anderen Projekten. Dadurch wurde wiederum die Konsistenz des Gesamtprogramms gesichert, die im Hinblick auf die Relevanz der Einzelprojekte für den Gesamtprozess äußerst wichtig ist: Hier galt es, Wechselwirkungen zwischen den einzelnen Projekten zu nutzen, um Reibungsverluste und Konflikte zu vermeiden.

Als zentrale Stelle trug die FVA auch dazu bei, den Kulturwandel unter dem Motto „gemeinsam mehr bewirken“ voranzubringen. So wurden hier beispielsweise die Dialogrunden mit dem Oberbürgermeister konzipiert und koordiniert.

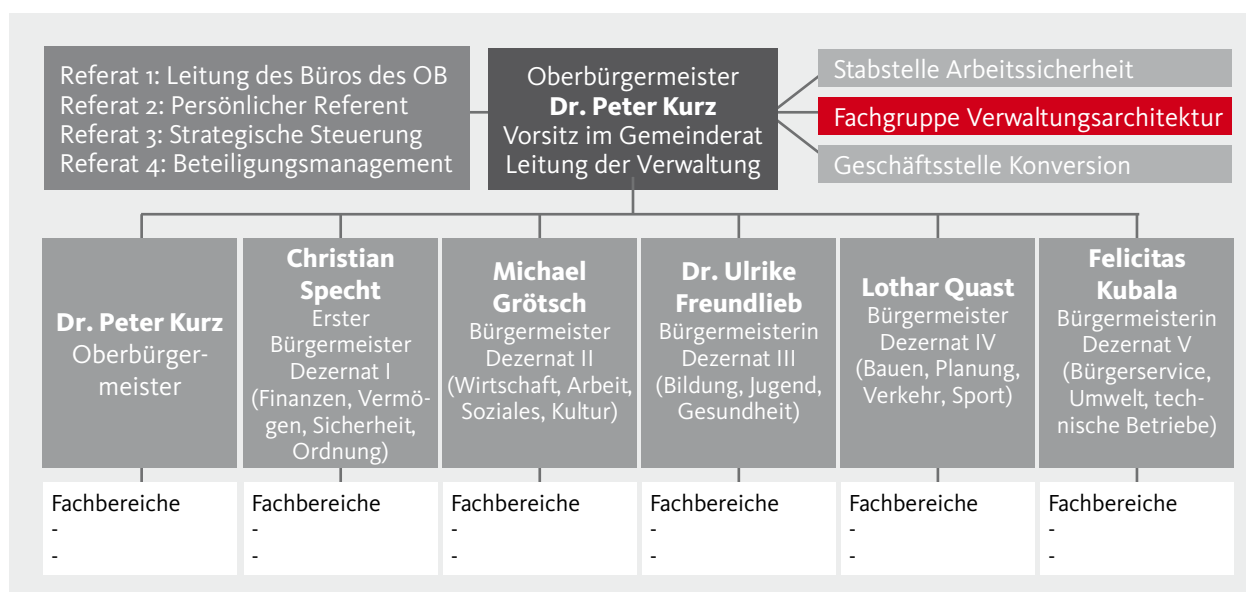
Ferner fielen auch die regelmäßigen Messungen zu den Fortschritten des CHANGE<sup>2</sup>-Prozesses in den Aufgabenbereich der FVA. Dazu zählen die Klima-Checks zu den Leitlinien für Führung, Kommunikation und Zusammenarbeit oder die großen Mitarbeiterbefragungen zum Veränderungsprozess (vgl. 2.4. bzw. 2.6.).

Die zentrale und unabhängige Stellung der Steuerungseinheit in der Organisationsstruktur der Stadtverwaltung kann damit als institutionelle Voraussetzung für die Umsetzung der Modernisierung gelten, da es hierdurch sowohl aus Ressourcensicht als auch aus politökonomischer Sicht möglich wurde, im Dialog Prozesse auch mit Konfliktpotenzial anzustoßen und durchzustehen.

Im Laufe des Modernisierungsprozesses wurde die Kerngruppe der FVA immer wieder personell von internen wie externen Kräften unterstützt. Dadurch eröffnete sich für ganz unterschiedliche Zielgruppen die Möglichkeit, den Veränderungsprozess hautnah zu erleben und mitzugestalten. Neben klassischen Modellen der Zusammenarbeit wie beispielsweise mit städtischen Azubis wurden dabei auch neue Formen der Zusammenarbeit entwickelt. So gab es für Mitarbeiter aus anderen Bereichen der Stadtverwaltung ein Hospitationsprogramm für bis zu drei Monate in der FVA. Dadurch wurde deren Verständnis für den CHANGE<sup>2</sup>-Prozess intensiviert und sie fungierten nach ihrer Rückkehr an ihren regulären Arbeitsplatz als „Botschafter“ des Prozesses. Für Studenten und junge Akademiker gab es die Möglichkeit, Praktika als so genannte Summer Fellows zu absolvieren oder – längerfristig – als wissenschaftliche Hospitanten tätig zu sein.



| Die Fachgruppe Verwaltungsarchitektur im Herbst 2012, v.l.n.r.: Anja Vögtel, Andrea Anslinger, Lydia Kyas, Dr. Martina Fuchs, Ulrich Hörning, Jörn Fischer-Valldorf, Monika Goerner |



| Ansiedlung der FVA 2013 in der städtischen Organisationsstruktur (April 2013) |


**Hospitant Michael Strobel, Fachbereich Arbeit und Soziales:**

„Diese Erfahrung hat mich persönlich sehr viel weitergebracht. Besonders beeindruckt hat mich, dass ich nicht nur bei regulären CHANGE<sup>2</sup>-Projekten eingesetzt wurde, sondern vor allem auch in einem so hochsensiblen Bereich wie den Vorbereitungen zur Einführung des neuen Dezernats mitarbeiten konnte.“


**Summer Fellow Nima Salmani Fartash:**

„Ich habe das Gefühl, etwas Sinnvolles erarbeitet zu haben, das auch noch nach meiner Zeit bei der Stadt Mannheim gebraucht und umgesetzt wird.“


**Hospitantin Susanne Fischeder, Fachbereich Kinder, Jugend und Familie:**

„In erster Linie verbinde ich Worte wie Transparenz, Offenheit und Kreativität mit der Fachgruppe Verwaltungsarchitektur. Es war spannend und aufschlussreich, Einblick in andere Zusammenhänge zu erhalten, in einem fremden Arbeitsfeld mitzuarbeiten und CHANGE<sup>2</sup> zu erleben.“

**Exkurs I: Dezernatsstruktur**

Als erster Schritt der Verwaltungsmodernisierung wurde im Herbst 2007 die Struktur der Dezernate verändert. Bei der Entscheidung, die Anzahl der Dezernate von fünf auf vier zu reduzieren, spielten zwar auch Einsparpotenziale eine Rolle. Ausschlaggebender war jedoch die inhaltliche Motivation, nämlich die Gestaltung von Dezernaten, die in sich konsistent strukturiert sind und ohne Reibungsverluste miteinander wirken. Aus diesem Grund orientierte sich die Ausgestaltung der neuen Dezernate an strategischen Handlungsfeldern mit aufeinander abgestimmten und klar abgrenzbaren Aufgabengebieten. So wurden im Dezernat III Aufgabenbereiche gebündelt, welche zentrale Zukunftspotenziale der Stadt Mannheim prägen: Jugend und Bildung, Sport und Freizeit, Gesundheit und Familie. Alle Bereiche sind Standortfaktoren von hoher Bedeutung für die Entwicklung und Nutzbarmachung der zukünftigen Potenziale der Stadt und der Region.

Ähnliches gilt für Dezernat II: Hier wurden die Bereiche Wirtschaft, Kultur sowie Soziales und Wohnen zusammengeführt, damit sich diese Integrationsfaktoren gegenseitig verstärken und vorhandene Potenziale genutzt oder geschaffen werden können.

Im Wesentlichen politisch motiviert war dagegen der Beschluss des Gemeinderats 2012 zur Wiedereinführung eines fünften Dezernats. Das Hauptargument

(basierend auf der Gemeindeordnung des Landes Baden-Württembergs): Dadurch werden die Mehrheitsverhältnisse im Gemeinderat, die sich durch die Kommunalwahl 2009 verschoben haben, auf der Dezentenbank besser abgebildet. Der inhaltliche Kern der Umstrukturierung von 2007 (inhaltlicher Zuschnitt der Dezernate II und III) blieb von der Rückkehr zu einer 5-Dezernate-Struktur jedoch unberührt. Das Dezernat V ist zuständig für Bürgerdienste, Migration und Einbürgerung, Umwelt, Grünflächen, Stadtreinigung und Nahverkehrsplanung. Die Einrichtung des neuen Dezernats erfolgte ohne die Schaffung von neuen Stellen, außer im unmittelbaren Bereich der neuen Bürgermeisterin.

**Exkurs II: Konversion**

Mannheim hat 510 Hektar an bisher durch die US-amerikanischen Streitkräfte militärisch genutzten Flächen, die bis spätestens 2015 geräumt werden sollen. Die freiwerdenden Flächen eröffnen der Stadt neue Perspektiven, werfen aber auch viele Fragen auf. Welche Flächen würden sich beispielsweise für Eigenheime und/oder innovative Gemeinschaftswohnformen eignen? Welche als Arbeits- und Wohnflächen für Kreativwirtschaftler? Wo findet Produktion ihren Ort? Welche Rolle spielt der Naturschutz?

Das wichtige Thema Konversion wird nicht als Masterplan-Projekt bearbeitet, jedoch weist dieser Prozess viele Kriterien auf, die auch grundlegend für

den CHANGE<sup>2</sup>-Prozess sind. So richtet sich etwa die Vorgehensweise nach den Strukturen und Methoden der CHANGE<sup>2</sup>-Projektarbeit. Bürgerbeteiligung wird im Rahmen der Konversion großgeschrieben, von daher ist dieser Bereich auch ein Paradebeispiel für das strategische Ziel „Engagement unterstützen“: Die nachhaltige Konversion dieser Flächen stellt für die Stadt Mannheim eine große Herausforderung dar. Dieser Herausforderung möchte sich die Stadt Mannheim gemeinsam mit ihren Bürgerinnen und Bürgern stellen. (Mehr Informationen unter [www.mannheim.de/stadt-gestalten/beauftragter-des-oberbuergemeisters-konversion](http://www.mannheim.de/stadt-gestalten/beauftragter-des-oberbuergemeisters-konversion).)

### 1.3.2. DURCH CHANGE<sup>2</sup>

Als Ergebnis strategischer Überlegungen bzw. als Ergebnis von CHANGE<sup>2</sup>-Projekten kam es zur Neuausrichtung von Organisationseinheiten, um dadurch einen verbesserten organisatorischen Rahmen zur Bearbeitung wichtiger Inhalte zu schaffen. So ist etwa der neue Fachbereich Rat, Beteiligung und Wahlen (FB 15) eine Konsequenz aus dem Masterplan-Projekt „Bürgerstadt“. Hier liegt der Gedanke zugrunde, dass das Zusammenwirken von formalen und demokratischen Beteiligungsprozessen unverzichtbar für den Zusammenhalt einer Stadtgesellschaft ist. Die Partnerschaft von Bürgern, Politik und Verwaltung wird als so wichtig angesehen, dass sie sich sogar in einem strategischen Ziel niederschlägt (Nr. 7: „Mannheims Einwohnerinnen und Einwohner sind überdurchschnittlich bürgerschaftlich engagiert und werden von der Stadt in besonderem Maße unterstützt.“).

Im neuen Fachbereich Internationales, Migration und Protokoll (FB 19) wurden unter anderem die Bereiche Europäische Angelegenheiten und die Stabsstelle des Beauftragten für Integration und Migration zusammengefasst, um die bisherigen Aktivitäten besser zu strukturieren. Grundlage ist u.a. das Masterplan-Projekt 36 „Internationalisierung der Stadt Mannheim“.

Dem neuen Fachbereich Immobilienmanagement (FB 25) liegt eines der wichtigsten Umbauprojekte des CHANGE<sup>2</sup>-Prozesses zugrunde. Hier sind die ehemaligen Fachbereiche Hochbau und Liegenschaften verschmolzen. Motivation war die einheitliche Betrachtung einer Immobilie: Jetzt sind kaufmännische, technische und juristische Sicht in einer Dienststelle vereint. Mit einigen Ausnahmen ist der Fachbereich 25 für alle stadt eigenen und angemieteten Immobilien zuständig. Damit hat er eine gravierende Wirkung auf die Stadtverwaltung selbst.

Zeitgleich mit dem Immobilienmanagement ist das Baukompetenzzentrum eingerichtet worden. Dieses Zentrum ist verantwortlich für alle Neubauten und General-sanierungen der Stadt Mannheim und soll die Baukultur in Mannheim gezielt fördern. Es berät und unterstützt alle städtischen Dienststellen, wenn sie als Bauherr auftreten, und sichert einen professionellen Projektablauf. Da das Kompetenzzentrum unter anderem für gestalterische Qualität sorgt und so „Bausünden“ vermieden werden, hat es eine sehr große Außenwirkung. Außerdem entwickelt es verbindliche Standards, die sowohl die Energiebilanz als auch Barrierefreiheit und Nachhaltigkeit bei allen Gebäuden sicherstellen sollen.

Den Fachbereich Wirtschafts- und Strukturförderung (FB 8o) gab es auch schon vor CHANGE<sup>2</sup>. Aber durch das Masterplan-Projekt „Neue Wirtschaftspolitische Strategie“ sind ihm neue Aufgaben zugewachsen, und die Struktur des Fachbereichs wurde komplett neu aufgestellt. Dort gibt es jetzt keine Abteilungen mehr, sondern die meisten Mitarbeiter unterstehen direkt der Fachbereichsleitung. Diese flache Hierarchie mit ihren kurzen Wegen soll dazu beitragen, die Betreuung von Unternehmen schneller und effektiver zu gestalten. Neben der Intensivierung der Bestandspflege sind vor allem sogenannte Zukunftsfelder hinzugekommen, insbesondere die Medizintechnologie und die Kreativwirtschaft, durch die die Entwicklung Mannheims vorangetrieben werden soll (strategisches Ziel Nr. 3: „Mannheim gewinnt überdurchschnittlich Unternehmen und GründerInnen“).

Zwei neue Organisationseinheiten sollen dazu beitragen, die neuen Strukturen in der Verwaltung zu etablieren:

- Das Referat Strategische Steuerung im OB-Bereich unterstützt die Dezernate dabei, ihr Handeln wirkungsorientiert und abgestimmt auf die sieben strategischen Ziele einzusetzen (vgl. Kap. F, 4.).
- Sowohl personell als auch inhaltlich ist das Kompetenzzentrum Managemententwicklung eine natürliche Weiterentwicklung des CHANGE<sup>2</sup>-Prozesses. Die Einrichtung einer eigenen Einheit, die sich mit der Gewinnung und Entwicklung von Talenten und Führungskräften beschäftigt, war ein wichtiges Signal (vgl. 2.3. und Kap. F, 1.).

## 2. DIE KULTUR DES PROZESSES

### 2.1. DAS MOTTO „GEMEINSAM MEHR BEWIRKEN“

Wer anders handeln will, muss zuerst anders denken: Der Kulturwandel, die Änderung in der Denkweise, ist die zweite wichtige Säule des Modernisierungsprozesses (Stichwort „Software“). Die angestrebte Grundhaltung in der Verwaltung verdichtet sich, gewissermaßen als Quintessenz von CHANGE<sup>2</sup>, in dem Motto „gemeinsam mehr bewirken“. Die Entwicklung dieses Mottos trug wesentlich dazu bei, den in weiten Teilen doch sehr abstrakten Prozess für die Mitarbeiter „griffiger“ zu machen:

**Gemeinsam:** Nur wenn alle Teile der Stadtverwaltung zusammenarbeiten, können wir die Aufgaben bewältigen. Spartendenken können wir uns nicht leisten.

**Mehr:** Wir sind in vielem gut, können aber noch besser werden.

**Bewirken:** Wirkung unseres Handelns als zentrale Frage. Das heißt Beschreibung von Zielen, Vereinbarung und auch das Vermeiden von Aktivitäten, die zwar gut gemeint, aber nicht gut gemacht sind.

### 2.2. DIE LEITLINIEN FÜR FÜHRUNG, KOMMUNIKATION UND ZUSAMMENARBEIT

Die Leitlinien für Führung, Kommunikation und Zusammenarbeit sind der grundlegende Verhaltenskodex für die gesamte Stadtverwaltung. Mit ihrer Verabschiedung wurde der Grundstein für eine neue Unternehmenskultur gelegt. Hier ist auch das Verständnis des Modernitätsbegriffs für die Stadtverwaltung definiert, nämlich:

- Arbeit nach Zielen
- Systematische Entwicklung von Organisation und Personal
- Bereitschaft zur Veränderung

Entstanden sind die Leitlinien im Sommer 2010 im Rahmen einer zweitägigen Führungsklausur. Teilnehmer: Oberbürgermeister Dr. Peter Kurz, die Dezernenten, alle Fachbereichs- und Amtsleitungen sowie die Leitungen der Eigenbetriebe. Diese Leitlinien gelten für alle Führungskräfte sowie die gesamte Mitarbeiterschaft. Sie sind zum einen als Selbstverpflichtung für die Führungskräfte zu verstehen, zum anderen beinhalten sie Erwartungen der Führung an die Mitarbeiter – und vice versa.



| Die Leitlinien für Führung, Kommunikation und Zusammenarbeit als Taschenkarte |

Die zehn Leitlinien gliedern sich in vier Schwerpunkte:

- Auftrag, Selbstverständnis und Rahmen (sozusagen die Präambel)
- Zukunftsbild: Wir wollen eine der modernsten Stadtverwaltungen Deutschlands sein
- Unser Verständnis von Führung
- Kommunikation und Zusammenarbeit

Um die Leitlinien in der ersten Zeit nach ihrer Verabschiedung in der Mitarbeiterschaft bekannt zu machen, gab es diverse Aktionen. So wurden zum Beispiel an alle Beschäftigten sogenannte Taschenkarten verteilt, damit sie die Leitlinien immer griffbereit im Schreibtisch oder Spind zur Verfügung haben. Diese Aktion wurde im Laufe der Zeit mehrfach wiederholt. Im Intranet gab es eine Cartoon-Serie, die die Leitlinien visualisierte und erläuterte. Diese Serie bot regelmäßig Anlass für Diskussionen und Feedback seitens der Mitarbeiterschaft.



„WIR HABEN KLAR DEFINIERTE ZIELE“

| Leitlinien-Cartoon „Ziele“ |



## Leitlinien-Cartoon-Aktion ist zu Ende, Auseinandersetzung mit Leitlinien geht weiter



| Gabriele Wroblewski |

Sich Gedanken über die Leitlinien für Führung, Kommunikation und Zusammenarbeit machen und sich darüber mit Kollegen austauschen, dazu sollte die Cartoon-Aktion anregen. Sie lief über zehn Wochen im Intranet, wo jeden Montag ein neuer Beitrag erschien. Dieser visualisierte auf humoristisch-hintergründige Art jeweils einen Leitsatz. Mit einem Cartoon über den Gemeinderat als Auftraggeber der Verwaltung ging die Aktion zu Ende.

Das findet Gabriele Wroblewski, Hausmeister-Ehefrau an der Max-Hachenburg-Schule, schon ein bisschen schade. Sie hat regen Gebrauch gemacht von der Möglichkeit, per Mail einen Kommentar zu den Beiträgen abzugeben. Immer gleich montags, wenn sie zur Arbeit kam, schaute sie im Netz nach der neuesten Zeichnung plus dem dazugehörigen Text. „Die Beiträge sind richtig gut gemacht, lustig, aber natürlich mit ernstem Hintergrund“, meint sie.

Aus ihrer früheren Tätigkeit in einer Hort-Küche hat Wroblewski noch viel Kontakt zu Erzieherinnen. „Weil diese Kolleginnen oft keinen Zugang zum Intranet haben, habe ich einige Cartoons und Texte für sie ausgedruckt, dann ging's ans Diskutieren.“ Und natürlich sprach man auch über die Kommentare, die Wroblewski zu den verschiedenen Leitlinien-Themen eingesendet hat. „Die Kolleginnen fanden es ziemlich cool, dass ich mich das getraut habe“, schmunzelt die resolute Hausmeisterin. „Aber die Aufforderung dazu stand ja unter jedem Beitrag!“

Etliche weitere Mitarbeiter schickten ihre – meist positiven – Kommentare zu den Cartoons, formulierten aber auch Kritisches zum Umgang mit den Leitlinien in der Realität.

Entscheidend ist, dass die Leitlinien als wichtiges Führungsinstrument auch in der Praxis gelebt werden. Daher wird mit dem sogenannten Klima-Check regelmäßig gemessen, inwieweit die Leitlinien im Arbeitsalltag eine Rolle spielen. (vgl. 2.6.2.)

### LERNPUNKTE

- Das gemeinsame Entwickeln der Leitlinien durch die gesamte Führungsspitze trug zu einem besseren Kennenlernen untereinander sowie zu mehr Verständnis füreinander bei.
- Die unbürokratische Erstellung und Verabschiedung im Rahmen einer zweitägigen Klausur führte zu positiven Reaktionen bei den Mitarbeitern („Endlich schreibt mal einer so was auf!“).
- Viele in den Leitlinien fixierte Punkte klingen selbstverständlich – sind es aber in der Praxis oftmals nicht.
- Es ist sinnvoll, eine schriftliche Norm bzw. Regeln zu haben, an denen sich alle orientieren müssen und die zum Beispiel im Konfliktfall als Argumentationshilfe dienen können.
- Der Anschlag zu Information und Umsetzung kann bzw. muss von zentraler Stelle erfolgen, die konkrete Umsetzung aber muss ganz klar vor Ort erfolgen.

## 2.3. DIE BEDEUTUNG VON FÜHRUNG

Führungskräften kommt in Veränderungsprozessen eine wichtige Bedeutung zu. Sie müssen vermitteln, andere überzeugen und begeistern, aber auch Kontroversen eingehen und Fragen zur Klärung führen. Im Rahmen von CHANGE<sup>2</sup> wurde als besonders wichtiger Ansatzpunkt die Kompetenz der Führungskräfte in

der Verwaltung identifiziert. Sie sind alle fachlich sehr qualifiziert und hochkompetent in ihren jeweiligen Bereichen. Doch durch den Modernisierungsprozess stehen nun auch ganz andere Kompetenzen im Vordergrund, die zuvor eher weniger benötigt wurden, weshalb auch wenig Chancen vorhanden waren, diese zu entwi-

ckeln: Es gibt jetzt eine Strategie, die ein neues Denken verlangt, die Beschäftigten arbeiten in Organisationsformen und mit Methoden, die es vorher so nicht gab bzw. die so nicht eingesetzt wurden. Für einen echten Paradigmenwechsel benötigt man also Führungskräfte mit Methodenkompetenz und Wissen über das Verwaltungsmanagement. Die Stadt Mannheim als Arbeitgeberin muss den Mitarbeitern die Unterstützung bieten, die sie für dieses neue Umfeld brauchen. Dabei ist Führung als eine eigenständige Aufgabe anzuerkennen, deren Leistung nachvollziehbar bewertet wird (vgl. Kap. F, 1.).

Es hat sich gezeigt, dass das komplexe Thema Führung nicht über den CHANGE<sup>2</sup>-Masterplan allein abgearbeitet werden konnte. So wurde 2010 ein Kompetenzzentrum

Managemententwicklung eingerichtet, um die Materie organisatorisch neu und umfassend anzugehen. Dessen Aufgaben liegen insbesondere im Finden von Talenten und Führungskräften sowie in der Unterstützung und Qualifizierung aller Mitarbeiter, angefangen beim Management. Wichtige Ergebnisse der Arbeit des Kompetenzzentrums sind beispielsweise die Entwicklung eines strategischen Anforderungsprofils für Führungskräfte („Chef-Test“), der Leitfaden zur Einarbeitung, Integration und Bewertung von neuen Mitarbeitern auf der Führungsebene – beides basierend auf den Leitlinien für Führung, Kommunikation und Zusammenarbeit –, ein strategisch an den Herausforderungen einer modernen Verwaltung ausgerichtetes Fortbildungsprogramm sowie die Entwicklung einer Arbeitgebermarke.

## 2.4. DIALOGFORMATE

Der direkte Dialog mit den Mitarbeitern ist in Veränderungsprozessen essentiell und durch nichts zu ersetzen. Von daher haben insbesondere die im Rahmen von CHANGE<sup>2</sup> eingeführten Dialogrunden eine hohe Bedeutung und zeigen direkte Wirkung auf allen Ebenen (vgl. Kap. F, 6.).

So wurde ein Führungskreis eingerichtet, in dem sich Oberbürgermeister, Dezernenten, Fachbereichs- und Amtsleiter sowie die Spitzen von Gesamtpersonalrat und Gesamtschwerbehindertenvertretung regelmäßig zu Gesprächen treffen. Darüber hinaus gibt es spezielle Veranstaltungen, die an den sogenannten erweiterten Führungskreis adressiert sind, der auch die Abteilungsleiterebene einschließt. Das ist die Gelegenheit für das

Management, Anliegen zu artikulieren und Punkte mitzunehmen, um sie an die Mitarbeiter weiter zu kommunizieren.

Außerdem gibt es Gespräche mit den Personalvertretungen und eine Dialogreihe mit den Mitarbeitern. Speziell die OB-Mitarbeiter-Dialogreihe kommt wegen ihrer durchlässigen, hierarchie- und bereichsübergreifenden Struktur in der Mitarbeiterschaft sehr gut an. Dieses Format wurde zunächst von Gabriele Warminski-Leitheußer während ihrer Zeit in Mannheim als Bürgermeisterin für Bildung, Jugend, Gesundheit und Sport übernommen, dann auch von Erstem Bürgermeister Christian Specht sowie verschiedenen Dienststellenleitungen.



| Oberbürgermeister Dr. Peter Kurz (links) und Erster Bürgermeister Christian Specht (rechts) im Dialog mit Mitarbeitern |

## „SPIELREGELN“ FÜR DEN MITARBEITERDIALOG

- Per Losverfahren werden fachbereichsübergreifend rund 30 Mitarbeiter eingeladen
- OB vermittelt Intention und Zielsetzung des Modernisierungsprozesses CHANGE<sup>2</sup> bzw. erläutert aktuelle Themen und Entwicklungen
- In der anschließenden Dialogrunde können Mitarbeiter Fragen rund um den CHANGE<sup>2</sup>-Prozess stellen sowie Anregungen und Ideen einbringen
- Kein „Wissensquiz“, daher auch keine Vorbereitung notwendig
- Jeder kommt mit den Kenntnissen und Erfahrungen über CHANGE<sup>2</sup> zur Veranstaltung, die er zu diesem Zeitpunkt hat
- Offenes Gespräch in lockerer Atmosphäre plus lange Pause mit kleinem Snack



### Zwischenbilanz zu den OB-Mitarbeiterdialogen im Sommer 2011

## INTERVIEW MIT FRAUKE HESS

Journalistin und Moderatorin der Dialogreihe

Sie ist eine „Externe“ und trotzdem mittendrin bei CHANGE<sup>2</sup>: Frauke Hess, Redakteurin beim Rhein-Neckar-Fernsehen, hat seit der ersten Veranstaltung im Juli 2009 alle neun OB-Mitarbeiterdialoge moderiert. Dazu werden jeweils rund 30 Mitarbeiter per Losverfahren eingeladen, um in lockerer Runde mit dem Oberbürgermeister über den Prozess zu diskutieren.

### Frau Hess, was hat sie gereizt, die Moderation der Mitarbeiterdialoge zu übernehmen?

**Hess:** Es war für mich eine große Herausforderung, weil es ja nicht nur um Moderation ging, sondern auch um die Konzeption dieser Gesprächsrunde. Dafür habe ich mich intensiv mit dem CHANGE<sup>2</sup>-Prozess beschäftigt, von dem ich wirklich begeistert bin. Spannend macht diese Runden, dass die Mitarbeiter aus ganz verschiedenen Ecken der Stadtverwaltung kommen, mit ganz unterschiedlichen Erfahrungen und Blickwinkeln.

### Haben Sie im Laufe der Zeit eine Entwicklung bei den Gesprächen festgestellt?

**Hess:** Aber ja! Am Anfang waren die Mitarbeiter sehr zurückhaltend, so nach dem Motto „mal sehen, was kommt“. Doch von Dialog zu Dialog habe ich gemerkt, dass die Leute besser informiert sind und sehr viel offener an die Sache herangehen. Die Mitarbeiter fangen auch an, abteilungsübergreifend zu arbeiten – da ist einiges aufgebrochen! Doch es gibt auch heute noch eine gewisse Skepsis, insbesondere was das Thema Umsetzung betrifft. Beispiel Leitlinien. Wie sieht das in der Praxis aus? Was, wenn der Chef da nicht mitmacht?

### Wie erleben Sie die Mitarbeiter-Reaktionen?

**Hess:** Der Mitarbeiterdialog ist auch ein großartiges Instrument, um Wertschätzung gegenüber den Mitarbeitern auszudrücken. Nach jeder Runde sprechen mich Leute an, wie toll sie es finden, dass sich der OB ganze drei Stunden Zeit für sie nimmt. Und diese 30 Dialog-Teilnehmer sind wichtige Multiplikatoren, die ihren Kollegen von der Veranstaltung berichten. Das darf man nicht unterschätzen.

### Ihr Tipp für die Zukunft?

**Hess:** Mittlerweile hat auch Bürgermeister Specht die Idee des Mitarbeiterdialogs für sein Dezernat aufgenommen. Ich kann nur jedem Bürgermeister empfehlen, solche Gesprächsrunden einzuführen!

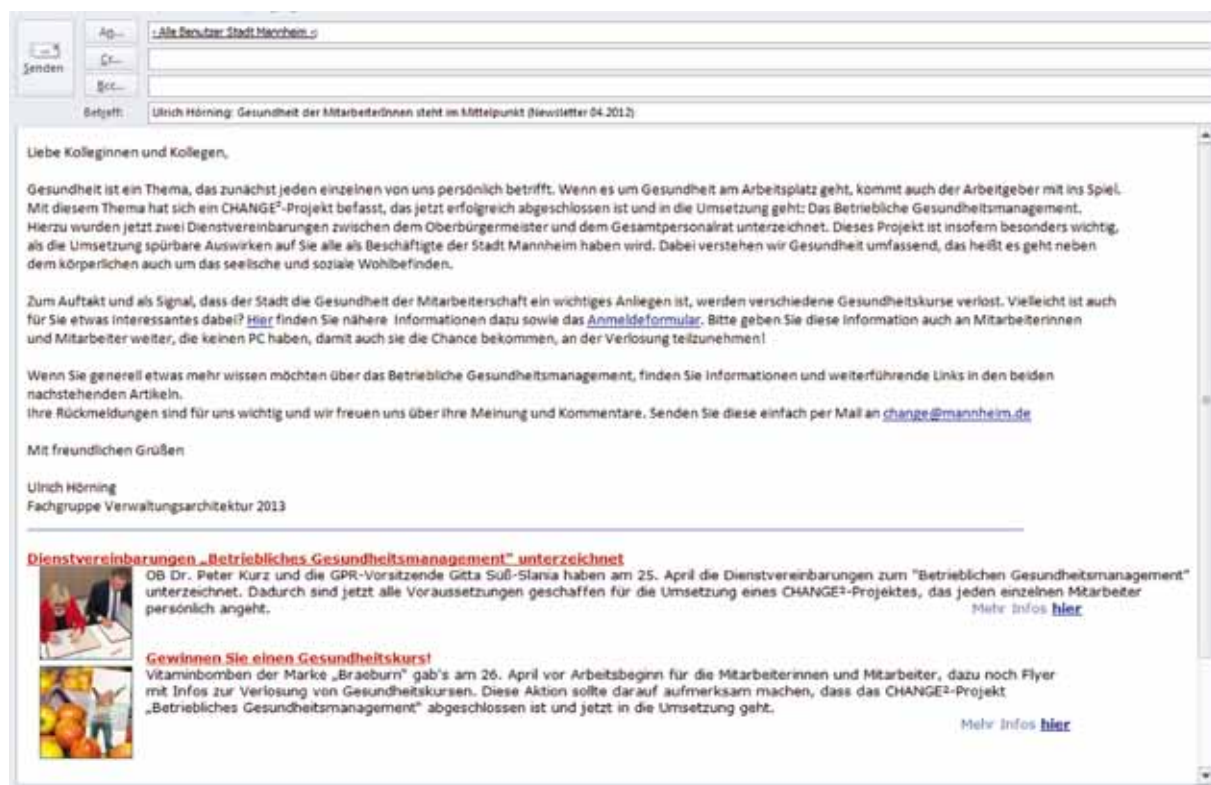


## 2.5. INTERNE KOMMUNIKATION

Die Informationen über den Modernisierungsprozess sind für die meisten Mitarbeiter jederzeit im Intranet zugänglich. Dort lassen sich Entwicklungen, Erfolge und Probleme sowie aktuelle Sachstände abrufen. Darüber hinaus stehen für externe Interessenten unter [www.change2.de](http://www.change2.de) umfangreiche Informationen über das Programm zur Verfügung. Für alle Mitarbeiter – also auch diejenigen, die nicht vernetzt sind – gibt es seit April 2010 das gedruckte Mitarbeitermagazin magma

(ein Ergebnis des Masterplan-Projekts „Öffentlichkeitsarbeit“). In jeder Ausgabe dieses monatlich erscheinenden Magazins wird auch über den CHANGE<sup>2</sup>-Prozess berichtet.

Ergänzend zum Intranet-Auftritt werden die vernetzten Mitarbeiter über aktuelle Ereignisse in Form von Newslettern informiert.



| Newsletter zum Thema Gesundheitsmanagement |

Was allerdings stets zu beachten ist: Das Intranet kann immer nur begrenzte Formen von Inhalten liefern und nie das persönliche Gespräch ersetzen. Vor einem Newsletter kann man sich leicht verschließen, vor einem Gespräch nicht. Auch vor diesem Hintergrund wurde die sogenannte VeränderBAR eingeführt, die zu einem Symbol des CHANGE<sup>2</sup>-Prozesses avancierte: Eine Espresso-Maschine in Ferrari-Rot, die hervorragende „kleine Schwarze“ produziert, dazu eine ebenso rot gelackte mobile Theke. Der Gedanke hinter dieser Spezial-Bar: Bei einem Espresso mit den Mitarbeitern vor Ort in ihren Dienststellen ins Gespräch kommen. Aber auch extern kommt die mobile Espresso-Einheit zum Einsatz, zum Beispiel bei Fachmessen.



| Gespräche mit Mitarbeitern an der VeränderBAR |

## ZIELE DER VERÄNDERBAR

- Bei einem Espresso über CHANGE<sup>2</sup> ins Gespräch kommen
- Den Prozess konkreter und erlebbar machen
- Direkter offener Austausch, insbesondere mit der „Basis“

Zur zusätzlichen weitergehenden Information von bestimmten Zielgruppen (zum Beispiel Leitungen und Mitglieder von Projektgruppen, Personalvertretungen, Politik) und zum besseren Austausch untereinander wurde ein Informationslaufwerk Sharepoint eingerichtet. Gestaffelt nach Benutzungsrechten (festgelegt in einer eigens zu Sharepoint abgeschlossenen Dienstvereinbarung) erlaubt das Info-Laufwerk Zugriff auf Sitzungstermine, Unterlagen zur Projektarbeit, Protokolle, Statusberichte u. ä..

Als Einzelaktion zum Ende des Veränderungsprozesses, die enormen Anklang fand, sei hier noch die große „CHANGE<sup>2</sup>-Abschluss-Danke-Ausblick-Veranstaltung“ erwähnt. Zu diesem gemeinschaftsstiftenden Event, das unter dem Motto „Der Wandel wächst!“ stand, fanden sich im Juni 2013 rund 450 Mitarbeiter als Gäste im Capitol ein, dem ehemaligen Kino und heutigen Eventhaus. Chako Habekost, bekannt für intelligente Mundart-Comedy, übernahm die Gesamtmoderation und nahm dabei auch den CHANGE<sup>2</sup>-Prozess unter seine kritische Kabarett-Lupe. Das Improvisationstheater DRAMA light beleuchtete in mehreren Szenen – auf Stichworte des Publikums hin – verschiedene Aspekte des Modernisierungsprozesses wie Führung oder Kommunikation. Mit im Requisitenkoffer hatten die Schauspieler auch ein schnell wirkendes Serum des Wandels, das man einfach nur schlucken muss, damit CHANGE<sup>2</sup> funktioniert!

Ernsthafter näherte sich dem Thema Veränderung eine Talkrunde, moderiert von Professor Christoph Fasel, Direktor des Instituts für Verbraucherjournalismus an der Hochschule für Wirtschaft und Medien in Calw. Auf dem Podium: OB Dr. Peter Kurz, Gitta Süß-Slania, Vorsitzende des Gesamtpersonalrats, Lydia Kyas, Leiterin der Fachgruppe Verwaltungsarchitektur 2013, Dietmar Lidke, Abteilungsleiter im Fachbereich Immobilienmanagement sowie Projektleiter und -manager bei mehreren Masterplan-Projekten, sowie Nicole Berry, Leiterin der Beleuchtungsabteilung im Nationaltheater Mannheim.

„Das war eine tolle Mischung aus Information und Unterhaltung“, lauteten die Reaktionen aus der Mitarbeiterschaft auf die gut dreistündige Veranstaltung. Oder auch „ein ernstes Thema, humorvoll rübergebracht“ sowie „ein erfrischender Umgang mit dem Thema“. Die Idee zu dieser „Abschluss-Danke-Ausblick-Veranstaltung“ geht auf eine Anregung aus der Mitarbeiterschaft im Rahmen der Mitarbeiterbefragung 2011 zurück. Sie und wurde von der Fachgruppe Verwaltungsarchitektur 2013 aufgegriffen und umgesetzt.



| Bei der „Abschluss-Danke-Ausblick-Veranstaltung“:  
Das Improvisationstheater DRAMA light in Interaktion mit dem Publikum |



| Vor der Veranstaltung: Großer Andrang vor dem Capitol |



| Podiumsdiskussion mit Professor Christoph Fasel, Gitta Süß-Slania, OB Dr. Peter Kurz, Dietmar Lidke, Nicole Berry, Lydia Kyas (v.l.n.r.) |



| Sorge für viele Lachsalven im Publikum: Comedian Chako Habekost |



## 2.6. BEFRAGUNGEN: MITARBEITER-BEFRAGUNG UND KLIMA-CHECK

Im Laufe des Prozesses hat sich gezeigt, wie wichtig es ist, immer wieder den Dialog mit den Beschäftigten zu suchen. Eine zentrale direkte Kommunikation lässt sich bei rund 7.000 Mitarbeitern kaum realisieren. Daher ist die direkte Kommunikation dezentral von den Dienststellenleitungen und Führungskräften auf allen Ebenen zu führen.

Auf dem Wege der zentralen indirekten Kommunikation jedoch sind regelmäßige Befragungen wirkungsvolle Instrumente, um alle Mitarbeiter zu erreichen, sie in den Prozess einzubinden, Feedback einzuholen und nicht zuletzt auch Entwicklungen und damit Veränderung messbar zu machen.

Im Rahmen von CHANGE<sup>2</sup> wurden zwei Befragungsformate eingeführt, die beide in Zusammenarbeit mit der Universität Mannheim und in enger Abstimmung mit dem Gesamtpersonalrat erfolgen: Die große Mitarbeiterbefragung zum Modernisierungsprozess und der als kurze, knappe Pulsbefragung angelegte Klima-Check zu den Leitlinien für Führung, Kommunikation und Zusammenarbeit (vgl. 2.2.)

### 2.6.1. MITARBEITERBEFRAGUNG

Die Mitarbeiterbefragung umfasst knapp 100 Fragen rund um den Veränderungsprozess, aufgeteilt in verschiedene Kategorien wie Information, Erwartung und Nutzen, Zielklarheit, Beteiligung am Veränderungsprozess, Führung und Management oder Umsetzung des Prozesses.

Während des Modernisierungsprozesses gab es vier Befragungsrunden, die jeweils im Abstand von ca. anderthalb Jahren durchgeführt wurden:

- November/Dezember 2008
- Februar 2010
- November/Dezember 2011
- Juni/Juli 2013

Die Beteiligung der ersten Befragung (repräsentative Stichprobe von 1.520 Mitarbeitern) lag mit einer Rücklaufquote von 39 Prozent deutlich höher als erwartet. Das bestätigte, was auch in den Antworten sichtbar wurde: Die Mitarbeiter der Stadtverwaltung identifizieren sich mit ihrem Arbeitgeber und zeigen Bereitschaft, den Modernisierungsprozess aktiv mitzugestalten. Die Notwendigkeit zur Veränderung war den meisten bewusst, allerdings bestanden bei vielen Mitarbeitern Zweifel, ob das ehrgeizige Projekt auch gelingen würde – sie fürchteten ein Scheitern wegen mangelnder Flexibilität der Strukturen und anderer ungünstiger Rahmenbedingungen.

Als Knackpunkte der ersten Umfrage kristallisierten sich vor allem die Themen Zielklarheit und Kommunikation sowie Führung und Beteiligung heraus. Daraufhin hat man konkrete Verbesserungsmaßnahmen in Angriff genommen – mit einigem Erfolg, zeigten doch die Werte in der zweiten Umfrage 2010 (repräsentative Stichprobe von 2.529 Mitarbeitern) vor allem in den Bereichen Zielklarheit und Führung leicht nach oben. So wurden beispielsweise verschiedene Dialogreihen mit dem Oberbürgermeister eingeführt. Entsprechend veränderte sich in der zweiten Runde die Bedeutsamkeit und Dringlichkeit: Insbesondere die Themen Beteiligung, eine stärkere Einbindung und bessere Vorbe-



| Mitarbeiterbefragung |

reitung der Führungskräfte sowie authentischere und konkretere Information über tatsächliche Veränderungen lauteten einige der wichtigsten Ansatzpunkte.

Die dritte Runde (Vollbefragung aller Mitarbeiter 2011) zeigte deutliche Fortschritte. So wissen die Mitarbeiter mittlerweile gut Bescheid, wo ihre Verwaltung hin will: Das Thema Ziele und Klarheit über diese Ziele war der große Gewinner bei dieser Mitarbeiterbefragung. Dies lässt sich wohl auch auf die flächendeckend durchgeführten Mitarbeiterveranstaltungen 2010 im Rahmen der Strategischen Steuerung (vgl. 1.1.2.) zurückführen.

Weitere wichtige Ergebnisse: Die Mitarbeiter stehen unverändert hinter dem CHANGE<sup>2</sup>-Prozess, wollen ihn mitgestalten. Allerdings sehen sie noch immer deutliche Hindernisse bei der Umsetzung in der Praxis, denn die Rahmenbedingungen am Arbeitsplatz sind offenbar nicht besonders förderlich für den Wandel. Der Arbeitsalltag wird weiterhin als stark hierarchisch geprägt und sehr bürokratisch wahrgenommen. Fragen zur Länge von Entscheidungswegen, Hierarchie und Bürokratie in der Organisationskultur verharren auf mäßigen Werten.



| Die drei besten und die drei schlechtesten Ergebnisse der dritten Mitarbeiterbefragung |

Andererseits bleibt festzuhalten, dass es bei keiner der Fragen zur Organisationskultur eine Verschlechterung in den Ergebnissen gab. Teilweise lässt sich sogar eine deutlich positive Verschiebung erkennen. So fühlen sich mittlerweile die Führungskräfte gut bis sehr gut vorbereitet auf den Prozess und glauben, die notwendigen Kenntnisse und Fähigkeiten zu haben, um den Wandel bewältigen zu können. Diese positive Entwicklung dürfte insbesondere auf eine Maßnahme zurückzuführen sein, die aufgrund der Resultate der zweiten Befragung ergriffen wurde: Die Einrichtung eines Kompetenzzentrums Managemententwicklung und damit verbunden die Entwicklung eines breiten Unterstützungsangebots für Führungskräfte aller Ebenen. Dazu gehören zum Beispiel Workshops und Seminare speziell für Führungskräfte, u.a. zur Umsetzung der Leitlinien für Führung, Kommunikation und Zusammenarbeit, oder maßgeschneiderte Coaching-Angebote.

Die Ergebnisse der vierten und abschließenden Befragung im Sommer 2013, wie 2011 wieder eine Vollbefragung, sind aus zwei Gründen besonders wichtig: Erstens geben die Antworten der Mitarbeiter Hinweise darauf, wo die Stadtverwaltung nach sechs Jahren Modernisierungsprozess steht. Und zweitens liefern sie wertvolle Impulse für die zukünftige inhaltliche Ausrichtung zur Stabilisierung und Verstetigung des Modernisierungsprozesses.

Durchaus überraschend deutlich nach fast sechs Jahren CHANGE<sup>2</sup>: Die nach wie vor sehr hohe Veränderungsbereitschaft, die sich auch in den zahlreichen offenen Kommentaren widerspiegelt. Rückblickend lässt sich seit der ersten Befragung 2008, zu Beginn des Modernisierungsprogramms, feststellen, dass sich in vielen Bereichen etwas getan hat. Das Thema Zielklarheit hat über die Jahre hinweg am meisten zugelegt. Zu den Zielen der Stadt zählt auch die Beteiligung von Bürgern an politischen Prozessen – und die Mitarbeiter bescheinigen der Stadt, dass sie die Bürgerschaft heute viel intensiver beteiligt als noch 2008. Auch im wichtigen Bereich Führung und Management hat zwischen den Befragungsrunden 2008 und 2011 ein deutlicher Sprung nach vorn stattgefunden. Seit 2011 haben sich die Ergebnisse in diesem Bereich stabilisiert.

Beim Kulturwandel innerhalb der Organisation, einem schwierigen und langwierigen Prozess, gibt es im Vergleich zu 2008 gute Anzeichen. So etwa zeichnet sich die Tendenz ab, dass Konflikte heute offener angesprochen werden als noch vor wenigen Jahren. Auch das Vertrauen, das die Führungskräfte in die Mitarbeiter setzen – und vice versa – ist leicht gestiegen. Dennoch sehen die Mitarbeiter noch immer einige Aspekte aus dem Bereich Organisationskultur, wie die ausgeprägte hierarchische Struktur der Verwaltung und den bürokratischen Stil, eher kritisch.

Hier besteht Handlungsbedarf über 2013 hinaus. Ähnliches gilt für die Themen Beteiligung am Veränderungsprozess, Führung und Management, sowie Erwartung und Nutzen bezüglich des Modernisierungsprozesses.

Ziel muss es nun sein, die gesamte Stadtverwaltung in die Lage zu versetzen, kontinuierliche Veränderungsprozesse im eigenen Verantwortungsbereich anzustoßen und das eigene Handeln auf die Gesamtstrategie der Stadt Mannheim zu beziehen.

### 2.6.2. KLIMA-CHECK

Im Gegensatz zur breit angelegten Mitarbeiterbefragung handelt es sich beim KliMA-Check um eine knappe „Pulsbefragung“. Sie misst in regelmäßigen Abständen, inwieweit die Leitlinien für Führung, Kommunikation und Zusammenarbeit im Alltag eine Rolle spielen und umgesetzt werden.

Der KliMA-Check besteht aus drei kurzen Fragen mit Antwortmöglichkeiten zum Ankreuzen. In den ersten vier Befragungsrunden von April 2011 bis Mai 2012 wurde gleichbleibend danach gefragt, wie gut die Mitarbeiter die Leitlinien kennen („Kenntnis“), wie sie die Umsetzung einschätzen („Umsetzung“) und wie sich nach ihrer Einschätzung die Umsetzung in den nächsten drei Monaten entwickeln wird („Prognose“).

#### Erfahrungen nach einem Jahr und vier KliMA-Checks:

Der Schwerpunkt der Entwicklung fand von der ersten zur zweiten Befragung statt (April 2011 zu Juli 2012). Mittlerweile haben sich die gesamtstädtischen Ergebnisse auf einem durchaus positiven Niveau eingependelt, mit statistisch unbedeutenden Schwankungen. Die Teilnehmerquote hat sich bei knapp über 30 Prozent eingependelt.

Über den Jahreszeitraum hinweg lässt sich auch gut die Entwicklung bei den verschiedenen Hierarchie-Ebenen beobachten. Gerade bei der Einschätzung, ob die Leitlinien umgesetzt werden, haben die Abteilungsleitungen und Sachgebietsleitungen den größten Fortschritt zu verzeichnen.

Die Fachbereichsleitungen sind schon auf einem hohen Niveau gestartet, das sich noch leicht verbessert hat. Bei den Mitarbeitern ist ein langsamer Fortschritt zu erkennen, hier gibt es noch großes Potenzial nach oben, was einer gemeinsamen Anstrengung von Führungskräften und Mitarbeitern bedarf.



<p><b>KLIMACHECK</b></p> <p>Wie bekannt sind Ihnen die Leitlinien für Führung, Kommunikation und Zusammenarbeit der Stadtverwaltung Mannheim?</p> <p><input type="radio"/> sehr gut   <input type="radio"/> gut   <input type="radio"/> teils-teils   <input type="radio"/> kaum   <input type="radio"/> gar nicht</p> <p>Werden Ihrer Ansicht nach die Leitlinien in Ihrem Arbeitsbereich umgesetzt?</p> <p><input type="radio"/> ja   <input type="radio"/> eher ja   <input type="radio"/> teils-teils   <input type="radio"/> eher nein   <input type="radio"/> nein</p> <p>Wie wird sich Ihrer Ansicht nach die Umsetzung der Leitlinien in Ihrem Arbeitsbereich in den nächsten 3 Monaten entwickeln?</p> <p><input type="radio"/> besser   <input type="radio"/> eher besser   <input type="radio"/> gleichbleibend   <input type="radio"/> eher schlechter   <input type="radio"/> schlechter</p> <p>Bitte geben Sie Ihr Geschlecht an:   <input type="radio"/> männlich   <input type="radio"/> weiblich</p> <p>Bitte geben Sie Ihre Amtskennziffer an. Diese finden Sie im Adressfeld des Briefumschlages.</p> <p>Amtskennziffer: <input type="text"/></p> <p><input type="radio"/> Ich möchte keine Angabe machen. Meine Amtskennziffer wird nicht übermittelt.</p>	<p>Hauspost / Porto zählt Empfänger</p> <p><u>Universität Mannheim</u></p> <p><u>Poststelle</u></p> <p><u>Schlüsselwort: KliMA-Check</u></p> <p><u>L1, 1 - 68161 Mannheim</u></p>
--	---

| Umfrage im Postkartenformat: Der KliMA-Check |

Die Universität Mannheim erstellt nicht nur eine KliMA-Auswertung für die gesamte Stadtverwaltung: Ab einer bestimmten Größe erhalten auch alle Dienststellen, Abteilungen und Sachgebiete einen Bericht über ihre bereichsspezifischen Ergebnisse (Voraussetzung: mindestens 25 Mitarbeiter, von denen sich mindestens 10 am KliMA-Check beteiligt haben). Wurden bei der ersten KliMA-Runde „nur“ 78 Bereichs-Berichte erstellt, so waren es bei der vierten Runde 104, was auch mit der gestiegenen Teilnehmerzahl zusammenhängt.

Ab der fünften KliMA-Runde wurden die Fragen geändert: Die Ergebnisse der vier ersten Umfragen haben gezeigt, dass die Mitarbeiter die Leitlinien bereits gut bis sehr gut kennen – nach dem Bekanntheitsgrad musste man also nicht mehr fragen. Jetzt ging es vielmehr darum, die Umsetzung in den Mittelpunkt zu rücken, das Augenmerk verstärkt auf die konkreten Erfahrungen mit den Leitlinien im Arbeitsalltag zu richten. Deswegen wurde die Kenntnis-Frage gegen eine zusätzliche Umsetzungsfrage ausgetauscht. Statt „Wie gut kennen Sie die Leitlinien?“ hieß es nun: „Hat sich seit der Einführung der Leitlinien für Sie in den Bereichen Führung, Kommunikation und Zusammenarbeit etwas positiv verändert?“

## Neue Runde, neue Frage!

Der nächste KliMA-Check zu den Leitlinien für Führung, Kommunikation und Zusammenarbeit findet **vom 10. bis 21. September 2012** statt. Dabei wird eine der drei Standard-Fragen durch eine neue Frage ersetzt.



## Rückblick



Vier KliMA-Checks gab es zwischen April 2011 und Mai 2012. Gefragt wurde jeweils danach,  
 — wie gut die MitarbeiterInnen die Leitlinien kennen > **Kenntnis**  
 — wie weit aus ihrer Sicht die Umsetzung fortgeschritten ist > **Umsetzung**  
 — und wie sie die künftige Umsetzung einschätzen > **Ausblick**

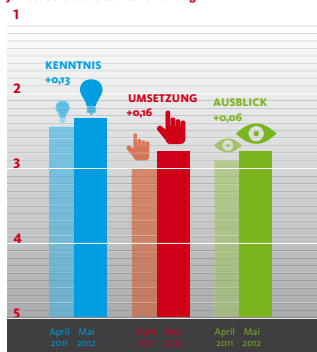
Was lässt sich in aller Kürze zu den Entwicklungen im Laufe dieser 12 Monate festhalten?

Der Schwerpunkt der Entwicklung fand von der ersten zur zweiten Befragung statt (April 2011 zu Juli 2011). Mittlerweile haben sich die gesamtstädtischen Ergebnisse auf einem durchaus positiven Niveau eingependelt, mit statistisch unbedeutenden Schwankungen.

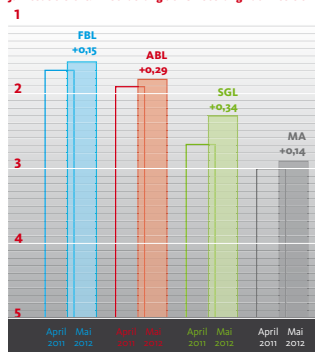
Über den Jahreszeitraum hinweg lässt sich auch gut die Entwicklung bei den verschiedenen Hierarchie-Ebenen beobachten. Gerade bei der Einschätzung, ob die Leitlinien umgesetzt werden, haben die Abteilungsleitungen (ABL) und Sachgebietsleitungen (SGL) den größten Fortschritt zu verzeichnen. Die Fachbereichsleitungen (FBL) sind schon auf einem hohen Niveau gestartet, das sich noch leicht verbessert hat. Bei den MitarbeiterInnen (MA) ist ein langsamer Fortschritt zu erkennen, hier gibt es noch großes Potential nach oben, was eine gemeinsame Anstrengung von Führungskräften und Mitarbeitern bedarf.

Die Universität Mannheim erstellt nicht nur eine KliMA-Auswertung für die gesamte Stadtverwaltung. Ab einer bestimmten Größe erhalten auch alle Dienststellen, Abteilungen und Sachgebiete einen Bericht über ihre bereichsspezifischen Ergebnisse (Voraussetzung: mindestens 25 MitarbeiterInnen, von denen sich mindestens 10 am KliMA-Check beteiligt haben). Wurden bei der ersten KliMA-Runde „nur“ 78 Bereichs-Berichte erstellt, so waren es bei der vierten Runde 104, was auch mit der gestiegenen Teilnehmerzahl zusammenhängt. Tipp: Sprechen Sie Ihre(n) Vorgesetzte(n) auf die Detailberichte an! Sprechen Sie darüber, wie sich konkret in Ihrer Einheit die KliMA-Ergebnisse entwickelt haben!

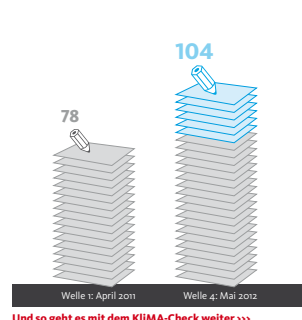
Jahresübersicht: Gesamtentwicklung



Jahresübersicht: Einschätzung der Umsetzung nach Position



Übersicht über die Anzahl der erstellten Berichte



Und so geht es mit dem KliMA-Check weiter >>>

| Auszug aus dem Flyer „Ein Jahr KliMA-Check“ |

## LERNPUNKTE

- Der richtige Befragungsrhythmus ist eine Herausforderung: Pulsbefragungen wie der KliMA-Check sollten relativ eng getaktet sein, aber zu häufiges Befragen führt zu „Ermüdungserscheinungen“ in der Mitarbeiterschaft.
- Die Mitarbeiter nehmen keine Veränderungen bzw. Weiterentwicklungen zwischen den Befragungsrunden wahr. Dadurch wird das Instrument selbst infrage gestellt: „Das bringt ja doch nichts“.
- Mitarbeiterbefragung: Die Fragen bewegen sich auf einem relativ hohen Abstraktionsniveau, was für bestimmte Mitarbeitergruppen abschreckend wirkt.



## **ERGEBNISSE: VORHER-NACHHER-BETRACHTUNGEN**

„Am Anfang war ich schon etwas skeptisch, was die strategischen Ziele mit meiner Arbeit zu tun haben. Doch es ist sehr gut, dass wir uns an solchen gesamtstädtischen Zielen orientieren, auch wenn die Umsetzung in der Praxis manchmal nicht ganz einfach ist.“

*Felicia Braun, Rechtsamt*

„Früher habe ich massenweise E-Mails verschickt und dachte, das reicht. Jetzt nehme ich mir öfter Zeit für Gespräche mit den einzelnen Mitarbeitern, zum Beispiel für ein persönliches Feedback. Oder auch einfach mal für ein privates Wort auf einen kurzen Kaffee, wenn ich vor Ort in einem der Rathäuser bin.“

*Frank Kassner*

*Bezirksleiter im Fachbereich Bürgerdienste*



Veränderungen, insbesondere positive, werden meist schnell als selbstverständlich hingenommen. Die Erinnerung an die Zeit davor verblasst, man kann sich gar nicht mehr vorstellen, dass und wie es früher „ohne“ ging. Mobiltelefon, Mail, Internet – die neuen Medien sind wohl das beste Beispiel für dieses Phänomen. Auch Veränderungsprozesse wie CHANGE<sup>2</sup> sind davon betroffen: Positive Veränderungen werden in der Mitarbeiterschaft meist schnell akzeptiert und spielen dann im Bewusstsein kaum mehr eine Rolle. Dagegen richtet sich das Augenmerk immer wieder auf Bereiche, wo es noch knirscht. Dies ist nicht nur legitim, sondern sogar notwendig, wenn man eine Organisation permanent weiterentwickeln und verbessern will. Nicht umsonst lautet eines der Mannheimer Kriterien für moderne Verwaltung „systematische Entwicklung von Organisation und Personal“. Doch führt der dominierende Blick auf „Baustellen“ häufig zu dem Eindruck, es habe sich (noch) nicht viel getan. Von daher besteht eine der großen Herausforderungen bei Veränderungsprozessen auch darin, sich bereits Erreichtes zu vergegenwärtigen und ins Bewusstsein zu rufen. Wie war es denn früher? Und wie sieht es jetzt aus?

Mitarbeiter, die für einen längeren Zeitraum nicht bei der Stadt Mannheim gearbeitet haben, stellen diesen Vergleich fast automatisch an. Stellvertretend sei hier das Beispiel einer Mitarbeiterin genannt, die sich knapp drei CHANGE<sup>2</sup>-Jahre (Dezember 2008 bis Oktober 2011) in Elternzeit befand. Bei der Rückkehr an ihren Arbeitsplatz nahm sie auf einen Schlag eine ganze Palette von Veränderungen wahr: „Es gibt jetzt strategische Ziele, magma, KliMA-Checks, Mitarbeiterbefragungen, Dialogrunden mit dem OB – wirklich enorm, was sich während meiner Abwesenheit getan hat“, so ihr Eindruck.

Wer dagegen permanent im Prozess steht und die Entwicklung schrittweise mitbekommt, muss ganz bewusst nach bestimmten Abschnitten des Wegs innehalten, einen Blick zurück werfen und die ehemalige Situation mit der aktuellen vergleichen. Das geschieht für den CHANGE<sup>2</sup>-Prozess auf den folgenden Seiten, die schlaglichtartig eine Vorher-Nachher-Betrachtung liefern.

Die Zusammenstellung erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit, vielmehr werden Beispiele vorgestellt, die verschiedene besonders typische, wichtige oder griffige Aspekte des CHANGE<sup>2</sup>-Prozesses repräsentieren. Sie sind fünf Kategorien zugeordnet:

- Gemeinsame Ziele
- Führung
- Kommunikation und Zusammenarbeit
- Organisation
- Beteiligung und lokale Demokratie

In diesen Kategorien schimmert modifiziert noch die inhaltlich-thematische Kategorisierung in sechs Handlungs- und Gestaltungsfelder durch, die ganz zu Anfang des CHANGE<sup>2</sup>-Prozesses für die 36 Masterplan-Projekte erfolgte, nämlich:

1. Strategische Steuerung
2. Programmatische Schwerpunkte
3. Stärken der Teilhabe
4. Zukunftsfähige Personalentwicklung
5. Städtische Beteiligungen
6. Optimierung der Organisation

Die ausgewählten Beispiele für die Betrachtung „vor CHANGE<sup>2</sup>“ und „mit CHANGE<sup>2</sup>“ stellen kurz dar, was durch das Modernisierungsprogramm erreicht wurde. Sie geben den Status quo zu einem bestimmten Zeitpunkt wieder. Für jedes der angeführten Beispiele ließen sich weitere Handlungsfelder finden, die es in Zukunft noch zu bearbeiten gilt, denn auch eine gute Kommunikation kann man noch verbessern, auch eine sinnvoll angelegte Organisationsstruktur muss sich in der Praxis bewähren und weiter entwickeln. Daher sollte man die Darstellungen durchaus auch unter dem Motto „Stolz sein und nachbessern!“ betrachten.

Detailliertere Informationen zu Ergebnissen des CHANGE<sup>2</sup>-Prozesses, die auch Maßnahmen für weitere Handlungsfelder auflisten, finden sich in der Zusammenstellung der Projektprofile (Kap. G).

## 1. GEMEINSAME ZIELE (BEISPIEL 1)

### VOR CHANGE<sup>2</sup>

- Es gibt keine gesamtstädtische Ausrichtung auf gemeinsame Ziele.
- Einzelziele von Dienststellen – sofern vorhanden – sind abhängig vom jeweiligen inhaltlichen Engagement und Führungsverständnis der Dienststellenleitung.
- Lediglich Finanz- und Budgetziele spielen auf gesamtstädtischer Ebene bereits eine gewisse Rolle und bieten Orientierung.
- Konsequenz: Weder Verwaltung noch Gemeinderat sind es gewohnt, zum Wohle der Gesamtorganisation zu priorisieren – alles ist gleich wichtig.



| „Kunterbunte“ Zielrichtungen |

## Eine moderne Verwaltung ist ohne klare Ziele nicht denkbar

### MIT CHANGE<sup>2</sup>

- Seit Anfang 2009 gibt es eine Gesamtstrategie für die Stadt Mannheim, bestehend aus einem Zentralziel und 7 strategischen Zielen.
- Von den strategischen Zielen wurden Managementziele für alle Dienststellen abgeleitet.
- Auf Basis der Managementziele schließen Dezernenten mit ihren Dienststellenleitungen Zielvereinbarungen (Dienststellen- bzw. Eigenbetriebsziele / Finanzziele / Personal- und Organisationsziele sowie Ziele zur Verbesserung der Wirksamkeit von Führungsverhalten).
- Die Managementziele werden mit dem Haushalt bzw. den Budgets verschränkt.



| Jetzt sind alle „eingenordet“ |

“

Eine Stadtverwaltung kann es sich heutzutage nicht mehr leisten nur zu reagieren, will sie eine nachhaltige Entwicklung der Kommune und ihrer Bürgerinnen und Bürger sichern – sie muss aktiv steuern! Durch die Gesamtstrategie ziehen nun alle Ämter, Fachbereiche und Eigenbetriebe an einem gemeinsamen Strang. Fast jeder kann einen kleinen Beitrag zur Gesamtstrategie beitragen, der in toto ein großer Beitrag ist.

*Christian Hübel, Leiter Strategische Steuerung*

”

## 1. GEMEINSAME ZIELE (BEISPIEL 2)

### VOR CHANGE<sup>2</sup>

- Wofür der Wirtschaftsstandort Mannheim steht, wird nicht ausreichend kommuniziert und ist selbst unter den Standortakteuren nicht klar.
- Es fehlt insgesamt das Bewusstsein dafür, eine führende Rolle in der Region zu übernehmen und sichtbare Akzente zu setzen.
- Der Anteil hochqualifizierter Beschäftigter ist sehr niedrig, viele Hochqualifizierte verlassen nach Ausbildung/ Studium die Stadt („Brain Drain“).
- Der zunehmende Mangel von Fach- und Führungskräften macht sich bemerkbar.

		Bürgerbüro	129
CC		Frauenbeauftragte	54
CC		Beauftragte für Integration und Migration	410
		FB für Wirtschafts- und Strukturförderung	205
vertretung	239		
	247	Sitzungssäle im Stadthaus	N 1
	228	Auskunft bei Information	
	125	Jugendvertretung	434
	9	Beauftragte für bürgerschaftl. Engagement	127a
	3		
	7		
	2		

| Was sich hinter einem Wegweiser alles verbergen kann ... |



## Mannheim ist erfolgreich im Wettbewerb der Städte und Regionen

### MIT CHANGE<sup>2</sup>

- Drei der sieben strategischen Ziele betreffen den Wirtschaftsstandort Mannheim: Talente fördern, Unternehmen gewinnen, Kreativität stärken.
- So wurde eine wirtschaftspolitische Strategie sowie eine Talent- und Fachkräftestrategie entwickelt.
- Die wirtschaftspolitische Strategie definiert u.a. Bereiche, in denen Mannheim Schwerpunkte setzen will: Bei Kreativwirtschaft und Medizintechnologie, aber auch bei der Pflege bereits ansässiger Unternehmen.
- Für die neue Ausrichtung wurde der Fachbereich Wirtschafts- und Strukturförderung organisatorisch völlig neu aufgestellt.
- Ranking 2012 in der „Wirtschaftswoche“: Platz 4 für Mannheim unter 50 deutschen Großstädten beim Anteil Hochqualifizierter an allen sozialversicherungspflichtig Beschäftigten (Verbesserung von 2006 bis 2011 um 2,4 Prozentpunkte, der Durchschnitt liegt bei 1,4 Prozentpunkten).



| Freundlich und kompetent: Das neue Gesicht der Wirtschafts- und Strukturförderung |

“

Jetzt haben wir bei der Wirtschaftsförderung einen für uns zuständigen Ansprechpartner, der sich um unsere Probleme kümmert und auch selber auf uns zukommt. Das hat sich in der letzten Zeit sehr verbessert. Früher war es oft nicht so einfach, schnell die gewünschte Auskunft zu erhalten oder den zuständigen Mitarbeiter telefonisch zu erreichen.

*Dieter Kirsch, Geschäftsführer B & K Elektronik GmbH*

”

## 2. FÜHRUNG (BEISPIEL 1)

### VOR CHANGE<sup>2</sup>

- Die städtischen Führungskräfte sind ausgesprochen qualifiziert und kompetent in ihren jeweiligen fachlichen Bereichen, doch Führung selbst wird nicht als eigene Qualifikation gesehen oder honoriert.
- Daher gibt es kein gemeinsames Verständnis darüber, welche Qualifikationen moderne Führung ausmachen.
- Es existiert auch kein schlüssiges Konzept zur Förderung und Weiterqualifizierung von Führungskräften.
- Aufgrund dieser Defizite erfolgt die Besetzung von Führungspositionen mit der Tendenz „der beste Sachbearbeiter wird irgendwann Chef“.



| Oft ein unüberwindliches Hindernis: Die Tür zum Chef-Büro |

## Führung und Führungskräfte sind entscheidend für das Gelingen von Veränderungsprozessen

### MIT CHANGE<sup>2</sup>

- Mit den Leitlinien für Führung, Kommunikation und Zusammenarbeit existiert erstmals ein grundlegender Verhaltenskodex für die gesamte Stadtverwaltung. Davon leitet sich eine Vielzahl von Maßnahmen ab.
- So gibt es ein strategisches Anforderungsprofil für Führungskräfte, dessen Kriterien bei der Neubesetzung von Führungspositionen angewendet werden. Damit wird erstmals die Qualität von Führung neben fachlichen Voraussetzungen für die Besetzung von Stellen relevant.
- Das neue Führungsverständnis dient als Grundlage für passgenaue Weiterbildungsangebote (zum Beispiel Fortbildungsprogramm Management-Brevier und Trainee-Brevier oder individuelle Coachings).



| „Herein“: Offene Türen gehören zum neuen Führungsstil |

“

Die Leitlinien für Führung, Kommunikation und Zusammenarbeit passen sehr gut zu meinem persönlichen Führungsverständnis. Dass es in Mannheim solche Leitlinien gibt, war mit ausschlaggebend für meine Bewerbung bei der Stadt. Eine wertegeprägte Arbeit im Team ist mir sehr wichtig, die Leitlinien sind dabei gleichzeitig Fundament und Ziel.

*Andrea Häuser, Leiterin eines städtischen Kinderhauses*

”

## 2. FÜHRUNG (BEISPIEL 2)

### VOR CHANGE<sup>2</sup>

- Spartendenken beherrscht die Stadtverwaltung.
- Gesamtorientiertes und wirkungsorientiertes Denken und Handeln findet kaum statt.
- Bereichsübergreifende Zusammenarbeit wird nicht honoriert.



| Individuelle Führungsentscheidungen bewirken ... |



## Vom „Ich“ zum „Wir“: Foren für Dialog und Austausch fördern das Zusammenwirken von Führungskräften

### MIT CHANGE<sup>2</sup>

- Nicht nur der inhaltliche Austausch, sondern vor allem auch das „Wir-Gefühl“ wird durch verschiedene Veranstaltungsreihen für Führungskräfte gefördert.
- Führungsklausur, Führungskreis und erweiterter Führungskreis sind Formate, in denen sich OB und die oberen 2 - 3 Führungsebenen in unterschiedlicher Besetzung und in unterschiedlichen Zeiträumen regelmäßig treffen.
- Dabei werden Grundsatzfragen besprochen, zum Beispiel: Wo stehen wir? Sind wir noch auf Kurs? Und was wollen wir in den nächsten Jahren gemeinsam noch erreichen?
- Diese Foren bieten aber auch die Möglichkeit zur Aufarbeitung von bereichsübergreifenden Spannungen und Konflikten.



| ... oft weniger als gemeinsames Ausbalancieren |

“

Die Seminare aus dem Management-Brevier sind eine ausgezeichnete Unterstützung für Führungskräfte. Wir stehen ja alle vor ähnlichen Herausforderungen, von daher ist es sinnvoll, diesen Personenkreis gezielt anzusprechen. Der kollegiale und vertrauliche Austausch innerhalb der Seminare trägt dazu bei, mehr Verständnis für- und untereinander zu entwickeln.

*Hans-jürgen Heißner, Abteilungsleiter im Fachbereich Bildung*

”

### 3. KOMMUNIKATION UND ZUSAMMENARBEIT (BEISPIEL 1)

#### VOR CHANGE<sup>2</sup>

- Kommunikation und Zusammenarbeit sind weitgehend abhängig von Kompetenz und Ermessen der jeweiligen Führungskraft, es fehlen geregelte und verbindliche Strukturen.
- Besprechungen des OB mit den Dezernenten und Dienststellenleitungen sind eher informations- als diskussions-orientiert.
- Es gibt vereinzelt aber auch schon verbindliche Instrumente, zum Beispiel das jährliche Mitarbeitergespräch zwischen unmittelbarer Führungskraft und Mitarbeiter.



| Kommunikationsfreie Zone? |

## Kommunikation ist Aufgabe von allen und entscheidend für eine erfolgreiche Zusammenarbeit

### MIT CHANGE<sup>2</sup>

- Neuartige und geregelte Kommunikationsstrukturen fördern Austausch und Zusammenarbeit
- Beispiel: Der OB-Mitarbeiterdialog, bei dem sich der OB mit jeweils ca. 30 per Losverfahren eingeladenen Mitarbeitern trifft zum bereichs- und hierarchieübergreifenden Austausch in lockerer Atmosphäre.
- Dieses Format wird mittlerweile auch von Dezernenten und Fachbereichsleitungen praktiziert.
- Zwischen den Dezernenten und den Dienststellenleitungen werden bereits Zielvereinbarungen abgeschlossen. In Zusammenarbeit mit der Personalvertretung ist die Weiterentwicklung des jährlichen Mitarbeitergesprächs um eine Zielkomponente beabsichtigt.



| OB Dr. Kurz im Gespräch mit Mitarbeiterinnen |

“

Das ist ein ganz neuer Kommunikationsstil bei der Stadt, der früher undenkbar gewesen wäre.

*Horst Reinemund, Stadtkämmerei, Teilnehmer eines OB-Dialogs*

”

### 3. KOMMUNIKATION UND ZUSAMMENARBEIT (BEISPIEL 2)

#### VOR CHANGE<sup>2</sup>

- Das Interne Mitteilungsblatt dient als monatliche Info-Quelle für Generationen von Beschäftigten.
- Die Zusammenstellung der Informationen ist rein faktenorientiert, es fehlt ein thematischer roter Faden sowie eine journalistische Aufbereitung der Beiträge.
- Die Aufmachung ist sehr schlicht und optisch wenig ansprechend.
- Die Verteilung erfolgt „per Umlauf“: immer nur ein Exemplar pro Organisationseinheit. Konsequenz: Bis die Informationen „an den letzten Mitarbeiter“ gelangen, sind sie teilweise schon veraltet (zum Beispiel Veranstaltungen).



| Nicht wirklich ein Hingucker: Das Interne Mitteilungsblatt |



## Durch magma monatlich ins Bild gerückt: Die Mitarbeiter im Zentrum der internen Kommunikation

### MIT CHANGE<sup>2</sup>

- Das Mitarbeitermagazin magma ist ein Ergebnis des Masterplan-Projekts „Öffentlichkeitsarbeit“.
- Es erscheint monatlich, wobei jede Ausgabe unter einem bestimmten Thema steht.
- magma bietet aktuelle Informationen und leserfreundliche Texte, verpackt in einem ansprechenden Profi-Layout.
- Jeder Mitarbeiter erhält ein eigenes gedrucktes Exemplar.



| Das Mitarbeitermagazin magma – ein Volltreffer |

“

An magma gefällt mir, dass es den grauen Arbeitsalltag bunter macht. Durch die vielen Fotos erhalten Kollegen und Kolleginnen, die bisher nur namentlich bekannt waren, ein Gesicht.

*Barbara Peithner, Fachbereich Personal und Organisation*

An magma gefällt mir am besten der gelungene Mix zwischen formellen und informellen Teilen.

*Alexander Hildenbrand, Rechnungsprüfungsamt*

”

## 4. ORGANISATION (BEISPIEL 1)

### VOR CHANGE<sup>2</sup>

- Bei den Immobilien und deren Bewirtschaftung gibt es keine klaren Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten, je nach Sachverhalt sind unterschiedliche Dienststellen betroffen (insbesondere Fachbereiche Liegenschaft und Hochbau).
- Es fehlen eindeutige Budgetverantwortungen.
- Auf Grund der vielen Schnittstellen fehlt eine Gesamtsteuerung und damit eine Gesamtverantwortung für die städtischen Immobilien.
- Informationen über die städtischen Liegenschaften werden dezentral, redundant und in unterschiedlichen Formaten vorgehalten.



| Konzentriert bei der Arbeit ... |

## Fachbereich Immobilienmanagement: Neuorganisation ist Spiegelbild der Aufgaben

### MIT CHANGE<sup>2</sup>

- Der neue Fachbereich Immobilienmanagement ist Ergebnis eines der wichtigsten Umbauprojekte des CHANGE<sup>2</sup>-Prozesses.
- Hier sind die ehemaligen Fachbereiche Hochbau und Liegenschaften miteinander verschmolzen.
- Dadurch sind jetzt kaufmännische, technische und juristische Sicht auf Immobilien in einer Dienststelle vereint.
- Durch diese umfassende Sicht werden auch besondere Herausforderungen deutlich wie Instandhaltungsstau und Unterfinanzierung öffentlicher Gebäude.



| ... jetzt auch nach dem Motto „gemeinsam mehr bewirken“ |



## 4. ORGANISATION (BEISPIEL 2)

### VOR CHANGE<sup>2</sup>

- Bereits seit 1988 besteht eine Dienstvereinbarung zum Umgang mit suchtkranken und -gefährdeten Mitarbeitern (aktualisiert 2009).
- Im städtischen Fortbildungsprogramm finden sich gesundheitsfördernde Angebote.
- Als Bindeglied zu den Berufsgenossenschaften ist die Stabsstelle Arbeitssicherheit Ansprechpartner für die städtischen Dienststellen in allen Fragen der Arbeitssicherheit.
- Als erster wichtiger Schritt zu einem Betrieblichen Gesundheitsmanagement wird 2008 eine Dienstvereinbarung „Betriebliches Eingliederungsmanagement von Mitarbeitern“ geschlossen.



| Statt Pizza, Pommes und Co. ... |

## Gesundheit der Mitarbeiter ist gemeinsames Thema von Arbeitgeber, Arbeitnehmern und Arbeitnehmervertretung

### MIT CHANGE<sup>2</sup>

- Durch CHANGE<sup>2</sup> gibt es ein umfassendes Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM), das weit über den geregelten Arbeits- und Gesundheitsschutz hinausgeht.
- Es setzt sowohl bei den Verhältnissen an (Verbesserung der Arbeitsbedingungen) als auch beim Verhalten von Führungskräften und Mitarbeitern (d.h. bei der Unterstützung eines gesundheitsfördernden Lebens- und Führungsstils). Dabei werden physische, psychische und soziale Faktoren berücksichtigt.
- Zur Umsetzung des BGM wurden zwei Gesundheitsmanagerinnen eingestellt.
- Mit der Dienstvereinbarung zur Datenverarbeitung im Bereich Gesundheitsförderung garantiert die Stadt, dass die Persönlichkeitsrechte der Mitarbeiter gesichert sind.



| ... leckere Vitaminbomben für die Mitarbeiter |

“

Viele Unternehmen sind noch nicht so weit, ein betriebliches Gesundheitsmanagement in ihre unternehmensinternen Strukturen zu integrieren. Dass Mannheim zwei Personen dafür einstellt zeigt, welche Bedeutung die Stadt diesem Thema beimisst. Der Arbeitgeber ist für gesunde Rahmenbedingungen zuständig, aber genauso wichtig ist die Eigenverantwortung jedes Mitarbeiters. Insofern ist es eines unserer Hauptanliegen, die Mitarbeiter zum Mitmachen zu gewinnen.

*Teresa Stegmüller und Veronika Westphal, Gesundheitsmanagerinnen*

”

## 5. BETEILIGUNG UND LOKALE DEMOKRATIE (BEISPIEL 1)

### VOR CHANGE<sup>2</sup>

- Gemeinderat: Die große Zahl von 22 Ausschüssen bedeutet einen hohen Zeitaufwand für die Gemeinderäte, Themen werden oft mehrfach behandelt.
- Es gibt Verbesserungspotenzial bei der Diskussionskultur („Selbstdisziplin“).
- Die Gemeinderäte fühlen sich zu wenig in strategische Entscheidungen eingebunden.



| Auch das Megaphon ersetzt nicht ... |



## Das politische Ehrenamt als Achse kommunaler Entscheidungen

### MIT CHANGE<sup>2</sup>

- Die Zahl der Ausschüsse wurde von 22 auf 11 reduziert. Dadurch werden auch die Zuständigkeiten/Themen der Dezernate besser abgebildet.
- Es gibt einen schriftlich fixierten Verhaltenskodex für Sitzungen des Gemeinderats.
- Die Zielsysteme der Verwaltung werden mit dem Gemeinderat rückgekoppelt.
- Das System der Bezirksbeiräte wurde neu strukturiert, verbindliche Mitgestaltungsrechte stärken die Verbindung zwischen Gemeinderat und Bezirksbeirat:
- Erhöhung der Zahl der Sitzungen je Bezirksbeirat auf drei pro Jahr, Leitung der Sitzungen durch parteiübergreifende Tandems aus Mitgliedern des Gemeinderats, Einbeziehung des Bezirksbeirats in die Beratungsfolge bei stadtbezirksrelevanten Vorlagen.



| ... Kommunikation |

“

Das Projekt „Reform der Gemeinderatsarbeit“ hat eine themen- und zielorientierte Diskussion zwischen Gemeinderat, Ausschüssen und Verwaltung begründet. Gegenwärtige und zukünftige Themen werden alljährlich gemeinsam bearbeitet. Rahmen und Intensität dieser Diskussionen sind neu. Es wird auf eine hohe Ergebnisorientierung geachtet, eine effektive und effiziente Vorgehensweise. Bei solch einer Gelegenheit wurden auch die Parameter des mit großer Aufmerksamkeit betrachteten Pilotmodells „Stärkung der Bezirksbeiratsarbeit“ beleuchtet und vorangetrieben.

*Peter Myrczik, Leiter Fachbereich Rat, Beteiligung und Wahlen*

”

## 5. BETEILIGUNG UND LOKALE DEMOKRATIE (BEISPIEL 2)

### VOR CHANGE<sup>2</sup>

- Partnerschaften von Bürgern, Verwaltung und Politik haben in Mannheim Tradition.
- Doch folgen diese keiner einheitlichen Struktur, es fehlen verbindliche Standards.
- Es gibt kein abgestimmtes Verständnis zwischen Verwaltung und Gemeinderat für den Umgang mit bürgerschaftlicher Beteiligung.



| Jeder geht seinen Angelegenheiten nach |

## Eine aktive Stadtgemeinschaft ist Basis für eine weltoffene und vielgestaltige Metropole

### MIT CHANGE<sup>2</sup>

- Bürgerbeteiligung ist eines der sieben strategischen Ziele der Stadt Mannheim.
- In einem neuen Fachbereich Rat, Beteiligung und Wahlen sind alle dafür wesentlichen Organisationseinheiten gebündelt.
- Durch CHANGE<sup>2</sup> haben informelle Beteiligungsformate großen Auftrieb bekommen und werden zum Beispiel im Rahmen der Konversion (Nutzung ehemaliger Militärflächen) intensiv eingesetzt.
- Mit den Leitlinien „Bürgerstadt Mannheim“ ist erstmals ein gemeinsames Verständnis von Verwaltung und Politik über bürgerschaftliche Beteiligung kodifiziert.



| Zielorientiertes Miteinander: Bürger und Verwaltung an einem Tisch |

“

Natürlich ist verfassungsrechtlich schon vieles vorgegeben, aber dennoch ist es wichtig, im Vorfeld von weitreichenden Entscheidungen die Bürger zu beteiligen und mitzunehmen. Viele der Mannheimer Ansätze dazu finde ich richtig gut.

*Christa Schmidt, Teilnehmerin des Mannheimer Bürgerforums 2011*

”

# D

## KOSTEN UND WIRKUNGEN

„Wir haben hier zum ersten Mal die Chance für ein generelles Umdenken, nämlich stadtweit an gemeinsamen Zielen zu arbeiten, zu denen jede Dienststelle ihren Teil beiträgt.“

*Professor Dr. Alfried Wieczorek  
Generaldirektor der Reiss-Engelhorn-Museen*

„Selbstverständlich hatten wir früher auch schon statistische Auswertungen für die einzelnen Sachgebiete. Aber die neuen Kennzahlen über unsere Controller sind viel verlässlicher, aussagekräftiger und übersichtlicher.“

*Hans Zindl, Sachgebietsleiter im Jugendamt*



# 1. KOSTENERHEBUNG VON VERÄNDERUNGSPROJEKTEN IM VERGLEICH

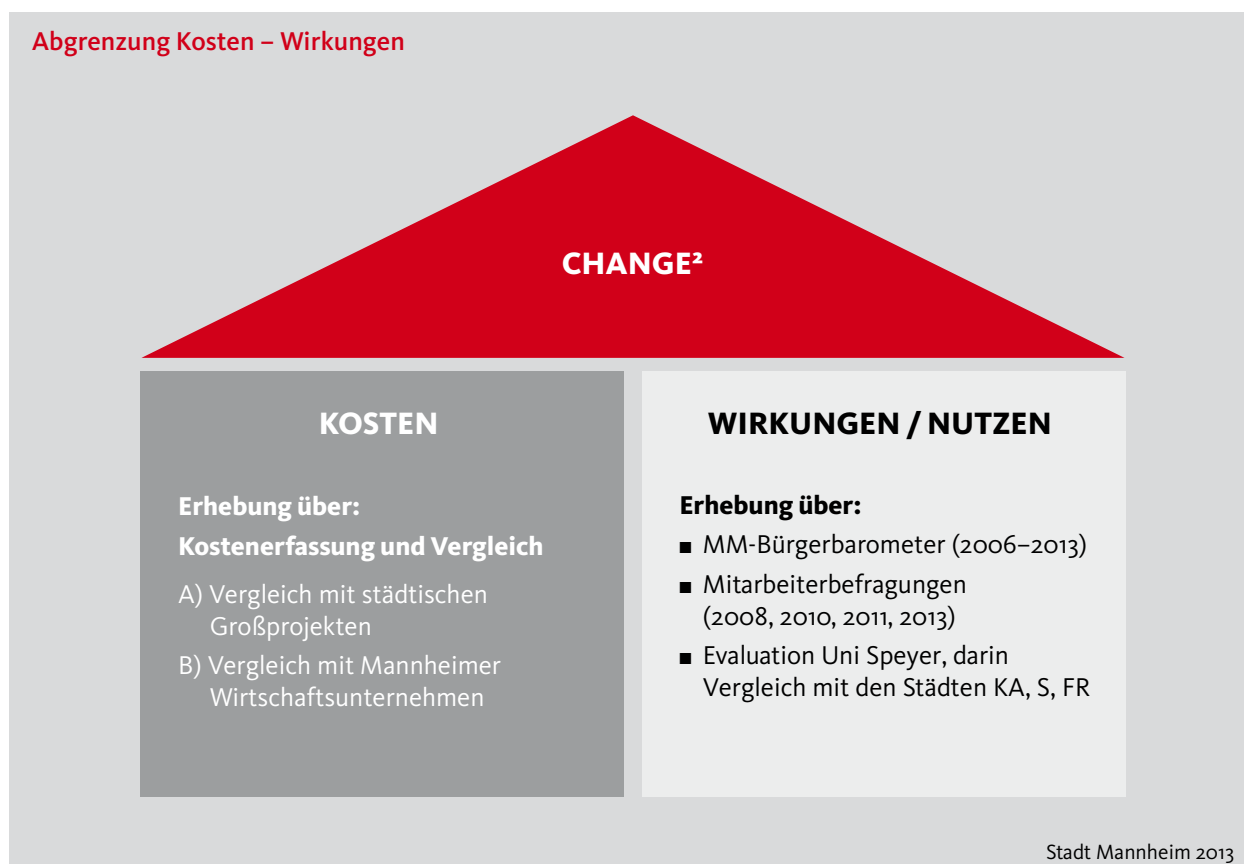
## 1.1. MOTIVATION DIESES VERGLEICHSVERSUCHS

Umfassende Modernisierungsprozesse von Organisationen wie das CHANGE<sup>2</sup>-Programm bei der Stadtverwaltung Mannheim gehören nicht zum geübten und normalen Geschäft einer deutschen Verwaltung. Insofern ist es sinnvoll, im Rahmen der im Jahr 2013 erfolgenden internen und externen Evaluation auch einen vergleichenden Blick auf die Kostenseite des Modernisierungsprozesses zu werfen. Nur so können die erzielten Ergebnisse auch in Bezug zu den Ressourcenaufwänden für CHANGE<sup>2</sup> und für andere bei der Stadt erfolgte Großprojekte gesetzt werden.

Hierbei werden möglichst die Kosten abgebildet, die bei Vorbereitung, Durchführung und Stabilisierung von Modernisierungsmaßnahmen anfallen. Umsetzung und Anwendung im Regelbetrieb fallen nicht in den Vergleich. Im Kern gilt es, die gesamten Kosten zu erfassen,

sen, die dadurch entstehen, dass die alten Verwaltungsstrukturen und -verfahren in neue überführt werden, um diese mit den Wirkungen und Erträgen in Relation zu setzen. Dies soll eine Beurteilungsgrundlage des Prozesses unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten liefern. Ein systemisches Dilemma dabei ist, dass die möglichen Kosten des Nichthandelns, der Nichtveränderung und der Stagnation eben nicht zu erfassen sind.

Der Nutzen und die Wirkungen des CHANGE<sup>2</sup> Prozesses werden nicht monetarisiert. Deren Betrachtung erfolgt anhand des „Bürgerbarometers“ des Mannheimer Morgen, der Mitarbeiterbefragungen sowie im Rahmen der wissenschaftlichen Evaluation von der Deutschen Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer, im Rahmen derer auch ein Vergleich mit anderen Städten erfolgt.



Um das Ergebnis der Kostenaufstellung besser in den Gesamtkontext einordnen zu können, erfolgt in einem weiteren Schritt ein grober Vergleich mit anderen städ-

tischen Großprojekten sowie eine Gegenüberstellung mit vergleichbaren Organisationsentwicklungsprozessen von Wirtschaftsunternehmen.

## 1.2. METHODISCHER ANSATZ

### 1.2.1. VORGEHENSWEISE FÜR DEN CHANGE<sup>2</sup>-PROZESS

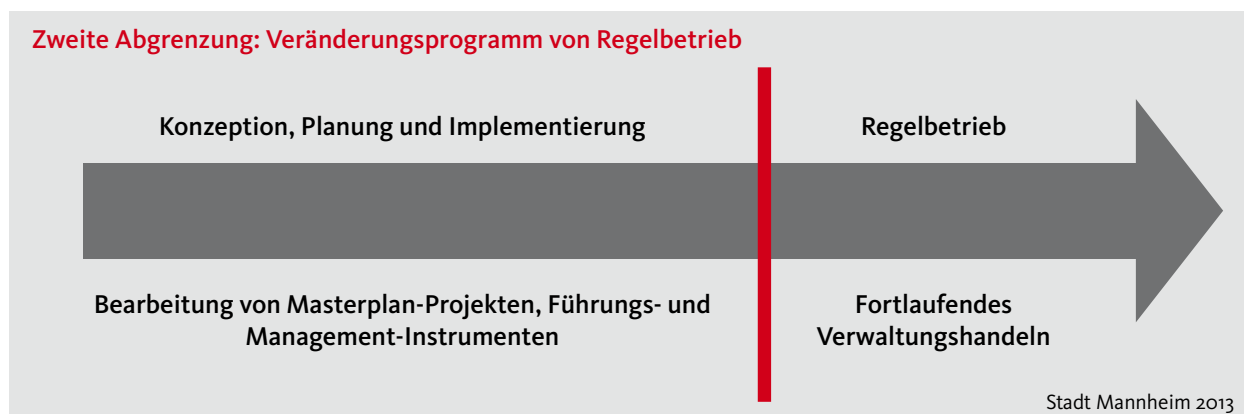
In einem ersten Schritt werden die Kosten erfasst, die unmittelbar aufgrund des CHANGE<sup>2</sup>-Prozesses seit 2008 angefallen sind, jeweils gegliedert in Personal- und Sachkosten.



Hierzu zählen sowohl alle Kosten, die beim Kernteam des Veränderungsprozesses (Fachgruppe Verwaltungsarchitektur 2013) angefallen sind, als auch die Kosten der aufgrund des Modernisierungsprozesses eingerichteten und weiterhin eng verknüpften Orga-

nisations- und Personalentwicklungseinheiten. Strategische Steuerung und Kompetenzzentrum Managemententwicklung. Die Aufgabenfelder und Stellen, die unabhängig vom CHANGE<sup>2</sup>-Prozess bereits im Vorfeld bestanden und durch den Prozess keine wesentliche Änderung erfahren haben (zum Beispiel Personalentwicklung, priMA), fallen nicht in den Vergleich.

Ferner werden die Kosten für die Projektarbeit innerhalb der Organisation (36 Projekte des Masterplans) erhoben. Hierbei werden die Kosten betrachtet, die im Rahmen der Konzepterstellung, Planungsphase und Implementierung der einzelnen Projekte entstanden sind. Die daraus resultierenden Folgekosten im Regelbetrieb, beispielsweise institutionelle Veränderungen innerhalb der Stadtverwaltung als Folge des CHANGE<sup>2</sup>-Prozesses (zum Beispiel Fachbereich Immobilienmanagement), werden bei der Kostenbetrachtung nicht erfasst, da ein gewisser Strukturwandel durchaus dem Tagesgeschäft angehört.



Bei den Projektsachkosten werden nur die Kosten ausgewiesen, die durch externe Beratung und Moderation angefallen sind, die übrigen Sachkosten sind im Sachkostenbudget der Fachgruppe Verwaltungsarchitektur 2013 enthalten. Die Projektpersonalkosten werden auf Basis einer repräsentativen Stichprobe (ca. 30 Prozent) hochgerechnet.

Die Kosten des Großprojekts Neues Kommunales Haushaltsrecht (NKHR; Masterplan-Projekt Nr. 17) bleiben an dieser Stelle außen vor, da dieses Vorhaben bereits vor Bearbeitung des Masterplanes definiert war und erst nachträglich in den CHANGE<sup>2</sup>-Masterplan integriert wurde. Gleiches gilt für das Projekt zur Neustrukturierung der Dezernate, das kein Projekt innerhalb des

Masterplanes darstellte.

Anhand von Pauschalwerten werden ferner die Kosten der eindeutig dem CHANGE<sup>2</sup>-Prozess zuordenbaren Veranstaltungen der neuen Führungs- und Kommunikationskultur (Lenkungsausschuss, OB-Dialog, Mitarbeiterveranstaltungen etc.) einbezogen, da das Personal während dieser Zeit für die laufenden Aufgaben nicht zur Verfügung steht.

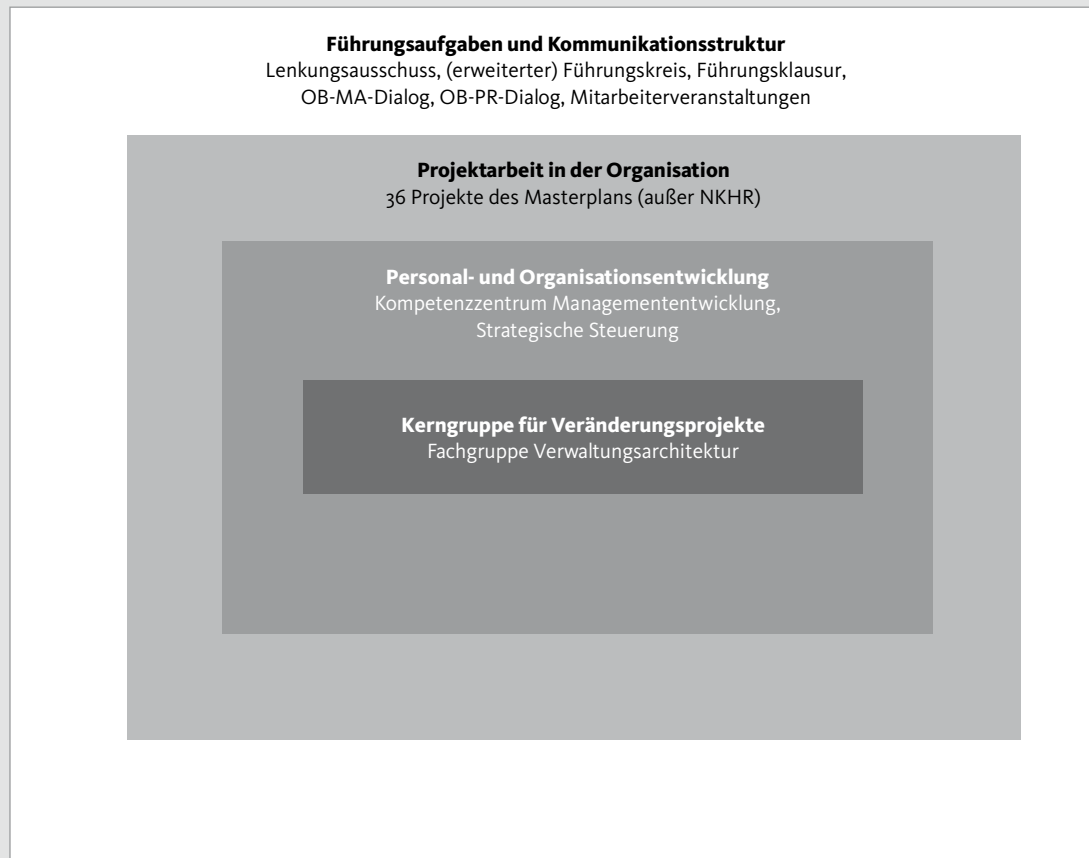
Fachbereichsinterne Veranstaltungen, die ein Ergebnis des CHANGE<sup>2</sup>-Programms sind (zum Beispiel Zielworkshops, Diskussion von Umfrageergebnissen), oder vom Zeitaufwand vernachlässigbare bzw. nicht messbare Maßnahmen (zum Beispiel Beteiligung am KLIMA-Check) werden hingegen nicht aufgenommen.

Hier wird die entscheidende Grenze zum regulären und fortlaufenden Verwaltungsbetrieb gezogen, da gewisse Maßnahmen oder Veranstaltungen Teil des beabsichtigten Kulturwandels sind, der internen Kommunikation dienen bzw. als modifizierte Führungsinstrumente einzuordnen sind und somit auch im regulären Verwal-

tungsbetrieb anfallen würden.

Die angefallenen Kosten werden im Rahmen des Unternehmensvergleichs mit den Bezugsgrößen „jährliche Kosten pro Mitarbeiter“ und prozentual als „Anteil am durchschnittlichen jährlichen Haushaltsvolumen“ dargestellt.

### Dritte Abgrenzung: Einheiten mit Kernauftrag vs. beteiligte Einheiten



Stadt Mannheim 2013

**Legende:** (Berücksichtigungsgrad von Kosten)

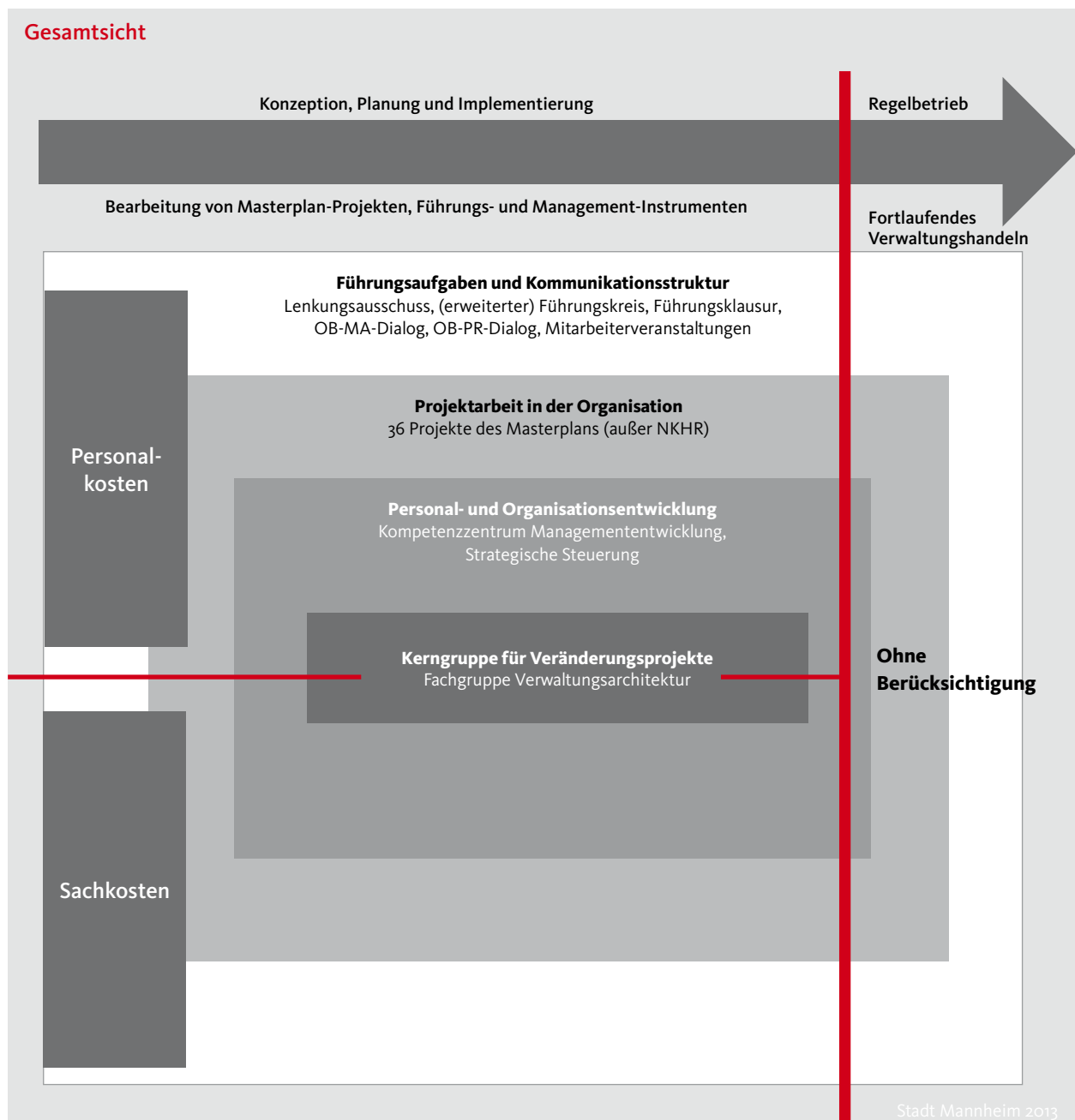
□ nur vereinzelt    ■ anteilig    ■ weitestgehend    ■ 100 %

### 1.2.2. ÜBERTRAGUNG DER METHODIK AUF ANDERE STÄDTISCHE GROSSPROJEKTE

Nach der gleichen Methodik erfolgt in einem zweiten Schritt die Kostenbetrachtung der beiden **Großprojekte** „Umstellung auf das Neue Kommunale Haushaltsrecht (NKHR)“ und „Einführung der Software SAP-HR“. Hier werden ebenfalls möglichst alle Kosten-Faktoren einbezogen, die aufgrund dieser beiden Projekte angefallen sind. Diese werden dann als Vergleichsgröße für die Kosten des CHANGE<sup>2</sup>-Prozesses herangezogen.

### 1.2.3. BENCHMARKING MIT WIRTSCHAFTSUNTERNEHMEN

In einem dritten Schritt erfolgt eine Gegenüberstellung mit Organisationsentwicklungsprogrammen von ausgewählten **Wirtschaftsunternehmen**, bei der die jährlichen Kosten der Modernisierungsprozesse in Relation zu Mitarbeiterzahl und Umsatz in einem groben Vergleich auf einheitlicher Methodengrundlage gegenübergestellt werden.



**Legende:** (Berücksichtigungsgrad von Kosten)

□ nur vereinzelt    ■ anteilig    ■ weitestgehend    ■ 100 %

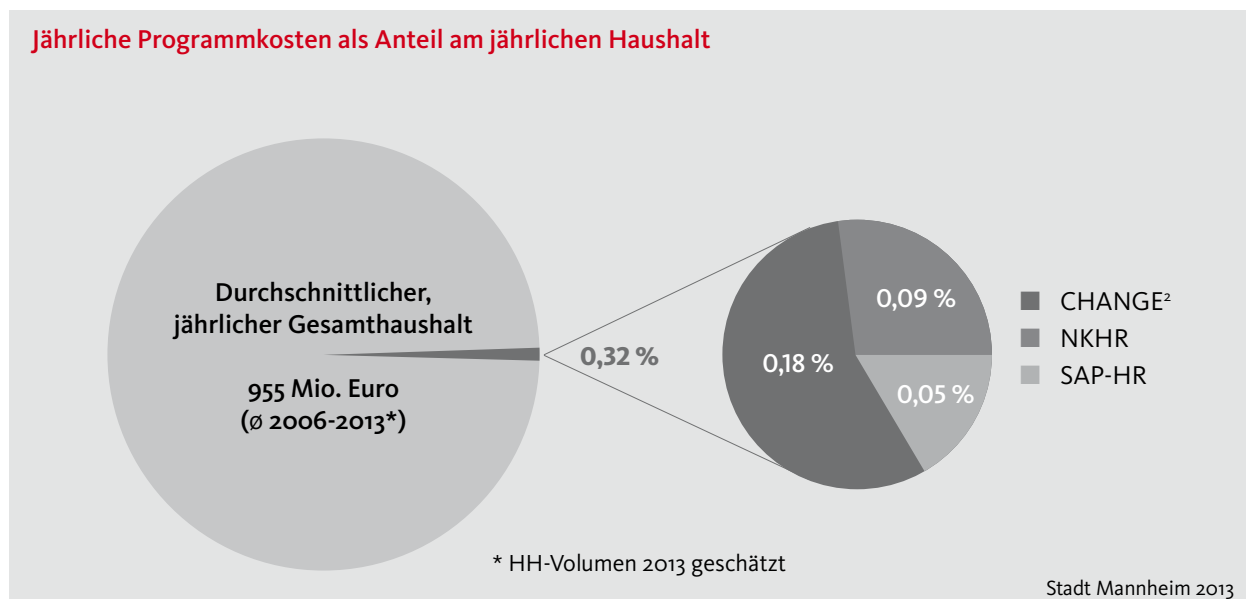
### 1.3. ERGEBNISSE

#### 1.3.1. STÄDTISCHE GROSSVORHABEN IM VERGLEICH

Mit den drei betrachteten Großprojekten verfolgt die Stadt Mannheim unterschiedliche Ziele: Während die Zielsetzung bei SAP-HR die Einführung einer effizienteren Entgeltabrechnungssoftware aus wirtschaftlichen Gesichtspunkten ist, geht es bei NKHR um die Umstellung der kameralen Buchführung auf die Doppik aufgrund rechtlicher Vorgaben sowie um eine Herbeiführung von effizienteren Steuerungsmöglichkeiten

und Kostentransparenz. Ziel des CHANGE<sup>2</sup>-Prozesses ist die Entwicklung der Stadt Mannheim hin zu einer der modernsten Stadtverwaltungen Deutschlands durch die verstärkte strategische Ausrichtung von Verwaltungsentscheidungen, Erhöhung der Effizienz und Effektivität innerhalb der Verwaltung sowie durch ein neues Selbstverständnis. Die Projektlaufzeit belief sich bei den drei Projekten auf durchschnittlich sechs Jahre.

Bezogen auf das jährliche Haushaltsvolumen stellen die angefallenen jährlichen Projektkosten nur einen minimalen Bruchteil desselben dar:

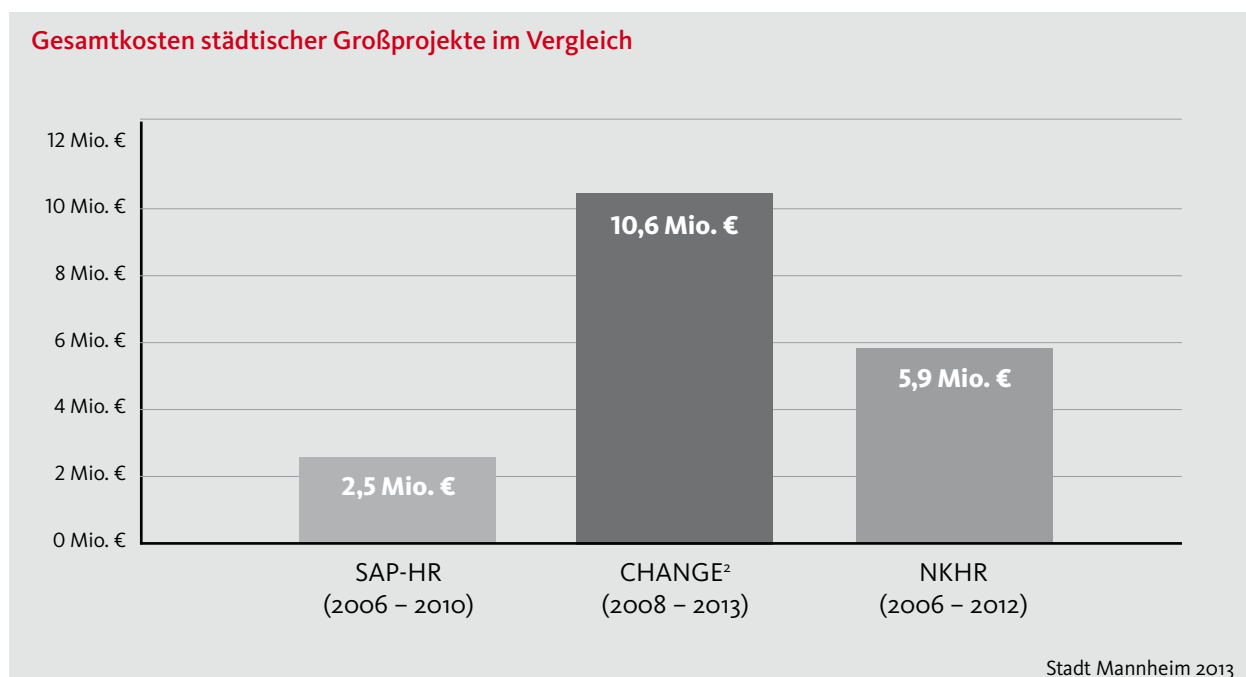


Während sich bei der SAP-HR-Einführung lediglich ein Teilbereich der Stadtverwaltung im Wesentlichen mit dem Projektvorhaben befasste (Fachbereich Personal-Organisation), werden durch den CHANGE²-Prozess und die Umstellung auf NKHR Mitarbeiter aus nahezu allen Fachbereichen tangiert.

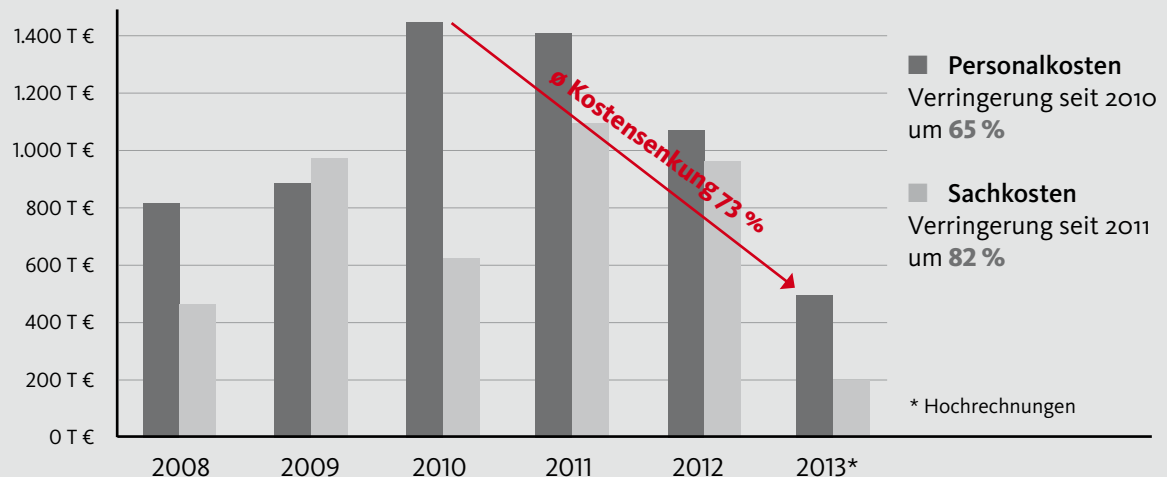
Dies spiegelt sich auch in den Gesamtkosten wider, die sich bei der Einführung von SAP-HR auf rund 2,5 Mio. Euro belaufen, wohingegen die Kosten des CHANGE²-Prozesses bei rund 10,6 Mio. Euro liegen und die Kosten der Einführung von NKHR bei rund 5,9 Mio. Euro. Nicht

vergessen werden darf hierbei, dass in den Projektkosten von CHANGE² die Kosten von über 30 Masterplan-Projekten enthalten sind.

Ein Blick auf die Entwicklung der Personal- und Sachkosten auf die einzelnen Jahre bezogen macht jedoch deutlich, dass insbesondere beim CHANGE²-Prozess die Personal- und Sachkosten seit 2010 bzw. 2011 rückläufig sind und kontinuierlich abgebaut werden. So wurden die Personalkosten seit 2010 bislang um 65 Prozent gesenkt, die Sachkosten seit 2011 sogar um 82 Prozent.



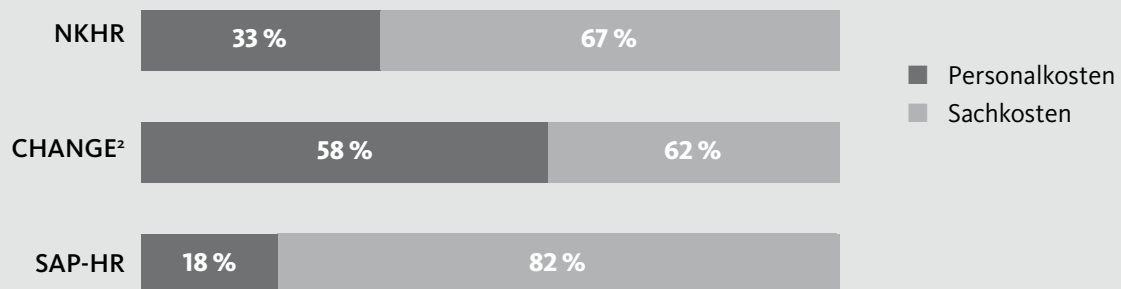
### Entwicklung der Personal- und Sachkosten innerhalb der Projektlaufzeit



Stadt Mannheim 2013

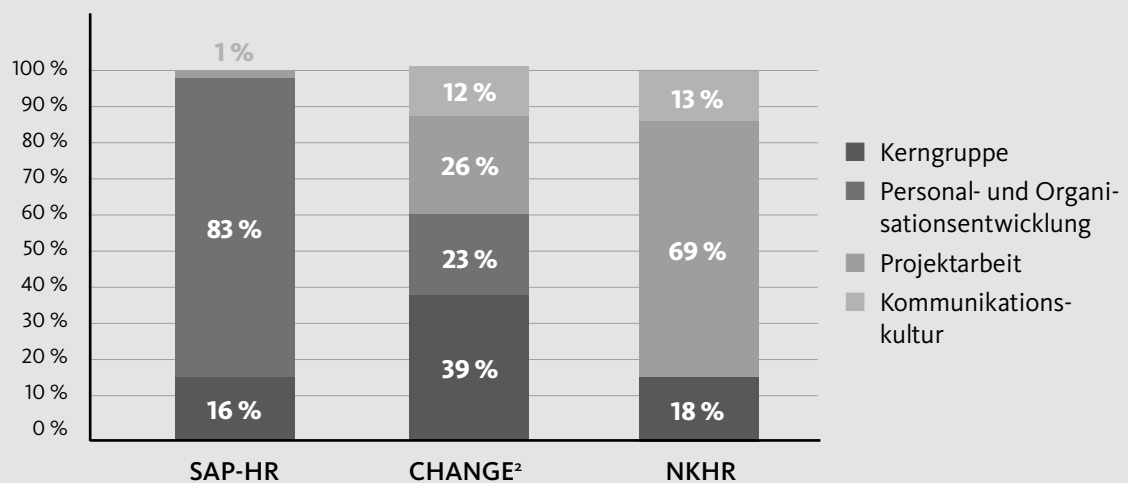
Aufgeschlüsselt in die Personal- und Sachkosten und die einzelnen Kostenkomponenten der jeweiligen Projekte auf die gesamte Laufzeit ergibt sich folgende Verteilung:

### Aufteilung nach Personal- und Sachkosten



Stadt Mannheim 2013

### Aufteilung nach ausgewählten Kostenkomponenten



Stadt Mannheim 2013

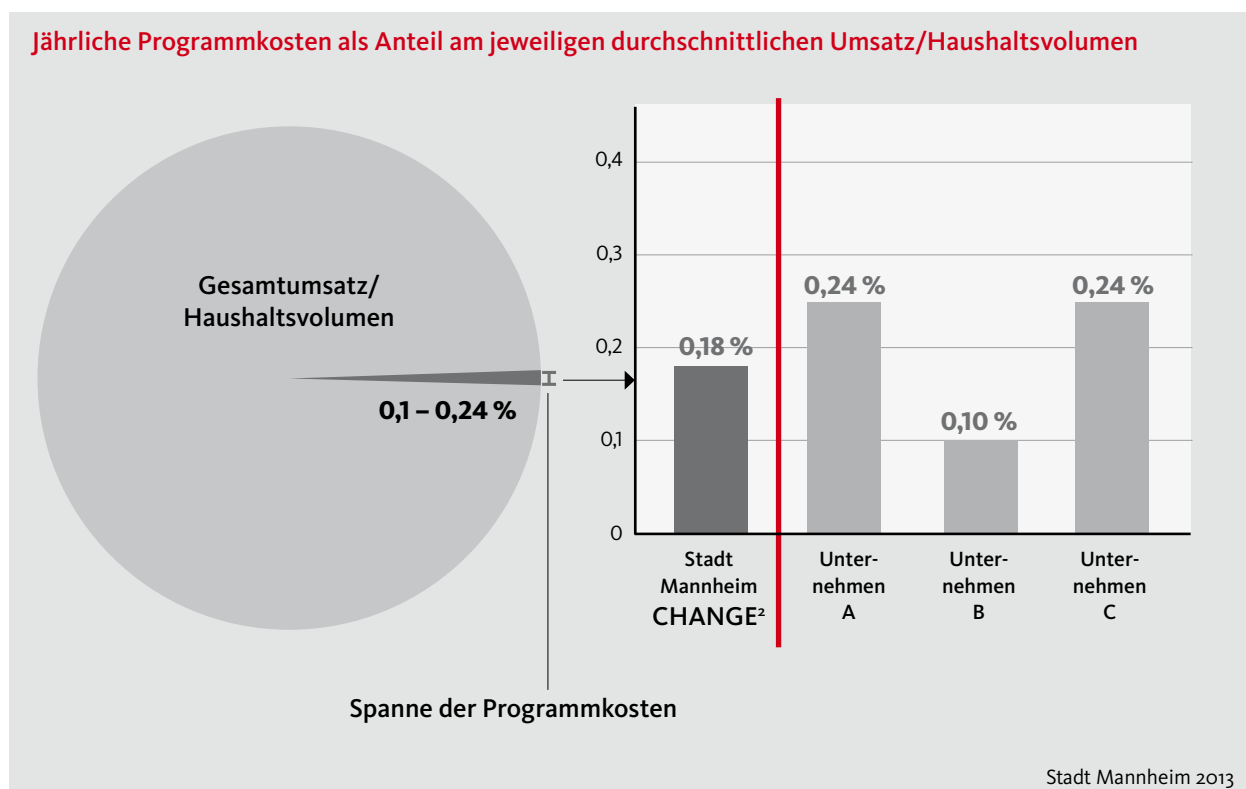


Die gleichmäßige Ausprägung der Kostenkomponenten spricht für einen ausbalancierten CHANGE<sup>2</sup>-Prozess. In diesen Darstellungen spiegelt sich zudem die divergierende Intention der einzelnen Vorhaben wider. Im Gegensatz zu SAP-HR, bei dem es um die Umstellung einer Software geht, soll durch das CHANGE<sup>2</sup>-Vorhaben ein Kulturwandel der gesamten Mitarbeiterschaft bewirkt werden, was eine andere Art an Ressourcenaufwänden notwendig macht. Bei allen drei Großprojekten bleiben Folgekosten durch die Implementierung sowie die Einrichtung neuer Steuerungs- und Führungsinstrumente erhalten.

### 1.3.2. VERGLEICH MIT WIRTSCHAFTSUNTERNEHMEN

Um die Kosten in einen Gesamtkontext einordnen zu können, wurden eine Auswahl von Mannheimer Wirtschaftsunternehmen für einen Vergleichsversuch von Kosten im Rahmen von Organisationsentwicklungsprogrammen angeschrieben. Es konnten drei Vergleichsunternehmen mit einem Gesamtumsatz von ca. sechs Milliarden Euro sowie einer Gesamtmitarbeiterzahl von ca. 12.000 Mitarbeitern für den Vergleichsversuch gewonnen werden. Insgesamt wurden damit rund 11 Prozent aller Beschäftigten im Stadtgebiet Mannheim in die Betrachtung einbezogen.

Die Ergebnisse zeigen, dass die Aufwendungen für CHANGE<sup>2</sup> im Durchschnitt der Mannheimer Vergleichsunternehmen liegen.

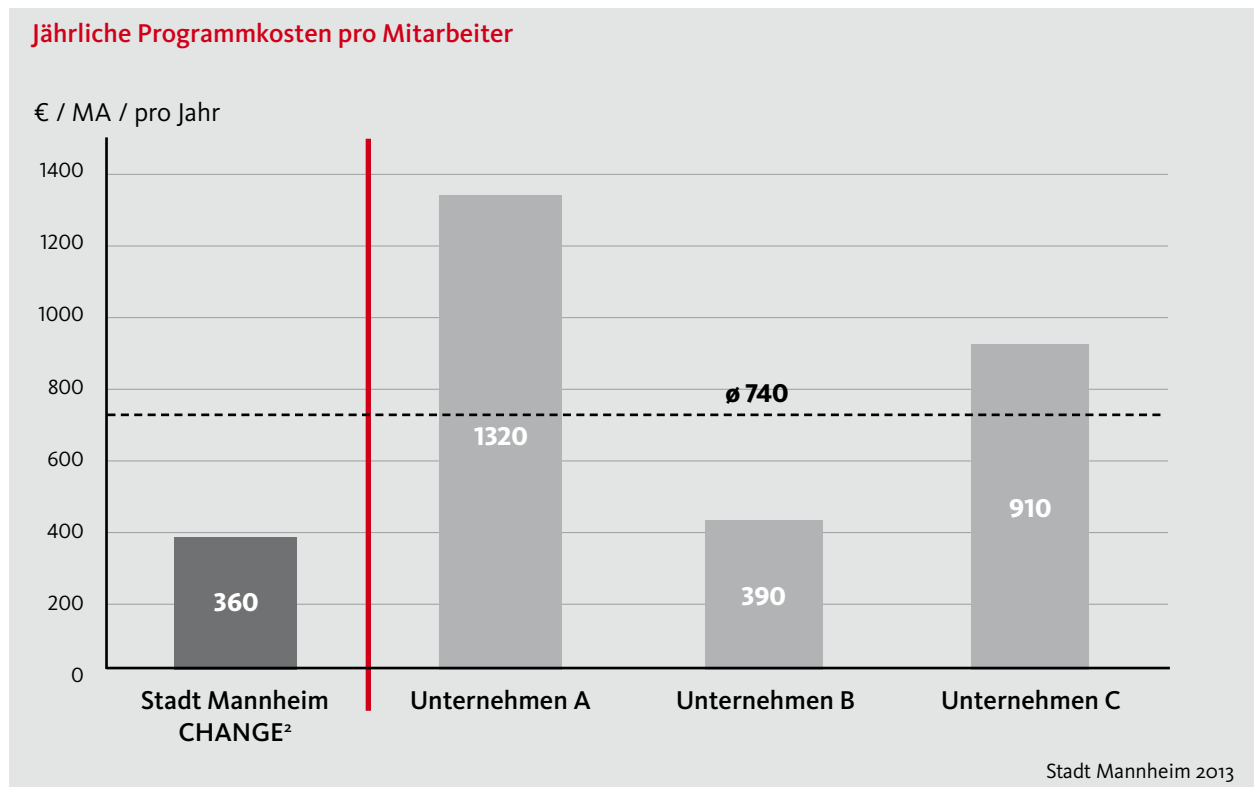


Zu beachten ist bei der Interpretation der Ergebnisse, dass bei den drei Vergleichsunternehmen lediglich die Kosten von jeweils einem bzw. zwei repräsentativen

Projekten exemplarisch als Vergleichsgröße herangezogen wurden, wohingegen CHANGE<sup>2</sup> aus über 30 Einzelprojekten besteht.

Die jährlichen Programmkosten pro Mitarbeiter sind bei der Stadt Mannheim deutlich geringer als bei den Vergleichsunternehmen. Die große Spanne bei dieser

Vergleichsgröße fußt auf den stark divergierenden Projektlaufzeiten.



#### 1.4. FAZIT

Die Vergleichsbetrachtung veranschaulicht, dass sich der CHANGE²-Prozess von der Dimension der Projektkosten in die Reihe anderer städtischer Großprojekte einfügt. Zwar liegen die Gesamtkosten über den der anderen beiden betrachteten Projekte, was sich aber durch die Vielzahl der Projekte erklären lässt, die in den CHANGE²-Kosten enthalten sind. Die Ausprägungen der Kostenarten beim CHANGE²-Prozess unterscheiden sich von der Aufteilung der Kosten bei den anderen untersuchten Veränderungsvorhaben, was für einen ausbalancierten Projektprozess spricht. Die Personal- und Sachkosten wurden seit 2010 bislang um über 70 Prozent reduziert. Lediglich die Folgekosten durch die Implementierung und Einrichtung neuer Steuerungs- und Führungsinstrumente bleiben nach Projektabschluss erhalten.

Der Anteil der jährlichen Programmkosten am jährlichen Haushaltsvolumen ist marginal und liegt im Durchschnitt der Kostenanteile von Organisationsentwicklungsprogrammen bei Wirtschaftsunternehmen. Die jährlichen Projektkosten pro Mitarbeiter sind geringer als bei den Vergleichsunternehmen. Dies ist insbesondere vor dem Hintergrund, dass bei den Unternehmen in der Regel nur ein bis zwei Projekte exemplarisch in das Benchmarking einbezogen wurden, wohingegen die CHANGE²-Kosten aus 35 Masterplan-Projekten rühren, von zentraler Bedeutung.

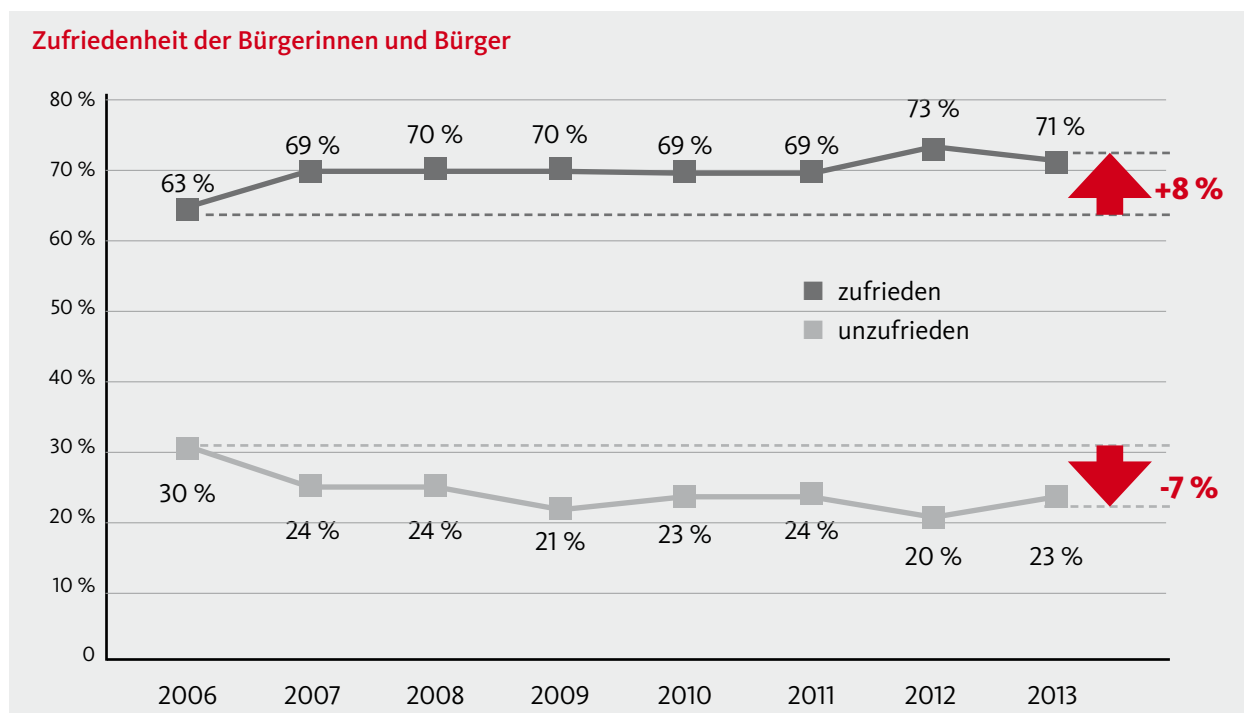
Durch den Vergleich wird deutlich, dass Organisationsentwicklungsprogramme bzw. laufende Modernisierungsprojekte elementare Bestandteile des Unternehmensalltags darstellen und die Stadt Mannheim dies mit CHANGE² aufgegriffen hat.

## 2. NUTZEN UND WIRKUNGEN DES PROZESSES

### 2.1. ZUFRIEDENHEIT DER BÜRGERINNEN UND BÜRGER

Die Tageszeitung Mannheimer Morgen führt jährlich Umfragen zu unterschiedlichen Themen und Fragestellungen unter den Bürgern durch.

Auf die Frage nach der Zufriedenheit mit der Stadtverwaltung Mannheim, dem Rathaus und den städtischen Mitarbeitern antworteten die jährlich zufällig ausgewählten Bürger wie folgt:



Quelle: Mannheimer Morgen (Stadttausgabe), Rubrik: MM Bürgerbarometer, jeweils Seite 17, durchgeführt von der Forschungsgruppe Wahlen

Seit dem Jahr 2006 lässt sich demnach ein Aufwärtstrend in der Zufriedenheit der Bürger der Stadt Mannheim um 8 Prozent-Punkte feststellen. Zwischenzeitlich (2012) gab es sogar ein Zufriedenheitsplus von 10 Prozent-Punkten.

Trotz dieses leichten Rückgangs: Die Ergebnisse des Bürgerbarometers sind ein Indikator dafür, dass man sich bei dem wesentlichen Ziel des CHANGE<sup>2</sup>-Prozesses, die Wahrnehmung der Stadtverwaltung aus Bürgersicht zu verbessern, auf einem guten Weg befindet.

### 2.2. MITARBEITERBEFRAGUNGEN

Ob ein ähnlicher Trend wie beim Bürgerbarometer bei der Wahrnehmung der städtischen Mitarbeiter zu beobachten ist, kann unter anderem anhand der Mitarbeiterbefragungen überprüft werden.

Dieses Befragungsinstrument wird eingesetzt, um alle Mitarbeiter in den Prozess einzubinden, Feedback einzuholen und nicht zuletzt auch Entwicklungen und damit Veränderungen messbar zu machen. Durch die Befragungsergebnisse können zudem Entwicklungspotenziale identifiziert und aussagekräftige Ergebnisse über Wirkungen erzielt werden. Diese offene Diskussions- und Feedbackkultur in Bezug auf den Modernisie-

rungsprozess stellt einen entscheidenden Einflussfaktor für den Veränderungserfolg dar.

Im Abstand von etwa anderthalb Jahren wurden seit 2008 vier Befragungsrunden durchgeführt. Die ersten beiden Befragungen waren Stichprobenbefragungen, die dritte und vierte eine Vollbefragung aller Mitarbeiter der Stadt Mannheim. Die Beteiligung an den Befragungen übertraf mit Rücklaufquoten zwischen 30 und 40 Prozent die Erwartungen deutlich. Zwar waren die prozentualen Rücklaufquoten der dritten und vierten Befragung geringer, jedoch gab es durch die Vollbefragungen absolut gesehen rund doppelt so viele Ant-

worten wie 2010. Damit gewannen die Ergebnisse der Befragung deutlich an Aussagekraft.

Innerhalb des Fragebogens wurden knapp 100 Fragen zum CHANGE<sup>2</sup>-Prozess und zur Unternehmenskultur der Stadt Mannheim gestellt.

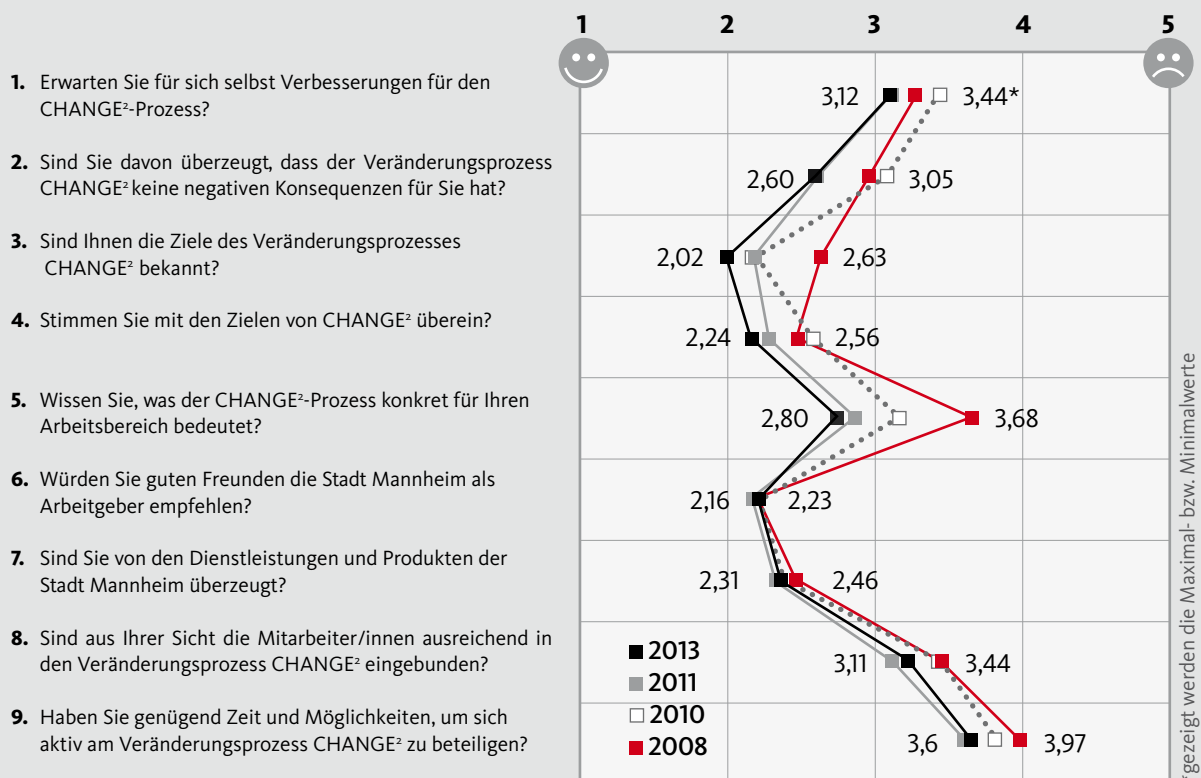
Ergebnisse der ersten Fragerunde 2008 waren im Wesentlichen, dass die Mitarbeiter der Stadtverwaltung sich mit der Arbeitgeberin identifizieren und Bereitschaft zeigen, den Modernisierungsprozess aktiv mitzugestalten. Die Notwendigkeit zur Veränderung war den meisten bewusst, allerdings bestanden bei vielen Mitarbeitern Zweifel, ob das ehrgeizige Projekt auch gelingen würde – sie fürchteten ein Scheitern wegen mangelnder Flexibilität der Strukturen und anderer ungünstiger Rahmenbedingungen. Als Knackpunkte der ersten Umfrage kristallisierten sich vor allem die Themen Zielklarheit und Kommunikation sowie Führung und Beteiligung heraus.

Anfang 2010 wurde eine zweite Befragungsrunde durchgeführt. Der hohe Rücklauf sowie die hohe Zahl von kritisch-konstruktiven Kommentaren und Verbesserungsvorschlägen dokumentieren das Engagement und den Beteiligungswillen vieler Mitarbeiter der Stadtverwaltung. Die Auswertung des Befragungsteils sowie

der rund 1300 offenen Kommentare und Verbesserungsvorschläge zeigte, dass die überwiegende Mehrheit der Mitarbeiter dem CHANGE<sup>2</sup>-Prozess gegenüber positiv eingestellt und zur aktiven Unterstützung bereit ist bzw. auch ein mehr an Beteiligung wünscht. Als weitere wichtige Ansatzpunkte kristallisierten sich heraus: eine stärkere Einbindung und bessere Vorbereitung der Führungskräfte, authentischere und konkretere Information über tatsächliche Veränderungen, der Ausbau eines hierarchieübergreifenden Dialogs.

Die dritte Runde (Vollbefragung aller Mitarbeiter) zeigte deutliche Fortschritte. Die Mitarbeiter wissen mittlerweile Bescheid, wo ihre Verwaltung hin will: Das Thema Ziele und Klarheit über diese Ziele ist der große Gewinner bei dieser Mitarbeiterbefragung. Weitere wichtige Ergebnisse: Die Mitarbeiter stehen unverändert hinter dem CHANGE<sup>2</sup>-Prozess, wollen ihn mitgestalten. Allerdings sehen sie noch immer deutliche Hindernisse bei der Umsetzung in die Praxis, denn die Rahmenbedingungen am Arbeitsplatz sind offenbar nicht besonders förderlich für den Wandel. Der Arbeitsalltag wird weiterhin als stark hierarchisch geprägt und sehr bürokratisch wahrgenommen. Fragen zur Länge von Entscheidungswegen, Hierarchie und Bürokratie in der Organisationskultur verharren auf mäßigen Werten. Diese Einschätzungen werden durch

#### Einen Auszug der positiven Trends der Befragungsrunden enthält nachfolgendes Schaubild



Stadt Mannheim 2013

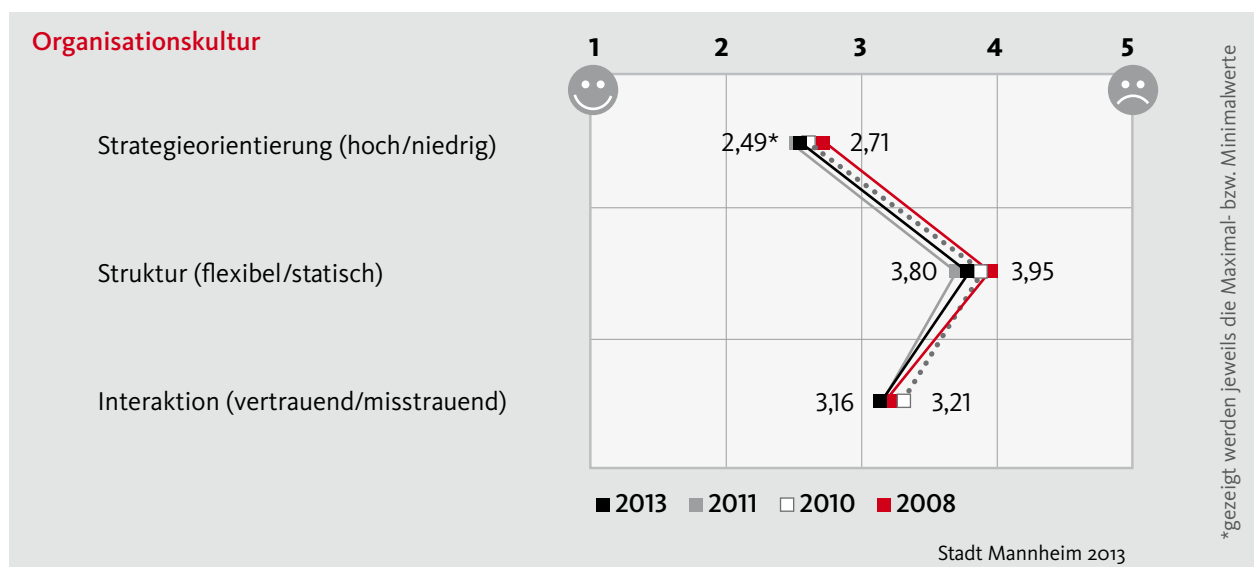
die Ergebnisse der vierten Befragung 2013 weitgehend bestätigt (vgl. Diagramm „Organisationskultur“ S. 74). Generell lässt sich bei dieser abschließenden Befragung zur ersten Phase des Modernisierungsprozesses bei vielen Punkten eine Stabilisierung der Werte beobachten. Auch wieder beachtlich: Die hohe Zahl von offenen Kommentaren (knapp 2.500). Darin formulieren die Mitarbeiter ihre Eindrücke zu sechs Jahren Veränderungsprozess – was ihnen besonders gut gefallen hat, was ihnen negativ aufgefallen ist und was man, auch im Hinblick auf die Fortschreibung des Modernisierungsprozesses, noch besser machen könnte.

Es wird deutlich, dass sich durch den CHANGE<sup>2</sup>-Prozess die Wahrnehmung und Einstellung der Mitarbeiter in den meisten Fragekategorien seit 2008 verbessert hat. So spiegelt sich in den Ergebnissen der Fragen 2 bis 5 beispielsweise wider, dass sich die Zielklarheit bei den Mitarbeitern signifikant zum Positiven entwickelt hat,

insbesondere bei Frage 5 ist eine Verbesserung um rund 17,5 Prozent seit der ersten Befragung beobachtbar (2008: 3,68; 2013: 2,80). Der konkrete Bezug der Mitarbeiter zum Prozess hat zu-, die Skepsis bei den Mitarbeitern hingegen abgenommen.

Ebenso lässt sich der Trend erkennen, dass die Verbundenheit der Mitarbeiter zur Arbeitgeberin und die Identifikation mit ihr seit 2008 gestiegen bzw. auf gleich gutem Niveau geblieben ist (vgl. Frage 6+7). Die Mehrheit der Mitarbeiter würde die Arbeitgeberin Stadt Mannheim ihren Freunden empfehlen (vgl. Frage 6: Wert: 2,16).

Ferner kann der Effekt beobachtet werden, dass sich seit Beginn des Prozesses bis zur Befragung 2011 aus Sicht der Mitarbeiterschaft auch die Einbindung und Möglichkeiten der Beteiligung am Veränderungsprozess positiv entwickelt haben mit leichten, statistisch nicht signifikanten Schwankungen 2013 (vgl. Frage 8+9).



Auch bei den Fragen zur Organisationskultur ist in den drei Bereichen Strategieorientierung, Struktur sowie Interaktion ein positiver Trend erkennbar. Schon in der ersten Befragung 2008 wurde deutlich, dass für die Mitarbeiter insbesondere eine Änderung der Organisationskultur ein wichtiges Erfolgskriterium ist. Dabei gilt es zu bedenken, dass ein Kulturwandel meist ein schwieriger und langwieriger Prozess ist. Veränderungen innerhalb der Stadtverwaltung beanspruchen Zeit, um schrittweise ihre Wirkungen zu entfalten.

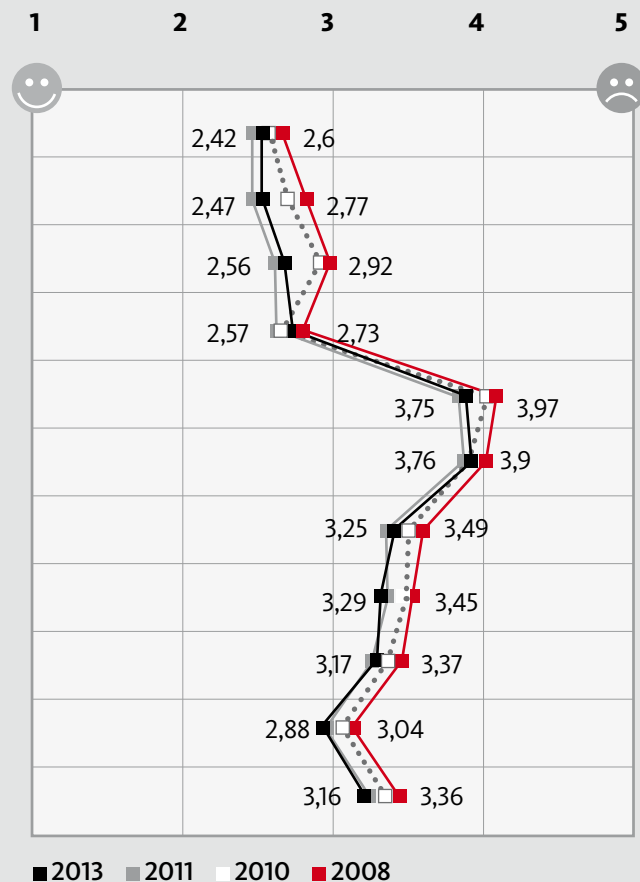
Die ausgewählten nachfolgenden Fragen zur Organisationskultur veranschaulichen, dass sich die Wahrnehmung von dieser bei den befragten Mitarbeitern seit

2008 sichtbar zum Positiven entwickelt hat. So wurde aus Sicht der Mitarbeiterschaft beispielsweise sowohl die Bürgerbeteiligung (vgl. Frage 12) als auch die Mitarbeiterorientierung ausgebaut (vgl. Frage 16). Durch die Steigerung der Qualitätsorientierung und der Leistungsorientierung und ihre Offenheit bezüglich Neuerungen steigt auch die Wettbewerbsfähigkeit der Arbeitgeberin Stadt Mannheim (vgl. Frage 10, 11 und 13). Auch das gegenseitige Vertrauen zwischen Mitarbeitern und Führungskräften hat sich seit 2008 verbessert (vgl. Frage 18+19). Die Flexibilisierung von Strukturen besitzt immer noch ein starkes Entwicklungspotenzial, hat sich aber bereits zum Positiven entwickelt (vgl. Frage 14+15).

## Ausgewählte Fragen zur Organisationskultur

### Die Stadt Mannheim ...

10. ... hat eine hohe Qualitätsorientierung
11. ... hat eine hohe Leistungsorientierung
12. ... beteiligt die Bürgerschaft.
13. ... ist offen für Neuerungen.
14. ... ist wenig hierarchisch organisiert.
15. ... hat einen unbürokratischen Stil.
16. ... hat eine hohe Mitarbeiterorientierung.
17. Konflikte werden offen angesprochen.
18. Die Mitarbeiter/innen setzen großes Vertrauen in die Führungskräfte.
19. Die Führungskräfte setzen großes Vertrauen in die Mitarbeiter/innen.
20. Bei Fehlern und Problemen wird als erstes nach Ursachen gesucht.



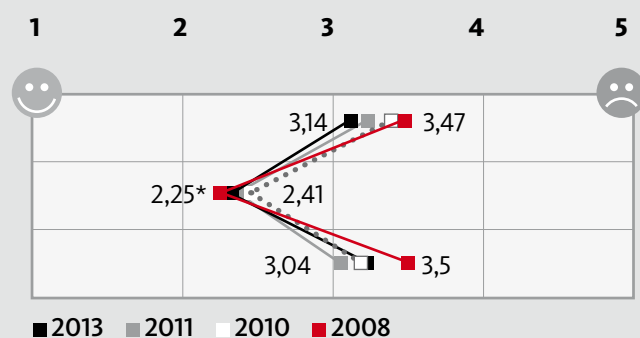
Stadt Mannheim 2013

## Veränderungsbereitschaft

Veränderungskompetenz (Können)

Veränderungsbereitschaft (Wollen)

Veränderungsspielraum (Dürfen)



Stadt Mannheim 2013

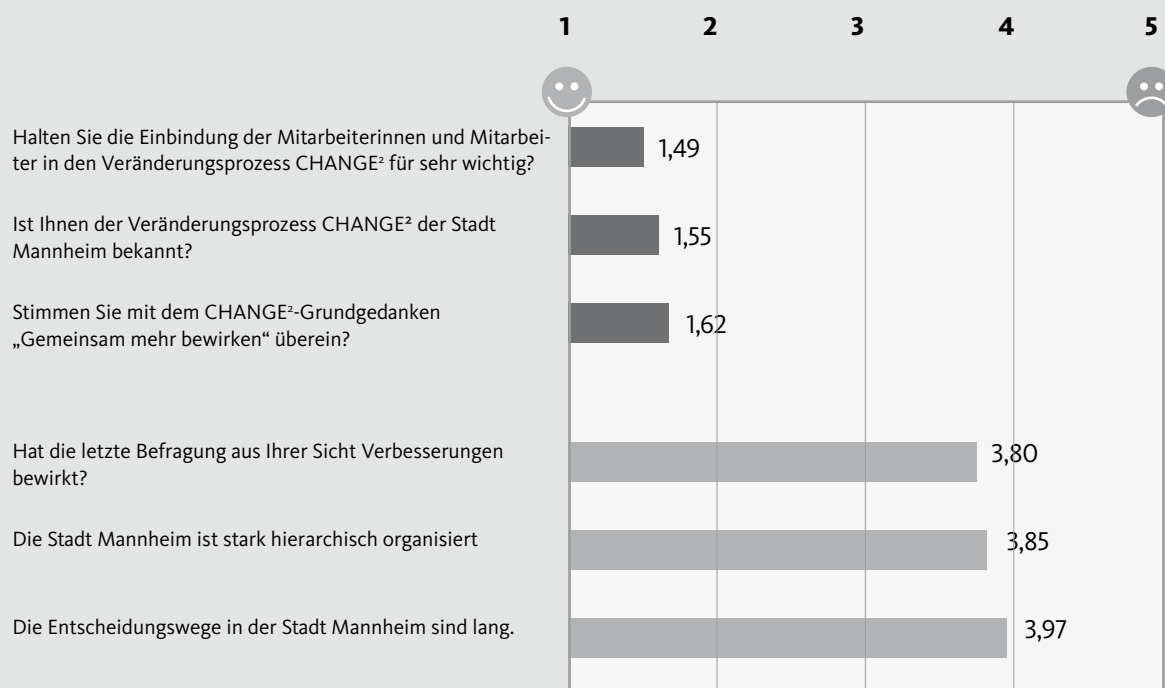
\* gezeigt werden die Maximal- bzw. Minimalwerte

Auch bei der Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter sind positive Trends zu beobachten. Die Mitarbeiter „wollen“ und unterstützen den Prozess und den Grundgedanken. Nach sechs Jahren CHANGE<sup>2</sup> ist die Bereitschaft zur Veränderung nach wie vor sehr hoch. Bei der Umsetzbarkeit und Umfang der Veränderungen (Können) herrscht noch Skepsis, die seit 2008 aber stetig abnimmt. Aus Sicht der Mitarbeiter erschweren die Strukturen den Prozess (Dürfen).

Die Fragen mit den besten Bewertungen aus der Mitarbeiterbefragung 2013 verdeutlichen, dass die Mitarbeiter mit dem CHANGE<sup>2</sup>-Grundgedanken „gemeinsam mehr bewirken“ in hohem Ausmaß übereinstimmen. Mit diesem Motto scheint der Veränderungsprozess ins Schwarze getroffen zu haben. Außerdem erachten die Mitarbeiter die Einbindung in den Veränderungsprozess für sehr wichtig.



### Beste Fragen und Fragen mit dem größten Entwicklungspotenzial



Stadt Mannheim 2013

Durch die Mitarbeiterbefragungen wird auch Entwicklungspotenzial deutlich und Ansatzpunkte sichtbar, bei denen im Rahmen der Verstetigung von CHANGE<sup>2</sup> noch Handlungsbedarf besteht. Im Wesentlichen werden die hierarchische Struktur innerhalb der Verwaltung und die damit verbundenen langen Entscheidungswege aus

Sicht der Mitarbeiter als verbesserungswürdig bewertet. Im Großen und Ganzen ist an vielen Stellen noch Entwicklungspotenzial vorhanden, aber die positiven Wirkungen, die der CHANGE<sup>2</sup>-Prozess zweifellos stetig erzielt, sind anhand der vielen positiven Trends innerhalb der vier Befragungsrunden seit 2008 abzulesen.

## 2.3. WEITERE BEFRAGUNGEN

Kundenbefragungen werden zunehmend als neues Instrument zur Qualitäts- und Wirkungsmessung eingesetzt. Insbesondere zur Evaluation von CHANGE<sup>2</sup>-initiierten Maßnahmen werden Kundenbefragungen immer beliebter. Allein diese Tatsache spricht für einen bereits erfolgten Kulturwandel und damit einen Verdienst des CHANGE<sup>2</sup>-Prozesses und dass zunehmend auch die Wirkungen von Maßnahmen betrachtet werden.

So wurde beispielsweise im Jahr 2011 vom Fachbereich Personal-Organisation eine interne Kundenbefragung durchgeführt, mit dem Ziel, Optimierungspotenziale sichtbar zu machen, die Außenwahrnehmung zu reflektieren und daraus Maßnahmen abzuleiten, um sich stetig weiterzuentwickeln.

Auch beim Jobcenter Mannheim wurde 2008 erstmals eine Kundenbefragung durchgeführt und seither regelmäßig wiederholt.

Es lassen sich noch viele weitere Bereiche nennen, bei denen Umfragen zur Wirkungsmessung eingesetzt werden. Exemplarisch sollen hier drei Kundenbefragungen als Ergebnis des Kulturwandels kurz skizziert werden.

### 2.3.1. KUNDENBEFRAGUNG BEIM RECHTSAMT

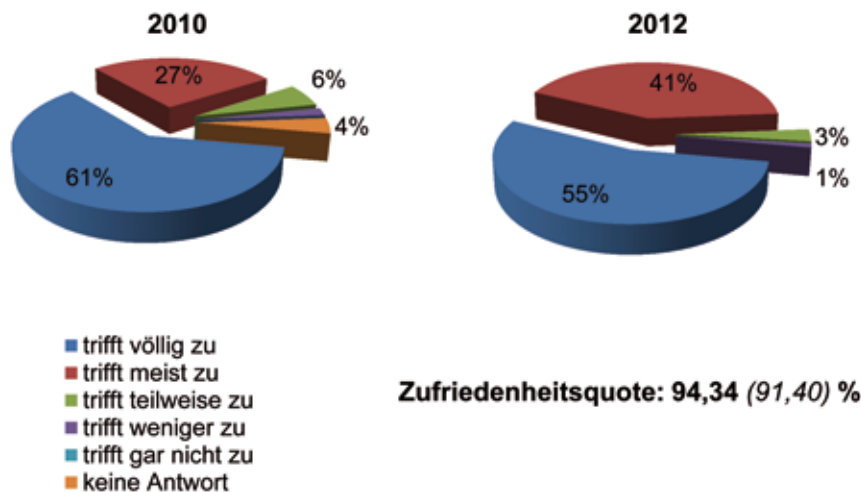
Als interner Dienstleister in den Bereichen Recht und Versicherungen hat das Rechtsamt im Jahr 2010 erstmals eine Kundenbefragung durchgeführt. Ziel der Umfrage war zu erfahren, ob die städtischen Dienststellen die notwendige juristische Unterstützung erhalten und ob die „Kunden“ des Rechtsamts sachgerechte Entscheidungshilfen und weiterführende Problemlösungsmöglichkeiten angeboten bekommen. Ende 2012 folgte eine weitere Umfrage mit der Zielsetzung, ob und wie weit sich die aus der Kundenbefragung 2010 gewonnenen Erkenntnisse umsetzen und sich damit positive Wirkungen bei den Kunden erzielen ließen.

### Beispiel: Auszug aus der Kundenbefragung des Rechtsamts



STADT MANNHEIM<sup>2</sup>

#### Mit der Arbeit des Rechtsamts bin ich insgesamt zufrieden.



14

Quelle: [www.intranet.man/Seiten/Meldungen/Kundenbefragung%20Rechtsamt.aspx](http://www.intranet.man/Seiten/Meldungen/Kundenbefragung%20Rechtsamt.aspx)

In 94,3 Prozent der abgegebenen Antworten wurde die abschließende Aussage „Mit der Arbeit des Rechtsamts bin ich insgesamt zufrieden“ entweder als „völlig zutreffend“ oder als „meistens zutreffend“ bewertet. Dieses Ergebnis, mit dem der Wert des Jahres 2010 von 91,7 Prozent noch gesteigert werden konnte, wird als Wirkungskennzahl des Rechtsamts in das Managementsystem einfließen.

Darüber hinaus gab es sowohl lobende als auch kritische Anmerkungen, die Anregungen geben, trotz der guten Umfrageergebnisse bisherige Verfahrensweisen zu überdenken. Die Ergebnisse der Umfrage wird das Rechtsamt zum Anlass nehmen, Prozesse und Serviceleistungen weiter zu optimieren.

#### 2.3.2. KUNDENBEFRAGUNG BEIM FACHBEREICH BÜRGERDIENSTE

Im Rahmen des CHANGE<sup>2</sup>-Projektes im Fachbereich Bürgerdienste wurde eine Befragung der Bürgerservicekunden an allen Standorten durchgeführt. Sie sollte ebenfalls dazu dienen, die Optimierungsmöglichkeiten zu erkennen und zu nutzen, um zu einem zeitgemäßen und effizienteren Bürgerservice zu gelangen. Mit

Schulnoten teilten die Bürgerdienst-Kunden ihre Zufriedenheit mit dem aktuellen Service mit, konnten detailliert bewerten, wie sie die Atmosphäre, die Erreichbarkeit, die Öffnungszeiten und die Barrierefreiheit des Angebots empfinden. Auch die Wartezeiten, die Freundlichkeit und die Beratungsleistung der Mitarbeiter konnte benotet werden. Darüber hinaus wurde erfragt, was die Bürger von möglichen neuen Angeboten halten (zum Beispiel Terminvereinbarungen per Telefon oder Internet, mehrsprachige Formulare, eine Anzeige der Wartezeiten oder kostenpflichtige Zusatzservices wie ein Bring- oder Versandservice).

Ergebnis war unter anderem, dass die Kunden mit dem jetzigen Angebot sehr zufrieden bis zufrieden sind und es aktuell keinen weiteren Servicebedarf gibt. Lediglich in Bezug auf Gebäude und Lage gab es vereinzelt schlechte bzw. nur befriedigende bis ausreichende Ergebnisse, aus denen konkrete Handlungsmaßnahmen abgeleitet werden.

Es ist geplant, dass künftig Kundenbefragungen für den gesamten Fachbereich ein- bis zweimal pro Jahr erfolgen werden.

Beispiel: Auszug aus den Ergebnissen der Kundenbefragung bei FB 33 (Bürgerdienste)

### Frage 5

Im Zusammenhang mit Ihrem heutigen Besuch, wie Zufrieden waren Sie mit der ...

e) Bearbeitungsleistung insgesamt  
(ggf. auch über Ihr eigentl. Anliegen hinaus)



Anzahl der Antworten: 848



Mittelwert: 1,4  
Standardabweichung: 0,7

© TEMA Gesellschaft für Marketing-Service mbH, Mannheim

Quelle: Ergebnis-Präsentation vom 28.09.2012

### 2.3.3. UNTERNEHMENSBEFRAGUNG

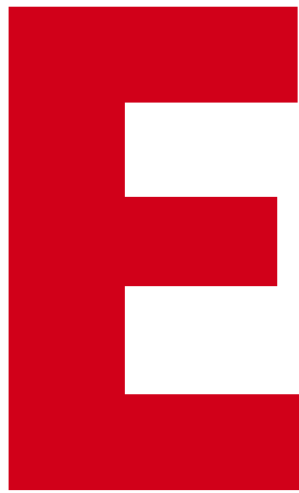
Im Jahr 2012 wurde gemeinsam vom Fachbereich Wirtschafts- und Strukturförderung in Kooperation mit der Abteilung Gewerbeaufsicht des Fachbereichs Baurecht und Umweltschutz eine Unternehmensbefragung initiiert. Circa 1.000 Unternehmen wurden im Vorfeld zur Teilnahme an der Befragung eingeladen, insgesamt nahmen 411 Führungskräfte an der Befragung teil.

Ziel der Untersuchung war herauszufinden, wie zufrieden die Mannheimer Unternehmen mit der Stadtverwaltung – darunter insbesondere mit Dienstleistungen des Fachbereichs für Wirtschafts- und Strukturförderung und der Gewerbeaufsicht – sind. Ein weiterer Schwerpunkt der Befragung war die Zufriedenheit der ansässigen Unternehmen mit dem Wirtschaftsstandort und ihrer Standortverbundenheit. Die Unternehmensbefragung gibt Aufschluss darüber, ob die Leistungen den gewünschten Erfolg haben, nämlich die Unternehmen in ihrer Entwicklung zu fördern und sie an den Standort Mannheim zu binden.

Auf die Frage nach der Zufriedenheit mit den Dienstleistungen der Wirtschaftsförderung wurden diese insgesamt sehr positiv bewertet. Mit der Kompetenz der Ansprechpartner zeigten sich zum Beispiel 79 Prozent der Befragten zufrieden.

Auf konkrete Verbesserungswünsche, die im Rahmen der Befragung geäußert wurden, will die Wirtschaftsförderung nun eingehen, um ihre Arbeit noch stärker an den Bedürfnissen ihrer Kunden auszurichten. Dazu zählen beispielsweise die Bereitstellung von Informationen und die Förderung des Netzwerkaufbaus.

Die Befragung als Evaluationsinstrument hilft, die im Rahmen des CHANGE<sup>2</sup>-Prozesses neu entwickelte wirtschaftspolitische Strategie im Sinne der Bedürfnisse der Unternehmen am Standort stets weiterzuentwickeln und an aktuelle Anforderungen anzupassen. Die Umfrage als Mittel der Kontaktpflege ist ein wichtiger Schritt, den Unternehmen in Mannheim die bestmögliche Betreuung zu gewährleisten.



## CHANGE<sup>2</sup> IN NETZWERKEN

„Das Modernisierungsprojekt CHANGE<sup>2</sup> hebt sich für mich aus der Menge der Reformvorhaben in deutschen Kommunen besonders durch zwei Dinge heraus:

1. Es ist notwendig breit angelegt, aber dennoch – ebenso notwendig – fokussiert. Es hat die Treiber des Fortschritts identifiziert und setzt konsequent bei diesen an.
2. Es wird durch die Führung der Verwaltung, insbesondere den Oberbürgermeister Dr. Peter Kurz, überzeugend, unprätentiös und nachhaltig kommuniziert. Dabei ist die Kommunikation eine ernst gemeinte in beide Richtungen.

Wir in der KGSt freuen uns besonders darüber, dass man in Mannheim die wirkungsorientierte Steuerung als Bezugsrahmen gewählt hat.“

*Dr. Alfred Reichwein, Vertreter des Vorstands der  
Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt)*

Dialog und Erfahrungsaustausch sind in allen Bereichen des Lebens wesentliche Treiber für Weiterentwicklung. Das gilt auch für Modernisierungsprozesse. Insofern hat man bei CHANGE<sup>2</sup> stets Wert darauf gelegt, mit anderen Akteuren in Austausch zu treten, sei es national oder international. Gerade internationale Konzepte sind für den CHANGE<sup>2</sup>-Prozess beispielgebend und Maßstab: Viele der Mannheimer Ideen und Konzepte spielen an anderer Stelle in Deutschland noch keine Rolle. Doch international sieht das anders aus, im internationalen Vergleich ist man in Mannheim mit Aspekten von Wirkungsorientierung und Zielorientierung auf der Höhe der Zeit. Daher nutzt Mannheim aktiv Plattformen, um sich auf internationaler Ebene über die verschiedenen Aspekte von Leistungsfähigkeit und Effizienz der öffentlichen Verwaltungen auszutauschen, ohne dabei den nationalen Wissensaustausch zu vernachlässigen.

Hier eine Auswahl der wichtigsten Aktivitäten während des Prozesses:

#### In Europa

■ 2011 war für den CHANGE<sup>2</sup>-Prozess das Jahr der Wettbewerbe und der Auszeichnungen. Der wohl größte Erfolg mit den weitreichendsten Auswirkungen war die Teilnahme am renommierten **European Public Sector Award (EPSA)**, bei dem die Stadt Mannheim als Finalist ausgezeichnet wurde. Das Projekt CHANGE<sup>2</sup> zählte zu den fünf Nominierten in der Hauptkategorie „Smart Public Service Delivery in a Cold Economic Climate“. Insgesamt nahmen 274 Projektvorschläge aus 32 Ländern in drei Kategorien am Wettbewerb des European Institute of Public Administration (EIPA) in Maastricht teil. Mit EPSA werden alle zwei Jahre innovative und herausragende Verwaltungsleistungen auf europäischer Ebene ausgezeichnet. Zwei Mitarbeiter waren stellvertretend für die Mannheimer Mitarbeiterschaft ausgewählt worden, an der Preisverleihung sowie dem vorgeschalteten Workshop teilzunehmen (mehr Informationen unter [www.eipa.nl](http://www.eipa.nl)).



| Bei der EPSA-Preisverleihung: David Linse (Leiter des FB Internationales, Integration und Protokoll), Patricia Popp (FB Bürgerdienste), Ulrich Hörning (Leiter der FVA), Marga Pröhl, Direktorin des EIPA, OB Dr. Peter Kurz, Gerd Schick (FB Bildung) und Beate Lohmann, Ministerialdirektorin für Verwaltungsmodernisierung im Bundesinnenministerium (v.l.n.r.) |

■ Aus der Teilnahme beim EPSA-Award 2011 hat sich unter der Federführung von EIPA ein internationales Forschungsprojekt entwickelt. Es analysiert, wie erfolgreiche Kommunen die mit Veränderungsprozessen verbundenen Hürden übersprungen und Herausforderungen gemeistert haben, um im öffentlichen Bereich ein hervorragendes Niveau zu erreichen. Für dieses Projekt haben sich u.a. die Städte Bilbao (EPSA-Gewinner 2011), Birmingham, Mailand, Tallinn und Mannheim unter

dem Titel „**Excellence in Local Public Management**“ zusammengeschlossen. Die Ergebnisse dieser zweijährigen Evaluation liegen mittlerweile im Rahmen einer Publikation durch die EIPA unter dem Titel „In Search of Local Public Management Excellence – Seven Journeys to Success“ vor. So können künftig Kommunen von den Erfahrungen des Mannheimer CHANGE<sup>2</sup>-Programms und anderer europäischer Modernisierungsprozesse profitieren.



**EINLADUNG**

**Moderne Verwaltung für die Stadt von Morgen**  
Gespräch im Rahmen des EU-Workshops  
„Excellence in Local Public Management“

**14. März 2013 | 19 Uhr | Restaurant Platzhaus**

**Diskussionsrunde**  
14. März um 19 Uhr  
Restaurant Platzhaus  
Am Meßplatz 7-8  
68169 Mannheim

Wir bitten um eine verbindliche Anmeldung bis 8. März 2013  
an [an.javoegel@mannheim.de](mailto:an.javoegel@mannheim.de) (Telefon: 0621 293-2902).  
Während des Abends ist eine Simultanübersetzung (Deutsch/Englisch) gewährleistet.

| Einladung zur Veranstaltung „Excellence in Local Public Management“ |

Im Rahmen des EU-Projekts „**Excellence in Local Public Management**“ sind Experten für Verwaltungsfragen aus Bilbao, Birmingham, Mailand, Tallinn, Tampere und Trondheim zu einem 2-tägigen Workshop in Mannheim zu Gast. Mannheim gehört zusammen mit dem European Institute of Public Administration zu den Gründern eines europaweiten Netzwerkes, indem die Themen strategische Stadtentwicklung, Bürgerbeteiligung und Verwaltungssteuerung bearbeitet und diskutiert werden. Im Mittelpunkt stehen dabei u. a. Fragen, wie es Verwaltung in Zeiten steigendem Finanzdrucks gelingen kann, zielorientiert zu handeln.

Zu einer Diskussionsrunde mit Oberbürgermeister Dr. Peter Kurz und weiteren Gästen laden wir Sie herzlich **am 14. März um 19 Uhr** in das **Restaurant Platzhaus**. Am Meßplatz 7-8, in Mannheim Neckarstadt ein. Anschließend besteht bei einem kleinen Imbiss die Gelegenheit zu weiteren Gesprächen mit den Gästen aus den europäischen Partnerstädten.

■ Ebenfalls 2011 wurde CHANGE<sup>2</sup> als Best-Practice-Beispiel für moderne Verwaltung ausgewählt, die Bundesrepublik Deutschland bei der Konferenz der EU-Ratspräsidentschaft in Warschau zu vertreten. Im September veranstaltete das Europäische Netz der öffentlichen Verwaltung (**European Public Administration Network/ EUPAN**) in Warschau die 6. Europäische Qualitätskonferenz. Sie stand unter dem Motto „Die richtigen Dinge richtig tun – Ein ergebnisorientierter Ansatz in der öffentlichen Verwaltung Europas“. Über 40 ausgewählte europäische Best-Practice-Fälle zu den Bereichen Management und Führung, Zusammenarbeit, gesellschaftliche Offenheit und erforderlicher kultureller Wandel in Organisationen wurden vorgestellt und diskutiert. Mit dabei: Das Reformprojekt CHANGE<sup>2</sup>, das vom Bundesinnenministerium für diese Konferenz nominiert wurde, zusammen mit einem Projekt des Hessischen Kultusministeriums.



| Urkunde von der Qualitätskonferenz in Warschau |



■ Einen zweiten Platz erreichte der CHANGE<sup>2</sup>-Prozess beim **eGovernment-Wettbewerb 2011**, den die Management- und Technologieberatung BearingPoint und der Netzwerktechnologieanbieter Cisco jährlich aus schreiben. Er ist anerkannter Gradmesser für eGovernment und Modernisierung von öffentlichen Verwaltungen in Deutschland, Österreich und der Schweiz (mehr Informationen unter [www.egovernment-wettbewerb.de](http://www.egovernment-wettbewerb.de)).

■ 2012 wurde der CHANGE<sup>2</sup>-Prozess auf einer weiteren internationalen Konferenz präsentiert, der **National Quality Management Conference** in Vilnius, veranstaltet vom Innenministerium der Republik Litauen und EIPA. Dabei spielte insbesondere die Verwendung des Qualitätsmanagementansatzes CAF (Common Assessment Framework) eine Rolle.

■ Dass Veränderungsmanagement in Kommunen international ein wichtiges Thema ist, wurde auch auf der ersten großen **Konferenz der Partner- und Freundschaftsstädte Mannheims** im Juli 2011 deutlich. Zu diesem mehrtägigen Treffen hatte das Büro für europäische und internationale Angelegenheiten alle 12 Städte, mit denen Mannheim weltweit Beziehungen pflegt, eingeladen. Dabei ging es darum, wie man wirtschaftlich



| Urkunde eGovernment-Wettbewerb |



| Programm zur Konferenz der Partnerstädte 2011 |

und kulturell über Ländergrenzen und Kontinente hinweg strategisch zusammenarbeitet. In vier Workshops wurden mögliche gemeinsame Projekte und Kooperationen besprochen und erarbeitet. Dabei befassten sich die Teilnehmer nicht nur mit Veränderungsmanagement, sondern auch mit den Themen Kreativwirtschaft, City Branding und Gründerzentren.

Die teilnehmenden Städte vereinbarten einen weitergehenden Informations- und Erfahrungsaustausch über konkrete Instrumente des Veränderungsmanagements. Hierzu sollten auf einer gemeinsamen Internet-Arbeitsplattform Steckbriefe über Best-Practice Ansätze erstellt und ausgetauscht werden. Diese Steckbriefe waren als Grundlage für den weiteren Informationsaustausch, für Dialog per Internet, Telefonkonferenz oder im Rahmen von bilateralen Besuchen und Arbeitskooperationen geplant. Zu einer Nutzung dieser Plattform kam es im Nachgang zu der Konferenz nicht, das Thema kann künftig jedoch in modifizierter Form wieder auf die Agenda kommen. Der Verwaltungsaustausch mit den Partnerstädten findet derzeit auf anderer Ebene statt. So gibt es beispielsweise Hospitationsmöglichkeiten für Mitarbeiter und Nachwuchsführungskräfte in den Partnerstädten.

### In der Bundesrepublik Deutschland

■ Enge Beziehungen pflegt Mannheim mit seinem Modernisierungsprozess zur KGSt (**Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement**) und deren Fachtagungen. Gemeinsam mit ihren Mitgliedern und für ihre Mitglieder befasst sich die KGSt mit Führung, Steuerung und Organisation der Kommunalverwaltung – mithin den zentralen CHANGE<sup>2</sup>-Themen. Auch in diesem Rahmen wurde der Prozess mehrfach präsentiert und diskutiert. So hielt Oberbürgermeister Dr. Peter Kurz beim KGSt-Kongress in Nürnberg im September 2009 sowie im Rahmen eines Ziele-Workshops in Mannheim im März 2013 Vorträge über den Veränderungsprozess. Ferner ist Mannheim involviert beim Arbeitsprozess des Kommunalen Steuerungsmodells (KSM) zur Aktualisierung des Neuen Steuerungs-

modells (NSM). Beim NSM handelt es sich um ein von der KGSt Anfang der 90er Jahre entwickeltes Reformkonzept, das die konzeptionelle Basis des neuen kommunalen Haushalts- und Rechnungswesens bildet.



■ Seine Erfahrungen in Modernisierungsprozessen bringt Mannheim auf Anfrage des Leipziger Oberbürgermeisters Burkhard Jung auch in die **Expertenkommission „Zukunftsorientierte Verwaltung Leipzig 2020“** ein. Die Stadt Leipzig hat ihr Handeln an strategischen Zielen ausgerichtet. Um im Rahmen des Projekts darstellen zu können, welche Anforderungen eine Stadtverwaltung erfüllen muss, damit man sie unter diversen Gesichtspunkten (zum Beispiel strukturellen, prozessualen) als „gut aufgestellt“ bewerten würde, hat man fachkundige Experten, insbesondere Fachleute aus anderen Kommunalverwaltungen und Hochschuleinrichtungen, um Mitwirkung ersucht.

■ Mannheim-Themen in der Landeshauptstadt mehr Gehör und Gewicht verleihen: Dafür wurde 2008 das Kontaktbüro der Stadt Mannheim zur Landesregierung in Stuttgart eingerichtet. Ein Forum sind die sogenannten **Mannheim-Abende** in Stuttgart, bei denen unterschiedliche Themen beleuchtet und diskutiert werden. Im Herbst 2010 stand ein Abend ganz im Zeichen von Change-Management: Unter dem Titel „CHANGE<sup>2</sup> – Verwaltungsdesign im Dialog“ diskutierten auf dem Podium OB Dr. Peter Kurz und Dr. Leonhard Vilser, Geschäftsführer bei der Firma Eberspächer, über Veränderungsprozesse in Wirtschaft und Verwaltung.



| Mannheim Abend: Auch die Gäste diskutierten an Thementischen |

■ Ferner wurde dieser Mannheim-Abend auch für das Auftakt-Treffen des **Dialogkreises Baden-Württemberg** genutzt. Zu diesem Dialogkreis haben sich rund ein Dutzend Städte zusammengeschlossen, um sich in regelmäßigen Abständen informell über relevante kommunalpolitische Themen, insbesondere Veränderungsmanagement und -prozesse, auszutauschen. Mittlerweile hat die Hochschule für öffentliche Verwaltung Kehl die Federführung in diesem Netzwerk übernommen.

■ Als Branchentreffpunkt und Informationsplattform ist die **Fachmesse „Zukunft Kommune“** eine feste Größe im süddeutschen Raum. 2010 beteiligte sich Mannheim mit einem CHANGE<sup>2</sup>-Stand: An der VeränderBAR, einer mobilen Espressotheke, bekamen Bürgermeister, Landräte, Amtsleiter oder Kämmerer nicht nur einen „kleinen Schwarzen“ serviert, sondern vor allem Einblicke in den groß angelegten Mannheimer Veränderungsprozess. Ein weitergehender Austausch erfolgte in Vorträgen und Podiumsdiskussionen.

■ Das umfassende Modernisierungsprogramm CHANGE<sup>2</sup> war auch ausschlaggebend dafür, dass Mannheim im November 2013 mit dem **Deutschen Nachhaltigkeitspreis** in der Rubrik „Governance & Verwaltung“ ausgezeichnet wurde. Mit diesem Preis werden Kommunen prämiert, die im Rahmen ihrer wirtschaftlichen Möglichkeiten die lokale Entwicklung vorbildlich nachhaltig gestalten und damit in besonderer Weise den Gedanken einer zukunftsfähigen Gesellschaft fördern. Die Jury war beeindruckt von dem Zielsystem der Stadt Mannheim, der Art und Weise, wie sie Verpflichtungen aus den Chartas verfolgt, der Verwaltungsstruktur sowie der umfassenden Bürgerbeteiligung. Die Verleihung des Nachhaltigkeitspreises belegt auch, dass es

bei CHANGE<sup>2</sup> nicht nur um eine interne Reform, sondern vor allem um die gezielte Entwicklung der Stadt geht. Die Schwerpunkte liegen auf einer unmittelbaren, glaubwürdigen Beteiligung der Bürger, die beispielsweise im Rahmen der Stadtentwicklungsprojekte Konversion und Bundesgartenschau weiter verfolgt werden.

Der Deutsche Nachhaltigkeitspreis wurde von der gleichnamigen Stiftung im Jahr 2013 zum zweiten Mal an Kommunen vergeben. Insgesamt hatten sich in diesem Jahr 108 Städte und Gemeinden beteiligt (mehr Informationen unter [www.deutscher-nachhaltigkeitspreis.de](http://www.deutscher-nachhaltigkeitspreis.de))



| Die nominierten Städte im Themenfeld „Governance & Verwaltung“ und ihre Vertreter Oberbürgermeister Dr. Peter Kurz (Stadt Mannheim, Siegerin), Bürgermeister Josef Mayr (Stadt Kempten) und Bürgermeister Norbert Schneider (Verbandsgemeinde Neuerburg) (v. l. n. r.) beim 6. Deutschen Nachhaltigkeitstag in Düsseldorf |



**Professor Gerhard Banner**  
Emeritierter Direktor der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für  
Verwaltungsmanagement (KGSt)

## CHANGE<sup>2</sup> – EINE VERWALTUNGSREFORMERISCHE SPITZENLEISTUNG

Noch nie ist die Gesamtreform einer Stadtverwaltung so zügig umgesetzt worden wie „Wandel im Quadrat“ in Mannheim. Das 2008 formulierte Ziel von Oberbürgermeister Dr. Kurz, Mannheim bis 2013 zu einer der modernsten Stadtverwaltungen in Deutschland zu machen, kann weitgehend als erreicht gelten.

Hier die Kernpunkte: Aus den sieben mit dem Gemeinderat besprochenen strategischen Zielen der Stadt wurden Managementziele für jede einzelne Dienststelle der Verwaltung abgeleitet und mit Budgets und dem Haushalt verknüpft. Gleichzeitig wird ein umfangreicher, aus 36 strategischen, organisatorischen und schwachstellenfokussierten Änderungsvorhaben bestehender Masterplan abgearbeitet. Dies gelingt mit der Innovation einer „internen Unternehmensberatung“ im Dezernat des OB. Von einem beratungserfahrenen Experten geleitet, steht sie den projektverantwortlichen Dienststellen zur Beratung, Umsetzungshilfe und Qualitätssicherung zur Seite. Die strukturelle Seite der Reform ist plankonform weitgehend geschafft.

Deutlich mehr Geduld verlangt die kulturelle Seite von CHANGE<sup>2</sup>. Verwaltungen arbeiten typischerweise aufgabenorientiert, nicht ziel- und wirkungsorientiert. Eine Spartenmentalität erschwert die dienststellenübergreifende Zusammenarbeit. Und die Botschaft, dass neben den Fachaufgaben auch Führungsaufgaben wahrzunehmen sind, ist für die Verwaltung eher neu und erschreckt. Den notwendigen Wandel im Denken macht die Mannheimer Formel „gemeinsam mehr bewirken“ griffig.

Kernpunkte: 2010 entstehen in einer zweitägigen Führungsklausur die Leitlinien für Führung, Kommunikation und Zusammenarbeit – als Selbstverpflichtung der Führungskräfte und Ausdruck der Erwartungen der Führung an die Mitarbeiter und umgekehrt. Regelmäßige Befragungen ermitteln, inwieweit die Leitlinien in der Praxis gelebt werden. 2010 wird das Kompetenzzentrum Managemententwicklung eingerichtet, das beim Finden von Talenten und Führungskräften aktiv ist und unter anderem ein strategisches Anforderungsprofil für Führungskräfte („Chef-Test“) und einen Leitfaden zur Einarbeitung, Integration und Bewertung von neuen Mitarbeitern auf der Führungsebene entwickelt hat. Im Feld Kulturwandel muss Vieles sich erst noch einwurzeln.

Dennoch: Was Mannheim in wenigen Jahren ohne jeden Vorschriftenzwang an Eigenreform geleistet hat, verschlägt dem gelernten Verwaltungsorganisator geradezu den Atem. Wie kam es zu dem „Phänomen Mannheim“? Die Antwort ist einfach und lautet: Durch den Oberbürgermeister. Er hat CHANGE<sup>2</sup> glaubwürdig zu seiner Sache für seine Heimatstadt gemacht, sie unermüdlich der Mitarbeiterschaft in unterschiedlichen Dialogformaten begründet, offen diskutiert, aufmerksam zugehört, bereit auch, sich beraten und korrigieren zu lassen und die Mannheimer Leistung dem Vergleich mit anderen Großstädten im In- und Ausland zu stellen. Nicht zu vergessen: Das Erreichte wäre ohne den vertrauensvollen Einbezug des Personalrats in alle wichtigen Entscheidungen und ohne den jederzeitigen offenen Informationsaustausch mit dem Gemeinderat undenkbar gewesen.

Stadtverwaltungen müssen beweglicher, kreativer werden. Das erwarten die Bürger, das erfordert der Schuldenabbau – manche Leistungen sind nicht aufrecht zu erhalten – und ein kreatives Image hilft, als Arbeitgeber für talentierten Nachwuchs attraktiv zu sein. Dass Mannheim beweglich ist, zeigte sich, als der „Meteorit“ Konversion einschlug. Auch ein Ergebnis von CHANGE<sup>2</sup>? Wie dem auch sei, die Mannheimer Reform lohnt einen vertieften Blick und könnte in anderen Städten zum Nachbau anregen.



# F

## DIE METHODEN UND INSTRUMENTE DES PROZESSES

„Durch den KliMA-Check kommt ein Stein ins Rollen. Eigentlich wollte ich zuerst nicht mitmachen, war skeptisch, was die Anonymität betrifft und hätte Ergebnis-Vergleiche zwischen den Fachbereichen nicht gut gefunden. Aber dann habe ich alles genau durchgelesen und festgestellt, dass der ganze Vorgang sauber abgearbeitet ist – da habe ich meine Kreuzchen gesetzt.“

*Norbert Kille, Fachbereich Städtebau*

„Seit Anfang 2011 werden alle Führungspositionen unter Einbeziehung einer sogenannten Potenzialanalyse besetzt. Wir wollen dadurch im Bewerbungsverfahren herausfinden, ob sich jemand im Sinne der städtischen Führungsgrundsätze verhält. Übrigens finden es gerade auch externe Kandidaten bemerkenswert, dass der Stadt Mannheim das Thema Führung so wichtig ist.“

*Claudia Eigenbrodt*

*Kompetenzzentrum Managemententwicklung*



Die im Folgenden vorgestellten Aspekte des Mannheimer CHANGE<sup>2</sup>-Programms sind als zentrale methodische Bausteine des Modernisierungsprozesses zu verstehen und dienen daher insbesondere als praxisorientierte Beschreibung für interessierte Leser mit Bezug zu öffentlichen Organisationen. Die Methodik des Veränderungsprozesses und die verwendeten Instrumente werden im Hinblick auf ihre Funktion in das Gesamtprogramm bzw. in die „Programmlogik“ des Gesamtprojekts von CHANGE<sup>2</sup> eingeordnet sowie in Bezug zu generellen Fragen der Verwaltungspraxis und der anwendungsorientierten Forschung gestellt.

Als zentraler Erfolgsfaktor des Mannheimer Modernisierungsprogrammes ist die Einrichtung eines professionellen Change- und Projektmanagements wie auch die Entwicklung einer Reihe wichtiger Instrumente im Rahmen des CHANGE<sup>2</sup>-Prozesses festzustellen. Hierbei handelt es sich nicht lediglich um Produkte aus externem Beratungsinput, sondern – wie beispielsweise im Falle des CHANGE<sup>2</sup>-Lenkungsausschusses oder der Dialogrunden mit dem Oberbürgermeister – um organisationsintern entwickelte Einrichtungen, die für den Erfolg des Modernisierungsprogrammes von entscheidender Bedeutung sind. Schließlich trägt der Einsatz der angewandten Methodik und Instrumente ganz erheblich dazu bei, die Modernisierungsagenda in die Organisation nachhaltig hineinzutragen und damit das Projekt auf ein stabiles Fundament zu stellen.

## ANSPRECHPARTNER FÜR DIE JEWEILIGEN METHODENBAUSTEINE



### DIE ROLLE DER FACHGRUPPE PROJEKTMANAGEMENT BEFRAGUNGEN

Lydia Kyas  
Leiterin der  
Fachgruppe Verwaltungsarchitektur 2013  
E-Mail: [lydia.kyas@mannheim.de](mailto:lydia.kyas@mannheim.de)



### DIE ROLLE DES CHANGE<sup>2</sup>-LENKUNGSAUSSCHUSSES DIALOGREIHEN UND -FORMATE

Alexandra Kriegel  
Stellv. Leiterin der Fachgruppe  
Verwaltungsarchitektur 2013  
E-Mail: [alexandra.kriegel@mannheim.de](mailto:alexandra.kriegel@mannheim.de)



### STRATEGISCHE STEUERUNG

Christian Hübel  
Leiter der Strategischen Steuerung  
E-Mail: [christian.huebel@mannheim.de](mailto:christian.huebel@mannheim.de)



### FÜHRUNG UND SELBSTVERPFLICHTUNG

Dr. Gerhard Mersmann  
Leiter des Kompetenzzentrums  
Managemententwicklung  
E-Mail: [gerhard.mersmann@mannheim.de](mailto:gerhard.mersmann@mannheim.de)

# 1. DIE ROLLE VON FÜHRUNG UND SELBSTVERPFLICHTUNG IM CHANGE<sup>2</sup>-PROZESS

## I. FÜHRUNGSANSPRUCH UND SELBSTVERPFLICHTUNG

Zu den großen Herausforderungen kommunaler Change-Projekte zählt in erster Linie die Umsetzung des erarbeiteten Konzepts. Mit der Umsetzung der Strategie kommt der Prozess in seine entscheidende Phase. Dabei sind die Verantwortlichen des Projektes zu Beginn der Implementierung mit der zentralen Frage konfrontiert: Wie setze ich das anvisierte abstrakte Modernisierungsprogramm konkret um? In diesem Papier soll dargelegt werden, wie – vereinfacht formuliert – der Plan in den Prozess kommt und dabei die Organisation auf dem eingeschlagenen Modernisierungskurs gehalten werden kann. Werden Veränderungsmaßnahmen von der Verwaltungsspitze initiiert, ist von den zentralen Promotoren des Projekts der Wille zur Durchsetzung der angestrebten Umsetzungsschritte erforderlich. Von entscheidender Bedeutung für den Erfolg des Vorhabens ist schließlich, dass dieser Führungsanspruch durch Promotoren des Wandels in die Organisation hineingetragen wird. Durch die persönliche Selbstverpflichtung zum Modernisierungsvorhaben nehmen die Führungskräfte eine Schlüsselfunktion im Prozess ein.

Der diesbezügliche organisationale Lern- und Wandlungsprozess, zu dem auch die Entwicklung einer neuen Führungskultur zu zählen ist (siehe nachfolgenden Abschnitt), ist ein langfristiges Unterfangen und bedeutet eine erhebliche Herausforderung für das Change-Management in der öffentlichen Verwaltung. Ein grundsätzlicher Paradigmenwechsel von einer klassischen Input-orientierten Herangehensweise hin zu einem wirkungsorientierten Verwaltungshandeln auf der Basis ressortübergreifender Ziele ist als „Langstreckenlauf“ zu verstehen. Dieser besonderen Herausforderung gilt es im Rahmen von CHANGE<sup>2</sup> angemessen zu begegnen. Hierbei ist zum einen erforderlich, den verwaltungspolitischen Gestaltungsanspruch auf der Führungsebene sichtbar zu machen und diese Selbstverpflichtung gegenüber den nachgeordneten Hierarchieebenen vorzuleben. Darüber hinaus gilt es jedoch ebenso, den erheblichen Ansprüchen an eine Beteiligung multipler organisationsinterner Stakeholder zu entsprechen. Die richtige Balance zu finden, ist insbesondere bei bereichsübergreifenden Modernisierungsprogrammen von entscheidender Bedeutung.

Das mit CHANGE<sup>2</sup> verbundene Programm-Management muss im Vergleich zu den Anforderungen des Managements der einzelnen CHANGE<sup>2</sup>-Projekte mit einem höheren Komplexitätsgrad und einer ergebnisoffeneren Herangehensweise zurechtkommen. Im Rahmen von programmatisch breit angelegten Veränderungsprozessen mit parallel laufenden Projekten ist durch den damit verbundenen erhöhten Koordinations- und Entscheidungsaufwand die Unterstützung des Projekts durch eine zentrale Machtinstantz („Macht-Promoter“) zwingend notwendig. Ein entschlossenes „Commitment“ durch die Verwaltungsspitze, insbesondere durch den Oberbürgermeister, ist hierbei unverzichtbar für die Durchsetzbarkeit von Veränderungsprojekten. Hierbei gilt es, Sichtbarkeit herzustellen und Präsenz zu zeigen, um den Führungsanspruch der Verwaltungsspitze gegenüber den nachgeordneten Hierarchieebenen zu signalisieren. Der Verwaltungsführung, einschließlich der höheren Managementebene, kommt dabei die Rolle von zentralen Veränderungspromotoren zu, die für diese Rolle auch ein Bewusstsein entwickeln und dieses den nachgeordneten Hierarchieebenen schließlich auch vorleben müssen (Müller et al. 2011, 216).

### Selbstverpflichtung als zentraler Baustein des Modernisierungsprozesses



Stadt Mannheim 2013

## II. DIE ENTWICKLUNG EINER NEUEN FÜHRUNGSKULTUR ALS ZENTRALE HERAUSFORDERUNG FÜR DAS CHANGE-MANAGEMENT

Neben der Unterstützung des Vorhabens der Verwaltungsspitze durch die Führungskräfte als Objekt der Modernisierungsinitiative nehmen diese auch eine Rolle als Subjekt im Veränderungsprozess ein. Dabei spielt die Entwicklung einer neuen Führungskultur eine entscheidende Rolle, um die entwickelten strategischen, technischen und programmatischen Modernisierungsmaßnahmen zur Geltung zu bringen und schließlich nachhaltig „in der Linie“ zu verankern. Mithin kann eine dauerhafte Erneuerungsfähigkeit der Organisation gesichert und ein laufender Umgang mit Veränderungen und neuen Anforderungen an das Verwaltungshandeln ermöglicht werden. Diesem Umstand Rechnung tragend wurden im Rahmen des CHANGE<sup>2</sup>-Prozesses eine Reihe speziell auf die Entwicklung einer neuen Führungskultur ausgerichtete Projekte durchgeführt, die im Folgenden dargestellt werden.

Modernisierungsprozesse laufen normalerweise „im laufenden Betrieb“ der Organisation und stellen insofern zunächst eine zusätzliche Belastung für die Mitarbeiter im Allgemeinen und Führungskräfte im Besonderen dar. Die Umsetzung von erarbeiteten Modernisierungskonzepten ist daher eine große Herausforderung für die Organisation. Um die Gefahren erfolgskritischer Implementationslücken zu vermeiden, sind zwei wesentliche Elemente für die Begleitung eines Change-Projektes von grundlegender Bedeutung: Führung und Kommunikation. Die Change-Kommunikation kann als Schlüsselement für den Erfolg des Gesamtprojekts beschrieben werden und ist dabei eng mit dem Thema Führung verzahnt. Zum einen erwarten die Führungskräfte, dass ihnen das neue Profil des Managements deutlich kommuniziert wird und dabei die zukünftigen Rollen- und Zielerwartungen geklärt werden (Geschwill 2010, 58). Hierbei ist es wichtig, die Führungskräfte aktiv in den Veränderungsprozess einzubinden und in ihrer Rolle zu unterstützen (Müller et al. 2011, 216). Zum anderen erwarten die Beschäftigten von ihren Führungskräften konkrete Informationen zu den Motiven und Zielen der Veränderungsmaßnahmen und eine daraus abgeleitete Motivierung für das Projekt (Kyas 2010, 118). Dieser hohen Erwartungshaltung unter den Mitarbeitern im Allgemeinen und den Führungskräften im Besonderen gilt es, durch entsprechende Maßnahmen der Beteiligung Rechnung zu tragen.

Das Thema Führung spielt in Change-Prozessen eine entscheidende Rolle, da von den Führungskräften die wesentlichen Impulse ausgehen müssen, um den Pro-

zess in die Organisation hineinzutragen. Hierbei geht es insbesondere darum, die Intentionen und Ziele des Projekts für die Mitarbeiter erlebbar zu machen und mithin Sinnstiftung in der Organisation zu ermöglichen (Weick 1995; Weick 2001; Weick 2009; Weick et al. 2005; Schäfer 2005, 30ff.). Doch das Thema Führung beschränkt sich nicht alleine auf das „Hineintragen“ des Prozesses in die nachgeordneten Hierarchieebenen, wobei die Führungskräfte als „Change-Agents“, „Change-Promoter“, „Fach- oder Prozesspromoter“ wirken (Doppler/Lauterburg 2008, 76; Armenakis et al. 1999; Fisch et al. 2008; Hausschildt/Salomo 2008). Um diese Funktion auch nachhaltig auszufüllen, bedarf es nach Auffassung der zentralen Begleiter des Change-Projekts einer Veränderung der Organisationskultur im Allgemeinen und der Führungskultur im Besonderen (Kurz 2010). Der Erfolg des Gesamtprojekts hängt im Wesentlichen auch davon ab, inwiefern die Führungskräfte ihre Rolle neu interpretieren und somit eine neue Führungskultur in der Organisation entwickeln. Schließlich wird die Verwaltungskultur in hohem Maße durch das Verhalten der Führungskräfte und deren Führungsstil geprägt (Thom/Ritz 2008).

Die Führungskräfte sind dementsprechend sowohl Objekt als auch Subjekt im Rahmen des Veränderungsprozesses. Hierbei geht es in erster Linie darum, den Führungskräften ein neues Verständnis von Führung zu vermitteln und dementsprechend eine neue Führungskultur zu entwickeln. Die Führungsrolle soll dabei – im Gegensatz zu einem tradierten Verständnis von Verwaltungskultur – nicht mehr nur als „oberster Sachbearbeiter“ interpretiert werden, sondern sich analog zu den neuen Steuerungsmethoden der Verwaltung weiterentwickeln. Ein zentrales Element dieses neuen Rollenverständnisses lautet, ein strategisches Denken auf der Führungsebene zu etablieren. Diese strategische Kompetenz bedeutet, komplexe Zusammenhänge und dynamische Vorgänge zu verstehen und handlungsrelevante Konsequenzen daraus ableiten zu können (Doppler/Lauterburg 2008, 80). Daneben bedarf es auch der Fähigkeit, mit anderen Führungskräften und Mitarbeitern umgehen und abstimmen zu können und in diesem Zusammenhang auch bereichsübergreifende Zusammenarbeit prozessorientiert anzutreiben. Hierbei bedarf es auch der Bereitschaft, mit Konflikten und Widerständen innerhalb der eigenen und gegenüber anderen Organisationseinheiten offen und konstruktiv umzugehen und diese auch ziel- und ergebnisorientiert auszutragen.

Zur Entwicklung einer entsprechenden Führungskultur bedarf es insofern eines Rollen- und Paradigmenwechsels durch ein Umlernen in der gesamten Organisation. Diese Notwendigkeit ergibt sich schließlich nicht zuletzt aus dem modernen Steuerungsverständnis des Neuen Steuerungsmodells (NSM), von dessen Philosophie CHANGE<sup>2</sup> ganz wesentlich geprägt ist. Die im Kontext der Gesamtstrategie erarbeitete Einführung von strategischen Zielen bedeutet für die Führungskräfte die Aufgabe, ihren Organisationsbereich nach Maßgabe dieser Ziele bzw. entsprechender Zielvereinbarungen zu steuern (Wimmer 2010, 243; Thom/Ritz 2008, 401ff.). Insofern ergibt sich aus dieser Zielsystematik und den entsprechenden Zielerwartungen ein konkreter Führungsanspruch, dessen Umsetzung für das Funktionieren der neuen Steuerungsphilosophie zwingend notwendig ist. Oberbürgermeister Dr. Peter Kurz veranschaulicht dies gerne an einem praktischen Beispiel: „Wenn wir irgendwo in einem Fachbereich etwas umorganisieren, dann haben wir sozusagen

das Auto ‚getuned‘, neue Reifen und ein Sechs-Gang-Getriebe montiert. Nur – wenn ich dann genauso weiterfahre wie vorher, im selben Fahrstil und dieselben Strecken, dann hat sich insgesamt nichts geändert.“ (Kurz 2010, 146/147)

Der Nutzen neuer Steuerungsinstrumente und damit das Funktionieren des Zielsystems hängen insofern ganz wesentlich von der Entwicklung der Führungsorganisation ab. Um diese Entwicklung nachhaltig anzustoßen, bedarf es der Einbeziehung der Adressaten dieses neuen Führungsverständnisses im Rahmen entwicklungsstrategischer Ansätze, die weit über bloße Top-Down-Maßnahmen hinausgehen (Glatz/Graf-Götz 2007) und damit den „Faktor Mensch“ in den Mittelpunkt des Prozesses stellen. Ein dementsprechend evolutionärer angelegter Wandlungsprozess (Krüger 2009, 24ff.) beinhaltet eine kulturelle Veränderung, die als „Wandel in den Köpfen“ das kognitive Pendant zu den technischen und programmatischen Veränderungsmaßnahmen in der Organisation darstellt.

### III. CHANGE<sup>2</sup>-PROJEKTE IN DIESEM THEMENFELD

#### 1. DAS CHANGE<sup>2</sup>-PROJEKT „FÜHRUNG UND KOMMUNIKATION“

Zur Entwicklung einer neuen Führungskultur war das CHANGE<sup>2</sup>-Projekt „Führung und Kommunikation“ in einem entsprechenden Steckbrief im Rahmen des Masterplanes vorgesehen. Dieser Steckbrief enthält eine Reihe zentraler Zielsetzungen. Hierzu zählt zum einen die Steigerung der Identität und des Zugehörigkeitsgefühls der Führungskräfte sowie der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit der Stadtverwaltung Mannheim. Darüber hinaus sind die Entwicklung einer zukunftsgerichteten Unternehmenskultur sowie die Entwicklung eines gemeinsamen Führungsverständnisses von zentraler Bedeutung. Hierbei gilt es, Führung als eigenständige Aufgabe zu deklarieren und die Einzelaspekte dieser Aufgabe im Rahmen von Leitlinien zu beschreiben und schließlich nachhaltig zu definieren.

Zu diesem Zweck wurden im Rahmen einer Führungsklausur unter Teilnahme der Verwaltungsspitze und der höheren Managementebene „Leitlinien für Führung, Kommunikation und Zusammenarbeit der Stadtverwaltung Mannheim“ verabschiedet. Hierbei erarbeiteten die Führungskräfte grundsätzliche Handlungsprämissen in Bezug auf ihr Selbstverständnis, Zukunftsbild, Führungsverständnis sowie Kommunikation und Zusammenarbeit. Die im Rahmen dieser Leitlinien niedergelegten verpflichtenden Führungsgrundsätze fließen in die tägliche Führungsarbeit ein und tragen so zu

einem einheitlichen Miteinander und einem abgestimmten Führungsverständnis bei. Die nachhaltige Verankerung der Leitlinien im Arbeitsalltag wird durch die Begleiter des Projektes durch spezielle Formate der Mitarbeiterbefragung (KliMA-Check) kontrolliert, und der Erfolg soll schließlich auch mit konkreten Indikatoren gemessen werden.

Diese Entwicklung zielt auf drei Zielsetzungen ab: Die Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit; verbesserte ressortübergreifende Zusammenarbeit und Kooperation und das Ausrichten der Führungsrolle auf die Gesamtstrategie, gemeinsame Ziele der Organisation und daraus abgeleitete Managementziele in den einzelnen Organisationsbereichen. Dieser Entwicklungsprozess wurde durch regelmäßig stattfindende Sitzungen der Führungskräfte der oberen und mittleren Hierarchieebenen unterstützt. Im Rahmen regelmäßig abgehaltener Führungskreise, in denen Führungskräfte bis zur Ebene der Abteilungsleitungen einbezogen wurden, konnten die Teilnehmer zentrale Aspekte des CHANGE<sup>2</sup>-Prozesses aufarbeiten und dabei auch ihr neues Anforderungsprofil zu verinnerlichen lernen. Diese aktive Einbindung der Führungskräfte schuf schließlich die Möglichkeit, eine kulturelle Annäherung an das Arbeiten mit Zielen und Zielvereinbarungen innerhalb der Verwaltungsorganisation zu fördern und der neuen Steuerungssystematik ihre Geltung zu verleihen.

## 2. AUFBAU DES KOMPETENZZENTRUMS MANAGEMENTENTWICKLUNG

Parallel zu diesem CHANGE<sup>2</sup>-Projekt wurde ein weiteres Vorhaben entwickelt, das sich mit dem strategischen Anforderungsprofil für Führungskräfte der Stadtverwaltung Mannheim beschäftigt. In diesem Zusammenhang wurde ein Kompetenzzentrum Managemententwicklung gegründet, das sich insbesondere den Themen Führungskräfteentwicklung, Qualifizierung und Weiterbildung widmet. Hiermit wird der Notwendigkeit der Weiterentwicklung der Führungskultur Rechnung getragen und die Begleitung dieses Prozesses in angemessener Weise institutionalisiert.

### Aufgabenfelder des Kompetenzzentrums Managemententwicklung



Stadt Mannheim 2013

Das Kompetenzzentrum Managemententwicklung dient als Einrichtung für zentrale Aspekte einer modernen Personalentwicklung. Es zeichnet dabei sowohl für Entwicklungsprogramme für interne Talente als auch für die Entwicklung von Rekrutierungsstrategien und Programmen für externe Kandidaten verantwortlich. Hierbei geht es darum, geeignete Kandidaten im Rahmen von Programmen der Management-Diagnostik und Eignungsfeststellung im Hinblick auf die Bewertung ihrer Führungskompetenz und ihres Führungspotentials zu identifizieren und in ihrer weiteren Entwicklung zu begleiten. Das intern entwickelte strategische Anforderungsprofil für Führungskräfte, welches aus den Leitlinien für Führung, Kommunikation und Zusammenarbeit abgeleitet wurde und damit die neuen zentralen Eigenschaften der neuen Führungsrolle in der Verwaltung widerspiegelt, dient hierbei als Maßstab für diese Be-

wertungen. Mithin soll die Entwicklung einer modernen Führungskultur schon im Zuge der Führungskräfteauswahl einsetzen und schließlich auch nachhaltig in der Organisation verankert werden, beispielsweise durch eine Weiterentwicklung der Mitarbeitergespräche und von bereichsspezifischen Feedbackverfahren. Darüber hinaus werden auch Seminare und Workshops zur Umsetzung der Leitlinien für Führung, Kommunikation und Zusammenarbeit für alle Hierarchieebenen angeboten. Mithin soll deren nachhaltige Verinnerlichung organisations- und hierarchieübergreifend sichergestellt werden.

### Organigramm und Stellenplan des Kompetenzzentrums Managemententwicklung (Stand: Oktober 2012)



Stadt Mannheim 2013

## IV. WESENTLICHE ECKPUNKTE IN DIESEM THEMENFELD VON CHANGE<sup>2</sup>

### 1. Selbstverpflichtung durch die Verwaltungsspitze und nachgeordnete Führungskräfte

- Deutliches Bekenntnis zum CHANGE<sup>2</sup>-Projekt und dessen Umsetzungsprozess
- Sichtbarkeit herstellen und Präsenz zeigen, um den Führungsanspruch zu signalisieren
- Personal und Ressourcen mobilisieren und deren Einsatz gewährleisten
- Klare Zeitvorgaben zur Umsetzung vorgeben

### 2. Entwicklung einer neuen Führungskultur

- Einbindung der Führungskräfte zur Sinnstiftung und organisationalem Lernen
- Einrichtung von (erweiterten) Führungskreisen, Führungsklausuren und Workshops
- Erarbeitung von verpflichtenden Leitlinien für Führung, Kommunikation und Zusammenarbeit (Institutionalisierung)
- Schaffung von Organisationseinheiten zur Führungskräfteentwicklung
- Verinnerlichung der neuen Steuerungsphilosophie unter den Führungskräften durch Strategisches Denken und Planen
- Ausrichten der Führung nach Maßgabe von (strategischen) Zielen
- Soziale Kompetenz und Persönlichkeitsformat

## V. LITERATUR

- Armenakis, Achilles A./Stanley G. Harris/Hubert S. Feild (1999):** „Paradigms in Organizational Change. Change Agent and Change Target Perspectives.“ In: Robert T. Golembiewski (Hg.). Handbook of organizational behavior. New York. S. 631-658.
- Doppler, Klaus/Lauterburg, Christoph (2008):** Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten. 12. Auflage. Frankfurt a.M.: Campus.
- Fisch, Rudolf/Müller, Andrea/Beck, Dieter (2008):** Veränderungen in Organisationen. Stand und Perspektiven. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Hausschildt, Jürgen/Salomo, Sören (2008):** Promotoren und Opponenten im organisatorischen Umbruch. In: Fisch, Rudolf/Müller, Andrea/Beck, Dieter (Hrsg.): Veränderungen in Organisationen. Stand und Perspektiven. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Geschwill, Roland (2010):** Führen und Management in Veränderungsarchitekturen. In: Kurz, Peter (Hrsg.): Verwaltungs-Design. CHANGE<sup>2</sup> – Hürden, Eisbrecher, Erfolgsrezepte. Wie es gelingt, eine kommunale Verwaltung zu modernisieren. Frankfurter Allgemeine Buch. S. 56-66.
- Glatz, Hans/Friedrich Graf-Götz (2007):** Handbuch Organisation gestalten. Weinheim und Basel: Beltz Verlag.
- Krüger, Wilfried. 2009.** Excellence in Change. Wege zur strategischen Erneuerung. 4. Auflage. Wiesbaden: Gabler.
- Kyas, Lydia (2010):** „Jeder soll erfahren, was sich durch Change<sup>2</sup> verbessert.“ In: Kurz, Peter (Hrsg.): Verwaltungs-Design. CHANGE<sup>2</sup> – Hürden, Eisbrecher, Erfolgsrezepte. Wie es gelingt, eine kommunale Verwaltung zu modernisieren. Frankfurter Allgemeine Buch. S. 118-120.
- Kurz, Peter (2010):** Mannheim reformiert das kommunale Handeln. In: Kurz, Peter (Hrsg.): Verwaltungs-Design. CHANGE<sup>2</sup> – Hürden, Eisbrecher, Erfolgsrezepte. Wie es gelingt, eine kommunale Verwaltung zu modernisieren. Frankfurter Allgemeine Buch. S. 11-14.
- Müller, Karsten/Straatmann, Tammo/Hörning, Ulrich/Müller, Fabian (2011):** Besonderheiten des Change Managements in öffentlichen Verwaltungen. In: Verwaltung & Management 4/2011. S. 211-218
- Schäfer, Frank (2005):** Change-Management für den öffentlichen Dienst. Hamburg: Murmann.
- Thom, Norbert/Adrian Ritz (2008):** Public Management. Innovative Konzepte zur Führung im öffentlichen Sektor. Wiesbaden: Gabler.
- Weick, K., (1995):** Sensemaking in Organizations. Thousand Oaks: Sage.
- Weick, K., (2001):** Making Sense of the Organization. Vol. 1. Malden, Oxford, Carlton: Blackwell Publishing.
- Weick, K., (2009):** Making Sense of the Organization – The Impermanent Organization. Vol. 2. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.
- Weick, K., Sutcliffe, K. & Obstfeld, D., (2005):** Organizing and the Process of Sensemaking. Organization Science, 16(4), S. 409-421.
- Wimmer, Norbert (2010):** Dynamische Verwaltungslehre. 2. Auflage. Wien und New York: Springer.



## 2. DIE ROLLE DES CHANGE<sup>2</sup>-LENKUNGSAUSSCHUSSES

### 1. DIE EINRICHTUNG DER GESAMTPROJEKTORGANISATION BEI CHANGE<sup>2</sup>

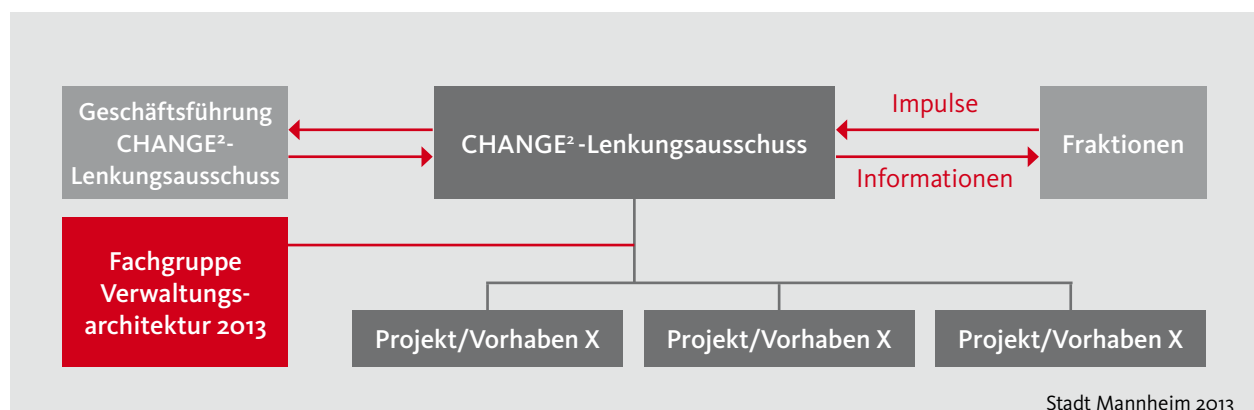
Durch eine entsprechende Organisationsverfügung (2008, fortgeschrieben 2011) wurde bereits zu Beginn des Modernisierungsprozesses eine zentrale Gesamtprojektorganisation eingerichtet, um das Modernisierungsprojekt angemessen steuern zu können und damit den komplexen Abstimmungsprozessen im Projektverlauf Rechnung zu tragen. Die Gesamtprojektorganisation besteht dabei aus zwei Bestandteilen:

Der Projektlenkungsgruppe (CHANGE<sup>2</sup>-Lenkungsausschuss) einerseits, die das zentrale Entscheidungsgremium im Laufe des CHANGE<sup>2</sup>-Prozesses eingenommen hat, sowie die Geschäftsführung dieser Projektlenkungsgruppe, die für die Vor- und Nachbereitung sowie die Organisation der Sitzungen verantwortlich ist. Die Konstitution und Funktion dieser Einrichtung wird nachstehend beschrieben.



| Der CHANGE<sup>2</sup>-Lenkungsausschuss (12.12.2013) |

### Struktur der Gesamtprojektorganisation des CHANGE<sup>2</sup>-Programms



Stadt Mannheim 2013

## 1. DIE PROJEKTLENKUNGSGRUPPE („CHANGE<sup>2</sup>-LENKUNGSAUSSCHUSS“)

### a) Struktur und Zusammensetzung des CHANGE<sup>2</sup>-Lenkungsausschusses

Im CHANGE<sup>2</sup>-Lenkungsausschuss sind die Verwaltungsspitze sowie die Personalvertretung vertreten, womit der besonderen Rolle der Personalvertretung in der Stadtverwaltung Rechnung getragen wurde. Die Leitung des CHANGE<sup>2</sup>-Lenkungsausschusses ist dem Oberbürgermeister übertragen. Bei Stimmgleichheit zwischen Verwaltungsspitze und Gesamtpersonalrat/ Gesamtschwerbehindertenvertretung obliegt dem OB der Stichentscheid.

Der CHANGE<sup>2</sup>-Lenkungsausschuss besteht somit im Einzelnen aus:

- Dem Oberbürgermeister (OB) und den Dezernenten
- Einer entsprechenden Anzahl an Vertretern des Gesamtpersonalrates (GPR), einschließlich der Gesamtschwerbehindertenvertretung (GSV)
- Außerdem nehmen jeweils die Fraktionsvorsitzenden, begleitet von den Fraktionsgeschäftsführern, der im Gemeinderat vertretenen Fraktionen und die Leitung des Fachbereichs Personal und Organisation als nicht stimmberechtigte Gäste an den Sitzungen des CHANGE<sup>2</sup>-Lenkungsausschusses teil.

### b) Aufgaben der Projektlenkungsgruppe

Die Projektlenkungsgruppe hat insbesondere folgende Aufgaben:

- Steuerung des Gesamtprojektes „Verwaltungsmodernisierung 2008 – 2013
- Inhaltliche und zeitliche strategische Vorgaben
- Einbringen neuer Vorhaben bzw. Projekte
- Verfolgen des Projektverlaufs
- Kenntnisaufnahme von Projektergebnissen
- Abnahme von Projektergebnissen
- Justieren des Masterplanes an veränderte Rahmenbedingungen
- Umsetzung des Gesamtprojektes „Verwaltungsmodernisierung 2008 – 2013

## 2. DIE GESCHÄFTSFÜHRUNG DER PROJEKTLENKUNGSGRUPPE

### a) Struktur und Zusammensetzung der Geschäftsführung

- Leitung der Fachgruppe Verwaltungsarchitektur 2013 (2 Personen)
- Vorsitz des Gesamtpersonalrates (1 Person)

### b) Aufgaben der Geschäftsführung

Die Geschäftsführung der Projektlenkungsgruppe ist insbesondere für die programmatische Vor- und Nachbereitung, zeitliche Terminierung, Koordination, Kommunikation und Dokumentation des Sitzungsgeschehens der Projektlenkungsgruppe zuständig. Sie zeichnet dabei für den wichtigen Abstimmungsprozess zwischen den Teilnehmern des CHANGE<sup>2</sup>-Lenkungsausschusses verantwortlich.

## II. DIE ROLLE DES CHANGE<sup>2</sup>-LENKUNGSAUSSCHUSSES IM CHANGE<sup>2</sup>-PROZESS

Die Einrichtung der Gesamtprojektorganisation gewährleistete die kontinuierliche Einbeziehung von Politik und Personalvertretung in den Fortgang des CHANGE<sup>2</sup>-Prozesses. In den regelmäßigen Sitzungen des CHANGE<sup>2</sup>-Lenkungsausschusses wurden die Teilnehmer über den Fortgang des Veränderungsprozesses informiert und über den aktuellen Entwicklungsstand entlang des Masterplanes durch die Geschäftsführung unterrichtet. Der CHANGE<sup>2</sup>-Lenkungsausschuss diente als wichtiger Resonanzraum an die Politik, die im Rahmen der umfangreichen Vor- und Nachbereitung sowie während der Sitzungstermine in semiformaler Weise in die Entscheidungsfindung des Gremiums eingebunden wurde, die dann als Grundlage für die formale Beschlussfassung des Ausschusses sowie des Gemeinderates diente. Durch die frühzeitige Einbeziehung der strategisch relevanten organisationsinternen

Stakeholder in den Abstimmungsprozess konnten kritische Punkte im Vorfeld kommuniziert und diskutiert werden, um den jeweiligen Interessen zu entsprechen und einen reibungslosen Fortgang des Prozesses zu gewährleisten.

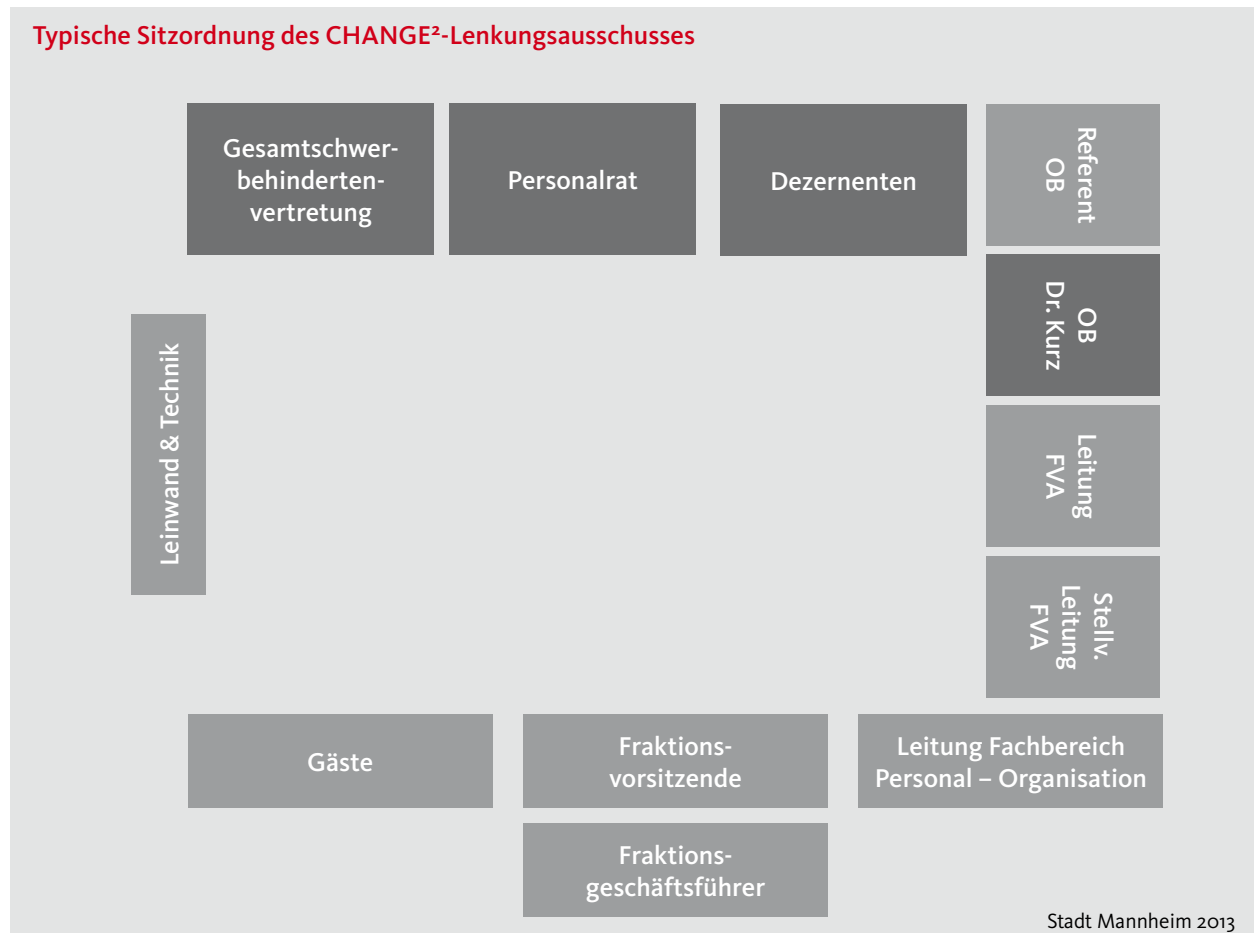
Die Gesamtprojektorganisation ist das zentrale Steuerungsinstrument des CHANGE<sup>2</sup>-Prozesses. Der Fachgruppe Verwaltungsarchitektur (FVA) kommt hierbei durch die Aufgabe der Geschäftsführung des CHANGE<sup>2</sup>-Lenkungsausschusses eine zentrale Rolle zu. Ihr obliegt die programmatische Vor- und Nachbereitung sowie die Begleitung der Sitzungen des Gremiums in Abstimmung mit dem Oberbürgermeister, der Personalvertretung und den Fraktionen des Gemeinderates. Durch diese Funktion trug die Fachgruppe Verwaltungsarchitektur ihrer Aufgabe als Koordinierungsstelle zwischen

den Einzelvorhaben bzw. Einzelprojekten des Masterplanes und des CHANGE<sup>2</sup>-Lenkungsausschusses als zentrale Querschnittseinheit zur Steuerung des CHANGE<sup>2</sup>-Prozesses Rechnung, indem sie die diesbezügliche kommunikative Anbindung an den CHANGE<sup>2</sup>-Lenkungsausschuss gewährleisten konnte. Hierzu zählte im Wesentlichen die Sammlung von Informationen aus den einzelnen Projekten von Seiten der Projektleiter, die gegebenenfalls in Form einer Executive Summary aufbereitet wurden und den teilnehmenden Akteuren des CHANGE<sup>2</sup>-Lenkungsausschusses somit in der Regel bereits frühzeitig zur Verfügung gestellt werden konnten.

Der besondere Stellenwert der Gesamtprojektorganisation im Allgemeinen und des CHANGE<sup>2</sup>-Lenkungsausschusses im Besonderen wurde erst im Laufe des CHANGE<sup>2</sup>-Prozesses zur Bewältigung des erheblichen internen Abstimmungsbedarfs unter den relevanten Stakeholdern der Organisation deutlich. Hierbei erwies sich der Aspekt der CHANGE<sup>2</sup>-Kommunikation als Schlüsselement und dessen

professionelle Ausführung als notwendiges Erfolgskriterium für den Prozess, da insbesondere die Kommunikation mit der Personalvertretung als auch mit den Fraktionen des Gemeinderates von erheblicher Bedeutung für deren Kooperationsbereitschaft und damit für eine positive Entwicklung des Prozesses einzuschätzen ist. Die komplexen Abstimmungsprozesse vor jeder Sitzung der Projektlenkungsgruppe wurden dabei von der FVA frühzeitig initiiert und gesteuert. Von wesentlicher Bedeutung war dabei die Einbeziehung der Gesamtpersonalvertretung in die Geschäftsführung, da es hierbei möglich wurde, kritische Punkte bereits in der Phase der Abstimmung frühzeitig zu kommunizieren und auszuräumen. Die Personalvertretung ist durch die enge Einbindung einerseits als auch durch ihre grundsätzliche Kooperationsbereitschaft zum CHANGE<sup>2</sup>-Prozess andererseits, die schließlich auch in Form einer Dienstvereinbarung auf eine institutionalisierte Basis gestellt wurde, in ihrer Rolle als wichtiger Multiplikator und Kooperationspartner für die Umsetzung des Prozesses von unverzichtbarer Bedeutung.

#### Typische Sitzordnung des CHANGE<sup>2</sup>-Lenkungsausschusses



Schließlich diene der CHANGE<sup>2</sup>-Lenkungsausschuss auch der kontinuierlichen Einbindung der politischen Fraktionen in den Veränderungsprozess, da das Gremium in einer Funktion als Resonanzraum für die Belange des CHANGE<sup>2</sup>-Prozesses die regelmäßige Unterrichtung der Vertreter des Gemeinderates gewährleistete. Mithin wurde die Möglichkeit eröffnet, den Vertretern der Gemeinderatsfraktionen die einzelnen Entwicklungsschritte des CHANGE<sup>2</sup>-Prozesses darzulegen und somit politische Rückendeckung für den weiteren Verlauf zu gewährleisten.

Der CHANGE<sup>2</sup>-Lenkungsausschuss fungierte hierbei als wichtiges Steuerungsgremium des OB an der Schnittstelle zwischen Politik und Verwaltung. Während das Gremium zunächst in erster Linie für die Entscheidungsfindung zwischen Verwaltungsspitze und Personalvertretung ins Leben gerufen wurde, entwickelte sich das Gremium im weiteren Verlauf faktisch zu einem Dialograum zwischen dem Oberbürgermeister und den Vertretern der Gemeinderatsfraktionen unter Anwesenheit der Dezernenten und Personalvertretung.

### III. CHECKLISTE

- Einrichtung von zentralen Steuerungsrunden zur Koordinierung des Projekts
- Einbindung von relevanten Akteuren (Stakeholdern) in die Steuerungsrunden
- Einbindung der Personalvertretung schon in der Abstimmungsphase zur Konfliktvorbeugung
- Politische Rückendeckung durch Einbindung und Information der Fraktionen
- Resonanzraum für die politischen Fraktionen bezüglich der Belange des CHANGE<sup>2</sup>-Prozesses
- Kommunikation und kontinuierliche Unterrichtung an strategisch relevante interne Stakeholder als Schlüsselement eines erfolgreichen Abstimmungsverlaufs

### 3. DIE ROLLE DER FACHGRUPPE VERWALTUNGSARCHITEKTUR IM CHANGE<sup>2</sup>-PROZESS

#### I. STABSSTELLEN ALS MOTOR FÜR ORGANISATIONALE VERÄNDERUNGSPROZESSE?

Zu Beginn eines Modernisierungsprozesses ist neben den inhaltlichen Aspekten die Frage der Zuständigkeit zu klären: Wo wird die Verantwortung für das Projekt angesiedelt? Wer erhält die notwendigen Kompetenzen? Wem sind diese Organisationseinheiten unterstellt und an wen berichten sie? Diese Frage läuft früher oder später auf die Notwendigkeit der Entscheidung hinaus, ob diese Aufgaben innerhalb der klassischen Aufbauorganisation oder an eine neu einzurichtende Stabsstelle außerhalb der Linienorganisation vergeben werden. Aufbauend auf den Erfahrungen des Mannheimer CHANGE<sup>2</sup>-Projektes sowie einschlägiger Forschungsergebnisse wird in dieser Frage eindeutig für die Einrichtung einer Stabsstelle zur Begleitung des Modernisierungsprojekts plädiert.

Implementationsprobleme von Verwaltungsmodernisierungsprozessen werden unter anderem auf ein fehlerhaft konzipiertes Modernisierungsmanagement zurückgeführt, beispielsweise durch einen Mangel an Freistellungen, Kompetenzen oder einer falschen organisationsinternen Ansiedlung der Zuständigkeiten (vgl. Bogumil 2002). Es ist als grundlegender Fehler bei Modernisierungsprojekten zu verstehen, falls der Notwendigkeit einer hinreichenden Ressourcenausstattung für das Projekt nicht in ausreichendem Maße Rechnung getragen wird. Darüber hinaus benötigt die mit dem Projekt betraute Einheit ein notwendiges Maß an Unabhängigkeit, das im Rahmen der bestehenden

Aufbauorganisation nur schwer zu gewährleisten ist. Schließlich ist auch die Frage, an wen die Einheit berichtet und in welche Entscheidungsgremien sie aktiv integriert wird, von entscheidender Bedeutung für ihre Einflussmöglichkeiten auf den Projektverlauf.

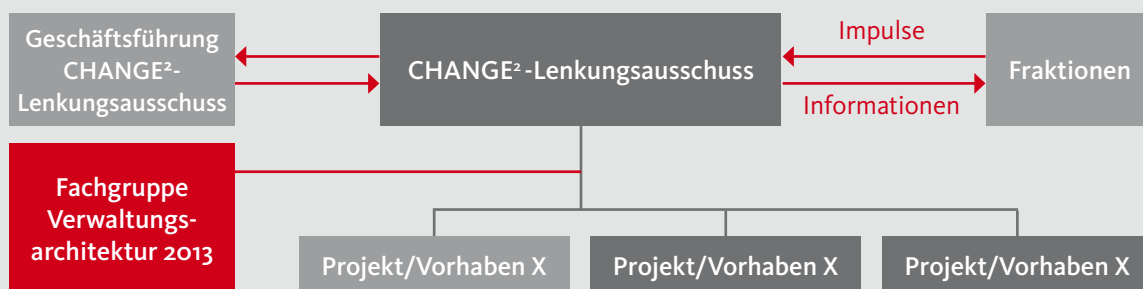
Vor dem Hintergrund dieser Argumente ist es keine Überraschung, dass in der verwaltungswissenschaftlichen Forschung die Einrichtung einer für den Modernisierungsprozess zuständigen Steuerungsgruppe als einflussreicher Faktor für den allgemeinen Modernisierungsstand der entsprechenden Organisation identifiziert wurde (Kuhlmann et al. 2007; Bogumil et al. 2007). Insbesondere in Kommunen, in denen das Projektmanagement in Stabsstellen außerhalb der klassischen hierarchischen Aufbauorganisation angesiedelt wurde, denen klare Kompetenzen für das Management des Modernisierungsprozesses zugewiesen wurden und in denen vollzeitbeschäftigte Projektmanager für die Begleitung der Modernisierungsmaßnahmen im Sinne des Neuen Steuerungsmodells (NSM) geschaffen wurden, ist ein vergleichsweise hoher Entwicklungsstand von Reformmaßnahmen auszumachen (Kuhlmann et al. 2007, 856). Vereinfacht ausgedrückt: Die Einrichtung einer dezentralen Steuerungseinheit, die mit Aufgaben des Modernisierungsmanagements betraut wird, weist einen eindeutig positiven Zusammenhang mit dem Umsetzungsstand von Reformmaßnahmen auf (Bogumil et al. 2007, 108f.).

#### II. DIE ROLLE DER FACHGRUPPE VERWALTUNGSARCHITEKTUR (FVA) IM MODERNISIERUNGSPROZESS DER STADT MANNHEIM

Das Modernisierungsmanagement der Stadt Mannheim ist institutionell bei der Fachgruppe Verwaltungsarchitektur (FVA) angesiedelt; einer Stabseinheit im Zuständigkeitsbereich des Oberbürgermeisters. Ihre Aufgabe ist es, über einen festgesetzten Zeitraum den Masterplan mit 36 Projekten im Auftrag des Oberbürgermeisters und des Gemeinderates umzusetzen. Die Fachgruppe besteht dabei aus rund 10 Mitarbeitern, wobei ein wesentlicher Teil davon als Projektmanager für die Umsetzungsbegleitung der Projekte zuständig ist. Die Fachgruppe ist eine temporäre Einheit, die außerhalb der Linie verortet eine Querschnittsfunktion in der Organisationsstruktur einnimmt und dabei das prozessuale Change-Management übernimmt.

Die Fachgruppe dient in erster Linie als Koordinierungsstelle zwischen den Einzelvorhaben bzw. Einzelprojekten des Masterplanes und der Projekt-Lenkungsgruppe des CHANGE<sup>2</sup>-Prozesses. Sie nimmt damit eine zentrale Querschnittsrolle zur Steuerung des Reformprogrammes ein. Neben dem klassischen Programmmanagement des Masterplanes fällt ebenso das CHANGE<sup>2</sup>-Management mit den damit verbundenen organisationskulturellen Wandlungsprozessen in den Tätigkeitsbereich der Einheit. Zu letzterer Kategorie gehören zentrale Dialogformate wie Führungskreise und Führungsklausuren, die beauftragt, geplant und konzipiert werden und in denen die Themen Führung und Kommunikation behandelt werden.

## Rolle der Fachgruppe Verwaltungsarchitektur (FVA) im Programm-Management des CHANGE<sup>2</sup>-Prozesses



Stadt Mannheim 2013

In der Verantwortung der FVA liegen die Projektbegleitung sowie die damit verbundene methodische Standardisierung und Qualitätssicherung, die Beratungsakquisition sowie die Mitarbeiterkommunikation. Ihr Zweck ist die Umsetzung und das Management des Verwaltungsmodernisierungsprozesses. Dabei berät sie einzelne Organisationseinheiten bezüglich der methodischen und strategischen Vorgehensweise bei ihren Modernisierungsprojekten. Die zentrale und unabhängige Stellung der Steuerungseinheit in der Organisationsstruktur der Stadtverwaltung kann dabei als institutionelle Voraussetzung für die Umsetzung der Modernisierung identifiziert werden, da es hierdurch sowohl aus Ressourcensicht als auch aus polit-ökonomischer Sicht möglich wird, im Dialog Prozesse auch mit Konfliktpotential anzustoßen und durchzustehen.

Von besonderer Bedeutung in diesem Kontext ist außerdem, dass die Stabsstelle regelmäßig in den politisch-administrativen Führungszirkel der Verwaltung eingebunden wird – beispielsweise im Rahmen der Dezernentenkonferenz oder des für die organisationsinterne Abstimmung eingerichteten CHANGE<sup>2</sup>-Lenkungsausschusses, in dem die FVA die Rolle der Geschäftsführung gemeinsam mit dem Gesamtpersonalrat ausfüllt. Viele Entscheidungen werden schließlich nicht nur auf Grundlage von Informationsflüssen, die in formeller Berichtsform vorliegen, sondern auch in informellen Gesprächsrunden getroffen. Durch diese prominente Verortung in relevante Entscheidungs-runden der Verwaltungsführung kann dem zentralen Stellenwert des CHANGE<sup>2</sup>-Projektes Rechnung getragen werden.

Die Einrichtung einer Stabsstelle stellt schließlich eine sinnvolle Alternative zur dauerhaften Begleitung durch einen externen Partner dar, da dadurch sowohl Kosten eingespart als auch die typischen Abwehrmechanismen, die beim Einschalten von externen Beratungs-

unternehmen entstehen können, vermieden werden. Allerdings muss dies im Umkehrschluss nicht bedeuten, dass die Beauftragung externer Leistungen keine Rolle spielen sollte. Das Ziel sollte schließlich sein, eine angemessene Balance zwischen der externen Beauftragung und der Eigenerstellung von Leistungen zu finden.

## Die Fachgruppe Verwaltungsarchitektur in der Balance zwischen interner Leistungserbringung und dem Einkauf externer Expertise



Stadt Mannheim 2013

Eine interne Beratungseinheit ermöglicht den Aufbau von wertvollem fachlichem und methodischem Know-how in der Organisation. Die beteiligten Mitarbeiter gewinnen durch die bereichsübergreifende Zusammensetzung der Stabsstelle an Erfahrungshorizont und neuen Impulsen. Darüber hinaus ermöglicht der Aufbau von Expertise die Fähigkeit, ein Grundverständnis für die Zielsetzung bei der Beauftragung externer Lösungen zu entwickeln und damit eine Steuerungskompetenz gegenüber Beratern aufzubauen.



Des Weiteren hat eine Stabsstelle einen erheblich höheren institutionellen Verankerungsgrad in der Organisation und durch die Zusammensetzung mit organisationseigenem Personal wird deren Glaubwürdigkeit gegenüber den Beschäftigten erhöht.

Die Fachgruppe Verwaltungsarchitektur trug dem Anspruch Rechnung, durch die Gewinnung von hochqualifiziertem Personal aus verschiedenen Organisationsbereichen einerseits und durch die Anstellung von Personen mit verwaltungsexternem Hintergrund andererseits einen vielfältigen Mix an Kompetenzen bereitzustellen. So war der erste Leiter der FVA, Dr. Gerhard Mersmann, zuvor Leiter des Fachbereichs Bildung gewesen. Sein Nachfolger, Ulrich Hörning, war vor seiner Tätigkeit für die Stadt Mannheim unter anderem als Projektleiter bei einer großen Strategieberatung und als Mitarbeiter im Bundesfinanzministerium beschäftigt. Daneben brachten eine Reihe von Studenten verschiedener Fachrichtungen im Rahmen von Praktika oder Hospitanten aus der Stadtverwaltung neue Impulse mit in die Fachgruppe ein.

Ein wesentlicher Vorteil der internen Leistungserbringung durch die Einrichtung einer Stabsstelle ist, dass die aus der Stabsstelle ausscheidenden Beschäftigten ihre erworbenen Fähigkeiten aus ihrer Tätigkeit bei der FVA „in die Linie“ mit hineinbringen, wodurch das gewonnene Know-how in der Organisation nachhaltig

erhalten bleibt. Innerhalb der Stabsstelle war seit ihrer Gründung eine im Vergleich zur Linienorganisation überdurchschnittliche Personalfuktuation zu beobachten. Einige Mitarbeiter haben sich dabei schon vor dem Beginn von CHANGE<sup>2</sup> mit zentralen Kernthemen des Projekts auseinandergesetzt. Die Mitarbeiter waren unter anderem in den Bereichen Organisation, Prozessoptimierung, Personalentwicklung, Finanzmanagement, IT oder im Bereich der internen oder externen Kommunikation beschäftigt. Durch diese fachlichen Vorkenntnisse einerseits und ihre Integration in der Organisation andererseits gelang es den Mitarbeitern, ihrer Tätigkeit bei der FVA möglichst effektiv nachzugehen.

Die Einbettung der Einheit in die Gesamtverwaltung ist schließlich ein wesentlicher Faktor für ihre Arbeits- und Erfolgsfähigkeit. Eine gute Vernetzung innerhalb der Organisation sowie auch eine Offenheit gegenüber externen Impulsen ist eine wesentliche Voraussetzung, damit der spezielle Charakter der Stabsstelle vor dem Hintergrund ihrer komplexen und querschnittsartigen Aufgabenstellung in hinreichendem Maße zur Geltung kommen kann. Um dieser Rolle zu entsprechen, ist ein gewisses Maß an Personalrotation durchaus anzustreben und als wichtiger Mechanismus für die Vernetzung der Stabsstelle zu verstehen. Nachstehend ist ein Überblick über den Werdegang einiger (ehemaliger) Mitglieder der Fachgruppe Verwaltungsarchitektur aufgelistet.

### III. CHECKLISTE

- Professionalisiertes Modernisierungsmanagement als Treiber des Veränderungsprozesses
- Institutionalisierung in zentraler Stabsstellenfunktion fördert Einflusspotential
- Prozessbegleitung außerhalb der Linie prinzipiell „interessenneutral“
- Projektmanagement als professionelles methodisches Fundament der Projektsteuerung
- Rolle als interne Beratungseinheit vermeidet typische Abwehrmechanismen gegenüber externen Beratern
- Generierung von Know-how, das nachhaltig in der Organisation erhalten bleibt

## IV. TABELLEN UND ABBILDUNGEN

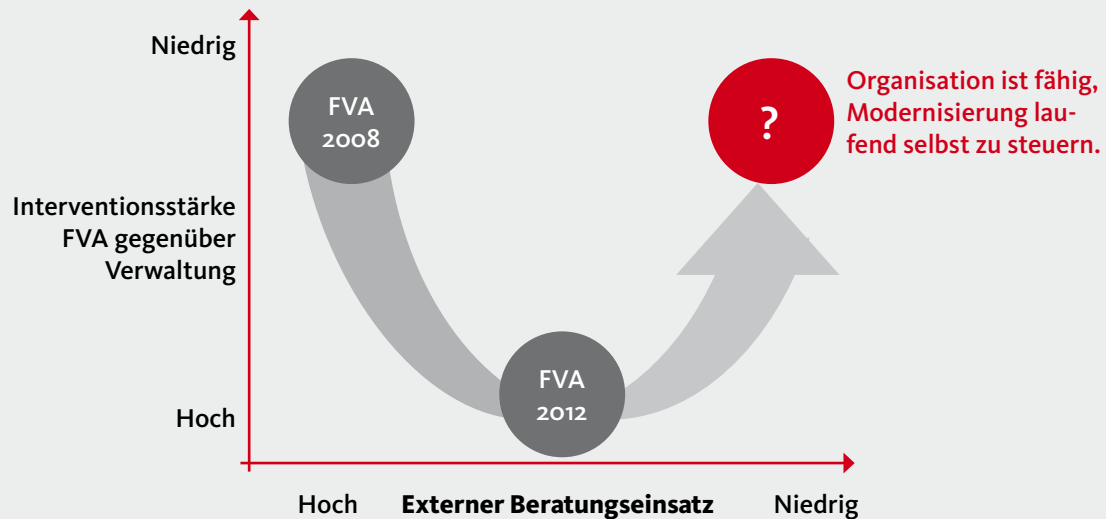
### 1. Überblick über den Werdegang ehemaliger Mitarbeiter der Stabsstelle

Name	Vormalige Tätigkeit	Funktion bei der FVA	Nachfolgende Tätigkeit
Dr. Gerhard Mersmann	Leiter des Fachbereichs Bildung	Leiter der Stabsstelle	Leiter des Kompetenzzentrums Managemententwicklung
Andrea Anslinger	Referentin des Geschäftsführers des Job Center Mannheim	Projektmanagement	Grundsatzangelegenheiten im Büro Dezernat V – Service, Umwelt, technische Betriebe
Nicola Hilbert	Studentin der Hochschule Kehl	Hospitant / Projektmanagement	Mitarbeiterin im Fachbereich Rat, Beteiligung und Wahlen
Susanne Horsters	Stabsstelle priMA (Prozessverbesserung in Mannheim)	Projektmanagement	Leiterin der Task Force Krippenausbau
Dietmar Lidke	Abteilungsleiter Innere Dienste im Fachbereich Bauverwaltung	Projektmanagement	Dienstleistungszentrum: Abteilungsleiter im Fachbereich Immobilienmanagement
Andreas Müller	Mitarbeiter im Fachbereich Personal und Organisation	Projektmanagement	Mitarbeiter im Kompetenzzentrum Managemententwicklung
Christine Pesen	Sekretariat Leitung FB Bildung	Assistenz der Leitung	Assistenz der Leitung des Kompetenzzentrums Managemententwicklung
Sabine Schnabel	Tätigkeit im Fachbereich Liegenschaften, zuletzt Stabsstelle IT-Koordination	Projektmanagement	Teamleiterin IT-Servicemanagement und -vergabe im Fachbereich Informationstechnologie
Matthias Schürmeier	Abteilungsleiter Innere Dienste im Fachbereich Bildung	Projektmanagement	Abteilungsleiter Organisationsberatung und -entwicklung im Fachbereich Personal-Organisation

### 2. Überblick über den Werdegang derzeitiger Mitarbeiter der Stabsstelle (Stand 12/2012)

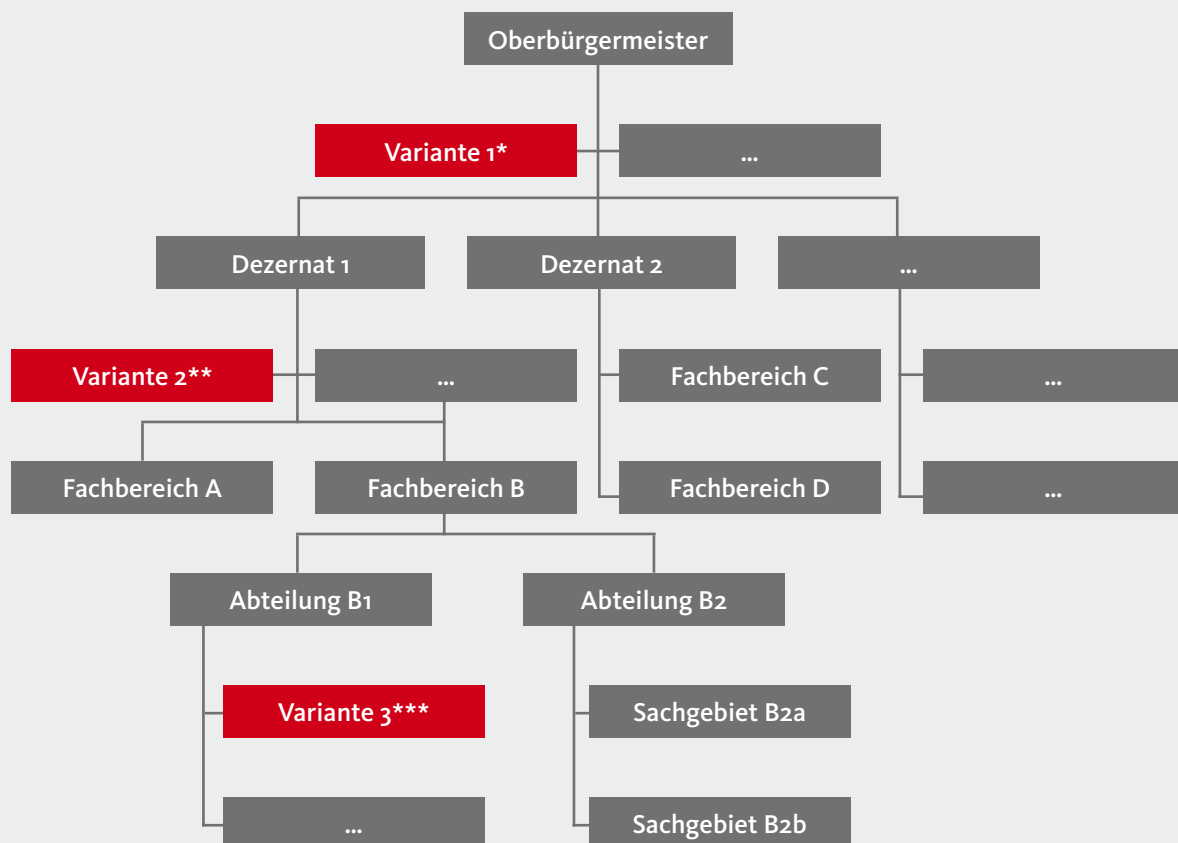
Name	Vormalige Tätigkeit	Funktion bei der FVA
Ulrich Hörning	Projektleiter bei internationaler Unternehmensberatung; Mitarbeiter im Planungsstab des Bundesfinanzministerium, Berlin	Leiter der Stabsstelle
Lydia Kys	Stellv. Frauenbeauftragte und Projektmanagerin	Stellv. Leiterin der Stabsstelle
Jörn Fischer-Valldorf	Presse und Kommunikation im Fachbereich Bildung	Veranstaltungsmanagement und Projektmanagement
Dr. Martina Fuchs	Pressesprecherin des Fachbereichs Bildung	Presse und Kommunikation
Monika Goerner	Stabsstelle priMA (Prozessverbesserung in Mannheim)	Projektmanagement
Anja Vögtel	Marketing- und Projektarbeit bei der Stadtmarketing Mannheim GmbH	Eventmanagement und Assistenz der Leitung

## Die Rollenentwicklung der FVA



Stadt Mannheim 2013

## Möglichkeiten der Verortung einer Change-Koordinierungseinheit



Stadt Mannheim 2013

\* Variante 1: Einrichtung einer Stabsstelle im unmittelbaren Zuständigkeitsbereich des OB

\*\* Variante 2: Einrichtung einer Stabsstelle im unmittelbaren Zuständigkeitsbereich eines Dezernenten

\*\*\* Variante 3: Eingliederung der Einheit innerhalb der klassischen Aufbauorganisation

## Entwicklung Sachkosten und Einsparleistungen im zentralen Veränderungsmanagement

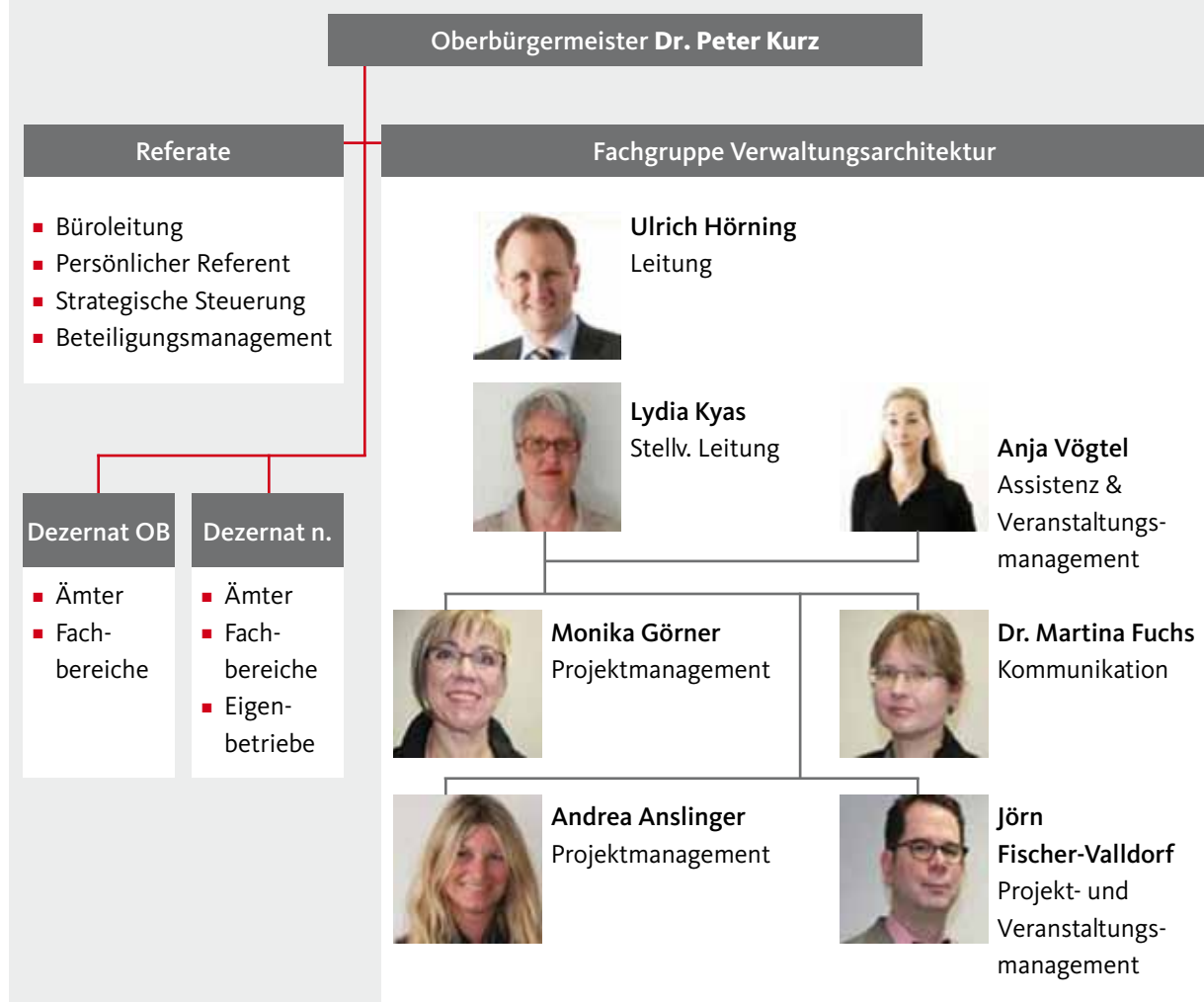
Haushaltsjahr	Sachkosten in € (HH-Ansatz)	HHSP-Einsparung in €* (aus Sach- und Personal- kosten)	Netto in €
2008	800.000	–	800.000
2009	800.000	–	800.000
2010	800.000	75.000	725.000
2011	600.000	150.000	450.000
2012	600.000	300.000	300.000
2013	600.000	500.000	100.000
	<b>4,200 Mio.</b>	<b>1,025 Mio.</b>	<b>3,175 Mio.</b> ~ 0,05 % des kompletten Haushaltes**

\* GR-Beschluss-Vorlage Nr. 650/2009

\*\* Gesamtvolumen Haushalt Stadt Mannheim 2008–2013: 6,638 Mrd €

Quelle: Amt 20

## Verortung und Struktur der FVA in der Aufbauorganisation im Oktober 2012



---

## V. LITERATUR

**Bogumil, Jörg (2002):** Verwaltungsmodernisierung und aktivierender Staat. In: „Perspektiven des demokratischen Sozialismus“, Heft 1/2002, S. 43-65.

**Bogumil, Jörg/Grohs, Stephan/Kuhlmann, Sabine/Ohm, Anna K. (2007):** Zehn Jahre Neues Steuerungsmodell. Eine Bilanz kommunaler Verwaltungsmodernisierung. Berlin: edition sigma.

**Kuhlmann, Sabine/Bogumil, Jörg/Grohs, Stephan (2007):** Evaluating Administrative Modernization in German Local Governments: Success or Failure of the „New Steering Model“? In: Public Administration Review, 68(5), S. 851-863.

**Kurz, Peter (Hg.) (2010):** Verwaltungs-Design. CHANGE<sup>2</sup> – Hürden, Eisbrecher, Erfolgsrezepte. Wie es gelingt, eine kommunale Verwaltung zu modernisieren. Frankfurter Allgemeine Buch.

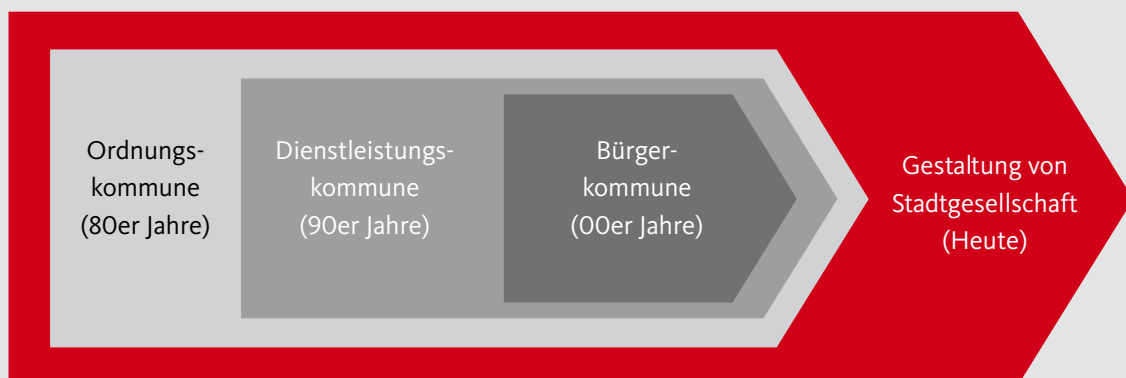
## 4. STRATEGISCHE STEUERUNG IM CHANGE<sup>2</sup>-PROZESS

### I. EINLEITUNG

Steigende demografische und fiskalische Anforderungen bei verschärfter Finanzsituation stellen Kommunen in den letzten Jahren vor neue Herausforderungen. Zusätzlich zu den exogenen Kräften, die eine komplexe Aufgabenwahrnehmung verlangen, führt interne Dysfunktionalität der bürokratischen Strukturen zu einem Umdenken auf kommunaler Ebene. Mangelnde Evaluation von Methoden, Instrumenten und Zielen sowie

fehlendes integratives Handeln sind in diesem Kontext zu nennen. Auf Basis dieser neuen Anforderungen lässt sich eine Ablösung des klassischen Bürokratiemodells hin zur Bürgerkommune und der Gestaltung von Stadtgesellschaft als neue Strategie beobachten. Dabei stehen politische Prioritäten, Organisations- und Führungskultur und der Bürger als „politischer Bürger“ im Fokus des Modernisierungstrends.

#### Zentralziel der Stadtstrategie



„Mannheim als Deutschlands kompakteste Metropole wächst und entwickelt sich weiter als vielgestaltige, tolerante und bunte Stadt. Dabei versteht sich Mannheim in besonderer Weise als Stadt aktiver Einwohnerinnen und Einwohner und damit als Bürgerstadt.“

Stadt Mannheim 2013

Begleitet werden die Reformdebatten vom „New Public Management“ (NPM) bzw. der eingedeutschten Variante des „Neues Steuerungsmodells“ (NSM), welches eine der Grundlagen für die Veränderungsprozesse auf kommunaler Ebene darstellt. Gegenstand der Managementorientierung im öffentlichen Sektor ist der Gedanke der zielgerichteten, wirksamen und wirtschaftlichen Verwaltung.

Im Rahmen dieses Vorgehens bedarf es einer „visionären, langfristig orientierten Planung und Zielsetzung, einer kooperativen Umsetzung der Ziele mit verschiedenen Akteuren sowie einer regelmäßigen Evaluation und Verbesserung in einem strategischen Managementkreislauf“ (Hill 2002: 10).

Im Allgemeinen stammt der Begriff strategische Steuerung<sup>1</sup> aus der Betriebswirtschaftslehre und gilt dort als klassisches Element der Unternehmensführung. Es dient als Instrument zur Steuerung und zur mittel- und langfristigen Sicherung von Erfolgspotenzialen und gilt damit als Erfolgsfaktor eines Unternehmens (Wöhe 2010: 90ff.).

Bei der Übertragung der Unternehmenslogik auf den öffentlichen Sektor, beziehungsweise auf die kommunale Ebene im Besonderen, dürfen die daraus resultierenden Problemfelder nicht außer Acht gelassen werden.

<sup>1</sup> In der Literatur findet man zusätzlich den Begriff „strategisches Management“. Diese Begriffe werden in der Regel synonym verwendet.



**Erstens.** Kommunen unterliegen, als staatsrechtlicher Teil der Länder, deren Aufsichts- und Weisungsrecht. Zwar gesteht die kommunale Selbstverwaltung nach Art. 28 Abs. 2 GG<sup>2</sup> den Kommunen das Recht ein, eigenverantwortlich im Rahmen der Gesetzgebung zu handeln, dennoch unterliegen sie teilweise einem staatlichen Auftrag, sodass hier nur geringer (= Pflichtaufgaben) bis gar kein (= Auftragsangelegenheiten) Spielraum bei der Aufgabengestaltung besteht.

**Zweitens.** Durch die Verflechtung der Aufgabenbereiche gestaltet sich die Messbarkeit von Ressourcenverbrauch und „erwirtschafteten Produkten“ der Kommune häufig schwierig. Da es sich nicht um die ausschließliche Erbringung kommunaler Dienstleistungen handelt, sondern gleichzeitig eine teils monopolistische Gewährleistung von Aufgaben relevant ist, ist eine detaillierte Preisbestimmung oft nicht möglich.

**Drittens.** Strategien und Zielsetzungen auf kommunaler Ebene werden oft politisch diktiert und initiiert. Im Gegensatz zur Unternehmenslogik sind sie damit nicht immer frei von Zielkonflikten, da unterschiedliche Einzelinteressen im politischen Raum häufig konkurrieren und konfligieren.

**Viertens.** Ein weiteres Problemfeld ergibt sich aus dem häufig zentralen Steuerungsmodus der Kommunalverwaltung. Hierbei werden finanzielle und personelle Ressourcen den ausführenden Einheiten „von oben“ zugeteilt und von dort die Umsetzung vorgegeben und überwacht. Bei dieser Inputorientierung geraten Ziel- und Wirkungsorientierung der Aufgabenerstellung aus dem Blickfeld.

Die Ziele der öffentlichen Verwaltung ergeben sich also aus politischen, ökonomischen und administrativen Rahmenbedingungen und sind kein starr definiertes Konstrukt, sondern wandelbar und flexibel. Damit sind Ziele hochkomplex und benötigen besondere Aufmerksamkeit in ihrer Umsetzung. Zieldefinition allein reicht nicht aus, um Ziele adäquat zu erreichen. Zusätzliches Erfolgskriterium für eine effektive und effiziente Umsetzung in der Verwaltung ist vor allem die Messbarkeit der Ziele. Nur anhand messbarer Indikatoren besteht die Möglichkeit, den Umsetzungsstand zu erfassen und bei Bedarf korrigierend einzugreifen. Die Voraussetzungen dafür werden auf kommunaler Ebene durch strategische Steuerung geschaffen.

## II. STRATEGISCHE STEUERUNG IN MANNHEIM

Strategische Steuerung soll dabei aktuelle und zukünftige Herausforderungen und deren Implikationen erkennen sowie Instrumente und Verfahren generieren, mit denen diesen Herausforderungen effektiv entgegengetreten werden kann. Damit wird eine erfolgsorientierte und nachhaltige Entwicklung von Organisationen angestrebt.

„Mannheim als Deutschlands kompakteste Metropole wächst und entwickelt sich weiter als vielgestaltige, tolerante und bunte Stadt. Dabei versteht sich Mannheim in besonderer Weise als Stadt aktiver Einwohnerinnen und Einwohner und damit als Bürgerstadt.“

Um dieses angestrebte städtische Zentralziel zu erreichen, ist eine zielgerichtete und systematische Steuerung notwendig. Zur Unterstützung wurde die Einheit Strategische Steuerung im Dezernat des Oberbürgermeisters eingerichtet. Orientierungsgrundlage für die Arbeit der Strategischen Steuerung sind die Zielformulierungen der Gesamtstrategie, aus denen die Arbeitsschwerpunkte der Dezernate und die Managementziele der Dienststellen abgeleitet wurden. Ziel der Einheit Strategische Steuerung ist der Aufbau und die Verwaltung eines Steuerungssystems, welches sicherstellt, dass städtische Aktivitäten unterstützend auf die Gesamtstrategie CHANGE<sup>2</sup> abgestimmt sind.

<sup>2</sup> „Den Gemeinden muss das Recht gewährleistet sein, alle Angelegenheiten der örtlichen Gemeinschaft im Rahmen der Gesetze in eigener Verantwortung zu regeln. Auch die Gemeindeverbände haben im Rahmen ihres gesetzlichen Aufgabenbereiches nach Maßgabe der Gesetze das Recht der Selbstverwaltung. Die Gewährleistung der Selbstverwaltung umfasst auch die Grundlagen der finanziellen Eigenverantwortung; zu diesen Grundlagen gehört eine den Gemeinden mit Hebesatzrecht zustehende wirtschaftskraftbezogene Steuerquelle.“ (Art. 28 Abs. 2 Grundgesetz)

Wesentlicher Erfolgsfaktor für strategische Steuerung ist die Entwicklung einer Strategie, auf deren Basis Instrumente und Prozesse zur Zielerreichung definiert werden können. In Mannheim wurde eine Gesamtstrategie im Rahmen von CHANGE<sup>2</sup> mithilfe einer Stärken-Schwächen-Analyse erarbeitet und daraus das Steuerungskonzept der Gesamtverwaltung abgeleitet.

Zum Auftakt des Veränderungsprozesses wurden anhand dieser Analyse sieben Besonderheiten der Stadt Mannheim herausgearbeitet. Zum Beispiel bietet die Stadt Mannheim die Vorteile sämtlicher Metropolfunktionen (Bildung, Kultur, ÖPNV, Einkaufen etc.), ohne dabei die negativen Eigenschaften einer Großstadt in sich zu vereinen (lange Anfahrtswege, soziale und ethnische Segregation etc.). Daraus wurden die sieben strategischen Ziele der Stadtverwaltung abgeleitet, welche im Rahmen von CHANGE<sup>2</sup> realisiert werden sollten:

**1. Stärkung der Urbanität:**

„Mannheim bietet mit einer ökologisch und sozial ausgewogenen Urbanität die Vorzüge einer Metropole auf engem Raum ohne die dabei sonst verbundenen negativen Eigenschaften von Großstädten.“

**2. Talente überdurchschnittlich gewinnen, entwickeln und halten:**

„Mannheim etabliert sich als Stadt der Talente und Bildung und gewinnt mehr Menschen für sich.“

**3. Zahl der Unternehmen und (qualifizierten) Arbeitsplätze in Mannheim steigern:**

„Mannheim gewinnt überdurchschnittlich Unternehmen und GründerInnen.“

**4. Toleranz bewahren, zusammen leben:**

„Mannheim ist Vorbild für das Zusammenleben in Metropolen.“

**5. Bildungserfolg der in Mannheim lebenden Kinder, Jugendlichen und Erwachsenen erhöhen:**

„Mannheim ist Vorbild für Bildungsgerechtigkeit in Deutschland.“

**6. Die zentralen Projekte „Kulturhauptstadt 2020“ und Masterplan Kreativwirtschaft erfolgreich umsetzen.**

„Mannheim ist in der Spitzengruppe der besonders stadtkulturell und kreativwirtschaftlich geprägten und wahrgenommenen Städte.“

**7. Stärkung des bürgerschaftlichen Engagements und der Mitwirkung**

„Mannheims Einwohnerinnen und Einwohner sind überdurchschnittlich bürgerschaftlich engagiert und werden von der Stadt in besonderem Maße unterstützt.“

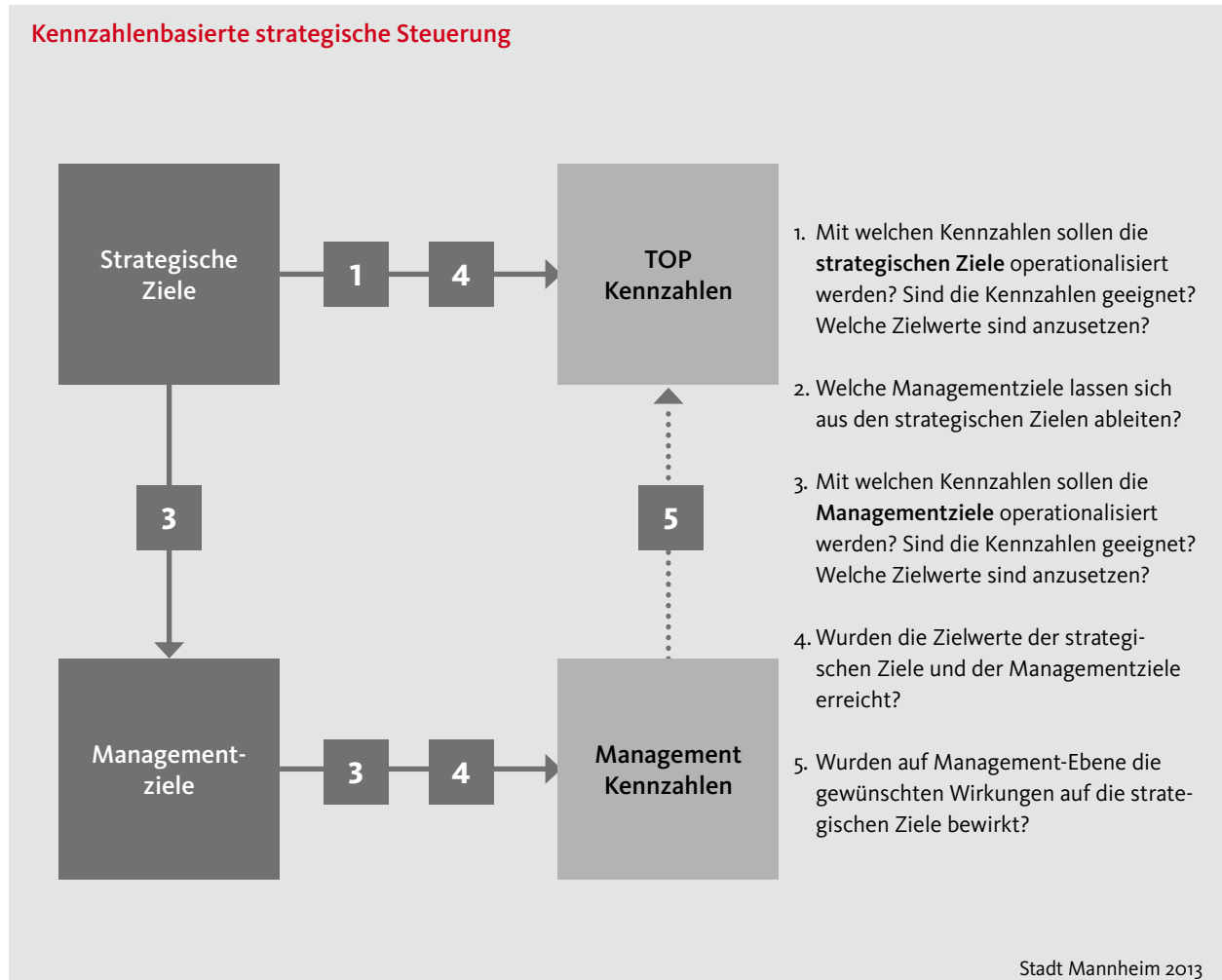
Diese Ziele bilden die Grundlage der strategischen Steuerung, welche die Konzeption für die entsprechende Strategieumsetzung mittels eines effektiven strategischen Controllings entwickelt, indem auch die entsprechenden Messgrößen und Indikatoren zur Erreichung dieser Ziele, unter Einbindung der Dezernate und Fachbereiche, abschließend festgelegt werden. Die oben genannten Ziele sind offen für politische Impulse zur Änderung oder Ergänzung und bieten dadurch Raum, politische Entscheidungen über strategische Steuerung einzubringen.

Aufgabe der strategischen Steuerung ist es, Voraussetzungen zu schaffen, um definierte Ziele zu erreichen. Es reicht also nicht, Handlungskonzepte und Maßnahmen zur Zielerreichung zu entwickeln, sondern zusätzlich muss die Messbarkeit von Zielzuständen gewährleistet sein, um deren Wirkung kontinuierlich überprüfen zu können. Dies geschieht anhand von definierten Kennzahlen, denn nur messbare Ziele können auch erreicht werden.



MIS ermöglicht eine kontinuierliche und einheitliche Erfassung und Bereitstellung von Kennzahlen und Daten. Damit unterstützt es die Umsetzung der Managementziele durch strukturierte und zeitnahe Informationsversorgung der Dienststellen und der Verwaltungsspitze. So ist der Informationsfluss mit aufbereiteten und re-

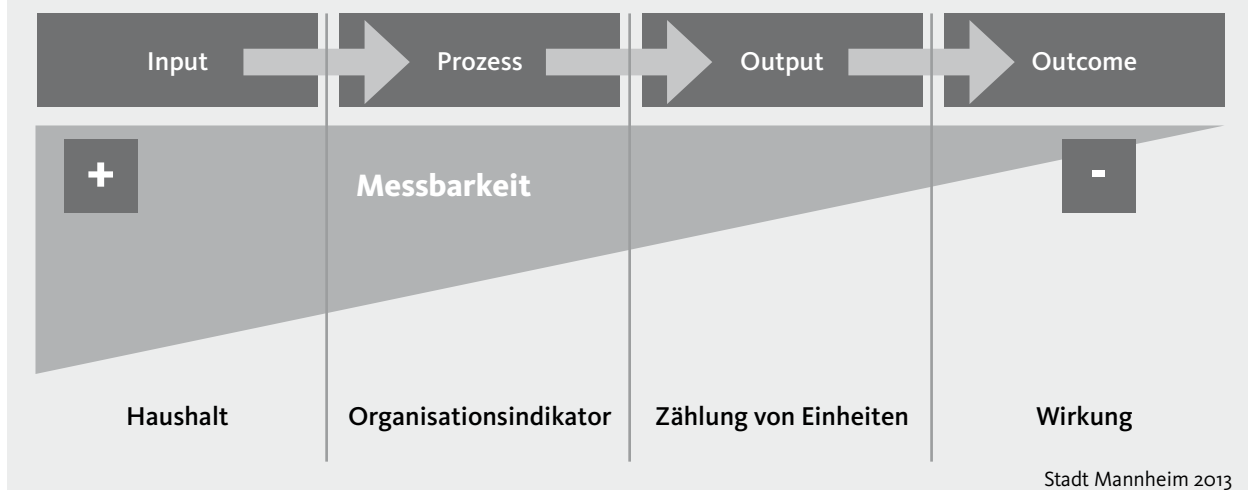
levanten Informationen auch in sich ständig ändernden Entscheidungssituationen gewährleistet. Gleichzeitig ermöglicht es der strategischen Steuerung eine kontinuierliche Überprüfung des Zielerreichungsgrads und der Wirkung von Maßnahmen und Handlungskonzepten.



Durch die Orientierung an Kennzahlen wird gewährleistet, dass in der kommunalen Praxis die Gesamtstrategie nicht vernachlässigt wird, sondern die Managementziele der nachgeordneten Organisationseinheiten stets auf die zentrale Zieldefinition ausgerichtet sind. Damit wird für die einzelne Organisationseinheit Freiheit für eigenständiges Handeln eingeräumt und Ergebnisverantwortung übertragen. Entscheidungen werden zeit- und sachgerecht dort getroffen, wo sie im Wertschöpfungsprozess anfallen. Gleichzeitig werden jedoch ein ausgewogenes Verhältnis der Steuerung und ein hohes Maß an zentraler Transparenz hergestellt, sodass auch schwer messbarer Outcome über Wirkungsmessung und Kontrollgruppen erfasst werden kann.

Der Wirkungsmessung ist dabei eine Nicht-Messbarkeit inhärent. Daraus ergibt sich folgendes Dilemma: Je weiter ein Prozess fortgeschritten ist, desto weniger ist er messbar. Die eigentlich wichtige Größe, der Outcome, ist nicht bzw. nur schwer messbar. Als Outcome sind zum Beispiel „saubere Straßen in der Stadt“ definiert. Der Input, also die verwendeten Haushaltsmittel, ist leicht in Zahlen zu fassen. Über den Prozess (zum Beispiel Einrichtung eines Amtes) und den Output (beispielsweise geleistete Arbeitsstunden) nimmt die Messbarkeit kontinuierlich ab, sodass das eigentliche Ziel, nämlich „saubere Straßen“, nur schwer anhand von Indikatoren zu erfassen ist.

## Wirkungsmessung von Zielsystemen



Zusammenfassend ist festzuhalten, dass strategisches Management auf kommunaler Ebene einen am Wandel orientierten Erfolgs- und Entwicklungsprozess darstellt. Die kooperative Umsetzung der anvisierten Ziele mit den verschiedenen Akteuren der Verwaltung sowie deren regelmäßige Evaluation sind dabei von zentraler Bedeutung. Denn nicht nur der Einsatz geeigneter Instrumente, sondern auch die Messung des Zielerreichungsgrades anhand von Kennzahlen ist eine wesentliche Voraussetzung für einen ganzheitlichen und reflexiven Veränderungsprozess der Verwaltung.

Strategische Steuerung ist dabei ein langfristig angelegter Prozess, dem die Entwicklung einer geeigneten Strategie und die Definition von wesentlichen Prozessen und Instrumenten um ein Gesamtziel zu erreichen, zugrunde liegen. Dabei ist kennzahlenbasierte strategische Steuerung des Gesamtprozesses ausschlaggebend, um die Wirkung und den Fortschritt der einzelnen Gesamt- und Managementziele messbar zu machen und bei Bedarf korrigierend eingreifen zu können (Fiedler 2001: 315).

### III. LITERATUR

**Bogumil, Jörg (2006):** Kommunalpolitik und Kommunalverwaltung: Eine policyorientierte Einführung; VS Verlag für Sozialwissenschaft

**Banner, Gerhard (2004):** Erfahrungen mit Change-Management aus der Sicht der Kommunalverwaltung, in: Baacke, Eugen (Hrsg.); Schröter, Welf (Hrsg.), Umbau zur Dienstleistungskommune. Change-Management für Electronic Government; S. 17-26.

**Böhret, Carl, (2001),** Verwaltungspolitik als Führungsauftrag, in: Blanke Bernhard (Hrsg.),u.a., Handbuch zur Verwaltungsreform; S. 43-48.

**Fiedler, J. (2001):** Zur Praxisumsetzung umfassender Verwaltungsreformen in Großstädten: Die Hauptaufgabe liegt noch vor uns, in: Schröter, E. (Hrsg.): Empirische Policy- und Verwaltungsforschung. Lokale, nationale und internationale Perspektiven; S. 305-320.

**Hill, Hermann (2002):** 6. Speyerer Qualitätswettbewerb 2002 – Bewerberinformation. Speyer.  
<http://www.dhv-speyer.de/Qualitaetswettbewerb/Materialien/Bewerberinformation%202002.pdf>

**Kurz, Peter (2010):** Verwaltungs-Design. CHANGE<sup>2</sup> – Hürden, Eisbrecher, Erfolgsrezepte. Wie es gelingt, eine kommunale Verwaltung zu modernisieren. Frankfurter Allgemeine Buch.

Schedler, Kuno / Siegel, John Philipp (2005): Strategisches Management in Kommunen. Ein integrativer Ansatz mit Bezug auf Governance und Personalmanagement.

**Wöhe, Günter (2010):** Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Vahlen.

<http://www.mannheim.de/stadt-gestalten/strategische-steuerung>

<http://www.mannheim.de/stadt-gestalten/projekt-01-ade-strategische-steuerung>

<http://www.mannheim.de/stadt-gestalten/projekt-1-f-management-informations-system>

## 5. PROJEKTMANAGEMENT IM CHANGE<sup>2</sup>-PROZESS

### I. NOTWENDIGKEIT DES PROJEKTMANAGEMENTS

CHANGE<sup>2</sup> – Wandel im Quadrat steht für einen breit angelegten Veränderungsprozess, bei dem harte Fragen (Strukturen, Stadtpolitiken und Steuerungsinstrumente) mit weichen Faktoren (Führung und Kulturwandel) verbunden werden. Auf Basis dieser beiden Pfeiler, Struktur- und Kulturveränderung, werden die 36 Einzelprojekte des Masterplans in einem weitestgehend standardisierten Verfahren umgesetzt.

Um in diesem Prozess eine optimale Projektunterstützung zu gewährleisten, wurde bei der Stadt Mannheim das Modernisierungsmanagement durch die Fachgruppe Verwaltungsarchitektur 2013 (FVA) institutionalisiert. Die im Zuständigkeitsbereich des Oberbürgermeisters angesiedelte Stabsstelle agiert als interner Berater und Steuerer des komplexen Gesamtprogramms und bildet gleichzeitig Koordinierungsstelle zwischen Einzelvorhaben und Lenkungsausschuss. In ihren Aufgabenbereich fällt dabei klassisches Programmmanagement sowie Change-Management mit dem damit verbundenen organisationskulturellen Wandlungsprozess. Dadurch ist es möglich, dass Konzeptions- und Implementierungsphase der Projekte in Ergänzung zur Linie stattfinden. Das Projektmanagement im Rahmen von

CHANGE<sup>2</sup> öffnet den starren Raum der Linienorganisation, und Mitarbeiter unterschiedlicher Fachbereiche können im Rahmen der Projektarbeit über fachliche und hierarchische Grenzen hinweg an Lösungen im gesamtstädtischen Prozess arbeiten.

Mit internen und externen Spezialisten auf dem Gebiet der Verwaltungsrestrukturierung ist sowohl große Expertise im Bereich bestehender Prozesse als auch objektiver Blick auf den bestehenden Apparat vorhanden. Die Erfahrung mit einem Team, welches abgekoppelt von Alltagsaufgaben nur das Gesamtprogramm und seine Projekte im Fokus hat, ist ein vielversprechender Ansatz, der in der einschlägigen Literatur zur Verwaltungsmodernisierung als maßgeblicher Erfolgsfaktor für die Umsetzung eines komplexen Modernisierungsprozesses gilt.

Durch die Einrichtung einer Steuerungsgruppe für den Modernisierungsprozess ist sichergestellt, dass die Akteure im Veränderungsprozess aktiv betreut und unterstützt werden. Unsicherheiten durch mangelnde Kommunikation werden ebenso reduziert wie Fehlentwicklungen bei der Zielerreichung oder Zielkonflikte zwischen den einzelnen Projekten.

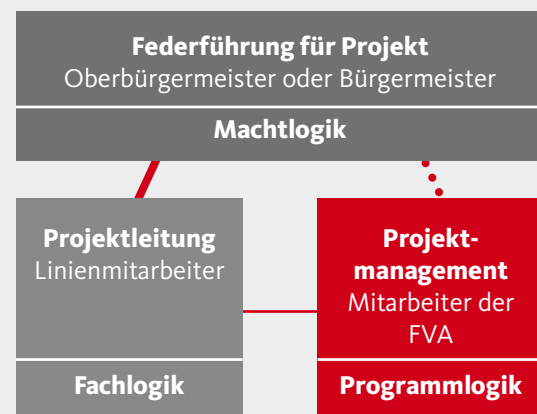
### II. AKTEURE

Die Federführung wird vom Oberbürgermeister oder dem fachlich zuständigen Dezernenten wahrgenommen. Als politisch legitimes Organ übernimmt sie die oberste Fachverantwortung des Gesamtprojektes, steckt Ziel und Rahmen des Projektes ab und interveniert im Bedarfsfall. Zusätzlich designiert sie einen Linienmitarbeiter des zuständigen Fachbereichs als Projektleitung. Diese übernimmt, zusätzlich zu ihren regulär laufenden Aufgaben, die Verantwortung für den Inhalt sowie die sachgemäße Planung und Durchführung des Projekts. Mit Hilfe des Projektteams wird das Projekt so in die Linie hineingetragen. Methodisch unterstützt und begleitet wird ein Masterplan-Projekt vom Projektmanagement, einem Mitarbeiter der FVA 2013. Dadurch werden die logische Konsistenz des Gesamtprogramms und die Anbindung an den Lenkungsausschuss gesichert, um positive Wechselwirkungen zwischen den einzelnen Projekten zu nutzen und Reibungsverluste und Konflikte zu vermeiden.

Die Verwendung von bereitgestellten Ressourcen erfolgt gemeinschaftlich zwischen Projektmanagement

und Projektleitung. Durch die Bereitstellung von Sachmitteln durch die FVA für das Projektmanagement, zum Beispiel für Moderationen und Analysen, erhält diese auch Mitspracherechte für die Gestaltung von Ergebnissen.

#### Akteure im CHANGE<sup>2</sup>-Projektmanagement



Stadt Mannheim 2013



### III. PROJEKTABLAUF

#### 1. VORBEREITUNG/INITIALGESPRÄCH

Die Vorüberlegungen aus dem Projektsteckbrief werden zu Beginn jedes Vorhabens als Input für das Initialgespräch genutzt. Auf dieser Grundlage werden beim ersten Treffen zwischen dem Projektmanager und dem jeweiligen Fachdezernenten die Inhalte konkretisiert und erste Vorüberlegungen zum Projektverlauf angestellt. Zum einen werden Zielvorstellungen auf inhaltlicher Ebene diskutiert, im Falle dass etwas respektive ergänzt oder gestrichen werden muss. Zum anderen werden die Besetzung der Projektleitung und methodische Vorgehensweisen sowie eine erste Zeit- und Ressourcenplanung durchgeführt (Dauer: 1-2 Monate).

#### 2. PROJEKTVEREINBARUNG

Die im Initialgespräch dokumentierten Resultate werden aufgegriffen und in standardisierter Form festgehalten. Die Projektvereinbarung beinhaltet Details zu den qualitativen und quantitativen Zielen des Projektes sowie den Zeitrahmen, das Budget und die Verantwortlichkeiten. Mit dem Abschluss dieser Vereinbarung zwischen Federführung und FVA beginnt die eigentliche praktische Projektarbeit.

#### 3. PROJEKTKONZEPTION

In der Konzeptionsphase, der Kernphase der Projektarbeit, wird das Projekt in die notwendigen Umsetzungsschritte gegliedert, die von der Projektgruppe unter der Regie der Projektleitung und in Begleitung des Projektmanagers der Fachgruppe Schritt für Schritt abgearbeitet werden. Über den Fortschritt des Projektes wird kontinuierlich an die Federführung, welche die oberste Fachverantwortung über die Projekte trägt, berichtet [Dauer: 3 Monate – 2 Jahre].

#### 4. LENKUNGSAUSSCHUSS

Der Lenkungsausschuss setzt sich aus dem Oberbürgermeister, den Dezernenten, dem Gesamtpersonalrat, der Gesamtschwerbehindertenvertretung sowie Mitgliedern der Fachgruppe Verwaltungsarchitektur zusammen. Die Vorsitzenden der Gemeinderatsfraktionen sind rein formal nicht als Entscheider, sondern lediglich als Gäste anwesend. Trotzdem hat der Lenkungsausschuss vor allem die Funktion der politischen Absicherung der Projekte und der Steuerung des Gesamtprozesses (vgl. „Die Rolle des Lenkungsausschusses“, S. 92).

#### 5. PROJEKTABSCHLUSSBERICHT/IMPLEMENTIERUNG

Der Projektabschlussbericht fasst die Ergebnisse des Projektes zusammen. Er definiert Konsequenzen für Personal und ist in vielen Fällen an eine Organisationsverfügung des Oberbürgermeisters gekoppelt. Das bedeutet, dass die Umsetzung auch gegen widerstrebende Interessen von Betroffenen gesichert ist. Im Projektabschlussbericht wird ein verbindlicher Implementierungsplan festgelegt, der auch die Verantwortlichen für einzelne Umsetzungspunkte nennt. Er wird vom Lenkungsausschuss abgenommen, und der Abschluss der Implementierung muss diesem ebenfalls gemeldet werden. Durch die Beteiligung des Gesamtpersonalrates im Lenkungsausschuss werden die Interessen der Beschäftigten gesichert. Kündigungen oder Herabstufungen sind bei CHANGE<sup>2</sup> über eine Rahmen-Dienstvereinbarung ausgeschlossen (Dauer: 3 Monate – 2 Jahre).

#### 6. QUALITÄTSSICHERUNG

Wirkungsgrad und Nachhaltigkeit der einzelnen Projekte werden in Phasen von 1-2 Jahren evaluiert und einer Qualitätskontrolle durch die Federführung und die FVA unterzogen (Dauer: 3 Monate).

#### Projektzyklus



Stadt Mannheim 2013

#### IV. MÖGLICHE KONFLIKTLINIEN

Das Aufbrechen von hierarchischen Strukturen im Projektverlauf setzt klare Machtverhältnisse und strukturierte Kompetenzverteilung voraus. Denn nur wenn ein balanciertes Verhältnis zwischen Machtlogik der Federführung, Fachlogik der Projektleitung und Programmlogik des Managements gewahrt bleibt, kann optimales Projektmanagement stattfinden.

Das Projektdesign sollte dabei so gestaltet werden, dass zum einen das Gesamtziel im Auge behalten wird und zum anderen die einzelnen Beteiligten in der Lage sind, ihre Eigeninteressen sachlich zu artikulieren und mit Fakten zu hinterlegen. Weiterhin ist ein klares Verständnis über die Zielsetzung und das Ergebnis des Projekts wichtig. Dies dient zum einen der Absicherung

zwischen Federführung und Projektleitung über den Standard und die Durchführung des Projektes, zum anderen ermöglicht es die Anpassung der Methoden bei Zielkonflikten oder veränderten Rahmenbedingungen, wie neuer Wissensstand, ökonomische Situation oder veränderte Gesetzeslage.

In einem komplexen Veränderungsprozess wie CHANGE<sup>2</sup>, bei dem viele verschiedene Akteure beteiligt sind und über einen längeren Zeitraum zusammenarbeiten, lassen sich Interessenskonflikte nicht gänzlich ausschließen. Frühe Lokalisierung und gezielte Intervention seitens des Projektmanagements sind essentiell, um diesen Konflikten adäquat entgegenzutreten.

#### Mögliche Unterstützungs- und Konfliktlinien im Projektmanagement

<b>Federführung vs. Projektleitung</b>	<b>+</b> Die Federführung übernimmt das politische Sponsorship, sodass die Projektumsetzung gewährleistet ist.	<b>-</b> Die Federführung entscheidet sich evtl. gegen die fachliche Empfehlung der Projektleitung: Motivation der Mitarbeiter wird entwertet.
<b>Federführung vs. Projektmanagement</b>	<b>+</b> Das Projektmanagement steht der Federführung im Lenkungsausschuss unterstützend zur Seite.	<b>-</b> Im Extremfall läuft das Projekt aus dem Ruder, sodass der OB korrigierend eingreifen muss.
<b>Projektmanagement vs. Projektleitung</b>	<b>+</b> Die Projektleitung wird durch die Arbeit des Projektmanagements bei der Projektarbeit unterstützt.	<b>-</b> Das Projektmanagement greift zu tief in die inhaltliche Arbeit und damit in die Kompetenzen der Projektleitung ein.

Das Projektmanagement muss stets im Blick behalten, wer die Vorhaben fördert und wer sie blockiert oder verzögert, um diese Akteure frühzeitig zu identifizieren und alternative Lösungswege einzuschlagen. Ebenso muss bei ins Stocken geratenen Projekten der Prozess durch Eskalation und Sanktionierung wieder in den Plan gebracht werden. Geht es lediglich um kleine inhaltliche Veränderungen des Projektverlaufs, ist eine schwache Intervention mit Anpassung der Methoden ausreichend. Verletzt die inhaltliche Umsetzung der Projektleitung jedoch das Gesamtprogramm, so muss die FVA über und mit der Federführung zielkorrigierend eingreifen, die Methode anpassen und gegebenenfalls eine Zielrevision durchführen.

Um den reibungslosen Ablauf des Projektes zu gewährleisten, spielt der Detaillierungsgrad in der ersten Phase des Projektes eine signifikante Rolle. Zwar ist eine genaue Planung des Zeit- und Ressourcenplans, einer logischen Abfolge der Einzelschritte sowie der Ziele wichtig und sinnvoll, jedoch muss die Balance zwischen Freiheit und Detaillierungsgrad gegeben sein. Ist die Planung zu ungenau, können wichtige Einzelheiten in Bezug auf das Projekt verloren gehen und Führungs-, Koordinations- sowie Kontrollfunktion können seitens der Federführung und des Projektmanagements nicht adäquat wahrgenommen werden. Eine zu enge Planung hingegen ist nicht nur mit einer aufwendigen und kostenintensiven Projektdurchführung und Steuerung verbunden, sondern verhindert auch eine effiziente Anpassung des Projektverlaufs an interne und externe Veränderungen der Rahmenbedingungen.

Als Daumenregel kann man festhalten, dass ein Projektsteckbrief etwa zwei bis drei Seiten mit Grafiken und Schaubildern die zentrale konzeptionelle Ordnung und die Fragestellung des Projekts beschreiben sollte.

Für eine langfristige und erfolgreiche Entwicklung von CHANGE<sup>2</sup> sind verschiedene Faktoren verantwortlich. Erstens müssen nach Rückkehr der Beteiligten in die Linienorganisation gewisse Spielräume für das Projekt gefunden werden, damit sich bei den Beteiligten nicht wieder alte Workflows einstellen.

Zweitens ist es von großer Bedeutung, die abgeschlossenen Projekte nicht ad acta zu legen, sondern weiterhin zu evaluieren und Qualitätskontrollen durchzuführen. Dies soll die Wirksamkeit und Nachhaltigkeit der Projekte sicherstellen. Dies ist nur möglich, wenn drittens die Mitarbeiter, der Motor der Veränderung, mit ins Boot geholt werden und ihr Verwaltungshandeln im Hinblick auf eine Zukunfts- und Zielorientierung verändert wird.

## V. LERNPUNKTE

Trotz dieser Herausforderungen wurde mittlerweile ein großer Teil der im Masterplan festgeschriebenen Projekte in Mannheim erfolgreich umgesetzt. Dies ist vor allem dem großen Engagement vieler Mitarbeiter zu verdanken. Das Programm- und Projektmanagement der FVA hat hierzu einen unterstützenden Beitrag geleistet.

**Umfang:** Die Erfahrung in Mannheim zeigt, dass ein 36 Einzelprojekte umfassender Masterplan zu umfangreich für einen Modernisierungsprozess wie CHANGE<sup>2</sup> war, um allen Projekten gleichermaßen gerecht werden zu können. Der optimale Umfang lässt sich allerdings in der Planungsphase nur schwer vorhersagen.

**Detaillierung:** Die Kurzsteckbriefe von einer Seite werden dem der Komplexität der Einzelprojekte nicht ausreichend gerecht, da eine Power-Point-Folie nur eine ungenügende Auftragsklarheit schaffen kann. Der Steckbrief sollte hinreichend kurz sein, um einen komprimierten Überblick über Auftrag und Kompetenzen zu erhalten. Gleichzeitig muss er ausreichend

detailliert sein, um den Rahmen für die Projektstruktur abzustecken und den Blick auf die Gesamtstrategie zu ermöglichen.

**Kontrolle:** Vor allem in der Implementierungsphase ist ein Mehr an Kontrolle seitens des Projektmanagements über die Linienorganisation gefordert, da im Voraus zwar häufig detailliert geplant wird, aber die Projekte nicht mit der notwendigen Konsequenz umgesetzt werden.

Aller Problematik zum Trotz sind umfangreiche Change-Programme in modernen Organisationen alltäglich und bedeutend. Zum einen heben sie Veränderungen vom Einzelprojekt auf eine größere Skala, und zum anderen können sie paradoxerweise als Zeichen von Stabilität gewertet werden und stehen damit für den Anpassungsprozess von erfolgreichen Organisationen. Für diese Programme und ihre Interdependenzen braucht man eine Systematik des Ressourceneinsatzes und der Arbeitskoordination, dabei ist Projektmanagement zentral.

## VI. CHECKLISTE

- Institutionalisiertes Modernisierungsmanagement als Erfolgsfaktor für den Gesamtprozess
- Fach- und hierarchieübergreifende Projektarbeit
- Aktive Betreuung der Beteiligten im Modernisierungsprozess zur Vermeidung von Unsicherheiten, Fehlentwicklungen und Zielkonflikten
- Klare Machtverhältnisse und strukturierte Kompetenzverteilung zwischen den Beteiligten
- Verminderung von Konflikten durch frühe Lokalisierung, gezielte Intervention und alternative Lösungswege
- Wirksamkeit durch Spielräume in der Linienorganisation zur langfristigen Implementierung der Projekte
- Adäquates Maß an Umfang, Detailierung und Kontrolle der Projekte

---

## VII. LITERATUR

**Bogumil, Jörg/Grohs, Stephan/Kuhlmann, Sabine/Ohm, Anna K. (2007):** Zehn Jahre Neues Steuerungsmodell. Eine Bilanz kommunaler Verwaltungsmodernisierung.

**Bundesministerium des Innern (2012):** Praxisleitfaden Projektmanagement für die öffentliche Verwaltung.

**Bundesministerium des Innern (2009):** Change Management. Anwendungshilfe zu Veränderungsprozessen in der öffentlichen Verwaltung.

**Kurz, Peter (Hg.) (2010):** Verwaltungsdesign. CHANGE<sup>2</sup> - Hürden, Eisbrecher, Erfolgsrezepte. Wie es gelingt, eine kommunale Verwaltung zu modernisieren.

**Litzcke, Sven Max; Nolte, Rüdiger (Hg.) (2008):** Change Management. Theorie und Praxis. Fachhochschule des Bundes, Band 51.

## 6. QUALITÄTSSICHERUNG IM CHANGE<sup>2</sup>-PROZESS

### I. EINLEITUNG

Die methodische Begleitung der Masterplanprojekte des CHANGE<sup>2</sup>-Prozesses durch die Fachgruppe Verwaltungsarchitektur 2013 (FVA) beinhaltet auch eine Qualitätssicherung in Bezug auf die Umsetzung der Projektergebnisse.

Ziel der Qualitätssicherung ist es, die Projektergebnisse hinsichtlich ihrer Erreichung und Umsetzung zu überprüfen sowie deren Implementierung nachhaltig sicherzustellen oder gegebenenfalls eine Nachjustierung vorzunehmen. Die Verfahrensweise für die Qualitätssicherung wurde im Lenkungsausschuss CHANGE<sup>2</sup> vorgestellt und erfolgt nach vereinbarten und festgelegten Standards.

Die Durchführung obliegt der FVA in Kooperation mit der entsprechenden Federführung. Im Rahmen einer qualitativen Schnellanalyse werden Vertreter der an der Umsetzung des Projekts beteiligten Bereiche an-

hand von Leitfragen um eine Stellungnahme gebeten. Ebenfalls werden zusätzliche Stellungnahmen von der verantwortlichen Projektleitung, betroffenen Mitarbeitern, dem Gesamtpersonalrat (GPR), dem örtlichen Personalrat (PR) und der Gesamtschwerbehindertenvertretung (GSV) eingeholt. Auf Basis der eingeholten Stellungnahmen fasst die FVA einen Qualitätssicherungsbericht, der den Stand der Umsetzung des Projekts aktuell widerspiegelt und darüber hinaus weitere Handlungsempfehlungen enthält. Der Qualitätssicherungsbericht wird mit dem federführenden Dezernenten abschließend besprochen. Die Ergebnisse aus dem Qualitätssicherungsbericht werden ebenfalls durch den verantwortlichen Dezernenten im Lenkungsausschuss CHANGE<sup>2</sup> vorgestellt. Die weitere Umsetzung der Handlungsempfehlungen erfolgt in der Linienorganisation und wird durch das zuständige Dezernat nachgehalten.

### II. PROZESSMODELL QUALITÄTSSICHERUNG

Die Vorgehensweise bei der Qualitätssicherung ist durch ein Prozessmodell beschrieben, welches sich

über sechs Phasen erstreckt, die insgesamt einen Zeitraum von drei Monaten umfassen sollen.

#### Prozessmodell Qualitätssicherung (Stadt Mannheim 2013)



## II. PROZESSMODELL QUALITÄTSSICHERUNG

### 1. VORBEREITUNG DER QUALITÄTSSICHERUNG

Die Vorbereitung der Interviews zur Qualitätssicherung erfolgt durch die FVA. Es werden Leitfragen konzipiert und gleichzeitig Informationen der Projektleitung und des Projektteams eingeholt sowie der Abschlussbericht hinsichtlich der dort vereinbarten Handlungsempfehlungen zur Umsetzung des Projekts gesichtet.

### 2. INITIALGESPRÄCH FVA 2013 MIT DER FEDERFÜHRUNG

Das Initialgespräch der FVA mit der Federführung dient der Abstimmung der Ergebnisse aus der Vorbereitung sowie der Erstellung eines Zeitplans für die Qualitätssicherung. Ferner ist zu klären, ob neben der Befragung der Beteiligten eine zusätzliche Information in der Dezentralenkonferenz erfolgen soll, was insbesondere bei dezentralenübergreifenden Projekten zu berücksichtigen ist.

### 3. QUALITÄTSABFRAGE

Die Befragung zur Umsetzung des entsprechenden Projekts findet anhand der Leitfragen schriftlich und, bei Bedarf, zusätzlich mündlich statt. Dabei erhalten auch

der Gesamtpersonalrat und die Gesamtschwerbehindertenvertretung die Gelegenheit, sich zu äußern.

### 4. ERGEBNISABSTIMMUNG MIT DER FEDERFÜHRUNG

Die Ergebnisse der Qualitätsabfragen werden mit der Federführung abgestimmt und ggf. entsprechend der Absprache für die Präsentation in der Dezentralenkonferenz vorbereitet.

### 5. QUALITÄTSBERICHT

Der abschließende Qualitätsbericht beinhaltet die Ergebnisse der Befragung sowie die daraus abgeleiteten Handlungsempfehlungen für die weitere Umsetzung des Projekts. Dieser Bericht wird durch die Federführung in den CHANGE<sup>2</sup>-Lenkungsausschuss eingebracht.

### 6. ABSCHLUSS

Mit dem Qualitätsbericht ist die Qualitätssicherung des jeweiligen Projektes soweit abgeschlossen. Werden jedoch weitere Handlungsempfehlungen definiert, so werden diese mit einem Zeitplan unter Nachhaltung der Federführung festgelegt.

## III. DIE QUALITÄTSSICHERUNG AM BEISPIEL DES BAUKOMPETENZZENTRUMS

Beispielhaft für die Qualitätssicherung eines Masterplanvorhabens ist im Folgenden das Projekt 19b „Einrichtung eines Baukompetenzzentrums“ skizziert, welches aus dem Projekt 19 „Aufbau eines Immobilienmanagements“ hervorging.

Die neue Organisationseinheit Baukompetenzzentrum ist verantwortlich für alle Neubauten und Generalisierungen mit dem vorrangigen Ziel, die Baukultur in Mannheim zu fördern. Sie berät und unterstützt alle städtischen Dienststellen, wenn sie als Bauherren auftreten, aber auch externe Kunden wie etwa Firmen, und sichert einen professionellen Ablauf des Bauvorhabens. Im Rahmen der Qualitätssicherung wurden die folgenden vier Leitfragen definiert:

1. Sind alle Implementierungsschritte abgeschlossen?
2. Sehen Sie mit der Einrichtung des Baukompetenzzentrums das Ziel der Steigerung der Baukultur als erreicht an?
3. Hat sich die Arbeit des Gestaltungsbeirates als wirksam erwiesen?
4. Hat sich die Aufgabenteilung zwischen dem Baukompetenzzentrum und dem Fachbereich Immobilienmanagement als handlungsleitend erwiesen, sind die Ver-

antwortlichkeiten klar definiert, müssen Anpassungen erfolgen?

Die Ergebnisse der qualitativen Befragung bestätigen dem Baukompetenzzentrum eine serviceorientierte Tätigkeit und gute Unterstützung bei der Erarbeitung und Umsetzung von Standards. Auch die Ansiedlung der Geschäftsstelle des Gestaltungsbeirates – ein unabhängiges Sachverständigengremium mit Vertretern aus Architektur und Kunst – beim Baukompetenzzentrum hat sich bewährt. Zusammen mit dem Gestaltungsbeirat und dem Fachbereich Städtebau trägt das Baukompetenzzentrum zur Verbesserung des Stadtbildes bei und nimmt gestaltenden Einfluss auf städtebauliche und architektonische Entwicklungen. Aus Sicht der Beteiligten ist die Implementierung des Baukompetenzzentrums abgeschlossen. Die vorab im Masterplan definierten Ziele des Projekts wurden im Wesentlichen erreicht und umgesetzt.

Weiterer Optimierungsbedarf besteht noch im Bereich der Abgrenzung zwischen dem Baukompetenzzentrum und dem Fachbereich Immobilienmanagement. Bei der Betrachtung des Lebenszyklus einer Immobilie muss immer wieder eine Abwägung zwischen der Baukultur



und dem wirtschaftlichen Betrieb der Immobilie getroffen werden. Deshalb wurden im Zuge der durchgeführten Qualitätssicherung des Projektes Empfehlungen

ausgesprochen, die unter anderem die Zielkonflikte zwischen Wirtschaftlichkeit und Qualität aus dem Weg räumen sollen.

---

#### IV. ZUSAMMENFASSUNG

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass die Qualitätssicherung ein wichtiges Element im Veränderungsprozess CHANGE<sup>2</sup> darstellt. Durch Qualitätssicherungen werden Projekte in ihrer Umsetzung gestärkt und nachhaltig in Bezug auf die strategischen Vorgaben des Masterplans gesichert. Mit einem Vergleich des festgelegten Soll-Zustands und dem erreichten Ist-Zustand kann der Umsetzungsgrad der einzelnen Projekte detailliert erfasst und bei Bedarf weiterentwickelt und gegebenenfalls korrigiert werden.

In der Regel werden Projekte nach der hierarchieübergreifenden konzeptionellen Bearbeitung im Rahmen des Masterplans zur Umsetzung in die Linienorganisation zurückgeführt. Die Qualitätssicherung bietet die Möglichkeit, diese Umsetzung in der Linie im Blick zu behalten und unter Umständen korrigierend einzugreifen.

#### V. CHECKLISTE

- Qualitätssicherung als standardisiertes und festgelegtes Verfahren im Rahmen von CHANGE<sup>2</sup>
- Instrument, um die Projekte des Masterplans zu erfassen und deren Qualität nachhaltig zu sichern
- Dabei Abgleich von Soll- und Ist-Zustand der Umsetzung eines Projekts; Ergebnisse ggf. Basis für weitere Handlungsempfehlungen

---

#### IV. LITERATUR

**Blanke, Bernhard et.al.(2011):** Handbuch Verwaltungsreform.

**DBB Beamtenbund (2002):** Verwaltung im 21.Jahrhundert; Band 1 – Qualitätsmanagement in der öffentlichen Verwaltung.

**Stadt Mannheim:** Qualitätssicherung des CHANGE<sup>2</sup>-Projektes 19b „Neukonzeption der Aufgaben und der Organisation des FB 65“.

[http://www.mannheim.de/sites/default/files/page/1890/p\\_19b\\_projektvereinbarung\\_baukompetenzzentrum.pdf](http://www.mannheim.de/sites/default/files/page/1890/p_19b_projektvereinbarung_baukompetenzzentrum.pdf).

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/qualitaetssicherung.html>

## 7. DIE DIALOGREIHEN UND -FORMATE IM CHANGE<sup>2</sup>-PROZESS

### I. DIREKTER AUSTAUSCH ALS ZENTRALES ELEMENT DES WANDELS

Die Dialogreihen sind ein wesentlicher Bestandteil im Mannheimer CHANGE<sup>2</sup>-Prozess. Im Zuge der ersten Mitarbeiterbefragung Ende 2008 wurde unter anderem ein Bedürfnis nach Zielklarheit und Kommunikation sowie nach Führung und Beteiligung identifiziert. Daraus abgeleitet wurden die Dialogreihen mit dem Oberbürgermeister konzipiert. Als neues Element des direkten Austausches greifen sie den geschilderten Bedarf auf, eröffnen im persönlichen Gespräch ein Forum für aktuelle Erfahrungen und Fragen rund um den CHANGE<sup>2</sup>-Prozess und verkörpern dabei gleichzeitig den Kulturwandel in der Stadtverwaltung.

#### 1. MIT DEN MITARBEITERN IM PERSÖNLICHEN GESPRÄCH

Das prominenteste Format unter allen Dialogreihen ist der quartalsweise Austausch zwischen dem Oberbürgermeister und zufällig ausgewählten Mitarbeitern der Verwaltung. In den ersten dieser Gesprächsrunden wurden jeweils ca. 30 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus allen Fachbereichen und über alle Hierarchieebenen hinweg zur Teilnahme eingeladen. Nach etwa zweieinhalb Jahren wurde das Format unter Berücksichtigung der bis dahin eingegangenen Anregungen der Mitarbeiter aus verschiedenen Quellen überarbeitet und weiterentwickelt. Aus der zweiten Mitarbeiterbefragung und den regelmäßigen KliMA-Checks war ersichtlich, dass insbesondere auf der mittleren Führungsebene, d.h. bei Team- und Sachgebietsleitern sowie Meistern, ein spezielles Interesse zum Austausch rund um das Thema Verwaltungsmodernisierung besteht. Dieser Erkenntnis Rechnung tragend wurde die Dialogreihe für diesen Personenkreis intensiviert. Dies verdeutlicht auch den Anspruch, im Zuge von CHANGE<sup>2</sup> möglichst flexibel auf sich ändernde Rahmenbedingungen zu reagieren. Moderiert wird der Austausch zwischen Oberbürgermeister und Mitarbeitern von einer erfahrenen Journalistin, die den meisten Anwesenden aus dem hiesigen Regionalfernsehen bekannt ist. Mit der Organisation und Durchführung ist die Fachgruppe Verwaltungsarchitektur 2013 (FVA) beauftragt.

#### 2. DIE PERSONALVERTRETUNGEN ALS WICHTIGE AKTEURE

Neben der Dialogreihe mit den Mitarbeitern trifft sich der Oberbürgermeister auch in regelmäßigen

Abständen und über die per Landespersonalvertretungsgesetz (LPVG) geforderten „Dienststellengespräche“ hinaus mit dem Gesamtpersonalrat, den Personalratsvorsitzenden der einzelnen Dienststellen, der Gesamtschwerbehindertenvertretung sowie der Gesamtjugend- und Auszubildendenvertretung. Im Verlauf eines umfassenden Modernisierungsprozesses ist die Einbindung der Personalvertretungen von unschätzbare Bedeutung, da ihr durch die besonderen personalrechtlichen Rahmenbedingungen des öffentlichen Dienstes eine wichtige Rolle zukommen. Durch die Einbindung der Personalräte wird diesen die Gelegenheit eröffnet, ihre eigenen Positionen in die Gestaltung des Vorhabens miteinzubringen. Anders als bei den ersten Mitarbeitergesprächen waren hier geringere Hemmschwellen hinsichtlich der offenen Artikulation von Fragen, Problemen und eigenen Erfahrungen zu beobachten.

#### 3. MIT DEN FÜHRUNGSKRÄFTEN GEMEINSAM DEN PROZESS ENTWICKELN

Zweimal jährlich, meist im Januar und Juli, kommen auf Einladung des Oberbürgermeisters die städtischen Führungskräfte zu einer ein- bis zweitägigen Führungsklausur zusammen. Neben den Dezernenten sind hier die Leitungen der Fachbereiche, Ämter und Eigenbetriebe der Stadt eingebunden und arbeiten gemeinsam an den grundlegenden Zukunftsfragen der Stadt. Um die Ergebnisse der Klausuren zu verstetigen und die aktive Rolle der Führungskräfte als Mittler zwischen den Hierarchieebenen zu stärken, komplettieren zwei weitere Formate die Methode der Dialogreihen. Etwa achtmal im Jahr tagt der Führungskreis. Neben dem oben beschriebenen Personenkreis nehmen daran auch die Vorsitzenden von Gesamtpersonalrat und Gesamtschwerbehindertenvertretung teil. Etwa 50 Personen kommen auf diese Weise miteinander ins Gespräch. Viermal im Jahr findet die beschriebene Runde zusätzlich als sogenannter erweiterter Führungskreis, ergänzt um die Abteilungsleitungen aller Dienststellen, statt. Mit diesem Instrument werden ca. 180 Mitarbeiter der beiden höchsten Organisationsebenen der Stadtverwaltung direkt angesprochen, um den Informationsaustausch und gemeinsamen Dialog auszuweiten. Neben den strukturierten Diskussionen rund um jeweils aktuelle Aspekte des CHANGE<sup>2</sup>-Prozesses und zusätzli-

chen Input-Angeboten von außenstehenden Experten bieten Führungskreis und erweiterter Führungskreis auch eine Plattform, an deren Rande sich auch Möglichkeiten zu direkten Gesprächen zwischen den Vertretern der verschiedensten Fachbereiche ergeben, in denen diese sich über den aktuellen Stand gemeinsamer Vorhaben austauschen können.

#### 4. AUCH EINZELNE DEZERNATE UND FACHBEREICHE TRETEN IN DEN DIALOG

Die Akzeptanz und der Erfolg des Dialogs zwischen Oberbürgermeister und den Mitarbeitern hat im Laufe von CHANGE<sup>2</sup> auch dazu geführt, dass sich in anderen Teilbereichen der Verwaltung ähnliche Strukturen herausgebildet haben. Der Erste Bürgermeister übernahm die Methode des Mitarbeiterdialogs ebenso weitgehend unverändert für den Geschäftsbereich des Dezernates I; die ehemalige Bürgermeisterin des Dezernats III tat es ihm gleich. Auch nach einem Wechsel an der Spitze von Dezernat III findet das Format – übergangsweise in leicht modifizierter Form – eine Fortsetzung. Daneben haben auch einzelne Fachbereiche aktiv diese Dialogkultur aufgegriffen und neue Gesprächsrunden eingerichtet. Durch diese Maßnahmen wird eine Verbesserung der organisationsinternen Kommunikation erreicht und mithin ein Kernelement der erarbeiteten Führungsleitlinien umgesetzt. Dieser Wandel in der konkreten Alltagsrealität entspricht dabei exakt der Vorstellung des CHANGE<sup>2</sup>-Gedankens.

#### EXKURS: DIE EINBINDUNG VON BÜROLEITUNGEN UND STABSSTELLEN

Als zugeordnete Einheiten der Linienorganisation bzw. als unterstützende Abteilungen mit Querschnittsfunktion spielen Büroleitungen und Stabsstellen eine wichtige Rolle im Kommunikations- und Steuerungsprozess der Verwaltungsmodernisierung. Zentrales Merkmal ist in diesem Kontext, dass die in diesen Positionen handelnden Akteure in der Regel über eine hohe informelle Entscheidungsposition verfügen, die jedoch in erster Linie auf abgeleiteter und nicht auf formal designierter Macht basiert. Entsprechend unterschiedlich sind ist auch das Ausmaß, in dem diese Mitarbeiter in die einzelnen Dialogreihen aktiv einbezogen werden.

In der Führungsklausur sind die direkt legitimierten und politisch verantwortlichen Personen ohne die Anwesenheit von Mitarbeitern unter sich. Dagegen nehmen am Führungskreis die jeweiligen Büroleitungen der Dezernenten sowie die Referenten des Oberbürgermeisters und die Leitung der Fachgruppe für Verwaltungsarchitektur 2013 teil. Im erweiterten Führungskreis wird diese Runde noch um das gesamte Team der FVA sowie der direkten Dezernats- und Personalratsmitarbeiter ergänzt.

#### Übersicht über die verschiedenen Dialogformate im CHANGE<sup>2</sup>-Prozess (Stand 12/2012)

Format	Teilnehmer						Frequenz
	OB	Dezernenten	Leiter Fachbereiche	Leiter Abteilungen	Gesamtpersonalrat*	Mitarbeiter	
Führungsklausur	✓	✓	✓	–	–	–	2 x jährlich
Führungskreis	✓	✓	✓	–	✓	–	8 x jährlich
Erweiterter Führungskreis	✓	✓	✓	✓	✓	–	4 x jährlich
Dialog: OB-Mitarbeiter	✓	–	–	–	–	✓	4 x jährlich
Dialog: OB-Personalrat	✓	–	–	–	✓	–	4 x jährlich

\* Führungskreis: Nur GPR-Vorsitzende

EFK: Alle GPR-Mitglieder

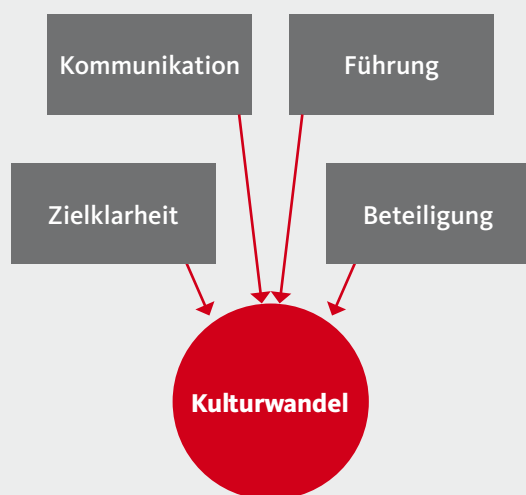
Dialog OB-Personalrat: Alle GPR-Mitglieder, alle Vorsitzenden der örtlichen Personalräte, Gesamtschwerbehindertenvertretung

## II. INFORMATIONEN AUS ERSTER HAND FÖRDERN NACHHALTIGEN KULTURWANDEL UND SETZEN SIGNALE

Die wichtigste Funktion der Dialogreihen ist, die Idee hinter CHANGE<sup>2</sup> unmittelbar zu transportieren und möglichst vielen Mitarbeitern erlebbar zu machen. Am Anfang der Dialogreihen standen dabei die sieben strategischen Ziele im Mittelpunkt. Die Vertrautheit mit diesen Zielen ist im Zuge der Frühphase des Modernisierungsprozesses kontinuierlich angestiegen, was dazu führte, dass in späteren Runden der Fokus auf detailliertere Aspekten lag, wie etwa der Umsetzung der Dienststellenziele oder den Erfahrungen mit den Leitlinien für Führung, Kommunikation und Zusammenarbeit. Neben einer grundsätzlichen gesetzten Thematik als Rahmen für den jeweiligen Austausch ist natürlich das offene zwanglose Gespräch ein wesentlicher Bestandteil der Dialogreihen.

Insbesondere beim Mitarbeiterdialog ist die Umsetzung und Beachtung derjenigen Aspekte von besonderer Bedeutung für das Gelingen eines Kulturwandels in der Stadtverwaltung, welche von den Mitarbeitern gemäß der Befragung entsprechend eingefordert werden: Zielklarheit, Kommunikation, Führung und Beteiligung.

### Von den Mitarbeitern geforderte Faktoren für einen gelungenen Kulturwandel



Stadt Mannheim 2013

Das Zufallsprinzip bei der Einladung zu den Mitarbeiterdialogen trägt beispielsweise dem allgemeinen Anspruch der Mitarbeiterschaft nach Beteiligung Rechnung. Darüber hinaus gilt es als Voraussetzung für einen konstruktiven Dialog, indem einer „Selbst-Selektion“ üblicher Wortführer vorgebeugt wird. Ebenso können Mitarbeiter Fragen rund um den CHANGE<sup>2</sup>-Prozess stellen sowie Anregungen und Ideen einbringen und diesen somit aktiv mitgestalten. Indem der Oberbürgermeister in allen Formaten selbst die Vorstellungen und Intentionen hinter CHANGE<sup>2</sup> erläutert und so einen direkten Bezug zu der jeweiligen Praxis in den einzelnen Bereichen herstellen kann, erfahren die Beschäftigten eine entsprechende Zielklarheit und wahres Führungsklima, das geprägt ist von Wertschätzung und Orientierung. Letztlich ist Kommunikation der entscheidende Faktor der Dialogreihen. Hier werden alle Teilnehmer als potentielle weitere Multiplikatoren für den Prozess gewonnen und können in ihren jeweiligen Dienststellen über die gemachten Erfahrungen berichten. Für viele Mitarbeiter ist dieses Format der erste direkte Kontakt zum Oberbürgermeister als Leiter der Verwaltung und ihrem obersten Vorgesetzten. Betrachtet man den hierarchieübergreifenden Dialog über die Zeit, so kann festgehalten werden, dass zwischen Sommer 2009 und Ende 2013 ca. 700 Personen an dem direkten Austausch mit dem mit dem Oberbürgermeister teilgenommen haben. Dies entspricht etwa 10 Prozent aller Beschäftigten bei der Stadt Mannheim. Das Kennenlernen der Mitarbeiter untereinander eröffnet außerdem Einblicke in die Arbeitsbereiche anderer Kollegen. Auch dies schärft den Fokus auf das Gesamtwesen einer modernen Stadtverwaltung und fördert das Selbstverständnis als einer gemeinsamen Organisation, welche ihre Rolle als Dienstleister mit einer sinnhaften und gestalterischen Wirkung in die Stadtgesellschaft hinein vereint. Ein gesteigertes Interesse aneinander und ein besseres Verständnis füreinander legt die Basis für eine bessere Kooperation miteinander und damit für das, was CHANGE<sup>2</sup> erreichen möchte: Einen Kulturwandel hin zu dem Ziel „gemeinsam mehr erreichen.“

### III. CHECKLISTE: OB-DIALOG

- Per Losverfahren werden fachbereichsübergreifend ca. 20 bis 30 Mitarbeiter eingeladen
- 3 Stunden offenes Gespräch in lockerer Atmosphäre (kreisförmige Sitzordnung)
- Jeder kommt mit den Kenntnissen und Erfahrungen über CHANGE<sup>2</sup> zur Veranstaltung, die er zu diesem Zeitpunkt hat, d.h. kein „Wissensquiz“, daher auch keine gesonderte Vorbereitung notwendig.
- Alle Aussagen werden vertraulich behandelt; keine Alibi Veranstaltung.
- Moderation durch externe Journalistin

### IV. CHECKLISTE: FÜHRUNGSKREIS

- Möglichst kontinuierliche Anwesenheit aller Teilnehmer
- Sitzordnung nicht frontal
- Leitung durch OB; eventuell externe Moderation wenn angebracht
- Gelegenheiten für Gespräche am Rande ermöglichen
- Gleichgewicht zwischen externen Impulsen aus Wissenschaft, Wirtschaft, Kultur und der Beschäftigung mit den internen Prozessen

<sup>1</sup> Über 500 Teilnehmer (Stand 08/2012) zzgl. weitere ca. 180 Teilnehmer bis Ende 2013; Quelle: magma 08/2012.

<sup>2</sup> Personalstand 03/2012: 6619 MitarbeiterInnen, die bei den Einladungen Berücksichtigung finden, d.h. exklusive ruhender Beschäftigungsverhältnisse, Praktikanten etc.; Quelle: Stadt Mannheim, Fachbereich Personal- und Organisation.

## 8. BEFRAGUNGEN ALS INSTRUMENT DES CHANGE-MANAGEMENTS

### I. ZENTRALE HERAUSFORDERUNG IM RAHMEN VON CHANGE-PROJEKTEN

Change-Management in öffentlichen Verwaltungen steht durch deren besondere Rahmenbedingungen vor verschiedenen Herausforderungen, zu denen passende Antworten erforderlich sind. Der im Vergleich zu privatwirtschaftlichen Unternehmen geringere direkte externe Wettbewerbsdruck in vielen Bereichen erschwert den Promotoren von Veränderungsprojekten, deren Dringlichkeit gegenüber den Adressaten der Maßnahmen zu kommunizieren. Die Überzeugung der Notwendigkeit und das Herausstellen des Nutzens von Veränderungsprojekten in öffentlichen Verwaltungen stellt daher eine besondere Herausforderung für Modernisierer dar (Müller et al. 2011, 215). Dieser Umstand wird erschwert durch die vielfältigen strukturellen und strategischen Besonderheiten des öffentlichen Sektors,

die eine verstärkte Partizipation und Einbindung der Beschäftigten im Zuge des Veränderungsprojekts erforderlich machen (ebd.).

Um den vorgenannten Partizipationsanforderungen zu entsprechen, können Befragungen der Mitarbeiter als wirkungsvolles Instrument der Einbindung in den Veränderungsprozess betrachtet werden. Schließlich erfüllen Change-Befragungen eine ganze Reihe von Funktionen, sodass deren professioneller Einsatz einen wertvollen Beitrag für das Gelingen von Veränderungsprojekten leisten kann. Nachstehend wird der Einsatz diverser Befragungsformate im Rahmen eines Change-Prozesses vorgestellt und deren Nutzen für den Verlauf des Projektes herausgearbeitet.

### II. DER BEITRAG VON CHANGE-BEFRAGUNGEN

Change-Befragungen als strategisches Instrument des Veränderungsmanagements erfüllen eine Reihe wichtiger Funktionen. Zum einen haben die Befragungen eine Diagnose- und Evaluationsfunktion, mit der die Akzeptanz und die Veränderungsbereitschaft der Beschäftigten erhoben werden kann. Daneben hat das Instrument vor allem aber auch einen Interventions- und Kommunikationscharakter (Müller et al. 2010, 81), der den Beschäftigten das Signal vermittelt, im Prozess mitgenommen zu werden und ihnen ein Format zur Vermittlung von Feedback bereitstellt. Schließlich ermöglicht eine gut umgesetzte Change-Befragung, „die Mitarbeiter auf dem Weg der Veränderung mitzunehmen und sie als zentrale Akteure und Experten der jeweiligen Situation“ in den Prozess miteinzubinden (ebd.).

Change-Befragungen haben dabei eine doppelte Wirkungsebene, da sie sowohl eine Handlungsebene als auch eine kulturell-symbolische Ebene erfassen. Das Element

der Handlungsebene umfasst weiche Faktoren wie die Akzeptanz des Projekts oder die Veränderungsbereitschaft unter den Mitarbeitern. Die kulturell-symbolische Ebene zielt auf die Aufmerksamkeitssteigerung durch die Befragung selbst ab. Durch die „Eisbrecherfunktion“ der entsprechenden Befragungsergebnisse können „festgefahrene Kommunikationsstrukturen und kognitive Schemata der Beteiligten“ (ebd.) überwunden und eine offene Diskussions- und Feedbackkultur in Bezug auf den Modernisierungsprozess etabliert werden.

Beide Wirkebenen tragen „zu einem Kulturwandel im Sinne der Organisationsentwicklung bei“ (ebd.). Mithin wird durch die vorgenannten Instrumente und Maßnahmen ein kognitiv-kultureller Veränderungsprozess bzw. Wandel in den Köpfen initiiert, der die programmatisch-technischen Maßnahmen des Modernisierungsprojekts begleiten sollte.



### III. CHANGE<sup>2</sup>-PROJEKTE IN DIESEM THEMENFELD

In Zusammenhang mit dem CHANGE<sup>2</sup>-Programm wurden zwei Formate der Mitarbeiterbefragung durchgeführt: Klassische Mitarbeiterbefragungen (MAB) sowie Kurzbefragungen (KliMA-Checks).

Die Stadtverwaltung wird bei der Erhebung, Auswertung und Analyse der Daten durch die Projektgruppe Wirtschaftspsychologie der Universität Mannheim unterstützt. Die Ziele der Befragungsformate wurden zwischen der Projektgruppe Wirtschaftspsychologie und der Fachgruppe Verwaltungsarchitektur 2013 vereinbart. Diese Ziele beinhalten die Erfassung der Wahrnehmung zentraler Einflussfaktoren des Veränderungserfolgs und die Messung von Akzeptanzfaktoren als zentrale Erfolgsfaktoren von Veränderungsprozessen. Neben diesen Prozessfaktoren sollte auch die wahrgenommene Organisationskultur erfasst werden.

Im Zuge des CHANGE<sup>2</sup>-Prozesses wird eine Reihe von Mitarbeiterbefragungen durchgeführt. Hierbei sollen vor allem die individuelle Veränderungsbereitschaft innerhalb der Organisation sowie die zentralen Einflussfaktoren des Veränderungserfolgs erfasst und quantifiziert werden. Aus den Ergebnissen werden dann konkrete Handlungsmaßnahmen für den Veränderungsprozess abgeleitet.

Die erste Befragungsrunde fand bereits 2008 statt, mithin in einer sehr frühen Phase des Veränderungsprozesses, wodurch die Ergebnisse als „Baseline“ für Veränderungen der Akzeptanz und Organisationskultur verwendet werden konnten. Im Rahmen dieser Befragungen wurde auch die Möglichkeit eröffnet, die Mitarbeiter in den Veränderungsprozess zu integrieren und dabei auch Maßnahmenvorschläge für die Optimierung des Prozesses abzuleiten. Aus diesen Vorschlägen entstand beispielsweise die Einrichtung von Dialogrunden mit dem Oberbürgermeister, in denen die Mitarbeiter unmittelbar über Sinn und Zweck bzw. Ziele des CHANGE<sup>2</sup>-Projekts informiert werden.

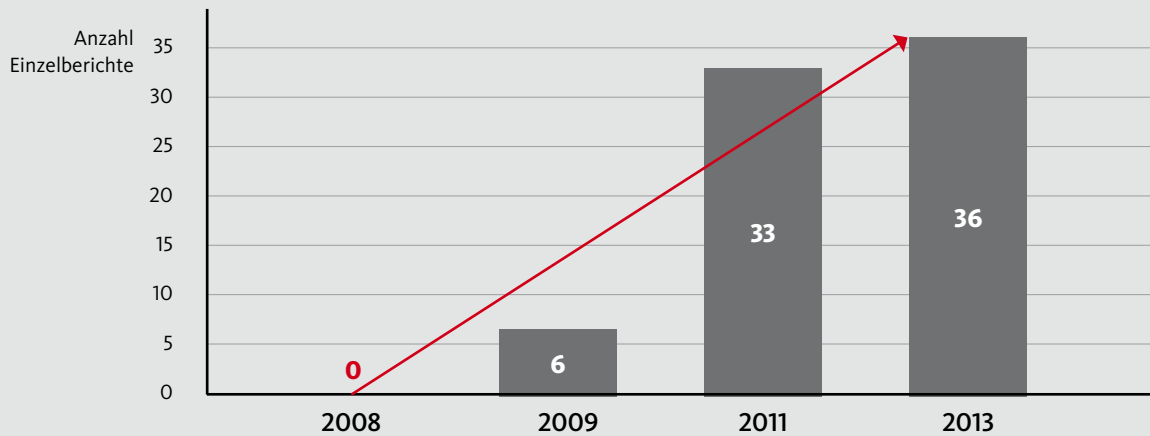
Anfang 2010 wurde eine zweite Befragungsrunde durchgeführt, um die Beurteilung der Mitarbeiter zum CHANGE<sup>2</sup>-Prozess und weitere Ansatzpunkte für entsprechende Verbesserungen zu erhalten. Die Beteiligungsquote konnte mit 41 Prozent Rücklauf im Vergleich zur vorangegangenen Umfrage (39 Prozent) noch leicht gesteigert werden. Dieser vergleichsweise hohe Rücklauf sowie die hohe Zahl von kritisch-konstruktiven Kommentaren und Verbesserungsvorschlägen

dokumentieren das Engagement und den Beteiligungswillen vieler Mitarbeiter der Stadtverwaltung. Die Auswertung des Befragungsteils sowie der rund 1300 offenen Kommentare und Verbesserungsvorschläge zeigte, dass die überwiegende Mehrheit der Mitarbeiter dem CHANGE<sup>2</sup>-Prozess gegenüber positiv eingestellt und zur aktiven Unterstützung bereit ist. Aus den Ergebnissen wurden zum einen die KliMA-Checks als Maßnahme für zur Einbindung und Beteiligung von Mitarbeitern und Führungskräften in den Veränderungsprozess sowie die Erarbeitung der Leitlinien für Führung, Kommunikation und Zusammenarbeit abgeleitet.

Die dritte Runde der Mitarbeiterbefragung wurde im November 2011 in Kombination mit dem dritten KliMA-Check durchgeführt. Im Vergleich zu den beiden vorangegangenen Stichprobenbefragungen ging die Beteiligungsquote bei dieser Vollerhebung um rund 25 Prozent zurück, absolut gesehen lagen aber fast doppelt so viele Rückmeldungen vor wie 2010. Die Ergebnisse der Umfrage betonten den weiterhin positiven Tenor der Mitarbeiter dem Veränderungsprozess gegenüber. Skepsis besteht bei der Umsetzbarkeit und dem Umfang der Veränderung („können“) und hinsichtlich der den Prozess erschwerenden Strukturen der Stadt. Handlungsbedarf besteht u.a. in der Kommunikation der Rolle und Funktion der Fachgruppe Verwaltungsarchitektur 2013 in der Linie. Insbesondere auf Mitarbeiterebene sind die FVA und ihr Aufgabenspektrum nur bedingt bekannt (bei den beiden Fragen: „Kennen Sie die FVA 2013?“ und „Ist Ihnen die Aufgabe der FVA 2013 im Veränderungsprozess CHANGE<sup>2</sup> klar?“ divergieren die Antworten stark zwischen den Projektmitarbeitern (nahe 1) und den Mitarbeiter (etwa 3,5).

Aufgrund diverser Kommunikationsmaßnahmen stieg der Bekanntheitsgrad der FVA deutlich an, was die Ergebnisse der vierten Umfrage 2013 belegen. Generell lässt sich bei dieser abschließenden Befragung zur ersten Phase des Modernisierungsprozesses bei vielen Punkten eine Stabilisierung der Werte beobachten. Bei der Auswertung der Fragebögen zeigten sich ähnliche Handlungsfelder wie in der Befragung 2011. So sind die Themen Beteiligung am Veränderungsprozess, Führung und Management sowie Erwartung und Nutzen bezüglich des Modernisierungsprozesses für die Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter besonders relevant, werden aber gleichzeitig eher kritisch bewertet.

### Anzahl der ausgewerteten Einzelberichte in der Mitarbeiterbefragung



Stadt Mannheim 2013

Beim Kulturwandel innerhalb der Organisation, einem schwierigen und langwierigen Prozess, gibt es im Vergleich zu 2008 gute Anzeichen. So etwa zeichnet sich die Tendenz ab, dass Konflikte heute offener angesprochen werden als noch vor wenigen Jahren. Auch das Vertrauen, das die Führungskräfte in die Mitarbeiter setzen – und vice versa – ist leicht gestiegen. Dennoch sehen die Mitarbeiter noch immer einige Aspekte aus dem Bereich Organisationskultur, wie die ausgeprägte hierarchische Struktur der Verwaltung und den bürokratischen Stil, eher problematisch. Hier besteht Handlungsbedarf über 2013 hinaus.

Bei der Mitarbeiterbefragung spielt die Dialogfähigkeit der Organisation eine große Rolle. Je höher diese ist, desto detaillierter und differenzierter können Auswertungen vorgenommen werden. Für die Auswertung auf Dienststellenebene liegt eine Wertgrenze zur Wahrung der Anonymität der Teilnehmer vor. Im Jahr 2008 war noch keine Schwelle für die Einzelauswertung auf Dienststellenebene vorhanden. 2010 wurden Einzelauswertungen nur für Dienststellen mit mehr als 100 Mitarbeitern vorgenommen. Ab 2011 wurde das Quorum abgesenkt und liegt nun bei 25 Mitarbeitern, von denen mindestens 10 Antworten vorliegen müssen. Damit hat auch die Anzahl der Einzelberichte zugenommen. Die Organisation ist damit zunehmend in der Lage, mit Detailberichten produktiv umzugehen.

Zusätzlich zu den Mitarbeiterbefragungen bietet der Klima-Check als Pulsbefragung die Möglichkeit, Mitarbeiter zeitnah und fokussiert über die Einführung und Umsetzung der Leitlinien für Führung, Kommunikation und Zusammenarbeit zu befragen. Dadurch werden

Mitarbeiter einerseits in den Veränderungsprozess eingebunden und andererseits Informationen über die Entwicklung im Zeitverlauf gewonnen und daraus Handlungsimplicationen abgeleitet. Um die Mitarbeiter nicht mit zu häufigen Befragungen zu überfordern und gleichzeitig Raum für Veränderung zu lassen, wird der Klima-Check in einem Intervall von 3-4 Monaten als Vollerhebung durchgeführt.

Alle Mitarbeiter und Führungskräfte werden online- oder papierbasiert zur Kenntnis, Umsetzung und Entwicklung der Leitlinien befragt (Abb.2). Zusätzlich zur gesamtstädtischen Auswertung werden die einzelnen Hierarchiestufen (Fachbereichs- bzw. Eigenbetriebsleitung; Abteilungsleitung; Sachgebiets- bis Teamleitung) differenziert ausgewertet. Um die Ergebnisse und den eventuellen Handlungsbedarf der verschiedenen Einheiten detailliert zu erfassen, werden Fachbereiche, Ämter und Eigenbetriebe einzeln ausgewertet. Zur Wahrung der Anonymität von Mitarbeitern, geschieht dies jedoch nur ab einer Größe von 25 Mitarbeitern und mindestens 10 beantworteten Fragebögen.

Mittlerweile (Stand April 2013) wurden sieben Klima-Checks durchgeführt. In den ersten vier Erhebungen (April 2011 bis Mai 2012) wurden die Mitarbeiter nach Kenntnis, Umsetzungsgrad und einer Prognose zu den Leitlinien für Führung, Kommunikation und Zusammenarbeit befragt. Ab der fünften Umfrage waren diese weitestgehend bekannt, sodass die erste Frage durch eine neue Frage mit dem Fokus auf der Wirkung der eingeführten Leitlinien in Bezug auf Veränderungen in den Bereichen Führung, Kommunikation und Zusammenarbeit.

## Ergebnisse des KLiMA-Checks

### KLIMACHECK

Wie bekannt sind Ihnen die Leitlinien für Führung, Kommunikation und Zusammenarbeit der Stadtverwaltung Mannheim?

☐ sehr gut ☐ gut ☐ teils-teils ☐ kaum ☐ gar nicht

Werden Ihrer Ansicht nach die Leitlinien in Ihrem Arbeitsbereich reich umgesetzt?

☐ ja ☐ eher ja ☐ teils-teils ☐ eher nein ☐ nein

Wie wird sich Ihrer Ansicht nach die Umsetzung der Leitlinien in Ihrem Arbeitsbereich in den nächsten 3 Monaten entwickeln?

☐ besser ☐ eher besser ☐ gleichbleibend ☐ eher schlechter ☐ schlechter

Bitte geben Sie Ihr Geschlecht an: ☐ männlich ☐ weiblich

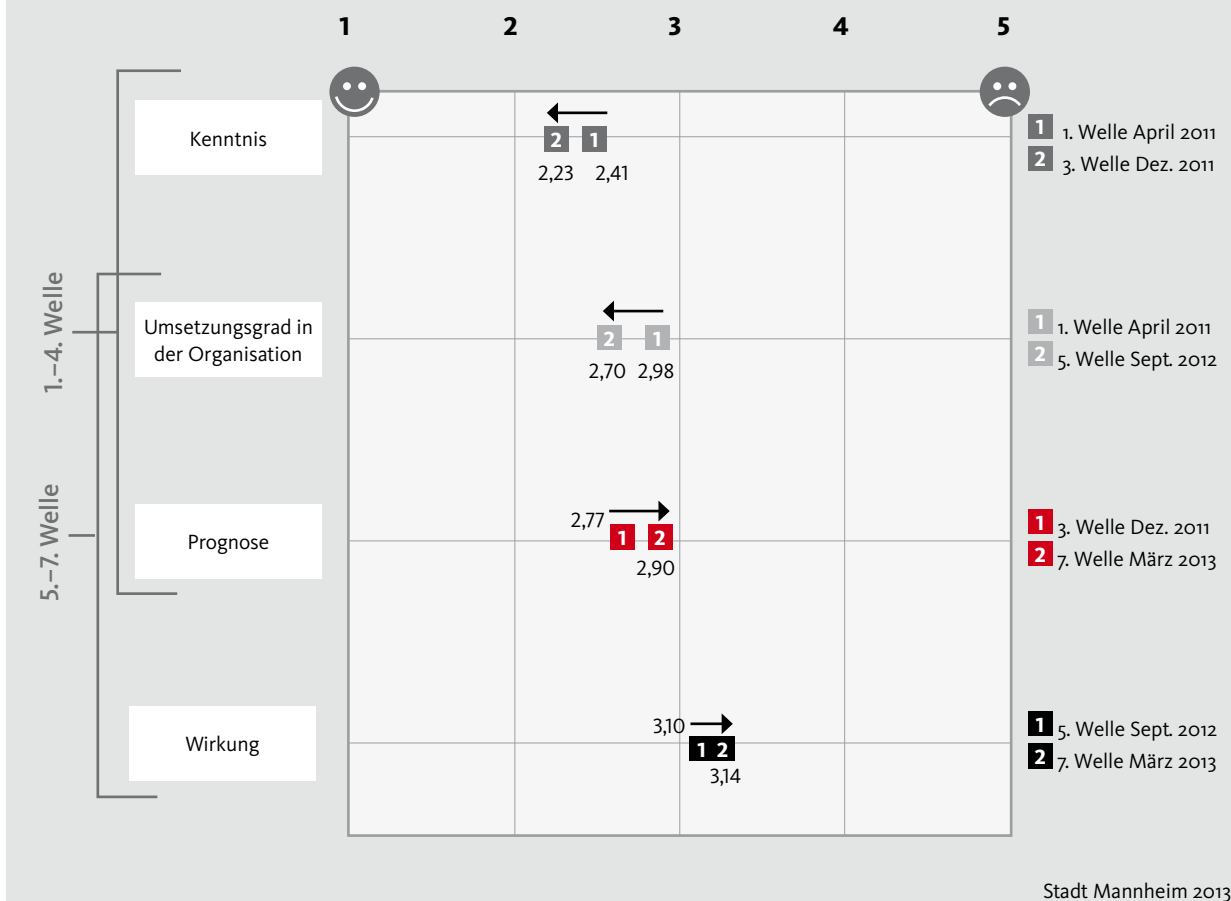
Mein Fachbereich / Eigenbetrieb / Amt heißt:

und hat die Amtskennziffer \_\_\_\_\_

*11, 1 - 68131 Mannheim*

| KLiMA-Check Postkarte |

## Varianz der KLiMA-Check-Ergebnisse; gezeigt wird der jeweils höchste und der niedrigste Wert



Zusammenfassend ist festzuhalten, dass die Change-Befragungen ein wesentliches Instrument des Change-Managements sind, um den Wandel über den Zeitverlauf zu evaluieren und aus den Ergebnissen weitere

Handlungsansätze abzuleiten. Aus Umfrageergebnissen müssen Schlüsse für das weitere Vorgehen im Veränderungsprozess gezogen werden, an denen konkret angesetzt und weiterentwickelt werden kann.

#### IV. CHECKLISTE

- Change-Befragungen als Instrument des Change-Managements
- Diagnose- und Evaluationsfunktion zur Erfassung der Akzeptanz und Veränderungsbereitschaft der Beschäftigten
- Interventions- und Kommunikationsfunktion zur Integration und Feedbackgenerierung
- „Eisbrecherfunktion“ zum Aufbrechen von Denk- und Handlungsmustern sowie zur Schaffung einer neuen Diskussionsgrundlage
- Abstimmung über die Durchführung mit dem Gesamtpersonalrat

#### V. LITERATUR

**Müller, Karsten/Straatmann, Tammo/Hörning, Ulrich/Müller, Fabian (2011a):** Besonderheiten des Change Managements in öffentlichen Verwaltungen. In: Verwaltung & Management 4/2011. S. 211-218.

**Müller, Karsten/Straatmann, Tammo/Kohnke, Oliver (2011b):** Change-Befragungen: Ein einfaches Feedback-Verfahren zur Begleitung von Veränderungen. In: Wirtschaftspsychologie aktuell 1/2011. S. 9-13.

**Kurz, Peter (2010):** Verwaltungs-Design. CHANGE<sup>2</sup> – Hürden, Eisbrecher, Erfolgsrezepte.

Wie es gelingt, eine kommunale Verwaltung zu modernisieren. Frankfurter Allgemeine Buch.

**Müller, Fabian/Müller, Karsten/Straatmann, Tammo (2010):** Change-Befragungen als Steuerungs- und Kommunikationsinstrument für Veränderungsprozesse in öffentlichen Verwaltungen. In: Kurz, Peter (Hrsg.): Verwaltungs-Design. CHANGE<sup>2</sup> – Hürden, Eisbrecher, Erfolgsrezepte. Wie es gelingt, eine kommunale Verwaltung zu modernisieren. Frankfurter Allgemeine Buch. S. 78-95.



## **DIE MASTERPLAN-PROJEKTE IM ÜBERBLICK**

„Das CHANGE<sup>2</sup>-Projekt Vergabewesen hat dazu beigetragen, unsere Arbeit zu standardisieren und zu professionalisieren. Es war die ideale Möglichkeit, ein solches System stadtweit zu etablieren, sonst hätte womöglich jeder Fachbereich ein eigenes Modell gestrickt, um die Vorgaben des Konjunkturprogramms zu erfüllen.“

*Rudolf Ackermann, Fachbereich Bildung*

Der CHANGE<sup>2</sup>-Masterplan mit seinen 36 Projekten bildete das Rückgrat des gesamten Veränderungsprozesses. Als wesentliches strukturgebendes Element ermöglichte er es über den gesamten Zeitraum des Prozesses hinweg, die Vielzahl an Ideen und Vorschlägen zu sichten, zu priorisieren, zu planen und zu koordinieren. In den sechs Jahren des Veränderungsprozesses (2008 bis 2013) wurden fast alle Projekte bearbeitet, weitge-

hend implementiert und teilweise auch bereits einer Qualitätssicherung unterzogen. Für 2014/2015 sind weitere Qualitätssicherungen vorgesehen.

Bestandteil des Masterplans war ein Zeitplan, der während des Veränderungsprozesses regelmäßig fortgeschrieben wurde. Hier eine Übersicht über die zeitliche Durchführung der Projekte:

Übersicht Zeitplanung Vorhaben (Stand Dezember 2013)

Vorhaben	2008	2009	2010	2011	2012				2013				Umsetzungsmodus gem. GR-Vorlage 675/2007		
					I	II	III	IV	I	II	III	IV	Projektgruppe	Linienprojekt	strat. Projekt
<b>Laufende Projekte</b>															
Nr. 1 f) Aufbau Management Information System															
Nr. 5 Kulturhauptstadt 2020														Strat. St.	x
Nr. 10 Personalentwicklung und -beschaffung														11 / 17	x
Nr. 13 Qualitätsmanagement													x		
Nr. 34 Allg. Dienst- u. Geschäftsanweisung (AGA)														11	
<b>Projekte in der Implementierung</b>															
Nr. 1 c) strat. Beteiligungsmanagement													x		
Nr. 9 Stärkung der bürgerschaftl. Beteiligung und des bürgersch. Engagements													x		
Nr. 12 Vielfalts-Management													x		
Nr. 19 Immobilienmanagement													x		
Nr. 24 Zukunftsfähige Informationstechnologie													x		
Nr. 33 Talentsstrategie/Stadtmarketingstrategie													x		x
Nr. 26 Förderungsmanagement													x		
<b>Abgeschlossene Projekte</b>															
Nr. 1 a) d) e) Konzept Strategische Steuerung														Strat. St.	x
Nr. 1 b) Gesamtstrategie Stadtverwaltung													x		x
Nr. 4 Neue wirtschaftspolitische Strategie													x		x
Nr. 6 Reform Gemeinderatsarbeit													x		
Nr. 7 Reform Bezirksbeiratsarbeit Teil I													x		
Nr. 8 Stadteilorientierung der Verwaltung													x		
Nr. 11 Integrationskonzept													x		
Nr. 14 EU-Dienstleistungsrichtlinie													x		
Nr. 16 Weiterentwicklung Vergabewesen													x		
Nr. 17 NKHR													x		x
Nr. 18 Aufbau Beteiligungscontrolling													x		
Nr. 19 b) Baukompetenzzentrum													x		
Nr. 20 Öffentlichkeitsarbeit													x		
Nr. 21 Neugestaltung Org. Kinder, Jugend, Schule													x		
Nr. 22 Schnittstellenoptimierung im Sozialbereich													x		
Nr. 23 Wohnen/Stadterneuerung													x		
Nr. 25 Rechnungsstellen													x		
Nr. 28 Betriebsmodell 68/Synergien mit 75													x		
Nr. 29 Bürgerdienste: Produkte, Struktur, Optimierung des Serviceangebotes													x		
Nr. 30 Personal-Organisation														11	
Nr. 31 Strat. Anforderungsprofil für Führungskräfte														17	
Nr. 32 Führung und Kommunikation														17	
Nr. 35 Betriebliches Gesundheitsmanagement													x		
Nr. 36 Internationalisierung													x		
<b>Zurückgestellte Projekte *</b>															
Nr. 2 Leitbild Stadtverwaltung														FVA / 17	x
Nr. 3 Leitbild Stadt Mannheim														2020 / Konvers.	x
Nr. 15 Zusammenarbeit in der Metropolregion															
Nr. 27 Neuorganisation der Finanzverwaltung															

Grundlage des Masterplans ist die Gemeinderatsvorlage 675/2007 vom 5. Dezember 2007. Sie sieht drei Bearbeitungsmöglichkeiten für die Projekte vor:

- Bearbeitung in einer Projektorganisation (= Spalte „Projektgruppe“ im Vorhabenzeitplan)
- Umsetzung im Rahmen einer Organisationsverfügung (= Spalte „Linienprojekt“ im Vorhabenzeitplan)
- Umsetzung im Rahmen des Tagesgeschäfts der jeweiligen Organisationseinheit (= Spalte „Linienprojekt“ im Vorhabenzeitplan)



Zwischen 2008 und 2011 wurden zusätzlich folgende 8 Projekte in den Masterplan aufgenommen, so dass der Masterplan letztlich 36 Projekte umfasste (inklusive mehrerer Teilprojekte):

## NACH VERABSCHIEDUNG DES MASTERPLANS ZWISCHEN 2008 UND 2011 NEU HINZUGEKOMMENE VORHABEN

Nr.	Vorhaben	Einführung/Status
1f)	■ Aufbau Management Informationssystem	Steckbrief wurde im Lenkungsausschuss (LA) am 10. Februar 2011 abgenommen.
9	■ Stärkung der bürgerschaftlichen Beteiligung und des bürgerschaftlichen Engagements	Steckbrief wurde nach LA am 9. Juni 2010 im Wege des Schriftverfahrens beschlossen.
31	■ Strategisches Anforderungsprofil für Führungskräfte	Steckbrief wurde im LA am 9. Juli 2008 erstmals vorgestellt und abgenommen.
32	■ Führung und Kommunikation	Steckbrief wurde im Unterlenkungsausschuss des LA am 27.03.2009 abgenommen.
33	■ Talentstrategie/Stadtmarketingstrategie	Projekt wurde im Unterlenkungsausschuss des LA am 15.01.2009 erstmals vorgestellt.
34	■ Allgem. Dienst- u. Geschäftsanweisung (AGA)	Steckbrief wurde im Unterlenkungsausschuss des LA am 27.03.2009 abgenommen.
35	■ Betriebliches Gesundheitsmanagement	Steckbrief wurde im Unterlenkungsausschuss des LA am 27.03.2009 abgenommen.
36	■ Internationalisierung	Grundzüge des Projektes im LA am 09.12.2009 vorgestellt. Steckbrief als Anlage mit Schreiben vom 26.01.2010 verschickt und im Schriftverfahren beschlossen.

Auf den folgenden Seiten werden die 36 Masterplan-Projekte jeweils in einem Kurzprofil dargestellt, das Auskunft gibt über wesentliche Aspekte wie Zielsetzung, Beteiligte, Ergebnisse und Umsetzungsstand. Eine Aus-

nahme bilden die vier zurückgestellten Projekte Nr. 2, 3, 15 und 17. Sie wurden aus unterschiedlichen Gründen nicht im Rahmen beziehungsweise im Zeitraum des CHANGE<sup>2</sup>-Masterplans (2008 bis 2013) abgehandelt:

Projekt	Erläuterung
Nr. 2 Leitbild Stadtverwaltung	Das Ziel des Projektes ist bereits weitgehend abgedeckt durch die Entwicklung der strategischen Ziele und der Leitlinien für Führung, Kommunikation und Zusammenarbeit. Darüber hinaus wurde allen Mitarbeitern im Frühjahr 2013 ein knappes Grundlagenpapier „CHANGE <sup>2</sup> leicht gemacht“ zur Verfügung gestellt, das die wichtigsten Aspekte des Veränderungsprozesses komprimiert zusammenfasst. Aufgrund der Vielfalt von Meta-Dokumenten (Zielsystem, diverse Leitlinien) wird das Projekt „Leitbild Stadtverwaltung“ nicht als gesondertes CHANGE <sup>2</sup> -Vorhaben bearbeitet. Im Anschluss an die Mitarbeiterbefragung 2013 sollen die Leitlinien für Führung, Kommunikation und Zusammenarbeit überprüft und eventuell ergänzt werden.
Nr. 3 Leitbild Stadt Mannheim	Im Rahmen der drei zentralen Vorhaben Kulturhauptstadt, Konversion und Stadtentwicklung wird über breit angelegte dialogische Prozesse gesamtheitlich an dem Leitbildthema gearbeitet. Das Projekt wird daher nicht als gesondertes CHANGE <sup>2</sup> -Vorhaben bearbeitet.
Nr. 15 Zusammenarbeit in der Metropolregion	Im Rahmen von diversen Einzelvorhaben wird an diesem Thema bereits gearbeitet (Kulturregion, ICE-Forum etc.). Deshalb erfolgt keine gesonderte Bearbeitung als CHANGE <sup>2</sup> -Projekt.
Nr. 27 Neuorganisation der Finanzverwaltung	Im Rahmen des Haushaltsaufstellungsprozesses und der Erarbeitung des strategischen Zielsystems geht es zunächst darum, gemeinschaftlich Erfahrungen zu sammeln. Daher wird das Projekt erst im Jahr 2014/15 aufgegriffen. In der Zwischenzeit erfolgt die Ergebnisverantwortung und Qualitätssicherung durch den federführenden Dezernenten (Dezernat I).

In jedem Kurzprofil sind auch die an der Projektarbeit beteiligten Personen (Federführung, Projektleitungen, Projektmanagement) bzw. die beteiligten Bereiche aufgelistet. Die angeführten Personen sind i.d.R. jeweils den Dienststellen zugeordnet, in denen sie während der Laufzeit des jeweiligen Masterplan-Projekts (Konzeptionsphase) tätig waren. Die angeführten Dienststellen entsprechen nicht unbedingt den aktuellen Einsatzbereichen der Mitarbeiter. Ähnliches gilt auch für die Nennung der beteiligten Dienststellen (Fachbereiche,

Ämter, Eigenbetriebe), da sich durch den Modernisierungsprozess bzw. die Projektarbeit auch strukturelle und organisatorische Veränderungen ergeben haben; es wurden neue Organisationseinheiten gebildet und andere aufgelöst. Angeführt sind jeweils die Organisationseinheiten, wie sie während der Laufzeit des jeweiligen Projekts existierten. Als Platzgründen sind in den Projektprofilen in den meisten Fällen nur die Amtskennziffern angegeben. Sie entsprechen folgenden Dienststellen:

Organisationseinheiten im OB-Bereich	Eingerichtet/aufgelöst
Fachgruppe Verwaltungsarchitektur 2013 (FVA)	01.02.2008 bis 31.12.2013
Referat 3 Strategische Steuerung	Seit 20.08.2010
Geschäftsstelle Konversion	Seit 01.04.2011

Amtskenn- ziffer	Name der Dienststelle	Eingerichtet/aufgelöst
FB 11	Personal-Organisation	
FB 12	Informationstechnologie	
FB 13	Presse und Kommunikation	Seit 01.06.2011
Amt 14	Rechnungsprüfungsamt	
FB 15 (neu)	Rat, Beteiligung und Wahlen	Seit 01.06.2011
Amt 15 (alt)	Amt für Rats- und Öffentlichkeitsarbeit	Bis 31.05.2011
FB 16	Institut für Stadtgeschichte (Stadtarchiv)	
FB 17	Kompetenzzentrum Managemententwicklung	Seit 01.07.2010
FB 18	Frauenbeauftragte	
FB 19 (neu)	Internationales, Integration und Protokoll	Seit 01.06.2011
19 (alt)	Beauftragter für Integration und Migration	Bis 31.05.2011
Amt 20	Stadtkämmerei	
Amt 22	Steueramt	
FB 23	Liegenschaften	bis 31.03.2010 (aufgegangen in FB 25)
FB 25	Immobilienmanagement	Seit 01.04.2010
Amt 30	Rechtsamt	
FB 31	Sicherheit und Ordnung	
FB 33	Bürgerdienste	
FB 37	Feuerwehr und Katastrophenschutz	
FB 40	Fachbereich Bildung	
Amt 41	Kulturamt	
EB 42	Nationaltheater	
EB 46	Kunsthalle	
EB 47	Reiss-Engelhorn-Museen	
FB 48	Stadtmarketing Mannheim GmbH	
FB 50	Arbeit und Soziales	

Amtskenn- ziffer	Name der Dienststelle	Eingerichtet/aufgelöst
FB 51	Kinder, Jugend und Familie / Jugendamt	
FB 52	Sport und Freizeit	
FB 53	Gesundheit	
FB 56	Fachbereich Tageseinrichtungen für Kinder und Tagespflege	Seit 20.03.2013
FB 60	Bauverwaltung	
FB 61	Städtebau	
FB 62	Geoinformation und Vermessung	
FB 63	Baurecht und Denkmalschutz	
FB 64	Wohnen und Stadterneuerung	Bis 31.12.2008 (aufgegangen in FB 61 und FB 50)
FB 65	Hochbau	bis 31.03.2010 (aufgegangen in FB 25 und FB 66)
FB 66	Baukompetenzzentrum	Seit 01.04.2010
FB 67	Grünflächen und Umwelt	Seit 01.01.2013
FB 68 (neu)	Tiefbau	Seit 01.01.2013
FB 68 (alt)	Straßenbetrieb und Grünflächen	bis 31.12.2012 (aufgegangen in FB 67 und FB 68 neu)
EB 69	Stadtentwässerung	
EB 70	Abfallwirtschaft	
EB 75	Friedhöfe	
FB 80	Wirtschafts- und Strukturförderung	

# PROJEKT 01 A, D, E: STRATEGISCHE STEUERUNG

<b>Auftrag</b>	<b>1 a) Organisationseinheit „Strategische Steuerung“</b> Konzeption und Errichtung einer Organisationseinheit „Strategische Steuerung“ <b>1 d) Konzept Strategische Steuerung</b> Entwicklung eines Konzepts für die strategische Steuerung <b>1 e) Strategieimplementierung</b> Umsetzung der ressortspezifischen Strategien auf Fachbereichsebene	
<b>Motivation für Projekt</b>	Aufbau eines strategischen Steuerungssystems zur Ausrichtung aller städtischen Aktivitäten auf die Gesamtstrategie der Stadt Mannheim, wirkungsorientierte Steuerung in Praxis umsetzen, Ressourcensteuerung entlang von strategischen Prioritäten der Stadtverwaltung Mannheim sichern.	
<b>Zentrale Projekt-Ziele</b>	<b>a) Organisationseinheit „Strategische Steuerung“</b> <ul style="list-style-type: none"><li>■ Festsetzung einer Aufbau- und Ablauforganisation (Referat 3)</li><li>■ Aufgabenabgrenzung zu Dezernenten, Dezernentenkonferenz</li><li>■ Schnittstellen bestimmen und abgrenzen</li><li>■ Konzentration der Arbeit des Oberbürgermeisters auf strategische Aufgabe</li></ul> <b>d) Konzept Strategische Steuerung</b> <ul style="list-style-type: none"><li>■ Festlegung und Abgrenzung der Inhalte der strategischen Steuerung</li><li>■ Konzeption für Strategieumsetzung, -kontrolle, Berichtswesen, städt. Geschäftsbericht</li><li>■ Konzeption eines effektiven strategischen Controllings</li><li>■ Entwicklung von Vorschlägen für Maßnahmen bei Strategieabweichungen.</li><li>■ Fokussierung auf strategische Ziele führt zu effizienterer und effektiverer Arbeitsweise</li><li>■ Voraussetzung für Controlling</li></ul> <b>e) Strategieimplementierung</b> <ul style="list-style-type: none"><li>■ Umwandlung strategischer Ziele in Programme und operative Ziele</li><li>■ Konzeption Zielvereinbarungen, Erfolgsmessung/Kennzahlen, Statistik</li><li>■ Produkt- und Maßnahmenplanung, Budgets, Strukturen, Prozesse</li><li>■ Schulungen, Besprechung der Inhalte mit den Akteuren</li><li>■ Effektivere und effizientere Arbeit in den Dezernaten auf Basis kohärenter Zielsetzungen</li></ul>	
<b>Beteiligte</b>	Federführung	OB Dr. Peter Kurz
	Projektleitung	Christian Hübel (Dez OB)
	Projektmanagement	Susanne Horsters, Andreas Müller (FVA 2013)
	Projektgruppenmitglieder	Vertretungen folgender Bereiche: Dez OB, FVA 2013, Gesamtpersonalrat
<b>Historie</b>	Arbeitsauftrag gem. Steckbrief im Masterplan / Vorstellung des Projekts am 09.06.2010 im Lenkungsausschuss	
<b>Besonderheiten bei der Projektbearbeitung</b>	Die drei im Masterplan aufgenommenen Projekte 1a „Organisationseinheit Strategische Steuerung“, 1d „Konzept Strategische Steuerung“ und 1e „Strategieimplementierung“ wurden zu einem Projekt „Strategische Steuerung“ zusammengefasst, das sich dann wie folgt gliederte: 1. Phase „Konzept“ 2. Phase „Organisationseinheit“ 3. Phase „Implementierung“	

<b>Ausgewählte Ergebnisse</b>	<p><b>1 a) Einrichtung einer Organisationseinheit beinhaltet:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Festlegung der Organisationsform (Dotted-Line-Organisation vereint Zentralität und Dezentralität)</li> <li>■ Aufgabenbeschreibung Organisationseinheit „Strategische Steuerung“</li> <li>■ Stellenbemessung und Stellenbewertung</li> <li>■ Organisatorische Verankerung (Stellenplan)</li> </ul> <p><b>1 d) Konzeptentwicklung beinhaltet:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Handhabbare, pragmatische Instrumente zur strategischen Steuerung</li> <li>■ Kennzahlenkonzept unter Beachtung gesamtstädtischer Effekte</li> <li>■ Vorschläge und Maßnahmen bei Strategieabweichungen</li> <li>■ Kommunikationskonzept zur strategischen Steuerung</li> </ul> <p><b>1 e) Strategieimplementierung beinhaltet insbesondere die schrittweise Definition von Managementzielen entlang der Gesamtstrategie:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ „Managementziele 1.0“ im Jahr 2009/10</li> <li>■ „Managementziele 2.0“ im Jahr 2012</li> </ul>	
<b>Maßnahmen zur Implementierung der Ergebnisse (Beispiele/Auszug aus Maßnahmen-Katalog)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Einrichtung und Besetzung der Organisationseinheit „Strategische Steuerung“</li> <li>■ Konzeptentwicklung „Strategische Steuerung“</li> <li>■ Strategieumsetzung (zum Beispiel Vorstellung in GR-Ausschüssen, Mitarbeiterveranstaltungen in allen Dienststellen in der 2. Jahreshälfte 2010, Abstimmen und Controllen von internationalen Chartas, Verbindung Haushalt mit Zielen 2012/2013 und Haushaltsaufstellungsprogramm 2014/15, Multiprojektmanagement)</li> <li>■ Anpassung Organisation und Prozesse mittels CAF (Common Assessment Framework)</li> </ul>	<p><b>Umgesetzt</b></p> <p>✓</p> <p>✓</p> <p>✓</p> <p>➤➤</p>
<b>Zusammenfassung und Bewertung</b>	<p>Stand Oktober 2013: Die Einheit ist implementiert, ihre Rolle und Funktion definiert. Die Strategieumsetzung erfolgt jetzt schrittweise und ressourcenneutral über die Aufstellung der Haushalte und das Managementzielsystem.</p> <p>Eine Qualitätssicherung ist für Anfang 2014 vorgesehen.</p>	
<b>Lernpunkte</b>	<p>Eine allumfassende Einbindung und Abstimmung der Dienststellen war für die Entwicklung der Stadt notwendig, aber aufgrund sozialisierter Dominanz von Fachpräferenzen sehr herausfordernd. Implementierung wirkungsorientiertes Steuerungssystem und Haushaltsaufstellungsprogramm in vier Jahren sehr ambitioniert. Die Transparenz innerhalb der Verwaltung und nach außen (Politik, Öffentlichkeit) ist ein wichtiger Schlüssel zum Erfolg.</p>	

<http://www.mannheim.de/stadt-gestalten/projekt-01-ade-strategische-steuerung>

# PROJEKT 01 B: GESAMTSTRATEGIE STADTVERWALTUNG

<b>Auftrag</b>	Entwicklung einer Gesamtstrategie	
<b>Motivation für Projekt</b>	Zur strategischen Ausrichtung der Stadt Mannheim und als Grundlage eines Steuerungssystems sind zunächst strategische Ziele zu definieren. Diese sollen dazu beitragen, ein strategisches Zielbild – eine Vision – zu erreichen. Ein Zielbild wiederum muss das einzigartige Zielprofil der Stadt widerspiegeln und auf ihrem charakteristischen Stärken-Schwächen-Profil basieren. Strategische Ziele dienen also dazu, stadt eigene Stärken zu nutzen, um das Stadtprofil erfolgreich zu schärfen und in Summe die Stadt ihrem Zielbild näherzubringen.	
<b>Zentrale Projekt-Ziele</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Entwicklung von zeitlich mittel- und langfristigen Zielen als Grundlage für Ziele der Fachdezernate und Dienststellen</li> <li>■ Formulierung einer auf den Bereichszielen basierenden und um politische Dimensionen erweiterten Strategie der Stadtverwaltung</li> </ul> <p>Die Ergebnisse dieses Projekts werden Gegenstand eines von der Strategischen Steuerung aufbereitete-Controllings anhand von vereinbarten Kennzahlen, Wirkungsindikatoren und Zielerreichungsmargen.</p>	
<b>Beteiligte</b>	Federführung	OB Dr. Peter Kurz (Dezernenten auf Dezernatsebene)
	Projektleitung	Christine Gebler (Stabsstelle priMA)
	Projektmanagement	Dr. Gerhard Mersmann, Lydia Kyas (FVA 2013)
	Projektgruppenmitglieder	Vertretungen folgender Bereiche: Dez OB, Amt 15, Dez I, Amt 20, Dez II, Dez III, Dez IV, FB 60
<b>Historie</b>	Arbeitsauftrag gem. Steckbrief im Masterplan / Kick-off-Veranstaltung am 19.06.2008 / Vorstellung der Gesamtstrategie am 10.02.2009 im Hauptausschuss und am 17.02.2009 im Gemeinderat (I-Vorlage 055/2009)	
<b>Besonderheiten bei der Projektbearbeitung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Einbeziehung aller Fachbereichs-, Eigenbetriebs- und Amtsleitungen bei der Generierung der Themen zur Ausrichtung und Weiterentwicklung der Stadt Mannheim, Analyse der Stärken der Stadtverwaltung auf Ebene der Dienststellen</li> <li>■ Entwicklung des Profils von Mannheim erfolgte mit Blick auf die Positionierung anderer Städte auf Ebene des Verwaltungsvorstands (OB und Dezernenten). Hintergrund: Florida-Studie sowie SWOT-Analyse, Hypothesen und Empirie</li> <li>■ Abstimmung der entwickelten Strategie mit GR-Fraktionen in Workshops und im Lenkungsausschuss</li> </ul>	
<b>Ausgewählte Ergebnisse</b>	<p>Basierend auf den Besonderheiten der Stadt wurden sieben gesamtstädtische strategische Ziele entwickelt, denen ein Zentralziel voransteht.</p> <p><b>Zentralziel:</b> „Mannheim als Deutschlands kompakteste Metropole wächst und entwickelt sich weiter als vielgestaltige, tolerante und bunte Stadt. Dabei versteht sich Mannheim in besonderer Weise als Stadt aktiver Einwohnerinnen und Einwohner und damit als Bürgerstadt.“</p> <p><b>Die sieben strategischen Ziele:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. Urbanität stärken</b> „Mannheim bietet mit einer ökologisch und sozial ausgewogenen Urbanität die Vorzüge einer Metropole auf engem Raum ohne die damit sonst verbundenen negativen Eigenschaften von Großstädten.“</li> <li><b>2. Talente fördern</b> „Mannheim etabliert sich als Stadt der Talente und der Bildung und gewinnt mehr Menschen für sich.“</li> <li><b>3. Unternehmen gewinnen</b> „Mannheim gewinnt überdurchschnittlich Unternehmen und GründerInnen.“</li> <li><b>4. Toleranz leben</b> „Mannheim ist Vorbild für das Zusammenleben in Metropolen.“</li> <li><b>5. Bildungsgerechtigkeit erhöhen</b> „Mannheim ist Vorbild für Bildungsgerechtigkeit in Deutschland.“</li> <li><b>6. Kreativität stärken</b> „Mannheim ist in der Spitzengruppe der besonders stadtkulturell und kreativwirtschaftlich geprägten und wahrgenommenen Städte.“</li> <li><b>7. Engagement unterstützen</b> „Mannheims Einwohnerinnen und Einwohner sind überdurchschnittlich bürgerschaftlich engagiert und werden von der Stadt in besonderem Maße unterstützt.“</li> </ol>	



		Umgesetzt
<b>Maßnahmen zur Implementierung der Ergebnisse (Beispiele/Auszug aus Maßnahmen-Katalog)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Die Gesamtstrategie ist Ausgangspunkt für die Ableitung der Dezernatsschwerpunkte und Managementzielsysteme der Ämter, Fachbereiche und Eigenbetriebe. Die Relevanz von Entscheidungen für die Realisierung der strategischen Ziele wird z.B. in Vorlagen an den Gemeinderat und die Ausschüsse dokumentiert.</li> <li>■ Im Anschluss an das Projekt wurden die Organisationseinheit Strategische Steuerung eingerichtet und die Projekte 1 d – f zur Implementierung eines strategischen Steuerungssystems mit folgenden Ergebnissen durchgeführt: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entwicklung Zielsysteme der Bereiche</li> <li>- Ableitung operationaler Ziele</li> <li>- Identifizierung von Messgrößen und Indikatoren</li> <li>- Weiterentwicklung des Zielsystems in den Jahren 2012/2013</li> </ul> </li> </ul> <p>Die Bewertung der Entwicklung der Zielerreichung erfolgt u.a. im Rahmen der Selbstbewertung mit CAF (Common Assessment Framework), CHANGE<sup>2</sup>-Projekt Nr. 13 „Einführung eines Qualitätsmanagements“)</p>	<div>✓</div> <div>✓</div>
<b>Zusammenfassung und Bewertung</b>	<p>Stand Oktober 2013: Die Gesamtstrategie ist in der Stadtverwaltung etabliert. Zur Implementierung der strategischen Ziele wurden im Rahmen der Masterplanprojekte 1 d – f Managementziele der Dienststellen entwickelt, abgeleitet von den strategischen Zielen, und mit Kennzahlen hinterlegt (vgl. Ausführungen zu Projekt 1 a, d, e, Strategische Steuerung).</p> <p>Von Juni bis September 2012 wurden die Präzisierungstexte zu den strategischen Zielen einer Qualitätssicherung und Aktualisierung durch den Planungslenkungskreis unterzogen. Diese Ergebnisse fanden Eingang in die Zieleworkshops der Ämter, Fachbereiche und Eigenbetriebe im Rahmen der Entwicklung des Managementzielsystems 2.0 in den Jahren 2012/2013 mit Blick auf die Haushaltplanung 2014/2015. Im Haushalt 2014/2015 werden die Wirkungsziele und Leistungsziele ergänzt, in denen die Produkte vollständig abgebildet sind.</p> <p>Eine Qualitätssicherung ist für Anfang 2014 vorgesehen.</p>	
<b>Lernpunkte</b>	<p>Die strategische Entwicklung der Organisation ist Führungsaufgabe. Der Diskussionsprozess mit dem Gemeinderat, auch zu Beginn der Entwicklung, sollte im weiteren Vorgehen evaluiert und überdacht werden, vor allem in Hinblick auf die Auswahl der Diskussionsformate.</p>	

<http://www.mannheim.de/stadt-gestalten/projekt-01-b-gesamtstrategie>

## PROJEKT 01 C: AUFBAU STRATEGISCHES BETEILIGUNGSMANAGEMENT

<b>Auftrag</b>	Konzeption und Implementierung einer strategischen Steuerung der Beteiligungen	
<b>Motivation für Projekt</b>	Einführung von Grundsätzen und Standards guter Unternehmensführung. Zudem wird die Idee der Strategischen Steuerung auf die Beteiligungsunternehmen der Stadt Mannheim angewendet. Durch diese Konzeption sollen die kommunalen Beteiligungen zur Zielerreichung der Stadt als ihrer Gesellschafterin stärker beitragen.	
<b>Zentrale Projekt-Ziele</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Erarbeitung eines Mannheimer Corporate Governance Kodex für die Steuerung der Beteiligungen</li> <li>■ Organisatorische Verankerung der strategischen Steuerung der Beteiligungen in der Stadtverwaltung</li> <li>■ Entwicklung und Implementierung von Verfahren bzw. Instrumenten zur Abstimmung der Strategien der Beteiligungsunternehmen in der Stadtverwaltung</li> <li>■ Beschreibung von formalen und inhaltlichen Anforderungen an Strategien der Beteiligungsunternehmen</li> <li>■ Festlegung von strategischen Steuerungsgrößen für Beteiligungsunternehmen</li> <li>■ Abgestimmte, stringente und nachvollziehbare Beteiligungssteuerung</li> </ul>	
<b>Beteiligte</b>	Federführung	OB Dr. Peter Kurz
	Projektleitung	Yvette Bödecker (ehrenamtlich, bis Frühjahr 2009), Steffen Bremeier (Dez OB) OB)
	Projektmanagement	Andreas Müller, Matthias Schürmeier (FVA 2013)
	Projektgruppenmitglieder	Vertretungen folgender Bereiche: Dez OB, Dez I, Dez II, Dez III, Dez IV, Gesamtpersonalrat, Gesamtschwerbehindertenvertretung
<b>Historie</b>	Arbeitsauftrag gem. Steckbrief wurde durch gemeinsame Projektgruppensitzungen (Projekt 1b und 18) bearbeitet / Ergebnis durch Lenkungsausschuss abgenommen am 16.06.2009 / Konzeption einer strategischen Steuerung der Beteiligungen wurde Gemeinderat am 23.06.2009 vorgelegt / Er beschloss den Mannheimer Corporate Governance Kodex – Leitlinien guter Unternehmensführung und nahm das Handbuch Beteiligungssteuerung der Stadt Mannheim zur Kenntnis (B-Vorlage 288/2009)	
<b>Besonderheiten bei der Projektbearbeitung</b>	Zwischen Projekt 1c und Projekt 18 „Aufbau Beteiligungscontrolling“ besteht eine hohe fachliche Wechselwirkung. Aus diesem Grund wurden die Projektgruppen mit denselben Mitarbeitern besetzt und von demselben Beratungsunternehmen unterstützt.	

<b>Ausgewählte Ergebnisse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Erarbeitung des Mannheimer Corporate Governance Kodex; er beinhaltet Leitlinien guter Unternehmensführung und definiert den Prozess der strategischen Beteiligungssteuerung.</li> <li>■ Das Handbuch für Beteiligungssteuerung der Stadt Mannheim erläutert die Prozesse des „Mannheimer Kodex“ ausführlich. Hier sind die durch den Kodex eingeführten Instrumente der Gesellschafterziele und der strategischen Entwicklungsplanung prozessual dargestellt.</li> </ul>								
<b>Maßnahmen zur Implementierung der Ergebnisse (Beispiele/Auszug aus Maßnahmen-Katalog)</b>	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th><th>Umgesetzt</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>■ Umsetzung des Mannheimer Corporate Governance Kodex als verbindlichen Rahmen der Beteiligungssteuerung</td><td>✓</td></tr> <tr> <td>■ Ansiedlung der strategischen Beteiligungssteuerung bei der Stelle „strategisches Beteiligungsmanagement“ im Bereich des Oberbürgermeisters</td><td>✓</td></tr> <tr> <td>           ■ Durchführung eines Pilotprojekts mit einer Gesellschaft zur Erarbeitung von Gesellschafterzielen und strategischer Entwicklungsplanung, hierzu zählen:           <ul style="list-style-type: none"> <li>- Formulierung von Gesellschafterzielen, die sich sowohl an den strategischen Basiszielen der Gesellschaft (Ziele der Daseinsvorsorge; öffentlicher Auftrag) als auch an der Gesamtstrategie der Stadt Mannheim orientieren.</li> <li>- Erarbeitung einer darauf aufbauenden strategischen Entwicklungsplanung, die für einen mittelfristigen Zeitraum beschreibt, mit welchen Maßnahmen die Gesellschafterziele erreicht werden sollen.</li> <li>- Gesellschafterziele und strategische Entwicklungsplanung sind vom Gemeinderat der Stadt Mannheim zu beschließen: Mit diesen Instrumenten gewinnt der Gemeinderat einen direkten und bestimmenden Einfluss auf die strategische Ausrichtung der städtischen Beteiligungen, den es in dieser Form bisher nicht gibt.</li> </ul> </td><td>&gt;&gt;</td></tr> </tbody> </table>		Umgesetzt	■ Umsetzung des Mannheimer Corporate Governance Kodex als verbindlichen Rahmen der Beteiligungssteuerung	✓	■ Ansiedlung der strategischen Beteiligungssteuerung bei der Stelle „strategisches Beteiligungsmanagement“ im Bereich des Oberbürgermeisters	✓	■ Durchführung eines Pilotprojekts mit einer Gesellschaft zur Erarbeitung von Gesellschafterzielen und strategischer Entwicklungsplanung, hierzu zählen: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Formulierung von Gesellschafterzielen, die sich sowohl an den strategischen Basiszielen der Gesellschaft (Ziele der Daseinsvorsorge; öffentlicher Auftrag) als auch an der Gesamtstrategie der Stadt Mannheim orientieren.</li> <li>- Erarbeitung einer darauf aufbauenden strategischen Entwicklungsplanung, die für einen mittelfristigen Zeitraum beschreibt, mit welchen Maßnahmen die Gesellschafterziele erreicht werden sollen.</li> <li>- Gesellschafterziele und strategische Entwicklungsplanung sind vom Gemeinderat der Stadt Mannheim zu beschließen: Mit diesen Instrumenten gewinnt der Gemeinderat einen direkten und bestimmenden Einfluss auf die strategische Ausrichtung der städtischen Beteiligungen, den es in dieser Form bisher nicht gibt.</li> </ul>	>>
	Umgesetzt								
■ Umsetzung des Mannheimer Corporate Governance Kodex als verbindlichen Rahmen der Beteiligungssteuerung	✓								
■ Ansiedlung der strategischen Beteiligungssteuerung bei der Stelle „strategisches Beteiligungsmanagement“ im Bereich des Oberbürgermeisters	✓								
■ Durchführung eines Pilotprojekts mit einer Gesellschaft zur Erarbeitung von Gesellschafterzielen und strategischer Entwicklungsplanung, hierzu zählen: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Formulierung von Gesellschafterzielen, die sich sowohl an den strategischen Basiszielen der Gesellschaft (Ziele der Daseinsvorsorge; öffentlicher Auftrag) als auch an der Gesamtstrategie der Stadt Mannheim orientieren.</li> <li>- Erarbeitung einer darauf aufbauenden strategischen Entwicklungsplanung, die für einen mittelfristigen Zeitraum beschreibt, mit welchen Maßnahmen die Gesellschafterziele erreicht werden sollen.</li> <li>- Gesellschafterziele und strategische Entwicklungsplanung sind vom Gemeinderat der Stadt Mannheim zu beschließen: Mit diesen Instrumenten gewinnt der Gemeinderat einen direkten und bestimmenden Einfluss auf die strategische Ausrichtung der städtischen Beteiligungen, den es in dieser Form bisher nicht gibt.</li> </ul>	>>								
<b>Zusammenfassung und Bewertung</b>	Stand Oktober 2013: Der Mannheimer Corporate Governance Kodex bildet die Basis einer guten Unternehmensführung in Mannheim. Die Durchführung des Pilotprojekts zur Implementierung der strategischen Beteiligungssteuerung ist noch nicht abgeschlossen.								
<b>Lernpunkte</b>	Die Umsetzung eines Zielsystems innerhalb der Kernverwaltung ist schon eine enorme Aufgabe. Eine Übertragung auf Gesellschaften stellt eine noch größere Herausforderung dar und hat bisher noch nicht systematisch stattgefunden.								

<http://www.mannheim.de/stadt-gestalten/projekt-1-c-strategisches-beteiligungsmanagement>

# PROJEKT 01 F: AUFBAU EINES MANAGEMENT-INFORMATIONSSYSTEMS ZUR STEUERUNGSUNTERSTÜTZUNG

<b>Auftrag</b>	Entwicklung eines Konzepts und Implementierung eines integrierten Berichtswesens zur Steuerungsunterstützung unter Zugrundelegung einer Daten- und Berichtsstrategie. Dieses integrierte Berichtswesen soll die Informationsbedarfe des stadtentwicklungspolitischen Jahresberichtes und die Managementinformationen (Ziele, Finanzen, Personal, Fachkennzahlen) systemintegriert zur Verfügung stellen und die Führungskräfte der Stadt Mannheim dabei umfassend in ihren Entscheidungen unterstützen.									
<b>Motivation für Projekt</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Verwaltungsspitze und Gemeinderat sollen Informationen bereitgestellt werden, die Entscheidungen erleichtern</li><li>■ Unterstützung des strategischen Controllings bei der kontinuierlichen Überprüfung erreichter Wirkungen von Maßnahmen und Handlungskonzepten durch Bereitstellung von Kennzahlen</li><li>■ Schaffung einer „einzigen gemeinsamen Version der Wahrheit“</li><li>■ Höhere Datenqualität und dadurch mehr Produktivität der Daten sowie Reduzierung von Kosten des Datenmanagements</li><li>■ Sicherstellung von Datenschutz</li></ul>									
<b>Zentrale Projekt-Ziele</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Der Verwaltungsspitze (OB, Dezernate, Fachbereichs- und Eigenbetriebsleitungen, Gemeinderat) sollen Informationen zur Entscheidungsvorbereitung bereitgestellt werden. Es erfolgt daher eine Klärung und Definition der Berichtsforderungen auf den unterschiedlichsten Ebenen.</li><li>■ Aufgrund der Berichtsanforderungen, den Datengrundlagen und den weiteren Rahmenbedingungen erfolgt eine Entscheidung zur Softwareunterstützung.</li></ul>									
<b>Beteiligte</b>	<table><tr><td>Federführung</td><td>OB Dr. Peter Kurz</td></tr><tr><td>Projektleitung</td><td>Dietmar Lidke (FVA 2013 – bis 12/2012), Christian Hübel (StSt – ab 1/2013)</td></tr><tr><td>Projektmanagement</td><td>Ulrich Hörning (FVA 2013)</td></tr><tr><td>Projektgruppenmitglieder</td><td>Vertretungen folgender Bereiche: Dez OB, Dez I, FB 11, FB 12, Amt 20, FB 61, FB 62, Gesamtpersonalrat, Gesamtschwerbehindertenvertretung</td></tr></table>	Federführung	OB Dr. Peter Kurz	Projektleitung	Dietmar Lidke (FVA 2013 – bis 12/2012), Christian Hübel (StSt – ab 1/2013)	Projektmanagement	Ulrich Hörning (FVA 2013)	Projektgruppenmitglieder	Vertretungen folgender Bereiche: Dez OB, Dez I, FB 11, FB 12, Amt 20, FB 61, FB 62, Gesamtpersonalrat, Gesamtschwerbehindertenvertretung	
Federführung	OB Dr. Peter Kurz									
Projektleitung	Dietmar Lidke (FVA 2013 – bis 12/2012), Christian Hübel (StSt – ab 1/2013)									
Projektmanagement	Ulrich Hörning (FVA 2013)									
Projektgruppenmitglieder	Vertretungen folgender Bereiche: Dez OB, Dez I, FB 11, FB 12, Amt 20, FB 61, FB 62, Gesamtpersonalrat, Gesamtschwerbehindertenvertretung									
<b>Historie</b>	Arbeitsauftrag gem. Steckbrief im (aktualisierten) Masterplan / Steckbrief wurde am 10.02.2011 im Lenkungsausschuss abgenommen / Sachstandsbericht am 28.11.2012 im Lenkungsausschuss (Projekt läuft noch bis Ende 2013)									
<b>Besonderheiten bei der Projektbearbeitung</b>	Das Projekt entwickelt sich parallel zur Fortentwicklung des Management-Zielsystems und der integrierten Haushaltsentwicklung für den Doppelhaushalt 2014/15.									

<b>Ausgewählte Ergebnisse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Projekt läuft noch bis Ende 2013, danach Implementierung</li> <li>■ Entwicklung eines MIS-Prototypen</li> <li>■ Pilotierung von Mai 2012 bis Ende 2012 mit drei Fachbereichen,</li> </ul> <p><b>Umsetzungsstand der Anforderungen im Prototypen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ TOP-Ziele / TOP-Kennzahlen</li> <li>■ Managementkennzahlen der Pilot-FB (gem. Zielsystem 1.0)</li> <li>■ Aufruf Ingentis (Personal)</li> <li>■ Darstellung Finanzdaten (Finanzbericht)</li> <li>■ Aufruf Statistikatlas</li> <li>■ Bericht „Sozialraum“ (Kartendarstellung)</li> <li>■ Bericht „Siedlungsmonitoring“ (Kartendarstellung, FB-spezifischer Report)</li> <li>■ Einbindung von Dokumenten (bspw. Bildungsbericht, Steckbriefe, etc.)</li> </ul>	
<b>Maßnahmen zur Implementierung der Ergebnisse (Beispiele/Auszug aus Maßnahmen-Katalog)</b>	Projekt läuft noch, daher bislang keine Maßnahmen zur Implementierung	<b>Umgesetzt</b>
<b>Zusammenfassung und Bewertung</b>	<p>Stand Oktober 2013: Zum 01.01.2013 ist der Übergang der Projektleitung an die Strategische Steuerung erfolgt. Nächste Schritte:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Weiterentwicklung anhand Ergänzung Zielsystem 2.0</li> <li>■ Flächendeckende Einpflegung Zielsystem 1.0</li> <li>■ Anforderungen aus der Pilotierung müssen umgesetzt werden</li> <li>■ Systemintegrationsprüfung weiterer relevanter Steuerungsdaten</li> <li>■ Konkretisierung Finanzberichte</li> <li>■ Aufbau „Cockpit-Sicht“ für unterschiedliche Nutzergruppen (Verwaltungsspitze, Dienststellenleitungen, Gemeinderat etc.)</li> </ul>	
<b>Lernpunkte</b>	Die IT-seitige Abbildung eines Zielsystems ist entscheidend. Das Projekt wurde weitgehend mit „Bord-mitteln“ der Stadt Mannheim und vorhandener Software geleistet.	

<http://www.mannheim.de/stadt-gestalten/projekt-1-f-management-informations-system>

## PROJEKT 04: NEUE WIRTSCHAFTSPOLITISCHE STRATEGIE

<b>Auftrag</b>	Konzeption einer neuen wirtschaftspolitischen Strategie für die Stadt Mannheim	
<b>Motivation für Projekt</b>	Mannheim steht, wie alle Städte und Metropolen, in einem intensiven weltweiten Standortwettbewerb bei gleichzeitig neuen ökonomischen, ökologischen und sozialen Herausforderungen. So gilt es mehr denn je, auf Megatrends wie die Globalisierung, die Verknappung von Rohstoffen, den Wettbewerb um Menschen und Technologien und den demografischen Wandel zu reagieren und die damit verbundenen Chancen für Mannheim zu nutzen.	
<b>Zentrale Projekt-Ziele</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ausarbeiten von Perspektiven zur Standortstärkung für den Wirtschafts- und Wissenschaftsstandort Mannheim</li> <li>■ Förderung von bestehenden Clustern und Clusterbildung, z.B. in den Bereichen Musik- und Kreativwirtschaft, Logistik, Medizintechnik, Biotechnologie, IT, Automotive und Produktionstechnologie, Kongress- und Tagungswesen etc.</li> <li>■ Entwicklung einer umfassenden Gründerstrategie für die Stadt, differenziert nach Zielgruppen, sowie Weiterentwicklung der Gründerzentren</li> <li>■ Verstärkte Einbettung der Wirtschaftsförderung in das gesamtwirtschaftliche lokale und regionale Umfeld durch Etablierung von Strukturen zur Intensivierung der Zusammenarbeit der Wirtschaftsförderung mit allen relevanten wirtschaftspolitischen Akteuren</li> <li>■ Kooperation von Wissenschaft und Privatwirtschaft fördern</li> <li>■ Zusammenführung bisheriger wirtschaftspolitischer Instrumente</li> <li>■ Intensivierung der Kooperation innerhalb der Verwaltung (z. B. Bildung, Migration)</li> <li>■ Analyse und Neukonzeption der Aufbau- und Ablauforganisation sowie der Aufgaben Mannheimer kommunaler Wirtschaftsförderung</li> <li>■ Optimierung der Nutzung wirtschaftspolitischer Potenziale des Landes</li> <li>■ Förderung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf</li> <li>■ Arbeitsmarktpolitik zur             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Förderung und Ansiedlung qualifizierter Mitarbeiter/Wissensarbeiter in der Region (Strukturen, Maßnahmen etc.)</li> <li>- Nutzung von Binnenpotentialen durch Hochqualifiziertenförderung, Beschäftigtenqualifizierung, Beschäftigungsförderung, Migrantenförderung etc.</li> </ul> </li> </ul>	
<b>Beteiligte</b>	Federführung	BM Michael Grötsch
	Projektleitung	Dr. Petra Mohr (REM)
	Projektmanagement	Andreas Müller, Matthias Schürmeier (FVA 2013)
	Projektgruppenmitglieder	Vertretungen folgender Bereiche: Dez OB, Dez I, Dez II, FB 11, Amt 14, FB 18, FB 19, FB 25, FB 40, FB 41, FB 48, FB 50, FB 51, FB 61, FB 80, Kontaktbüro Stuttgart, Hafengesellschaft Mannheim, Gesamtpersonalrat, Gesamtschwerbehindertenvertretung
<b>Historie</b>	Arbeitsauftrag gem. Steckbrief im Masterplan / Kick-off-Veranstaltung am 02.02.2009 / Ergebnis abgenommen im Lenkungsausschuss am 09.12.2009 / Gemeinderatsbeschluss am 01.-03.03.2010 (im Rahmen der Etatberatungen; B-Vorlage 643/2009)	
<b>Besonderheiten bei der Projektbearbeitung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Für dieses Projekt wurde ein eigener Projektausschuss eingerichtet.</li> <li>■ Die Ergebnisse wurden in Workshops erarbeitet, mit dem Projektausschuss diskutiert und im großen Plenum der Projektgruppe mit 70 Entscheidern aus Politik, Wirtschaft, Wissenschaft, Kammern, Verbänden der Region sowie der Stadtverwaltung Mannheims abgestimmt und verabschiedet.</li> </ul>	



**Ausgewählte Ergebnisse**

- Wichtigste Aufgabe ist die bestmögliche Unterstützung und Förderung der Bestandsunternehmen (Bestandsentwicklungsstrategie), in die 70 Prozent der Kapazitäten einfließen. Neben einer Intensivierung der Firmenbesuche wurden eine Reihe neuer Veranstaltungsformate zur proaktiven Firmenbetreuung entwickelt. In Ergänzung dazu dienen regelmäßige Unternehmensbefragungen zur Zufriedenheit mit dem Wirtschaftsstandort und dem Service der Wirtschaftsförderung einer Optimierung der Leistungen und der kundenbezogenen Prozesse.
- Neben der Bestandsentwicklung setzt die NWPS auf die Entwicklung ausgewählter Wirtschaftsbereiche und Projekte, die für das Wirtschaftswachstum der Stadt von besonderer Bedeutung sind. Als Kompetenzfelder definiert wurden die Kultur- und Kreativwirtschaften sowie die Medizintechnologie. Hinzu kommt die aktive Einbindung Mannheimer Unternehmen in regionale Kompetenzfelder und Exzellenzcluster in den Bereichen Energieeffizienz, neue Antriebstechnologien/Elektromobilität, Logistik sowie Produktions- und Prozesstechnologie.
- Die Aktivierung aller Erwerbspotenziale ist von großer Bedeutung für den Wirtschaftsstandort Mannheim. Der neu ins Leben gerufene Bereich „Menschen und Kompetenzen“ im Fachbereichs für Wirtschafts- und Strukturförderung ist Ansprechpartner für Unternehmen in diesem Bereich und koordiniert und moderiert Maßnahmen mit dem Ziel, die Fachkräftegewinnung und -sicherung zu unterstützen. Auch bei der Umsetzung der Talent- und Fachkräftestrategie spielt der Bereich eine führende Rolle.

**Der Schwerpunkt liegt in der Bestandsentwicklung mit einer komplementären lokalen und regionalen Kompetenzfeldentwicklung**



## PROJEKT 04: NEUE WIRTSCHAFTSPOLITISCHE STRATEGIE

<b>Ausgewählte Ergebnisse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Mit Blick auf die gestiegenen Anforderungen entwickelt die Wirtschaftsförderung neue Aktivitäten, die über die klassischen Aufgaben der Wirtschaftsförderung hinausgehen und bislang noch nicht durchgeführt worden sind. Das Aufgaben- und Aktivitätenspektrum wird damit insgesamt erweitert und nach Zielgruppen differenziert, konzentriert sich jedoch auf folgende zentrale Leistungsbereiche:             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dienstleistungen im Rahmen der Bestandsentwicklung (Unternehmerbüro, Key-Account Management, KMU-Management)</li> <li>- einschließlich Einheitlicher Ansprechpartner nach EU-Dienstleistungsrichtlinie)</li> <li>- Gründungsförderung in der bisherigen Form, ergänzt um weitere Aktivitäten</li> <li>- Ansiedlungsförderung, Ansiedlungsmanagement</li> <li>- Infrastruktur- und Gewerbeflächenentwicklung</li> <li>- Standortmarketing (in enger Abstimmung mit der Stadtmarketing GmbH)</li> <li>- Menschen und Kompetenzen (Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Talentstrategie)</li> <li>- Management regionale Kompetenzfelder</li> <li>- Management Kompetenzfeld Medizintechnologie</li> <li>- Management Kompetenzfeld Kreativwirtschaften</li> </ul> </li> <li>■ Um den Fachbereich Wirtschaftsförderung adäquat aufzustellen für die Herausforderungen der NWPS, wurde empfohlen, die frühere Stab-Linienorganisation mit drei Abteilungen und einem Fachbereichsleiter in eine Matrixorganisation zu überführen (flache Hierarchien, d.h. große Leitungsspanne für die Fachbereichsleitung)</li> </ul>				
<b>Maßnahmen zur Implementierung der Ergebnisse</b> <b>(Beispiele/Auszug aus Maßnahmen-Katalog)</b>	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th><th>Umgesetzt</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td> <p>Es sind insbesondere vier Handlungsfelder, die es zu bearbeiten gilt:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Eine zentrale Struktur in Mannheim schaffen                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- One-Stop Agency: Ansprechpartner und Gesicht für Anforderungen aus der Wirtschaft, Betreuungseinrichtung, Familien, kommerziellen Dienstleistern usw.</li> <li>- Transparenz des Angebots</li> <li>- Koordination der Leistungen der Verwaltung</li> <li>- Koordination in Mannheim und Anschluss an MRN (Forum Vereinbarkeit)</li> </ul> </li> <li>■ Betreuungsoffensive bis 2013 starten                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mehr Plätze</li> <li>- Räumliche Untersetzung der Ganztagsanforderungen</li> <li>- Personalrekrutierung</li> <li>- Erweiterte Konstellationen Träger/Kommune/Wirtschaft</li> <li>- Pädagogische Konzepte</li> </ul> </li> <li>■ Internet-Auftritt und Marketing durchführen                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Information nach unterschiedlichen Lebenslagen</li> <li>- Effizientes Anmeldeverfahren mit aktueller Übersicht über freie Plätze</li> <li>- Übersicht über die vielfältigen Betreuungsleistungen</li> <li>- Antwortangebot für Anfragen</li> </ul> </li> <li>■ Dienstleistung kommerzieller Anbieter anstoßen                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Anregung neuer Produkte und Dienstleistungen für die Region</li> <li>- Eröffnung eines neuen Beschäftigungspotenzials</li> </ul> </li> </ul> </td><td style="text-align: center; vertical-align: top;"> <div>✓</div> <div>✓</div> <div>✓</div> <div>✓</div> </td></tr> </tbody> </table>		Umgesetzt	<p>Es sind insbesondere vier Handlungsfelder, die es zu bearbeiten gilt:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Eine zentrale Struktur in Mannheim schaffen                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- One-Stop Agency: Ansprechpartner und Gesicht für Anforderungen aus der Wirtschaft, Betreuungseinrichtung, Familien, kommerziellen Dienstleistern usw.</li> <li>- Transparenz des Angebots</li> <li>- Koordination der Leistungen der Verwaltung</li> <li>- Koordination in Mannheim und Anschluss an MRN (Forum Vereinbarkeit)</li> </ul> </li> <li>■ Betreuungsoffensive bis 2013 starten                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mehr Plätze</li> <li>- Räumliche Untersetzung der Ganztagsanforderungen</li> <li>- Personalrekrutierung</li> <li>- Erweiterte Konstellationen Träger/Kommune/Wirtschaft</li> <li>- Pädagogische Konzepte</li> </ul> </li> <li>■ Internet-Auftritt und Marketing durchführen                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Information nach unterschiedlichen Lebenslagen</li> <li>- Effizientes Anmeldeverfahren mit aktueller Übersicht über freie Plätze</li> <li>- Übersicht über die vielfältigen Betreuungsleistungen</li> <li>- Antwortangebot für Anfragen</li> </ul> </li> <li>■ Dienstleistung kommerzieller Anbieter anstoßen                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Anregung neuer Produkte und Dienstleistungen für die Region</li> <li>- Eröffnung eines neuen Beschäftigungspotenzials</li> </ul> </li> </ul>	<div>✓</div> <div>✓</div> <div>✓</div> <div>✓</div>
	Umgesetzt				
<p>Es sind insbesondere vier Handlungsfelder, die es zu bearbeiten gilt:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Eine zentrale Struktur in Mannheim schaffen                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- One-Stop Agency: Ansprechpartner und Gesicht für Anforderungen aus der Wirtschaft, Betreuungseinrichtung, Familien, kommerziellen Dienstleistern usw.</li> <li>- Transparenz des Angebots</li> <li>- Koordination der Leistungen der Verwaltung</li> <li>- Koordination in Mannheim und Anschluss an MRN (Forum Vereinbarkeit)</li> </ul> </li> <li>■ Betreuungsoffensive bis 2013 starten                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mehr Plätze</li> <li>- Räumliche Untersetzung der Ganztagsanforderungen</li> <li>- Personalrekrutierung</li> <li>- Erweiterte Konstellationen Träger/Kommune/Wirtschaft</li> <li>- Pädagogische Konzepte</li> </ul> </li> <li>■ Internet-Auftritt und Marketing durchführen                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Information nach unterschiedlichen Lebenslagen</li> <li>- Effizientes Anmeldeverfahren mit aktueller Übersicht über freie Plätze</li> <li>- Übersicht über die vielfältigen Betreuungsleistungen</li> <li>- Antwortangebot für Anfragen</li> </ul> </li> <li>■ Dienstleistung kommerzieller Anbieter anstoßen                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Anregung neuer Produkte und Dienstleistungen für die Region</li> <li>- Eröffnung eines neuen Beschäftigungspotenzials</li> </ul> </li> </ul>	<div>✓</div> <div>✓</div> <div>✓</div> <div>✓</div>				

<b>Zusammenfassung und Bewertung</b>	<p>Stand Oktober 2013: Die neue wirtschaftspolitische Strategie wurde umgesetzt, neue Aufgaben (Cluster, Key Account, KMU) wurden – verstärkt durch das entsprechende, zusätzliche Fachpersonal – angegangen, die Aufbau- und Ablauforganisation in eine Matrixorganisation umgewandelt. Ein Customer-Relationship-Management-System (CRM) wurde Ende 2012 installiert. Eine Qualitätssicherung der NWPS ist für Anfang 2014 vorgesehen.</p>
<b>Lernpunkte</b>	<p>Da die Wirtschaftsförderung ein Aufgabenbereich mit hoher Außenwirkung ist, stand dieses Projekt von Anfang an im Blickpunkt der Öffentlichkeit und der Politik. Durch die Einbindung und regelmäßige Information von Vertretern aus Kammern, Verbänden, ansässigen Unternehmen, Gewerkschaften und des Gemeinderates („große Projektgruppe“ mit rd. 70 Personen) fanden das Projekt und die Ergebnisse breite Zustimmung.</p> <p>Die Überführung von der Abteilungs- in die Matrixorganisation hat bei einer großen Zahl von Mitarbeitern der Wirtschaftsförderung ein verändertes Aufgabenprofil und meist gestiegene Verantwortlichkeiten mit sich gebracht. Die notwendige Neubewertung der Stellen hätte bereits im Rahmen der Strategieerarbeitung in Gang gesetzt werden müssen. Dies gilt auch für die neu geschaffenen Stellen.</p> <p>Mit Umsetzung der NWPS ist die Mitarbeiterzahl der Wirtschaftsförderung um rund ein Drittel gewachsen, einschließlich der Neubesetzung der Fachbereichsleitung. Die Durchführung mehrerer Workshops mit allen Mitarbeitern zur Abstimmung der Zuständigkeiten und Entscheidungsbefugnisse, Definition von Schnittstellen sowie zur Erarbeitung der Managementziele und Kennzahlen war sehr wertvoll. Ergänzt wird dies durch den wöchentlichen Jour fixe, bei dem ebenfalls alle Mitarbeiter teilnehmen.</p>

<http://www.mannheim.de/stadt-gestalten/projekt-04-neue-wirtschaftspolitische-strategie>

## PROJEKT 05: KULTURHAUPTSTADT

<b>Auftrag</b>	Bewerbung zur Kulturhauptstadt 2020 (1. Projektphase) (Hinweis: Titel des Projekts berücksichtigt noch nicht den aktuellen Vorschlag der EU-Kommission, wonach Deutschland im Jahr 2025 eine Kulturhauptstadt stellen kann.)	
<b>Motivation für Projekt</b>	<p>Eine Kulturhauptstadtbewerbung wird als Impulsgeber und Orientierungsrahmen für die Stadtentwicklung dienen. Mannheim schafft daher in einem ersten Schritt die Rahmenbedingungen, sich um den Titel als Europäische Kulturhauptstadt zu bewerben.</p> <p>Im Vordergrund einer Bewerbung steht die Frage, ob eine Stadt und eine gesamte Region bereit sind, sich den Herausforderungen des 21. Jahrhunderts zu stellen, ob sie sich weiterentwickeln wollen – gesellschaftlich und wirtschaftlich – und wie sie dies mit „kulturellen Mitteln“ bewältigen wollen. Alle wichtigen und entscheidenden Bereiche unseres gesellschaftlichen Zusammenlebens wie Bildung, Migration, Arbeit, Leben, Wohnen, interreligiöser und interkultureller Dialog, Soziales und Sport werden in einem intensiven Prozess weiterentwickelt.</p> <p>Eine Bewerbung kann für Mannheim und die gesamte Metropolregion Rhein-Neckar eine Initialzündung sein, aktuelle Fragen und Herausforderungen anzugehen und bereits bestehende Projekte und Akteure im Rahmen einer gemeinsamen Idee zu begeistern.</p>	
<b>Zentrale Projekt-Ziele</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Vorbereitung der notwendigen Maßnahmen für den Bewerbungsprozess</li> <li>■ Bewerbung zur Europäischen Kulturhauptstadt</li> <li>■ Impulsgeber und Orientierungsrahmen für Stadtentwicklung</li> <li>■ Imageverbesserung der Stadt Mannheim</li> </ul>	
<b>Beteiligte</b>	Federführung	OB Dr. Peter Kurz
	Projektleitung	Rainer Kern (Büro2020)
	Projektmanagement	Vertretungen des Büro2020
<b>Historie</b>	Büro2020 hat Kulturausschuss, Gemeinderat und eingerichtete Beratungsgremien (Fachbeirat / Gruppe2020) laufend informiert / Beschluss des Gemeinderats am 07.12.2009 (Vorlage 633/2009) „Vorbereitung einer Bewerbung zur Europäischen Kulturhauptstadt“: Die Stadt Mannheim verfolgt das Projekt einer möglichen Kulturhauptstadtbewerbung in Abstimmung mit der Metropolregion Rhein-Neckar	
<b>Besonderheiten bei der Projektbearbeitung</b>	Das Projekt Kulturhauptstadt 2020 war von seiner Struktur eine eigenständige Stabstelle des OB und kein klassisches CHANGE <sup>2</sup> -Projekt.	
<b>Ausgewählte Ergebnisse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ist-Aufnahme / Ist-Analyse <ul style="list-style-type: none"> <li>- Recherche der formalen Voraussetzungen einer Bewerbung zur Europäischen Kulturhauptstadt</li> <li>- Analyse der Bewerbungen anderer Städte (erfolgreiche wie gescheiterte)</li> <li>- Analyse des Profils der Mitbewerberbestände um den Titel Europäische Kulturhauptstadt (Stärken-Schwächen-Analyse)</li> <li>- Status-Quo Bestimmung „Kulturstandort Mannheim“</li> <li>- Konzeption der Vision „Europäische Kulturhauptstadt“</li> <li>- Erarbeitung der Vision „Kulturhauptstadt“</li> <li>- Netzwerkbildung und Aufbau einer leistungsfähigen Infrastruktur zur Verankerung des Projektes innerhalb der Stadt und in der Metropolregion</li> <li>- Ermittlung des notwendigen Handlungsbedarfs</li> <li>- Darstellung des Nutzens für Mannheim und die Region</li> <li>- Darstellung des Nutzens einer gescheiterten Bewerbung</li> <li>- Einschätzung des kalkulierbaren Finanzvolumens die eine Kulturhauptstadtbewerbung nach sich zieht</li> <li>- Einschätzung der Chancen Mannheims bei einer Bewerbung im Vergleich</li> <li>- Empfehlungen der Schwerpunkte in der Projektarbeit unter Einbeziehung der ermittelten Stärken und Schwächen</li> </ul> </li> <li>■ Erarbeitung eines Konzepts (incl. Zeitplan), in dem die Ergebnisse der Ist-Analyse und Konzeptphase dargestellt, Handlungsempfehlungen aufgezeigt werden und welches als Leitfaden (sowohl inhaltlich als administrativ) für die Bewerbung Mannheims zur Kulturhauptstadt Europas dient.</li> </ul>	

		Umgesetzt
<b>Maßnahmen zur Implementierung der Ergebnisse (Beispiele/Auszug aus Maßnahmen-Katalog)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Recherche und Auswertung des internen und externen Datenmaterials</li> <li>■ Bildung von Veranstaltungsreihen, Workshops und Gremien auf kommunaler und regionaler Ebene</li> <li>■ Vorbereitende Gespräche auf Landes- und Bundesebene</li> <li>■ Lobbyarbeit, Sponsoring und Fundraising</li> <li>■ Pressearbeit und Kommunikation</li> <li>■ SWOT- Analyse / Kosten-Nutzen-Analyse</li> <li>■ Leistungsvergleiche mit anderen Standorten / Benchmarking (Orientierung am Besten)</li> <li>■ Befragungen / wissenschaftliche Evaluation; Experteninterviews (intern und extern)</li> <li>■ Entwicklung Strategie- und Geschäftsplan für 2010-2013</li> <li>■ Koordination Stellenausschreibung Geschäftsführung Projektmanagement</li> <li>■ Abstimmung mit anderen stadtgestaltenden Maßnahmen (z.B. Konversion)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓</li> <li>✓</li> <li>✓</li> <li>✓</li> <li>✓</li> <li>✓</li> <li>✓</li> <li>✓</li> <li>✓</li> <li>✓</li> </ul>
<b>Zusammenfassung und Bewertung</b>	<p>Stand Oktober 2013: Die Ergebnisse des Projektes führten zu folgenden qualitätssteigernden Effekten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Professionalisierung durch Fortbildung / externe Expertise</li> <li>■ Viele Einblicke und Anknüpfungspunkte zu anderen städtischen Fachbereichen</li> <li>■ Regelmäßiger Austausch mit FVA 2013</li> </ul> <p>Zum 1. Januar 2012 wurde die Bewerbung zur Europäischen Kulturhauptstadt in ein Linienprojekt überführt. Airan Berg übernahm zu diesem Zeitpunkt als „Geschäftsführung Projektmanagement“ gemeinsam mit dem künstlerischen Leiter, Rainer Kern, die Leitung des Büro2020. Mit I-Vorlage Nr. V 249/2013 vom 07.05.2013 übernimmt Kirsten Batzler die Geschäftsstelle des Büro2020; Airan Berg und Rainer Kern sind jeweils für zwei Projekte verantwortlich. Ein positiver Effekt der bisherigen Arbeit war, dass durch die Initiierung eines Fachbeirats Vernetzung und Austausch zwischen den etablierten Kulturinstitutionen und der sogenannten Freien Szene gefördert wurden. Ebenfalls zu nennen ist die Berufung eines Advisory-Boards unter Vorsitz von Professor Nico Hofmann, dessen prominente Mitglieder die Bewerbung Mannheims zur Kulturhauptstadt unterstützen sollten.</p>	
<b>Lernpunkte</b>	<p>Das Projekt Kulturhauptstadt 2020 war von seiner Struktur eine eigenständige Stabstelle des OB. Dies führte auch zu einem direkten und guten Kontakt zu OB und Büroleitung des OB-Dezernats. Die politische Brisanz des Projekts und das damit verbundene Spannungsfeld hatten großen Einfluss auf die Projektstruktur.</p>	

[www.mannheim.de/sites/default/files/page/1874/05\\_projektvereinbarung\\_kulturhauptstadt\\_2020.pdf](http://www.mannheim.de/sites/default/files/page/1874/05_projektvereinbarung_kulturhauptstadt_2020.pdf)

## PROJEKT 06: REFORM DER GEMEINDERATSARBEIT

<b>Auftrag</b>	Implementierung neuer Kommunikations- und Entscheidungsmechanismen im Bereich des Gemeinderats	
<b>Motivation für Projekt</b>	Verbesserung der Arbeitsbedingungen des Gemeinderats, insbesondere im Hinblick auf transparentere und professionellere Kommunikation und Zusammenarbeit	
<b>Zentrale Projekt-Ziele</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Förderung der strategischen Arbeit in Ausschüssen</li> <li>■ Optimierte Einbindung des Gemeinderates in strategische Entscheidungen</li> <li>■ Effizientere Zeit- und Ressourcenplanung unter Beachtung der strategischen Themenstellungen</li> <li>■ Entwicklung neuer Formen und Mechanismen für eine effizientere GR-Arbeit</li> <li>■ Effizienz der Etatberatungen erhöhen</li> <li>■ Professionalisierung der Arbeit der Gemeinderäte/Unterstützung der Gemeinderäte</li> <li>■ Rollenklärung Gemeinderat und Verwaltung</li> <li>■ Reflexion der bürgerschaftlichen Beteiligungsprozesse im Kontext der politischen Legitimation des Gemeinderates</li> </ul>	
<b>Beteiligte</b>	Federführung	OB Dr. Peter Kurz
	Projektleitung	Konzeption und methodische Begleitung des Projektes erfolgte durch die FVA-Projektmanagerinnen
	Projektmanagement	Monika Goerner, Susanne Horsters (FVA 2013)
	Projektgruppenmitglieder	Es gab keine Projektgruppe, die Gemeinderäte arbeiteten parteiübergreifend zusammen.
<b>Historie</b>	<p>Arbeitsauftrag gem. Steckbrief im Masterplan / Erstgespräche OB, Fraktionsvorsitzende, Dezernenten zur Abstimmung des Vorgehens und Anpassung der Zielsetzung am 08.05.2008 / Vorgehen und Ziele im Lenkungsausschuss am 14.05.2008 beschlossen / persönliche Interviews aller Gemeinderäte, OB und Dezernenten durch Prof. Schellhase und Auswertung von April bis August 2008 / Die erste Großgruppenkonferenz zur Generierung/Priorisierung von Themen, die optimiert werden sollen, fand unter Moderation von Dr. zur Bonsen am 16.09.2008 statt / Fünf themenbezogene, parteiübergreifend zusammengesetzte Folgeworkshops im Oktober und November 2008 / 2. Großgruppenkonferenz am 05.12.2008, in der die Arbeitsergebnisse aus den Workshops vorgestellt und diskutiert wurden / Die mit Mehrheitsvotum versehenen Vorschläge (Ergebnis 2. Großgruppenkonferenz) wurden in themenbezogene Beschlussvorlagen eingearbeitet, die im Hauptausschuss am 10.02.2009 beraten und im Gemeinderat am 17.02.2009 mit Mehrheit beschlossen wurden / I-Vorlage 236/2010 „Kontinuierliche Qualitätsbetrachtung der Projektergebnisse“ im Mai 2010 / Befragung der Gemeinderäte im Rahmen der Evaluation des Projektes, September/Oktober 2010 / Klausur mit den Gemeinderäten am 11.02.2011 - Ergebnisse der Qualitätssicherung vorgestellt und weitere Maßnahmen vereinbart / I-Vorlage 428/2011 „Weitere Schritte im Rahmen des Qualitätssicherungsprozesses“</p>	
<b>Besonderheiten bei der Projektbearbeitung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Kein „klassisches“ Projekt mit Projektleitung, Projektgruppe und regelmäßigen Projektsitzungen</li> <li>■ Vor Projektstart: Treffen OB mit Fraktionsvorsitzenden, Dezernenten und Fraktionsgeschäftsführern, um gemeinsam die Ziele des Projektes zu betrachten und eventuellen Konkretisierungs- oder Ergänzungsbedarf zu klären, Vorstellung der methodischen Vorgehensweise und des Zeitplans</li> <li>■ Gemeinderäte agierten in diesem Prozess nicht „als Teil einer Partei“ sondern als Menschen, die die Zusammenarbeit verbessern wollen</li> <li>■ Persönliche Interviews von Prof. Schellhase mit allen Gemeinderäten, OB und Dezernenten (Einschätzung IST-Stand und Optimierungspotenzial)</li> <li>■ Zwei Großgruppenkonferenzen (ext. Begleitung Dr. zur Bonsen / Prof. Schellhase), dazwischen fünf Folgeworkshops, in denen an konkreten Verbesserungen gearbeitet wurde</li> <li>■ Mitarbeiter der Verwaltung unterstützen mit ihren Fachkenntnissen die Arbeit der Gemeinderäte in den Folgeworkshops</li> <li>■ Alle Entscheidungen, die in den Großgruppenkonferenzen und in den Folgeworkshops erfolgten, wurden ausschließlich von den Mitgliedern des Gemeinderates getroffen.</li> </ul>	
<b>Ausgewählte Ergebnisse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Zusammenlegung der Ausschüsse von 21 auf 11</li> <li>■ Optimierung der Verfahrensabläufe (I-Vorlagen, Nachträge, Spenden, Wertgrenzen)</li> <li>■ Verhaltenskodex der Gemeinderäte</li> <li>■ Vereinbarungen zur effektiven Sitzungsleitung</li> <li>■ Verbesserung der Infrastruktur der Gemeinderäte (Ansprechpartner in Dezernaten, Erweiterung der Personalressourcen, Mittel für Fortbildungen/externe Expertise, Erhöhung der Aufwandsentschädigung etc.)</li> <li>■ Ergebnisse zur „Bürgerbeteiligung“ und „Gemeinsame Ziele“ fließen in eigene CHANGE<sup>2</sup>-Projekte ein</li> </ul>	



		Umgesetzt
<b>Maßnahmen zur Implementierung der Ergebnisse (Beispiele/Auszug aus Maßnahmen-Katalog)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Änderung der Geschäftsordnung für den Gemeinderat</li> <li>■ Änderung der Hauptsatzung (Wertgrenzen)</li> <li>■ Information aller Dienststellen über neues Vorlagenverfahren für I-Vorlagen und Änderung Wertgrenzen</li> <li>■ Information aller Dienststellen über neue Ausschussstruktur</li> <li>■ Änderung der Satzung über Entschädigung für ehrenamtliche Tätigkeit</li> <li>■ Büroleiter der Dezernate als Ansprechpartner für Gemeinderat</li> <li>■ Fortbildung/Externe Expertise für Gemeinderat – rd. 27.000 €/Jahr bereitgestellt (Basis: Zusammensetzung GR 2009)</li> <li>■ Bereitstellung von Räumen, Sach- und Dienstleistungen für Fraktionen, Gruppierungen und Einzelmitglieder</li> <li>■ Erhöhung der Aufwandsentschädigung für Gemeinderäte um 200 €/monatlich; nach Fraktionsgröße gewichtete Aufwandsentschädigung für Fraktionsvorsitzende, Grundfinanzierung für Fraktionen/Gruppierungen sowie Personalausstattung für Einzelmitglieder/Fraktionen/Gruppierungen. Gesamtvolumen jährlich ca. 350.000 € (Basis: Zusammensetzung Gemeinderat 2009)</li> </ul>	<div>✓</div> <div>✓</div> <div>✓</div> <div>✓</div> <div>✓</div> <div>✓</div> <div>✓</div> <div>✓</div> <div>✓</div>
<b>Zusammenfassung und Bewertung</b>	<p>Die Ergebnisse des Projektes führen zu folgenden qualitätssteigernden Effekten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Zeitersparnis und Entlastung für Gemeinderäte</li> <li>■ Nutzung der gewonnenen Zeit für andere Arbeitsformen, Klausuren etc.</li> <li>■ Bessere inhaltliche und organisatorische Vorbereitung von Sitzungen</li> <li>■ Professionalisierung durch Fortbildung/externe Expertise</li> </ul> <p>Um dauerhaft den Gesamterfolg des Projektes, die Umsetzung sowie die Qualität der Ergebnisse zu gewährleisten, wurde erstmals nach einem Jahr der praktischen Erfahrung eine Qualitätsbetrachtung durchgeführt (Interviews sowie Erhebung von Zahlen, Daten und Fakten). Hier kamen auch die Erfahrungen und Einschätzungen der 17 Gemeinderatsmitglieder zum Tragen, die neu in den Gemeinderat gewählt wurden und in den Prozess „Reform der Gemeinderatsarbeit“ noch nicht einbezogen waren.</p> <p>Basierend auf dem Fazit der Interviews unterbreitete Dr. Kurz den Gemeinderatsmitgliedern konkrete Vorschläge und Angebote zu den Themenblöcken Effizienz/Arbeitsmethoden, Rollenklärung Gemeinderat/Verwaltung sowie zeitnahe Informationen aus der Verwaltung, um die Ergebnisse des Projektes weiter zu optimieren und langfristig zu sichern. Diese Vorschläge und Angebote wurden durch die Gemeinderäte bewertet und durch eigene konkrete Vorschläge ergänzt. Die Umsetzung erfolgte 2011/2012.</p> <p>Einmal jährlich wird das Thema Qualitätssicherung der Projektergebnisse durch FB 15 Rat, Beteiligung und Wahlen in den Gemeinderat eingebracht. Alle zwei Jahre erfolgt zusätzlich eine Befragung der Gemeinderäte mittels Fragebogen. Damit ist die Kontinuität gesichert.</p>	
<b>Lernpunkte</b>	<p>Für den Erfolg des Projektes wichtig waren:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Abstimmung OB mit den Fraktionsvorsitzenden und Dezernenten vor Projektstart</li> <li>■ Bereitschaft der Gemeinderäte zur parteiübergreifenden Zusammenarbeit</li> <li>■ Guter Kontakt OB, Büroleiter OB-Dezernat zum FVA-Projektmanagement während der gesamten Projektlaufzeit; dadurch im Bedarfsfall schnelles Einholen von Entscheidungen und Einschätzungen möglich</li> <li>■ Guter Informationsfluss durch regelmäßigen Austausch zwischen Fraktionsgeschäftsführern und dem FVA-Projektmanagement; führte auch zu zeitnaher Klärung offener Fragen und sicherte gute Atmosphäre</li> </ul> <p>Für den nachhaltigen Erfolg und die kontinuierliche Sicherstellung der Ergebnisse des Projektes sind drei Faktoren wesentlich:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Selbstkritisches Reflektieren aller Beteiligten der „weichen“ Ergebnisse in Bezug auf Verhalten und Kommunikation, um dauerhaft Veränderungen in der Umgangskultur zu etablieren</li> <li>■ Kontinuierliches Betrachten der „harten“ Zahlen, Daten und Fakten, die vom Fachbereich Rat, Beteiligung und Wahlen mindestens einmal jährlich erhoben werden, um gegebenenfalls nachzusteuern</li> <li>■ Konsequentes Einhalten der vereinbarten Ergebnisse durch die Gemeinderäte und der Beteiligten in der Verwaltung</li> </ul>	

## PROJEKT 07: REFORM BEZIRKSBEIRATSARBEIT

<b>Auftrag</b>	Gestaltung effektiver Kommunikations- und Entscheidungsstrukturen in den Bezirksbeiräten (BBR)	
<b>Motivation für Projekt</b>	Die Stadtteilorientierung der kommunalen Verwaltung und der lokalen Politik ist ein Schlüssel zu mehr Effizienz und Effektivität sowie zu höherer Bürgeridentifikation und -zufriedenheit, aber auch zu mehr Effizienz und Effektivität im Verwaltungshandeln.	
<b>Zentrale Projekt-Ziele</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Einrichten eigener Budgets für die 17 Bezirksbeiräte</li> <li>■ Stärkung dezentraler Entscheidungsstrukturen</li> <li>■ Effektivere Organisation der Bezirksbeiratsarbeit (Antragsmanagement, Veranstaltungen)</li> <li>■ Schnittstelle zwischen Bürger und Politik wird gestärkt</li> <li>■ Bürgerengagement wird gefördert</li> </ul>	
<b>Beteiligte</b>	Federführung	OB Dr. Peter Kurz
	Projektleitung	Jörg Blumenthal (FB 15)
	Projektmanagement	Lydia Kyas (FVA 2013)
	Projektgruppenmitglieder	Vertretungen des FB 15, entsandte Vertreter der Bezirksbeiräte für den Hauptausschuss (in wechselnder Besetzung)
<b>Historie</b>	Arbeitsauftrag gem. Steckbrief im Masterplan / Beschluss des Gemeinderats vom 03.03.-05.03.2008 im Rahmen der Etat-Beratungen über die Einrichtung von Stadtbezirksbudgets (B-Vorlage 083/2008)	
<b>Besonderheiten bei der Projektbearbeitung</b>	<p>Der 1. Teil des Projekts war mit der Einführung von Budgets für die BBR abgeschlossen.</p> <p>Der 2. Teil des Projektes wurde nicht mehr in einem separaten Projekt bearbeitet, sondern ist Bestandteil des Projektes Nr. 9 „Stärkung der Bürgerbeteiligung und des bürgerschaftlichen Engagements“. Dieses Projekt setzte sich aus den Projekten „Reform des Bezirksbeirats“, „Bürgerbeteiligung“ und „Ehrenamt“ zusammen.</p>	

<b>Ausgewählte Ergebnisse</b>	Zur Stärkung der Entscheidungskompetenz der Bezirksbeiräte wurden Stadtbezirksbudgets eingerichtet. Die Budgets verteilen sich nach der Einwohnerzahl der Stadtteile und einer sozialen Komponente (vgl. B-Vorlage o83/2008 zur Einrichtung von Stadtbezirksbudgets).	
<b>Maßnahmen zur Implementierung der Ergebnisse (Beispiele/Auszug aus Maßnahmen-Katalog)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Von den 1,2 Mio. Euro, die 2008 bis 2013 im Haushalt eingestellt wurden, haben die BBR bis Mitte Dezember 2013 insgesamt 976.303,57 Euro über entsprechende Beschlüsse einer konkreten Verwendung zugeführt.</li> </ul>	<b>Umgesetzt</b> ✓
<b>Zusammenfassung und Bewertung</b>	<p>Stand Oktober 2013: Die Stadtteilbudgets sind ein wichtiger Beitrag zur Stärkung der Rolle des BBR. Der Mittelabfluss und die Handhabung der Budgets sind jedoch sehr heterogen.</p> <p>Im Rahmen der BBR-Klausur im September 2011 wurden die ersten drei Jahre seit Einführung der Budgets gemeinsam reflektiert. Es stellte sich heraus, dass die BBR mit den vagen Regelungen zur Verwendung der Budgets Schwierigkeiten hatten und sich teilweise konkretere Vorgaben wünschten. In einem Folgeworkshop wurden daher verschiedene Kriterien erarbeitet, die in einen neuen Leitfaden zur Verwendung der Budgets einfließen. Dieser wurde am 11.12.2012 mit Vorlage 679/2012 vom Hauptausschuss beschlossen. Zur Stärkung der Öffentlichkeitsarbeit wurde der Bericht der BBR über die Verwendung der Budgets als fester TOP in die öffentlichen Sitzungen aufgenommen. Zudem wurde als Hilfestellung für potentielle Antragsteller auf mannheim.de ein Antragsformular zum Download eingestellt.</p>	

<http://www.mannheim.de/stadt-gestalten/projekt-07-reform-bezirksbeiratsarbeit>

## PROJEKT 08: STADTTEILORIENTIERUNG DER VERWALTUNG

<b>Auftrag</b>	Konzeption und Umsetzung von Maßnahmen zur Stärkung der Stadtteilorientierung									
<b>Motivation für Projekt</b>	Die Verwaltung will alle Stadtteile in ihrer Individualität, mit ihren Herausforderungen und Chancen weiter stärken. Stadtteilorientierung ist sowohl für die Verwaltung als auch für die politisch gewählten Vertreter von großer Bedeutung, da damit die Identifikation der Bürgerinnen und Bürger mit ihrem Stadtteil gestärkt und die Lebensqualität für die im Stadtteil lebenden Menschen verbessert werden kann. Für alle Stadtteile wird eine Strategie entwickelt, um Stadtteilorientierung der Verwaltung zweckmäßig und zielgerichtet zu organisieren und weiterzuentwickeln, um positive Entwicklung nachhaltig zu sichern.									
<b>Zentrale Projekt-Ziele</b>	<p>Im Rahmen des Projektes wurden die Zielstellungen aus dem Projektsteckbrief konkretisiert. Als Ziel des Projektes wurde formuliert, ein Konzept für eine stadtteilorientierte Verwaltung zu entwickeln, das heißt zu klären:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>■ was in Mannheim unter einer stadtteilorientierten Verwaltung verstanden wird</li><li>■ welche Leistungen die Verwaltung für alle Stadtteile gewährleisten will hinsichtlich<ul style="list-style-type: none"><li>- Wissen: Welches Wissen benötigt die Verwaltung über die einzelnen Stadtteile?</li><li>- Präsenz: Wie oder wodurch soll die Verwaltung in den Stadtteilen präsent sein?</li><li>- Transparenz: Wie werden Zugänglichkeit und Niedrigschwelligkeit der Angebote gewährleistet?</li></ul></li><li>■ welche spezifischen Anforderungen für einzelne Stadtteile bestehen</li><li>■ wie ein kontinuierlicher Prozess aussehen kann, um zu beobachten und zu bewerten, ob und wie die Leistungen erfüllt werden oder besondere Bedarfe bestehen</li><li>■ welche weiteren Anforderungen sich für die Verwaltung hieraus ergeben hinsichtlich ihres Selbstverständnissen sowie der Aufbau- und Ablauforganisation (Koordination, Vernetzung, Strukturen).</li></ul>									
<b>Beteiligte</b>	<table><tr><td>Federführung</td><td>OB Dr. Peter Kurz</td></tr><tr><td>Projektleitung</td><td>Maren Brysch-Enghofer (Dez III/FB 33), Nadja Wersinski (Dez OB)</td></tr><tr><td>Projektmanagement</td><td>Sabine Schnabel , Lydia Kyas (FVA 2013 – bis 30.08.2010), Andrea Anslinger</td></tr><tr><td>Projektgruppenmitglieder</td><td>Vertretungen folgender Bereiche: Dez OB, FB 11, FB 33, FB 41, FB 50, FB 51, FB 61, FB 80, Gesamtpersonalrat, Gesamtschwerbehindertenvertretung</td></tr></table>	Federführung	OB Dr. Peter Kurz	Projektleitung	Maren Brysch-Enghofer (Dez III/FB 33), Nadja Wersinski (Dez OB)	Projektmanagement	Sabine Schnabel , Lydia Kyas (FVA 2013 – bis 30.08.2010), Andrea Anslinger	Projektgruppenmitglieder	Vertretungen folgender Bereiche: Dez OB, FB 11, FB 33, FB 41, FB 50, FB 51, FB 61, FB 80, Gesamtpersonalrat, Gesamtschwerbehindertenvertretung	
Federführung	OB Dr. Peter Kurz									
Projektleitung	Maren Brysch-Enghofer (Dez III/FB 33), Nadja Wersinski (Dez OB)									
Projektmanagement	Sabine Schnabel , Lydia Kyas (FVA 2013 – bis 30.08.2010), Andrea Anslinger									
Projektgruppenmitglieder	Vertretungen folgender Bereiche: Dez OB, FB 11, FB 33, FB 41, FB 50, FB 51, FB 61, FB 80, Gesamtpersonalrat, Gesamtschwerbehindertenvertretung									
<b>Historie</b>	Projekt wurde mit Initialgespräch am 14.01.2009 begonnen, dabei auch Überarbeitung des Masterplan-Steckbriefs / Start der Projektgruppenarbeit im Rahmen einer Kick-off-Veranstaltung am 19.03.2009 durch Oberbürgermeister Dr. Kurz / beendet mit der Projektgruppensitzung am 22.06.2010 / Projekt wurde im Lenkungsausschuss am 22.09.2010 abgenommen / Beschluss des Gemeinderats am 30.11.2010 zur Umsetzung und Weiterentwicklung einer stadtteilorientierten Verwaltung (B-Vorlage 526/2010)									
<b>Ausgewählte Ergebnisse</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Systematisierung und Definition von Leistungen sowie die Identifikation von Verbesserungspotenzialen</li><li>■ Anspruch an eine stadtteilorientierte Verwaltung in 9 Leitsätzen und 18 Maßnahmen formuliert</li><li>■ Neukonzeption des Quartiermanagements im Rahmen des Projektes</li><li>■ Maßnahmenbeispiele: Zielbilder für jeden einzelnen Stadtteil ermöglichen zielorientiertes Verwaltungshandeln; stadtteilspezifische Informationen für die Bürgerschaft; niedrigschwellige Anlaufstellen und Ansprechpartner für Bürgerschaft; stadtteilspezifische interne Vernetzung, die ein abgestimmtes Handeln im Sinne der Bürgerschaft sicherstellen soll</li></ul>									

		Umgesetzt
<b>Maßnahmen zur Implementierung der Ergebnisse (Beispiele/Auszug aus Maßnahmen-Katalog)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Indikatorenset Quartiermanagement (B-Vorlage 358/2010)</li> <li>■ Stadtteilspezifische Zielbilder (in einem ersten Schritt Zusammenführung aller bereits vorhandenen Ziele für den Stadtteil in einer Stadtteilstrategie, vgl. <a href="http://www.mannheim.de/feudenheim">www.mannheim.de/feudenheim</a> bzw. /innenstadt)</li> <li>■ Spezifische Instrumente (Woran lassen sich spezifische Bedarfe eines Stadtteils erkennen und mit welchen Maßnahmen reagiert man?)</li> <li>■ Mitarbeiterfortbildungen (Was brauchen die städtischen Mitarbeiter an Kompetenzen, um die neuen Aufgaben im Rahmen der Stadtteilorientierung der Verwaltung wahrnehmen zu können?)</li> <li>■ Corporate Design Stadtteileinrichtungen (städtische Einrichtungen in den Stadtteilen sollen nach außen als städtische Anlaufstellen erkennbar sein)</li> <li>■ Informationen stadtteilbezogen kommunizieren (vgl. <a href="http://www.mannheim.de/vogelstang">www.mannheim.de/vogelstang</a> etc.)</li> <li>■ Informationen vor Ort (Entwicklung von Stadtteilbroschüren und Ausgabe in den städtischen Einrichtungen vor Ort)</li> <li>■ Stadtteilspezifische Foren (geklärte Rolle Bezirksbeirat, Überblick über weitere stadtteil-spezifische Foren über die Bürgerservices)</li> <li>■ Anlaufstellen (Bürgerservices zu ersten Anlaufstellen in den Stadtteilen für alle Anliegen weiter entwickeln)</li> <li>■ Stadtteilspezifische interne Vernetzung (stadtteilspezifische verwaltungsinterne Runden, die durch die Bürgerservices geleitet werden und die ein abgestimmtes Handeln ermöglichen sollen)</li> <li>■ Koordinationsstelle (Koordination der Umsetzung der Stadtteilorientierung der Verwaltung, verortet im Fachbereich Rat, Beteiligung und Wahlen)</li> <li>■ Koordinationsgruppe (monatlich tagende dezernatsübergreifende Gruppe bestehend aus 11 Fachbereichen, die die Umsetzung der Stadtteilorientierung voranbringt und begleitet)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓</li> <li>&gt;&gt;</li> <li>&gt;&gt;</li> <li>■</li> <li>&gt;&gt;</li> <li>✓</li> <li>&gt;&gt;</li> <li>✓</li> <li>✓</li> <li>&gt;&gt;</li> <li>✓</li> <li>✓</li> </ul>
<b>Zusammenfassung und Bewertung</b>	<p>Stand Oktober 2013:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Sachstand Ende 2012 vgl. Vorlage 703/2012</li> <li>■ Hoher Grad von Wechselwirkung zu den Projekten „Reform der Bezirksbeiratsarbeit“ (Nr. 7) sowie „Stärkung der bürgerschaftlichen Beteiligung und des bürgerschaftlichen Engagements“ (Nr. 9)</li> <li>■ Bezirksleitungen der Bürgerservices als Träger und Vernetzer von Stadtverwaltung vor Ort</li> <li>■ „Quartiermanagement“: Entwicklung von Nebenthema zu sehr kritischer und ressourcenintensiver Bearbeitung, mündete in Gründung des Mannheimer Quartiermanagement e.V.</li> <li>■ Neben der Umsetzung der beschlossenen Stadtteilorientierungsmaßnahmen Berücksichtigung von einigen Maßnahmen im Rahmen von anderen Projekten</li> <li>■ Fokus der Projektimplementierung ab 2012 auf konkrete Koordinierungsaufgaben von städtischen Einrichtungen, Vernetzung und Wissenstransfer. Aktuelle Schwerpunkte: Stadtteilstrategie, Stadtteilbroschüren, nächste Maßnahme: Stadtteilspaziergänge</li> <li>■ Erste Stadtteilbroschüren mit Bündelung von städtischen Angeboten: Gute Akzeptanz, bieten gemeinsam mit den stadtteilbezogenen Informationen im Internet (z.B. <a href="http://www.mannheim.de/sandhofen">www.mannheim.de/sandhofen</a>) einen Überblick über jeweiligen Stadtteil</li> <li>■ Erste Stadtteilstrategien: Erleichtern Überblick über vorhandene stadtteilspezifische Ziele und die verwaltungsinterne Abstimmung</li> <li>■ Ausweitung der Maßnahmen Stadtteilstrategie und Stadtteilbroschüre beschlossen und für das Jahr 2014 geplant</li> </ul> <p>Eine Qualitätssicherung ist für Ende 2014 vorgesehen.</p>	
<b>Lernpunkte</b>	<p>Zahlreiche Schnittstellen, parallel laufende Projekte und Verantwortlichkeit in zahlreichen Dienststelle der Verwaltung als Koordinationsherausforderung</p>	

<http://www.mannheim.de/stadt-gestalten/projekt-o8-stadtteilorientierung-verwaltung>

## PROJEKT 09: STÄRKUNG DER BÜRGERSCHAFTLICHEN BETEILIGUNG UND DES BÜRGERSCHAFTLICHEN ENGAGEMENTS

<b>Auftrag</b>	Konzeption und Umsetzung von Maßnahmen zur Stärkung der bürgerschaftlichen Beteiligung und des bürgerschaftlichen Engagements	
<b>Motivation für Projekt</b>	Eine Stadt wird getragen von ihren Bürgerinnen und Bürgern. Positive Veränderungen können nur durch abgestimmtes Engagement vieler erreicht werden. Dies setzt Identifikation der Bürger mit ihrer Stadt und Transparenz über Ziele und Handlungen von Politik und Verwaltung voraus. Sie sind Grundlage für die „Bürgerstadt Mannheim“.	
<b>Zentrale Projekt-Ziele</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Schaffung einer lebendigen Identifikation und Erhöhung der Zufriedenheit der Bürgerschaft mit ihrer Stadt</li> <li>■ Erhöhung der Wertschätzung für das Ehrenamt, Stärkung der Bereitschaft zur politischen Teilhabe und zum gesellschaftlichen Engagement</li> <li>■ Nutzung der konkreten Kenntnisse und der vielfältigen Erfahrungen der Bürgerschaft für die Weiterentwicklung der Stadt</li> <li>■ Erarbeitung eines Grundverständnisses über die Themenfelder, Chancen, Möglichkeiten und Grenzen bürgerschaftlicher Beteiligung sowie Klärung der Rollen von Bürgerschaft, Gemeinderat, Bezirksbeiräten und Verwaltung</li> </ul>	
<b>Beteiligte</b>	Federführung	OB Dr. Peter Kurz
	Projektleitung	Yvette Bödecker (bis 11/2010, ehrenamtlich), Robert Erasmy (ab 12/2010, FB 15)
	Projektmanagement	Andrea Anslinger (FVA 2013 – bis 01/2013), Monika Goerner (FVA 2013 – ab 02/2013)
	Projektgruppenmitglieder	Vertretungen folgender Bereiche: FB 13, FB 15, Amt 18, FB 19, FB 33, Amt 41, FB 61, Geschäftsstelle Konversion, Büro2020, Gesamtpersonalrat, Gesamt-schwerbehindertenvertretung
<b>Historie</b>	Arbeitsauftrag gem. Steckbrief im Masterplan / Projekt wurde mit einem Initialgespräch im Dezember 2010 begonnen / Start der Projektgruppenarbeit im Rahmen einer Kick-off-Veranstaltung am 03.02.2011 / Meilenstein: Gemeinderatsklausur am 11.02.2011 / Projekt wurde im Lenkungsausschuss am 27.06.2013 abgenommen	

**Besonderheiten bei der Projektbearbeitung**

Das Projekt ersetzt die Projekte Nr. 7 „Reform Bezirksbeirat“ (Teil 2), Nr. 9a „Beteiligung Bürgerschaft“ und Nr. 9b „Ehrenamt“. Es setzt sich aus folgenden Bausteinen zusammen:

- Baustein I: Stärkung der bürgerschaftlichen Beteiligung
- Baustein II: Reform der Arbeit der Bezirksbeiräte
- Baustein III: Stärkung des bürgerschaftlichen Engagements

Parallel zum CHANGE<sup>2</sup>-Projekt wurde ein wichtiger Schritt zur „Bürgerstadt Mannheim“ im Juni 2011 eingeleitet, als die Fachgruppe Nachhaltige Stadtteilorientierung und Bürgerbeteiligung zur stärkeren Verankerung des strategischen Zieles Nr. 7 in das Verwaltungshandeln sowie zur weiteren Professionalisierung und Vernetzung von Gemeinderats- und Bezirksbeiratsarbeit und Engagementförderung in den neuen Fachbereich Rat, Beteiligung und Wahlen integriert wurde. Damit wurde eine Kompetenzstelle für das Thema Bürgerbeteiligung bei der Stadt Mannheim geschaffen und darüber hinaus wurden in einem „Demokratie-Fachbereich“ die regulären und formalen politischen Prozesse in Form von Wahlen und Gemeinderatsarbeit mit den informellen Beteiligungsverfahren zusammengeführt. In der Folge wurde die Projektarbeit in enger Verzahnung mit dem Aufbau des Teams „Bürgerschaft und Beteiligung“ fortgeführt und abgestimmt.

**Vorbereitung:**

Der Gemeinderat hat zu Projektstart die Projektbausteine priorisiert. Zu allen drei Bausteinen wurden vorbereitende Befragungen bzw. Interviews und Workshops/Klausuren durchgeführt.

**Baustein I**

Stärkung der bürgerschaftlichen Beteiligung: Erhebung von 19 Bürgerbeteiligungsverfahren mit ergänzenden Interviews mit den Projektverantwortlichen und Beteiligung am BürgerForum2011 (Online-Beteiligungprojekt)

**Baustein II**

Reform der Arbeit der Bezirksbeiräte: Klausur aller Mannheimer Bezirksbeiräte zur Klärung der Ausgestaltung der Rolle des BBR sowie Verständigung über konkrete Maßnahmen zur Umsetzung. Zur Vorbereitung der Klausur und zur frühzeitigen Einbindung des Bezirksbeirats in den Prozess wurde im Vorfeld ein Fragebogen erstellt.

**Baustein III**

Stärkung des bürgerschaftlichen Engagements: Erhebung zur Anerkennungskultur in der Stadtverwaltung

**Ausgewählte Ergebnisse**

- Leitlinien des Gemeinderates zu Bürgerstadt Mannheim
- Leitsätze der Verwaltung für gelungene Bürgerbeteiligung
- Handreichung zur Bürgerbeteiligung für die Verwaltung
- Neues Modell zur Betreuung der Bezirksbeiräte
- Neue Internetbörse / Online Freiwilligenagentur
- Modell zur Kinder- und Jugendbeteiligung



## PROJEKT 09: STÄRKUNG DER BÜRGERSCHAFTLICHEN BETEILIGUNG UND DES BÜRGERSCHAFTLICHEN ENGAGEMENTS

		Umgesetzt
<b>Maßnahmen zur Implementierung der Ergebnisse (Beispiele/Auszug aus Maßnahmen-Katalog)</b>	<b>Baustein 1: Stärkung der bürgerschaftlichen Beteiligung</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Entwicklung von Leitsätzen für eine gelungene Bürgerbeteiligung; auch Bestandteil der Handreichung Bürgerbeteiligung und eine Grundlage für die Gesamtverwaltung</li> </ul>	✓
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Broschüre „Handreichung für gelungene Bürgerbeteiligung“; richtet sich an die Verwaltung und basiert auf Erfahrungen von Kollegen, die bereits Bürgerbeteiligungsverfahren durchgeführt haben</li> </ul>	✓
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Vernetzungstreffen Bürgerbeteiligung für die Verwaltung: Erstes Treffen Januar 2013, künftig viermal pro Jahr geplant</li> </ul>	✓
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Entwicklung von Modulen zur Bürgerbeteiligung auf <a href="http://www.mannheim.de">www.mannheim.de</a> (Bewertungen, Globale-Kommentare, Umfragen, Foren)</li> </ul>	✓
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Bürgerbeteiligung - Gut zu wissen: Zusammenstellung von aktuellen Informationen im Intranet, z.B. Module zur Online-Bürgerbeteiligung, Spielregeln zur Bürgerbeteiligung, Infos zum Veranstaltungsmanagement, Cateringliste, Checkliste barrierefreie Veranstaltungen oder Bürgermitwirkung in der Kommunalpolitik</li> </ul>	✓
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Modell zur Kinder- und Jugendbeteiligung</li> </ul>	>>
	<b>Baustein 2: Reform der Arbeit der Bezirksbeiräte</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Sitzungsbeginn: seit 2012 einheitlicher Beginn von öffentlichen Bezirksbeiratssitzungen um 19 Uhr</li> </ul>	✓
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Rederecht der in den öffentlichen Sitzungen anwesenden Bürger nach jedem einzelnen Tagesordnungspunkt (die dafür nötige Änderung der Geschäftsordnung wurde in den Gemeinderat eingebracht)</li> </ul>	✓
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Einführung eines neuen Ratsinformationssystem, berücksichtigt u.a. die Bedürfnisse des Bezirksbeirats nach mehr Stadtteilorientierung und stadtteilbezogenen Informationen</li> </ul>	✓
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Starterpaket für Bezirksbeiräte: Info-Paket zum Start des neuen BBR-Modells mit umfangreichen Infos zu vielen Aspekten der BBR-Arbeit (z.B. statistische Daten der Stadtbezirke, Ansprechpartner in der Verwaltung, Vordrucke u.v.m.)</li> </ul>	✓
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Neues Modell zur Bezirksbeiratsbetreuung zum Abbau von Schnittstellen und Aufwertung der Arbeit der Gremien</li> </ul>	>>
	<p>Kernpunkte:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sitzungsleitung durch zwei parteiunterschiedliche Mitglieder des Gemeinderats (Vorsitzender und Stellvertreter) als politisches „Tandem“</li> <li>- Einbindung der Bezirksbeiräte in den Beratungsablauf von stadtteilrelevanten Vorlagen</li> <li>- Drei öffentliche Sitzungen (eine mehr als bisher) sowie zusätzlich drei vorbereitende Sitzungen pro Stadtbezirk und Jahr</li> <li>- Weiterhin Initiativrecht der Bezirksbeiräte für Vorschläge zur Tagesordnung</li> <li>- Weiterhin Präsenz von Vertretern der Bezirksbeiräte in den Fachausschüssen bei der Beratung stadtteilrelevanter Angelegenheiten (entsandte Vertreter)</li> <li>- Koordination von Stadtteilthemen durch die Bezirksleitungen der Bürgerdienste als „zentrale Ansprechpartner vor Ort“</li> <li>- Kontaktstellen zu den Bezirksbeiräten sind die jeweils zuständigen Bezirksleitungen der Bürgerdienste</li> </ul>	
	<b>Baustein 3: Stärkung des bürgerschaftlichen Engagements</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Neue Internetbörse/Online-Freiwilligenagentur: Vermittlung von passgenauen Angeboten für ehrenamtliche Tätigkeiten; Online-Freiwilligenagentur ging im Rahmen der Woche des Bürgerschaftlichen Engagements im September 2013 online</li> </ul>	✓
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Anerkennungskonzept: Weiterentwicklung der Anerkennungskultur der Stadtverwaltung als wichtiges Element der strategischen Engagementförderung; Schwerpunkte: zielgruppenspezifische Anerkennung, öffentliche Würdigung und Austausch in der Verwaltung</li> </ul>	>>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Qualifizierung von Ehrenamtlichen durch Beauftragte für Bürgerschaftliches Engagement in Kooperation mit Bildungsträgern und Fachbereichen der Stadtverwaltung</li> </ul>	>>

<b>Zusammenfassung und Bewertung</b>	<p>Stand Oktober 2013: Parallel zur laufenden Projektarbeit wurde bereits im Juni 2011 mit dem Aufbau der Kompetenzstelle zur Bürgerbeteiligung im FB Rat, Beteiligung und Wahlen begonnen. Das Team „Bürgerschaft und Beteiligung“ im Fachbereich Rat, Beteiligung und Wahlen erarbeitet Hilfestellungen und Strategien für Bürgerbeteiligung durch die Stadtverwaltung. Dabei gehören Beratungsangebote und die direkte Einbindung in Beteiligungsprojekte zum Aufgabenspektrum. Als Querschnittsaufgabe geht es darum, Verwaltung in der gesamten Breite und Tiefe zu sensibilisieren; Hebelwirkungen werden ausgelöst und zentrale Tools entwickelt, von denen alle Organisationseinheiten einen Nutzwert haben können. Eine Maßnahme ist die Handreichung Bürgerbeteiligung. Sie gibt einen Überblick über Mannheimer Beteiligungsprozesse, beantwortet grundsätzliche Fragen zur Bürgerbeteiligung und beinhaltet eine Checkliste, an der sich die Mitarbeiter bei der Durchführung von Beteiligungsmaßnahmen orientieren können. Zusätzlich stehen der Verwaltung hilfreiche Dokumente zur Bürgerbeteiligung im Intranet zur Verfügung und das Team hat ein Baukastensystem zur „Online-Beteiligung“ entwickelt. Innerhalb der Verwaltung wird der Erfahrungsaustausch durch die Organisation und Durchführung von Vernetzungstreffen gefördert. Darüber hinaus soll eine einheitliche Kommunikationsstrategie für Bürgerbeteiligungsprozesse etabliert werden.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ An der Ausweitung und der Professionalisierung von Beteiligungsprozessen führt kein Weg vorbei. Aber ein rein quantitatives Wachstum von Beteiligung ist nicht das Hauptziel, dies könnte sowohl bei der Bürgerschaft als auch bei Politik und Verwaltung zu einer Überforderung führen. Die Mannheimer Stadtverwaltung entwickelt die Qualitäten gemeinsam weiter. Die Einbindung in eine Gesamtstrategie, die Herstellung von Transparenz und die Sicherstellung von Repräsentativität bzw. die Unterstützung von schwächeren Gruppen werden dabei immer wichtiger.</li> <li>■ Wenn man wie in Mannheim neue Wege einer gemeinsamen Stadtentwicklung geht und immer frühzeitiger mit der Bürgerschaft in Diskussionsprozesse eintritt, erfordert dies von allen Beteiligten ein hohes Maß an Sorgfalt. Die Verwaltung hat das Ziel, viel früher als sonst, nämlich ohne fertige Pläne, mit öffentlichen Diskussionen zu beginnen. Bei klassischen Projektabläufen wird erst intern geplant und dann dies zur mehr oder weniger breiten Diskussion gestellt. Viel weitergehend ist der Mannheimer Ansatz, schon Grundlagen für eine Planung und danach die Planung selbst gemeinsam mit der Bürgerschaft, zu entwickeln. Das ist neu, muss von allen erlernt werden und erfordert von allen Seiten gegenseitiges Vertrauen. Klar ist dabei auch: Es wird nicht immer alles auf Anhieb funktionieren und glattgehen.</li> <li>■ Letztendlich bleibt Bürgerbeteiligung ein Angebot und jeder hat das Recht, sich nicht zu beteiligen, was allerdings ein Verlust an der persönlichen demokratischen Teilhabe bedeutet. Dann sollten aber die Entscheidungen akzeptiert werden, die ohne den eigenen Beitrag getroffen wurden.</li> </ul>
<b>Lernpunkte</b>	<p>Für den Erfolg des Projektes wichtig waren:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Einbindung des Gemeinderates im Rahmen der Klausur vor Projektstart</li> <li>■ Bildung des FB Rat, Beteiligung und Wahlen mit dem Team Bürgerschaft und Beteiligung; hier wurden viele der Maßnahmen bereits umgesetzt bzw. angestoßen</li> </ul>

[www.mannheim.de/stadt-gestalten/projekt-09-staerkung-buergerbeteiligung-und-des-buergerschaftlichen-engagements](http://www.mannheim.de/stadt-gestalten/projekt-09-staerkung-buergerbeteiligung-und-des-buergerschaftlichen-engagements)  
[www.mannheim.de/buergerbeteiligung](http://www.mannheim.de/buergerbeteiligung)  
[www.mannheim.de/stadt-gestalten/buergerinformationssystem](http://www.mannheim.de/stadt-gestalten/buergerinformationssystem)  
[www.mannheim.de/freiwilligenboerse](http://www.mannheim.de/freiwilligenboerse)






## PROJEKT 10: PERSONALENTWICKLUNG UND -BESCHAFFUNG

<b>Auftrag</b>	Überprüfung, Neuausrichtung und Umsetzung der Personalentwicklungskonzeption	
<b>Motivation für Projekt</b>	Überdurchschnittliche Marktpositionierung der Stadt Mannheim durch Befähigung entsprechender Fach- und Führungskräfte, welche die Stadtbevölkerung in der städtischen Führungsstruktur widerspiegeln	
<b>Zentrale Projekt-Ziele</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ergänzung der bestehenden Konzepte für eine zukunftssichere Personalentwicklung und -beschaffung und Umsetzung der Maßnahmen</li> <li>■ Qualifizierungsmaßnahmen anlässlich der Verwaltungsmodernisierung</li> <li>■ Erhebung des langfristigen Personalbedarfs (Qualifikationsprofile)</li> <li>■ Schaffung der Voraussetzungen für eine „lernende Organisation“</li> <li>■ Gewährleistung des Wissenstransfer bei Wiederbesetzungssperren</li> <li>■ Neupositionierung der Stadt Mannheim als moderner und attraktiver Arbeitgeber in der Öffentlichkeit unter Berücksichtigung der aktuellen demographischen Entwicklung, Fachkräftemangel</li> <li>■ Imagegewinn und Standortstärkung im Wettbewerb der Städte um qualifizierte Arbeitnehmer sowie Stärkung der Zufriedenheit, Motivation und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter</li> </ul>	
<b>Beteiligte</b>	Federführung	OB Dr. Peter Kurz
	Projektleitung	Egon Bundschuh (FB 11), Dr. Gerhard Mersmann (FB 17)
	Projektmanagement	–
	Projektgruppenmitglieder	Vertretungen folgender Bereiche: FB 11 und FB 17
<b>Historie</b>	Arbeitsauftrag gem. Steckbrief im Masterplan / OB-Beauftragung zur Wahrnehmung in der Linie (FB 11 und FB 17) / Präsentation von Ergebnissen und Maßnahmen zu den CHANGE <sup>2</sup> -Projekten, die sich mit dem Themenkomplex Personal, Führung und Organisation befassen (10, 30, 31, 32), am 10.10.2012 im Lenkungsausschuss	
<b>Besonderheiten bei der Projektbearbeitung</b>	Das Projekt wird von zwei Fachbereichen (11 und 17) in der Linie bearbeitet. Daher wurde keine Projektgruppe im eigentlichen Sinn eingerichtet und es gab auch keine Begleitung durch das Projektmanagement der Fachgruppe Verwaltungsarchitektur 2013.	

<http://www.mannheim.de/stadt-gestalten/projekt-10-personalentwicklung-und-beschaffung>

## PROJEKT 11: INTEGRATIONSKONZEPT

<b>Auftrag</b>	Entwicklung eines kommunalen Integrationskonzeptes für a) Leitlinien integrationspolitischen Handelns b) regelmäßige Erstellung eines Integrationsberichtes und c) Stärkung des Querschnittsbereichs Integration: strategische Steuerung und Organisation des Integrationsmanagements	
<b>Motivation für Projekt</b>	Entsprechend der Anzahl der Mannheimer Einwohner mit Migrationserfahrung (Stand Ende 2009: 30%) entwickelt die Verwaltung neue Informations- und Kommunikationsformate, die sowohl intern (Verwaltung) als auch extern (Stadtgesellschaft) über die integrationspolitischen Positionen informieren und nachhaltig zur Partizipation auffordern.	
<b>Zentrale Projekt-Ziele</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Förderung von Partizipation und Chancengleichheit</li> <li>■ Gestaltung eines gemeinschaftlichen Zusammenlebens und Schaffung eines Gemeinsinns bei kultureller Vielfalt</li> <li>■ Förderung und Nutzung des durch die Nationalitätenvielfalt vorhandenen kulturellen Kapitals als Stärkung des Standortes im globalen Wettbewerb</li> </ul>	
<b>Beteiligte</b>	Federführung	OB Dr. Peter Kurz
	Projektleitung	Claus Preißler, Beauftragter für Integration und Migration (Dez. OB)
	Projektmanagement	Lydia Kyas, Dr. Gerhard Mersmann (FVA 2013)
	Projektgruppenmitglieder	Keine Projektgruppe im eigentlichen Sinn / die Personalvertretung war im Rahmen des LPVG und der vertrauensvollen Zusammenarbeit eingebunden
<b>Historie</b>	Bearbeitung gem. Steckbrief im Masterplan / Ergebnisse am 16.06.2009 im Lenkungsausschuss abgenommen / Beschlussfassung über die Ziele und Grundsätze der Mannheimer Integrationspolitik am 24.11.2009 im Gemeinderat (B-Vorlage 486/2009)	
<b>Besonderheiten bei der Projektbearbeitung</b>	Der Migrationsbeirat wurde in die Erarbeitung der Grundsätze zur Integration miteingebunden. Die mehrfach (viermal) durchgeführten Migrationsforen haben darüber hinaus einige migrantische Vereine in die Erarbeitung miteinbezogen und waren notwendige Arbeitsschritte, die die interkulturelle Öffnung der Verwaltung initiierten.	









<b>Ausgewählte Ergebnisse</b>	Ende 2009 hat der Mannheimer Gemeinderat vier integrationspolitische Leitziele sowie 14 Grundsätze verabschiedet, die das integrationspolitische Selbstverständnis der Stadt formulieren und einen verbindlichen Orientierungsrahmen für die Ausrichtung ihres integrationspolitischen Handelns bilden.	
<b>Maßnahmen zur Implementierung der Ergebnisse (Beispiele/Auszug aus Maßnahmen-Katalog)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Zwei zentrale Veranstaltungen: mit Vertretern aus Verwaltung, Kommunalpolitik, Migrantenvereinen, bürgerschaftlichen Gruppen, Angebotsträgern der Integrationsarbeit sowie öffentlichen wie halböffentlichen Institutionen und Interessensverbänden:               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Auftaktveranstaltung: Grundsätzliche Ziele von Integration, strategische Ziele der Integration; zu priorisierende Handlungsbedarfe; Angebotsbestand in Mannheim</li> <li>2. Folgeveranstaltung: moderierte Gruppenarbeiten nach Handlungsfeldern (z.B. Gesundheit, Bildung im Elementar- und Primärbereich): Spezifizierung/ Konkretisierung von Handlungsbedarfen; Netzwerk- und Kontaktarbeit</li> </ol> </li> <li>■ Migrantenforum: ca. vierteljährliche Zusammenkunft von Vertretern der Mannheimer Migrantenvereine bzw. Migrantengruppen auf gemeinsame Einladung von Migrationsbeirat und Integrationsbeauftragtem; Bedarfs- und Interessensartikulation; Beteiligungsmöglichkeiten und Rolle der Vereine im Integrationsprozess; Informationserhalt</li> <li>■ Verwaltungsintern: Integrationsmonitoring/ (Datenbestand, Datenbedarf, Kennzahlen) ist für 2014/15 im Aufbau</li> <li>■ Verwaltungsintern: Workshop(s) mit den Fachbereichsleitungen zum Thema „interkulturelle Öffnung der Verwaltung“</li> <li>■ Prozessbegleitende Veranstaltungen zwischen Planungsgruppe „Kulturhauptstadt 2020“ und Integrationsbeauftragtem zu Themen wie „Chancen und Potenziale multikultureller Städte“ (z.B. öffentliche Veranstaltung des Migrationsbeirats in Kooperation mit Fachbereich Internationales, Integration und Protokoll „Lernen tut gut – Mehrsprachigkeit auch!“ am 23.11.2012 zum Potential der Zuwanderungsgesellschaft in Mannheim)</li> <li>■ Abteilungs-Homepage vermittelt Informationen für alle Interessierten; hier besteht auch die Möglichkeit der Mitteilung (Meinungen, Vorschläge, Anregungen) per Mail oder Telefon</li> </ul>	<b>Umgesetzt</b>           
<b>Zusammenfassung und Bewertung</b>	<p>Stand Oktober 2013: Die 14 Mannheimer Grundsätze zur Integration sind grundsätzlich als verbindliche Handlungsempfehlungen zu verstehen und zu vermitteln. Sie werden kontinuierlich weiterentwickelt, um in unterschiedliche Projekte eingearbeitet zu werden (extern z. B. der Mannheimer Aktionsplan für Toleranz und Demokratie, der zivilgesellschaftliche Akteure mit der Verwaltung zur gemeinsamen Gestaltung von Herausforderungen verknüpft). Intern soll die Implementation der Grundsätze zur interkulturellen Öffnung der Verwaltung (Personalstrukturen durch Gewinnung von Mitarbeitern mit Migrationserfahrung) beitragen. Des Weiteren soll durch Schulungskonzepte der Top-down-Prozess verfestigt werden.</p> <p>Notwendig wären sowohl nach innen wie nach außen mehr Ressourcen, mehr Strategien im Top-down-Prozess sowie mehr Identifikationspersönlichkeiten, die die stadtgesellschaftlichen Multiplikatoren binden und vernetzen.</p> <p>Eine Qualitätssicherung des Projekts ist für 2014 vorgesehen.</p>	
<b>Lernpunkte</b>	<p>Die kommunale Integrationsförderung hat in den 14 Grundsätzen zur Integration den gestalterischen Auftrag formuliert, der Politik, Verwaltung und Bevölkerung stetig auf die dort festgeschriebenen Handlungsempfehlungen verweist und Verbindlichkeit in Bezug auf die sieben strategischen Ziele der Stadt sowie der Zielsystemmessung (MIS) einfordert.</p> <p>Diese Gestaltungsvision ist kein befristet zu erstellendes Produkt, sondern ein sich ständig weiterentwickelnder Prozess, der die Umsetzung der 14 Grundsätze und deren Vermittlung unbefristet zum Ziel hat.</p>	

<http://www.mannheim.de/stadt-gestalten/projekt-11-integrationskonzept>

## PROJEKT 12: VIELFALTS-MANAGEMENT

<b>Auftrag</b>	Entwicklung und Implementierung von Maßnahmen zur Abbildung der heterogenen Bevölkerungsstruktur der Stadt Mannheim in der Stadtverwaltung	
<b>Motivation für Projekt</b>	Vielfalt wahrnehmen, wertschätzen und als Chance nutzen, das ist der Grundgedanke, auf dem Vielfalts-Management basiert. Die bunt gemischte Bevölkerungsstruktur Mannheims soll sich in der Mitarbeiter-schaft der Stadtverwaltung widerspiegeln. Durch die Vertretung der Beschäftigten aus allen gesellschaft-lichen Gruppen (Geschlecht, ethnische Herkunft, Alter, Behinderung, Religion/Weltanschauung sowie sexuelle Identität) fühlen sich Bürgerinnen und Bürger in gleichem Maße wertgeschätzt und anerkannt, so- dass die Stadtverwaltung eine höhere Akzeptanz und mehr Vertrauen auf Seiten der Bevölkerung genießt.	
<b>Zentrale Projekt-Ziele</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Erstellung und Einführung eines Rahmenkonzepts für Vielfalts-Management für die Stadtverwaltung, das bisherige Instrumente des Gender Mainstreaming sowie weitere Integrationsmaßnahmen einbezieht</li> <li>■ Erhöhung des Anteils der Beschäftigten mit Migrationshintergrund (bei Auszubildenden auf mindestens 20 Prozent)</li> <li>■ Entwicklung und Umsetzung der o.g. Maßnahmen für Vielfalts-Management für die Stadt Mannheim</li> <li>■ Weiterentwicklung der Ablauf- und Aufbauorganisation</li> <li>■ Weiterentwicklung der Verwaltungskultur</li> </ul>	
<b>Beteiligte</b>	Federführung	OB Dr. Peter Kurz
	Projektleitung	Christiane Mairon-Binder (Amt 20)
	Projektmanagement	Monika Goerner, Jörn Fischer-Valldorf (FVA 2013)
	Projektgruppenmitglieder	Vertretungen folgender Bereiche: FB 11, FB 17, FB 18, FB 19, FB 50, FB 51 sowie themenbezogene Unterstützung durch weitere Mitarbeiter des FB 11, Gesamtpersonalrat, Gesamtschwerbehindertenvertretung
<b>Historie</b>	Steckbrief im Lenkungsausschuss am 15.02.2012 verabschiedet / Auftaktveranstaltung mit der Projektgrup- pe am 20.03.2012 / Workshop mit Mitarbeitern, die die unterschiedlichen Vielfaltsmerkmale repräsentie- ren, am 12. Mai 2012 / Gespräche mit Vertretern der Stadtgesellschaft (als Repräsentanten unterschied- licher Vielfaltsmerkmale) im 4. Quartal 2012 / Präsentation des Projekts im Führungskreis am 17.10.2012 / Abstimmung der Projektergebnisse mit Federführung OB Dr. Kurz am 04. März 2013 / Abschlusspräsenta- tion abgenommen im Lenkungsausschuss am 18.04.2013 / Beitritt zur Charta der Vielfalt (Hauptausschuss am 04. Juni 2013, Beschluss im Gemeinderat am 18. Juni 2013, Vorlage 267/2013)	
<b>Besonderheiten bei der Projektbearbeitung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Das Projekt bewegte sich von Beginn an in einem Spannungsfeld zwischen der bewussten Förderung von Vielfalt auf der einen Seite und dem Anspruch, der sich aus dem Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG) ergibt, alle gleich zu behandeln, auf der anderen Seite.</li> <li>■ Obwohl das Projekt seine Wirkung hauptsächlich innerhalb der Verwaltung entfalten soll, hat man bewusst auf externe Expertisen in Form von Gesprächen mit Repräsentanten der Stadtgesellschaft zurückgegriffen.</li> <li>■ Zum Auftakt des Projekts fand ein großer Mitarbeiterworkshop statt. Dieser war von großer Bedeutung, da er wichtige Impulse für die weitere Projektarbeit lieferte, besonders in Bezug auf die Frage, welche Erfahrungen die Beschäftigten im Umgang mit Vielfalt oder mit Diskriminierungen gemacht haben.</li> <li>■ Erste Maßnahmen wurden bereits während des laufenden Projekts umgesetzt: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pilotprojekt „Anonymisiertes Bewerbungsverfahren bei Azubis“</li> <li>- Teilnahme am Landesprojekt „Anonymisiertes Bewerbungsverfahren“</li> <li>- Konzeption und Implementierung eines interkulturellen Kalenders</li> <li>- Konzeption einer Internet-Seite für die LGBTI-Community</li> </ul> </li> </ul>	



<b>Ausgewählte Ergebnisse</b>	Auf die Nennung einzelner Projektergebnisse wird verzichtet, mit Ausnahme des Flashmobs zum 1. Deutschen Diversity-Tag am 11. Juni 2013, der von den Azubis der Stadt Mannheim organisiert wurde. Alle anderen Ergebnisse finden sich in der Rubrik „Maßnahmen zur Implementierung der Projektergebnisse“. Alle Maßnahmen bzw. Ergebnisse dienen der Sichtbarkeit von Vielfalt innerhalb der Verwaltung und fördern die Sensibilisierung aller Beschäftigten über alle Hierarchieebenen hinweg im Umgang mit Themen wie, Alter, Geschlecht, Ethnie, Religion, Behinderung und sexueller Orientierung.	
<b>Maßnahmen zur Implementierung der Ergebnisse (Beispiele/Auszug aus Maßnahmen-Katalog)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Einrichtung eines Runden Tisches „Vielfalts-Management“ bei der Stadtverwaltung</li> <li>■ Erarbeitung eines Entwurfs für eine Dienstvereinbarung Vielfalts-Förderplan</li> <li>■ Konzept zur Sensibilisierung und Qualifizierung von Führungskräften und MitarbeiterInnen</li> <li>■ Empfehlung Beitritt zur „Charta der Vielfalt“</li> <li>■ Mannheimer Pilotprojekt „Anonymisierte Bewerbung bei Azubis“</li> <li>■ Teilnahme am Landesprojekt „Anonymisiertes Bewerbungsverfahren“ des Integrationsministeriums B-W</li> <li>■ Einführung Interkultureller Kalender</li> <li>■ Internetseite „Bunte Stadt“ – Info für und über LGBT-Community</li> </ul>	<b>Umgesetzt</b>        
<b>Zusammenfassung und Bewertung</b>	Stand Oktober 2013: Auf den ersten Blick werden zahlreiche Einzelmaßnahmen als Projektergebnisse deutlich, die aber zusammengekommen eine Einheit bilden. Diese Einzelmaßnahmen verfolgen das Ziel, innerhalb der Verwaltung ein Bewusstsein für den Umgang mit Vielfalt zu schaffen und alle Beschäftigten hierfür zu sensibilisieren. Maßgeblich für die weitere Implementierung der Projektergebnisse ist daher die Arbeit des Runden Tisches Vielfalts-Management, der im Rahmen der Projektarbeit gegründet wurde. Der Runde Tisch hat die Aufgabe, eine konsistente Bearbeitung von Vielfaltsthemen zu sichern anstelle einer isolierten Bearbeitung durch die jeweiligen Dienststellen. Des Weiteren sorgt der Runde Tisch für die Umsetzung und Sicherung der Projektergebnisse und setzt selbstständig neue Impulse für eine Verankerung des Themas Vielfalt in der Stadtverwaltung.	
<b>Lernpunkte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Sensibilität und Authentizität im Umgang mit den Vertretern der Stadtgesellschaft war ein wichtiger Garant für die inhaltlich intensiven Gespräche.</li> <li>■ Wichtig ist es auch, Ergebnisse an Personen und Gruppen zurückzuspielen, die man vorher einbezogen und befragt hat. Dies ist ein wichtiges Zeichen von Wertschätzung und fördert die Bereitschaft dieser Personen und Gruppen, sich weiter zu engagieren.</li> <li>■ Vernetztes und abgestimmtes Arbeiten ist kein Selbstläufer und muss in der Praxis durch Transparenz von allen Seiten immer wieder neu eingeübt werden.</li> </ul>	

<http://www.mannheim.de/stadt-gestalten/projekt-12-diversity-management>

## PROJEKT 13: QUALITÄTSMANAGEMENT

<b>Auftrag</b>	Konzeption und Einführung eines umfassenden Qualitätsmanagements auf Basis von CAF (Common Assessment Framework)	
<b>Motivation für Projekt</b>	<p>Mit der Einführung der strategischen Ziele und dem Managementzielsystem wurde die Basis für ein integriertes Management der Stadtverwaltung und damit auch für ein Management von Qualität gelegt. Der im Sinne des Managements umfassendste und komplexeste Ansatz für ein Qualitätsmanagement ist die Selbstbewertung nach einem der gängigen Qualitätsmanagement-Modelle. Das CAF-Modell beruht auf den acht Grundprinzipien der Exzellenz: Ergebnisorientierung, Ausrichtung auf den Kunden, Führung und Zielkonsequenz, Management mittels Prozessen und Fakten, Mitarbeiterentwicklung und Beteiligung, Kontinuierliches Lernen, Innovation und Verbesserung, Entwicklung von Partnerschaften sowie Soziale Verantwortung. Das umfassende Qualitätsmanagement richtet den Blick in die Zukunft und stellt die Frage „wohin wollen wir?“. Es ermöglicht, eine Diagnose des Managementsystems durchzuführen, Stärken und Verbesserungspotenziale zu reflektieren und den aktuellen Reifegrad einer Organisation zu bestimmen. Bei der Priorisierung von Handlungsfeldern und strategisch relevanten Entscheidungen dient die Diagnose der Selbstbewertung als Steuerungsunterstützung.</p>	
<b>Zentrale Projekt-Ziele</b>	<p>Entwicklung und Einführung eines umfassenden Qualitätsmanagement-Konzepts; Realisierung einer Steuerungsunterstützung gesamtstädtisch und auf Dienststellenebene:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Einführung der Selbstbewertung mit dem Modell des CAF (Common Assessment Framework) auf gesamtstädtischer Ebene bzw. in den einzelnen Dienststellen. Das Ergebnis der jeweiligen CAF-Selbstbewertung wird im Anwendungsbereich in einen spezifischen Aktionsplan münden. Der Aktionsplan greift die wichtigsten Handlungsfelder des relevanten Bereichs auf und wird durch den Bereich umgesetzt.</li> <li>■ Mittelfristiges Ziel ist die Befähigung der Dienststellen, die Selbstbewertung in Eigenregie dauerhaft in einem regelmäßigen Turnus durchzuführen.</li> <li>■ Aus der Selbstbewertung wird voraussichtlich die Einführung von weiteren geeigneten Instrumentarien und Aktivitäten zur Verbesserung der Qualität von Verwaltungsdienstleistungen und Produkten sowie ggfs. die Integration sowie Weiterentwicklung von Qualitätsmanagement-Aktivitäten der Stadt Mannheim (z.B. priMA, ISO 14001) resultieren</li> </ul>	
<b>Beteiligte</b>	Federführung	OB Dr. Peter Kurz
	Projektleitung	Christine Gebler (Dez OB)
	Projektmanagement	Andrea Anslinger (FVA 2013 – bis 31.01.2013) Jörn Fischer-Valldorf (FVA 2013 – ab 01.02.2013)
	Projektgruppenmitglieder	Jörn Fischer-Valldorf (FVA 2013 – ab 01.02.2013), Vertretungen folgender Bereiche: Dez I, Dez II, Dez III, Dez IV, Dez V, FB 11, FB 12, Amt 14, Amt 20, Gesamtpersonalrat, Gesamtschwerbehindertenvertretung
<b>Historie</b>	<p>Arbeitsauftrag gem. Steckbrief im Masterplan, aktualisiert im Lenkungsausschuss am 21.09.2011 / Kick-off-Sitzung der Projektgruppe am 10.10.2011 / Pilotprojekt 1 (Selbstbewertung für die gesamte Stadt) 2012 abgeschlossen / Pilotprojekt 2 (Selbstbewertung in Fachbereich Wirtschafts- und Strukturförderung) im Juni 2013 abgeschlossen / Umsetzung der Maßnahme im Aktionsplan // Projektevaluation erfolgt bis Ende 2013, Abschlussbericht ist vorgesehen für den Lenkungsausschuss am 12. Dezember 2013</p>	

<b>Ausgewählte Ergebnisse</b>	<p>Das Projekt befindet sich in der Abschlussphase. Für die Selbstbewertungen in Pilotprojekt 1 und 2 liegen die Abschlussberichte vor.</p> <p>Im Jahr 2012 wurde das Verfahren als Gesamtbewertung der Stadtverwaltung durchgeführt. Daran waren parallel zwei Bewertungsgruppen beteiligt: eine Gruppe bestehend aus dem Oberbürgermeister und den Dezernenten/der Dezernentin sowie eine Mitarbeitergruppe, die die Vielfalt des Personals der Stadt Mannheim abbildet.</p> <p>Im Juni 2013 wurde das zweite Pilotprojekt im Fachbereich Wirtschafts- und Strukturförderung mit einer Bewertergruppe durchgeführt. Für beide Bewertungen wurde der Arbeitsbogen des Deutschen CAF-Zentrums auf die Mannheimer Gegebenheiten angepasst und die Indikatoren des Ergebnisteils wurden mit den strategischen Zielen bzw. dem Managementzielsystem verknüpft.</p> <p>Weitere Ergebnisse werden nach Abschluss des Projekts vorgelegt.</p>	
<b>Maßnahmen zur Implementierung der Ergebnisse (Beispiele/Auszug aus Maßnahmen-Katalog)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Beispiel aus Aktionsplan Pilotprojekt 1: Mit Priorität 1 wurde bewertet, Information und Wissen innerhalb der Stadt Mannheim sowohl strukturell als auch inhaltlich zu verbessern (Informations- und Wissensmanagement, CAF-Kriterium 4.4).</li> <li>■ Beispiel aus dem Aktionsplan Pilotprojekt 2: Im Fachbereich Wirtschafts- und Strukturförderung erfolgte eine Mitarbeiterbefragung und Workshops zur Standardisierung von Prozessen.</li> </ul>	<p>Umgesetzt</p> <p>&gt;&gt;</p> <p>&gt;&gt;</p>
<b>Zusammenfassung und Bewertung</b>	<p>Stand Oktober 2013: CAF zeigt sich als vielversprechender Beitrag zur Entwicklung von Managementsystem, Organisation und Verstetigung des Veränderungsprozesses. Durch die Selbstbewertung erfolgt die Reflektion von Aktivitäten der Organisation, verbunden mit der Bewertung der Entwicklung der strategischen Ziele der Stadt bzw. den Wirkungs- und Managementzielen des jeweiligen Fachbereichs.</p>	
<b>Lernpunkte</b>	<p>Das Pilotprojekt 1 – Gesamtstadt zeigte, dass die TOP-Indikatoren im strategischen Zielsystem mit den CAF-Indikatoren korrespondieren und fortgeschrieben werden können. Die Selbstbewertung zeigt die neuralgischen Punkte des bewerteten Bereichs. Die Maßnahmen aus CAF (der Aktionsplan) sind durch das zentrale Monitoring/Multiprojektmanagement zu erfassen.</p>	

<http://www.mannheim.de/stadt-gestalten/projekt-13-qualitaetsmanagement>

[http://www.mannheim.de/sites/default/files/institution/13085/caf-info\\_homepage\\_2013-05-24.pdf](http://www.mannheim.de/sites/default/files/institution/13085/caf-info_homepage_2013-05-24.pdf)

## PROJEKT 14: UMSETZUNG EU-DIENSTLEISTUNGSRICHTLINIE

<b>Auftrag</b>	Sicherstellung der Umsetzungsverpflichtung der Richtlinie 2006/123/EG (insb. einheitlicher Ansprechpartner)	
<b>Motivation für Projekt</b>	Aus der im Dezember 2006 beschlossenen EU-Dienstleistungsrichtlinie 2006/123/EG ergibt sich für alle Mitgliedsstaaten die Verpflichtung, die Umsetzung dieser Richtlinie bis zum 28.12.2009 vorzunehmen. Auftrag des CHANGE <sup>2</sup> -Projektes „EU-Dienstleistungsrichtlinie“ ist sicherzustellen, dass die Stadt Mannheim ihre Umsetzungsverpflichtungen (Einheitlicher Ansprechpartner, Normenscreening, IT-Mindestanforderungen) fristgerecht erfüllt.	
<b>Zentrale Projekt-Ziele</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Umsetzung der Verpflichtungen der EU-Dienstleistungsrichtlinie, insb.               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Schaffung eines einheitlichen Ansprechpartners zur elektronischen Abwicklung der relevanten Verwaltungsformalitäten</li> <li>- Abbau formaler Hindernisse bei der Aufnahme einer Tätigkeit als Dienstleister</li> </ul> </li> <li>■ Bürgernahe Verwaltung</li> <li>■ Steigerung der Effizienz des Verwaltungshandelns</li> </ul>	
<b>Beteiligte</b>	Federführung	OB Dr. Peter Kurz
	Projektleitung	Gerhard Heckmann (FB 12)
	Projektmanagement	Monika Goerner, Sabine Schnabel (FVA 2013)
	Projektgruppenmitglieder	Vertretungen folgender Bereiche: Dez I – Europabüro, FB 11, FB 12, Amt 30, FB 31, FB 33, FB 63, FB 80, Gesamtpersonalrat, Gesamtschwerbehindertenvertretung
<b>Historie</b>	Projektauftrag gem. Steckbrief im Masterplan / Kick-off-Veranstaltung am 20.02.2009, das Projektergebnis wurde in weiteren drei Sitzungen erarbeitet / Ergebnis abgenommen im Lenkungsausschuss am 09.12.2009 / B-Vorlage 624/2009 „Übernahme der Aufgabe des Einheitlichen Ansprechpartners und Verortung in der Stadtverwaltung Mannheim“ nach Beratung im Hauptausschuss am 15.12.2009 in der Gemeinderatssitzung am 22.12.2009 beschlossen / Qualitätssicherung des Projektes im März 2013 / Ergebnisse der Qualitätssicherung in Lenkungsausschuss am 18.04.2013 eingebracht	
<b>Besonderheiten bei der Projektbearbeitung</b>	Die gesetzlichen Bestimmungen, insbesondere hinsichtlich der Einrichtung eines Einheitlichen Ansprechpartners, lagen noch nicht vor. Das EA-Gesetz BW wurde erst im November 2009 beschlossen. Im Projekt wurde mit einem Gesetzentwurf gearbeitet.	

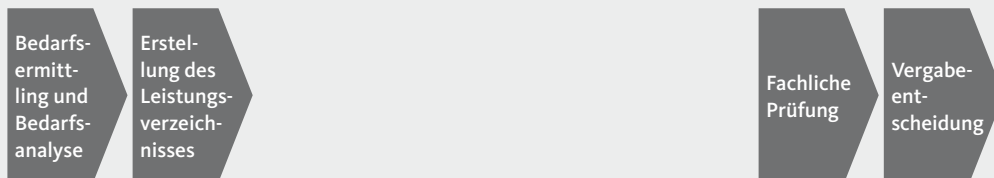
<b>Ausgewählte Ergebnisse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Erfüllung der IT-Mindestanforderung (Stufe 1 – Mailkommunikation und Informationen per Internet). Verschlüsselter Mailverkehr mit zuständigen Stellen und Einheitlichem Ansprechpartner (Stufe 1) kann erfolgen.</li> <li>■ Entscheidungsvorschlag an den Gemeinderat: Stadt Mannheim soll Option zur Übernahme der Aufgabe des Einheitlichen Ansprechpartners nutzen (B-Vorlage 624/2009).</li> <li>■ Der Einheitliche Ansprechpartner wird dem Fachbereich für Wirtschafts- und Strukturförderung organisatorisch zugeordnet.</li> <li>■ Die verpflichtende Prüfung der für die Dienstleistungserbringer geltenden kommunalen Normen auf Konformität mit den Bestimmungen der Richtlinie (Normenscreening) wurde von Amt 30 durchgeführt. Das Testat wurde fristgerecht erteilt. Die notwendige Anpassung einiger Satzungen wurde vorgenommen.</li> <li>■ Das Binnenmarkt-Informationssystem (IMI) wird zur Authentifizierung und insbesondere zur Bestätigung der Richtigkeit von Unterlagen genutzt.</li> </ul>						
<b>Maßnahmen zur Implementierung der Ergebnisse (Beispiele/Auszug aus Maßnahmen-Katalog)</b>	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th><th>Umgesetzt</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>■ Unterzeichnung Organisationsverfügung zur Errichtung der Stelle „Einheitlicher Ansprechpartner“ bei FB 80 am 20. Januar 2010</td><td>✓</td></tr> <tr> <td>■ Besetzung der Stelle zum 1. September 2010</td><td>✓</td></tr> </tbody> </table>		Umgesetzt	■ Unterzeichnung Organisationsverfügung zur Errichtung der Stelle „Einheitlicher Ansprechpartner“ bei FB 80 am 20. Januar 2010	✓	■ Besetzung der Stelle zum 1. September 2010	✓
	Umgesetzt						
■ Unterzeichnung Organisationsverfügung zur Errichtung der Stelle „Einheitlicher Ansprechpartner“ bei FB 80 am 20. Januar 2010	✓						
■ Besetzung der Stelle zum 1. September 2010	✓						
<b>Zusammenfassung und Bewertung</b>	<p>Die im März 2013 durchgeführte Qualitätssicherung ergab:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Die Ergebnisse des Projektes wurden zu 100 Prozent umgesetzt. Damit hat die Stadt Mannheim ihre Verpflichtung aus der EU-Dienstleistungsrichtlinie 2006/123/EG fristgerecht zum 28.12.2009 erfüllt. Der Auftrag des CHANGE<sup>2</sup>-Projektes ist damit ebenfalls erfüllt.</li> <li>■ Die Ansiedlung des Einheitlichen Ansprechpartners im Fachbereich für Wirtschafts- und Strukturförderung hat sich bewährt, vor allem die fachbereichsinterne Nähe zur Existenzgründungsberatung und zur Gewerbeflächenvermarktung erweist sich als vorteilhaft. Nicht zuletzt machen die steigenden Fallzahlen deutlich, dass der Service des EAP gut angenommen wird. Die themenbezogene Zusammenarbeit sowohl innerhalb der Stadtverwaltung als auch zur Handwerkskammer und der IHK ist gut.</li> </ul>						

<http://www.mannheim.de/stadt-gestalten/projekt-14-eu-dienstleistungsrichtlinie>

## PROJEKT 16: WEITERENTWICKLUNG VERGABEWESSEN

<b>Auftrag</b>	Modernisierung des Vergabewesens, Stärkung der regionalen Wirtschaft unter Berücksichtigung des bestehenden Rechts	
<b>Motivation für Projekt</b>	Die Vergabe von öffentlichen Aufträgen unterliegt strengen Anforderungen, die – nicht zuletzt durch einheitliche EU-Richtlinien – sicherstellen sollen, dass Korruption verhindert wird, Wettbewerb stattfindet und Anbieter gleichberechtigt zum Zuge kommen. Dies erfordert einen hohen bürokratischen Aufwand. Oft ist es deshalb unmöglich, Aufträge kurzfristig zu vergeben. Und auch die regionale Wirtschaft reklamiert immer wieder, bei Ausschreibungen angemessen berücksichtigt zu werden. Die Förderung des Wirtschaftsstandorts und die Sicherung von Arbeitsplätzen in Mannheim und der ganzen Metropolregion sind daher Ziele, die unter anderem durch die Weiterentwicklung des Vergabewesens erreicht werden.	
<b>Zentrale Projekt-Ziele</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Prüfung und Weiterentwicklung des städtischen Vergabewesens               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aufbau- und Ablauforganisation</li> <li>- Weiterentwicklung der Zielsetzungen des Vergabewesens</li> <li>- Bestehende Verwaltungsrichtlinien überarbeiten, z.B. Vergabewertgrenzen</li> <li>- Einführung Qualitätsmanagement</li> </ul> </li> <li>■ Förderung des Wirtschaftsstandorts</li> <li>■ Sicherung von Arbeitsplätzen in der Region</li> </ul>	
<b>Beteiligte</b>	Federführung	OB Dr. Peter Kurz
	Projektleitung	Dr. Ralf Daum (bis 09/2009 RPA Mannheim, ab 10/2009 DHBW Mannheim)
	Projektmanagement	Matthias Schürmeier (FVA 2013 – bis 03/2010), Andreas Müller (FVA 2013 – bis 09/2010), Dietmar Lidke (FVA 2013 – ab 06/2010), Bernd Götz (FB 60 – ab 2011)
	Projektgruppenmitglieder	Vertretungen folgender Bereiche: Dez IV, Dez IV, FB 11, FB 12, FB 23, FB 40, FB 60, Gesamtpersonalrat, Gesamtschwerbehindertenvertretung
<b>Historie</b>	Arbeitsauftrag gem. Steckbrief im Masterplan / Ergebnis abgenommen im Lenkungsausschuss am 11.05.2009 / Implementierungsbericht im Lenkungsausschuss am 27.11.2012 / weiterer Update-Bericht für 2014 geplant / Projektarbeit beendet; Ergebnisse werden in der Linienverantwortung umgesetzt	
<b>Besonderheiten bei der Projektbearbeitung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Umfassende Rechtsänderungen (Neufassung VOB/VOL 2009) während der Projektlaufzeit</li> <li>■ Im Vollzugszeitraum zusätzlich Neufassung der HOAI</li> <li>■ Personalgewinnung im Ingenieurbereich bleibt aufgrund der hohen Nachfrage am Arbeitsmarkt problematisch; Nachtragsprüfung kann wg. unbesetzter Stellen nicht im bisherigen Umfang geleistet werden</li> <li>■ Einführung, e-Vergabe gemeinsam mit Metropolregion Rhein-Neckar</li> </ul>	
<b>Ausgewählte Ergebnisse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ist-Analyse als Stärken-Schwächen-Modell und Soll-Konzept</li> <li>■ Auftragerweiterung bezüglich der Entwicklung von begleitenden Maßnahmen der Auftragsvergaben im Rahmen des Konjunkturpaketes</li> <li>■ Neugestaltung der Abläufe:</li> </ul>	

### Entscheidung über fachliche Fragen: Dezentral bei Bedarfsstellen



### Entscheidung vzgl. Vergabe- und Vertragsrecht: Zentral bei Servicestellen Verdingung und Vergabe



<b>Ausgewählte Ergebnisse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Neuorganisation von Verdingung und Vergabe</li> <li>■ Einrichtung der AG Vergabe (interne Kundenplattform) und der Vergabekommission (Strategiefragen für die Weiterentwicklung des Vergabewesens)</li> <li>■ Qualitätssicherung durch regelmäßige Evaluationen, Einführung eines Kennzahlensystems</li> <li>■ Permanente Anpassung der Vergabeordnung</li> </ul>	
<b>Maßnahmen zur Implementierung der Ergebnisse (Beispiele/Auszug aus Maßnahmen-Katalog)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Schaffung organisatorischer, räumlicher und technischer Voraussetzungen sowie Zuordnung der Produkte des Personals und der Finanzpositionen durch das Dezernat IV (räumliche und technische Implementierung erfolgt in Zusammenarbeit mit den Fachbereichen Immobilienmanagement und Informationstechnologie)</li> <li>■ Regelmäßige Sitzungen der AG Vergabe</li> <li>■ Einrichtung der Geschäftsstelle</li> <li>■ Konzept zur AG Vergabe (Arbeitsweise, Zusammensetzung, Aufgaben)</li> <li>■ Regelungen zur Vergabekommission</li> <li>■ Entwicklung der Arbeitsanweisungen und Leitfäden für den Vergabeprozess</li> <li>■ Aufbau und Umsetzung des Konzepts zum Wissensmanagement (Infoveranstaltungen, FAQ, Informationsportal, Intranet und Internet)</li> <li>■ Entwicklung eines Kennzahlensystems zur Evaluation des Vergabewesens</li> <li>■ 1. Sitzung der Vergabekommission</li> <li>■ Konsolidierung der Auftrags- und Firmendatenbank</li> <li>■ Fortentwicklung des Vergabemanagementsystems, Ausschreibungsverfahren neuer IT-Dienstleister bei der Metropolregion Rhein-Neckar läuft</li> <li>■ Nachbetrachtung des zusätzlichen Personalbedarfs</li> <li>■ 2. Sitzung der Vergabekommission</li> </ul>	<b>Umgesetzt</b> ✓  ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ >> >> ✓
<b>Zusammenfassung und Bewertung</b>	<p>Stand Oktober 2013: Die Umsetzungsverantwortung liegt seit 2011 bei der Leitung des FB 6o (Herr Götz). Die wesentlichen Projektergebnisse sind mittlerweile umgesetzt. Als weitere Schritte sind die Einführung eines Kennzahlensystems zum Vergabewesen (Abstimmung mit Managementzielsystem 2.o für FB 6o erforderlich) sowie die Fortentwicklung der Vergabeprozesse im Zusammenhang mit der Vergabeplattform der Metropolregion Rhein-Neckar in Arbeit. Die städtische Vergabeordnung wird permanent angepasst und fortführend gepflegt. Daraus resultiert Änderungsbedarf für andere interne Regelwerke (z B. GA- Bau, Zuständigkeitsordnung, Hauptsatzung), der abgearbeitet wird.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Es wurde eine weitere Vereinheitlichung bei den Vergaben der Stadt erreicht (Verdingung bereits seit 2006).</li> <li>■ Der Austausch zwischen den Beteiligten in der Vergabekommission und der AG Vergabe wird äußerst positiv wahrgenommen.</li> <li>■ Es besteht noch erheblicher Schulungsbedarf in Vergabefragen bei den Fachdienststellen/Bedarfsstellen, der konzeptioniert werden wird. Die personellen Lücken konnten mittlerweile geschlossen werden, die Mitarbeiter befinden sich in der Einarbeitung.</li> </ul> <p>Zur Überprüfung der städtischen Vergabeverfahren soll Anfang 2014 eine externe Begutachtung im Sinne einer Qualitätssicherung erfolgen. Dabei findet auch eine Beurteilung der Implementierung der Projektergebnisse unter Einbeziehung der Meilensteine und Ableitung von Empfehlungen für die weitere Vorgehensweise statt</p>	
<b>Lernpunkte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Es sind weitere Anstrengungen erforderlich, um die Akzeptanz bei den Bietern für das elektronische Vergabewesen zu erhöhen. Die Erwartungen an das (neue) Vergabemanagementsystem, das zusammen mit der Metropolregion Rhein-Neckar bis Ende des Jahres beschafft wird, sind formuliert und werden in die Produktauswahl einfließen.</li> <li>■ Es werden Informationsveranstaltungen zu folgenden Themenfeldern erfolgen: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aufgabenspektrum Servicestelle Verdingung, Vergabe, Sondervergabe 6o hinsichtlich der formalen Aufgaben der Bedarfsstellen bei freihändigen Vergaben</li> <li>- Praktische Anwendung der Vergabeordnung/allgemeines Vergaberecht</li> </ul> </li> </ul>	

<http://www.mannheim.de/stadt-gestalten/projekt-16-weiterentwicklung-vergabewesen>



## PROJEKT 17: NEUES KOMMUNALES HAUSHALTSRECHT

<b>Auftrag</b>	Einführung Neues Kommunales Haushaltsrecht (ohne Eigenbetriebe) zum 01.01.2012. Gesamtstädtisches Projekt, Einbeziehung aller städtischen Ämter und Fachbereiche									
<b>Motivation für Projekt</b>	Beschluss der Innenministerkonferenz, deutschlandweit das Neue Kommunale Haushaltsrecht (NKHR) einzuführen. Dabei wird die Kameralistik als Rechnungssystem durch das moderne System der doppelten Buchführung, kurz Doppik, ersetzt. Als einer der Hauptgründe für die Einführung des NKHR ist der Wunsch nach einer erhöhten Transparenz zu nennen, sowohl für die Verwaltung selbst als auch für den Gemeinderat, die Bürger und die Gläubiger. Als weiterer Hauptgrund ist die intergenerative Gerechtigkeit anzuführen. Grundsätzlich soll dadurch sichergestellt werden, dass in einer Rechnungsperiode nur so viele Ressourcen verbraucht werden, wie tatsächlich auch erwirtschaftet werden.									
<b>Zentrale Projekt-Ziele</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Erfüllung gesetzliche Anforderungen (Reform Gemeindehaushaltsrecht, Beschluss Innenministerkonferenz 21.11.2003)</li><li>■ Systemseitige Umsetzung betriebswirtschaftlicher Instrumente und Methoden im Rahmen einer strategischen Steuerung, Output-Orientierung der Verwaltungsleistungen in Produktform als Grundlage für Zielvereinbarungen sowie als Grundlage für die Kostenermittlung und -zuordnung</li><li>■ Darstellung des mit der Leistungserbringung verbundenen Ressourceneinsatzes, produktbezogene Darstellung der Verwaltungsleistungen im Haushaltsplan</li><li>■ Abbildung von Kennzahlen über Kosten, Qualität und Wirkung der Verwaltungsleistungen zur Messung der Zielerreichung als Grundlage für die Verwaltungssteuerung; Berichtswesen für verwaltungsinterne Steuerung</li><li>■ Überblick über die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der Stadt Mannheim</li></ul>									
<b>Beteiligte</b>	<table><tr><td>Federführung</td><td>EBM Christian Specht</td></tr><tr><td>Projektleitung</td><td>Markus Manhart (Amt 20)</td></tr><tr><td>Projektmanagement</td><td>Sabine Schnabel, Andreas Müller (FVA 2013)</td></tr><tr><td>Projektgruppenmitglieder</td><td>Vertretungen folgender Bereiche: FB 11, FB12, Amt 14, Amt 20, Gesamtpersonalrat</td></tr></table>	Federführung	EBM Christian Specht	Projektleitung	Markus Manhart (Amt 20)	Projektmanagement	Sabine Schnabel, Andreas Müller (FVA 2013)	Projektgruppenmitglieder	Vertretungen folgender Bereiche: FB 11, FB12, Amt 14, Amt 20, Gesamtpersonalrat	
Federführung	EBM Christian Specht									
Projektleitung	Markus Manhart (Amt 20)									
Projektmanagement	Sabine Schnabel, Andreas Müller (FVA 2013)									
Projektgruppenmitglieder	Vertretungen folgender Bereiche: FB 11, FB12, Amt 14, Amt 20, Gesamtpersonalrat									
<b>Historie</b>	Bearbeitung des Projekts in gesonderter Projektgovernance-Struktur außerhalb des Lenkungsausschusses / Projektstart 4. Quartal 2006 / Erstellung Konzepte (fachlich) abgeschlossen: 1. Quartal 2011 / Erstellung Konzepte (technisch) abgeschlossen: 3. Quartal 2011 / Umsetzung Konzepte (fachlich) abgeschlossen: 2. Quartal 2011 / Umsetzung Konzepte (technisch) abgeschlossen: 4. Quartal 2011 / Schulungsangebot abgeschlossen: 4. Quartal 2011 / Aufbau SAP-Systemkette abgeschlossen: 4. Quartal 2011 / Produktivsetzung (Start neues SAP-System): 1. Quartal 2012									
<b>Besonderheiten bei der Projektbearbeitung</b>	Das NKHR-Projekt war kein reines CHANGE <sup>2</sup> -Projekt, da es sich bei der Einführung des NKHR um eine Landesvorgabe handelte. Viele Kommunen haben einfach nur ihr Rechnungswesen umgestellt, in Mannheim ist man einen wesentlichen Schritt weiter gegangen, indem man das NKHR mit einem Zielsystem verknüpft hat. Auf der Grundlage von politischen Zielen werden die Ressourcen im neuen Rechnungswesen geplant und bereitgestellt. Das NKHR wirkt sich auf alle Bereiche der Stadtverwaltung aus und hat damit auch eine hohe Bedeutung für alle 2013-Projekte.									

<b>Ausgewählte Ergebnisse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Start des Neuen Kommunalen Haushaltsrechts zum 01.01.2012</li> <li>■ Umstellung des Finanzwesens auf die kommunale Doppik unter Nutzung des SAP-Kommunalmasters Doppik des Datenverbundes Baden-Württemberg</li> <li>■ Einführung des SAP-Moduls PSCD einschließlich der Umsetzung des Einheitsgeschäftspartners</li> <li>■ Anpassung aller Vorverfahrensschnittstellen</li> <li>■ Erster doppischer Jahresabschluss, Einführung eines Geschäftsvorfallhandbuchs, eines elektronischen Kontierungsbelegs und Bereitstellung eines elektronischen Rechnungseingangsbuchs</li> </ul>	
<b>Maßnahmen zur Implementierung der Ergebnisse (Beispiele/Auszug aus Maßnahmen-Katalog)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Einführung des SAP-Moduls PSCD</li> <li>■ Einführung des Einheitsgeschäftspartners</li> <li>■ NKHR-Schulungen für Mitarbeiter</li> <li>■ Einführung elektronischer Kontierungsbeleg</li> <li>■ Einführung elektronische Rechnungseingangsbuch</li> <li>■ Erstellung Eröffnungsbilanz</li> <li>■ Erstellung Jahresabschluss</li> <li>■ Aktualisierung Berichtswesen</li> </ul>	<b>Umgesetzt</b> ✓ ✓ ✓ ✓ >> >> >> >>
<b>Zusammenfassung und Bewertung</b>	Stand Oktober 2013: Das NKHR wurde stadtweit implementiert. Das Projekt „Einführung Neues Kommunales Haushaltsrecht“ ist mit der Vorlage des ersten doppischen Jahresabschlusses (2012) abgeschlossen. Nächste Schritte sind die Einführung der elektronischen Rechnungsverarbeitung, die Aktualisierung des Berichtswesens sowie die Fertigstellung der Eröffnungsbilanz.	
<b>Lernpunkte</b>	Besondere Herausforderungen des NKHR-Projekts waren die lange Projektlaufzeit von sechs Jahren, die große Anzahl an Projektbeteiligten sowie die Wechselwirkung zu zahlreichen anderen Projekten.	

<http://www.mannheim.de/stadt-gestalten/projekt-17-einfuehrung-neues-kommunales-haushaltsrecht>

## PROJEKT 18: AUFBAU BETEILIGUNGSROLLING

<b>Auftrag</b>	Konzeption und Implementierung eines Beteiligungsrollings und Regelung der Zusammenarbeit mit dem Bereich des Oberbürgermeisters als strategische Steuerung und den Dezernenten als fachliche Steuerung.	
<b>Motivation für Projekt</b>	Verbesserte Steuerung der kommunalen Unternehmen, insbesondere eine stärkere Ausrichtung der Beteiligungen auf die strategischen Ziele der Stadt.	
<b>Zentrale Projekt-Ziele</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Einrichten einer Organisationseinheit „Beteiligungsrolling“</li> <li>■ Festlegen des Aufgabenportfolios des Beteiligungsrollings               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Schaffen einheitlicher Standards im Bereich Beteiligungsrolling</li> <li>- Erarbeitung eines Berichtswesens</li> <li>- Grundlage: Gemeinderatsbeschluss vom 23.10.2007 (Vorlage 492/2007)</li> </ul> </li> <li>■ Festlegung der Zusammenarbeit mit dem Bereich Strategische Steuerung im Bereich des Oberbürgermeisters</li> <li>■ Festlegung der Zusammenarbeit mit den Fachdezernenten zur fachlichen Steuerung (Matrixstruktur)</li> </ul>	
<b>Beteiligte</b>	Federführung	EBM Christian Specht (Dez I)
	Projektleitung	Marcus Geithe (Dez I)
	Projektmanagement	Andreas Müller, Matthias Schürmeier (FVA 2013)
	Projektgruppenmitglieder	Vertretungen folgender Bereiche: Dez OB, Dez I, Dez II, Dez III, Dez IV, externe Beratung, Gesamtpersonalrat, Gesamtschwerbehindertenvertretung
<b>Historie</b>	Arbeitsauftrag gem. Steckbrief im Masterplan / Kick-off-Veranstaltung am 20.10.2008 / Meilenstein „Abgrenzung der Aufgaben und Rollen zwischen dem Strategischen Beteiligungsmanagement im Bereich des Oberbürgermeisters, dem Beteiligungsrolling im Dezernat I und den Fachdezernenten der Stadt Mannheim“ in der Sitzung des Lenkungsausschusses am 09.02.2009 abgenommen / Projektergebnis abgenommen im Lenkungsausschuss am 16.05.2009 / im Hauptausschuss mit Mehrheit beschlossen am 16.06.2009 / im Gemeinderat mit Mehrheit beschlossen am 23.06.2009 (B-Vorlage 288/2009)	
<b>Besonderheiten bei der Projektbearbeitung</b>	Zwischen Projekt 1c und Projekt 18 „Aufbau Beteiligungsrolling“ besteht eine hohe fachliche Wechselwirkung. Aus diesem Grund wurden die Projektgruppen mit denselben Mitarbeitern besetzt und von demselben Beratungsunternehmen unterstützt.	

<b>Ausgewählte Ergebnisse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Erarbeitung eines Handbuchs „Beteiligungssteuerung für die Stadt Mannheim“. Das Beteiligungshandbuch regelt die Aufgaben und Instrumente des Beteiligungscontrollings, die Zusammenarbeit mit dem Bereich des Oberbürgermeisters und die Festlegung der Zusammenarbeit mit den Fachdezernaten zur fachlichen Steuerung. Ebenso wird die Frage der Zusammenarbeit mit den Gesellschaften mit dem Beteiligungshandbuch beantwortet.</li> <li>■ Organisationsverfügung zur Einrichtung, organisatorischen Zuordnung und sofortigen vorgrifflichen Stellenerrichtung des Bereichs Beteiligungscontrolling, womit der zur Umsetzung des im Beteiligungshandbuch manifestierten Aufgabenportfolios erforderliche Personalbedarf, die damit verbundenen Stellenwerte sowie die Aufbauorganisation festgelegt wurden.</li> </ul>																								
<b>Maßnahmen zur Implementierung der Ergebnisse (Beispiele/Auszug aus Maßnahmen-Katalog)</b>	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th><th>Umgesetzt</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>■ Anpassung der Muster-Gesellschaftsverträge</td><td>✓</td></tr> <tr> <td>■ Entwicklung von Muster-Geschäftsordnungen für Aufsichtsrat und Geschäftsführung</td><td>✓</td></tr> <tr> <td>■ Entwicklung eines Muster-Wirtschaftsplanes, d. h. eines Mindeststandards von Elementen (Gliederung, Detaillierungsgrad) der einzelnen Teilpläne</td><td>✓</td></tr> <tr> <td>■ Prüfung, ob Anpassung der Muster-Berichte (Quartals- und Halbjahresberichte) notwendig wird, wenn der Muster-Wirtschaftsplan entwickelt worden ist</td><td>✓</td></tr> <tr> <td>■ Entwicklung eines Muster-Risikoberichtes, d. h. eines Mindeststandards von Elementen der Risikoberichterstattung</td><td>✓</td></tr> <tr> <td>■ Erarbeitung von Richtlinien für die Zahlung von Aufwandsentschädigungen/Sitzungsgeldern an Aufsichtsräte</td><td>✓</td></tr> <tr> <td>■ Erarbeitung eines Muster-Anstellungsvertrages und Vergütungsrichtlinien für Geschäftsführer (Grundvergütung, Tantieme, Altersvorsorge etc.)</td><td>✓</td></tr> <tr> <td>■ Erarbeitung einer Muster-Stellungnahme zur Auswertung von Wirtschaftsplänen und Jahresabschlüssen</td><td>✓</td></tr> <tr> <td>■ Aufstellung des Adressatenkreises der Wirtschaftspläne und Jahresabschlüsse von Beteiligungen auf Basis des § 103 Abs. 1 Nr. 5 lit. c GemO BW</td><td>✓</td></tr> <tr> <td>■ Prüfung des gesamten Prozesses der Aufstellung, Prüfung, Beschlussfassung der Jahresabschlüsse von Eigenbetrieben</td><td>&gt;&gt;</td></tr> <tr> <td>■ Anpassung Eigenbetriebssatzungen wegen Übergabe Entwurf Wirtschaftspläne an das jeweilige Fachdezernat und das Beteiligungscontrolling</td><td>■</td></tr> </tbody> </table>		Umgesetzt	■ Anpassung der Muster-Gesellschaftsverträge	✓	■ Entwicklung von Muster-Geschäftsordnungen für Aufsichtsrat und Geschäftsführung	✓	■ Entwicklung eines Muster-Wirtschaftsplanes, d. h. eines Mindeststandards von Elementen (Gliederung, Detaillierungsgrad) der einzelnen Teilpläne	✓	■ Prüfung, ob Anpassung der Muster-Berichte (Quartals- und Halbjahresberichte) notwendig wird, wenn der Muster-Wirtschaftsplan entwickelt worden ist	✓	■ Entwicklung eines Muster-Risikoberichtes, d. h. eines Mindeststandards von Elementen der Risikoberichterstattung	✓	■ Erarbeitung von Richtlinien für die Zahlung von Aufwandsentschädigungen/Sitzungsgeldern an Aufsichtsräte	✓	■ Erarbeitung eines Muster-Anstellungsvertrages und Vergütungsrichtlinien für Geschäftsführer (Grundvergütung, Tantieme, Altersvorsorge etc.)	✓	■ Erarbeitung einer Muster-Stellungnahme zur Auswertung von Wirtschaftsplänen und Jahresabschlüssen	✓	■ Aufstellung des Adressatenkreises der Wirtschaftspläne und Jahresabschlüsse von Beteiligungen auf Basis des § 103 Abs. 1 Nr. 5 lit. c GemO BW	✓	■ Prüfung des gesamten Prozesses der Aufstellung, Prüfung, Beschlussfassung der Jahresabschlüsse von Eigenbetrieben	>>	■ Anpassung Eigenbetriebssatzungen wegen Übergabe Entwurf Wirtschaftspläne an das jeweilige Fachdezernat und das Beteiligungscontrolling	■
	Umgesetzt																								
■ Anpassung der Muster-Gesellschaftsverträge	✓																								
■ Entwicklung von Muster-Geschäftsordnungen für Aufsichtsrat und Geschäftsführung	✓																								
■ Entwicklung eines Muster-Wirtschaftsplanes, d. h. eines Mindeststandards von Elementen (Gliederung, Detaillierungsgrad) der einzelnen Teilpläne	✓																								
■ Prüfung, ob Anpassung der Muster-Berichte (Quartals- und Halbjahresberichte) notwendig wird, wenn der Muster-Wirtschaftsplan entwickelt worden ist	✓																								
■ Entwicklung eines Muster-Risikoberichtes, d. h. eines Mindeststandards von Elementen der Risikoberichterstattung	✓																								
■ Erarbeitung von Richtlinien für die Zahlung von Aufwandsentschädigungen/Sitzungsgeldern an Aufsichtsräte	✓																								
■ Erarbeitung eines Muster-Anstellungsvertrages und Vergütungsrichtlinien für Geschäftsführer (Grundvergütung, Tantieme, Altersvorsorge etc.)	✓																								
■ Erarbeitung einer Muster-Stellungnahme zur Auswertung von Wirtschaftsplänen und Jahresabschlüssen	✓																								
■ Aufstellung des Adressatenkreises der Wirtschaftspläne und Jahresabschlüsse von Beteiligungen auf Basis des § 103 Abs. 1 Nr. 5 lit. c GemO BW	✓																								
■ Prüfung des gesamten Prozesses der Aufstellung, Prüfung, Beschlussfassung der Jahresabschlüsse von Eigenbetrieben	>>																								
■ Anpassung Eigenbetriebssatzungen wegen Übergabe Entwurf Wirtschaftspläne an das jeweilige Fachdezernat und das Beteiligungscontrolling	■																								
<b>Zusammenfassung und Bewertung</b>	Stand Oktober 2013: Die zentrale Aufgabenwahrnehmung durch das Beteiligungscontrolling sichert einheitliche Standards und wird von den Dezernatsbüros als Unterstützung ihrer Arbeit in der Steuerung der Gesellschaften empfunden.																								

<http://www.mannheim.de/stadt-gestalten/projekt-18-aufbau-beteiligungscontrolling>

## PROJEKT 19: AUFBAU IMMOBILIENMANAGEMENT

<b>Auftrag</b>	Organisatorische Ausgestaltung des Immobilienmanagements unter Beantwortung der Fragestellung a) welche Leistungen künftig vom Immobilienmanagement selbst, b) welche von anderen Bereichen innerhalb der Verwaltung und c) welche außerhalb der Verwaltung erbracht werden sollen	
<b>Motivation für Projekt</b>	Die Notwendigkeit des Projektes ergibt sich aus der dezentralen Organisationsstruktur und Verantwortlichkeit für die städtische Gebäudewirtschaft sowie die verschiedenen Zuständigkeiten für die Erbringung der gebäude- und flächenbezogenen Leistungen. Aufgrund der Verteilung der gebäude- und flächenbezogenen Leistungen auf eine Vielzahl von städtischen Dienststellen entstehen Abstimmungsprobleme und Zuständigkeitsüberschneidungen, deren Überwindung enorme ökonomische Potentiale freisetzen kann.	
<b>Zentrale Projekt-Ziele</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Identifizieren der Produkte und Leistungen im Bereich Immobilienmanagement unter Berücksichtigung des Facility Managements</li> <li>■ Kategorisieren des Gebäudebestandes (Gebäudekennziffer)</li> <li>■ Klare Verantwortlichkeiten festlegen; bündeln der Vermögensverwaltung im Dezernat I</li> <li>■ Aufzeigen der Alternativen für die Leistungserbringung (wer macht was?)</li> <li>■ Konzeption und Umsetzung der künftigen Aufbau- und Ablauforganisation</li> <li>■ Erhöhung der Wirtschaftlichkeit Vermögensverwaltung</li> <li>■ Höhere Effektivität und Qualität der Leistungserbringung</li> </ul>	
<b>Beteiligte</b>	Federführung	EBM Christian Specht
	Projektleitung	Matthias Steffan (Dez I)
	Projektmanagement	Matthias Schürmeier, Sabine Schnabel (FVA 2013)
	Projektgruppenmitglieder	Vertretungen folgender Bereiche: Dez I, FB 11, FB 12, Amt 14, FB 23, FB 40, FB 51, FB 52, FB 60, FB 65, FB 80, Gemeinnützige Baugesellschaft/Bau- und Betriebsservice GmbH, Gesamtpersonalrat, örtliche Personalräte FB 65 und FB 23, Gesamtschwerbehindertenvertretung
<b>Historie</b>	Arbeitsauftrag gem. Steckbrief im Masterplan / Kick-off-Sitzung der Projektgruppe am 16.07.2008 / Abnahme der Ergebnisse im Lenkungsausschuss am 16.06.2009 / Beschluss im Gemeinderat am 23.06.2009 über die Einrichtung eines Fachbereiches Immobilienmanagement als optimierter Regiebetrieb	
<b>Besonderheiten bei der Projektbearbeitung</b>	Es wurden bisherige Ergebnisse aus anderen Projekten zum Thema Immobilienmanagement mit einbezogen.	

<b>Ausgewählte Ergebnisse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Start des Fachbereichs Immobilienmanagement als optimierter Regiebetrieb zum 01.01.2010</li> <li>■ Im Wesentlichen gebildet aus den ehemaligen Fachbereichen Hochbau und Liegenschaften</li> <li>■ Dadurch Vereinigung von kaufmännischer, technischer und juristischer Sicht auf Immobilien in einer Dienststelle</li> <li>■ Grundsätzliche Zuständigkeit des Fachbereichs Immobilienmanagement (FB 25) für alle stadt eigenen und angemieteten Immobilien (Flächen, Grundstücke und Gebäude). Ausgenommen: Schulen, Spezialimmobilien des Fachbereiches Sport und Freizeit, das MAFINEX-Technologiezentrum, Immobilien der Eigenbetriebe und Gesellschaften der Stadt Mannheim sowie öffentlich genutzte Flächen wie Straßen, Wege, Grünlagen, Spielplätze</li> </ul>																
<b>Maßnahmen zur Implementierung der Ergebnisse (Beispiele/Auszug aus Maßnahmen-Katalog)</b>	<table> <tr> <th></th><th>Umgesetzt</th></tr> <tr> <td>■ Der FB 25 übernimmt die konzeptionelle Gesamtverantwortung sowie die Fachverantwortung für die zugewiesenen Immobilien</td><td>✓</td></tr> <tr> <td>■ Die Bauunterhaltungsmittel der zugewiesenen Flächen und Immobilien sind künftig beim Fachbereich Immobilienmanagement zu zentralisieren. Hierdurch soll eine wirtschaftliche und priorisierende Verwaltung der Haushaltsmittel gewährleistet werden.</td><td>✓</td></tr> <tr> <td>■ Die Umsetzung der Fragestellungen einer Flächenoptimierung, des Energiemanagements und des Energie-Einspar-Contractings erfolgt in der Implementierungsphase der neuen Organisationseinheit.</td><td>✓</td></tr> <tr> <td>■ Der FB 25 erarbeitet mit den Fachbereichen Qualitätsstandards für Immobilien, die der Verwaltungsspitze als Vorschlag zur Beschlussfassung vorgelegt werden</td><td>■</td></tr> <tr> <td>■ Im Rahmen des Vermieter-Mieter Modells übernimmt der Fachbereich Immobilienmanagement die Eigentümer-/Vermieteraufgaben.</td><td>■</td></tr> <tr> <td>■ Der Fachbereich Immobilienmanagement ist zentraler Ansprechpartner für die Nutzer (Kunden) der zugewiesenen Immobilien. Der interne und externe Kunde hat damit nur einen Ansprechpartner (Front Office).</td><td>&gt;&gt;</td></tr> <tr> <td>■ Leitung: Die Stelleninhalte sind zu beschreiben, die Stelle auszuschreiben und bis spätestens 01.12.2009 zu besetzen.</td><td>✓</td></tr> </table>		Umgesetzt	■ Der FB 25 übernimmt die konzeptionelle Gesamtverantwortung sowie die Fachverantwortung für die zugewiesenen Immobilien	✓	■ Die Bauunterhaltungsmittel der zugewiesenen Flächen und Immobilien sind künftig beim Fachbereich Immobilienmanagement zu zentralisieren. Hierdurch soll eine wirtschaftliche und priorisierende Verwaltung der Haushaltsmittel gewährleistet werden.	✓	■ Die Umsetzung der Fragestellungen einer Flächenoptimierung, des Energiemanagements und des Energie-Einspar-Contractings erfolgt in der Implementierungsphase der neuen Organisationseinheit.	✓	■ Der FB 25 erarbeitet mit den Fachbereichen Qualitätsstandards für Immobilien, die der Verwaltungsspitze als Vorschlag zur Beschlussfassung vorgelegt werden	■	■ Im Rahmen des Vermieter-Mieter Modells übernimmt der Fachbereich Immobilienmanagement die Eigentümer-/Vermieteraufgaben.	■	■ Der Fachbereich Immobilienmanagement ist zentraler Ansprechpartner für die Nutzer (Kunden) der zugewiesenen Immobilien. Der interne und externe Kunde hat damit nur einen Ansprechpartner (Front Office).	>>	■ Leitung: Die Stelleninhalte sind zu beschreiben, die Stelle auszuschreiben und bis spätestens 01.12.2009 zu besetzen.	✓
	Umgesetzt																
■ Der FB 25 übernimmt die konzeptionelle Gesamtverantwortung sowie die Fachverantwortung für die zugewiesenen Immobilien	✓																
■ Die Bauunterhaltungsmittel der zugewiesenen Flächen und Immobilien sind künftig beim Fachbereich Immobilienmanagement zu zentralisieren. Hierdurch soll eine wirtschaftliche und priorisierende Verwaltung der Haushaltsmittel gewährleistet werden.	✓																
■ Die Umsetzung der Fragestellungen einer Flächenoptimierung, des Energiemanagements und des Energie-Einspar-Contractings erfolgt in der Implementierungsphase der neuen Organisationseinheit.	✓																
■ Der FB 25 erarbeitet mit den Fachbereichen Qualitätsstandards für Immobilien, die der Verwaltungsspitze als Vorschlag zur Beschlussfassung vorgelegt werden	■																
■ Im Rahmen des Vermieter-Mieter Modells übernimmt der Fachbereich Immobilienmanagement die Eigentümer-/Vermieteraufgaben.	■																
■ Der Fachbereich Immobilienmanagement ist zentraler Ansprechpartner für die Nutzer (Kunden) der zugewiesenen Immobilien. Der interne und externe Kunde hat damit nur einen Ansprechpartner (Front Office).	>>																
■ Leitung: Die Stelleninhalte sind zu beschreiben, die Stelle auszuschreiben und bis spätestens 01.12.2009 zu besetzen.	✓																
<b>Zusammenfassung und Bewertung</b>	<p>Stand Oktober 2013: Die Einrichtung eines FB Immobilienmanagement ist eines der wichtigsten Umbauprojekte im CHANGE<sup>2</sup>-Prozess. Die größte Herausforderung bei der Umsetzung des Projektkonzepts, die auch viele Zeitressourcen gebunden hat: die im Konzept sehr abstrakt formulierten Anforderungen an den neuen Fachbereich konkret und damit alltagstauglich zu machen. Ähnlich herausfordernd gestaltete sich die Zusammenführung zweier unterschiedlicher Organisationskulturen bzw. Fachbereiche unter einem neuen gemeinsamen Fachbereichs-Dach. Erschwerend kam noch hinzu, dass es lange Zeit keine neue Leitung für diesen Fachbereich gab, erst zum 01.11.2010 konnte die Stelle besetzt werden.</p> <p>Derzeit geht es insbesondere um Umsetzung/Finalisierung der Organisation bei FB 25, z.B. Aufnahme und Definition von gemeinsamen Prozessen, weitere Zusammenführung von Organisationskultur und Flächenaufnahmen. Die Implementierung verlängert sich dadurch um ein weiteres Jahr. Halbjährlich findet eine Abstimmung zur weiteren Umsetzungsbegleitung zwischen dem Oberbürgermeister und dem Ersten Bürgermeister als verantwortlichem Fachdezernenten statt, begleitet von der FVA 2013. Eine Qualitätssicherung ist für 2014 vorgesehen.</p>																
<b>Lernpunkte</b>	<p>Das Projekt wurde abgeschlossen ohne Besetzung der Leitungsstelle, was zu einem Führungsvakuum führte. Diese Vorgehensweise in der Konzeptphase hatte gravierende Auswirkungen auf die Umsetzungsphase.</p>																






<http://www.mannheim.de/stadt-gestalten/projekt-19-aufbau-immobilienmanagement>

✓ Maßnahme umgesetzt   >> Maßnahme läuft   ■ Maßnahme noch nicht begonnen

## PROJEKT 19 B: BAUKOMPETENZZENTRUM

<b>Auftrag</b>	Die Einrichtung eines Fachbereichs Immobilienmanagements, der sich im Wesentlichen aus den Fachbereichen Liegenschaften und Hochbau zusammensetzt, brachte eine Änderung des Aufgabenzuschnitts im Fachbereich Hochbau mit sich. Infolgedessen lautete der Auftrag für dieses Projekt: Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen zur Neukonzeption und Neuorganisation des zukünftigen Portfolios des FB Hochbau.	
<b>Motivation für Projekt</b>	In vielen Städten bemühen sich Verwaltung und Politik, die bauliche Entwicklung der Stadt so zu begleiten, dass sich die gebaute Umwelt positiv entwickelt. Mit zwei organisatorischen Veränderungen soll die Baukultur in Mannheim gezielt gefördert werden: mit der Einrichtung eines Baukompetenzzentrums und eines Gestaltungsbeirats.	
<b>Zentrale Projekt-Ziele</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Schaffung eines Kompetenzzentrums Hochbau als Dienstleister zur Qualitätssicherung bei Baumaßnahmen der Stadt Mannheim und eventuell des Konzerns Stadt</li> <li>■ Sicherstellung einer Architekturberatung und gestalterischen Beratung sowie Klärung der Zuordnung dieser Aufgabe (FB Hochbau/FB Städtebau)</li> <li>■ Analyse der Aufgaben und Strukturen des FB 65 nach der Aufgaben- und (soweit bis zu diesem Zeitpunkt bereits vorhanden) Stellenverlagerung in das Immobilienmanagement (insbesondere auch die Aufgaben als Dienstleister bei Planung, Überwachung und Unterstützung der Bauherrenfunktion bei Neubau und Generalsanierung)</li> <li>■ Zuordnung und Schnittstellenbetrachtung weiterer Aufgaben des FB Hochbau</li> </ul>	
<b>Beteiligte</b>	Federführung	BM Lothar Quast
	Projektleitung	Dietmar Lidke (FB 60)
	Projektmanagement	Sabine Schnabel (FVA 2013)
	Projektgruppenmitglieder	Vertretungen folgender Dienststellen: Dez I, Dez IV, FB 11, FB 65, örtlicher Personalrat FB 65
<b>Historie</b>	Beschluss des Lenkungsausschusses vom 16.06.2009, eine Neukonzeption der Aufgaben und der Organisation des Fachbereichs Hochbau im Rahmen eines Masterplan-Projektes zu erarbeiten / Kick-off-Sitzung der Projektgruppe am 07.07.2009 / Beschluss des Lenkungsausschusses über Organisationsverfügung am 12.10.2009 / Beschluss des Gemeinderats zur Einrichtung eines Baukompetenzzentrums und eines Gestaltungsbeirats am 30.03.2010 / Abnahme der Qualitätssicherung im Lenkungsausschuss am 28.11.2012	
<b>Besonderheiten bei der Projektbearbeitung</b>	Einbeziehung von EBM Specht (Dez I) im Hinblick auf die enge Verzahnung mit der Einrichtung des Immobilienmanagements	



<b>Ausgewählte Ergebnisse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Errichtung einer Organisationseinheit Baukompetenzzentrum (BK): Alle kommunalen Neubauten und Generalsanierungen werden zukünftig im Rahmen von standardisierten Verfahren durch die Organisationseinheit „Baukompetenzzentrum“ in planerischen und architektonischen Fragen betreut.</li> <li>■ Errichtung eines Gestaltungsbeirates: Zur Organisation der Arbeit des Gestaltungsbeirates wird eine Geschäftsstelle eingerichtet, diese ist in das Kompetenzzentrum Bauen integriert.</li> </ul>	
<b>Maßnahmen zur Implementierung der Ergebnisse (Beispiele/Auszug aus Maßnahmen-Katalog)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Das Dezernat IV schafft die organisatorischen, technischen und räumlichen Voraussetzungen und nimmt eine Zuordnung der Produkte einschließlich des Personals und der Finanzpositionen vor.</li> <li>■ Die räumliche und technische Implementierung im Geschäftskreis des Dezernates IV erfolgt in Zusammenarbeit mit den Fachbereichen Immobilienmanagement und Informationstechnologie.</li> <li>■ Eine konkrete Zuordnung der zugewiesenen Planstellen erfolgte durch die Organisationsverfügung. Die Ausschreibung des Leiters Baukompetenzzentrum ist erstellt und wird in Kürze veröffentlicht. Für die restlichen nicht besetzten Stellen sind die Ausschreibungstexte und Stellenprofile in Vorbereitung.</li> <li>■ Die Kosten der im Rahmen der Implementierung entstehenden Aufwendungen (zum Beispiel Umzug, EDV, Anmietung neuer Räume) wurden ermittelt. Entsprechende Abstimmungsgespräche über die Kostentragung finden zwischen den Dezernaten I und IV, den Fachbereichen Immobilienmanagement und Bauverwaltung statt.</li> <li>■ Durch anschließende Qualitätssicherungsmaßnahmen seitens des zuständigen Dezernates IV bzw. der nach geordneten Fachbereiche bzw. Ämter werden die mit dem Auftrag verbundenen Ziele und deren Erreichung evaluiert und dadurch die Wirksamkeit und der Erfolg der Ergebnisse nachhaltig sichergestellt.</li> </ul>	<b>Umgesetzt</b>         
<b>Zusammenfassung und Bewertung</b>	<p>Stand Oktober 2013: Die im Projektabschlussbericht vereinbarten Implementierungsschritte sind alle abgeschlossen. Alle Stellen, auch die der Leitung, konnten zeitnah besetzt werden. Das Baukompetenzzentrum trägt mit seiner Arbeit erheblich zur Steigerung der Baukultur bei. Ein weiteres maßgebliches Element zur Stärkung der Baukultur ist mit der Einrichtung des Gestaltungsbeirats geschaffen worden. Nach anfänglichen Anlaufschwierigkeiten sind die Reaktionen aus der Verwaltung, der Architektenschaft und der Öffentlichkeit ebenfalls positiv.</p> <p>Nächste Schritte:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Fortführung und Intensivierung von Maßnahmen, die der weiteren Stärkung der Baukultur dienen (Vortragsreihe, Hinweise auf baukulturelle „Highlights“)</li> <li>■ Arbeit des Gestaltungsbeirats stärker kommunizieren, Nachbereitung durch BK 66 und FB 61 mit Bauherren stärker professionalisieren und abstimmen</li> <li>■ Weiter und verstärkt um konkurrierende Verfahren werben</li> <li>■ Gemeinsame Betrachtung und Prioritätensetzung an der Schnittstelle FB 66 / FB 25 unter der Berücksichtigung des Zielkonfliktes der Gestaltungsfrage und der Ausführungsqualität versus Wirtschaftlichkeit, auch im Hinblick auf eine gemeinschaftliche Verfolgung der beiden Ziele</li> </ul>	
<b>Lernpunkte</b>	Kleine Projektgruppe, zügige Projektarbeit und Umsetzung der Ergebnisse, vollständige Prozessanalyse und Ressourcenabschätzung	

Weitere Infos unter <http://www.mannheim.de/stadt-gestalten/projekt-19-aufbau-immobilienmanagement>

## PROJEKT 20: ÖFFENTLICHKEITSARBEIT

<b>Auftrag</b>	Neugestaltung des Aufgabenbereichs Kommunikation der Stadt Mannheim	
<b>Motivation für Projekt</b>	Kommunikation aktiv gestalten, einen guten Informationsfluss sowohl nach außen als auch nach innen gewährleisten, die Stadtverwaltung einheitlich und überzeugend in der Öffentlichkeit darstellen – das sind Anforderungen, die an die Öffentlichkeitsarbeit einer modernen Kommune gestellt werden.	
<b>Zentrale Projekt-Ziele</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Sicherstellung der Kommunikation der kommunalen Strategie (aus CHANGE<sup>2</sup>-Projekt Nr. 1d)</li> <li>■ Erarbeitung aktualisierter Rahmenvorgaben für die Öffentlichkeitsarbeit</li> <li>■ Zusammenführung unterschiedlicher Instrumente (Online- und Offline-Medien)</li> <li>■ Einheitliche, überzeugende Darstellung der Stadtverwaltung in der Öffentlichkeit</li> </ul>	
<b>Beteiligte</b>	Federführung	OB Dr. Peter Kurz
	Projektleitung	Peter Myrczik, Jan Pruust (Amt 15)
	Projektmanagement	Monika Goerner, Sabine Schnabel (FVA 2013)
	Projektgruppenmitglieder	Vertretungen folgender Bereiche: Dez OB, Dez I, Dez II, FB 11, FB 12, FB 15, Amt 20, FB 51, FB 52, FB 68, EB 70, Stadtmarketing, FB 40, Gesamtpersonalrat, Gesamtschwerbehindertenvertretung
<b>Historie</b>	<p>Projektauftrag gem. Steckbrief im Masterplan / Projektstart am 25.09.2008 mit Kick-off-Veranstaltung / November 2008 interne Umfrage „Öffentlichkeitsarbeit“ (Inhalt: Zielrichtungen der Kommunikation, eingesetzte Instrumente, Unterstützungsbedarf zur Professionalisierung) / Januar 2009 „Bürgerpanel“ – repräsentative Umfrage unter Bürgern über die Kommunikationsmedien Amtsblatt und Internetportal der Stadt / Februar 2009 SWOT-Workshop – erbringt 8 Arbeitspakete / 03.06.2009 Abstimmung mit dem OB über Teil 1 der Arbeitspakete, insbes. Veranstaltungsmanagement / Oktober 2009 Informationsveranstaltung mit allen FB-/Amts-/EB-Vertretern zum Veranstaltungsmanagement / 11.11.2009 Abstimmung mit OB über Teil 2 der Arbeitspakete, insbes. interne Kommunikation, Vernetzung / Abnahme der Projektergebnisse am 09.12.2009 im CHANGE<sup>2</sup>-Lenkungsausschuss</p>	
<b>Besonderheiten bei der Projektbearbeitung</b>	<p>Im Vorgriff des Projektes wurde ein Medienkommunikationsteam eingerichtet, das später in den neu gebildeten FB Presse und Kommunikation eingegliedert wurde. Hauptaufgabe dieses Teams ist die professionelle, aktuelle und kompetente Information zu allen Belangen der Stadt.</p> <p>Außerhalb des Projektes und z. T. parallel zur Projektarbeit wurden die Themen Amtsblatt, Internet und Medienkommunikation bearbeitet. Die dort erzielten Ergebnisse, wie z. B. der neue Internetauftritt, wirken sich positiv auf die Wahrnehmung der Stadt in der Öffentlichkeit aus und unterstützen die Zielsetzung des CHANGE<sup>2</sup>-Projektes „Öffentlichkeitsarbeit“.</p> <p>Durch den Einsatz des „Bürgerpanels“ (repräsentative Umfrage unter den Bürgern) erhielt die Projektgruppe aussagekräftige Informationen über die Wahrnehmung der Stadt Mannheim in der Öffentlichkeit. Die gewonnenen Erkenntnisse flossen in die Projektarbeit ein.</p>	

<b>Ausgewählte Ergebnisse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Veranstaltungsmanagement: Hier steht eine neue, leistungsfähige Servicestruktur zur Verfügung, welche nach den Erfordernissen und Bedürfnissen der internen Kunden eine qualitativ hochwertige Organisation und damit eine einheitliche Außendarstellung der Stadt ermöglicht.</li> <li>■ Bei der internen Kommunikation wurde die differenzierte Ansprache der unterschiedlichen Zielgruppen ermöglicht</li> <li>■ Kommunikation ist Querschnittsaufgabe, daher wurde über die gesamte Verwaltung hinweg eine arbeitsfähige Struktur entwickelt.</li> </ul>														
<b>Maßnahmen zur Implementierung der Ergebnisse (Beispiele/Auszug aus Maßnahmen-Katalog)</b>	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th><th>Umgesetzt</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>■ Monatlich erscheinende zentrale Mitarbeiterzeitung magma eingeführt</td><td>✓</td></tr> <tr> <td>■ Definition von Standards für Veranstaltungen der Stadt Mannheim</td><td>✓</td></tr> <tr> <td>■ Checklisten für Veranstaltungen, Location- und Caterer-Übersicht, FAQs Veranstaltungsmanagement etc.</td><td>✓</td></tr> <tr> <td>■ Geschäftsanweisung für die Durchführung städtischer Veranstaltungen</td><td>✓</td></tr> <tr> <td>■ Etablierung eines Netzwerks der Kommunikateure der Stadt</td><td>&gt;&gt;</td></tr> <tr> <td>■ Gemeinsamer Veranstaltungskalender, der stadtweit allen Veranstaltungsplanern Einblick in die Termine ermöglichen soll, die beim FB Internationales, Integration und Protokoll vorliegen (Sharepoint)</td><td>✓</td></tr> </tbody> </table>		Umgesetzt	■ Monatlich erscheinende zentrale Mitarbeiterzeitung magma eingeführt	✓	■ Definition von Standards für Veranstaltungen der Stadt Mannheim	✓	■ Checklisten für Veranstaltungen, Location- und Caterer-Übersicht, FAQs Veranstaltungsmanagement etc.	✓	■ Geschäftsanweisung für die Durchführung städtischer Veranstaltungen	✓	■ Etablierung eines Netzwerks der Kommunikateure der Stadt	>>	■ Gemeinsamer Veranstaltungskalender, der stadtweit allen Veranstaltungsplanern Einblick in die Termine ermöglichen soll, die beim FB Internationales, Integration und Protokoll vorliegen (Sharepoint)	✓
	Umgesetzt														
■ Monatlich erscheinende zentrale Mitarbeiterzeitung magma eingeführt	✓														
■ Definition von Standards für Veranstaltungen der Stadt Mannheim	✓														
■ Checklisten für Veranstaltungen, Location- und Caterer-Übersicht, FAQs Veranstaltungsmanagement etc.	✓														
■ Geschäftsanweisung für die Durchführung städtischer Veranstaltungen	✓														
■ Etablierung eines Netzwerks der Kommunikateure der Stadt	>>														
■ Gemeinsamer Veranstaltungskalender, der stadtweit allen Veranstaltungsplanern Einblick in die Termine ermöglichen soll, die beim FB Internationales, Integration und Protokoll vorliegen (Sharepoint)	✓														
<b>Zusammenfassung und Bewertung</b>	<p>Stand Oktober 2013: Das für alle Mitarbeiter greifbarste Ergebnis dieses CHANGE<sup>2</sup>-Projektes und ein gelungenes Beispiel für eine moderne Verwaltung ist die neue Mitarbeiterzeitung magma. Das „in die Jahre“ gekommene Interne Mitteilungsblatt war ausschließlich an Fakten orientiert und kam optisch gesehen sehr nüchtern auf recyceltem Papier daher. Es wurde abgelöst von einer in ansprechendem Layout gestalteten Zeitung, deren monatliche Ausgabe unter einem bestimmten Thema steht und deren Beiträge in leserfreundliche Texte gehüllt sind. Jeder Beschäftigte erhält ein persönliches Exemplar jeweils zu Monatsbeginn.</p> <p>Die neue, leistungsfähige Servicestruktur für das Veranstaltungsmanagement ermöglicht stadtweit eine qualitativ hochwertige Organisation und unterstützt damit eine einheitliche Außendarstellung der Stadt auf lokaler, regionaler, nationaler und internationaler Ebene.</p> <p>Das Projektergebnis darf man nicht isoliert betrachten. Die im Rahmen des CHANGE<sup>2</sup>-Prozesses eingeführten OB-Dialogreihen mit Führungskreis, Erweitertem Führungskreis, Mitarbeitern sowie Personalvertretungen finden kontinuierlich statt und bilden einen wichtigen Baustein der internen, zielgruppenspezifischen Kommunikation. Die Öffentlichkeitsarbeit wurde durch weitere Maßnahmen, die außerhalb des Projektes erfolgten, wie z. B. die Bildung des Fachbereiches Presse und Kommunikation oder die Neugestaltung von Internet und Intranet, weiter verbessert.</p> <p>Die Qualitätssicherung des Projekts erfolgt Ende 2013.</p>														

<http://www.mannheim.de/stadt-gestalten/projekt-20-oeffentlichkeitsarbeit>

## PROJEKT 21: NEUGESTALTUNG DER ORGANISATION IM BEREICH KINDER, JUGEND UND SCHULEN

<b>Auftrag</b>	Konzeption und Umsetzung eines weiterentwickelten Modells zu Bildung, Betreuung und Erziehung von Kleinkindern, Kindern und Jugendlichen	
<b>Motivation für Projekt</b>	Bis 2016 sollen 50 Prozent aller Schüler mit Ganztagesschulangeboten erreicht werden, deshalb soll der Prozess der Ganztageschulentwicklung und der Schulkindbetreuung aus einer Hand gesteuert werden.	
<b>Zentrale Projekt-Ziele</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Einheitliche Planung und Steuerung von Betreuungsangeboten im Elementarbereich und der Schulkindbetreuung               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Einrichtung einer Vermittlungsagentur</li> <li>- Schulkind Betreuung aus einer Hand</li> </ul> </li> <li>■ Pädagogisches Institut               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Begleitung und Förderung der inneren Schulentwicklung</li> <li>- Gestaltung und Qualitätssicherung der Biografie begleitenden Bildungskette</li> <li>- Verzahnung von Schule und Jugendhilfeangeboten einschließlich Schulsozialarbeit</li> </ul> </li> <li>■ Integrierter Jugendhilfe- und Schulentwicklungsplan</li> </ul>	
<b>Beteiligte</b>	Federführung	BM Gabriele Warminski-Leitheußer
	Projektleitung	Karin Jerg (FB 51), Gerd Schick (FB 40)
	Projektmanagement	Dr. Gerhard Mersmann, Susanne Horsters (FVA 2013)
	Projektgruppenmitglieder	Vertretungen folgender Bereiche: Dez III, FB 11, FB 40, FB 51, Gesamtpersonalrat, örtliche Personalräte von FB 40 und FB 51, Gesamtschwerbehindertenvertretung
<b>Historie</b>	Steckbrief wurde im Lenkungsausschuss am 02.12.2008 vorgestellt und anschließend beschlossen / Die Teilthemen „Pädagogisches Institut“ und „Integrierte Jugendhilfe- und Schulentwicklungsplanung“ werden nach Absprache im Lenkungsausschuss vom 12.10.2009 in Verantwortung des Dez. III bearbeitet und abgeschlossen / Beschluss des Gemeinderats über die „Schulkindbetreuung aus einer Hand“ (Vorlage 631/2009) vom 01.03.-03.03.2010 (im Rahmen der Etatberatungen)	
<b>Besonderheiten bei der Projektbearbeitung</b>	Im Rahmen der Sitzung des Lenkungsausschusses am 12.10.2009 wurde entschieden, dass die weitere Bearbeitung der Teilprojekte „Pädagogisches Institut“ und „Integrierter Jugendhilfe- und Schulentwicklungsplan“ außerhalb der CHANGE <sup>2</sup> -Projektstruktur (in der Linie) erfolgen soll.	

<b>Ausgewählte Ergebnisse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Die Stadt Mannheim sieht bei der Frage zukünftiger Betreuungsangebote für Schulkinder die Ganztags-schulentwicklung im Mittelpunkt.</li> <li>■ Die Betreuung von Schulkindern und der weitere Ausbau von Horten erfolgen zukünftig an Schulen.</li> <li>■ Nach einer Übergangsphase soll die bisherige Doppelzuständigkeit von FB 40 und FB 51 für die Betreuung von Schulkindern abgelöst werden. Zukünftig soll FB 40 für die kommunalen Schulkindangebote und FB 51 für den Bereich der Elementarbildung (Krippe, Kindergarten, Vorschule) zuständig sein.</li> <li>■ Beide Fachbereiche legen jährlich im Dezember den gemeinderätlichen Gremien eine abgestimmte Ausbauplanung ihrer jeweiligen Betreuungsangebote vor.</li> </ul>										
<b>Maßnahmen zur Implementierung der Ergebnisse (Beispiele/Auszug aus Maßnahmen-Katalog)</b>	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th><th>Umgesetzt</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>■ Übergabe der 4 Horte des FB 51, die nicht Bestandteil eines Kinderhauses mit Elementarbereich waren, an FB 40 zum Schuljahr 2010/11</td><td>✓</td></tr> <tr> <td>■ Übergabe der Vorschulen an FB 51</td><td>✓</td></tr> <tr> <td>- Klärung aller personeller Fragen, Räumen, Finanzen, zeitlichem Ablauf zwischen den FB 40 und 51</td><td>✓</td></tr> <tr> <td>■ Regelung der Anmeldungen für Schulkindbetreuung und Festlegung von verbindlichen Anmeldefristen</td><td>✓</td></tr> </tbody> </table>		Umgesetzt	■ Übergabe der 4 Horte des FB 51, die nicht Bestandteil eines Kinderhauses mit Elementarbereich waren, an FB 40 zum Schuljahr 2010/11	✓	■ Übergabe der Vorschulen an FB 51	✓	- Klärung aller personeller Fragen, Räumen, Finanzen, zeitlichem Ablauf zwischen den FB 40 und 51	✓	■ Regelung der Anmeldungen für Schulkindbetreuung und Festlegung von verbindlichen Anmeldefristen	✓
	Umgesetzt										
■ Übergabe der 4 Horte des FB 51, die nicht Bestandteil eines Kinderhauses mit Elementarbereich waren, an FB 40 zum Schuljahr 2010/11	✓										
■ Übergabe der Vorschulen an FB 51	✓										
- Klärung aller personeller Fragen, Räumen, Finanzen, zeitlichem Ablauf zwischen den FB 40 und 51	✓										
■ Regelung der Anmeldungen für Schulkindbetreuung und Festlegung von verbindlichen Anmeldefristen	✓										
<b>Zusammenfassung und Bewertung</b>	<p>Stand Oktober 2013: Innerhalb der (verkürzten) Projektlaufzeit von 5 Monaten (von der Auftaktveranstaltung bis zum Lenkungsausschuss) konnte nur ein sehr kleiner Teil der ursprünglichen Projektziele erreicht werden. Stattdessen sind einige der Themenstellungen im Projekt in der Linie abgearbeitet worden, z.B.:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Die Einrichtung einer Vermittlungsagentur wurde nach Ende des Projekts durchgeführt. Parallel wurde ein zentrales Anmeldeverfahren für den Elementarbereich entwickelt, das aktuell mit „MEKI“ umgesetzt wird.</li> <li>■ Bei FB 40 wurde als ein Ergebnis des Projekts eine eigene Abteilung „Schulische Pädagogik“ für die Schulkindbetreuung eingerichtet. Da bei FB 51 kein weiterer Ausbau von Hortplätzen stattfindet, wird die Planung für die Schulkindbetreuung bei FB 40 gesteuert.</li> <li>■ Ebenso wurde bei FB 40 die Abteilung „Bildungsplanung/Schulentwicklung“ neu implementiert. Deren Aufgabe ist u.a. Begleitung u. Förderung der inneren Schulentwicklung bspw. mit dem Einsatz von Schulentwicklungskommissionen unter Einbeziehung aller Beteiligten. Außerdem wird in der Abteilung auch der Mannheimer Bildungsbericht koordiniert und in Zusammenarbeit mit anderen Fachbereichen erstellt, mit Schwerpunktsetzung auf Output-Steuerung. Die Mannheimer Bildungsberichterstattung dient als wichtiges Steuerungselement des Dezernats III. Einzelne Themenstellungen werden gemeinsam von Jugendhilfe und Schulentwicklungsplanung durchgeführt</li> <li>■ Grundsätzlich strebt die Stadt als Schulträger an, künftig mit den Schulen Vereinbarungen über die Bedingungen von Kooperationen zu schließen. Erste Vereinbarungen wurden, bspw. bei der Implementierung von Angeboten des Mannheimer Unterstützungssystems Schule (MAUS) an Schulen, umgesetzt.</li> <li>■ Als Betreuungsangebot für Schulkinder wird die Ganztageschule fokussiert.</li> </ul> <p>Der Projektauftrag basierte rückblickend gesehen auf Ideen für organisatorische Veränderungen, die nicht in allen Belangen konkretisiert werden konnten. Es zeigte sich, dass die Themenfülle im Projektauftrag nur in Teilschritten abgearbeitet werden kann. Die dafür notwendige Zeit für die Abarbeitung war innerhalb der Verwaltungsspitze nicht kommuniziert. Die ursprünglich angedachte Projektlaufzeit von einem Jahr wurde während des Projekts verkürzt. Der aus Sicht der Projektleitung notwendige Beteiligungsprozess (z.B. Personalrat und betroffene Mitarbeiter als Projektteilnehmer) konnte in diesem Zeitrahmen nicht bis zur erfolgreichen Zielerreichung umgesetzt werden.</p>										

<http://www.mannheim.de/stadt-gestalten/projekt-21-neugestaltung-organisation-im-bereich-kinder-jugend-schule>

## PROJEKT 22: SCHNITTSTELLENOPTIMIERUNG IM SOZIALBEREICH

<b>Auftrag</b>	Identifikation, Analyse und Optimierung der Schnittstellen insbesondere der Fachbereiche Soziale Sicherung, Arbeitshilfen und Senioren (FB 50) sowie Kinder, Jugend und Familie (FB 51) nach der Neustrukturierung der Dezernate II und III. Mit den Dezernaten wurde der Auftrag dahingehend konkretisiert, dass ausschließlich die Abgrenzung der Geschäftskreise behandelt wird und die identifizierten Schnittstellen nicht im Detail betrachtet und optimiert werden.	
<b>Motivation für Projekt</b>	Durch die Neustrukturierung der Dezernate, die mit Vorlage 492/2007 beschlossen wurde, ergeben sich besonders für die Dezernate II und III Veränderungen und Schnittstellen.	
<b>Zentrale Projekt-Ziele</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Programmatische und organisatorische Neugestaltung der Schnittstellen im Sozialbereich (Dezernate II und III), insbesondere               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lebensphase Übergang Schule in Beruf</li> <li>- Inhaltliche und organisatorische Betrachtung der psychosozialen Versorgungsstruktur (51, 50, 53)</li> <li>- Zusammenführung von Fachbereich 80.3 mit 50/ARGE, prüfen ggf. weiterer relevanter Bereiche</li> </ul> </li> <li>■ Schnittstellenoptimierung nach Dezernatsneustrukturierung</li> <li>■ Betrachtung von Schnittstellen zu weiteren Dezernaten (z. B. Heimaufsicht)</li> </ul>	
<b>Beteiligte</b>	Federführung	BMin Gabriele Warminski-Leitheußer (Dez. III), BM Michael Grötsch (Dez. II)
	Projektleitung	Volker Lattek (Altenpflege Mannheim)
	Projektmoderation	Agnes Hähnel-Schönfelder (FB 63)
	Projektmanagement	Monika Goerner, Susanne Horsters (FVA 2013)
	Projektgruppenmitglieder	Vertretungen folgender Bereiche: Dez II, Dez III, FB 11, FB 40, FB 41, FB 50, FB 51, FB 53, FB 80, Gesamtpersonalrat, örtliche Personalräte FB 40, FB 41, FB 50, FB 51, FB 53, FB 80, Gesamtschwerbehindertenvertretung
<b>Historie</b>	Arbeitsauftrag gem. Steckbrief im Masterplan / Aktualisierung nach Initialgespräch mit BMin Warminski-Leitheußer und BM Grötsch am 03.09.2008 / abgenommen im Lenkungsausschuss am 02.12.2008 / Start des Projekts am 19.12.2008 mit der Kick-Off-Sitzung der Projektunterlenkungsgruppe / 8 Projektgruppensitzungen im Zeitraum Februar bis November 2009 / Ergebnis am 09.12.2009 im Lenkungsausschuss abgenommen / Abnahme der Qualitätssicherung im Lenkungsausschuss am 25.09.2013	
<b>Besonderheiten bei der Projektbearbeitung</b>	<p>Auf Wunsch der/des federführenden Dezernentin/Dezernenten wurde die Projektstruktur um eine Projektebene erweitert. Zur Abstimmung der Ergebnisse wurde eine Projektunterlenkungsgruppe (FBL der betroffenen Bereiche, Vertreter Dez II und III, Vertreter GPR/GSV) eingerichtet.</p> <p>Die Meilensteine des Projekts sind durch Teilprojekte gekennzeichnet, die sich durch die Aufgabenstellung des Projektauftrages ergeben haben. In diesen Teilprojekten sollten konkrete Handlungsvorschläge zur Optimierung der Schnittstellen im Sozialbereich erarbeitet werden, bei Teilprojekt 1 c ein Vorgehensvorschlag für das zuständige Dez. II. Die Teilprojekte wurden demzufolge wie folgt festgelegt:</p> <p>Teilprojekt 1 a – Betrachtung der Lebensphase Übergang Schule in Beruf          Teilprojekt 1 b – Betrachtung der psychosozialen Versorgungsstruktur          Teilprojekt 1 c – Betrachtung der kommunalen Beschäftigungsförderung im Zusammenspiel mit 50/ARGE          Teilprojekt 2 - Betrachtung weiterer möglicher Schnittstellen zwischen Dez. II und Dez. III          Teilprojekt 3 - Betrachtung der Schnittstellen zu weiteren Dezernaten (z. B. Heimaufsicht)</p> <p>Das Teilprojekt 1 c mit der Frage einer möglichen Zusammenführung von FB 80.3 mit FB 50/ARGE steht in engem Zusammenhang mit der Wirtschaftsförderung und damit mit dem Change²-Projekt Nr. 4 „Neue wirtschaftspolitische Strategie“. Dieses Teilprojekt wurde auf Anregung des Dezernats II in Abstimmung mit Dezernat III aus dem Auftrag von Projekt Nr. 22 herausgenommen.</p>	
<b>Ausgewählte Ergebnisse</b>	Die im Projektauftrag formulierten Ziele zur Untersuchung der Schnittstellen im Sozialbereich wurden erreicht, indem Maßnahmen und Handlungsempfehlungen zu den einzelnen Teilprojekten formuliert wurden (s.u. Maßnahmen).	

		Umgesetzt
<b>Maßnahmen zur Implementierung der Ergebnisse (Beispiele/Auszug aus Maßnahmen-Katalog)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Teilprojekt 1 a – Übergang Schule in Beruf:</b> Das gesamte Übergangsmanagement Schule in Beruf wird zukünftig im Geschäftsbereich von Dez. III wahrgenommen. Die federführenden Dezernenten haben beschlossen, die Aufgabe „Zuordnung der Ressourcen der Beschäftigungsförderung“ in das CHANGE<sup>2</sup>-Projekt „Neue Wirtschaftspolitische Strategie“ zu verlagern.</li> <li>■ <b>Teilprojekt 1 b – Psychosoziale Versorgungsstruktur:</b> Die Psychiatrie- und Suchtkoordination werden zukünftig inhaltlich getrennt wahrgenommen. Die Psychiatriekoordination wird dem FB 50 zugeordnet, die Suchtkoordination (inkl. Prophylaxe) bleibt beim FB 53. Die institutionellen und projektbezogenen Zuschüsse für den Suchtbereich werden durch FB 53 bearbeitet. Die Zuschüsse für die Psychiatrie bleiben bei FB 50. Hierdurch wird eine größere interne und externe Transparenz in den Abläufen erreicht.</li> <li>■ <b>Teilprojekt 2 – Betrachtung weiterer möglicher Schnittstellen zwischen Dezernat II und III:</b> Es wurden keine zusätzlichen Schnittstellen identifiziert, die die Geschäftskreisabgrenzung der Dezernate betreffen oder anderweitigen Regelungsbedarf in der Zusammenarbeit erkennen</li> <li>■ <b>Teilprojekt 3 – Schnittstellen zu weiteren Dezernaten:</b> Hier wurde das Thema „Heimaufsicht“ als Schnittstelle zu Dezernat I, FB 31 betrachtet. Die „Heimaufsicht“ bleibt organisatorisch beim Fachbereich 31 (Ergebnis der Besprechung FB 11/31/50 zur Klärung des Themas „Heimaufsicht“ – die Details der Regelung werden hier nicht aufgeführt)</li> <li>■ <b>Kooperation zwischen Amt 41 und FB 40:</b> Die Projektgruppe empfiehlt, sich zur strukturellen Zusammenarbeit (Thema: Kulturelle Bildung) und gemeinsamen strategischen Ausrichtung der Zusammenarbeit (Stichwort: Kulturhauptstadt) in den beteiligten Fachbereichen stärker auszutauschen.</li> </ul>	<div>✓</div> <div>✓</div> <div>✓</div> <div>✓</div> <div>✓</div>
<b>Zusammenfassung und Bewertung</b>	<p>Im Laufe der Projektgruppenarbeit haben sich neben der Abgrenzung der Geschäftskreise in Bezug auf die Schnittstellen im Sozialbereich weitere Hinweise und Anregungen für die Zusammenarbeit der Dezernate und Fachbereiche ergeben, die sich in den bereits oben getroffenen Ausführungen wiederfinden.</p> <p>Stand Oktober 2013: Im Zuge der Qualitätssicherung, die im zweiten und dritten Quartal 2013 durchgeführt wurde, hat sich gezeigt, dass der eigentliche Projektauftrag erfüllt wurde: die Überprüfung und Anpassung der Schnittstellen im Sozialbereich an die 2008 geschaffene neue Dezernatsstruktur (Reduzierung um ein Dezernat, verbunden mit einer Neubündelung der Aufgabenbereiche). Allerdings ist anzumerken, dass zwischen dem Abschluss des Projekts und dem Beginn der Qualitätssicherung durch die Fachgruppe Verwaltungsarchitektur fast fünf Jahre liegen. Innerhalb dieses Zeitraums haben sich zwischen den hier befragten Dienststellen zahlreiche Kooperationen und tragfähige Strukturen entwickelt, die ein abgestimmtes Handeln im Sinne des Projektauftrags gewährleisten. Daher macht es wenig Sinn, an Handlungsempfehlungen aus dem Abschlussbericht festzuhalten, wie beispielsweise der Überwindung der räumlichen Trennung im Bereich „Übergang Schule in Beruf“ und der Erarbeitung eines Kommunikationskonzept auf der Fach- und Dezernatsebene, um die Zusammenarbeit innerhalb der Sozialverwaltung und mit den freien Trägern zu verbessern. Es hat sich gezeigt, dass ein regelmäßiger Austausch zwischen dem Fachbereich Arbeit und Soziales (FB 50) und dem Jugendamt (FB 51) besteht; seit der Gründung des Fachbereichs Tageseinrichtungen für Kinder und Tagespflege (FB 56) im März 2013 auch mit diesem. Die Kooperation des Kulturstamts (Amt 41) mit dem Fachbereich Bildung (FB 40) ist gut. Im Moment entwickeln die beiden Fachbereiche ein Konzept zur kulturellen Bildung. Ziel eines solchen Konzepts ist die Vernetzung von Erziehung, Bildung und Betreuung.</p>	
<b>Lernpunkte</b>	<p>Der Projektauftrag, der auf die reine Abgrenzung der Geschäftskreise beschränkt wurde, eignete sich weniger für ein CHANGE<sup>2</sup>-Projekt. Die Aufgabe hätte ressourcenschonender durch die Linie erfolgen können.</p> <p>Die Größe und Heterogenität der Projektgruppe führte einerseits zu breit angelegten und vertieften Fachdiskussionen, die die Projektarbeit erschwerten. Andererseits wurde dadurch mehr Verständnis für die Aufgabenstellungen der einzelnen Fachbereiche erzeugt. Das Projekt hat damit zusätzlich auch die bestehenden guten Kommunikationsstrukturen zwischen den Fachbereichen/Ämtern und Dezernaten vertieft.</p>	



## PROJEKT 23: WOHNEN-STADTERNEUERUNG

<b>Auftrag</b>	Neue Zuordnung der Produkte des Fachbereichs Wohnen und Stadterneuerung entsprechend der neuen Geschäftskreise	
<b>Motivation für Projekt</b>	Der Gemeinderat hat in seiner Sitzung am 23.10.2007 die Neustrukturierung der Dezernate sowie die Abgrenzung von deren Geschäftskreisen als ersten Teil der Verwaltungsmodernisierung beschlossen. Entsprechend sind die Produkte des Fachbereichs Wohnen und Stadterneuerung diesen neuen Geschäftskreisen unter fachlichen Aspekten zuzuordnen.	
<b>Zentrale Projekt-Ziele</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Identifikation und Abgrenzung der Produkte sowie Zuordnung zu den Geschäftskreisen der Dezernate II und IV</li> <li>■ Anpassung an den aktuellen Produktplan Baden-Württemberg</li> <li>■ Anpassung der Aufbauorganisation an die neue Dezernatsstruktur</li> <li>■ Prozessoptimierung in den Geschäftskreisen Wohnen und Stadterneuerung</li> <li>■ Steigerung der Qualität und Effektivität des Verwaltungshandelns</li> </ul>	
<b>Beteiligte</b>	Federführung	BM Lothar Quast
	Kleiner Lenkungskreis	Federführung Dezernat IV: BM Lothar Quast Dezernat I: EBM Christian Specht Dezernat II: BM Michael Grötsch GPR: Siegbert Bleimbrunner, GSV: Hans Heinzmann PR 64: Dieter Teynor, SV 64: Dieter Weber FVA 2013
	Projektleitung	Gerd Schick (FB 64)
	Projektmanagement	Matthias Schürmeier, Andreas Müller (FVA 2013)
	Projektgruppenmitglieder	Vertretungen folgender Bereiche: Dez I, Dez II, Dez IV, FB 11, FB 64, Gesamtpersonalrat, örtlicher Personalrat FB 64, Gesamtschwerbehindertenvertretung, Schwerbehindertenvertretung FB 64
<b>Historie</b>	Arbeitsauftrag gem. Steckbrief im Masterplan / Kick-off-Sitzung der Projektgruppe am 10.04.2008 / Ergebnis abgenommen im Lenkungsausschuss am 13.10.2008 / Abnahme der Qualitätssicherung im Lenkungsausschuss am 28.11.2012	
<b>Besonderheiten bei der Projektbearbeitung</b>	Es wurde ein sogenannter kleiner Lenkungskreis eingerichtet. Dies wurde zwischen den Dezernenten bei der Kick-off-Sitzung des Projekts vereinbart, und zwar auch vor dem Hintergrund, dass es sich um das erste CHANGE <sup>2</sup> -Projekt handelte. Ferner wurde vereinbart, dass der kleine Lenkungskreis bei Erreichen von entscheidenden Projektmeilensteinen tagt, um eine größere Transparenz im Projekt zu erreichen und eine Abstimmung zwischen den Dezernaten zu erleichtern.	

<b>Ausgewählte Ergebnisse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Die Produkte aus dem Bereich „Wohnen“ werden unter dem Aspekt der Zuordnung nach Zielgruppen den beiden Dezernaten II und IV zugeordnet. Soweit es sich um Produkte aus dem Bereich Wohnungsvorsorgung von am Wohnungsmarkt benachteiligten Haushalten handelt (zum Beispiel Erteilung von Wohnberechtigungsscheinen, Wohngeld), erfolgt eine Zuordnung zu Dez. II. Produkte aus dem Bereich Wohnen mit Schwerpunkt „Wohnungsbau“ werden Dez. IV zugeordnet (zum Beispiel Förderung des Mietwohnungsbaus, städtebauliche Sanierungsmaßnahmen).</li> <li>■ Das Produkt „Verwaltung und Bewirtschaftung von Wohngrundstücken“ wird als einziges Dez. I zugeordnet.</li> </ul>												
<b>Maßnahmen zur Implementierung der Ergebnisse (Beispiele/Auszug aus Maßnahmen-Katalog)</b>	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th><th>Umgesetzt</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>■ Dezernate schaffen die organisatorischen, technischen und räumlichen Voraussetzungen für eine sinnvolle Zuordnung der Produkte einschließlich des Personals und der Finanzpositionen auf Ämter und Fachbereiche innerhalb des jeweiligen Dezernats</td><td>✓</td></tr> <tr> <td>■ Institutionalisierte Zusammenarbeit zwischen dem Quartiermanagement und den Aufgabenbereichen Stadterneuerung, Wohnungsbau und Wohnungsmarkt-Monitoring</td><td>&gt;&gt;</td></tr> <tr> <td>■ Einrichtung einer Anlaufstelle und Wohnberatungsstelle für Zuzugsinteressierte, Neubürger und Umzugswillige innerhalb Mannheims auf der Grundlage einer Kommunikationsstrategie für das Wohnen in Mannheim</td><td>&gt;&gt;</td></tr> <tr> <td>■ Neuorganisation der Zusammenarbeit zwischen der Wohnberatung für Senioren und der Wohnungsbauförderung im Bereich der Förderung von barrierefreiem Wohnraum</td><td>&gt;&gt;</td></tr> <tr> <td>■ Durch anschließende Qualitätssicherungsverfahren seitens der Dezernate, Fachbereiche und Ämter werden die mit dem Auftrag verbundenen Ziele und deren Erreichung evaluiert; dadurch auch nachhaltige Sicherstellung von Wirksamkeit und Erfolg der Ergebnisse</td><td>✓</td></tr> </tbody> </table>		Umgesetzt	■ Dezernate schaffen die organisatorischen, technischen und räumlichen Voraussetzungen für eine sinnvolle Zuordnung der Produkte einschließlich des Personals und der Finanzpositionen auf Ämter und Fachbereiche innerhalb des jeweiligen Dezernats	✓	■ Institutionalisierte Zusammenarbeit zwischen dem Quartiermanagement und den Aufgabenbereichen Stadterneuerung, Wohnungsbau und Wohnungsmarkt-Monitoring	>>	■ Einrichtung einer Anlaufstelle und Wohnberatungsstelle für Zuzugsinteressierte, Neubürger und Umzugswillige innerhalb Mannheims auf der Grundlage einer Kommunikationsstrategie für das Wohnen in Mannheim	>>	■ Neuorganisation der Zusammenarbeit zwischen der Wohnberatung für Senioren und der Wohnungsbauförderung im Bereich der Förderung von barrierefreiem Wohnraum	>>	■ Durch anschließende Qualitätssicherungsverfahren seitens der Dezernate, Fachbereiche und Ämter werden die mit dem Auftrag verbundenen Ziele und deren Erreichung evaluiert; dadurch auch nachhaltige Sicherstellung von Wirksamkeit und Erfolg der Ergebnisse	✓
	Umgesetzt												
■ Dezernate schaffen die organisatorischen, technischen und räumlichen Voraussetzungen für eine sinnvolle Zuordnung der Produkte einschließlich des Personals und der Finanzpositionen auf Ämter und Fachbereiche innerhalb des jeweiligen Dezernats	✓												
■ Institutionalisierte Zusammenarbeit zwischen dem Quartiermanagement und den Aufgabenbereichen Stadterneuerung, Wohnungsbau und Wohnungsmarkt-Monitoring	>>												
■ Einrichtung einer Anlaufstelle und Wohnberatungsstelle für Zuzugsinteressierte, Neubürger und Umzugswillige innerhalb Mannheims auf der Grundlage einer Kommunikationsstrategie für das Wohnen in Mannheim	>>												
■ Neuorganisation der Zusammenarbeit zwischen der Wohnberatung für Senioren und der Wohnungsbauförderung im Bereich der Förderung von barrierefreiem Wohnraum	>>												
■ Durch anschließende Qualitätssicherungsverfahren seitens der Dezernate, Fachbereiche und Ämter werden die mit dem Auftrag verbundenen Ziele und deren Erreichung evaluiert; dadurch auch nachhaltige Sicherstellung von Wirksamkeit und Erfolg der Ergebnisse	✓												
<b>Zusammenfassung und Bewertung</b>	<p>Stand Oktober 2013: Rund 90 Prozent der im Steckbrief festgelegten Ziele (s.o. „zentrale Projektziele“) sind erfüllt. Das Thema Wohnen in Mannheim wird mittlerweile durch viele verschiedene Vorhaben – auch jenseits des CHANGE<sup>2</sup>-Masterplans – wie zum Beispiel Talentstrategie, Konversion und BUGA abgedeckt. Die Zusammenarbeit der beiden handlungsweisenden Fachbereiche Arbeit und Soziales sowie Städtebau funktioniert gut.</p> <p>Nächste Schritte:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Es wird empfohlen, die endgültige räumliche Umsetzung der Mitarbeiter der Wohngeldstelle optimaler Weise von E2 nach K1 bis 2013 abzuschließen. FB Arbeit und Soziales sollte hierzu einen verbindlichen Zeitplan erarbeiten und vorlegen.</li> <li>■ Weiterhin wird empfohlen, die Umsetzung der Handlungsempfehlung Nr. 2 aus dem Abschlussbericht – d.h. die Einrichtung einer Anlauf- und Wohnberatungsstelle für Zuzugsinteressierte, Neubürger und Umzugswillige innerhalb Mannheims auf der Grundlage einer Kommunikationsstrategie für das Wohnen in Mannheim – weiter zu optimieren und eine Zentralisierung anzustreben.</li> </ul>												
<b>Lernpunkte</b>	<p>Die angestrebten organisatorischen Veränderungen konnten im Projekt über drei Dezernate hinweg konsensual vereinbart werden. Aufgrund der Projektstruktur konnten die beteiligten Fachbereiche ihre jeweiligen Sichtweisen in die Diskussion und die Lösungsfindung mit einbringen, was im Verfahren einer klassischen Organisationsverfügung in dieser Intensität nicht möglich gewesen wäre.</p>												

Weitere Infos unter <http://www.mannheim.de/stadt-gestalten/projekt-23-aufgabenzuordnung-wohnen-stadterneuerung>

## PROJEKT 24: NEUAUSRICHTUNG INFORMATIONSTECHNOLOGIE

<b>Auftrag</b>	Ausrichtung der IT-Strategie an die zukünftigen Anforderungen einer modernen Stadtverwaltung	
<b>Motivation für Projekt</b>	Die Informations- und Kommunikationstechnologie (IT) spielt praktisch in alle Geschäftsprozesse hinein, die bei der Stadt Mannheim anfallen. Daher gilt es, die IT der Stadtverwaltung an die immer weiter fortschreitenden Entwicklungen anzupassen und fortzuschreiben, unter Berücksichtigung der in der Gesamtstrategie formulierten Ziele der Stadt. Dabei steht die Frage nach dem tatsächlichen Bedarf an Neuerungen und Veränderungen in der Informations- und Kommunikationstechnologie der Stadt Mannheim im Vordergrund.	
<b>Zentrale Projekt-Ziele</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Entwicklung der gesamtstädtischen Strategie für Informations- und Kommunikationstechnologie mit Handlungsempfehlungen und deren Umsetzungsplanung</li> <li>■ Festlegung eines Prozesses zur zukünftigen Entwicklung, Beschlussfassung, Controlling und Weiterentwicklung der IT-Strategie mit Handlungsempfehlungen und deren Umsetzungsplanung</li> <li>■ Weiterentwicklung Aufbau- und Ablauforganisation und konkreter Aufgaben an neue Anforderungen mit Handlungsempfehlungen und deren Umsetzungsplanung</li> <li>■ Berücksichtigung der Auswirkungen von Informationstechnologie auf die übrigen Vorhaben des Verwaltungsumbaus</li> </ul>	
<b>Beteiligte</b>	Federführung	EBM Christian Specht
	Projektleitung	Gerd Armbruster, Holger Branding (stv. Projektleitung), beide FB 12
	Projektmanagement	Sabine Schnabel (FVA 2013 – bis 09/2010), Susanne Horsters (FVA 2013 – ab 10/2010), Nicola Hilkert (FVA 2013 – ab 05/2010)
	Projektgruppenmitglieder	Vertretungen folgender Bereiche: FB11, FB 14, FB 20, FB 33, FB 40, FB 50, FB 62, Gesamtpersonalrat, Gesamtschwerbehindertenvertretung
<b>Historie</b>	Das Projekt bestand ursprünglich aus zwei Teilprojekten und zwei Steckbriefen im Masterplan (24a: Neuausrichtung Informationstechnologie und 24b: Organisation der Informationstechnologie) / Diese wurden mit Beschluss im Lenkungsausschuss am 09.12.2010 zu einem Projekt zusammengelegt, die beiden Steckbriefe in einen überführt / Projektstart war am 12.02.2010 / Der Abschlussbericht wurde am 21.09.2011 im Lenkungsausschuss abgenommen / Die Implementierung wurde in die Zuständigkeit des Fachbereiches IT übertragen	
<b>Besonderheiten bei der Projektbearbeitung</b>	Die IT wurde im Projekt ganzheitlich betrachtet, der Fokus lag somit nicht nur auf den Dienstleistungen des Fachbereichs IT. Aus diesem Grund wurden alle Fachbereiche, die IT betreiben, in die Projektarbeit eingebunden.	

<b>Ausgewählte Ergebnisse</b>	<p>Es wurden erste konzeptionelle Eckpunkte festgelegt und ein weiterer Arbeitsplan definiert</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Umsetzung der Governance Strukturen</li> <li>■ Erarbeitung eines SLA Konzeptes</li> <li>■ Erarbeitung eines Konzeptes über ein IT Risiko- und Sicherheitsmanagement</li> <li>■ Ausarbeitung eines Maßnahmenkatalogs zur Umsetzung der IT Vision und Mission</li> </ul>	
<b>Maßnahmen zur Implementierung der Ergebnisse (Beispiele/Auszug aus Maßnahmen-Katalog)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Etablierung Governance Strukturen</li> <li>■ Abstimmung KPI</li> <li>■ Konzept zur Einführung von SLAs zwischen der IT und den Dienststellen</li> <li>■ Anpassung bzw. Aufbau der im Projekt definierten Dokumente/Konzepte</li> <li>■ Risiko- und Sicherheitsmanagement übergreifend definieren</li> <li>■ Implementierungszwischenbericht</li> <li>■ Konzeptionelle Integration der verteilten IT</li> <li>■ Abstimmung/Abgleich ITSM Projekt</li> <li>■ Implementierungsabschlussbericht</li> </ul>	<p>Umgesetzt</p> <p>&gt;&gt;</p> <p>&gt;&gt;</p> <p>&gt;&gt;</p> <p>&gt;&gt;</p> <p>&gt;&gt;</p> <p>■</p> <p>&gt;&gt;</p> <p>✓</p> <p>✓</p>
<b>Zusammenfassung und Bewertung</b>	<p>Stand Oktober 2013: Sehr wichtig war die strategische Definition von IT. Als Ergebnis des Projektes ist IT mehr als der Betrieb. IT ist für die Stadt Mannheim eine strategische Aufgabe mit Auswirkungen auf alle strategischen Ziele. Ohne IT sind heute keine Geschäftsprozesse vorstellbar.</p>	
<b>Lernpunkte</b>	<p>Die große Herausforderung war, gemeinsam mit den betroffenen Dienststellen die „Flughöhe“ in dem Projekt zu finden. Der Abstraktionsgrad des Projektes war teilweise sehr hoch. Es war im Einzelfall schwierig, den Bezug zwischen den Anforderungen an eine IT mit den Realitäten in den Dienststellen in Einklang zu bringen.</p> <p>Sehr gut war die Unterstützung durch FVA 2013, dies obwohl im Projektverlauf zweimal die Ansprechpartnerin wechselte.</p>	

<http://www.mannheim.de/stadt-gestalten/projekt-24-zukunftsfaehige-informationstechnologie>

## PROJEKT 25: RECHNUNGSSTELLEN

<b>Auftrag</b>	Anpassung der Rechnungsstellen an die neue Dezernatsstruktur unter Berücksichtigung des sich daraus ergebenden Buchungsaufkommens	
<b>Motivation für Projekt</b>	Der Gemeinderat hat in seiner Sitzung am 23.10.2007 die Neustrukturierung der Dezernate sowie die Abgrenzung von deren Geschäftskreisen als ersten Teil der Verwaltungsmodernisierung beschlossen. Insofern sind die Rechnungsstellen an die neue Dezernatsstruktur unter Berücksichtigung des sich daraus ergebenden Buchungsaufkommens anzupassen. Dazu kommt die Einführung eines neuen kommunalen Haushaltsrechts (NKHR).	
<b>Zentrale Projekt-Ziele</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Erhöhung der Qualität und Effizienz im Rechnungswesen durch optimierte Aufbau- und Ablauforganisation</li> <li>■ Erhöhte Qualität der Datenbasis, auf der Wirtschaftlichkeitsentscheidungen getroffen werden</li> <li>■ Einheitliche Geschäftsprozesse und Schnittstellen zu den Dienststellen</li> <li>■ Sicherstellung der zeitnahen Umsetzung von Veränderungen der städtischen Aufbau- und Ablauforganisation</li> <li>■ Sicherstellung der Voraussetzungen für NKHR</li> <li>■ Umsetzung der Anforderungen der Gemeindeprüfanstalt (GPA)</li> </ul>	
<b>Beteiligte</b>	Federführung	EBM Christian Specht
	Projektleitung	Sabine Götz (Amt 20)
	Projektmanagement	Matthias Schürmeier, Sabine Schnabel (FVA 2013)
	Projektgruppenmitglieder	Vertretungen folgender Bereiche: FB 11 sowie Zentrale Rechnungsstelle (ZRSt) FB 11, Amt 14, FB 15 sowie ZRSt FB 15, Amt 20 sowie ZRSt Amt 20, FB 40 sowie ZRSt FB 40, ZRSt FB 50, ZRSt FB 60, Gesamtpersonalrat, Gesamtschwerbehindertenvertretung
<b>Historie</b>	Arbeitsauftrag gem. Steckbrief im Masterplan / Kick-off-Sitzung der Projektgruppe am 14.05.2008 / Ergebnis abgenommen im Lenkungsausschuss am 09.07.2008 / Abnahme der Qualitätssicherung im Lenkungsausschuss am 28.11.2012	
<b>Besonderheiten bei der Projektbearbeitung</b>	Evaluierung des Modells Zentrale Rechnungsstellen aus der Neugründung im Jahre 2001 unter der SAP-Einführung in 2002 für die Zeiträume 2001 bis 2008; Wegfall eines Dezernats in der Dezernatsstruktur der Stadt bedeutete nicht gleichzeitig den Wegfall von Buchungsgeschäften – Neuordnung der Zuständigkeiten einzelner Rechnungsstellen in Interimsschritten war geboten (Beispiel Trennung FB 50/51)	

<b>Ausgewählte Ergebnisse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Die zentrale Rechnungsstelle des FB 11 wird aufgelöst.</li> <li>■ Unter den zentralen Rechnungsstellen der Dezernate (OB, I, II, III, IV) werden die Zuständigkeiten für die städtischen Dienststellen neu zugeordnet.</li> </ul>	
<b>Maßnahmen zur Implementierung der Ergebnisse (Beispiele/Auszug aus Maßnahmen-Katalog)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Einführung eines elektronischen Rechnungseingangsbuch/DMS (Rahmenkonzept Bewirtschaftung und Kasse/NKHR)</li> <li>■ Technikunterstützte Weiterleitung der Erfassungsdaten aus Kontierung nach SAP PSM (Rahmenkonzept Bewirtschaftung und Kasse/NKHR)</li> <li>■ Prüfung des Einsatzes der digitalen Signatur</li> <li>■ Archivierung der Anordnungen einschl. der rechnungsbegründenden Unterlagen (Rahmenkonzept Bewirtschaftung und Kasse/NKHR)</li> <li>■ Erarbeitung eines Muster-Dienstleistungskontraktes zwischen den Zentralen Rechnungsstellen und den betreuten Dienststellen</li> <li>■ Die Zentralen Rechnungsstellen werden unter NKHR neue Aufgaben erhalten und müssen das Know-how eines „Kommunalen Buchhalters“ erwerben. Diese neuen Aufgaben werden im Teilprojekt 4, Organisation, NKHR, erarbeitet. Entsprechende Schulungen für die Mitarbeiter und Leitungen der Zentralen Rechnungsstellen müssen zeitnah erfolgen.</li> </ul>	<b>Umgesetzt</b>  >>  ■  >>  ■  ✓  ✓
<b>Zusammenfassung und Bewertung</b>	<p>Stand Oktober 2013: Der eigentliche Projektauftrag, die Anpassung der Rechnungsstellen an die neue Dezernatsstruktur 2008 unter Berücksichtigung des sich daraus ergebenden Buchungsaufkommens, wurde erfüllt. Weitere Unterziele des Projekts sind teilweise mit der Einführung von NKHR hinfällig geworden.</p> <p>Im Wesentlichen sind es drei Maßnahmen, die im Anschluss an die Qualitätssicherungsphase notwendig sind:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Einführung eines systematischen Controllings für die Rechnungsstellen</li> <li>■ Weitere Implementierung NKHR</li> <li>■ Zeitnahe Einführung des Rechnungseingangsbuchs und der elektronischen Rechnungseingangsverarbeitung</li> </ul>	
<b>Lernpunkte</b>	<p>Wesentliche Änderungen und Neuerungen durch die kommunale Finanzstrukturreform und die mit dem doppelischen System verbundenen Effekte benötigen eine gut funktionierende Verwaltung, insbesondere ein gut organisiertes Finanzwesen. Dabei nehmen die Zentralen Rechnungsstellen eine wichtige Rolle ein.</p>	

Weitere Infos unter <http://www.mannheim.de/stadt-gestalten/projekt-25-rechnungsstellen>

## PROJEKT 26: FORDERUNGSMANAGEMENT

<b>Auftrag</b>	Aufbau eines modernen Forderungsmanagements	
<b>Motivation für Projekt</b>	<p>Im Zentrum dieses Projektes steht die Erarbeitung eines Konzepts zum Aufbau eines modernen Forderungsmanagements, das Frühwarnsysteme und Steuerungsmöglichkeiten enthält, rechtliche Handlungsspielräume ausschöpft und die Kundensicht berücksichtigt.</p> <p>Die wesentliche Zielrichtung eines professionellen Forderungsmanagements besteht darin, Forderungsausfälle so gering wie möglich zu halten und die notwendige Liquidität der Kommune durch schnelle, effektive Prozesse optimal zu gestalten.</p>	
<b>Zentrale Projekt-Ziele</b>	<p><b>Erarbeitung eines Konzepts unter Berücksichtigung:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Optimierte und einheitliche Beitreibung bei der Stadt Mannheim</li> <li>■ Betrachtung der Kundensicht (innovative Zahlungssysteme, E-Payment)</li> <li>■ Einrichtung von Frühwarnsystemen und Steuerungsmöglichkeiten</li> <li>■ Betrachtung rechtlicher Handlungsspielräume</li> <li>■ Betrachtung der wesentlichen Abläufe und Schnittstellen</li> </ul> <p>Die Projektziele stehen in direkter Wechselwirkung zu dem CHANGE<sup>2</sup>-Projekt Nr. 17 „NKHR“.</p>	
<b>Beteiligte</b>	Federführung	EBM Christian Specht
	Projektleitung	Michael Haas (Amt 14)
	Projektmanagement	Monika Goerner (FVA 2013)
	Ständige Projektgruppenmitglieder	Vertretungen folgender Bereiche: FB 11, Amt 14, Amt 20, FB 31, FB 50, FB 51, Gesamtpersonalrat, Gesamtschwerbehindertenvertretung
	Temporäre Projektgruppenmitglieder	Vertretungen folgender Bereiche: Dez OB - Zentrale Rechnungsstelle (ZRSt), Dez I – ZRSt, Dez II – ZRSt, Dez III – ZRSt, Dez IV – ZRSt, FB 12, Amt 22, Amt 30, FB 61
<b>Historie</b>	<p>Arbeitsauftrag gem. Steckbrief im Masterplan / aktualisiert durch Entscheidung des Lenkungsausschusses am 27.03.2009 / Kick-off-Veranstaltung am 23.09.2010 / Entscheidung des Lenkungsausschusses am 14.5.2012 über die künftige aufbauorganisatorische Lösung / Projektabschlussbericht abgenommen im Lenkungsausschuss am 25.09.2013</p>	
<b>Besonderheiten bei der Projektbearbeitung</b>	<p>Die besondere Herausforderung des Projektes bestand darin, dass zeitgleich das kamerale Rechnungswesen mit der Einführung des Neuen Kommunalen Haushalts- und Rechnungswesens (NKHR) zum 01.01.2012 abgelöst wurde. Die bisherigen Prozessabläufe waren zwar bekannt, wenn auch nicht schriftlich dokumentiert. Hingegen wurden im Rahmen der Umstellung auf den doppischen Haushalt SOLL-Konzepte formuliert, jedoch erst sehr spät in der Realität erprobt und modifiziert.</p>	



<b>Ausgewählte Ergebnisse</b>	<p>Es wurde ein detailliertes Konzept zum Forderungsmanagement erarbeitet, das folgende Schwerpunkte umfasst:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ablauf- und aufbauorganisatorische Lösungen</li> <li>■ Anforderungen an die EDV-Unterstützung</li> <li>■ Entwicklung eines steuerungsrelevanten Kennzahlensystems</li> <li>■ Überarbeitung von Formularen unter Aspekten der Kundenfreundlichkeit</li> </ul>												
<b>Maßnahmen zur Implementierung der Ergebnisse (Beispiele/Auszug aus Maßnahmen-Katalog)</b>	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th><th>Umgesetzt</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>■ Vollstreckungssoftware bei Amt 20 (Beschaffung und ablauforganisatorische Implementierung)</td><td>■</td></tr> <tr> <td>■ Anbindung von PROSOZ 14plus an SAP beim FB 51 (Beschaffung und ablauforganisatorische Implementierung)</td><td>■</td></tr> <tr> <td>■ Umstellung des Verfahrens OPEN/PROSOZ auf die Doppik und Aktivierung der Einnahmefunktionalität (Beschaffung und ablauforganisatorische Implementierung)</td><td>■</td></tr> <tr> <td>■ Ablösung des Kassenverfahrens PKF-Unix - Einführung eines Kassenverfahrens bei FB 31 (PUMA-Vollkasse)</td><td>■</td></tr> <tr> <td>■ Kennzahlensystem: Steuerungsrelevante Kennzahlen generieren und zur Verfügung stellen (abhängig von Auswertungsmöglichkeiten der EDV-Lösungen sowie der konkreten Anforderungen der beteiligten Dienststellen)</td><td>■</td></tr> </tbody> </table>		Umgesetzt	■ Vollstreckungssoftware bei Amt 20 (Beschaffung und ablauforganisatorische Implementierung)	■	■ Anbindung von PROSOZ 14plus an SAP beim FB 51 (Beschaffung und ablauforganisatorische Implementierung)	■	■ Umstellung des Verfahrens OPEN/PROSOZ auf die Doppik und Aktivierung der Einnahmefunktionalität (Beschaffung und ablauforganisatorische Implementierung)	■	■ Ablösung des Kassenverfahrens PKF-Unix - Einführung eines Kassenverfahrens bei FB 31 (PUMA-Vollkasse)	■	■ Kennzahlensystem: Steuerungsrelevante Kennzahlen generieren und zur Verfügung stellen (abhängig von Auswertungsmöglichkeiten der EDV-Lösungen sowie der konkreten Anforderungen der beteiligten Dienststellen)	■
	Umgesetzt												
■ Vollstreckungssoftware bei Amt 20 (Beschaffung und ablauforganisatorische Implementierung)	■												
■ Anbindung von PROSOZ 14plus an SAP beim FB 51 (Beschaffung und ablauforganisatorische Implementierung)	■												
■ Umstellung des Verfahrens OPEN/PROSOZ auf die Doppik und Aktivierung der Einnahmefunktionalität (Beschaffung und ablauforganisatorische Implementierung)	■												
■ Ablösung des Kassenverfahrens PKF-Unix - Einführung eines Kassenverfahrens bei FB 31 (PUMA-Vollkasse)	■												
■ Kennzahlensystem: Steuerungsrelevante Kennzahlen generieren und zur Verfügung stellen (abhängig von Auswertungsmöglichkeiten der EDV-Lösungen sowie der konkreten Anforderungen der beteiligten Dienststellen)	■												
<b>Zusammenfassung und Bewertung</b>	<p>Stand Oktober 2013:</p> <p>Ein optimiertes kommunales Forderungsmanagement setzt zwingend eine verwaltungsweite Konzeption und Vorgehensweise voraus. Damit ein vollständiger und fristgerechter Zahlungseingang, klare Verantwortlichkeiten mit eindeutigen Ansprechpartnern, ressourcenarmes und einheitliches Vorgehen erreicht werden können, sind die Prozesse beginnend von den Fachdienststellen bis zum Ende des Vollstreckungsprozesses bedeutsam.</p> <p>Bei der Stadt Mannheim wird es künftig nur noch einen Vollstreckungsaußendienst bei Amt 20 geben. Bei privatrechtlichen Forderungen wird der Vollstreckungsaußendienst durch den Gerichtsvollzieher wahrgenommen. Für die Fachbereiche 50 und 51 empfiehlt sich im Hinblick auf die Kosteneffizienz auch für öffentlich-rechtliche Forderungen eine dezentrale Vollstreckung durch amtliche Gerichtsvollzieher, da in solchen Fällen Gebührenfreiheit nach dem Gerichtsvollzieherkostengesetz besteht.</p> <p>Mit der Einführung der Vollstreckungssoftware und der vorgesehenen Schnittstellenanbindung der Vorverfahren werden die Prozessabläufe unterstützt. Erst durch diesen EDV-Einsatz wird auch die Grundlage gelegt, die steuerungsrelevanten Kennzahlen zu erheben und gezielt zu nutzen. Damit wird für einen großen Teil der identifizierten Optimierungspotenziale ein realisierbarer Lösungsansatz geboten. Der erarbeitete Maßnahmenplan enthält u. a. Festlegungen zur geplanten Realisierung und regelt die Verantwortlichkeit für die Beschaffung und ablauforganisatorische Implementierung der erforderlichen Software.</p>												
<b>Lernpunkte</b>	<p>Projekte, bei denen es zu Aufgabenverlagerungen kommen kann, erfordern Bereitschaft zur Offenheit und zur Veränderung von allen Beteiligten. Entscheidungen müssen unter gesamtstädtischen Gesichtspunkten getroffen werden. Eine neutrale Projektleitung ist bei solchen Projekten unabdingbar.</p> <p>Bei einem Projekt, das in enger Wechselwirkung bzw. Abhängigkeit mit einem anderen Projekt steht, muss verstärkt auf die Koordination der Zeitschienen für beide Projekte geachtet werden. Dies gilt insbesondere, wenn sich durch die Ergebnisse des einen Projekts die Rahmenbedingungen für das andere Projekt grundlegend ändern.</p>												

## PROJEKT 28: SYNERGIEN FRIEDHOF

<b>Auftrag</b>	Identifizierung, Bewertung und Umsetzung von Synergiepotenzialen zwischen Eigenbetrieb Friedhof (EB 75) und Fachbetrieb Straßenbetrieb und Grünflächen (ehemals FB 68), nach Dezernatsneuordnung zum 01.01.2013 Fachbereich Grünflächen und Umweltschutz (FB 67)	
<b>Motivation für Projekt</b>	Zwei auf den ersten Blick unterschiedliche Aufgaben betreuende Organisationen arbeiten unabhängig voneinander an teilweise identischen Themen. Es gilt jedoch, einen verantwortungsbewussten Umgang mit den Ressourcen der Arbeitswelt als Kernthese des städtischen Verwaltungshandelns zu fördern. Daher ist herauszuarbeiten, welcher Nutzen durch einen möglichen kombinierten Ressourceneinsatz gezogen werden kann.	
<b>Zentrale Projekt-Ziele</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Erzielen von Synergien in Betriebsablauf und Zusammenarbeit in Fachbereich 68 / jetzt FB 67 und dem Eigenbetrieb 75</li> <li>■ Aufzeigen organisatorischer Alternativen sowie Umsetzung eventueller ablauf- und aufbauorganisatorischer Änderungen</li> <li>■ Effektiverer Personeneinsatz</li> </ul>	
<b>Beteiligte</b>	Federführung	BM Lothar Quast
	Projektleitung	Sabine Bähr (FB 60)
	Projektmanagement	Lydia Kyas (FVA 2013 – bis 12/2011), Nicola Hilkert (FVA 2013 – ab 1/2012)
	Projektgruppenmitglieder	Vertretungen folgender Bereiche: FB 60, FB 68, EB 75, Gesamtpersonalrat, örtliche Personalräte FB 68 und EB 75, Gesamtschwerbehindertenvertretung, Schwerbehindertenvertretung FB 86 und EB 75
<b>Historie</b>	Arbeitsauftrag gem. Steckbrief im Masterplan / aktualisiert und abgenommen durch Lenkungsausschuss am 23.09.2010 / Kick-off-Veranstaltung am 22.09.2011 / Ergebnis abgenommen im Lenkungsausschuss am 28.11.2012	

<b>Ausgewählte Ergebnisse</b>	<p>Nach Erhebung aller Untersuchungen und Auswertung der daraus resultierenden Ergebnisse muss als Fazit festgehalten werden, dass Synergien zwischen FB 68 / jetzt FB 67 und EB 75 außer in marginalen Punkten nicht zu identifizieren sind. In keiner der durchgeführten Betrachtungen bestanden Möglichkeiten, durch Verlagerung von Aufgaben, Zusammenschlüssen von Arbeitsthemen oder durch Ausleihen von Mitarbeitern oder Gerätschaften Synergieeffekte für beide Organisationen zu erzielen, die auf lange Sicht für einen der Beteiligten Vorteile bringen könnten.</p> <p>Aufgrund der Ergebnisse wurden Handlungsempfehlungen herausgearbeitet. Es handelt sich dabei jedoch ausschließlich um Handlungsempfehlungen, deren Anstoß, Initiierung und Finanzierung allein in der Verantwortung des FB 68 / jetzt FB 67 liegen und nicht mehr in den Auftrag des Masterplan-Projekts 28 fallen.</p>
<b>Maßnahmen zur Implementierung der Ergebnisse (Beispiele/Auszug aus Maßnahmen-Katalog)</b>	<p>Da die Umsetzung der Handlungsempfehlungen nicht mehr Bestandteil des Masterplan-Projekts sind, werden hier keine Maßnahmen zur Implementierung aufgeführt.</p>
<b>Zusammenfassung und Bewertung</b>	<p>Stand Oktober 2013: Das Ziel des Projekts, die mögliche Identifizierung gemeinsamer Nutzungspotentiale, ist insofern erreicht, als dass keine Gemeinsamkeiten festgestellt werden konnten. Nebeneffekt ist der Gewinn der Erkenntnis, dass durch die Beleuchtung im CHANGE<sup>2</sup>-Projekt im neuen FB 67 (ehemals FB 68) einige Arbeitsprozesse neu betrachtet werden und gegebenenfalls im Anschluss optimiert werden müssten. Für diese und eventuelle weitere Maßnahmen soll dem FB 67 noch ein gewisser Zeitrahmen gegeben werden, sich in den neuen Dezernatsstrukturen zu orientieren. Seitens der Projektleitung wird derzeit eine Handlungsempfehlung für das weitere Vorgehen in der Linienverantwortung des Fachbereiches 67 erarbeitet. Seitens des Eigenbetriebs Friedhof bestehen keine offenen Punkte.</p>
<b>Lernpunkte</b>	<p>Die Spannung dieses Projektes lag darin, dass auf den ersten Blick vermeintliche Synergien offenkundig und leicht zu verifizieren wären, da in beiden projektbeteiligten Partnern Grünflächen vorhanden sind, die mit den gleichen Gerätschaften und dem gleichen Arbeitsprozess zu behandeln seien. Erst nach tieferem Blick ließ sich eindeutig erkennen, dass Grünfläche nicht gleich Grünfläche ist und dass aufgrund der nahen Lage der Grünflächen an Gräbern andere Vorgehensweisen der Pflege erforderlich sind wie beispielsweise die Pflege der Grünflächen des FB 67 erfordern.</p> <p>Sehr interessant war auch die Fragebogenerhebung bei andern Städten ähnlicher Größe wie Mannheim. Auch wenn das subjektive Empfinden einer zu großen Arbeitsbelastung im Grünflächenpflegebereich bestehen mag, gibt es bei anderen Vergleichsstädten kaum eine üppigere personelle Ausstattung. Es wäre aus dieser Sicht empfehlenswert, dass Fachkräfte des FB 67 sich mit diesen befragten Städten im persönlichen Gespräch austauschen könnten.</p>

<http://www.mannheim.de/stadt-gestalten/projekt-28-synergien-friedhof>

## PROJEKT 29: BÜRGERDIENSTE: PRODUKTE, STRUKTUREN, OPTIMIERUNG DES SERVICEANGEBOTES

Auftrag	Erarbeiten und Beurteilen von Optionen für die Optimierung der Zuordnung der Produkte der Fachbereiche Sicherheit und Ordnung (FB 31), Bürgerdienste (FB 33), Wahlen (FB 15), Betreuung des Bezirksbeirats (FB 15, FB 33) und weiterer funktionsverwandter Bereiche Ausbau und Verbesserung des Serviceangebotes der Bürgerdienste im Bereich Telefon-, Schalter- und Internetdienste für die Bürgerschaft und die Wirtschaft im einheitlichen Corporate Design	
Motivation für Projekt	Veränderte Rahmenbedingungen und neue Technologien im Bereich Bürgerservice machen neue Vorgehensweisen notwendig. Die Veränderungen zeigen sich in der weiter voranschreitenden Globalisierung, im wirtschaftlichen Strukturwandel, in der zunehmenden Innovations- und Qualifikationsorientierung, im Wandel der Unternehmensstrukturen und in der Bedeutungsverschiebung der Standortbedingungen. Bürgerservice vollzieht sich dabei in einem hochdynamischen Umfeld und ist ständig in einer organisatorischen Bewegung. Die Bürgerdienste und ihre Produkte, ihre Struktur sowie die Optimierung des Serviceangebotes müssen daher strategisch geplant und immer neu angepasst werden. Der Wandel vom Dienstleister zum Serviceanbieter setzt einen starken Impuls für die Modernisierung und Effizienzsteigerung der kommunalen Bürgerdienste. Das CHANGE <sup>2</sup> -Projekt soll dazu dienen, die Optimierungsmöglichkeiten zu erkennen und zu nutzen, um zu einem zeitgemäßen und effizienteren Bürgerservice zu gelangen.	
Zentrale Projekt-Ziele	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Erzielen von Synergieeffekten</li><li>■ Optimierte Angebot für die Bürgerinnen und Bürger</li><li>■ Optimierte Angebot für die Wirtschaft</li><li>■ Verbesserter Bürgerservice u.a. durch optimierten Medieneinsatz</li><li>■ Einheitliches Bild von städtischen Einrichtungen (hier: Bürgerdienste)</li></ul>	
Beteiligte	Federführung	Phase I: EBM Christian Specht Phase II: OB Dr. Peter Kurz
	Projektleitung	Phase I: Michael Schnellbach (FB 33) Phase II: Michael Schnellbach, Maren Brysch-Enghofer (FB 33)
	Projektmanagement	Andrea Anslinger (FVA 2013)
	Projektgruppenmitglieder	Vertretungen folgender Bereiche: FB 11, FB 12, FB 15, FB 31, FB 33, Gesamtpersonalrat, örtliche Personalräte FB 31, FB 33, Gesamtschwerbehindertenvertretung
Historie	Arbeitsauftrag gem. Steckbrief im Masterplan / Kick-off-Sitzung am 10.11.2011 / Es folgten acht Projektgruppensitzungen und zusätzlich zwei Unter-Arbeitsgruppensitzungen sowie diverse Gespräche und Workshops / Statusbericht im Lenkungsausschuss am 28.11.2012 / Zustimmung zum Abschlussbericht im Rahmen des Umlaufverfahrens vom Lenkungsausschuss schriftlich eingeholt (April 2013)	
Besonderheiten bei der Projektbearbeitung	Aufteilung in zwei Phasen: I: Prüfung der Zuordnung der Produkte der Fachbereiche Sicherheit und Ordnung (FB 31) und Bürgerdienste (FB 33) sowie Umsetzung der Prüfungsergebnisse II: Bürgerdienste: Produkte, Struktur, Optimierung des Serviceangebotes: <ul style="list-style-type: none"><li>■ Erarbeitung und Beurteilung von Optionen für die Optimierung der Zuordnung der Produkte der Fachbereiche Bürgerdienste (FB 33), Wahlen (FB 15), Betreuung des Bezirksbeirats (FB 15, FB 33) und weiterer funktionsverwandter Bereiche</li><li>■ Ausbau und Verbesserung des Serviceangebotes der Bürgerdienste im Bereich Telefon-, Schalter- und Internetdienste für die Bürgerschaft und die Wirtschaft im einheitlichen Corporate Design</li></ul> Die Umsetzung der Maßnahmen wurde direkt mit in die Projektbearbeitung aufgenommen, so dass mit Vorlage des Abschlussberichts auch bereits ein Großteil der Ergebnisse/Maßnahmen implementiert war.	
Ausgewählte Ergebnisse	Die in Steckbrief und Projektvereinbarung formulierten Aufträge wurden erfüllt.	

		Umgesetzt
<b>Maßnahmen zur Implementierung der Ergebnisse</b> <b>(Beispiele/Auszug aus Maßnahmen-Katalog)</b>	■ Entwicklung von Service-Standards im FB Bürgerdienste (Broschüre)	✓
	■ Schnittstellenklärung mit FB 31 (div. Angebote ab sofort bei FB 33 zusätzlich möglich) / FB 15 „Wahlen“ (LEWIS-Programm als gemeinsames Wählerverzeichnis) / FB 15 „BBR-Arbeit“ (alle 17 BBR-Bezirke werden nun einheitlich von den Bezirksleitungen des FB 33 betreut)	✓
	■ Verbesserung des E-Bürgerservices (z.B. Terminvergabe, Statusabfrage Pass und Personalausweis, Wunschkennezeichen, Traukalender)	✓
	■ Service-Erweiterung im Rahmen der Zusammenarbeit mit anderen FB (FB 80, FB 31, FB 51.6 sowie Klimaagentur Mannheim)	✓
	■ Schnittstellenoptimierung zu FB 12, FB 15, FB 19 und FB 80	✓
	■ Einheitliches Auftreten / Corporate Design	✓
	■ Austausch der Beschilderung	✓
	■ Mitarbeiterqualifizierung (Kommunikation und Stressbewältigung)	✓
	■ Taxistandards (Sicherung eines qualitativen und sicheren Personenbeförderungsservice in Mannheim)	>>
	■ Verlegung Wartebereich / Check-In (K 7)	✓
	■ Anpassung der Öffnungszeiten	✓
	■ Wartezeitenmonitor	>>
<b>Zusammenfassung und Bewertung</b>	<p>Stand Oktober 2013: Die im Abschlussbericht genannten Maßnahmen sind weitestgehend bereits vollständig umgesetzt, geringe Teile befinden sich noch in der Umsetzungsphase. Teilweise ergeben sich daraus weitere Maßnahmen, z. B.: Die in der Broschüre „Service-Standards FB 33“ definierten Maßnahmen werden entsprechend dem Zeitplan schrittweise umgesetzt bis spätestens 2015.</p> <p>2012 wurde im Rahmen des CHANGE<sup>2</sup>-Projekts erstmals eine Kundebefragung in der Abteilung 33.3 Bürgerservice durchgeführt. Solche Befragungen werden weiterhin jährlich stattfinden und auch auf andere Abteilungen ausgedehnt.</p> <p>Weitere, fachbereichsinterne Projekte wie das Erstellen einer Neubürgerbroschüre, „Neubürgerberatung 2.0“ oder das stadtweite Projekt „Ausbau des Service-Centers 115“ befinden sich ebenfalls in der Umsetzung.</p> <p>Eine Qualitätssicherung ist für Mitte 2014 vorgesehen.</p> <p>Im Rahmen der Verstetigung des CHANGE<sup>2</sup>-Prozesses über das Jahr 2013 hinaus werden die Bereiche Personalentwicklung, Personalplanung sowie Organisationsberatung und -entwicklung fusioniert und innerhalb des Fachbereichs 17 verortet. Dies führt zu einer Weiterentwicklung der Aufbau- und Ablauforganisation der Fachbereiche 11 und 17 im Jahr 2014. Den mit dem CHANGE<sup>2</sup>-Projekt einhergehenden Zielen und dem zugrundeliegenden Auftrag wird dabei Rechnung getragen.</p>	
<b>Lernpunkte</b>	<p>Das Projekt und dessen Ergebnisse sind eine Bereicherung für die vielschichtigen Strukturen und Aufgaben des Fachbereichs, insbesondere auch im Hinblick auf den Kundenservice. Es war möglich, sich ausführlich Themen zu widmen, die in der Vergangenheit im Alltagsgeschäft „untergegangen“ waren, da man sich die Zeit nicht oder kaum dafür nehmen konnte. Auch war es durch die fachbereichsübergreifende Projektstruktur und deren Teilnehmer möglich, notwendige Klärungen für die Umsetzung einzelner Maßnahmen schnell und meist unbürokratisch anzupacken. Dies lag nicht zuletzt auch an der Legitimation direkt durch die Verwaltungsspitze.</p>	

<http://www.mannheim.de/stadt-gestalten/projekt-29-sicherheit-ordnung-buergerdienste>

## PROJEKT 30: PERSONAL-ORGANISATION

<b>Auftrag</b>	Zukunftsorientiertes modernes Personal- und Organisationsmanagement	
<b>Motivation für Projekt</b>	Auf dem Weg zu einer modernen Verwaltung soll u.a. auch eine stärkere Kundenorientierung erfolgen, Dienstleistungen und Servicefunktionen sollen ausgebaut werden. Daneben sollen unverändert die Arbeitgeber- und Dienstherrenfunktion, die Personal- und Organisationshoheit sowie damit einhergehend die gesamtstädtischen Rahmenvorgaben und Gleichbehandlungsaspekte sichtbar wahrgenommen werden.	
<b>Zentrale Projekt-Ziele</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Weiterentwicklung der Aufbau- und Ablauforganisation; Anpassung an neue Anforderungen im Rahmen der Verwaltungsmodernisierung</li> <li>■ Erstellung eines angepassten und modernisierten zukünftigen Leistungsportfolios</li> </ul>	
<b>Beteiligte</b>	Federführung	OB Dr. Peter Kurz
	Projektleitung	Egon Bundschuh (FB 11)
	Projektmanagement	Linienaufgabe; insb. Abteilungsleitungen sowie 11-Grundsatz/Personalmanagement
	Projektgruppenmitglieder	keine Projektgruppe / interne Arbeitsgruppen bei der Begleitung des Neuausrichtungsprozesses; die Personalvertretung war im Rahmen des LPVG und der vertrauensvollen Zusammenarbeit eingebunden
<b>Historie</b>	Organisationsverfügung zur Neuorganisation des Fachbereichs Personal – Organisation zum 01.07.2010 in Kraft getreten / Präsentation von Ergebnissen und Maßnahmen zu den CHANGE <sup>2</sup> -Projekten, die sich mit dem Themenkomplex Personal, Führung und Organisation befassen (10, 30, 31, 32), am 10.10.2012 im Lenkungsausschuss	
<b>Besonderheiten bei der Projektbearbeitung</b>	Das Projekt wurde als Linienprojekt vom Fachbereich 11 bearbeitet. Daher gab es auch keine Projektgruppe im eigentlichen Sinn und keine Begleitung durch das Projektmanagement der Fachgruppe Verwaltungsarchitektur 2013.	

<b>Ausgewählte Ergebnisse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Die Neuorganisation des Fachbereichs Personal-Organisation (FB 11) ist am 01.07.2010 in Kraft getreten.</li> <li>■ Vier statt bisher fünf Abteilungen</li> <li>■ Ausbau der Beratungs- und Unterstützungsleistungen im Rahmen der verstärkten Ausrichtung zum Dienstleister. Erarbeitung von Servicestandards</li> <li>■ spätere Durchführung einer Kundenbefragung erbrachte gute Ergebnisse</li> </ul>	
<b>Maßnahmen zur Implementierung der Ergebnisse (Beispiele/Auszug aus Maßnahmen-Katalog)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Neubildung der Abteilung Organisationsberatung und -entwicklung</li> <li>■ Regelmäßiger Personalbericht</li> <li>■ Software OrgManager der Firma Ingentis mit personalstatistischen Analysen wird seit März 2012 als Entscheidungshilfe für die Leitungsebene zur Verfügung gestellt</li> <li>■ Ausbau der Beratungsleistungen vor Ort sowie Ausbau von zielgruppenorientierten Info-Veranstaltungen/ Schulungen</li> <li>■ Fachdialoge seitens der Leitung des FB 11 mit den Dezernenten und Dienststellenleitungen hinsichtlich aktueller Thematiken und der Service- und Informationsangebote</li> <li>■ Aufbau Prozessmanagement; Stellenbewertungen/ aktualisierte Arbeitsplatzbeschreibung</li> <li>■ Weiterentwicklung des Zielsystems des FB 11; Erarbeitung einer eigenen Fachbereichsstrategie</li> <li>■ Anforderungsgerechte Anpassung von Prozessen im FB 11 insb. auch unter dem Aspekt Kommunikation, Zusammenarbeit, Außendarstellung</li> </ul>	<b>Umgesetzt</b> ✓ ✓ ✓ >> >> >> ✓ ✓
<b>Zusammenfassung und Bewertung</b>	<p>Stand Oktober 2013:</p> <p>Zum 01.07.2011 wurde eine Anpassung der Neustruktur vorgenommen. Es erfolgte die Neubildung der Abteilung Organisationsberatung und -entwicklung zur Intensivierung der Unterstützung der Verwaltungsleitung im Bereich der zentralen Organisationsarbeit und Ausrichtung auf die künftigen Anforderungen. Dazu gehört z.B. die ganzheitliche Betrachtung bzw. Bewertung von Organisationsstrukturen unter Berücksichtigung der strategischen Ziele der Stadt Mannheim sowie der Managementziele der einzelnen Fachbereiche. Stellenbewertungen werden seither wieder selbst vorgenommen (vorher wegen fehlender Ressourcen durch die GPA).</p> <p>Im Rahmen der Verstetigung des CHANGE<sup>2</sup>-Prozesses über das Jahr 2013 hinaus werden die Bereiche Personalentwicklung, Personalplanung sowie Organisationsberatung und -entwicklung fusioniert und innerhalb des Fachbereichs 17 verortet. Dies führt zu einer Weiterentwicklung der Aufbau- und Ablauforganisation der Fachbereiche 11 und 17 im Jahr 2014. Den mit dem CHANGE<sup>2</sup>-Projekt einhergehenden Zielen und dem zugrundeliegenden Auftrag wird dabei Rechnung getragen.</p>	
<b>Lernpunkte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Umstrukturierungen unter der Besonderheit der zugleich anwachsenden Beratungs- und Unterstützungsdienstleistungen für die Dienststellen</li> <li>■ Begleitung der Neuausrichtung durch regelmäßige Führungskräfteworkshops</li> <li>■ Derzeit weiterentwickelt zu Workshops unter Beteiligung aller Hierarchieebenen (Einbindung der Mitarbeiterschaft zur Sicherung der Nachhaltigkeit und der Mitnahme in dem Neuausrichtungsprozess)</li> </ul>	

<http://www.mannheim.de/stadt-gestalten/projekt-30-personal-organisation>



## PROJEKT 31: STRATEGISCHES ANFORDERUNGSPROFIL FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE

<b>Auftrag</b>	Die Dimension der qualitativen Führung im Bereich der Personaladministration und die Entwicklung neuer Ziele und Leistungsangebote erfordern eine merkbare Umschichtung der Tätigkeitsfelder. Das Projekt sollte die Notwendigkeiten der anstehenden Veränderungen formulieren und die Wege ihrer Realisierung beschreiben.	
<b>Motivation für Projekt</b>	Wirtschaftliche, soziale und demographische Entwicklungen machen vor den Toren der Stadtverwaltung nicht halt. Insbesondere der Paradigmenwechsel in der Steuerung der Stadt Mannheim haben direkte und markante Auswirkungen auf die Anforderungen an Führungspersonal wie Belegschaft insgesamt.	
<b>Zentrale Projekt-Ziele</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Entwicklung der Stadtverwaltung zu einer strategisch ausgerichteten Organisation</li> <li>■ Formulierung von Erwartungen des Oberbürgermeisters und der Dezernenten an die Führungskräfte</li> <li>■ Existenz eines Führungsportfolios, das die Aufgaben einer strategischen Wahrnehmung dieser Funktion beschreibt</li> <li>■ Entwicklung eines Planes zur Förderung der gegenwärtigen Führungskräfte</li> <li>■ Beurteilung und Wertschätzung der Führungskräfte</li> <li>■ Rekrutierungsmodelle, Personalentwicklungskonzepte, Evaluierungssysteme</li> </ul>	
<b>Beteiligte</b>	Federführung	EBM Christian Specht
	Projektleitung	Dr. Gerhard Mersmann (FB 17)
	Projektgruppenmitglieder	Vertretungen des FB 17; Vorstellung des Anforderungsprofils für Führungskräfte sowie des Diagnostikverfahrens in der Runde des Gesamtpersonalrats
<b>Historie</b>	Steckbrief wurde im Lenkungsausschuss am 09.07.2008 erstmals vorgestellt und abgenommen / Info-Vorlage 539/2011 zum Strategischen Anforderungsprofil am 26.07.2011 an den Gemeinderat versendet / Präsentation von Ergebnissen und Maßnahmen zu den CHANGE <sup>2</sup> -Projekten, die sich mit dem Themenkomplex Personal, Führung und Organisation befassen (10, 30, 31, 32), am 10.10.2012 im Lenkungsausschuss	
<b>Besonderheiten bei der Projektbearbeitung</b>	Das Projekt wurde als Linienprojekt vom Kompetenzzentrum Managemententwicklung Managemententwicklung (FB 17) bearbeitet.	

**Ausgewählte Ergebnisse**

- Aus den Leitlinien für Führung, Kommunikation und Zusammenarbeit wurde ein Anforderungsprofil für Führungskräfte abgeleitet, das sich aus zwei Komponenten zusammensetzt:
  - Basiskompetenzen, die Befähigungsvoraussetzung für alle Führungsfunktionen sind, sowie
  - erfolgskritische Kompetenzen, die sich an den Anforderungen der konkreten Stelle orientieren.
- Der vorhandene Auswahlprozess zur Besetzung von Führungspositionen im höheren Dienst wurde um ein verbindlich durchzuführendes Modul zur Bewertung vorhandener Führungskompetenz (strukturiertes, standardisiertes Diagnostikverfahren) entsprechend den Basiskompetenzen des Anforderungsprofils für Führungskräfte ergänzt. Eine Stellenbesetzung erfolgt nur noch mit den Kandidaten, die das Diagnostikverfahren mit einer positiven Empfehlung durchlaufen haben.
- Aktive Führungskräfte im höheren Dienst können das Diagnostikverfahren für eine persönliche Standortbestimmung zu ihrer Führungskompetenz nutzen.
- Führungskräfte können sich gezielt zu den Basiskompetenzen des Anforderungsprofils über zentral finanzierte Qualifizierungsangebote fortbilden.
- Erste Schritte zur Realisierung eines Führungskräfte-Feedbacks sind erfolgt.
- Als Basis für eine gezielte Rekrutierung wird eine einprägsame Arbeitgebermarke Stadtverwaltung Mannheim entwickelt.

## PROJEKT 31: STRATEGISCHES ANFORDERUNGSPROFIL FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE

		Umgesetzt
<b>Maßnahmen zur Implementierung der Ergebnisse (Beispiele/Auszug aus Maßnahmen-Katalog)</b>	■ Zur Qualitätssicherung wurde das Anforderungsprofil mit der Bitte um Feedback an alle Dienststellenleitungen gegeben.	✓
	■ Das Anforderungsprofil für Führungskräfte wurde 2011 und 2012 auf Wunsch in Dialogrunden vor Ort vorgestellt und mit den Dienststellenleitungen und ihren Führungskräften besprochen.	✓
	■ Seit März 2011 werden alle Bewerber für Führungspositionen im Höheren Dienst (Abteilungs- und Dienststellenleitungen) neben einer Bewertung ihrer fachlichen Eignung in dem bestehenden Auswahlverfahren einer Begutachtung hinsichtlich ihrer zu der Stadt Mannheim und ihrer Strategie passenden Führungskompetenz für Führungskräfte unterzogen. Das Verfahren besteht aus einem strukturierten, die qualitativ existierenden Ansprüche an Führungsverhalten eskalierenden, mehrstündigen Interview. Ziel ist es, neben der Prognose einer positiven fachlichen Eignung auch eine hinreichende Einschätzung auf die Führungsbefähigung zu bekommen.	✓
	■ In das bisherige Auswahlverfahren wurde ein neues Modul zur Feststellung der Führungskompetenz aufgenommen und der Prozess angepasst. Der Gesamttablauf wird in einem Prozessablaufhandbuch mit allen Schritten und Verantwortlichkeiten beschrieben. Die Abstimmung mit dem Gesamtpersonalrat ist 2013 erfolgt und das Handbuch an die Dienststellen verschickt.	✓
	■ Dienststellenleitungen können einen „Chef-Test“ nutzen, um sich von ihren Mitarbeitenden ein Feedback geben zu lassen, wie sie von ihnen zu den beobachtbaren Verhaltensweisen der Basiskompetenzen des Anforderungsprofils für Führungskräfte wahrgenommen werden.	✓
	■ Die Arbeitgebermarke „Stadt Mannheim“ (Employer Branding) soll dazu beitragen, die Attraktivität der Stadtverwaltung Mannheim als öffentliche Arbeitgeberin herauszustellen. Employer Branding zielt dabei unmittelbar auf die nachhaltige Optimierung von Mitarbeitergewinnung, Mitarbeiterbindung, Leistungsbereitschaft und Unternehmenskultur sowie die Verbesserung des Arbeitgeberimages. In 2011 wurde hierfür das Projekt „Employer Branding – Entwicklung einer einprägsamen Arbeitgebermarke Stadt Mannheim“ aufgesetzt. Die Ergebnisse aus diesem Projekt liegen vor und werden seit 2013 umgesetzt.	>>
	■ Zur Implementierung der Leitlinien und zur Erreichung der weiteren im Steckbrief genannten Ziele wurde die Führungskräftequalifizierung am Anforderungsprofil für Führungskräfte ausgerichtet und spezifische Maßnahmen für die verschiedenen Führungsebenen aufgelegt (Management Brevier, Trainee Brevier) sowie ein Angebot der Coachingvermittlung (on und off the job) eingerichtet. Außerdem fanden in den Jahren 2011 und 2012 fachbereichsinterne und fachbereichsübergreifende Workshops zu den Leitlinien für Führung, Kommunikation und Zusammenarbeit statt.	✓

<b>Zusammenfassung und Bewertung</b>	<p>Stand Oktober 2013:</p> <p>Führungskräfte waren sich in der Vergangenheit in der Regel selbst überlassen, welches Verständnis für Führung sie haben und wie aktiv sie Führung tatsächlich leben. Nun wurde mit den Leitlinien für Führung, Kommunikation und Zusammenarbeit sowie dem Festlegen von aus strategischer Sicht herausgehobenen Führungskompetenzen das erste Mal eine Richtschnur für Führungskräfte und Führungsverhalten vorgegeben, und mit auf die Basiskompetenzen ausgerichteten Fortbildungsangeboten ist eine gezielte Qualifizierung realisiert. Das Verständnis, Führung als strategisch bedeutsame Aufgabe anzuerkennen und gezielt zu unterstützen, ist entwickelt.</p> <p>Das angewandte Diagnostikverfahren sowie die Aussagekraft der Gutachten sind grundsätzlich akzeptiert. Von 2011 bis heute sind insgesamt 33 Führungspositionen mit Empfehlung zur Führungskompetenz der Bewerberinnen und Bewerber besetzt worden. Aktuell stehen weitere 10 Positionen zur Besetzung an.</p> <p>Von den momentan 32 aktiven Dienststellenleitungen haben 14 Stelleninhaber ein Feedback zu den Basiskompetenzen des Anforderungsprofils erhalten, entweder über das Auswahlverfahren zur Stellenbesetzung oder weil sie die angebotene zentral finanzierte Standortbestimmung in Anspruch genommen haben. Für drei zurzeit unbesetzte Stellen wird die Führungskompetenzbewertung in nächster Zeit erfolgen.</p> <p>Das Anforderungsprofil für Führungskräfte mit einer für die 1. und 2. Hierarchieebene gültigen Definition von Haltungen und Verhaltensweisen ist im ersten Schritt, da sich ein grundsätzliches Führungsverständnis und -verhalten zunächst etablieren muss, eine gute Ausgangslage. Aber je konkreter Stellenanforderungen bzw. Anforderungen an Führungsrollen beschrieben sind, kann darauf ausgerichtetes gezieltes Scouting, eine anforderungsgenaue Befähigungsfeststellung, eine auf längere Sicht angelegte gezielte Personaleinsatzplanung sowie passgenaue Qualifizierung erfolgen. Daher ist geplant, das Anforderungsprofil funktions- bzw. rollenspezifisch zu konkretisieren.</p> <p>Da bei der Stadt Mannheim den in den Leitlinien beschriebenen Maßstäben vergleichbare Bewertungskriterien bisher nicht existierten, wird ein für externe als auch interne Bewerber einheitliches Verfahren der Kompetenzbewertung durchgeführt. Unabhängig von der Tatsache, dass es sich bei internen Kandidaten auch um Führungskräfte handeln kann, die seit langer Zeit in der Führungsverantwortung bei der Stadt Mannheim stehen und hervorragende Arbeit leisten.</p> <p>Gerade für interne Bewerber um Führungspositionen bieten sich neben dem aktuell eingesetzten Diagnostikverfahren Alternativen, um eine breiter angelegte Aussage zu in der Organisation wahrgenommener Führungsbefähigung zu erhalten. Ein entsprechendes Feedbacksystem wird momentan konzipiert.</p> <p>Als Grundlage für eine interne gezielte Personalentwicklung wird aktuell eine Talentstrategie erarbeitet, um z.B. Talente für Führungsaufgaben innerhalb der Organisation zu identifizieren und zu fördern. Zur Aufwand-Wirkungs-Betrachtung werden Evaluierungsformate entwickelt, die eine Bewertung eingesetzter Instrumente, Verfahren und Maßnahmen ermöglichen.</p>
<b>Lernpunkte</b>	<p>Das Ergebnis, dass im Fachgespräch überzeugend aufgetretene Bewerber für Führungspositionen nicht über die für die Zielposition zukünftig erwartete Führungskompetenz verfügen und somit keine Empfehlung zur Stellenbesetzung erhalten, wird teilweise noch nicht akzeptiert.</p>

<http://www.mannheim.de/stadt-gestalten/projekt-31-strategisches-anforderungsprofil-fuehrungskraefte>

## PROJEKT 32: FÜHRUNG UND KOMMUNIKATION

<b>Auftrag</b>	Festlegung und Implementierung von Unternehmensrichtlinien zu Führung und Kommunikation, Entwicklung von Leitlinien zu Führung und Zusammenarbeit	
<b>Motivation für Projekt</b>	Entwicklung einer neuen Führungskultur in der Stadtverwaltung. Durch die Veränderung in der Führungs- und Umgangskultur soll die Mitarbeiterzufriedenheit gesteigert werden und Mitarbeiter sollen in die Umsetzung der Gesamtstrategie und der gemeinsamen Ziele eingebunden werden.	
<b>Zentrale Projekt-Ziele</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Steigerung der Identität und des Zugehörigkeitsgefühls der Führungskräfte und Mitarbeiter mit der Stadtverwaltung Mannheim</li> <li>■ Etablierung einer zukunftsgerichteten Unternehmenskultur</li> <li>■ Beschreibung eines gemeinsamen Führungsverständnisses</li> <li>■ Etablierung von verpflichtenden und verbindlichen Führungsgrundsätzen wie Wertschätzung, Respekt, Fairness, Transparenz, Verbindlichkeit, Ehrlichkeit, Verantwortungsbewusstsein und Durchsetzungsvermögen</li> <li>■ Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit</li> <li>■ Ausrichten auf die Gesamtstrategie und gemeinsame Ziele</li> <li>■ Ressortübergreifende Zusammenarbeit und Kooperation</li> </ul>	
<b>Beteiligte</b>	Federführung	OB Dr. Kurz
	Projektleitung	Dr. Gerhard Mersmann (FB 17)
	Personalvertretung / Gesamtschwerbehindertenvertretung	Einbindung des Gesamtpersonalrats über Behandlung der Themen im Führungskreis und im erweiterten Führungskreis sowie über die Mitbestimmungsverfahren im Fortbildungsbereich
<b>Historie</b>	Steckbrief wurde im Lenkungsausschuss des Lenkungsausschusses am 27.03.2010 abgenommen / Entwicklung und Verabschiedung der Leitlinien im Rahmen der Führungsklausur am 23. und 24.07.2010 / Präsentation im erweiterten Führungskreis am 16.09.2010 / Präsentation im Lenkungsausschuss am 22.09.2010 / Präsentation von Ergebnissen und Maßnahmen zu den CHANGE <sup>2</sup> -Projekten, die sich mit dem Themenkomplex Personal, Führung und Organisation befassen (10, 30, 31, 32), am 10.10.2012 im Lenkungsausschuss	
<b>Besonderheiten bei der Projektbearbeitung</b>	Die Entwicklung der Leitlinien für Führung, Kommunikation und Zusammenarbeit erfolgte nicht im Rahmen eines „klassischen CHANGE <sup>2</sup> -Projekts“, deswegen gab es auch keine Projektgruppe und kein Projektmanagement. Vielmehr sind die Leitlinien im Rahmen einer zweitägigen Führungsklausur im Sommer 2010 entstanden. Teilnehmer: Oberbürgermeister Dr. Peter Kurz, die Dezernenten, alle Fachbereichs- und Amtsleitungen sowie die Leitungen der Eigenbetriebe.	

<b>Ausgewählte Ergebnisse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Erarbeitung von Leitlinien als Instrument für Führung, Kommunikation und Zusammenarbeit der Stadtverwaltung Mannheim</li> <li>■ Diese Leitlinien sind der grundlegende Verhaltenskodex für die gesamte Stadtverwaltung. Sie sind zum einen als Selbstverpflichtung für die Führungskräfte zu verstehen, zum anderen beinhalten sie Erwartungen der Führung an die Mitarbeiter – und vice versa.</li> <li>■ In den Leitlinien ist auch das Verständnis des Modernitätsbegriffs für die Stadtverwaltung definiert: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Arbeit nach Zielen</li> <li>- Systematische Entwicklung von Organisation und Personal</li> <li>- Bereitschaft zur Veränderung</li> </ul> </li> </ul>												
<b>Maßnahmen zur Implementierung der Ergebnisse (Beispiele/Auszug aus Maßnahmen-Katalog)</b>	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th><th>Umgesetzt</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>■ Entscheidend ist, dass die Leitlinien als wichtiges Führungsinstrument in der Praxis gelebt werden. Daher seit April 2011 regelmäßige (ca. dreimal pro Jahr) Durchführung von sogenannten KliMA-Checks: knappe „Pulsbefragung“ mit drei Fragen mit Antwortmöglichkeiten zum Ankreuzen. Dadurch Rückmeldung, inwieweit die Leitlinien im Arbeitsalltag eine Rolle spielen</td><td>✓</td></tr> <tr> <td>■ Durchführung von fachbereichsübergreifenden Workshops zur Umsetzung der Leitlinien ab November 2011 für die mittlere Führungsebene (Sachgebiets- und Teamleitungen sowie Meister)</td><td>✓</td></tr> <tr> <td>■ Durchführung von diversen zentralen Kommunikationsmaßnahmen zur Steigerung des Bekanntheitsgrads der Leitlinien sowie als Anlass für Dialog (z.B. Leitlinien als „Taschkarten“ für alle Mitarbeiter, Leitlinien als Cartoon-Serie im Intranet, Leitlinien gedruckt auf großformatige Kunststoffplatten für alle Dienststellen sowie zentrale Besprechungsräume)</td><td>✓</td></tr> <tr> <td>■ Spezifische Maßnahmen für die verschiedenen Führungsebenen (Management Brevier, Trainee Brevier) sowie ein Angebot der Coachingvermittlung (on und off the Job)</td><td>✓</td></tr> <tr> <td>■ Angebot von fachbereichsinternen, durch die Dienststellenleitungen zu initiiierenden Workshops zu den Leitlinien im Rahmen des Management Breviers ab Herbst 2011</td><td>✓</td></tr> </tbody> </table>		Umgesetzt	■ Entscheidend ist, dass die Leitlinien als wichtiges Führungsinstrument in der Praxis gelebt werden. Daher seit April 2011 regelmäßige (ca. dreimal pro Jahr) Durchführung von sogenannten KliMA-Checks: knappe „Pulsbefragung“ mit drei Fragen mit Antwortmöglichkeiten zum Ankreuzen. Dadurch Rückmeldung, inwieweit die Leitlinien im Arbeitsalltag eine Rolle spielen	✓	■ Durchführung von fachbereichsübergreifenden Workshops zur Umsetzung der Leitlinien ab November 2011 für die mittlere Führungsebene (Sachgebiets- und Teamleitungen sowie Meister)	✓	■ Durchführung von diversen zentralen Kommunikationsmaßnahmen zur Steigerung des Bekanntheitsgrads der Leitlinien sowie als Anlass für Dialog (z.B. Leitlinien als „Taschkarten“ für alle Mitarbeiter, Leitlinien als Cartoon-Serie im Intranet, Leitlinien gedruckt auf großformatige Kunststoffplatten für alle Dienststellen sowie zentrale Besprechungsräume)	✓	■ Spezifische Maßnahmen für die verschiedenen Führungsebenen (Management Brevier, Trainee Brevier) sowie ein Angebot der Coachingvermittlung (on und off the Job)	✓	■ Angebot von fachbereichsinternen, durch die Dienststellenleitungen zu initiiierenden Workshops zu den Leitlinien im Rahmen des Management Breviers ab Herbst 2011	✓
	Umgesetzt												
■ Entscheidend ist, dass die Leitlinien als wichtiges Führungsinstrument in der Praxis gelebt werden. Daher seit April 2011 regelmäßige (ca. dreimal pro Jahr) Durchführung von sogenannten KliMA-Checks: knappe „Pulsbefragung“ mit drei Fragen mit Antwortmöglichkeiten zum Ankreuzen. Dadurch Rückmeldung, inwieweit die Leitlinien im Arbeitsalltag eine Rolle spielen	✓												
■ Durchführung von fachbereichsübergreifenden Workshops zur Umsetzung der Leitlinien ab November 2011 für die mittlere Führungsebene (Sachgebiets- und Teamleitungen sowie Meister)	✓												
■ Durchführung von diversen zentralen Kommunikationsmaßnahmen zur Steigerung des Bekanntheitsgrads der Leitlinien sowie als Anlass für Dialog (z.B. Leitlinien als „Taschkarten“ für alle Mitarbeiter, Leitlinien als Cartoon-Serie im Intranet, Leitlinien gedruckt auf großformatige Kunststoffplatten für alle Dienststellen sowie zentrale Besprechungsräume)	✓												
■ Spezifische Maßnahmen für die verschiedenen Führungsebenen (Management Brevier, Trainee Brevier) sowie ein Angebot der Coachingvermittlung (on und off the Job)	✓												
■ Angebot von fachbereichsinternen, durch die Dienststellenleitungen zu initiiierenden Workshops zu den Leitlinien im Rahmen des Management Breviers ab Herbst 2011	✓												
<b>Zusammenfassung und Bewertung</b>	<p>Stand Oktober 2013: Die Leitlinien sind in der Mitarbeiterschaft mittlerweile sehr gut bekannt, die Umsetzung in der Alltagspraxis ist ein Langstreckenlauf und muss konsequent nachgehalten werden. Viele in den Leitlinien fixierte Punkte klingen selbstverständlich – sind es aber in der Praxis oftmals nicht. Daher ist es sinnvoll, eine schriftliche Norm bzw. Regeln zu haben, an denen sich alle orientieren müssen und die z.B. im Konfliktfall als Argumentationshilfe dienen können. Zentrale Maßnahmen zur Umsetzung der Leitlinien wurden insbesondere vom Kompetenzzentrum Managemententwicklung initiiert und durchgeführt sowie von der Fachgruppe Verwaltungsarchitektur 2013.</p> <p>Die zu Beginn des CHANGE<sup>2</sup>-Prozesses eingeführten und seit dem 2. Quartal 2012 durch das Kompetenzzentrum gestalteten Kommunikationsplattformen (Führungsklausur, Führungskreise und erweiterte Führungskreise) werden genutzt, um ressortübergreifende Themen des CHANGE<sup>2</sup>-Prozesses zu behandeln bzw. die Entwicklung des Prozesses – auch anhand der Art der Kommunikation in diesen Kreisen selbst – zu reflektieren und damit die Unternehmenskultur weiter zu entwickeln und neue Verhaltensweisen einzuüben.</p> <p>Die zukünftigen Schwerpunkte des Kompetenzzentrums Managemententwicklung im Themenfeld Führung und Kommunikation ergeben sich aus dem Managementzielsystem z.o.</p>												
<b>Lernpunkte</b>	<p>Dass die gesamte Führungsspitze an der Entwicklung der Leitlinien beteiligt war, hat dazu geführt, dass das Ergebnis von allen mitgetragen wurde. Die intensive Diskussion führte auch zu einem besseren Kennenlernen der Führungskräfte unter- sowie einem besseren Verständnis füreinander.</p> <p>Umsetzung: Der Anschlag zu Information und Umsetzung kann bzw. muss von zentraler Stelle erfolgen, die konkrete Umsetzung aber muss vor Ort erfolgen.</p>												

<http://www.mannheim.de/stadt-gestalten/projekt-32-fuehrung-und-kommunikation>

## PROJEKT 33: TALENTSTRATEGIE / STADTMARKETINGSTRATEGIE

<b>Auftrag</b>	Entwicklung einer Talentstrategie für die Stadt Mannheim; Aktualisierung und Anpassung der Stadtmarketingstrategie	
<b>Motivation für Projekt</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Die Stadt Mannheim verfolgt im Rahmen ihrer wirtschaftspolitischen Ziele eine Clusterstrategie. In dieser erfolgt auch eine gezielte Unternehmens- sowie Talent- und Fachkräfteansprache.</li> <li>■ Fachkräftemangel (1): Die Unternehmen haben heute schon große Schwierigkeiten in bestimmten Branchen geeignete Fachkräfte zu finden.</li> <li>■ Fachkräftemangel (2): Bis zum Jahr 2020 wird der Bedarf an qualifizierten Talenten in Mannheim bei knapp 21.000 liegen. Um diese Lücke zu schließen, müssen neue Talente und Fachkräfte nach Mannheim geholt werden.</li> <li>■ Bevölkerungsmix: Die Stadt Mannheim verliert Hochqualifizierte durch Wohnortverlegung, wegziehende Hochqualifizierte behalten oft ihren Arbeitsplatz in Mannheim.</li> </ul>	
<b>Zentrale Projekt-Ziele</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Erstellung einer umfassenden Talentstrategie zur Bindung und Gewinnung qualifizierter Nachwuchs- und Fachkräfte für die regionale und lokale Wirtschaft in Abstimmung mit der Gesamtstrategie Stadtverwaltung Mannheim und der Profil- und Clusterstrategie aus dem Projekt „Neue wirtschaftspolitische Strategie“</li> <li>■ Identifikation der vorhandenen und notwendigen maßgeblichen Imageträger</li> <li>■ Konkretisierung der Stadtmarketingstrategie</li> </ul>	
<b>Beteiligte</b>	Federführung	OB Dr. Peter Kurz und Stadtmarketing GmbH, vertreten durch Aufsichtsratsvorsitzenden Helmut Posch
	Projektleitung	Johann Wagner (Geschäftsführer der Stadtmarketing GmbH)
	Projektmanagement	Andreas Müller (FVA 20123 – bis 30.09.2010), Dietmar Lidke (FVA 2013 – ab 01.10.2010)
	Projektgruppenmitglieder	Keine Projektgruppe mit städtischen Mitarbeitern, stattdessen ein Gästehauskreis mit führenden Vertretern aus Wirtschaft und Organisationen, insbesondere von Gesellschaftern und Sponsoren des Stadtmarketings sowie Vertretern erfolgreicher Start-Up, Vertretern aus der Kreativwirtschaft, Wissenschaft und Wohnungswirtschaft sowie Roland Berger Consultants als externe Berater  Nach erfolgter Analyse, Zielgruppendefinition und Quantifizierung des Talentbedarfs Einberufung von Workshops mit stadtinternem Expertenkreis, bestehend aus Vertretern diverser Bereiche von allen Dezernaten
<b>Historie</b>	<p>Projekt wurde im Unterlenkungsausschuss des Lenkungsausschusses am 15.01.2009 erstmals vorgestellt / 19.05.2009 Kick-off-Veranstaltung / Gästehauskreis am 13.08.2009 und am 25.01.2010 / Vorstellung des Handlungskonzeptes am 29.09.2010 in der Aufsichtsratssitzung Stadtmarketing / Abnahme Maßnahmenplanung in Gesellschafterkreis Stadtmarketing sowie Vorstellung im Gästehauskreis am 25.11.2010 / Abnahme Maßnahmenplanung im Lenkungsausschuss am 09.12.2010 / Präsentation erster Pilotmaßnahmen auf einer Pressekonferenz am 14.02.2011 von OB Dr. Kurz und Helmut Posch (Aufsichtsratsvorsitzender Stadtmarketing) / I-Vorlage „Vorschlag für eine Talent- und Fachkräftestrategie für die Stadt Mannheim“ (062/2011) am 01.03.2011 im Hauptausschuss / Kick-off-Veranstaltung für die Umsetzungsphase am 09.05.2011 mit Vorstellung der fünf ausgewählten Maßnahmen / I-Vorlage zur Umsetzung dieser Maßnahmen derzeit in Bearbeitung</p>	
<b>Besonderheiten bei der Projektbearbeitung</b>	<p>Das Projekt wurde unter gemeinsamer Federführung der Stadtmarketing GmbH und der Stadt Mannheim durchgeführt unter Einbindung eines Gästehauskreises mit führenden Vertretern aus Wirtschaft und Organisationen als Impulsgeber, Ideen-Pool, Fürsprecher und Multiplikator.</p> <p>Die Erstellung der Talent- und Fachkräftestrategie erfolgte in drei Phasen:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. IST-Analyse</li> <li>2. Zielgruppendefinition / Quantifizierung von Talentbedarf</li> <li>3. Erstellung des Maßnahmenprogramms</li> </ol>	



<b>Ausgewählte Ergebnisse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Benchmarking-Strategie, die die Stadt und ihr Potenzial mit anderen vergleichbar machen soll</li> <li>■ Quantifizierung Talentbedarf (ca. 21.000 Fachkräfte bis 2020)</li> <li>■ Erarbeitung von 60 Maßnahmenvorschläge mit einem stadtinternen Expertenkreis, Fokussierung auf 19 favorisierte Projektideen, aufgeteilt in zwei Kategorien (Positionierung und Vermarktung / Technologie, Talente, Toleranz und Lebensqualität)</li> <li>■ Nach Erstellung des Maßnahmenprogramms Auswahl von fünf Pilotmaßnahmen für die Umsetzung</li> </ul>	
<b>Maßnahmen zur Implementierung der Ergebnisse (Beispiele/Auszug aus Maßnahmen-Katalog)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Unternehmensrundfahrten mit Karriere-Messen</li> <li>■ Hochschulmarketingprogramm und Quellmarktanalyse</li> <li>■ Bestandspflegestrategie für Studierende/Graduierte</li> <li>■ Willkommensstrategie</li> <li>■ Schaffung attraktiver Wohnformen für die relevanten Zielgruppen</li> </ul>	<b>Umgesetzt</b> >> >> >> >> >>
<b>Zusammenfassung und Bewertung</b>	<p>Stand Oktober 2013: Für die Implementierungsphase (Umsetzung von fünf ausgewählten Pilotmaßnahmen) wurde eine Projektgruppe gebildet. Insbesondere sind beteiligt der Fachbereich Städtebau, der Fachbereich für Wirtschafts- und Strukturförderung sowie die Stadtmarketing GmbH. Das Referat Strategische Steuerung begleitet die Umsetzung dieser Projekte, die sukzessive erfolgt:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Unternehmensrundfahrten und Karrieremessen: Das Kennenlernen von Firmen und potentiellen Bewerbern findet stetig steigende Resonanz („Nacht der Unternehmen“); Weiterentwicklung und Ausweitung der Konzeption auf die Zielgruppe der Abiturienten</li> <li>■ Hochschulmarketingprogramm und Quellmarktanalyse: Wiederholung der Befragung sowie Ausbau der Kooperation mit Universitäten und Hochschulen</li> <li>■ Bestandspflege- und Netzwerkstrategie für Studierende/Graduierte: stetige Verbesserung der Vernetzung der Hochschulen und Firmen, Verbesserung der Informationen zur Vereinbarung von Beruf und Familie</li> <li>■ Willkommensstrategie: Bis zu 8.000 Begrüßungs-Boxen für Studenten verteilt; Elternzeit wird gut angenommen; Neubürgerbroschüre geplant; Umsetzung Welcome-Service erfolgt derzeit</li> <li>■ Schaffung attraktiver Wohnformen für die relevanten Zielgruppen: Baumaßnahmen werden derzeit umgesetzt</li> </ul>	
<b>Lernpunkte</b>	<p>Aus Sicht Strategische Steuerung: Berichterstattung zur Strategischen Steuerung hat sich insbesondere in der Anfangszeit der Umsetzungsphase als schwierig erwiesen.</p>	

<http://www.mannheim.de/stadt-gestalten/projekt-33-talentstrategie-stadtmarketingstrategie>

## PROJEKT 34: ALLGEMEINE DIENST- UND GESCHÄFTSANWEISUNG

<b>Auftrag</b>	Erarbeitung einer neuen und zukunftsgerichteten Allgemeinen Dienst- und Geschäftsanweisung (AGA)	
<b>Motivation für Projekt</b>	Die AGA ist als Grundsatzregelung für den Dienstbetrieb und den Geschäftsablauf innerhalb einer Stadtverwaltung zu verstehen und wird gerade in größeren Kommunen wieder als wichtiger Bestandteil eines modernen Managements gesehen. Das Projekt soll dazu beitragen, das in einer Verwaltung als moderner und bürgernaher Dienstleister erforderliche partnerschaftliche Miteinander von Bürgern sowie städtischen Mitarbeitern zu regeln und zu unterstützen. Zudem soll eine moderne AGA den heutigen Anforderungen an ein leistungsfähiges Dienstleistungsunternehmen genügen und in der Verwaltungsarbeit der Stadt mehr Beachtung finden.	
<b>Zentrale Projekt-Ziele</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Umfassende Information aller Mitarbeiter über allgemeine Verwaltungs- und Dienstangelegenheiten, Geschäftsprozesse sowie Grundsätze, Standards und Regelungen               <ul style="list-style-type: none"> <li>- einer effektiven und kundenorientierten Leistungserbringung</li> <li>- eines wirtschaftlichen, zweckmäßigen und umweltgerechten Gestaltens von Geschäftsabläufen und</li> <li>- der Interaktion zwischen den Bürgern und städtischen Mitarbeitern</li> </ul> </li> <li>zur Gewährleistung eines einheitlichen, wirkungsorientierten Verwaltungshandelns</li> <li>■ Neben der Überarbeitung der bestehenden AGA soll vor allem der durch den CHANGE<sup>2</sup>-Prozess und CHANGE<sup>2</sup>- Projekte wie               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Führung und Kommunikation (Nr. 32)</li> <li>- Gesamtstrategie Stadtverwaltung Mannheim (Nr. 1b)</li> <li>- Strategische Steuerung (Nr. 1 a, d, e)</li> </ul> </li> <li>etablierte Kulturwandel beschrieben, befördert und transportieren werden</li> </ul>	
<b>Beteiligte</b>	Federführung	OB Dr. Peter Kurz
	Projektleitung	Silke Ehlers (FB 11), Annette Bloier (FB 11)
	Projektmanagement	Ulrich Hörning (FVA 2013 – bis 04/2013), Lydia Kyas (FVA 2013 – ab 05/2013)
	Projektgruppenmitglieder	Vertretungen folgender Bereiche: Dez OB/Strat. Steuerung, FB 11, Amt 14, FB 15, FB 16, FB 18, Amt 20, FB 30, Gesamtpersonalrat, Gesamtschwerbehindertenvertretung
<b>Historie</b>	Abnahme des Steckbriefs im Unterlenkungsausschuss des Lenkungsausschusses am 27.03.2009 / Kick-off-Sitzung mit der Federführung am 14.03.2012 / Erste Projektgruppensitzung am 21.03.2012	
<b>Besonderheiten bei der Projektbearbeitung</b>	<p>Das Projekt wurde in der Linie von FB 11 bearbeitet.</p> <p>Gemäß Projektvereinbarung war vorgesehen, eine Übersicht über alle derzeit gesamtstädtisch gültigen Dienst- und Geschäftsanweisungen, Dienstvereinbarungen und besonderen Geschäftsanweisungen zu erstellen. Als besondere (zeitliche) Schwierigkeit hat sich der Umstand herausgestellt, dass diese Regelungen bislang nicht zentral / in Gänze aufzufinden waren sondern von der Projektleitung im Einzelnen bei den Dienststellen abgefragt und in den Bestand aufgenommen werden mussten.</p> <p>Darüber hinaus ergab sich im Rahmen der Projektarbeit Klärungsbedarf bei verschiedenen Themen/Regelungen, die (indirekt) in die AGA hineinspielen, aber nicht eigentlicher Bestandteil der AGA sind und damit auch nicht Gegenstand des Projektauftrags waren. Diese wurden z.B. in separat eingerichteten Arbeitsgruppen weiterbehandelt.</p>	

<b>Ausgewählte Ergebnisse</b>	Das Projekt läuft noch, daher wurden auch noch keine Maßnahmen zur Implementierung vorgenommen. Vorgesehen sind u.a.:	
<b>Maßnahmen zur Implementierung der Ergebnisse (Beispiele/Auszug aus Maßnahmen-Katalog)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Graphische Layout-Gestaltung durch Extern</li> <li>■ Vervielfältigung und flächendeckende Ausgabe der Erstauflage an alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter</li> <li>■ Bekanntmachung im Intranet</li> </ul>	<b>Umgesetzt</b> <div>■</div> <div>■</div> <div>■</div>
<b>Zusammenfassung und Bewertung</b>	Stand Oktober 2013: Das Projekt läuft noch. Der von der Projektgruppe erarbeitete Entwurf der neuen AGA wurde von der Gesellschaft für deutsche Sprache allgemeinsprachlich überarbeitet. Die Federführung hat dem überarbeiteten Entwurf sowie dessen Versand an alle Dienststellenleitungen zugestimmt. Die Anregungen der Dienststellenleitungen wurden in der PG thematisiert, geprüft und soweit möglich eingearbeitet. Im Rahmen des rechtlich vorgesehenen Beteiligungsverfahrens befindet sich die AGA seit September 2013 beim Gesamtpersonalrat.	
<b>Lernpunkte</b>	Die Bearbeitung des Projekts zusätzlich zu den Kernaufgaben bedeutete eine sehr hohe Arbeitsverdichtung bei der Projektleitung und erwies sich als besondere Herausforderung.	

<http://www.mannheim.de/stadt-gestalten/projekt-34-allgemeine-dienst-und-geschaeftsanweisung>

## PROJEKT 35: BETRIEBLICHES GESUNDHEITSMANAGEMENT (BGM)

<b>Auftrag</b>	Erarbeitung eines Konzeptes und einer Dienstvereinbarung „Betriebliches Gesundheitsmanagement bei der Stadtverwaltung Mannheim“, Organisation der Umsetzung und Implementierung. Im Verlauf des Projektes ergab sich die Notwendigkeit, auf der Grundlage des Konzeptes zwei Dienstvereinbarungen zu entwickeln (Dienstvereinbarung Betriebliches Gesundheitsmanagement – DV-BGM – sowie Dienstvereinbarung zur Datenverarbeitung im Bereich der Gesundheitsförderung – DV-DG).	
<b>Motivation für Projekt</b>	Gesundheit ist ein hohes individuelles Gut; gesundheitsbewusste Mitarbeiter sind von erheblicher Bedeutung für eine zukunftsfähige Organisation. Insbesondere vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung und der Verlängerung der Lebensarbeitszeit, aber auch wegen der sich ständig verändernden Anforderungen an die Beschäftigten, die ein lebenslanges Lernen notwendig machen, hat Betriebliches Gesundheitsmanagement auch für die Arbeitgeberin Stadt Mannheim einen hohen Stellenwert.	
<b>Zentrale Projekt-Ziele</b>	Betriebliches Gesundheitsmanagement zielt auf <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Die Stärkung personaler Ressourcen und die Veränderung gesundheitsbeeinträchtigenden Verhaltens</li> <li>■ Erhöhung der Motivation und Leistungsfähigkeit durch Etablierung einer gesundheitsorientierten Führungskultur</li> <li>■ Stärkung des Wohlbefindens und Selbstvertrauens der Mitarbeiterschaft</li> <li>■ Steigerung der Dienstleistungsqualität</li> <li>■ Erhöhung der Gesundheitsquote unter Reduzierung betrieblich beeinflussbarer Ausfallzeiten und Kosten</li> <li>■ Rückgang der krankheitsbedingten Personalfuktuation</li> <li>■ Verbesserung des Images der Stadtverwaltung als gesundheitsorientiertes Unternehmen durch geeignete präventive gesundheitsförderliche Maßnahmen unter Berücksichtigung des demografischen Wandels</li> </ul>	
<b>Beteiligte</b>	Federführung	OB Dr. Peter Kurz
	Projektleitung	Jutta Linz (FB 17), Beate Matzka (FB 11)
	Projektmanagement	Monika Goerner (FVA 2013)
	Projektgruppenmitglieder	Vertretungen folgender Bereiche: FB 18, FB 33, FB 50, FB 53, FB 60, FB 62, FB 68, Stabsstelle Arbeitssicherheit, Arbeitsmedizin – IAS, Gesamtpersonalrat, Gesamtschwerbehindertenvertretung
<b>Historie</b>	Verabschiedung des Steckbriefs am 27.03.2009 im CHANGE <sup>2</sup> -Unterlenkungsausschuss / Start des Projekts mit 2-tägigem Workshop am 22./23.03.2010 / Im Zeitraum vom 30.03. - 09.08.2010 Erarbeitung des Konzeptes in 8 Projektsitzungen und mehreren zusätzlichen Unterarbeitsgruppensitzungen / Am 08.09.2010 wurde das Konzept dem Oberbürgermeister vorgestellt und von ihm um das Handlungsfeld „Gesunde Ernährung“ ergänzt / Am 21.01.2011 Aufnahme der Gespräche mit dem Gesamtpersonalrat unter der Federführung des Oberbürgermeisters mit dem Ziel, auf der Grundlage der erarbeiteten Konzeption eine entsprechende Dienstvereinbarung zu entwickeln / Es wurde vereinbart, eine Dienstvereinbarung zum Thema Betriebliches Gesundheitsmanagement (DV-BGM) und eine Dienstvereinbarung zum Thema Datenverarbeitung im Bereich der Gesundheitsförderung (DV-DG) zu erarbeiten / Unterzeichnung der beiden Dienstvereinbarungen am 25.04.2012 von OB und GPR / Vorstellung wesentlicher Projektergebnisse am 14.05.2012 im Lenkungsausschuss / Verabschiedung der Beschlussvorlage (Nr. 368/2012) durch Gemeinderat am 24.07.2012, nach Vorberatung im Hauptausschuss (17.7.2012) / Gemeinderat hat damit die beiden Dienstvereinbarungen zustimmend zur Kenntnis genommen sowie das für die Implementierung erforderliche Budget für 2 Stellen im Gesundheitsmanagement sowie Sachmittel genehmigt (2012: 155.000 €, 2013: 410.000 €) / Organisationsverfügung vom 10.10.2012 regelt die Stellenerrichtung beim Fachbereich Personal – Organisation / Die Stellenausschreibungen (intern/extern) erfolgten im Oktober (magma) bzw. November 2012 (extern) / Am 15.03.2013 nahmen die beiden Gesundheitsmanagerinnen ihre Arbeit auf	
<b>Besonderheiten bei der Projektbearbeitung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Die Projektgruppe erarbeitete das Konzept zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement. Dieses bildet die Grundlage für zwei Dienstvereinbarungen.</li> <li>■ Aus dem Projekt heraus wurde erreicht, dass das Thema Gesundheit in die Leitlinien für Führung, Kommunikation und Zusammenarbeit der Stadtverwaltung Mannheim aufgenommen wurde.</li> <li>■ Wesentliche, die Umsetzung betreffende Bausteine wie Dienstvereinbarungen, Organisationsverfügung, Beschlussvorlage für den Gemeinderat, Stellenerrichtung und -ausschreibung wurden von den beiden Projektleiterinnen mit Unterstützung des FB 11 und der Projektmanagerin FVA 2013 erarbeitet. Damit wurden alle Voraussetzungen für den Start des BGM (= Arbeitsaufnahme der Gesundheitsmanagerinnen im März 2013) geschaffen.</li> </ul>	
<b>Besonderheiten bei der Projektbearbeitung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Im Kontext des Beteiligungsverfahrens erhielten die Projektleiterinnen und die Projektmanagerin FVA die Möglichkeit, im Rahmen einer sog. „Freitagsrunde“ des GPR mit den örtlichen Personalvertretungen die Dienstvereinbarungen vorzustellen und mit den Anwesenden zu diskutieren.</li> </ul>	

<b>Ausgewählte Ergebnisse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Betriebliches Gesundheitsmanagement wurde als Daueraufgabe bei der Stadt Mannheim etabliert</li> <li>■ Das Gesundheitsmanagement der Stadt Mannheim setzt einerseits beim Verhalten der Mitarbeiter an mit dem Ziel der Stärkung von Gesundheitsbewusstsein und Gesundheitskompetenz. Andererseits sollen aber auch die Arbeitsverhältnisse verbessert werden, um die Gesundheit der Beschäftigten zu erhalten und zu stärken.</li> <li>■ Der Dienstvereinbarung zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement liegt das Prinzip der Salutogenese (Faktoren, die das Gesundbleiben unterstützen) zugrunde.</li> </ul>																		
<b>Maßnahmen zur Implementierung der Ergebnisse (Beispiele/Auszug aus Maßnahmen-Katalog)</b>	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th><th>Umgesetzt</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>■ Abschluss von zwei Dienstvereinbarungen</td><td>✓</td></tr> <tr> <td>■ Öffentlichkeitsarbeit im Kontext der Unterzeichnung der Dienstvereinbarungen: <ul style="list-style-type: none"> <li>- CHANGE<sup>2</sup>-Newsletter an alle Mitarbeiter</li> <li>- Berichte im Intranet über Unterzeichnung der DVs</li> <li>- Verlosungsaktion „Machen Sie mit, gewinnen Sie ein Stück Gesundheit“</li> <li>- „Betriebliches Gesundheitsmanagement“ als Schwerpunktthema im Magma Juni 2012</li> </ul> </td><td>✓</td></tr> <tr> <td>■ Gemeinderat stellt erforderliches Budget zur Verfügung (B-Vorlage 368/2012)</td><td>✓</td></tr> <tr> <td>■ Organisationsverfügung zur Errichtung von 2 Stellen im zentralen Gesundheitsmanagement; organisatorische Verankerung des BGM im Fachbereich Personal - Organisation</td><td>✓</td></tr> <tr> <td>■ Stellenausschreibung (intern/extern) im Oktober/November 2012; Stellenbesetzung erfolgte unter Beteiligung des GPR</td><td>✓</td></tr> <tr> <td>■ Die beiden Gesundheitsmanagerinnen nahmen ihre Tätigkeit am 15.03.2013 auf</td><td>✓</td></tr> <tr> <td>■ Aufbau der zentralen und dezentralen Strukturen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements</td><td>&gt;&gt;</td></tr> <tr> <td>■ Veranstaltung eines Fachtags Gesundheit für Führungskräfte sowie Multiplikatoren für Gesundheitsbewusstsein in der Stadtverwaltung im Oktober 2013</td><td>✓</td></tr> </tbody> </table>		Umgesetzt	■ Abschluss von zwei Dienstvereinbarungen	✓	■ Öffentlichkeitsarbeit im Kontext der Unterzeichnung der Dienstvereinbarungen: <ul style="list-style-type: none"> <li>- CHANGE<sup>2</sup>-Newsletter an alle Mitarbeiter</li> <li>- Berichte im Intranet über Unterzeichnung der DVs</li> <li>- Verlosungsaktion „Machen Sie mit, gewinnen Sie ein Stück Gesundheit“</li> <li>- „Betriebliches Gesundheitsmanagement“ als Schwerpunktthema im Magma Juni 2012</li> </ul>	✓	■ Gemeinderat stellt erforderliches Budget zur Verfügung (B-Vorlage 368/2012)	✓	■ Organisationsverfügung zur Errichtung von 2 Stellen im zentralen Gesundheitsmanagement; organisatorische Verankerung des BGM im Fachbereich Personal - Organisation	✓	■ Stellenausschreibung (intern/extern) im Oktober/November 2012; Stellenbesetzung erfolgte unter Beteiligung des GPR	✓	■ Die beiden Gesundheitsmanagerinnen nahmen ihre Tätigkeit am 15.03.2013 auf	✓	■ Aufbau der zentralen und dezentralen Strukturen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements	>>	■ Veranstaltung eines Fachtags Gesundheit für Führungskräfte sowie Multiplikatoren für Gesundheitsbewusstsein in der Stadtverwaltung im Oktober 2013	✓
	Umgesetzt																		
■ Abschluss von zwei Dienstvereinbarungen	✓																		
■ Öffentlichkeitsarbeit im Kontext der Unterzeichnung der Dienstvereinbarungen: <ul style="list-style-type: none"> <li>- CHANGE<sup>2</sup>-Newsletter an alle Mitarbeiter</li> <li>- Berichte im Intranet über Unterzeichnung der DVs</li> <li>- Verlosungsaktion „Machen Sie mit, gewinnen Sie ein Stück Gesundheit“</li> <li>- „Betriebliches Gesundheitsmanagement“ als Schwerpunktthema im Magma Juni 2012</li> </ul>	✓																		
■ Gemeinderat stellt erforderliches Budget zur Verfügung (B-Vorlage 368/2012)	✓																		
■ Organisationsverfügung zur Errichtung von 2 Stellen im zentralen Gesundheitsmanagement; organisatorische Verankerung des BGM im Fachbereich Personal - Organisation	✓																		
■ Stellenausschreibung (intern/extern) im Oktober/November 2012; Stellenbesetzung erfolgte unter Beteiligung des GPR	✓																		
■ Die beiden Gesundheitsmanagerinnen nahmen ihre Tätigkeit am 15.03.2013 auf	✓																		
■ Aufbau der zentralen und dezentralen Strukturen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements	>>																		
■ Veranstaltung eines Fachtags Gesundheit für Führungskräfte sowie Multiplikatoren für Gesundheitsbewusstsein in der Stadtverwaltung im Oktober 2013	✓																		
<b>Zusammenfassung und Bewertung</b>	<p>Stand Oktober 2013:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Das Projekt „Betriebliches Gesundheitsmanagement“ ist das einzige CHANGE<sup>2</sup>-Projekt, das alle Mitarbeiter gleichermaßen betrifft. Der Erfolg dieses Projektes hat deshalb auch Auswirkungen auf den gesamten CHANGE<sup>2</sup>-Prozess und dessen Akzeptanz bei den Beschäftigten.</li> <li>■ Betriebliches Gesundheitsmanagement setzt einerseits beim Verhalten der an mit dem Ziel der Stärkung von Gesundheitsbewusstsein und Gesundheitskompetenz. Andererseits sollen aber auch die Arbeitsverhältnisse verbessert werden, um die Gesundheit der Beschäftigten zu erhalten und zu stärken. So ist BGM auch eines der wichtigsten Themen moderner Unternehmensstrategien. Gelingendes Gesundheitsmanagement heißt nicht nur betrieblich beeinflussbare Ausfallzeiten und -kosten zu verringern, sondern auch den Fokus darauf zu richten, was Beschäftigte gesund erhält und wie ihre Potentiale und Ressourcen gefördert werden können. BGM erhöht die Attraktivität der Stadtverwaltung Mannheim als gesundheitsorientierte Arbeitgeberin.</li> <li>■ Um die Maßnahmen der Gesundheitsförderung bei der Stadt Mannheim bedarfs- und zielorientiert gestalten und evaluieren zu können, ist die Stadt Mannheim berechtigt, regelmäßig einmal jährlich sowie anlassbezogen bei Benchmark und Projekten der Gesundheitsförderung Informationen bzw. Daten zu verarbeiten. Ein sensibler Umgang im Einsatz dieses Instrumentes ist zu beachten.</li> <li>■ Die Qualitätssicherung in diesem Projekt erfolgt im Rahmen der in der DV BGM beschriebenen, drei Ebenen umfassenden Evaluation (Gesamtprozess, Strukturen, Maßnahmen des BGM), deren Ergebnisse zur Anpassung der Dienstvereinbarungen führen können. Das Evaluationskonzept soll von den Gesundheitsmanagerinnen bis Ende 2014 erstellt sein.</li> </ul>																		
<b>Lernpunkte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Gesundheit ist ein Thema, das sowohl für die Arbeitgeberin Stadt Mannheim als auch für die Arbeitnehmervertretung einen hohen Stellenwert besitzt und dessen Erfolgsfaktor darin liegt, diese Gemeinsamkeit „mit Leben zu erfüllen“.</li> <li>■ Eine Vertrauenskultur ist der beste Nährboden für Gesundheitsförderung. Hieran zu arbeiten ist eine kontinuierliche Aufgabe sowohl der Führungskräfte als auch der Mitarbeiter.</li> </ul>																		

<http://www.mannheim.de/stadt-gestalten/projekt-35-betriebliches-gesundheitsmanagement>

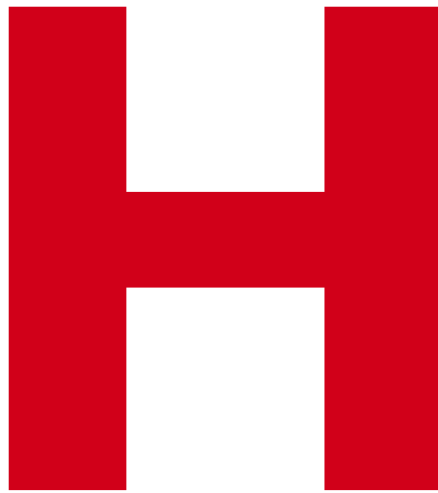
## PROJEKT 36: INTERNATIONALISIERUNG DER STADT MANNHEIM

<b>Auftrag</b>	Proaktive Ausrichtung der Stadt auf steigende Anforderungen der Internationalisierung	
<b>Motivation für Projekt</b>	Mannheim ist auf mehrfache Weise geprägt von Internationalisierung. Rund 160 Nationen leben hier, viele der hier angesiedelten Unternehmen sind weltweit aktiv. Internationalität und Interkulturalität bereichern die Stadt in den unterschiedlichsten Lebensbereichen, von der Wirtschaft über das Kulturleben bis hin zur Alltagskultur, und stellen somit wichtige standortprägende Merkmale dar, die quer durch die Verwaltung bei der Entwicklung und Umsetzung von Strategien und Maßnahmen mit zu berücksichtigen sind.	
<b>Zentrale Projekt-Ziele</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Konzept zur Gestaltung und Steuerung der themenbezogenen Einbindung der Fachbereiche und Ämter in internationale und europäische (z. B. EUROCITIES) Netzwerke</li> <li>■ Überprüfung der bestehenden Organisationsstruktur und Anpassung zur Professionalisierung und Sicherstellung einer zentralen Steuerung aller Aktivitäten zur Europäisierung und Internationalisierung der Stadt</li> <li>■ Handlungskonzept zur Internationalisierung der Stadtverwaltung entwickeln</li> </ul>	
<b>Beteiligte</b>	Federführung	OB Dr. Peter Kurz
	Projektleitung	Johann Wagner (Stadtmarketing)
	Projektmanagement	Monika Goerner (FVA 2013)
	Projektgruppenmitglieder	Vertretungen folgender Bereiche in der Projektkerngruppe: FB 15, FB 80, EU-Büro Vertretungen folgender Dienststellen in der <b>Erweiterten</b> Projektkerngruppe: Dez OB, Dez IV, Büro 2020, FB 18, FB 19, FB 33, FB 40, Amt 41, FB 51, FB 61, Gesamtpersonalrat, Gesamtschwerbehindertenvertretung
<b>Historie</b>	Vorstellung der Grundzüge des Projekts „Internationalisierung“ durch OB am 09.12.2009 im CHANGE <sup>2</sup> -Lenkungsausschuss / Versendung des Steckbriefs am 26.01.2010 an die Mitglieder des Lenkungsausschusses und Beschluss im Schriftverfahren / Start der inhaltlichen Projektarbeit am 26.04.2010 / Vorstellung des Projektergebnisses am 09.06.2010 im Lenkungsausschuss, Beschlussfassung erfolgte in Form des Schriftverfahrens / I-Vorlage 310/2010 Einrichtung eines Büros für europäische und internationale Angelegenheiten im OB-Dezernat und Abschlussbericht des Europabüros im Dezernat I im Hauptausschuss am 20.07.2010 behandelt / Durchführung der Qualitätssicherung im II. Quartal 2013 und Vorstellung des Ergebnisses im CHANGE <sup>2</sup> -Lenkungsausschuss am 27.06.2013	
<b>Besonderheiten bei der Projektbearbeitung</b>	Bei diesem Projekt gab es eine Kerngruppe und eine erweiterte Kerngruppe. Die Kerngruppe leistete die konzeptionelle Vorarbeit, Aufgabe der erweiterten Kerngruppe war die Validierung der Arbeitsergebnisse der Kerngruppe. Das Projektergebnis wurde innerhalb von 6 Wochen erarbeitet. „Internationalisierung“ ist somit das kürzeste Projekt im CHANGE <sup>2</sup> -Prozess.	
<b>Ausgewählte Ergebnisse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Einrichtung eines „Büros für europäische und internationale Angelegenheiten“ als Teil von Amt 15 (Rats- und Öffentlichkeitsarbeit) im Dezernat OB mit folgenden Aufgaben: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Wahrnehmung der Aufgaben in den Bereichen Europa, Internationales, Städtepartnerschaften, Städtetzwerke</li> <li>- Erarbeitung einer Strategie „Europäisierung und Internationalisierung der Stadtverwaltung Mannheims“</li> <li>- Erarbeitung eines jährlichen Arbeitsprogramms</li> <li>- Erarbeitung eines jährlichen Managementberichts „Internationale Aktivitäten der Stadt Mannheim“</li> </ul> </li> <li>■ Das neue Büro wird unterstützt durch eine „Steuerungsrunde“, in der Vertreter aller Dezernate sowie bei Bedarf externe Experten vertreten sind, sowie</li> <li>■ eine „Internationale Runde“ mit Vertretern aller Dienststellen.</li> </ul>	

		Umgesetzt
<b>Maßnahmen zur Implementierung der Ergebnisse (Beispiele/Auszug aus Maßnahmen-Katalog)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Weiterentwicklung des Büros für europäische und internationale Angelegenheiten zu einer Zentralstelle für die Beratung, Beantragung und administrative Umsetzung europäischer und internationaler Projekte</li> <li>■ Einrichtung einer „Internationalen Runde“ als Austauschplattform über internationale Aktivitäten der Fachbereiche/Eigenbetriebe; bietet den Dienststellen u. a. die Möglichkeit, Themen und Projekte für das jährliche Arbeitsprogramm des Büros für europäische und internationale Angelegenheiten vorzuschlagen</li> <li>■ Strategie „Europäisierung und Internationalisierung der Stadtverwaltung“ entwickeln</li> </ul>	<div>✓</div> <div>✓</div> <div>&gt;&gt;</div>
<b>Zusammenfassung und Bewertung</b>	<p>Stand Oktober 2013: Zur zentralen Steuerung der europäischen und internationalen Aktivitäten der Stadtverwaltung Mannheim wurde das „Büro für europäische und internationale Angelegenheiten“ im OB-Dezernat geschaffen. Die im II. Quartal 2013 durchgeführte Qualitätssicherung zeigt, dass das Projekt zu 80 Prozent umgesetzt ist. Die neue Organisationsstruktur hat sich sehr bewährt. Die Präsenz Mannheims auf internationaler Ebene hat sich v. a. durch die aktive Mitarbeit in Netzwerken und Projekten deutlich verbessert. Mannheim ist eine von sechs Städten (bei rund 140 Mitgliedern), die bei EUROCITIES den Vorsitz eines Fachforums innehat (EBM Specht als Chair des EUROCITIES Mobility Forums). OB Dr. Kurz ist seit Anfang 2013 Delegierter im Kongress der Gemeinden und Regionen Europas des Europarates.</p> <p>Die Stadt Mannheim war im November 2012 erstmals mit einer eigenen Veranstaltung in der europäischen Hauptstadt Brüssel vertreten. Der Verband Region Rhein-Neckar und die Stadt Mannheim präsentierten gemeinsam das EU-geförderte Projekt Code24, das sich mit dem europäischen Verkehrskorridor Rotterdam-Genua befasst.</p> <p>Zahlreiche Einladungen zu internationalen Kongressen, Konferenzen sowie vermehrte Partnerschaftsanfragen belegen zudem, dass Mannheim als eine im internationalen Kontext aktive Stadt wahrgenommen wird.</p> <p>Aus der Qualitätssicherung ergaben sich aber auch einige offene Themenfelder, die noch bearbeitet werden müssen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Aufbau der Internationalen Runde fortsetzen (2 Sitzungen pro Jahr, kleinere themenbezogenen Workshops als Ergänzung/Alternative)</li> <li>■ Dezernentenkonferenz als Alternative für Steuerungsrunde nutzen (zweimal im Jahr soll das Thema Europäisierung und Internationalisierung als TOP auf der DK; schlankes und zielorientiertes Verfahren, das sinnvoller ist als die Steuerungsrunde)</li> <li>■ Strategie „Europäisierung und Internationalisierung der Stadtverwaltung“ entwickeln; Fortsetzung des begonnenen Prozesses</li> <li>■ Beratung/Begleitung der Dienststellen kontinuierlich verbessern; Realisierung der von den Dienststellen im Rahmen der Qualitätssicherung angeregten Verbesserungsvorschläge</li> </ul>	
<b>Lernpunkte</b>	<p>Die in diesem Projekt eingesetzte Struktur in Form einer Kerngruppe und der erweiterten Kerngruppe hat sich bewährt. Die Einbeziehung der Fachdienststellen, die internationale Beziehungen pflegen bzw. in Netzwerken und EU-geförderten Projekten mitarbeiten, trug dazu bei, dass die Projektergebnisse auf Akzeptanz in diesen Bereichen stieß.</p> <p>Eine Herausforderung für die Umsetzung der Projektergebnisse lag darin, dass die durch das Projekt im September 2010 neu gebildete Organisationseinheit „Büro für europäische und internationale Angelegenheiten“ im Juni 2011 eine erneute organisatorische Veränderung erfuhr. Durch Zusammenlegung mit 19 „Beauftragter für Integration und Migration“ wurde der neue Fachbereich „Internationales, Integration und Protokoll“ geschaffen. Dies benötigte Kapazitäten, die vorübergehend für die Umsetzung der Projektergebnisse nicht zur Verfügung standen.</p>	

<http://www.mannheim.de/stadt-gestalten/projekt-36-internationalisierung-stadt-mannheim>





## VERSTETIGUNG UND STABILISIERUNG

„Unter dieser gewaltigen Veränderungswelle kann sich niemand wegducken – so lange kann man die Luft einfach nicht anhalten!“

*Leopold Feldhoffer*

*Fachbereich Geoinformation und Vermessung*

„Die Stadt Leipzig steht, wie andere Großstädte auch, vor einer Vielzahl von neuen Herausforderungen. Veränderungen in der Aufgabenstruktur, neue Dienstleistungsqualitäten und -ansprüche, demografischer Wandel, Technologiewandel ... sind nur einige wenige Stichworte, denen sich die Verwaltungen stellen müssen. Leipzig nutzt dafür im Rahmen der Arbeit für eine Verwaltungsstrukturreform auch den Sachverstand einer Expertenkommission, in der u.a. auch Vertreter von anerkannten „Modernisierungs-“ Kommunen wie Mannheim vertreten sind. Das Projekt CHANGE<sup>2</sup> besticht aus Leipziger Sicht durch seine konsequente Projektorientierung und -controlling sowie die intensiven Beteiligungsverfahren. Eine ähnliche Vorgehensweise soll auch in Leipzig im Rahmen der Fortschreibung des Organisations- und Personalentwicklungskonzeptes erfolgen.“

*Dr. Christian Aegerter*

*Leiter des Hauptamtes der Stadt Leipzig*

## I. VERSTETIGUNG UND STABILISIERUNG

Die Projekte des Masterplans wurden zum Ende des Jahres 2013 abgeschlossen. Der Modernisierungsprozess ist unter dem Titel „CHANGE<sup>2</sup> - Gemeinsam mehr bewirken“ in eine Konsolidierungsphase übergegangen. In dieser Phase sollen die bisherigen Erfolge gesichert und die damit verknüpften Denk- und Handlungsweisen noch stärker als bisher in der Organisationkultur verankert werden. Konzeptionell knüpft die neue Programmphase an den bisherigen Inhalten und Instrumenten an, sie unterscheidet sich jedoch deutlich in ihrer Struktur und thematischen Ausrichtung.

Die Entscheidung, den Veränderungsprozess in konsolidierter Form, jedoch unter gleichem Label fortzuführen, basiert auf einer umfassenden Standortbestimmung, die noch im Jahr 2013 durchgeführt wurde.

Die Universität Speyer hat sich in ihrer Evaluation umfassend mit der Zielerreichung der drei Modernitätskriterien des CHANGE<sup>2</sup>-Prozesses befasst. Das Gutachten lieferte wertvolle Hinweise für seine weitere Stabilisierung und Verstetigung. Aufbauend auf ihren bilanzierenden Erkenntnissen empfiehlt die Universität, den Prozess in geänderter Weise fortzuführen: Die „Mannheimer Verwaltung hat einen erheblichen Teil des Reformprozesses durchlaufen und steht nun vor einer Phase der Bewährung und Vertiefung“ (vgl. Färber, Salm und Schwab, 2013). Allerdings sehen die Gutachter Bedarf, die „Schlagzahl“ der vergangenen Jahre zu reduzieren.

Auch die im Sommer 2013 von der Universität Mannheim durchgeführte CHANGE<sup>2</sup>-Mitarbeiterbefragung wurde insbesondere mit Blick auf die künftige Ausrichtung des Prozesses ausgewertet. Eines der zentralen Ergebnisse dieser Befragung war, dass die Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter nach wie vor sehr hoch ist. Zudem zeigte sich, dass das Motto „Gemeinsam mehr bewirken“ sich als Marke etabliert hat, auf hohe Zustimmung unter den Mitarbeitern stößt und eine hohe Identifikation mit der Stadt Mannheim als Arbeitgeberin schafft. Daher war es naheliegend, an der eingespielten Marke festzuhalten.

Diese unterschiedlichen Erkenntnisse waren ausschlaggebend dafür, den Wandel auch über das Jahr 2014 fortzutreiben. Der bisherige Masterplan, der den Weg für

strukturelle Veränderungen und neue Standards innerhalb der Verwaltung bereitet hat, wird dann durch ein neues Handlungsprogramm abgelöst. Dieses setzt sich aus zwei Kategorien von Vorhaben zusammen. Zum einen gilt es, die Qualität und Umsetzung der bisherigen Projektergebnisse zu sichern. Zum anderen sollen neue Vorhaben in Angriff genommen werden, um die Stadt Mannheim auf ihrem Weg der Modernisierung weiter voranbringen.

Thematische Schwerpunkte sind künftig die Förderung des Kulturwandels, die Optimierung der Organisation mit stärkerem Gewicht auf Prozessbetrachtung und der klaren Zuordnung von Zuständigkeiten, die Stärkung der Arbeitgeberfunktion, eine gezielte Personalentwicklung auf Basis zukünftiger Personalbedarfe, der Aufbau eines internen Arbeitsmarkts für Mitarbeiter sowie die Weiterentwicklung der Steuerung nach strategischen Zielen und deren Verschränkung mit dem Haushalt. Dabei wird das Augenmerk noch stärker als bisher auf der Förderung des Kulturwandels und der Stärkung der Kommunikation liegen.

Strukturell wird der Prozess stärker als bisher in der Linie verankert. Die Verantwortung für die Umsetzung der neuen Vorhaben wird vorwiegend bei den für Personal und Organisation zuständigen Fachbereichen liegen. Die bisher operativ von der FVA verantworteten Aufgaben werden dem neuen Fachbereich 17 „Organisations- und Personalentwicklung“ übertragen. Damit wechseln auch die bisher fachlich zuständigen Mitarbeiter der FVA in diesen Bereich.

Die Weiterentwicklung des strategischen Zielsystems liegt wie bisher bei dem Referat Strategische Steuerung. An diese Stabsstelle wird eine Koordinierungsstelle für die Vernetzung, Koordination und Sicherung des CHANGE<sup>2</sup>-Prozesses angegliedert, die durch die bisherige Leitung der FVA besetzt wird. Durch die organisatorischen Maßnahmen wird auch personell die Kontinuität gegenüber der bisherigen Aufgabenwahrnehmung gewahrt. An all diesen Stellen wird, zusammen mit den Mitarbeitern, im Sinne von „gemeinsam mehr bewirken“ an der Verstetigung des Modernisierungsprozesses gearbeitet.

## II. LITERATUR

**Färber, Gisela/Salm, Marco/Schwab, Christian (2013):** Evaluation des Modernisierungsprozesses „CHANGE<sup>2</sup>“ der Stadt Mannheim, Deutsches Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung Speyer



## ANHANG



**STADT MANNHEIM**<sup>2</sup>

**Dienstvereinbarung**  
zur Umsetzung  
der Modernisierung der Stadtverwaltung



**Dienstvereinbarung**  
zur Umsetzung der Modernisierung der Stadtverwaltung  
zwischen  
Stadt Mannheim – vertreten durch den Oberbürgermeister –  
und  
Gesamtpersonalrat der Stadt Mannheim – vertreten durch die  
Vorsitzende –

**Geltungsbereich**

Diese Dienstvereinbarung gilt für alle Dezernate und Dienststellen der Stadt Mannheim. Sie ist auch auf zum Zeitpunkt ihres Inkrafttretens bereits laufende Projekte des Masterplans anzuwenden. Die Eigenbetriebe werden unabhängig davon bei unmittelbarer Betroffenheit einbezogen.

**Ziele**

Gemeinderat und Oberbürgermeister haben einen Masterplan erarbeitet und beschlossen, der im Rahmen seiner Realisierung das Ziel anstrebt, die Stadtverwaltung in ihrer Funktionsweise zu optimieren und in ihrer Qualität weiter zu verbessern.

Dabei geht es zum einen darum, die Organisation der Verwaltung an die neue Dezernatsstruktur anzugleichen und in diesem Kontext die strategischen Instrumente der Stadtverwaltung neu zu definieren. Zum anderen geht es darum, den Anteil der politischen Steuerung am administrativen Handeln zu intensivieren.

Die Stadtverwaltung wird durch die im Masterplan beschriebenen Projekte dazu befähigt, sich qualitativ weiter zu entwickeln, flexibler zu handeln sowie die Potenziale der Mitarbeiterschaft besser zu identifizieren und im Rahmen einer individuellen Personalentwicklung zu fördern. Eine solche Entwicklung beugt auch Privatisierungsdiskussionen vor und hilft diese zu vermeiden.

Im Jahr 2013 sollen Bürgerinnen und Bürger sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit den Leistungen der Stadtverwaltung messbar zufriedener sein.

Diese Dienstvereinbarung unterstützt den Modernisierungsprozess und trifft Regelungen zur Beteiligung der Personalvertretungen und Schwerbehindertenvertretungen. Ergänzend beschreibt sie die Grundsätze

zur Sicherung der Interessen der Beschäftigten bei personellen Maßnahmen, die sich aus dem Modernisierungsprozess ergeben könnten.

### **Vorgehensweise**

Das Vorgehen ist im Masterplan beschrieben und wird durch die Fachgruppe Verwaltungsarchitektur in den Metiers Projektmanagement, Kommunikation und Qualifikation begleitet.

Der Lenkungsausschuss (Zusammensetzung: OB – Vorsitz -, Dezernenten, GPR – 3 Mitglieder -, GSV, Fraktionsvorsitzende der Parteien im Gemeinderat, Leitung Fachgruppe Verwaltungsarchitektur, Leitung 11) trifft Entscheidungen über die Abnahme von Projekten, Kurskorrekturen und Anpassungen laufender Projekte sowie die Aufnahme neuer bzw. Eliminierung identifizierter Projekte. Es wird jeweils angestrebt, vermittelnde Lösungen im Konsens zu treffen.

Um die frühzeitige Einbindung des GPR und der GSV sicher zu stellen, ist der GPR in der Geschäftsführung des Lenkungsausschusses als Mitglied vertreten.

### **Beteiligung**

Alle Beteiligten werden möglichst frühzeitig in das Verfahren einbezogen. Hierdurch sollen vor allem formale Beteiligungsrechte nach dem LPVG/SGB IX beschleunigt werden, um die Ziele des Masterplans zügig zu erreichen.

Die Personalvertretungen sind nach den Bestimmungen des Landespersonalvertretungsgesetzes Baden-Württemberg (LPVG), die Schwerbehindertenvertretungen nach dem Sozialgesetzbuch (SGB IX) an den Projekten des Masterplans zu beteiligen. Alle beteiligungsrelevanten Fragen werden proaktiv von den jeweils Projektverantwortlichen kommuniziert und nach den vorgesehenen Verfahren geklärt.

Bei fachbereichsübergreifenden Projekten des Masterplans sind der Gesamtpersonalrat sowie die Gesamtschwerbehindertenvertretung zu beteiligen. Beide regeln die Beteiligung der örtlichen Personalvertretungen /Schwerbehindertenvertretungen in eigener Verantwortung. In Einzelfällen kann der Gesamtpersonalrat hierbei in Abstimmung mit dem/der Projektverantwortlichen örtliche Personalräte in die Projektarbeit mit einbeziehen.

Bei fachbereichsspezifischen Projekten ist die örtliche Personalvertretung/Schwerbehindertenvertretung zu beteiligen. Sollte hierbei das Projektergebnis über ihre Zuständigkeit hinaus auch auf andere Dienststellen auswirken, wird der Gesamtpersonalrat/die Gesamtschwerbehindertenvertretung einbezogen.

### Sicherung der Interessen der Beschäftigten

Die im Rahmen der Umsetzung der Projekte des Masterplans betroffenen Beschäftigten werden unter Beteiligung der jeweils zuständigen Personalvertretung möglichst frühzeitig informiert und gehört. Soweit indiziert, wird die Umsetzung mit einem Personalentwicklungskonzept begleitet.

Betriebsbedingte Kündigungen, Änderungskündigungen sowie Herabgruppierungen bleiben ausgeschlossen.

Umsetzungen/Versetzungen sollen möglichst im Einvernehmen mit den Beschäftigten erfolgen; dabei ist auf die Belange Schwerbehinderter besondere Rücksicht zu nehmen. Sollte sich bei einer entsprechenden Maßnahme ein geringeres Entgelt (beispielsweise durch den Wegfall von Zulagen) ergeben, wird das bisherige Entgelt auf der Berechnungsgrundlage der für die Entgeltfortzahlung maßgebenden Regelungen (§ 21 TVöD) solange fortgezahlt, bis aus der aktuellen Tätigkeit ein höheres Entgelt erzielt wird.

### Inkrafttreten/Geltungsdauer

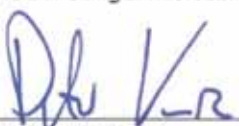
Diese Dienstvereinbarung tritt mit ihrer Unterzeichnung in Kraft; gleichzeitig tritt die Dienstvereinbarung „Umbau der Verwaltung“ außer Kraft.

Die Dienstvereinbarung verliert mit Ablauf des 31.12.2013 ihre Gültigkeit. Sie ist beiderseits mit einer Frist von 6 Monaten zum Schluss des Kalenderjahres kündbar.

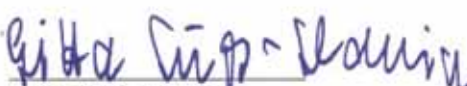
Eine Nachwirkung ist ausgeschlossen.

Mannheim, den 27.1.09

Stadt Mannheim  
- Oberbürgermeister -

  
Dr. Peter Kurz

Stadt Mannheim  
- Gesamtpersonalrat -

  
Gitta Süß-Slania



Im Rahmen der Arbeit an den Masterplanprojekten gibt es i.d.R. drei grundlegende Dokumente: einen Steckbrief, eine Projektvereinbarung und einen Abschlussbericht. Als Fallbeispiel ist hier das Projekt 35 „Betriebliches Gesundheitsmanagement“ angeführt.

Hinweis: Die beiden im Abschlussbericht erwähnten Dienstvereinbarungen sind im Internet unter <http://www.mannheim.de/stadt-gestalten/projekt-35-betriebliches-gesundheitsmanagement> einzusehen.


**STADT MANNHEIM**<sup>2</sup>

<b>Steckbrief Nr. 35</b>	<b>Betriebliches Gesundheitsmanagement</b>
<b>Auftrag</b> <b>Projektstruktur: ja</b>	Erarbeitung eines Konzeptes und einer Dienstvereinbarung „Betriebliches Gesundheitsmanagement bei der Stadtverwaltung Mannheim“, Organisation der Umsetzung und Implementierung
<b>Beginn und –abschluss</b>	Konzepterstellung ab Ende 2009, Implementierung ab Mitte 2010
<b>Zielsetzung/Nutzen</b>	<p>Betriebliches Gesundheitsmanagement zielt auf</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Die Stärkung personaler Ressourcen und die Veränderung gesundheitsbeeinträchtigenden Verhaltens</li> <li>■ Erhöhung der Motivation und Leistungsfähigkeit durch Etablierung einer gesundheitsorientierten Führungskultur</li> <li>■ Stärkung des Wohlbefindens und Selbstvertrauens der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter</li> <li>■ Steigerung der Dienstleistungsqualität</li> <li>■ Erhöhung der Gesundheitsquote unter Reduzierung betrieblich beeinflussbarer Ausfallzeiten und Kosten</li> <li>■ Rückgang der krankheitsbedingten Personalfuktuation</li> <li>■ Verbesserung des Images der Stadtverwaltung als gesundheitsorientiertes Unternehmen</li> </ul> <p>durch geeignete präventive gesundheitsförderliche Maßnahmen unter Berücksichtigung des demografischen Wandels.</p>
<b>Wechselwirkungen mit anderen Vorhaben</b>	Nr. 32 Vorläufige Unternehmensrichtlinien zu Führung und Kommunikation / Führungsleitlinien, Nr. 10 Personalentwicklung und -beschaffung, Nr. 34 AGA
<b>Federführung</b>	Oberbürgermeister



**STADTMANNHEIM<sup>2</sup>**

DER OBERBÜRGERMEISTER  
Verwaltungsarchitektur 2013

## **Change<sup>2</sup>-Projekt Nr. 35**

### **Betriebliches Gesundheitsmanagement**

## **- PROJEKTVEREINBARUNG -**

### **I. Präambel**

Gesundheit ist ein hohes individuelles Gut; gesundheitsbewusste Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind von erheblicher Bedeutung für eine zukunftsfähige Organisation.

Insbesondere vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung und der Verlängerung der Lebensarbeitszeit, aber auch wegen den sich ständig verändernden Anforderungen an die Beschäftigten, die ein lebenslanges Lernen notwendig machen, hat Betriebliches Gesundheitsmanagement in den letzten Jahren in vielen Unternehmen einen hohen Stellenwert gewonnen.

Betriebliches Gesundheitsmanagement ist darauf ausgerichtet, gesundheitlichen Beeinträchtigungen der Beschäftigten vorzubeugen bzw. entgegen zu wirken, Gesundheitspotenziale zu stärken und das Wohlbefinden am Arbeitsplatz zu verbessern. Dies trägt erheblich zur Leistungsfähigkeit und –bereitschaft sowie zur Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei, die die wichtigste Ressource für die Stadtverwaltung Mannheim und deren weitere Entwicklung sind.

## II. Ziele

Mit der Etablierung eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements sollen folgende – im Steckbrief Nr. 35 aufgelisteten – Ziele erreicht werden:

- Die Stärkung personaler Ressourcen und die Veränderung gesundheitsbeeinträchtigenden Verhaltens
- Erhöhung der Motivation und Leistungsfähigkeit durch Etablierung einer gesundheitsorientierten Führungskultur
- Stärkung des Wohlbefindens und Selbstvertrauens der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- Steigerung der Dienstleistungsqualität
- Erhöhung der Gesundheitsquote unter Reduzierung betrieblich beeinflussbarer Ausfallzeiten und Kosten
- Rückgang der krankheitsbedingten Personalfuktuation
- Verbesserung des Images der Stadtverwaltung als gesundheitsorientiertes Unternehmen

durch geeignete präventive gesundheitsförderliche Maßnahmen unter Berücksichtigung des demografischen Wandels.

Die Führungskräfte der Stadtverwaltung sehen die Vermeidung von Krankheit und die Förderung der Gesundheit als eine Management- und Führungsaufgabe an, die sie verantwortungsvoll wahrnehmen. Sie kennen die Instrumente sowie die Ansprechpartner für Betriebliches Gesundheitsmanagement innerhalb der Stadtverwaltung und setzen die Angebote zielgerichtet für ihre Mitarbeiter/innen aber auch für sich selbst ein.

Die Mitarbeiter/innen nutzen die Angebote des Betrieblichen Gesundheitsmanagements und sind sich ihres Teils der Verantwortung nicht nur bewusst, sondern nehmen sie auch eigenverantwortlich wahr.

## III. Inhalte

Bis zum 3. Quartal 2010 wird ein Konzept zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement erarbeitet und darauf aufbauend eine Dienstvereinbarung zwischen dem Oberbürgermeister und dem Gesamtpersonalrat entwickelt. Die Organisation der Umsetzung sowie die Implementierung schließt sich unmittelbar an und ist Bestandteil des Projektes.

Seite 2/7

Unter Berücksichtigung des demografischen Wandels sollen im Konzept über die Gewähr des gesetzlich geregelten Arbeits- und Gesundheitsschutzes hinaus weitere gesundheitsförderliche Maßnahmen festgelegt werden. Dabei soll sowohl bei den *Verhältnissen* (der Verbesserung der Arbeitsbedingungen) als auch beim *Verhalten von Führungskräften und Mitarbeiter/innen* (d.h. der Unterstützung eines gesundheitsfördernden Lebens- und Führungsstils) angesetzt werden.

Das Konzept soll im Wesentlichen folgende Elemente umfassen:

- Definition und Ziele des Betrieblichen Gesundheitsmanagements
- Instrumente zur Bestandsaufnahme und Bedarfsanalyse
- Handlungsfelder und Maßnahmen
- Verantwortlichkeiten
- Finanzierung der Umsetzung
- für die Umsetzung notwendige organisatorische Strukturen
- Zeitplan für die Umsetzung
- Planung der Kommunikation des Konzepts
- Vorgehen bei der Evaluation der Maßnahmen, Strukturen und Prozesse.

Begleitend zur Konzepterarbeitung ist eine erste umfassende Bestandsaufnahme durchzuführen und die bereits vorhandenen Instrumente und Strukturen hinsichtlich ihrer Effizienz und Effektivität zu bewerten (Evaluierung Ist-Stand), um so eine bedarfsgerechte Ausrichtung des Konzepts zu gewährleisten. Dieses Konzept wird künftig auf Basis der gewonnenen Erfahrungen und den sich ändernden Anforderungen kontinuierlich fortgeschrieben.

Bei der Bestandsaufnahme sind sowohl die innerhalb der Stadt vorhandenen Daten und Erfahrungen als auch die von repräsentativen Krankenkassen einzubeziehen. Die erforderlichen Daten werden unter Beachtung des Datenschutzes und der Vorschriften des Landespersonalvertretungsgesetzes erhoben und analysiert. Die Unterstützung durch das in Krankenkassen vorhandene fachliche Know-how sollte im Rahmen der Projektarbeit herangezogen werden.

#### **IV. Methoden**

- Ist-Analyse
- Bedarfsanalyse
- Kosten-Nutzen-Analyse

Seite 3/7

- Mitarbeiterbefragung
- Experteninterviews
- Workshops, Fachforen

Einzubeziehen sind neben den Arbeitsunfähigkeitsanalysen der Krankenkasse auch die Ergebnisse von Arbeitsplatzbegehungen und Gefährdungsbeurteilungen sowie ggf. vorhandene Krankenstatistiken.

Bereits bei der Analyse ist externe Unterstützung z. B. von Krankenkassen einzubeziehen. Die Erfahrungen von anderen Kommunen oder Organisationen bzw. städtischen Dienststellen, die bereits erfolgreich ein Betriebliches Gesundheitsmanagement eingeführt haben, sollen ebenfalls herangezogen werden. Eine wissenschaftliche Begleitung durch das Mannheimer Institut für Public Health (MIPH) ist vorgesehen. Dieses Institut, dessen primäres Ziel die Entwicklung und Implementierung innovativer und ganzheitlicher Strategien zur Erhaltung der Gesundheit und zur Krankheitsprävention in der Gesellschaft ist, wird die aktuellsten wissenschaftlichen Ergebnisse praxisnah in die Konzeptentwicklung einbringen und bei der anschließenden Implementierung und Qualitätssicherung objektiv beraten und unterstützen.

## V. Verantwortliche

Der Oberbürgermeister hat die Federführung bei diesem Projekt. OB Dr. Kurz trägt die Gesamtverantwortung für das Projekt sowie für die politische Steuerung, Kommunikation, Umsetzung und nachhaltige Qualitätssicherung.

Die Projektleitung wird in Abstimmung mit dem Oberbürgermeister festgelegt und von der Fachgruppe Verwaltungsarchitektur 2013 methodisch begleitet und unterstützt. Seitens FB 11 wird vorgeschlagen, die Projektleitung an Frau Matzka und Frau Linz (Team Personalentwicklung/ Ausbildung) im Tandem zu übertragen.

Die Mitglieder der Projektgruppe werden nach Abstimmung mit dem Oberbürgermeister von der Projektleitung benannt.

Die Projektleitung ist verantwortlich für

- die Projektplanung und -leitung
- die Sitzungsvor- und -nachbereitung einschließlich der Dokumentation
- die Ergebnisse und den Erfolg des Projekts bis zum Abschluss der Dienstvereinbarung sowie für die Steuerung und Koordination der Umsetzung

- die Planung der Evaluierung und der Qualitätssicherung
- die Benennung der Projektmitglieder und Einbeziehung der Personalvertretung und der Schwerbehindertenvertretung in Abstimmung mit der Federführung
- Die Berücksichtigung der Wechselwirkung zu anderen Change<sup>2</sup>-Projekten
- die Ergebnisabstimmung mit der Federführung
- die Erstellung eines Abschlussberichts und Präsentation der Ergebnisse im Lenkungsausschuss
- die Sicherstellung der internen Kommunikation über die Federführung in die Fachbereiche.

Die Projektgruppe sollte wie folgt besetzt sein:

- Abteilungsleiter Personal, zugleich stellvertretender Vorsitzender des Arbeitsschutzausschusses,
- 2 Vertreter/innen des GPR,
- 1 Vertreter/in der GSV
- 1 Vertreter/in der Stabsstelle Arbeitssicherheit
- 1 Vertreter/in des IAS (temporär)
- 1 Vertreterin aus dem Büro der Frauenbeauftragten
- 2 Führungskräfte, die große Fachbereiche und verschiedene hierarchische Ebenen abdecken
- 1 Vertreter/in des Fachbereichs Gesundheit
- 1 Vertreter/in einer Personalstelle
- 1 Suchtbeauftragte/r (temporär).

Themenbezogen sollten zusätzlich herangezogen werden:

- Vertreter/innen der Krankenkassen oder der Unfallkasse (Beratung zu speziellen Fragen)
- Führungskräfte oder Beschäftigte aus Dienststellen, die bezüglich Betrieblichem Gesundheitsmanagement fortschrittlich agieren, z.B. dem Eigenbetrieb Abfallwirtschaft oder anderen Organisationen (Erfahrungsberichte).

## **VI. Zeitdauer**

Mit der beiderseitigen Unterzeichnung dieser Vereinbarung wird der offizielle Projektstart ausgelöst. Das Konzept ist bis zum Ende des 3. Quartals 2010 zu erstellen. Die Umsetzung/Implementierung schließt sich unmittelbar daran an.

Seite 5/7



## VII. Ressourcen

Die Federführung hat sicherzustellen, dass die für die Projektarbeit benötigten personellen Ressourcen in ausreichendem Maße zur Verfügung stehen.

Die Zusammenarbeit mit Krankenkassen ist unbedingt erforderlich. Da bei AOK, Barmer, DAK und TK die meisten städtischen Beschäftigten der unterschiedlichen Berufsgruppen versichert sind, wird die Zusammenarbeit mit diesen Kassen angestrebt.

Für die räumlichen und sächlichen Ressourcen bei der laufenden Projektarbeit hat die Projektleitung Sorge zu tragen.

Nach bisherigem Planungsstand ist folgender Umfang an finanziellen Mitteln bereitzustellen:

- 2 tägiger Qualifizierungsworkshop für PG-Mitglieder	ca. 6.000 €
- Gesundheitsreports der Krankenkassen	ca. 2.000 €
- Wissenschaftliche Begleitung durch MIPH	ca. 15.000 €
- Kosten für Auftaktveranstaltung <u>zur Implementierung</u> / Gesundheitstag	ca. 12.000 €
	<hr/>
	ca. 35.000 €

Die weiteren Kosten für die Implementierung sind von den Inhalten des Konzeptes abhängig und somit derzeit noch nicht zu beziffern.

## VIII. Synergie

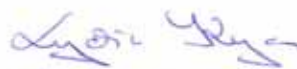
Das Change<sup>2</sup>-Projekt „Betriebliches Gesundheitsmanagement“ steht in direkter Wechselwirkung zu den Change<sup>2</sup>-Projekten:

- Strategische Steuerung
- Leitlinien zur Führung und Kommunikation
- Personalentwicklung und –beschaffung
- Immobilienmanagement
- AGA





Mannheim, den 26.1.2010  
Oberbürgermeister Dr. Kurz



Mannheim, den 25.01.10  
Fachgruppe  
Verwaltungsarchitektur 2013



**STADTMANNHEIM**<sup>2</sup>

DER OBERBÜRGERMEISTER  
Verwaltungsarchitektur 2013

## **PROJEKTABSCHLUSSBERICHT**

**Projekt Nr. 35**

**Betriebliches Gesundheitsmanagement**



## Inhaltsübersicht

<b>1. Auftrag.....</b>	<b>3</b>
1.1 Projektauftrag.....	3
1.2 Projektziele.....	4
1.3 Projektorganisation .....	5
<b>2. Projektverlauf / Meilensteine .....</b>	<b>5</b>
<b>3. Zielerreichung / Ergebnisse .....</b>	<b>6</b>
<b>4. Implementierung / Maßnahmenplan / Qualitätssicherung.....</b>	<b>6</b>
<b>5. Anlagen .....</b>	<b>9</b>


**STADTMANNHEIM<sup>2</sup>**

 DER OBERBÜRGERMEISTER  
 Verwaltungsarchitektur 2013

# 1. Auftrag

## 1.1 Projektauftrag

Der Projektauftrag ergibt sich aus dem Steckbrief Nr. 35 (Anlage 1) und der Projektvereinbarung (Anlage 2).

Projektauftrag war die Erarbeitung eines Konzeptes zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement und darauf aufbauend die Entwicklung einer Dienstvereinbarung. Im Verlauf des Projektes ergab sich die Notwendigkeit auf der Grundlage des Konzeptes zwei Dienstvereinbarungen (Dienstvereinbarung Betriebliches Gesundheitsmanagement – DV-BGM – sowie Dienstvereinbarung zur Datenverarbeitung im Bereich der Gesundheitsförderung – DV-DG) zu entwickeln.

Unter Berücksichtigung des demografischen Wandels sollten im Konzept über die Gewähr des gesetzlich geregelten Arbeits- und Gesundheitsschutzes hinaus weitere gesundheitsförderliche Maßnahmen festgelegt werden. Dabei sollte sowohl bei den *Verhältnissen* (der Verbesserung der Arbeitsbedingungen) als auch beim *Verhalten von Führungskräften und Mitarbeiter/innen* (d.h. der Unterstützung eines gesundheitsfördernden Lebens- und Führungsstils) angesetzt werden.

Das Konzept sollte im Wesentlichen folgende Elemente umfassen:

- Definition und Ziele des Betrieblichen Gesundheitsmanagements
- Instrumente zur Bestandsaufnahme und Bedarfsanalyse
- Handlungsfelder und Maßnahmen
- Verantwortlichkeiten
- Finanzierung der Umsetzung
- Für die Umsetzung notwendige organisatorische Strukturen
- Zeitplan für die Umsetzung
- Planung der Kommunikation des Konzepts
- Vorgehen bei der Evaluation der Maßnahmen, Strukturen und Prozesse.

Begleitend zur Konzepterarbeitung sollte eine erste umfassende Bestandsaufnahme durchgeführt werden und die bereits vorhandenen Instrumente und Strukturen hinsichtlich ihrer



**STADTMANNHEIM**<sup>2</sup>

DER OBERBÜRGERMEISTER  
Verwaltungsarchitektur 2013

Effizienz und Effektivität bewertet werden (Evaluierung Ist-Stand), um so eine bedarfsge-  
rechte Ausrichtung des Konzepts zu gewährleisten.

## **1.2 Projektziele**

Mit der Etablierung eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements sollen folgende – im  
Steckbrief Nr. 35 aufgelisteten – Ziele erreicht werden:

- Stärkung personaler Ressourcen und die Veränderung gesundheitsbeeinträchtigenden Verhaltens
- Erhöhung der Motivation und Leistungsfähigkeit durch Etablierung einer gesundheitsorientierten Führungskultur
- Stärkung des Wohlbefindens und Selbstvertrauens der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- Steigerung der Dienstleistungsqualität
- Erhöhung der Gesundheitsquote unter Reduzierung betrieblich beeinflussbarer Ausfallzeiten und Kosten
- Rückgang der krankheitsbedingten Personalfuktuation
- Verbesserung des Images der Stadtverwaltung als gesundheitsorientiertes Unternehmen

durch geeignete präventive gesundheitsförderliche Maßnahmen unter Berücksichtigung des  
demografischen Wandels.

Die Führungskräfte der Stadtverwaltung sehen die Vermeidung von Krankheit und die Förderung der Gesundheit als eine Management- und Führungsaufgabe an, die sie verantwortungsvoll wahrnehmen. Sie kennen die Instrumente sowie die Ansprechpartner für Betriebliches Gesundheitsmanagement innerhalb der Stadtverwaltung und setzen die Angebote zielgerichtet für ihre Mitarbeiter/innen aber auch für sich selbst ein.

Die Mitarbeiter/innen nutzen die Angebote des Betrieblichen Gesundheitsmanagements und sind sich ihres Teils der Verantwortung nicht nur bewusst, sondern nehmen sie auch eigenverantwortlich wahr.


**STADTMANNHEIM**

 DER OBERBÜRGERMEISTER  
 Verwaltungsarchitektur 2013

### 1.3 Projektorganisation

<b>Federführung</b>	Oberbürgermeister Dr. Peter Kurz
<b>Projektleitung</b>	Jutta Linz (FB 17), Beate Matzka (FB 11)
Ständige Projektmitglieder aus den Bereichen:	FB 18 - Internationales, Integration und Protokoll FB 33 - Bürgerdienste FB 50 - Arbeit und Soziales FB 53 - Gesundheit FB 60 - Bauverwaltung FB 62 - Geoinformation und Vermessung Stabstelle Arbeitssicherheit Arbeitsmedizin - IAS Suchtbeauftragte/r FB 68 - Tiefbau Gesamtpersonalrat Gesamtschwerbehindertenvertretung
<b>Projektmanagement FVA 2013</b>	Monika Goerner

## 2. Projektverlauf / Meilensteine

Das Projekt startete im März 2010 mit einem 2-tägigen Workshop, in dem Frau Dr. Elisabeth Wienemann, Universität Hannover, den Projektmitgliedern Grundlagenwissen zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement vermittelte und ein gemeinsames Grundverständnis erarbeitet wurde.

Im Zeitraum vom 30. März 2010 bis 9. August 2010 wurde das Konzept in 8 Projektgruppensitzungen und mehreren zusätzlichen Unterarbeitsgruppensitzungen erarbeitet und in der 9. Projektgruppensitzung am 9. August 2010 von der Projektgruppe verabschiedet. Am 8. Sep-



tember 2010 wurde Herrn Oberbürgermeister Dr. Kurz das Konzept vorgestellt und von ihm mit dem Auftrag, das Handlungsfeld „Gesunde Ernährung“ zu ergänzen, abgenommen. In der 10. Projektgruppensitzung am 12. Oktober 2010 wurde die Projektgruppe über das Ergebnis des OB-Temins und die vorgenommene Ergänzung informiert.

Im Anschluss daran fanden Gespräche mit dem Gesamtpersonalrat unter der Federführung von Herrn Oberbürgermeister statt mit dem Ziel auf der Grundlage der erarbeiteten Konzeption entsprechende Dienstvereinbarungen zu entwickeln. Es wurde vereinbart, eine Dienstvereinbarung zum Thema Betriebliches Gesundheitsmanagement und eine Dienstvereinbarung zum Thema Datenverarbeitung im Bereich der Gesundheitsförderung zu erarbeiten.

Diese Dienstvereinbarungen wurden von den beiden Projektleiterinnen gemeinsam mit den damit beim Fachbereich Personal – Organisation befassten Mitarbeitern/innen (Esther Hochlenert sowie Fritz Luge) unter Begleitung der zuständigen Projektmanagerin bei der Fachgruppe Verwaltungsarchitektur 2013 (Monika Goerner) entwickelt.

### **3. Zielerreichung / Ergebnisse**

Die Projektgruppe hat ein Konzept zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement (Anlage 3) erarbeitet.

Dieses Konzept war Grundlage für die Dienstvereinbarung Betriebliches Gesundheitsmanagement (Anlage 4), die am 25. April 2012 im Rahmen eines Erweiterten Führungskreises, zu dem auch die Interessenvertretungen eingeladen waren, zwischen Oberbürgermeister und Gesamtpersonalrat unterzeichnet wurde. Darüber hinaus wurde eine Dienstvereinbarung zur Datenverarbeitung in der Gesundheitsförderung (Anlage 5) abgeschlossen. Damit ist das Projekt abgeschlossen und geht in die Implementierung.

### **4. Implementierung / Maßnahmenplan / Qualitätssicherung**

Der Gemeinderat hat der Beschlussvorlage zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement bei der Stadtverwaltung Mannheim (B-Vorlage Nr. 368/2012 – Anlage 6) in der Sitzung am 24. Juli 2012 zugestimmt und damit die Dienstvereinbarung Betriebliches Gesundheitsmanage-




**STADTMANNHEIM<sup>2</sup>**

 DER OBERBÜRGERMEISTER  
 Verwaltungsarchitektur 2013

ment (DV-BGM) sowie die Dienstvereinbarung zur Datenverarbeitung im Bereich der Gesundheitsförderung (DV-DG) zustimmend zur Kenntnis genommen. Damit sind sichergestellt:

- die Finanzierung der erforderlichen Stellen im zentralen Gesundheitsmanagement beim Fachbereich Personal – Organisation in Höhe von 40.000 € für 2012 und 150.000 € für 2013 sowie für die Folgejahre.
- außerplanmäßige Sachmittel für zentrale Aktivitäten auf dem Gebiet des BGM in Höhe von 115.000 € für das Jahr 2012 sowie in Höhe von 260.000 € für das Jahr 2013 und die entsprechenden erforderlichen Mittel für die Jahre 2014ff.

Die Deckung des Mehrbedarfs in den Jahren 2012 und 2013 erfolgt aus dem Budget des Gesamthaushalts.

Die Organisationsverfügung vom 10.10.2012 (Anlage 7) regelt die Stellenerrichtung (2 Stellen) beim Fachbereich Personal – Organisation. Die erste Stelle wurde im Oktober/November intern und extern ausgeschrieben (Anlage 8).

Nach Unterzeichnung der Dienstvereinbarungen wurde als erstes Signal an die Mitarbeiterschaft eine Verlosungsaktion von Maßnahmen zur Gesundheitsförderung durchgeführt, die auf positive Resonanz stieß (Anlage 9).

Folgende weitere Aktivitäten im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit fanden statt:

- Vortrag von Frau Jeanette Huber vom Zukunftsinstitut mit dem Titel: „BGM – warum, wie, wer?“ anlässlich der Unterzeichnung der Dienstvereinbarungen beim Erweiterten Führungskreis am 25.4.2012
- Change<sup>2</sup>-Newsletter an alle Mitarbeiter/innen sowie Bericht inklusive Dienstvereinbarungen im Intranet unter [www.mannheim.de](http://www.mannheim.de) (Anlage 10)
- Umfassende Information aller Beschäftigten durch magma im Juni mit dem Schwerpunktthema „Betriebliches Gesundheitsmanagement“ (Anlage 11).

Nach Besetzung der Stellen im zentralen Gesundheitsmanagement werden weitere Schritte im Rahmen der Implementierung sein:

- Besetzung der Gremien
- Öffentlichkeitsarbeit
- Konzeptioneller Ausbau der Handlungsfelder



STADT **MANNHEIM**<sup>2</sup>

DER OBERBÜRGERMEISTER  
Verwaltungsarchitektur 2013

- Konzeption des Gesundheitsberichts
- Schulung der dezentralen Gesundheitskoordinatoren
- Durchführung erster zentraler Projekte
- Konzeption von Maßnahmen zur Gesundheitskompetenz für Führungskräfte und Mitarbeiter/-innen.

Die Qualitätssicherung in diesem Projekt erfolgt im Rahmen der in der DV BGM (S. 14f.) beschriebenen drei Ebenen umfassenden Evaluation des Gesamtprozesses und der Strukturen sowie Maßnahmen des BGM, deren Ergebnisse zur Anpassung der Dienstvereinbarungen führen können. Das Evaluationskonzept sollte eineinhalb Jahre nach Stellenbesetzung erarbeitet sein.

21.11.2012 Beate Mayßen

Datum, Unterschrift (Projektleitung)

11.12.2012

Datum, Unterschrift (Projektleitung)

27.11.2012

Datum, Unterschrift (Federführung)

26.11.2012

Datum, Unterschrift  
(Fachgruppe Verwaltungsarchitektur)

**STADTMANNHEIM<sup>2</sup>****DER OBERBÜRGERMEISTER  
Verwaltungsarchitektur 2013**

## **5. Anlagen**

1. Steckbrief
2. Projektvereinbarung
3. Konzept zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement
4. Dienstvereinbarung Betriebliches Gesundheitsmanagement DV-BGM
5. Dienstvereinbarung zur Datenverarbeitung im Bereich der Gesundheitsförderung DV-DG
6. Beschlussvorlage 368/2012
7. Organisationsverfügung vom 10.10.2012
8. Stellenausschreibung
9. Flyer
10. Change<sup>2</sup>-Newsletter
11. Juni-Ausgabe magma

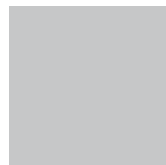
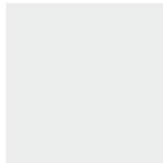


# CHANGE<sup>2</sup> 2008 – 2013

# DANKE

... den rund **350** MitarbeiterInnen in den Masterplan-Projekten ... den rund **270** MultiplikatorInnen der Ziele-Workshops ... den rund **500** TeilnehmerInnen an den Dialogrunden mit dem OB und den Dezernenten ... den rund **34** Personalvertretungen und der Gesamtschwerbehindertenvertretung im Personalräte-Dialog ... den **GEMEINDERÄTEN**, insbesondere für die Arbeit im Projekt „Reform der Gemeinderatsarbeit ... den **BEZIRKSBEIRÄTEN**, insbesondere für die Arbeit im Projekt „Reform der Bezirksbeiratsarbeit“

Danke auch an alle Unternehmen, Verbände und Experten, die beim CHANGE<sup>2</sup>-Prozess mitgewirkt haben!



Weitere Informationen  
unter [www.change2.de](http://www.change2.de)