



Der Kölner Weg der Verwaltungsreform

Dr. Rainer Heinz

3. März 2017

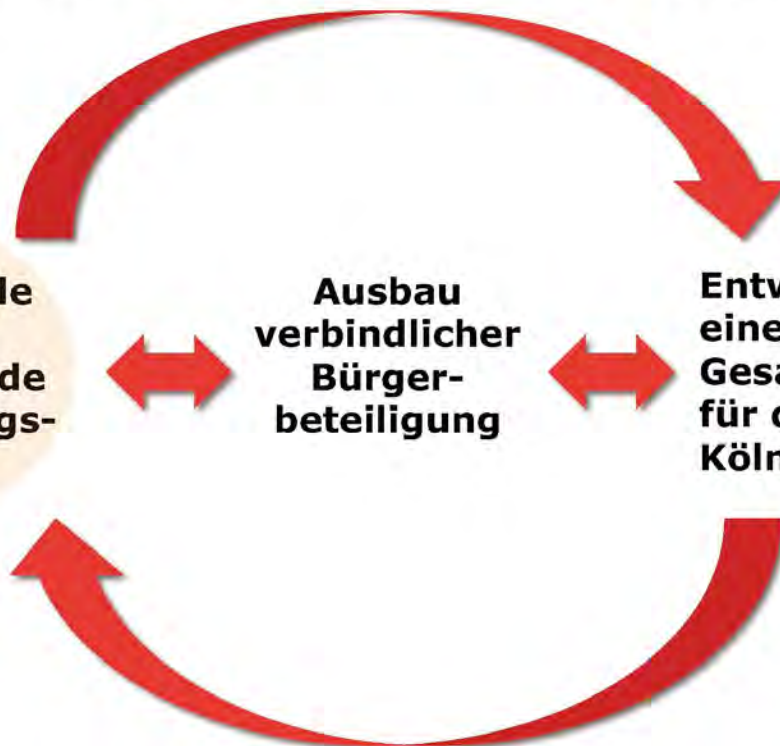
© Paulo dos Santos

Leitziel – Zukunftsfähigkeit der Stadt Köln

**Umfassende
und
tiefgreifende
Verwaltungs-
reform**

**Ausbau
verbindlicher
Bürger-
beteiligung**

**Entwicklung
einer
Gesamtstrategie
für die Stadt
Köln**



Leistungsmängel im Spiegel der Öffentlichkeit



Folgen verfestigter Leistungsmängel

**Verwaltung
Leistungs-
mängel**



**Verwaltung
Negativ-Image
Öffentlichkeit**



Folgen verfestigter Leistungsmängel

**Verwaltung
Leistungs-
mängel**



Mißtrauen

Abwertung



Skandalisierung

**Öffentlichkeit
Negativ-
haltung**



**Verwaltung
Negativ-Image
Öffentlichkeit**



Die Verwaltungsreform

... ist notwendig

... ist dringend

... muss breit angelegt

... und tiefgründig sein

**... erfordert ein kluges
erfolgsversprechendes
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

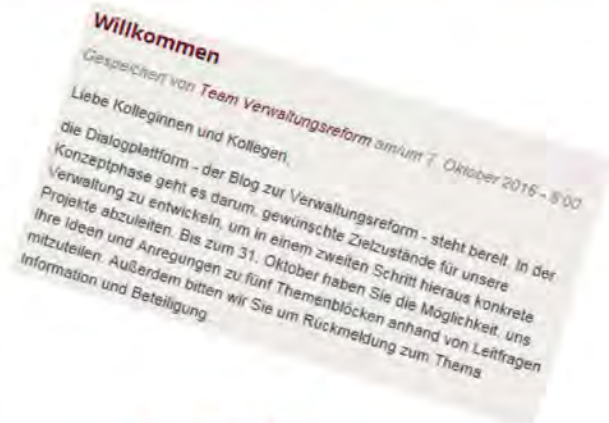
Personalvertretung,
Schwerbehindertenvertretung,
Gleichstellungsbeauftragte

Beschäftigte aus allen Bereichen

politische Vertreter/-innen

**ca. 1000
Teilnehmer/-innen**

Blog zur Verwaltungsreform



**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

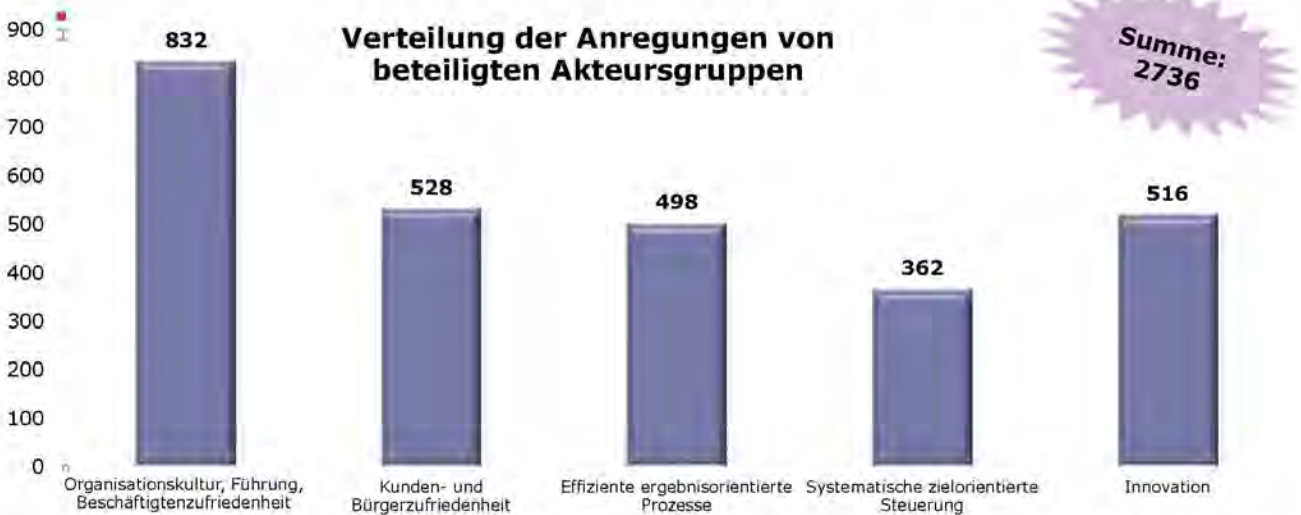
**Systematische
zielorientierte
Steuerung**

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

Büro der Oberbürgermeisterin

Rödl & Partner

Folie 9

Leitziel: Besser werden für unsere Bürgerinnen und Bürger

Beispiele

Steigerung
Leistungs- und
Servicequalität

Ziele

Vertrauen durch
Transparenz,
Kompetenz und
Verlässlichkeit

Wertschätzende,
klare und
verständliche
Kommunikation

Klare
Verantwortlichkeiten
und Ansprechpartner

Transparenz von
Verfahrensständen

Aktive und
verbindliche
Bürgerbeteiligung im
Rahmen von Leitlinien

Schlanke
Geschäftsprozesse

Schnellere Verfahren
(z.B. Baugenehmigungen)

Abbau von
Wartezeiten
(z.B. Bürgerämter)

**Erfolg
erkennbar an ...**

Zeitnahe Reaktion/
Beantwortung von
Briefen/Anliegen

Verlässliches
Beschwerdemanagement

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



Der Projektplan im Überblick

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)

Damit die Reform gelingt ...

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

Leitlinie

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 ...

Sachebene

Ziele,
Strategie

Führung

Struktur,
Prozesse,
Schnittstellen

Tools,
Systeme,
Messgrößen

... und der Veränderungsebene



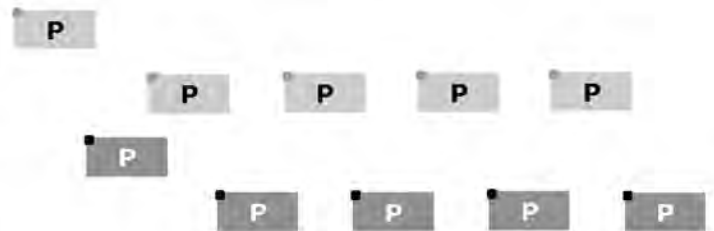
Dabei notwendig:

Breite und kontinuierliche Kommunikation und Beteiligung

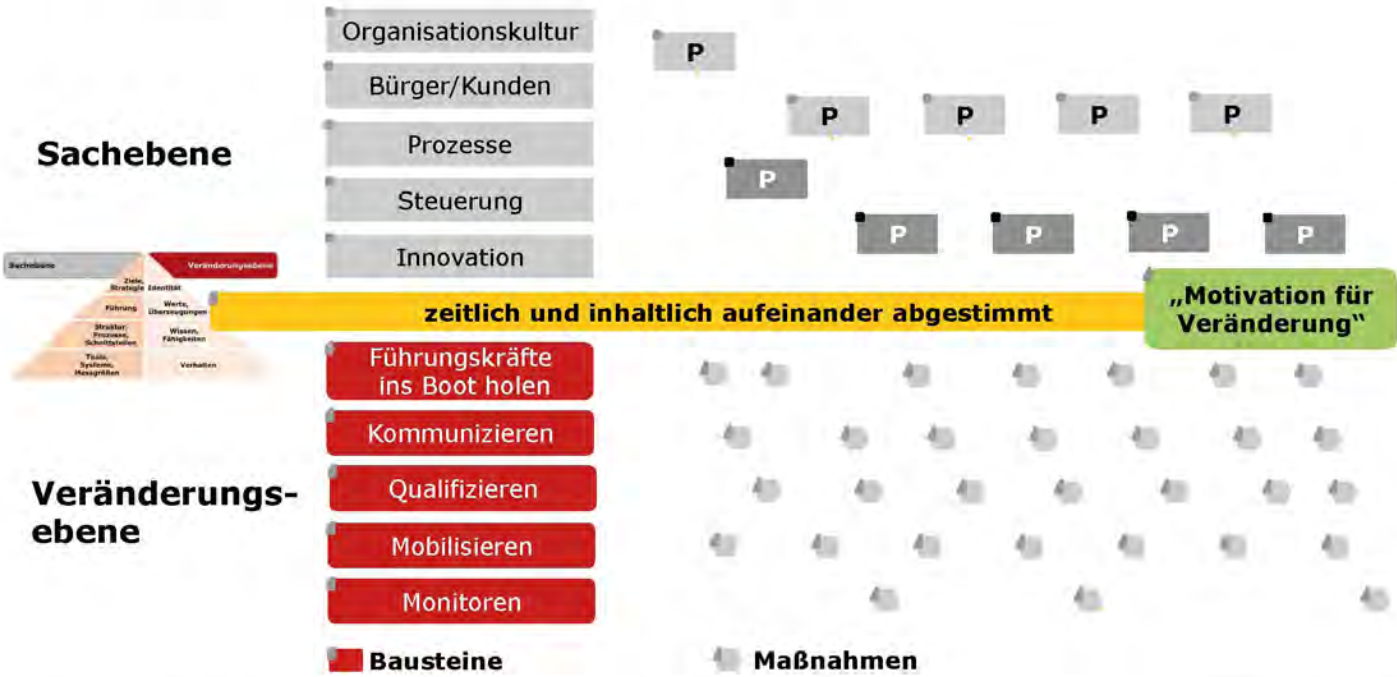
Sachlich richtige Projekte führen allein nicht zum Erfolg

Sachebene

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



Innovation: Sach-Projekte konsequent mit Changemanagement verbinden



Austausch zum Changemanagement anlässlich der Amtsleitungstagung



Aus Sicht der Amtsleitungen und deren Stellvertretungen ist im Veränderungsprozess 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

1. Ist eine Veränderungsbereitschaft feststellbar?
2. Laufen die Projekte ergebnisorientiert?
3. Werden die Reformziele erreicht?

Elemente

Erläuterung (Seite 66 f.)

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

