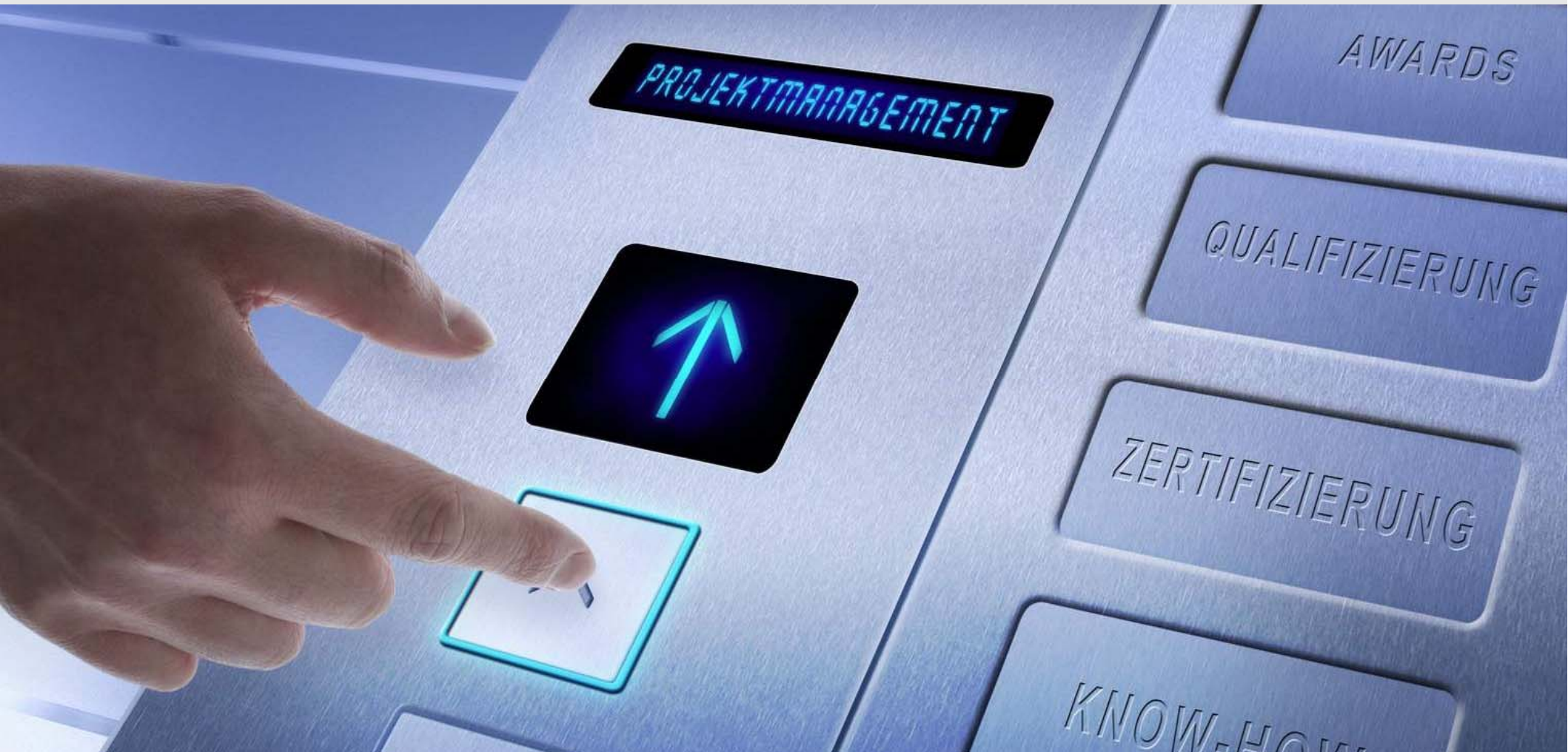


# GPM Region Düsseldorf/Rhein-Ruhr

Vortrag vom 09.11.2015  
Fit für die Zukunft mit agilem Multi-Projektmanagement



## 1. Foliensatz der Veranstaltung vom 09.11.2015 bei der

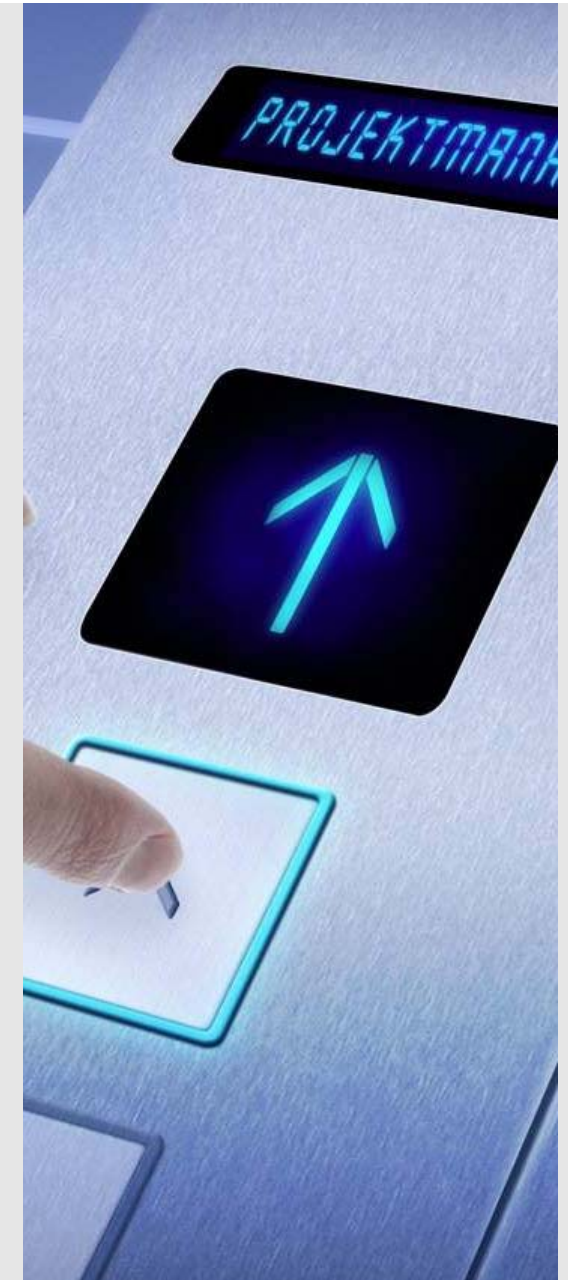
IT.NRW

Mauerstr. 51

40476 Düsseldorf

## 2. Kontaktdetails GPM/GPM Region Düsseldorf-Rhein/Ruhr

Hinweis: Der Inhalt dieser Präsentation muss nicht die Meinung der GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V. darstellen. Alle Rechte und Pflichten obliegen dem Präsentierenden :  
(Dr. Adnan Elci, Düsseldorf)



# Fit für die Zukunft mit agilem Multi-Projektmanagement

## Organisationsoptimierung einer Stadtverwaltung

Vortrag vom 09.11.2015 bei Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e. V.

Regionalgruppe Rhein/Ruhr in Düsseldorf

Dr. Adnan Elci . Dipl.-Wirtschaftsingenieur . Lenaustraße 5 . 40470 Düsseldorf  
Fon 0211 3017 6717 . Mobil 0160 880 1737 . E-Mail [adnan.elci@iace.de](mailto:adnan.elci@iace.de) . Internet [www.iace.de](http://www.iace.de)

## Übersicht

1. **Ausgangssituation, Projektgegenstand**
2. **Kriterien der Organisation**
3. **Projektorganisation**
4. **Grundkonzept**
5. **Feinkonzept**
6. **Umsetzung und Ausblick**

## Übersicht

- 1. Ausgangssituation, Projektgegenstand**
- 2. Kriterien der Organisation**
- 3. Projektorganisation**
- 4. Grundkonzept**
- 5. Feinkonzept**
- 6. Umsetzung und Ausblick**

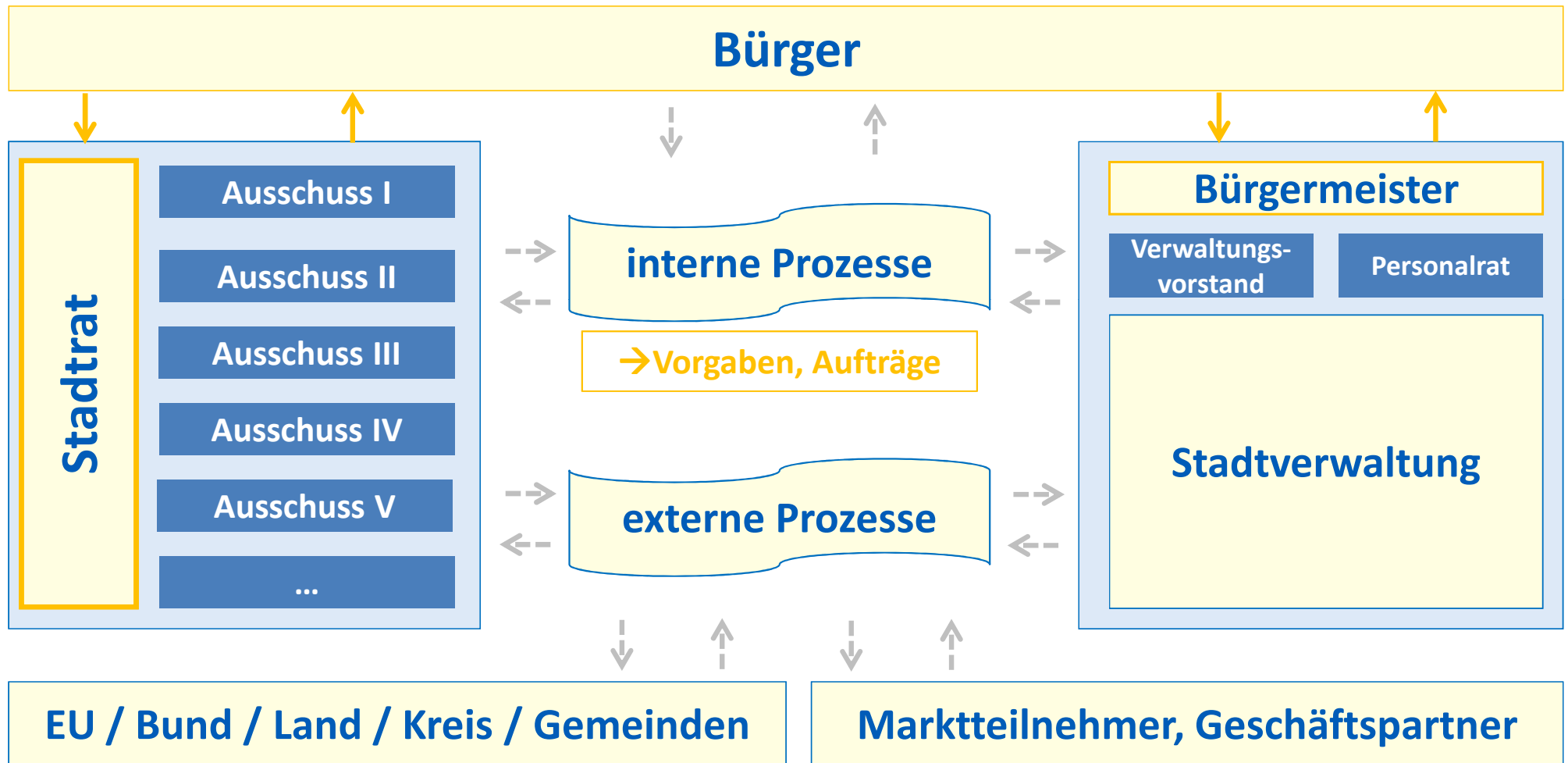
## Unternehmen

Stadtverwaltung in NRW

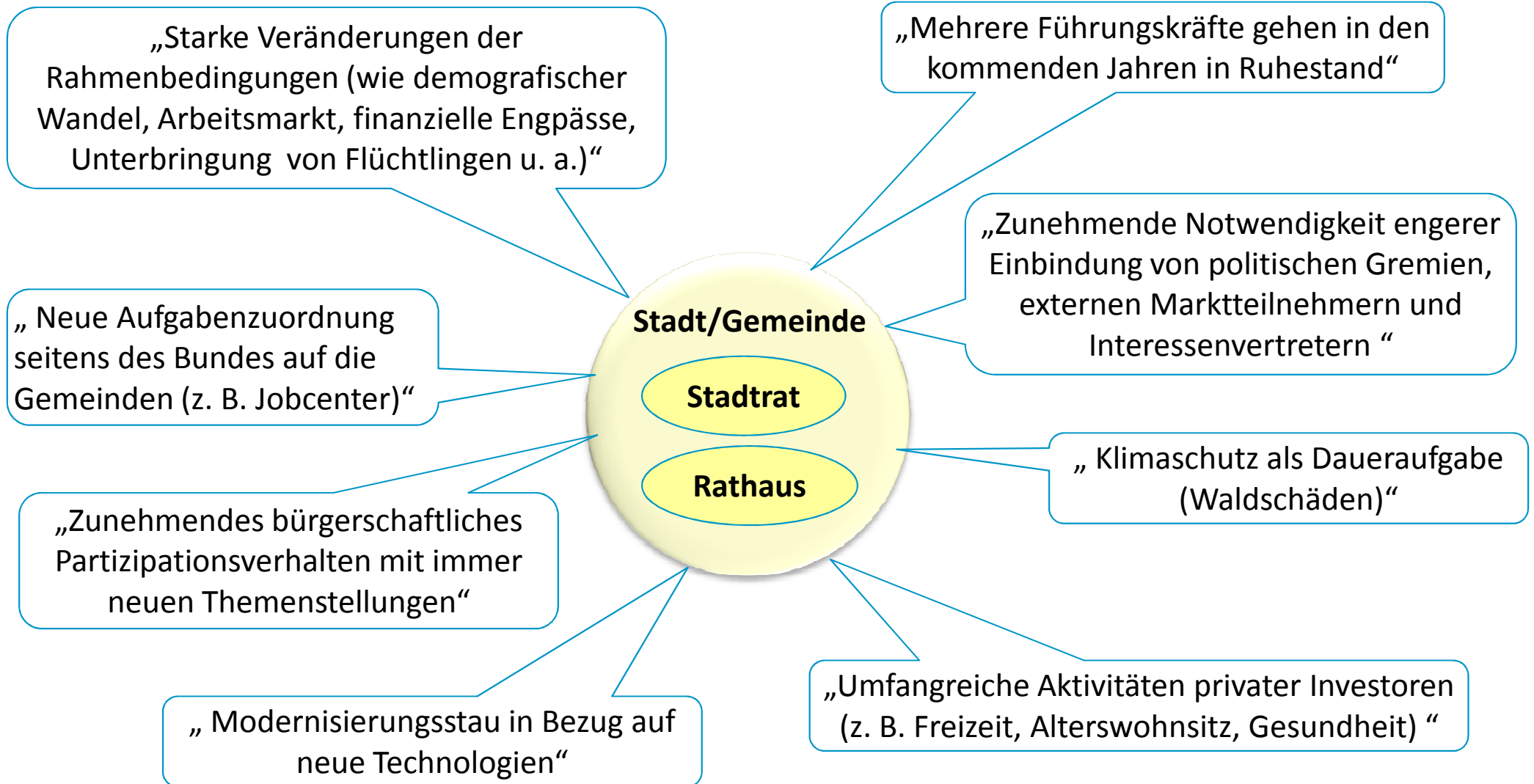
Einwohner            rd. 30.000

Personal            rd. 340

## Anforderungen und Rahmenbedingungen einer Stadtverwaltung



## Besonderheiten der Ausgangssituation





## Projektziel

- Optimale Organisationsstruktur für die Stadtverwaltung, um die **Leistungsfähigkeit** und die **Flexibilität** zu steigern und die aktuellen und die zukünftigen Anforderungen bestmöglich zu erfüllen.

## Projektaufgabe

- Mögliche Optimierungspotenziale und realisierbare Lösungen mit entsprechenden Umsetzungsstrategien für die zukünftige Organisationsstruktur aufzeigen.
- Gremien bei der Entscheidungsfindung und bei der Umsetzung der Lösungsvorschläge beraten und unterstützen.

## Erwartungen an die Zielorganisation

- Bürgerorientierung, Prozessorientierung und Mitarbeiterorientierung
- **Spürbar hohe Qualität und schnelle Erledigung der Anliegen** für die Bürger
- Zukunftsorientiertes „**Rathaus aus dem Blickwinkel der Bürger**“ als  
Markenzeichen der neuen Organisation
- ....

## Übersicht

1. Ausgangssituation, Projektgegenstand

2. Kriterien der Organisation

3. Projektorganisation

4. Grundkonzept

5. Feinkonzept

6. Umsetzung und Ausblick

## Welche Kriterien hat eine Organisation zu erfüllen?

- Gestaltungsrahmen der öffentlichen Verwaltung
- Satzungen
- Strategische Organisation
- Prozessorganisation
- Strukturorganisation
- Allgemeine Organisation
- Führungsorganisation
- Organisationssicherheit, Compliance
- ....

„Muss-Kriterien?“  
„Kann-Kriterien?“

„Erst die Einhaltung aller Bausteine in  
geeigneter und realisierbarer Weise  
führt zur optimalen Organisation! “

## Worauf ist bei der Organisationsgestaltung zu achten?

### → Beispiel: Prozess- und Strukturorganisation

- **Prozesse** sind eindeutig, rationell und (intern und extern) kundenorientiert zu gestalten, so dass eine effiziente und zielorientierte Bearbeitung möglich ist.
- **Sachlich zusammenhängende und ähnliche Aufgaben** sind so zusammenzufassen, dass möglichst abgeschlossene Ergebnisse und keine (vermeidbaren) Brüche in den Prozessabläufen entstehen.
- **Arbeitseinheiten** sind in **funktionsfähiger Größe und Qualifikationsstruktur** zu bilden, dass ein flexibler und effizienter Personaleinsatz sowie gegenseitige Vertretungen möglich sind.
- **Personelle und fachliche Kompetenzen und Verantwortungen** für die Aufgaben sind so zu bündeln, dass eine rationelle Erfüllung und eine effektive Überwachung möglich sind und keine Überschneidung bzw. keine Lücken von Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten bestehen.

## Worauf ist bei der Organisationsgestaltung zu achten?

### → Beispiel: Führungsorganisation

- **Führungsspanne** (Anzahl der unmittelbar unterstellten Mitarbeiter) ist anforderungsgerecht und rationell so zu gestalten, dass eine effektive fachliche und disziplinarische Führung gewährleistet ist.
- **Verantwortungsbereiche** sind **horizontal** bezüglich Aufgabengebiete/Prozesse **und vertikal** bezüglich der Hierarchieebenen/Prozessstufen zweckmäßig und klar zu definieren, dass Überschneidungen oder Lücken vermieden werden.
- **Räumliche und technische Voraussetzungen** einer effektiven und effizienten Ausübung der Führungsfunktionen sind zu schaffen, so dass eine rationelle Aufgabenerledigung möglich ist.

## Worauf ist bei der Organisationsgestaltung zu achten?

### → Beispiel: Organisationssicherheit

- **Geeignete Organisation:** d.h. Struktur, Prozesse und Ressourcen sind im Sinne einer sachgerechten Aufgabenerfüllung unter Einhaltung von formalen Vorgaben gestaltet (wie Gesetze, Vorschriften, Satzungen, technische Regelwerke, Anweisungen).
- **Effektive Führung:** d.h. Personal und Fremdfirmen werden sorgfältig und aufgabengerecht ausgewählt, angeleitet und überwacht.
- **Ausreichende Nachweisführung:** d.h. Organisation, technische Anlagen, Aufgabenerfüllung und besondere Ereignisse werden ausreichend nachgewiesen.

**Vermeiden von Organisations- und  
Führungsverschulden -  
Compliance**

## Übersicht

1. Ausgangssituation, Projektgegenstand
2. Kriterien der Organisation
3. Projektorganisation
4. Grundkonzept
5. Feinkonzept
6. Umsetzung und Ausblick



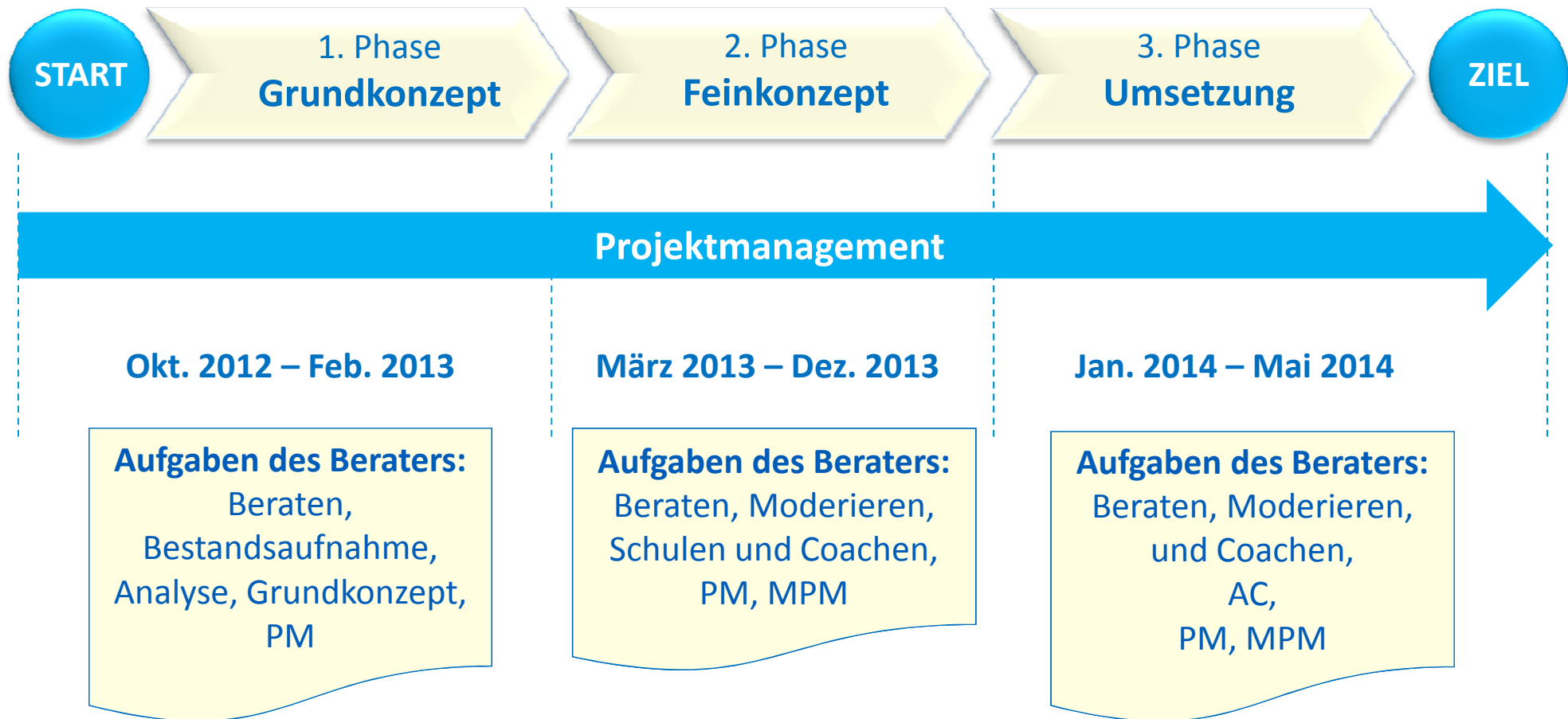
## Ansatz zur Projektorganisation

- Konzeption, Beratung, Anleitung und Moderation durch externe Unternehmensberatung
- Operative Organisationsentwicklung durch eigenes Personal

## Erwartete Effekte

- Das Wissen und die Erfahrungen der Mitarbeiter paaren sich mit professioneller Unterstützung und Begleitung der externen Unternehmensberatung
- Akzeptanz und Identifikation mit dem erarbeiteten Ergebnis ist gewährleistet
- Erhebliche Kosteneinsparung wird erzielt

## Projektphasen



## 1. Phase: Grundkonzept → Handlungsbedarf und Zielkonzept

- **Organisationstruktur**                      Gliederung, Bezeichnung und Aufgabenzuordnung
- **Grundprozesse**                              Gestaltung der übergreifenden Prozesse
- **Führungsqualifikation**                      Ziel-Qualifikation der Führungskräfte

## 2. Phase: Feinkonzeption → Ausarbeiten der konkreten Lösungen

- **Organisationstruktur** Prüfen des Grundkonzeptes, ggf. Abstimmen, Anpassen  
Gliederung, Bezeichnung und Aufgabenzuordnung der  
Fachbereiche, der Abteilungen und der Teams
- **Prozesse** Ausarbeiten und Konkretisieren der  
Verbesserungsmaßnahmen zu den Grundprozessen
- **Führungsorganisation** Stellenbeschreibungen, Anforderungsprofile,  
Entgeltgruppen, Auswahlverfahren Führungskräfte

## 2. Phase: Feinkonzeption → Organisation

Grundkonzept in 15 thematisch abgrenzbare Teilprojekte gegliedert:

	<u>Teilprojekte</u>
Grundprozesse	1 – 8
Organisation allgemein	9
Organisationsstruktur	11 – 16

## 2. Phase: Feinkonzeption → Organisation und Arbeitsweise der Projektteams

### Führungskräfte und Personal wurden zur freiwilligen Projektarbeit eingeladen

- Bevorzugte/s Projekt/Funktion und Alternative

### Bewerbung und Mitarbeit

- rd. 80 Mitarbeiter und Führungskräfte (z. T. Mitwirkung in mehreren Projekten)

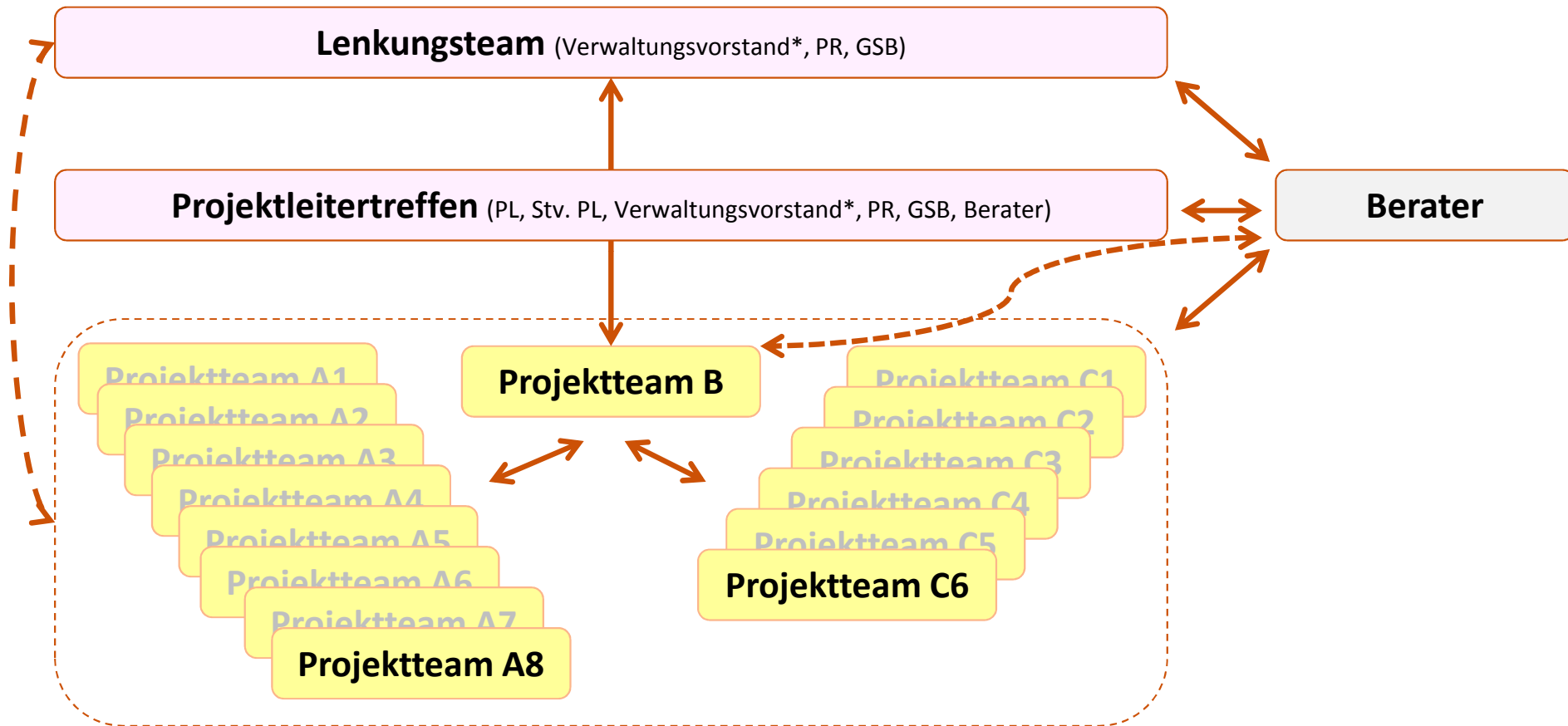
### Abstimmung und Funktionenteilung unter den Bewerbern

- Projektleitung (Zielverantwortliche)
- Stellvertretende Projektleitung
- Mitwirkende

## 2. Phase: Feinkonzeption → Organisation und Arbeitsweise der Projektteams

- Individuelle Zusammensetzung und Arbeitsweise der Teams, keine Einschränkung der Entfaltungsmöglichkeiten
- Netzwerk orientierte informelle Projektorganisation (Amt-, Hierarchie- und Gruppenübergreifend)
- Keine formale Hierarchie im Projekt (Üben, Reflektieren)
- Austausch zwischen Projekten (Nachahmen)
- Individuelle Dokumentationsweise und Präsentation (Kreativität)
- Möglichkeiten für Beratung, Anregungen oder Fragen
- interne Entscheidungen per Abstimmung (im Team und im Projektleitertreffen)

## 2. Phase: Feinkonzeption → Überblick Projektorganisation



\* Verwaltungsvorstand: BM, Dezernent, AL Hauptamt, AL Kämmerei



## Projekttablauf



**Intranet:**  
Alle Ausarbeitungen,  
Entwürfe, Ergebnisse,  
Präsentationen und  
Protokolle zeitnah

**Vorab Information:**  
Führungskräfte, Personal  
Personalrat und Stadtrat

## Übersicht

1. Ausgangssituation, Projektgegenstand
2. Kriterien der Organisation
3. Projektorganisation
4. Grundkonzept
5. Feinkonzept
6. Umsetzung und Ausblick

## Verbesserungspotenziale Struktur

Organisationsstruktur nach  
Grundprozessen und  
Zielgruppen ausrichten

Funktionsfähigkeit der  
Organisationseinheiten  
verbessern

Kernaufgaben zweckmäßig  
bündeln

Leitungsspanne (Anzahl direkt  
unterstellter Stellen)  
zweckmäßig ausrichten

Organisationseinheiten  
zweckmäßig und klar  
bezeichnen

Zuschnitt der Ausschüsse  
zweckmäßiger gestalten

## Erwartete Effekte

1. Stärkung des Dienstleistungscharakters der Stadtverwaltung
2. Flexiblere und effizientere Reaktion auf Veränderungen der Rahmenbedingungen und der externen Anforderungen
3. Schärferes Profil der Stadtverwaltung gegenüber dem Kunden/Bürger
4. Angebot der Dienstleistungen an einzelne Zielgruppen „aus einem Guss“

## Empfohlene Maßnahmen zur Organisationsstruktur

1. **Projektorganisation** wird stärker etabliert und institutionalisiert, um Flexibilität und Leistungsfähigkeit zu erhöhen und die Führungskräfte von dispositiven Aufgaben zu entlasten.
2. Übergreifendes **Ziel-, Projekt- und Multiprojektmanagement** wird institutionalisiert, das die Aktivitäten der Stadtverwaltung unterstützt.
3. **Führungsorganisation** wird schlanker ausgerichtet. Die fachlichen und personellen Unterstellungsverhältnisse werden klar nach Fachbereichen zugeordnet.
4. **Organisationsstruktur** wird deutlich gestrafft und eindeutig gestaltet.

## Empfohlene Maßnahmen zur Organisationsstruktur

5. Prozesse und Themengebiete werden in aufeinander abgestimmten drei Fachbereichen neu strukturiert:
  - **FB Stadtentwicklung und öffentliche Infrastruktur**
  - **FB Bildung, Jugend und Familie**
  - **FB Arbeiten und Leben**
6. 10 Ämter und Stellen mit herkömmlichen Aufgabengebieten werden zugunsten von ganzheitlichen Dienstleistungsbereichen abgelöst.
7. Fachlich und sachlich zusammenhängende Aufgaben werden nunmehr im selben Fachbereich abschließend bearbeitet
8. Ein mehrfaches Anlaufen für die Anliegen der Bürger mit entsprechendem Informations- und Abstimmungsaufwand entfällt weitgehend.

## Empfohlene Maßnahmen zur Organisationsstruktur

9. Zwei intern orientierte Fachbereiche werden eingerichtet:

- **FB Organisation und Personal**
- **FB Finanzen**
  - Zur Schaffung der notwendigen organisatorischen, finanziellen und rechtlichen Grundlagen für die bürgerbezogenen Fachbereiche
  - Zur Erfüllung der politischen Vorgaben.

## Verbesserungspotenziale Grundprozesse

Budget- (Kosten-)  
Verantwortlichkeit klar  
zuordnen

Auftraggeber-/Dienstleister-  
Verhältnisse einführen

Entscheidungsfindungsprozesse  
rationeller gestalten

Dokumentenmanagement,  
Kommunikationssystem  
optimieren

Projektmanagement /  
Multiprojektmanagement  
institutionalisieren

Operative Organisationsaufgaben  
stärker ausprägen

Prozessorganisation ausprägen und  
zweckmäßiger gestalten

Formalorganisation stärker  
ausprägen und zweckmäßiger  
gestalten

Controlling und Risikomanagement  
aufbauen und einführen

Erscheinungsbild der  
Stadtverwaltung stärker ausprägen

Nachweisführung,  
Informations- und  
Berichtswesen verbessern

Grundsätze für  
Verwaltungsorganisation und  
Führung aktualisieren

Personalentwicklungskonzept  
aufstellen und praktizieren



## Empfohlene Maßnahmen (Beispiel)

- In einem neuen Aufgabengebiet „**Politikorganisation**“ werden alle Aufgaben in Verbindung mit Stadtrat, Ausschüssen, Wahlen und Aufsichtsbehörden gebündelt.
- Die Ratsmitglieder erhalten Tablett-PCs und korrespondieren mit der Verwaltung über sämtliche Angelegenheiten auf digitalem Wege (wie Einladungen, Terminabstimmungen, Sitzungsvorlagen, Sitzungsprotokolle, Korrespondenz, sonstige Informationen).
- Modernisierung und Effizienzsteigerung der Abläufe
- Engere Verbindung der Ratsmitglieder mit der Stadtverwaltung
- Zusammenhängende Angelegenheiten des Bürgers (z. B. Jugend, Familie, Schule) werden möglichst aus einer Hand bzw. unter einheitlicher Koordinierung in einem Fachbereich erledigt, für die vorher unterschiedliche Ämter zuständig waren und diese deshalb gesondert aufgerollt und bearbeitet werden mussten.

## Erwartete positive Effekte

- Möglichkeiten für die Bürger,
  - Routineangelegenheiten über das Internet zu erledigen
  - sich wegen ihrer Angelegenheiten nur noch an wenige Fachbereiche zu wenden
- Der Aufwand für Sprechzeiten, Erfassung und Weitergabe von Informationen und Abstimmungen reduziert sich.
- Ein effektiver Zeitgewinn für alle Beteiligten.

## Übersicht

1. Ausgangssituation, Projektgegenstand
2. Kriterien der Organisation
3. Projektorganisation
4. Grundkonzept
5. Feinkonzept
6. Umsetzung und Ausblick

### **Aufgaben der Projektteams (Grundprozesse und Struktur)**

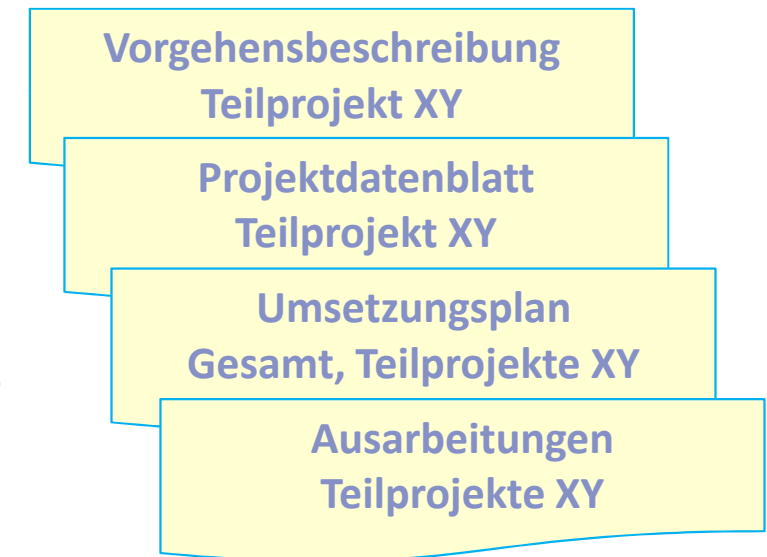
1. Prüfen des vorgeschlagenen Grundkonzeptes auf Zweckmäßigkeit und Realisierbarkeit
2. Ausarbeiten von konkreten Maßnahmen und Lösungen, ggf. abstimmen mit den davon betroffenen Fachbereichen bzw. Projektteams

### **Aufgaben des Projektteams Übergreifendes**

1. Prüfen der Ausarbeitungen von Vorschlägen der Projektteams auf Plausibilität und Vollständigkeit, ggf. abstimmen und moderieren mit den davon betroffenen Fachbereichen bzw. Projektteams
2. Unterstützen und Beraten der Projektteams nach Bedarf und auf Anforderung

## Arbeitsweise und Hilfsmittel der Projektteams

- Projektteams organisieren sich und arbeiten individuell, ihnen stehen folgende Hilfsmittel zur Verfügung im Intranet:
- Berichte und Präsentationen zur Analyse und zur Grundkonzeption
  - Vorgehensbeschreibung der Teilprojekte
  - Projektdatenblatt
  - Umsetzungsplan
  - Projektordner (Datei im Netzwerk und konventionell)
  - Ergebnisprotokolle



## Beratungsmöglichkeiten für die Projektteams

- Projektteams können sich bei Bedarf jederzeit beraten lassen und Fragen stellen bei:
- Projektteam Übergreifendes
  - Projektteams untereinander
  - Bürgermeister, Dezernent, Amtsleiter
  - Lenkungsteam
  - Unternehmensberater und Moderator (Dr. Elci)

## Übersicht

1. Ausgangssituation, Projektgegenstand
2. Kriterien der Organisation
3. Projektorganisation
4. Grundkonzept
5. Feinkonzept
6. Umsetzung und Ausblick

### 3. Phase: Umsetzung → Auswahl Führungskräfte, Integration, Neuaufbau

#### Wesentliche Aktivitäten:

- Information des Personals und der Politik
- Umsetzungsplan
- Ausschreibung Leitungsfunktionen der Fachbereiche
- Assessment Center / Neubesetzung der Fachbereichsleitungen
  
- Ausschreibung und Auswahl der Abteilungsleitungen
- Neuordnung des Personals, Teambildung, Einführung
- Raumplan, Beschilderung, Anpassung IT, TK, Umzug
  
- Sukzessive Umsetzung der Maßnahmen zum Feinkonzept



## Effekte der neuen Organisation

- Leistungsfähigkeit und Effizienz in Bezug auf die einzelnen Prozesse erhöht
- Voraussetzungen für einen flexiblen Personaleinsatz und für Vertretungen verbessert
- Effektivere Wahrnehmung der fachlichen und disziplinarischen Führungsaufgaben
- Brüche in den Prozessabläufen möglichst vermieden
- Informations- und Abstimmungsaufwand verringert
- Bessere direkte Kommunikation und Dispositionsmöglichkeiten für Führung und Fachbereiche
- Bessere Transparenz für Bürger, Stadtrat, Ausschüsse sowie für interne und externe Stellen
- Einsparung von Personal- und Sachkosten

## Beurteilung der Projektabwicklung

Die Projektarbeit und die Ergebnisse wurden im Abschlusstreffen\* uneingeschränkt positiv beurteilt, insbesondere in Bezug auf folgende Aspekte :

- Projektdatenblatt (Form, Inhalt, Gliederung, Nutzen)
- Umsetzungsplan, Zeitplan
- Projektarbeit (Projektintern)
- Projektkommunikation (Projektintern und -übergreifend)
- Bisher erreichte Ergebnisse

Durchweg positive  
Beurteilung der Stadträte

Sachliche positive  
Presseberichte

\* Projektleitungen und Stellvertretungen, Verwaltungsvorstand und Personalrat

## Ausgewählte Beurteilungen der Projektabwicklung im Abschlusstreffen\*

„Erwartungen positiv übertroffen.....  
Projektteamarbeit findet Berücksichtigung“

„Trotz Verkürzung des Zeitplans....  
überraschend sehr gut geklappt“

„Projektarbeit unglaublich begeisternd,  
....straffer Zeitplan“

„Sehr produktiv und transparent  
.... sehr gut gefallen  
....alle waren dabei“

„Hohe Ernsthaftigkeit bei der  
Projektarbeit....“

„Trotz inhomogener Gruppen gelungenes  
Arbeiten.... / Ergebnisse wurden akzeptiert“

„Projektdatenblatt war sehr gut...  
...sehr wichtig.....hat geholfen“

„ Die Projektarbeit hat gezeigt: es gibt  
viele unentdeckte Talente im Haus!“

„Zukunftsfähiges Tableau entstanden,  
.....im Konsens....großes Kompliment!“

## Kontakt

**GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V.**

### Hauptgeschäftsstelle Nürnberg

FrankenCampus – Frankenstraße 152  
90461 Nürnberg

Tel.: +49 (0)911 43 33 69-0

Fax: +49 (0)911 43 33 69-99

E-Mail: [info@GPM-IPMA.de](mailto:info@GPM-IPMA.de)

Internet: <http://www.GPM-IPMA.de>

Blog: <http://gpm-blog.de/>

Veranstaltungshinweise der GPM Region Düsseldorf/Rhein-Ruhr

[http://www.gpm-ipma.de/ueber\\_uns/regionen/.....](http://www.gpm-ipma.de/ueber_uns/regionen/.....)

Bei Fragen zum Veranstaltungsprogramm oder zu Netzwerk-  
möglichkeiten können Sie sich gerne an die

### Region Düsseldorf / Rhein-Ruhr

Dieter Staudt

Tel.: +49 (0) 211 9449-6449

E-Mail: [d.staudt@gpm-ipma.de](mailto:d.staudt@gpm-ipma.de)

Alexander Miskiw

+49 (0) 2051 809640

[a.miskiw@gpm-ipma.de](mailto:a.miskiw@gpm-ipma.de)

wenden.

