

## Programmvereinbarung „Zukunftsorientierte Verwaltung“

Stammdaten	
Programm-Titel	Zukunftsorientierte Verwaltung
Auftraggeber	Bürgermeister Frank Stein / Verwaltungsvorstand
Programmverantwortlicher	Dezernent und Kämmerer VVI Thore Eggert
Programmmanagement	Stabsstelle BM-16 Frank Wilhelm
Programmbüro	Stabsstelle BM-16 Melissa Kemmerling

Aufgabenstellung	
<b>Ausgangssituation</b>	<p>Die Entwicklungen der pandemiebedingten Einschränkungen, Erfahrungen bei der Ausweitung im Homeoffice und sich ständig verändernde Anforderungen an die Verwaltung machen ein Umdenken erforderlich.</p> <p>Das ursprüngliche Vorhaben zur Vorbereitung der Planung und Vergabe des Neubaus eines Stadthauses in Eigenregie wurde mit Beschluss des Rates vom 05.10.2021 zurückgestellt bzw. aufgegeben.</p> <p>Stattdessen soll durch Anmietung von Büroflächen (z.B. in der RheinBerg-Passage nach etwaig erforderlicher Erweiterung durch Umbau durch den Investor) die Unterbringung der Stadtbücherei und der in der bisherigen Planung für das neue Stadthaus vorgesehenen Verwaltungsbereiche vorbereitet werden. Gleichzeitig sollen die bau- und planungsrechtlichen Voraussetzungen für notwendige Baumaßnahmen des Investors geschaffen werden. Ziel ist hier ein zeitgerechter Umzug in ein für die Verwaltung – nach aktuellen und an den Zukunftsanforderungen ausgerichteten Standards – nutzbares Gebäude.</p> <p>Bei den Flächenansätzen und den Raumanforderungen sind die Auswirkungen aus dem gestarteten Digitalisierungsprozess mit den daraus resultierenden veränderten funktionalen Zusammenhängen und Organisationsprozessen sowie Anforderungen an moderne und zukunftsorientierte Arbeitswelten zu berücksichtigen <sup>1</sup>.</p> <p>Die damaligen Überlegungen zum Bau eines neuen Stadthauses und der aktuell prioritär verfolgten „Mietalternative“ haben daher eine erheblich darüber hinausgehende Dimension erhalten. Unverändert sind sie allerdings Motor und Taktgeber für die Geschwindigkeit, mit der es gilt, dass die Verwaltung sich neu ausrichtet und modernisiert – bürger- und serviceorientiert, effektiv und effizient, zukunftsgerichtet, modern und so digital wie sinnvoll – für Bürger*innen wie Verwaltungsmitarbeitende gleichermaßen. Diesbezüglich besteht bei der Stadtverwaltung erheblicher Veränderungsbedarf. Dies gilt es nun in einem gesteuerten Prozess unter Einbindung der Mitarbeitenden und der Führungskräfte in der Verwaltung, der Personalvertretung sowie der politischen Gestaltungskräfte nachhaltig voranzutreiben.</p>

<sup>1</sup> vgl. Grundsatzbeschluss des Rates am 09.03.2021 Prüfung Anmietung (Drucksachen-Nr. 0160/2021)

<b>Aufgabenstellung</b>	
<b>Beschreibung</b>	<p>Das vorliegende Programm „Zukunftsorientierte Verwaltung“ strukturiert diesen Veränderungsprozess in der gesamten Verwaltungsorganisation.</p> <p>Das Programm führt sowohl strategische wie tatsächliche Prozesse der Verwaltung zusammen und schafft aus den jeweiligen Projekten – bereits laufenden, aber auch zukünftig aufgesetzten – die für eine adäquate und notwendige Transformation maßgeblichen Handlungsfelder:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>E-Government und (Verwaltungs-)Digitalisierung</b></li> <li>• <b>Neue Arbeitswelten:</b> Konzeptentwicklung, Umsetzung, Weiterentwicklung und Übertragbarkeit auf andere Bestandsgebäude</li> <li>• <b>Verwaltungsgebäude (mit Bibliothek):</b> Planung, Anmietung und Bereitstellung des „Neuen Stadthauses“</li> </ul> <p>Auf dem Weg zu einer, auch für eine kommunale Verwaltung, notwendigen ständigen Optimierung und Modernisierung stellt dieses Programm für die Stadt Bergisch Gladbach als Behörde einen kulturellen Wandel dar. Bei dieser Transformation gilt es die Mitarbeitenden als Nutzer sowie die Interessenvertretungen rechtzeitig und angemessen einzubinden. Diesem Change-Prozess kommt eine nicht zu unterschätzende Bedeutung zu. Daher sind parallel zu diesen strategischen Handlungsfeldern ein umfassendes Beteiligungs- und Kommunikationsmanagement sowie die Qualifizierung aller Beschäftigten und insbesondere der Führungskräfte für die erfolgreiche Umsetzung entscheidend. Zudem sind durch die Form des Programms (mit jeweiligen Projekten) die Betroffenen auch gleichzeitig Beteiligte.</p>

Auf Basis der o.a. Aufgabenstellung werden für das Programm „Zukunftsorientierte Verwaltung“ die folgenden übergeordneten Ziele definiert:

<b>Übergeordnetes Ziel</b>
<p>Die Verwaltung will und muss sich verändern, um den sich ändernden Anforderungen gerecht zu werden. Dazu muss sie sich – hinsichtlich Prozessen, Denkweisen und Räumlichkeiten – zukunftsgerichtet aufstellen.</p> <p>In einem ersten Schritt sollen die Abläufe in den vom Umzug betroffenen Einheiten bis zum Einzug in das neue Verwaltungsgebäude insoweit modernisiert werden, dass die Mitarbeitenden mobiler, digitaler und serviceorientierter arbeiten können („Version 1.0“).</p> <p>Diese Entwicklungen werden parallel oder im Nachgang auch in andere Teile der Verwaltung ausstrahlen. Nach dem Bezug des neuen Stadthauses läuft das Projekt weiter – etwaig mit angepasster Agenda bzw. der Übertragung/ dem „roll-out“ auf weitere bzw. alle Verwaltungsbereiche („Version 2.0“ ff.).</p>

<b>Strategische Ziele</b>
<p>Die <b>Stadt Bergisch Gladbach</b> will als <b>moderne und attraktive Arbeitgeberin</b> im Wettbewerb um gut ausgebildete Arbeitskräfte erfolgreich sein. Mit der Perspektive eines neuen Stadthauses und damit einer Entzerrung der angespannten Raumsituation sowie angepasster Prozesse und kollaborativ ausgerichteter Arbeitsweisen und -abläufe verfolgt sie das Ziel, ihren Mitarbeitenden gute Arbeitsbedingungen zu bieten. Hierzu gehören insbesondere moderne, zukunftsfähige und attraktive Arbeitsplätze und flexible Arbeitsformen. Ein modernes Arbeitsumfeld und technisch zeitgemäße Arbeitsinstrumente sollen teamorientierte Zusammenarbeit unterstützen. Gleichzeitig bedeutet dies ein Umdenken insbesondere im Bereich der</p>

Strategische Ziele
<p>Personal- und Organisationsentwicklung sowie in den Anforderungen und der Wahrnehmung von Führungsaufgaben.</p>
<p>Die zunehmende <b>Digitalisierung</b> von Akten und Prozessen erweitert die Möglichkeiten für <b>multilokales Arbeiten</b> und ermöglicht Mitarbeitenden eine <b>Flexibilisierung bei der Arbeitsgestaltung</b>. Dies wiederum führt zu positiven Effekten, wenn es z.B. um Entlastungsmomente und die <b>Vereinbarkeit von Privatleben, Familie und Beruf</b> geht. Ein weiteres Ziel ist es daher, den Mitarbeitenden eine <b>höhere Autonomie</b> zu ermöglichen und gleichzeitig ein Gleichgewicht zwischen eingeräumter Flexibilität, zielgerichteter wirtschaftlicher Aufgabenerledigung sowie <b>Erreichbarkeit</b> für Kund*innen, Bürger*innen, Vorgesetzte und Kolleg*innen sicherzustellen.</p>
<p><b>Mobile Arbeit</b> ist für die Stadt Bergisch Gladbach somit ein wichtiges <b>Instrument der Personalbindung</b>, welches zugleich in der Außenwirkung auch hinsichtlich der Personalgewinnung zunehmend an Bedeutung gewinnt. Dabei dürfen die heutigen Beschäftigten nicht außer Acht gelassen werden. Durch einen übergreifenden Kommunikations- und Beteiligungsprozess sowie zielorientierte Personalentwicklung sind alle Beschäftigten auf diesem Weg mitzunehmen. Grundsätze einer „remote-Führung“ sind zu erarbeiten und zu schulen.</p>
<p>Gleichzeitig soll auch die Schnittstelle zur Stadtgesellschaft durch Bündelung <b>serviceorientierter Dienstleistungen</b> ausgeprägt werden. Unnötige Behördengänge sollen durch den weiteren Ausbau der Online-Dienste vermieden werden. Die zunehmende Digitalisierung soll die Effizienzsteigerung des Verwaltungshandelns verbessern. Am neuen Standort sollen Verwaltungsangelegenheiten mit Besuch der Bibliothek und Einkauf sinnvoll verknüpft werden.</p>

Zur Abgrenzung gegenüber der ursprünglichen Intention des Realisierungswettbewerbs aus dem Jahr 2018 sind neue Leitplanken erforderlich. Diese Leitplanken dienen als erste Orientierung. Im Sinne eines agilen (Multi-)Projektmanagements werden sie situativ angepasst, erweitert oder verändert – und sich etwaig an einer veränderten Grundzielsetzung neu orientieren.

Leitplanken
<p><input checked="" type="checkbox"/> Die Schnittstelle zu den Kund*innen der Verwaltung wird über die (zunehmende) Bündelung von Servicedienstleistungen über einen zentralen Empfang („one face to the customer“) und gesteuerte Lenkung des Publikums umgesetzt. Dies erhöht die Effektivität und Professionalität aller beteiligten Experten.</p>
<p><input checked="" type="checkbox"/> Eine größtmögliche Trennung von Front- und Backoffice ist gesetzt. Notwendige persönliche Beratung findet grundsätzlich in einem dafür vorgesehenen Bereich statt. Gleichzeitig ist im Sinne einer „Multichannel-Beratung“ der passende Ansatz zu wählen (Telefon, Video, Präsenztermin etc.) Einer potentiellen Gefährdung der Mitarbeitenden durch Übergriffe ist somit präventiv bestmöglich zu begegnen.</p>
<p><input checked="" type="checkbox"/> Mobiles (non-territoriales) Arbeiten sowie das Arbeiten von Zuhause aus wird als Regelarbeitsform anerkannt. Das darauf basierende Nutzungskonzept wird die Festlegung der Zellenbürostruktur der Vergangenheit durchbrechen und aktivitätsbasierende Arbeitswelten entwickeln.</p>
<p><input checked="" type="checkbox"/> Die Bedarfe der Verwaltungsbereiche orientieren sich ebenso wie die Weiterentwicklung der Stadtbücherei in eine zukunftsfähige Mediathek an den Rahmenvorgaben des neuen Gebäudes. Entsprechend der bereitgestellten Fläche ist diese möglichst optimal auszunutzen. Bestehende Raumprogramme oder Konzepte sind daraufhin anzupassen.</p>
<p><input checked="" type="checkbox"/> Alle Verwaltungsbereiche im neuen Stadthaus werden prioritär durch ein Dokumenten-Management-System (DMS) und die Einführung einer digitalen Aktenbearbeitung (E-Akten) unterstützt. Aktenablagen auf den Büroetagen werden weitestgehend vermieden und sind durch technische Festlegungen zu unterstützen oder zu ersetzen. Dem Datenschutz ist hierbei weiterhin eine hohe Bedeutung einzuräumen.</p>

Leitplanken	
<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Die erforderliche Informations- und Kommunikationstechnik wird auf die neuen und mobilen Arbeitswelten ausgerichtet und steht mit der Inbetriebnahme des neuen Stadthauses zur Verfügung. Bereits im Vorfeld sind die Mitarbeitenden diesbezüglich zu schulen und (Beschaffungs-)Standards zu etablieren und diese einzuhalten.</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Das neue Stadthaus dient in der Umsetzung der neuen Arbeitswelten des neuen Nutzungskonzeptes auch als Muster für die spätere sukzessive Entwicklung der Gesamtverwaltung. Bereits zuvor sind über Pilotprojekte gerade im Bereich New Work/ New Office Pilotprojekte zu initialisieren, um größtmöglichen Lerneffekt und Fehlervermeidung zu erzielen.</li> </ul>	

Programm-Organisation	
<b>Programm</b>	<p>Für die erfolgreiche Umsetzung wird eine Struktur etabliert, welche die klassischen hierarchischen Strukturen der Linienorganisation durchbrechen soll, um größtmöglichen Erfolg und Wirkkraft zu entfalten. Aufbauend auf den Empfehlungen der externen Beratung wird die Organisation in einem Programm abgebildet<sup>2</sup>. Das Programmmanagement umfasst dabei die Planung, Kontrolle und Steuerung vieler unterschiedlich miteinander in Beziehung stehender Projekte (Multiprojektmanagement) sowie einen übergreifenden Veränderungsprozesses, um die strategischen Ziele des Programms wirksam umzusetzen und zu erreichen.</p>
<b>Aufbauorganisation</b>	<p>Auf der <b>Entscheidungsebene</b> übernimmt der Bürgermeister mit dem Verwaltungsvorstand die strategische Festlegung des Programms, entscheidet Grundsatzfragen und bedient die Schnittstelle zur Politik.</p> <p>Der <b>Programmverantwortliche</b> bringt das Programm im Sinne der strategischen Steuerung und der politischen Zielsetzungen voran.</p> <p>Auf der <b>Programmebene</b> wird das Programm verantwortlich durch das <b>Programmmanagement</b> operativ gesteuert und die Umsetzung gefördert und vorangetrieben. Die <b>Programm-Manager*innen</b> bilden mit dem <b>Programmbüro</b> und den <b>Projektleitungen</b> das <b>Kernteam</b> und arbeiten organisationsübergreifend zusammen.</p> <p>Alle für die Umsetzung bzw. den Letzterfolg des Programms wesentlichen Bereiche und Funktionen – sowie die notwendig zu beteiligenden Stellen – kommen in der sog. <b>Lotsengruppe</b> zusammen. Sie werden zyklisch über die wesentlichen Inhalte und Entwicklungen des Programms informiert, sie halten gemeinsam und kollaborativ mit dem Kernteam das Programm zusammen und wirken als Multiplikator*innen – innerhalb und außerhalb der Verwaltung.</p> <p>Folgende Bereiche bzw. Funktionen sind in der Lotsengruppe vorgesehen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fachbereichsleitung 1 Allgemeine Verwaltung, Verwaltungssteuerung</li> <li>• Organisations- und Personalentwicklung</li> <li>• IT, Zentraler Service</li> <li>• Arbeitssicherheit, Gesundheitsmanagement</li> <li>• Stadtplanung</li> <li>• Hochbau, Gebäudeverwaltung</li> <li>• Datenschutz, Datensicherheit</li> <li>• Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit</li> <li>• Nutzerbereiche</li> </ul>

<sup>2</sup> vgl. Abschlussbericht PD „Grundlagenvorschlag für den Neustart des Vorhabens Stadthausneubau“ vom 23.08.2021

Programm-Organisation	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gleichstellungsbeauftragte</li> <li>• Personalrat</li> <li>• Schwerbehindertenvertretung</li> <li>• Behindertenbeauftragte</li> </ul> <p>Auf der <b>Projektebene</b> werden für einzelne Handlungsfelder oder Arbeitspakete temporär Projekte gebildet. Für diese Projekte werden Projektleitungen verpflichtet, die eng mit den Programm-Manager*innen zusammenarbeiten.</p> <p>Die <b>politische Begleitung</b> des Programms erfolgt durch die Fachausschüsse und den Rat der Stadt Bergisch Gladbach. Im zuständigen Fachausschuss wird regelmäßig über den Projektfortschritt oder erreichte Meilensteine berichtet. Die Projektplanung wird, wenn erstellt und abgestimmt, nach vorheriger interner Kommunikation der Politik vorgestellt.</p> <div style="text-align: center;"> </div> <p>Diese Programmorganisation stellt eine vereinfachte Form der Zusammenarbeit dar. Tatsächlich sind Aufgabenstellungen und Zielsetzungen vielfach verknüpft. Zudem entwickelt sich das Programm organisch und ständig agil weiter.</p>
<p><b>Verantwortliche</b></p>	<p>Die Gesamtverantwortung für das Programm obliegt dem Programmverantwortlichen – hier VV I. Das Programmmanagement erfolgt durch das Management für Großprojekte – hier BM-16. Hier ist auch das Programmbüro als agile Organisationsform angesiedelt.</p> <p>Für die verantwortliche operative Umsetzung des Programms sind im Kernteam vertreten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Programmmanagement und Programmbüro</li> <li>• VV I-2 CDO für das Programmfeld „Digitale Verwaltung“,</li> <li>• 1-120 für die „IT-Strategie“,</li> <li>• 1-10 für die „Neuen Arbeitswelten“,</li> <li>• 8-65 für Planung und Bereitstellung des neuen Verwaltungsgebäudes,</li> <li>• 4-42 für die Bibliothek und</li> <li>• 9-13 für das Beteiligungs- und Kommunikationsmanagement</li> </ul> <p>Zur Erarbeitung einzelner Fachthemen können (auch zusätzliche) Projektleitungen/-verantwortliche benannt werden. Die Verantwortung für die Koordination und Zusammenführung der einzelnen Projekte obliegt den jeweiligen Programm-Manager*innen.</p>

<b>Programm-Organisation</b>	
	Die Interessenvertretungen werden umfassend informatorisch eingebunden und erhalten neben den gesetzlich normierten Beteiligungsrechten eine größtmögliche Mitwirkungsgelegenheit und Transparenz.

<b>Rollen, Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten im Programm</b>	
Rolle	Zentrale Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten
<b>Lenkungskreis</b>	<p>Für das Programm Zukunftsorientierte Verwaltung bildet der Verwaltungsvorstand den Lenkungskreis. Als Lenkungskreis fördert er gemeinsam mit und im Sinne des Bürgermeisters die Strategie des Programms und wird regelmäßig über den aktuellen Programmstatus informiert.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vertretung der Programmziele gegenüber Gremien und der Öffentlichkeit</li> <li>▪ Förderung der Gesamtzielsetzung sowie der etwaigen Einsteuerung/ Schaffung von Ressourcen</li> <li>▪ Unterstützung bei der Implementierung von Programmergebnissen in die Linie und in die Verwaltungskonferenz</li> </ul>
<b>Programm-Verantwortlicher</b>	<p>Der Programmverantwortliche trägt die Gesamtverantwortung und vertritt die Position des Auftraggebers aus Sicht des Verwaltungsvorstandes.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Organisation der für das Programm notwendigen Ressourcen</li> <li>▪ Weitergabe aller notwendigen Informationen an das Programmmanagement und Rückkoppelung an den Verwaltungsvorstand</li> <li>▪ Unterstützung der Zielerreichung und Werbung im Verwaltungsvorstand</li> <li>▪ Fachliche, programmbezogene Weisungsbefugnis gegenüber dem Programmmanagement und den Programm- sowie Projekt-Manager*innen</li> <li>▪ Unterstützung der Programm- und Projektsteuerung (z.B. bei Problemen in der Linie, die einer herausgehobenen Entscheidungsposition bedürfen)</li> <li>▪ Förderung der Akzeptanz des Programms in Verwaltung, Vorstand, Politik und Stadtgesellschaft in strategischer Hinsicht</li> </ul>
<b>Programmmanagement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Das Programmmanagement übernimmt die inhaltliche, zeitliche und ressourcenbezogene Koordination und Mitverantwortung für ein operatives Gelingen. Es ist Ansprechpartner für alle Programm-Manager*innen und für das Umfeld in allen Belangen des Programms. Darüber hinaus ist es für die operative Umsetzung der Programmvereinbarung und -zielsetzung verantwortlich sowie für die Unterstützung bei der Beteiligung der Instanzen und deren rechtzeitigen Einbindung.</li> <li>▪ Formulierung der Programmvereinbarung mit Definition von Zielen und Programmstruktur und Controlling</li> <li>▪ Koordinierung und Controlling der geplanten und abgestimmten Zielerreichungen und Unterstützung der Programmmanager*innen bei der Überwindung von Problemstellungen</li> <li>▪ Zusammenfassende Berichterstattung über Fortschritte und Ergebnisse des Programms auf Grundlage der Berichterstattungen/ Ergebnisse aus den Projekten</li> <li>▪ Einholen von übergeordneten Entscheidungen und Freigaben, etwaig unter Einbindung Programmverantwortlicher</li> <li>▪ Enge Kooperation und Kollaboration mit den Mitgliedern im Kernteam</li> </ul>

<b>Rollen, Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten im Programm</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aufbau einer agilen Aufbau- und Ablauforganisation in einem programm-/projektförderlichen Arbeitsumfeld unter Wahrnehmung einer Vorbildfunktion</li> <li>▪ Steuerung, Führung und Ausbildung des Programmbüros</li> <li>▪ Wahrnehmung des Schnittstellenmanagements</li> </ul>
<b>Programmbüro</b>	<p>Das Programmbüro übernimmt die administrative Unterstützung des Programms, pflegt den Projektraum und die Dokumentation und bildet die Schnittstelle zu allen Programm-Beteiligten. Informativ laufen hier die Fäden zusammen. Wenn möglich/ angebracht, sollen auch externe Zukunftsentwicklungen und Modelle beobachtet werden. Das Programmbüro fördert in besonderer Weise moderne Arbeitsformen und agile Arbeitstools und -methoden. Zudem unterstützt es das Programmmanagement beim Schnittstellenmanagement – innerhalb und außerhalb des Programms.</p>
<b>Kernteam</b>	<p>Die Mitglieder im Kernteam beraten über die operative Umsetzung der Programmfelder und tragen linienübergreifend in enger Kooperation mit dem Programmmanagement zum Gelingen des Gesamtprogramms bei.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Verantwortliche Steuerung und Verantwortung der operativen Umsetzung des eigenen Handlungsfeldes oder Projektes</li> <li>▪ Koordinierung der Projekte und Aufgabenpakete im eigenen Programmfeld sowie Abstimmung mit anderen Projekten</li> <li>▪ Linienübergreifende Unterstützung des Programmmanagements und des Programmverantwortlichen</li> <li>▪ Berichterstattung über Fortschritte und Ergebnisse des eigenen Programmfeldes und der zugeordneten Projekte</li> <li>▪ Vertretung des eigenen Programmfeldes gegenüber der Lotsengruppe und anderen Gremien</li> </ul>
<b>Projektleitungen einzelner Projekte</b>	<p>Zur Erarbeitung einzelner Fachthemen oder Aufgabenstellungen werden durch die Programm-Manager*innen Projekte initiiert:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ausrichtung des Projektziels auf die übergeordneten Programmziele</li> <li>▪ Verantwortung für die Erreichung des jeweiligen Projektziels</li> <li>▪ Enge Zusammenarbeit mit den Programm-Manager*innen</li> <li>▪ Planung der erforderlichen Finanzmittel zur Umsetzung einzelner Maßnahmen und/ oder Projekte</li> </ul>
<b>Lotsengruppe</b>	<p>Alle für die Umsetzung des Programms wesentlichen Beteiligten kommen in der sog. Lotsengruppe zusammen. Sie sind umfassend über alle Inhalte und Entwicklungen des Programms informiert, sie halten das Programm zusammen und wirken als Multiplikator*innen in alle Bereiche. Hier werden auch die Interessenvertretungen eingebunden.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reflektion und Unterstützung des Programmfortschritts und der Meilensteine</li> <li>▪ Unterstützung bei der Entwicklung übergreifender Aufgabenstellungen und Lösungsansätze</li> <li>▪ Unterstützung des Kommunikations- und Beteiligungsprozesses sowie Übernahme einer Multiplikatorenrolle</li> </ul>

<b>Programm-Ressourcen</b>	
<b>Personal</b>	<p>Das Programm ist in einer Matrixorganisation fachbereichsübergreifend neben der Linienorganisation angelegt. Für die Umsetzung und Mitwirkung aller Akteure sind entsprechende Kapazitäten bereitzustellen, auch in dem Bewusstsein, dass keine bzw. nur sehr wenig Personalressource vorhanden ist. Die notwendigen Umfänge variieren im Projektverlauf und in der Thematik in Abhängigkeit davon, ob es sich um die Ab-/ Weiterentwicklung des Tagesgeschäfts handelt oder um zusätzliche, neu zu erarbeitende Aufgabenfelder.</p> <p>Den Mitarbeitenden im Kernteam müssen grundsätzlich die umfangreichsten Kapazitäten für die Umsetzung des Programms eingeräumt werden. Bei Bedarf sind die Mitarbeitenden in erforderlichem Umfang von ihren Linienaufgaben zu entlasten oder Aufgaben- und Themenstellungen neu zu priorisieren.</p> <p>Die Lotsengruppe tagt je nach Agenda in Workshops und die Zeitressource ist dementsprechend – stets mit genügend Vorlauf – zu planen.</p>
<b>Finanzmittel</b>	<p>Die Planung und Veranschlagung der erforderlichen Finanzmittel zur Umsetzung einzelner Maßnahmen und/ oder Projekte im Projektverlauf verbleiben bei den produktverantwortlichen Stellen bzw. den Projektverantwortlichen. Darüber hinaus werden Mittel z.B. für übergreifende Beratungsleistungen zentral durch das Programmmanagement veranschlagt.</p> <p>Die Budgetplanung erfolgt im engen Austausch des Kernteams mit dem Programmmanagement, etwaig unter Einbeziehung des Programmverantwortlichen oder des Lenkungskreises/ Bürgermeisters.</p>