

VERÄNDERUNGSPROZESSE BEGINNEN VON OBEN

Stadtverwaltung Mannheim auf Modernisierungskurs

Von Siegfried Raatz, Leiter des Büros des Oberbürgermeisters

Oberbürgermeister Dr. Peter Kurz setzt neue Akzente. Wie vor seiner Wahl angekündigt, hat er einen umfassenden Modernisierungskurs für die Stadtverwaltung Mannheim eingeleitet. Neben einer Reorganisation der Dezernatsstruktur wurden dreißig strategische Projekte im Rahmen eines Masterplans Verwaltungsmodernisierung 2008 - 2013 verabschiedet.

Die Diskussionen über die Neuaufstellung der Stadtverwaltung führten dazu, dass auch Ratspolitiker über das jeweilige Rollenverständnis sprachen und eine Neuaufstellung der politischen Prozesse forderten. Entsprechende Projekte wurden in den Masterplan aufgenommen. Ein wesentliches Charakteristikum der Vorgehensweise ist der partizipative Ansatz des OB. Eine seiner ersten Amtshandlungen bestand darin, alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter um ihre Ideen und Anregungen zu bitten und diese direkt an den OB zu richten. Von dieser Möglichkeit wurde reger Gebrauch gemacht, so dass es viele Vorschläge gab, die sich auf eine Verbesserung der internen Arbeitsabläufe und der Organisation richteten.

Erfolgreiche Veränderungsprozesse leben davon, dass angekündigte organisatorische Maßnahmen konsequent umgesetzt werden. Für die Moderation des Dialoges zwischen den Projektbeteiligten sowie zur fachlichen Beratung wurde das Beratungsunternehmen SNPC Stobbe Nymoen & Partner consult aus Berlin beauftragt.

Dem Projekt wurde ein ambitionierter Zeitplan vorgegeben. Da zwei Dezernenten altersbedingt ausscheiden würden, war es erforderlich, schnell Entscheidungen über den künftigen Dezernatszuschnitt zu treffen, um diese Dezernentenstellen schnell besetzen zu können und damit den geordneten Verwaltungsablauf sicherzustellen.



Moderation unterstützt fachübergreifenden Dialog

Für das Projekt wurde eine Lenkungsgruppe gebildet, in der neben Oberbürgermeister und Bürgermeistern auch die Fraktionen sowie der Personalrat vertreten waren. Ihre Funktion bestand im Wesentlichen darin, die Ergebnisse sachlich und vor allem vertraulich zu diskutieren, um abgestimmte Vorgaben für die weitere Projektarbeit zu geben und die Kommunikation in die Fraktionen sicherzustellen.

Das Projekt wurde in enger Zusammenarbeit mit dem Fachbereich Personal und Organisation durchgeführt. Zu Beginn wurden Einzelgespräche mit allen Fraktionen sowie mit den Dezernenten und dem Personalrat geführt, um die jeweiligen Ziele, Anforderungen und Erwartungen aufzunehmen. Darüber hinaus wurde dem OB neben den aufgrund gesetzlicher Bestimmungen zuzuordnenden Aufgaben der Aufgabenbereich Personal und Organisationen für die

Dauer des Verwaltungsumbaus zugeordnet. Nach Abschluss der Verwaltungsmodernisierung sollen diese internen Dienstleistungen vom Dezernat I erbracht werden.

Das **Dezernat I** wird als interner Dienstleister aufgestellt, dem wesentliche Querschnittsaufgaben zugeordnet werden. Der erste Bürgermeister Herr Christian Specht verantwortet die Bereiche Finanzen, Liegenschaften, IT, Beteiligungscontrolling, aber auch Sicherheit, Ordnung und Bürgerdienste.

Neuer Zuschnitt der Dezernate

Dem **Bereich des Oberbürgermeisters** wurden die Aufgabenbereiche zugeordnet, die ihm die strategische Steuerung über Zielvorgaben und das strategische Controlling zur Messung der Zielerreichung ermöglichen. Bürgermeister Michael Grötsch (**Dezernat II**) führt die Bereiche Wirtschaft, Kultur und „Soziales und Wohnen“ zusammen. Eine Innovation, da zwischen

Überblick über den Projektverlauf



den Bereichen bisher ungenutzte Synergieeffekte erzielt werden können. So soll z.B. die stärkere Beteiligung der Wirtschaft an sozialen Themen zu einer Stärkung des Arbeitskräftepotenzials und zur Senkung der Arbeitslosigkeit beitragen. Auch durch die Zusammenführung der Bereiche Kultur und Wirtschaft werden neue gegenseitige Impulse erwartet.

Dezernat III bündelt unter der Leitung von Bürgermeisterin Gabriele Warminski-Leitheußer Aufgabenbereiche, 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, insbesondere auch vor dem Hintergrund der Integrationsthematik.

Der Fokus des **Dezernates IV** des Bürgermeisters Lothar Quast liegt vorwiegend auf der Sicherstellung und Ausgestaltung der technischen und baulichen Infrastruktur der Stadt bzw. der Stadtverwaltung sowie des städtischen Raumes. Ferner liegt die ökologische Verantwortung in dem Ressort.

Die Beschlussvorlage zur Neustrukturierung und Reduzierung der Anzahl der Dezernate wurde gegen die Wetten nahezu aller Beteiligten nach acht Wochen Projekt-

laufzeit im Gemeinderat bei einer Enthaltung angenommen.

Entwicklung des Masterplans

Anschließend wurde mit der Entwicklung eines Masterplans zur Verwaltungsmodernisierung begonnen. Er stellt das Fundament für die Modernisierungsprojekte der Stadt Mannheim für die nächsten fünf Jahre dar. Auch für dieses Teilprojekt wurde auf die Anregungen der Mitarbeiter zurückgegriffen.

Analog zum Vorgehen während der Neustrukturierung der Dezernate wurde ein partizipativer Ansatz gewählt: Die von den strategischen Projekten betroffenen Führungskräfte wurden in die Planungen

und die Abstimmungen aktiv eingebunden. Die letztliche Entscheidung für die Inhalte des Masterplans lag bei Oberbürgermeister Dr. Kurz, da weder ein Gemeinderatsbeschluss noch die Zustimmung des Personalrates für dessen Verabschiedung notwendig waren.

Für eine größtmögliche Transparenz wurden jedoch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, aber auch die lokale Presse über die Inhalte des Masterplans im Rahmen einer Pressekonferenz informiert.

Arbeitsschwerpunkte 2008 - 2013

Der Masterplan deckt alle relevanten Arbeitsfelder der Stadtverwaltung ab und soll bis zum Jahre 2013 sukzessive abgearbeitet werden. Insgesamt haben sich sechs Schwerpunkte herauskristallisiert:

1. Strategische Steuerung

- Die künftigen Herausforderungen erfordern eine zielorientierte Steuerung. Für diesen Zweck wurden u. a. folgende Projekte initiiert:
- Aufbau einer Organisationseinheit für strategische Steuerung
 - Gesamtstrategie für die Stadtverwaltung Mannheim
 - Entwicklung eines Leitbildes für die Stadt Mannheim sowie die Stadtverwaltung

2. Programmatische Schwerpunkte

- Ziel dieser Projekte ist es, gesellschaftspolitische innovative Impulse der verschiedenen Dezernate zu ermöglichen:
- Neugestaltung der Organisation in den Bereichen Kinder, Jugend, Schule

Beispiel eines Projektsteckbriefes

Steckbrief Nr. 14	EU-Dienstleistungsrichtlinie
Auftrag Projektstruktur: ja <input type="checkbox"/> nein <input type="checkbox"/>	Sicherstellung der Umsetzungsverpflichtung der Richtlinie 2006/123/EG (insb. einheitlicher Ansprechpartner)
Beginn und -abschluss*	■ 3. Quartal 2008 – 4. Quartal 2009 (zunächst Konzeption)
Zielsetzung/Nutzen	<ul style="list-style-type: none"> ■ Umsetzung der Verpflichtungen, insb. <ul style="list-style-type: none"> ■ Schaffung eines einheitlichen Ansprechpartners zur elektronischen Abwicklung der relevanten Verwaltungsformalitäten ■ Abbau formaler Hindernisse bei der Aufnahme einer Tätigkeit als Dienstleister ■ Bürgernahe Verwaltung ■ Steigerung der Effizienz des Verwaltungshandelns
Wechselwirkungen mit anderen Vorhaben	Vorhaben 1b) Gesamtstrategie Vorhaben 24 a) Neuausrichtung Informationstechnologie
Federführung	OB Dr. Kurz
Kommentar	Ablauf der Umsetzungsfrist am 28.12.2009

*grobe Zeitschätzung auf Basis der aktuellen Vorhabensplanung

- Neue wirtschaftspolitische Strategie
- Zusammenarbeit in der Metropolregion
- Kulturhauptstadt 2020

3. Stärken der Teilhabe

Die Erarbeitung von über die Tagesarbeit hinausgehenden strategischen Ansätzen und Konzepten bedarf der Rückkopplung mit den Gremien und den Bürgerinnen und Bürgern sowie der Wirtschaft. Daher wurden u. a. folgende partizipative Projekte aufgenommen:

- Reform der Gemeinderatsarbeit
- Reform der Bezirksarbeit
- Beteiligung der Bürgerschaft
- Stadtteilorientierung der Verwaltung
- Weiterentwicklung der Funktion des Ehrenamtes in der Stadt

4. Zukunftsfähige Personalentwicklung

Motivierte, dienstleistungsorientierte und fachlich versierte Menschen sind die Grund-

lage, um die Ziele des Verwaltungsumbaus zu erreichen. Folgende Projekte wurden daher u. a. aufgesetzt:

- Einführung innovativer Konzepte der Personalentwicklung und -beschaffung
- Diversity-Management

5. Städtische Beteiligungen

Mannheim hat eine Vielzahl von städtischen Beteiligungen. Sie dienen der Daseinsvorsorge und Sicherstellung öffentlicher Aufgaben. Für eine effektivere Steuerung wurden u. a. folgende Projekte initiiert:

- Strategisches Beteiligungsmanagement
- Aufbau des Beteiligungscontrollings

6. Optimierung der Organisation

Im Bereich der Organisatorischen Modernisierung der Stadtverwaltung wurden u. a. folgende Projekte aufgesetzt:

- Neuorganisation der Finanzverwaltung

- Aufbau eines umfassenden Immobilienmanagements
- Weiterentwicklung der Öffentlichkeitsarbeit
- Einführung NKHR
- Qualitätsmanagement



Stadt Mannheim

Siegfried Raatz
Rathaus E 5
68159 Mannheim

Tel.: 0621/293-0

E-Mail: masta@mannheim.de

SNPC

Stobbe Nymoen & Partner consult GbR
Felix Richter

Knesebeckstraße 59 - 61, 10719 Berlin

Tel.: 030/89 06 93 - 56

E-Mail: f.richter@snpc.de

ALLE EBENEN – INKLUSIVE EIGENBETRIEBE – SIND BETEILIGT

Erfolg durch Sachlichkeit, Kommunikation und Moderation

Interview mit Dr. Peter Kurz, Oberbürgermeister der Stadt Mannheim

FORUM NEUE LÄNDER:

Wie stellt sich der Status bzw. Arbeitsstand der Reformen gegenwärtig dar?

Dr. Peter Kurz:

Das Gesamtprojekt „Verwaltungsmodernisierung Stadt Mannheim 2008 - 2013“ umfasst derzeit 30 Vorhaben und ist auf einen Zeitraum von sechs Jahren angelegt. Es sind alle Ebenen der gesamten Stadtverwaltung – inklusive der Eigenbetriebe – daran beteiligt.

Die erste Phase des Verwaltungsumbaus, die Neustrukturierung der Dezernate und die Abgrenzung der Geschäftskreise, ist mit der Besetzung von zwei Beigeordneten-Stellen abgeschlossen. Damit ist einer der wesentlichen Schritte getan, um die Grundlage für die Modernisierung der Mannhei-



Dr. Peter Kurz

mer Stadtverwaltung zu schaffen: stärkere Konzentration des Oberbürgermeisters und der Dezernenten auf strategische Aufgabenstellungen und Entscheidungen für die gesamte Verwaltung sowie für die Dezernate, Delegation von Fach- und Ressourcenverantwortung auf die Ebene der Fachbereiche sowie Förderung der dezernatsübergreifenden Zusammenarbeit.

Für den gesamten Zeitraum der Verwaltungsmodernisierung bildet ein Masterplan die Grundlage für das weitere Vorgehen. Der Masterplan strukturiert den Gesamtprozess der Verwaltungsmodernisierung und richtet ihn auf Ziele aus. Er ermöglicht, eine Vielzahl an Ideen und Vorschlägen zu sichten, zu priorisieren, zu planen und zu koordinieren. Der Masterplan wird jährlich

fortgeschrieben und weiterentwickelt, dabei sind Politik und Personalvertretung kontinuierlich mit einbezogen.

FORUM NEUE LÄNDER:

Warum hat die Stadt das Erfordernis zu dieser augenfälligen Veränderung gesehen?

Dr. Peter Kurz:

Gesellschaftliche Entwicklungen wie unter anderem der demografische Wandel, verstärkter ökonomischer Konkurrenzdruck und internationale Migration haben zu zahlreichen Veränderungen im Wirtschaftsleben sowie der Sozialstruktur unserer Stadt geführt. Gleichzeitig steigen die Anforderungen der Bürgerschaft an die Stadtverwaltung. Gewünscht werden schnelle Reaktionen der Stadt auf aktuelle politische Heraus-

forderungen und ein erhöhtes Serviceniveau bei gleicher Qualität des Verwaltungshandelns. Die Modernisierung der Verwaltungsstrukturen ist ein Schritt, der erhöhten Dynamik der Umwelt und der wachsenden Komplexität der Verwaltungsaufgaben weiterhin leistungsstark zu begegnen.

FORUM NEUE LÄNDER:

Warum wurde externer Sachverstand (SNPC) mit ins Boot geholt?

Dr. Peter Kurz:

Bei einer grundlegenden Überprüfung überkommener Strukturen ist Distanz hilfreich. Sie brauchen dazu temporär Arbeitskapazität gerade auch für die Kommunikation des Prozesses. Und externe Begleitung kann Legitimation stärken. Auch ist der bekannten

Kombination aus Widerstand, aus Eigeninteresse und Drang nach Perfektion am ehesten von außen zu begegnen. Mit SNPC hatten wir in einem anderen Kontext gute Erfahrungen sammeln können und trauten dem Unternehmen – zu Recht – diese Aufgabe zu.

FORUM NEUE LÄNDER:

Wie werden die Ergebnisse beurteilt?

Dr. Peter Kurz:

Zu einer abschließenden Beurteilung ist es noch zu früh. Das Ziel des Verwaltungsumbaus ist jedoch klar definiert: Durch die Verwaltungsmodernisierung soll die Verwaltung unserer Stadt strategiegebender, schneller, transparenter und bürgerorientierter und damit zu einer der modernsten in Deutschland werden.