

Wandel hoch zwei

von G. Mersmann / L. Kyas / S. Schnabel

Ein umfassendes Change Management hat die Stadt Mannheim vor zwei Jahren gestartet und dazu eine Agenda mit 35 Einzelprojekten aufgestellt. Reformiert werden sollen unter anderem das Rechnungswesen und die IT-Infrastruktur.

Die baden-württembergische Stadt Mannheim hat im Jahr 2007 das Projekt „Change² – Wandel im Quadrat“ gestartet. Die Agenda umfasst mittlerweile 35 Einzelprojekte und basiert auf sechs Säulen, welche die Handlungsfelder strategische Steuerung, programmatische Schwerpunkte, Stärkung der Teilhabe, zukunftsfähige Personalentwicklung, städtische Beteiligungen und Optimierung der Organisation umfassen. Eine interne Unternehmensberatung, die Fachgruppe Verwaltungsarchitektur 2013, verantwortet die methodische Standardisierung und Qualitätssicherung der

Projekte, die Beratungsakquisition sowie die Mitarbeiterkommunikation. Die Fachverantwortung liegt bei den jeweiligen Dezernaten, welche lediglich bei Aspekten der Methodologie und Strategie beraten werden.

Im Mittelpunkt des Handlungsfeldes strategische Steuerung stehen die Gesamtstrategie der Stadt Mannheim und die strategische Steuerung selbst. Hierbei geht es darum, eine strategische Zielformulierung für die Stadtverwaltung zu fixieren und die

Schwerpunkte kommunalen Handelns und Gestaltens herauszuarbeiten. Abgeleitet aus einer Stärken- und Schwächenanalyse wurde ein Aktionsspektrum erarbeitet, das von metropolitaner



Mannheim: Umfangreiches Change Management.

Urbanität, Bildungsgerechtigkeit und kreativer Cluster-Bildung in der Wirtschaftspolitik über die aktive Teilhabe der Bürgerkommune bis hin zu den Themen Toleranz und Integration reicht. Die Herausforderung liegt nun in der Überführung der strategischen Ausrichtung in erfolgsbezogene Wirkungsparameter. Die Frage der Messbarkeit der einzelnen Parameter wird in Mannheim unter großer Beteiligung erörtert und soll zu einem Zielkatalog führen, der die politische Diskussion um zu-

künftige Haushalte in einer anderen Qualität als bisher stattfinden lassen wird. Im Bereich Stärkung der Teilhabe finden sich Themen wie die Reform der Gemeinderatsarbeit und des Bezirksbeirats oder die Stadtteilorientierung der Verwaltung. Bereits abgeschlossen wurde die Reform der Gemeinderatsarbeit. Dabei wurden parteiübergreifend Beschlüsse zu gemeinsamen Zielen oder der Beteiligung der Bürgerschaft getroffen.

Eine zukunftsfähige Personalentwicklung lässt sich primär über Projekte zur Personalentwicklung und -beschaffung sowie

zum Diversity Management definieren und wurde in Mannheim um Aspekte wie einen Code of Conduct für Führungskräfte und zeitgemäße Leitlinien zur Führung und Zusammenarbeit ergänzt. Die große Herausforderung auf diesem Terrain besteht zunächst

Link-Tipp

Weitere Informationen zum Projekt Change² im Internet unter:

- www.change2.de

Weitere Links finden Sie unter www.kommune21.de.

in der Beseitigung der sozialen, personellen und beschäftigungsdemografischen Probleme, welche durch eine rigorose Personalkostenreduzierung in den vergangenen 15 Jahren verursacht worden sind. Eine weitere Aufgabe ist die erfolgreiche Positionierung der Stadt Mannheim als attraktiver Arbeitgeber.

Zahlreiche Projekte befassen sich damit, die Organisation der Stadtverwaltung zu optimieren. Sie reichen vom Qualitätsmanagement über die Neuausrichtung der Informationstechnologie und Weiterentwicklung des Vergabewesens bis hin zur Umsetzung der EU-Dienstleistungsrichtlinie (EU-DLR). Dieses Change²-Projekt zählt auch zu den besonders priorisierten Vorhaben. Bis Ende 2009 will Mannheim die Mindestanforderungen erfüllen, die sich aus der EU-DLR ergeben. Konkret bedeutet dies, die unter die Richtlinie fallenden Standardprozesse zu identifizieren, zu beschreiben und unter Beachtung rechtlicher Belange gegebenenfalls neu zu konzipieren. Die technischen Erfordernisse für die Erfüllung weiterer Umsetzungsstufen werden in das noch nicht gestartete Change²-Projekt „Neuausrichtung der Informationstechnologie“ einfließen. Sobald das Land Baden-Württemberg die Verortungsentscheidung für den Einheitlichen Ansprechpartner (EAP) getroffen hat, will die Stadt Mannheim außerdem über die organisatorische Zuordnung des EAP entscheiden. Die Neuausrichtung der IT wird sich unter strategischen Gesichtspunkten insbesondere mit der Frage beschäftigen, wie die Stadt den

künftigen Anforderungen an Informationstechnologie, vor allem im Hinblick auf E-Government- und EU-Dienstleistungsprozesse entsprechen kann. Dabei wird zu klären sein, ob die stadtweit im Einsatz befindlichen Software-Produkte diesen An- und Herausforderungen noch genügen, oder ob sie angepasst beziehungsweise über einen noch zu definierenden Zeitraum durch geeignete Produkte ersetzt werden müssen.

Von besonderem Interesse für die Stadt ist außerdem das Projekt NKHR. Für die Umsetzung der Reform des Gemeindehaushaltsrechts hatte Mannheim bereits im Jahr 2006 das Projekt „Einführung des Neuen Kommunalen Haus-

haltsrechts (NKHR)“ mit dem Ziel gestartet, das Rechnungswesen der Stadt bis Anfang 2012 auf die Doppik umzustellen. Das Projekt wird extern von dem Beratungsunternehmen KPMG begleitet.

Ein Change Management, wie es in Mannheim realisiert wird, hat das Potenzial, das Selbstverständnis und die Wirkungsweise von Verwaltung und Politik in der Kommune signifikant zu verändern und zu verbessern.

Dr. Gerhard Mersmann ist Leiter der Fachgruppe Verwaltungsarchitektur 2013 in Mannheim; Lydia Kyas ist Stellvertretende Leiterin, Sabine Schnabel Projektkoordinatorin der Fachgruppe Verwaltungsarchitektur 2013.