

CHANGE²-Projekt Nr. 13

„Qualitätsmanagement“

-PROJEKTVEREINBARUNG-

Präambel

Die Mannheimer Verwaltung soll bis zum Jahr 2013 eine der modernsten Verwaltungen Deutschlands werden. Herzstück ist die entwickelte Gesamtstrategie mit sieben strategischen Zielen und einem Management-Zielsystem bis auf die Ebene jeder einzelnen Dienststelle. Das „Cockpit“ zur strategischen Steuerung sowie die Verknüpfung der strategischen Ziele mit Budgets und dem Haushalt werden zurzeit realisiert und eingeführt.

In einer Studie der Universität Mannheim zu priMA im Jahr 2006 wurde deutlich, dass priMA – Prozessverbesserung in Mannheim - bisher das einzige flächendeckend praktizierte Konzept für ein Qualitätsmanagement ist. priMA dient in so gut wie allen Dienststellen für Veränderungen auf operativer Ebene, z.B. der Entwicklung von kundenorientierten Konzepten oder der Optimierung von Prozessabläufen. Durch die Strategieorientierung von priMA-Projekten ab dem Jahr 2011 wird die Ausrichtung der Stadtverwaltung auf die strategischen Ziele und darauf hinführende Prozesse und Leistungen verbessert.

Ergänzend dazu gibt es innerhalb der Stadtverwaltung einzelne Bereiche, die weitere Konzepte und Instrumente des Qualitätsmanagements einsetzen, so z.B. der Eigenbetrieb Stadtentwässerung, der nach der ISO 14001 zertifiziert ist. Ein Überblick über die vor Ort eingesetzten Methoden besteht bisher nicht.

Um eine der modernsten Verwaltungen Deutschlands zu werden, soll auch die Kundenorientierung und –zufriedenheit im Hinblick auf Dienstleistungen und Produkte der Verwaltung systematischer gesteigert werden. Hierzu gibt es neben priMA bisher kein weiteres stadtweit eingesetztes Vorgehen.

Mit der Einführung des Managementsystems ist die Basis für ein integriertes Management der Stadtverwaltung Mannheim und damit auch für ein Management von „Qualität“ gelegt.

Ein Projekt des Masterplans ist daher, ein Konzept für ein umfassendes Qualitätsmanagement zu entwickeln und einzuführen.

Warum Qualitätsmanagement und welches Konzept?

Der im Sinne des Managements umfassendste und komplexeste Ansatz für ein Qualitätsmanagement ist die Selbstbewertung nach einem der gängigen Qualitätsmanagement-Modelle. Das umfassende Qualitätsmanagement setzt den Blick in die Zukunft und stellt die Frage „Wo wollen wir hin?“, ermöglicht, den aktuellen Reifegrad der Organisation zu bestimmen und bietet damit eine Management- und Steuerungsunterstützung. Es regt an, stetig und methodisch unterstützt im Blick zu behalten, was verändert und verbessert werden muss, um ein funktionierendes Managementsystem zu realisieren – auf allen Ebenen und in der gänzlichen Breite. Die „Landschaft“ der Dienststellen der Stadt Mannheim, deren Inhalte, Kultur, Management und bisherige Aktivitäten in Richtung Qualitätsmanagement und Kundenzufriedenheit stellt sich recht heterogen dar. Um dieser „Landschaft“ gerecht zu werden, sollte kein „einengendes“ Modell vorgegeben werden, sondern eine Steuerungsunterstützung der strategischen Ausrichtung erfolgen.

Das für Verwaltungen entwickelte Vorgehen mit dem Modell des CAF (Common Assessment Framework) erscheint u.a. deshalb für die Einführung bei der Stadt geeignet, da es dieser „Landschaft“ gerecht wird und die Beteiligung der Mitarbeiterschaft gewährleistet.

Eine Selbstbewertung nach CAF lässt den Führungskräften den Freiraum für eigene Entscheidungen und Richtung der Weiterentwicklung. Sie befähigt die Führungskräfte, das für ihren Bereich relevante Managementsystem zu überprüfen und weiter zu entwickeln. Das Ergebnis der Selbstbewertung zeigt gleichzeitig die Erfüllung der gesetzten Ziele und leistet einen Support, herausfinden, welche „Baustellen“ die jeweilige Dienststelle im Hinblick auf die Umsetzung der strategischen Zielsetzungen hat. Anschließend lassen sich geeignete, spezifische Maßnahmen in Form des sogenannten Aktionsplans aufsetzen.

Strategische Steuerung und strategisches Qualitätsmanagement

Die Einheit der strategischen Steuerung ist insgesamt verantwortlich für die Unternehmensentwicklung. Sowohl das Strategische Controlling und die Stadtentwicklung als auch das umfassende Qualitätsmanagement befassen sich mit der Umsetzung des Managementsystems der Stadt Mannheim.

Das Qualitätsmanagement hat dauerhaft auch eine evaluierende Rolle im Hinblick darauf, wie die Dienststellen und die gesamte Stadtverwaltung vorgehen, um die strategischen Ziele zu realisieren und welche Ergebnisse sie dabei auch im Hinblick auf Qualitätsaspekte erreichen. Aus der Evaluation mit CAF werden strategisch wichtige Verbesserungsprojekte resultieren, die wiederum durch das Multiprojektmanagement erfasst und zentral koordiniert werden sollen.

Projektziele

- Entwicklung eines umfassenden Qualitätsmanagement-Konzepts
 - Realisierung einer Steuerungsunterstützung gesamtstädtisch und auf Dienststellenebene durch die Selbstbewertung nach dem CAF-Modell (Common Assessment Framework)
 - Integration und Weiterentwicklung der Qualitätsmanagement-Aktivitäten der Stadt Mannheim (priMA, ISO 14001 etc.)
 - Verbesserung der Qualität der Verwaltungsdienstleistungen und -produkte
- Einführung und Verankerung der einzelnen Säulen des Konzepts

Projekthinhalte

Im Vorfeld des Projektes erfolgt als Vorstudie eine Pilotanwendung der Selbstbewertung im Bereich des Oberbürgermeisters/Referat Strategische Steuerung mit dem Modell des CAF. Dabei wird neben dem Vorgehen ein verkürzter CAF-Indikatorenbogen erprobt. Erfahrungen aus dem Pilotprojekt hinsichtlich des Verfahrens der Selbstbewertung, der Methodik, des angewandten Indikatorenbogens und der Nutzbarkeit der Ergebnisse als Steuerungsunterstützung liegen voraussichtlich Anfang 2012 vor und werden in das Projekt einbezogen. 2012 finden zwei Selbstbewertungen mit CAF als Piloten statt, und zwar für die gesamte Stadtverwaltung durch den Oberbürgermeister und die Dezernenten/in sowie in einer Dienststelle.

Mitte 2013 wird auf Basis der Auswertung des Vorgehens und der Methodik empfohlen, ob und wenn ja wie die Selbstbewertung nach CAF flächig innerhalb der Stadtverwaltung eingeführt werden soll.

Es erfolgen außerdem eine Bestandsaufnahme der bisher bei der Stadtverwaltung eingesetzten Instrumente des Qualitätsmanagements und ein Vorschlag zur Integration in das umfassende Konzept.

Aus den Selbstbewertungen werden u.a. auch Hinweise resultieren, welche weiteren Instrumente neben priMA der Verbesserung der Qualität der Produkte und Dienstleistungen dienen und angewandt werden können.

Projektmethoden

- Methoden und Instrumente können u.a. sein:
 - Workshops und (Groß-)veranstaltungen zur Kommunikation des Vorgehens in den beteiligten Bereichen
 - Schulungen
 - Workshops mit Führungskräften und Beschäftigten
 - Einsatz von Befragungsinstrumenten
 - Fokusgruppen- und Experteninterviews
 - Checklisten
 - Web- und Literaturrecherche sowie Nutzung vorhandenen Datenmaterials (Erfahrungsberichte, Studien, Erhebungen etc.)
- Externe Begleitung durch Dienstleister bei Bedarf, insbesondere aber bei Schulungen, der Moderation von Workshops und (Groß-)veranstaltungen sowie zur Evaluation der Pilotprojekte. Methoden und Instrumente werden durch das Beratungsunternehmen vorgeschlagen und in Abstimmung mit der Federführung, Projektleitung und FVA 2013 angewandt.
- Punktueller externe Beratung und Vorträge z.B. durch das Deutsche CAF-Zentrum (KGSt) oder Partner aus dem CAF-Netzwerk des Bundesverwaltungsamts sowie weitere fachkompetente Personen.

Projektverantwortliche

Oberbürgermeister Dr. Kurz obliegt die Federführung bei diesem Change²-Projekt. Er trägt die Gesamtverantwortung für das Projekt sowie die politische Steuerung, Kommunikation, Umsetzung und nachhaltige Qualitätssicherung. Er beruft die Mitglieder der Projektgruppe ein und ab.

Die Projektleitung übernimmt Christine Gebler (OB-Referat Strategische Steuerung). Für die methodische Begleitung, Beratung und Unterstützung ist Andrea Anslinger von der Fachgruppe Verwaltungsarchitektur 2013 verantwortlich. Die Projektleitung wiederum benennt in Abstimmung mit der Federführung etwaige Projektmitglieder.

Änderungen in der Projektleitung und dem Projektmanagement werden dem Lenkungsausschuss Change² zur Kenntnis gegeben.

Die Projektleitung ist verantwortlich für

- die Projektplanung –und deren Leitung
- die Sitzungsvor- und –nachbereitung einschließlich der Dokumentation
- die Ergebnisse und den Erfolg des Projektes bis zum Abschluss
- 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 Change²-Projekten. Die notwendigen Informationen werden durch die FVA 2013 gewährleistet.
- die regelmäßige (Zwischen-) 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 Projektleitung wird durch die Fachgruppe Verwaltungsarchitektur 2013 methodisch begleitet und unterstützt. Aufgaben der FVA sind u.a.

- Projektkoordination
- Übergeordnete Ressourcenplanung
- Synergiemanagement
- Standardisierung und Gewährleistung des Berichtswesens
- Vorbereitung und Organisation der internen und externen Kommunikation
- Qualitätssicherung

Die Projektgruppe sollte wie folgt besetzt sein:

- jeweils ein/e Vertreter/in der Dezernate
- ein/e Vertreter/in des Gesamtpersonalrats (wird vom GPR benannt)
- ein/e Vertreter/in der Gesamtschwerbehindertenvertretung (wird von der GSV benannt)
- jeweils ein/e Vertreter/innen der Querschnittsbereiche 11, 12, 14 und 20

In einer späteren Projektphase sollten zusätzlich Vertreter/innen der Pilotbereiche einbezogen werden.

Die Verwaltungsspitze wird regelmäßig eingebunden bzw. informiert, die politischen Gremien nach Bedarf.

Zeitdauer

Mit der beidseitigen Unterzeichnung dieser Vereinbarung wird der offizielle Projektstart ausgelöst. Bis Ende 2013 sollen Erkenntnisse über die stadtweite Einführung, den Verlauf des Einführungsprozesses sowie methodische Hinweise zum Durchführen der Selbstbewertung vorliegen.

Im Detail:

- | | |
|--------------------|--|
| 2011 - 2013 | Entwicklung eines Feinkonzeptes und Begleitung der Einführung von CAF |
| 2012 | Selbstbewertungen auf Ebene OB/Dezernate und in einem Fachbereich als Pilot |
| 2012 - 2013 | Auswertung |
| 2013 | Entwicklung von Empfehlungen zur Einführung von CAF bei der gesamten Stadtverwaltung; Projektabschluss |

Ressourcenbedarf:

Die Federführung hat sicherzustellen, dass die für die Projektarbeit benötigten personellen Ressourcen in ausreichendem Maße zur Verfügung stehen.

Für die räumlichen und sächlichen Ressourcen bei der laufenden Projektarbeit hat die Projektleitung Sorge zu tragen.

Die Beauftragung projektbegleitender Maßnahmen wie Schulungen, externe Moderationen, Workshops, Großgruppenveranstaltungen ist mit der Fachgruppe Verwaltungsarchitektur 2013 abzustimmen. Für die Beauftragung von Experten, externe Begleitung etc. werden Kosten in Höhe von ca. 35.000 Euro exklusive MwSt. und ggf. anfallende Reisekosten (grobe Schätzung) für den gesamten Projektzeitraum kalkuliert.

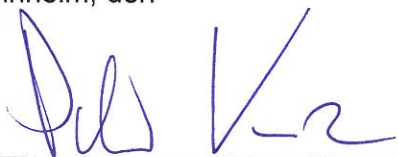
Die weiteren Kosten für die Implementierung sind von den Entscheidungen zur Einführung bezüglich Inhalten und Umfang des Konzeptes abhängig und somit derzeit noch nicht zu beziffern.

Synergetischer Handlungsbedarf:

Das Change²-Projekt wird Wechselwirkungen mit u.a. folgenden Projekten aufweisen:

- 1a) d) e) Strategische Steuerung
- 2) Leitbild Stadtverwaltung
- 30) Personal- und Organisation
- 31) Strategisches Anforderungsprofil für Führungskräfte
- 32) Führung und Kommunikation
- 34) Allgemeine Dienst- und Geschäftsanweisung (AGA)

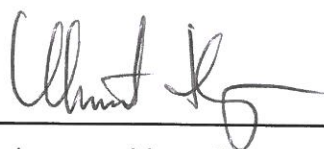
Mannheim, den



Oberbürgermeister

Dr. Kurz

Mannheim, den 25.10.2011



Fachgruppe Verwaltungsarchitektur 2013

Hörning

Mannheim, den 24.10.2011



OB-Strategische Steuerung/Projektleitung

Gebler