

Erfahrungshintergrund - Dr. Rainer Heinz



- 1992-2002 ● **KGSt - KOMMUNALE GEMEINSCHAFTSSTELLE FÜR VERWALTUNGSMANAGEMENT, KÖLN**
Hauptreferent, Leiter des Programmbereichs Bürger, Politik, Verwaltung
- Neues Steuerungsmodell
 - Ziele, Produkte, Controlling
 - Strategisches Management
- 2002-2006 ● **STADT FLENSBURG**
Bürgermeister und Kämmerer
- Zielbezogene Budgetierung, Steuerungssystem
 - Haushaltskonsolidierung, Strategisches Management
 - Beteiligungsmanagement

Erfahrungshintergrund - Dr. Rainer Heinz



2006-2016 ● **S/E/ GESELLSCHAFT FÜR STRATEGIE UND ERGEBNISSE KG**

Geschäftsführender Gesellschafter

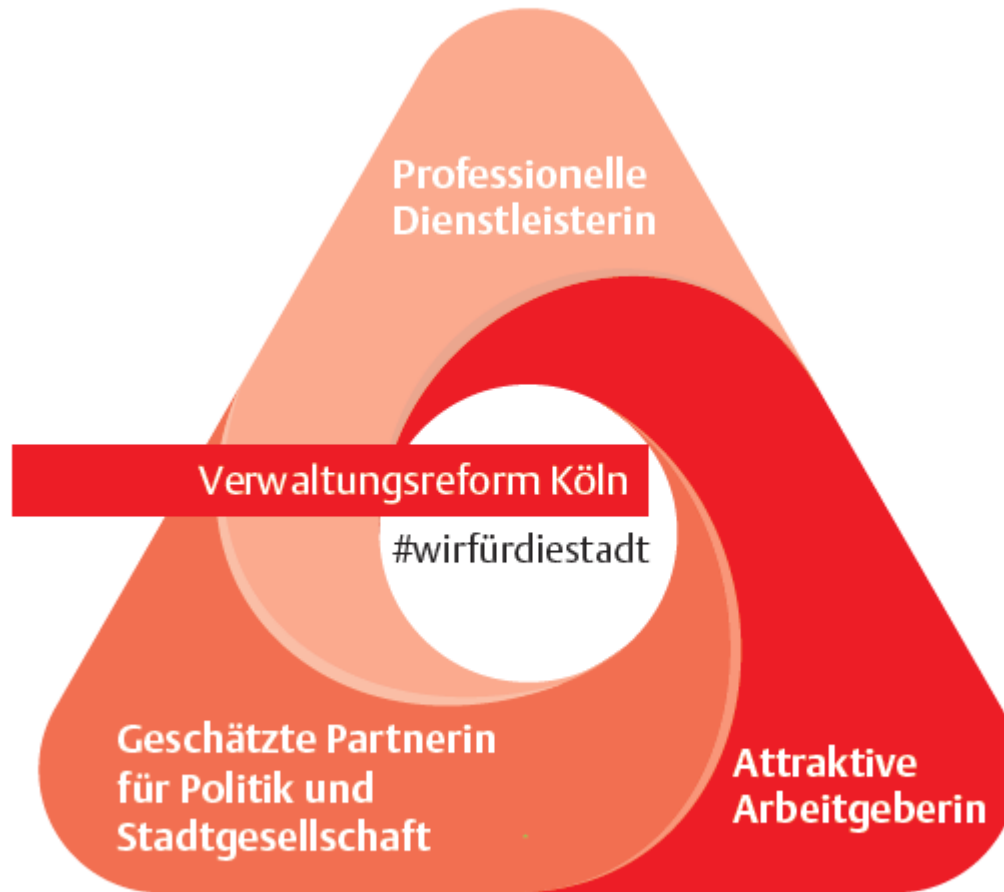
- Zielbezogene Steuerung, Strategisches Management
- Teil- und Gesamtstrategien
- Zielbezogene Budgetierung, Wirkungsbezogene Haushaltskonsolidierung
- Beteiligungsmanagement

seit 2016 ● **STADT KÖLN – DEZERNAT DER OBERBÜRGERMEISTERIN**

Leitung Referat für Strategische Steuerung

- Strategisches Management
- Verwaltungsreform
- Öffentlichkeitsbeteiligung
- Multiprojektmanagement

Der Anspruch der Kölner Verwaltungsreform



Die Handlungsfelder

Analyse- und Planungssystematik für jährlich rd. 80 - 100 Projekte – einzelne davon mit besonderer Bedeutung für die Gesamtentwicklung



Die Verantwortung

Dezentrale Verantwortung

Stadt Köln:

**rund 70 Ämter/Dienststellen in
9 Dezernaten**

⇒ **eigenverantwortlich für
Umsetzung der Reform in
ihrem Bereich**



- ✓ wird **unterschiedlichen Herausforderungen** gerecht
- ✓ **stärkt die Beteiligung**
- ✓ bezieht die **Expertise** der Beschäftigten ein

Bereichsübergreifende Programme

- **Optimierung Stellenbesetzungsverfahren**
- **Leitlinien für Führung und Zusammenarbeit**
- **Kommunikationsstrategie**
- **Ausbau Projektmanagement**
- **Neuorganisation Rechtsberatung**
- **Optimierung Bauprozesse der Stadt**
- **Optimierung Baugenehmigungsprozesse**
- **Optimierung Fördermittelmanagement**
- **Kinderfreundliche Kommune**
- ...

schaffen **gesamtstädtische Verbesserungen** in allen Bereichen

Die Ansatzpunkte

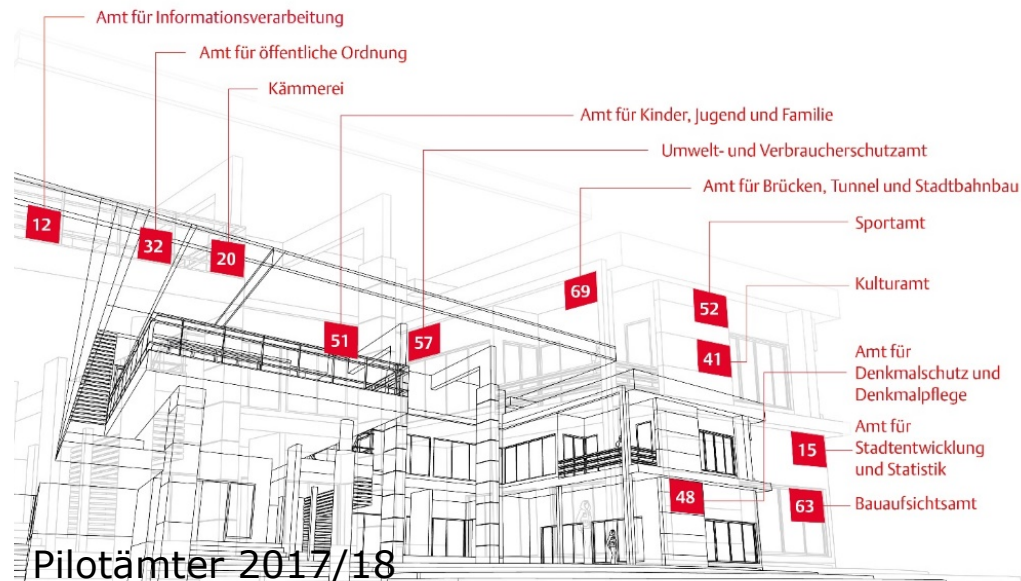
Jährlich rund **80 – 100 Reformvorhaben**

- bringen Groß-Organisation in Bewegung
- decken inhaltlich ganze Bandbreite des Verwaltungshandelns ab
- machen Reform weithin sichtbar
- verändern das Gesamtsystem



Jährlich rund **10 – 15 Pilotämter**

- fungieren als „Kraftzentren“ der Reform
- erlauben Konzentration und Vertiefung
- ermöglichen Niveausprünge



Das Vorgehen

Klassisches Projektmanagement

Lösungen für komplexe Zusammenhänge

- **wirkungsbezogen** erarbeiten
- in **Meilensteine** gegliedert
- **professionell** geplant und gesteuert
- transparent **evaluiert**



Agile Formate - Beispiel Veränderungswerkstatt

Schnell wirksame Verbesserungen

- mit **konzentriertem Einsatz** in **kurzer Zeit** (max. 8 Wochen)
- mit **agilen** und **kreativen Arbeitsmethoden**
- in **hierarchieübergreifenden Teams**
- mit dem **Mut**, auch **80-prozentige Lösungen** zu testen und weiterzuentwickeln
- mit direkter **Unterstützung** durch die **Führungskräfte**

Der Ansatz

Um Veränderung nachhaltig zu erzeugen, wurde ein Mehrebenen-Ansatz von der Stadt Köln konzipiert.



Die drei Ebenen der Verwaltungsreform

Kommunikation ist erfolgreich

Erfolgsfaktor 1: Kontinuierliche Kommunikation

*Vor dem **START** beginnen und nach dem **ENDE** fortfahren!*

Stadt Köln

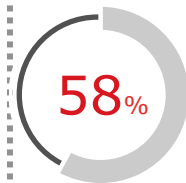
Nicht erst Beteiligung im Projekt, sondern bereits von Beginn an bei Entwicklung des Reformkonzeptes

- 3.000 Beteiligte an der Konzeptentwicklung
 - Arbeitssitzungen, Großveranstaltungen mit offener Teilnahme
 - Dialogplattform im Intranet
 - Workshops mit Politikbeirat, Verwaltungsvorstand, Führungskräften, 3. Amtsleitungstage

Change-Phase 1: Veränderungswillen erzeugen

Ergebnis/Erfolg:

- Beschäftigte unterstützen und fordern selbst eine Verwaltungsreform
- Einvernehmen und enge Kooperation mit Personalrat
- Führungskräfte unterstützen geplante Veränderung
- einstimmiger Ratsbeschluss
- große Unterstützung in Öffentlichkeit und Medien

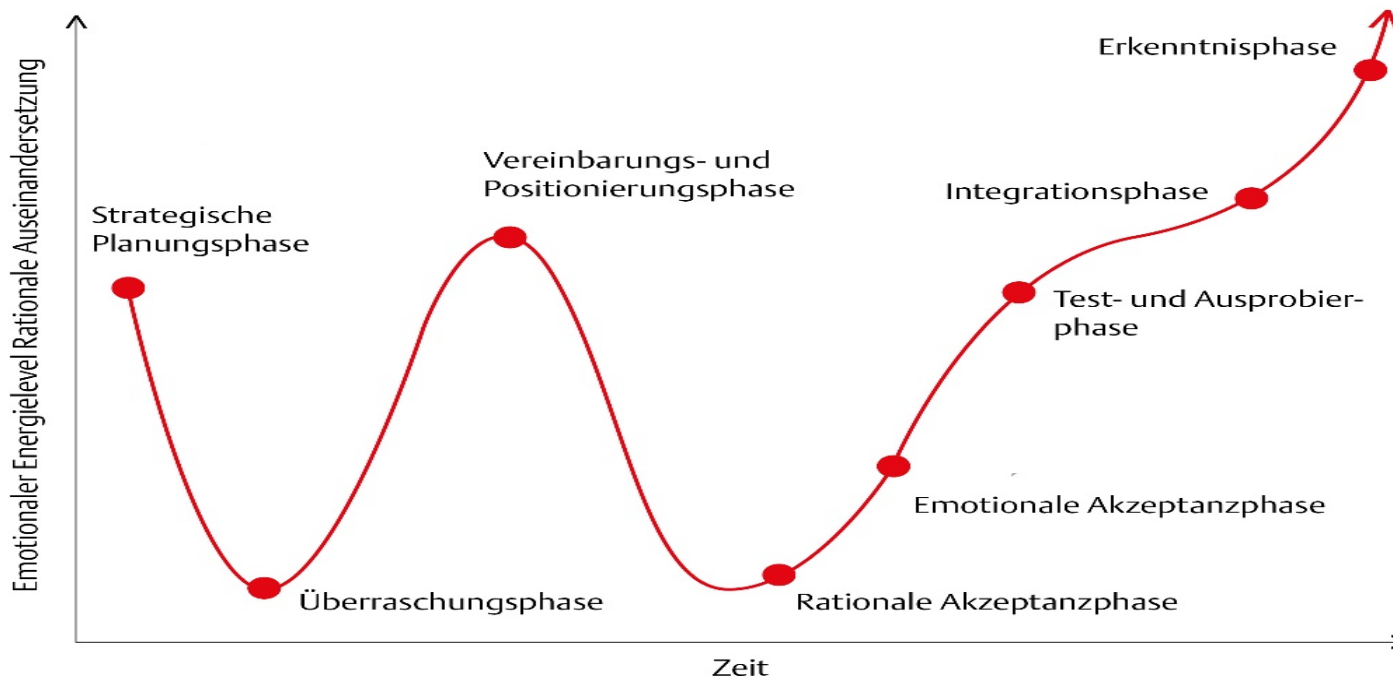


der Führungskräfte sind vom Nutzen der Verwaltungsreform überzeugt
(Umfrage vor Start)

Kommunikation ist erfolgreich

Erfolgsfaktor 2: Situationsgerechte Kommunikation

Veränderungskurve (nach Kübler-Ross)



Jede Phase hat andere Kommunikationsbedarfe

Wozu? Nützt mir das? Wie? Wie habe ich Einfluss? Klappt das? Was verändert sich für mich?
Kann ich das? ...

Kommunikation ist erfolgreich

Erfolgsfaktor 3: Adressatengerechte Kommunikation

Unterschiedlicher Kommunikationsbedarf je Akteur

- Stadtgesellschaft
- Politik
- Führung
- Mitarbeitende
- Alle versus betroffene Akteure
- Projektmitglieder
- Personalvertretungen
- ...

Wenig wirksam: Ein Text für alle



Notwendig:
Jede Zielgruppe erhält zu dem Vorhaben die für sie jeweils relevanten Inhalte und i. d. R. auch in unterschiedlicher Komplexität und Ausführlichkeit

Beispiel Stadt Köln

Kommunikation nach Amtsleitungstag
(ca. 100 Teilnehmende: Beigeordnete, Amtsleitungen und Stellvertretungen)

Innerhalb 24 Std.

- Mail Verwaltungsvorstand
- Mail Amtsleitungen
- Führungskräfte-Mail
- Intranetartikel zur Breitenkommunikation
- Information Personalvertretungen
- Information Politik-, Stadt- und Verwaltungsbeirat

= **ein** Ereignis

= **sechs** Kommunikationsmaßnahmen

= **70 %** gemeinsamer Text (also hohe Synergien und Effizienz)

Kommunikation ist erfolgreich

Erfolgsfaktor 4: Vielfältige Kommunikation

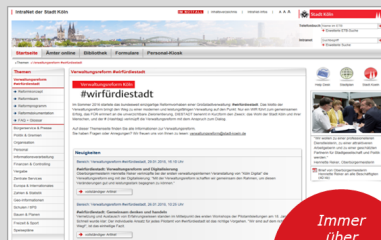
Akteure werden unterschiedlich durch Kommunikationsinstrumente erreicht

⇒ zu jedem Anlass und für jede Zielgruppe das passende Kommunikationsinstrument nutzen

Breitenkommunikation

IntraNET als zentrale Informationsplattform

Das IntraNet dient als zentrale interne **Informationsplattform** für Beschäftigte zur Verwaltungsreform. Hier sind im Sinne einer **ehrlichen und offenen Kommunikation** Meinungsäußerungen ausdrücklich erwünscht. Dafür ist die **Kommentarfunktion** aktiviert und wird zum Austausch genutzt. Für die Beschäftigten ohne PC-Arbeitsplatz und Zugang zum IntraNet wurden andere Maßnahmen (z.B. **Beschäftigtenzeitung**) genutzt – müssen aber noch ausgebaut werden.



Rund
112.000
Zugriffe im Jahr
2018

Immer
über
6.000
Zugriffe im
Monat

#wirfürdiestadt: Blog ermöglicht Austausch

(16.05.2018, 07:40 Uhr)

Liebe Kolleginnen und Kollegen,

nachdem Sie sich in der Konzeptphase der Verwaltungsreform sehr aktiv auf dem Blog eingebracht haben, geht es ab heute wieder los.

Das Motto der Verwaltungsreform #wirfürdiestadt formuliert bereits unseren Anspruch auf Dialog, Beteiligung und Kommunikation, denn alle Kolleginnen und Kollegen gestalten und prägen diese Reform!

Wir werden regelmäßig zu den verschiedenen Themen der Reform unter <https://wirfürdiestadt.verwaltung.stadtkoeln.de/user-blogs> für Sie bloggen, Sie also auf dem Laufenden halten. Außerdem wollen wir Sie aktiv mit einbeziehen und freuen uns auf Ihre Kommentare!

Führungskräftekommunikation

Führungskräfte Mail

Alle rund **1.500 Führungskräfte** in der Stadtverwaltung erhalten **kontinuierlich aktuelle Beiträge** direkt per E-Mail vom Reformteam, damit ist ein einheitlicher **Informationsstand gewährleistet**. Der Führungskräfte Newsletter schafft **Transparenz** und fördert einen **offenen Austausch**.

64 Prozent
der Führungskräfte
bestätigen
Akzeptanz und
Nützlichkeit des
Newsletters

Erfolgsfaktor 5: Dialogorientierte Kommunikation

[illegible]

- Von innen nach außen
- Von oben nach unten

Kommunikation ist erfolgreich

Erfolgsfaktor 6: Wertbasierte Kommunikation

- 1 Eigene Werte sichtbar und durchgängig (vor-)leben
Glaubwürdigkeit und **Vertrauen** haben positiven Einfluss auf Zielerreichung von Projekten

transparent

–

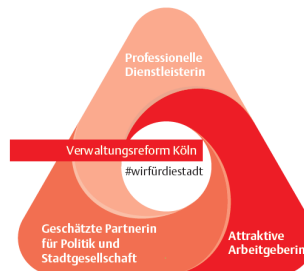
immer

selbstkritisch

–

gerade wenn es schwierig wird

- 2 Die mit der Organisation und/oder dem Vorhaben verbundenen Werte/Visionen u.ä. durchgängig mit den Inhalten und Botschaften verknüpfen



Kommunikation ist erfolgreich

Erfolgsfaktor 7: Kommunikation genauso professionell planen und steuern und ebenso mit ausreichend Ressourcen ausstatten wie die Sachebene

Erfolgreiche Kommunikation

Wo steht mein Vorhaben?



Welche Werte sollen das Vorgehen prägen?

Welche Zielgruppen sind wichtig?



Welchen Bedarf haben die Zielgruppen?

Welche Botschaften und Inhalte sind wichtig?



Welche Maßnahme ist geeignet?

Kommunikationsplanung 2018

Change-Projekt-Kommunikation
Als relevante Stakeholder-Gruppen wurden identifiziert:
Projektleitungen, Pilotamtsleitungen und Projektteams

Was interessiert die Zielgruppe? (Inhalt)	Wie kommunizieren wir? (Medium)	Wann kommunizieren wir? (Zeitpunkt)	Status/ Frage
Raum für Austausch zu den Projekten und Erfahrungen	Austauschtreffen zum Thema Berichtswesen → GfK, berichtet zum Inhalt und Instrument → Aktivierend: 3 Fragen nach Meinung, Wo geht's hin?	13. Juni 2018	Frau Weiss trifft sich mit Frau Dick für Konzeption, Frage: Unterstützung für Orga
Berichtswesen	Regelmäßiger Newsletter der Gesamtprojektleitung	monatlich	Nach Treffen
Projektmanagement, Changemanagement und Kommunikation (Reformansatz)	Kommunikation: Rahmen bietet Start von Frau Weiss, Konzept vorstellen und Planungsdatei zur Verfügung stellen Projektmanagement: Schulungen starten am... Changemanagement: Links versenden, ggf. Hinweis aufnehmen, dass wir Change auch bald anders kommunizieren.	Start: Mai 2018 ? monatlich	persönliche Vorstellung der Grundlagen am 12. Juni (Input) 2 Links von Herrn Dr. Heinz können verschickt werden, weitere im Themenspeicher FW
Was macht das Reformteam? Wer sind die Akteure?	→ Fotos (1 normal, 1 mit Accessoire nach Wahl) → 3 Fragen werden von allen beantwortet	Juli 2018	Steht aus
Stehen ausreichend Ressourcen (11 und 12) für Projekte zur Verfügung? – Unterstützung	Mail → Zwischenstand auf Grundlage des VV-Textes (1. Schritt) → Wir halten Sie auf dem Laufenden!	7. Mai 2018	Auf Halde nach Termin mit 11, ggf. nur Mail zu 12
Leitlinien für Führung und Zusammenarbeit	FK-Mail mit IntraNet-Artikel als Anlage	29. Mai	

1

Kommunikation ist erfolgreich - Resümee

1

Kontinuierliche Kommunikation

2

Situationsgerechte Kommunikation

3

Adressatengerechte Kommunikation

4

Vielfältige Kommunikation

5

Dialogorientierte Kommunikation

6

Wertbasierte Kommunikation

7

Professionell gesteuerte Kommunikation

Vielen Dank!

Dr. Rainer Heinz
Stadt Köln
Referat für Strategische Steuerung



rainer.heinz@stadt-koeln.de



R: 25253