

CHANGE²-Projekt Nr. 28

Betriebsmodell 68/Synergien 75

-PROJEKTVEREINBARUNG-

Präambel

Zwei auf den ersten Blick unterschiedliche Aufgaben betreuende Organisationen arbeiten unabhängig voneinander an teilweise identischen Arbeitsfeldern und Themen. Dem Auftrag der Stadt Mannheim gemäß, niedergeschrieben in den Leitlinien für Führung, Kommunikation und Zusammenarbeit gilt es jedoch, einen verantwortungsbewussten Umgang mit den Ressourcen der Arbeitswelt als Kernthese des städtischen Verwaltungshandelns zu fördern. Um diesem Anspruch gerecht zu werden muss herausgearbeitet werden, welche Schnittmengen sich bei den überschneidenden Arbeitsfeldern ergeben, welcher Nutzen durch einen möglichen kombinierten Ressourceneinsatz gezogen werden kann und wie die Umsetzung dieser Erkenntnis erfolgreich realisiert werden kann. Der Projektauftrag Synergien zwischen dem Betriebsmodell 68 und dem des Eigenbetriebes 75 herauszufinden fokussiert exakt diesen Ansatz.

Wörtlich übersetzt bedeutet Synergie das gegenseitige Fördern von zwei Organisationseinheiten mit dem Ziel eine bessere Zusammenarbeit hervorzubringen. Die Suche nach Synergien in Bereichen des Fachbereiches 68 und des Eigenbetriebes 75 unterstreicht das Ziel einer modernen Verwaltung, ihr Verwaltungshandeln wirtschaftlich, effizient und effektiv zu gestalten.

In den Arbeitsbereichen, die im Blickpunkt der Öffentlichkeit stehen (beispielsweise die Grün- oder Baumpflege) trägt diese Projekt zum strategischen Ziel der Stadt Mannheim „Stärkung der Urbanität“ bei und in Zeiten, in denen die zur Verfügung stehenden Ressourcen immer knapper werden und die zu erledigende Aufgabenmenge beständig zunimmt ist ein kontinuierliches Suchen nach Verbesserungen in der Prozessoptimierung unabdingbar.

Projektziele

Folgende Ziele werden mit diesem Projekt verfolgt:

Herstellen von Synergien im Betriebsablauf des Fachbereiches 68 und des Eigenbetriebes 75. Nach dem Erkennen der gemeinsamen Arbeitsschnittmengen sowie nach dem Durchleuchten der Ablauforganisation des Fachbereiches 68 durch einen im Rahmen des Projektes beauftragten externen Dritten (die Ablauforganisation des Eigenbetriebes Friedhofes wurde im September 2006 schon einmal untersucht und kann anhand vorhandener Unterlagen mit in die Auswertung herangezogen werden) sollen Optimierungsmöglichkeiten in der Aufbietung der Ressourcen, sowie in der Aufbau- und Ablauforganisation aufgezeigt werden können. Verschiedene organisatorische Verbesserungsvorschläge für den zukünftigen Einsatz der zur Verfügung stehenden Arbeitsmittel sowie des zur Verfügung stehenden zuständigen Personals sollen als Alternativen benannt werden und dem Projektverantwortlichen Herrn Bürgermeister Quast zur Entscheidung für die weitere Implementierung vorgestellt werden.

Zusammengefasst sollen mit diesem Projekt folgende Ziele erreicht werden:

→ Erzielen von Synergien in Betriebsablauf und Zusammenarbeit in Fachbereich 68 und dem Eigenbetrieb 75

→ Aufzeigen organisatorischer Alternativen sowie Umsetzung eventueller ablauf- und aufbauorganisatorischer Änderungen

→ Effektiverer Personal- und Ressourceneinsatz

Interessant ist an dieser Stelle die Zufriedenheitswerte der Mannheimer Bürger mit der städtischen Dienstleistung zu beleuchten, da die festgestellten Synergien, beispielsweise in den Bereichen der Grün- und Baumpflege, möglicherweise zu einer Verbesserung der Servicequalität führen könnten und somit eine Steigerung der Bürgerzufriedenheit herbeiführen könnten. Aus diesem Grund wird das Unterziel „Grad der Zufriedenheit der Bürger mit den Mannheimer Grünanlagen messen und steigern“ mit in diese Projektarbeit aufgenommen.

Nicht mit in den Projektauftrag gehört zum jetzigen Zeitpunkt die Überprüfung der Zusammenführung der Betriebsstätten des Fachbereiches 68, da diese Thematik separat durch eine bereits von Fachbereich 68 in Auftrag gegebene Machbarkeitsstudie aktuell geprüft wird (Machbarkeits- und Wirtschaftlichkeitsstudie „Zentralisierung Betriebshöfe“ erstellt von Drees & Sommer zur Prüfung der Zusammenführung der Betriebshöfe und Werkstätten durch Tausch der Grundstücke Ölhafenstraße-Eigentümer Stadt Mannheim mit Grundstück Gutenbergstraße Teutschgelände-Eigentümer MVV Mannheim).

Nach erfolgtem Entscheid über das weitere Vorgehen im Themenpunkt „Zentralisierung der Werkstätten“, werden die Eckpunkte hierzu im 2. HJ 2011 in die Projektarbeit eingeführt. Organisation von Betriebsstätten ist ein zentraler Bestandteil von guter Arbeitsorganisation.

Projekthinhalte

Die Komplexität dieser Thematik erfordert ein sukzessives Vorgehen in drei Phasen:

Phase I: Innerhalb des 2. Halbjahres 2011 werden die vorhandenen Unterlagen (z.B. der Schlussbericht zur Wirtschaftlichkeitsüberprüfung und Aufdeckung der Einsparpotentiale im Bereich der Friedhöfe Mannheim von Drees & Sommer Stand September 2006 sowie das am 01.07.11 aktuell in Auftrag gegebene Gutachten zur Grünpflege der Stadt Mannheim von Dr. Steidle Consult,) gesichtet und wichtige Fragestellungen herausgearbeitet. In Arbeitsgruppen werden gemeinsam anhand dieser Unterlagen die herausgearbeiteten Ansätze und mögliche Gemeinsamkeiten der beiden Organisationen mit den jeweiligen Mitarbeitern des Fachbereiches 68 und 75 besprochen und weiterentwickelt.

Phase II: Ende des Jahres 2011 wird das Ergebnis des aktuell in Auftrag gegebenen Gutachtens von Dr. Steidle zur Grünpflege der Stadt Mannheim vorliegen. Gegebenenfalls ist im Anschluss daran dennoch Anfang des Jahres 2012 eine weitere externe Firma zu beauftragen, den Betriebsablauf des Fachbereiches 68 im Rahmen der Grün- und Baumpflegearbeiten zu beleuchten. Alternativ ist gegebenenfalls an dieser Stelle zu prüfen, ob in den durch das Gutachten noch nicht beleuchteten offenen Feldern eine Auftragsergänzung aufstockend vorgenommen werden soll. Die Projektleitung arbeitet in diesen Fällen mit dem beauftragten Dritten zusammen und wird während der Beauftragung bereits gemeinsam mit ihm und der Projektgruppe nach Möglichkeiten suchen, Synergien zu der Arbeit des Eigenbetriebs 75 herauszustellen. Das Bewerten des Betriebsablaufs im „schwarzen“ Bereich von Fachbereich 68 ist nicht Gegenstand der Beauftragung, da es bereits als Dauerthema im laufenden Betrieb stetig gegenwärtig ist.

Nach Erstellen des Betriebsorganisationsgutachtens werden bis zur Mitte des Jahres 2012 Alternativen aufgezeigt, anhand derer verschiedene Synergien angewendet werden können.

September 2011 Auswertung der vorhandenen Unterlagen mit entsprechenden Arbeitsgruppensitzungen	Januar 2012 Ggf. Beauftragung eines externen Dritten oder Ergänzung des Gutachtens v. Fr. Dr. Steidle zur Durchleuchtung der Betriebsorganisation von FB 68	Juli 2012 Aufzeigen verschiedener Alternativen zur synergetischen Arbeit von FB 68 und EB 75	September 2012 Abschlussbericht und Implementierungskonzept – Change² Lenkungsausschuss
---	---	--	---

Phase III: Ab September 2012 erfolgt die Implementierung der bevorzugten Ergebnisalternative.

Projektmethoden

Methoden und Instrumente zur Zielerreichung sind u.a.:

- Sichtung und Auswertung von vorliegendem Datenmaterial (s. Abschnitt Projektinhalte Phase I)
- Einsatz von Befragungsinstrumenten
- Experteninterviews (intern und extern)
- Gespräche mit den betroffenen Mitarbeitern vor Ort
- Internetrecherche
- Workshops
- Literaturrecherche
- Externe Begleitung durch Dienstleister bei Bedarf bei der Erstellung der betriebswirtschaftlichen Potentialanalyse

Projektverantwortliche

Herrn Bürgermeister Quast 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 und somit die Steuerung, Koordination und Qualitätssicherung aller drei Projektphasen übernimmt Frau Bähr, Abteilungsleiterin im Fachbereich Bauverwaltung. Sie 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 wird methodisch begleitet und unterstützt durch die Fachgruppe Verwaltungsarchitektur 2013 (Frau Kyas).

Die Projektleitung ist verantwortlich für

- die inhaltliche Projektplanung
- die Sitzungsvor- und –nachbereitung einschließlich der Dokumentation
- die Ergebnisse und den Erfolg des Projektes
- die Planung der Evaluierung und der Qualitätssicherung
- die Abstimmung mit den betroffenen Dienststellen/Fachbereichen hinsichtlich 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/Dienststellen

Zur Steuerung des Projektes wird eine Projektlenkungsgruppe eingerichtet unter der Leitung von Bürgermeister Quast. Diese Projektlenkungsgruppe setzt sich aus den folgenden Mitgliedern zusammen:

- BM Quast
- Fachbereichsleitung FB 60
- Fachbereichsleitung FB 68
- Eigenbetriebsleitung EB 75
- Gesamtpersonalrat (1 Vertreter)
- Gesamtschwerbehindertenvertretung (1 Vertreter)
- Je einem Vertreter der örtlichen Personalräte von FB 68 und EB 75
- Ein Vertreter der FVA 2013

Die Projektleitung berichtet in der Projektlenkungsgruppe.

Die Projektgruppe sollte wie folgt besetzt sein:

- Projektleitung
- Vertreter/-in aus Fachbereich 60
- Vertreter/-in aus Fachbereich 68
- Vertreter/-in aus EB 75
- Örtliche Personalräte FB 68 und 75 (je 1 Vertreter)
- Schwerbehindertenvertretung FB 68 und EB 75 (je 1 Vertreter)
- Ein Vertreter des Gesamtpersonalrates
- Ein Vertreter der FVA 2013

Bei Bedarf können weitere Fachbereiche (FB 11, Amt 20, FB 60 etc.) hinzugezogen werden.

Die politischen Gremien und die Verwaltungsspitze werden im Change²-Lenkungsausschuss regelmäßig eingebunden bzw. informiert.

Zeitdauer

Mit der Unterzeichnung dieser Vereinbarung wird das Projekt offiziell gestartet. Innerhalb des 2. Halbjahres 2011 werden die vorhandenen Unterlagen gesichtet und die wichtigen Fragestellungen herausgearbeitet. Mit Beginn des Jahres 2012 werden mit externer Unterstützung Lösungsalternativen erarbeitet, die dann ab dem zweiten Halbjahr 2012 zur Umsetzung gebracht werden sollen.

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 Workshops und externe Moderationen sind mit der Fachgruppe Verwaltungsarchitektur 2013 abzustimmen.

Die Finanzierung einer externen Unterstützung erfolgt durch Dezernat IV und die FVA 2013.

Synergetischer Handlungsbedarf:

Insbesondere folgende Vorhaben des Masterplanes sind bei diesem Projekt zu beachten, um Zielkonflikte zu vermeiden, Reibungsverluste zu verhindern und Schnittstellen zu minimieren:

- Vorhaben 1 a, d, e - Strategische Steuerung
- Vorhaben 1 b - Gesamtstrategie Stadtverwaltung Mannheim
- Vorhaben 13 - Qualitätsmanagement
- Vorhaben 17 - Einführung NKHR.

Mannheim, den _____



Bürgermeister Quast

Mannheim, den _____

17.08.2011



Fachgruppe Verwaltungsarchitektur 2013 Hörning

Mannheim, den _____

18.08.11



Fachbereich Bauverwaltung, Projektleitung Frau Bähr