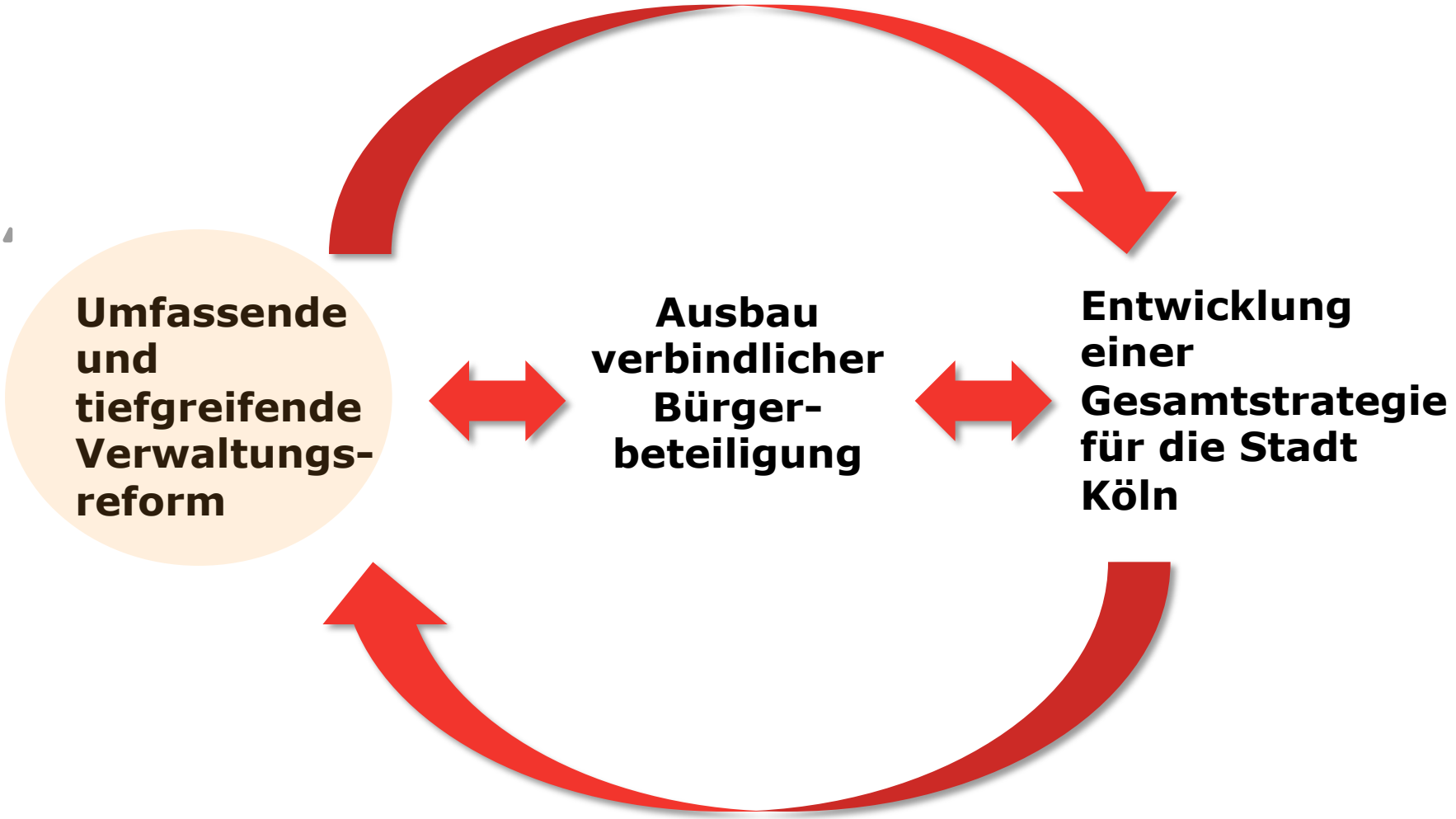
Der Kölner Weg der Verwaltungsreform

Dr. Rainer Heinz

3. März 2017

Leitziel – Zukunftsfähigkeit der Stadt Köln



Leistungsmängel im Spiegel der Öffentlichkeit

Folgen verfestigter Leistungsmängel

Verwaltung
Leistungs-mängel

Folgen verfestigter Leistungsmängel

Verwaltung
Leistungs-mängel

Stärken der Verwaltung

Mißtrauen

Abwertung

Skandali-sierung

...

Öffentlichkeit
Negativ-Haltung

Verwaltung
Negativ-Image
Öffentlichkeit

Die Verwaltungsreform

… ist notwendig

… ist dringend

… muss breit angelegt

… und tiefgründig sein

… erfordert ein kluges erfolgversprechendes Konzept

9 sehr unterschiedliche Dezernate

ca. 70 Ämter

ca. 19.000 Mitarbeiter/innen

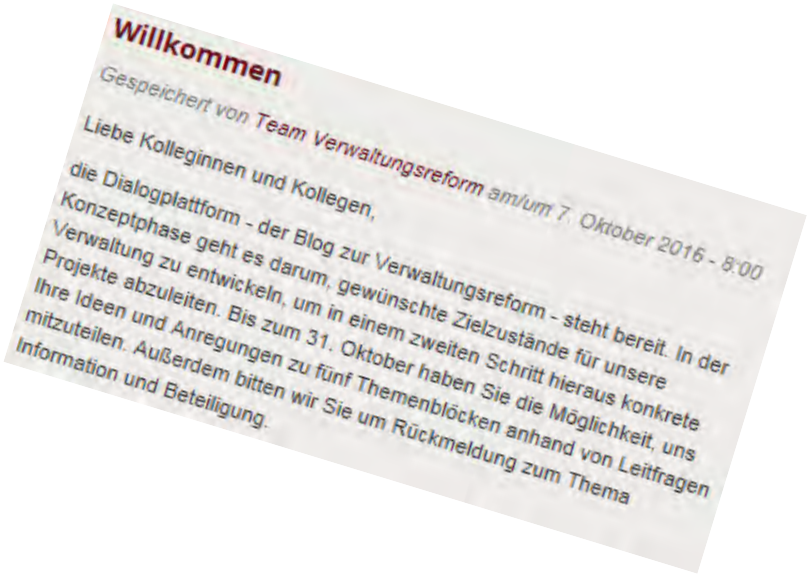
… wird nicht zum ersten Mal verkündet

Das Reformkonzept wurde mit breiter Beteiligung der Beschäftigten entwickelt

Workshops

Akteursgruppen
Amtsleitungen/ Stellvertretungen
Projektbeirat
Auszubildende
(Nachwuchs-) Führungskräfte
Stadtvorstand
Personalvertretung, Schwerbehindertenvertretung, Gleichstellungsbeauftragte
Beschäftigte aus allen Bereichen
politische Vertreter/-innen

ca. 1000 Teilnehmer/-innen

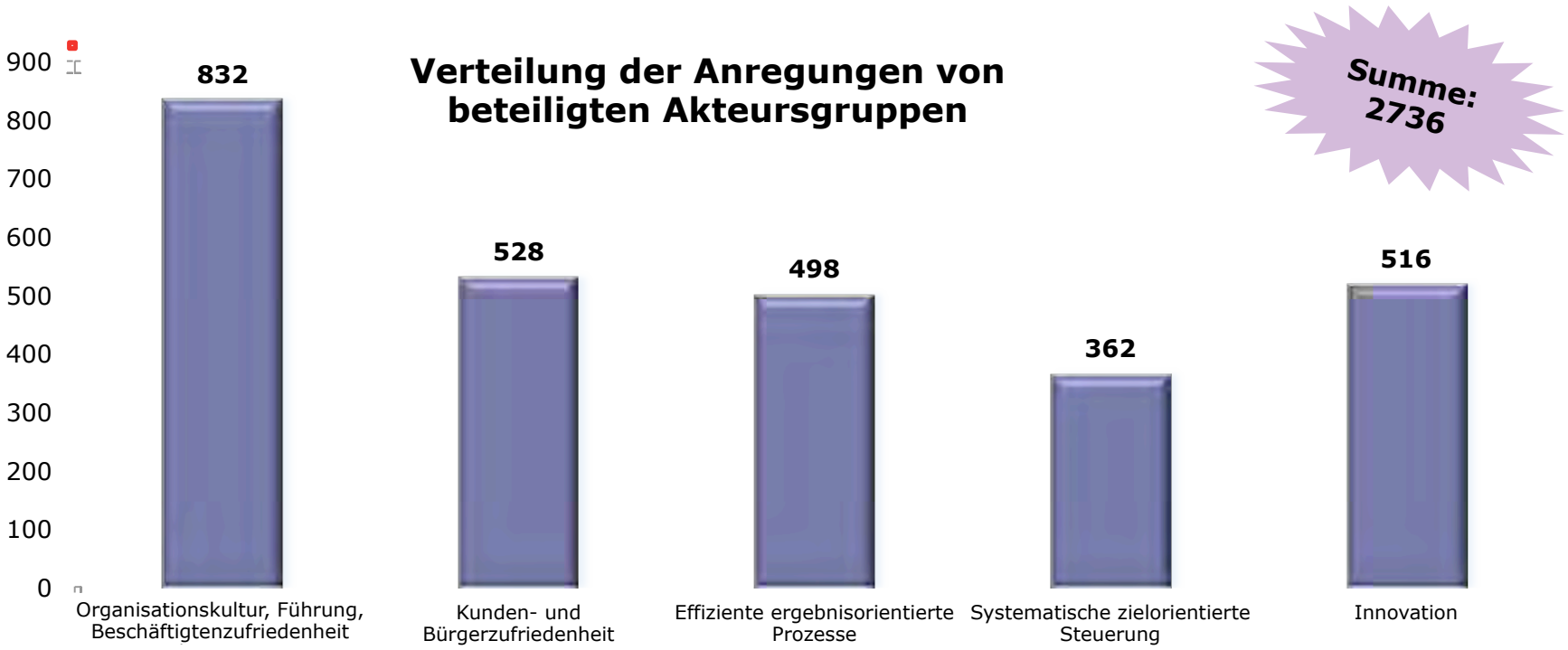


ca. 2.400 Nutzer/-innen

5 Handlungsfelder werden unterschieden

Organisationskultur, Führung, Beschäftigten-zufriedenheit	**Konstruktiv in Zusammenarbeit, Miteinander und Füreinander**
Kunden- und Bürgerzufriedenheit	**Kompetent und orientiert am Bedarf**
Effiziente und ergebnisorientierte Prozesse	**Effizient durch ergebnisorientierte Prozesse**
Systematische zielorientierte Steuerung	**Leistungsstark durch zielorientierte Steuerung**
Innovation	**Modern und innovativ als lernende Organisation**

Fazit: Klarer Handlungsbedarf in allen 5 Themen



Ausgewertet: Projektbeirat, Stadtvorstand, Führungskräfte, Mitarbeiter/-innen, GJAV, Vertreter/-innen aus Politik

Organisationskultur, Führung, Beschäftigtenzufriedenheit sind besonders wichtig

Leitziel: Besser werden für unsere Bürgerinnen und Bürger

Beispiele

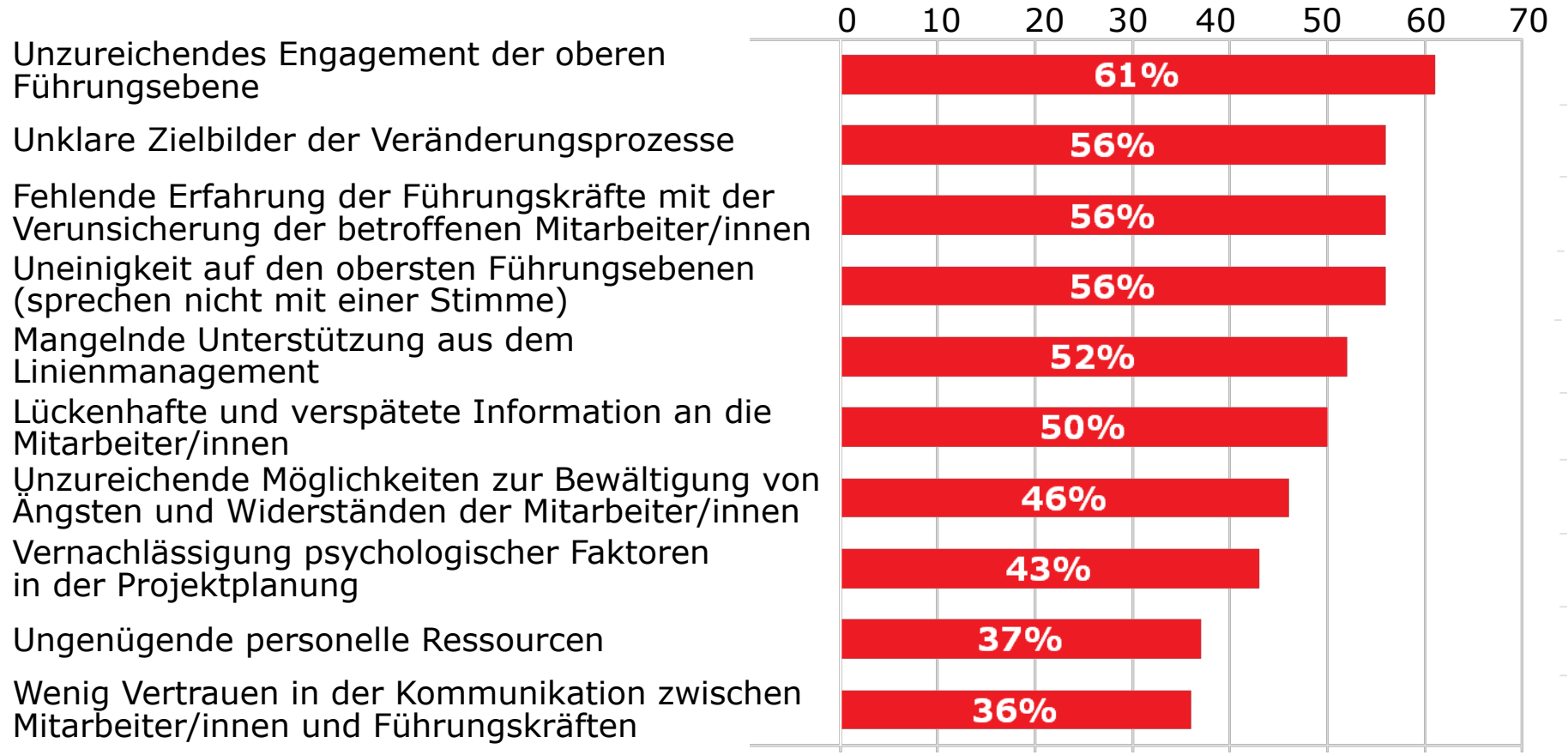
Ziele

- **Steigerung Leistungs- und Servicequalität**
- **Vertrauen durch Transparenz, Kompetenz und Verlässlichkeit**
- **Wertschätzende, klare und verständliche Kommunikation**

Erfolg erkennbar an …

- **Schlanke Geschäftsprozesse**
  - **Schnellere Verfahren (z.B. Baugenehmigungen)**
  - **Abbau von Wartezeiten (z.B. Bürgerämter)**
- **Klare Verantwortlichkeiten und Ansprechpartner**
  - **Transparenz von Verfahrensständen**
  - **Aktive und verbindliche Bürgerbeteiligung im Rahmen von Leitlinien**
- **Zeitnahe Reaktion/ Beantwortung von Briefen/Anliegen**
  - **Verlässliches Beschwerdemanagement**

Die zehn wichtigsten Gründe für das Scheitern von tiefgründigen Veränderungsprozessen in Großorganisationen



Quelle: C4 Consulting/ TU München: Veränderungen erfolgreich gestalten. Repräsentative Untersuchung über Erfolg und Misserfolg im Veränderungs-management

Einflussfaktoren nach der Reihenfolge ihrer Erfolgsrelevanz

Der Projektplan im Überblick

Damit die Reform gelingt ...

1. Start durch ein Grundlagenprojekt im Stadtvorstand (seit Januar 2017)

- Beigeordnete als Führungsteam und Dezernatsleitungen, Strat. Ziele, Steuerungs- u. Führungssystem, Leitlinien zur Organisationskultur
- Konkrete Beauftragung und Steuerung der Reform(projekte)

2. Flächendeckend das Reformfundament in allen Dezernaten und ihren Ämtern schaffen (ab Mai 2017)

- Organisationskultur, Führung, Mitarbeiter/innenzufriedenheit
- Systematische zielorientierte Steuerung

3. In jedem Dezernat mit schrittweise immer mehr Ämtern das Reformprogramm ganzheitlich umsetzen (ab Mai 2017)

Individuelle und eigenverantwortliche Maßnahmenplanung für alle Ämter zur ganzheitlichen Erreichung der Reformziele

<u>Leitlinie</u>

Führungsverantwortung und Eigenverantwortung klug verknüpfen!

Tiefgreifende Veränderungen sind kein gerader Weg zum Ziel

Verneinung
Verleugnen der Betroffenheit/ Selbstüberschätzung

Integration
Veränderung ist der neue Normalzustand

Verstehen
Erkenntnis: Veränderung betrifft mich/ Unsicherheit

Bewusstsein
Ursache-Wirkung von Mustern und Erfolgen

Schock
Eigene Erwartungen scheinen nicht erfüllbar

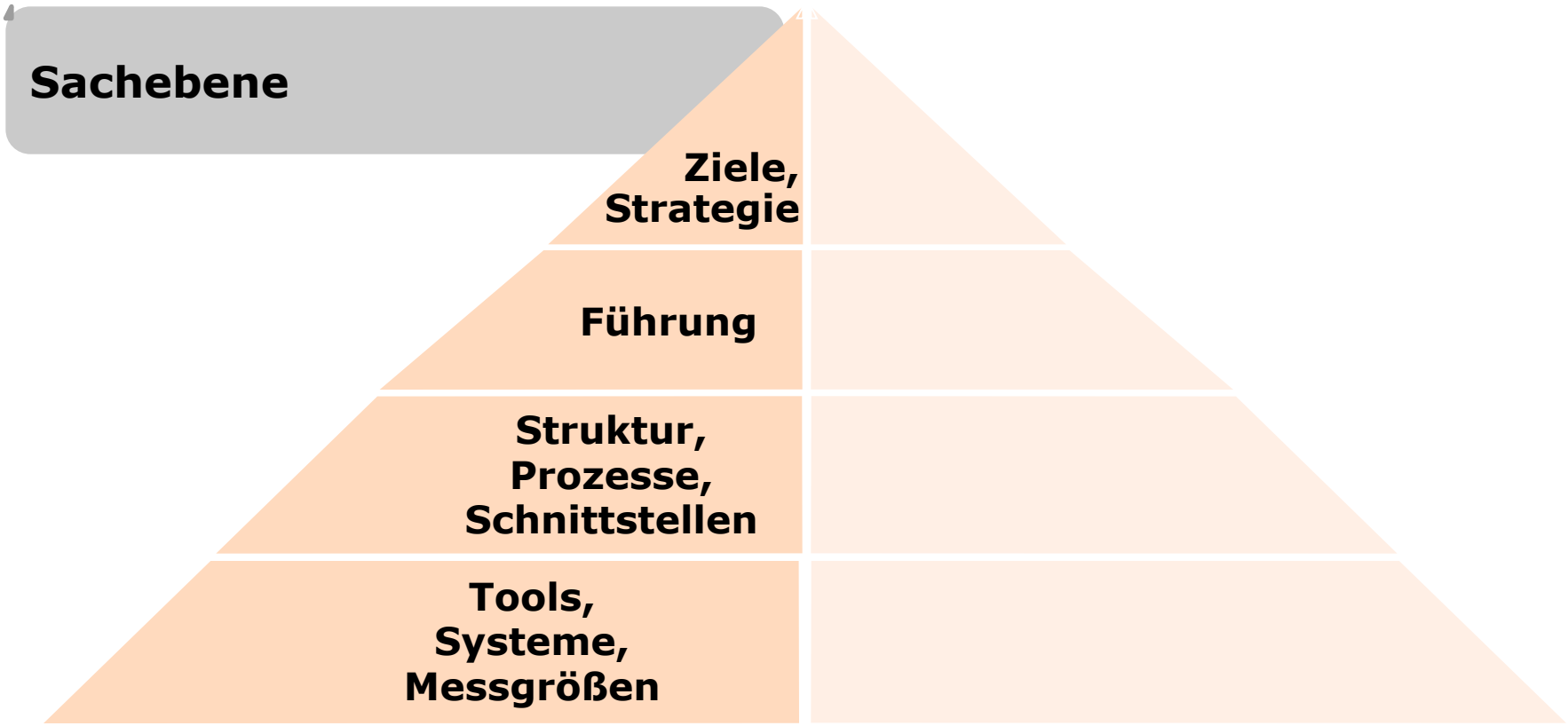
„Tal der Tränen"

Ausprobieren
Neue Muster bringen Erfolg und Misserfolg

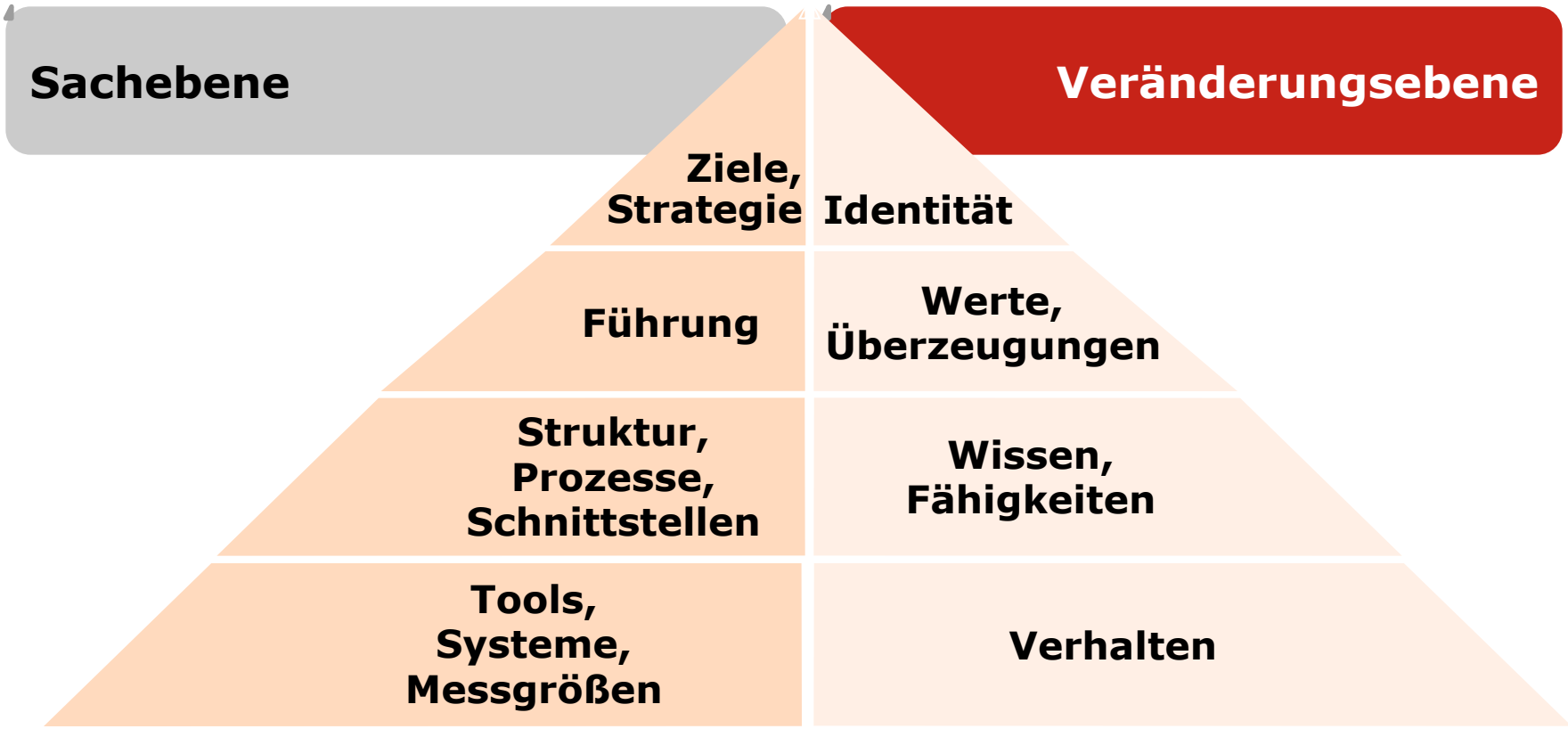
Akzeptanz
Veränderung ist da, alte Muster aufzugeben

Veränderungskurve (Change Curve) nach Elisabeth Kübler-Ross

Erfolgreich sein auf Sachebene …



… und der Veränderungsebene



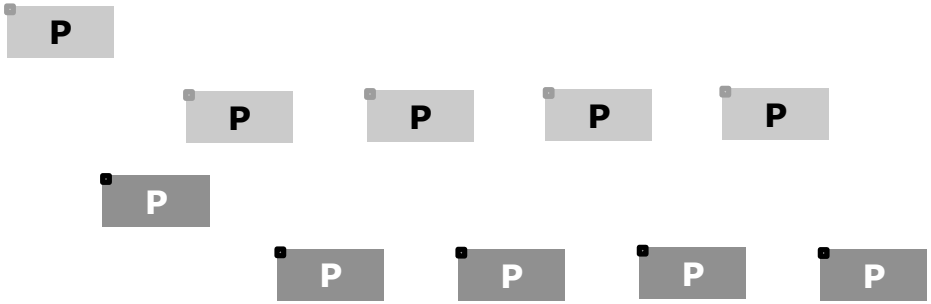
Dabei notwendig:

Breite und kontinuierliche Kommunikation und Beteiligung

Sachlich richtige Projekte führen allein nicht zum Erfolg

Sachebene

- Organisationskultur
- Bürger/Kunden
- Prozesse
- Steuerung
- Innovation



Innovation: Sach-Projekte konsequent mit Changemanagement verbinden

Sachebene

- Organisationskultur
- Bürger/Kunden
- Prozesse
- Steuerung
- Innovation

zeitlich und inhaltlich aufeinander abgestimmt

„Motivation für Veränderung"

Veränderungs-ebene

- Führungskräfte ins Boot holen
- Kommunizieren
- Qualifizieren
- Mobilisieren
- Monitoren

P

Bausteine

Maßnahmen

Austausch zum Changemanagement anlässlich der Amtsleitungstagung

Aus Sicht der Amtsleitungen und deren Stellvertretungen ist im Veränderungs-prozess besonders wichtig:

- Beschäftigte durch Überzeugung, Begeisterung und Eigeninitiative zu gewinnen,
- Widerstände durch Klärung, Wertschätzung, Zielorientierung und Entscheidungsfreude zu lösen,
- Kompetenzen für Moderation und Projektmanagement aufzubauen,
- ein persönliches Coaching zu erhalten und
- an einem ehrlich gemeinten Reformprozess mit regelmäßigen Ergebnisinformationen mitwirken zu können.

Wichtige Impulse durch drei Projektbeiräte geplant

- **Politikbeirat**, der Themen zwischen Verwaltung und Politik abstimmt,
- **Externer Fachbeirat** mit Akteuren aus Stadtgesellschaft, Wissenschaft und Wirtschaft, der Feedback von außen gibt,
- **Verwaltungsbeirat** – bestehend aus Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus allen Dezernaten und aus allen Hierarchieebenen – der als Resonanzteam (sounding-board) aktiv ist und Erfolge, Schwierigkeiten, Stimmungen und Schwingungen zur Reform aufnimmt und in die Projektorganisation zurückspiegelt.

Bürgerbeteiligung am Reformprozess

- Aufbau eines **zentralen Beschwerdemanagements**
- **Kunden-Feedback** zur Optimierung der Schnittstellen Bürger/innen – Verwaltung (projektbezogen u. als Routine)
- **Fachbeirat**
- **Stadtgespräche** der Oberbürgermeisterin (Verwaltungsreform ab Sommer als fester Punkt)
- **Feedback-Gespräche/Sitzungen** mit Akteuren, Gruppen, Organisationen der Stadtgesellschaft, inkl. Köln kann auch anders

Feedback und Evaluierung von Beginn an – Aufbau der ergebnisorientierten Projektsteuerung

Erfolgreiche Verwaltungs-reform = **Richtige Sachinhalte/ Projekte** + **Nachhaltiges Change-management** + **Effektive Projekt-steuerung**

Projektsteuerung	Elemente	Erläuterung (Seite 66 f.)
1.Ist eine Veränderungsbereitschaft feststellbar? 2.Laufen die Projekte ergebnisorientiert? 3.Werden die Reformziele erreicht?	Steuerungsebenen Evaluierung Zyklen Reporting Feedback Kommunikation Werkzeug	

Zeitachse

- Start der Reform im Stadtvorstand hat im Januar begonnen
- Ressourcenbeschluss im Rat am 14.2. 2017

  = Grundlage für die Schritte
  - Auswahl der geeigneten externen Unterstützung
  - Ausschreibung & Besetzung der Projektmanagementstellen
- Ab Mai: Start Reformprozess in allen Dezernaten und ersten Ämtern
- Ende 2017 – Erstes Fazit: Aktivitäten und bereits konkret erreichte Verbesserungen für Bürger/innen, Politik und Mitarbeiter/innen
- Transparenzberichte alle 12 Monate
- Laufzeit: 5 Jahre bis 2022

Schnelle Erfolge mit nachhaltigen Entwicklungen verknüpfen!

Alles gut?

Trotz vieler konkreter Verbesserungen

- so schnell wie möglich!
- so zahlreich wie möglich!

müssen wir alle damit umgehen, dass **bis zum Abschluss der Reform** in 5 Jahren der **Soll-Zustand und** der **Ist-Zustand auseinander** liegen.

Die - möglichst immer geringer werdenden - Differenzen im Alltag sollten nicht als „die Reform ist doch nicht ernst gemeint" etc. fehl interpretiert werden.

Und: Eine Großorganisation wird nie perfekt!

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Dr. Rainer Heinz
Büro der Oberbürgermeisterin
Büroleitung, Strategische Steuerung
Historisches Rathaus
50667 Köln