

### **Vorlage zur Kenntnisnahme**

für die Sitzung der Bezirksverordnetenversammlung am 28.09.2017

1. Gegenstand der Vorlage: Zwischeninformation zum Ersuchen der BVV, Ds-Nr. 0098/VIII aus der 7. BVV vom 27.04.2017

Bürgeramtsstruktur entwickeln, Standorte erhalten!

2. Die BVV wird um Kenntnisnahme gebeten:

Das Bezirksamt hält es hinsichtlich einer zielführenden Umsetzung des vorgenannten Beschlusses der BVV für erforderlich, eine entsprechende Einordnung in die sich entwickelnden Rahmenbedingungen des Landes Berlin vorzunehmen.

Hierzu gehört eine Beschlussfassung des Rates der Bürgermeister (RdB) vom 16.03.2017 (R-63/2017) zur Benennung von 5 Referenzbezirken zur Teilnahme am Projekt „Weiterentwicklung der Bürgerämter“, das unter der Federführung der Senatsverwaltung für Inneres und Sport und in enger Zusammenarbeit mit der Senatsverwaltung für Finanzen realisiert wird.

Dieses Projekt greift auf Basis einer im Jahr 2016 durchgeführten Organisationsuntersuchung der Berliner Bürgerämter diese Optimierungsprozesse auf und führt sie weiter. Im Zentrum des Projektes steht der kundenorientierte Ausbau der Servicequalität. Dabei werden auch Verbesserungen bei den Arbeitsbedingungen und der -zufriedenheit der Beschäftigten der Berliner Bürgerämter als wesentliche Erfolgsfaktoren gewertet. Das Projekt richtet sich an den Richtlinien der Regierungspolitik aus. Darin sind für den Bereich der Bürgerämter die folgenden Ziele definiert:

- „In Anlehnung an die Handlungsempfehlungen der Organisationsuntersuchung werden im Rahmen des Projekts Bürgerämter bis Ende 2017 folgende Ziele realisiert: Bürger/innen können innerhalb von 14 Tagen ihr Anliegen in einem Berliner Bürgeramt erledigen.“
- „Im Zentrum bezirklicher Verantwortung steht die Qualität der Aufgabenerfüllung für die Bürger/innen.“
- „Eine verbesserte gesamtstädtische Steuerung stellt verbindliche landesweite Standards in der Leistungserbringung sicher.“
- „Der Senat wird in dieser Legislaturperiode den Berliner Öffentlichen Dienst moderner und leistungsfähiger gestalten. Die Berliner /innen und die Wirtschaft haben Anspruch auf gute öffentliche Dienstleistungen innerhalb akzeptabler Fristen. Persönliche, telefonische, digitale und schriftliche Zugangswege zur Berliner Verwaltung werden effek-

tiv organisiert. (...) Der Senat strebt klare Strukturen in der Verwaltung und eine funktionierende Arbeitsteilung an.“

Das Projekt konzentriert sich auf die Berliner Bürgerämter, Belange der gesamten Ämter für Bürgerdienste werden dabei im Blick behalten.

Das Bezirksamt Marzahn-Hellersdorf ist entsprechend dieses Beschlusses des RdB wie folgt im Projekt vertreten:

- Entscheidungsinstanz des Projektes: Bezirksstadtrat Bürgerdienste und Wohnen
- Abstimminstanz des Projektes: Leiter des Amtes für Bürgerdienste
- Teilprojekt 1 Standardisierung Dienstleistungen / Arbeitsbedingungen: Leiter des Bürgeramtes Biesdorf-Center
- Teilprojekt 2 Prozessanalyse und -optimierung: Leiterinnen der Bürgerämter Helle Mitte bzw. Marzahner Promenade
- Teilprojekt 3 Einheitliche IT-Ausstattung, -betrieb und Fachverfahren: Anwendungssystembetreuer Fachbereich Bürgerämter
- Teilprojekt 4 Steuerung / Controlling / Personal: Leiter des Amtes für Bürgerdienste

Das Projekt wird bis Ende des Jahres 2017 ein bezirksübergreifendes Maßnahmenkonzept zur nachhaltigen Weiterentwicklung der Berliner Bürgerämter vorlegen.

Die erarbeiteten Lösungen werden mit Beendigung des Projektes in eine Umsetzungsplanung für alle zwölf Bezirke überführt. Die Umsetzung bis zum Ende der Legislaturperiode soll dann Gegenstand einer Verwaltungsvereinbarung zwischen den zuständigen Senatsverwaltungen und allen Bezirksverwaltungen werden.

Hierauf basierend und unter Beachtung des Beschlusses Drs.-Nr. 0098/VIII der BVV hat der Bezirksstadtrat für Bürgerdienste und Wohnen an die Staatssekretärin für Informations- und Kommunikationstechnik der Senatsverwaltung für Inneres und Sport sowie an den Staatssekretär der Senatsverwaltung für Finanzen mit Schreiben vom 22.05.2017 (siehe Anlage 1) einen Vorschlag zur bezirklichen Umsetzung gerichtet. Dieser Vorschlag wurde von der Staatssekretärin für Informations- und Kommunikationstechnik der Senatsverwaltung für Inneres und Sport in Abstimmung mit dem Staatssekretär der Senatsverwaltung für Finanzen mit Schreiben vom 11.07.2017 (siehe Anlage 2) beantwortet.

Das Bezirksamt wird sich im I. Quartal 2018 mit dem Ergebnis des Landesprojektes „Weiterentwicklung der Bürgerämter“ befassen und eine solche Maßnahme, die die Umsetzung des BVV-Beschlusses ermöglicht, mit der zuständigen Senatsverwaltung für Inneres und Sport verhandeln.

Dagmar Pohle  
Bezirksbürgermeisterin

Thomas Braun  
Bezirksstadtrat für Bürgerdienste  
und Wohnen

Anlagen

**Bezirksamt Marzahn-Hellersdorf von Berlin**  
Abteilung Bürgerdienste und Wohnen  
Bezirksstadtrat



Bezirksamt Marzahn-Hellersdorf von Berlin, 12591 Berlin (Postanschrift)

V

1. Senatsverwaltung für Inneres und Sport  
Staatssekretärin für Informations- und  
Kommunikationstechnik  
Frau Smentek  
Klosterstraße 47  
10179 Berlin



Dienstgebäude  
Premnitzer Str. 11  
12681 Berlin



Zimmer:

KST:

Geschäftszeichen:

BÜD L

(Bei Antwort bitte angeben)

Bearbeiter/in:  
Herr Herbst

Telefon (030)  
90293 4050  
Intern: 9293 4050

Telefax (030)  
90293 4055

Datum:  
22.05.2017

## Entwicklung Bürgeramtsstruktur

Sehr geehrte Frau Staatssekretärin Smentek,

die durchgeführte Organisationsuntersuchung zu Bürgerämtern, das gegenwärtig laufende Landesprojekt Bürgerämter, die Vorbereitung der Organisationsuntersuchung der Standesämter und ein hier vorliegender Beschluss der Bezirksverordnetenversammlung (siehe Anlage) zur weiteren Entwicklung der bezirklichen Bürgerämter veranlassen mich Ihnen vorzuschlagen, dass wir uns zur Erarbeitung eines Konzeptes für die grundsätzliche/strategische Entwicklung der Bürgerdienste (Bürgerämter, Standesämter) in einem Berliner Bezirk verständigen sollten.

Anknüpfen möchte ich dabei an die Erfahrungen und Ergebnisse des im Bezirksamt Marzahn-Hellersdorf sehr erfolgreich durchgeführten Projektes „ProDiskurs“, an dem Senatsverwaltungen, nachgeordnete Einrichtungen und alle Ämter des Bezirksamtes beteiligt waren (siehe Anlage).

Entsprechend der politischen Schwerpunktsetzung, aber auch wegen der politischen und öffentlichen Wahrnehmung der Wirkungsweise der Bürgerämter und der Standesämter sollte ein solches Konzept die „ProDiskurs“-Erfahrungen aufnehmen und nutzen können. Hinzutreten mindestens drei inhaltliche Schwerpunkte, die im Konzept berücksichtigt werden sollten und den Mehrwert eines nachfolgenden Projektes deutlich stärken könnten:

- Ergebnisse zur Untersuchung einer am gesetzlichen Auftrag orientierten zukunftsfähigen, wirtschaftlichen und bürgernahen bezirklichen Bürgeramtsstruktur
- Ergebnisse zu Untersuchungen von Auswirkungen des EGovGBIn in einem Bezirk auf die Vertriebswege der Verwaltung (Geschäftsprozesse/Service-Konto/online-Dienste, Personalentwicklung, Haushaltsentwicklung)

Fahrverbindungen:  
Bus: X69, 192, 197  
S-Bahn: S7  
Station: Mehrower  
Allee

Sprechzeiten:  
Nach Vereinbarung

Zahlungen bitte bargeldlos  
an die Bezirkskasse  
Marzahn-Hellersdorf  
12591 Berlin

Berliner Bank NL DB  
Kto. 512 890 500  
BLZ 100 708 48  
IBAN: DE44100708480512890500  
BIC: DEUTDEB110

Berliner Sparkasse  
Kto. 2 243 401 935  
BLZ 100 500 00  
IBAN: DE03100500002243401935  
BIC: BELADEV333

Postbank  
Kto. 0 654 592 100  
BLZ 100 100 10  
IBAN: DE19100100100654592100  
BIC: PBNKDEFF

E-Mail-Adresse (nicht für elektronische Signaturen geeignet): [poststelle@ba-mh.berlin.de](mailto:poststelle@ba-mh.berlin.de)  
Elektronische Zugangseröffnung gem. § 3a Abs. 1 VwVfG: [post@ba-mh.berlin.de](mailto:post@ba-mh.berlin.de)  
Homepage: <http://www.marzahn-hellersdorf.de>

- Ergebnisse zu Untersuchungen hinsichtlich der Herausbildung von neuen Anforderungen an eine effiziente und gleichzeitig bürgernahe Verwaltung eines Bezirkes (u. a. demografischer Faktor, Mobilität von Zielgruppen, online-Dienste, Kooperation mit z. B. städtischen Wohnungsunternehmen und Wohnungsgenossenschaften, Personalentwicklung, Haushaltsentwicklung)

Die Ausarbeitung eines ergebnisorientierten und politisch tragfähigen Konzeptes bedarf der externen Unterstützung.

Bedauerlicherweise kann weder meine Abteilung noch das Bezirksamt die für ein solches Konzept veranschlagte Ressource bereitstellen.

Als eine Möglichkeit würde ich auch beraten wollen, ob die bisher beratenen Inhalte zur Bürgeramtsentwicklung im Bezirk und die diesbezüglich von SenFin in Aussicht gestellte Mittel ggf. mit für die (Teil-)Finanzierung der Konzeptionsausarbeitung eingesetzt werden könnten.

Ich möchte Ihnen vorschlagen, dass mit Ihrem Haus und der Senatsverwaltung für Finanzen - unter Aufnahme der Ergebnisse des Landesprojektes Bürgerämter und in Umsetzung der Organisationsuntersuchung der Standesämter - die Erarbeitung, einschließlich Finanzierung, eines Konzeptes für ein Projekt „ProDiskurs II – Einrichtung einer effizienten und bürgernahe Bürgeramtsstruktur in einem Berliner Bezirk“ (Arbeitstitel) vereinbart werden kann.

Für die Diskussion von ergänzenden oder anderen Lösungsansätze stehe ich gern zur Verfügung.

Herrn Staatssekretär Feiler wurde ein gleichlautendes Schreiben übermittelt.

In der Hoffnung, dass eine gemeinsame Lösung möglich ist, verbleibe ich

mit freundlichen Grüßen

1. Kopie an BzBm in z.K. (mit Anlagen)
2. Kopie an BüD L z.K. (ohne Anlagen)
3. Wv Haushaltsgespräch 07.06.

BzStR EU



Thomas Braun

#### **Anlagen**

Beschluss der BVV Marzahn-Hellersdorf vom 27.04.2017

Broschüre „ProDiskurs“

**Bezirksamt Marzahn-Hellersdorf von Berlin**  
Abteilung Bürgerdienste und Wohnen  
Bezirksstadtrat



Bezirksamt Marzahn-Hellersdorf von Berlin, 12591 Berlin (Postanschrift)

V

1. Senatsverwaltung für Finanzen  
Herrn Staatssekretär Feiler  
Klosterstraße 59  
10179 Berlin



Dienstgebäude  
Premnitzer Str. 11  
12681 Berlin



Zimmer:

KST:

Geschäftszeichen:

BÜD L

(Bei Antwort bitte angeben)

Bearbeiter/in:  
Herr Herbst

Telefon (030)  
90293 4050  
Intern: 9293 4050

Telefax (030)  
90293 4055

Datum:  
22.05.2017

## Entwicklung Bürgeramtsstruktur

Sehr geehrter Herr Staatssekretär Feiler,

die durchgeführte Organisationsuntersuchung zu Bürgerämtern, das gegenwärtig laufende Landesprojekt Bürgerämter, die Vorbereitung der Organisationsuntersuchung der Standesämter und ein hier vorliegender Beschluss der Bezirksverordnetenversammlung (Anlage) zur weiteren Entwicklung der bezirklichen Bürgerämter veranlassen mich Ihnen vorzuschlagen, dass wir uns zur Erarbeitung eines Konzeptes für die grundsätzliche/strategische Entwicklung der Bürgerdienste (Bürgerämter, Standesämter) in einem Berliner Bezirk verständigen sollten.

Anknüpfen möchte ich dabei an die Erfahrungen und Ergebnisse des im Bezirksamt Marzahn-Hellersdorf sehr erfolgreich durchgeführten Projektes „ProDiskurs“, an dem Senatsverwaltungen, nachgeordnete Einrichtungen und alle Ämter des Bezirksamtes beteiligt waren (Anlage).

Entsprechend der politischen Schwerpunktsetzung, aber auch wegen der politischen und öffentlichen Wahrnehmung der Wirkungsweise der Bürgerämter und der Standesämter sollte ein solches Konzept die „ProDiskurs“-Erfahrungen aufnehmen und nutzen können. Hinzutreten mindestens drei inhaltliche Schwerpunkte, die im Konzept berücksichtigt werden sollten und den Mehrwert eines nachfolgenden Projektes deutlich stärken könnten:

- Ergebnisse zur Untersuchung einer am gesetzlichen Auftrag orientierten zukunftsfähigen, wirtschaftlichen und bürgernahen bezirklichen Bürgeramtsstruktur
- Ergebnisse zu Untersuchungen von Auswirkungen des EGovGBIn in einem Bezirk auf die Vertriebswege der Verwaltung (Geschäftsprozesse/Service-Konto/online-Dienste, Personalentwicklung, Haushaltsentwicklung)

Fahrverbindungen:  
Bus: X69, 192, 197  
S-Bahn: S7  
Station: Mehrower  
Allee

Sprechzeiten:  
Nach Vereinbarung

Zahlungen bitte bargeldlos  
an die Bezirkskasse  
Marzahn-Hellersdorf  
12591 Berlin

Berliner Bank NL DB  
Kto. 512 890 500  
BLZ 100 708 48  
IBAN: DE44100708480512890500  
BIC: DEUTDEB110

Berliner Sparkasse  
Kto. 2 243 401 935  
BLZ 100 500 00  
IBAN: DE03100500002243401935  
BIC: BELADEV333

Postbank  
Kto. 0 654 592 100  
BLZ 100 100 10  
IBAN: DE19100100100654592100  
BIC: PBNKDEFF

E-Mail-Adresse (nicht für elektronische Signaturen geeignet): [poststelle@ba-mh.berlin.de](mailto:poststelle@ba-mh.berlin.de)  
Elektronische Zugangseröffnung gem. § 3a Abs. 1 VwVfG: [post@ba-mh.berlin.de](mailto:post@ba-mh.berlin.de)  
Homepage: <http://www.marzahn-hellersdorf.de>

- Ergebnisse zu Untersuchungen hinsichtlich der Herausbildung von neuen Anforderungen an eine effiziente und gleichzeitig bürgernahe Verwaltung eines Bezirkes (u. a. demografischer Faktor, Mobilität von Zielgruppen, online-Dienste, Kooperation mit z. B. städtischen Wohnungsunternehmen und Wohnungsgenossenschaften, Personalentwicklung, Haushaltsentwicklung)

Die Ausarbeitung eines ergebnisorientierten und politisch tragfähigen Konzeptes bedarf der externen Unterstützung.

Bedauerlicherweise kann weder meine Abteilung noch das Bezirksamt die für ein solches Konzept veranschlagte Ressource bereitstellen.

Als eine Möglichkeit würde ich auch beraten wollen, ob die bisher beratenen Inhalte zur Bürgeramtsentwicklung im Bezirk und die diesbezüglich von SenFin in Aussicht gestellte Mittel ggf. mit für die (Teil-)Finanzierung der Konzeptionsausarbeitung eingesetzt werden könnten.

Ich möchte Ihnen vorschlagen, dass mit Ihrem Haus und der Senatsverwaltung für Inneres und Sport - unter Aufnahme der Ergebnisse des Landesprojektes Bürgerämter und in Umsetzung der Organisationsuntersuchung der Standesämter - die Erarbeitung, einschließlich Finanzierung, eines Konzeptes für ein Projekt „ProDiskurs II – Einrichtung einer effizienten und bürgernahen Bürgeramtsstruktur in einem Berliner Bezirk“ (Arbeitstitel) vereinbart werden kann.

Für die Diskussion von ergänzenden oder anderen Lösungsansätze stehe ich gern zur Verfügung.

Frau Staatssekretärin Smentek wurde ein gleichlautendes Schreiben übermittelt.

In der Hoffnung, dass eine gemeinsame Lösung möglich ist, verbleibe ich

mit freundlichen Grüßen

2. Kopie an BzBm´in z.K. (mit Anlagen)
3. Kopie an BüD L z.K. (ohne Anlagen)
4. Wv Haushaltsgespräch 07.06.

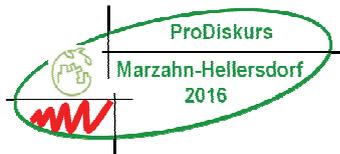
BzStR EU

  
Thomas Braun

#### **Anlagen**

Beschluss der BVV Marzahn-Hellersdorf vom 27.04.2017

Broschüre „ProDiskurs“



## *Verwaltungskongress Berlin 2012*

### *Von Führungskräften für Führungskräfte* **Kommunikation von Veränderungsprojekten**

*„Wege entstehen, indem sie  
gegangen werden“*

- Analyse der Kommunikation im Projekt **ProDiskurs** des Bezirksamtes Marzahn-Hellersdorf von Berlin –
- Kritische Erfolgsfaktoren für erfolgreiche Kommunikation von Veränderungsprojekten in schwierigen Zeiten

Marzahn-Hellersdorf, 29. Oktober 2012

## Inhaltsverzeichnis

<b>VORWORT</b> .....	<b>3</b>
<b>1. EINLEITUNG – WAS FÜR WEN?</b> .....	<b>4</b>
<b>2. DAS PROJEKT PRODISKURS</b> .....	<b>6</b>
<b>2.1 PROJEKTZIELE</b> .....	<b>8</b>
<b>2.2 PROJEKTERGEBNISSE</b> .....	<b>8</b>
<b>2.3 EXKURS: DAS BEZIRKSAMTSINTERNE BESCHÄFTIGTENPORTAL</b> ....	<b>10</b>
<b>3. KOMMUNIKATION IM PROJEKT PRODISKURS</b> .....	<b>13</b>
<b>3.1 DIE PROJEKTORGANISATION –</b> .....	
<b>ERFOLGSFAKTOR ZEITNAHE ENTSCHEIDUNGEN</b> .....	<b>17</b>
<b>3.2 PROJEKTPLANUNG UND -STEUERUNG –</b> .....	
<b>ERFOLGSFAKTOR AKZEPTANZ BEI FÜHRUNGSKRÄFTEN</b> .....	<b>17</b>
<b>3.3 KOMMUNIKATION UND BETEILIGUNG –</b> .....	
<b>ERFOLGSFAKTOR AKZEPTANZSICHERUNG IM PROJEKTVERLAUF</b> .	<b>21</b>
<b>3.4 ONLINE-DISKURS UND PROJEKTTAG– INNOVATIVE FORM</b> .....	
<b>DER BETEILIGUNG DER BESCHÄFTIGTEN</b> .....	<b>23</b>
<b>3.5 ERFOLGSFAKTOR ENGAGEMENT UND MOTIVATION</b> .....	
<b>DER PROJEKT BETEILIGTEN</b> .....	<b>27</b>
<b>4. VOM PROJEKT ZUR LINIE – ERFOLGSFAKTOR NACHHALTIGKEIT</b> ...	<b>30</b>
<b>5. VERÄNDERUNGSMANAGEMENT INSTITUTIONALISIEREN</b> .....	
<b>– ERFOLGSFAKTOR LERNENDE ORGANISATION</b> .....	<b>34</b>
<b>6. AUSBLICK</b> .....	<b>36</b>

Herausgeber/ V.I.S.d.P:

Bezirksamt Marzahn-Hellersdorf von Berlin  
Projektleiter Pro Diskurs  
Adolf Herbst, BüD L

## Vorwort

Das Bezirksamt Marzahn-Hellersdorf von Berlin hat mit **ProDiskurs** viel gewagt. War doch zu Beginn nicht ansatzweise zu erahnen, welche Komplexität dieses Projekt entwickeln würde. Schritt für Schritt sind das Bezirksamt und die für die landesweite Verwaltungsmodernisierung zuständige Senatsverwaltung für Inneres und Sport, zusammen mit den Führungskräften der Bezirksverwaltung in enger Abstimmung mit den Beschäftigtenvertretungen, einen neuen Weg zur Organisation von Veränderungsprojekten gegangen.

Vor dem Hintergrund sich verändernder gesellschaftlicher und technischer Rahmenbedingungen lautete das Ziel des Projektes, im Bezirksamt Marzahn-Hellersdorf zunächst ein gemeinsames Bewusstsein für die Notwendigkeit von Veränderungen zu schaffen. Auf Grundlage dieses gemeinsamen Verständnisses konnte unter Beteiligung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dann definiert werden, wie Verwaltungshandeln mit Hilfe innovativer Instrumente verbessert werden kann. Ergebnis dieses dreijährigen Prozesses ist die Einführung zahlreicher Innovationen, die Beschäftigten sowie Bürgerinnen und Bürgern gleichermaßen zugutekommen.

Gemeinsam kann heute festgestellt werden, dass der Kernauftrag des Projektes – alle Lösungen sind so zu erarbeiten, dass diese durch die anderen Bezirke nachgenutzt werden können – umfassend erfüllt wurde. Dieses Ergebnis und somit die Schaffung der entscheidenden Voraussetzung für eine Nachhaltigkeit der Projektergebnisse ist ein wesentlicher Erfolg. Möglich wurde es aber nur durch das breite Engagement vieler Beschäftigter und Führungskräfte. Dafür wollen wir allen Beteiligten aus der Verwaltung herzlich danken. Diesen Dank wollen wir auch den verlässlichen Partnern des Projektes **ProDiskurs** sagen.

Mit dieser Handreichung von Führungskräften aus der kommunalen Praxis sollen die Erfahrungen des Projektes vermittelt werden und eine weitere Diskussion, insbesondere zur strategischen und doch praxisorientierten Organisation der Verwaltungsmodernisierung anregen. Diese Diskussion soll sich am vom Senat von Berlin verabschiedeten Modernisierungsprogramm „ServiceStadt Berlin 2016“ orientieren.



Andreas Statzkowski  
Staatssekretär in der Senatsverwaltung  
für Inneres und Sport



Stefan Komorß  
Bezirksbürgermeister von  
Marzahn-Hellersdorf

Berlin, 29. Oktober 2012

## 1. Einleitung – was für wen?

Das Bezirksamt Marzahn-Hellersdorf hat mit dem Modernisierungsprojekt **ProDiskurs** von Oktober 2009 bis Herbst 2012 als Pilot-Bezirk exemplarisch in verschiedensten Themenfeldern Antworten und Lösungen für die aktuellen Herausforderungen an die kommunale Verwaltung gesucht – und gefunden. Alle diese Lösungen können – und sollen, so der Auftrag – künftig von anderen Verwaltungen, aber insbesondere durch die anderen elf Bezirksamter im Land Berlin, nachgenutzt werden.

Vor dem Hintergrund der bekannten Problemlagen, insbesondere der dramatischen Haushaltslage und des demografischen Wandels in und außerhalb der Verwaltung, mussten neue Wege für eine glaubwürdige, transparente und zukunftsfähige Verwaltung gedacht und gesucht werden.

**„Wege entstehen, indem sie gegangen werden!“**

Der Leitsatz dieses komplexen Modernisierungsprojektes beschreibt schon die wesentliche Erkenntnis aus der Projektarbeit:

Im Bezirksamt Marzahn-Hellersdorf wird als Kern einer nachhaltigen Verwaltungsmodernisierung die permanente Entwicklung eines gemeinsamen Wollens, als eine notwendige Kultur der Verantwortung und des Miteinanders verstanden.

Diese Form der Zusammenarbeit muss jeden Tag in und außerhalb der Projektarbeit durch die Führungskräfte der Verwaltung und die politisch Verantwortlichen - als neue Kultur der gemeinsamen Verantwortung - gelernt, weiter entwickelt und durch Initiative gelebt werden.

Die interne Projekt-Kommunikation – mit Führungskräften und Beschäftigten - stand im Rahmen des Projektmanagements während des gesamten dreijährigen Projektzeitraumes (Oktober 2009 bis September 2012) im Fokus. Das Projekt **ProDiskurs** hat zu neuen Kommunikations- und Informationsprozessen geführt, technische Hilfsmittel wie das Beschäftigtenportal zur Partizipation und zur Zusammenarbeit und insgesamt ein erhöhtes Veränderungsbewusstsein sowie viele neue Projektanregungen zur Verwaltungsmodernisierung hervorgebracht.

Im gesamten Projektverlauf waren nicht nur Lösungen für das Bezirksamt Marzahn-Hellersdorf zu finden. Von Beginn an war auch die Nachnutzbarkeit durch andere Verwaltungen Gegenstand der Projektarbeit.

Nachdem die inhaltlichen Arbeitsergebnisse von **ProDiskurs** bereits an anderer Stelle ausführlich dokumentiert und veröffentlicht wurden<sup>1</sup>, soll in dieser Broschüre der Projektverlauf selbst, mit seinen Methoden, der Organisation, Planung, Steuerung und Beteiligung im Vordergrund stehen. Die Projektkommunikation ist der entscheidende Baustein, um gerade in schwierigen Zeiten Führungskräfte und Beschäftigte aller Ämter und Hierarchiestufen eines Bezirksamtes für ein – mit über Jahre zusätzlichem Arbeitsaufwand verbundenen – Projekt zu interessieren, an der Arbeit zu beteiligen und die Motivation zur Mitarbeit über einen so langen Projektzeitraum aufrecht zu erhalten.

Welche Formen der Projektkommunikation sich als erfolgreich erwiesen und welche sonstigen Faktoren den Projektverlauf wie beeinflusst haben, ist daher zentraler Inhalt dieser Analyse „von Führungskräften für Führungskräfte“. Die Akteure des Projektes **ProDiskurs** wollen ihre Erkenntnisse zur Projektarbeit selbst reflektieren und an andere weitergeben mit dieser etwas anderen und durchaus selbstkritischen Form eines Projektabschlussberichtes. Hierzu wurden rückblickend zahlreiche Interviews mit den bezirklichen Führungskräften geführt.

Zunächst werden die Inhalte der drei Projektphasen des Projektes **ProDiskurs** kurz dargestellt und in den Gesamtrahmen der Strategie zur Verwaltungsmodernisierung des Landes Berlin gestellt.

Im Anschluss daran werden die komplexe Projektorganisation sowie die umfassende Projektkommunikation vorgestellt. Dabei werden die Ergebnisse einer nachträglich durchgeführten externen Evaluation zur Projektkommunikation integriert.

Die Überführung der Arbeitsergebnisse des Projektes in das Tagesgeschäft und die Aufnahme bewährter Arbeitsformen des Projektes in den Alltag als institutionalisiertes Veränderungsmanagement sowie eine Ausblick bilden den Abschluss dieses Leitfadens.

In den Kapiteln sind die Erfahrungen der Akteure von **ProDiskurs** als Tabelle zusammenfassend aufgeführt mit der Möglichkeit, sie mit den Erfahrungen anderer Führungskräfte in öffentlichen Verwaltungen zu ergänzen.

„**Wege entstehen, indem sie gegangen werden**“ und die mutige Fortschreibung der Ziele auf diesem Weg prägen das Projekt **ProDiskurs**. Wir wollen mit dieser Broschüre die Führungskräfte des Landes Berlin und anderer Verwaltungen auch ermuntern, mutig ihre eigenen Wege zu gehen. Vielleicht helfen unsere Erkenntnisse zur Kommunikation von Projekten in schwierigen Zeiten dabei, ein wenig schneller und „energiesparend“ voranzukommen.

---

<sup>1</sup> Für ausführliche Informationen vgl. <http://www.berlin.de/ba-marzahn-hellersdorf/buergerdienste/buergerservice/prodiskurs.html>

## 2. Das Projekt ProDiskurs

Eine vom Land Berlin in Auftrag gegebene Studie des Deutschen Instituts für Urbanistik (im Folgenden: difu) „ServiceStadt Berlin 2016“ bildete ein zentrales Projekt des Modernisierungsprogrammes ServiceStadt Berlin (2007 – 2011).<sup>2</sup> Auf der Grundlage sich verändernder Rahmenbedingungen und Einflussfaktoren für das Berliner Verwaltungshandeln wurden hier Empfehlungen für die Weiterentwicklung der Verwaltungsmodernisierung in der Berliner Verwaltung erarbeitet. In einem zweiten Schritt wurden diese Empfehlungen in der Berliner Verwaltung konkretisiert und schließlich im Rahmen von zehn Modernisierungsprojekten umgesetzt. Besonders hervorzuheben ist dabei der vom Bezirksamt Marzahn-Hellersdorf gewählte Ansatz eines sämtliche bezirkliche Verwaltungsbereiche einschließende Diskursprojektes.

Durch eine Initiative des Führungskräftezirkels<sup>3</sup> des Bezirksamtes Marzahn-Hellersdorf und Einbeziehung des politischen Gremiums Bezirksamt sowie der Beschäftigtenvertretungen konnte im November 2009 auf der **Personalversammlung** des Bezirksamtes „**ProDiskurs**“ als ein mehrjähriges Projekt zur Konkretisierung und Realisierung der in der difu-Studie enthaltenen Empfehlungen gestartet werden.

Das Projekt **ProDiskurs** („Diskursprojekt zur exemplarischen Umsetzung der politikfeldübergreifenden Vorschläge der difu-Studie ServiceStadt Berlin 2016 im Bezirk Marzahn-Hellersdorf“) war geboren. Politik, Führungskräfte und Beschäftigtenvertretungen in Marzahn-Hellersdorf haben dabei gemeinsam ausdrücklich vereinbart, dass **ProDiskurs** nicht der Personaleinsparung dienen sollte. Vielmehr sollten durch die Ergebnisse des Projektes Wege erschlossen werden, gestiegene Arbeitsbelastungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die insbesondere aus der Haushaltslage und dem demografischen Faktor in der Verwaltung entstanden sind, abzufedern.

---

<sup>2</sup> ServiceStadt Berlin 2016, Anforderungen an die zukünftige Ausgestaltung der Leistungs- und Serviceangebote im Land Berlin unter sich verändernden Rahmenbedingungen, Deutsches Institut für Urbanistik (difu), Berlin, 2009

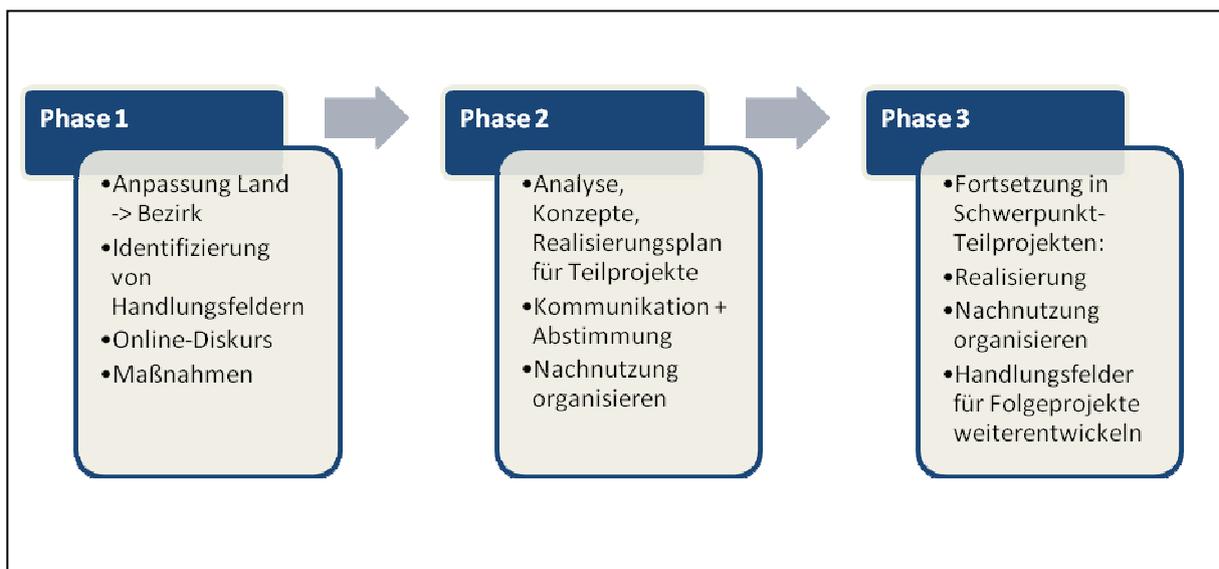
<sup>3</sup> Der Führungskräftezirkel des Bezirksamtes Marzahn-Hellersdorf wurde bereits vor dem Projekt ProDiskurs als Gremium aller Leitungen der Ämter und Serviceeinheiten sowie des Steuerungsdienstes zur Diskussion übergreifender Themen und zum Informationsaustausch etabliert.

In der **Phase 1** des Projektes (Oktober 2009 – Mai 2010) wurden die Inhalte und Empfehlungen der difu-Studie für den Bezirk Marzahn-Hellersdorf überprüft, konkretisiert und für die Bezirksverwaltung angepasst.<sup>4</sup> Kernbestandteil dieser Arbeitsphase war ein in dieser Form in der Berliner Verwaltung erstmalig eingesetzter sogenannter Online-Diskurs, bei dem alle Beschäftigten des Bezirksamtes über eine Internet-Plattform Anregungen und Kritik zu den vorgestellten Arbeitsthesen anonym formulieren konnten. (vgl. hierzu Kapitel 2.4)

Der entsprechende Abschlussbericht des difu, in dem auch eine Auswertung des Online-Diskurses enthalten war, bildete den Ausgangspunkt für die Arbeit an konkreten Lösungen für einzelne Handlungsfelder in der **Phase 2** des Projektes (Juni 2010 – Juni 2011), die im folgenden Abschnitt kurz ausgeführt werden. In der **Phase 3** (Juli 2011 – September 2012) wurden ausgewählte Schwerpunkte weiter bearbeitet und die Realisierung weiter vorangetrieben.

Wie im folgenden Kapitel deutlich wird, war die Gesamtkomplexität des Projektes **ProDiskurs** – als übergreifendes Verwaltungsmodernisierungsvorhaben enorm – und damit auch die Aufgabe der Projektsteuerung und –kommunikation. Jedes einzelne Teilprojekt der Phase 2 war eigentlich ein eigenes Projekt, so unterschiedlich und anspruchsvoll waren die gesetzten Ziele.

Die folgende Grafik verdeutlicht die inhaltlichen Arbeiten in den Phasen 1 – 3:



**Abbildung 1: Die Projektphasen von ProDiskurs**

<sup>4</sup> Projektbericht: Zukunftsfähige öffentliche Dienstleistungen im Metropolenraum, Diskursprojekt zur exemplarischen Umsetzung der politikfeldübergreifenden Vorschläge der difu-Studie Service-Stadt Berlin 2016 im Bezirk Marzahn-Hellersdorf, Deutsches Institut für Urbanistik GmbH, Mai 2010

Die Durchführung des Projektes wurde durch die Senatsverwaltung für Inneres und Sport über das Modernisierungsprogramm „ServiceStadt Berlin“ finanziell und inhaltlich unterstützt, so dass für jede Projektphase auch externer Sachverstand hinzugezogen werden konnte. Mit dem ITDZ Berlin wurde während des Projektes eine neue Form der langfristigen Zusammenarbeit als „flexible Kompetenzbündelung“ zu beiderseitigem Nutzen begründet. Während das Bezirksamt Marzahn-Hellersdorf im Rahmen des Projektes vom ITDZ eine besondere Unterstützung erhielt und erhält, gehen die Ergebnisse der Zusammenarbeit in die ITDZ-interne langfristige Strategie-Diskussion ein. An dieser Diskussion wirken Vertreter des Bezirksamtes aus Kundensicht mit.

## 2.1 Projektziele

Sowohl die demografische Entwicklung der Bevölkerungsstruktur des Bezirkes als auch der weitere Personalabbau und die Altersstruktur der Beschäftigten des Bezirksamtes erforderten eine deutliche Beschleunigung und Erhöhung der Wirksamkeit des Modernisierungsprozesses, in dem mehrere Handlungsstränge gleichzeitig bearbeitet werden mussten. Folgende übergreifende Ziele wurden vom Bezirksamt Marzahn-Hellersdorf definiert:

1. Entwicklung einer **Kultur der gemeinsamen Verantwortung und des Miteinanders** bei Politik, Führungskräften der Verwaltung und Beschäftigten sowie Beschäftigtenvertretungen<sup>5</sup>
2. moderne **Technik für die Entlastung der Beschäftigten** nutzbar machen und **Beispiele für Leistungstransparenz** schaffen
3. Instrumente zur **aktiven Bürgerbeteiligung** und zur konsequenten **Ausrichtung der Verwaltung an den Bedürfnissen der Bürgerinnen und Bürger** etablieren
4. **Nachnutzung** durch andere (Berliner) Verwaltungen ermöglichen und fördern

---

<sup>5</sup> Unter Beschäftigten- oder Personalvertretungen werden Personalrat, Frauenvertretung und Schwerbehindertenvertretung subsummiert.

Aus der landesweiten difu-Studie wurden für den Bezirk Marzahn-Hellersdorf folgende Rahmenbedingungen als besonders relevant identifiziert:

- **Innovationen verbreitern:** bereits konzipierte oder realisierte Innovationen nachhaltig in die Breite tragen
- **Partizipative Stadt:** stärkere Beteiligung der Adressaten an der Leistungskonzeption, an der Leistungsbewertung und an der Leistungserstellung
- **Dezentralisierung und Zentralisierung:** Stärkung der bezirklichen Eigenverantwortung bei gleichzeitiger konsequenter Nutzung zentraler Infrastrukturen
- **Aufsuchende Stadt:** Bewegung der Verwaltung und der Dienstleistungen zum Bürger und Unternehmen hin
- **Personal- und Arbeitgeberentwicklung:** Stärkung der Qualifikationen und Serviceorientierung der Mitarbeiterschaft, Stadt als moderner Arbeitgeber

Aus den übergeordneten Zielsetzungen des Bezirksamtes und den skizzierten Handlungsempfehlungen des difu-Gutachtens aus Phase 1 wurden die Teilprojekte für die Phase 2 und 3 entwickelt, die mit unterschiedlichen Instrumenten zur Verwirklichung der übergeordneten Zielsetzungen beitragen sollten (vgl. hierzu Kapitel 2.3 und 2.4).

Erst die Ergebnisse aller definierten Handlungsfelder, so die Auffassung von Politik und Verwaltungsführung im Bezirk, gewährleisten die Zukunftsfähigkeit der Verwaltung. Sie wurden zwar einzeln als Teilprojekte bearbeitet, entfalten ihre Wirkung aber nur gemeinsam.

## 2.2 Projektergebnisse

Um, die sich aus den Projektinhalten ergebenden, Kommunikationserfordernisse darstellen zu können, wird hier ein Überblick über die bisherigen wesentlichen Projektergebnisse gegeben.<sup>6</sup>

- Unterstützt durch das ITDZ Berlin konnten in den Bereichen Bürgerdienste (Bürger- und Standesamt), Ordnungsamt und Kinder- und Jugendgesundheitsdienst (KJGD) folgende **IT-gestützte Innovationen** erreicht werden:
  - Mit dem neuen Instrument des **elektronischen Bürgerkiosks (Prototyp)** können Bürgerinnen und Bürger in den Bürgerämtern, also vor Ort, die gleichen Anwendungen nutzen wie zu Hause im Internet. Perspektivisch können durch Verknüpfungen mit dem Fachverfahren eine große Breite von Standardprozessen soweit vom Bürger vorbereitet werden, dass sich die Arbeitsaufwände der Beschäftigten erheblich senken lassen.
  - Die erstmalige Ausweitung des **Online-Terminservices** auf das Standesamt und auf den KJGD ist eine wesentliche Verbreiterung. Die hierdurch erreichbare Senkung der Bearbeitungszeit, mindestens aber die drastische Reduzierung, möglicherweise aber auch die Beseitigung von Wartezeiten für Bürgerinnen und Bürger, macht die Kundenströme planbar.
  - Neu in der jetzt realisierten Form ist auch die Einführung einer ständigen Online-Ämterbewertung (**ständiger Kundenmonitor**) der 4 Bürgerämter und des Standesamtes im Bezirk Marzahn-Hellersdorf, die auch zeitnah auswertbar ist.

Mit diesen Instrumenten ist die Bezirksverwaltung auch bei sinkenden Personalressourcen als moderner Dienstleister konkret erlebbar. Alle drei Elemente dienen den Beschäftigten darüber hinaus nicht nur zur Entlastung im Einzelfall sondern ermöglichen Führungskräften auch eine bessere Steuerung des Personaleinsatzes und machen den Arbeitsaufwand planbarer. Sie sollen und können von anderen Verwaltungen nachgenutzt werden.

- Das **elektronische Beschäftigtenportal** als neues zentrales und vor allem aktuelles Informations- und Kommunikationsmedium für alle Beschäftigten kommt den Bedürfnissen nach umfassender Information auch über Arbeitsinhalte anderer Ämter nach.

---

<sup>6</sup> Für weitere Informationen <http://www.berlin.de/ba-marzahn-hellersdorf/buergerdienste/buergerservice/prodiskurs.html>; Abschlussbericht Phase 2

- Das Portal wird zum zentralen gemeinsamen Arbeitsinstrument ausgebaut und ist deshalb wesentlich mehr als das herkömmliche Intranet. Hier werden neben Suchfunktionen, Wiki und Foren wichtige Support-Prozesse standardisiert und damit optimiert. Die Inhalte und Methoden zum Aufbau sind dokumentiert und helfen so den Einführungsaufwand für andere Verwaltungen zu reduzieren. Wegen seines besonderen innovativen Charakters und der Bedeutung für die interne Kommunikation wird das Beschäftigtenportal unter Kapitel 2.3 ausführlicher erläutert.
- Eine Studie zur **Bedeutung und Entwicklung des Ehrenamtes** im Bezirk Marzahn-Hellersdorf gibt erstmals quantitativ belastbare Informationen über die Einsatzfelder und den volkswirtschaftlichen Nutzen dieser Form des bürgerschaftlichen Engagements und macht Vorschläge zur Optimierung. Auch diese Ergebnisse können anderen Verwaltungen, die sich mit ehrenamtlichem Engagement auseinandersetzen, wertvolle Hinweise für die praktische Arbeit geben.
- Mit der Verständigung aller Führungskräfte des Bezirksamtes über Ziele und Formen von **Partizipationsinstrumenten für Bürgerinnen und Bürger** wird ein von der Senatsverwaltung für Stadtentwicklung vorgelegter Leitfaden „Partizipation“ weiterentwickelt und die Anwendung auch mit Vorschlägen zur Gestaltung in der Kosten- und Leistungsrechnung (KLR) unterstützt. So soll verhindert werden, dass die Nutzung partizipativer Elemente nur auf der Kostenseite erfasst wird und sich über die Budgetierung als Erhöhung der Produktkosten negativ für den jeweiligen Bezirk auswirken. Die Effekte dieses Teilprojektes für alle Bezirke sind evident.
- Im Rahmen des Teilprojektes **„Daseinsvorsorge – Schule“** wurde beispielhaft erarbeitet, wie sich öffentliche Angebote im Wettbewerb mit privaten Anbietern behaupten können.
- Mit einem **institutionalisierten Veränderungsmanagement** und einer Wiederbelebung des Ideenmanagements sollen künftige Modernisierungsvorhaben der Bezirksverwaltung über ein elektronisch unterstütztes Projektplanungstool und ein einheitliches Berichtswesen ihre Wirkung über die jeweiligen Amtsgrenzen hinweg erzielen. Diese elektronisch unterstützte Form eines Multiprojektcontrollings ist bisher in der Berliner Verwaltung nicht vorhanden. Mit diesem Instrument, das sich zur Herstellung von Transparenz über Modernisierungsvorhaben ebenfalls des Beschäftigtenportals bedient, sind Lösungsansätze und Methoden für alle Ämter und Abteilungen nutzbar. Eine Ausweitung dieser Lösungen auf andere Berliner Verwaltungen ist sinnvoll und möglich.
- Keine Organisationsentwicklung wird auf Dauer erfolgreich sein, ohne **Personalführung und Personalentwicklung** mit zu denken. Im Projekt **Pro-Diskurs** wurden Führungsleitlinien erarbeitet, diskutiert und von den Führungskräften beschlossen, sowie ein Online-Führungsfeedback vorbereitet.

Wesentliche Prozesse (z.B. Stellenbesetzungsverfahren) werden mit Hilfe der Prozessdarstellungssoftware ADONIS aufbereitet und im Beschäftigtenportal für alle Beschäftigten sichtbar gemacht. Gleichzeitig wurden die Pilotanwendung von Personalbedarfsermittlung und passgenaue Personalentwicklungsmaßnahmen in zwei Ämtern vorbereitet.

Gerade wegen der inhaltlich breit gefächerten Aufgabenstellung des Projektes – im Sinne einer nachhaltigen Bürgerorientierung, einer ständigen Kompetenzentwicklung aller Beschäftigten und Führungskräfte und – nicht zuletzt – einer konsequenten Stärkung der Wirtschaftlichkeit des Verwaltungshandelns durch die Nutzung aller modernen Technologien - war **ProDiskurs** im weitesten Sinne ergebnis- und wirkungsorientiert ausgerichtet.

Mit dem Erscheinen dieser Broschüre im Herbst 2012 ist die Realisierung einzelner Projektergebnisse noch nicht abgeschlossen. An einigen Maßnahmen wird im Bezirksamt Marzahn-Hellersdorf weiter gearbeitet (z.B. Personalentwicklung und Beschäftigtenportal).

Andere Maßnahmen setzen Modernisierungsschritte durch die Hauptverwaltung voraus, die im Rahmen des Modernisierungsprogramms für die 17. Legislaturperiode angegangen werden.

## 2.3 Exkurs: Das bezirksamtsinterne Beschäftigtenportal

Das Beschäftigtenportal des Bezirksamtes Marzahn-Hellersdorf ist ein web-basiertes Informations- und Kommunikationsinstrument. Es stellt die für die Verwaltung wichtigen Informationen an einem zentralen Ort und bedarfsgerecht strukturiert zur Verfügung. Gleichzeitig bietet es Lösungen zur Unterstützung und Vereinfachung der Kommunikation innerhalb der Verwaltung an.

Im Prinzip stellt das Portal eine Kombination von technischen Werkzeugen und einem darüberliegenden Organisationsmodell für die Informations- und Kommunikationsprozesse dar und orientiert sich an dem sogenannten Baukastenprinzip.

Die Entwicklung des Beschäftigtenportals ist ein unmittelbares Ergebnis aus der Umsetzung der Maßnahmen, die in Auswertung des Online-Diskurses zur difu-Studie durch das Bezirksamt und seine Führungskräfte herausgearbeitet und beschlossen wurden. Die Erkenntnisse aus dem Online-Diskurs waren der unmittelbare Anlass, nach Möglichkeiten zu suchen, die Informations-, Kommunikations- und Beteiligungsprozesse zu qualifizieren. Sowohl die funktionale Grundstruktur als auch die Auswahl von Pilotinhalten für den Prototyp sind das Ergebnis einer breiten Bedarfsanalyse und einer Prioritätensetzung durch die Verwaltung selbst.

Das Beschäftigtenportal dient in erster Linie der Verbesserung der Informations- und Kommunikationsprozesse, d.h. es ermöglicht technisch unterstützt einen schnelleren Zugang zu relevanten Informationen. Der Aufwand für die Informationssuche wird unter dem Motto „Finden statt Suchen“ wesentlich reduziert, was Informations- und Abstimmungsprozesse verkürzt und vereinfacht. Gleichzeitig wird durch die Bereitstellung von Foren die interne Kommunikation der Beschäftigten im Sinne eines „best-practice-Austausches“ unterstützt.

Das Beschäftigtenportal unterstützt damit das eigenverantwortliche Handeln aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und die aktive Vernetzung der Arbeit verschiedener Verwaltungsbereiche. Es trägt nicht nur zur Erhöhung der Effektivität des Verwaltungshandelns bei, sondern fördert insbesondere „die Kultur des Miteinanders“ und stärkt damit die Motivation aller Beschäftigten.

Das Beschäftigtenportal ist nicht nur ein „Intranet“ auf Bezirksebene, sondern bereichert mit neuen Funktionalitäten, die bisher so in der Berliner Verwaltung noch nicht zur Verfügung standen und nun in den Verwaltungsalltag der Behörde integriert werden sollen.

Aus der Perspektive der Beschäftigten soll sich der Inhalt des Portals selbst erschließen. Deshalb unterstützt die Gestaltung der Portalseiten eine „intuitive Benutzerführung“. Dabei sind verschiedene Wege möglich, zu der gewünschten Information oder Funktionalität zu gelangen. Die Kenntnis der Grundstruktur des Portals reicht bereits aus, sich als „passiver/ passive Nutzer/in“ zurechtzufinden.

Der Prototyp des Beschäftigtenportals setzt sich aus verschiedenen Bausteinen zusammen:

#### 1. Ausbaustufe:

- Bereitstellung einer technischen Plattform für einen verbesserten Zugang zu Informationen unterschiedlichster Herkunft verbunden mit einer qualifizierten Suchfunktion,
- Initialisierung eines Wissensmanagementsystems in der Verwaltung durch Bereitstellung einer Wiki-Plattform,
- Bereitstellung von „Foren“ für den fachlichen Austausch oder die Kommunikation geschlossener Nutzergruppen,
- Einbindung einfacher Geschäftsprozesse zur Reduzierung von Verwaltungsaufwand durch vollständige elektronische Abwicklung.

#### 2. Ausbaustufe:

- Umsetzung der Personalisierung des Portals
- Abschluss des Aufbaus der neuen Intranet-Imperia-Infrastruktur
- elektronische Unterstützung von Geschäftsprozessen/Abbildung von individuellen Zeichnungsketten (elektronische Umlaufmappe)
- Bereitstellung der Arbeitsplattform „Etherpad“ zur gemeinsamen Bearbeitung von Texten im Rahmen des persönlichen Informationsassistenten, der eine Weiterentwicklung der Suchfunktion der ersten Ausbaustufe darstellt
- Rollen- und Rechtekonzept für das Wiki im Sinne einer bedarfsgerechten Anpassung

Der frühzeitige Start des Probetriebes und die Nutzung des Portals in der ersten Ausbaustufe im Echtbetrieb ermöglichten noch in der Projektphase, erste Erkenntnisse und praktische Erfahrungen bereits vor Abschluss des Projekts in der 2. Ausbaustufe umzusetzen. In dieser Phase ist durch Anfragen von Nutzern/innen anderer Verwaltungen bereits jetzt erkennbar, dass das Informationsangebot auch von außen wahrgenommen wird und gleichzeitig Begehrlichkeiten weckt, auf zur Zeit noch nicht zugängliche Quellen zuzugreifen.

Rahmenbedingungen für den erfolgreichen Betrieb des Portals ist die Zuordnung einer zentralen Verantwortung im Sinne einer Redaktionsleitung gepaart mit der Wahrnehmung einer dezentralen Verantwortung der Führungskräfte, die Potenziale

zu erkennen, die „Befüllung“ des Portals abzusichern und die Nutzung des Portals in den Verwaltungsalltag zu integrieren.

Betrachtet man die Größenordnung der einzusetzenden Ressourcen für den Echtbetrieb, so stellt sich das Portal als ausgesprochen kostengünstige Lösung dar. Das Beschäftigtenportal ist kein IT-Verfahren im klassischen Sinne, sondern verknüpft die bereits im Bezirk vorhandenen Möglichkeiten in Kombination mit kostenfreien Softwarelösungen, die bedarfsgerecht auf das Portal zugeschnitten werden.

Die Basistechnologie ist das Redaktionssystem „Imperia“, das bereits für die Internetauftritte der Berliner Verwaltung genutzt wird. Es existiert somit bereits ein Redaktionsmodell, in das nahezu alle Struktureinheiten eingebunden sind. Das Beschäftigtenportal ist daher entsprechend des Rollenkonzeptes in die Organisationsstruktur der Bezirksverwaltung vergleichsweise leicht zu integrieren. Der Schulungsaufwand wird sich in erster Linie auf die Handhabung aus der Sicht der Nutzer konzentrieren. Hier wird sich zudem das Motto „learning by doing“ durchsetzen.

Vor dem Hintergrund der Nachnutzung der Projektergebnisse ist das Portal im Bereich der Hauptnavigation stark an die einheitliche Ämterstruktur angelehnt und dadurch unmittelbar ohne inhaltliche Neustrukturierung übertragbar. Zudem sind die Leistungsprozesse in den Bezirksverwaltungen nahezu identisch, so dass sich auch der Kommunikationsbedarf ähnlich darstellt. Dennoch bleibt der bezirkliche Gestaltungsspielraum erhalten, da die redaktionelle Gesamtverantwortung im Bezirk verbleibt.

Der Prototyp ist nachnutzbar durch andere Verwaltungen und eröffnet dadurch auch die Möglichkeit zur Optimierung von Information, Kommunikation und Abstimmung über die Bezirksgrenzen hinaus.

Das Beschäftigtenportal besitzt das Potenzial, Ausgangspunkt für eine Modernisierung des Informationsmanagements auf Landesebene zu sein. Die einzelnen Werkzeuge sind vorgangsunabhängig konzipiert und können die Einführung größer angelegter Modernisierungsmaßnahmen wie die eAkte oder DMS-/VBS-Systeme befördern bzw. vorbereiten.

Nach Beendigung des Projektes **ProDiskurs** sind folgende weitere Schritte – nunmehr verantwortet vom Steuerungsdienst des Bezirksamtes - geplant:

- Bezirksintern wird der Führungskräftezirkel die bezirksindividuellen Gestaltungsmöglichkeiten gemeinschaftlich ausloten und die Vorgaben für die Weiterentwicklung verabreden.
- Das allgemeine und individuelle Informationsangebot bzw. Datenbestände für die Suchfunktion soll ausgeweitet werden (z.B. Einbindung von Gruppenlaufwerken).

- Allgemeine Verwaltungsvorgänge sollen durch die Ausschöpfung der vorhandenen Möglichkeiten des Content Management Systems (SimpleSearch-Funktion, Formularbaukasten etc.) unterstützt werden.
- Bei einer Nachnutzung der Portallösung durch andere Verwaltungen wird die Bildung einer Anwendergemeinschaft angestrebt, die Impulse für die Weiterentwicklung der Portalstruktur und die technische Ausweitung gibt.
- Die Synchronisierung von Informationsangebot und die Vernetzung mit anderen Informationssystemen in der Berliner Verwaltung werden grundsätzlich angestrebt.

### 3. Kommunikation im Projekt ProDiskurs

Die dargestellte Vielfalt und Komplexität der Aufgabenstellung machte eine differenzierte und flexible Projektorganisation und –steuerung erforderlich.

Insbesondere das übergeordnete Ziel, eine „neue Kultur des Miteinanders“ zu erreichen, stellte von Beginn an die Aufforderung zu einer aktiven und beteiligungsorientierten Kommunikation im Projekt dar. Die Kommunikation mit Führungskräften und Beschäftigten wurde deshalb als Teil des Projektmanagements definiert und mit entsprechenden Ressourcen ausgestattet.

Die Projektorganisation und Projektsteuerung wurde dabei während der gesamten Projektlaufzeit den jeweiligen Erfordernissen angepasst. Während in Phase 1 im Wesentlichen der Abstimmungsprozess über die späteren Teilprojekte zu organisieren war, und hierfür die normalen Strukturen der Bezirksverwaltung genutzt werden konnten, wurden in Phase 2 und 3 aufgrund der Themenvielfalt extra Projektgremien mit formalen Formen der Berichterstattung eingesetzt und vielfältige Formen der Kommunikation mit Rollenträgern und Beschäftigten etabliert.

#### 3.1 Die Projektorganisation – Erfolgsfaktor zeitnahe Entscheidungen

Die folgende Abbildung zeigt die Projektorganisation von **ProDiskurs** zum Ende der Projektphase 2. Sie folgt im Wesentlichen den Empfehlungen des Projektmanagementhandbuches der Senatsverwaltung für Inneres und Sport, das für komplexe IT-Projekte entwickelt wurde.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> Projektmanagementhandbuch, Der Leitfaden für Projekte in der Berliner Verwaltung, Version 3.0.0 Final, Senatsverwaltung für Inneres und Sport, April 2007

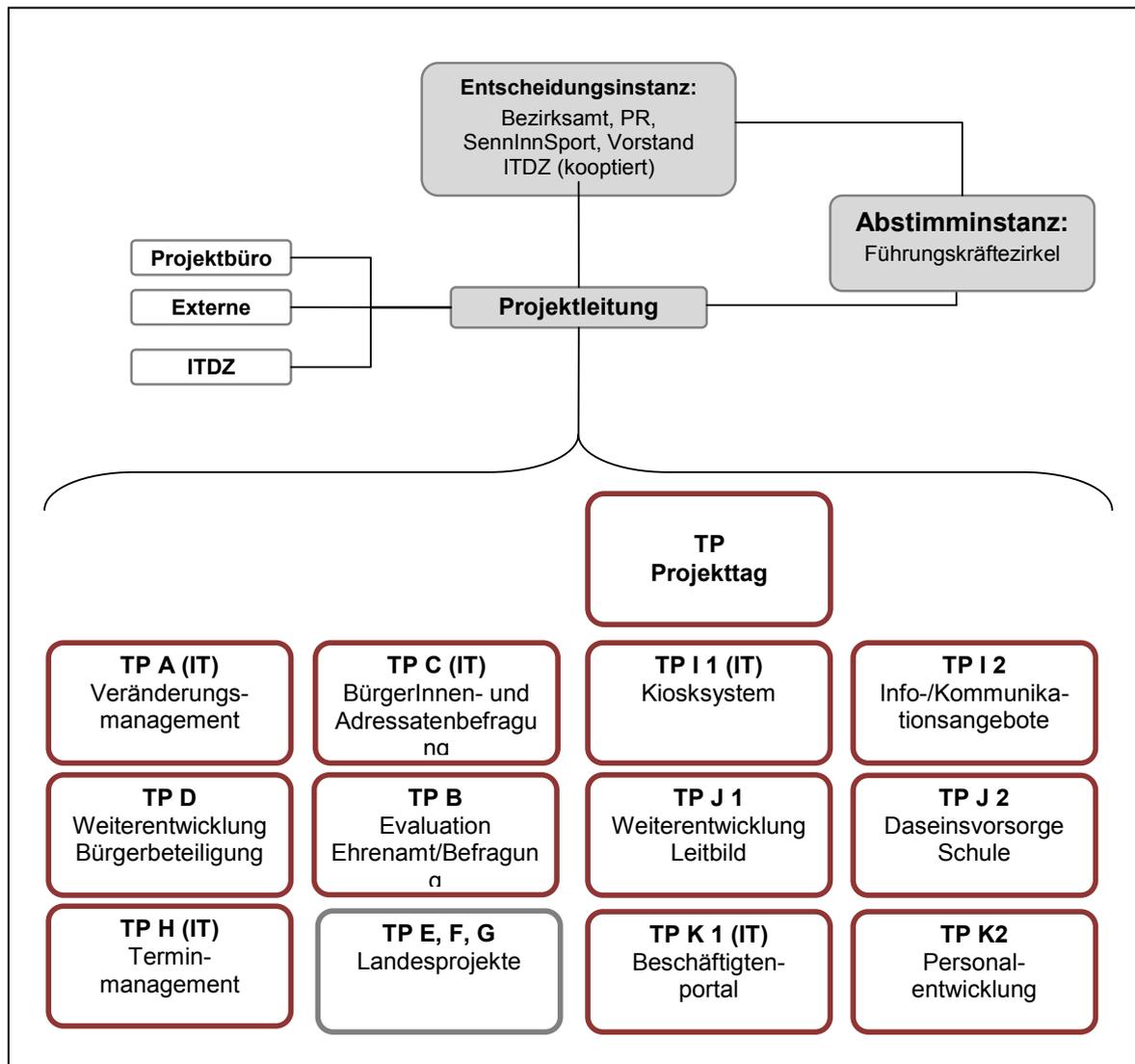


Abbildung 2: Projektorganisation in Phase 2 von ProDiskurs

Wesentliches Kennzeichen der Projektorganisation war, dass vorhandene dauerhafte Gremien in die Projektorganisation integriert wurden und dass auf allen Ebenen die Beschäftigtenvertretungen beteiligt war. Dies führte zu einem hohen Grad von Verbindlichkeit und erlaubte ein zeitökonomisch wie inhaltlich sinnvolles Andocken des Projektes an turnusmäßige Gremiensitzungen (z.B. Bezirksamtssitzungen). Zudem waren mit der SenInnSport und dem ITDZ Berlin zwei wichtige externe Stakeholder über die Projektgremien eingebunden, was sich in einer konstruktiven Zusammenarbeit weit über die Gremientätigkeit hinaus niederschlug. Folgende Rollen- und Aufgabenverteilung der Projektorganisation wurde etabliert:

- In der **Entscheidungsinstanz** übernahmen das gesamte politische Bezirksamt, ergänzt um Delegierte der Personalvertretung, SenInnSport und weitere Akteure die **Gesamtverantwortung** für das Projekt. Sie tagten je nach Bedarf monatlich bis vierteljährlich. Damit war die Unterstützung des Projektes durch die politisch Verantwortlichen des Bezirkes gesichert.

Durch die Einbindung des gesamten politischen Bezirksamtes wurde darüber hinaus ein wesentlicher Beitrag zur Nachhaltigkeit der in der Entscheidungsinstanz gefassten Beschlüsse gewährleistet. In der Phase 3 des Projektes fanden die Sitzungen der Entscheidungsinstanz als Bestandteil der regulären Bezirksamtssitzungen statt.

- In der **Abstimminstanz**, in der die wesentliche **operative Projektsteuerung und Beratung der Projektergebnisse** erfolgte, waren alle Amtsleitungen, SenInnSport (und das ITDZ) vertreten. Die Sitzungen fanden monatlich statt. Die Amtsleitungen des Bezirksamtes Marzahn-Hellersdorf arbeiten auch außerhalb des Projektes als „Führungskräftezirkel“ zusammen. Durch die intensive Arbeit innerhalb von **ProDiskurs** konnte die Arbeit des Führungskräftezirkels dauerhaft gestärkt werden.
- Im Auftrag des Führungskräftezirkels und des Bezirksamtes wurde die **Projektleitung** vom Leiter des Amtes für Bürgerdienste wahrgenommen, der auch Teilprojekte in seinem Verantwortungsbereich realisierte. Er fungierte auch Externen gegenüber als Auftraggeber. Die hierarchisch hohe Anbindung der Projektleitung innerhalb der Bezirkshierarchie sorgte für Akzeptanz und Durchsetzungsfähigkeit der Projektergebnisse.
- Die **Teilprojektleitungen** wurden bis auf eine Ausnahme von Mitgliedern des Führungskräftezirkels, also **Amtsleitungen**, übernommen. Damit war die Verankerung in die Verwaltung hinein zu jedem Zeitpunkt gegeben. Die Teilprojekte organisierten ihre Arbeit mit Unterstützung der Projektleitung selbst.
- Die Mitarbeit in den Teilprojekten erfolgte grundsätzlich auf der Basis der **Freiwilligkeit von Beschäftigten**. Die damit erreichte hohe Motivation und Ergebnisorientierung war ein weiterer Schlüsselfaktor für die Projektorganisation.

Die starke Einbindung der 1. Führungsebene des Bezirkes in die Projektorganisation führte zu einer starken Unterstützung der Projektaktivitäten durch Verwaltungsführung und politisch Verantwortlichen über den gesamten Projektzeitraum. Und mehr noch: in der bereits erwähnten Evaluation wurde die stringente Projektorganisation von den befragten Führungskräften als ein wesentlicher Erfolgsfaktor für **ProDiskurs** benannt.

Damit wurden die wesentlichen in der Literatur immer wieder genannten Gründe für das Scheitern von Projekten von vornherein vermieden. An einer unklaren Projektorganisation und der mangelnden Unterstützung durch die politischen Entscheider und Verwaltungsführungskräfte sind schon viele Veränderungsprojekte gescheitert. Mindestens gleichwertig ist die sachlich-kritische, aber immer vertrauensvolle Einbeziehung der Beschäftigtenvertretungen zu nennen.

<u><b>Unsere Erfahrungen</b></u>	<u><b>Ihre Erfahrungen</b></u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Aufbau einer spezifischen, flexiblen und effektiven Projektorganisation, die alle wesentlichen Entscheider und Akteure einbezieht</i></li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Bereitstellung von entsprechenden Kapazitäten für die Projektleitung</i></li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Verteilung der Ergebnisverantwortung auf mehrere Schultern durch Bildung von Teilprojekten (auch bei weniger komplexen Vorhaben)</i></li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Kein Projektbeginn ohne Unterstützung der relevanten Führungskräfte – bzw. Planung von Maßnahmen zur Erhöhung der Akzeptanz vor Projektbeginn</i></li> </ul>	

## 3.2 Projektplanung und -steuerung – Erfolgsfaktor Akzeptanz bei Führungskräften

Bereits zu Beginn des Projektes **ProDiskurs** wurde eine mittelfristige Projektplanung vor dem Hintergrund der bestehenden Ziele gemeinsam mit den Führungskräften festgelegt und ein Projektauftrag gemeinsam mit der SenInnSport erarbeitet.<sup>8</sup>

Dabei wurden vor allem folgende Fragen beantwortet und in einem Projektauftrag festgeschrieben:

- Was soll mit dem Projekt erreicht werden? (Ergebnisse und Wirkungen innerhalb und außerhalb der Verwaltung)
- Wer steht für die Projektarbeiten zur Verfügung?
- Wer unterstützt das Vorhaben politisch?
- Welche finanziellen Ressourcen stehen zur Verfügung bzw. können mobilisiert werden?
- Welcher Projektzeitraum ist adäquat?
- Wird externe Unterstützung benötigt? Wofür?
- Welche Risiken können auftreten?

Die weitere Konkretisierung der Projektinhalte sowie die Konkretisierung der einzelnen Teilergebnisse war bewusst als Teil des Projektprozesses definiert, da zunächst noch die Schwerpunkte identifiziert und diese dann in Teilprojekte überführt werden mussten. Nicht alle Teilprojekte starteten in Phase 2 zeitgleich. Einige Teilprojekte waren mit Landesprojekten verknüpft und richteten sich von der Arbeitsplanung her an diesen aus. Andere Teilprojekte konnten erst zu einem späteren Zeitpunkt starten, weil die vorgesehenen Teilprojektleiter zunächst keine Kapazität für die Projektarbeit zur Verfügung hatten. So richtete sich die Projektplanung an den Möglichkeiten der Projektbeteiligten aus und es konnte von Beginn an vermieden werden, dass die Erwartungen zu hoch und die Ziele unerreichbar waren.

Die inhaltliche und zeitliche Projektsteuerung orientierte sich an den Erfordernissen der Projektphasen und wurde vom Projektleiter jeweils angepasst.

In der Phase 1 des Projektes war die inhaltliche Diskussion und Abstimmung der konkret zu realisierenden Handlungsempfehlungen – also die Projektsteuerung - Schwerpunkt der inhaltlichen Projektarbeit des externen Gutachters.

---

<sup>8</sup> Vgl. hierzu Projektmanagementhandbuch, Der Leitfaden für Projekte in der Berliner Verwaltung, Version 3.0.0 Final, Senatsverwaltung für Inneres und Sport, April 2007

Die Abstimmungsprozesse und Methoden wurden mit der Projektleitung erarbeitet und vom Führungskräftezirkel und dem politischen Bezirksamt diskutiert und beschlossen. So wurden alle Maßnahmen, die später in Teilprojekten bearbeitet wurden, auf einer Führungskräfteklausur<sup>9</sup> im Mai 2010 diskutiert und beschlossen<sup>10</sup>.

Ergebnis der Phase 1 waren die Teilprojekte, die in Phase 2 bearbeitet wurden. Die Beteiligung der Ämter und die Leitungen der Teilprojekte wurden ebenfalls in der Klausurtagung gemeinsam beschlossen.

Zu Beginn der Phase 2 wurden von der Projektleitung mit den künftigen Teilprojektleitungen für jedes Teilprojekt Meilensteine mit Terminen festgelegt. Dieser Gesamtprojektplan wurde von den nunmehr ins Leben gerufenen Projektgremien Abstimm- und Entscheidungsinstanz diskutiert und beschlossen. Wesentliche Funktionen der Projektsteuerung übernahm die standardisierte Statusberichterstattung an Abstimm- und Entscheidungsinstanz. Hier wurde der Sachstand der Teilprojekte dargestellt und entstehende Risiken für die Zielerreichung aufgezeigt.

Entsprechende Steuerungsvorschläge (z.B. Verschiebung von Abgabeterminen für Teilprojektergebnisse und Unterstützungsmaßnahmen der Projektleitung) wurden von der Projektleitung in Abstimmung mit den Teilprojektleitungen vorgeschlagen und von Abstimm- und Entscheidungsinstanz beraten und entschieden. So waren alle Verantwortlichen zu jeder Zeit über den Sachstand aller Teilprojekte im Bilde und konnten in ihren Ämtern in Dienstbesprechungen anhand der Unterlagen informieren.

Diese standardisierte Form der verbindlichen Ziel- und Zeitplanung sowie die regelmäßigen Statusberichte wurden von den Führungskräften im Rahmen der Evaluation als ein wesentlicher Erfolgsfaktor für das Projekt **ProDiskurs** benannt.

Die folgende Grafik stellt die komplexe Projektsteuerungsstruktur während der Projektphase 2 des Projektes **ProDiskurs** dar:

---

<sup>9</sup> An der jährlichen Führungskräfteklausur nehmen neben dem politischen Bezirksamt alle Amtsleitungen, Leitungen der Serviceeinheiten und des Steuerungsdienstes teil. Für den TOP ProDiskurs waren zusätzlich die Personalvertretungen sowie die SenInnSport eingeladen.

<sup>10</sup> Vgl. hierzu [http://www.berlin.de/ba-marzahn-hellersdorf/buergerdienste/buergerservice/prodiskurs\\_phase1.html](http://www.berlin.de/ba-marzahn-hellersdorf/buergerdienste/buergerservice/prodiskurs_phase1.html) Anlage 2 „Maßnahmen“

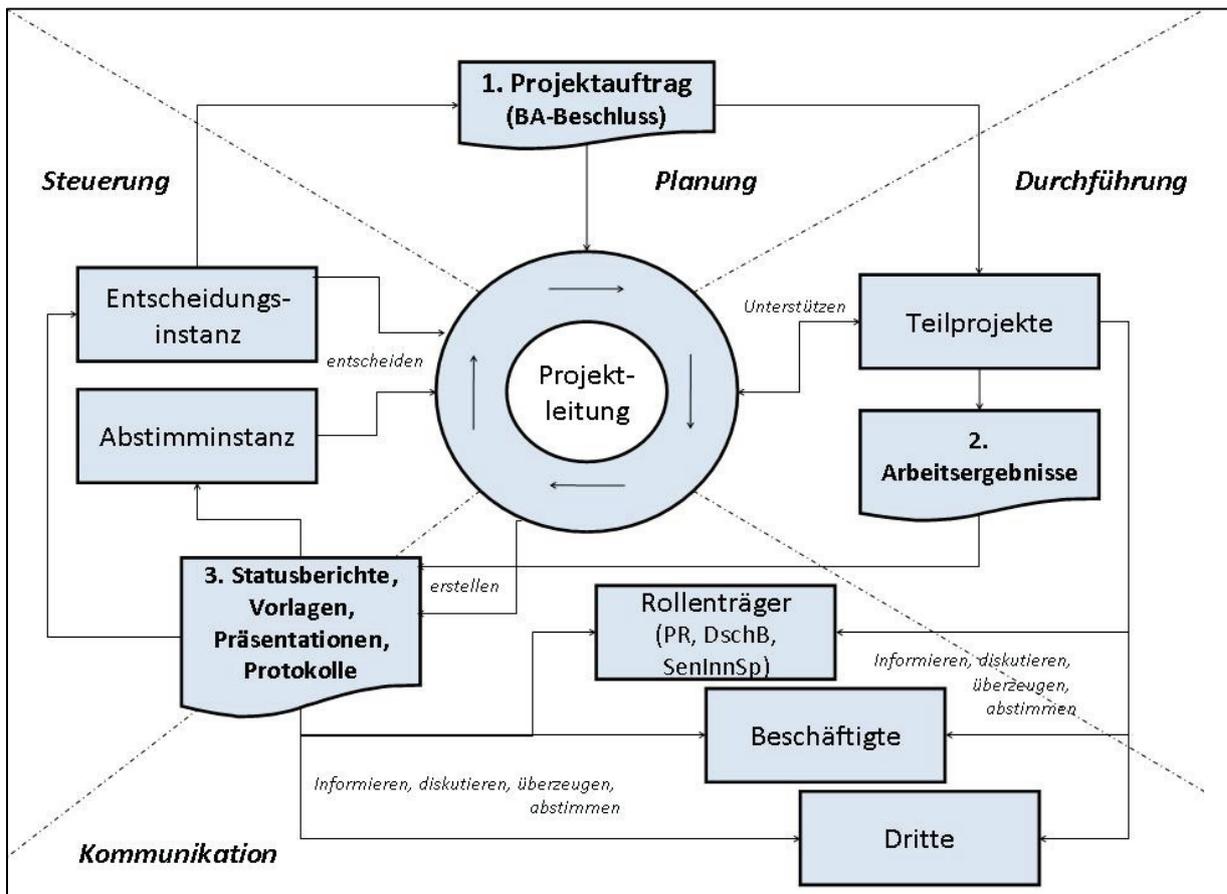


Abbildung 3: Projektsteuerung in Phase 2 von ProDiskurs\*

### 3.3 Kommunikation und Beteiligung – Erfolgsfaktor Akzeptanzsicherung im Projektverlauf

Die intensive Information und Beteiligung der Beschäftigten des Bezirksamtes wurde in der Rückschau von den im Rahmen der Evaluation befragten Führungskräften als ein wesentlicher Erfolgsfaktor für **ProDiskurs** benannt.

Die Formen und Zeitpunkte, an denen eine bestimmte Zielgruppe über die Projektgremien in das Projekt einbezogen bzw. über den Projektverlauf informiert wurde, wurden von der Projektleitung in Absprache mit Abstimm- und/oder Entscheidungsinstanz festgelegt. Form und Inhalt der Information und Beteiligung waren sehr unterschiedlich und wurden jeweils anlass- und zielgruppenbezogen festgelegt.

Kommunikation fand statt...

1. ...als eigenes Teilprojekt bzw. wesentlicher Projektinhalt (z.B. Online-Diskurs, Projekttag für alle Beschäftigten, vgl. 2.4)
2. ... durch spezielle Diskussions- und Abstimmungssitzungen mit Stakeholdern und Rollenträgern (z.B. Personalvertretung, Datenschutzbeauftragter) oder deren Einbeziehung über die Projektgremien (ITDZ, SenInnSport)
3. ...durch Nutzung bestehender Strukturen (z.B. Personalversammlung, Dienstbesprechungen)
4. ... durch die Entwicklung eigener Medien und Formen, die projektbegleitend eingesetzt wurden (fünf mehrseitige Beschäftigteninformationen, Standardpräsentationen für Führungskräfte)
5. ... durch die Beteiligung an der Teilprojektarbeit (z.B. Einladung von Experten/Beschäftigten zu Sitzungen der Teilprojektgruppen)
6. ... Kommunikation nach außen (Projekt-Homepage, Nutzung des Projektportals, Messe- bzw. Kongressauftritte, Veröffentlichungen in Fachzeitschriften und Medien der Berliner Verwaltung und des ITDZ<sup>11</sup>)

**zu 2. - Stakeholder-Kommunikation:** Neben der regelmäßigen Statusberichterstattung in den Projektgremien wurden regelmäßige Informations- und Abstimmungsgespräche mit diversen Rollenträgern und Stakeholdern durchgeführt. Die **Personalvertretung** wurde als Gesamtgremium regelmäßig durch den Projektleiter informiert und alle Teilprojekt-Konzepte wurden ebenfalls im Gesamtgremium des Personalrates vorgestellt und diskutiert. Dies diente nicht nur der Akzeptanz und der Wertschätzung der Personalvertretung sondern auch der Qualitätssicherung. Durch die Hinweise der Personalvertretung in diesen Diskussionen konnten die Konzepte geschärft und verbessert werden.

Entsprechende Diskussions- und Abstimmungsrunden fanden mit dem bezirklichen **Datenschutzbeauftragten** statt. Hierdurch konnten die datenschutzrechtlichen Fragen rechtzeitig und unbürokratisch in die konzeptionelle Arbeit integriert werden.

**zu 3. – Nutzung bestehender Gremien und Formate:** Ganz wesentlich für die Akzeptanz und die aktive Unterstützung (Neu-Deutsch: „Commitment“) des Projektes war die gemeinsame Reflexion der Projektarbeit in den jährlich stattfindenden Führungskräfteklausurtagungen. Seit 2009 hat das Projekt **ProDiskurs** hier seinen festen Platz.

**zu 4. - Eigene Informationsmedien:** In fünf schriftlichen Beschäftigteninformationen wurden alle Beschäftigten über das Projekt, den Sachstand und die Akteure informiert.

---

<sup>11</sup> Vgl. z.B.: [http://www.itdz-berlin.de/services/splitter\\_archiv.html](http://www.itdz-berlin.de/services/splitter_archiv.html), Ausgabe 2 – 2011, ProDiskurs

Dank der Unterstützung des Personalrates konnten Projektvertreter auf der Personalversammlung auch mündlich zu besonders interessanten Themen informieren.

In der Abstimminstanz wurde Informations- und Präsentationsmaterial zur Verfügung gestellt, das außerhalb der Projektorganisation von den Führungskräften zur Information und Diskussion mit den Führungskräften der 2. Ebene z.B. in Dienstbesprechungen genutzt werden konnte. So wurde die Information über die bereits existierenden Informations- und Kommunikationskanäle unterstützt und Akzeptanz auch außerhalb der Projektbeteiligten erhöht.

Alle diese Formen der Kommunikation bedeuteten einerseits Mehrarbeit für die Projektbeteiligten. Andererseits führte diese Vorgehensweise dazu, dass die Akzeptanz für die Projektergebnisse erhöht, die Konzepte besser und notwendige Entscheidungen schneller herbeigeführt werden konnten. Bei der Planung der einzelnen Aktivitäten zur Kommunikation und Beteiligung waren jeweils folgende Fragen zu beantworten:

- Was wird kommuniziert (Inhalt)?
- Wie wird kommuniziert (schriftlich / mündlich)?
- Ist die Kommunikation nach innen oder nach außen gerichtet?
- Wer kommuniziert (Sender)? An wen wird kommuniziert (Empfänger)?
- Welches Medium bzw. welche Methode wird benutzt?
- Wann bzw. wie oft wird kommuniziert?
- Effizienz der Kommunikation – welche Dokumente können für mehrere Anlässe verwendet werden?

<u><b>Unsere Erfahrungen</b></u>	<u><b>Ihre Erfahrungen</b></u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Vorausschauende Planung von effektiven und effizienten Formen der Kommunikation und Beteiligung</i></li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Berücksichtigung des Arbeitsaufwandes bei der Ressourcenplanung</i></li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Bestehende Kommunikationsformen/Gremien nutzen, um Integration von Projekt und Alltag voranzutreiben</i></li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Kosten-/Aufwand-Nutzen beachten</i></li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Neue, ungewöhnliche Formen der Kommunikation einbeziehen, um die Aufmerksamkeit der Beschäftigten zu erhalten</i></li> </ul>	

### 3.4 Online-Diskurs und Projekttag– innovative Form der Beteiligung der Beschäftigten

Im Folgenden sollen die beiden im Projekt genutzten innovativen Instrumente der Information und Kommunikation, die im Projekt **ProDiskurs** angewendet bzw. entwickelt wurden, genauer vorgestellt werden – die Nachahmung wird ausdrücklich empfohlen!

#### Online-Diskurs in Projektphase 1

Online-Befragungen und Online-Foren zu bestimmten Themen sind im privaten Bereich nichts Neues. Die Beteiligung aller Beschäftigten über eine internetbasierte Form der Befragung und Sammlung von Anregungen für den weiteren Projektverlauf in Form eines **Online-Diskurses** gab es jedoch bisher nicht in der (Berliner) Verwaltung.

Wie im Kapitel 1 dargestellt, wurde in der Phase 1 das Gutachten des difu zu generellen Modernisierungsstrategien für die Verwaltung auf die Verhältnisse in Marzahn-Hellersdorf angepasst. Die Ergebnisse der Analysen wurden in Thesenform zusammengeführt und über eine Internetplattform allen Beschäftigten zur Verfügung gestellt. Aber es blieb nicht bei der Information. Die ca. 1.700 Beschäftigten des Bezirksamtes konnten ihre Zustimmung oder Ablehnung zu den Thesen bekunden, persönliche, anonyme Kommentare anbringen und Vorschläge für die weitere Arbeit des Projektes machen. In nur wenigen Wochen gingen über 4.500 Kommentare und Anregungen von insgesamt 496 Beschäftigten auf der Plattform – für jeden sicht- und wiederum kommentierbar – ein. So wurde aus der Online-Befragung ein wirklicher „Diskurs“ unter den Beschäftigten. Befürchtungen, die Anonymität der Äußerungen würde zu Lasten der Sachlichkeit gehen, waren übrigens gänzlich unbegründet. Über Papierfragebögen stand den 352 Beschäftigten, deren Arbeitsaufgabe keinen PC erfordert, neben der Nutzung einzelner PC's im Amt oder über den privaten Internetzugang eine alternative Beteiligungsmöglichkeit zur Verfügung (z. B. Natur-/Grünflächenamt). Damit nicht genug – die Ergebnisse des Online-Diskurses wurden durch das difu ausgewertet und bildeten eine wesentliche Grundlage für die Empfehlungen zu Schwerpunktsetzungen in der Phase 2 des Projektes **ProDiskurs**. Hervorzuheben ist hierbei, dass die Inhalte des Online-Diskurses, entsprechend der Vereinbarung zwischen Bezirksamt, Führungskräften und Beschäftigtenvertretungen vollständig und transparent für alle Beschäftigten veröffentlicht wurden. Auch dadurch prägten die Ergebnisse des Online-Dialogs die Diskussionen einzelner Teilprojekte nachhaltig. Die Ergebnisse des

Online-Diskurses bildeten den inhaltlichen Projekt-Korridor, der die Sicht der Beschäftigten in den gesamten Projektverlauf einbrachte.

Die folgende Grafik verdeutlicht noch einmal die Diskussions- und Abstimmungsaktivitäten, die zur Festlegung der Teilprojekte für die Phase 2 des Projektes durchgeführt wurden.

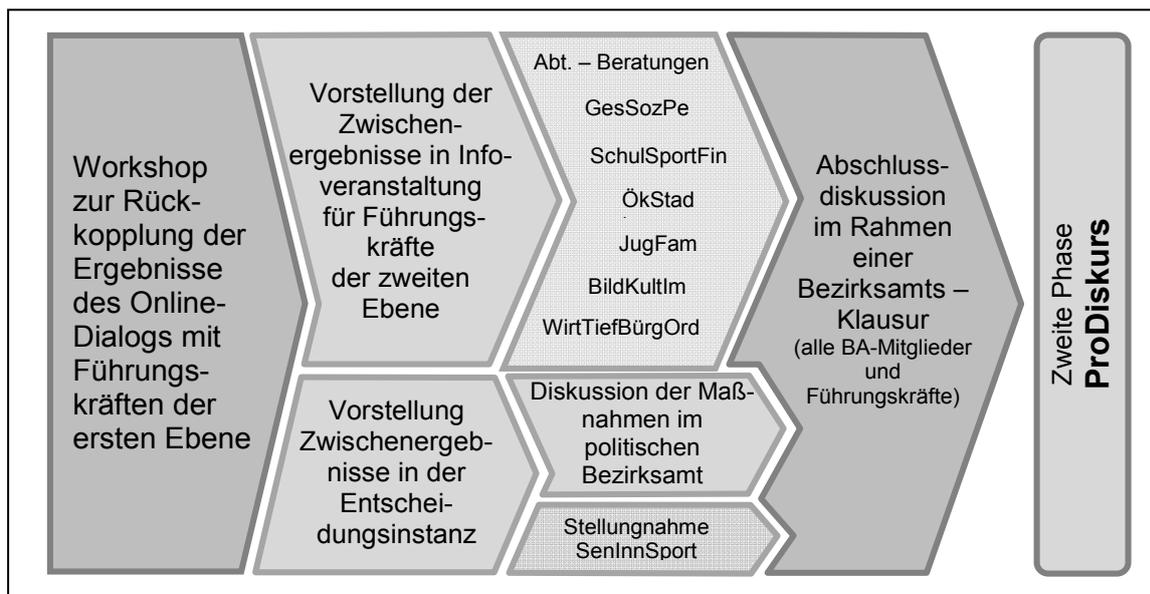


Abbildung 4: Überführung der Ergebnisse des Online-Dialogs in die Projektphase 2

### Der Projekttag für alle Beschäftigten im Mai 2011 (Abschluss Phase 2)

Die positiven Erfahrungen mit dem Online-Diskurs führten auch dazu, dass eine weitere breite Form der Einbeziehung der Beschäftigten, der **Projekttag ProDiskurs** im Mai 2011, in die Projektplanung Eingang fand. Die Umsetzung der Planung und Realisierung eines solchen Projekttagess hätte die personellen Ressourcen des Projektes und der Führungskräfte überfordert. Diese Aufgabe wurde dann einem Beschäftigten als Bestandteil des Aufstiegsstudiums übertragen. Somit wurde das Projekt **ProDiskurs** auch eine erfolgreiche Praxisstation für zukünftige Führungskräfte. Der Projekttag konnte als eine eintägige Veranstaltung für alle Beschäftigten des Bezirksamtes, verbunden mit einer Projekt-Messe und mehreren Diskussionsforen durchgeführt werden. Hier konnten sich die Beschäftigten über die Projektergebnisse informieren und diskutieren. Die Beschäftigten wurden ausdrücklich ermuntert, an diesem Tag teilzunehmen. Arbeitsrechtlich wurde die Teilnahme einer ganztägigen Fortbildungsveranstaltung gleichgestellt und damit die Abwesenheit vom Arbeitsplatz genehmigt. Über die Beschäftigten des Bezirksamtes hinaus wurden der Staatssekretärsausschuss Verwaltungsmodernisierung des Landes Berlin, Mitglieder des Abgeordnetenhauses sowie Beschäftigte anderer

(Berliner) Verwaltungen eingeladen.<sup>12</sup> Über eine Pressekonferenz wurde darüber hinaus die Öffentlichkeit in Presse, Funk und Fernsehen (!) erfolgreich informiert.

Am Projekttag selbst nahmen über 500 Beschäftigte des Bezirksamtes Marzahn-Hellersdorf, fast 100 Gäste anderer Berliner Verwaltungen und aus 11 anderen Kommunalverwaltungen teil.

Durch den Projekttag konnten mehrere Ziele erreicht und darüber hinaus positive Wirkungen auf die Projektarbeit erzielt werden:

- Akzeptanzsicherung – die Beschäftigten konnten alle Projektergebnisse „erfahren“ und den Projektverantwortlichen am Messestand oder in den Diskussionsforen ihre Meinung und Anregungen mitgeben. Eine Besucherbefragung auf dem Projekttag hat ergeben, dass die Besucherinnen und Besucher die Vielfalt der angebotenen Informationen und Diskussionsmöglichkeiten sehr interessant fanden und die Veranstaltung insgesamt sehr positiv bewerteten.
- Termintreue im Projekt - alle Projektverantwortlichen arbeiteten auf den Projekttag hin – alle wesentlichen Ergebnisse sollten/mussten zu diesem Termin vorliegen.
- Zusammenhalt/Kollegialität – die Vorbereitung und Durchführung des Projekttag hat die beteiligten Führungskräfte und Beschäftigten noch weiter zusammengeschweißt.
- Motivation der Projektbeteiligten – durch die hohe Teilnehmerzahl und die interessanten Diskussionen auf dem Projekttag war die Motivation zum Weitermachen in den „Mühen der Projektebene“ wieder gegeben.
- Außenwirkung – durch Presse, Funk und Fernsehen konnte das Projekt in der Politik und der breiten Öffentlichkeit dargestellt werden.
- Nachnutzung – die interessierten Kolleginnen und Kollegen anderer Verwaltungen (auch außerhalb Berlins) konnten die Projektergebnisse daraufhin überprüfen, ob eine Nachnutzung in ihrer jeweiligen Behörde sinnvoll und möglich sei.

---

<sup>12</sup> [http://www.berlin.de/ba-marzahn-hellersdorf/buergerdienste/buergerservice/projekttag\\_prodiskurs.html](http://www.berlin.de/ba-marzahn-hellersdorf/buergerdienste/buergerservice/projekttag_prodiskurs.html)

### 3.5 Erfolgsfaktor Engagement und Motivation der Projektbeteiligten

Projektarbeit bedeutet im Regelfall eine zusätzliche zeitliche Belastung für die im Projekt Mitarbeitenden, da eine Entlastung von den normalen Aufgaben nur schwer zu realisieren ist. Auch im Projekt **ProDiskurs** haben die Führungskräfte in der nachträglichen Evaluation angegeben, dass die Doppelbelastung durch Projektarbeit und Tagesgeschäft nicht kompensiert werden konnte. Und dabei war durch die stringente Projektplanung allen Beteiligten frühzeitig klar, wie viel Ressourcen für die Projektarbeit benötigt werden und dies wurde durch Verwaltungsführungskräfte und Politik auch während des Projektverlaufes getragen. Darüber hinaus wurden neben der Finanzierung externer Unterstützung durch die Senatsverwaltung für Inneres und Sport alle Möglichkeiten genutzt, zusätzliche Ressourcen zu mobilisieren. Hier kam der Projektleitung eine wesentliche Aufgabe zu, die die Teilprojektleitungen entlasten half.

Nur das Engagement der über 70 Projektbeteiligten - ob als Abstimm- oder Entscheidungsinstanz, Projektleitung, Teilprojektleitung oder als „normales“ Mitglied in Teilprojekten – hat den Projekterfolg möglich gemacht. Vor diesem Hintergrund sind die Motivation der Projektbeteiligten, die Flexibilität der Führungskräfte bezogen auf die Daueraufgaben – aber auch die Bereitschaft der Projektleitung, zeitliche Flexibilität bei den vereinbarten Meilensteinergebnissen zuzulassen, unerlässlich für eine dauerhaft erfolgreiche Projektarbeit.

Wie beschrieben hat auch die erfolgreiche Projektkommunikation, verbunden mit der Wertschätzung für die Projektbeteiligten zur Aufrechterhaltung der Motivation beigetragen.

Der größte Motivationsfaktor für die Projektbeteiligten waren jedoch die angestrebten Projektergebnisse selbst. Sie versprachen, fußend auf der übergeordneten Zielsetzung von **ProDiskurs**, Beiträge zur Entlastung des Arbeitsalltages der Beschäftigten zu leisten.

## 4. Vom Projekt zur Linie – Erfolgsfaktor Nachhaltigkeit

Von Beginn an lautete das Ziel, nach Projektende die Projektergebnisse in den Alltag der Bezirksverwaltung zu integrieren. **ProDiskurs** sollte nicht als Gutachten enden, sondern Verwaltungsrealität verändern. Daher war es Aufgabe aller Teilprojekte, die Integration der Teilprojektergebnisse in den Alltag und in die Linienverantwortung zu organisieren. Das bedeutete u.a., dass die Zuständigkeit für bestimmte (ehemalige) Teilprojekte geklärt und Ressourcen für diese neue Aufgabe im Haushaltsplan verankert werden mussten.

Dies ist bisher überwiegend – aber nicht für alle Teilprojekte - gelungen:

- Der ständige Kundenmonitor in den Bürgerämtern und dem Standesamt ergibt nach wie vor positive Bewertungen der Bürgerinnen und Bürger für die Arbeit der Beschäftigten in diesen Ämtern. Die Leiterinnen und Leiter der Berliner Ämter für Bürgerdienste vereinbarten im Oktober 2011 die Nachnutzung.
- Der entwickelte Prototyp des elektronischen Bürgerkiosks steht Bürgerinnen und Bürgern zur Verfügung und entlastet bereits heute die Beschäftigten am Informationstresen in den Bürgerämtern. Die im Rahmen von **ProDiskurs** erarbeitete Weiterentwicklung (2. Ausbaustufe) inklusive der Ermöglichung von Online-Leistungen im Meldebereich ist Bestandteil des vom Senat beschlossenen Modernisierungsprogramms der 17. Legislaturperiode geworden.
- Der Online-Terminservice wird derzeit auf andere Ämter übertragen und trägt auch dort zu entspannteren Arbeitssituationen bei, indem die Wartezeiten reduziert werden.
- Das Beschäftigtenportal wird sukzessive aufgebaut und so Tag für Tag für die Beschäftigten zu einem unterstützenden Arbeitsinstrument. Profitieren sollen von der Portallösung auch alle anderen Verwaltungen. Mit der Intention einer landesweiten Einführung wird hierzu die Festlegung der Verfahrensverantwortung auf Ebene der Hauptverwaltung angestrebt.
- Die Instrumente der Personalführung und –entwicklung werden auch nach Projektende weiter genutzt und ausgebaut.

Bei allen Teilprojekten, die den Übergang in die Linienverantwortung nicht aus eigener Kraft organisieren konnten, wird es darauf ankommen, dass sich in Zukunft Paten/Kümmerer/Treiber für diese Projekthalte finden.

Nach dem Abschluss der 3. Projektphase wird die Projektorganisation aufgelöst.

Den Abschluss des Projektes wird das neue Veranstaltungsformat „Verwaltungskongress Berlin“ am 29.10.2012 bilden, das von der Senatsverwaltung für Inneres und Sport gemeinsam mit dem Bezirksamt Marzahn-Hellersdorf getragen wird. Das Bezirksamt wird das Projekt **ProDiskurs** mit seinen Ergebnissen hier zur Diskussion stellen.

Dem Führungskräftezirkel (ehemalige Abstimminstanz) und dem politischen Bezirksamt – und damit allen Führungskräften gemeinsam - wird die Verantwortung zukommen, sich über die weiteren Fortschritte in den ehemaligen Teilprojekten auszutauschen und neue Projektideen, die aus **ProDiskurs** entstanden sind, aufzunehmen und zu realisieren. Dies ist als Bestandteil der regulären Gremienarbeit des Führungskräftezirkels vorgesehen.

In der bereits mehrfach angesprochenen Evaluation haben die befragten Führungskräfte die Einschätzung vertreten, dass in den Teilprojekten eine Vielzahl an belastbaren Ergebnissen geschaffen wurde, die zu einer Verbesserung der Servicequalität, den Partizipationsmöglichkeiten, den intern ablaufenden Geschäftsprozessen und dem Miteinander geführt haben bzw. mit ihrer endgültigen Realisierung noch führen werden.

Diese Ergebnisse bilden die Grundlage für weitere Projektvorhaben im Bezirk und sind zudem mit der Vorgehensweise und dem erzielten Ergebnis die Basis für die Nachnutzung durch die anderen Bezirke.

<u><b>Unsere Erfahrungen</b></u>	<u><b>Ihre Erfahrungen</b></u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Die Verankerung der Projektergebnisse schon vor Aufnahme der Projektarbeit in der Linie planen</i></li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Rechtzeitig die Zuständigkeit und Ressourcen für die Verankerung der Projektergebnisse in der Verwaltung planen und sicherstellen</i></li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Paten/Kümmerer auf der höchsten beteiligten Führungsebene organisieren</i></li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Beteiligung der künftigen Linienverantwortlichen an der Projektarbeit, damit sie sich für die Projektinhalte verantwortlich fühlen können und wissen, was sie nach Projektende tun müssen.</i></li> </ul>	

## 5. Veränderungsmanagement institutionalisieren – Erfolgsfaktor lernende Organisation

Im diesem Kapitel sollen die Nachhaltigkeit und Nebeneffekte beschrieben werden, die sich für das Bezirksamt Marzahn-Hellersdorf aus der Arbeit im Projekt **ProDiskurs** ergeben.

Die im Rahmen der Evaluation befragten Führungskräfte haben bestätigt, dass sich das Projektvorgehen von **ProDiskurs** bewährt hat. Sie haben folgende Erfolgsfaktoren benannt:

- die Verantwortung der ersten Führungsebene
- die Verbindlichkeit der Ziele und des vereinbarten Vorgehens
- die Relevanz der ausgewählten Teilprojekte
- die frühzeitige Information und freiwillige Einbeziehung der Beschäftigten
- der umfangreiche Online-Diskurs mit einer vollständigen Transparenz seiner Ergebnisse
- die zentrale Projektsteuerung und die Entlastung der Teilprojekte von administrativen Tätigkeiten

Vor diesem Hintergrund ist es das erklärte Ziel im Bezirksamt Marzahn-Hellersdorf, die Erfahrungen dieses komplexen Veränderungsprojektes auch künftig zu nutzen. Im Rahmen der Phasen 1 und 2 des Projektes, insbesondere im Online-Diskurs wurden viele Projektideen entwickelt. Nicht alle konnten im Rahmen des Projektes aufgegriffen werden, andere Projekte konnten zwar konzeptionell bearbeitet, müssen aber weiter umgesetzt werden. Die Bezirksverwaltung Marzahn-Hellersdorf wird sich auch künftig weiter entwickeln müssen, um bei den aktuellen Herausforderungen als moderne bürgernahe Verwaltung zu bestehen. Die „lernende Organisation“ ist hier keine Phrase. Das Teilprojekt „Institutionalisiertes Veränderungsmanagement“ hat den Versuch unternommen, durch einheitliche Standards der Projektarbeit und einen organisierten Informationsaustausch die künftigen Veränderungsprojekte im Bezirksamt zu unterstützen und die in **ProDiskurs** erarbeiteten Methoden des Projektmanagements auch weiterhin anzuwenden. Die weitere Realisierung des beschriebenen Beschäftigtenportals wird den Informationsaustausch wesentlich erleichtern. Bei der Realisierung kommt es nun darauf an, dass die vereinbarten Standards und Austauschformen auch gelebt werden.

Das erste strategische Ziel des Bezirksamtes für **ProDiskurs** zielte im Jahr 2009 darauf ab, „eine Kultur der gemeinsamen Verantwortung und des Miteinanders von Politik, Führungskräften der Verwaltung und Beschäftigten“ zu entwickeln.

Durch die enge Zusammenarbeit im Projekt – in Teilprojekten und Abstimminstanz – sind die beteiligten Führungskräfte näher zusammengedrückt. Sie haben gegenseitige Wertschätzung erfahren, eine sachbezogene Diskussionskultur entwickelt sowie effektive und effiziente Methoden der Zusammenarbeit kennengelernt. Nicht zuletzt verbindet sie die eine oder andere Projekterfahrung – vor allem der gemeinsame Projekttag – auch persönlich. Dies hat die Qualität der Zusammenarbeit auch außerhalb des Projektes sehr positiv beeinflusst. Letztlich kann das Projekt **ProDiskurs** als erfolgreicher Teamentwicklungsprozess für Führungskräfte verstanden werden. Genauso war dies auch gedacht. Es bleibt abzuwarten, ob die gemeinsamen Erfahrungen die vertrauensvolle Zusammenarbeit der Führungskräfte nicht nur aktuell sondern strukturell und nachhaltig positiv prägen. Es wird darauf ankommen, die Amtsleitungen, die in **ProDiskurs** nicht so stark einbezogen waren, „mitzunehmen“ und die 2. Führungsebene zu aktivieren.

## 6. Ausblick

Auch das Projekt **ProDiskurs** arbeitet unter den vorhandenen Rahmenbedingungen einer nach wie vor angespannten Haushaltslage des Landes Berlin. Nach den Wahlen im Jahr 2011 wurde in der Koalitionsvereinbarung der Regierungsparteien ein weiterer Personalabbau für die Berliner Verwaltung vereinbart. Auch der Bezirk Marzahn-Hellersdorf ist hiervon besonders betroffen.

Damit stellt sich die Frage, inwieweit auch künftig Ressourcen für die fachliche Arbeit und für eine „zusätzliche“ Projektarbeit zur Verfügung stehen können. In der Evaluation haben einige Führungskräfte angegeben, dass die Vereinbarkeit von Projektarbeit und ihrer Hauptaufgabe schon in der Vergangenheit an Grenzen stieß und ein ständiges Dilemma bei der Prioritätensetzung der eigenen Arbeit bedeutete. Allen Entscheidern im Bezirk ist klar, dass die im Projekt **ProDiskurs** erzielten Ergebnisse und auch die Kommunikationsprozesse eine erhebliche und zusätzliche Personalbelastung durch die Projektarbeit erfordert haben. Mit den bisher üblichen Instrumenten und noch geringeren Personalkapazitäten wird dieser Aufwand in künftigen Projekten weder im erforderlichen qualitativen noch im zeitlichen Umfang zu realisieren sein.

Es ist andererseits aber auch klar, dass sich sowohl in den Bezirken als auch in der Hauptverwaltung die Arbeitsbelastung durch effizientere Strukturen und Arbeitsprozesse reduzieren lässt und Modernisierungsprojekte sich – bei allem zunächst damit verbundenen Aufwand – mittelfristig auszahlen.

Der Bezirk Marzahn-Hellersdorf hat sich in dieser Frage klar positioniert. So wurden Erfahrungen aus **ProDiskurs** als notwendige und teilweise voraussetzende Rahmenbedingungen für die Beteiligung des Bezirkes an einem Projekt zur Pilotierung von Bürgerzentren formuliert.

Zu hoffen ist, dass die schon geplanten weiteren Realisierungen der Teilprojektergebnisse von **ProDiskurs** nicht dem Rotstift zum Opfer fallen.

Projektideen, die in den folgenden Jahren im Bezirk breit getragen werden sollen, werden künftig schon im Planungsstadium noch klarer auf ihre positive Wirkung für die Beschäftigten und/oder Bürgerinnen und Bürger überprüft werden.

Wünschenswert ist es, dass über die angestrebte Nachnutzung einzelner Teilprojekte von **ProDiskurs** der Blick „über den Tellerrand“ der eigenen Verwaltung gelingt. Erste Ansätze sind vorhanden. Einen Beitrag dazu soll auch diese Broschüre leisten.

## Wir wollen mit Ihnen ins Gespräch kommen!

Deshalb stehen Ihnen künftig folgende Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner zum Projekt **ProDiskurs** zur Verfügung:

### Projektleitung ProDiskurs (beendet durch Projektabschluss)

Leiter des Amtes für Bürgerdienste des  
Bezirksamtes Marzahn-Hellersdorf  
von Berlin,

Herr Adolf Herbst  
Telefon: 030 90293 - 4050  
E-Mail:  
[adolf.herbst@ba-mh.verwaltung-berlin.de](mailto:adolf.herbst@ba-mh.verwaltung-berlin.de)

### Landesweite Verwaltungsmodernisierung

Senatsverwaltung für Inneres und Sport,  
Abteilung Zentraler Service  
Referatsleiter Landesweite Verwaltungsent-  
wicklung, strategische Organisationsprojekte,  
E-Government und IT-Strategie

Herr Manfred Pasutti  
Telefon: 030 90223 - 1500  
E-Mail:  
[manfred.pasutti@seninnsport.berlin.de](mailto:manfred.pasutti@seninnsport.berlin.de)

Mitarbeiter im Referat, u. a. Koordination,  
Bündelung und Controlling der Projekte

Herr Lars Graf  
Telefon: 030 90223 - 1512  
E-Mail:  
[lars.graf@seninnsport.berlin.de](mailto:lars.graf@seninnsport.berlin.de)

### Bezirkliche Verwaltungsmodernisierung

Leiterin des Steuerungsdienstes mit  
Personal- und Finanzservice des  
Bezirksamtes Marzahn-Hellersdorf  
von Berlin,

Frau Dr. Christine Haupt  
Telefon: 030 90293 - 2070  
E-Mail:  
[christine.haupt@ba-mh.verwaltung-berlin.de](mailto:christine.haupt@ba-mh.verwaltung-berlin.de)

### ProDiskurs und der IT-Dienstleister

ITDZ Berlin  
Bereichsleiter

Herr Thomas Dickmann  
Telefon: 030 90222 -7579  
E-Mail:  
[thomas.dickmann@itdz-berlin.de](mailto:thomas.dickmann@itdz-berlin.de)

# Senatsverwaltung für Inneres und Sport Die Staatssekretärin



Senatsverwaltung für Inneres und Sport, Klosterstr. 47 10179 Berlin

## nur per E-Mail

Bezirksamt Marzahn-Hellersdorf von Berlin  
Abteilung Bürgerdienste und Wohnen  
Herrn Bezirksstadtrat Thomas Braun

Geschäftszeichen (bitte angeben)

V A 1 Kr - 0295

Bearbeiter/in Herr Kreuch

Dienstgebäude Berlin-Mitte

Klosterstraße 47, 10179 Berlin

Zimmer 3109

Telefon (030) 90223 – 1184

Vermittlung (030) 90223 – 0

intern 9223 – 1184

PC-Fax (030) 9028 – 4506

E-Mail philipp.kreuch@  
seninnds.berlin.de  
Elektronische Zugangsöffnung gemäß  
§ 3a Abs. 1 VwVfG:  
poststelle@seninnds.berlin.de.

Internet [www.berlin.de/sen/inneres](http://www.berlin.de/sen/inneres)

11. Juli 2017



Reformationsstadt Europas  
Cité européenne de la Réforme  
European City of the Reformation



## Entwicklung Bürgeramtsstruktur

Ihr Schreiben vom Mai 2017

Sehr geehrter Herr Bezirksstadtrat,

für Ihr Schreiben, in dem Sie die gemeinsame Erarbeitung eines Konzeptes für ein Projekt „Pro Diskurs II“ in Bezug auf die Bürgerämter des Bezirkes Marzahn-Hellersdorf anregen, danke ich Ihnen.

Die Stärkung der Berliner Bürgerämter ist ein zentrales Vorhaben dieser Legislaturperiode. Vor diesem Hintergrund hat das Projekt „Weiterentwicklung Bürgerämter“ im März 2017 unter Beteiligung des Bezirkes Marzahn-Hellersdorf die Arbeit aufgenommen. Eines der wesentlichen Ziele dieses Projektes ist es, Strukturen und Prozesse in den Berliner Bürgerämtern mit Blick auf die Gewährleistung einer kundenbedarfsorientierten und effizienten Dienstleistungserbringung in den Blick zu nehmen. Das Projekt wird bis Ende dieses Jahres Ergebnisse vorlegen, über die wir dann gemeinsam in der Entscheidungsinstanz zu beraten haben.

Vor diesem Hintergrund und im Interesse einer ganzheitlichen Weiterentwicklung der Berliner Bürgerämter möchte ich während der derzeit intensiv betriebenen Projektarbeit davon absehen, ein weiteres Organisationsentwicklungsprojekt im Bereich der Bürgerämter zu initiieren.

U-Bahnlinie 2, Klosterstraße  
mit kurzem Fußweg:  
U-Bahnlinie 8, Jannowitzbrücke  
S-Bahnlinien 5,7,9,75 Jannowitzbrücke  
Bus-Linien M 48; 248



Eingang über  
Tordurchfahrt  
Parochialstraße

Zahlungen bitte bargeldlos an die Landeshauptkasse Berlin

Bankverbindungen

Postbank Berlin

Kontonummer 58100

IBAN DE47100100100000058100

Bankleitzahl 10010010

BIC PBNKDEFF100

Landesbank Berlin

Kontonummer 0990007600

IBAN DE25100500000990007600

Bankleitzahl 100 500 00

BIC BELADEBEXXX

Bundesbank Filiale Berlin

Kontonummer 10001520

IBAN DE53100000000010001520

Bankleitzahl 100 000 00

BIC MARKDEF1100

Ich begrüße es jedoch ausdrücklich, wenn im Bezirk Marzahn-Hellersdorf erarbeitete Optimierungsansätze in die aktuelle Projektarbeit einfließen. Nach Abschluss der Umsetzung der Projektergebnisse besteht die Möglichkeit, Ihren Vorschlag erneut zu erörtern.

Dieses Schreiben ist mit Herrn Staatssekretär Feiler abgestimmt.

Mit freundlichen Grüßen



Sabine Smentek