Fachgruppe Verwaltungsarchitektur 2013

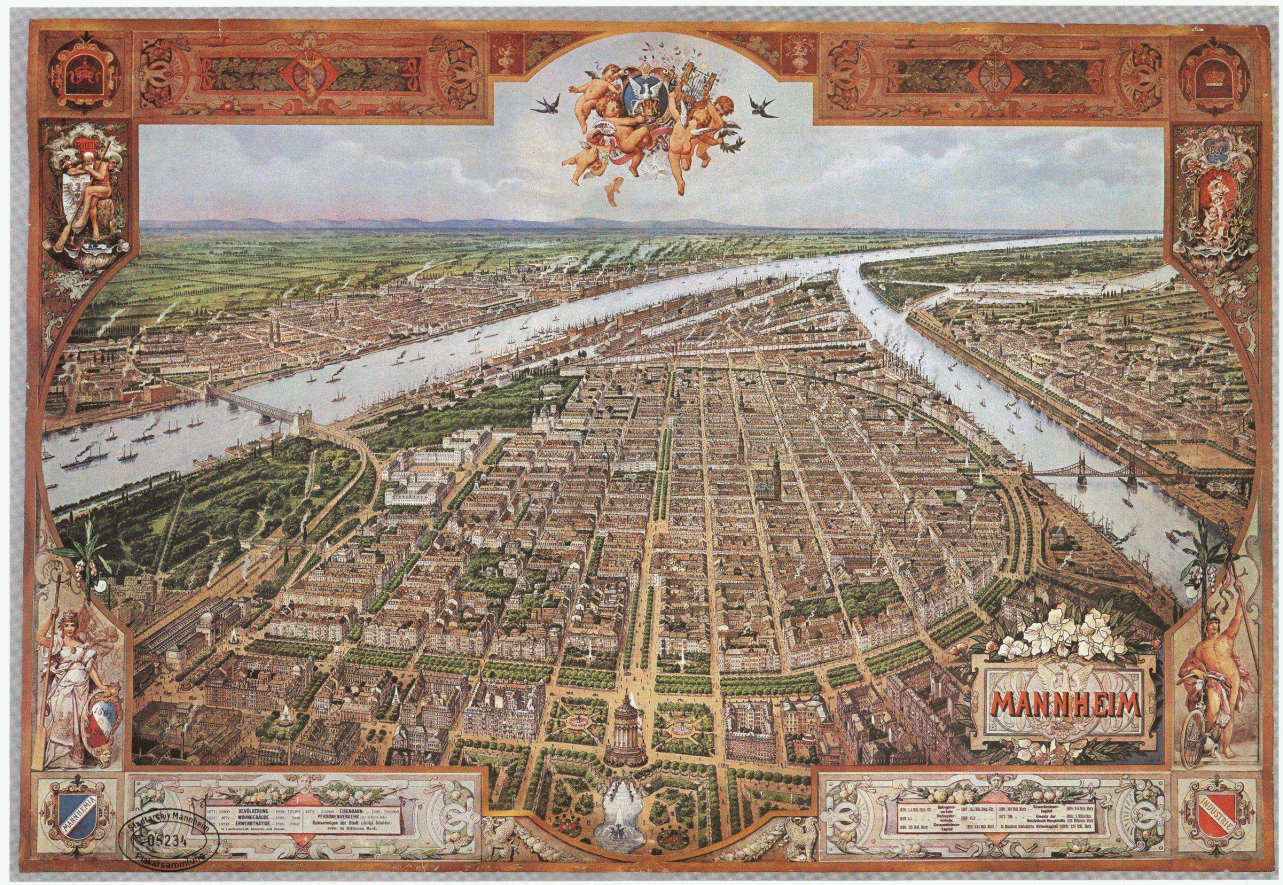
CHANGE² - Wandel im Quadrat

eGovernment-Wettbewerb 2011
Kategorie „Bestes Modernisierungsprogramm Deutschlands“

Berlin, den 11. Juli 2011

STADTMANNHEIM²

Warum CHANGE² - Wandel im Quadrat?



- Gründung der Quadratestadt im Jahre 1607
- Heute rund 325.000 Einwohner verteilt auf 24 Stadtteile
- Gelegen zwischen Rhein und Neckar am Dreiländereck Baden-Württemberg, Hessen und Rheinland-Pfalz

CHANGE² - Gemeinsam mehr bewirken

CHANGE²

Gemeinsam mehr bewirken.

Gemeinsam:	Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitern und Organisationseinheiten. Stärkung von Identität und gemeinsamer Kultur.
mehr:	Wir sind gut und wollen besser werden.
bewirken:	Wirkungsorientierung als zentrales Ziel.

Wichtige Ergebnisse bis Sommer 2011

- Mehr als die Hälfte der 36 Masterplanprojekte wurde erfolgreich abgeschlossen.
- Reduzierung von 5 Dezernate auf 4; mit thematisch optimal zusammen passenden Aufgabenbereichen.
- Gemeinderat: Reduzierung der Ausschüsse von 22 auf 11; dadurch auch bessere Abbildung des neuen Dezernatsstruktur.
- Leitlinien zur Bürgerstadt Mannheim; erstmals gemeinsames Verständnis von Gemeinderat und Verwaltung zum Thema „Bürgerbeteiligung“.
- Verknüpfung von Zielen und Budgets im Haushaltsplan 2012/13.
- Durchführung von regelmäßigen Dialogformaten unter Teilnahme des Oberbürgermeisters.

CHANGE² - Gemeinsam mehr bewirken

Motivation und Architektur des Programms: Warum CHANGE²?

Strategie, Ziele und Wirkungsorientierung

Veränderung von Strukturen und Prozessen

Führungsfragen, Unternehmenskultur und Dialog

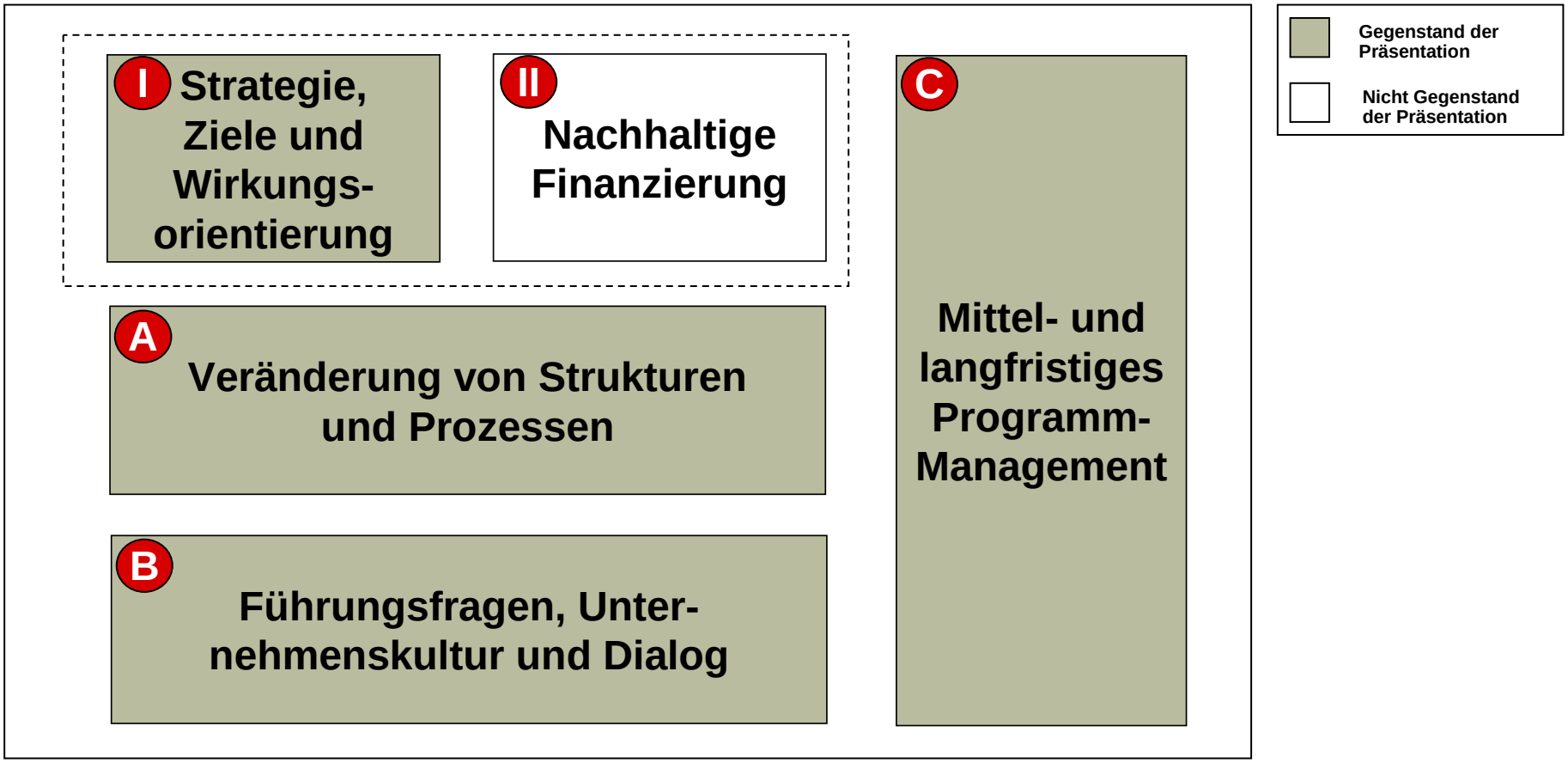
Mittel- und langfristiges Programm-Management

Ausblick

Warum CHANGE²? Motivation und Dringlichkeit

- Drei Grunderfahrungen:
  - Ergebnisse zählen nicht
  - Integratives Handeln zu selten
  - Gestaltungsauftrag hinter Dienstleistungsphilosophie verschwunden
- Zudem:
  - Steigende Anforderungen an Kommunen bei verschärfter Finanzsituation
  - Reaktives fiskalisches Handeln nicht ausreichend

CHANGE²: Umfassendes Veränderungsmanagement für eine große Kommune - Architektur des Programms



STADTMANNHEIM²

CHANGE² - Gemeinsam mehr bewirken

Motivation und Architektur des Programms: Warum CHANGE²?

Strategie, Ziele und Wirkungsorientierung

Veränderung von Strukturen und Prozessen

Führungsfragen, Unternehmenskultur und Dialog

Mittel- und langfristiges Programm-Management

Ausblick

STADTMANNHEIM²

Ein Zentralziel und sieben strategische Ziele

Zentralziel: „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.“

1. Stärkung der Urbanität

3. Zahl der Unternehmen und (qualifizierten) Arbeitsplätze in Mann-heim steigern

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

7. Stärkung des bürgerschaftlichen Engagements und der Mitwirkung

2. Talente über-durchschnittlich gewinnen, entwickeln und halten

4.Toleranz bewahren, zusammen leben

6. Die zentralen Projekte "Kulturhauptstadt 2020" und Masterplan Kreativwirtschaft erfolgreich umsetzen

STADT MANNHEIM²

Dezernatsschwerpunkte und Managementziele der Fachbereiche basieren auf den 7 strategischen Stadtzielen - Ein Beispiel

Ausschnitt Zielsystem

Strategische Ziele Mannheim

Zentralziel: „Mannheim als Deutschlands kompakteste Metropole wächst und entwickelt sich w vielgestaltige, tolerante und bunte Stadt. Dabei versteht sich Mannheim in besonderer Weise als Stad Einwohnerinnen und Einwohner und damit als Bürgerstadt."

Ziel 1	Ziel 2	Ziel 3	Ziel 4	**Ziel 5 Bildungs-erfolg erhöhen.**	Ziel 6	Ziel 7

Dezernat III (Jugend, Bildung, Gesundheit, …)

Schwerpunktthemen	Umsetzungsverantwortung auf Dienststellenebene
Jedes Kind hat einen qualifizierten Schulabschluss.	Jugendamt Fachbereich Bildung

Jugendamt

Fachbereich Bildung

Managementziele	Kennzahlen	Zielwert	Maßnahme
Jedes Kind kann bis zur Einschulung ausreichend Deutsch, um dem Unterricht zu folgen.	Quote der bestandenen Sprachtests bei der Einschulungsuntersuchung	100% bis 2016	Durchführung von Sprachfördermaßnahmen in allen Kindertagesstätten
Die Zahl der Klassenwiederholer in Sekundarstufe I sinkt.	Quote der Klassenwieder-holungen an den einzelnen Schularten in Sekundar-stufe I (5.-10. Klasse)	1-2% bis 2016	Ausweitung des „Mannheimer Unterstützungssystems Schule" auf weitere Schulen, Ganztagsschulen

STADTMANNHEIM²

Die Stadtstrategie wurde in Mitarbeiterveranstaltungen vorgestellt und diskutiert

2008	■ 7 Besonderheiten der Stadt identifiziert
2009	■ Stadtstrategie: Zentralziel mit 7 strategischen Zielen
2009/10	■ Dezernatsschwerpunkte/ Managementzielsysteme festgelegt
2010/11	■ Mitarbeiterveranstaltungen: Über 4.000 Mitarbeiter erreicht
2011	■ Umsetzung der Zielsysteme: ▪ Haushaltsintegration/ Neues kommunales Haushaltsrecht ▪ Zielvereinbarungen mit Führungskräften ▪ Berichtssysteme und Datenstrategie ▪ Laufende Validierung

STADTMANNHEIM²

CHANGE² - Gemeinsam mehr bewirken

Motivation und Architektur des Programms: Warum CHANGE²?

Strategie, Ziele und Wirkungsorientierung

Veränderung von Strukturen und Prozessen

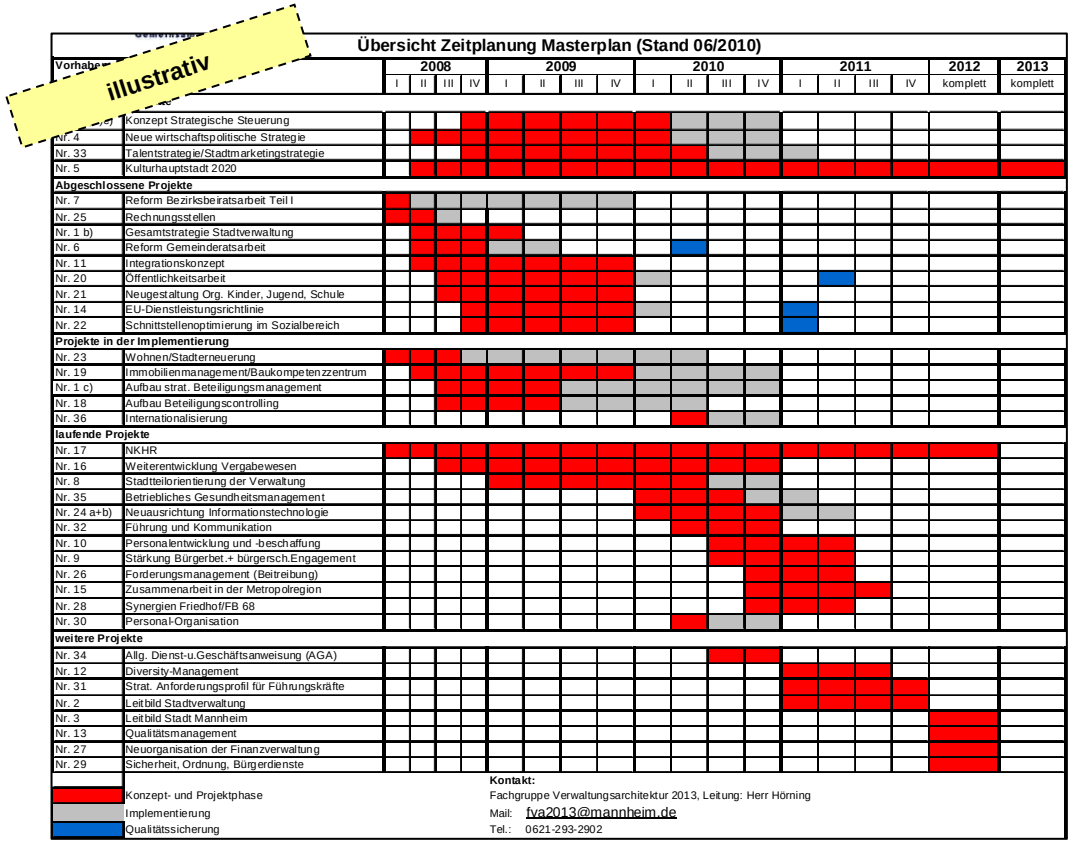
Führungsfragen, Unternehmenskultur und Dialog

Mittel- und langfristiges Programm-Management

Ausblick

STADTMANNHEIM²

Der CHANGE² - Projektzeitplan als Auftrag des Gemeinderats



Change² - Masterplan

- Masterplan 2007 durch Gemeinderat beschlossen
- 36 Projekte (Zahl variiert durch Teilung, Zusammenführung, etc.)
- Fokus liegt vor allem auf Organisationsveränderung
- Unsere bisherigen Erkenntnisse zum Projekt-management:
  - Bessere Vorbereitung
  - Längere Laufzeit
  - Engere Begleitung der Umsetzung

STADTMANNHEIM²

CHANGE² - Gemeinsam mehr bewirken

Motivation und Architektur des Programms: Warum CHANGE²?

Strategie, Ziele und Wirkungsorientierung

Veränderung von Strukturen und Prozessen

Führungsfragen, Unternehmenskultur und Dialog

Mittel- und langfristiges Programm-Management

Ausblick

STADTMANNHEIM²

Neue Formate für Dialog und Kommunikation fördern den Kulturwandel innerhalb der Stadtverwaltung Mannheim

- Lenkungsausschuss (Entscheidungsgremium OB, Dez., Politik, GPR und GSV), 1x/Quartal
- OB-Mitarbeiter-Dialog (30 zufällig ausgewählte Mitarbeiter), 1x/Quartal
- Mitarbeitermagazin Mannheim „magma“ (Exemplar für jeden Mitarbeiter), 1x/Monat
- Mitarbeiterbefragungen zu CHANGE², 1x/Jahr
- VeränderBAR (Mobile Espresso-Bar)
- Regelmäßige CHANGE²-Newsletter für alle
- … und einmalig: CHANGE²-Theaterstück am Nationaltheater der Stadt Mannheim

Leitlinien für Führung, Kommunikation und Zusammenarbeit

- Gemeinsam von Führungskräften erarbeitetes Verständnis zur Arbeit untereinander und Erwartungshaltung an die Mitarbeiter. Formulierung als Zielbild!
  - Auftrag und Selbstverständnis
  - Zukunftsbild: Eine der modernsten Stadtverwaltungen Deutschlands
  - Verständnis von Führung
  - Kommunikation und Zusammenarbeit
- Die Leitlinien sind heute schon maßgeblich für Führungskräfteentwicklung und Personalentscheidungen.
- Leitlinien in „Taschenkartenformat“ für alle Beschäftigten.
- Kommunikation und Dialog über Leitlinien erfolgt verstärkt seit Jahresbeginn 2011.
- Erster Stimmungsbarometer im April 2011 über einen „KliMA-Check“.

STADTMANNHEIM²

Umsetzung der Leitlinien: „KliMA-Check“ in der gesamten Stadtverwaltung alle 3 Monate - ab April 2011

Kenntnis:
„Kennen Sie die Leitlinien“*

Umsetzung:
„Werden die Leitlinien bei Ihnen gelebt“*

Prognose:
„Wird es besser oder schlechter?“*

Postkarte oder E-Card

anonyme Rückmeldung

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 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 ◯ gleich-bleibend ◯ eher schlechter ◯ schlechter

Bitte geben Sie Ihr Geschlecht an: ◯ männlich ◯ weiblich

Mein Fachbereich / Eigenbetrieb / Amt heißt:

_____

und hat die Amtskennziffer ___.___

Porto zahlt Empfänger

Universität Mannheim

Poststelle

Stichwort: KliMA-Check

L1, 1 – 68131 Mannheim

***sinngemäße Fragestellung**

STADTMANNHEIM²

CHANGE² - Gemeinsam mehr bewirken

Motivation und Architektur des Programms: Warum CHANGE²?

Strategie, Ziele und Wirkungsorientierung

Veränderung von Strukturen und Prozessen

Führungsfragen, Unternehmenskultur und Dialog

Mittel- und langfristiges Programm-Management

Ausblick

Programm-Management und Ressourcen

Wie ist die Fachgruppe Verwaltungsarchitektur 2013 (FVA 2013) aufgestellt?

- Die FVA 2013 wurde am 1. Februar 2008 eingerichtet und direkt beim Oberbürgermeister angesiedelt.
  - Sie unterstützt, koordiniert und begleitet zielorientiert das komplexe Gesamtprojekt „Verwaltungsmodernisierung 2008 – 2013".
  - Sie ist die Koordinierungsstelle zwischen den Einzelvorhaben bzw. Einzelprojekten des Masterplanes und dem Lenkungsausschuss.
  - Unter der Leitung von Ulrich Hörning besteht die FVA 2013 aus neun Projektspezialisten.
- Zusätzliche Ressourcen für die Implementierung wurden eingerichtet, z.B.
  - eine Organisationseinheit "Strategische Steuerung"
  - ein Kompetenzzentrum für Managemententwicklung
  - …

CHANGE² - Gemeinsam mehr bewirken

Motivation und Architektur des Programms: Warum CHANGE²?

Strategie, Ziele und Wirkungsorientierung

Veränderung von Strukturen und Prozessen

Führungsfragen, Unternehmenskultur und Dialog

Mittel- und langfristiges Programm-Management

Ausblick

CHANGE² - Nächste Schwerpunkte und Arbeitsinhalte

- Projekte „Bürgerstadt“ und „Kultur.Raum.Stadt.“ mit hoher Sichtbarkeit in Stadtgesellschaft im Jahr 2011.
- Integration der Managementziele in den Haushalt zusammen mit der Einführung des neuen kommunalen Haushaltsrecht in Mannheim.
- Aufbau eines Management-Informationssystems (Personal, Finanzen, Wirkung).
- Weitere Personalinstrumente auf Basis der „Leitlinien für Führung, Kommunikation und Zusammenarbeit“, z.B. Selbstbewertungswerkzeug für Führungskräfte.
- Nächste Mitarbeiterumfrage (Spätjahr 2011) in Kooperation mit der Universität Mannheim.
- …

Vielen Dank.

CHANGE²

Gemeinsam mehr bewirken.

Stadt Mannheim
Büro des Oberbürgermeisters - FVA 2013
Ulrich Hörning (Leitung)
E3, 2, 68159 Mannheim
Tel: +49 621 293 9350
E-Mail: ulrich.hoerning@mannheim.de, Internet: www.change2.de