

VON DER ORGANISATION DES WANDELS

ZUM WANDEL DER ORGANISATION



Dr. Gerhard Mersmann, Mannheim

Bremen, den 05.03.2015



ZIEL DES CHANGE²-PROZESSES

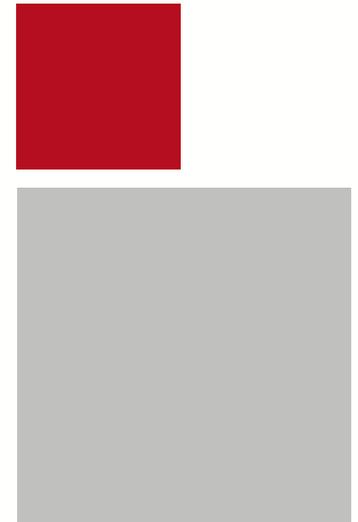
- Evaluierung von Politik

Messung von Wirkung



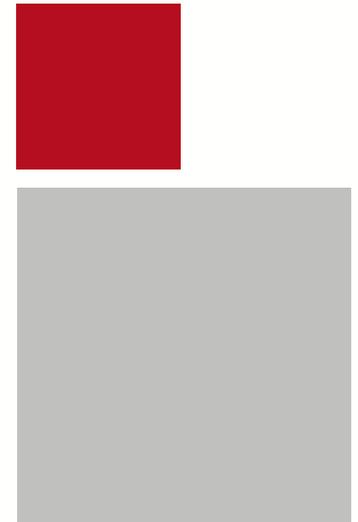
PROJEKTE ALS MEDIUM

- Paradigmenwechsel in der Praxis
- Projektvereinbarung als Vertrag
- Ziele
- Methoden
- Rollen, Verantwortlichkeiten
- Laufzeiten
- Kosten
- Erwartungshaltungen



STRATEGIE

Formulierung von Meta- und Managementzielen



DIE 8 STRATEGISCHEN ZIELE

01_Urbanität stärken

02_Talente fördern

03_Unternehmen gewinnen

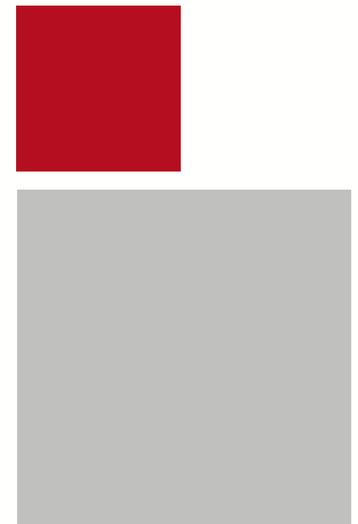
04_Toleranz leben

05_Bildungsgerechtigkeit erhöhen

06_Kreativität stärken

07_Engagement unterstützen

08_Eigenkapital erhöhen

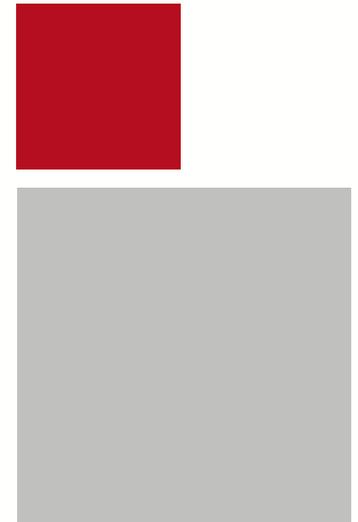


DIE 8 STRATEGISCHEN ZIELE

01_Urbanität stärken

„Mannheim bietet mit einer ökologisch und sozial ausgewogenen Urbanität die Vorzüge einer Metropole auf engem Raum ohne die dabei sonst verbundenen negativen Eigenschaften von Großstädten.“

Mannheim ist eine Großstadt mit dem Charakter einer weltoffenen und zukunftsorientierten europäischen Metropole und einer funktionierenden sozialen Stadtgesellschaft. Wir bieten lebendige und innovative Kulturszenen, zeitgemäße soziale Infrastruktur, ästhetisch geprägte und Identität stiftende Baukultur, herausragenden Einzelhandel und eine erlebbare Vielfalt der Kulturen. Dank eines gut ausgebauten öffentlichen Verkehrsnetzes ist alles schnell und unkompliziert zu erreichen. In Mannheim sind urbane Gemeinschaft und erholsame Natur mitten in der Stadt erlebbar. Gelegen zwischen Weinstraße und Odenwald, ist die Stadt anerkannt als Zentrum einer der schönsten Landschaften Deutschlands.

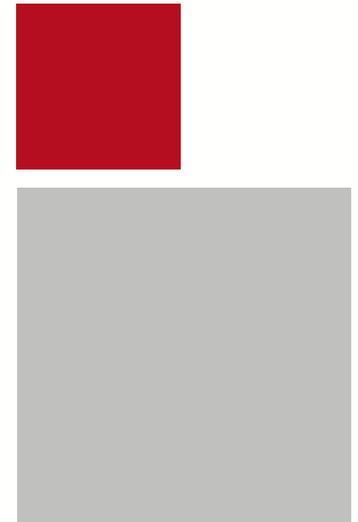


DIE 8 STRATEGISCHEN ZIELE

02_Talente fördern

„Mannheim etabliert sich als Stadt der Talente und der Bildung und gewinnt mehr Menschen für sich.“

Mannheim ist sich seiner Tradition als Raum für Menschen mit Ideen bewusst. Deshalb fördert Mannheim Menschen mit ihren Talenten. Qualifizierte ArbeitnehmerInnen und HochschulabsolventInnen sind in Mannheim ganz besonders willkommen und finden hier optimale Bedingungen für ihre Entfaltung vor. Mannheim bietet Chancengleichheit und schafft die strukturellen Voraussetzungen für ein funktionierendes Gleichgewicht von Privatleben und Beruf. Hierzu zählt zum Beispiel ein adäquates Angebot an attraktivem Wohn- und Lebensraum sowie ein gut ausgebautes Betreuungsangebot.

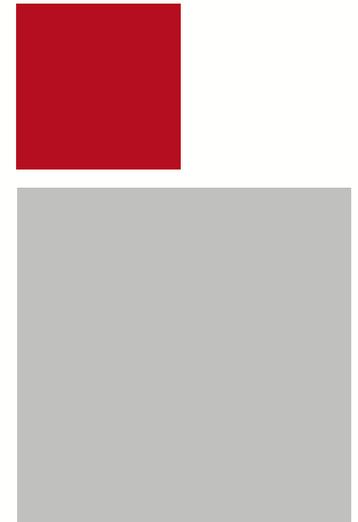


DIE 8 STRATEGISCHEN ZIELE

03_Unternehmen gewinnen

„Mannheim gewinnt überdurchschnittlich Unternehmen und GründerInnen.“

Mannheim und die Metropolregion Rhein-Neckar zählen zu den herausragenden Wirtschafts- und Industriestandorten Deutschlands. Deshalb unterstützen wir unternehmerisches Handeln und stärken damit nachhaltig die Wirtschaftskraft der Stadt. Eine aktive und fokussierte Förderung von vor Ort ansässigen Unternehmen, Existenzgründungen, Ansiedlungen, organisiertem Wissenstransfer und Forschungs- bzw. Entwicklungsvorhaben sorgt darüber hinaus dafür, dass Mannheim ein starker und zugleich sozialer Wirtschaftsstandort ist.

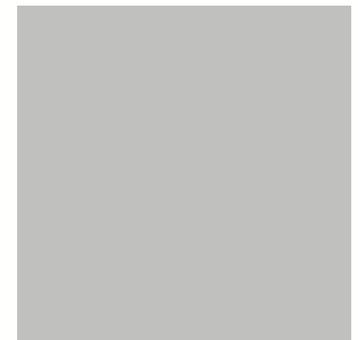


DIE 8 STRATEGISCHEN ZIELE

04_Toleranz leben

„Mannheim ist Vorbild für das Zusammenleben in Metropolen.“

Mannheim ist auch aufgrund seiner Geschichte von einem beispielhaften Miteinander der verschiedenen Kulturen und Lebensmodelle geprägt. Deshalb nimmt Mannheim in Sachen Offenheit, Toleranz und Teilhabegerechtigkeit gegenüber allen Mitgliedern seiner Stadtgesellschaft und darüber hinaus eine Vorbildfunktion ein. Mannheim versteht sich als internationale Stadt und nutzt Vielfalt als entscheidenden Entwicklungsfaktor in einer globalisierten Welt.

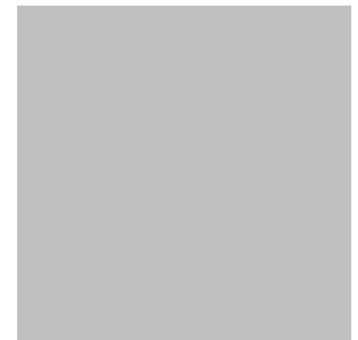


DIE 8 STRATEGISCHEN ZIELE

05_ **Bildungsgerechtigkeit** erhöhen

„Mannheim ist Vorbild für Bildungsgerechtigkeit in Deutschland.“

Die soziale und wirtschaftliche Zukunft Mannheims wird bestimmt vom Potenzial seiner EinwohnerInnen. Um dieses Potenzial weiter zu entwickeln, gestaltet Mannheim eine kommunale Bildungslandschaft, von der alle Mitglieder seiner Stadtgesellschaft profitieren. Dazu gehört – neben dem allgemeinen Ausbau von Bildungseinrichtungen – eine gezielte Förderung von Kindern und Jugendlichen, die von ihren Eltern nicht ausreichend unterstützt werden können. Ein erfolgreiches Miteinander kann es nur geben, wenn die soziale Herkunft nicht automatisch den künftigen Bildungsabschluss determiniert.

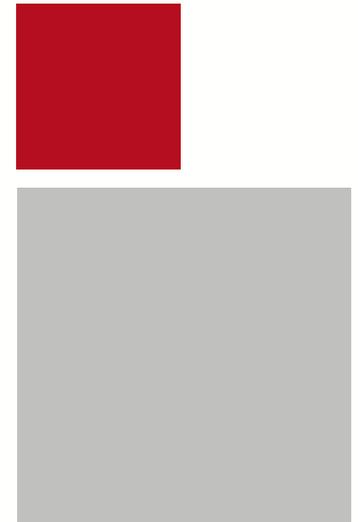


DIE 8 STRATEGISCHEN ZIELE

06_Kreativität stärken

„Mannheim ist in der Spitzengruppe der besonders stadtkulturell und kreativwirtschaftlich geprägten und wahrgenommenen Städte.“

Mannheim bietet der Kultur- und Kreativwirtschaft eine gute Plattform, unterstützt deren Wachstum und Vernetzung und ist als kreative Stadt im Wettbewerb der Standorte besonders attraktiv. Das Mannheimer Modell für die Musikwirtschaft ist Beispiel für die Schaffung einer exzellenten Infrastruktur. Mannheim baut sein Potenzial als international ausgerichtetes Zentrum für Kunst und Kultur weiter aus. Als Stadtentwicklungsprojekt und kreativer Beteiligungsprozess für die Stadtgesellschaft ist die Bewerbung um den Titel der Europäischen Kulturhauptstadt 2025 auch vor diesem Hintergrund konsequent zu verfolgen.

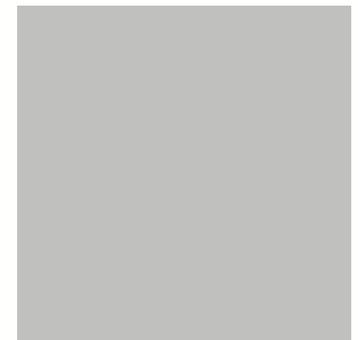


DIE 8 STRATEGISCHEN ZIELE

07_**Engagement** unterstützen

„Mannheims Einwohnerinnen und Einwohner sind überdurchschnittlich bürgerschaftlich engagiert und werden von der Stadt in besonderem Maße unterstützt.“

Die gemeinsame Verantwortung aller für ihre Stadt bildet die Grundlage für eine weltoffene und vielgestaltige Metropole, deren lebendiger Charakter das Ergebnis einer aktiven Stadtgemeinschaft ist. Die hohe Identifikation der EinwohnerInnen mit Mannheim wird von der Stadt gefördert und findet in den Bereichen Soziales, Kultur und Sport ihren Ausdruck. Die Stadt stärkt das bürgerschaftliche Engagement durch neue und individuelle Beteiligungsformen und fördert dadurch die Teilnahme aller Bevölkerungsgruppen. „Bürgerstadt Mannheim“ bedeutet, Mannheim im Dialog von Politik, Bürgerschaft und Verwaltung gemeinsam weiter zu entwickeln und zu gestalten.



DIE 8 STRATEGISCHEN ZIELE

08_Eigenkapital erhöhen

Nach einer intensiven Diskussion im Lenkungsausschuss Change² und mit den Fraktionen des Gemeinderates sollen die strategischen Ziele redaktionell überarbeitet und durch ein achttes strategisches Ziel erweitert werden. Das neue Ziel ergänzt die strategischen Ziele durch eine finanzpolitische Dimension.

Oberbürgermeister **Dr. Peter Kurz** erläutert dazu:

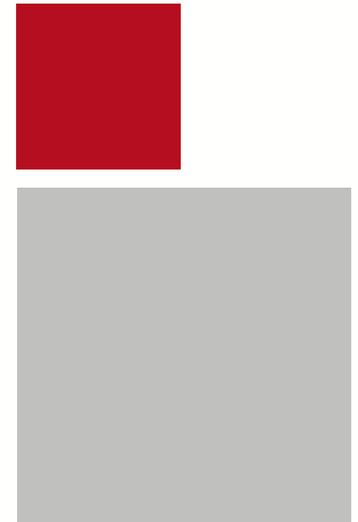
„Kaum eine andere Stadtverwaltung in Deutschland arbeitet so stringent an und mit strategischen Zielen. Dies ermöglicht es auch den Bürgerinnen und Bürgern, ihre Verwaltung an den eigenen Aussagen zu messen und zu überprüfen. Die Stadtgesellschaft bekommt so seine eigenen Kontrollmöglichkeiten und kann sich objektiv über angestrebte Fortschritte informieren. So werden Verwaltungshandeln, Erfolge und Verbesserungsbedarfe transparent. Da alle Ziele immer auch In Bezug zu finanziellen Rahmen gesehen werden müssen, ist die Aufnahme eines finanzpolitischen, strategischen Ziels sinnvoll.“



CODEX

Verhaltensregeln, die mit den Zielen
korrespondieren

Führung, Kooperation, Kommunikation



LEITLINIEN FÜR FÜHRUNG, KOMMUNIKATION UND ZUSAMMENARBEIT (1/5)

Auftrag, Selbstverständnis und Rahmen

1. Wir gestalten unsere Stadt, schaffen Chancen und Perspektiven, gewährleisten Daseinsvorsorge, handeln nach Recht und Gesetz und sehen uns bei allem verpflichtet, das Gemeinwohl zu mehren.
 - Wir sind stolz auf unsere Stadt, ihre Kultur und ihre Traditionen. Das ist Verpflichtung und Antrieb für unsere Arbeit.
 - Wir sehen den Gemeinderat als demokratisch legitimierten Vertreter der Bürgerschaft als unseren Auftraggeber und nehmen den Anspruch der Bürgerschaft auf Beteiligung ernst.
 - Wir gehen verantwortlich mit unseren Ressourcen um.



LEITLINIEN FÜR FÜHRUNG, KOMMUNIKATION UND ZUSAMMENARBEIT (2/5)

Zukunftsbild: Wir wollen eine der modernsten Stadtverwaltungen Deutschlands sein

2. Wir haben klar definierte Ziele. Wir wollen wissen, was wir erreichen, messen Ergebnisse und Wirkungen und stellen uns dem Wettbewerb.
3. Wir entwickeln systematisch unsere Organisation, unsere Prozesse und Instrumente weiter. Wir fördern systematisch unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und Führungskräfte.
4. Wandel ist unser Alltag. Wir sind veränderungsbereit und suchen stets nach noch besseren Lösungen.



LEITLINIEN FÜR FÜHRUNG, KOMMUNIKATION UND ZUSAMMENARBEIT (3/5)

Unser Verständnis von Führung

5. Führung ist eine eigene Qualifikation. Es ist die Aufgabe von Führung, die übertragene Verantwortung wahrzunehmen, zu entscheiden und klare Orientierung zu geben. Sie setzt Ziele und Prioritäten und verantwortet und steht für Ergebnisse. Sie vermittelt getroffene Entscheidungen und schafft ein Klima, in dem Kritik geäußert und konstruktive Diskussionen geführt werden.
6. Führung ist Vorbild in Engagement und Leistung. Führung anerkennt, fördert und fordert die Leistungen und die Kompetenzen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Sie unterstützt die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Konfliktsituationen, die von ihnen nicht gelöst werden können. Sie achtet auf die Gesundheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.



LEITLINIEN FÜR FÜHRUNG, KOMMUNIKATION UND ZUSAMMENARBEIT (4/5)

Kommunikation und Zusammenarbeit (1/2)

7. Gute Kommunikation ist die Aufgabe von allen:

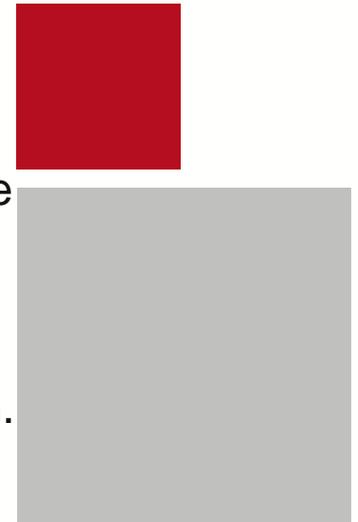
- Wir kommunizieren respektvoll.
- Wir geben Rückmeldung.
- Wir sprechen Probleme offen, möglichst persönlich und direkt sowie zeitnah an. Auch kontroverse Diskussionen bringen uns voran. Fairness ist dabei die Spielregel.
- Führungskraft und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sorgen gemeinsam dafür, dass Informationen fließen und Zielklarheit besteht.



LEITLINIEN FÜR FÜHRUNG, KOMMUNIKATION UND ZUSAMMENARBEIT (5/5)

Kommunikation und Zusammenarbeit (2/2)

8. Unser Erfolg basiert auf guter Zusammenarbeit.
 - Bei der Zusammenarbeit kennen wir die Rolle, Ziele und Aufgaben der Anderen und unterstützen uns dann wechselseitig.
 - Verantwortlichkeiten klären wir frühzeitig und verbindlich.
 - Wir bewerten sowohl die Ergebnisse als auch den Prozess, um die weitere Zusammenarbeit zu verbessern.
9. Was wir miteinander vereinbaren, halten wir ein. Gegensätzliche Auffassungen zu Vereinbarungen und Entscheidungen dürfen die Umsetzung nicht behindern.
10. Die Stadtverwaltung Mannheim ist ein Team. Wir gewinnen, indem wir uns gegenseitig stärken und nach außen abgestimmt auftreten.

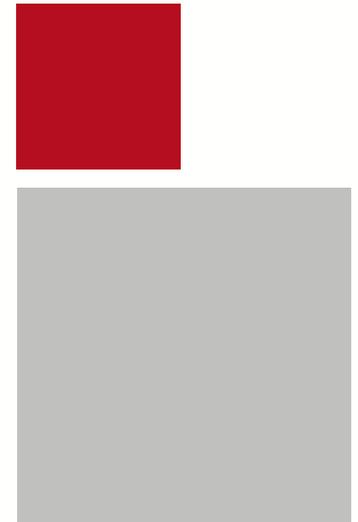


ORGANISATION DES WANDELS

Bypass

Fremdakquisition

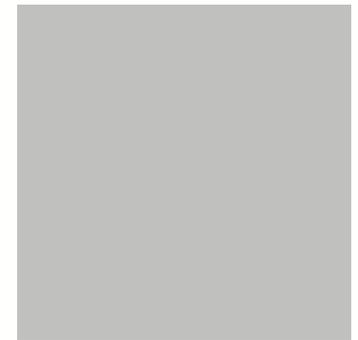
Linienorganisation



Verstetigung von
Change²
?

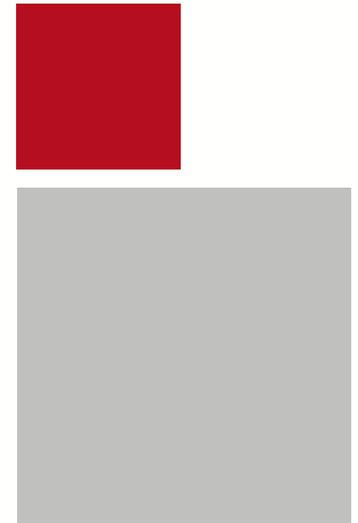


Lessons learned
?



Neue Systematik von Organisation und Personal
(Führung, alle Mitarbeitenden, Funktions- und
Berufsgruppen)

Interne Unternehmensberatung



Vielen Dank!

Dr. Gerhard Mersmann
Stadtverwaltung Mannheim
Fachbereichsleiter Fachbereich Organisations- und Personalentwicklung
O2, 1-10, 68161 Mannheim

