

Mitteilungsvorlage

Drucksachen-Nr. 0525/2021
öffentlich

Gremium	Sitzungsdatum	Art der Behandlung
Ausschuss für den Stadthausneubau	16.09.2021	zur Kenntnis

Tagesordnungspunkt

Programmstruktur für ein Programm ‚Zukunftsorientierte Verwaltung‘

Inhalt der Mitteilung

Der Ausschuss für den Stadthausneubau wird gebeten, den Inhalt dieser Mitteilung zur Kenntnis zu nehmen und die Bestrebungen der Verwaltung, die strategischen Handlungsfelder „E-Government“, „New Work“ und „Neuer Verwaltungsstandort“ in einem Programm „Zukunftsorientierte Verwaltung“ zusammenzuführen, zu unterstützen.

Mit seinem Beschluss am 09.03.2021 zur Aufhebung des Vergabeverfahrens und den unterschiedlichen Aufträgen an die Verwaltung hat der Rat der Stadt Bergisch Gladbach eine gewisse Erwartungshaltung an die weitere Umsetzung des Vorhabens Stadthausneubau bekräftigt. Neben wesentlichen Anforderungen an das neue Verwaltungsgebäude, der stärkeren Berücksichtigung der Erfahrungen aus der Corona-Pandemie durch die Zunahme der Telearbeit sowie die Berücksichtigung des angestoßenen Digitalisierungsprozesses wird ein grundlegender Veränderungsgedanke der Verwaltungsarbeit weiter geschärft.

Infolgedessen ist mit der „Neuaufgabe“ des Projektes Stadthausneubau auch die bisherige Projektstruktur an die neuen Projektanforderungen anzupassen. Nach gut sieben Jahren Entwicklungszeit von der ersten Projektidee in 2013 über den Grundsatzbeschluss in 2016 und einem über 2 Jahre umfangreich durchgeführten Planungswettbewerb ist die Aufhebung des VgV-Vergabeverfahrens eine Zäsur, mit der auch neue inhaltliche Anforderungen und Zielsetzungen für die weitere Projektarbeit berücksichtigt werden müssen. Dies bietet gleichermaßen die Chance, für die zukünftige Projektarbeit die erforderliche Verbindlichkeiten neu zu vereinbaren.

Untersuchung der PD – Berater der öffentlichen Hand GmbH im Rahmen eines Vorprojektes

Mit der Verabschiedung der E-Government-Strategie im Rat am 15.12.2020 (vgl. Drucksachen-Nr. 0573/2020) wurde durch die PD – Berater der Öffentlichen Hand GmbH bereits festgestellt, dass die parallele Umsetzung vieler E-Government-Maßnahmen eine effiziente und übergeordnete Steuerung erfordert. Die PD führt in Ihrem Vortrag im Rat am 15.12.2020 hierzu u.a. aus:

- *Projekte haben inhaltliche Schnittstellen oder bauen aufeinander auf.*
- *Für die Umsetzung braucht es personelle und finanzielle Ressourcen.*
- *Digitalisierungsprojekte haben eine hohe Komplexität und erfordern Kompetenzen unterschiedlicher Verwaltungsbereiche.*
- *Projekte bedeuten Mehraufwand und Veränderungen und stehen tlw. im Fokus von Politik und Öffentlichkeit.*

Vor diesem Hintergrund wurde die PD nunmehr beauftragt, im Rahmen eines Vorprojektes einen Grundlagenvorschlag für den Neustart des Vorhabens Stadthausneubau zu machen. Das Ziel des Grundlagenvorschlags war:

- *das Zusammenführen der inhaltlichen Projektanforderungen,*
- *die Definition der Projektvoraussetzungen sowie*
- *die Entwicklung einer handlungsfähigen Organisationsstruktur.*

In enger Zusammenarbeit mit der Stadt Bergisch Gladbach wurden annahmebasiert wesentliche Handlungsfelder erarbeitet. Jedes dieser strategischen Handlungsfelder weist einen inhaltlich-thematischen Schwerpunkt, wie beispielsweise „E-Government“ oder „New Work“, auf und adressiert wiederum verschiedene, konkrete weitere Handlungsfelder und Maßnahmen.

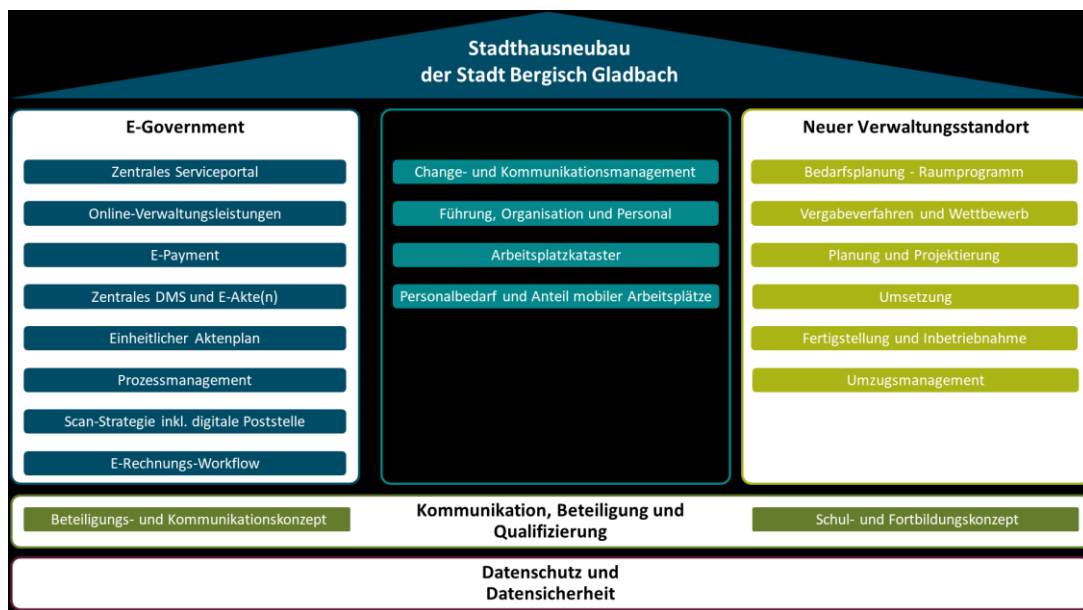


Abbildung 1 Strategische Handlungsfelder im Program 'Zukunftsorientierte Verwaltung'

Von besonderer Bedeutung sind dabei die Umsetzungs-Querschnittsthemen „Kommunikation, Beteiligung und Qualifizierung“ sowie „Datenschutz und Datensicherheit“. Sie bilden das Fundament und tragen mit ihren Maßnahmen erheblich zur erfolgreichen Umsetzung des Projektes bei. Für die konkreten Maßnahmen in den Feldern „E-Government“, „New Work“ sowie „Neuer Verwaltungsstandort“ müssen diese Querschnittsthemen immer mitgedacht und beachtet werden.

Die PD empfiehlt die Durchführung weiterer begleitender Maßnahmen, die eine nicht unerhebliche Auswirkung auf das Vorhaben Stadthausneubau haben. Unter anderem gehört dazu die Durchführung eines Beteiligungs- und Kommunikationsmanagements, um Mitarbeitende bei einem solch umfassenden Transformationsprozess frühzeitig „mitzunehmen“ und Unterstützung der Belegschaft für den Veränderungsprozess zu sichern. Die Mitwirkung der Interessenvertretungen von Beginn an sei ebenso ein entscheidender Faktor zur Sicherstellung eines gelungenen Beteiligungsprozesses.

Mit der Gegenüberstellung der Handlungsfelder wird erkennbar, dass der geplante Stadthausneubau sowie die digitale Transformation im Sinne des Handlungsfeldes „E-Government“ Anlass geben, die bisherigen Arbeitsweisen sowie ihre zugrundeliegenden Strukturen und Prozesse in der Verwaltung im Sinne des Handlungsfeldes „New Work“ noch stärker als bisher in den Fokus zu rücken. „New Work“ verändert nicht nur Räumlichkeiten und Organisationsstrukturen. Es initiiert einen Wandel in der Art und Weise, wie die Mitarbeitenden zukünftig zusammen und miteinander arbeiten. Eigenverantwortliches Handeln und größtmöglicher Gestaltungsspielraum stehen im Mittelpunkt. Offene Kommunikation auf Augenhöhe, Transparenz und gegenseitiges Vertrauen sind die Basis dafür, dass alle wertschätzend und respektvoll miteinander umgehen. Auch die Führungskultur verändert sich: „Führung auf Distanz“ und Vertrauen in die Fähigkeiten und das Verantwortungsbewusstsein der Mitarbeitenden werden immer wichtiger. Die Integration von New Work-Ansätzen in das Vorhaben Stadthausneubau beinhaltet somit immer auch eine Organisationsentwicklung sowie einen kulturellen Wandel, die auf Grundlage einer digitalen Transformation mitgedacht und umgesetzt werden müssen.

Zusammenführung der strategischen Handlungsfelder in einem Programm ‚Zukunftsorientierte Verwaltung‘.

Vor diesem Hintergrund empfiehlt die PD für die Umsetzung des Vorhabens Stadthausneubau im Sinne einer Verwaltungsmodernisierung den Aufbau eines Programm-Managements ‚Zukunftsorientierte Verwaltung‘.

Die aufgezeigten Handlungsfelder und Maßnahmen sind einerseits selbst komplexe Projekte und andererseits stellen die gleichzeitige Realisierung sowie die Steuerung mehrerer dieser Handlungsfelder und Maßnahmen ein schwieriges Unterfangen dar. Grund dafür sind die mitunter starken Interdependenzen zwischen einzelnen Handlungsfeldern und Maßnahmen. Ferner sind bei vielen Maßnahmen nicht nur einzelne Fachbereiche zu beteiligen, sondern meist mehrere, fachlich zuständige Bereiche aus unterschiedlichen Dezernaten zu involvieren.

Um diesen Ansprüchen bei der Organisation gerecht zu werden, empfiehlt die PD ein speziell dafür geeignetes Programm-Management umzusetzen. Das Programm-Management schafft eine Struktur neben der Linienorganisation und bindet die verantwortlichen Personen gezielt ein. Rollen und Verantwortlichkeiten sowie Berichts- und Kommunikationswege gilt es dabei zu etablieren. Ziel des Programmes ist es, die entscheidenden operativen und steuernden Personen schneller zusammenzubringen, Synergien der Projekte frühzeitig zu nutzen und auftretende Risiken rasch identifizieren und reduzieren zu können.

Programmstruktur für das Programm ‚Zukunftsorientierte Verwaltung‘

Die Verwaltung hat die Empfehlungen der PD aus dem Vorprojekt aufgegriffen und den Neustart mit der Verabschiedung einer geeigneten Programmstruktur initiiert. Die Modernisierung der städtischen Verwaltung mit dem Titel ‚Zukunftsorientierte Verwaltung‘ wird dabei als übergeordnetes Ziel definiert. Alle entscheidenden Entwicklungen werden im Sinne eines

gemeinsam getragenen Veränderungsprozesses betrachtet. Die gesamtheitliche Betrachtung der strategischen Handlungsfelder ‚E-Government‘, ‚New Work‘ und ‚Neuer Verwaltungsstandort‘ wird hieran ausgerichtet und ein koordiniertes Zusammenwirken zwischen allen Programmverantwortlichen und Beteiligten sichergestellt.

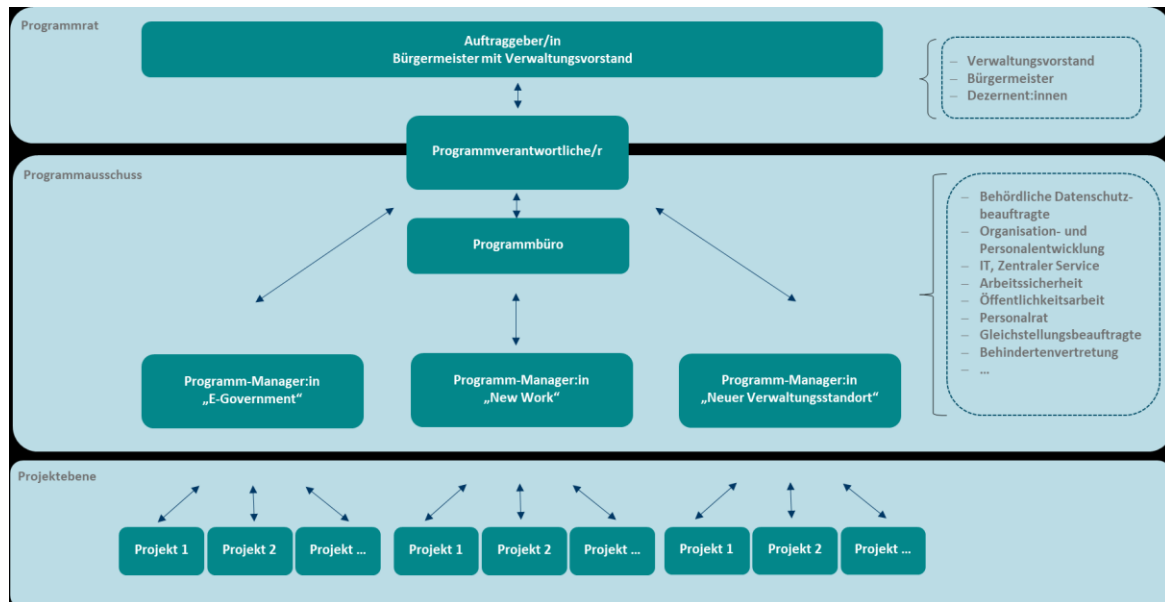


Abbildung 2 Programmstruktur für das Programm 'Zukunftsorientierte Verwaltung'

In diesem Programm verantwortet der sog. **Programmrat** die strategische Steuerung des Programms. Neben dem Bürgermeister als Vorsitzenden bilden die Mitglieder des Verwaltungsvorstandes den Programmrat. Hier liegt auch die Letztentscheidung über die Aufnahme und Beginn einzelner Projekte.

Der/ Die **Programm-Verantwortliche** trägt die Verantwortung für Umsetzung des gesamten Programms. Es besteht eine enge Kooperation zu den Programm-Manager*innen. Die **Programm-Manager*innen** steuern und Verantworten die operative Umsetzung des Programms in dem jeweiligen strategischen Handlungsfeld. Zur Umsetzung einzelner Aufgabenpakete können die Einrichtung temporärer Projekte erforderlich machen.

Der sog. **Programmausschuss** stellt ein Abbild der Organisation dar. Alle für die Umsetzung des Programms wesentlichen Entscheidungsträger wirken in Form einer operativen Lotsengruppe in diesem Gremium mit. Neben dem Programmverantwortlichen und den verantwortlichen Programm-Manager*innen sind insbesondere die Querschnittsbereiche (u.a. IT, Zentraler Service, Personalentwicklung, Arbeitsschutz, Öffentlichkeitsarbeit) beteiligt. Darüber hinaus werden die Fachkraft für Arbeitssicherheit, die Datenschutzbeauftragte, der Personalrat, die Gleichstellungsbeauftragte, die Beauftragte für Belange Behinderter Menschen und die Fachbereichsleitungen der Nutzerbereiche eingebunden.

Die politische Begleitung des Programms erfolgt weiterhin durch den **Ausschuss für den Stadthausneubau ASHNB** und die übrigen Fachausschüsse des Rates der Stadt Bergisch Gladbach. Der ASHNB berät gem. § 13 ZustO alle Angelegenheiten des Stadthausneubaus (insbes. Raumprogramm, Projektsteuerung, Projektcontrolling, Auswirkungen der Digitalisierung auf den Stadthausneubau, Gebäudetechnik, usw.).

Stadthausneubau im Programm ‚zukunftsfähige Verwaltung‘ als Veränderungsprozess

Die Umsetzung eines solchen komplexen Programms bedeutet einen Veränderungsprozess innerhalb der Verwaltung der Stadt Bergisch Gladbach, der über mehrere Jahre andauern wird und über die Planungen eines neuen Verwaltungsgebäudes hinausgeht. Allerdings bietet der Bezug eines neuen Gebäudes auch die Chance, alle Rahmenbedingungen einer zukunftsfähigen Organisationskultur zielgerichtet zu entwickeln. Ein solcher Prozess wurde bereits mit der Verabschiedung der E-Government-Strategie in Grundzügen aufgezeigt. Dieser wird jetzt auf weitere Handlungsfelder ausgeweitet.

Dabei wird das neue Verwaltungsgebäude als „bauliche Hülle“ integriert und stellt als Pilot den zukünftigen Anforderungen unter Berücksichtigung der fortschreitenden digitalen Transformation entsprechende ‚Arbeitswelten‘ zur Verfügung. Ohne die Gesamtstrategie aus den Augen zu verlieren, werden komplexe und langfristige Entwicklungen wie z.B. die E-Government-Strategie mit Priorität für die Nutzerbereiche des neuen Verwaltungsgebäudes priorisiert, damit für den Neubau zukunftsweisende funktionale Zusammenhänge entwickelt werden und möglichst ohne kostentreibende Aktenablagen geplant werden kann. Elektronisch gestützte Prozesse erlauben weitaus flexiblere Arbeitsabläufe, die durch die Funktionalität eines neuen Gebäudes ideal unterstützt werden können. Im Pilotbetrieb können somit wertvolle Erfahrungen gesammelt werden, die bei einem späteren Rollout in anderen Verwaltungsbereichen einen Mehrwert darstellen.

Über ein transparentes Beteiligungsmanagement und die frühzeitige Einbindung der Interessenvertretungen greift die Verwaltung die aktuellen Entwicklungen auf und geht den Veränderungs-Prozess zielgerichtet an. Entscheidend wird sein, Hindernisse für die wirksame Realisierung von Veränderungsvorhaben aus dem Weg zu räumen und größtmögliche Akzeptanz zu schaffen.