

# Transparenzbericht

## Verwaltungsreform der Stadt Köln



Verwaltungsreform Köln

#wirfürdiestadt

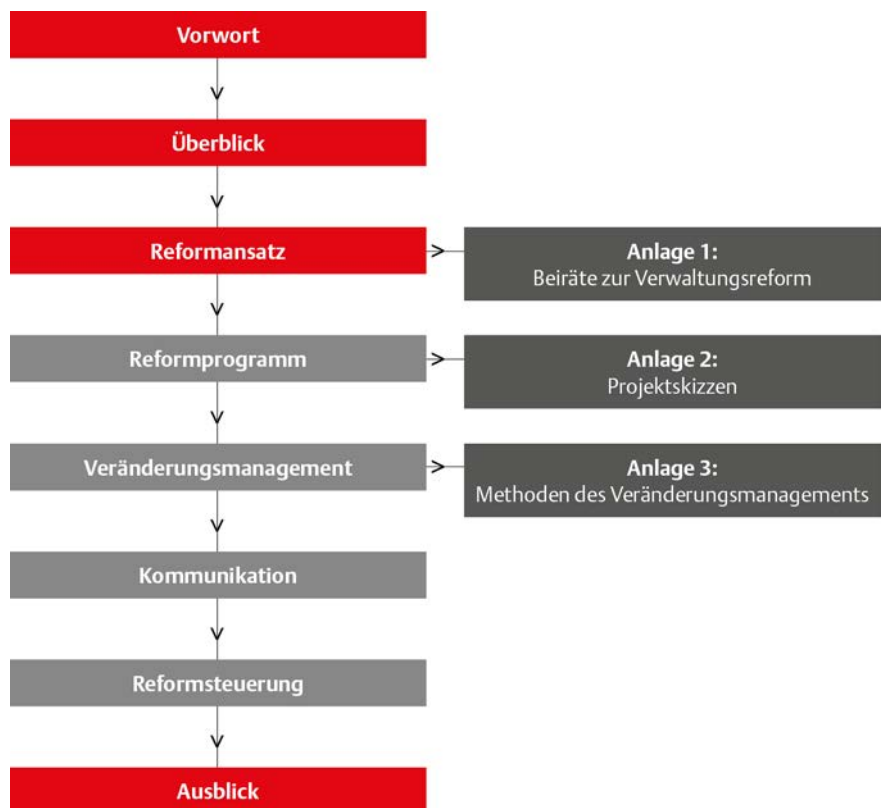
Die Stadt Köln legt Wert auf eine geschlechterspezifische Sprache. In Fließtexten wird daher die weibliche und männliche Form ausgeschrieben. Zugunsten der besseren Darstellung wird in Tabellen und Grafiken jedoch auf ein Mittel der sprachlichen Darstellung aller sozialen Geschlechter und Geschlechtsidentitäten verzichtet, was keine Form von Diskriminierung darstellt.

## Transparenzbericht der Verwaltungsreform der Stadt Köln

Der vorliegende Transparenzbericht hat den Zweck, über das erste Jahr der fünfjährigen Verwaltungsreform der Stadt Köln zu informieren. Er soll Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, Führung und Politik sowie interessierten Bürgerinnen und Bürgern der Stadt Köln gleichermaßen dienen, um sich über die Verwaltungsreform ihrer Stadt zu informieren.

Die nachfolgende Grafik dient als Lesehilfe für den Bericht. Dieser gliedert sich in acht Abschnitte im Hauptteil sowie drei Anlagen. Der Hauptteil bietet einen Überblick über die konzeptionelle Grundlage – den Reformansatz – und stellt dann transparent dar, wie die Umsetzung dieses Ansatzes für das Jahr 2017 ausgesehen hat. Konkret erfolgt dieser Nachweis anhand von vier Abschnitten: Reformprogramm, Veränderungsmanagement, Kommunikation und Reformsteuerung. Nach einem abschließenden Ausblick auf das Jahr 2018 wird der Transparenzbericht durch die Anlagen abgerundet.

Die Anlagen beziehen sich inhaltlich auf die Kapitel Reformansatz, Reformprogramm und Veränderungsmanagement. Darin werden für die genannten Bereiche noch detailliertere Informationen bereitgestellt. Insbesondere wird hier auch in kurzen Steckbriefen über die laufenden Projekte in den Dezernaten berichtet.



„Die Kölner Stadtverwaltung will eine professionelle Dienstleisterin, eine attraktive Arbeitgeberin und eine geschätzte Partnerin für Stadtgesellschaft und Politik sein.“

Henriette Reker, Oberbürgermeisterin der Stadt Köln



Dieses eigentlich selbstverständliche Leitziel ist zugleich eine anspruchsvolle Herausforderung. Daher haben wir uns auf einen intensiven Weg der Veränderung begeben.

Unser Anspruch ist, mit der Verwaltungsreform vor allem sicht- und spürbare Verbesserungen für die Bürgerinnen und Bürger der Stadt Köln zu erreichen. Dafür wollen, müssen und werden wir bessere Abläufe und Bedingungen zum Arbeiten in der Stadtverwaltung für unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter schaffen. Wir werden leistungsfähiger, wirksamer und entwickeln uns stetig weiter. Das Reformmotto **#wirfürdiestadt** bringt dies auf den Punkt.

Die Reform hat es in sich – sie bewegt. Elf Pilotämter und rund 150 Projekte und Maßnahmen markieren den Anfang einer gemeinsamen Veränderungsreise. Sie wird im Laufe der kommenden vier Jahre jede Mitarbeiterin und jeden Mitarbeiter zu Mitreisenden machen. Anders als bei früheren Reformansätzen verzahnen wir die Sachthemen mit systematischem Veränderungsmanagement und umfassender Kommunikation. Denn die Reformziele werden nicht allein durch bessere Prozesse und Instrumente erreicht, sondern erst, wenn sie durch das Handeln und die Kommunikation der Beteiligten gelebt werden. In einer Großorganisation mit rund 19.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in rund 70 Ämtern und Dienststellen ist dies keine einfache Aufgabe. Im Gegenteil: Es waren nach dem Stadtratsbeschluss im Februar 2017 viel Energie und auch Zeit erforderlich, dieses Großprojekt in Fahrt zu bringen. Aber diese Arbeit lohnt sich.

Aus meiner Sicht sind wir gut und erfolgreich gestartet. Wir weisen erste Ergebnisse vor, zum Beispiel durch ein qualifiziertes Beschwerdemanagement und die Erprobung eines schlankeren Vergabeprozesses. Viele Ergebnisse werden in den nächsten Wochen und Monaten folgen. Zudem erfahren wir viel Akzeptanz und Unterstützung für unseren Reformprozess in Öffentlichkeit, Politik und Medien sowie innerhalb der Verwaltung, vom Verwaltungsvorstand über die Führungskräfte bis hin zu den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

Dieses so wichtige Potenzial für unseren Reformweg wollen wir auch 2018 nutzen und zugleich durch unser Vorgehen stärken.

Ich danke allen, die durch ihre Unterstützung und Mitwirkung zum Erfolg unserer Verwaltungsreform beitragen.

A handwritten signature in dark ink, reading "Henriette Reker". The signature is fluid and cursive, with a stylized "H" and "R".

Oberbürgermeisterin  
Henriette Reker

#### **Reformansatz:**

Die Verwaltungsreform der Stadt Köln ist umfassend und tiefgreifend ausgerichtet. Im Kern verantwortet jedes Dezernat seinen eigenen, auf Nachhaltigkeit ausgerichteten Verbesserungsprozess. Die sachlich inhaltliche Veränderung ist mit einem systematischen Changemanagement mit möglichst breiter Beteiligung verknüpft – im Folgenden Veränderungsmanagement genannt. Eine systematisch geplante und umfangreiche Kommunikation ist ebenfalls fester Bestandteil des Mehrebenenansatzes.

#### **Reformprogramm:**

Elf Pilotämter, rund 150 Projekte und Maßnahmen in fünf Handlungsfeldern, mit Unterstützung von drei bereichsübergreifenden Grundlagenprojekten unter Einbeziehung der Dezernate – das ist das Reformprogramm für 2017/2018. Erste Erfolge werden sichtbar: Von kürzeren Wartezeiten in den Kundenzentren über ein professionelles Beschwerdemanagement bis hin zu besseren Verfahren im Vergabewesen und bei Stellenbesetzungen. Die Reform wird innerhalb der Verwaltung weiterhin stark unterstützt. Das stimmt optimistisch für 2018.

#### **Veränderungsmanagement:**

Veränderungsprozesse durchlaufen Höhen und Tiefen. Veränderungsmanagement nutzt das Wissen um häufige beziehungsweise typische Verläufe und bezieht es bereits in die Planung der Veränderungsvorhaben ein. Die Projektverläufe werden nicht nur sachlich, sondern mit dem Ziel analysiert und unterstützt, für jedes Projekt die passende Erfolgsumgebung zu schaffen. Insbesondere vielfältige Beteiligungsformate helfen, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mitzunehmen und gemeinsam die Verwaltung zu verbessern.

#### **Kommunikation:**

Die Stadt verändert sich im Dialog. Die Kommunikation ist ein Grundpfeiler des Mehrebenenansatzes der Verwaltungsreform **#wirfürdiestadt**. Basierend auf einer systematischen Kommunikationsstrategie ist die Reform nach wie vor ein Top Thema – innerhalb wie außerhalb der Verwaltung. Mit vielfältigen Kommunikationsformaten wird der aktuelle Stand der Reform transparent, verständlich und kontinuierlich vermittelt und sorgt für einen offenen Umgang und Austausch.

### **Reformsteuerung:**

Zur Navigation der Reformprojekte wurde ein professionelles Projekt- und Programmmanagement aufgebaut. Es ist konsequent auf Ergebnisse und Wirkungen ausgerichtet. Hierbei ist die Kombination aus dezentraler Verantwortung und zentralem Controlling ein Schlüssel zum Erfolg. Sie verbindet die notwendige Flexibilität mit der gleichermaßen wichtigen Verbindlichkeit und Steuerung.

### **Ausblick:**

Das Reformjahr 2018 wird durch Ergebnisse geprägt sein. Die Verbesserungen werden innen und außen spürbar – also für die Beschäftigten wie auch die Bürgerinnen und Bürger. Weitere Pilotämter und Projekte werden sich auf einen erfolgsversprechenden Weg machen und von den Erfahrungen aus dem ersten Reformjahr profitieren. Die Vernetzung der Veränderungsvorhaben soll ausgebaut werden und Ergebnisse sollen auch über das Reformprogramm hinaus in den Arbeitsalltag fließen und weitere Verbesserungen bewirken. Wir müssen dabei aber auch realistisch sein – der Reformprozess kann nicht alles zur gleichen Zeit leisten. Die Veränderungen werden Schritt für Schritt weitergehen. Realisiert wird diese Veränderung aus der Mitte der Verwaltung. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gestalten und prägen diese Reform, weshalb auch in 2018 weiterhin ein Fokus auf Beteiligung und Kommunikation liegen wird.

Was sind die Ziele der Kölner Verwaltungsreform? Wie sollen sie in der Stadtverwaltung mit rund 19.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in rund 70 Ämtern und Dienststellen erreicht werden? Der Reformansatz gibt darüber Aufschluss.





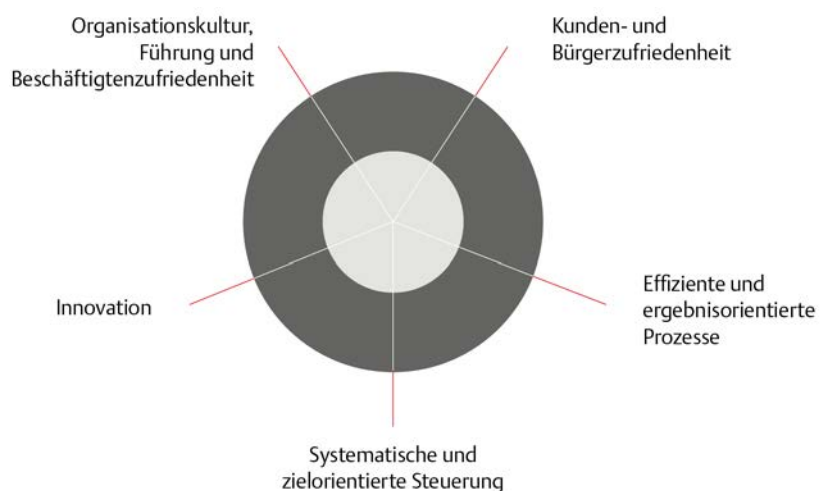
Köln ist eine attraktive und wachsende Metropole, die – wie andere Kommunen auch – viele Herausforderungen annehmen muss, wie zum Beispiel den demografischen Wandel oder die Digitalisierung. In den vergangenen Jahren hat sich gezeigt, dass die Stadtverwaltung nicht mehr leistungsfähig genug ist, um den Anforderungen zu genügen. So klagen zum Beispiel Bürgerinnen und Bürger über lange Wartezeiten oder eine schleppende Bearbeitung von Anträgen. Projekte verzögern sich und erfordern deutlich mehr Ressourcen als geplant. Auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Verwaltung leiden unter ineffizienten Prozessen sowie mangelnder Information und Zusammenarbeit.

Die Verwaltung wird der Stadt nicht mehr gerecht. Oberbürgermeisterin Henriette Reker startete daher eine umfassende, tiefgreifende und auf Nachhaltigkeit ausgerichtete Verwaltungsreform. Diese wird nach einer intensiven Beteiligungsphase im Jahr 2016 in insgesamt fünf Jahren umgesetzt (2017–2022). Im Februar 2017 stellte der Stadtrat einstimmig die für die Unterstützung der Reform benötigten Ressourcen bereit.

Nähere Informationen hierzu finden Sie im Ratsbeschluss vom 14. Februar 2017 (Reformkonzept & Ressourcen, Vorlage 0155/2017) unter <https://ratsinformation.stadt-koeln.de>

Die Reform einer der größten Kommunalverwaltungen Deutschlands ist eine große Herausforderung mit anspruchsvollen Zielen: Die Leistungen der Verwaltung werden spürbar besser, ein konstruktives Zusammenwirken prägt das Verwaltungshandeln, Entscheidungen werden zügig und transparent getroffen, die Kommunikation ist wertschätzend, die Verwaltung etabliert sich als lernende Organisation. Um all diese Ziele zu erreichen, wurde ein Reformansatz entwickelt, der ganzheitlich auf die fünf Handlungsfelder einer erfolgreichen Kommune ausgerichtet ist:

#### Die fünf Handlungsfelder der Verwaltungsreform.



### **Dezentrale Verantwortung und gelebte Veränderung**

Eine Überzeugung hat die Verwaltungsreform der Stadt Köln von Anfang an geprägt: Veränderung kann nicht von oben verordnet werden. Hierauf wurde bereits bei der Konzeption geachtet. Die Expertise der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wurde von Beginn an einbezogen. Diese Beteiligung wird auch in der jetzt begonnenen Umsetzungsphase der Reform fortgeführt. Das bedeutet konkret: Die Verantwortung der Dezernate und Ämter/Dienststellen, der Führungskräfte und der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für die Entwicklung und Umsetzung von Reformprojekten wird weiter gestärkt. Dieses im Kern dezentrale Vorgehen wird jedoch durch bereichsübergreifende Projekte zu gemeinsamen Aufgaben und Verfahren sowie durch verwaltungsweite Grundlagenprojekte zur Dezentralisierung von Verantwortung ergänzt. So entwickelt sich die Verwaltung auch als Gesamtorganisation weiter.

Zusätzlich wurde ein Mehrebenenansatz entwickelt, in dem sachliche Ziele und Verbesserungen konsequent mit systematischem Veränderungsmanagement und umfassender Kommunikation verknüpft sind. Denn sachlich gut ausgerichtete Projekte reichen nicht, um Verbesserungen zu erzeugen. Die Inhalte müssen durch ein aktives Veränderungsmanagement mit den Beschäftigten entwickelt und so gemeinsam getragen werden. Eine breite und zielgruppenbezogene Kommunikation schafft die erforderliche Grundlage. Die Verwaltungsreform in Köln ist konsequent auf diesen Ansatz ausgerichtet.

#### **Beispiel: Umsetzung in der Praxis – Beschwerdemanagement für die Stadt Köln**

Mit dem Projekt sollen zwei Ziele erreicht werden:

1. Es ist sichergestellt, dass in allen Verwaltungsbereichen mit jeder Beschwerde professionell umgegangen wird.
2. Die Beschwerden werden systematisch ausgewertet, um im Sinne einer lernenden Organisation Schwachstellen zu beseitigen.

Zur Umsetzung wurde eine dezernatsübergreifende Projektgruppe mit Kolleginnen und Kollegen, die schon viel Erfahrung in der Bearbeitung von Beschwerden gesammelt haben, gebildet. Sie hat gemeinsam ein Prozessmodell für ein professionelles Beschwerdemanagement bei der Stadt Köln erarbeitet und dabei nicht nur die eigenen Erfahrungen genutzt. Fachliteratur wurde ausgewertet, eine stadtinterne Analyse zum aktuellen Umgang mit Beschwerden durchgeführt sowie ein Erfahrungsaustausch mit anderen Städten und städtischen Gesellschaften vorgenommen. Das aus diesem Wissen entwickelte Prozessmodell wurde anschließend mit einem stadtinternen Fachbeirat rückgekoppelt, um weitere Erfahrungen und Perspektiven einzubeziehen und eine Praxistauglichkeit sicherzustellen. So entstand ein breit getragenes Konzept, das zunächst für alle Beschwerden im Büro der Oberbürgermeisterin erprobt wurde.

Die Erprobungsphase, in der das Bürgerbüro alle an die Oberbürgermeisterin gerichteten Beschwerden nach den vereinbarten Standards und dem vereinbarten Prozessmodell bearbeitete, wurde durch unterschiedliche Maßnahmen auf der Sachebene und der Veränderungsebene eng begleitet. Die Beschäftigten nahmen gemeinsam mit dem Projektteam zunächst an einer Qualifizierungsmaßnahme teil. Darüber hinaus hat ein regelmäßiger Austausch mit der Projektleitung und dem Projektteam zur Steuerung notwendiger Änderungen und Anpassungen im Echtbetrieb stattgefunden. Den Beschäftigten wurden nicht nur eine eigens für die Beschwerdebearbeitung entwickelte Software, sondern auch weitere hilfreiche Arbeitsmittel und Unterstützungen zur Verfügung gestellt.

Die Dezernatsbüros haben die Erprobungsphase für das Beschwerdemanagement durch regelmäßige Feedbackgespräche ebenfalls konstruktiv und eng begleitet. Das beteiligungsorientierte und kommunikative Vorgehen in diesem Projekt hat sich bewährt und zu sehr guten Ergebnissen geführt. Durch die Beteiligung der Beschäftigten in Verbindung mit der begleitenden Information und Kommunikation konnte sehr schnell festgestellt werden, dass ein umsetzbares und von den verantwortlichen Bereichen getragenes Beschwerdemanagement konzipiert ist, das die definierten Ziele verlässlich erreicht. Dies zeigt auch eine Bewertung der Beschwerdeführerinnen und Beschwerdeführer. Auf dieser Grundlage wird das Beschwerdemanagement nun schrittweise in die gesamte Verwaltung eingeführt.

Bei allen richtungsweisenden Meilensteinen wurde das Projekt zudem durch den Verwaltungsvorstand als Steuerungsgruppe sowie den Gesamtpersonalrat unterstützt.

Diese Vorgehensweise in den Reformprojekten wird durch fachlich-methodische Beratung, Qualifikation und punktuell Coaching der Projekte durch das Reformteam unterstützt. Zudem sieht der Reformansatz ein professionelles Projektberichtswesen vor, mit dem begleitend reflektiert und projektübergreifend gesteuert wird, ob die Ziele erreicht werden und die erwarteten Wirkungen eintreten.

### **Beiräte ermöglichen ergänzende Perspektiven**

Erfolgreiche Reformprozesse benötigen Feedback und Dialog, und zwar nicht nur bestätigend, sondern auch kritisch. Daher hat die Stadt Köln drei Projektbeiräte eingerichtet, die die Reform aufmerksam begleiten. Alle stehen für unterschiedliche Blickwinkel: der hierarchieübergreifende Verwaltungsbeirat mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus allen Bereichen der Verwaltung, der Politikbeirat mit Vertreterinnen und Vertretern aller Fraktionen, der Stadtbeirat mit Mitgliedern aus unterschiedlichen Institutionen der Stadtgesellschaft. Alle drei Beiräte sind kollegiale Beratungsgremien und Resonanzkörper für Ideen, Projekte und Lösungen. Die Beiräte treffen sich regelmäßig und haben im Jahr 2017 schon wertvolle Hinweise für die Umsetzung gegeben.

Eine Auflistung der Mitglieder der Beiräte finden Sie in Anlage 1: Beiräte der Verwaltungsreform



### **Was bedeutet das für die Reform im Jahr 2018?**

Abhängig von den jeweiligen Besonderheiten der Aufgaben und der Situation entwickelt und verantwortet jedes Dezernat und Amt/Dienststelle „seinen Weg“. Unterschiede in den Ansatzpunkten und in der Ausrichtung sind somit keine Schwäche. Auch unterschiedliche Hindernisse und Probleme in den Bereichen sind zu erwarten. Es gilt jedoch begleitend zu reflektieren, ob der gewählte Weg zum gewünschten Erfolg führt. Dafür ist das bereichsübergreifende Steuerungssystem der Reform von großer Bedeutung.

Rund 150 Projekte und Maßnahmen – das ist das erste Reformprogramm für 2017/2018. Worum geht es dabei? Wie wird den damit verbundenen Herausforderungen begegnet? Zusammen mit ersten Erfolgen aus dem Jahr 2017 werden diese Themen vorgestellt.





### **Mit viel Engagement zum Erfolg**

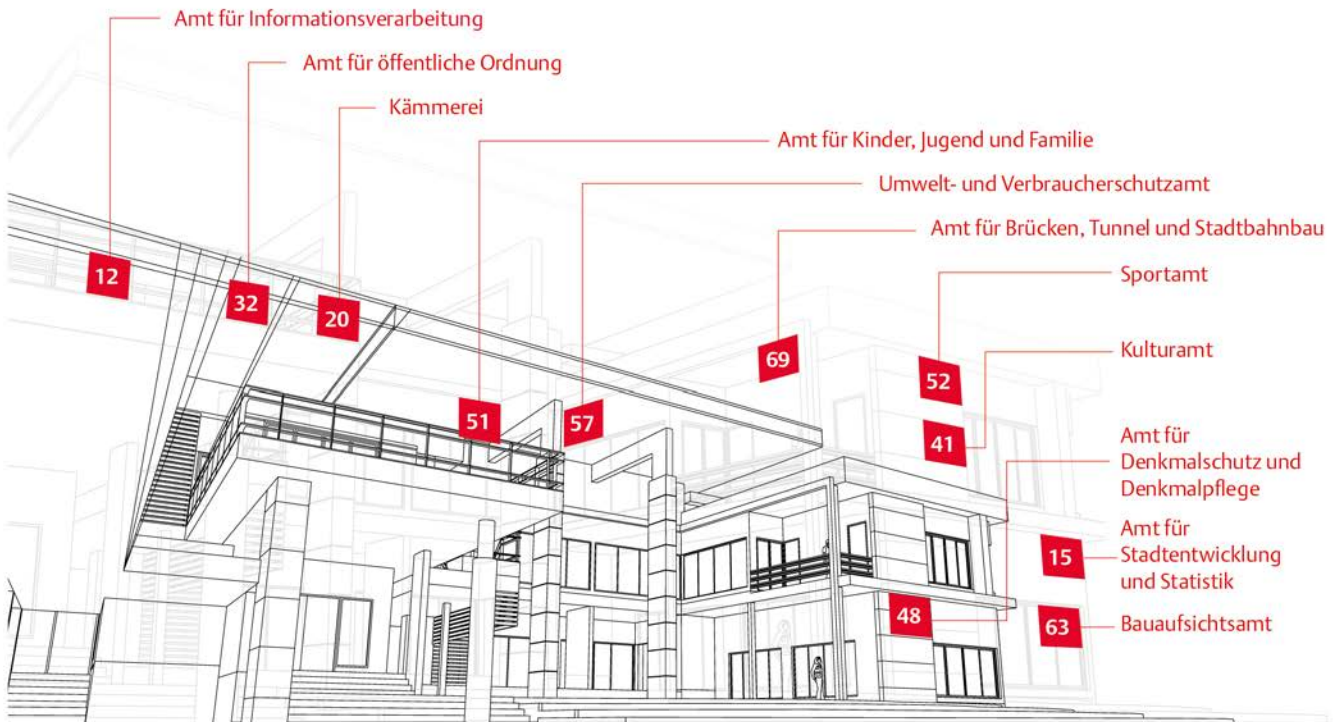
**Um einen kraftvollen Einstieg in die Veränderung zu erreichen, wurden mit viel Engagement in Arbeitsrunden und Workshops rund 150 Reformprojekte und Maßnahmen für 2017/2018 auf den Weg gebracht.**

Inhaltlich decken die Reformvorhaben die ganze Bandbreite des Verwaltungshandelns nach innen und außen ab. Schwerpunkte liegen in der Optimierung von Prozessen – häufig von bereichsübergreifenden Verfahren, verbunden mit dem Ziel, die Prozesse zu digitalisieren. Daneben befassen sich viele Projekte mit der Frage nach Organisationsstrukturen und damit nach klaren Verantwortlichkeiten innerhalb der Stadtverwaltung. Reibungsverluste sollen minimiert und Kompetenzen gebündelt werden. Die dritte Ausprägung von häufigen Projekten umfasst diejenigen, die es sich zum Ziel gesetzt haben, Instrumente zu entwickeln oder zu optimieren. Durch diese sollen der Aufbau und die Abläufe in der Verwaltung unterstützt werden. Dazu werden Verfahren, Checklisten, Tabellen oder Leitlinien entwickelt, die alle Beteiligten bei ihrer Arbeit unterstützen sollen. Diese drei Themenfelder, die sich mit den Abläufen in der Verwaltung und ihrem Aufbau beschäftigen, werden ergänzt durch Projekte, die sich mit der Organisationskultur und der Zusammenarbeit beschäftigen.

Das Vorgehen in den Bereichen und Projekten ist dabei sehr unterschiedlich. Schließlich steht die Stadt Köln in den gegenwärtig acht Dezernaten und rund 70 Ämtern/Dienststellen auch vor sehr unterschiedlichen Herausforderungen. Und: Viele Wege führen zum Erfolg – diese sollen genutzt werden.

### Elf Pilotämter als Kraftzentren der Reform

Ein Großteil – nämlich mehr als 60 Projekte und Maßnahmen – werden durch die für 2017/2018 ausgewählten elf Pilotämter verantwortet.



Durch eine hohe „Reformdichte“ sollen die Pilotämter als „Kraftzentren“ der Reform wirken. Mit besonders viel Energie und unter breiter Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wie auch mit besonders intensiver Unterstützung sollen nicht nur Einzelerfolge erzielt, sondern ganzheitliche Verbesserungsprozesse auf den Weg gebracht werden. Sie sollen so stark sein, dass sie ab 2019 in selbstständig tragenden Lern- und Entwicklungsprozessen fortgeführt werden. Zum Ende der Reform sollen alle Ämter/Dienststellen einmal als Pilotamt besonders intensiv am Reformprozess mitgewirkt haben.

### Bereichsübergreifende Verbesserungen gestartet

Neben den Pilotämtern haben die Dezernate auch in weiteren Ämtern/Dienststellen bereits Projekte und Maßnahmen angestoßen. So beginnen die Dezernate den jeweils zu ihnen passenden Weg der Veränderung.

An vielen dieser Projekte sind mehrere Bereiche – auch aus unterschiedlichen Dezernaten – beteiligt. So wird der schon in der Konzeptphase deutlich angesprochene Verbesserungsbedarf bei den bereichsübergreifenden Aufgaben und Prozessen aufgegriffen.

Zusätzlich sind inhaltlich zusammenhängende Projekte in sogenannten Verbundprojekten gebündelt. Wichtige Standards und Meilensteine sollen so frühzeitig abgestimmt und Doppelarbeit vermieden werden. 2017/2018 sind zu drei Themen solche Verbundprojekte gestartet:

- Umsetzung des städtischen Diversity Konzept innerhalb der Verwaltung (Ratsbeschluss vom 20. Dezember 2016),
- Fördermittelmanagement,
- Beschleunigung der Baugenehmigungsprozesse.

### **Beispiel: Verbundprojekt – Beschleunigung der Baugenehmigungsprozesse**

Das Verbundprojekt „Beschleunigung der Baugenehmigungsprozesse“ ist im Dezernat der Oberbürgermeisterin verankert und dient vor allem der Koordination und Steuerung von Prozessen beziehungsweise Projekten, die in Zusammenhang mit der Beschleunigung des Baugenehmigungsverfahrens stehen. Die jeweiligen Dienststellen, in denen die einzelnen Projekte verortet sind, bleiben für deren Durchführung und die schnellstmögliche Verkürzung der Baugenehmigungsverfahren (beziehungsweise der notwendigen Verfahrensschritte) verantwortlich. Alle 14 Tage treffen die Beteiligten zusammen, erörtern die Projektfortschritte, stimmen Arbeiten und Termine ab und organisieren die notwendigen Rahmenbedingungen. Die Projektleitung berichtet quartalsweise an den Verwaltungsvorstand über den Fortgang des Projekts. Der Verwaltungsvorstand wird darüber hinaus frühzeitig eingeschaltet, soweit für den Erfolg des Verbundprojekts zusätzliche Ressourcen (beispielsweise Stellenzusetzungen) erforderlich sind. Gemeinsam sollen so alle Spielräume genutzt werden, um die Genehmigungsprozesse schnellstmöglich abzuschließen und die Bereiche Wohnen und Wirtschaft zu fördern. In dem Verbundprojekt werden bislang fünf Arbeitspakete prioritär in Angriff genommen:

- Digitalisierung von Baulastakten (Liegenschaftsamt)
- Einführung der E-Bauakte (Amt für Informationsverarbeitung)
- Parallelbearbeitung der Bauantragsunterlagen (Umwelt- und Verbraucherschutzamt)
- Einführung einer neuen Baugenehmigungssoftware (Bauaufsichtsamt)
- Digitaler Prüfvermerk (Amt für Informationsverarbeitung)

Diese fünf Arbeitspakete dienen entweder der kurzfristig wirksamen Beschleunigung der Baugenehmigungsprozesse (sichtbare Verbesserung des städtischen Services) oder tragen zur Erfolgssicherung und zusätzlichen Beschleunigung bereits bestehender Reformprojekte bei. Die Liste der Arbeitspakete, ebenso wie die in das Verbundprojekt eingebundenen Fachdienststellen, verstehen sich als Startkonfiguration und sollen entlang des Projektverlaufs schrittweise erweitert werden.

### **Grundlagenprojekte schaffen verwaltungsweite Lösungen**

Schließlich wurden als Teil des Reformprogramms 2017/2018 die drei Grundlagenprojekte „Prozesse und Digitalisierung“, „Optimierung von zentraler und dezentraler Verantwortung und Zusammenarbeit“ und „Führung und Organisationskultur“ auf den Weg gebracht. Hier sollen gesamtstädtische Standards und Lösungen von Beginn an in bereichsübergreifenden Prozessen reflektiert oder bearbeitet werden und in das Verwaltungshandeln einfließen.

### **Grundlagenprojekt „Prozesse und Digitalisierung“**

Besonders viele Projekte im ersten Jahr der Reform sind mit dem Thema „Prozesse und Digitalisierung“ verknüpft. Die Prozesse und Strukturen der Ämter/Dienststellen sollen aus verschiedenen Perspektiven und dabei besonders aus Sicht der Bürgerinnen und Bürger kritisch reflektiert und weiterentwickelt werden.

Im Rahmen des Grundlagenprojekts wurde in 2017 ein Konzept für ein innovatives, städtisches Methodenlabor (Arbeitstitel „ZukunftsLabor“) entwickelt, das die Dienststellen methodisch und fachlich unterstützt, ihre Verwaltungsprozesse zu optimieren, insbesondere bei der Nutzung von Digitalisierungspotenzialen. Die Stabsstelle Digitalisierung setzt das Konzept um.

Zur weiteren Unterstützung der Dienststellen ist für 2018/2019 geplant, die bereits vorhandenen Instrumente, Standards und Schulungen zur Prozessoptimierung zu sammeln, zu strukturieren, allen Ämtern/Dienststellen zur Verfügung zu stellen und sie bedarfsgerecht weiterzuentwickeln. Darüber hinaus benötigte Lösungen und Hilfen werden im Dialog mit den Dienststellen neu entwickelt. So können vorhandene Kompetenzen der Ämter/Dienststellen zur Verbesserung der eigenen Prozesse zielorientiert auf- und ausgebaut sowie die dezentrale Prozessverantwortung gestärkt werden. Im Laufe der Verwaltungsreform werden diese Reformprozesse mit zentraler Unterstützung in einen kontinuierlichen und systematischen Verbesserungsprozess überführt und so die Grundlage für ein gesamtstädtisches Prozessmanagement gelegt, mit dem die Ämter/Dienststellen und Dezernate die Qualität ihrer Prozesse zielorientiert steuern können.

### Grundlagenprojekt „Optimierung zentraler und dezentraler Verantwortung und Zusammenarbeit“

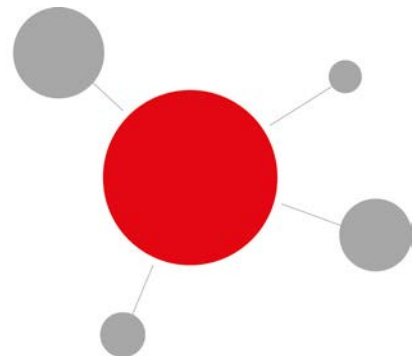
Verwaltungsweite Veränderungen von Verantwortlichkeiten erzeugen oft sehr komplexe, schwierige und langwierige Entscheidungsprozesse. Die Verwaltungsreform berücksichtigt dies durch thematisch begrenzte Projekte mit zunächst wenigen Beteiligten. Somit können Lösungen oder Modellversuche schnell vereinbart werden. Aufbauend auf diesen Erfahrungen wird dann jeweils ihre Übertragbarkeit auf weitere Themenfelder und Beteiligte geprüft. Getreu dem Motto: Schnelle Erfolge mit nachhaltigen Entwicklungen verbinden. In 2017 wurden zwei solcher Projekte gestartet:

- Optimierung des Stellenbesetzungsverfahrens und Übertragung von zusätzlichen Entscheidungsbefugnissen auf das Amt für Kinder, Jugend und Familie
- Neugestaltung des Vergabeprozesses, einschließlich der Nachtragsbearbeitung im Amt für Straßen und Verkehrstechnik

#### Systematik des Grundlagenprojekts: Optimierung zentraler und dezentraler Verantwortung und Zusammenarbeit.

Dezentrale Projektergebnisse werden auf ihre Übertragbarkeit hin überprüft.  
Unverändert  
Geringfügig verändert  
Verändert mit zusätzlichen Bedingungen

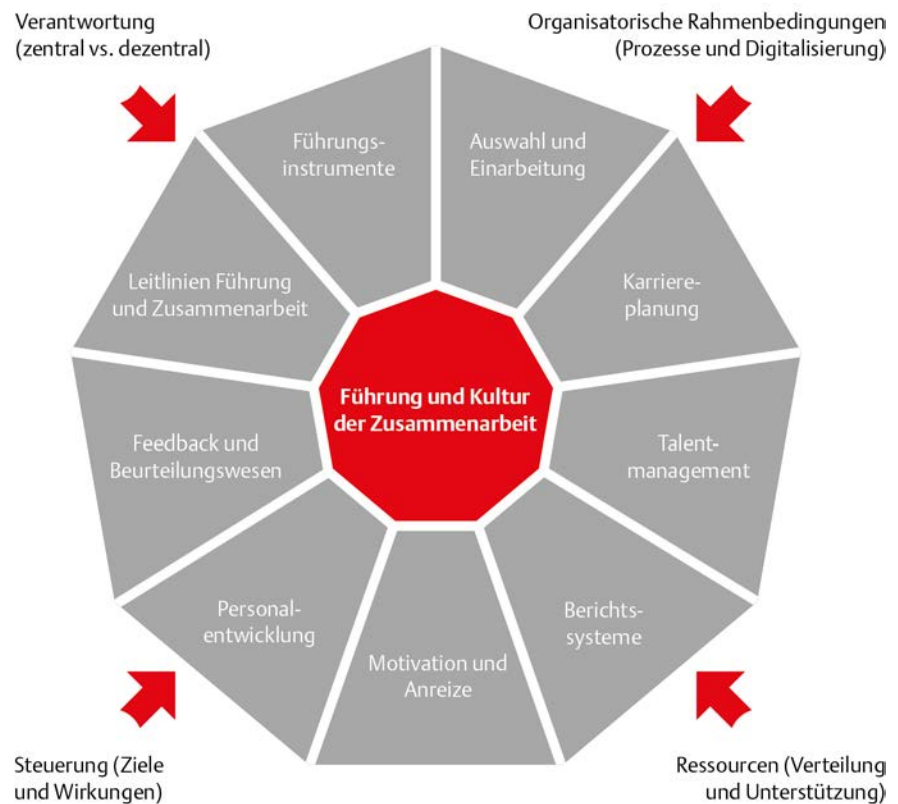
Vorhandene Lösungen werden schnell weiterentwickelt und ergänzt.



### Grundlagenprojekt „Führung und Organisationskultur“

Schon in der Beteiligungsphase zur Konzeption der Reform wurde ein großer Handlungsbedarf bei „Organisationskultur, Führung und Beschäftigtenzufriedenheit“ sichtbar. Darin waren sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und Führungskräfte einig. Viele erwarten die Einführung verbindlicher Leitlinien für Führung und Zusammenarbeit in der gesamten Stadtverwaltung. Erfahrungen anderer Kommunen und aus der Wirtschaft zeigen jedoch: Leitlinien allein sind nicht wirksam. Sie müssen systematisch mit der gesamten Personalwirtschaft und ihren Verfahren und Instrumenten verknüpft werden.

**Zusammenhang der Führungs- und Organisationskultur mit Führungs-, Führungsunterstützungs- und Personalinstrumenten.**



Im zweiten Halbjahr 2017 wurde dafür die notwendige Basis geschaffen. Im Februar 2018 wird sich der Verwaltungsvorstand in einer gesonderten Klausur mit dem Thema „Führung und Organisationskultur“ befassen.

**Erste Erfolge sind sichtbar**

Die Umsetzung der Verwaltungsreform ist kraftvoll und sichtbar auf dem Weg. Dieser Weg erforderte mehr Zeit und Energie als zunächst angenommen. Ein Grund dafür ist, dass durch die Dauer der Stellenbesetzungsverfahren insgesamt nur rund 55 % der genehmigten Stellen faktisch durch das Reformteam in 2017 eingesetzt werden konnten. Zudem war es wichtig, trotz der hohen Anzahl an Reformvorhaben alle von Beginn an mit einer professionellen und transparenten Projektplanung und -steuerung zu verknüpfen. Auch dies ist eine wichtige Lehre – nicht nur in Köln.

In 2018 wird die Verwaltungsreform **#wirfürdiestadt** viele sichtbare Ergebnisse und Erfolge bringen. Erste Erfolge gab es schon Ende 2017 – hier einige Beispiele:

### **Neugestaltung des Vergabeprozesses im Amt für Straßen und Verkehrstechnik sowie in zwei Pilotprojekten im Amt für Brücken, Tunnel und Stadtbahnbau**

Ziel ist, Fachressourcen und Ergebnisverantwortung in den beiden technischen Fachämtern stärker zusammenzuführen. Durch die Konzentration der Entscheidungskompetenz verringert sich der Abstimmungsaufwand. Dadurch werden Vergabeverfahren beschleunigt. Die Neukonzeption befindet sich bereits in der Erprobung. Im Reformprogramm 2017/2018 ist, nach erfolgreicher Pilotierung, geplant, die Neuordnung bei Vergabeprozessen auszuweiten.

### **Kundenzentren der Zukunft**

Ebenfalls spürbar wurden die Ergebnisse der Verwaltungsreform für die Bürgerinnen und Bürger bereits durch erste Maßnahmen in den Kundenzentren. Im Meldewesen wurden die Wartezeiten im Jahr 2017 gegenüber 2016 im Durchschnitt aller Kundenzentren (ohne Direkt-schalter) um rund 25 % auf immerhin 55 Minuten (2016: 71 Minuten) reduziert. Für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wirkt sich positiv aus, dass mehr freie Stellen besetzt werden konnten. Dies ist eine wichtige Voraussetzung für die weiteren geplanten Schritte und Maßnahmen zur Verbesserung.

### **Optimierung des Stellenbesetzungsverfahrens und Übertragung von zusätzlichen Entscheidungsbefugnissen auf das Amt für Kinder, Jugend und Familie**

In diesem Projekt werden interne Abläufe zur Stellenbesetzung verbessert und zusätzlich der Prozess für Bewerberinnen und Bewerber optimiert. Dies erfolgt in konstruktiver Zusammenarbeit zwischen dem Amt für Personal- und Verwaltungsmanagement und dem Amt für Kinder, Jugend und Familie. Der Soll-Prozess hierfür wurde modelliert und die notwendigen Maßnahmen identifiziert. Die Umsetzung läuft ab Februar 2018, sodass Mitte 2018 eine erste Bewertung des Verfahrens stattfinden kann. Im Anschluss wird das Verfahren weiterentwickelt, damit es am Ende auf weitere Ämter übertragen werden kann.

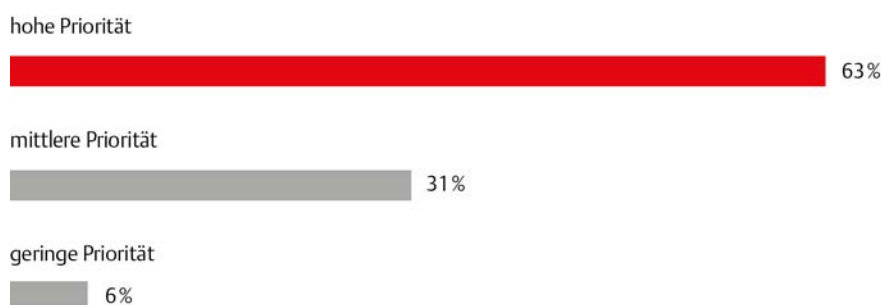
### **Weiterhin starker Reformwille**

Veränderungen in Großorganisationen mit gewachsenen Strukturen sind nicht immer einfach und oft mühevoll. In der Stadtverwaltung Köln kommt erschwerend hinzu, dass ihr kollektives Bewusstsein von vielen enttäuschenden Reformvorhaben der Vergangenheit geprägt ist. Gleichzeitig erfordern tiefgreifende Reformprozesse jedoch den Willen und die tatkräftige Unterstützung der oberen Führungsebenen. Und auch die Mitarbeitenden müssen Veränderungen wollen und sich für diese engagieren, denn sie können nicht einfach „von oben“ verordnet werden. Ein neues Reformvorhaben wie **#wirfürdiestadt** stand somit von Anfang an besonderen Herausforderungen gegenüber: Enttäuschungen ernst nehmen, Vertrauen schaffen und Veränderungsbedarfe zu einem starken Reformwillen werden lassen. Diese notwendige Aufbruchstimmung ist im

ersten Reformjahr geglückt. Dies zeigte sich beispielsweise beim zweiten Amtsleitungstag 2017: Trotz des aufreibenden Tagesgeschäfts steht die Verwaltungsreform bei zwei Dritteln der Top-Führungskräfte weiterhin ganz oben auf der Agenda. Bei einem weiteren Drittel hat die Reform immerhin noch eine mittlere Priorität. Dies ist das Ergebnis einer anonymen Online-Befragung unter den mehr als 150 Teilnehmenden am 5. Dezember 2017.

#### Ergebnis der Online-Befragung auf dem Amtsleitungstag am 5. Dezember 2017.

##### Welche Priorität will ich der Reform geben?

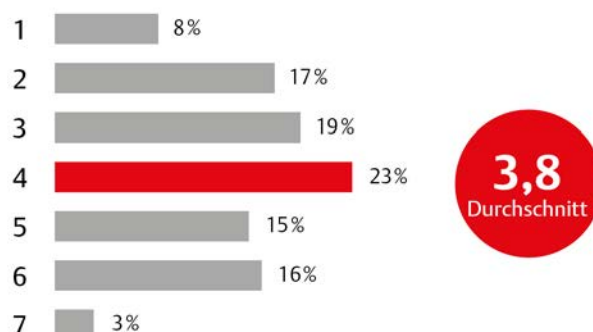


Dieser starke Veränderungswille bei Beigeordneten, Amtsleitungen und deren Stellvertretungen passt zum großen Interesse an der Verwaltungsreform, das nach wie vor auch in der Stadt und in den Medien besteht.

Aber auch Schwierigkeiten und Fragen gehören zur Normalität solch großer Veränderungsprozesse. Das gilt insbesondere für Projektphasen, in denen – wie Ende 2017 – bereits viel Energie und Aufwand in die Projektarbeit geflossen ist, die Erfolge jedoch noch nicht für jeden sichtbar sind. Dies spiegelt sich in einem weiteren Ergebnis der Online-Befragung der Amtsleitungen wider: Eine kritische Zuversicht zeigte sich bei den Befragten, ob der richtige Weg für eine Reform eingeschlagen wurde (3,8 Punkte auf einer Skala von 1 bis 7, wobei 1 die geringste und 7 die höchste Zustimmung markiert). Dies zeigt die große Bedeutung der für 2018 erwarteten Erfolge. Sie werden Zuversicht und Unterstützung steigern und so den weiteren Erfolg verstärken.

#### Ergebnis der Online-Befragung auf dem Amtsleitungstag am 5. Dezember 2017.

Mit den heutigen Erkenntnissen, Eindrücke und Erfahrungen habe ich ein gutes Gefühl, dass wir den richtigen Weg gewählt haben.



### Was bedeutet das für die Reform im Jahr 2018?

Der stark dezentrale Ansatz der Verwaltungsreform **#wirfürdiestadt** ist einerseits Erfolgsfaktor und andererseits eine der größten Herausforderungen für ihre weitere Umsetzung. Es entstehen unterschiedliche Geschwindigkeiten und somit auch unterschiedliche „Stimmungsbilder“ in den verschiedenen Bereichen und Projekten. Unnötige Unterbrechungen und Verzögerungen sollen jedoch vermieden werden. Veränderung erfordert konkretes Tun – wo notwendig, müssen Pläne schneller umgesetzt werden, ohne dabei Kommunikation und Beteiligung zu vernachlässigen. Darauf muss sich insbesondere auch das unterstützende Reformteam einrichten.

Um in einer Großorganisation mit rund 19.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine umfassende Reformbewegung anzustoßen war es notwendig, mit einer spürbaren Anzahl an Projekten und Maßnahmen zu starten.

Bis Ende 2018 wird ein Großteil der Projekte des Reformprogramms 2017/2018 erfolgreich abgeschlossen sein. Diese Erfolge ebnen den Weg für neue Ämter/Dienststellen und Projekte für das folgende Reformjahr. Hierzu werden erneut Ämter/Dienststellen mit richtungsweisenden Themen ausgewählt, die einen weiteren Baustein zum Erfolg der Verwaltungsreform bilden. Dabei ist es wichtig, Ergebnisse aus den Projekten in den Arbeitsalltag der Menschen schnell und sicher zu übertragen, denn die Reform fordert die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zusätzlich zu ihrem Tagesgeschäft.

Auch die Bürgerinnen und Bürger sowie Kundinnen und Kunden werden die Erfolge der Reform spüren. Neue Herausforderungen werden mit derselben kraftvollen Unterstützung wie zu Beginn der Reform aufgenommen. Die neuen Projektleitungen werden durch die Erfahrungen des Reformteams in der Projektumsetzung sowie durch eine etablierte Projektbegleitung unterstützt. Die Fortschritte in den Grundlagenprojekten helfen zusätzlich und stärken die weitere Projektarbeit.

Für den weiteren Verlauf der Reform ist es jedoch nicht unwahrscheinlich, dass eine geringere Anzahl an Projekten pro Jahr starten wird. Dies ist darin begründet, dass im umfangreichen Reformprogramm 2017/2018 bereits viele wichtige Anliegen thematisiert werden.

Einen ausführlichen Überblick über alle bis Ende 2017 gestarteten Projekte finden Sie in Anlage 2: Projektskizzen

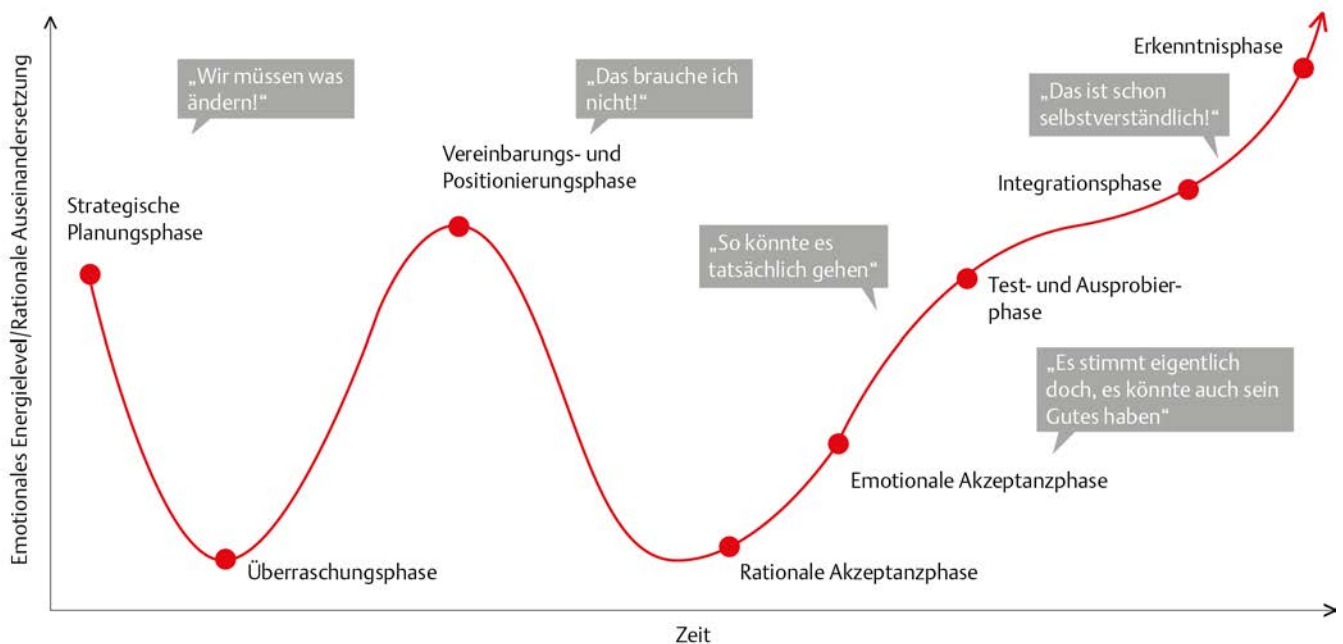
Wie navigiert man erfolgreich durch Höhen und Tiefen dieses umfassenden Veränderungsprozesses? Wie schafft man es, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mitzunehmen? Die Antwort liegt in der Verknüpfung von Sachfragen mit beteiligungsorientierten Methoden des Veränderungsmanagements.



**Die Verwaltungsreform will und muss das Verwaltungshandeln verändern – nach innen und außen. Viele Projekte sind nicht erfolgreich, weil sie die Veränderung auf sachliche Fragen verengen und Emotionen außer Acht lassen. Veränderungsmanagement nutzt das Wissen um häufige beziehungsweise typische Verläufe und bezieht es systematisch in die Planung und Unterstützung der Veränderungsvorhaben ein. Schließlich ist das Personal der wichtigste Faktor in einer Stadtverwaltung.**

Eine wichtige Grundlage der Theorie und Praxis des Veränderungsmanagements ist die sogenannte Veränderungskurve nach Kübler-Ross. Die Kurve zeigt typische Phasen in Projekten, etwa das Überraschungsmoment zu Beginn von Projekten oder die Erkenntnisphase am Ende eines Projekts. Die Veränderungskurve verbildlicht die rationale Auseinandersetzung der Beteiligten im Laufe der Zeit sowie ihre emotionale Verfassung.

Die Veränderungskurve zeigt, dass Projekte durch Hochs und Tiefs gekennzeichnet sind (in Anlehnung an Kübler-Ross, Elisabeth).

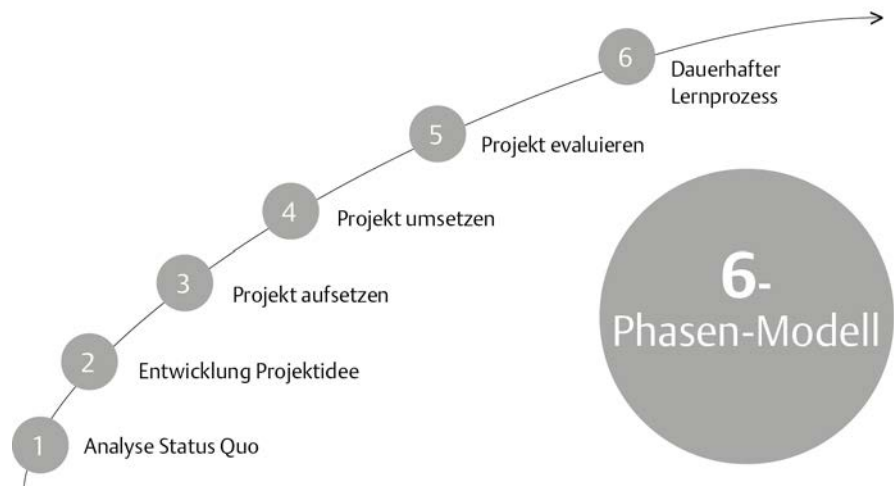


Ziel von Veränderungsmanagement ist, durch passgenaue Angebote Risiken und Schwierigkeiten in den einzelnen Phasen zu verringern. Ganz vermeiden lassen sich Widerstände und Ängste jedoch nicht.

### Ganzheitliche Planung

Dies beginnt bereits bei der Planung der Reform als Ganzes sowie ihrer Projekte. Grundsätzlich orientieren sich die Reformprojekte an einem „Sechs-Phasenmodell“. Dies sorgt dafür, dass die Projekte über ihren gesamten Lebenszyklus begleitet und unterstützt werden. So können Projektideen bestmöglich erzeugt, ausgerichtet und wirksam umgesetzt werden.

#### Der typische Ablauf eines Projekts.



Prägend für die Verwaltungsreform **#wirfürdiestadt** ist, diesen Ablauf nicht allein als sachlich-inhaltlichen Prozess zu verstehen und zu planen. Vielmehr wird die klassische Projektplanung mit Zielen, Meilensteinen, Terminen und Ressourcen von Beginn an um Elemente und Methoden des Veränderungsmanagements sowie eine damit verbundene Kommunikationsplanung ergänzt.

Wichtiger Bestandteil der Planung ist auch, Risiken für den Projekterfolg frühzeitig zu erkennen und die richtigen Maßnahmen einzuleiten, um diesen entgegenzuwirken.

#### Beispiel: Planungskonferenzen

Um dies zu erreichen, beginnt die methodische Unterstützung der Beteiligten beim Aufsetzen der Projekte in sogenannten Planungskonferenzen. Bei diesen interaktiven Veranstaltungen werden alle formalen Bestandteile eines Projekts erarbeitet: Ziele, Ablauf, Zeitplan, Arbeitspakete, Aufwandsschätzung, Beteiligte und Meilensteine werden festgelegt. Außerdem werden Risiken im Projekt eingeschätzt und Kommunikationsmaßnahmen vereinbart. In den Konferenzen wird auch überlegt, welche weiteren Methoden innerhalb der jeweiligen Arbeitspakete genutzt werden können. Dazu steht jeweils ein umfassendes Set an Methoden zur Verfügung. Ob klassische Projektmanagement- oder Moderationsmethoden, innovative Ansätze wie Design Thinking oder kreative Kommunikationsmaßnahmen: Zusammen mit den Projektverantwortlichen wird ein individueller Veränderungspfad mit den passenden Methoden für jedes Projekt entwickelt.

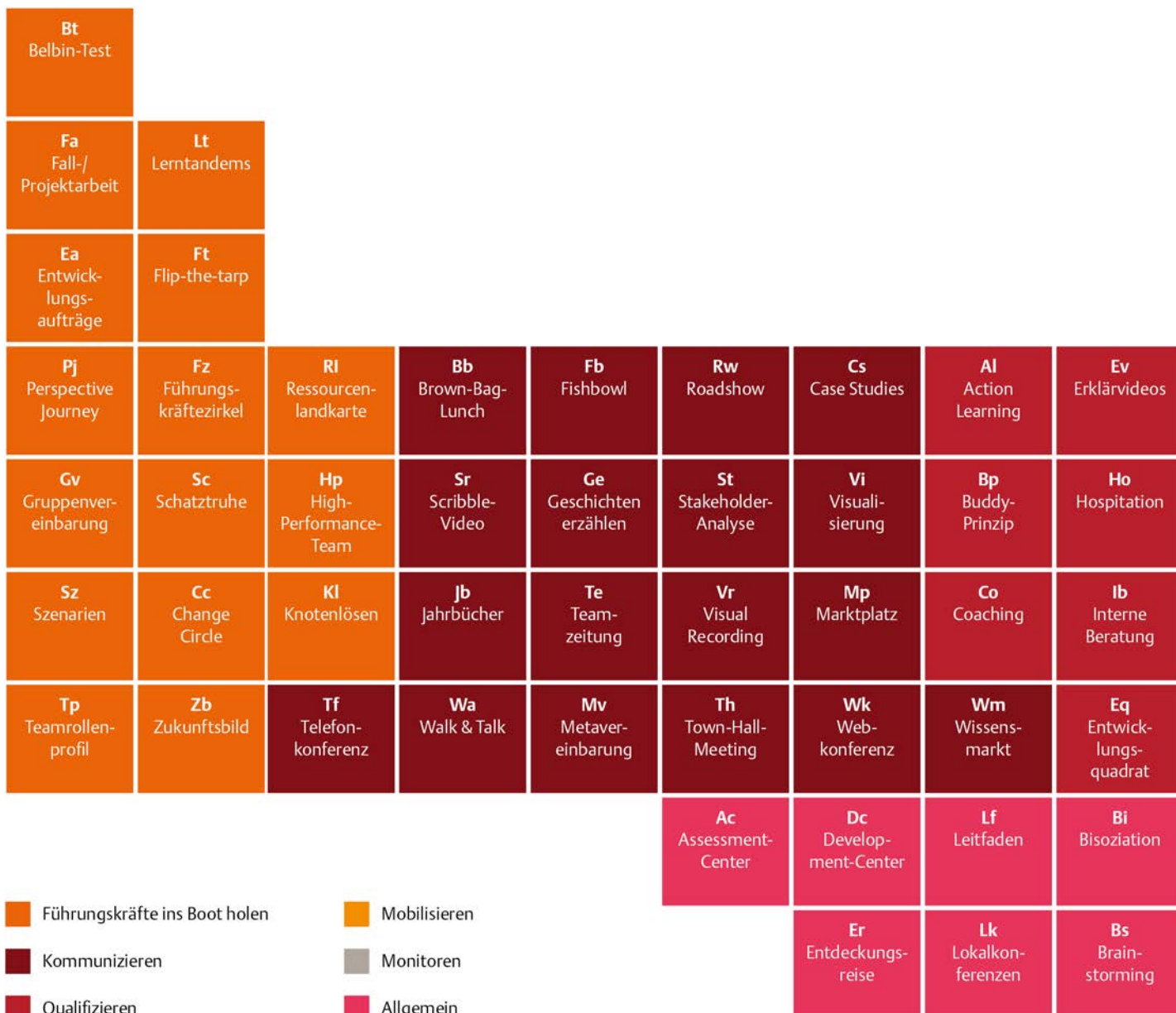
### **Betroffene zu Beteiligten machen**

Auch während der Projektarbeit werden die Projektverläufe nicht nur sachlich, sondern mit dem Ziel analysiert und unterstützt, für jedes Projekt die passende Erfolgsumgebung zu schaffen. Bei Bedarf können die Verantwortlichen Coaching oder andere Unterstützungsangebote wahrnehmen, zum Beispiel bei der Entwicklung von Kommunikationsmaßnahmen.



Insbesondere vielfältige Beteiligungsformate helfen, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mitzunehmen und gemeinsam die Verwaltung zu verbessern. Für die Verwaltungsreform der Stadt Köln wurde daher ein Periodensystem des Veränderungsmanagements entwickelt: Die Elemente des Periodensystems setzen sich mit den Themen Qualifizieren, Mobilisieren, Kommunizieren, Monitoren, Führungskräfte an Bord holen sowie allgemeinen Methoden des Veränderungsmanagements auseinander. Innovative Methoden wie das Fishbowl-Interview oder Design Thinking helfen, Betroffene zu Beteiligten zu machen und die Veränderung ganzheitlich in der Stadtverwaltung zu verankern. Zugleich begleiten und unterstützen diese Methoden die Kommunikation von Veränderung auf der inhaltlichen Ebene. Dadurch wird eine wirksame Umsetzung verstärkt.

#### Das Periodensystem des Veränderungsmanagements.



|                              |                                     |                               |                                 |                                        |                          |                               |                                             |                                        |
|------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------|---------------------------------|----------------------------------------|--------------------------|-------------------------------|---------------------------------------------|----------------------------------------|
|                              |                                     |                               |                                 |                                        |                          |                               |                                             | Si<br>Stimmungs-<br>barometer          |
|                              |                                     |                               | Ab<br>Aktivierende<br>Befragung | Dm<br>Disney-<br>Methode               | Oi<br>Open<br>Innovation | Ai<br>Appreciative<br>Inquiry | Da<br>Daten-<br>analyse                     | Sl<br>Streichholz                      |
|                              |                                     |                               | Ru<br>Runder Tisch              | Tl<br>Tetralemma-<br>Methode           | Bc<br>Barcamp            | Ba<br>Baum der<br>Erkenntnis  | De<br>Debriefing                            | Sy<br>Systemische<br>Fragen            |
| Kb<br>Kollegiale<br>Beratung | Pg<br>Peergroup                     | Ta<br>Training                | Ef<br>Effectuation              | Os<br>Open Space                       | Sb<br>Sounding<br>Board  | Be<br>Beobachtung             | Df<br>360°-<br>Feedback                     | Tm<br>Tatenmatrix                      |
| Lb<br>Lern-<br>tagebuch      | Rk<br>Rätsel-<br>kommuni-<br>kation | Tj<br>Training-on-<br>the-job | Tz<br>TRIZ-<br>Methode          | Di<br>Design<br>Thinking               | Iw<br>Instawalk          | Bl<br>Blitzlicht              | Kh<br>Kopf-Herz-<br>Füße                    | Tr<br>Trello                           |
| Me<br>Mediation              | Sn<br>Simulation                    | Wb<br>Webinare                | Rq<br>Rapid<br>Questioning      | Sd<br>6-3-5                            | Wc<br>World Café         | Ob<br>Online-<br>Befragung    | Öc<br>Öko-Check                             | Wf<br>Wertschätz-<br>endes<br>Feedback |
| Js<br>Jobsharing             | Mt<br>Mentoring                     | St<br>System-<br>denken       | Wt<br>Werte-<br>kompass         | Rs<br>Real Time<br>Strategic<br>Change | Sh<br>6-Hut-<br>Methode  | Zk<br>Zukunfts-<br>konferenz  | Pf<br>Physische<br>Fortschritts-<br>messung | Zs<br>Zielscheibe                      |
| Bw<br>Brainwriting           | Do<br>Doodle                        | Fg<br>Fokus-<br>gruppen       | Ka<br>Karten-<br>abfrage        | Mi<br>Mind-Map                         | Pa<br>PAKT               | Pd<br>Podiums-<br>diskussion  | Sk<br>Skalenfrage                           | Wg<br>Werkstatt-<br>gespräch           |
| Cj<br>Customer<br>Journey    | Ei<br>Experten-<br>interview        | Gw<br>Gallery Walk            | Li<br>Leitfaden-<br>interview   | Mg<br>Murmel-<br>gruppen               | Pe<br>Personas           | Pu<br>Punkte-<br>abfrage      | Ts<br>Themen-<br>speicher                   | Wo<br>Workshop                         |

### **Beispiel: Verwendung von Design Thinking**

Design Thinking wird als Methode genutzt, um Probleme nutzerzentriert zu lösen. Dies kann zum Beispiel die Verbesserung eines Beratungsangebots für Bürgerinnen und Bürger sein. Um die Bedürfnisse der Bürgerinnen und Bürger genauer zu verstehen werden sogenannte Personas entwickelt. Eine Persona beschreibt einen fiktiven Charakter, der die Eigenschaften der Zielgruppe repräsentiert. Dies hilft dabei sich vorzustellen, vor welchen Herausforderungen die Zielgruppe steht und welche Lösungswege für sie am geeignetsten wären. In diesem Beispiel orientieren sich die Personas an den unterschiedlichen Interessen der Bürgerinnen und Bürger. Für diese Personas werden ideale Prozesse skizziert – von der Erkenntnis, dass ein Beratungsgespräch erforderlich ist, bis zur Nachverfolgung des Gesprächs oder dem Versand weiterführender Informationen.

### **Beispiel: Die Methodenvielfalt nutzen**

Beim Amtsleitungstag im Mai 2017 wurde auf drei zentralen Postern der Weg der Umsetzung der Verwaltungsreform erläutert. Gallery Walk heißt diese Methode. Wie Bilder in einer Galerie wurden die Poster im Raum verteilt. Die Teilnehmenden informieren sich im Rundgang und können nach Belieben verweilen oder weiterziehen. Im Dezember 2017 wurde eine digitale Abstimmung via Smartphone für Echtzeitfeedback genutzt. Die Moderation stellte Fragen, welche innerhalb kürzester Zeit von den Anwesenden beantwortet und von der Software sofort ausgewertet wurden. So konnte begleitend das Stimmungsbild einer großen Gruppe zu verschiedenen Themen gespiegelt werden.

### **Beispiel: Arbeiten in der Ideenwerkstatt**

Ziel des im Büro der Oberbürgermeisterin angesiedelten Reformprojekts „Schnell besser“ ist es, niedrigschwellig bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern unmittelbar auf das Arbeitsumfeld zielende Verbesserungsvorschläge anzuregen und in einem transparenten und verbindlichen Verfahren soweit möglich auch schnell umzusetzen. Dazu fand bereits ein erster Workshop mit Beschäftigten statt, in Form einer Ideenwerkstatt. Viele Verbesserungsvorschläge und positive Rückmeldungen zum Konzept sind das Ergebnis des Workshops. Das erarbeitete Konzept wird nun in weiteren Bereichen des Büros der Oberbürgermeisterin erprobt. Dabei wird beobachtet und erfasst, ob die Vorschläge auch tatsächlich zu spürbaren Verbesserungen führen. Ein Fazit dazu ist für April 2018 geplant. Danach ist ein Transfer auf andere Dezernate und Ämter/Dienststellen möglich.

### **Offener Umgang miteinander – gerade wenn es schwierig wird**

Offenheit und Dialog sind in „einfachen Zeiten“ leicht. Oft werden diese Prinzipien bei Schwierigkeiten aber nicht gelebt. Glaubwürdigkeit und Vertrauen sind so nicht möglich. Doch Offenheit und Dialog sind gerade bei Schwierigkeiten notwendig und nützlich. Offene Beteiligungsformate, in denen Befürchtungen und Kritik geäußert werden können, fördern die Identifikation mit den Projekthaltungen. Widerstände werden deutlich und ein Umgang mit diesen kann gefunden werden.

#### **Beispiel: Was tun bei Widerständen?**

Eine Gruppe von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern lehnt ein Projekt ab, weil sie – bezogen auf das Thema – mit ihrer Arbeitssituation zufrieden ist. Im Austausch mit dem Reformteam werden Ursachen, Auswirkungen und mögliche Wege für das Projekt diskutiert. Daraufhin sucht die Projektleitung den direkten Austausch mit den Führungskräften – insbesondere mit denen, deren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Bedenken haben.

Ziel der Gespräche ist, die Bedenken und Vorbehalte zu verstehen und gleichzeitig Argumente zu liefern, die deutlich machen, warum das Projekt wichtig ist und welche konkreten Wirkungen es für Einzelne, aber auch für die Stadt haben wird. Alle Führungskräfte erläutern im Anschluss den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Einzelgesprächen, was die Veränderung für sie konkret bedeutet und worin der Nutzen für sie liegt. Im Amt/in der Dienststelle werden zusätzlich Feedbackmöglichkeiten kommuniziert, wie Hinweise und Bedenken zur Projektumsetzung künftig geäußert werden können. Hier wird deutlich, dass aktive Kommunikation einen wesentlichen Beitrag zur erfolgreichen Projektarbeit leistet. Besonders wichtig ist in diesem Kontext der Kommunikationsfluss von der Projektleitung über die Führungskräfte zu den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

Details zu den verwendeten Methoden finden Sie in Anlage 3: Methoden des Veränderungsmanagements

### **Was bedeutet das für die Reform im Jahr 2018?**

Das erste Reformjahr zeigt: Ein erweitertes Methodenspektrum ist hilfreich, um die gewünschten Veränderungen auf den Weg zu bringen und die Ziele zu erreichen. Nun geht es darum, diesen Weg fortzusetzen und zugleich darauf zu achten, dass nicht nur die Reformprojekte davon profitieren. Ziel ist, dass die Methoden auch ein bereichernder Teil des Arbeitsalltags werden.

Wie sorgt man für Transparenz in der Reform? Wie erreicht man eine breite Unterstützung – innerhalb und außerhalb der Stadtverwaltung? Mit einer Kommunikation, die fortwährend die richtigen Informationen zu den relevanten Zielgruppen trägt.



**Kommunikation begleitet den gesamten Reformprozess. Sie soll Transparenz schaffen, Widerstände auflösen, Prozesse vorantreiben und für Integration sorgen. Kommunikation verbindet die sachlichen Inhalte der Reform mit den Maßnahmen aus dem Veränderungsmanagement und unterstützt ihre Weiterentwicklung. So wurden bereits in der Konzeptphase – seit August 2016 – umfangreiche und systematische Kommunikationsmaßnahmen eingesetzt, um die Reform in den Köpfen und in den Herzen der Beteiligten zu verankern.**

Das Motto **#wirfürdiestadt** der Verwaltungsreform bringt den Weg zu einer modernen und leistungsfähigen Verwaltung auf den Punkt: Nur ein WIR führt zum gemeinsamen Erfolg, das FÜR erinnert an die unverzichtbare Zielorientierung, DIESTADT benennt in Kurzform den Zweck: das Wohl der Stadt Köln und ihrer Menschen, und der # (Hashtag) verknüpft die Verwaltungsreform mit dem Anspruch zum Dialog.

### **Kommunikative Leitziele unterstützen erfolgreiche Veränderung**

Veränderungsprozesse durchlaufen unterschiedliche Phasen mit unterschiedlichen Herausforderungen. Erfolgreiche Kommunikation ist daher immer mehr als die Vermittlung von Inhalten. So war es in der ersten Phase zunächst wichtig, das Bewusstsein zu schaffen, dass die Verwaltungsreform notwendig und auch gewünscht ist. Zu den wichtigen Kommunikationszielen gehörten Anfang 2017 folglich: Über die Absichten und Wirkungen der Verwaltungsreform zu informieren, Zuversicht zu verbreiten, Orientierung zu vermitteln, Transparenz zu schaffen und Erwartungen zu klären.

Mit der Umsetzung der Verwaltungsreform ab Mai 2017 startete die zweite Veränderungsphase. Wichtig war nun, Wissen zu erzeugen und Fertigkeiten zu üben. Seither gelten die Kommunikationsziele: Klarheit schaffen; Vertrauen bilden und Akzeptanz fördern; Widerstände, Unsicherheiten und Skepsis verstehen und damit umgehen; Erfolge aufzeigen und mit Misserfolgen konstruktiv umgehen. Das sind sehr anspruchsvolle kommunikative Herausforderungen.

### **Zielgruppen für Kommunikation und Beteiligung identifizieren**

Die Verwaltungsreform berührt sehr unterschiedliche Zielgruppen. Neben den Bürgerinnen und Bürgern von Köln, den Medien sowie der Politik sind das vor allem die rund 19.000 Beschäftigten der Stadtverwaltung. Erfolgreiche Kommunikation unterscheidet zum Beispiel, ob sie als Führungskräfte oder ob sie als direkt Beteiligte eines aktuellen Reformprojekts erreicht werden sollen. Um zielgruppenspezifisch zu kommunizieren, wurden mit dem Reformkonzept drei Kommunikationsstränge entwickelt.



### Die drei Stränge der Reformkommunikation.

#### Breitenkommunikation

Grundständige Kommunikation mit vielen Teilnehmenden, wie zum Beispiel Stadtgesellschaft, Medien, Politik und der Gesamtheit der ca. 19.000 Beschäftigten der Stadtverwaltung

#### Führungskräftekommunikation

Besondere Kommunikation mit den rund 1.500 Führungskräften der Stadtverwaltung – als zentralen Trägerinnen und Trägern einer erfolgreichen Reform

#### Reformprojektkommunikation

Kommunikation mit Personen, die aktuell in Reformprojekten aktiv sind, die also direkte kommunikative Ansprache und Begleitung erhalten

### Planvoll und systematisch kommunizieren

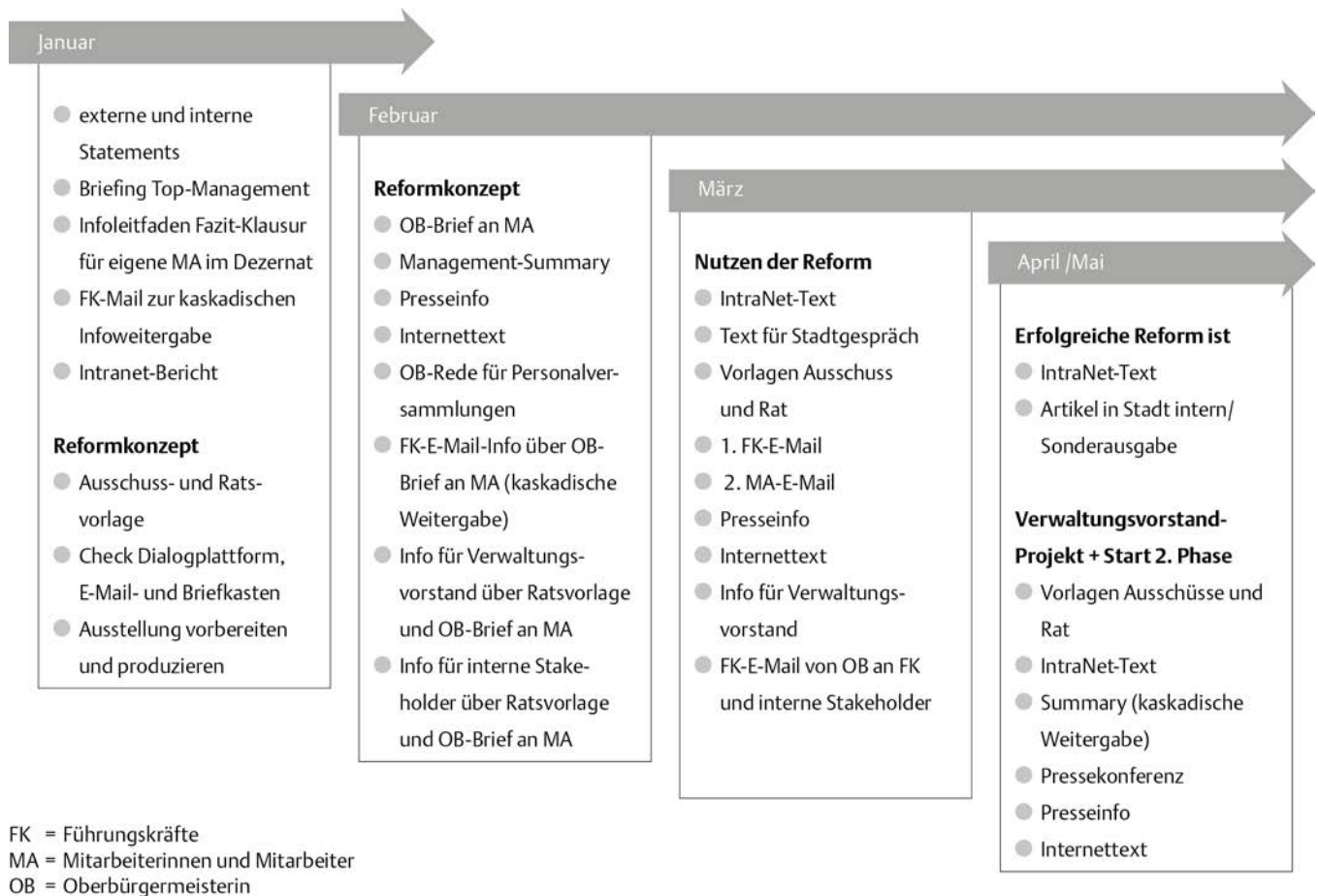
Erfolgreiche Kommunikation muss kontinuierlich die relevanten Zielgruppen mit den wichtigen Themen zum „richtigen“ Zeitpunkt erreichen. Dies ist eine große Herausforderung für ein so komplexes Projekt wie die Verwaltungsreform. Nur mit einer systematischen und vorausschauenden Kommunikationsplanung kann das gelingen. Sie ist daher unmittelbar bei der Gesamtprojektleitung der Verwaltungsreform verankert.

Zwei Prinzipien prägen das Erstellen und Umsetzen der Kommunikationsplanung:

1. „von innen nach außen“ – also zuerst die Beschäftigten informieren, soweit das möglich ist
2. „von der Information zum Dialog“ – also neben Veröffentlichungen in der Presse, in der Beschäftigtenzeitung und im IntraNet sowie durch Vorträge oder Präsentationen immer wieder auch Angebote schaffen, um mit den Beteiligten ins direkte Gespräch zu kommen und ihre Einschätzungen und Erfahrungen über Umfragen, Dialogplattformen etc. einzuholen

Auf der Grundlage der Kommunikationsplanung werden vielfältige und aufeinander abgestimmte Maßnahmen initiiert, wie die Arbeitsplanung aus dem ersten Quartal 2017 exemplarisch zeigt.

## Die Arbeitsplanung im Bereich der Kommunikation im Rahmen der Verwaltungsreform.



### Wirksame Kommunikationsmaßnahmen entwickeln

Auf dieser systematischen Grundlage hat das Reformteam in 2017 ein umfassendes Maßnahmenprogramm als „Breitenkommunikation“, Führungskräftekommunikation“ und „Reformprojektkommunikation“ für die identifizierten Zielgruppen realisiert.

### Breitenkommunikation

In diesem Strang konzentrierten sich die Maßnahmen auf die Beschäftigten und stießen dort auf große und positive Resonanz. Auch Politik und Stadtgesellschaft wurden regelmäßig informiert.

Zum Start der Reform informierte die Oberbürgermeisterin alle Beschäftigten mit einem persönlichen Brief über das Konzept der Verwaltungsreform. Parallel hierzu wurde das Reformkonzept der Politik im Ausschuss Allgemeine Verwaltung und Rechtsfragen/Vergabe/Internationales (AVR) präsentiert, in Gesprächen den Fraktionen erläutert und in einer Pressekonferenz den Medien vorgestellt.

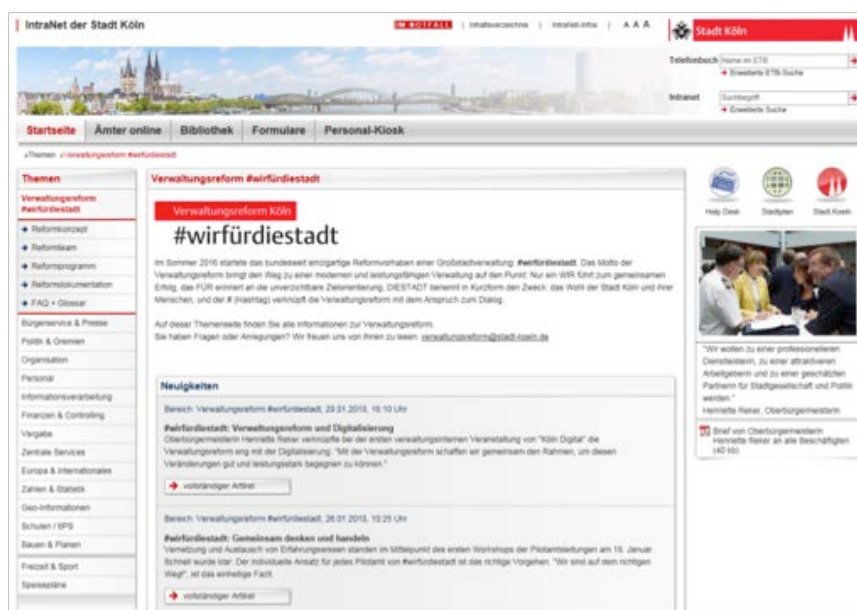
Das Medienecho war im gesamten Reformjahr 2017 sehr umfangreich. Regelmäßig berichteten lokale Medien wie Kölner Stadt-Anzeiger, Kölnische Rundschau, EXPRESS, BILD Köln, Kölner Wochenspiegel, Radio Köln, WDR

Lokalzeit und [www.report-k.de](http://www.report-k.de). Auch nationale Medien wie FAZ, Welt, Focus und Deutschlandfunk griffen die Reform auf.

Darüber hinaus informierten die Oberbürgermeisterin und das Reformteam die Stadtgesellschaft bei vielen Veranstaltungen zur Verwaltungsreform, etwa von der Bürgerinitiative „Köln kann auch anders“. Auch die Fachöffentlichkeit interessierte sich für die Verwaltungsreform. Die Informationsveranstaltung beim Fachforum der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement 2017 in Kassel war mit rund 100 Teilnehmenden bis auf den letzten Platz ausgebucht.

Für die Beschäftigten wurde im Verlauf des Jahres 2017 das IntraNet zur zentralen Informationsplattform für die Verwaltungsreform **#wüfürdiestadt** ausgebaut. Dort wurden unterschiedliche Aspekte der Reform für die Mitarbeitenden in rund 30 Veröffentlichungen präsentiert.

#### Exemplarische Ansicht des IntraNet der Stadt Köln.

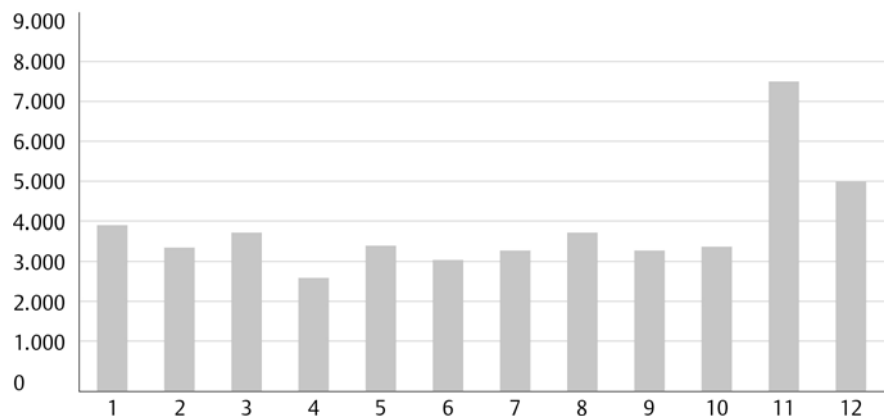


**47.000**  
Zugriffe im Jahr 2017

Das kam gut an: Rund 47.000 Mal griffen die Beschäftigten im letzten Jahr auf die IntraNet-Seiten der Verwaltungsreform zu. Ein besonders gutes Zeichen ist, dass die monatlichen Zugriffe konstant bei mehr als 3.000 liegen – das Reformthema also über den gesamten Zeitraum von zwölf Monaten die Beschäftigten interessiert.

Dass die Verwaltungsreform nicht nur interessiert, sondern die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bewegt, zeigen die in 2017 etwa 80 eingegangenen Kommentare auf den IntraNet-Seiten aus unterschiedlichen Bereichen der Verwaltung. Hier wurde über die Reform diskutiert und das Reformteam gab dort direkte Rückmeldungen und Antworten zu Fragen. Im Sinne einer ehrlichen und offenen Kommunikation sind Meinungsäußerungen gewünscht und bleiben dort unkommentiert stehen.

#### Aufrufe der IntraNet-Seiten von #wirfürdiestadt pro Monat im Jahr 2017.



Für die Beschäftigten ohne Computer-Arbeitsplatz und Zugang zum IntraNet wurden andere Maßnahmen realisiert. Besonders wichtig ist die Beschäftigtenzeitung „Stadt intern“: In allen drei Ausgaben in 2017 berichtete das Reformteam ausführlich über aktuelle Themen der Reform – wie beispielsweise Reformaktivitäten, die Ansätze von Veränderungsmanagement und die Amtsleitungstage. Zusätzlich nutzten im letzten Jahr die Oberbürgermeisterin, die Beigeordneten und das Reformteam die Personalversammlungen, um die Beschäftigten auf dem Laufenden zu halten und mit ihnen in einen Austausch zu kommen – neben Präsentationen wurde zum Dialog an Ständen eingeladen. Dabei hat das Reformteam auch die Kritik an der sehr umfangreichen Erstinformation der Beschäftigten aufgegriffen und eine zweiseitige Broschüre „Verwaltungsreform kompakt“ mit Informationen in kompakter Sprache und eingängigen Zeichnungen aufgelegt und bei Personalversammlungen verteilt.

#### Führungskräftekommunikation

Von Anfang an stehen Information von und Austausch mit den Führungskräften ebenfalls im Fokus der Kommunikation. So erhalten erstmals alle rund 1.500 Führungskräfte in der Stadtverwaltung konsequent und kontinuierlich aktuelle Beiträge direkt per E-Mail vom Reformteam. Damit ist ein gleicher Informationsstand für diese zentralen Trägerinnen und Träger der Reform gewährleistet. Dies schafft Transparenz und fördert einen offenen Austausch. Bei den Führungskräften kommt das gut an, wie eine Online-Umfrage Anfang April 2017 zeigte: 64 % der befragten Führungskräfte bestätigten Akzeptanz und Nützlichkeit dieses Kommunikationsinstruments.

Auch in den zweimal jährlich stattfindenden Tagungen der Amtsleitungen mit ihren Stellvertretungen wird umfassend kommuniziert – sowohl klassisch in direkten Gesprächen als auch digital. Dazu gehörte beim letzten Amtsleitungstag im Dezember 2017 erstmals eine Live-Umfrage per Smartphone.

### **Reformprojektkommunikation**

Die Kommunikation in den vielen Reformvorhaben ist bislang noch auf die direkte Kommunikation in den Kick-off-Veranstaltungen, Planungsworkshops und Arbeitssitzungen konzentriert. Sie werden gegebenenfalls mit vorab versendeten Informationen und Unterlagen vorbereitet. Zum Standard gehört auch, dass die Meilensteine und Ergebnisse dokumentiert und an alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer verschickt werden. Eine über dieses professionelle Sitzungsmanagement hinausgehende Kommunikation, zum Beispiel in speziellen Online-Foren oder die kontinuierliche Verbreitung von Zwischenständen und Ergebnissen im Amt beziehungsweise in der Dienststelle oder dem Dezernat, ist noch die Ausnahme und eine wichtige Herausforderung für die weiteren Reformjahre.

### **Was bedeutet das für die Reform im Jahr 2018?**

Die zunehmende Verantwortung der Dezernate und Ämter/Dienststellen – auch für ihre dezentrale Kommunikation – stellt die Verantwortlichen vor neue Herausforderungen: Vermitteln alle Projektleitungen und Führungskräfte dieselben Botschaften? Sind die Reformziele im Einklang mit der aktuellen Entwicklung in der Verwaltung? Wird auf allen Ebenen offen und ehrlich berichtet? Wird Erfahrungswissen ausreichend kommuniziert?

Darüber hinaus werden Umsetzungsideen erzeugt, auch Beschäftigte ohne Computer-Arbeitsplatz und Zugang zum IntraNet intensiver mit Informationen und auch Dialogangeboten zu erreichen.

Und zuletzt stellt sich für das Reformteam die Frage, wie sichergestellt wird, dass nicht nur die Pilotämter und Projektbeteiligten mitgenommen werden, sondern dass Reformwille und Unterstützung auch bei den Beschäftigten erhalten bleiben, die jetzt noch nicht im „Reformzug“ sitzen.

Wie kann eine Reform, die die ganze Stadtverwaltung bewegt, auf Kurs gehalten werden? Welche Instrumente werden genutzt, um Synergien zu heben und knappe Ressourcen optimal zu verteilen? Und vor allem: Wie richtet man die Projekte auf das Wesentliche aus? Hier stehen Ergebnisse und Wirkungen immer im Mittelpunkt.



**Die Kombination aus dezentraler Verantwortung und zentralem Controlling ist ein wichtiger Schlüssel zum Erfolg der Verwaltungsreform #wirfürdiestadt. Sie verbindet die notwendige Flexibilität und Agilität bei Planung und Durchführung einzelner Projekte mit der gleichermaßen wichtigen Verbindlichkeit und Steuerung. Dies wird mit bewährten Verfahren des Projekt- und Programmmanagements erreicht. Die große Anzahl der Einzelprojekte wird dabei unter dem Dach des Programmmanagements zusammengeführt und gemeinsam gesteuert.**

### Ergebnisse und Wirkungen werden gesteuert

Die Verwaltungsreform soll Verbesserungen nach innen und außen bewirken. Entsprechend ist auch die Projekt- und Programmsteuerung im Kern darauf ausgerichtet, die Ergebnis- und Wirkungsziele zu erreichen. Die Projektdurchführung kann durch die Projektleitung zusammen mit den Projektbeteiligten eigenverantwortlich gestaltet und gegebenenfalls auch flexibel gehandhabt werden. Entscheidend ist, dass die verabredeten Ergebnisse und Wirkungen zum vereinbarten Termin realisiert sind.

Als Voraussetzung dafür müssen in der Projektplanung für jedes Projekt die angestrebten Ergebnisse und Wirkungen mit Indikatoren verknüpft werden, um die Zielerreichung greifbar und messbar zu machen.

### Beispielhafte Darstellung eines Berichts zur Ergebnis- und Wirkungsmessung.

Reformprojekt: Bündelung der Reinigungsverträge mit den AWB  
Projektart: Projekt  
Handlungsfeld/Handlungsfelder: HF 4 - Systematische und zielorientierte Steuerung  
Dezernat/Dezernate: VIII  
Amt/Ämter:  
Projektleitung:  
Berichtszeitpunkt: Feb 18

| Ziel                                                                                                                      | Kennzahl                                                                                                  | Einheit       | Zielwert    | 2017 Ist | Q2/18 Soll | Verbundene Risiken | Zielerreichung gefährdet |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------------|----------|------------|--------------------|--------------------------|
| <b>Wirkungen</b>                                                                                                          |                                                                                                           |               |             |          |            |                    |                          |
| Es gibt eine klare Regelung für Zuständigkeiten und perspektivisch wird die Reinigungsleistung verbessert.                | Zugeordnete Flächen an Gesamtfläche in Bezug auf die Zuständigkeiten und Reinigungsleistungen im Kataster | %             | >95 in 2024 | 0        | -          | -                  | nein                     |
| <b>Ergebnisse</b>                                                                                                         |                                                                                                           |               |             |          |            |                    |                          |
| Reinigungsleistungen, mit denen die AWB haushaltsfinanziert beauftragt sind, werden in einem zentralen Vertrag verwaltet. | Vertragsabschluss liegt vor                                                                               | ja=1 / nein=0 | 1           | 0        | 1          | -                  | nein                     |
| Die betroffenen Dienststellen wurden bei der Erstellung beteiligt.                                                        | Ämterbeteiligung [betroffene Dienststellen]                                                               | %             | 90%         |          | 90%        | -                  | nein                     |

Unterfüttert wird die Ergebnis- und Wirkungssteuerung für jedes Projekt mit einer klassischen Steuerung der Projektaktivitäten und Meilensteine.

### Beispielhafte Darstellung eines Projektplans und Projektstatusberichts.

Reformprojekt:  
Projektart: Reformprojekt  
Handlungsfeld(er): Effiziente und ergebnisorientierte Prozesse  
Dezernat(e): Dezernat VI: Stadtentwicklung, Planen und Bauen  
Amt (Ämter): Bauverwaltungsamt  
Projektleitung:  
Berichtszeitpunkt: Dez. 2017

| Allgemeiner Projektstatus             |  |
|---------------------------------------|--|
| Einhaltung des Plans:                 |  |
| Status Zeit:                          |  |
| Status Inhalt:                        |  |
| Status Budget:                        |  |
| Gesamtstatus Projektfortschritt:      |  |
| Prognose zum weiteren Projektverlauf: |  |
| Kommentar:                            |  |

|                                                                     | Meilenstein | Startdatum | Enddatum   | Nov. 2017<br>Ist | Dez. 2017<br>Ist |
|---------------------------------------------------------------------|-------------|------------|------------|------------------|------------------|
| <b>P056_APO100 Konzepterstellung</b>                                |             |            |            |                  |                  |
| P056_APO101 Anbieterrecherche                                       |             |            | 28.02.2018 |                  |                  |
| P056_APO102 Grobkonzept (Warum? Was kann das System? Kriterien?)    |             |            | 28.02.2018 |                  |                  |
| P056_APO103 Konzeptabstimmung MA                                    |             |            | 28.02.2018 |                  |                  |
| P056_APO104 Abstimmung mit 12, 23 und ID2                           |             |            | 28.02.2018 |                  |                  |
| <b>P056_APO200 Anforderungskriterien</b>                            |             |            |            |                  |                  |
| P056_APO201 Reise Karlsruhe (Betrachtung Systemnutzung)             |             | 01.03.2018 | 31.10.2018 |                  |                  |
| P056_APO202 Schreiben des Lastenhefts in Abstimmung mit 23          |             | 01.03.2018 | 31.10.2018 |                  |                  |
| P056_APO203 Vergabe klären                                          |             | 01.03.2018 | 31.10.2018 |                  |                  |
| <b>P056_APO300 Programmauswahl und Programmierung</b>               |             |            |            |                  |                  |
| P056_APO301 Vertragsklärung                                         |             | 01.03.2018 | 31.10.2018 |                  |                  |
| P056_APO302 "Beta"-Testende einer Vorversion                        |             | 01.03.2018 | 31.10.2018 |                  |                  |
| P056_APO303 Überprüfung Kompatibilität Alt-Daten                    |             | 01.03.2018 | 31.10.2018 |                  |                  |
| P056_APO304 EDV 23                                                  |             | 01.03.2018 | 31.10.2018 |                  |                  |
| <b>P056_APO400 Implementierung</b>                                  |             |            |            |                  |                  |
| P056_APO401 Auswahl/Schulung Super-User (inkl. Rollenbeschreibung)  |             | 01.11.2018 | 31.12.2018 |                  |                  |
| P056_APO402 Qualifizierung Mitarbeitende                            |             | 01.11.2018 | 31.12.2018 |                  |                  |
| P056_APO403 Initiierung Folgeprojekt: Digitalisierung Alt-Widmungen |             | 01.11.2018 | 31.12.2018 |                  |                  |
| <b>P056_APO500 Evaluation</b>                                       |             |            |            |                  |                  |
| P056_APO501 Auskunft neuer Widmungsdateien                          |             | 01.11.2018 | 31.12.2018 |                  |                  |

Oberhalb der Einzelprojekte werden die Projektinformationen stark verdichtet, damit die Dezernatsleitungen und der Verwaltungsvorstand sich auf die für ihre Verantwortung wesentlichen Fragen konzentrieren können.

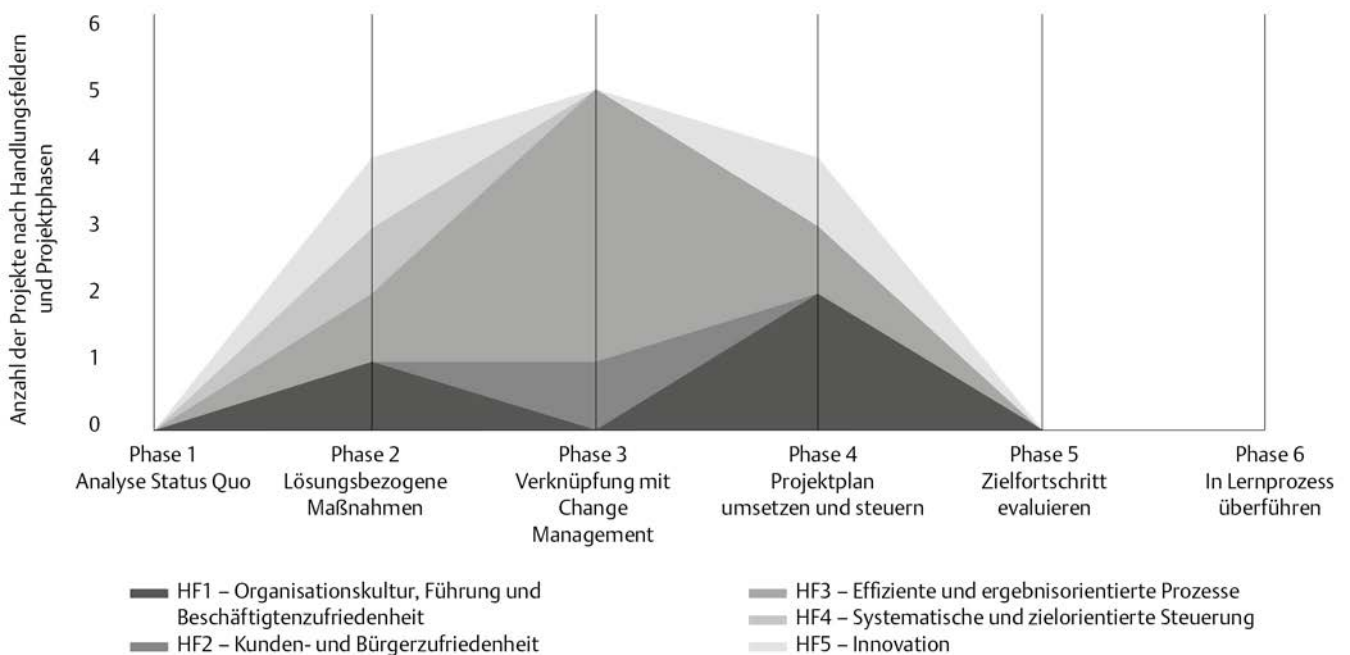
### Exemplarischer Auszug aus dem Gesamtstatusbericht von Dezernat VIII im Januar 2018.

Dezernat: Dezernat VIII: Mobilität und Verkehrsinfrastruktur  
Berichtszeitpunkt: Jan. 2018

| Projekt                                                      | Amt                                           | Projektart      | Handlungsfeld                                                | Einhaltung des Plans | Gesamtstatus Projektfortschritt | Status Budget |
|--------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|-----------------|--------------------------------------------------------------|----------------------|---------------------------------|---------------|
| Etablierung regelmäßiger Führungskräfte Workshops            | 69 - Amt für Brücken, Tunnel und Stadtbahnbau | Reformprojekt   | HF 1 - Organisationskult., Führung, Beschäftigtenzufriedenh. |                      |                                 |               |
| Aufbau eines Archivmanagements                               | 69 - Amt für Brücken, Tunnel und Stadtbahnbau | Reformprojekt   | HF 4 - Systematische und zielorientierte Steuerung           |                      |                                 |               |
| Etablierung von Standards zum amtsinternen Beschwerdemgmt    | 69 - Amt für Brücken, Tunnel und Stadtbahnbau | Reformprojekt   | HF 2 - Kunden- und Bürgerzufriedenheit                       |                      |                                 |               |
| BIM – Einsatz der BIM-Methodik in der Planungsphase          | 69 - Amt für Brücken, Tunnel und Stadtbahnbau | Reformprojekt   | HF 5 - Innovation                                            |                      |                                 |               |
| Einführung eines Multiprojektraums                           | 69 - Amt für Brücken, Tunnel und Stadtbahnbau | Reformprojekt   | HF 5 - Innovation                                            |                      |                                 |               |
| Organisatorische Standortbestimmung 69, Teil I               | 69 - Amt für Brücken, Tunnel und Stadtbahnbau | Reformprojekt   | HF 3 - Effiziente und ergebnisorientierte Prozesse           |                      |                                 |               |
| Neugestaltung des Vergabeprozesses                           | 66 - Amt für Straßen und Verkehrstechnik      | Reformprojekt   | HF 3 - Effiziente und ergebnisorientierte Prozesse           |                      |                                 |               |
| Zusammenleg., weitere Optimierung IT-Bereiche bei Amt 66u69  | 69 - Amt für Brücken, Tunnel und Stadtbahnbau | Reformprojekt   | HF 3 - Effiziente und ergebnisorientierte Prozesse           |                      |                                 |               |
| Bündelung Reinigungsverträge mit den AWB                     | 66 - Amt für Straßen und Verkehrstechnik      | Reformprojekt   | HF 4 - Systematische und zielorientierte Steuerung           |                      |                                 |               |
| Neuorganisation eines Amtes für Verkehrsmanagement           | 66 - Amt für Straßen und Verkehrstechnik      | Reformprojekt   | HF 3 - Effiziente und ergebnisorientierte Prozesse           |                      |                                 |               |
| Akt. des Beschlusscontrollings für Verkehrsausschuss (VA)    | Leitung Dez. VIII                             | Projektmaßnahme | HF 4 - Systematische und zielorientierte Steuerung           |                      |                                 |               |
| Ergebnisoffene Überprüfung d. zentralen Aufgaben im Dez VIII | Leitung Dez. VIII                             | Reformprojekt   | HF 3 - Effiziente und ergebnisorientierte Prozesse           |                      |                                 |               |
| Digitalisierung der Verkehrsgenehmigung                      | 66 - Amt für Straßen und Verkehrstechnik      | Projektmaßnahme | HF 2 - Kunden- und Bürgerzufriedenheit                       |                      |                                 |               |

Zugleich können aus dem Berichtswesen projektübergreifende Informationen ausgelesen werden, die zum Beispiel in Form einer sogenannten Lastkurve zeigen, wie viele Projekte sich zum Berichtszeitpunkt in einer bestimmten Projektphase befinden. In der folgenden Abbildung sind diese Informationen beispielhaft damit verknüpft, zu welchem der fünf Handlungsfelder der Verwaltungsreform die Projekte in einer Phase anteilig zugeordnet sind.

**Darstellung der Projekte nach Handlungsfeldern und Projektphasen in Form einer Lastkurve.**



### Steuerungsberichte unterstützen die Verantwortlichen

Der Reformfortschritt wird über das Berichtswesen festgestellt und reflektiert. Hieraus erhalten alle Führungsebenen die jeweils notwendigen Informationen zur Steuerung der Verwaltungsreform.

Ein besonderes Augenmerk liegt auf dem Verwaltungsvorstand, der die Gesamtreform in der Funktion als Steuerungsgruppe lenkt. Hierfür werden Steuerungsberichte zu den Reformprojekten je Dezernat erstellt. Der Verwaltungsvorstand erhält neben den Berichten mit standardisierten Informationen zu den Projekten auch Einschätzungen und, falls nötig, Empfehlungen des Reformteams. Diese werden ab März 2018 in einem noch festzulegenden Turnus besprochen, um daraus Entscheidungen zum Beispiel zur Unterstützung oder Neuausrichtung von Projekten abzuleiten.

Zu einem professionellen Projekt- und Programmmanagement gehört darüber hinaus, Risiken zu identifizieren, die das Erreichen der Ziele gefährden könnten, damit, wo nötig, rechtzeitig gegengesteuert werden kann. Der Verwaltungsvorstand befasst sich, ebenfalls ab März 2018, regelmäßig damit.

### Ergänzend wird die nachhaltige Wirksamkeit der Reform evaluiert

Selbst wenn jedes Reformprojekt und jede Maßnahme planmäßig abgeschlossen würde, bleibt die Frage, inwieweit die Verwaltungsreform insgesamt erfolgreich ist. Hat sich der Arbeitsalltag der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter spürbar verbessert? Ist Kunden- beziehungsweise Bürgerorientierung fest in allen Phasen des Verwaltungshandelns verankert? Wie hat sich die Organisationskultur verbessert – prägen Respekt und konstruktives Miteinander das Handeln?

Zum Einstieg in diese Fragen ist Ende 2017 eine Evaluation für die Pilotämter eingeleitet worden. Die Evaluation beinhaltet die Befragung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einzelner Ämter zur Überprüfung des Reformersfolgs. Dies geschieht mit einer anonymen schriftlichen Befragung zur Ausgangssituation, die nach 12 bis 18 Monaten wiederholt wird und dann zeigt, welche Veränderungen eingetreten sind.

#### Auszug aus dem Fragebogen zur Ausgangssituation in den Pilotämtern.

### Handlungsfeld 3: Effiziente und ergebnisorientierte Prozesse

Bitte bewerten Sie folgende Aussagen im Hinblick auf das Amt/die Dienststelle, in dem/der Sie aktuell beschäftigt sind. Bitte geben Sie an, inwiefern die beschriebene Aussage zutrifft:

|                                                                                                             | Trifft<br>gar<br>nicht<br>zu | Trifft<br>eher<br>nicht<br>zu | Trifft<br>teilweise<br>zu | Trifft<br>eher<br>zu     | Trifft<br>voll<br>und<br>ganz<br>zu | Kann ich<br>nicht<br>beurteilen |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|-------------------------------|---------------------------|--------------------------|-------------------------------------|---------------------------------|
| 3.1 Ich weiß, welche Leitziele und Schwerpunkte der Verwaltung die Entwicklung unserer Stadt prägen sollen. | <input type="checkbox"/>     | <input type="checkbox"/>      | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>        |
| 3.2 In meinem Amt/meiner Dienststelle sind die Verantwortlichkeiten klar definiert.                         | <input type="checkbox"/>     | <input type="checkbox"/>      | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>        |
| 3.3 Die Aufbauorganisation in meinem Amt/meiner Dienststelle sichert eine zweckmäßige Aufgabenerfüllung.    | <input type="checkbox"/>     | <input type="checkbox"/>      | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>        |
| 3.4 Das Zusammenwirken meines Amtes...                                                                      |                              |                               |                           |                          |                                     |                                 |

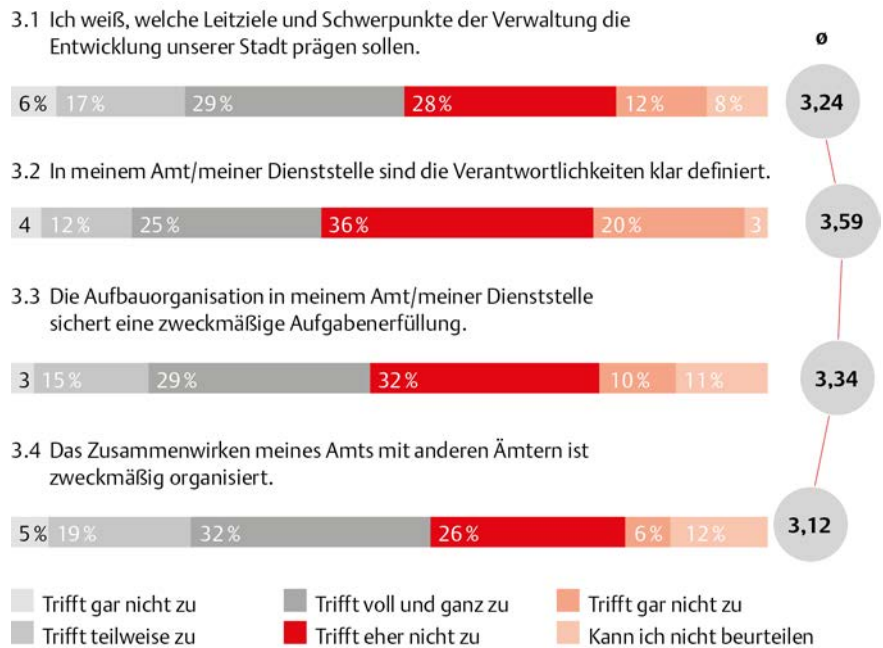
Trotz des insgesamt großen Umfangs von insgesamt 52 Fragen ist die Mitwirkung durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den bereits befragten Pilotämtern recht hoch. Die Rückmeldequote liegt im Schnitt bislang bei 58 %.

Für jedes Pilotamt werden die Ergebnisse ausgewertet und dort transparent gemacht.

HF 3

Effiziente und ergebnis-orientierte Prozesse

Auszug aus einer Auswertung zur Ausgangssituation in einem Pilotamt.



Eine ämterübergreifende Analyse zur Ausgangssituation soll erst erfolgen, wenn die Befragung in allen elf Pilotämtern abgeschlossen ist. Das ist bis April 2018 geplant.

Die Evaluation der Verwaltungsreform aus Sicht der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ergänzt die Ergebnis- und Wirkungsmessung durch Kennzahlen aus dem Projektberichtswesen. Das ist jedoch nur ein erster Schritt, der mit vergleichsweise wenig Aufwand gestartet werden konnte. Ab der zweiten Hälfte 2018 soll das Evaluationskonzept insgesamt weiterentwickelt und vor allem auch auf die Sicht von Kundinnen und Kunden der Stadtverwaltung erweitert werden.

### Was bedeutet das für die Reform im Jahr 2018?

Damit die Reform gelingt, müssen die Führungskräfte aller Ebenen im kommenden Jahr noch stärker bei der Reflexion und Steuerung der Projekte unterstützt werden. Das beschriebene Berichtswesen ist dafür nur ein Hilfsmittel.

Daneben ist die Qualifizierung der Projektleiterinnen und Projektleiter wichtig, um die Projekte erfolgreich steuern und durchführen zu können. Dazu wurde eine Schulungsreihe konzipiert, die Projekt- mit Veränderungsmanagement verknüpft. Je mehr dieses Wissen in der Verwaltung verankert ist, desto stärker wird davon nicht nur die Verwaltungsreform profitieren. Vielmehr werden mehr Aufgaben und Herausforderungen projektartig bearbeitet und verlässlich zum Ziel geführt.



Worauf wird der Fokus in 2018 liegen? Wie wird die Reform auch über die Projekte hinaus den Arbeitsalltag verbessern? Diese Perspektiven runden den Transparenzbericht ab.

**Die Reform ist im Jahr 2017 kraftvoll gestartet. Neben der täglichen Arbeit ist dies oft eine Herausforderung, gleichwohl arbeiten alle Beteiligten engagiert an der Umsetzung ihrer Projekte. Erste Erfolge sind erreicht. Der dezentral geprägte Ansatz der Reform erweist sich in der Praxis als der richtige Weg. Das ist die einhellige Botschaft der Amtsleiterinnen und Amtsleiter der ersten elf Pilotämter in einem Workshop mit der Oberbürgermeisterin.**

Das Reformjahr 2018 wird durch Ergebnisse geprägt sein. Die Verbesserungen werden innen und außen spürbar – also für die Beschäftigten wie für die Bürgerinnen und Bürger. Bei den vielen Vorhaben ist es wichtig, dass die Projekte der Verwaltungsreform nicht losgelöst voneinander handeln. Im Gegenteil: Austausch, Abstimmung und die gemeinsame Entwicklung von Lösungen sollen weiter ausgebaut werden. Dies ist nicht nur wirtschaftlich, sondern fördert auch den gewünschten Zusammenhalt in der Verwaltung. Das WIR von [#wirfürdiestadt](#) wird gestärkt – zum Nutzen für die Bürgerinnen und Bürger.

Die so erzielten Erfolge im Jahr 2018 werden Ansporn für den weiterhin anspruchsvollen Reformprozess sein. Weitere Ämter/Dienststellen und Projekte werden sich auf einen erfolgversprechenden Weg machen. Sie können dafür die Erfahrungen der ersten Reformwelle nutzen und auf ihnen aufbauen.

Wir müssen dabei aber auch realistisch sein – der Reformprozess kann nicht alles zur gleichen Zeit leisten. Die Veränderungen werden Schritt für Schritt weiter gehen. Realisiert wird diese Veränderung aus der Mitte der Verwaltung. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gestalten und prägen diese Reform.

Wichtig ist, die Verwaltungsreform selbst als lernenden Prozess zu verstehen und zu organisieren. Dazu dienen zum Beispiel die Befragungen in den Pilotämtern und viele weitere Beteiligungsformate. Die Stadt wird weiter in Bewegung bleiben und den eingeschlagenen Kurs immer wieder überprüfen und, wo nötig, korrigieren. Denn in der Realität läuft nie alles nach Plan. In solchen Fällen ist es wichtig, nicht nach Schuldigen, sondern nach besseren Lösungen zu suchen. Aus einmal gemachten Fehlern lernen wir.

Das ist auch über die einzelnen Reformprojekte hinaus nötig. Gelerntes und Erlebtes aus der Reform wird durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Arbeitsalltag getragen. Zum Beispiel werden Ansatz und Elemente des Projektmanagements in weiteren Aufgaben, Herausforderungen und Fragestellungen angewendet. Daneben werden Transparenz, konstruktive Zusammenarbeit und Bürgernähe weiter in den Mittelpunkt rücken. Die Reform wird in 2018 bereits über ihre eigenen Grenzen hinaus wirken.

Auf diesem Weg werden Politik und Stadtgesellschaft auch in 2018 mitgenommen: weiterhin durch Information und Kommunikation und verstärkt auch durch adressatengerechte Beteiligungsformate.

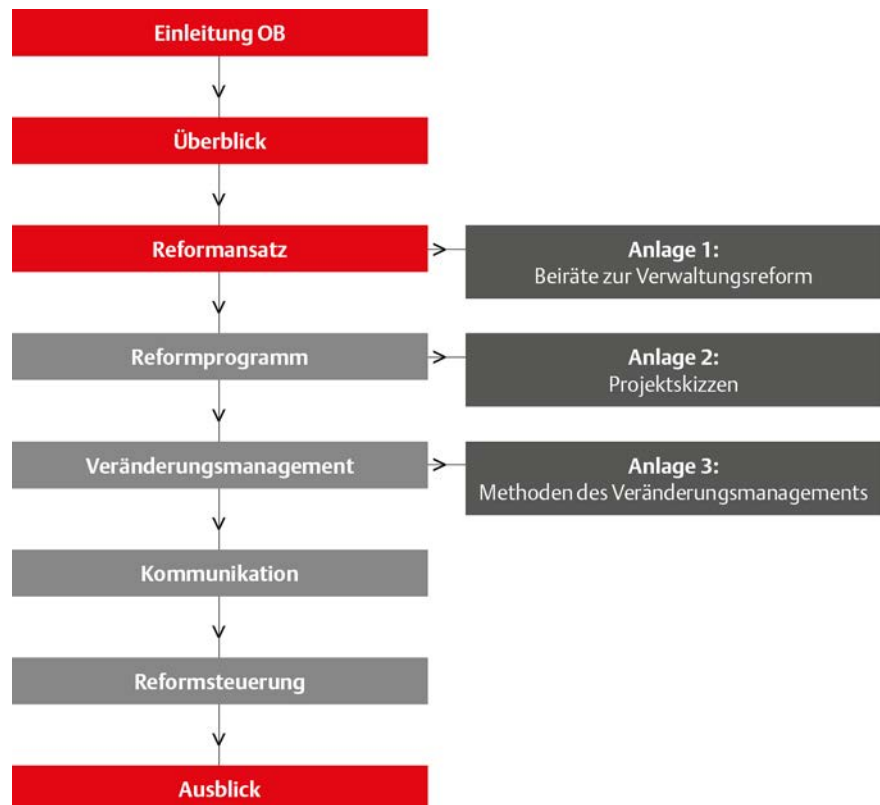
Die zukunftsfähige Entwicklung unserer Stadt ist eine gemeinsame Herausforderung, die nur gemeinsam zu schaffen ist.

#wirfürdiestadt

### Lernen Sie die Verwaltungsreform im Detail kennen

In den vorherigen Kapiteln haben Sie die Verwaltungsreform der Stadt Köln anhand ihrer konzeptionellen Grundlage und ihrer Umsetzung kennengelernt. Es konnten erste Einblicke in die Reformarbeit gewonnen sowie erste Erfolge im Jahr 2017 vorgestellt werden. In den nachfolgenden Anlagen werden die vorherigen Ausführungen in drei Bereichen vertieft.

#### Transparenzbericht Verwaltungsreform der Stadt Köln.



### Eine Reform erfolgreich im Dialog durchführen

Für die erfolgreiche Steuerung der Gesamtreform und der einzelnen Reformprojekte ist Feedback unabdingbar. Dafür dienen im Rahmen der Verwaltungsreform drei eigens als Resonanzgremien ins Leben gerufene Beiräte. Die detaillierte Zusammensetzung dieser Beiräte wird in der ersten Anlage dargestellt.

### Unter der Lupe: Die Reform in den Dezernaten

In der zweiten Anlage stellen die Dezernentinnen und Dezernenten dar, was die Reform in ihrem Dezernat bedeutet und mit welchem Reformprogramm sie im Herbst 2017 in die Projektarbeit gestartet sind. Dazu werden die Projektskizzen der ausgeplanten und begonnenen Reformprojekte, geordnet nach Dezernaten, vorgestellt.

### **Unser Periodensystem des Veränderungsmanagements**

Veränderungsmanagement ist eine wichtige Komponente im einmaligen Reformansatz der Stadt Köln. In der dritten Anlage wird das Periodensystem des Veränderungsmanagements anhand seiner Elemente vertiefend vorgestellt, um einen Einblick in die Methoden zu geben, die der Reform zugrunde liegen.

### Anlage 1: Beiräte zur Verwaltungsreform

Erfolgreiche Reformprozesse benötigen Feedback und Dialog. Daher hat die Stadt Köln drei Projektbeiräte eingerichtet, die die Reform aufmerksam begleiten. Sie stehen für unterschiedliche Blickwinkel: der hierarchie-übergreifende Verwaltungsbeirat mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus allen Bereichen der Verwaltung, der Politikbeirat mit Vertreterinnen und Vertretern aller Fraktionen, der Stadtbeirat aus unterschiedlichen Institutionen der Stadtgesellschaft.

Der **Verwaltungsbeirat** besteht aus folgenden Mitgliedern (Stand 31. Dezember 2017):

| Name                     | Dezernat                              | Amt                                                           |
|--------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| Günter Allerödter        | Dezernat VII                          | Dezernatsbüro                                                 |
| Lieselotte Blum-Kleinken | Dezernat IV                           | Amt für Weiterbildung                                         |
| Andrea Faßbender         | Dezernat VIII                         | Amt für Brücken, Tunnel und Stadtbahnbau                      |
| Rita Gorklo-Blameuser    | Dezernat IV                           | Amt für Schulentwicklung                                      |
| Tobias Hadzik            | Dezernat II                           | Kämmerei                                                      |
| Ursula Hähner            | Dezernat VII                          | Kulturamt                                                     |
| Mona Jansen              | Dezernat VI<br>(Jetzt:<br>Dezernat I) | Dezernatsbüro (Jetzt:<br>Personal- und Verwaltungsmanagement) |
| Stephanie Kaspers        | Dezernat III                          | Dezernatsbüro                                                 |
| Horst Klippel            | Dezernat OB                           | Rechnungsprüfungsamt                                          |
| Bettina Scheunemann      | Dezernat I                            | Bürgeramt Ehrenfeld                                           |
| Thomas Schneider         | Dezernat IV                           | Sportamt                                                      |
| Ralf Schnuis             | Dezernat OB                           | Amt für Presse- und Öffentlichkeitsarbeit                     |
| Jörg Simon               | Dezernat V                            | Gesundheitsamt                                                |
| Miriam von der Burg      | Dezernat I                            | Amt für öffentliche Ordnung                                   |
| Petra Wallraff-Becker    | Dezernat IV                           | Dezernatsbüro                                                 |
| Katrin Witzel            | Dezernat VI                           | Stadtplanungsamt                                              |
| Dagmar Dahmen            | Dezernat I                            | Amt für Gleichstellung von Frauen und Männern                 |
| Jörg Dicken              | Vorsitzender Gesamtpersonalrat        |                                                               |
| Alexander Dhemant        | Gesamtschwerbehinderten Vertretung    |                                                               |

Der **Politikbeirat** besteht nicht aus festen Mitgliedern. Für jede Sitzung des Politikbeirats entsenden die im Stadtrat vertretenen Fraktionen bis zu drei Vertreterinnen beziehungsweise Vertreter. Fraktionen im Stadtrat sind:

- Sozialdemokratische Partei Deutschlands
- Christlich Demokratische Union Deutschlands
- BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN
- Freie Demokratische Partei
- DIE LINKE
- Alternative für Deutschland

Der **Stadtbeirat** besteht aus folgenden Mitgliedern  
 (Stand 31. Dezember 2017):

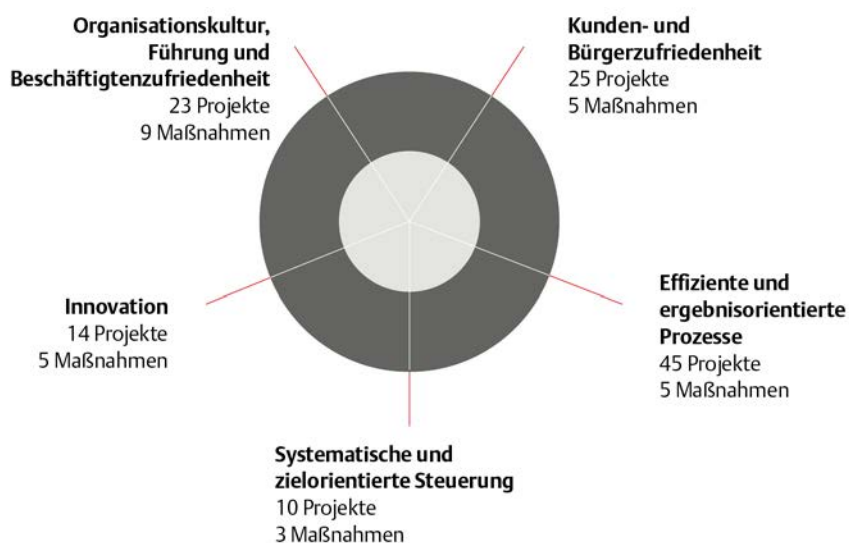
| <b>Name</b>             | <b>Organisation</b>                                                   | <b>Funktion</b>                                       |
|-------------------------|-----------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| Frank Deja              | Köln kann auch anders                                                 | Vorstand                                              |
| Ralph Herbertz          | Bündnis für Kommunale Nachhaltigkeit                                  | Vertreter des Bündnisses für Kommunale Nachhaltigkeit |
| Ulf Reichardt           | Industrie- und Handelskammer zu Köln                                  | Hauptgeschäftsführer                                  |
| Dr. Ortwin Weltrich     | Handwerkskammer zu Köln                                               | Hauptgeschäftsführer                                  |
| Oliver Just             | Wirtschaftsjunioren Köln e. V.                                        | Vorstand                                              |
| Dr. Michael Stückradt   | Universität zu Köln                                                   | Kanzler                                               |
| Prof. Ulrich Thonemann  | Universität zu Köln Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät | Prodekan                                              |
| Prof. Rainer Paulic     | Fachhochschule für öffentliche Verwaltung NRW                         | Professor                                             |
| Prof. Birgit Mager      | International School of Design                                        | Professorin                                           |
| Rainer Christian Beutel | KGSt                                                                  | Vorstand                                              |
| Philipp Froben          | Mediengruppe DuMont                                                   | Geschäftsführer                                       |
| Dr. Katrin Vernau       | WDR                                                                   | Verwaltungsdirektorin                                 |
| Britta Munkler          | ver.di                                                                | Stellvertretende Bezirksgeschäftsführerin             |
| Ulrich Langner          | komba                                                                 | Vorstand                                              |
| Marc Ruda               | DRK-Kreisverband Köln e. V.                                           | Kreisgeschäftsführer                                  |

## **Anlage 2: Projektskizzen**

### **Mit Vielfalt zum Gesamterfolg beitragen**

Alle Reformvorhaben sind mindestens einem der fünf Handlungsfelder der Reform zugeordnet. Dabei soll kein Amt beispielsweise ausschließlich Prozesse optimieren oder nur etwas für die Organisationskultur tun. Darauf wurde geachtet und es wird erreicht, dass die insgesamt für 2017/2018 auf den Weg gebrachten Projekte und Maßnahmen auf Wirkungen in allen fünf Handlungsfeldern zielen:

#### **Die fünf Handlungsfelder der Verwaltungsreform.**



## Dezernat

Dezernat der Oberbürgermeisterin

Frau Henriette Reker, Oberbürgermeisterin

Das Dezernat der Oberbürgermeisterin ist – vergleichbar mit einer Konzernzentrale – im Kern auf die Leistungsfähigkeit der Gesamtverwaltung an der Schnittstelle zur Stadtgesellschaft und zur Politik ausgerichtet. Entsprechend zielt unser Reformprogramm besonders auf dezernatsübergreifende

Verbesserungen, zunächst in den Feldern

- Kommunikation nach innen und außen,
- Beschwerdemanagement,
- Beschlusscontrolling,
- Akquise von EU-Fördermitteln für städtische Zwecke.

Daneben sind bei uns zwei sogenannte Verbundprojekte gestartet, in denen Projekte verschiedener Dezernate mit starken Zusammenhängen koordiniert und verlässlich zum Erfolg gebracht werden:

- Beschleunigung von Baugenehmigungsprozessen
- Fördermittelmanagement

Diese Schwerpunkte werden um eine Reihe weiterer Projekte und Maßnahmen ergänzt, die im ersten Schritt auf das Dezernat selbst gerichtet sind. Im Erfolgsfall können die Ergebnisse in einem nächsten Schritt ebenfalls in andere Dezernate transferiert werden. Dazu gehört zum Beispiel die Umsetzung des vom Stadtrat beschlossenen Diversity Konzepts.

Zusätzlich werden im Dezernat der Oberbürgermeisterin in enger Verbindung zwei weitere übergreifende Projekte koordiniert, die auf die Verwaltung insgesamt ausstrahlen. Das sind die Entwicklung von Leitlinien für die Beteiligung der Bürgerinnen und Bürger in Köln sowie die Entwicklung der Stadt Köln zu einer global nachhaltigen Kommune. Dagegen werden in der Wirtschaftsförderung, die dem Dezernat übergangsweise zugeordnet ist, wegen des parallel laufenden Prozesses zur grundsätzlichen Ausrichtung und Organisation keine gesonderten Projekte aufgelegt.

Insgesamt bin ich davon überzeugt, mit diesem Reformprogramm zum Einstieg in die Verwaltungsreform wichtige Verbesserungen zu erreichen.

Dies bestätigen die ersten Zwischenstände aus den Projekten bereits. Durch das Projekt Beschwerdemanagement werden seit dem 2. November 2017 im Dezernat der Oberbürgermeisterin eingehende Beschwerden zuverlässig nach hohen Standards bearbeitet. Die Pilotphase dafür endet Ende Januar 2018. Danach werden die Erfahrungen auf weitere Dezernate ausgeweitet und der weitere Aufbau eines gesamtstädtischen professionellen Beschwerdemanagements durch das geplante Amt für Bürgerdienste koordiniert.

Neben solchen strukturellen Verbesserungen ist es mir persönlich jedoch auch wichtig, die sogenannten kleinen, aber für den unmittelbaren Arbeitsalltag der Kolleginnen und Kollegen wichtigen Bedingungen zu optimieren. Dafür wird das Projekt „Schnell besser“ Mitte Januar in seine zentrale Phase mit der Aktivierung und Beteiligung der Beschäftigten eintreten.

Schritt für Schritt wird so das Dezernat der Oberbürgermeisterin dazu beitragen, dass das Leitmotiv **#wirfürdiestadt** nicht nur ein Ziel und eine Haltung beschreibt, sondern mit hoher Qualität realisiert wird.

**Dezernat OB: Reformprogramm aus der Sitzung des Verwaltungsvorstands am 16. September 2017.**

| Handlungsfeld                                                               | Projekte Pilotämter                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Weitere Reformprojekte und dezernatsübergreifende Projekte                                                   |
|-----------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>HF 1</b><br>Organisationskultur, Führung und Beschäftigten-zufriedenheit | <ul style="list-style-type: none"> <li>– „Schnell besser“</li> <li>– Diversity-Ansatz</li> <li>– Positionierung RPA</li> <li>– Schulung „neuer“ Führungskräfte</li> <li>– Bereichsübergreifende Information im Dezernat</li> <li>– Willkommenskultur „neue“ Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter</li> </ul> |                                                                                                              |
| <b>HF 2</b><br>Kunden- und Bürger-zufriedenheit                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Kommunikationsstrategien</li> <li>– Beschwerdemanagement</li> </ul> |
| <b>HF 3</b><br>Effiziente und ergebnis-orientierte Prozesse                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Fördermittelakquise</li> </ul>                                      |
| <b>HF 4</b><br>Systematische und ziel-orientierte Steuerung                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Projektmanagementstandard im Dezernat OB</li> </ul>                                                                                                                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Beschlusscontrolling</li> </ul>                                     |
| <b>HF 5</b><br>Innovation                                                   | Fast alle Projekte und Maßnahmen haben einen innovativen Charakter und sind auf Nachhaltigkeit sowie Fortentwicklung und Lernen ausgerichtet                                                                                                                                                            |                                                                                                              |

### Projektleitung

Dezernat der Oberbürgermeisterin,  
Büro der Oberbürgermeisterin,  
Internationale Angelegenheiten

### Laufzeit

12 Monate

### Fördermittelakquise und -abwicklung von EU-Drittmitteln

Die Antragstellung und Projektabwicklung von EU-Drittmitteln wird neu gefasst. Eine effizientere Aufbau- und Ablauforganisation wird konzipiert und erprobt, um das Fördermittelmonitoring und das Projektmanagement zu optimieren. Hierfür sind eine stärkere Bündelung und Koordinierung sowie die Bereitstellung entsprechender Servicedienstleistungen für städtische Dienststellen vorgesehen. Letztlich soll so die Quote der eingeworbenen Fördermittel erhöht werden. Die aus dem Projekt gewonnenen Erfahrungen sollen hinsichtlich der Übertragbarkeit auf den Bereich der Bundes- und Landesmittel bewertet werden.

Das Projekt leistet einen Beitrag zum Aufbau eines übergreifenden und umfassenden Fördermittelmonitorings beziehungsweise Fördermittelmanagements. Es greift Ratsbeschlüsse auf, das Fördermittelmonitoring und Management zur Drittmittelinwerbung zu stärken sowie die „Europa-Kompetenz“ der Stadtverwaltung auszubauen.

### Daten & Fakten

#### Ergebnisse

- Ein vom Rat beschlossenes Konzept für die Reorganisation des Fördermittelmonitorings liegt vor
- Als besonders förderrelevant definierte Handlungsfelder sind vom Verwaltungsvorstand/Rat bestimmt
- Die Empfehlung zur Übertragbarkeit auf den Bereich der Bundes- und Landesmittel liegt vor
- Strukturen, Instrumente, Formate zur Unterstützung von Dienststellen bei Projektinitialisierung/Antragstellung sind installiert
- Fördermittelkompetenz ist aufgebaut
- Aufgaben im freiwilligen Bereich (Handlungsfelder) werden verstärkt durch Fördermittel aus EU-Förderprogrammen finanziert

#### Kennzahlen zu den Ergebnissen

- Ratsbeschluss gefasst (ja/nein)
- Prioritäre Handlungsfelder für die Einwerbung von Drittmitteln sind vom Verwaltungsvorstand bestimmt (ja/nein)
- Umsetzungsgrad der zur Unterstützung geplanten Maßnahmen, Instrumente etc. (in %)

#### Wirkungsziele

- Erleichterung der Antragstellung und Projektabwicklung für beteiligte Dienststellen
- Transparenz ist geschaffen unter anderem über:
  - Fördermöglichkeiten/Förderprogramme
  - eingeworbene Drittmittel
- Erhöhung des Einsatzes von EU-Fördermitteln, besonders in den prioritären Handlungsfeldern

#### Kennzahlen zu den Wirkungszielen

- Zufriedenheitsergebnisse bei Zielgruppe, Führung etc.
- Neu eingeworbene EU-Fördermittel in EUR
- Managementaufwand in EUR im Jahr pro 100 Tsd. EUR EU-Drittmittel im Jahr (Verwaltungskosten in EUR)

HF 4

Systematische und zielorientierte Steuerung

### Projektleitung

Dezernat der Oberbürgermeisterin,  
Büro der Oberbürgermeisterin,  
Bürgerbeteiligung

### Laufzeit

4 Monate

## Beschwerdemanagement im Dezernat OB

Bereits Anfang 2017 beauftragte Oberbürgermeisterin Henriette Reker die Entwicklung eines zentralen Beschwerdemanagements. Auf Basis einer stadtinternen Analyse des Ist-Zustands in der Beschwerdebearbeitung und dem Erfahrungsaustausch unter anderem mit anderen Kommunen wurde ein Beschwerdemanagementprozess inklusive eines einheitlichen Bearbeitungsstandards für die Stadt Köln definiert. Dieser wurde seit November 2017 im Bürgerbüro und dem Büro der Oberbürgermeisterin erprobt. Bereits vor Ablauf der Erprobungsphase war ein deutlicher Erfolg und Mehrwert der neuen Bearbeitungsweise zu erkennen, sodass die Oberbürgermeisterin Ende 2017 auf dieser Grundlage entschied, ein gesamtstädtisches Beschwerdemanagement in Anbindung an das neu entstehende Amt für Bürgerservice (34) aufzubauen.

### Daten & Fakten

#### Ergebnisse

- Zentrales Beschwerdemanagement als zentrale Kontakt- und Servicestelle für Beschwerden von Bürgerinnen und Bürgern
- Systematische Beschwerdebearbeitung nach gesamtstädtischen Standards
- Evaluation und Steigerung des Prozesses der Beschwerdebearbeitung
- Identifikation von Verwaltungsbereichen mit Handlungsbedarf und Vorschlag von Maßnahmen zur Optimierung

#### Kennzahlen zu den Ergebnissen

- Einrichtung einer zentralen Kontakt- und Servicestelle im Amt 34
- Systematische Erfassung/Auswertung aller Beschwerden, Überprüfung der Qualitätsstandards für jede Beantwortung
- Laufende Beobachtung/Optimierung des Standardprozesses (zweimal während Erprobung)
- Identifikation von Verwaltungsbereichen mit Handlungsbedarf

#### Wirkungsziele

- Das zentrale Beschwerdemanagement dient der Verbesserung der Bürger- und Serviceorientierung und verwaltungsinterner Prozesse

#### Kennzahlen zu den Wirkungszielen

- Positive Feedbackabfrage zum Beschwerdeservice bei den Beschwerdeführerinnen und Beschwerdeführern (Ende Januar 2018)
- Positive Feedbackabfrage bei den Dezernatsleitungen

HF 1

Organisationskultur,  
Führung und  
Beschäftigtenzufriedenheit

HF 2

Kunden- und  
Bürgerzufriedenheit

HF 3

Effiziente und ergebnis-  
orientierte Prozesse

### Projektleitung

Dezernat der Oberbürgermeisterin,  
Büro der Oberbürgermeisterin,  
Bürgerbeteiligung

### Laufzeit

4 Monate

### Kommunikationsstrategie

Ein Konzept für eine gesamtstädtische Kommunikationsstrategie wird erarbeitet, um die Kommunikation nach innen und außen zu verbessern und proaktiv zu gestalten. In einem ersten Schritt werden die strukturellen beziehungsweise organisatorischen und technischen Bedingungen sowie die Prozesse der Kommunikation untersucht. Anschließend werden in einem weiteren Aufgabenkomplex sachbezogene, thematische Schwerpunkte der Kommunikation, Aspekte der Risikokommunikation, Kommunikationsziele, Zielgruppen, die Zeitplanung zur Kommunikation, Kommunikationsinstrumente und -maßnahmen sowie das Monitoring und die Evaluation auf Optimierungsmöglichkeiten analysiert. Die systematische Umsetzung des Konzepts, eine Kommunikationsplanung sowie das Monitoring und die Evaluierung der Umsetzung sind ebenfalls Bestandteil des Projekts.

### Daten & Fakten

#### Ergebnisse

- Konzept zur künftigen Organisation
- Systematik/Methodik der Kommunikationsplanung
- Umsetzung der Organisation und Technik
- erste quartalsbezogene Kommunikationsplanung
- Evaluationsbericht

#### Kennzahlen zu den Ergebnissen

- Einschätzung zum Umsetzungsgrad durch die Projektleitung

#### Wirkungsziele

- Alle an der Kommunikation beteiligten Dienststellen arbeiten gemäß der vereinbarten Organisation
- Die Dienststellen erleben die Organisation der Kommunikation als wirkungsvoll, klar und effizient
- In den Dezernaten herrscht Klarheit, welche Themen mit welchen Botschaften von wem kommuniziert werden
- Die Kommunikation der Stadt Köln ist geprägt durch die „wichtigen“, „zukunftsweisenden“ Themen für die Stadt und wird sowohl von innen als auch außen so wahrgenommen
- Bürgerinnen und Bürger und die Politik empfinden die Kommunikation zu den wichtigen Themen der Stadt sowie die entsprechenden Verfahren als transparent und offen
- Durch die Priorisierung von Themen und Aktivitäten erkennen Bürgerinnen und Bürger, Kundinnen und Kunden, Politik und Beschäftigte eine klare Zielrichtung

#### Kennzahlen zu den Wirkungszielen

- Einschätzung der Projektleitung zum Grad der Umsetzung/Einhaltung der organisatorischen Regelungen
- Fokusgruppenbefragung zur Einschätzung der Regelungen hinsichtlich Wirksamkeit, Klarheit und Effizienz
- Mehrdimensionale Einschätzung zur ersten Kommunikationsplanung nach deren Umsetzung durch die Verwaltungsspitze, Führungskräfte und Beschäftigten, Politik, Medien sowie ggf. Öffentlichkeit und Zielgruppen

HF 2

Kunden- und  
Bürgerzufriedenheit

### Projektleitung

Dezernat der Oberbürgermeisterin,  
Büro der Oberbürgermeisterin,  
Gesamtstrategie

### Laufzeit

5 Monate (zzgl. Zeiten für Netzwerk,  
Reflexion und Verstetigung)

### Verbundprojekt Fördermittelmanagement und damit verknüpfte Projekte

Mehrere Dienststellen entwickeln Reformprojekte und Maßnahmen, die auf eine Optimierung der Akquise, Vergabe und des Managements von Fördermitteln und Leistungsvereinbarungen abzielen. Wissen und Kompetenzen sind an verschiedenen Stellen vorhanden, der Aufbau oder die Weiterentwicklung geplant. Häufig geht es um die gleichen Fragestellungen einer datenbasierten Steuerung zur optimierten strategischen Ausrichtung und Planung, für die es bislang keine einheitliche Praxis gibt. Gemeinsame Grundlagen und diesbezügliche Standards, die Synergien nutzen, mehr Transparenz schaffen und den fachübergreifenden Austausch fördern, werden im Verbund erarbeitet. Förderprojekte, bei denen die Stadt als Empfängerin oder Geberin von Fördermitteln auftritt, und Leistungsvereinbarungen sind hinsichtlich der für

- ihr Zustandekommen und ihre nachvollziehbare Beschreibung erzeugten und nachzuhaltenden Daten,
- ihre Abwicklung zu durchlaufenden Prozesse und wesentlichen Prozessschritte sowie
- der zur Steuerung benötigten Mindestinformationen

sehr ähnlich. Durch eine abstrahierte Betrachtung von Projektbeispielen finden sich Gemeinsamkeiten und Analogien in Bezug auf Daten und Prozesse, die auf einer übergeordneten Ebene modellhaft als Standard beschrieben und im Einzelnen je nach Förderprojekt oder Leistungsvereinbarung umgesetzt beziehungsweise näher ausgestaltet werden können. Für eine optimierte Steuerung und Abwicklung birgt der Einsatz von IT gute Potenziale.

### Daten & Fakten

#### Ergebnisse

- Ein gemeinsames Datenmodell mit steuerungsrelevanten Mindestdaten ist entwickelt und als verpflichtende Grundlage für Einzelprojekte vereinbart
- Ein grundlegendes Modell für harmonisierte Prozesse ist entwickelt und als Grundlage für Einzelprojekte vereinbart
- IT-Anwendungen sind ausgemacht und empfohlen, die den Anforderungen des Daten- und Prozessmodells genügen

#### Kennzahlen zu den Ergebnissen

- Datenmodell (Ja/Nein)
- Prozessmodell (Ja/Nein)
- IT-Anwendung (Ja/Nein)

#### Wirkungsziele

- Die geschaffenen Grundlagen im Verbundprojekt helfen den Projektbeteiligten bei der Optimierung der Ausrichtung und des Managements eigener Aktivitäten (Anzahl Nennungen/Bewertungsskala)

#### Kennzahlen zu den Wirkungszielen

- Standards zur Steuerung (Arbeitshilfen, Erfolgssteigerung, Risikominimierung, Qualitätssicherung) (Anzahl Nennungen/Bewertungsskala)
- Grad der Transparenz (Wissens- und Erfahrungsaustausch) (Anzahl Nennungen/Bewertungsskala)

HF 4

Systematische und ziel-  
orientierte Steuerung

### Projektleitung

Dezernat der Oberbürgermeisterin,  
Rechnungsprüfungsamt (14)

### Laufzeit

4 Monate (zzgl. Zeiten der Projekt-  
evaluation Mitte 2019 und  
anschließender Verstetigung 2022  
beziehungsweise 2024)

### Wirkungsorientierte Positionierung des Rechnungsprüfungsamts

Funktion und Zielsetzung des Rechnungsprüfungsamts ist es, als Führungsunterstützung der Politik sowie der Stadtspitze (Oberbürgermeisterin und Beigeordnete) wirksam und anerkannt zu werden. Dies wird in der Praxis durch unterschiedliche Einschätzungen der Aufgaben und der formalen Prozesse selbst begrenzt. Daneben gibt es weitere Faktoren, die zu einem traditionell geprägten Bild der Rechnungsprüfung, zu Akzeptanzproblemen und zu Schwierigkeiten im Zusammenwirken führen. Dies prägt auch die Außenwahrnehmung. In dem Projekt sollen diese Faktoren festgestellt und so bearbeitet werden, dass ihr Einfluss sinkt und die Wirksamkeit und Anerkennung der Rechnungsprüfung steigen.

### Daten & Fakten

#### Ergebnisse

- Umsetzung von internen und externen Veränderungsmaßnahmen zu den festgestellten Einflussfaktoren
- Entwicklung und Einführung eines mehrdimensionalen internen (Prüferinnen und Prüfer) und externen Monitoringsystems (Befragung), das als Standardinstrument regelmäßig wiederholt werden kann

#### Kennzahlen zu den Ergebnissen

- Umsetzungsgrad der geplanten Veränderungsmaßnahmen in % durch die Projektleitung
- Einführung des Monitoringsystems (ja/nein)

#### Wirkungsziele

- Verbesserte Bewertung/Wahrnehmung der Tätigkeit der Rechnungsprüfung durch die verschiedenen Beteiligten(gruppen) und in einer nachfolgenden Phase auch durch die Medien/Öffentlichkeit

#### Kennzahlen zu den Wirkungszielen

- Mehrdimensionale Bewertung der Rechnungsprüfung im Vergleich der unterschiedlichen Beteiligten(gruppen)

HF 1

Organisationskultur,  
Führung und  
Beschäftigtenzufriedenheit

### Projektleitung

Dezernat der Oberbürgermeisterin,  
Büro der Oberbürgermeisterin,  
Verwaltung, Recht, Personal,  
Protokoll (OB/2)

### Laufzeit

15 Monate

### Implementierung Diversity Management bei OB/2 (Verwaltung, Recht, Personal)

Durch gesellschaftliche, wirtschaftliche und rechtliche Veränderungen wächst die Bedeutung des Themas Diversity auch in der Belegschaft der Verwaltung. Die Stadt Köln muss zudem als Arbeitgeberin auch Aspekte wie Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Alter und Wissenstransfer sowie Fachkräftemangel berücksichtigen. Bereits im Jahr 2007 hat die Stadt Köln als erste Kommune in Deutschland die Charta der Vielfalt unterzeichnet und sich damit für einen offenen, wertschätzenden und toleranten Umgang mit ihrer Mitarbeiterschaft und allen Einwohnerinnen und Einwohnern verpflichtet. Im Jahr 2016 ist vom Rat der Stadt Köln das städtische Diversity-Konzept verabschiedet worden, dessen Ziel es ist, Vielfalt als Chance zu erkennen und diese sowohl in der Stadtverwaltung als auch in der Stadtgesellschaft zu verankern. Im Rahmen des Pilotprojekts im Bereich OB/2 (Verwaltung, Recht, Personal) wird beteiligungsorientiert – zum Beispiel im Rahmen von Workshops – erarbeitet, wie Vielfalt im konkreten Arbeitsalltag und im alltäglichen Miteinander noch besser anerkannt, wertgeschätzt und genutzt werden kann, um vorhandene Talente und Ressourcen zu nutzen. Die Ergebnisse werden in eine Umsetzungsplanung überführt und anschließend realisiert. Die Umsetzung der Maßnahmen sowie ihre Wirkung werden evaluiert und anschließend hinsichtlich einer Fortschreibung verifiziert.

### Daten & Fakten

#### Ergebnisse

- Bewusstsein für das Thema Diversity durch Information und Schulung zum Diversity Management bei OB/2
- Planung/Umsetzung von Reformmaßnahmen auf Basis einer Ist-Analyse
- Evaluation der Umsetzung hinsichtlich Wirksamkeit und Übertragbarkeit auf andere Bereiche

#### Kennzahlen zu den Ergebnissen

- Umsetzungsgrad in % für jede Phase (Einschätzung Projektleitung)

#### Wirkungsziele

- Die Vorteilsübersetzung für das Thema Diversity Management ist bei OB/2 verankert
- Die Reformmaßnahmen werden als konkrete Verbesserungen der Praxis bewertet

#### Kennzahlen zu den Wirkungszielen

- Feedback der Projektbeteiligten zur Vorteilhaftigkeit des Diversity-Ansatzes insgesamt sowie zu den dazu umgesetzten Reformmaßnahmen

HF 1

Organisationskultur,  
Führung und  
Beschäftigtenzufriedenheit

HF 2

Kunden- und  
Bürgerzufriedenheit

## Projektleitung

Dezernat der Oberbürgermeisterin,  
Büro der Oberbürgermeisterin,  
Digitales Gremienmanagement

## Laufzeit

offen

## Beschlusscontrolling

Das Beschlusscontrolling soll Mandatsträgerinnen und Mandatsträgern, Bürgerinnen und Bürgern sowie Verwaltungsmitarbeiterinnen und Verwaltungsmitarbeitern die Möglichkeit geben, sich über den Sachstand von Beschlüssen zu informieren. Ziel ist die Verbesserung der Transparenz der Umsetzungs- und Bearbeitungsstände von Beschlüssen. Das aufgesetzte Projekt umfasst zwei Bausteine:

- Fokussierung und Weiterentwicklung des internen Beschlusscontrollings: Transparenterer und schnellerer Zugang zu Informationen über Bearbeitungsstände, Verzögerungen, Probleme und deren Auswirkungen auf bereits beschlossene oder geplante Vorhaben
- Einführung eines externen Beschlusscontrollings: Mandatsträgerinnen und Mandatsträger können sich über den Sachstand von Beschlüssen informieren

Derzeit wird das interne Beschlusscontrolling von den Fachreferentinnen und Fachreferenten in einer Testphase erprobt. Die Testphase dient zur Erprobung des elektronischen Workflows. Fragen, Bedenken und Anregungen werden evaluiert, um Schlussfolgerungen für Anpassungen und Weiterentwicklungen zu schließen.

## Daten & Fakten

### Ergebnisse

- Einrichtung eines umfassenden, agilen, IT-gestützten Beschlusscontrollings

### Kennzahlen zu den Ergebnissen

- Anteil der berichtenden Gremien
- Alle als relevant definierten Beschlüsse werden eingebunden
- Vollständigkeit der Sachstände zu Projekten und Vorhaben erhöht sich auf mindestens 80 %
- Anzahl der Systemzugriffe verwaltungsintern
- Nutzerfeedback: System wird zur Steuerung genutzt

### Wirkungsziele

- Die Führungskräfte empfinden das System zur Steuerung von Vorhaben und Projekten als nützlich
- Verbesserung der Informationsversorgung im Dezernat zu aktuellen Projekten und Beschlüssen
- Erleichterung der Evaluation der Zielerreichung und Sachstände zu Projekten/ Vorhaben

### Kennzahlen zu den Wirkungszielen

- Nutzerfeedback (intern, extern) bezüglich der definierten Ziele (Reduktion der Bearbeitungsdauer, Transparenz, Reduktion von Suchzeiten)

HF 2

Kunden- und  
Bürgerzufriedenheit

HF 3

Effiziente und ergebnis-  
orientierte Prozesse

### Projektleitung

Dezernat der Oberbürgermeisterin,  
Büro der Oberbürgermeisterin,  
Verwaltungsmodernisierung

### Laufzeit

6 Monate

### Schnell besser

Inhalt des Projekts ist die Entwicklung eines Modells für ein niedrigschwelliges Vorschlagswesen, das zunächst im Büro der Oberbürgermeisterin erprobt wird. Verbesserungsvorschläge von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bezüglich ihres eigenen Arbeitsumfelds sollen angeregt, zeitnah entschieden und dann möglichst unmittelbar umgesetzt werden. Ergebnis ist eine Verbesserung der Arbeitszufriedenheit in Verbindung mit einer sachlichen Verbesserung. Das System besteht aus zwei Säulen:

- Dialogformate in den Abteilungen
- Einreichung von Verbesserungsvorschlägen per Vordruck

Alle Vorschläge werden in einen Standardprozess überführt, in dem sie von der Führungskraft auf ihre Umsetzbarkeit hin überprüft werden. Bei einer ersten Ablehnung wird in einer Runde aus den Referatsleitungen erneut über den Vorschlag beraten. Die den Vorschlag gebende Person wird im gesamten Prozess zeitnah über die Ergebnisse informiert. Es gilt: Keine Ablehnung ohne Begründung. Der Startschuss für die Erprobungsphase ist am 17. Januar 2018 gefallen. Langfristig wird geprüft, inwieweit andere bestehende und sich in der Erprobung befindliche Systeme übernommen werden können.

### Daten & Fakten

#### Ergebnisse

- Verbesserungsbedarfe- und Potenziale werden erkannt und genutzt
- Die Beschäftigten werden als interne Expertinnen und Experten adressiert

#### Kennzahlen zu den Ergebnissen

- Anzahl der Teilnehmenden an Dialogformaten
- Anzahl der Vorschläge insgesamt und pro 100 Beschäftigte
- Umsetzungsquote
- Anteil der Verfahren in %, in denen die Verfahrensziele eingehalten wurden

#### Wirkungsziele

- Beitrag zur Arbeitszufriedenheit durch Zufriedenheit mit dem Verfahren
- Verbesserung der Abläufe, Regelungen, Instrumente, Rahmenbedingungen etc.

#### Kennzahlen zu den Wirkungszielen

- Zufriedenheitsergebnisse von Zielgruppe, Führung, Hinweisgebenden

HF 1

Organisationskultur,  
Führung und  
Beschäftigtenzufriedenheit

HF 5

Innovation

## Projektleitung

Fachreferate, Beteiligungen,  
Haushalt/Finanzen

## Laufzeit

dauerhaft

## Beschleunigung von Baugenehmigungsprozessen

Projektorganisation: Das Verbundprojekt wird als zusätzliches Reformprojekt im Dezernat OB verortet und dient vor allem der Koordination und Steuerung (Controlling) der Prozesse beziehungsweise Projekte in den nachstehend genannten Arbeitspaketen. Die jeweiligen Dienststellen bleiben dabei für deren Durchführung und die schnellstmögliche Verkürzung von Baugenehmigungsverfahren (beziehungsweise der notwendigen Verfahrensschritte) verantwortlich. Mit dem Verbundprojekt soll erreicht werden, dass die Beteiligten jeweils alle Spielräume nutzen, um die Genehmigungsprozesse schnellstmöglich abzuschließen und die Handlungsfelder Wohnen und Wirtschaft zu fördern.

Arbeitspakete:

- Amt 23: Fortlaufende Digitalisierung aller aktuell neu anzulegenden Baulastakten (2017 ff.) sowie rückwirkende Digitalisierung der Baulastakten aus dem Zeitintervall der 1960er-Jahre bis 1994
- Amt 12: Einführung der eBauakte als Basis des digitalen Beteiligungsverfahrens
- Amt 57: Anstoß zur amtsinternen Parallelbearbeitung der Bauantragsunterlagen (Form, Ablauf, amtsinterne Koordination, Prüfmanagement, Rückgabe an 63)
- Amt 63: Einführung einer neuen Baugenehmigungssoftware (in 2018: Ausschreibung und Vergabe | Inangriffnahme: Migration)
- Amt 12: Digitaler Prüfvermerk (Konkretisierung der qualitativen Anforderungen an die Datenzulieferung aus den Fachdienststellen | Formulierung von sinnvollen Arbeitsaufträgen der Zuarbeit | Übergabe in den ämterübergreifenden Abstimmungsprozess > Umsetzungsmanagement)

Diese Arbeitspakete verstehen sich als Startkonfiguration und sind entlang des Projektverlaufs erweiterbar.

## Daten & Fakten

### Ergebnisse

- Umsetzung kurz- und längerfristiger Maßnahmen zur Beschleunigung des Baugenehmigungsverfahrens (entsprechend der einzelnen Arbeitspakete)

### Kennzahlen zu den Ergebnissen

- Kennzahlen für die einzelnen Arbeitspakete werden noch festgelegt

### Wirkungsziele

- Ermöglichung einer erhöhten und beschleunigten Bautätigkeit
- Beitrag zur Erreichung der Stadtentwicklungsziele
- Erhöhte Mitarbeiterzufriedenheit
- Erhöhte Kundenzufriedenheit

### Kennzahlen zu den Wirkungszielen

- Kennzahlen für die einzelnen Wirkungsziele werden noch festgelegt

HF 3

Effiziente und ergebnisorientierte Prozesse

## Dezernat

Dezernat I, Allgemeine Verwaltung,  
Ordnung und Recht

## Dezernent

Herr Stadtdirektor Dr. Stephan Keller

Das Dezernat Allgemeine Verwaltung, Ordnung und Recht umfasst eine Vielzahl von Dienststellen. Im öffentlichen Fokus der Aufgabenwahrnehmung stehen insbesondere die Themen Sicherheit und Ordnung, Ausländerwesen und Bürgerdienste in ihrer ganzheitlichen Form. Im Innenverhältnis agieren Querschnittsämter wie das Personal- und Verwaltungsmanagement, das Amt für Informationsverarbeitung sowie die Stabsstelle Digitalisierung als zentrale Dienststellen für zahlreiche Veränderungsprozesse. Hierbei fallen insbesondere die Themen Digitalisierung, Geschäftsprozessoptimierung und Personalmanagement stark ins Gewicht, die gleichzeitig von gesamtstädtischem Interesse sind.

Zur Stärkung des Innen- und Außenverhältnisses wurden daher das Amt für öffentliche Ordnung (Amt 32) und das Amt für Informationsverarbeitung (Amt 12) als erste Pilotämter für das Dezernat I bestimmt, die sich insbesondere mit Themenschwerpunkten wie

- Optimierung der Aufbaustruktur des Amts für öffentliche Ordnung,
- Verbesserung von kundenbezogenen Abläufen im Ausländerbereich,
- Entwicklung eines Leitbilds für den Ordnungsdienst,
- Optimierung von Hard- und Softwarebeschaffungen,
- Entwicklung eines Servicekatalogs

sowie mit weiteren ergänzenden Pilotamtsprojekten und kurzfristig umsetzbaren Reformmaßnahmen befassen.

Die umfangreiche Teilnahme an der Mitarbeitendenbefragung im Amt für Informationsverarbeitung und eine sich anschließende Beteiligungsphase zeigen, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter den Reformprozess ernst nehmen und mit eigenen Projektideen Veränderungen mitgestalten möchten.

Mit der „Neugestaltung des Vergabeprozesses“ begleitet Dezernat I zudem ein Reformprojekt, das die zwischenzeitlich beschlossene Neuordnung der Vergabezuständigkeiten zwischen dem Zentralen Vergabeamt und den Fachämtern Amt für Straßen und Verkehrstechnik und Amt für Brücken, Tunnel und Stadtbahnbau des Dezernats VIII erprobt.

Neben den angestrebten großen strategischen Projektausrichtungen sollen allerdings auch kleinere Vorhaben, die im laufenden Geschäft schnell spürbar sind, nicht vernachlässigt werden. So wird beispielsweise mit dem Projekt „Ideenwerkstätten“ ein neues Format initiiert, mit dem kreative Instrumente und Herangehensweisen zur Lösungsfindung entwickelt und erprobt werden können.

In der ersten Phase der Verwaltungsreform sind 34 Projekte und Maßnahmen im Dezernat I identifiziert worden. Ein Großteil dieser Vorhaben lässt sich dem Handlungsfeld „Kunden- und Bürgerzufriedenheit“ zuordnen, das demnach den größten Veränderungsbedarf aufzeigt. Knapp dahinter folgen die Handlungsfelder „Organisationskultur, Führung und Beschäftigtenzufriedenheit“ und „Effiziente und ergebnisorientierte

Prozesse“. In den Handlungsfeldern „Innovation“ und „Systematische und zielorientierte Steuerung“ identifizieren die Dienststellen derzeit einen geringeren Veränderungsbedarf. Hierzu sind in der zweiten Reformphase weitere Projekte und Maßnahmen angedacht.

**Dezernat I: Reformprogramm aus der Sitzung des Verwaltungsvorstands am 16. September 2017.**

| Handlungsfeld                                                              | Projekte Pilotämter                                                                                                 | Weitere Reformprojekte und dezernatsübergreifende Projekte                                                                                                                                                                                                                                                       |
|----------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>HF 1</b><br>Organisationskultur, Führung und Beschäftigtenzufriedenheit | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Projektbezogene Führung</li> <li>– Optimierung Leitungsspanne</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Willkommenskultur Dezernat I</li> <li>– Führungspotenziale erkennen und fördern</li> <li>– Führungskräfte-dialog</li> <li>– Büroflächenmanagement und Arbeitsplatzgestaltung</li> <li>– Klausurtagung im Dez. I</li> </ul>                                              |
| <b>HF 2</b><br>Kunden- und Bürgerzufriedenheit                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Zielbild 2020</li> <li>– Optimierung Abläufe Ausländerverfahren</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Kundenzentrum der Zukunft</li> <li>– Optimierung der Besucherführung</li> <li>– Entwicklung eines Servicekatalogs</li> <li>– Entwicklung eines Serviceportals</li> <li>– Kundenmonitoring</li> <li>– Enquete-Kommission</li> <li>– Daten für die Stadt</li> </ul>       |
| <b>HF 3</b><br>Effiziente und ergebnisorientierte Prozesse                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Optimierung Aufbaustruktur im Amt 32</li> </ul>                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Steuerung der Digitalisierungsprojekte</li> <li>– Optimierung des Stellenbesetzungsverfahrens/ Bewerbercenter</li> <li>– Neugestaltung Vergabeprozess</li> <li>– Prozessvereinbarungen mit GPR</li> <li>– Recht 3.0</li> <li>– Prozessoptimierung Meldewesen</li> </ul> |
| <b>HF 4</b><br>Systematische und zielorientierte Steuerung                 |                                                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Überarbeitung Handbuch Köln</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>HF 5</b><br>Innovation                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Mehrsprachige Infoterminals Ausländerbereich</li> </ul>                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Optimierung von Hard- und Softwarebeschaffungen</li> <li>– Zukunftslabor</li> <li>– Ideenwerkstätten</li> </ul>                                                                                                                                                         |

### Projektleitung

Personal- und Verwaltungs-  
management (11)

### Laufzeit

12 Monate

### Durchführung von themenbezogenen Ideenwerkstätten

Damit Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Ideen und konkrete Lösungen – auch für individuelle Herausforderungen in den Dienststellen – entwickeln können, sollen neue Instrumente wie etwa themenbezogene Ideenwerkstätten implementiert werden. Hierbei geht es in erster Linie um Methodenkompetenzen und die Schaffung eines „kreativen Klimas“. In der ersten Phase wird der Schwerpunkt der Ideenwerkstätten auf dem Thema Personalentwicklung liegen und dann sukzessive auf weitere Themen ausgeweitet. In der Folge werden Seminare im Katalog der Personalentwicklung, Workshops in den Dienststellen, kollegiale Beratung, Vernetzungen, EDV-unterstützte Verfahren etc. mit dem Ziel einer städtischen „Innovationskultur“ angeregt, entwickelt und erprobt.

### Daten & Fakten

#### Ergebnisse

- Neue Instrumente und Methoden werden angeboten

#### Kennzahlen zu den Ergebnissen

- Anzahl der durchgeführten Angebote

#### Wirkungsziele

- Angebote werden genutzt

#### Kennzahlen zu den Wirkungszielen

- Anzahl der Mitarbeitenden, die sich an Ideenwerkstätten beteiligt haben
- Anzahl der Vorschläge/Ideen

### Projektleitung

Personal- und Verwaltungsmanagement (11)

### Laufzeit

4 Monate

### Optimierung der Aufbaustruktur des Amts für öffentliche Ordnung

Eine wachsende Metropole schafft große Herausforderungen, insbesondere wenn man die Schwerpunkte Ordnungs-, Ausländer- und Bürgerdienste betrachtet. Das Projekt „Optimierung der Aufbaustruktur des Amts für öffentliche Ordnung“ befasst sich mit einer Schärfung der Aufgaben, strebt eine Konzentration auf die Kernkompetenzen der drei genannten Schwerpunktbereiche an und orientiert sich damit verstärkt am Dienstleistungsgedanken für Bürgerinnen und Bürger. Das bisherige Amt für Öffentliche Ordnung (Amt 32) soll daher künftig ausschließlich die Fachbereiche Gewerbe, Grundsatzangelegenheiten, Ordnungs- und Verkehrsdienst, Bußgeld und die Straßen- und Grünflächennutzung verwalten. Hierzu verbleiben ca. 960 Stellen im Amt 32. Der Bereich Ausländerwesen mit einem Stellenanteil von ca. 460 Stellen wird ausgegliedert und als eigenständiges Amt 33 initiiert. Zudem werden in einer ebenfalls neu angestrebten Organisationseinheit (Amt 34) sämtliche Bürgerdienste zusammengeführt, um klare Verantwortlichkeiten für alle Dienstleistungen für Bürgerinnen und Bürger zu schaffen. Das Amt 34 wird mit ca. 450 Stellen die Fachbereiche Standesamt, Bürgertelefon, Wahlamt, Kundenzentren, Kfz-Zulassung, Stabstelle Bürgerdienste und perspektivisch auch den Bereich Beschwerdemanagement verwalten. Mit der geplanten Neustrukturierung werden vorhandene Kompetenzen und Kräfte in neuen Organisationseinheiten gebündelt, um insbesondere die Schalterdienste zu stärken. Neben der Schaffung von zwei neuen Organisationseinheiten (Ämter 33 und 34) werden gleichzeitig Organisationseinheiten abgeschafft und in die neuen Organisationen überführt, um eine höhere Transparenz für Bürgerinnen und Bürger im Verwaltungshandeln zu schaffen. Es wird angestrebt, die neue Organisationsstruktur im zweiten Quartal 2018 umzusetzen.

### Daten & Fakten

#### Ergebnisse

- Neue Aufbauorganisation mit Verantwortlichkeiten in jedem der drei Teilprojekte

#### Kennzahlen zu den Ergebnissen

- Drei Organisationsverfügungen sind unterzeichnet (ja/nein)

#### Wirkungsziele

- Verbesserung der Transparenz für die Bürgerinnen und Bürger
- Konzentration auf Kernkompetenzen durch Schärfung der Profile der neuen Organisationseinheiten

#### Kennzahlen zu den Wirkungszielen

- Festlegung/Schärfung der Profile der neuen Organisationseinheiten (ja/nein)

HF 3

Effiziente und ergebnisorientierte Prozesse

### Projektleitung

Personal- und Verwaltungsmanagement (11)

### Laufzeit

8 Monate (bis Ende 3/2018) – erste Pilotphase mit Amt 51 zu einzelnen optimierten Prozessen

11 Monate (bis Ende 6/2018) – Abschluss des Gesamtprojekts inklusive der neuen Räumlichkeiten

## Optimierung des Stellenbesetzungsverfahrens durch Einrichtung eines Bewerbercenters

Das Projekt beinhaltet die Optimierung der Personalmanagementthemen (intern und extern) zur Personalgewinnung und Personalauswahl. Das Projekt ist in drei Teilprojekte mit jeweiligen Teilprojektleitungen unterteilt:

1. Beschleunigung des Stellenbesetzungsverfahrens, Reduzierung von Prüfschritten
2. Aufbau eines Bewerbercenters als zentrale Ansprechpartnerfunktion für externe Bewerberinnen und Bewerber als Visitenkarte der Stadt Köln (Personalmarketing; Einrichtung Bewerberbüros; zentrale Auswahlverfahren für gesamtstädtisch benötigte Berufsgruppen; Online-Bewerbungen für Initiativbewerbenden und Initiativbewerber sowie Auszubildende)
3. Sicherstellung von rechtssicheren und pragmatischen Auswahlverfahren

### Daten & Fakten

#### Ergebnisse

- Die Anzahl der Prüfschritte und Schnittstellen im Prozess der Stellenbesetzung ist reduziert
- Aufbau eines Bewerbercenters ist umgesetzt
- Klageverfahren gegen Stellenbesetzungsverfahren sind reduziert

#### Kennzahlen zu den Ergebnissen

- Anzahl der Schnittstellen innerhalb der Prozesse
- Dauer der Verfahrensschritte im Bewerbungsprozess
- Anzahl der aufgenommenen und bearbeiteten Anfragen (persönlich, telefonisch, elektronisch, per Post)
- Anzahl an Beschwerden der vom Bewerbercenter betreuten Verfahren
- Anzahl der durch zentrale Auswahlverfahren eingestellten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- Anzahl der Klageverfahren

#### Wirkungsziele

- Die Stellenbesetzungsverfahren sind (aus Sicht der Fachdienststellen und der Bewerberinnen und Bewerber) beschleunigt, transparenter und wertschätzend

#### Kennzahlen zu den Wirkungszielen

- Feedback der Fachdienststellen sowie der Bewerberinnen und Bewerber (zum Beispiel in Form von Fragebögen und Interviews)

HF 3

Effiziente und ergebnisorientierte Prozesse

### Projektleitung

Personal- und Verwaltungs-  
management (11)

### Laufzeit

12 Monate

### Entwicklung von Prozessvereinbarungen mit dem Gesamtpersonalrat

Das Landespersonalvertretungsgesetz sieht verschiedene Formen der Beteiligung der Personalvertretung vor. Durch Vereinbarungen mit dem Gesamtpersonalrat (GPR) besteht die Möglichkeit, die Beteiligungsverfahren zu vereinfachen und damit die Umsetzung von beteiligungspflichtigen Maßnahmen zu beschleunigen.

Das Projekt sieht daher vor, Vereinbarungen zu verschiedenen Beteiligungsmerkmalen und -verfahren zwischen dem Personal- und Verwaltungsmanagement und dem Gesamtpersonalrat abzuschließen.

### Daten & Fakten

#### Ergebnisse

- Prozessvereinbarungen mit dem GPR sind abgeschlossen.

#### Kennzahlen zu den Ergebnissen

- Anzahl der Beteiligungsverfahren, die von Prozessvereinbarungen umfasst werden
- Einschätzung der Projektbeteiligten (einschließlich GPR), wie stark bestehende Verfahren vereinfacht werden

#### Wirkungsziele

- Beteiligungsverfahren mit GPR sind beschleunigt

#### Kennzahlen zu den Wirkungszielen

- Durchschnittliche Dauer von Beteiligungsverfahren

HF 3

Effiziente und ergebnis-  
orientierte Prozesse

## Projektleitung

Personal- und Verwaltungsmanagement (11)

## Laufzeit

12 Monate

### Willkommenskultur im Dezernat I

Die ersten Wochen am neuen Arbeitsplatz sind für die weitere berufliche Zufriedenheit und Leistungsbereitschaft oft prägend. Sie sind für neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wichtig, um eine möglichst hohe Identifikation mit dem Arbeitsplatz und den Zielen und Werten der Organisation zu erreichen. Ein schlechter Einstieg gefährdet die Integration in die Stadt Köln und führt zu einer erhöhten Fluktuationsrate. Es soll ein Maßnahmen- und Methodenpaket geschnürt werden, um neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ab dem Zeitpunkt der Zusage zur Stelle bis 100 Tage nach Arbeitsbeginn einen angenehmen Start in die neue Arbeitsumgebung zu bereiten. Dieses Paket umfasst:

- soziale Komponente/„Wohlfühlfaktor“
- personalentwicklerische Komponente (Onboarding, Einarbeitungskonzept, Qualifizierung etc.)
- technische Komponente (Arbeitsplatzausstattung, DV)

### Daten & Fakten

#### Ergebnisse

- Die Voraussetzungen für die Einarbeitung sind erfüllt
- Die Formate werden von den neuen Beschäftigten genutzt und von bestehenden Beschäftigten unterstützt

#### Kennzahlen zu den Ergebnissen

- Anteil Mitarbeiterschaft an Einarbeitungsformaten (Unterstützung neuer Mitarbeitender bei der Einarbeitung)
- Anteil der Inanspruchnahmen von Unterstützungsmaßnahmen/-formaten
- Anteil der vollständig ausgestatteten Arbeitsplätze und abgeschlossenen Formalitäten bei Dienstantritt

#### Wirkungsziele

- Die neuen Mitarbeitenden fühlen sich wertgeschätzt
- Die Mitarbeiterschaft erkennt einen Nutzen in der systematischen Einarbeitung und beteiligt sich aktiv
- Die neuen Mitarbeitenden fühlen sich frühzeitig in der Lage, ihre Aufgaben adäquat zu erfüllen
- Die Dienststellen erkennen den Nutzen der systematischen Einarbeitung und unterstützen sie
- Eine Willkommenskultur ist etabliert

#### Kennzahlen zu den Wirkungszielen

- Eine Befragung der neuen Mitarbeitenden nach den ersten 100 Tagen auf der neuen Stelle ergibt eine Zufriedenheit mit der Einarbeitung
- Weniger Kündigungen am Ende der Probezeit
- Verringerung des Aufwands durch Einarbeitung neuer Kolleginnen beziehungsweise Kollegen
- Erhöhung der Bereitschaft zur Einarbeitung neuer Kolleginnen und Kollegen

HF 1

Organisationskultur,  
Führung und  
Beschäftigtenzufriedenheit

### Projektleitung

Amt für Informationsverarbeitung  
(12)

### Laufzeit

12 Monate

### Pilotamt

## Entwicklung eines Servicekatalogs im Amt 12

Das Amt für Informationsverarbeitung entwickelt einen Servicekatalog, in dem für seine stadtinternen Kundinnen und Kunden (Dienststellen der Stadtverwaltung) die Leistungen des Amts detailliert erkennbar sind. Dabei wird für die Servicenehmerinnen und Servicenehmer transparent, unter welchen Rahmenbedingungen die jeweiligen Services bereitgestellt werden. Im Rahmen des Projekts wird die Basisversion zur Darstellung der Standardleistungen des Amts am Beispiel der Standardarbeitsplätze erarbeitet. Weitere Leistungen werden im Nachgang des Projekts hinzugefügt. Danach wird ein Katalogtemplate für die elektronische Nutzung entwickelt. Dieses wird anschließend sukzessive zu einem Servicekatalog in einer Basisversion ausgearbeitet, der zunächst die Standardleistungen abbildet. Gleichzeitig wird ein Standardfragebogen entwickelt, anhand dessen die Akzeptanz der Kundinnen und Kunden evaluiert sowie Verbesserungspotenziale aufgenommen werden. Der Fragebogen soll im Rahmen einer Online-Befragung zum Einsatz kommen.

### Daten & Fakten

#### Ergebnisse

- Eine Basisversion des Servicekatalogs (inklusive Preisliste) liegt vor
- Die Leistungsbestandteile des jeweiligen Services, die seitens der Kundinnen und Kunden entstehenden Mitwirkungsnotwendigkeiten sowie die entstehenden Aufwände je Service sind verbindlich dokumentiert
- Der stadtweit gültige Servicekatalog ist in elektronischer Form für die Kundinnen und Kunden verfügbar

#### Kennzahlen zu den Ergebnissen

- Bewertungsergebnis der Kundenbefragung
- Vollständigkeit und Verständlichkeit des Servicekatalogs (Standardarbeitsplätze)

#### Wirkungsziele

- Klarheit über Leistungen und Beistellungspflichten, die die beteiligten Rollen in den nutzenden Dienststellen haben
- Erwartungssicherheit bei Servicegebenden und Servicenehmenden über die zu erbringenden Leistungen und geltenden Verantwortlichkeiten
- Steigerung der Zufriedenheit mit den Services des IT-Dienstleisters

#### Kennzahlen zu den Wirkungszielen

- Auswertung der Nutzungszahlen des elektronischen Servicekatalogs
- Bewertungsergebnis in der Kundenbefragung

HF 2

Kunden- und  
Bürgerzufriedenheit

## Projektleitung

Amt für Informationsverarbeitung  
(12)

## Laufzeit

9 Monate

## Pilotamt

## Optimierung von Hard- und Softwarebeschaffungen

Das Amt für Informationstechnik strebt mit diesem Projekt an, die Beschaffung von Hardware und Software zu optimieren. Dazu werden unterschiedliche Aspekte der Beschaffung analysiert und schrittweise optimiert. Der eigentliche technische Vorgang der Beschaffung von Hard- und Software durch die Ämter und Dienststellen in der Stadt bildet dabei den Ausgangspunkt. Hier soll ein vollständig IT-gestützter Prozess Sicherheit und Konformität bieten. Daneben spielt auch die inhaltliche Komponente eine Rolle. In diesem Projekt werden die Grundsteine für eine höhere Standardisierung der Ausstattung gelegt. Ergänzt wird diese inhaltliche Standardisierung durch eine hierauf abgestimmte, zielgerichtete Beratung der internen Kundinnen und Kunden. In Summe soll damit aber auch ein direkter Nutzen für die internen Kundinnen und Kunden erreicht werden. Die Steigerung der Transparenz bei Beschaffungen und der Abbau der Beschaffungsbürokratie sind zwei konkrete Punkte, die im Rahmen des Projekts angegangen werden.

## Daten & Fakten

### Ergebnisse

- Entwicklung und Veröffentlichung eines (Standard-)Produktkatalogs für Hard- und Software
- Angepasste IT-Bedarfsprüfungsrichtlinie
- Verstärkte Beschaffung durch Rahmenverträge
- Aufbau von Beratungskompetenz
- Ausbau und Optimierung der elektronische Vergabeakte (eVa)

### Kennzahlen zu den Ergebnissen

- Anzahl der Soft- und Hardwareprodukte (Versionen) im Produktkatalog
- Anzahl der digital (in eVa) an Amt 12 übermittelten Beschaffungsanforderungen für Soft- und Hardware
- Anzahl Klicks der IT-Bedarfsprüfungsrichtlinie im Intranet

### Wirkungsziele

- Standardisierte, infrastrukturkonforme, verlässliche und bedarfsgerechte Soft- und Hardwareausstattung
- Ein schlanker, beschleunigter und transparenter Beschaffungsprozess für Hard- und Software unter Beteiligung von 12 als IT-Vergabestelle
- Reduzierung des Beschaffungsaufwands
- Bessere Supportbarkeit der eingesetzten Soft- und Hardware
- Steigerung der Wirtschaftlichkeit (Kostenreduzierung) durch Skaleneffekte

### Kennzahlen zu den Wirkungszielen

- Durchlaufzeit von Beschaffungsanforderung bis Auftragserteilung
- Auswertung des Verhältnisses von Bestellungen aus Rahmenverträgen zu Bestellungen resultierend aus (Einzel-)Vergaben
- Ergebnis der Kundenbefragung (Zufriedenheit mit dem Beschaffungsprozess und den beschafften Produkten)

HF 2

Kunden- und  
Bürgerzufriedenheit

HF 3

Effiziente und ergebnis-  
orientierte Prozesse

### Projektleitung

Amt für öffentliche Ordnung (32)

### Laufzeit

12 Monate

### Pilotamt

## Optimierung der kundenbezogenen Abläufe im Ausländerverfahren

Der Ausländerbereich soll sich weiter verbessern und mit den wachsenden Anforderungen Abläufe und Verfahren weiter optimieren. Dazu werden zunächst die kundenbezogenen Abläufe in den unterschiedlichen Arbeitsfeldern beobachtet und festgehalten, um sie anschließend im Rahmen einer Ist-Analyse näher zu untersuchen.

Um einen optimierten Soll-Ablauf zu modellieren, werden Verbesserungsvorschläge gemeinsam mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erarbeitet sowie die Rückmeldungen der Kundinnen, Kunden und sonstiger Beteiligter (intern und extern) zusammengetragen. Entlang dieser Erkenntnisse werden die im Arbeitsalltag bestehenden Prozesse dann weiterentwickelt und ggf. neu gestaltet.

Ziele dieses Projekts sind neben der Optimierung der kundenbezogenen Abläufe auch die Strukturierung und Vereinheitlichung der Arbeitsweisen sowie die Synchronisierung der Arbeitsabläufe. So sollen kürzere Bearbeitungszeiten, mehr Transparenz, ein schonenderer Ressourceneinsatz und eine bessere Serviceorientierung gewährleistet werden.

HF 1

Organisationskultur,  
Führung und  
Beschäftigtenzufriedenheit

HF 2

Kunden- und  
Bürgerzufriedenheit

HF 3

Effiziente und ergebnis-  
orientierte Prozesse

### Daten & Fakten

#### Ergebnisse

- Definition optimierter Prozesse für die kundenbezogenen Abläufe
- Etablierung der Prozesse

#### Kennzahlen zu den Ergebnissen

- Erstellung der Konzeption
- Anzahl an Formaten zur Vermittlung

#### Wirkungsziele

- Reduzierung der Arbeitsaufwände
- Kürzere Bearbeitungszeiten für Kundinnen und Kunden

#### Kennzahlen zu den Wirkungszielen

- Bearbeitungszeiten

### Projektleitung

Amt für öffentliche Ordnung (32)

### Laufzeit

6 Monate

### Pilotamt

## Optimierung der Besucherführung im Bereich Ausländerangelegenheiten

Ziel dieses Projekts ist die Verbesserung der Besucherführung im neuen Dienstgebäude des Ausländerbereichs. Es wird eine auf das neue Gebäude und die Anforderungen der Dienststelle angepasste Publikumssteuerung entworfen und umgesetzt. Die bisherige Ablauforganisation wird angepasst, um eine auf die Kunden sowie die Beschäftigten ausgerichtete optimale Nutzung des Gebäudes zu erreichen.

### Daten & Fakten

#### Ergebnisse

- Ein Konzept zur kundenorientierten Besucherführung wird erstellt
- Das Konzept wird zum Bezug des neuen Gebäudes umgesetzt
- Die Ablauforganisation wird optimiert
- Weiterentwicklung des Infopoints zur Erstanlaufstelle inklusive Terminmanagement

#### Kennzahlen zu den Ergebnissen

- Einrichtung von Terminmanagement durch den Infopoint
- Anzahl ungeplanter Vorsprachen
- Anzahl der vom Infopoint bearbeiteten Vorgänge
- Anzahl der Nachfragen zur Raumfindung

#### Wirkungsziele

- Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind von spontanen Nachfragen entlastet
- Reduzierte Wartezeiten und Wegezeiten
- Beschleunigte Arbeitsprozesse
- Gesteigerte Beschäftigtenzufriedenheit
- Für das Publikum auf Anhieb verständliche Steuerung

#### Kennzahlen zu den Wirkungszielen

- Befragung von Kundinnen und Kunden
- Befragung von Beschäftigten
- Befragung von freien Beratungsorganisationen

HF 2

Kunden- und  
Bürgerzufriedenheit

HF 3

Effiziente und ergebnis-  
orientierte Prozesse

**Projektleitung**

Amt für öffentliche Ordnung (32)

**Laufzeit**

12 Monate

**Pilotamt**

**Mehrsprachige Infoterminals im Ausländerbereich**

Kernelement des Projekts ist die Einführung von mehrsprachigen Infoterminals im Ausländerbereich. Diese sollen den Kundinnen und Kunden ermöglichen, Informationen selbstständig in verschiedenen Sprachen abrufen zu können, um sich so über rechtliche Regelungen und Verfahrensabläufe zu informieren. Im Rahmen des Projekts soll außerdem eruiert werden, ob die Terminals Daten nicht nur bereitstellen, sondern auch selbstständig erfassen sollten. Hintergrund hierfür ist, dass Nutzerdaten ggf. zur Verfahrensoptimierung verwendet werden könnten. Es handelt sich hierbei um ein Anschlussprojekt an das Projekt „Besuchersteuerung 323“.

**Daten & Fakten**

**Ergebnisse**

- Infoterminals in den Kundenbereichen sind aufgestellt und funktionsfähig
- Die Prozesse und Verantwortlichkeiten für die Pflege und Weiterentwicklung der Terminals sind definiert und etabliert

**Kennzahlen zu den Ergebnissen**

- Nutzerzahlen
- Aktualität der Informationen

**Wirkungsziele**

- Reduzierung der Aufwände im Bereich der Auskünfte beziehungsweise der Information
- Schnellere Bearbeitung der Anliegen durch bessere Weitergabe von Informationen an die Kundinnen und Kunden

**Kennzahlen zu den Wirkungszielen**

- Anzahl der Anfragen
- Befragung (im Anschluss an die Nutzung über das Terminal)

HF 2

Kunden- und  
Bürgerzufriedenheit

HF 5

Innovation

## Projektleitung

Amt für öffentliche Ordnung (32)

## Laufzeit

offen

## Pilotamt

### Optimierung der Leitungsspanne im Bereich Ausländerangelegenheiten

Die herausfordernde Arbeit im Ausländerbereich bedarf neben guten Prozessen und klaren Verantwortlichkeiten ebenso der optimalen Führung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Ein Aspekt guter Führung ist die Leitungsspanne, die beschreibt wie viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von einer Führungskraft geführt werden. Für die Bestimmung der optimalen Leitungsspanne spielen diverse Faktoren eine Rolle. Eine Betrachtung und Analyse der Leitungsspanne in den Sachgebieten in der Abteilung Ausländerangelegenheiten sollen zunächst folgende Fragen beantworten:

1. Welche Einflussgrößen wirken auf den Führungsaufwand? Denkbar sind hier Faktoren wie zum Beispiel die Komplexität der Aufgabe, der Delegationsgrad, die Koordination der unterstellten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die Qualifikation der unterstellten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie das Veränderungspotenzial der Aufgabe.
2. Welche Einflussgrößen wirken auf die Führungskapazität? Dazu können beispielsweise die Qualifikation der Führungskraft, die Belastung durch andere Aufgaben und die Unterstützung durch passende IT-Verfahren und Instrumente gehören.

Aus den hieraus gewonnenen Erkenntnissen sollen anschließend Maßnahmen zur Optimierung der Leitungsspanne abgeleitet werden. Ziel ist letztendlich die nachhaltige Steigerung der Führungskräftezufriedenheit.

Es handelt sich hierbei um ein Teilprojekt des Projekts „Optimierung der Aufbaustruktur von 32 und Überprüfung der Schnittstellen zu benachbarten Aufgabengebieten“, das mit dem weiteren Teilprojekt „Optimierung der kundenbezogenen Abläufe im Ausländerverfahren (323)“ in engem Zusammenhang steht.

### Daten & Fakten

#### Ergebnisse

- Optimierte Leitungsspanne

#### Kennzahlen zu den Ergebnissen

- Durchschnittliche Stellenzahl zu Führungsaufwand

#### Wirkungsziele

- Verbesserung der Möglichkeit, zu führen
- Bessere Führung

#### Kennzahlen zu den Wirkungszielen

- Zufriedenheitsbefragung

HF 1

Organisationskultur,  
Führung und  
Beschäftigtenzufriedenheit

## Projektleitung

Amt für öffentliche Ordnung (32)

## Laufzeit

36 Monate

## Pilotamt

### Zielbild 2020 – Maßnahmen zur Stärkung des Ordnungsdienstes

Für den Einsatz und die Steuerung eines funktionsfähigen Ordnungsdienstes in einer Millionenstadt mit stetig steigenden Anforderungen sind die erforderlichen Rahmenbedingungen für die Erledigung der täglichen – sich ändernden – Aufgaben sowie Sonderlagen zu schaffen beziehungsweise die vorhandenen sukzessiv zu optimieren. Im Rahmen eines erhöhten Risikomanagements und als Sicherheitspartner der Polizei ist die aktive Mitwirkung des städtischen Ordnungsdienstes unerlässlich. Zusätzlich kommt es unter anderem durch die stetig steigende Bevölkerungszahl der Stadt Köln und das sich kontinuierlich verändernde Freizeitverhalten zu immer häufigeren Konfliktsituationen, die Einsätze des städtischen Ordnungsdienstes in steigendem Maße erforderlich machen. Eine immer größere verbale und körperliche Gewaltbereitschaft gegenüber den Ordnungsdienstkräften stellt dabei eine weitere große Herausforderung für alle eingesetzten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, aber auch für die Führungsebene dar.

Das aufgesetzte Projekt kümmert sich in der laufenden Umsetzungsphase um fünf große Arbeitspakete:

1. Ausstattung des Ordnungsdienstes
2. Personalgewinnung
3. Personalqualifizierung
4. Personalbindung
5. Leitstelle

### Daten & Fakten

#### Ergebnisse

- Einrichtung eines dauerhaften Schulungszentrums
- Besetzung der vakanten Stellen
- Ausweitung der Einsatzzeiten
- proaktives Handeln und deutlich sichtbare Präsenz in den Hotspots und Stadtbezirken
- Stärkung ordnungsbehördlicher Maßnahmen in den Stadtbezirken
- engere Abstimmung mit Polizei und anderen Sicherheitsbehörden
- Anpassung der räumlichen Unterbringung
- Ausbau des Fuhrparks
- Stärkung der Ordnungspartner-schaften und Zusammenarbeit in den Sozialräumen
- Optimierung des Servicetelefons

#### Kennzahlen zu den Ergebnissen

- Weniger Beschwerdeneingänge
- Schnellere Reaktionszeiten
- Mehr besetzte Stellen
- Weniger Personalabgänge
- Mehr angenommene Anrufe beim Servicetelefon

#### Wirkungsziele

- Steigerung der Attraktivität und Verringerung der Personalfuktuation im Ordnungsdienst
- Steigerung des (subjektiven) Sicherheitsempfindens
- einheitlich ausgebildete, optimal ausgestattete und zentral gesteuerte Ordnungsdienstkräfte
- Erhöhung der Effektivität ordnungsbehördlichen Handelns
- Höhere Akzeptanz des Ordnungsdienstes bei den Menschen in Köln
- Steigerung der Mitarbeiter-zufriedenheit

#### Kennzahlen zu den Wirkungszielen

- Statistische Auswertung der Beschwerden
- Mehr positive Presse
- Weniger Übergriffe auf Ordnungsdienstkräfte
- Weniger Strafanzeigen wegen Übergriffen
- Auswertung der Beschäftigtenbefragung im Rahmen der Verwaltungsreform

HF 1

Organisationskultur,  
Führung und  
Beschäftigtenzufriedenheit

HF 2

Kunden- und  
Bürgerzufriedenheit

## Projektleitung

Stabsstelle für Digitalisierung (I/D2)

## Laufzeit

6 Monate

## „Daten für die Stadt“ – Pilotprojekt für kommunales Open Government

Köln ist eine von elf Kommunen, die im Rahmen der Landesstrategie Open. NRW mit einem Pilotprojekt gefördert wird. Ausgewählt wurde das Open Government-Vorhaben aus 32 Bewerbungen aufgrund des innovativen Charakters, der Übertragbarkeit auf andere Kommunen, Breitenwirkung sowie Nachhaltigkeit und Zusammenarbeit mit Partnerinnen und Partnern der Zivilgesellschaft. Das geförderte Civic Tech-Projekt zur Messung von Luftschadstoffen will schon bald umfassende Antworten auf die Frage, wie gut die Luft in Köln ist, geben. Das Prinzip: Mit entsprechenden Sensoren können im Baukastensystem eigene, kleine Messstationen errichtet werden. Ziel ist es, in der Zusammenarbeit von Bürgerinnen und Bürgern einen flächendeckenden Ausbau und damit eine Abdeckung des gesamten Stadtgebiets zu erreichen. Die gewonnenen Daten sollen anschließend als Open Data bereitgestellt werden. Das Projekt wird mit der Zivilgesellschaft und unter wissenschaftlicher Begleitung der TH Köln durchgeführt.

### Daten & Fakten

#### Ergebnisse

- Ggf. günstigere und bessere Sensoren zur Umweltmessung mit konsistenten Messergebnissen (im Vergleich zu offiziellen Messwerten)
- Plattform für NGOs zur Visualisierung von Sensordaten, gesellschaftlicher Dialog
- Aufbau eines Netzes an Sensoren zu Datenmessung

#### Kennzahlen zu den Ergebnissen

- Vergleichbarkeit der Messergebnisse im Vergleich zu offiziellen Messwerten
- Anzahl an angebrachten Sensoren und Messwerten
- Inbetriebnahme einer Plattform für NGOs

#### Wirkungsziele

- Wissenstransfer und Befähigung zur eigenen Messung
- Verbesserung des Zugangs und der Qualität der Informationen im Bereich der Umweltpolitik
- Erhöhung der Transparenz und Nachvollziehbarkeit politischer Entscheidungsprozesse
- Steigerung der Akzeptanz städtischer Entscheidungen
- Kollaboration in konträren Themen von Verwaltung, Wissenschaft und Bürgerschaft

#### Kennzahlen zu den Wirkungszielen

- Anzahl der Teilnehmerinnen und Teilnehmer an Veranstaltungen und Zufriedenheit

HF 2

Kunden- und  
Bürgerzufriedenheit

HF 5

Innovation

### Projektleitung

Stabsstelle für Digitalisierung (I/D2)

### Laufzeit

24 Monate (beide Stufen)

## Entwicklung eines umfassenden Serviceportals auf Basis des Ratsinformationssystems (Modellkommune Open Government des Bundes)

Das Ratsinformationssystem (RIS) der Stadt dient Bürgerinnen und Bürgern als offene Quelle, um Termine der politischen Gremien der Stadt und die dort verhandelten politischen Entscheidungen zu recherchieren und bildet damit eine wichtige Säule der Transparenz der Verwaltung. Dieses System soll nun kollaborativ zu einem umfassenden Serviceportal weiterentwickelt und mit interaktiven Funktionen versehen werden. Hierzu soll das in Köln gestartete und von der Stadtverwaltung Köln mit initiierte Open-Data-Projekt OParl im produktiven Umfeld eingeführt und durch zivilgesellschaftliche Zusammenarbeit erweitert und nutzbar gemacht werden. Dadurch soll die Informationsqualität und der öffentliche Zugang im Bereich der Stadtpolitik verbessert und die Transparenz politischer Entscheidungsprozesse erhöht werden. Das Projekt ist vom Bundesministerium des Innern im Rahmen des Wettbewerbs „Modellkommune Open Government“ anerkannt und wird mit 50.000 Euro gefördert.

### Daten & Fakten

#### Ergebnisse

- Kollaborative Erarbeitung eines nutzerorientierten Anforderungsprofils für das Serviceportal auf Basis des RIS mit Beteiligung von Bürgerschaft, Politik und Verwaltung (Lastenheft)
- Entwicklung und Implementierung des Frontends auf Basis des Anforderungsprofils unter Integration der Schnittstelle OParl (Pflichtenheft)
- Anpassung des Vorlagen- und Beschlussmanagements an definierte Transparenzvorgaben (Session Workflow)
- Modell zur Kollaboration im Bereich Serviceentwicklung

#### Kennzahlen zu den Ergebnissen

- Teilnehmerzahlen der Workshops und Online-Dialoge
- Meilensteinplan zur Umsetzung des Pflichtenhefts
- Umsetzungsgrad der Vorgaben
- Anzahl der Transfers auf andere Vorhaben

#### Wirkungsziele

- Verbesserung des Zugangs und der Qualität der Informationen im Bereich der Stadtpolitik
- Erhöhung der Transparenz und Nachvollziehbarkeit politischer Entscheidungsprozesse
- Steigerung der Akzeptanz politischer Entscheidungen
- Verbesserung von Servicekomponenten des Ratsinformationssystems

#### Kennzahlen zu den Wirkungszielen

- Zugriffszahlen auf Ratsportal
- Kundenmonitoring Zufriedenheit
- Anzahl der Beschwerden/Eingaben

HF 2

Kunden- und  
Bürgerzufriedenheit

HF 5

Innovation

### Projektleitung

Stabsstelle für Digitalisierung (I/D2)

### Laufzeit

12–18 Monate

### ZukunftsLabor

Die Entwicklung und Einführung eines städtischen Methodenlabors (Arbeitstitel: „ZukunftsLabor“) zur innovativen Optimierung, Entwicklung und Gestaltung von Prozessen und Digitalisierungsoptionen ist geplant. Das ZukunftsLabor ist ein innovativer Arbeitsraum, in dem Prozessoptimierungen und Digitalisierungsmöglichkeiten erlebbar gemacht werden können. Entlang der fünf Handlungsfelder der Verwaltungsreform wird mit der Methode Design Thinking im Labor gearbeitet. Dadurch wird ein leichter Zugang zu neuen Themen ohne formelle Hürden ermöglicht. Unter Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden mit Unterstützung eines speziell geschulten Teams von Prozess- und Digitalisierungsexpertinnen und -experten neue Lösungsansätze kreativ entwickelt sowie prototypische Lösungen iterativ erarbeitet und erprobt. Als Impulsgeber befähigt das Methodenlabor Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, alte Denkmuster aufzubrechen und neue zu entwickeln.

### Daten & Fakten

#### Ergebnisse

- Ein ZukunftsLabor wurde funktionsfähig und erlebbar aufgebaut
- Drei Anwendungsszenarien werden angeboten
- Prozess- und/oder Digitalisierungsthemen werden auch anhand der fünf Handlungsfelder der Verwaltungsreform im Labor mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern geplant und erprobt

#### Kennzahlen zu den Ergebnissen

- Anzahl durchgeführter Reformprojekte im Labor
- Durchgeführte Workshops im Labor

#### Wirkungsziele

- Die Mitarbeitenden werden in die Planung von Prozess- und Digitalisierungsprojekten aktiv integriert
- Die Mitarbeitenden werden mit neuen Methoden vertraut gemacht
- Prozess- und Digitalisierungsprojekte werden mit Unterstützung von 11, 12 und ID/2 aktiv im Workshop geplant

#### Kennzahlen zu den Wirkungszielen

- Anzahl an Workshops mit Mitarbeitenden der Projekte
- Häufigkeit und Tiefe der angewandten Methoden

### Projektleitung

Stabsstelle zentraler Bürgerservice  
(I/D3)

### Laufzeit

6 Monate (zunächst  
Schritte 1 und 2)

## Kundenzentrum der Zukunft

Die Bürgerinnen und Bürger erwarten von der Stadtverwaltung eine Verkürzung der Wartezeiten in den Kundenzentren, einen modernen Auftritt und dienstleistungsorientierte Prozesse. Das Projekt hat das Ziel, in einem mehrschrittigen Ansatz zunächst kurzfristige Maßnahmen umzusetzen. Diese haben im Jahr 2017 bereits zu Erfolgen bezüglich der Verkürzung der Wartezeiten, einer Reduktion der Vakanzquote sowie einer gestiegenen Stellenbesetzungsquote geführt. Wenn diese Maßnahmen umgesetzt sind, werden Schritte eingeleitet, um für die Kundenzentren ein attraktives Zukunftsbild zu gestalten. Dieses wird durch ein Dienstleistungsverständnis, eine angemessene Erscheinung und Ausstattung sowie effiziente und einheitliche Abläufe geprägt.

Aufbau des Projekts:

1. Zusammenfassung der kurzfristigen Maßnahmen zur Verringerung der Wartezeiten und Umsetzung der Maßnahmen mit den Zielen:
  - spürbare Verkürzung der Wartezeiten
  - Erhöhung des Terminangebots
  - Verbesserung der Servicequalität
2. Entwicklung eines Zukunftsbilds für die Kundenzentren, insbesondere bezüglich der Aspekte E-Akte und Selbstbedienungsterminals
3. Dienstleistungsverständnis stärken
4. Ausstattung und Erscheinungsbild der Kundenzentren verbessern
5. Prozessanalyse und -optimierung zur Vereinheitlichung der Bearbeitungsweisen sowie der Beschleunigung und Verschlinkung von Prozessen

## Daten & Fakten

### Ergebnisse

- Die Anzahl der Terminstränge ist ausgeweitet
- Bearbeitungsstandards sind vereinheitlicht
- Technische Verfahren wie zum Beispiel EC-Cash Geräte und SMS-Dienste werden einheitlich genutzt
- Eine Wissensdatenbank im Mitarbeiterforum ist eingerichtet, wird kontinuierlich gepflegt und genutzt

### Kennzahlen zu den Ergebnissen

- Anzahl der Terminstränge und Betrachtung der Terminquoten
- Entwicklung der Stellenbesetzungs- und Fluktuationsquote
- Verringerung der Vakanzen (wechselbedingt)
- Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit

### Wirkungsziele

- Die Servicequalität ist gestiegen
- Die Warte- und Bearbeitungszeiten sind reduziert
- Die Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit ist gestiegen

### Kennzahlen zu den Wirkungszielen

- Auswertung aus NetCallUp
- Anzahl der Bürgerbeschwerden
- Befragung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

HF 2

Kunden- und  
Bürgerzufriedenheit

## Dezernat

Dezernat II, Finanzen

## Dezernentin

Frau Gabriele C. Klug,  
Stadtkämmerin

In 2017 haben im Pilotamt Kämmerei in der ersten Etappe die zwei Projekte „Digitalisierung des Außendienstprozesses in der Vollstreckung“ und „Prüfung von Automatisierungen in der Immobilienverwaltung der Stiftungen“ und in der zweiten Etappe das Projekt „Entwicklung eines Stiftungsmarketings“ begonnen. In 2018 soll das Projekt „Analyse und Optimierung der Kassenprozesse und umgrenzender Schnittstellenprozesse“ in der Kämmerei starten. Dieses Projekt fügt sich mit exemplarischem Lernen zu wichtigen Teilaufgaben im Rahmen der Themen der Verwaltungsreform in die Dezernatsziele ein.

Auch im Jahr 2018 steht die Stadt Köln vor neuen Herausforderungen. So sind die begonnenen Arbeiten hinsichtlich des Controllingsystems und des wirkungsorientierten Haushalts inklusive des Nachhaltigkeitshaushalts weiter fortzuführen. Die nächsten Jahre werden geprägt sein durch den Wandel und die Herausforderung, die Stadt Köln finanziell stabil und im Sinne einer Good Governance, die auf Verantwortlichkeit, Berechenbarkeit und Transparenz setzt, langfristig aufzustellen.

Zwei wesentliche strategische Projekte bilden das Zielbild des Finanzdezernats: „Nachhaltige Infrastruktur im Konzern Stadt Köln generationengerecht finanziert“ und „Urban-Rural Solutions“ (Stadt-Umland-Kooperationen). Das Spannungsfeld aus demografischem Wandel, schwindenden finanziellen Ressourcen der öffentlichen Hand und Aufgaben der regionalen Daseinsvorsorge sind drängende Herausforderungen der Kommunen. Dazu ist es nötig, die bisherigen Grenzen regionaler strategischer Aushandlungsprozesse zu analysieren und deren Hemmnisse in Richtung Umsetzung besser zu verstehen. Auf Basis dieser Erkenntnisse müssen innovative und praxisrelevante Ansätze entwickelt werden, mit deren Hilfe die bisherigen Barrieren gezielt adressiert und verhandelt werden können. Nur so können nachhaltige Strategien einer regionalen Aufgabenteilung und einer räumlichen Reorganisation entwickelt werden. Ziel ist es, dass die Stadt Köln langfristig die Finanzsituation unter Berücksichtigung der externen und internen Risiken ausbalanciert, um eine stabile Daseinsvorsorge für alle Bürgerinnen und Bürger der Stadt Köln sicherzustellen. Insgesamt bildet sich die strategische Ausrichtung des Finanzdezernats in der entwickelten Finanzperspektive (komprimiert in der nachfolgenden sogenannten „Bierdeckelfolie“) ab.

Die Finanzperspektive stellt daher neben der Good Governance und dem Bürgerbeteiligungsprozess aus der Verwaltungsreform und den Kölner Perspektiven 2030 aus der Stadtentwicklung heraus eine wesentliche Säule für die Weiterentwicklung der Zukunft der Stadt dar.

Die „Bierdeckelfolie“ bildet die Finanzperspektive der Stadt Köln ab.



Dezernat II: Reformprogramm aus der Sitzung des Verwaltungsvorstands am 16. September 2017.

| Handlungsfeld                                                              | Projekte Pilotämter                                                                                                               | Weitere Reformprojekte und dezernatsübergreifende Projekte                                                                             |
|----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>HF 1</b><br>Organisationskultur, Führung und Beschäftigtenzufriedenheit | – Analyse und Optimierung der Kassenprozesse und umgrenzenden Schnittstellenprozesse                                              |                                                                                                                                        |
| <b>HF 2</b><br>Kunden- und Bürgerzufriedenheit                             |                                                                                                                                   | – Bürgerorientiertes Optimierungsmanagement (BOOM)                                                                                     |
| <b>HF 3</b><br>Effiziente und ergebnisorientierte Prozesse                 | – Prüfung von Automatisierungen in der Immobilienverwaltung der Stiftungen<br>– Digitalisierung Außen dienstprozess Vollstreckung |                                                                                                                                        |
| <b>HF 4</b><br>Systematische und zielorientierte Steuerung                 |                                                                                                                                   | Handlungsfeld 4 wird durch das Projekt „Analyse und Optimierung der Kassenprozesse und umgrenzenden Schnittstellenprozesse“ abgedeckt. |
| <b>HF 5</b><br>Innovation                                                  | – Entwicklung Stiftungsmarketing                                                                                                  |                                                                                                                                        |

**Projektleitung**  
Kämmerei (20)

**Laufzeit**  
6 Monate

**Pilotamt**

### Entwicklung eines Stiftungsmarketings

Die Stadt Köln ist Eigentümerin mehrerer rechtlich unselbstständiger örtlicher Stiftungen. Diese präsentieren sich seit August 2017 auf einer Website bei der Stadt Köln. Die Website ist der erste Schritt zur Steigerung der Bekanntheit der bestehenden Stiftungen sowie der Möglichkeit, selbst Stifterin oder Stifter zu werden.

Mit dem Projekt soll ein Konzept für das Stiftungsmarketing entwickelt werden, das weitere Strategien zur Erweiterung der Bekanntheit der städtischen Stiftungen umfasst. In dem Konzept soll auch berücksichtigt werden, dass Anfragen von selbstständigen Stiftungen kommen, die in städtische Stiftungen umgewandelt werden möchten.

### Daten & Fakten

#### Ergebnisse

- Derzeit gibt es 1–2 Anfragen von Personen jährlich, die insgesamt rund 100.000 Euro spenden; die Anfragen sollen verdoppelt werden

#### Kennzahlen zu den Ergebnissen

- Steigerung um 100 % auf 2–4 Anfragen pro Jahr

#### Wirkungsziele

- Neue Stifterinnen und Stifter beziehungsweise Zustifterinnen und Zustifter zu bestehenden Stiftungen der Stadt Köln in bedeutsamer Höhe werden gewonnen

#### Kennzahlen zu den Wirkungszielen

- Durchschnittlicher Betrag pro Stifterin/Stifter

HF 2

Kunden- und  
Bürgerzufriedenheit

HF 5

Innovation

**Projektleitung**

Kämmerei (20)

**Laufzeit**

15 Monate

**Pilotamt**

**Digitalisierung des Außendienstprozesses in der Vollstreckung**

Im Rahmen des Projekts werden die Außendienstprozesse der Vollstreckung digitalisiert, um die Nachbearbeitungstätigkeiten dieser Prozesse zu reduzieren. Der Prototyp des Softwareherstellers ABIT wurde bereits vorgestellt. Die Vollstreckungsprozesse sollen mit dieser Software auf Tablets im Außendienst vollzogen werden. Gleichzeitig wird der Arbeitsplatz der Vollziehungsbeamten an die Digitalisierung angepasst. Die digitale Abwicklung der Außendienstprozesse erfolgt zunächst in einer Pilotphase von Januar bis März 2018 und wird anschließend ab April 2018 ausgerollt.

**Daten & Fakten**

**Ergebnisse**

- Zeitersparnis durch Wegfall von Nachbearbeitungstätigkeiten der Außendiensttouren im Innendienst um ca. 50 %
- Alle wichtigen Daten auf einen Blick sind im Außendienst vorhanden (kundenorientierter) – Digitalisierung aller Vollstreckungsdokumente

**Kennzahlen zu den Ergebnissen**

- Verringerung der Bearbeitungsdauer pro Außendiensttour im Innendienst.
- Umfang der vorhandenen relevanten Daten in %

**Wirkungsziele**

- Höhere Mitarbeiterzufriedenheit um ca. 90 Punkte
- Stärkung der Kundenorientierung um ca. 30 %
- Einsparung von Arbeitsplatzrechnern durch den Einsatz der mobilen Technik (maximal 64)

**Kennzahlen zu den Wirkungszielen**

- Mitarbeiterzufriedenheit auf einer Skala von 1–100 Punkten
- Kundenzufriedenheit in %
- Anzahl der Arbeitsplatzrechner

HF 3

Effiziente und ergebnis-orientierte Prozesse

**Projektleitung**  
Kämmerei (20)

**Laufzeit**  
6 Monate für Teilprojekt 1

**Pilotamt**

### Prüfung von Automatisierungen in der Immobilienverwaltung der Stiftungen

Die vorhandene und derzeit im Einsatz befindliche Software der Immobilienverwaltung soll mit Blick auf die vollumfängliche Anbindung an das neue Kassenverfahren PSCD optimiert werden. Bisher bedarf es hierfür trotz bereits bestehender Schnittstelle zu PSCD noch zeitaufwendige händisch auszuführende Tätigkeitsabläufe mittels Hilfsprogrammen, die im Rahmen der Beschaffung einer neuen Software in den Bereichen Mieterverwaltung, Vertragsgestaltung, Betriebskostenabrechnungen sowie Erstellung von Sollstellungen abgelöst und umfassend automatisiert werden sollen. Hierzu soll in zwei Teilprojekten (TP 1 und TP 2) wie folgt vorgegangen werden:

TP 1: Prüfung von Softwarealternativen unter Berücksichtigung des aktuellen Ist-Zustands und den funktionalen Anforderungen des zukünftigen Solls inklusive Ausschreibungsvorbereitung

TP 2: Erstellung und Durchführung der Ausschreibung und Softwareimplementierung inklusive Evaluation. Zum Abschluss erfolgt die Erhebung des Ist-Status zur Überprüfung der Zielerreichung.

Diese Projektskizze umfasst zunächst nur TP 1.

#### Daten & Fakten

##### Ergebnisse

- TP 1: Es ist eine geeignete Software für die Immobilienverwaltung gefunden
- TP 2: Die Software ist angepasst (inklusive Schnittstelle zu PSCD), getestet und installiert

##### Kennzahlen zu den Ergebnissen

- TP 1: Ja (1) oder Nein (0)

##### Wirkungsziele

- 1. Im Bereich der Immobilienverwaltung werden im Prozess der Miet- und Nebenkostenabrechnung die Prozesse um 20 % optimiert
- 2. Die Mitarbeiterzufriedenheit steigt um 20 Punkte

##### Kennzahlen zu den Wirkungszielen

- 1. Die durchschnittliche Bearbeitungsdauer im Bereich der Miet- und Nebenkostenabrechnung in Minuten (Zeitmessung zum Projektanfang und zum Projektende)
- 2. Abfrage zur Mitarbeiterzufriedenheit (die Zufriedenheit ist auf einer Skala von 0–100 um mindestens 20 Punkte gestiegen; Befragung am Projektanfang und am Projektende)

HF 3

Effiziente und ergebnisorientierte Prozesse

**Projektleitung**  
Kämmerei (20)

**Laufzeit**  
8 Monate (voraussichtlicher Start:  
Sept. 2018)

**Pilotamt**

### Analyse und Optimierung der Kassenprozesse und umgrenzenden Schnittstellenprozesse

Nach Einführung des Kassenverfahrens SAP PSCD und damit verbunden der dv-technischen Integration der Hauptkasse und der Debitorenbuchhaltung in die bereits SAP-basierte Finanzbuchhaltung werden die aktuellen und zum Teil noch auf der alten DV-Landschaft gründenden Prozesse hinsichtlich ihres Effizienz- und weitergehenden Integrationspotenzials analysiert und entsprechend optimiert. Die Neuorganisation der Kämmerei mit Integration der Kasse ist nunmehr praktisch umzusetzen und zu strukturieren. Insbesondere mit Blick auf die Kultur der Zusammenarbeit und die Führungsausübung. Neben den grundlegenden debitorischen und kreditorischen Prozessen (priorisiert) liegen weitere Inhaltsschwerpunkte bei dem Stammdatenmanagement und dem Datentransfer inklusive der notwendigen Schnittstellen vor. Das Projektergebnis bildet die Grundlage für die zukünftige Aufbau- und Ablauforganisation inklusive Stellenbemessung und Bewertung für die Stadtkasse.

#### Daten & Fakten

##### Ergebnisse

- Alle Prozesse sind transparent und nachvollziehbar dokumentiert
- Alle Prozesse sind effizient ausgestaltet

##### Kennzahlen zu den Ergebnissen

- Anzahl der dokumentierten Prozesse
- Anzahl der optimierten Prozesse

##### Wirkungsziele

- Die Mitarbeiterzufriedenheit erhöht sich um 20 %
- Die durchschnittliche Bearbeitungsdauer beziehungsweise Durchlaufzeiten bei den Kassenprozessen (zum Beispiel Anlegen von Sepa-Mandaten) verringert sich bei optimierungsbedürftigen Prozessen um 10 %

##### Kennzahlen zu den Wirkungszielen

- Mitarbeiterbefragung
- Messung der durchschnittlichen Bearbeitungsdauer in Minuten
- Erhebung von Durchlaufzeiten

HF 1

Organisationskultur,  
Führung und  
Beschäftigtenzufriedenheit

HF 3

Effiziente und ergebnis-  
orientierte Prozesse

HF 4

Systematische und ziel-  
orientierte Steuerung

## Dezernat

Dezernat IV, Bildung, Jugend  
und Sport

## Dezernentin

Frau Dr. Agnes Klein

Im Dezernat IV starteten zwei Pilotämter (das Amt für Kinder, Jugend und Familie sowie das Sportamt) sowie der Gesamtdezernatsbereich den Verwaltungsreformprozess mit insgesamt 23 Projekten. Die Projekte wurden gemeinsam mit den Ämtern und Dienststellen in intensiven Gesprächen und Workshops entwickelt, mit den Leitungen abgestimmt und anschließend vom Verwaltungsvorstand beschlossen.

Alle fünf Handlungsfelder der Verwaltungsreform – Organisationskultur, Führung und Beschäftigtenzufriedenheit; Kunden- und Bürgerzufriedenheit; Effiziente und ergebnisorientierte Prozesse; Systematische und zielorientierte Steuerung sowie Innovation werden durch die Dezernatsprojekte abgedeckt. Trotz herausfordernder Rahmenbedingungen werden alle Projekte konkret verfolgt und befinden sich zwischenzeitlich in unterschiedlichen Projektstadien.

Die Pilotamtsprojekte zur „Optimierung des Stellenbesetzungsverfahrens“ und zur „Umsetzung der Führungsleitlinien im Jugendamt“ sind gut vorangeschritten. Erste Wirkungen sollten noch in der ersten Jahreshälfte 2018 spürbar werden. Auch die Fortschritte von weiteren Projekten, wie beispielsweise die „Optimierung der Prozesse im Schulbaubereich“ des Amts für Schulentwicklung, sowie die Fortentwicklung der Projekte im Amt für Weiterbildung und die Projektstrukturierungen in der Familienberatung und im Schulpsychologischen Dienst der Stadt Köln werden ebenso wie die Vorhaben in der Kinder- und Jugendpädagogischen Einrichtung der Stadt Köln (Ki-d-S) von allen Beteiligten positiv bewertet und befürwortet. Dennoch bleibt der Anspruch, die Vorteile der Verwaltungsreform noch weiter zu transportieren und für die mittelbar und unmittelbar Betroffenen zu kommunizieren. Daran arbeiten wir und dafür setzen wir uns weiterhin ein.

**Dezernat IV: Reformprogramm aus der Sitzung des Verwaltungsvorstands am 16. September 2017.**

| Handlungsfeld                                                              | Projekte Pilotämter                                                                                                                                                                                                      | Weitere Reformprojekte und dezernatsübergreifende Projekte                                                                                                                                                                                         |
|----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>HF 1</b><br>Organisationskultur, Führung und Beschäftigtenzufriedenheit | <ul style="list-style-type: none"> <li>– dezentrale Personal-/Finanzverantwortung</li> <li>– Führungsleitlinien Jugendamt</li> <li>– Tandembildung</li> <li>– Little Bird: online-gestütztes Anmeldeverfahren</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– WLAN digitales Lernen &amp; Innovationsfähigkeit (auch HF 5)</li> <li>– Personalentwicklungskonzept TVöD</li> <li>– Amts-Wiki</li> </ul>                                                                  |
| <b>HF 2</b><br>Kunden- und Bürgerzufriedenheit                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Sportsachbearbeiter/innen</li> <li>– Operationalisierung Beschwerdemanagement</li> </ul>                                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Einführung EC-Cash im VHS Kundenzentrum</li> <li>– E-Akte Musikschule</li> <li>– Optimierung Ferienförderkurse</li> <li>– Optimierung Kommunikationsprozesse</li> </ul>                                   |
| <b>HF 3</b><br>Effiziente und ergebnisorientierte Prozesse                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Vergabeverfahren Catering</li> </ul>                                                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Definitionen/Schnittstellenanalyse</li> <li>– Evaluation interner Abläufe</li> <li>– Jugendberatung Digital</li> <li>– Moderner Internetauftritt</li> <li>– Amtsübergreifende Datenübertragung</li> </ul> |
| <b>HF 4</b><br>Systematische und zielorientierte Steuerung                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Optimierung der Wirkung von stationären Hilfen</li> </ul>                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>HF 5</b><br>Innovation                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Angebotsentwicklung</li> </ul>                                                                                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Formatfindung für organisierte Beteiligungskultur der Sportvereine</li> </ul>                                                                                                                             |

### Projektleitung

Kinder- und Jugendpädagogische  
Einrichtung der Stadt Köln (5111)

### Laufzeit

26 Monate

## Moderner Internetauftritt bei 5111 im Kontext des Fachkräftemangels

Der Internetauftritt von „KidS“ bedarf einer Überarbeitung beziehungsweise Neugestaltung. Diesem Vorhaben kommt eine besondere Bedeutung in Hinblick auf die Belegung durch die Jugendämter, die bedeutsame Rolle des Internetauftritts im Kontext der Personalakquise (Fachkräftemangel) sowie auf die Außenwirkung für die Fachöffentlichkeit zu.

### Daten & Fakten

#### Ergebnisse

- Der Internetauftritt ist überarbeitet beziehungsweise neugestaltet

#### Kennzahlen zu den Ergebnissen

- Ja (1)/Nein (0)

#### Wirkungsziele

- Zum 31.12.2019 ist eine erhöhte Nachfrage über das Internet registrierbar.
- Externe Interessenten erkennen 5111 als einen interessanten und modernen Dienstgeber
- Externe Jugendämter greifen auch auf KidS zurück und erhöhen somit die Einnahmen

#### Kennzahlen zu den Wirkungszielen

- Anzahl der Seitenaufrufe
- Anzahl der Fachkräftebewerbungen über Internetkontakt
- Anzahl der Anfragen externer Jugendämter
- Summe an Einnahmen pro Jahr über externe Jugendämter

HF 2

Kunden- und  
Bürgerzufriedenheit

HF 5

Innovation

### Projektleitung

Kinder- und Jugendpädagogische  
Einrichtung der Stadt Köln (5111)

### Laufzeit

24 Monate

### PE-Konzept Modulare Fortbildung für Verwaltung und Soziale Berufe

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Eingruppierung nach TVöD SUE (Sozial- und Erziehungsdienst) S18 werden derzeit zur modularen Qualifizierung für die Zulassung zum Höheren Dienst, entgegen der Führungskräfte in der Eingruppierung TVöD EG 12 Soziale Arbeit, nicht zugelassen. Es sollte ein abgestimmtes und nachvollziehbares Personalentwicklungskonzept geben, das eine entsprechende Chancengleichheit garantiert.

### Daten & Fakten

#### Ergebnisse

- Es gibt ein chancengleiches Personalentwicklungskonzept
- Die Mitarbeitenden werden durch die Online-Auskunft entlastet
- Die Online-Auskunft wird von Extern genutzt

#### Kennzahlen zu den Ergebnissen

- Ja (1)/Nein (0)

#### Wirkungsziele

- Die Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hat sich erhöht
- Dem Fachkräftemangel und dem demografischen Wandel wird entgegengewirkt

#### Kennzahlen zu den Wirkungszielen

- Mitarbeiterzufriedenheit (Skala: 0–100 %)
- Anzahl zugelassener Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nach Eingruppierung TVöD-SUE

HF 1

Organisationskultur,  
Führung und  
Beschäftigtenzufriedenheit

## Projektleitung

Amt für Schulentwicklung (40)

## Laufzeit

6 Monate

## Schnittstellenoptimierung bei Schulbauprozessen

Im Bereich der Schulbauprozesse sind die Schnittstellen nicht eindeutig geklärt. Die Trennung von Verantwortlichkeiten über Sachgebiete, Abteilungen und Ämtergrenzen hinaus führt zu Problemen. Dieses Projekt zielt darauf ab, Zuständigkeiten zu klären und Schnittstellen zu optimieren.

### Daten & Fakten

#### Ergebnisse

- Die Schnittstellen sind geklärt und in einem Laufzettel festgelegt

#### Kennzahlen zu den Ergebnissen

- Ja (1)/Nein (0)

#### Wirkungsziele

- Die Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aufgrund klarer Zuständigkeiten steigt

#### Kennzahlen zu den Wirkungszielen

- Mitarbeiterzufriedenheit auf einer Skala von 1–10

HF 1

Organisationskultur,  
Führung und  
Beschäftigtenzufriedenheit

HF 3

Effiziente und ergebnis-  
orientierte Prozesse

### Projektleitung

Amt für Schulentwicklung (40)

### Laufzeit

10 Monate

### Definitionen und Schnittstellenanalysen im Bereich Digitaler Bildung

Im Bereich der Maßnahmen zur Grundlagenschaffung der Digitalen Bildung sind die Abläufe, Zuständigkeiten und Schnittstellen nicht geklärt. Die Trennung von Verantwortlichkeiten über Sachgebiete, Abteilungen und Ämtergrenzen hinaus führt zu Problemen. Dieses Projekt zielt darauf ab, die Anforderungen an die Digitale Bildung zu erörtern, Zuständigkeiten zu klären und Schnittstellen zu optimieren.

HF 2

Kunden- und  
Bürgerzufriedenheit

HF 3

Effiziente und  
ergebnisorientierte  
Prozesse

### Daten & Fakten

#### Ergebnisse

- Die Prozesse und Schnittstellen sind geklärt und in einer Verfügung festgelegt

#### Kennzahlen zu den Ergebnissen

- Ja (1)/Nein (0)

#### Wirkungsziele

- Die Zufriedenheit der Schulen aufgrund klarer Zuständigkeiten steigt: Dies drückt sich in einer sinkenden Anzahl von Beschwerden aus

#### Kennzahlen zu den Wirkungszielen

- Anzahl der Beschwerden

### Projektleitung

Amt für Kinder, Jugend und  
Familie (51)

### Laufzeit

12 Monate

### Pilotamt

## Optimierung des Stellenbesetzungsverfahrens und Übertragung von zusätzlichen Entscheidungsbefugnissen auf Amt 51

Im Zuge des Projekts sollen die internen Verantwortlichkeiten und Abläufe im Amt 51 und im Amt 11 so weiterentwickelt werden, dass eine zeitnahe Stellenbesetzung von vakanten Stellen im Amt 51 durch ein zeitgemäßes Stellenbesetzungsverfahren möglich ist. Anforderungen an ein zeitgemäßes Stellenbesetzungsverfahren sind die größtmöglichen Reduzierungen von verwaltungsinternen Aufwänden bei gleichzeitiger Berücksichtigung der Herausforderungen rund um das Thema Fachkräftegewinnung. Dabei sind die Entscheidungsbefugnisse – insbesondere im Bereich der Personaleinstellungen – am Ort der Aufgabenerfüllung zu konzentrieren, wo die für flexibles Handeln erforderlichen Kunden-, Produkt- und Prozesskenntnisse vorliegen.

### Daten & Fakten

#### Ergebnisse

- Das Verfahren zur Stellenbesetzung ist ab Bekanntwerden der Vakanz einer Stelle bis zur Nachbesetzung mit einer Dauer von
  - maximal 60 Tagen bei internen beziehungsweise
  - maximal 90 Tagen bei externen Besetzungen deutlich beschleunigt und weitestgehend standardisiert

#### Kennzahlen zu den Ergebnissen

- Maximale Dauer in Tagen bei internen Stellenbesetzungsverfahren und bei externen

#### Wirkungsziele

- Erhöhung der Planbarkeit von Stellenbesetzungen
- Frühzeitige Personalbindung durch verbindliche Einstellungszusage mit Planungssicherheit für den künftigen Beschäftigten und die Dienststelle

#### Kennzahlen zu den Wirkungszielen

- Erhöhung der Stellenbesetzungsquote (%-Besetzung der Planstellen)
- Anteil der Bewerberinnen und Bewerber, die nach Einstellungszusage ihre Stelle antritt

HF 1

Organisationskultur,  
Führung und  
Beschäftigtenzufriedenheit

HF 3

Effiziente und ergebnis-  
orientierte Prozesse

### Projektleitung

Amt für Kinder, Jugend und  
Familie (51)

### Laufzeit

18 Monate

### Pilotamt

## Umsetzung der Führungsleitlinien im Jugendamt

2016 wurden Führungsleitlinien für die Führungskräfte im Dezernat IV entwickelt. Diese gilt es nun innerhalb des Jugendamts mit Leben zu füllen: Dies umfasst die Reflexion der Leitlinien auf den einzelnen Führungsebenen, um abzuleiten, was diese für die einzelnen Ebenen bedeuten und welche Maßnahmen zu ergreifen sind, um die Leitlinien in die Realität zu übertragen. Weitere Maßnahmen wie ein regelmäßiges Forum zum Austausch etc. werden institutionalisiert, um den Prozess der Neuausrichtung von Führung im Jugendamt zu unterstützen.

### Daten & Fakten

#### Ergebnisse

- Die Führungsleitlinien sind allen Führungskräften des Jugendamts bekannt
- Die Führungsleitlinien sind allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Jugendamt bekannt
- Die Führungsleitlinien werden von allen Führungskräften beachtet
- Auf Abteilungsleitungsebene findet einmal pro Jahr eine Reflexion der Führungspraxis statt

#### Kennzahlen zu den Ergebnissen

- Anteil der Führungskräfte, denen die Führungsleitlinien bekannt sind
- Anteil der Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Jugendamt, denen die Führungsleitlinien bekannt sind
- Anteil der Führungskräfte, bei denen die Führungsleitlinien Beachtung finden
- Anteil der Abteilungen, in denen ein Austausch über die Führungspraxis stattgefunden hat

#### Wirkungsziele

- Alle Führungskräfte des Jugendamts fühlen sich in der Umsetzung der Führungsleitlinien unterstützt
- Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Jugendamt äußern Zufriedenheit über das Führungsverhalten ihrer Vorgesetzten

#### Kennzahlen zu den Wirkungszielen

- Anteil der Führungskräfte im Jugendamt, die sich bei der Umsetzung der Führungsleitlinien gut unterstützt fühlen (Skala 1–10)
- Anteil der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die mit dem Führungsverhalten ihrer Vorgesetzten zufrieden sind (Skala 1–10)

HF 1

Organisationskultur,  
Führung und  
Beschäftigtenzufriedenheit

### Projektleitung

Amt für Kinder, Jugend und  
Familie (51)

### Laufzeit

24 Monate

### Pilotamt

## Optimierung der Wirkung von stationären Hilfen

Das Amt für Kinder, Jugend und Familie der Stadt Köln hat sich für die kommenden Monate die Betrachtung der Hilfen für junge Menschen und ihre Familien und hier insbesondere die stationären Hilfen und deren Steuerung und Wirkung zum Schwerpunktthema gesetzt. Folgende Teilprojekte wurden zur Optimierung der stationären Hilfen identifiziert:

1. Einführung einer Arbeitshilfe für den ASD zur Erstellung einer umfassenden Fallanamnese und -diagnostik
2. Erarbeitung einer Arbeitshilfe zur Betrachtung der ersten sechs Monate eines Hilfeverlaufs
3. Erhöhung der Zuweisungsqualität
4. Interviews mit jungen Volljährigen nach Abschluss stationärer Hilfen zur Erziehung zur Prüfung der Effizienz von stationären Hilfen

## Daten & Fakten

### Ergebnisse

- Eine Arbeitshilfe für den ASD zur Erstellung einer umfassenden Fallanamnese und -diagnostik wurde eingeführt
- Eine Verständigung zwischen Jugendhilfeträger und ASD zur Relevanz der ersten sechs Monate der Hilfeplanung wurde erzielt
- Eine Arbeitshilfe für ASD und Jugendhilfeträger zur passgenauen Zuweisungsqualität von Minderjährigen in stationäre Hilfen zur Erziehung wurde eingeführt
- Erkenntnisse über die Effizienz von stationären Hilfen bei 15 jungen Menschen liegen vor

### Kennzahlen zu den Ergebnissen

- Anteil der ASD-Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die die Arbeitshilfe zur Diagnostik nutzen
- Anteil der Hilfeplangespräche und Fachgespräche, in denen die Frage der Passgenauigkeit der Hilfe sechs Monate nach Hilfebeginn besprochen wird
- Anteil der ASD-Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Jugendhilfeträger, die die Arbeitshilfe zur passgenauen Zuweisung nutzen
- Anteil der Qualitätsdialoge mit Trägern, in denen die Erkenntnisse über die Effizienz der stationären Hilfen einfließen

### Wirkungsziele

- Passgenaue Unterbringung von Minderjährigen in stationärer Hilfen zur Erziehung
- Verständigung über Prüfthemen bei Hilfeplangesprächen in der stationären Erziehungshilfe nach sechs und zwölf Monaten
- Effiziente Hilfeleistung mit Einsparpotenzial in gesamtgesellschaftlicher Hinsicht

### Kennzahlen zu den Wirkungszielen

- Zahl der Hilfeabbrüche im Verhältnis zu Zahl der Hilfebeendigungen insgesamt
- Zahl der Hilfeplangespräche, in denen die Prüfthemen im sechsten beziehungsweise zwölften Monat thematisiert wurden im Verhältnis zur Zahl der Hilfeplangespräche zu stationären Hilfen insgesamt
- Zahl der jungen Volljährigen, die drei Jahre nach Hilfeende von Transferleistungen leben im Verhältnis zu Zahl der jungen Volljährigen drei Jahre nach Hilfeende insgesamt

HF 2

Kunden- und  
Bürgerzufriedenheit

HF 4

Systematische und ziel-  
orientierte Steuerung

### Projektleitung

Familienberatung und  
Schulpsychologischer Dienst  
Stadt Köln (5110)

### Laufzeit

28 Monate

HF 2

Kunden- und Bürger-  
zufriedenheit

HF 3

Effiziente und  
ergebnisorientierte  
Prozesse

### Online-Jugendberatung

Im Rahmen des Projekts soll ein digitales Angebot entwickelt werden, das die Angebote der Familienberatung und des Schulpsychologischen Dienstes präsenter werden lässt respektive zugänglicher macht. Dabei sollen unter anderem die den Heranwachsenden geläufigen Kommunikationsmittel als Brücke genutzt werden, um damit einen niederschweligen Zugang zu gewährleisten. Dem häufigen Wunsch nach Anonymität kann dabei entsprochen werden. Denkbar ist beispielsweise die Nutzung beziehungsweise Einbindung von WhatsApp, Facebook oder eines Chats. Selbstverständlich ist maßgeblich für die Umsetzung die Gewährleistung eines entsprechenden Datenschutzes.

### Daten & Fakten

#### Ergebnisse

- Die Software, die erforderlich ist, um ein niederschwelliges Angebot an Jugendliche und junge Erwachsene zu machen, ist installiert

#### Kennzahlen zu den Ergebnissen

- Ja (1)/Nein (0)

#### Wirkungsziele

- Die Nutzung des Angebots durch die Zielgruppe der jugendlichen Nutzerinnen und Nutzer unter 21 Jahren beziehungsweise der von 21 bis 27 Jahren steigt von 2015 und 2016 mit ca. 6,8% auf ca. 10%

#### Kennzahlen zu den Wirkungszielen

- Inanspruchnahme durch die Zielgruppe der jugendlichen Nutzer unter 21 Jahren beziehungsweise der von 21 bis 27 Jahren in %

## Projektleitung

Amt für Weiterbildung (42)

## Laufzeit

14 Monate

## Einführung der Zahlungsart EC-Cash bei der Volkshochschule

Die Volkshochschule Köln bietet im Zusammenhang mit einer Kursanmeldung zur Zeit drei alternative Zahlungsmöglichkeiten: SEPA-Lastschrift, Barzahlung und Überweisung (in einzelnen Ausnahmefällen). Neben den Teilnehmenden, die kein Bankkonto besitzen, besteht daher für alle diejenigen, die ihr Einverständnis zum SEPA-Lastschrifteinzug nicht erteilen wollen, nur die Möglichkeit, bar zu zahlen, was bei den den Kursteilnehmerinnen und Kursteilnehmern auf wenig Verständnis trifft. Erstattungen im Zusammenhang mit Bar-Anmeldungen (zum Beispiel im Zuge einer Stornierung oder im Falle eines Kursausfalls) können nicht auf gleichem Weg bar ausgezahlt werden, sondern laufen über den Weg der Scheckzusendung, der mehrere Wochen in Anspruch nimmt. Im Rahmen des Projekts gilt es mögliche Optionen, wobei EC-Cash präferiert wird, eines kundenfreundlicheren Weges zur Zahlung der Kursanmeldung etc. zu prüfen und anschließend einzuführen. Mit der Einführung von EC-Cash wird die Reduzierung des wöchentlichen Barbestands zum Schutz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erwartet und der Kundenservice erheblich ausgeweitet.

## Daten & Fakten

### Ergebnisse

- EC-Cash ist eingeführt
- Barzahlung wird reduziert
- Scheckausstellung wird minimiert

### Kennzahlen zu den Ergebnissen

- Ja (1)/Nein (0)
- Summe an Barzahlungen pro Jahr
- Summe an Scheckausstellungen pro Jahr

### Wirkungsziele

- Entlastung der Rechnungsstelle durch Reduzierung der eingesetzten Personalressourcen der Scheckerrstattung
- Steigerung der Kundenzufriedenheit in Form von reduzierten Beschwerden

### Kennzahlen zu den Wirkungszielen

- Umfang der Personalressourcen im Bereich der Rechnungsstelle zur Bearbeitung der Scheckerrstattungen
- Anzahl der Beschwerden zu den angebotenen Zahlungsmöglichkeiten

HF 2

Kunden- und  
Bürgerzufriedenheit

HF 3

Effiziente und  
ergebnisorientierte  
Prozesse

## Projektleitung

Amt für Weiterbildung (42)

## Laufzeit

11 Monate

## Einrichtung von WLAN am Pilotstandort VHS Studienhaus, Cäcilienstr. 35

Volkshochschulen sind als kommunale Bildungseinrichtungen zentrale Treiber und Umsetzer einer zukunftssichernden Strategie für den digitalen Umbau der Gesellschaft. Um dieser umfassenden Aufgabe gerecht zu werden, müssen entsprechende Rahmenbedingungen zur Verfügung stehen. Unabdingbar dafür ist eine zeitgemäße Ausstattung der VHS-Standorte mit WLAN. Das sichert und fördert die Innovationsfähigkeit der Einrichtung und gibt ihr die Möglichkeit, Angebote des digitalen Lernens verstärkt auszubauen. Als Pilotstandort wird im Rahmen dieses Projekts daher das VHS Studienhaus in der Cäcilienstr. 35 mit WLAN ausgestattet. Die anderen Standorte, die in den Bezirksrathäusern untergebracht sind, folgen sukzessive, unter anderem auf Grundlage der in diesem Projekt gemachten Erfahrungen.

## Daten & Fakten

### Ergebnisse

- Das VHS Studienhaus am Neumarkt wird als größter Standort der Volkshochschule mit WLAN ausgestattet

### Kennzahlen zu den Ergebnissen

- Ja (1)/Nein (0)

### Wirkungsziele

- Die Volkshochschule gestaltet den digitalen Wandel mit entsprechenden Weiterbildungsangeboten
- Veranstaltungen des digitalen Lernens erweitern die Kompetenzen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer, um somit die Chancen der digitalen Welt für sich nutzbar machen

### Kennzahlen zu den Wirkungszielen

- Anzahl der Weiterbildungsveranstaltungen im Themenspektrum Digitalisierung
- Zufriedenheit der Teilnehmerinnen und Teilnehmer mit den durchgeführten Veranstaltungen des digitalen Lernens (Skala 1–5)

HF 2

Kunden- und  
Bürgerzufriedenheit

HF 5

Innovation

**Projektleitung**  
Sportamt (52)

**Laufzeit**  
24 Monate

**Pilotamt**

### **Neustrukturierung der Zusammenarbeit von Sportamt und Sportsachbearbeitenden im Zuge von „Sport in Metropolen“/ Sportentwicklungsplan**

In jedem Bürgeramt gibt es eine Sportsachbearbeiterin oder einen Sportsachbearbeiter, die oder der insbesondere für die Sportstättenvergabe zuständig ist. Die Bürgerämter haben die Dienstaufsicht, während das Sportamt die Fachaufsicht hat.

In dem bereits bestehenden Projekt „Sport in Metropolen“ wurde in zwei Bezirken die fachliche und inhaltliche Zusammenarbeit mit den Sportsachbearbeiterinnen und Sportsachbearbeitern gestärkt, um die Netzwerke in den Stadtbezirken zu verbessern. Nun gilt es in diesem Projekt, das Projekt „Sport in Metropolen“ auf alle neun Bezirke auszuweiten.

#### **Daten & Fakten**

##### **Ergebnisse**

- Das Projekt „Sport in Metropolen“ wird auf alle neun Bezirke ausgeweitet

##### **Kennzahlen zu den Ergebnissen**

- Anzahl der Bezirke die an „Sport in Metropolen“ teilnehmen
- Ja (1)/Nein (0)

##### **Wirkungsziele**

- Es erfolgt ein regelmäßiger Austausch in vertrauensvoller Atmosphäre über aktuelle Themen und Entwicklungen des Sports
- Es werden Netzwerke im Sport zwischen Schulen, Kirchen, Kitas und Vereinen etabliert
- Die Vergabe von Sportstätten erfolgt in allen Bezirken einheitlich nach Standards

##### **Kennzahlen zu den Wirkungszielen**

- Anzahl der Gespräche mit StadtSportBund/der Sportjugend
- Anzahl der Gespräche mit den sportpolitischen Sprecherinnen und Sprechern der Fraktionen
- Anzahl der Stadtteilkonferenzen
- Anzahl offener Sporttage pro Bezirk
- Anzahl entwickelter Standards

HF 2

Kunden- und  
Bürgerzufriedenheit

HF 3

Effiziente und  
ergebnisorientierte  
Prozesse

**Projektleitung**  
Sportamt (52)

**Laufzeit**  
12 Monate

**Pilotamt**

### Optimierung des Stellenbesetzungsverfahrens und Übertragung von zusätzlichen Entscheidungsbefugnissen auf Amt 52

Analog zum Projekt beim Amt für Kinder, Jugend und Familie (51) setzt Amt 52 ein vergleichbares Projekt um:

Im Zuge des Projekts sollen die internen Verantwortlichkeiten und Abläufe im Amt 52 und im Amt Personalmanagement und Verwaltung (11) so weiterentwickelt werden, dass eine zeitnahe Stellenbesetzung von vakanten Stellen im Amt 52 durch ein zeitgemäßes Stellenbesetzungsverfahren möglich ist. Anforderungen an ein zeitgemäßes Stellenbesetzungsverfahren sind die größtmöglichen Reduzierungen von verwaltungsinternen Aufwänden bei gleichzeitiger Berücksichtigung der Herausforderungen rund um das Thema Fachkräftegewinnung. Dabei sind die Entscheidungsbefugnisse – insbesondere im Bereich der Personaleinstellungen – am Ort der Aufgabenerfüllung zu konzentrieren, wo die für flexibles Handeln erforderlichen Kunden-, Produkt- und Prozesskenntnisse vorliegen.

#### Daten & Fakten

##### Ergebnisse

- Das Verfahren zur Stellenbesetzung ist ab Bekanntwerden der Vakanz einer Stelle bis zur Nachbesetzung mit einer Dauer von
  - maximal 60 Tagen bei internen beziehungsweise
  - maximal 90 Tagen bei externen Besetzungen deutlich beschleunigt und weitestgehend standardisiert

##### Kennzahlen zu den Ergebnissen

- Maximale Dauer in Tagen bei internen Stellenbesetzungsverfahren und bei externen Stellenbesetzungsverfahren ab Bedarfsmeldung

##### Wirkungsziele

- Erhöhung der Planbarkeit von Stellenbesetzungen
- Frühzeitige Personalbindung durch verbindliche Einstellungszusage mit Planungssicherheit für den künftigen Beschäftigten und die Dienststelle

##### Kennzahlen zu den Wirkungszielen

- Erhöhung der Stellenbesetzungsquote (%-Besetzung der Planstellen)
- Anteil der Bewerberinnen und Bewerber, die nach Einstellungszusage ihre Stelle antritt

HF 1

Organisationskultur,  
Führung und  
Beschäftigtenzufriedenheit

HF 3

Effiziente und  
ergebnisorientierte  
Prozesse

**Projektleitung**  
Sportamt (52)

**Laufzeit**  
12 Monate  
dann dauerhaft

**Pilotamt**

### Wissensbewahrung und Wissensmanagement durch Tandembildung

In diesem Projekt geht es darum, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Amts 52 zu einem regelmäßigen engen fachlichen Austausch zur Wissensbewahrung und zum Wissensmanagement sowohl abteilungsübergreifend innerhalb des Amts als auch mit anderen Dienststellen und externen Unternehmen zu ermutigen. Dies geschieht durch Tandembildung von jeweils zwei Personen:

- innerhalb des Amts 52
- dezernatsübergreifend
- mit einem Unternehmen aus der Privatwirtschaft

#### Daten & Fakten

##### Ergebnisse

- Die Kolleginnen und Kollegen haben Tandems gebildet

##### Kennzahlen zu den Ergebnissen

- Ja (1)/Nein (0)

##### Wirkungsziele

- Das Verständnis für Abläufe in den anderen Abteilungen bei 52 oder Dienststellen anderer Dezernate wird erhöht
- Die Kommunikation erfolgt regelmäßig und ohne zeitlichen Druck miteinander

##### Kennzahlen zu den Wirkungszielen

- Abfrage in Workshops auf einer Skala von 1–10:
- „Ich verstehe, was die Kolleginnen und Kollegen in anderen Abteilungen bei 52 tun.“
- „Ich kenne die Abläufe bei Dienststellen aus anderen Dezernaten, mit denen ich zu tun habe.“
- „Ich scheue mich nicht, Kolleginnen und Kollegen aus anderen Abteilungen anzusprechen.“

HF 1

Organisationskultur,  
Führung und  
Beschäftigtenzufriedenheit

HF 3

Effiziente und  
ergebnisorientierte  
Prozesse

## Dezernat

Dezernat V, Soziales, Integration  
und Umwelt

## Dezernent

Herr Dr. Harald Rau

Wir gestalten das Wachstum Kölns in verschiedenen Lebensbereichen unserer Bürgerinnen und Bürger. Unsere Vision ist eine hohe Lebensqualität für alle Menschen in Köln hinsichtlich der Bereiche Wohnen, Arbeiten, Gesundheit, Freizeit und soziale Belange sowie attraktive Umwelt. Vielfalt als Qualität und als neues Kulturgut stellt ein besonderes Merkmal der Attraktivität Kölns dar. Unsere sozialen Leistungen und Gesundheitsleistungen stehen allen Kölnerinnen und Kölnern in einem hohen Standard zur Verfügung, wobei wir intelligent vernetzte Angebote in besonderer Weise fördern. Zur Gesundheitsförderung tragen auch attraktive Umweltbedingungen bei, die sich durch innovative und wirksame Klima- und Mobilitätskonzepte auszeichnen. Zu diesem Zweck vernetzen wir Wissenschaft, Gewerbe, Industrie und Soziales, so zum Beispiel in Form der „Smart City“. Die Lebensqualität in unserer Großstadt wird ganz wesentlich durch die Qualität des unmittelbaren Sozialraums geprägt; die weitere Stärkung der Ressourcen und Kompetenzen in den Quartieren ist deshalb eine vorrangige Aufgabe des Dezernats.

Die Verwaltung ist bürgerorientiert und unterstützt unser Zielbild. Auf der Grundlage dieses Zielbilds existieren Strategien, die ämter- und dezernatsübergreifend mit hoher Verbindlichkeit und konkreten Sach- und Zeitzielen umgesetzt werden. Wir streben nach Wirksamkeit und Handhabbarkeit, die sich auf allen Ebenen der Verwaltung von der Amtsleitung bis zum einzelnen Beschäftigten erleben lässt. Das Führen über Ziele ist Ausdruck eines wertschätzenden, vertrauensvollen und zielgerichteten Führungshandelns. Wir orientieren uns dabei an modernen Managementprinzipien und nutzen zeitgemäße Methoden.

Unser Zielbild, die Strategien zur Erreichung dieses Zielbilds und daraus abgeleitete wichtige Prozesse sind formalisiert, beschrieben und über ein Controlling- oder Trackingsystem gesteuert. Dies gilt vor allem für solche Prozesse, die für unsere Bürgerinnen und Bürger von unmittelbarer Bedeutung sind. Wir stellen die Transparenz über einen regelmäßigen und systematischen Informationsfluss nach innen und außen sicher und unterstützen dadurch auch die Motivation zu guter Leistung.

Die Verwaltungsreform wird in unserem Dezernat als Chance zur stetigen Verbesserung verstanden und mit hohem Engagement gestaltet. Bei-geordneter und Amtsleitungen bilden das Führungsteam des Dezernats, arbeiten strukturiert und vertrauensvoll zusammen und treten im Dezernat mit klarer Führungsverantwortung auf. Wir vertreten die Haltung, dass Führung „ganz oben“ beginnt und eine Weiterentwicklung der Führungskultur vom erlebbaren Führungshandeln der obersten Führungsebene abhängig ist.

Schon in der Frühphase der Verwaltungsreform war es mir ein besonderes Anliegen, alle Führungskräfte und die weiteren Beschäftigten über unterschiedliche Formate aktiv in die Planungen einzubeziehen. Daher fand im September und November 2017 eine verbindliche halbtägige Führungskräfteklausur für alle Führungskräfte und zwei je dreistündige Klausuren für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Dezernats statt. Im Rahmen eines Marktplatzes wurden Reformprojekte, Ämter und Dienststellen des Dezernats V mit ihren „großen Themen“ vorgestellt. Amtsleitungen und Projektleitungen stellten sich ebenso wie die Gesamtprojektleitung der Verwaltungsreform und der Beigeordnete den Fragen und Anregungen der Teilnehmenden.

Als Pilotamt nahm das Amt 57 (Umwelt- und Verbraucherschutz) die Herausforderung an, mit modernen Methoden und Techniken des Projektmanagements in die Bearbeitung erster priorisierter Projekte zu gehen. Fünf Projekte mit ganz unterschiedlicher Ausrichtung wurden bereits detailliert geplant und befinden sich nun in der Umsetzungsphase. Zu nennen sind hier beispielsweise die Prozessoptimierung im Personalbereich oder das Projekt „Ideenwerkstatt“, die für die Beschäftigten spürbare Verbesserungen bedeuten. Für die Bürgerinnen und Bürger schaffen wir mit dem Projekt „Baumschutz“ eine neue Servicequalität. Weitere Projektstarts folgen zu Beginn des Jahres 2018.

In Einzelfällen war es erforderlich, den geplanten Start von Reformprojekten anzupassen, denn die Nachhaltigkeit der Reformprojekte und eine intensive Beteiligung der Beschäftigten sind mir sehr wichtig. Die individuellen Bedürfnisse unserer Ämter und Dienststellen sollten ernst genommen und bei allen Schritten des Veränderungsprozesses berücksichtigt werden. Denn nur auf diesem Wege etablieren wir eine neue Kultur des Führens und Leitens in unserer Verwaltung, die Beschäftigte motiviert und mitnimmt. Ich bin mir sicher, dass alleine schon dieser Kulturwandel der erste und größte Erfolg unserer Verwaltungsreform ist und freue mich auf die kommenden Monate und Jahre.

**Dezernat V: Reformprogramm aus der Sitzung des Verwaltungsvorstands am 16. September 2017.**

| Handlungsfeld                                                              | Projekte Pilotämter                                                                                                                                                                                           | Weitere Reformprojekte und dezernatsübergreifende Projekte                                                                                 |
|----------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>HF 1</b><br>Organisationskultur, Führung und Beschäftigtenzufriedenheit | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Steuerung über Ziele</li> <li>– Fehlerleitlinien etablieren</li> </ul>                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Diversity Management</li> </ul>                                                                   |
| <b>HF 2</b><br>Kunden- und Bürgerzufriedenheit                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>– schnellere Fallbearbeitung Baumschutz</li> </ul>                                                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Schuleingangsuntersuchung</li> </ul>                                                              |
| <b>HF 3</b><br>Effiziente und ergebnisorientierte Prozesse                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Schwachstellenanalyse im Personalbereich</li> <li>– Neuausrichtung der Unteren Naturschutzbehörde</li> <li>– Lebensmittelüberwachung und Veterinärdienste</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Flüchtlingsunterbringung</li> <li>– E-Akte Betreuungsstelle</li> <li>– E-Akte Wohngeld</li> </ul> |
| <b>HF 4</b><br>Systematische und zielorientierte Steuerung                 |                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                            |
| <b>HF 5</b><br>Innovation                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Ideenwerkstatt</li> </ul>                                                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Fundraising und Stiftungsmanagement professionalisieren</li> </ul>                                |

**Projektleitung**  
Diversity (5001)

**Laufzeit**  
November 2017 bis Januar 2019

### Implementierung Diversity Management

Als internes Dezernatsprojekt ist das Projekt so aufgestellt, dass sowohl die Dezernatsleitung sowie Referentinnen und Referenten des Dezernats als auch die Amtsleitungen das Thema Diversity Management in Schulungen kennenlernen. Einzelne Quick-Win-Maßnahmen werden für das Dezernat/pro Amt erarbeitet und im Projektprozess umgesetzt. Darüber hinaus soll aber die Möglichkeit und Aufforderung bestehen, dass einzelne Ämter eigene Maßnahmen entwickeln und/oder das Thema Diversity in ihren Reformprojekten mit umsetzen. Als Maßnahme für alle sollte zunächst eine Bestandsaufnahme stehen.

#### Daten & Fakten

##### Ergebnisse

- Bekanntheit der Vorteilsübersetzung für Diversity Management im Dezernat V
- Attraktive und informative IntraNet-Seite
- Vereinbarung mit allen Beteiligten geschlossen

##### Kennzahlen zu den Ergebnissen

- Durchführung von Schulungen (Anzahl der Schulungen, Soll = 2)
- Maßnahmenbeschluss (Anzahl der Maßnahmen, Soll = 8)
- IntraNet-Seite ist adressatengerecht und regelmäßig aktualisiert (Anzahl der Aktualisierungen)
- Anzahl der Maßnahmenvereinbarungen (Soll = Anzahl der Beteiligten)

##### Wirkungsziele

- Sensibilisierung und steigendes Interesse der Beschäftigten
- Produktivitätssteigerung

##### Kennzahlen zu den Wirkungszielen

- Teilnahmequote an den Schulungen (% der Beschäftigten)
- Bekanntheitsgrad 5001 (Anzahl der Nachfragen/Zeiteinheit)
- Anzahl der Beschwerden und Rückläufe (Anzahl/Zeiteinheit)

HF 1 Organisationskultur,  
Führung und  
Beschäftigtenzufriedenheit

HF 2 Kunden- und  
Bürgerzufriedenheit

### Projektleitung

Umwelt- und Verbraucherschutzamt  
(57)

### Laufzeit

Dezember 2017 bis Januar 2020

### Pilotamt

## Schnellere und transparentere Bearbeitung von Anträgen im Bereich Baumschutz

Ziel des Projekts ist eine schnellere und transparentere Bearbeitung von Anträgen im Bereich Baumschutz. Hierbei sollen bestehende Rückstände beseitigt, Antragsverfahren beschleunigt und die mittelfristige Sicherstellung aller Aufgaben im Bereich Baumschutz gewährleistet werden (aktuell können nur prioritäre Aufgaben wahrgenommen werden).

### Daten & Fakten

#### Ergebnisse

- Mittelfristig: Abbau der Rückstände
- Langfristig:
  - Schnellere Bearbeitung von Anträgen
  - Etablierung eines Controllings mittels Kennzahlen
  - Wahrnehmung aller Aufgaben

#### Kennzahlen zu den Ergebnissen

- Maßnahmen zur Erreichung der mittel- und langfristigen Ziele sind definiert (Anzahl und Konkretisierungsgrad der Maßnahmen)
- Konzept (mittel-/langfristig) ist erstellt (ja/nein)

#### Wirkungsziele

- Kundenzufriedenheit (intern und extern) ist gestiegen
- Beschäftigtenzufriedenheit ist erhöht

#### Kennzahlen zu den Wirkungszielen

- Anzahl der abgearbeiteten Fälle
- Regelmäßige Erhebung der Beschäftigtenzufriedenheit ab Februar 2018

HF 2

Kunden- und  
Bürgerzufriedenheit

### Projektleitung

Amt für Soziales und Senioren (50)

### Laufzeit

Dezember 2017 bis Mai 2019

### Einführung E-Akte 501/3

Innerhalb der Betreuungsstelle wird aktuell das Bestandsverfahren DOXiS iECM-Suite DOXiS 4 winCube mit eingeschränkten Funktionen für die elektronische Schriftgutverwaltung genutzt. Der Ersatz beziehungsweise die Weiterentwicklung der derzeit genutzten Software soll von einer stark eingeschränkten, elektronischen Schriftgutverwaltung zu einer E-Akte konzipiert werden.

Dadurch entstehen eine übersichtlichere Gliederung der Akteninhalte, direkte und ortsunabhängige Zugriffsmöglichkeiten bei gleichzeitiger Bearbeitung und umfangreiche Recherchefunktionen.

### Daten & Fakten

#### Ergebnisse

- Soll-Konzept DMS (Datenmanagementsystem) ist erstellt
- E-Akte ist eingeführt
- Steigerung der Beschäftigtenzufriedenheit

#### Kennzahlen zu den Ergebnissen

- Fristgerechte Erarbeitung des Soll-Konzepts (ja/nein)
- Fristgerechte Einführung der E-Akte (ja/nein)
- Reduzierung der Medienbrüche in der Fallbearbeitung
- Beschäftigtenzufriedenheit (Punkteskala)

#### Wirkungsziele

- Kürzere Bearbeitungszeit bei Auskünften

#### Kennzahlen zu den Wirkungszielen

- Durchschnittliche Dauer der Daten-/Dokumentensuche (Schätzung in Minuten)

HF 3

Effiziente und ergebnis-orientierte Prozesse

## Projektleitung

Personal- und  
Verwaltungsmanagement (11)  
Amt für Wohnungswesen (56)

## Laufzeit

April 2017 bis Dezember 2018

HF 2

Kunden- und  
Bürgerzufriedenheit

HF 3

Effiziente und ergebnis-  
orientierte Prozesse

## Einführung einer eWohngeldakte

Ziel des Projekts ist es, eine elektronische Wohngeldakte einzuführen.

### Daten & Fakten

#### Ergebnisse

- Schaffung einer Basis für die digitale Bearbeitung
- Optimierung der Aktenzugriffsmöglichkeiten
- Beteiligung der Wohngeldstelle an der digitalen Entwicklung
- eGovernment für das Wohngeld
- Optimierung der Schnittstelle zur Bezirksregierung
- Optimierung der Schnittstelle zu Sozialgerichten

#### Kennzahlen zu den Ergebnissen

- Schaffung einer Basis (erfüllt/nicht erfüllt)
- Optimierung der Aktenzugriffsmöglichkeiten (erfüllt/nicht erfüllt)
- Beteiligung der Wohngeldstelle an der digitalen Entwicklung (erfüllt/nicht erfüllt)
- eGovernment für das Wohngeld (erfüllt/nicht erfüllt)
- Anzahl digitaler Aktenweitergaben an Bezirksregierung
- Anzahl digitaler Aktenweitergaben an Sozialgerichte

#### Wirkungsziele

- Erhöhung der Arbeitseffizienz
- Prozessbeschleunigung
- Verringerung des Archivvolumens

#### Kennzahlen zu den Wirkungszielen

- Bemessungskennzahlen (Soll-Fälle pro Sachbearbeiterin/Sachbearbeiter)
- Experteneinschätzung (Punkte)
- Anzahl archivierter Papierakten (Stück)

### Projektleitung

Amt für Wohnungswesen (56)

### Laufzeit

In Abhängigkeit der Entwicklung  
zukünftiger Asylbegehren in  
Deutschland

## Weitere Optimierung der Steuerung Flüchtlingsunterbringung

Die bisherige Task Force Flüchtlingsunterbringung geht in die Steuerung Flüchtlingsunterbringung über. Der Erfolg der Task Force liegt in mehreren Faktoren begründet, die zu einem optimierten Prozessverlauf in der Flüchtlingsunterbringung führten. Die analysierten Erfolgsfaktoren sollen im Rahmen der Verwaltungsreform als „gutes Beispiel“ für weitere Projekte dienen und in diesen Anwendung finden.

### Daten & Fakten

#### Ergebnisse

- Eine Übertragbarkeit auf andere Situationen ist durch die Analyse von Erfolgsfaktoren und Definition von Organisationsparametern (Prozessoptimierung) hergestellt. Diese sind in Form eines „Best-Practice“-Modells (Produkt) dargestellt und so für zukünftige Herausforderungen und Projekte nutzbar

#### Kennzahlen zu den Ergebnissen

- Vorliegen eines veröffentlichungsreifen „Best-Practice“-Modells

#### Wirkungsziele

- Beschleunigung verwaltungsinterner Prozesse durch Kompetenzbündelung

#### Kennzahlen zu den Wirkungszielen

- Dauer der Beschlussfassung (Zeit)

HF 1

Organisationskultur,  
Führung und  
Beschäftigtenzufriedenheit

### Projektleitung

Umwelt- und Verbraucherschutzamt  
(57)

### Laufzeit

Oktober 2017 bis Dezember 2018

### Pilotamt

## Ideenwerkstatt

Die Konzeption der Ideenwerkstatt soll in einem Diskussionsprozess gemeinsam mit den Beschäftigten erarbeitet werden, sodass deren Anregungen und Ideen mit aufgenommen werden. Hierbei sollen sowohl das Format als auch die relevanten Themen erarbeitet werden. In weiteren Schritten sind Priorisierungen vorzunehmen, Ressourcen zu definieren, Arbeitsgruppen zu bilden und Projektplanungen (ZMP etc.) vorzunehmen. Folgende Ziele werden beim Aufbau der Ideenwerkstatt angestrebt:

- Einbeziehen aller Beschäftigten und Partizipation an deren Wissen
- Anregung der Beschäftigten zum „Um- beziehungsweise Weiterdenken“ und Schaffen einer positiven Einstellung zum Veränderungsprozess.

## Daten & Fakten

### Ergebnisse

- Alle Beschäftigten des Amts 57 sind zu einer Veranstaltung „Ideenwerkstatt“ bis zum Ende des zweiten Quartals 2018 eingeladen
- Mindestens eine Veranstaltung hat stattgefunden
- Mindestens drei konkrete Verbesserungsvorschläge sind im Rahmen der ersten Ideenwerkstatt entwickelt. Verantwortlichkeiten für die Planung und Umsetzung sind benannt

### Kennzahlen zu den Ergebnissen

- Anzahl der eingeladenen Beschäftigten
- Anzahl der Veranstaltungen
- Anzahl der Verbesserungsvorschläge

### Wirkungsziele

- „Mitnehmen“ der Beschäftigten und Wissenstransfer
- Beschäftigte sind zufriedener, da sie selbst Ideen einbringen können und sollen

### Kennzahlen zu den Wirkungszielen

- Zufriedenheit der Beschäftigten
- Jährliche Evaluation ab 2019

### Projektleitung

Umwelt- und Verbraucherschutzamt  
(57)

### Laufzeit

Dezember 2017 bis Dezember 2018

### Pilotamt

## Prozessbetrachtung und Überprüfung Aufbauorganisation im Bereich Lebensmittelüberwachung und Veterinärdienste (576)

Die Abteilung ist in den letzten Jahren immer mehr in den Fokus der Öffentlichkeit gerückt (Stichwort: Lebensmittelskandale, Vogelgrippe etc.). Gleichzeitig haben sich die gesetzlichen Vorgaben stark verändert. Die bereits begonnene Organisationsuntersuchung mit Schwerpunkt Aufbauorganisation und Prozesse soll in 2017 zu Ende geführt und umgesetzt werden. Im Rahmen der Evaluation ist in 2018 der Erfolg der Maßnahmen zu überprüfen.

### Daten & Fakten

#### Ergebnisse

- Erhebung der Aufgaben und Zuständigkeiten
- Erkennen der strukturellen Schwachstellen
- Umsetzung von Optimierungsmaßnahmen (insbesondere bei der Aufbauorganisation und der Stellenausstattung)
- Etablierung eines Controllings mittels Kennzahlen

#### Kennzahlen zu den Ergebnissen

- Organisationsverfügung ist in Kraft getreten (Ja/Nein)
- Fallzahlen sind erhoben/Kennzahlen liegen vor (Anzahl)

#### Wirkungsziele

- Verbesserte Effektivität und Effizienz
- Beschäftigtenzufriedenheit ist erhöht
- Die Mitarbeitenden haben eine geregelte Organisationsstruktur, kennen die Zuständigkeiten und die Entscheidungsabläufe
- Entlastung der Beschäftigten

#### Kennzahlen zu den Wirkungszielen

- Fallzahlen/Rückstandsreduzierung
- Zufriedenheit der Beschäftigten
- Überlastungsanzeigen (Anzahl pro Jahr)

HF 3

Effiziente und ergebnis-orientierte Prozesse

### Projektleitung

Umwelt- und Verbraucherschutzamt  
(57)

### Laufzeit

Dezember 2017 bis Juni 2019

### Pilotamt

## Schwachstellenanalyse im Personalbereich

Die Personalverwaltung weist erkennbare Defizite in der zeitnahen Aufgabenerledigung auf. Dies betrifft zum einen Aufgaben, die für das Amt 57 von zentraler Bedeutung sind, zum anderen auch Alltagsaufgaben. Zusätzlich ist die Schnittstelle zum Personal- und Verwaltungsmanagement optimierungsfähig. Ebenso selbstkritisch zu betrachten sind die Abläufe im Amt 57 und der Prozess mit den bestehenden Durchlaufzeiten. Hier ist zu prüfen ob dies – neben der möglichen Überforderung durch die Menge – auch an organisatorischen und/oder personalkapazitiven Defiziten liegt.

### Daten & Fakten

#### Ergebnisse

- Die Schwachstellen im Personalbereich sind identifiziert
- Die Qualität und Quantität der Aufgaben ist erhoben
- Eine Stellenbemessung wurde vorgenommen

#### Kennzahlen zu den Ergebnissen

- Die Ziele wurden erreicht (Ja/Nein)

#### Wirkungsziele

- Erhöhung der Beschäftigtenzufriedenheit
- Kontinuierliche Bearbeitung von Bewerbungen: Rückstände haben sich verringert

#### Kennzahlen zu den Wirkungszielen

- Regelmäßige Abfrage Beschäftigtenzufriedenheit (ab Februar 2018)
- Auswertung des Fragebogens für Bewerberinnen und Bewerber: Verbesserung
- Messung: Zeit – Eingang Einstellung – Eingang Vorstellung
- Dauer der Besetzung vakanter Stellen

HF 3

Effiziente und ergebnis-  
orientierte Prozesse

### Projektleitung

Umwelt- und Verbraucherschutzamt  
(57)

### Laufzeit

Dezember 2017 bis Februar 2019

### Pilotamt

### Ziel-Aufgabendefinition bei der Unteren Naturschutzbehörde (571)

Die Abteilung ist geprägt von Unsicherheiten bedingt durch mehrere Organisationsuntersuchungen, deren Umsetzung sich über Jahre verzögerte beziehungsweise nicht erfolgte. Daraus resultieren strukturelle Unklarheiten bezüglich der Ziele, Aufgaben und Zuständigkeiten. Probleme auch in der Führungskultur führen zu einer hohen Unzufriedenheit bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Im Rahmen des Projekts sollen diese Probleme systematisch erhoben und mithilfe geeigneter Maßnahmen beseitigt werden.

### Daten & Fakten

#### Ergebnisse

- Erhebung der Aufgaben und Zuständigkeiten
- Etablierung eines Controllings mittels Kennzahlen
- Coaching der Führungsebenen
- Erste Maßnahmen sind definiert und umgesetzt

#### Kennzahlen zu den Ergebnissen

- Aufgabendefinition und deren Verteilung liegt vor (Ja/Nein)
- Fallzahlen sind erhoben/Kennzahlen liegen vor (Anzahl)
- Führungsebenen haben Coachings durchlaufen (Ja/Nein)
- Strukturen und Ziele inklusive Entscheidungsabläufen sind festgelegt (Ja/Nein)

#### Wirkungsziele

- Beschäftigtenzufriedenheit ist erhöht
- Beschleunigung verwaltungsinterner Prozesse

#### Kennzahlen zu den Wirkungszielen

- Regelmäßige Erhebung der Beschäftigtenzufriedenheit ab Februar 2018
- Fallzahlen/Rückstandreduzierung

HF 3

Effiziente und ergebnis-orientierte Prozesse

## Dezernat

Dezernat VI, Stadtentwicklung,  
Planen und Bauen

## Dezernentin

Frau Andrea Blome (i.V.)

Die Verwaltungsreform bietet allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Stadt Köln die Möglichkeit, in einem gemeinsamen Prozess interne Arbeitsabläufe effizienter auszurichten, das Arbeitsumfeld und -klima attraktiver zu gestalten und die Stadtverwaltung als vertrauenswürdige Dienstleisterin zu etablieren.

Dem Dezernat VI – Stadtentwicklung, Planen und Bauen – obliegt hierbei aufgrund der Zuständigkeit für zahlreiche stadtweite Themen, die einer dezernatsübergreifenden Koordination bedürfen, eine zentrale Rolle. Eine besondere Gewichtung hat hier das Baugenehmigungsverfahren. Um die Bedeutung des Baugenehmigungsverfahrens für die Stadt Köln sowie für die Verwaltungsreform zu unterstreichen, wurde daher das Verbundprojekt „Beschleunigung von Baugenehmigungsprozessen“ initiiert, in dem sämtliche Reformprojekte mit Baugenehmigungsbezug gebündelt und dezernatsübergreifend gemeinsam angegangen werden. Darüber hinaus stehen viele stadtentwicklungs- und baurechtliche Themen stark im Fokus der Öffentlichkeit und bedürfen somit einer besonderen Beachtung im Reformprozess. Ziel des Reformprogramms des Dezernats VI ist es daher, die internen Ressourcen zu bündeln und neue mitarbeiterorientierte Formate, wie zum Beispiel Ideenwerkstätten zu verbreiten, um im Ergebnis kundenorientierte Prozesse schneller abwickeln zu können. Dabei werden insbesondere die Schwerpunktthemen Führungskultur, interne und externe Beteiligungsformate sowie die Optimierung und Beschleunigung von Baugenehmigungsverfahren bedient.

In der ersten Reformetappe wurden das Amt für Stadtentwicklung und Statistik sowie das Bauaufsichtsamt als Pilotämter für das Dezernat VI benannt. Den offiziellen Start der ersten Etappe der Verwaltungsreform in den beiden Pilotämtern haben die individuellen Pilotamts-Kick-off-Veranstaltungen am 27. November 2017 markiert. In diesen beiden Veranstaltungen wurde im Rahmen von unterschiedlichen Beteiligungsmöglichkeiten deutlich, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein großes Interesse am Reformprozess selbst sowie an der Mitgestaltung dieses Prozesses haben. Umso erfreulicher ist es, dass sich bereits zahlreiche Reformprojekte im Dezernat VI – sowohl in den Pilotämtern als auch in weiteren Ämtern – in der Planung und Durchführung befinden. In der ersten Etappe des Reformprozesses im Dezernat VI stehen dabei das Handlungsfeld 1 „Organisationskultur, Führung und Beschäftigtenzufriedenheit“, das Handlungsfeld 2 „Kunden- und Bürgerzufriedenheit“ sowie das Handlungsfeld 3 „Effiziente und ergebnisorientierte Prozesse“ im Fokus, wobei auch die weiteren Handlungsfelder berücksichtigt werden.

Die nachstehenden Projektskizzen vermitteln einen Überblick darüber, welche Reformprojekte in der ersten Reformetappe bereits angestoßen wurden und mit welchen Zielen diese Projekte verbunden sind. Selbstverständlich werden im Laufe der kommenden Wochen und Monate weitere Reformprojekte sukzessive ergänzt, um einen ganzheitlichen Reformprozess zu ermöglichen.

**Dezernat VI: Reformprogramm aus der Sitzung des Verwaltungsvorstands am 16. September 2017.**

| Handlungsfeld                                                              | Projekte Pilotämter                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Weitere Reformprojekte und dezernatsübergreifende Projekte                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|----------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>HF 1</b><br>Organisationskultur, Führung und Beschäftigtenzufriedenheit | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Führungskultur</li> <li>– Führungsentwicklung</li> </ul>                                                                                                                                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Wiki</li> <li>– Wissensbewahrung</li> <li>– Recht 3.0</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>HF 2</b><br>Kunden- und Bürgerzufriedenheit                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Beschwerdemanagement</li> <li>– Beteiligungskultur</li> </ul>                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>HF 3</b><br>Effiziente und ergebnisorientierte Prozesse                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Umstrukturierung der Abteilung 632</li> <li>– Statistik</li> <li>– Verbesserung Beteiligungsverfahren</li> <li>– Projektmanagement</li> <li>– Digitalisiertes Beteiligungsverfahren</li> <li>– Fördermittelmanagement</li> <li>– Antragsberatung</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Bauleitung</li> <li>– Baumaßnahmen</li> <li>– Überleitung Krematorium in Konzessionsbetrieb</li> <li>– Integration der Friedhofsbezirke</li> <li>– Projektsteuerung</li> <li>– Wohnungsbauleitstelle</li> <li>– Digitalisierung Widmungsdatei</li> <li>– Baugenemigungsverfahren</li> <li>– Abstimmung VI–IV</li> <li>– Abstimmung VI–VIII</li> <li>– Schnittstellendefinition</li> </ul> |
| <b>HF 4</b><br>Systematische und zielorientierte Steuerung                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Optimierung statistischer Dienstleistungen</li> <li>– Zieleworkshop mit dem neuen Dezernat</li> </ul>                                                                                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>– EDV-Grundlagen-Konzeption</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>HF 5</b><br>Innovation                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Infoplatz</li> <li>– Ideenmanagement</li> <li>– Ideentag</li> <li>– Wandertag bei Pilotamt 15</li> </ul>                                                                                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Dezernats-Wandertag</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |

### Projektleitung

Amt für Stadtentwicklung und Statistik (15), Statistik und Informationsmanagement (153)

### Laufzeit

18 Monate

### Pilotamt

## Beschleunigung statistischer Veröffentlichungen

Hintergrund: In der Vergangenheit dauerte die Bearbeitungszeit von Veröffentlichungsberichten bis zur endgültigen Freigabe oftmals zu lang. Daher soll geprüft werden, welche Arbeitsschritte im Bearbeitungsablauf zu lange Bearbeitungs- und/oder Abstimmungszeiträume in Anspruch nehmen und was die Gründe dafür sind.

Zielsetzung: Ziel ist eine optimierte Ablauforganisation von Veröffentlichungsprojekten. Planungs- und Produktionsschritte sind für künftige Veröffentlichungen verbindlich festgelegt; Zuständig- und Verantwortlichkeiten sowie die bei den Beteiligten benötigten Kompetenzen sind definiert und werden ggf. weiterentwickelt. Zudem sollen Spielregeln im Umgang mit hemmenden Faktoren erarbeitet und transparent kommuniziert werden.

Vorgehensweise: Im Laufe des Pilotprojekts werden Produktionsschritte und organisatorisches Umfeld vergangener und aktueller Veröffentlichungsprojekte dokumentiert und bewertet. Neben den internen Abläufen bei 153/1 werden auch hemmende Ressourcenbindungen durch Externe des Amts und die Kommunikation mit vorhandenen oder erforderlichen Schnittstellen überprüft. Die ermittelten Ursachen für zu lange Produktlaufzeiten werden zusammengetragen und bewertet. Aus den ermittelten Änderungsnotwendigkeiten und -möglichkeiten werden Planungs- und Produktionsabläufe sowie Umgebungen abgeleitet, die an jeweils formattypischen Produkten auf ihre Durchführbarkeit getestet werden.

## Daten & Fakten

### Ergebnisse

- Eine optimierte Ablauforganisation von Veröffentlichungen ist etabliert
- Spielregeln im Umgang mit hemmenden Faktoren sind erarbeitet

### Kennzahlen zu den Ergebnissen

- Optimierte Ablauforganisation und Spielregeln liegen vor

### Wirkungsziele

- Verbesserung der Mitarbeiterzufriedenheit mit den Verfahrensabläufen
- Verbindlichkeit der Einhaltung von Spielregeln

### Kennzahlen zu den Wirkungszielen

- Messung durch vor- und nachgelagerte Mitarbeitendenbefragung (beispielsweise zur Zufriedenheit mit den Verfahrensabläufen oder zur Verbindlichkeit der Spielregeln)

HF 3

Effiziente und ergebnisorientierte Prozesse

### Projektleitung

Amt für Stadtentwicklung und Statistik (15), Koordination (152)

### Laufzeit

Mindestens 12 Monate

### Pilotamt

## Beteiligungskultur Integrierter Stadtentwicklungskonzepte

Hintergrund: Im Rahmen von Integrierten Stadtentwicklungskonzepten nimmt die Beteiligung einen hohen Stellenwert ein. Neben der Einbindung von Interessensvertretungen, Vereinen, Trägern und Institutionen ist vor allem die zielgruppengerechte Aktivierung der Bewohnerschaft eine große Herausforderung.

Zielsetzung: Mit dem Projekt „Beteiligungskultur Integrierter Stadtentwicklungskonzepte“ soll zum einen der Erwartungshorizont unter Abwägung der Beteiligungsmöglichkeiten und dem Ressourceneinsatz betrachtet werden und zum anderen das bisherige Vorgehen prozesshaft betrachtet und methodisch ergänzt werden.

Vorgehensweise: Der Prozess gliedert sich in drei Phasen, die zusammen mit den drei Handlungssträngen a) (neue) adressatenorientierte Formate, b) strategischer Ressourceneinsatz und c) Optimierung der Abläufe den Rahmen für das Gesamtprojekt bilden. In der (1) Analysephase werden die drei Handlungsstränge des Projekts in den Blick genommen, wobei vor allem die Erwartungskklärung zu Formaten und Strategie für die Beteiligungsprozesse zentral ist. In der (2) Konzept- und Arbeitsphase werden das Umsetzungskonzept fixiert und Erprobungsmöglichkeiten festgelegt. Schwerpunkte in Bezug auf die drei Handlungsstränge sind a) eine nutzerorientierte Betrachtung, b) die Definition von Leitlinien für die Umsetzung von Beteiligungsprozessen und c) die tiefergehende Erarbeitung von Optimierungspotenzialen in den Abläufen. In Phase (3) wird die Umsetzung verschiedener Formate erprobt und reflektiert.

## Daten & Fakten

### Ergebnisse

- Zielgruppenspezifische Formate, Instrumentenkasten, Checkliste für Abläufe
- Erwartungskklärung ist auf verschiedenen Ebenen erfolgt (stadtintern, Politik, Land und Stadtgesellschaft)

### Kennzahlen zu den Ergebnissen

- Instrumentenkasten ist erweitert
- Abstimmungen sind erfolgt und Rückmeldungen, Hinweise und Erwartungen dokumentiert

### Wirkungsziele

- Niedrigschwellige Formate/Zielgruppen werden erreicht (auch schwer erreichbare Zielgruppen)
- Ressourceneffizienter Prozess

### Kennzahlen zu den Wirkungszielen

- Mehr Bewohnerinnen und Bewohner konnten angesprochen werden und ihre Interessen angemessen einbringen (Vergleich der Teilnehmerzahlen)
- Optimierung des Ressourceneinsatzes

HF 2

Kunden- und  
Bürgerzufriedenheit

## Projektleitung

Amt für Stadtentwicklung und Statistik (15)

## Laufzeit

10 Monate, anschließend  
Verstetigung als halbjährlicher  
Workshop

## Pilotamt

### Führungskräfteworkshop als Steuerungsinstrument

Ausgangslage und Zielsetzung: Das Projekt soll das Prinzip „Führen durch Ziele“ mithilfe eines diskursiven Workshopelements stärken. Für die Projekte der einzelnen Abteilungen wird eine übersichtliche, vereinfachte Ergebnisplanung erstellt. Sie ist Basis einer übergeordneten Steuerung und wird zweimal jährlich in einem Führungskräfteworkshop diskutiert und geprüft. Dabei sollen Synergieeffekte und Blockaden sowie Nachsteuerungsoptionen erkannt werden. Ein wichtiges Element ist der persönliche Austausch über Ziele und Schwierigkeiten, um die gemeinsame Basis der Arbeit zu stärken sowie Schnittstellen zu erkennen und abzugleichen.

Vorgehen:

1. „Bedingung und Status Quo analysieren“ (Q1/2018)
  - Halbtägiger Workshop (externe Moderation), der auch die Festlegung der Erfolgskriterien für das künftige Konzept umfasst
2. „Ausblick und strategische Ziele“ (Q2 und Q3/2018)
  - Vorbereitung und Formulierung strategischer Ziele
  - Entwicklung eines Zielformats
  - Übertragen der strategischen Ziele in das Zielformat (Workshop mit externer Moderation)
3. „Verankerung“ (Q4/2018)
  - Erster Workshop mit externer Moderation (Redaktionskonferenz), voraussichtlich Oktober 2018 als Projektende/-ergebnis
  - Anschließend halbjähriger Turnus (Oktober/März)

### Daten & Fakten

#### Ergebnisse

- Zielformat zur Erfassung und Kontrolle strategischer Ziele ist erstellt
- Erster Workshop zur Meilensteinplanung hat stattgefunden

#### Kennzahlen zu den Ergebnissen

- Zielformat wird genutzt (ja/nein)
- Erster Workshop zur Meilensteinplanung hat stattgefunden

#### Wirkungsziele

- Potenzial zur Stärkung der Führungskultur
- Potenzial zur Steuerung über Ziele

#### Kennzahlen zu den Wirkungszielen

- Audit (anhand vor dem ersten Workshop definierter Kriterien zur Erfolgsmessung)

HF 1

Organisationskultur,  
Führung und  
Beschäftigtenzufriedenheit

### Projektleitung

Amt für Stadtentwicklung und Statistik (15), Koordination (152)

### Laufzeit

Mindestens 12 Monate

### Pilotamt

## Koordination und Schnittstellenmanagement in durch Drittmittel geförderten Programmen

Hintergrund: Im Rahmen der Erarbeitung und Umsetzung von Integrierten Stadtentwicklungskonzepten nehmen Koordination, verbindliche Festlegung von Zuständigkeiten sowie Zeit-/Maßnahmenplänen und Kostenrahmen mit allen Prozessbeteiligten einen hohen Stellenwert für den effizienten Ressourceneinsatz und die Zielerreichung ein.

Zielsetzung: Mit dem Projekt „Koordination und Schnittstellenmanagement in durch Drittmittel geförderten Programmen“ soll angesichts zunehmend komplexerer Förderstrukturen sowohl amtsintern als auch im Zusammenspiel mit den weiteren prozessbeteiligten Akteuren die projektbezogene Zusammenarbeit kritisch beleuchtet und justiert werden. Koordinationsrolle, Kommunikation, Zuständigkeiten, Abläufe und Qualifizierungsbedarfe stehen im Mittelpunkt der Prüfung.

Vorgehen: Der Prozess ist in drei Phasen unterteilt: (1) Analysephase und Konzeptionsphase mit abteilungsübergreifendem Auftaktworkshop bezüglich der Themen Kommunikation, Förderung und Wirtschaftlichkeitsbetrachtung; (2) weitere Konzeptionsphase inklusive Ermittlung des Abstimmungsbedarfs, Profilierung der Koordinierungsaufgabe, Grundlagenvermittlung und Ermittlung des Schulungsbedarfs; (3) Umsetzungsphase inklusive Workshops, Schulungen, Bündelung der Ressourcen, dezernatsübergreifender (Langzeit-)Strategieentwicklung und Ressourcenklärung und Wirtschaftlichkeitsbetrachtung (Rahmenbedingungen für den Einsatz Förderprogramme/ Fördermittel, wofür und wann sind Fördermittel sinnvoll einsetzbar?).

## Daten & Fakten

### Ergebnisse

- Strategieentwicklung und Zuordnung von Rollen und Aufgaben
- (Langzeit-)Förderstrategie für die Verwaltung
- Ressourceneffizienter Prozess ist entwickelt
- Qualifizierungsbausteine sind entwickelt (Einzel/Gruppe)

### Kennzahlen zu den Ergebnissen

- Ziele und Zusammenarbeit sind verbindlich definiert und beschrieben (amtsintern, übergreifend)
- Schulungen (Einzel/Gruppe) sind geplant oder durchgeführt

### Wirkungsziele

- Rahmenbedingungen für den effizienten Einsatz und die Umsetzung von Förderprogrammen sind verwaltungsintern festgelegt

### Kennzahlen zu den Wirkungszielen

- Standards für effiziente Projektsteuerung und Umsetzung (inklusive Brutto-/ Nettobetrachtung Mitteleinsatz) für geförderte Projekte sind entwickelt
- Ressourcenbedarf ist geklärt

HF 3

Effiziente und ergebnisorientierte Prozesse

### Projektleitung

Amt für Stadtentwicklung und Statistik (15), Statistik und Informationsmanagement (153)

### Laufzeit

12 Monate

### Pilotamt

## Optimierung statistischer Dienstleistungen am Beispiel SGB XII

Hintergrund: Die beiden Sozialhilfebereiche „Grundsicherung“ und „Hilfe zur Pflege“ weisen wachsende Fallzahlen auf und bringen steigende Kosten mit sich. Die für die Steuerung dieser Bereiche benötigten Daten sind, soweit sie im Data Warehouse von Amt 15 vorhanden sind, nur eingeschränkt aussagefähig. Die dort vorgehaltenen Daten dienen bisher vornehmlich zur Unterstützung von Planungsaufgaben sowie für allgemeine Statistikzwecke und sind auch für andere Verwaltungsbereiche zur Steuerungsunterstützung nur eingeschränkt geeignet.

Zielsetzung: In diesem Projekt soll die Fähigkeit des Data Warehouse, Daten der Verwaltungsverfahren zu steuerungsrelevanten Informationen zu verarbeiten, verbessert und evaluiert werden. Das Projekt soll dabei helfen, die statistischen Dienstleistungen der Dienststelle stärker auf die angestrebte, systematische und zielorientierte Steuerung der Stadt auszurichten, wobei auch Digitalisierungspotenziale zu berücksichtigen sind.

Vorgehensweise: Das Projekt beinhaltet zwei Phasen: (1) Erstellung und Umsetzung eines Informationsmodells im Bereich SGB XII „Grundsicherung“ und „Hilfe zur Pflege“, inklusive Standortbestimmung, Informationsanalyse sowie der Erweiterung des Datenspektrums und deren Umsetzung; (2) darauf aufbauend, Entwicklung von digitalen Instrumenten zur Kommunikation, Dokumentation sowie Qualitätssicherung. Ziel ist die Nutzung der Ergebnisse für andere Projekte des Informationsmanagements.

### Daten & Fakten

#### Ergebnisse

- Einführung eines integrativen, den Informationsanforderungen entsprechenden Informationsmodells zum SGB XII (Grundsicherung und Hilfe zur Pflege)
- Dokumentation zur Vorgehensweise im Informationsmanagement als Grundlage für andere Projekte des Informationsmanagements in der Verwaltung

#### Kennzahlen zu den Ergebnissen

- Umsetzungsgrad der in der Informationsbedarfsanalyse festgelegten Informationsanforderungen

#### Wirkungsziele

- Dienststelle 153 kann regelmäßig relevante Steuerungsinformationen für die SGB-XII-Bereiche Grundsicherung und Hilfe zur Pflege bereitstellen
- 153 ist in der Verwaltung kompetenter Informationsdienstleister für Steuerungsinformationen

#### Kennzahlen zu den Wirkungszielen

- Dem Informationsbedarf angemessene Zahl und Periodizität an Auswertungen
- Einschätzung der Datenqualität durch 153 u. V.
- Erfahrungsgrad mit der Erstellung von Steuerungsinformationen

HF 4

Systematische und zielorientierte Steuerung

## Projektleitung

Amt für Stadtentwicklung und Statistik (15), Zentrale Aufgaben

## Laufzeit

11 Monate

## Pilotamt

### PM-Logik verankern und Projektsteuerungssoftware etablieren

Hintergrund: Die Umsetzung stadtentwicklungspolitischer Konzepte umfasst die Koordination komplexer und termingebundener Arbeitsabläufe sowie umfangreiche Abstimmungen mit Fachämtern und externen Beteiligten. Mit der Verankerung von PM-Logik soll der Blick auf zielgerichtetes Planen geschärft und Verfahrensabläufe optimiert werden.

Zielsetzung: Ziel ist die Transparenz von Planungen, verbunden mit einer Optimierung der Kosten-, Zeit- und Qualitätskontrollen bei der Projektumsetzung. Eine geeignete Projektsteuerungssoftware wird eine zielorientierte Projektplanung unterstützen.

Vorgehensweise: Das Projekt besteht aus vier Phasen: (1) Einrichtung einer Projektgruppe mit dem zentralen Prüfauftrag, die Projekte, für die eine Steuerungssoftware sinnvoll wäre, zu definieren; (2) Marktsondierung und Auswahl der Steuerungssoftware mithilfe eines zu erstellenden Anforderungskatalogs und einer Bewertungsmatrix; (3) Umsetzungsvorbereitung und Qualifizierung der wesentlichen Nutzer, inklusive Erstellen von Leitfäden/Checklisten und (4) Verstetigung der wesentlichen Nutzer.

### Daten & Fakten

#### Ergebnisse

- Amt 15 hat eine Planungssoftware für Projekte eingeführt. Ein Projektleitfaden wurde erstellt/modifiziert
- Festgelegte Projektarten werden durch eine Software unterstützt, Projektplanungen sind transparent und Zeit- und Qualitätskontrollen sind möglich
- Der Austausch zu Zeit-/Maßnahmenplanungen mit Externen ist möglich

#### Kennzahlen zu den Ergebnissen

- Anzahl der softwareunterstützten Projekte, Durchführung von Zeit- und Qualitätskontrollen, Befragung von Projektbeteiligten
- Anzahl der Austausche mit externen Beteiligten

#### Wirkungsziele

- Eine realistischere Zeit-/Maßnahmenplanung wird durch die Software und optimierte Abläufe ermöglicht
- Realistische Planungen schonen Ressourcen und steigern die Motivation. Visualisierungen von Projekten zeigen die Auswirkungen von nicht/verspätet kommunizierten Projektverzögerungen auf. Kommunikation und Verantwortlichkeiten im Projekt werden dadurch gefördert
- Planvolles Handeln bewirkt eine positive Außenwirkung

#### Kennzahlen zu den Wirkungszielen

- Mitarbeiterbefragung (gemeinsam mit Kennzahlen zu Ergebnissen, verwaltungsinterne Perspektive)
- Auswertung von Zeitplanungen in Bezug auf eine Steigerung der Planungsqualität, Befragung von Projektteams

HF 3

Effiziente und ergebnisorientierte Prozesse

### Projektleitung

Bauverwaltungsamt (62),  
Allgemeine Verwaltungs-,  
Grundsatz-, Erschließungs- und  
Straßenrechtsangelegenheiten

### Laufzeit

Voraussichtlich 12 Monate

### Digitalisierung Widmungskartei

Ausgangslage: Die Widmung ist eine „Allgemeinverfügung“, durch die Straßen, Wege und Plätze die Eigenschaft einer „öffentlichen Straße“ erhalten. Sie kann eine Mehrzahl von Abschnitten umfassen, für die unterschiedliche Benutzungsbeschränkungen festgelegt sind. Aktuell besteht nur eine analoge Kartei mit allen Widmungen. Diese enthalten eine Vielzahl an Informationen zum Widmungsereignis, den einzelnen Widmungsabschnitten sowie zu Angaben zu Planungsrecht und Eigentumsverhältnissen.

Grund und Zielsetzung: Die analoge Widmungskartei soll in eine dauerhafte, bestandssichere und zeitgemäße Widmungsdatei überführt werden, mit der langfristig die Bearbeitungszeiten reduziert, die Transparenz erhöht und eine Datennutzung durch andere Dienststellen ermöglicht werden soll. Außerdem wird der Informationsbestand über die Verkehrsflächenwidmung digital und innerhalb des Geoinformationssystem Köln.GIS dargestellt.

Projekthinhalte:

1. Konzept erstellen
2. Anforderungskriterien an das Programm und die Schnittstellen erarbeiten
3. Kompatibilität des Programms auf spätere Erweiterungen prüfen
4. Auswahl des Programms in Abstimmung mit betroffenen Dienststellen durchführen
5. Abstimmungen mit den Programmierern der Softwarevertreiber
6. Organisation von Schulungen für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und die „Super-User“
7. Begleitung der Einführung des neuen Systems

### Daten & Fakten

#### Ergebnisse

- Inbetriebnahme des neuen Systems mit der Anlage von Neu-Fällen sowie Konzept zur Erfassung der Alt-Fälle

#### Kennzahlen zu den Ergebnissen

- Anlage sowie Bearbeitung neuer Widmungen erfolgt im System
- Konzept zur Übertragung von Alt-Fällen liegt vor

#### Wirkungsziele

- Digitalisierung des Datenbestands
- Verkürzung der Bearbeitungszeit bezüglich Anfragen
- Abrufbarkeit der Informationen durch andere Ämter
- Langfristig Reduzierung von Bearbeitungszeiten und Verbesserung der Transparenz
- Datennutzung für andere städtische Dienststellen wird ermöglicht

#### Kennzahlen zu den Wirkungszielen

- Audit anhand zu Projektbeginn definierter Kriterien. Leitfrage: Besteht ein Potenzial, Bearbeitungszeiten zu reduzieren und eine Datennutzung anderer städtischer Dienststellen zu ermöglichen?

HF 3

Effiziente und ergebnis-  
orientierte Prozesse

### Projektleitung

Bauverwaltungsamt (62),  
Allgemeine Verwaltungs-,  
Grundsatz-, Erschließungs- und  
Straßenrechtsangelegenheiten

### Laufzeit

12 Monate

### Wissensmanagement im Amt 62

Ausgangslage: Infolge des demografischen Wandels und durch Fluktuation bei Amt 62 droht bei Weggang erfahrener Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Verlust von wertvollem Know-how. Eine kontinuierliche und systematische Wissensbewahrung erfolgt derzeit noch nicht.

Grund und Ziele: Mit der Erstellung eines Konzepts zur Wissensbewahrung soll das Wissen der Mitarbeitenden systematisch so gesichert werden, dass alle Beschäftigten des Amts, insbesondere neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Einarbeitung, darauf zugreifen können. Dadurch sollen die Qualifikation und die Sachkenntnisse der Beschäftigten sowie letztlich die Arbeitsqualität erhöht werden.

Projekthinhalte:

1. Ist-Analyse
  - Auswahl von Multiplikatoren pro Sachgebiet und Analyse der Ordnerstruktur sowie von Einarbeitungsstandards
  - Austausch mit anderen Ämtern
  - Rückkoppelung zu Grundlagenprojekten (Synergien schaffen)
  - Definition der Anforderungskriterien für eine Audit
2. Auswertung der Ist-Analyse
  - Ableitung von Konzeptbestandteilen/Handlungssträngen des Konzepts
  - Erstellung einer Gliederung für das Konzept
3. Konzepterstellung
  - Erstellen von Schulungs- und Einarbeitungskonzept entlang der Handlungsstränge
  - Endabstimmung und Festlegung der neuen Standards
  - Umsetzung
4. Veränderungsmanagement und Kommunikation
  - Amtsweite Kommunikation/Verstetigung des Konzepts
  - Bewertung der Erfüllung der im Rahmen der Ist-Analyse definierten Anforderungskriterien

### Daten & Fakten

#### Ergebnisse

- Notwendige Qualifizierungsmaßnahmen je Sachgebiet sind abgestimmt und festgelegt
- neue Einarbeitungsstandards sind erarbeitet und vereinbart

#### Kennzahlen zu den Ergebnissen

- Schulungskonzept liegt vor (ja/nein)
- Einarbeitungskonzept liegt vor (ja/nein)

#### Wirkungsziele

- Audit (Beitrag zum Wissensmanagement)

#### Kennzahlen zu den Wirkungszielen

- Audit anhand der Anforderungskriterien

HF 1

Organisationskultur,  
Führung und  
Beschäftigtenzufriedenheit

**Projektleitung**  
Bauaufsichtsamt (63)

**Laufzeit**  
12 Monate

**Pilotamt**

### Verbesserung der Antragsberatung

Hintergrund: Im Rahmen der Geschäftsprozessoptimierung des Baugenehmigungsverfahrens wurde auch der Stützprozess der Antragsberatung betrachtet. Zielsetzung der gesamten Prozessoptimierung ist unter anderem die Beschleunigung des Baugenehmigungsprozesses.

Zielsetzung: Ziel der Verbesserung und Intensivierung der Antragsberatung soll hierbei sein, dass die Antragstellerin oder der Antragsteller die Möglichkeit hat, sich im Vorfeld eines Bauantrags beraten zu lassen, damit Bauanträge sowohl formal vollständig als auch materiell rechtskonform eingehen und in der Folge Baugenehmigungen schnell und rechtssicher erteilt werden können. Bei der intensivierten Antragsberatung handelt es sich um eine vorgezogene Aufgabe, die in der Kette zur Entlastung der Baugenehmigungssachbearbeitung führen soll. Die Beratung und Aufklärung der Antragsteller und Antragstellerinnen müssten sonst im Rahmen des laufenden Baugenehmigungsverfahrens erfolgen und würden an dieser Stelle Ressourcen binden und das Erteilen von Baugenehmigungen verzögern.

Vorgehen: Wesentliche Bestandteile des Projekts sind der Abschluss der laufenden baulichen Maßnahmen zur Einrichtung von Beratungsstellen und einer Infotheke, ein Stellenbesetzungsverfahren, um die personellen Kapazitäten zu verbessern, die Erweiterung der Beratungszeiten sowie die Einführung einer Online-Terminvergabe.

### Daten & Fakten

#### Ergebnisse

- Die baulichen Maßnahmen sind abgeschlossen
- Das Stellenbesetzungsverfahren wurde abgeschlossen
- Die Beratungszeiten sind ausgeweitet
- Die Online-Terminvergabe wurde eingeführt

#### Kennzahlen zu den Ergebnissen

- Erhöhung der Beratungszeiten als zur Verfügung stehende Beratungsstunden/Woche durch alle Mitarbeitenden

#### Wirkungsziele

- Die Bürgerzufriedenheit wird erhöht, da die Wartezeiten reduziert wurden und eine bessere Planbarkeit der Termine (durch die Online-Terminvergabe) besteht
- Die Baugenehmigungsverfahren werden verkürzt, da die Anträge durch umfassendere Beratung vorab weniger fehlerhaft eingehen

#### Kennzahlen zu den Wirkungszielen

- Dauer der durchschnittlichen Wartezeit in Minuten (Abfrage jeweils zu Terminbeginn)
- Anzahl der Nachfragen und Nachbesserungshinweise während des Beratungsprozesses

HF 2

Kunden- und  
Bürgerzufriedenheit

### Projektleitung

Bauaufsichtsamt (63),  
Bauaufsichtsabteilung (630)

### Laufzeit

9 Monate

### Pilotamt

## Verbesserung des Stellungnahmeverfahrens

Hintergrund des Projekts ist die Praxis uneinheitlicher Stellungnahmen in den Baugenehmigungsverfahren in Bezug auf den Inhalt (aus rechtlicher Sicht) und deren Formatierung.

Zielsetzung ist es, die Einheitlichkeit und Qualität von Stellungnahmen zu verbessern sowie Abstimmungs- und Arbeitsaufwände zu verringern. Dies soll insbesondere durch ein einleitendes, klar positives/negatives Votum sowie eine formell und materiell einheitliche Struktur der Formulierung der verwaltungsrechtlichen Nebenbestimmungen und Hinweise zu einer späteren Baugenehmigung erfolgen.

Vorgehensweise: Das Projekt gliedert sich in vier Phasen: (1) Erstellung einer Struktur, einschließlich des abzustimmenden visuellen und inhaltlichen Aufbaus; (2) technische Umsetzung, inklusive Klärungen zu Dokumenteigenschaften und Konzepterstellung; (3) Implementierung der Struktur, inklusive Programmierung, Testphase und Mitarbeiterschulungen und (4) Evaluation sowohl amtsintern als auch mit beteiligten Ämtern.

### Daten & Fakten

#### Ergebnisse

- Ein standardisiertes Stellungnahmeverfahren wurde eingerichtet

#### Kennzahlen zu den Ergebnissen

- Einrichtung eines standardisierten Stellungnahmeverfahrens

#### Wirkungsziele

- gestiegene Servicequalität
- gestiegene Mitarbeiterzufriedenheit durch Vereinheitlichung von Stellungnahmen

#### Kennzahlen zu den Wirkungszielen

- Mitarbeiterbefragung vor und nach Einführung des standardisierten Stellungnahmeverfahrens

HF 3

Effiziente und ergebnis-  
orientierte Prozesse

## Projektleitung

Amt für Landschaftspflege und  
Grünflächen (67)

## Laufzeit

12 Monate

## EDV-Optimierung bei Amt 67

Ausgangslage: In Bezug auf die heutigen dv-technischen Möglichkeiten besteht beim Amt für Landschaftspflege und Grünflächen Weiterentwicklungsbedarf. Im Amt sind die verschiedenen Planungsebenen von der konzeptionellen Grünplanung über die bauleitplanbegleitende Grünordnungsplanung, die Objektplanung bis zur Umsetzung, Pflege und Unterhaltung von Grünanlagen/Friedhöfen/Forstflächen gebündelt und werden verwaltet.

Ziel: Ziel des Projekts ist die Erarbeitung eines Grundlagenkonzepts für ein gemeinsames Datenmanagement, auf dessen Basis Anwendungen weiterentwickelt beziehungsweise neue Hard- und Software beschafft wird.

Projektvorgehen:

1. Erstellung einer Prozesslandkarte, die die Prozessabläufe im Amt und die Verknüpfungen mit anderen Ämtern darstellt. Erfassung der vorhandenen EDV-Anwendungen beziehungsweise Datengrundlagen (IT-Architektur). Beschreibung der Anforderungskriterien an das Konzept zu IT-Architektur und Umsetzung.
2. Erarbeitung von Eckwerten und Standards für eine Gesamtkonzeption eines Datenmanagements für Amt 67 sowie Beschreibung von Weiterentwicklungsbedarfen bestehender Anwendungen und zusätzlicher beziehungsweise zu ersetzender Hard- und Software.
3. Beschreibung der Umsetzungsschritte, Beschreibung der Anforderung an neue/zu beschaffende Software (Lastenheft) sowie Konzept zur Datenmigration, zur Einführung und Qualifizierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Das Konzept zu IT-Architektur und das Vorgehen werden entsprechend der definierten Anforderungskriterien bewertet.

## Daten & Fakten

### Ergebnisse

- Beschreibung der künftigen IT-Architektur
- Beschreibung der zu beschaffenden Software
- Vorgehensplanung und Umsetzungskonzept

### Kennzahlen zu den Ergebnissen

- Konzept zu Zielarchitektur und Beschaffung sowie Vorgehensplanung liegt vor und ist entsprechend der Anforderungskriterien vollständig

### Wirkungsziele

- Die Grundlagen für eine Umsetzung und kontinuierliche Weiterentwicklung der IT-Ausstattung, eines Datenmanagementkonzepts und effizienter Prozesse sind gelegt
- Das Grundlagenkonzept für ein einheitliches Datenmanagement in Amt 67 entspricht ausgewählten Gütekriterien (Festlegung der Gütekriterien zu Beginn des Projekts entsprechend der Reformdimensionen Sachebene, Veränderungsmanagement und Kommunikation)

### Kennzahlen zu den Wirkungszielen

- Audit durch externe Begleitung und Amt 12 zu Machbarkeit und Qualität des Konzepts

HF 4

Systematische und zielorientierte Steuerung

## Dezernat

Dezernat VII, Kunst und Kultur

## Dezernentin

Frau Susanne Laugwitz-Aulbach

Kultur wird in Köln täglich in überwältigendem Variationsreichtum angeboten, von großen städtischen Institutionen wie den Bühnen der Stadt Köln, dem Gürzenich-Orchester und der breitgefächerten Museumslandschaft bis hin zur „Freien Kulturszene“ und vielen kulturwirtschaftlichen Veranstalterinnen und Veranstaltern. Ebenso sind die Bildungseinrichtungen wie die Stadtbibliothek und das Historische Archiv von hoher Wichtigkeit. Sie alle prägen das kulturelle Bild dieser Stadt und schaffen eine Atmosphäre, die die Attraktivität Kölns als wichtigen Imagefaktor steigert. Die Verwaltungsreform eröffnet mit der Benennung von Pilotämtern, Reformprojekten und Reformmaßnahmen sowie einem umfangreichen Diskussionsprozess über „Perspektiven 2030“ dem Kulturdezernat und seinen Einrichtungen die Möglichkeit, die Institutionen einem Veränderungsbedarf anzupassen und das Zielbild einer modernen und den Künstlerinnen und Künstlern sowie den Bürgerinnen und Bürgern gerechtwerdenden Einheit von Service und Innovation darzustellen.

Im Rahmen des Reformprogramms hat das Kulturdezernat als Pilotämter des Jahres 2017/18 das Kulturamt (Amt 41) und das Amt für Denkmalschutz (Amt 48) benannt. Beide werden sich insbesondere auf die Digitalisierung von Förderprozessen und Fördercontrolling konzentrieren, wie zum Beispiel auf das Thema „digitale Akte“ und „digitale Denkmalliste“. Beschleunigung von Verfahrensvorgängen und der Erteilung von Erlaubnissen und Steuerbescheinigungen insbesondere beim Amt 48 stehen ebenso im Vordergrund. Das Ziel sind effiziente und ergebnisorientierte Prozesse, die zu einer hohen Kunden- und Bürgerzufriedenheit führen und ebenso kreative Verfahrensvorschläge zulassen. Als weitere Reformprojekte werden sich die Stadtbibliothek mit der RFID-Technik in Stadtteilbibliotheken, das Historische Archiv mit der Gründung eines Notfallverbunds von Archiven und Bibliotheken und das Rheinische Bildarchiv als digitaler Fotovertrieb daran beteiligen.

Im Rahmen von Leitprojekten wird das Thema „Museen, Menschen, Medien“, das die Neuaufstellung einer Serviceeinheit für die Kölner Museumslandschaft zum Ziel hat, im nächsten Jahr als gesamtes Pilotprojekt hinzukommen.

Der parallel laufende Kulturentwicklungsplan mit seinen Runden Tischen wird ebenfalls als Reformmaßnahme zu einer Vernetzung führen sowie eine Revision des Angebots für Menschen mit Beeinträchtigungen beim Museumsdienst. Dieses Maßnahmenpaket bildet einen ersten großen Schritt auf dem Weg der Verwaltungsreform für das Dezernat für Kunst und Kultur der Stadt Köln. Ziel ist die Entwicklung und Realisierung einer interaktiven Dienststelle als Säule des wichtigen Zukunftsfaktors Kunst und Kultur.

**Dezernat VII: Reformprogramm aus der Sitzung des Verwaltungsvorstands am 16. September 2017.**

| Handlungsfeld                                                              | Projekte Pilotämter                                                                                                                                                             | Weitere Reformprojekte und dezernatsübergreifende Projekte                                                                                                                                                                                                           |
|----------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>HF 1</b><br>Organisationskultur, Führung und Beschäftigtenzufriedenheit |                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>HF 2</b><br>Kunden- und Bürgerzufriedenheit                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Beschleunigte Erteilung von § 9 DSchG Erlaubnissen</li> </ul>                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Digitaler Fotovertrieb RBA</li> <li>– Runde Tische zum Kulturentwicklungsplan (Maßnahme)</li> <li>– Angebote für Menschen mit Beeinträchtigungen (Maßnahme Museumsdienst)</li> <li>– Info-Tutorial (Maßnahme 41)</li> </ul> |
| <b>HF 3</b><br>Effiziente und ergebnisorientierte Prozesse                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Beschleunigte Erteilung von § 40 DSchG Steuerbescheinigungen</li> <li>– Digitalisierung Förderprozess und -controlling (41)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Einführung erweiterter RFID-Technik an Stadtteilbibliotheken</li> </ul>                                                                                                                                                     |
| <b>HF 4</b><br>Systematische und zielorientierte Steuerung                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Digitale Denkmalliste</li> </ul>                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>HF 5</b><br>Innovation                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Digitale Akte (48)</li> <li>– Notfallverbund Archive und Bibliotheken</li> </ul>                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>– BA/MA-Abschlussarbeit (Maßnahme 41)</li> </ul>                                                                                                                                                                              |

## Projektleitung

Rheinisches Bildarchiv (4523/3)

## Laufzeit

21 Monate

## Digitaler Workflow für den Fotovertrieb des Rheinischen Bildarchivs (RBA)

Im Bestand des RBA befinden sich etwa 5,4 Millionen Fotografien, die für eine Nutzung öffentlich zur Verfügung gestellt werden. Die Nutzung wird entsprechend der Entgeltordnung abgerechnet. Seit 2012 steht für die Anzeige von Bilddateien die Online-Bilddatenbank [www.kulturelles-erbe-koeln.de](http://www.kulturelles-erbe-koeln.de) zur Verfügung (APS = Art Publishing System der Firma Stegmann Systems). Dort können von den Nutzerinnen und Nutzern etwa 450.000 Bilddateien online recherchiert und über einen digitalen Warenkorb bestellt werden. Der Warenkorb ist jedoch nicht an die stadtinternen Abrechnungssysteme angeschlossen und ein digitaler Zahlungsverkehr nicht möglich. Die Bestellung über den Warenkorb erreicht die RBA-Geschäftsstelle bisher als E-Mail, die ausgedruckt und manuell verarbeitet wird. Der digitale Fotovertrieb soll vervollständigt und mit einem digitalen Bilddatenmanagement verknüpft werden.

## Daten & Fakten

### Ergebnisse

- Ein digitaler Fotovertrieb ist eingerichtet
- Eine Verknüpfung mit einem digitalen Bilddatenmanagement ist vorhanden
- Die Nutzung ist für externe Kundinnen und Kunden attraktiver

### Kennzahlen zu den Ergebnissen

- Digitaler Fotovertrieb ist in Betrieb (Ja/Nein)
- Der digitale Fotovertrieb ist mit einem digitalen Bilddatenmanagement verknüpft (Ja/Nein)
- Zugriffe externer Nutzerinnen und Nutzer (Anzahl)

### Wirkungsziele

- Die Zufriedenheit stadtinterner Kundinnen und Kunden wird durch zeit- und ortsunabhängige Abwicklung von Standardfotoaufträgen erhöht
- Durch Wegfall manueller Arbeitsschritte wird die Zufriedenheit der zuständigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erhöht

### Kennzahlen zu den Wirkungszielen

- Kundenzufriedenheit (Skala 1–10, Zielwert: 8)
- Beschäftigtenzufriedenheit (Skala 1–10, Zielwert: 8)

HF 1

Organisationskultur,  
Führung und  
Beschäftigtenzufriedenheit

HF 2

Kunden- und  
Bürgerzufriedenheit

**Projektleitung**  
Kulturamt (41)

**Laufzeit**  
September 2017 bis Dezember 2019

**Pilotamt**

### Digitalisierung Förderprozess und -controlling

Das Projekt hat das Ziel, den Förderprozess als gesamtstädtischen Geschäftsprozess zu modellieren und in eine medienbruchfreie, digitalisierte Kommunikationsanwendung zu überführen. Die Anwendung soll für alle städtischen Förderprogramme nutzbar sein. Mit der medienbruchfreien Kommunikation kann eine wesentlich höhere Transparenz erreicht werden.

#### Daten & Fakten

##### Ergebnisse

- Der gesamte Förderprozess ist mit den verschiedenen Modulen digital verfügbar
- Mindestens fünf standardisierte Auswertungsoptionen stehen zur Verfügung
- Antragstellende erkennen den Bearbeitungsstatus während des gesamten Förderprozesses

##### Kennzahlen zu den Ergebnissen

- Förderprozess digital verfügbar (Ja/Nein)
- Anteil der fünf standardisierten Berichte (Ziel: 5/5)
- Antragstellende erkennen den Bearbeitungsstatus (Ja/Nein)

##### Wirkungsziele

- Erhöhte Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit

##### Kennzahlen zu den Wirkungszielen

- Kurzbefragung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie der Kundinnen und Kunden: Zufriedenheit erhöht sich jeweils um 2 Punkte auf einer Skala von 1–10

HF 2 Kunden- und  
Bürgerzufriedenheit

HF 3 Effiziente und ergebnis-  
orientierte Prozesse

## Projektleitung

Stadtbibliothek (43)

## Laufzeit

September 2017 bis März 2019

## Einführung erweiterter RFID-Technik

RFID (Radio-frequency Identification) ist eine Technologie für Sender-Empfänger-Systeme zur automatischen und berührungslosen Selbstverbuchung von Medien durch die Kundinnen und Kunden. In der Zentralbibliothek wurde diese Selbstverbuchung inklusive Rückgabe der Medien und Bezahlung von Gebühren 2012 bereits eingeführt und erfolgreich erprobt. Anfang 2017 folgte die Stadtteilbibliothek Haus Balchem (Severinstraße) als Pilotstandort für die Kunden-Selbstverbuchung inklusive Rücknahmeoption und Servicefunktionen in einer Stadtteilbibliothek.

Bis zum ersten Quartal 2019 soll die erweiterte RFID-Technik mit Ausleih-, Rückgabe-, Bezahl- und Kontofunktion an allen zehn weiteren Stadtteilbibliotheken eingeführt und in Betrieb genommen werden. Es erfolgt eine einführende Schulung der beteiligten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zum veränderten Kundenservice.

Ein hierzu flankierendes Projekt der Stadtbibliothek bildet die Umstellung der bisherigen Magnetkartenbibliotheksausweise auf verschlüsselte RFID-Kundenkarten.

## Daten & Fakten

### Ergebnisse

- In allen elf Stadtteilbibliotheken ist die erweiterte RFID-Technik zur Medien-selbstverbuchung installiert und funktionsbereit

### Kennzahlen zu den Ergebnissen

- Anzahl der Stadtteilbibliotheken mit RFID-Technik (11/11)

### Wirkungsziele

- Steigerung der Zufriedenheit der Kundinnen und Kunden über erweiterte Service- und Vermittlungsangebote

### Kennzahlen zu den Wirkungszielen

- Zufriedenheit der Kundinnen und Kunden (ggf. Aufstellen Feedbackinstrumente/ Befragung)

HF 2

Kunden- und  
Bürgerzufriedenheit

HF 3

Effiziente und ergebnis-  
orientierte Prozesse

## Projektleitung

Historisches Archiv (44)

## Laufzeit

5 Monate

HF 2

Kunden- und  
Bürgerzufriedenheit

HF 5

Innovation

## Notfallverbund Archive und Bibliotheken für Köln – Einrichtung

Das Projekt behandelt die Einrichtung des Notfallverbunds für Archive und Bibliotheken, einschließlich der Klärung der rechtlichen und ablauftechnischen Fragestellungen sowie der Beschaffung eines mobilen Erstversorgungszentrums. Die Ziele sind unter anderem die Bereithaltung von fortgebildetem Notfallpersonal und Notfallstrukturen; die Bereitstellung von Notfallausrüstung und Erarbeitung von Kriseninterventionsmaßnahmen; eine Erhöhung des Risikobewusstseins bei den Kolleginnen und Kollegen und die Verbesserung der präventiven Notfallvorsorge.

### Daten & Fakten

#### Ergebnisse

- Gründung des Notfallverbunds durch die Unterzeichnung der Notfallvereinbarung
- Notfallbeauftragte für die teilnehmenden Institute sind bis zum 3. März 2018 benannt und haben bis zum 3. März 2019 an mindestens einer Schulung oder Übung teilgenommen
- Am 3. März 2018 sind von 42 Archiven und Bibliotheken möglichst viele Mitglieder des Notfallverbunds

#### Kennzahlen zu den Ergebnissen

- Gründung erfolgt: Ja/Nein (1/0)
- Anteil der geschulten Notfallbeauftragten (Ziel: 100 %)
- Anzahl der beteiligten Archive und Bibliotheken (mindestens 15 von 42)

#### Wirkungsziele

- Bei Notfallübungen erweist sich der Notfallverbund als effektiv und funktionsfähig
- Die Mitglieder des Notfallverbunds erreichen ein verbessertes Risikobewusstsein und Sicherheit über die Abläufe im Havariefall

#### Kennzahlen zu den Wirkungszielen

- Bewertung des Notfallverbunds (Auswertung Übung, mindestens 50 % als effektiv/funktionsfähig bewertet)
- Risikobewusstsein und Sicherheit (Evaluation über einen Fragebogen, mindestens 50 % Verbesserung)

## Projektleitung

Amt für Denkmalschutz und  
Denkmalpflege (48)

## Laufzeit

13 Monate

## Pilotamt

### Beschleunigte Erteilung von § 9 DSchG Erlaubnissen

Baudenkmäler, ortsfeste Bodendenkmäler und bewegliche Denkmäler sind zu schützen, zu pflegen, sinnvoll zu nutzen und wissenschaftlich zu erforschen. Sollen diese beseitigt, verändert, an einen anderen Ort gebracht oder die bisherige Nutzung geändert werden, so ist dafür eine Erlaubnis erforderlich. Es sollen Instrumente entwickelt werden, die den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Entscheidung zur Erlaubniserteilung vereinfachen und so eine Reduzierung der Bearbeitungszeit ermöglichen. Als Projektziel wird angestrebt, dass der Eigentümerin beziehungsweise dem Eigentümer innerhalb von drei Wochen eine Zustimmung oder Ablehnung bezüglich des gestellten Erlaubnisanspruchs erteilt wird. Ein Instrument zur Realisierung der Zielvorgabe ist unter anderem ein einfacheres Erlaubnisverfahren. In dem Zuge soll ein Formular für ein Vereinfachtes Erlaubnisverfahren für Baudenkmäler und eines für ein Vereinfachtes Erlaubnisverfahren für Grabstätten entwickelt und auf der Internetseite des Stadtkonservators veröffentlicht werden.

### Daten & Fakten

#### Ergebnisse

- Einführung eines optimierten Prozesses zur Erteilung von §9-Erlaubnissen
- Reduzierung der Bearbeitungszeit der Erlaubniserteilung

#### Kennzahlen zu den Ergebnissen

- Umsetzungsgrad des effizienteren Prozesses (Skala 0–100 %, Zielwert: 67 %)
- Erlaubniserteilung in maximal 21 Tagen (Zielwert: 50 % aller Fälle)

#### Wirkungsziele

- Die Bürgerin beziehungsweise der Bürger ist zufriedener mit der Durchlaufzeit

#### Kennzahlen zu den Wirkungszielen

- Anzahl der Bürgerbeschwerden pro Monat (Skala 0–10 Stück, Zielwert: 0–5 Stück)

HF 2

Kunden- und  
Bürgerzufriedenheit

HF 3

Effiziente und ergebnis-  
orientierte Prozesse

### Projektleitung

Amt für Denkmalschutz und  
Denkmalpflege (48)

### Laufzeit

12 Monate

### Pilotamt

## Beschleunigte Erteilung von Steuerbescheinigungen nach § 40 DSchG

Für Baudenkmäler können Eigentümerinnen und Eigentümer oder vorrangig nutzende Personen (Pächterinnen und Pächter) Steuervergünstigungen geltend machen. Bescheinigungsfähig sind Kosten, die nach Art und Umfang erforderlich sind, um den Charakter des Gebäudes als Baudenkmal zu erhalten und das Gebäude sinnvoll zu nutzen. Es soll ein effizienter Arbeitsprozess bei der Erteilung von Steuerbescheinigungen entwickelt werden, der eine Reduzierung der Bearbeitungszeit ermöglicht. Als Projektziel wird angestrebt, dass der Antrag der Eigentümerin beziehungsweise des Eigentümers innerhalb von drei bis sechs Monaten nach Antragseingang abschließend bearbeitet wird. Instrumente zur Realisierung der Zielvorgabe sind unter anderem: ein vereinfachtes Verfahren durch einheitliche Sachbearbeitung und Pauschalisierung von Bewertungskriterien (Merkblätter/Anwendungskriterien); eine Neuausrichtung der Aufgabenerledigung (zum Beispiel Spezialisierung oder rollierendes System).

### Daten & Fakten

#### Ergebnisse

- Ein optimierter Arbeitsprozess ist eingeführt
- Die Bearbeitungszeit ist reduziert

#### Kennzahlen zu den Ergebnissen

- Umsetzungsgrad des neuen Arbeitsprozesses (Skala 0–100 %, Zielwert: 50 %)
- Abschließende Bearbeitungszeit innerhalb von maximal drei bis sechs Monaten (Skala 0–100 %, Zielwert: 50 %)

#### Wirkungsziele

- Die Bürgerinnen und Bürger erleben eine leistungsfähigere Verwaltung und sehen von einer möglichen Beschwerde ab
- Die Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erhöht sich

#### Kennzahlen zu den Wirkungszielen

- Anzahl der Bürgerbeschwerden pro Monat (Skala 0–10 Stück, Zielwert: 0–5 Stück)
- Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind mit dem neuen Prozess zufrieden (Skala 0–100 %, Zielwert: 50 %)

HF 2

Kunden- und  
Bürgerzufriedenheit

HF 3

Effiziente und ergebnis-  
orientierte Prozesse

### Projektleitung

Amt für Denkmalschutz und  
Denkmalpflege (48)

### Laufzeit

24 Monate

### Pilotamt

## Einführung einer digitalen Akte und einer digitalen Vorgangssachbearbeitung

Die elektronische Akte stellt die Basis der dokumentenbasierten elektronischen Verwaltungsarbeit dar. Sie alleine verfügt über keinerlei Funktionen, die Verwaltungsprozesse zu unterstützen. Erst durch Einsatz der elektronischen Vorgangsbearbeitung können Optimierungen im Sinne von Prozessverbesserungen erreicht werden. Durch eine elektronische Vorgangssachbearbeitung in Verbindung mit einer elektronischen Akte wird der Bearbeitungsprozess vereinfacht und eine ganzheitliche, vorgangsbezogene Sicht auf relevante Informationen ermöglicht.

### Daten & Fakten

#### Ergebnisse

- Die digitale Akte und eine digitale Vorgangssachbearbeitung werden eingeführt
- Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können Vorgänge effektiver bearbeiten
- Die Bürgerinnen und Bürger erhalten die gewünschten allgemeinen Informationen und Auskünfte in kürzerer Frist

#### Kennzahlen zu den Ergebnissen

- Umsetzungsgrad der elektronischen Vorgangssachbearbeitung („Digitale Akte“) (Skala 0–100 %, Zielwert: 75 %)
- Grad der Selbsteinschätzung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Straffung der Bearbeitungsprozesse (Skala 0–100 %, Zielwert: 50 %)
- Erteilung der allgemeinen Informationen und Auskünfte innerhalb von ein bis drei Tagen (Skala 0–100 %, Zielwert: 50 %)

#### Wirkungsziele

- Die Bürgerinnen und Bürger erleben eine leistungsfähigere Verwaltung
- Die Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erhöht sich

#### Kennzahlen zu den Wirkungszielen

- Anzahl der durch Bürgerinnen und Bürger und vorgetragenen Beschwerden (pro Monat). (Skala 0–5 Stück, Zielwert: 0–2 Stück)
- Selbsteinschätzung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit der elektronischen Vorgangssachbearbeitung (Skala 0–100 %, Zielwert: 50 %)

HF 2

Kunden- und  
Bürgerzufriedenheit

HF 3

Effiziente und ergebnis-  
orientierte Prozesse

### Projektleitung

Amt für Denkmalschutz und  
Denkmalpflege (48)

### Laufzeit

36 Monate

### Pilotamt

## Digitale Denkmalliste

Gemäß der Denkmallistenverordnung NRW müssen die Denkmalbehörden Denkmäler in digitaler Form bis spätestens 31. Dezember 2020 als Liste vorhalten und pflegen. Die nach § 2 vorzusehenden Daten sollen unter Berücksichtigung der Belange des Datenschutzes zusätzlich im Intranet veröffentlicht werden. Am Ende steht eine elektronische Denkmalliste, die mindestens die von der Denkmallistenverordnung geforderten Informationen enthält. Die Denkmalliste wird innerhalb des elektronischen Prüfvermerks abgebildet und kann von internen und externen Kundinnen und Kunden sowie Bürgerinnen und Bürgern genutzt werden.

## Daten & Fakten

### Ergebnisse

- Einführung einer elektronischen Denkmalliste und Abbildung der Daten im elektronischen Prüfvermerk
- Optimierung des Datenaustauschs sowohl stadtintern als auch mit Bürgerinnen und Bürgern sowie externen Behörden, dadurch sinkende Auskunftersuche

### Kennzahlen zu den Ergebnissen

- Umsetzungsgrad zur Einführung der „digitalen Denkmalliste“ und Abbildung der Daten im „elektronischen Prüfvermerk“ (Skala 0–100 %, Zielwert: 75 %)
- Anzahl der Auskunftersuche stadtinterner Dienststellen (Skala 0–100 %, Zielwert: 25 %)
- Anzahl der Auskunftersuche von Bürgerinnen und Bürgern sowie externen Behörden (Skala 0–100 %, Zielwert: 25 %)

### Wirkungsziele

- Die internen Kundinnen und Kunden (Dienststellen) erleben eine leistungsfähigere Verwaltung
- Die externen Kundinnen und Kunden (Bürgerinnen und Bürger, externe Behörden) erleben eine leistungsfähigere Verwaltung

### Kennzahlen zu den Wirkungszielen

- Rückgang der mündlichen/schriftlichen Anfragen bei 48 zur Denkmalliste (Skala 0–100 %, Zielwert: 25 %)

HF 2

Kunden- und  
Bürgerzufriedenheit

HF 3

Effiziente und ergebnis-  
orientierte Prozesse

HF 4

Systematische und ziel-  
orientierte Steuerung

## Dezernat

Dezernat VIII, Mobilität und  
Verkehrsinfrastruktur

## Dezernentin

Frau Andrea Blome

In Köln ergeben sich aus dem Megatrend Mobilität vielfältige Herausforderungen: Zum einen sind die Kapazitäten der Verkehrsnetze (Straße, Schiene, Rad) punktuell bereits erschöpft und bedingen zwingende Erweiterungen, zum anderen ist der bauliche Zustand der bestehenden Verkehrsanlagen zum Teil schlecht. Weiterhin verändert sich das Mobilitätsverhalten der Bevölkerung zusehends: Das eigene Auto verliert an Bedeutung; öffentliche Verkehrsmittel, Carsharing-Systeme und Radwege hingegen gewinnen an Bedeutung. Auch ist Köln eine wachsende Stadt und erwartet in den nächsten zehn Jahren rund 100.000 neue Mitbürgerinnen und Mitbürger. All dies setzt ein Umdenken in der Planung von zukunftsfähigen Verkehrsanlagen und intelligenten Verkehrsnetzen voraus. Im Januar 2017 wurde daher das Dezernat für Mobilität und Verkehrsinfrastruktur (VIII) mit dem Amt für Straßen und Verkehrstechnik sowie dem Amt für Brücken, Tunnel und Stadtbahnbau geschaffen, um den Herausforderungen dieses Megatrends besser begegnen zu können.

Das Amt für Liegenschaften, Vermessung und Kataster ist seit April 2017 vertretungsweise auch dem Zuständigkeitsbereich des Dezernats VIII zugeordnet. Das Amt bietet seinen Kundinnen und Kunden ein breites Leistungsportfolio an: Ob es um die Suche nach einem Grundstück, die Bereitstellung bestimmter Bauvorlagen für Bauvorhaben, Karten und Pläne, Vermessungsleistungen oder Geodaten geht, so ist das Amt der richtige Ansprechpartner in der Stadtverwaltung.

Im Rahmen der ersten Runde der Verwaltungsreform werden in diesen drei Ämtern derzeit 22 Projekte und Maßnahmen absolviert. Als Veränderungsschwerpunkt lässt sich das Handlungsfeld „Effiziente und ergebnisorientierte Prozesse“ identifizieren, in dem acht Projekte und Maßnahmen geplant sind. Die Handlungsfelder 2, 4 und 5 sind gleichrangig mit jeweils vier beziehungsweise fünf Projekten und Maßnahmen vertreten. Im Bereich des Handlungsfelds „Organisationskultur, Führung und Beschäftigtenzufriedenheit“ ergibt sich aus Sicht der Ämter derzeit ein geringerer Veränderungsbedarf, hier ist aktuell ein Projekt angedacht.

Pilotamt ist das Amt für Brücken, Tunnel und Stadtbahnbau, das sich sieben Veränderungsprojekten verordnet hat. Das Pilotamt übernimmt den „Löwenanteil“ der Reformanstrengungen im Bereich des Dezernats. Der Pilotamts-Kick-off, der den Start in die nächste Etappe markierte, fand am 9. November 2017 statt. Im Rahmen dieses Termins, aber auch in der bereits erfolgten Mitarbeitendenbefragung wurde deutlich, dass diese ein großes Interesse am Reformprozess selbst sowie an der Mitgestaltung dieses Prozesses haben.

Bei fast allen Projekten wurde die Planung bereits abgeschlossen, sodass ab dem ersten Quartal 2018 die konkrete Projektarbeit beginnen beziehungsweise fortgesetzt werden kann. Zum Ende des zweiten Halbjahres 2017 konnte ein Projekt bereits erfolgreich abgeschlossen werden: Für die Neugestaltung der Vergabeprozesse wurde ein umsetzungsfähiges Konzept erarbeitet und die Pilotierung angestoßen. Dies ist ein sehr gutes Beispiel dafür, dass unter dem Dach der Verwaltungsreform schnell bereichsübergreifende Ergebnisse erzielt werden können.

**Dezernat VIII: Reformprogramm aus der Sitzung des Verwaltungsvorstands am 16. September 2017.**

| Handlungsfeld                                                              | Projekte Pilotämter                                                                                  | Weitere Reformprojekte und dezernatsübergreifende Projekte                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|----------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>HF 1</b><br>Organisationskultur, Führung und Beschäftigtenzufriedenheit | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Etablierung regelmäßiger Führungskräfteworkshops</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Durchführung weiterer Teambuilding-Maßnahmen</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>HF 2</b><br>Kunden- und Bürgerzufriedenheit                             |                                                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Katasterauskunft online</li> <li>– Beschwerdemanagement</li> <li>– Baulastenauskunft (Negativtest) online</li> <li>– Digitalisierung der Verkehrsgenehmigung</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>HF 3</b><br>Effiziente und ergebnisorientierte Prozesse                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Organisatorische Standortbestimmung</li> </ul>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Neuorganisation eines „Amts für Verkehrsmanagement“</li> <li>– Ergebnisoffene Überprüfung der Organisation</li> <li>– Pilotierung eines IT-gestützten Workflows</li> <li>– Schaffung von Voraussetzung zur Digitalisierung von Bauwerksakten</li> <li>– Klärung von Zuständigkeiten (städt. Flächen)</li> <li>– Neugestaltung der Vergabeprozesse</li> <li>– Zusammenlegung und Optimierung der IT-Bereiche (Amt 66 und 69)</li> <li>– Beschleunigung der Bauprozesse</li> </ul> |
| <b>HF 4</b><br>Systematische und zielorientierte Steuerung                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Aufbau eines Archivmanagements</li> </ul>                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Bündelung der Reinigungsverträge mit den AWB</li> <li>– Aktualisierung des Beschlusscontrollings für den VA</li> <li>– System für interne Beschaffungspriorisierung</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>HF 5</b><br>Innovation                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Einführung eines Multiprojektraums</li> </ul>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>– BIM – Einsatz der BIM-Methodik in der Planungsphase</li> <li>– „Schnell besser“</li> <li>– Schaffung von Voraussetzung zur 3D-Vermessung</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

### Projektleitung

Amt für Liegenschaften,  
Vermessung und Kataster (23),  
derzeit i.V. bei Dezernat VIII

### Laufzeit

Dezember 2017 bis Dezember 2018

### Verbesserung des Bürgerservices – Baulasten (Negativatteste) online

Derzeit werden Baulasten bei 234/3 auf Antrag unter Darlegung des berechtigten Interesses gemäß § 83 Abs. 5 BauO NRW beauskunftet. Die Beauskunftung erfolgt mündlich in der Plankammer oder schriftlich durch Ausstellung des sogenannten Baulastattestes. Interessenten sind Banken, Firmen, Institutionen, Notarinnen und Notare, Maklerinnen und Makler, Architektinnen und Architekten, aber auch kaufinteressierte Privatpersonen. Auch wenn die Digitalisierung der Baulastakten noch nicht erfolgt ist, liegt der Baulastennachweis – also die Auskunft, ob auf einem Grundstück eine Baulast liegt oder nicht – bereits in digitaler Form vor (KölnGIS).

Insofern bietet es sich im Rahmen der gewünschten Digitalisierungsbestrebungen und dem Einsatz moderner Techniken an, in einem ersten Schritt die Beauskunftung von Negativattesten (= Auskunft, dass auf dem Grundstück keine Baulast existiert) online inklusive einer E-Payment-Komponente anzubieten.

### Daten & Fakten

#### Ergebnisse

- Die Ausstellung von Negativattesten ist online möglich
- Die Mitarbeitenden sind durch ein sinkendes analoges Antragsvolumen entlastet
- Ein unmittelbarer Ausdruck der Negativatteste durch Interessenten ist online möglich (keine Wartezeit)

#### Kennzahlen zu den Ergebnissen

- Das Online-Verfahren steht bereit (1 = ja, 0 = nein)
- Anzahl der zu fertigenden Baulastatteste bei 234/3
- Anzahl der online erstellten Negativatteste

#### Wirkungsziele

- Die Kundenzufriedenheit ist gesteigert

#### Kennzahlen zu den Wirkungszielen

- Verhältnis von Beschwerden neues Verfahren/Zahl Online-Baulastatteste in %

HF 2

Kunden- und  
Bürgerzufriedenheit

HF 3

Effiziente und  
ergebnisorientierte  
Prozesse

### Projektleitung

Amt für Liegenschaften,  
Vermessung und Kataster (23),  
derzeit i.V. bei Dezernat VIII

### Laufzeit

Dezember 2017 bis Dezember 2018

## Bündelung und Verbesserung des Bürgerservices – Katasterauskunft online

Im Rahmen der Verwaltungsmodernisierung (E-Government-Gesetz NRW) haben die kommunalen Verwaltungen durch den Einsatz moderner Technik heute die Möglichkeit, Verwaltungsverfahren zu beschleunigen und das Dienstleistungsangebot für die Bürgerinnen und Bürger und die Wirtschaft nachhaltig zu verbessern.

Somit ist für den Zugriff auf amtliche Flurkartenauszüge des Liegenschaftskatasters eine Internetplattform einzurichten.

Diese Plattform (Geoportal) soll mit seinem Antragsmanagement die Online-Bestellung von GIS-Informationen aus dem Katasteramt mittels PC oder jedem mobilen Endgerät inklusive der Integration von Online-Bezahldiensten ermöglichen.

Die Anbindung der Geodaten an das Antragsmanagement ermöglicht zum Beispiel einfachste Online-Bestellung von Liegenschaftskarten inklusive kommunaler Zusatzinformationen über Flurstückangaben oder Adresse. Analog der gewünschten und verfügbaren Kartenformate erfolgt eine automatische Gebührenberechnung mit Übergabe der Zahldaten an ein angebundenes E-Payment-Verfahren. Weitere Möglichkeiten der Online-Bestellung und -Vermarktung von GIS-gestützten Daten und Fachschalen sind anzustreben.

HF 2

Kunden- und  
Bürgerzufriedenheit

HF 3

Effiziente und  
ergebnisorientierte  
Prozesse

### Daten & Fakten

#### Ergebnisse

- Die Katasterauskunft ist online für die Bürgerinnen und Bürger ermöglicht
- Die Mitarbeitenden werden durch die Online-Auskunft entlastet
- Die Online-Auskunft wird von Extern genutzt

#### Kennzahlen zu den Ergebnissen

- Das System ist produktiv gesetzt (1 = ja, 0 = nein)
- Verhältnis von persönlich gestellten/Gesamtanträgen in %
- Verhältnis von online gestellten/Gesamtanträgen in %

#### Wirkungsziele

- Die Kundenzufriedenheit bei Katasterauskünften wurde verbessert

#### Kennzahlen zu den Wirkungszielen

- Verhältnis von Beschwerden/Anregungen zu Gesamtanträgen in %

### Projektleitung

Amt für Liegenschaften,  
Vermessung und Kataster (23),  
derzeit i.V. bei Dezernat VIII

### Laufzeit

Dezember 2017 bis Februar 2019

## Pilotierung IT-gestützter Workflow im Portfoliomanagement bei 230

Ziel ist die Digitalisierung aller Prozessschritte sowie die digitale, geo-referenzierte Dokumentation aller Daten, um bebauten und unbebauten Grundbesitz so zu erwerben, zu entwickeln oder zu veräußern, dass die stadtentwicklungspolitischen Bedarfe und Erfordernisse zeitnah, wirtschaftlich und nachhaltig befriedigt werden. Der Immobilienbestand soll nach gleichen Anforderungen bewirtschaftet werden. Weiterhin soll qualifiziertes Personal gewonnen, gehalten und durch regelmäßige, maßgeschneiderte Fortbildungen eine professionelle Aufgabenerledigung bei hoher Arbeitszufriedenheit gewährleistet werden.

In einem ersten Schritt sollen die Prozesse für die Aufgaben „Ausübung Vorkaufsrecht“, „Ankauf“ und „Verkauf“ optimiert und in einem digitalen Workflow abgebildet werden. Weitere Aufgaben des Portfoliomanagements sollen sukzessive in folgenden Projekten betrachtet und digitalisiert werden.

### Daten & Fakten

#### Ergebnisse

- Sämtliche Prozessschritte beginnend mit dem Ankaufsauftrag beziehungsweise der Verkaufsentscheidung über die Beteiligung von internen und externen Stakeholdern bis zum genehmigenden Beitritt und der kassentechnischen Abwicklung erfolgen auf elektronischem Wege
- Die Dokumentation erfolgt in einer elektronischen Akte

#### Kennzahlen zu den Ergebnissen

- Verhältnis der elektronisch durchgeführten Prozessschritte zur Gesamtanzahl der Prozessschritte
- Anzahl der komplett elektronisch geführten Grundstücksakten

#### Wirkungsziele

- Das Verfahren ermöglicht den an den jeweiligen Ankaufs- beziehungsweise Verkaufsvorgängen beteiligten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie der Amts- und Abteilungsleitung eine Nachverfolgung aller anhängigen und abgeschlossenen Projekte
- Die Vermeidung von Medienbrüchen sowie die parallele Beteiligung der verschiedenen Akteure beschleunigen die Verfahren

#### Kennzahlen zu den Wirkungszielen

- Anzahl der komplett/überwiegend digital bearbeiteten Ankaufs- beziehungsweise Verkaufsvorgänge im Verhältnis zu konventionell bearbeiteten Ankaufs- und Verkaufsvorgängen in %
- Durchschnittliche Bearbeitungsdauer in Tagen

HF 3

Effiziente und ergebnis-  
orientierte Prozesse

### Projektleitung

Amt für Liegenschaften,  
Vermessung und Kataster (23),  
derzeit i.V. bei Dezernat VIII

### Laufzeit

Januar 2018 bis November 2018

### Schaffung von Voraussetzungen zum 3D-Scannen

Zur flächenhaften wirtschaftlichen Erfassung von 3D-Daten und zum Aufbau eines BIM (Building Information Modeling) ist ein 3D-Hochleistungsscanner inklusive Zubehör und Software für die Fachabteilung (233 Vermessungsabteilung) zu beschaffen.

Durch die Beschaffung eines Scanners ist die Vermessungsabteilung in der Lage, die wachsende Nachfrage städtischer Dienststellen und privater Stellen (Architektur- und Ingenieurbüros), für die Abteilung 233 im Rahmen von Bauvermessungen für städtische Objekte tätig ist, nach 3D-Messdaten zu erfüllen. Die 3D-Messtechnik mittels Scanner ist keine neue Technologie, sondern Stand der modernen Messtechnik. Ein Hochleistungsscanner kann in der Vermessungsabteilung vielfältig eingesetzt werden. Neben einer schnellen und wirtschaftlichen Ersterfassung komplexer Objekte (unter anderem BIM/3D-Stadtmodell) kann er im Rahmen von Kontrollvermessungen auf den städtischen Großbaustellen eingesetzt werden. Eine Erhebung und Auswertung von 3D-Messdaten durch die städtische Vermessungsabteilung reduziert Vergabe- und Prüfkosten. Außerdem ist der Einsatz durch kurze Dienstwege zwischen den Dienststellen geprägt.

### Daten & Fakten

#### Ergebnisse

- Der 3D-Scanner inklusive Zubehör und Software wurde beschafft
- 3D-Vermessungen werden von anderen Dienststellen genutzt

#### Kennzahlen zu den Ergebnissen

- Beschaffung des neuen Systems ist erfolgt (1 = ja, 0 = nein)
- Anzahl der internen 3D-Vermessungsaufträge

#### Wirkungsziele

- 3D-Vermessung werden für städtische Aufgaben angeboten

#### Kennzahlen zu den Wirkungszielen

- 3D-Vermessungen werden im Portfolio der Vermessungsabteilung angeboten (1 = ja, 0 = nein)

### Projektleitung

Amt für Liegenschaften,  
Vermessung und Kataster (23),  
derzeit i.V. bei Dezernat VIII

### Laufzeit

5 Monate  
Januar 2018 bis Mai 2018

### Einführung eines Projektmanagements

Ausgangslage: Zurzeit werden Projekte in nicht festgelegten, variablen Formen teils mündlich, teils schriftlich kommuniziert. Dies bezieht sich sowohl auf die Planung als auch auf die laufenden Berichte über Projektstände.

Zielzustand: Es wird eine einheitliche und nachvollziehbare Vorgehensweise zur amtsinternen Projektplanung und -verfolgung, beginnend mit dem Bereich 235, installiert. In einer Tabelle (zukünftig auch geeigneteres IT-Tool denkbar) werden bereits existierende genauso wie neue Projekte erfasst und mit einer Projektnummer versehen. Zur näheren Projektdefinition und -bewertung sind geeignete inhaltliche Merkmale wie zum Beispiel Kurzbeschreibung, Laufzeit, interne beteiligte Stellen, Anlass/Auftrag, eventuelle Verbesserung und Ressourcen etc. zu entwickeln und aufzunehmen. Zur Transparenz wird auf dem Amtslaufwerk der aktuelle Sachstand sichtbar gemacht.

### Daten & Fakten

#### Ergebnisse

- Das Verfahren zu Projektmanagement und -verfolgung ist eingeführt
- Die Mitarbeitenden wurden beteiligt

#### Kennzahlen zu den Ergebnissen

- Verfahren ist eingeführt (ja = 1, nein = 0)
- Anzahl der erfassten Vorgänge p.a.
- Anzahl der durchgeführten Mitarbeitenden-Beteiligungen

#### Wirkungsziele

- Das Verfahren ermöglicht allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Nachverfolgung der Projekte und erhöht die Zufriedenheit

#### Kennzahlen zu den Wirkungszielen

- Anzahl der zusätzlichen Rückfragen bei 235

HF 4

Systematische und ziel-  
orientierte Steuerung

### Projektleitung

Amt für Straßen und  
Verkehrstechnik (66)

### Laufzeit

September 2017 bis  
September 2018

## Digitalisierung der Verkehrsgenehmigung

Ausgangslage: Die Genehmigung von verkehrsrechtlichen Anträgen erfolgt derzeit noch nicht IT-gestützt. Kunden dieser Dienstleistungen sind ausschließlich Firmen (B2B-Beziehung). Um den Firmen eine medienbruchfreie, digitale Einreichung und Bescheiderteilung zu ermöglichen, soll eine IT-basierte Lösung entwickelt werden, die in einer Pilotphase getestet werden soll.

Zielzustand: Die Beantragung von straßenverkehrsbehördlichen Genehmigungen zur Durchführung einfacher Arbeitsstellen im öffentlichen Straßenland wird ausgewählten Kooperationspartnerinnen und Kooperationspartnern in Form eines Piloten digital ermöglicht. Die Stellungnahmeverfahren werden automatisiert ausgelöst und der Genehmigungsprozess erfolgt bis hin zur Erteilung digital.

HF 2

Kunden- und  
Bürgerzufriedenheit

HF 3

Effiziente und  
ergebnisorientierte  
Prozesse

HF 5

Innovation

### Daten & Fakten

#### Ergebnisse

- Ein Pilotprojekt zur Digitalisierung der Verkehrsgenehmigung ist für ausgewählte Firmen erfolgt
- Die Anregungen der Kundinnen und Kunden sind zur Wirkungs- und Fehleranalyse des Systems aufgenommen

#### Kennzahlen zu den Ergebnissen

- Das Pilotprojekt ist erfolgt (ja = 1, nein = 0)
- Anzahl der aufgenommenen Rückmeldungen im Verhältnis zu den erteilten Genehmigungen in %

#### Wirkungsziele

- Ein Teil aller eingereichten verkehrsrechtlichen Anträge ist im Rahmen eines Pilotprojekts medienbruchfrei digital verarbeitet

#### Kennzahlen zu den Wirkungszielen

- Anzahl der digital erteilten Genehmigungen

### Projektleitung

Amt für Straßen und  
Verkehrstechnik (66)

### Laufzeit

Juli 2017 bis Dezember 2018

### Bündelung der Reinigungsverträge mit den AWB

Ausgangslage: Bislang existierte eine Vielzahl an Verträgen für Reinigungsleistungen zwischen den verschiedenen Ämtern der Stadtverwaltung und den Abfallwirtschaftsbetrieben (AWB). Weiter ist die Frage der jeweiligen Zuständigkeit ein permanenter, aufwendiger Klärungspunkt. Hinzu kommt, dass die derzeitigen Verträge nicht aufeinander abgestimmt sind, sodass es zu unsauberen Zuständen in Köln kommt.

Zielzustand: Das erste Projekt, im Rahmen der sogenannten „Reinigung aus einer Hand“, hat die verschiedenen haushaltsfinanzierten Verträge mit den AWB in einem Vertrag mit einem zentralen Ansprechpartner gebündelt. Gleichzeitig ist ein georeferenziertes Geokataster etabliert.

### Daten & Fakten

#### Ergebnisse

- Reinigungsleistungen, mit denen die AWB haushaltsfinanziert beauftragt sind, werden in einem zentralen Vertrag verwaltet
- Die betroffenen Dienststellen wurden an der Vertragserstellung beteiligt

#### Kennzahlen zu den Ergebnissen

- Vertragsabschluss mit den AWB liegt vor (ja = 1, nein = 0)
- Ämterbeteiligung (betroffene Dienststellen) in %

#### Wirkungsziele

- Es gibt eine klare Regelung für Zuständigkeiten und perspektivisch wird die Reinigungsqualität verbessert

#### Kennzahlen zu den Wirkungszielen

- Zugeordnete Flächen an Gesamtfläche in Bezug Zuständigkeiten und Reinigungsleistungen im Reinigungskataster in %

HF 2

Kunden- und  
Bürgerzufriedenheit

HF 4

Systematische und ziel-  
orientierte Steuerung

### Projektleitung

Amt für Straßen und  
Verkehrstechnik (66)

### Laufzeit

Juli 2017 bis Dezember 2017

## Neugestaltung des Vergabeprozesses, einschließlich der Nachtragsbearbeitung

Ausgangslage: Aufgrund diverser interner Regelungen und Richtlinien ist der derzeitige Vergabeprozess durch einen hohen Formalisierungs- und Detailgrad gekennzeichnet. Das Zusammenwirken zwischen dem Vergabeamt und den Fachdienststellen gestaltet sich aufgrund der Einschränkungen oftmals aufwendig und zeitintensiv.

Zielzustand: Ziel ist eine umfassende Neugestaltung des Vergabeprozesses. Diese Neugestaltung umfasst sowohl Optimierungen in der Kompetenz- und Verantwortungsstruktur wie auch in der Ablauf- und Aufbaustruktur. Entsprechend müssen die IT-Voraussetzungen geschaffen werden. Ziel ist außerdem eine deutlich stärkere Zusammenführung von Fach-, Ressourcen- und Ergebnisverantwortung in den dezentralen Organisationseinheiten.

### Daten & Fakten

#### Ergebnisse

- Durch die Neugestaltung des Vergabeprozesses sind Ablaufverbesserungen erreicht und Schnittstellen reduziert
- Eine deutlich stärkere Zusammenführung von Fach-, Ressourcen- und Ergebnisverantwortung in den dezentralen Organisationseinheiten ist erreicht

#### Kennzahlen zu den Ergebnissen

- Anzahl der Schnittstellen

#### Wirkungsziele

- Die Vergabeprozesse und Nachtragsbearbeitung sind schnell, rechtssicher und ergebnisorientiert
- Eine Rollenveränderung bezüglich der Verantwortungsübernahme durch die jeweiligen Fachdienststellen ist erreicht

#### Kennzahlen zu den Wirkungszielen

- Durchschnittliche Dauer von Vergabeprozessen VOB (von Bedarfsprüfung bis Zuschlag)
- Anzahl an Klageverfahren gegen Bauprozesse
- Feedback durch Verantwortliche (zum Beispiel bauende Ämter) zur Konformität von Soll- und Ist-Prozess

HF 3

Effiziente und  
ergebnisorientierte  
Prozesse

### Projektleitung

Amt für Straßen und  
Verkehrstechnik (66)

### Laufzeit

Mai 2017 bis Mai 2018

### Neuorganisation des „Amts für Verkehrsmanagement“ (Arbeitstitel: Amt 64)

Ausgangslage: Durch das Herauslösen des Fachbereichs 663 „Verkehrsmanagement – Steuerung Verkehrsfluss“ aus dem Amt 66 und die Hinüberführung in ein neues „Amt für Verkehrsmanagement“ wird der Stellenwert dieses Fachbereichs betont. Weiterhin soll den Herausforderungen, die sich aus dem Wandel und der Digitalisierung der Mobilität ergeben (zum Beispiel autonomes Fahren, E-Mobilität), durch den Aufbau eines hierfür zuständigen, strategischen Bereichs innerhalb des neuen Amts begegnet werden.

Zielzustand: Das neue Amt für Verkehrsmanagement ist aufgebaut und unterstützt die Beschleunigung des Verkehrs, die Optimierung der Verkehrsinformationen, den Aufbau einer gemeinsamen Tunnel-/Verkehrsleitzentrale sowie die Steuerung des Mobilitätswandels. Diese Ziele dienen der Erreichung des übergeordneten strategischen Ziels „Mobile Metropole – zukunftsfähige Infrastruktur“.

### Daten & Fakten

#### Ergebnisse

- Das neue Amt für Verkehrsmanagement ist aufgebaut
- Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wurden bei der Neuorganisation beteiligt

#### Kennzahlen zu den Ergebnissen

- Neues Amt wurde aufgebaut (ja = 1, nein = 0)
- Anzahl der beteiligten Mitarbeitenden
- Mitarbeitende im neuen Amt im Verhältnis zu den Mitarbeitenden im bisherigen Amt 66 in %

#### Wirkungsziele

- Der Verkehrsfluss auf den städtischen Straßen ist optimiert und die Anzahl der Verkehrsstörungen ist verringert
- Die Chancen der intelligenten Verkehrssteuerung und der Vernetzung der Verkehrsarten werden genutzt

#### Kennzahlen zu den Wirkungszielen

- Anzahl der Störungsmeldungen bei LSA
- Anzahl der optimierten LSA im Sinne der Fußgänger-/Radfahrverkehre
- Anzahl der Knoten mit verkehrsabhängiger Steuerungsmöglichkeit Verkehrsinfrastrukturkomponenten

HF 3

Effiziente und  
ergebnisorientierte  
Prozesse

### Projektleitung

Amt für Brücken, Tunnel und  
Stadtbahnbau (69)

### Laufzeit

November 2017 bis  
September 2018

### Pilotamt

## Aufbau eines Archivmanagements

Ausgangslage: Derzeit existiert bei Amt 69 kein zentrales Archivmanagement. Aufbewahrungswürdige Unterlagen sind auf mehrere Archive räumlich verteilt beziehungsweise werden bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aufbewahrt. Eine zielorientierte und systematische Erfassung und Katalogisierung der Akten findet nicht statt. Teilweise sind Akten stark umweltbelastet (Schimmel) und müssen aufbereitet werden. Der Suchaufwand für Akten ist hoch. Der Digitalisierungsgrad der Aktenbestandteile ist unterschiedlich – sowohl in Bezug auf die Qualität der Auffindbarkeit und Visualisierung als auch zahlenmäßig.

Zielzustand: Es ist eine Ziel- und Steuerungssystematik erarbeitet, die eine Definition des Aktenplansystems, des Inhalts der (Bauwerks-)Akten, der zu beachtenden rechtlichen Anforderungen, der Rollenverteilung (Archiv/Fachabteilung) und des Archivierungsprozesses beinhaltet. Dabei sind die einschlägigen landes- und bundesgesetzlichen Anforderungen, Anforderungen aus technischen Vorschriften sowie aus städtischen Vorgaben zu berücksichtigen. Im Anschluss sind die Ressourcenbedarfe sowie die IT-seitigen Anforderungen zu erarbeiten, um ein Archivmanagement für eine sukzessive Aufbereitung und Digitalisierung der Akten aufzubauen.

## Daten & Fakten

### Ergebnisse

- Ein neues Archivmanagementkonzept ist aufgebaut und wird umgesetzt
- Die Anforderungen der Fachabteilungen und Mitarbeitenden sind berücksichtigt
- Die Anforderungen von externen Dritten sind berücksichtigt

### Kennzahlen zu den Ergebnissen

- Erfüllungsgrad der Meilensteine in %
- Anzahl der beteiligten Mitarbeitenden
- Anzahl durchgeführte Fachgespräche mit Externen

### Wirkungsziele

- Der Zugriff auf Akten erfolgt schneller und einfacher und ermöglicht eine bessere Bearbeitung
- Ein Zugriff für interne und externe Stellen ist eingerichtet

### Kennzahlen zu den Wirkungszielen

- Anzahl der Onlinezugriffe
- Befragung Interner wie Externer über Zugriffszeiten, „Suchzeiten nach Akten“ etc.

HF 4

Systematische und ziel-  
orientierte Steuerung

## Projektleitung

Amt für Brücken, Tunnel und  
Stadtbahnbau (69)

## Laufzeit

Oktober 2017 bis September 2018

## Pilotamt

### Einführung eines Multiprojektraums

Ausgangslage: Die Projektkoordination erfolgt derzeit ausschließlich über E-Mail oder Post. Dies führt zu einem aufwändigen Informationsaustausch zwischen allen Projektbeteiligten. Hierdurch ergibt sich häufig ein schlechter und unvollständiger Überblick über die aktuellen Projektaufgaben sowie erfolgte Planänderungen. Parallel dazu steigen Quantitäts- und Qualitätsanforderungen in Bezug auf die Projektsteuerung der Projekte. Auch zeigt sich eine fortwährende Verkürzung der Planungs- und Bauzeiten, was die Projektplanung und -abwicklung ebenfalls vor neue Herausforderungen stellt.

Zielzustand: Es ist ein Multiprojektraum bei Amt 69 eingeführt. Hierdurch wird eine Möglichkeit zur strukturierten Planung und Steuerung der Projekte geschaffen. Der Austausch relevanter Ideen und Informationen wird vereinfacht und beschleunigt. Die Übersichtlichkeit und die Transparenz werden durch eine klare Dokumentation der Projektinformationen verbessert.

### Daten & Fakten

#### Ergebnisse

- Eine neue virtuelle Plattform zum Daten- und Informationsaustausch ist bereitgestellt
- Die Ausgestaltung der Plattform entspricht den Bedürfnissen der Mitarbeitenden.
- Die Schulung der Mitarbeitenden ist erfolgt
- Bei der Ausgestaltung wurde externes Fachwissen genutzt

#### Kennzahlen zu den Ergebnissen

- Anzahl der verwalteten Projekte im Multiprojektraum
- Anzahl der erfolgten Mitarbeiterbeteiligungen
- Anzahl der umgesetzten Mitarbeiteranregungen
- Anzahl der beteiligten externen Stellen (Ingenieurbüros)

#### Wirkungsziele

- Für die Projekte werden die Projektkoordination und der Informations-/Wissensaustausch verbessert
- Die Transparenz der Projektdaten wird verbessert

#### Kennzahlen zu den Wirkungszielen

- Bewertung des Multiprojektraums durch die Mitarbeitenden (Skala 1–7)

### Projektleitung

Amt für Brücken, Tunnel und  
Stadtbahnbau (69)

### Laufzeit

Oktober 2017 bis März 2019

### Pilotamt

## Organisatorische Standortbestimmung 69, Teil I

Ausgangslage: Insbesondere die Bereiche „690 (Planung)“ und „691 (Ausführung)“ stehen im Fokus der organisatorischen Standortbestimmung. Eine Betrachtung des Bereichs 690, der sehr kleinteilig gegliedert ist und entsprechend viele Schnittstellen besitzt, ist in der Vergangenheit nicht systematisch erfolgt. Der Bereich 691 besitzt lediglich eine Unterteilung in zwei Teams, wobei die Gliederung ausschließlich der Verbesserung der Leistungsspannen dient und keinen inhaltlichen Hintergrund hat. Zu Beginn des Projekts kann der Fokus – sofern dies sachlich geboten ist – auf weitere Bereiche im Amt erweitert werden.

Zielzustand: Für die Abteilungen 690 und 691 (bei Erweiterung des Fokus gegebenenfalls auch weitere Bereiche) ist eine neue Aufbau- und Ablauforganisation definiert. Die neue Organisation ermöglicht eine verbesserte Abwicklung der anstehenden baulichen und planerischen Herausforderungen in Bezug auf die Dimensionen Qualität, Kosten und Zeit. Unnötige Schnittstellen werden vermieden und der Projektgedanke (Verantwortung und Erfolg) wird gestärkt.

## Daten & Fakten

### Ergebnisse

- Für die Bereiche Entwurf/Planung und Neubau ist eine neue Aufbau- und Ablauforganisation definiert
- Eine breite Beteiligung der Beschäftigten und Führungskräfte 690 und 691 ist erfolgt

### Kennzahlen zu den Ergebnissen

- Anzahl der durchgeführten Beteiligungen
- Gehaltene Meilensteine in %

### Wirkungsziele

- Die neue Aufbau- und Ablauforganisation ermöglicht effiziente und ergebnisorientierte Planungs- und Bauausführungsprozesse
- Mit der neuen Ablauf- und Aufbauorganisation sind schlanke Entscheidungs- und Arbeitsstrukturen erreicht

### Kennzahlen zu den Wirkungszielen

- Anzahl der Schnittstellen
- Zufriedenheit der Mitarbeitenden in Bezug auf die Ausgestaltung der Abstimmungs- und Entscheidungswege (Skala 1–7)
- Einschätzung des Zielzustands der Handlungsfelder 3 und 4 sind deutlich verbessert (in %)

HF 3

Effiziente und  
ergebnisorientierte  
Prozesse

HF 4

Systematische und ziel-  
orientierte Steuerung

### Projektleitung

Amt für Brücken, Tunnel und  
Stadtbahnbau (69)

### Laufzeit

Oktober 2017 bis Februar 2019

### Pilotamt

## Einsatz der BIM-Methodik in der Planungsphase

Ausgangslage: Die öffentlichen Auftraggeber im Bereich Verkehrswesen sind seitens des Bundesministeriums für Verkehr und digitale Infrastruktur dazu aufgefordert, die BIM-Planungsmethodik (Building Information Modeling) in Pilotprojekten einzusetzen. BIM basiert auf der Erstellung von virtuellen 3D-Modellen, in denen Informationen hinterlegt sind. Durch den Einsatz der BIM-Planungsmethodik sollen Planungsfehler vermieden werden und damit eine Kosten- und Zeitersparnis erzielt werden.

Zielzustand: Durch das Pilotprojekt wurden Erfahrungswerte mit BIM als Planungsmethodik in mindestens einem Projekt gewonnen und Erfahrungen für die weitere Anwendung und ein sukzessives Ausrollen wurden gesammelt.

## Daten & Fakten

### Ergebnisse

- Die BIM-Planungsmethodik wird in einem Pilotprojekt angewendet
- Die Informationsbedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind berücksichtigt
- Es erfolgt ein Erkenntnisgewinn durch die Ausschreibung der Planungsleistungen nach BIM-Methodik

### Kennzahlen zu den Ergebnissen

- Anzahl abgeschlossene Leistungsphasen (HOAI) mit BIM-Methodik
- Anzahl der Mitarbeiterbeteiligungen
- Durchschnittliche Selbsteinschätzung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Bezug auf verschiedene Planungskompetenzen/BIM-Kenntnisbereiche (Skala 1–7)

### Wirkungsziele

- Planungsfehler wurden vermieden
- Die Planungsdauer wurde verringert (bezüglich vergleichbarer Projekte)

### Kennzahlen zu den Wirkungszielen

- Anzahl der wiederholten Leistungsphasen aufgrund von Planungsfehlern
- Planungsdauer (komparativ)

### Projektleitung

Amt für Brücken, Tunnel und  
Stadtbahnbau (69)

### Laufzeit

Oktober 2017 bis Dezember 2018

### Pilotamt

## Etablierung regelmäßiger Führungskräfteworkshops

Ausgangslage: Im Rahmen der stadtweit durchgeführten Mitarbeiterbeteiligung haben die meisten Reformforderungen der Beschäftigten auf „Kultur-Änderungen“ abgezielt: Vertrauenskultur statt Misstrauen, konstruktiver Umgang mit Fehlern statt Schuldzuweisungen sowie respektvolle Kommunikationskultur statt Abwertung.

Zielzustand: Für das Amt 69 ist ein Führungskräfteworkshopkonzept zur Verbesserung der Führungskultur nach Maß erstellt. Hierfür wurden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Amt sowie die Führungskräfte selbst befragt und Interviews durchgeführt, um die tatsächlichen Entwicklungsbereiche des Amts im Bereich Kultur und Führung zu identifizieren. Die Führungskräfte verbessern durch die Workshops ihre Führungskompetenzen noch weiter und im Ergebnis wird die Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit dem Führungsverhalten der Führungskräfte im Amt 69 gesteigert.

## Daten & Fakten

### Ergebnisse

- Ein System zur regelmäßigen Durchführung der Führungskräfteworkshops ist etabliert
- Alle Mitarbeitenden wurden bei der inhaltlichen Erstellung beteiligt

### Kennzahlen zu den Ergebnissen

- Anzahl der durchgeführten Führungskräftebeteiligungen
- Anzahl der Führungskräfte, die an dem Workshop teilgenommen haben und Entwicklungsaufträge vereinbart haben
- Anzahl der durchgeführten Mitarbeitendenbeteiligungen

### Wirkungsziele

- Die Führungskräfte verbessern und erweitern ihr Führungsverhalten
- Die Zufriedenheit der Mitarbeitenden mit dem Führungsverhalten wird gesteigert

### Kennzahlen zu den Wirkungszielen

- Selbsteinschätzung der Führungskräfte in jedem Führungskompetenzelement in %
- Zufriedenheit der Mitarbeitenden mit dem Führungsverhalten in %

HF 1

Organisationskultur,  
Führung und  
Beschäftigtenzufriedenheit

### Projektleitung

Amt für Brücken, Tunnel und  
Stadtbahnbau (69)

### Laufzeit

Dezember 2017 bis Juni 2018

### Pilotamt

## Etablierung von Standards zum amtsinternen Beschwerdemanagement

Ausgangslage: Grundsätzlich ist im Amt ein Beschwerdemanagement etabliert: Die zentrale Sammlung der Anfragen erfolgt bei 693/4 inklusive einer Überprüfung, ob bereits eine aktuelle Antwort der betroffenen Fachabteilung vorliegt. Ansonsten erfolgen die Abstimmung mit der Fachabteilung und die Beantwortung durch 693/4. Bei sehr fachspezifischen Anfragen antwortet die Fachabteilung selber (mit Durchschrift an 693/4). Bei erneuter Anfrage übernimmt 693/4 direkt, stimmt sich im Zweifelsfall bezüglich der Aktualität erneut mit der Fachabteilung ab und nimmt die Beantwortung selbstständig vor.

Zielzustand: Die Abläufe zur Beantwortung von Bürgeranfragen (unabhängig von der Eingangsstelle) sind optimiert und in die Vorgaben aus dem Projekt zum zentralen Beschwerdemanagement eingebettet. Die amtsinternen Abläufe werden dabei an den Belangen und Fachthemen des Amts 69 ausgerichtet und mit einer zentralen Schnittstelle zum Beschwerdemanagement ausgestattet (693/4).

### Daten & Fakten

#### Ergebnisse

- Die Abläufe zur Beantwortung von Bürgeranfragen sind optimiert.
- Die Vorgaben aus dem zentralen Projekt „Beschwerdemanagement“ sind berücksichtigt
- Die Anregungen der Mitarbeitenden von 69 sind berücksichtigt

#### Kennzahlen zu den Ergebnissen

- Der Ablauf zur Beantwortung von Bürgeranfragen ist dokumentiert und bekannt (ja = 1, nein = 0)
- Anzahl der aufgenommenen Anregungen von Mitarbeitenden
- Anzahl der durchgeführten Abstimmungen mit OB/4

#### Wirkungsziele

- Die Bürgerinnen und Bürger erhalten eine qualitativ zufriedenstellende Antwort in angemessener Zeit
- Die Mitarbeitenden werden durch das neue Verfahren entlastet

#### Kennzahlen zu den Wirkungszielen

- Anzahl der erneuten Nachfragen
- Anteil der nicht in der vorgegebenen Zeit (Qualitätsziel) beantworteten Anfragen an Gesamtanfragen in %
- Zufriedenheit der Mitarbeitenden mit dem neuen Verfahren in %

HF 2

Kunden- und  
Bürgerzufriedenheit

**Projektleitung**  
Dezernatsbüro

**Laufzeit**  
Januar bis Oktober 2018

### Ergebnisoffene Überprüfung der zentralen Aufgaben im Dezernat VIII

Ausgangslage: Durch die Neugestaltung des Amts für Verkehrsmanagement (Amt „64“) und die beabsichtigte Neugestaltung der Vergabeprozesse, die eine Optimierung in der Kompetenz- und Verantwortungsstruktur der Fachämter vorsieht, wurden im Dezernat VIII Überlegungen angestellt, die eine ergebnisoffene Überprüfung der Organisation der zentralen Aufgaben in den Ämtern „64“, 66 und 69 zum Ziel haben. Die zentralen Aufgaben umfassen dabei die Teilaufgaben Personal, Organisation, Finanzen, IT/EDV und Vergabe.

Zielzustand: Durch die Neuorganisation sind ergebnisorientierte und effiziente Prozessstrukturen geschaffen. Die Teilaufgaben werden in zentralen, teilzentralen oder dezentralen Einheiten wahrgenommen.

#### Daten & Fakten

##### Ergebnisse

- Die organisatorischen Strukturen und Prozesse im Bereich der zentralen Aufgaben in den Ämtern des Dezernats VIII sind optimiert
- Die direkt betroffenen Mitarbeitenden sind eingebunden

##### Kennzahlen zu den Ergebnissen

- Neues Organisationsmodell ist anderen Organisationsmodellen in der Kriterienbewertung überlegen
- Quote der Beteiligten an gesamten Mitarbeitenden in %

##### Wirkungsziele

- Die Organisationseinheiten verstehen sich als Kompetenz-, Service- und Informationsdienstleister für die Dienststellen
- Die Dienstleistungen werden transparent, zügig, bedarfsgerecht und zielgruppenorientiert erbracht

##### Kennzahlen zu den Wirkungszielen

- Durchlaufzeit ausgewählter Dienstleistungen in Tagen
- Zufriedenheit der Mitarbeitenden in Bezug auf das Verfahren der zentralen Aufgaben in %

HF 3

Effiziente und  
ergebnisorientierte  
Prozesse

**Projektleitung**  
Dezernatsbüro

**Laufzeit**  
Juni 2017 bis März 2018

### Aktualisierung des Beschlusscontrollings für den Verkehrsausschuss

Ausgangslage: Das Beschlusscontrolling für den Verkehrsausschuss (VA) wurde im Jahr 2007 im Rahmen eines Pilotprojekts (Verkehrsausschuss, Stadtentwicklungsausschuss, Bauausschuss und Betriebsausschuss Gebäude-wirtschaft) eingeführt und nach der Pilotphase dauerhaft fortgesetzt. Seit Ende 2014 konnte das Berichtswesen aus Kapazitätsgründen nicht mehr weiter fortgesetzt werden. Nach Einrichtung des neuen Dezernats für Mobilität und Verkehrsinfrastruktur wurde das Thema wieder aufgegriffen.

Zielzustand: Das Beschlusscontrolling ist hinsichtlich der Beschlussgegenstände wieder auf aktuellem Stand. Dazu werden alle beschlossenen Verwaltungsvorlagen (mit Federführung VA) sowie Anträge, die im Verkehrsausschuss behandelt wurden, ab Oktober 2014 bis zur jeweils aktuellen Sitzung erfasst. Zusammen mit den jeweiligen Umsetzungsständen wird dann ein regelmäßiger Bericht in den VA gegeben. Weiterhin können die Erfahrungen aus dem Beschlusscontrolling in das Projekt „Zentrales Beschlusscontrolling“ eingespeist werden. Auch wird eine inhaltliche Basis geschaffen, die in das zentrale Beschlusscontrolling überführt werden kann. Im Ergebnis wird sowohl der Dezernatsleitung als auch der Politik somit (wieder) der Erledigungsgrad der Beschlüsse transparent dargestellt. Diese Informationen können dann für die Kontrolle und Steuerung der Aufgabenerledigung in den Ämtern genutzt werden.

### Daten & Fakten

#### Ergebnisse

- Das Beschlusscontrolling ist wieder etabliert und ein erster Bericht wurde eingebracht

#### Kennzahlen zu den Ergebnissen

- Der Bericht wurde im Verkehrsausschuss eingebracht (ja = 1, nein = 0)

#### Wirkungsziele

- Der Umsetzungsstand für alle Beschlüsse ist sichtbar und erlaubt Politik und Dezernatsleitung eine Steuerungs- und Kontrollfunktion

#### Kennzahlen zu den Wirkungszielen

- Quote der dargestellten Beschlussstände an gefassten Beschlüssen in %

HF 4

Systematische und ziel-orientierte Steuerung

### Anlage 3: Methoden des Veränderungsmanagements

#### Periodensystem des Veränderungsmanagements

Alle angewandten und geplanten Methoden sind in einem „Periodensystem für das Veränderungsmanagement“ abgebildet. Es gleicht einem Baukasten, aus dem das jeweils passende Element ausgesucht werden kann. Um die Auswahl zu erleichtern, sind die Elemente in sechs entsprechende Kategorien eingeteilt: Führungskräfte ins Boot holen, Kommunizieren, Qualifizieren, Mobilisieren, Monitoren und allgemeine Methoden.

|                                   |                                   |                                    |                              |                                   |                                  |                                 |                               |                                  |
|-----------------------------------|-----------------------------------|------------------------------------|------------------------------|-----------------------------------|----------------------------------|---------------------------------|-------------------------------|----------------------------------|
| <b>Bt</b><br>Belbin-Test          |                                   |                                    |                              |                                   |                                  |                                 |                               |                                  |
| <b>Fa</b><br>Fall-/Projektarbeit  | <b>Lt</b><br>Lerntandems          |                                    |                              |                                   |                                  |                                 |                               |                                  |
| <b>Ea</b><br>Entwicklungsaufträge | <b>Ft</b><br>Flip-the-tarp        |                                    |                              |                                   |                                  |                                 |                               |                                  |
| <b>Pj</b><br>Perspective Journey  | <b>Fz</b><br>Führungskräftezirkel | <b>Rl</b><br>Ressourcenlandkarte   | <b>Bb</b><br>Brown-Bag-Lunch | <b>Fb</b><br>Fishbowl             | <b>Rw</b><br>Roadshow            | <b>Cs</b><br>Case Studies       | <b>Al</b><br>Action Learning  | <b>Ev</b><br>Erklärvideos        |
| <b>Gv</b><br>Gruppenvereinbarung  | <b>Sc</b><br>Schatztruhe          | <b>Hp</b><br>High-Performance-Team | <b>Sr</b><br>Scribble-Video  | <b>Ge</b><br>Geschichten erzählen | <b>St</b><br>Stakeholder-Analyse | <b>Vi</b><br>Visualisierung     | <b>Bp</b><br>Buddy-Prinzip    | <b>Ho</b><br>Hospitation         |
| <b>Sz</b><br>Szenarien            | <b>Cc</b><br>Change Circle        | <b>Kl</b><br>Knotenlösen           | <b>Jb</b><br>Jahrbücher      | <b>Te</b><br>Teamzeitung          | <b>Vr</b><br>Visual Recording    | <b>Mp</b><br>Marktplatz         | <b>Co</b><br>Coaching         | <b>Ib</b><br>Interne Beratung    |
| <b>Tp</b><br>Teamrollenprofil     | <b>Zb</b><br>Zukunftsbild         | <b>Tf</b><br>Telefonkonferenz      | <b>Wa</b><br>Walk & Talk     | <b>Mv</b><br>Metaver-einbarung    | <b>Th</b><br>Town-Hall-Meeting   | <b>Wk</b><br>Webkonferenz       | <b>Wm</b><br>Wissensmarkt     | <b>Eq</b><br>Entwicklungsquadrat |
|                                   |                                   |                                    |                              |                                   | <b>Ac</b><br>Assessment-Center   | <b>Dc</b><br>Development-Center | <b>Lf</b><br>Leitfaden        | <b>Bi</b><br>Bisoziation         |
|                                   |                                   |                                    |                              |                                   |                                  | <b>Er</b><br>Entdeckungsreise   | <b>Lk</b><br>Lokalkonferenzen | <b>Bs</b><br>Brainstorming       |

■ Führungskräfte ins Boot holen
 ■ Mobilisieren

■ Kommunizieren
 ■ Monitoren

■ Qualifizieren
 ■ Allgemein

|                                     |                                            |                                      |                                        |                                               |                                 |                                      |                                                    |                                               |
|-------------------------------------|--------------------------------------------|--------------------------------------|----------------------------------------|-----------------------------------------------|---------------------------------|--------------------------------------|----------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
|                                     |                                            |                                      |                                        |                                               |                                 |                                      |                                                    | <b>Si</b><br>Stimmungs-<br>barometer          |
|                                     |                                            |                                      | <b>Ab</b><br>Aktivierende<br>Befragung | <b>Dm</b><br>Disney-<br>Methode               | <b>Oi</b><br>Open<br>Innovation | <b>Ai</b><br>Appreciative<br>Inquiry | <b>Da</b><br>Daten-<br>analyse                     | <b>SI</b><br>Streichholz                      |
|                                     |                                            |                                      | <b>Ru</b><br>Runder Tisch              | <b>Tl</b><br>Tetralemma-<br>Methode           | <b>Bc</b><br>Barcamp            | <b>Ba</b><br>Baum der<br>Erkenntnis  | <b>De</b><br>Debriefing                            | <b>Sy</b><br>Systemische<br>Fragen            |
| <b>Kb</b><br>Kollegiale<br>Beratung | <b>Pg</b><br>Peergroup                     | <b>Ta</b><br>Training                | <b>Ef</b><br>Effectuation              | <b>Os</b><br>Open Space                       | <b>Sb</b><br>Sounding<br>Board  | <b>Be</b><br>Beobachtung             | <b>Df</b><br>360°-<br>Feedback                     | <b>Tm</b><br>Tatenmatrix                      |
| <b>Lb</b><br>Lern-<br>tagebuch      | <b>Rk</b><br>Rätsel-<br>kommu-<br>nikation | <b>Tj</b><br>Training-on-<br>the-job | <b>Tz</b><br>TRIZ-<br>Methode          | <b>Di</b><br>Design<br>Thinking               | <b>Iw</b><br>Instawalk          | <b>Bl</b><br>Blitzlicht              | <b>Kh</b><br>Kopf-Herz-<br>Füße                    | <b>Tr</b><br>Trello                           |
| <b>Me</b><br>Mediation              | <b>Sn</b><br>Simulation                    | <b>Wb</b><br>Webinare                | <b>Rq</b><br>Rapid<br>Questioning      | <b>Sd</b><br>6-3-5                            | <b>Wc</b><br>World Café         | <b>Ob</b><br>Online-<br>Befragung    | <b>Öc</b><br>Öko-Check                             | <b>Wf</b><br>Wertschätz-<br>endes<br>Feedback |
| <b>Js</b><br>Jobsharing             | <b>Mt</b><br>Mentoring                     | <b>St</b><br>System-<br>denken       | <b>Wt</b><br>Werte-<br>kompass         | <b>Rs</b><br>Real Time<br>Strategic<br>Change | <b>Sh</b><br>6-Hut-<br>Methode  | <b>Zk</b><br>Zukunfts-<br>konferenz  | <b>Pf</b><br>Physische<br>Fortschritts-<br>messung | <b>Zs</b><br>Zielscheibe                      |
| <b>Bw</b><br>Brainwriting           | <b>Do</b><br>Doodle                        | <b>Fg</b><br>Fokus-<br>gruppen       | <b>Ka</b><br>Karten-<br>abfrage        | <b>Mi</b><br>Mind-Map                         | <b>Pa</b><br>PAKT               | <b>Pd</b><br>Podiums-<br>diskussion  | <b>Sk</b><br>Skalenfrage                           | <b>Wg</b><br>Werkstatt-<br>gespräch           |
| <b>Cj</b><br>Customer<br>Journey    | <b>Ei</b><br>Experten-<br>interview        | <b>Gw</b><br>Gallery Walk            | <b>Li</b><br>Leitfaden-<br>interview   | <b>Mg</b><br>Murmel-<br>gruppen               | <b>Pe</b><br>Personas           | <b>Pu</b><br>Punkte-<br>abfrage      | <b>Ts</b><br>Themen-<br>speicher                   | <b>Wo</b><br>Workshop                         |

**Bt**  
Belbin-Test

### **Führungskräfte ins Boot holen**

#### **Belbin-Test**

Mit dem Belbin-Test wird ein Teamkompetenzprofil erstellt. Dadurch können die verschiedenen Fähigkeiten der Teammitglieder erhoben und danach gezielt eingesetzt werden. Die Botschaft ist: „Alle haben gute Seiten, alle sind wichtig und alle werden gebraucht!“

**Cc**  
Change Circle

#### **Change Circle**

Der Change Circle ist eine selbstgesteuerte Kleingruppe von Führungskräften, die sich regelmäßig trifft, um ihre individuellen Erfahrungen im Hinblick auf Fortschritte und Herausforderungen, aber auch Konflikte (beispielsweise von Entwicklungsaufträgen) auszutauschen und sich gegenseitig zu beraten.

**Ea**  
Entwicklungs-  
aufträge

#### **Entwicklungsaufträge**

Veränderung braucht die Unterstützung der Führungskräfte. Um diese sicherzustellen, erhält jede Führungskraft mindestens einen Entwicklungsauftrag, den sie beziehungsweise er im Rahmen des Veränderungsprozesses in der eigenen Abteilung umsetzen muss. Der Bearbeitungsstand der Entwicklungsaufträge wird regelmäßig in einer Abstimmungsrunde mit allen Führungskräften erhoben und reflektiert.

**Fa**  
Fall-/  
Projektarbeit

#### **Fall-/Projektarbeit**

Fall- oder Projektarbeit kann in verschiedenen Kontexten angewendet werden, unter anderem in der Führungskräfteentwicklung, der Teamentwicklung oder im Rahmen eines Einzelprojekts. Die Gruppe bearbeitet ein Fallbeispiel entlang bestimmter Fragestellungen. Die Ergebnisse sollen helfen, ähnliche Situationen im Arbeitsalltag besser zu meistern.

**Ft**  
Flip-the-tarp

#### **Flip-the-tarp**

Bei dieser Teambuilding-Methode stehen alle Teammitglieder auf einer Plane/Decke. Aufgabe ist, diese umzudrehen, ohne dass ein Teammitglied den Boden berührt.

**Fz**  
Führungs-  
kräftezirkel

#### **Führungskräftezirkel**

Im Rahmen eines Führungskräftezirkels kommen Führungskräfte mit dem Ziel der kollegialen Beratung zusammen. Sie gehören einzelnen Gruppen an und unterstützen sich gegenseitig dabei, Herausforderungen zu bewältigen. Führungskräftezirkel sind eine Methode der Führungskräfteentwicklung.

**Gv**  
Gruppenver-  
einbarung

#### **Gruppenvereinbarung**

Ziel der Gruppenvereinbarung ist, Verbindlichkeit innerhalb einer Gruppe herzustellen. Dafür wird von dem Team eine gemeinsame Grundlage erarbeitet, die im Rahmen einer Gruppenvereinbarung verbindlich festgelegt wird.

**Tp**  
Teamrollen-  
profil

### **Teamrollenprofil**

Damit ein Team erfolgreich arbeiten kann, müssen unterschiedliche Rollen im Team vorhanden sein. In einem Team gibt es acht wichtige Rollen: Kreative/Kreativer, Koordinatorin/Koordinator, Perfektionistin/Perfektionist, Spezialistin/Spezialist, Macherin/Macher, Warnerin/Warner, Umsetzerin/Umsetzer und Teamerin/Teamer. Alle diese Rollen sind für ein gut funktionierendes Team wichtig und werden gebraucht. Der Belbin-Test hilft einem Team unter anderem zu erkennen, welche Rollen besonders stark und welche weniger vertreten sind.

**Hp**  
High-  
Performance-  
Team

### **High-Performance-Team**

Ein High-Performance-Team zeichnet sich durch hohe Gruppenleistung und hohe Qualität in der Zusammenarbeit bei gleichzeitiger Erfüllung der persönlichen Ziele aus. Die Erfolgsfaktoren von High-Performance-Teams dienen als Orientierungspunkt zur Arbeit am und im eigenen Team.

**Kl**  
Knotenlösen

### **Knotenlösen**

Bei der Methode des „Gordischen Knotens“ stehen alle Teilnehmenden in einem Kreis und strecken die Hände in die Mitte. Alle schließen die Augen und greifen nach zwei Händen. Der so entstandene Knoten muss anschließend von den Teilnehmenden gelöst werden, ohne dass eine Hand losgelassen wird. Am Ende sollten die Teilnehmenden wieder in einem Kreis stehen.

**Lt**  
Lerntandems

### **Lerntandems**

Grundidee ist der Wissenstransfer zwischen unerfahrenen und erfahrenen Mitarbeitenden, z. B. zur Übergabe von Schlüsselaufgaben. Das Lern-Tandem hat sein Ziel erreicht, wenn die zuvor unerfahrene Person die Aufgabe von nun an alleine ausführen kann.

**Pj**  
Perspective  
Journey

### **Perspective Journey**

Die Perspective Journey ist ein möglicher Ansatz zur Erarbeitung von Objectives and Key Results (OKRs, deutsch: Ziele und Schlüsselergebnisse). Das Team wird anhand von 13 Fragen durch den Prozess geleitet, an dessen Ende konkrete Ideen für die OKRs stehen.

**Rl**  
Ressourcen-  
landkarte

### **Ressourcenlandkarte**

Bei der Erstellung einer Ressourcenlandkarte geht es darum, die Stärken und inneren Ressourcen von sich selbst beziehungsweise dem Team aufzuzeigen und zu reflektieren. Die so herausgestellten Stärken können dann zielgerichtet herangezogen werden, um Herausforderungen zu bearbeiten.

**Sc**  
Schatztruhe

### **Schatztruhe**

Die Stärken einer Abteilung/eines Teams werden in einer „Schatztruhe“ gesammelt. Dazu schreiben, malen oder zeichnen alle Teilnehmenden die Schätze ihrer Abteilung/ihres Teams auf. Dies sind alle positiven Elemente. Anschließend werden die Ergebnisse vorgestellt und die Schatzkiste in Form eines Plakats wird mit ihnen befüllt.

**Sz**  
Szenarien

### **Szenarien**

Szenarien zeigen mögliche, plausible künftige Entwicklungen auf. Ausgangspunkt der Überlegungen ist der Status quo, von dem ausgehend systematisch verschiedene Zukunftsszenarien und die Entwicklungswege zu diesen erarbeitet werden. Basis für die Szenarien sind Annahmen über die Entwicklung von Einflussfaktoren, die logisch begründet werden müssen.

**Zb**  
Zukunftsbild

### **Zukunftsbild**

Bei einem Zukunftsbild wird eine künftige Vision für eine Organisation ausgearbeitet: Wie sieht unsere Organisation in zehn Jahren aus? Wo werden wir stehen? Was haben wir geschafft? Am Ende steht ein ausformulierter Zielzustand, der als Anker für die künftige Organisationsentwicklung dient.

**Bb**  
Brown-Bag-  
Lunch

### **Kommunizieren**

#### **Brown-Bag-Lunch**

Eine Brown-Bag-Session findet in einem informellen Umfeld – meist in der Mittagspause – statt und ermöglicht den Austausch/die Diskussion zwischen den Teilnehmenden, oft in Kombination mit gemeinsamem Essen und Trinken.

**Cs**  
Case Studies

### **Case Studies**

Case Studies umfassen eine problematische und/oder herausfordernde Situation, die so aufbereitet ist, dass sie gegenüber Dritten darstellbar ist. Als Beispielfall wird die beschriebene Situation einer breiten Öffentlichkeit zugänglich gemacht.

**Fb**  
Fishbowl

### **Fishbowl**

Eine Moderatorin oder ein Moderator interviewt eine oder mehrere Personen auf der Bühne, während alle Teilnehmenden zuhören, sich Notizen machen und am Ende Nachfragen stellen können. Diese Methode eignet sich gut für einen thematischen Einstieg einer Veranstaltung.

**Ge**  
Geschichten  
erzählen

### **Geschichten erzählen**

Geschichten erzählen, im Englischen „Storytelling“, kann gezielt als Stilmittel eingesetzt werden, etwa um Wissen zu vermitteln oder um Veränderungsprozesse anzustoßen. Geschichten sind eine uralte Kommunikationsform, die einen hohen Wiedererkennungswert hat. In Veränderungsprozessen ist es besonders wichtig, zunächst das Ziel einer Geschichte zu definieren.

**jb**  
Jahrbücher

### **Jahrbücher**

Jahrbücher sind innovativ gestaltete jährliche Dokumentationen einzelner Projekte. Dadurch kann im Sinne eines Wissensmanagements implizites Wissen konkreter und zugänglich gemacht werden.

**Mp**  
Marktplatz

### **Marktplatz**

Idee dieser Methode ist es, Kooperationen zwischen gemeinnützigen Organisationen und Unternehmen niedrigschwellig zu fördern. Vertreterinnen und Vertreter beider Sektoren kommen für etwa zwei Stunden zusammen, stellen sich vor und verhandeln über Kooperationsprojekte, die jedoch kein Geld umfassen dürfen, sondern den „Tausch“, zum Beispiel von Wissen gegen Infrastruktur.

**Mv**  
Metaver-  
einbarung

### **Metavereinbarung**

Metavereinbarungen umfassen grundsätzliche Vereinbarungen in einem bestimmten Kontext, beispielsweise bezüglich der Zusammenarbeit in Gremien.

**Rw**  
Roadshow

### **Roadshow**

Eine Roadshow ist eine Ausstellung, die innerhalb eines festgelegten Zeitrahmens an mehreren Ausstellungsorten wie zum Beispiel Abteilungen oder Verwaltungseinheiten zu Gast ist und gegebenenfalls von weiteren (Diskussions-)Veranstaltungen begleitet wird.

**Sr**  
Scribble-  
Video

### **Scribble-Video**

Ziel ist, durch einfach gezeichnete – auch „gescribbelte“ – Videos Inhalte darzustellen oder Informationen zu teilen. Auch komplexe Inhalte werden so einfach verständlich und ansprechend aufbereitet und vermittelt.

**St**  
Stakeholder-  
Analyse

### **Stakeholder-Analyse**

Zentrale Fragen bei der Erstellung einer Stakeholder-Analyse sind: Wen gilt es zu berücksichtigen, welche informellen Beziehungen bestehen und welche Gruppen sind zu bilden? Die verschiedenen Stakeholder werden in einer Matrix, mit ihrem jeweiligen Einfluss und Interesse verortet. Aus den Ergebnissen der Analyse werden Folgerungen für die Interaktion mit den einzelnen Stakeholdern gezogen.

**Te**  
Teamzeitung

### **Teamzeitung**

Die Erstellung einer Teamzeitung ermöglicht es unterschiedlichen Teams, ihre aktuelle Situation vorzustellen und sich über die Themen der anderen Teams zu informieren. Dafür erstellt jedes Team eine Seite der Zeitung. Ergebnis ist eine umfassende Standortbestimmung, die die verschiedenen Teamperspektiven widerspiegelt.

**Tf**  
Telefon-  
konferenz

### **Telefonkonferenz**

Eine Telefonkonferenz ermöglicht den Informationsaustausch zwischen mehreren Personen, ohne dass diese dabei an einem Ort sein müssen. Telefonkonferenzen sind technisch wenig aufwendig, da neben dem Telefon keine weiteren Hilfsmittel benötigt werden.

**Th**  
Town-Hall-  
Meeting

### **Town-Hall-Meeting**

In einem klassischen Town-Hall Meeting haben Bürgerinnen und Bürger die Möglichkeit, ihre Anliegen direkt mit den lokal beziehungsweise regional zuständigen Politikerinnen und Politikern zu diskutieren und ihre Perspektiven in laufende Planungsprozesse aktiv einzubringen. In angepassten Varianten kann dies genauso innerhalb einer Verwaltung oder eines Großunternehmens stattfinden. In diesem Fall informiert die (Geschäfts-)Leitung die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

**Vi**  
Visuali-  
sierung

### **Visualisierung**

Grafische Darstellungen von Sachverhalten und Informationen erleichtern das Aufnehmen und Verstehen der dargestellten Inhalte. Dies kann durch Infografiken, Diagramme, Zeichnungen, Fotos, Bilder oder auch Videos geschehen.

**Vr**  
Visual  
Recording

### **Visual Recording**

Visual Recorder fertigen während einer Veranstaltung live ein gezeichnetes Protokoll des Diskussionsverlaufs/der zentralen Punkte von Vorträgen an. Die Visualisierungen haben einen hohen Wiedererkennungswert für die Teilnehmenden und laden zur weiteren Diskussion ein.

**Wa**  
Walk & Talk

### **Walk & Talk**

Zweiergruppen finden sich zusammen und diskutieren/reflektieren bei einem Spaziergang den bisherigen Verlauf der Veranstaltung beziehungsweise des Prozesses oder andere vorgegebene Leitfragen. Die Ergebnisse halten sie auf Karten fest, die anschließend im Plenum vorgestellt werden.

**Wk**  
Web-  
konferenz

### **Webkonferenz**

Im Gegensatz zu einer Telefonkonferenz wird die Webkonferenz über einen Computer geführt. Dies hat den Vorteil, dass die Teilnehmenden sich durch die Webcams sehen können und gemeinsam auf Dokumente schauen können, die auf dem Bildschirm geteilt werden. Dies erhöht die Qualität der Kommunikation deutlich.

**Wm**  
Wissens-  
markt

### **Wissensmarkt**

Der Wissensmarkt kann vielseitig eingesetzt werden, zum Beispiel zur Vorstellung der Teilnehmenden, dem Austausch von Wissen oder dem Zusammentragen von Arbeitsständen. Dafür wird zunächst eine Struktur an einer Metaplanwand vorgegeben und die Teilnehmenden schreiben zu jeder Kategorie eine Karte, die sie anschließend den anderen vorstellen und an die Metaplanwand pinnen.

|                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Al</b><br>Action Learning     | <b>Qualifizieren</b><br><b>Action Learning</b><br>Im Rahmen von Action Learning werden Teilnehmerinnen und Teilnehmer durch handlungsorientierte Lern- und Kooperationsprozesse dazu befähigt, Maßnahmen zunehmend eigenständig anzugehen. Dabei arbeiten die Teilnehmenden stets an konkreten Beispielen aus ihrem Arbeitsalltag. Ziel ist dabei, die externe Unterstützung durch die Beraterinnen und Berater im Projektverlauf zu reduzieren, während die Verantwortung der Teilnehmenden parallel gesteigert wird. |
| <b>Bp</b><br>Buddy-Prinzip       | <b>Buddy-Prinzip</b><br>Mit dem Buddy-Prinzip übernehmen Kolleginnen und Kollegen der gleichen Ebene (Peer) eine zeitlich begrenzte Verantwortung (zum Beispiel drei Monate) und sind erste Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner bei Fragenstellungen zur grundsätzlichen Orientierung. Dazu werden Rahmenbedingungen festgelegt, beispielsweise ein wöchentlicher Austausch und/oder regelmäßiges Feedback.                                                                                                       |
| <b>Co</b><br>Coaching            | <b>Coaching</b><br>Der Coach als unabhängige dritte Partei unterstützt Einzelpersonen bei der Bewältigung von berufsbezogenen Konflikten und Herausforderungen. Dabei wird die gecoachte Person durch verschiedene Methoden angeregt, eigene Lösungen zur erarbeiten.                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Eq</b><br>Entwicklungsquadrat | <b>Entwicklungsquadrat</b><br>Das Werte- und Entwicklungsquadrat ist eine Methode des wertschätzenden Feedbacks. Sie hilft, Gegensätze in Einklang zu bringen, indem sowohl Stärken als auch kritische Eigenschaften aufgezeigt werden, auf Entwicklungsmöglichkeiten hingewiesen und auch Verständnis für Schwächen ausgedrückt wird.                                                                                                                                                                                 |
| <b>Ev</b><br>Erklärvideos        | <b>Erklärvideos</b><br>Kurze Videos, die Inhalte anschaulich und leicht nachvollziehbar darstellen, erleichtern das Verstehen (komplexer) Zusammenhänge und können zudem über eine Online-Plattform einer großen Gruppe von Personen zugänglich gemacht wird.                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Ho</b><br>Hospitation         | <b>Hospitation</b><br>Bei einer Hospitation begleitet eine Person eine andere in deren Arbeitsalltag, um mehr über diesen zu erfahren. Die Methode bietet sich an, um beispielsweise Prozesse besser nachvollziehen und verstehen zu können.                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Ib</b><br>Interne Beratung    | <b>Interne Beratung</b><br>Eine interne Beratung begleitet Veränderungsprojekte innerhalb einer Organisation. Vorteile sind die genaue Kenntnis der Eigenheiten und Standards der Organisation, die einfache Vor-Ort-Präsenz und die Möglichkeit der nahtlosen Verzahnung mit anderen internen Prozessen.                                                                                                                                                                                                              |

**Js**  
Jobsharing

### **Jobsharing**

Bei dieser Art der Arbeitsteilung wird eine Vollzeitstelle mit mindestens zwei Teilzeitkräften besetzt, die gemeinsam eine Aufgabe wahrnehmen. Dieses flexible Arbeitsmodell ermöglicht den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, selbst zu entscheiden, inwiefern sie sich den Arbeitsplatz teilen – es kann stündliche, wöchentliche oder andere Regelungen geben. Die Beschäftigten müssen nur sicherstellen, dass die Arbeit einer Vollzeitstelle immer erbracht wird.

**Kb**  
Kollegiale  
Beratung

### **Kollegiale Beratung**

In der kollegialen Beratung werden Erfahrungen, Wissen und Ideen der Teilnehmenden genutzt, indem diese mit den eigenen Kolleginnen und Kollegen geteilt werden. Sie beraten sich also gegenseitig zu einem Thema, das sie gerade besonders beschäftigt.

**Lb**  
Lern-  
tagebuch

### **Lerntagebuch**

Ein Lerntagebuch hilft den Teilnehmenden eines Workshops, einer Weiterbildung oder ähnliches sich am Ende des Tages noch einmal individuell mit dem Gelernten und Erlebten auseinanderzusetzen. Leitfragen helfen beim Erstellen des Tagesbuchs. Auf die gewonnenen Einsichten können die Teilnehmenden auch später noch zurückgreifen.

**Me**  
Mediation

### **Mediation**

Ziel der Mediation ist, zwischen gegensätzlichen Kräften zu vermitteln. Die Mediation wird von Dritten/Außenstehenden durchgeführt und folgt dabei nicht nur einem standardisierten Verfahren, sondern basiert auch auf einer gesetzlichen Grundlage.

**Mt**  
Mentoring

### **Mentoring**

Eine Mentorin oder ein Mentor unterstützt eine unerfahrenere Person durch die informelle Weitergabe von Wissen, die Erklärung von informellen Regeln oder durch praktische Tipps und fördert dadurch die professionelle und/oder persönliche Entwicklung des Mentee.

**Pg**  
Peergroup

### **Peergroup**

Personen aus Gruppen von gleichaltrigen Personen helfen einander und dienen als Orientierungspunkte für die Gruppenmitglieder. Sie können wichtige Stakeholder in Veränderungsprozessen sein und müssen gezielt eingebunden werden.

**Rk**  
Rätsel-  
kommu-  
nikation

### **Rätselkommunikation**

Hierbei handelt es sich um einen Ansatz aus dem Coaching, der bestehende Stärken nutzt, um aktuelle Herausforderungen in einem anderen Kontext zu lösen.

**Sn**  
Simulation

### **Simulation**

Simulationen werden in verschiedenen Kontexten angewendet. In der Personalentwicklung kann durch diese spielerische Herangehensweise zum Beispiel ergründet werden, welche Auswirkungen eine Nicht-Neubesetzung von Stellen hätte oder wie ein Prozess bei veränderten Zuständigkeiten ablaufen würde.

**St**  
System-  
denken

### **Systemdenken**

Um die Funktionsweise eines Systems zu verstehen, wird Systemdenken angewendet. Ziel ist es, durch besseres Verständnis des komplexen Systems Verbesserungsmöglichkeiten aufzuzeigen.

**Ta**  
Training

### **Training**

Bei einem Training steht im Mittelpunkt, Wissen oder Kompetenzen zu vermitteln. Dies kann auf unterschiedliche Weise, in Einzel- oder Gruppentrainings, am Arbeitsplatz oder durch eine externe Fort- oder Weiterbildung geschehen.

**Tj**  
Training-on-  
the-job

### **Training-on-the-job**

Bei dieser speziellen Art des Trainings erlernen die Beteiligten während der Arbeit, unter Anleitung einer Fachkraft, neue Aufgaben und Kompetenzen. Es handelt sich also um eine Aus-, Fort- oder Weiterbildung während der Arbeitszeit.

**Wb**  
Webinare

### **Webinare**

Online-gestützte Weiterbildungen, sogenannte Webinare, ermöglichen durch virtuelle Lehreinheiten die orts- und zeitunabhängige Weiterbildung. Möglich sind zudem live-Veranstaltungen, zu denen sich die Teilnehmenden online hinzuschalten können.

**Wt**  
Werte-  
kompass

### **Wertekompass**

Der Wertekompass ist ein Instrument zur Schulung der Orientierungsfähigkeit in ethisch schwierigen Situationen. Schulungen mithilfe des Wertekompasses richten sich an Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus dem Bereich Soziale Dienstleistungen. Sie stärken die Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und vermindern gleichzeitig durch Unsicherheit ausgelöste psychosoziale Belastungen.

**Sd**  
6-3-5

### **Mobilisieren durch Beteiligung**

#### **6-3-5-Methode**

Mit dieser Kreativmethode können auf Basis von spezifischen Fragen Ideen generiert werden. Idealerweise wird die Methode in Gruppen aus sechs Personen durchgeführt, in denen alle Teilnehmenden drei Ideen einbringen, die auf ein vorbereitetes Blatt mit sechs Zeilen und drei Spalten geschrieben und nach einer festgelegten Zeitspanne an die Sitznachbarin oder den Sitznachbar weitergegeben werden. Dadurch gibt es fünf Zyklen, in denen die bereits auf dem Blatt stehenden Ideen weiterentwickelt werden können.

**Sh**  
6-Hut-  
Methode

### 6-Hut-Methode

Die Methode ist auch unter dem Namen „Denkhüte von De Bono“ bekannt. Für die Diskussion gibt es „Denkhüte“ in sechs Farben, jede Farbe steht dabei für eine Perspektive, die von der Trägerin beziehungsweise dem Träger in der Diskussion eingenommen wird: weiß – analytisches Denken; rot: emotionales Denken und Empfinden; schwarz: kritisches Denken; gelb: optimistisches Denken; grün: kreatives, assoziatives Denken; blau: ordnendes, moderierendes Denken.

**Ab**  
Aktivierende  
Befragung

### Aktivierende Befragung

Durch ein persönliches Interview zu Einstellungen und Bedürfnissen der oder des Befragten soll die Person dazu motiviert werden, sich aktiv für die eigenen Ideen und Sichtweisen einzusetzen und zu deren Umsetzung beizutragen.

**Bc**  
Barcamp

### Barcamp

Das zentrale Merkmal eines Barcamps ist die Selbstorganisation der Teilnehmenden. Das Thema des Barcamps ist vorgegeben, Ablauf und einzelne Sessions strukturieren die Teilnehmenden jedoch selbst. Zu Beginn stellen alle, die eine Session leiten wollen, diese kurz vor. Die Zuteilung erfolgt wie bei Open Space durch eine „Abstimmung mit den Füßen“.

**Di**  
Design  
Thinking

### Design Thinking

Design Thinking ist ein strukturierter Prozess zur Entwicklung innovativer Produkte, Dienstleistungen und Prozesse. Die Nutzerin oder der Nutzer steht dabei im Mittelpunkt des Entwicklungsprozesses. Der iterative Prozess des Design Thinking besteht in der Regel aus sechs Schritten: verstehen; beobachten; definieren; Ideen generieren; Prototypen erstellen, testen.

**Dm**  
Disney-  
Methode

### Disney-Methode

Bei dieser Kreativmethode nehmen die Teilnehmenden nacheinander drei verschiedene Rollen ein: Träumer (Donald Duck); Kritiker (Micky Maus); Realist (Tick, Trick und Track). Jedes Gruppenmitglied nimmt nacheinander alle drei Rollen an und diskutiert aus der jeweiligen Perspektive mit. Am Ende steht im Idealfall die „perfekte“ Lösung, die alle Perspektiven berücksichtigt.

**Ef**  
Effectuation

### Effectuation

Im Mittelpunkt steht bei dieser wissenschaftlich fundierten Entscheidungslogik die Konzentration auf die vorhandenen Mittel statt auf die Ziele. Sie wird vor allem im Bereich neuer Produkte auf neuen Märkten eingesetzt und basiert auf vier Prinzipien: (1) Orientieren an den vorhandenen Mitteln; (2) Orientieren am leistbaren Verlust; (3) Orientieren an den Umständen und Zufällen; (4) Orientierung an Vereinbarungen und Partnerschaften.

**Iw**  
Instawalk

### **Instawalk**

Ein Instawalk ist ein organisierter Spaziergang, bei dem die Teilnehmenden zu einem bestimmten Thema oder Ort Fotos machen und diese ins Internet/ eine gemeinsame Cloud stellen und mit einem gemeinsamen Hashtag (#) markieren.

**Ob**  
Online-  
Befragung

### **Online-Befragung**

Ziel einer Online-Befragung ist es, die Einstellungen, Erfahrungen und Wünsche einer (großen) Gruppe strukturiert zu erheben. Durch die digitale Bearbeitung der Fragebögen können der Befragungsprozess einfach gesteuert und schnell automatisierte Auswertungen erzeugt werden.

**Oi**  
Open  
Innovation

### **Open Innovation**

Die grundlegende Idee von Open Innovation ist, den Innovationsprozess einer Organisation zu öffnen, um gezielt Wissen, das in die Organisation kommt beziehungsweise von der Organisation nach außen gegeben wird, in die Innovationsfindung einzubinden. Dies erfolgt in drei Prozessen: Outside-In-Prozess (Welches Wissen kommt von außen und kann für Innovationen in der Organisation genutzt werden?), Inside-out-Prozess (neue Prozesse innerhalb der Organisation werden nach außen getragen) und Coupled-Prozess (durch die Verbindung von Innen- und Außensicht werden neue Synergien erzeugt).

**Os**  
Open Space

### **Open Space**

Bei der Open-Space-Methode werden die Themen von den Teilnehmenden mitbestimmt. Die Teilnahme an den einzelnen Diskussionsgruppen erfolgt nach dem Prinzip „Abstimmung mit den Füßen“, das heißt, die Teilnehmenden bleiben so lange bei einer Gruppe, wie sie etwas beitragen können oder das Thema für sie interessant ist.

**Rq**  
Rapid  
Questioning

### **Rapid Questioning**

Durch online-gestützte Befragungstools kann die Moderation mit einer großen Zahl an Teilnehmenden spontan und in Echtzeit interagieren und die Meinung zu bestimmten Themen erfassen. Die Möglichkeit der Echtzeitauswertung der Ergebnisse schafft Transparenz und Beteiligung.

**Rs**  
Real Time  
Strategic  
Change

### **Real Time Strategic Change**

Diese beteiligungsorientierte Großgruppenmethode beruht auf der Annahme, dass Veränderung organisationsweit als notwendig empfunden und angelegt sein muss, um zu wirken. Dazu arbeiten die Teilnehmenden an der Konferenz in gemischten Arbeitsgruppen, um so eine lernende Organisation aufzubauen und zudem die direkte Umsetzung der Veränderungen in der gesamten Organisation anzustoßen.

**Ru**  
Runder Tisch

### **Runder Tisch**

Ziel eines Runden Tisches ist es, zwischen widerstrebenden Interessensansprüchen einen gemeinsamen Konsens zu finden. Vertreterinnen und Vertreter aller relevanten Interessengruppen werden an einen Tisch geholt, um die bestehende Herausforderung zu diskutieren. Ergebnis ist ein von allen Beteiligten getragener Beschluss über das weitere Vorgehen.

**Sb**  
Sounding  
Board

### **Sounding Board**

Für den Erfolg von Veränderungsprozessen ist ein „Resonanzboden“ essenziell. Dieser Resonanzboden kann ein Gremium sein, das alle relevanten Stakeholdergruppen repräsentiert. Das Gremium diskutiert dann Konzepte, Erfahrungen und Zwischenergebnisse des Projekts, um Rückmeldungen und weitere Meinungen abzugeben. Aus den Ergebnissen lassen sich weitere Maßnahmen zur Gestaltung des Veränderungsprozesses ableiten.

**Tl**  
Tetralemma-  
Methode

### **Tetralemma-Methode**

Ziel ist, bei einem Dilemma die Handlungs- und Lösungsmöglichkeiten zu erweitern und so festgefahrene Sichtweisen aufzubrechen. Das Tetralemma dient der Entscheidungsfindung. Neben den zwei Möglichkeiten zur Lösung eines Dilemmas werden zwei weitere hinzugezogen: Was, wenn beide Lösungen kombiniert werden? Was, wenn keine der Lösungen infrage kommt? In einem weiteren Schritt können alle vier bisherigen Lösungen negiert werden, um zu zeigen, dass es keine absolute Lösung gibt und der Prozess beginnt von vorne.

**Tz**  
TRIZ-  
Methode

### **TRIZ-Methode**

Unter der „Theory of inventive problem solving“, kurz TRIZ-Methode, werden die „40 Regeln der Innovation“ sowie die „Widerspruchstabelle“ verstanden. Zusammen sollen sie Anhaltspunkte für die Entwicklung innovativer Ideen liefern.

**Wc**  
World Café

### **World Café**

Im World Café tauschen sich unterschiedliche Akteurinnen und Akteure in mehreren Runden, in wechselnden Gruppen und in vorab definierten Zeitfenstern zu festgelegten Fragestellungen aus. Eine große Gruppe kann so relativ schnell auf den gleichen Wissensstand gebracht werden. Zugleich können weitere Ideen eingesammelt werden.

**Zk**  
Zukunfts-  
konferenz

### **Zukunftskonferenz**

In der Zukunftskonferenz wird im Rahmen eines strukturierten Prozesses gemeinsam mit allen Akteursgruppen eine geteilte Zukunftsvision erarbeitet. Die Teilnehmenden arbeiten dabei in wechselnden Arbeitsgruppen entlang der Themen vergangene Entwicklung, Status quo, künftige Herausforderungen und Zukunftsentwürfe und konsolidieren die verschiedenen Ergebnisse am Schluss, um eine gemeinsame Zukunftsvision zu benennen.

|                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Ai</b><br>Appreciative Inquiry | <b>Monitoren</b><br><b>Appreciative Inquiry</b><br>Die Methode ist auch als „wertschätzende Erkundung/Befragung“ bekannt. Ziel ist es, basierend auf dem Austausch über positive Erfahrungen und Erfolge aus der Vergangenheit, Perspektiven für die Zukunft der Organisation abzuleiten und diese in möglichst konkrete Umsetzungsstrategien zu übertragen.                                                                                                                         |
| <b>Ba</b><br>Baum der Erkenntnis  | <b>Baum der Erkenntnis</b><br>Ideen und Erkenntnisse, die im Laufe eines Workshops aufkommen, werden an einem „Baum der Erkenntnis“ gesammelt. Dies ermöglicht eine flexible Dokumentation zentraler Ergebnisse, die für alle Teilnehmenden sichtbar im Raum steht.                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Be</b><br>Beobachtung          | <b>Beobachtung</b><br>Die Beobachterin oder der Beobachter blickt von außen auf Prozesse oder Veränderungen, ohne sich in diese einzumischen. Aus der Beobachtung können dann wichtige Rückschlüsse zum Beobachtungsgegenstand gezogen und Entwicklungen dokumentiert werden.                                                                                                                                                                                                        |
| <b>Bl</b><br>Blitzlicht           | <b>Blitzlicht</b><br>Mit dieser Methode werden kurze Rückmeldungen von allen Teilnehmenden zu einer Frage oder der Veranstaltung eingesammelt. Die Blitzlichtrunde geht reihum, dabei dürfen alle Teilnehmenden nur ein bis zwei Sätze sagen. Die Beiträge bleiben unkommentiert. Erfassen lassen sich mit dem Blitzlicht beispielsweise Erwartungen, Einstellungen, Wünsche oder Perspektiven.                                                                                      |
| <b>Da</b><br>Datenanalyse         | <b>Datenanalyse</b><br>Datengestützte Aussagen haben eine höhere Verbindlichkeit, da sie einfacher gemessen und überwacht werden können. Datenanalysen bilden daher einen wichtigen Bestandteil von Veränderungsprozessen.                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>De</b><br>Debriefing           | <b>Debriefing</b><br>In strukturierten Dialogen werden Ausgangssituationen und Zielsetzungen vor dem Hintergrund eines erreichten Ergebniszustandes mit den Beteiligten und Verantwortlichen besprochen und wesentliche Erkenntnisse und Einsichten sowie Zukunftsimpulse dokumentiert.                                                                                                                                                                                              |
| <b>Df</b><br>360°-Feedback        | <b>360°-Feedback</b><br>Das 360°-Feedback ist eine Methode zur Einschätzung von Führungskompetenzen und dient als Grundlage zur Führungskräfteentwicklung. Die Einschätzung der Führungskompetenzen einer Person erfolgt dabei aus fünf verschiedenen Perspektiven: Die Einschätzung von außen durch Vorgesetzte, Kolleginnen und Kollegen, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Kundinnen und Kunden („Fremdbild“) sowie die Selbsteinschätzung der Führungskraft („Selbstbild“). |

**Kh**  
Kopf-Herz-  
Füße

### **Kopf-Herz-Füße**

Mit dieser Methode wird von den Teilnehmenden der bisherige Verlauf der Veranstaltung oder des Projekts anhand von drei Perspektiven bewertet: Was sagt der Kopf? Was sagt das Herz? Was sind die nächsten Schritte?

**Öc**  
Öko-Check

### **Öko-Check**

Die Methode kommt aus der systemischen Beratung und beruht auf der Annahme, dass ein Mensch ein in sich geschlossenes System ist, das durch Verbindungen mit der Außenwelt in Kontakt steht. Mit dem Öko-Check werden Auswirkungen individueller Veränderungen auf das „Ökosystem“ der Person überprüft, zum Beispiel auf das Kollegium oder Wertehaltungen. Im Fokus steht dabei oft das Aufdecken von Widersprüchen. Diese werden bewusst gemacht, um positiv in die Lösungsfindung einbezogen werden zu können.

**Pf**  
Physische  
Fortschritts-  
messung

### **Physische Fortschrittsmessung**

Dies ist eine Feedbackmethode, in deren Rahmen die Rückmeldung mittels Bewegung im Raum angezeigt wird.

**Si**  
Stimmungs-  
barometer

### **Stimmungsbarometer**

Mithilfe eines Stimmungsbarometers kann die aktuelle Stimmung einer Gruppe visuell dargestellt werden. Dafür wird eine Skala gezeichnet, auf der sich die Teilnehmenden mit einem Klebpunkt verorten können.

**SI**  
Streichholz

### **Streichholz**

Ziel ist, ein schnelles Feedback aller Beteiligten zu erhalten. Jede und jeder Teilnehmende darf so lange sprechen, wie ein Streichholz zum Abbrennen benötigt. In der praktischen Anwendung kann die Zeit auch durch eine Zeit- oder Satzbegrenzung realisiert werden.

**Sy**  
Systemische  
Fragen

### **Systemische Fragen**

Systemische Fragen fördern die Reflexion der Mitarbeitenden und ihre Perspektivübernahme. Ziel ist, neue Möglichkeiten aufzuzeigen und zum Nachdenken anzuregen – weniger jedoch der Erkenntnisgewinn des Fragenden.

**Tm**  
Tatenmatrix

### **Tatenmatrix**

Am Ende eines Workshops ist es wichtig, die Ergebnisse festzuhalten und durch klare Zuweisung von Verantwortung zu garantieren, dass Beschlüsse umgesetzt werden. Dafür wird eine Tatenmatrix mit den Spalten „Wer?“, „Was“, „Bis wann?“ und gegebenenfalls „Mit wem?“ auf einer Metaplanwand erstellt. So wird Verbindlichkeit erzeugt.

**Tr**  
Trello

### **Trello**

Mit dem Online-Projektplanungstool Trello können Listen mit Aufgaben und Zielen für alle Teammitglieder leicht nachvollziehbar dargestellt und weiterbearbeitet werden. Dies ermöglicht eine Qualitäts- und Effizienzsteigerung.

**Wf**  
Wertschätz-  
endes  
Feedback

### **Wertschätzendes Feedback**

Unter dem Begriff „wertschätzendes Feedback“ lassen sich eine ganze Reihe verschiedener Feedbackmethoden zusammenfassen. Zentrales Merkmal all dieser Methoden ist, Feedback wertschätzend zu formulieren und auch Stärken der Person hervorzuheben, statt nur Feedback zu schlechter Leistung zu geben. Dadurch wird eine offene Kommunikations- und Feedbackkultur in einer Organisation gefördert. Methoden für wertschätzendes Feedback sind zum Beispiel die VW-Regel, Klage- und Wunschhand und das Werte- und Entwicklungsquadrat.

**Zs**  
Zielscheibe

### **Zielscheibe**

Bei dieser schnellen Feedbackmethode bewerten die Teilnehmenden vier Dimensionen der Veranstaltung oder des Projekts durch das Kleben von Punkten auf einer Zielscheibe.

**Ac**  
Assessment-  
Center

### **Allgemein**

#### **Assessment-Center**

Assessment Center gehören zu den Methoden der Personalentwicklung und Personalauswahl. Ziel ist es, eine differenzierte, individuelle Personalbeurteilung der Teilnehmenden vorzunehmen. Diese ist Ausgangspunkt für weitere Karriereschritte oder die Einstellung in eine neue Organisation.

**Bi**  
Bisoziation

### **Bisoziation**

Assoziationen helfen bei dieser Kreativitätsmethode, Lösungen für eigene Herausforderungen zu finden. Dabei wird in drei Schritten vorgegangen: Wo gibt es eine ähnliche Situation? Wie wird die Herausforderung dort gelöst? Wie kann dies auf die eigene Situation übertragen werden?

**Bs**  
Brain-  
storming

### **Brainstorming**

Das Brainstorming kennt keine Grenzen. Es dient der freien Sammlung von Ideen und setzt dadurch die Kreativität der Teilnehmenden frei.

**Bw**  
Brainwriting

### **Brainwriting**

Ähnlich wie beim Brainstorming sollen Ideen der Teilnehmenden gesammelt werden. Hier werden die Ideen jedoch nicht von der Moderation, sondern von den Teilnehmenden selbst aufgeschrieben. Die Blätter können untereinander getauscht werden, um weitere gemeinsame Ideen zu entwickeln. Von einem vorne gesammelten Zwischenstand ausgehend können weitere Karten geschrieben werden.

**Cj**  
Customer  
Journey

### **Customer Journey**

Die Kundengruppen, repräsentiert von Personas, treten an verschiedenen Stellen mit einer Organisation in Kontakt. Dabei sollte die Interaktion stets an den Erwartungen der Kundinnen und Kunden ausgerichtet sein. Die Customer Journeys helfen dabei, diese Berührungspunkte von Kundinnen und Kunden mit der Organisation zu identifizieren sowie die Erfahrung der Kundinnen und Kunden nachzuvollziehen.

**Dc**  
Develop-  
ment-Center

### **Development-Center**

Ein Development-Center ist eine Variante des Assessment-Centers, in dem das individuelle Entwicklungspotenzial eines Teilnehmenden im Hinblick auf weiterführende Aufgaben erfasst wird.

**Do**  
Doodle

### **Doodle**

Für eine schnelle und effiziente Terminkoordination wird das Online-Tool „Doodle“ genutzt. Die Teilnehmenden können online eintragen, wann sie Zeit haben und wann nicht. Zu beachten ist dabei, dass das Tool von einigen Organisationen auf Dienstrechnern gesperrt wurde.

**Er**  
Entdeckungs-  
reise

### **Entdeckungsreise**

Zu Beginn von größeren Projekten beziehungsweise Veränderungsvorhaben steht meist eine Entdeckungsreise. Dabei stehen die Erkundung der Gegebenheiten, der Kultur der Organisation und der Erwartungen an den Prozess im Mittelpunkt. Im Rahmen der Entdeckungsreise werden verschiedene Methoden angewandt, unter anderem Dokumentenanalysen, teilnehmende Beobachtungen, Interviews und Fokusgruppen. Ergebnis einer Erkundungsreise kann zum Beispiel ein Thesenpapier sein.

**Ei**  
Experten-  
interview

### **Experteninterview**

Durch ein Experteninterview können gezielt die Meinungen und Perspektiven von Expertinnen und Experten zu einem bestimmten Thema hinzugezogen werden. Dies ermöglicht genauere Analysen, neue Einblicke oder mögliche Zukunftsszenarien. Die Methode kann vielfältig eingesetzt werden, wenn ein externer Fachinput benötigt wird.

**Fg**  
Fokus-  
gruppen

### **Fokusgruppen**

Um die Qualität von Veränderungsprozessen zu erhöhen und Beteiligung zu ermöglichen, können Fokusgruppen eingesetzt werden. Die Teilnehmenden kommen aus relevanten Ziel- und/oder Expertengruppen. In einer moderierten Gruppendiskussion besprechen die Teilnehmenden in festgelegten Intervallen ein bestimmtes Thema oder aktuelle Entwicklungen im Veränderungsprozess.

**Gw**  
Gallery Walk

### **Gallery Walk**

An mehreren Stationen werden Arbeitsergebnisse oder Informationen zur aktuellen (Ausgangs-)Situation auf Pinnwänden dargestellt, an denen die Teilnehmenden sich bei einem Rundgang informieren können.

**Ka**  
Karten-  
abfrage

### **Kartenabfrage**

Es gibt verschiedene Varianten der Kartenabfrage, mit denen Beiträge aller Teilnehmenden gesammelt, dokumentiert und anschließend weiter bearbeitet werden können. Generell wird unterschieden, ob die Karten von den Teilnehmenden selbst, in Gruppen oder von der Moderation geschrieben und ob die Karten selbst oder von der Moderation angepinnt werden.

**Lf**  
Leitfaden

### **Leitfaden**

Ein Leitfaden ist eine Handlungsvorschrift mit orientierendem und/oder bindendem Charakter.

**Li**  
Leitfaden-  
interview

### **Leitfadeninterview**

Das besondere eines Leitfadeninterviews ist, dass der Gesprächsverlauf durch den zuvor entwickelten Leitfaden bereits festgelegt ist. Dadurch wird sichergestellt, dass das Interview, auch wenn es von verschiedenen Personen durchgeführt wird, immer der gleichen Struktur folgt. Zudem können Ergebnisse besser verglichen werden.

**Lk**  
Lokalkon-  
ferenzen

### **Lokalkonferenzen**

Dieses Beteiligungsformat bringt eine große Anzahl von Akteurinnen und Akteuren zusammen und vernetzt Wissens- und Erfahrungsbestände.

**Mi**  
Mind-Map

### **Mind-Map**

Auf einer Mind-Map können Ideen gesammelt und miteinander verknüpft werden. Dies ermöglicht das Erkennen (neuer) Zusammenhänge und regt die Kreativität der Beteiligten an.

**Mg**  
Murmel-  
gruppen

### **Murmelgruppen**

Der Austausch in kleinen „Murmelgruppen“ von zwei bis sechs Personen wird in Workshops eingesetzt, um den Teilnehmenden die Gelegenheit zu geben, sich kurz über das eben Gehörte und Besprochene auszutauschen. Die Ergebnisse dieses kurzen Gesprächs können anschließend wieder in das Plenum gespielt werden.

**Pa**  
PAKT

### **PAKT**

Die PAKT-Formel beschreibt Kriterien zur Auswahl passender Methoden:

P – Praxisorientiert: Beispiele greifen sowohl den konkreten fachlichen Kontext als auch den Alltag auf

A – aktivierend: Methoden und Verfahren, die anregen und persönliches Interesse wecken

K – kooperative Interaktionsformen: Fokus liegt auf reflektierendem Austausch

T – transfersichernde Maßnahmen: konkrete Vereinbarungen und Transparenz über das weitere Vorgehen

**Pe**  
Personas

### **Personas**

Personas dienen dem besseren Verständnis der Bedürfnisse von Kundinnen und Kunden sowie von Mitarbeitenden. Sie basieren auf Recherchen und stellen die Erwartungen einer Zielgruppe gebündelt in einer Persona dar. Diese wird genauer beschrieben, um sich besser in sie hineinversetzen zu können. Ein Beispiel wäre Hans, 42 Jahre alt, verheiratet, arbeitet seit 15 Jahren im Dezernat Wirtschaft und Liegenschaften und steht Veränderungen eher skeptisch gegenüber.

**Pd**  
Podiums-  
diskussion

### **Podiumsdiskussion**

Bei einer Podiumsdiskussion wird ein Thema von einer ausgewählten Anzahl von Expertinnen und Experten und/oder weiteren relevanten Akteursgruppen vor einem Plenum diskutiert. Ziel ist, dabei verschiedene Sichtweisen auf ein Thema diskursiv darzustellen und möglichst zu einem gemeinsam getragenen Ergebnis zu kommen. Zudem kann die Möglichkeit bestehen, Fragen aus dem Publikum einzuspielen.

**Pu**  
Punkte-  
abfrage

### **Punkteabfrage**

Diese Methode ist sehr vielfältig einsetzbar. Es können zum Beispiel Standpunkte der Teilnehmenden durch das Kleben von Punkten auf einer Skala erhoben werden oder die Rangfolge/Dringlichkeit von Ideen oder Themen durch Bepunkten der entsprechenden Moderationskarten festgelegt werden.

**Sk**  
Skalenfrage

### **Skalenfrage**

Ein Fragentyp bei Umfragen oder Interviews ist die Skalenfrage. Die Befragten werden gebeten, ihre Antwort auf einer Skala einzuordnen, zum Beispiel von eins bis zehn. Wichtig ist, dabei zu definieren, wofür die beiden maximalen Ausprägungen stehen. Durch die genaue Positionierung können die Antworten einfach quantitativ ausgewertet werden.

**Ts**  
Themen-  
speicher

### **Themenspeicher**

Themen, die im Laufe eines Workshops aufkommen, aber nicht mehr im Rahmen der Veranstaltung besprochen werden können/sollen, werden in einem Themenspeicher festgehalten. Dies ist eine Flipchart oder Meta-planwand, die während der gesamten Veranstaltung im Raum steht. Wenn am Ende noch Zeit ist, können die Themen behandelt werden oder es wird festgelegt, wann und in welchem Rahmen die Themen besprochen werden. Wichtig ist, sicherzustellen, dass der Themenspeicher bearbeitet wird, um die Motivation der Teilnehmenden zu erhalten.

**Wg**  
Werkstatt-  
gespräch

### **Werkstattgespräch**

Bei einem Werkstattgespräch handelt es sich um eine nicht-öffentliche Veranstaltung, bei der sich relevante Akteurinnen und Akteure in Gesprächen und Diskussionen zu einem spezifischen Themengebiet austauschen und dabei erste Ideen- oder Lösungsansätze entwickeln.

**Wo**  
Workshop

### **Workshop**

Dies ist die wohl vielfältigste Methode. Ziel ist dabei stets, die Teilnehmenden des Workshops aktiv in die Veranstaltung einzubeziehen, damit diese selbst die Ergebnisse des Workshops erarbeiten. Die Aufgabe der Moderation ist dabei, durch die gezielte Auswahl von Methoden und ergebnisorientierte Planung des Ablaufs ein tragfähiges Ergebnis zu erzielen.



### **Die Oberbürgermeisterin**

Büro der Oberbürgermeisterin

Dr. Rainer Heinz  
Referat für strategische Steuerung  
Telefon 0221/221-25253  
E-Mail [rainer.heinz@stadt-koeln.de](mailto:rainer.heinz@stadt-koeln.de)

Maik Dick  
Gesamtprojektleitung Verwaltungsreform  
Telefon 0221/221-30020  
E-Mail [maik.dick@stadt-koeln.de](mailto:maik.dick@stadt-koeln.de)

Gestaltung:  
brücke 17 GmbH  
[www.bruecke17.de](http://www.bruecke17.de)

Druck:  
Druckriegel GmbH  
[www.druckriegel.de](http://www.druckriegel.de)

