

Deputation für Umwelt, Bau, Verkehr,
Stadtentwicklung und Energie (L/S)

Bericht der Verwaltung
für die Sitzung der Deputation für Umwelt, Bau, Verkehr,
Stadtentwicklung und Energie (L/S)
am 05.03.2015

Neuordnung der Aufgabenwahrnehmung

Sachdarstellung:

Der Senat hat am 25.03.14 das Programm „Neuordnung der Aufgabenwahrnehmung“ beschlossen. Er hat die aktuell 15 beauftragten Projektgruppen gebeten, bis zum 05.08.14 konkrete Projektplanungen und erwartete Konsolidierungseffekte vorzulegen.

Dabei wird unterschieden in ressortübergreifende Projekte (sog A-Projekte) und ressortinterne Projekte (sog B-Projekte). Von den ressortübergreifenden 15 Neuordnungsprojekten befinden sich aktuell 11 weitgehend planmäßig oder mit leichten Verzögerungen in der Umsetzung.

Die 18 ressort-internen Neuordnungsprojekte werden in der Verantwortung der jeweiligen Ressorts realisiert.

Mit dem vorliegenden Bericht möchte der Senator für Umwelt, Bau und Verkehr über die in seinem Zuständigkeitsbereich angesiedelten ressortübergreifenden Projekte (A) und ressortinternen Projekte (B) berichten.

SUBV stellt die Projektleitung für die Projekte:

- A2 Überprüfung der Standards im Immobilienmanagement
- A9 Energiemanagement/ -contracting
- A14 Organisationskonzept zur Bündelung techn. Dienste, Werkstätten, Betriebshöfe etc.
- A12 Vermessungsverwaltung HB/BHV
- B10 Bauordnung Bremen/ Bremen-Nord
- B11 Aufgabenkritik in senatorischer Dienststelle

Die Projekte haben einen unterschiedlichen Bearbeitungsstand. Das Projekt A12 bedarf einer grundsätzlichen Klärung. Im Folgenden wird der Stand der Bearbeitung kurz beschrieben. Auf die Berichtspflicht der A-Projekte gegenüber den jeweiligen Lenkungsausschüssen wird verwiesen. Über den Fortschritt bzw. die Ergebnisse der B-Projekte wird dem Senat berichtet.

A2 Überprüfung der Standards im Immobilienmanagement

Nach dem Senatsbeschluss im März 2014 wurde das **Projekt A2** im Mai 2014 gestartet. Im Juli 2014 wurde eine Umfrage unter den Bundesländern und den 10 größten deutschen Städten gestartet. Die Rückläufe lagen Anfang Oktober zur Auswertung und Bewertung vor. Aus personellen Gründen musste das Projekt im August und September ruhen; die Projektgruppe hat sich Anfang Oktober 2014 neu konstituiert. Schwerpunktmäßig sollen die frühen Phasen der Planung analysiert werden, da dort die größten Beeinflussungsmöglichkeiten für die Kostenentwicklung sowohl investiv (Baukosten) wie konsumtiv (Betriebskosten) gegeben sind. Inhaltlich ist zunächst die Aufgabenstellung mit den verschiedenen Begrifflichkeiten (Standards, Wirtschaftlichkeit) definiert worden.

Bearbeitet wurde eine "Mängelanalyse", in der insbesondere die z.T. verwaltungsöffentlich geäußerte Kritik an vermeintlich zu hohen Standards diskutiert und transparent dargestellt und der Zusammenhang zur Wirtschaftlichkeit im Lebenszyklus von Bauwerken hergestellt wird.

Im Oktober 2014 wurden als neu hinzu gekommene Themen der Bau von Unterkünften für Flüchtlinge und die serielle Erstellung von KITAs beispielhaft bearbeitet.

Die Handlungsfelder in den frühen Phasen der Planung wurden identifiziert und bearbeitet. In den frühen Planungsphasen sind monetäre Einsparpotentiale nicht ohne weiteres quantifizierbar. Eine präzise Projektentwicklung, ein vorausschauendes Bauprogramm, ein nach Wirtschaftlichkeitskriterien ausgerichtetes Raumprogramm mit den geringstmöglichen bzw. optimierten Nutzflächen sowie ein Raumbuch mit einem Mindestausbaustandard ermöglichen erhebliche Einsparungen an Planungszeit und verminderten Aufwand an Alternativ- oder Änderungsplanungen (Nachträge). Die Durchführung von Architektenwettbewerben ist ein weiteres Mittel, die Planung u.a. auch nachhaltigkeitsorientiert zu optimieren. Nachhaltige Gebäude sind wirtschaftlich, weil sie Dauerhaftigkeit mit geringen Betriebskosten verbinden. Unmittelbar monetär wirksam werden verminderte Flächenansprüche an das Bauwerk z.B. durch Mehrfachnutzungen bzw. verminderten Flächenanspruch je Nutzereinheit. Monetär wirksam werden bei qualitätvoller und baureifer Planung, kurze Bauzeiten, bei denen

mögliche Baupreisindexsteigerungen entfallen. Insoweit ist auch eine umfassende und unterbrechungsfreie Finanzierung des Baus durch ausreichend bemessene Haushaltsmittel Voraussetzung für kurze Bauzeiten.

Die Kostenkontrolle durch ein etabliertes Änderungsmanagement ist ebenfalls kostendämpfend, wenn auch in der Regel nicht kostensenkend. Die umfassende Dokumentation des fertigen Bauwerks bietet dann die besten Voraussetzungen für einen sparsamen Betrieb des Gebäudes.

Einsparpotentiale für serielles konventionelles Bauen bestehen lediglich im Bereich der Architektenhonorare, da für sog. Wiederholungsbauten lediglich ein vermindertes Honorar fällig wird. Im öffentlichen Hochbau werden nur selten wirtschaftlich wirksame Mengeneffekte (Preisreduzierung des Materials bei größerer Bestellmenge) wirksam werden, da die Stückzahl gleicher wiederholbarer Bauten zu gering ist. Einsparungen über Leichtbauweisen oder Containerstellung können wirksam nur bei kurzer Nutzungsdauer erzielt werden. Bei langfristiger Nutzung werden die geringeren Investitionskosten durch erhöhte Instandhaltungs- und ggf. höhere Energiekosten im Lebenszyklus übertroffen.

Ganz allgemein gilt für normal genutzte Bauwerke (mehr als 30 Jahre Nutzungszeit), dass die Erstellungskosten im Lebenszyklus nur den geringsten Teil der Gesamtkosten ausmachen. Somit sind Standardreduzierungen, die auf verminderte Dauerhaftigkeit oder geringere energetische Qualität der Bauwerke abzielen, kontraproduktiv im Sinn einer angestrebten gesamthaften Haushaltsentlastung.

Ein ökonomisch aber auch ökologischer Weg zur Bewertung von Ausführungsalternativen im Rahmen einer Nachhaltigkeitsstrategie ist die Nachhaltigkeitsbewertung von Hochbauten nach standardisierten Systemen, in denen z.B. grundsätzlich die Lebenszykluskosten eines Bauwerks nachgewiesen werden müssen. Der Bund hat hierfür das Bewertungssystem Nachhaltiges Bauen vorgelegt, welches von der Mehrzahl der Bundesländer in einer Arbeitsgruppe der Bauministerkonferenz als zielführend anerkannt wurde.

Das Projekt A2 hat Ende des Jahres 2014 einen 78 Seiten starken Zwischenbericht abgegeben, der bis Ende März 2015 mit entsprechenden Empfehlungen der Projektgruppe zum Schlussbericht ausgearbeitet wird.

Voraussichtlich werden Empfehlungen für Folgeprojekte ausgesprochen werden, da der gesamte Themenkomplex nicht innerhalb von 6 Monaten ausreichend und detailscharf bearbeitet werden kann.

A9 Energiemanagement/ -contracting

Energiesparcontracting (ESC) bietet die Möglichkeit, auch in Zeiten knapper Haushaltsmittel erhebliche Energieeinsparungen in öffentlichen Gebäuden zu erzielen. Der Senat hat deshalb beschlossen, ESC für die öffentlichen Gebäude des Landes und der Stadtgemeinde Bremen verstärkt zu nutzen. Zurzeit befinden sich vier Projekte des Energiesparcontracting in bremischen öffentlichen Gebäuden in der Umsetzungsphase. Nähere Angaben zu den laufenden ESC-Projekten sind dem Bericht der Verwaltung an die Deputation für Umwelt, Bau, Verkehr, Stadtentwicklung und Energie (L) vom 24. Januar 2014 zu entnehmen.

Auf Grund der insgesamt positiven Erfahrungen, die im Rahmen der laufenden ESC-Projekte gesammelt werden konnten, wird auch im Rahmen des Programms „Neuordnung der Aufgabenwahrnehmung“ eine breitere Anwendung des Energiesparcontracting angestrebt. Das Projekt A 9 orientiert sich hierbei an dem Leitziel, im Zeitraum von 2015 bis 2020 jährlich mindestens zwei ESC-Ausschreibungen durchzuführen, die sich jeweils auf einen Gebäudepool oder eine größere Einzelliegenschaft beziehen können. Aufgabe des Projektteams ist es, ESC-geeignete öffentliche Liegenschaften zu identifizieren und auf dieser Grundlage ausschreibungsreife ESC-Projekte für Gebäudepools oder größere Einzelliegenschaften zu definieren. Hierzu soll der gesamte öffentliche Gebäudebestand der Freien Hansestadt Bremen (Land und Stadtgemeinde) systematisch untersucht werden. Neben dem Sondervermögen Immobilien und Technik (SVIT) sollen insbesondere die Gebäudebestände der Hochschulen und der kommunalen Krankenhäuser in den Suchprozess einbezogen werden.

Für den öffentlichen Gebäudebestand im Bereich des SVIT konnten bisher keine Arbeiten durchgeführt werden, da Immobilien Bremen AöR weiterhin auf fehlende Personalkapazitäten verweist.

Die bisherige Projektarbeit konzentrierte sich vor diesem Hintergrund auf die bremischen Hochschulen, mit denen mehrere orientierende Einzelgespräche geführt wurden. Danach zeichnet sich ab, dass im Hochschulbereich sowohl Potenziale für Energiesparcontracting existieren als auch grundsätzlich Interesse an der Entwicklung und Umsetzung konkreter ESC-Projekte besteht. Für den Bereich der kommunalen Krankenhäuser hat die Gesundheit Nord im Dezember 2014 einen Ansprechpartner für das Projekt benannt, mit dem kürzlich ebenfalls ein erstes Vorgespräch geführt wurde.

Das Energiesparcontracting wird, nach einer entsprechenden Empfehlung der NdAW-Steuerungsgruppe, künftig im Rahmen der Regelaufgaben der Verwaltung weitergeführt. Von einer weiteren Begleitung durch die Programmsteuerung soll aufgrund der bestehenden Projekt- und Berichtsstrukturen abgesehen werden.

A12 Vermessungsverwaltung HB/BHV

Im Projekt A12 (Kataster- und Vermessungsverwaltung Bremen/Bremerhaven) ist es nicht zu einer (politischen) Verständigung über einen gemeinsamen Projektauftrag gekommen. Offen bleibt deshalb, ob und inwieweit die Effizienzgewinne nach der Einführung des Fachverfahrens ALKIS® durch Prozessoptimierungen (Back- und Frontoffice-Strukturen bei gleicher Servicequalität) insbesondere am Standort Bremerhaven realisiert werden können.

Vor dem Hintergrund der besseren Steuerung der Landesauftragsverwaltung sind die weiteren Zielvorgaben und zeitlichen Umsetzungshorizonte für diese beiden Bremen/Bremerhaven-Projekte zu klären.

A14 Organisationskonzept zur Bündelung techn. Dienste, Werkstätten, Betriebshöfe etc.

Das Projekt befindet sich auf einem guten Weg. Im Rahmen einer Erhebungsaktion sind im Spätsommer 2014 von den projektbeteiligten Ressorts 73 Rückläufe aus den Fachorganisationseinheiten eingegangen, deren Ergebnisse auf einer Informationsveranstaltung am 20. Oktober 2014 vorgestellt wurden. Dabei hat sich über das konkrete Projektinteresse hinaus gezeigt, dass insbesondere von Seiten der Personal- und Betriebsräte dem Gesamtprogramm ein hohes Maß an Aufmerksamkeit geschenkt wird, die über die Hälfte der knapp 30 Teilnehmerinnen und Teilnehmern auf der Veranstaltung stellten.

Im Bereich der Bündelung von Liegenschaften zeichnen sich durch Standortoptimierungen insbesondere beim Umweltbetrieb Bremen durch Standortfreizüge einmalige Verkaufserlöse von ca. 5 Mio. Euro ab, die für die Sanierung und Herrichtung von aufnehmenden Standorten und zum Ausgleich von Finanzierungssalden eingesetzt werden. Überdies werden ca. 0,2 Mio. Euro an jährlichen konsumtiven Einsparungen unter zusätzlicher Berücksichtigung des Amtes für Straßen und Verkehr erzielt.

Ressortübergreifende Standortbündelungen sind nach Auswertung der Erhebungsbögen und der Informationsveranstaltung derzeit nicht vorhanden, da in den vergangenen Jahren bereits zahlreiche Standortbündelungen innerhalb der Ressorts erfolgt sind und die optimierten Standorte an den spezifischen Bedarfen ausgerichtet wurden.

Im Bereich der technischen Bündelung bei Kfz-Werkstätten und bei technischen Dienstleistungen (z.B. Druckdienste) zeichnen sich ebenfalls Bündelungspotenziale ab.

B10 Bauordnung Bremen/ Bremen-Nord

Das Projekt befindet sich in der Phase der aktiven Einführung einer neuen Bauordnungssoftware Prosoz in beiden Behörden nach einheitlichem Schema. Bereits diese Phase wird von einem Institut der Universität unter Optimierungsaspekten begleitet. Der ursprüngliche Zeitplan kann aus IT-technischen wie personellen Gründen (Wechsel in der Projektleitung aufgrund zweifachen Stellenwechsels) nicht gehalten werden. Derzeit wird daher die Meilensteinplanung aktualisiert. Die Umsetzung soll im ersten Halbjahr 2015 erfolgen.

B11 Aufgabenkritik in senatorischer Dienststelle

Über die Ziele dieses Projektes wurde der Deputation bereits im Zuge der Bewilligung der finanziellen Mittel für den Beratungsprozess ausführlich berichtet.

Das Projekt läuft planmäßig. Derzeit werden sämtliche Aufgaben in der senatorischen Dienststelle erfasst. Zugleich werden in Abteilungsworkshops und Experteninterviews Potentiale für die Aufgabenkritik ermittelt. Diese Phase wird noch im Frühjahr abgeschlossen mit dem Ziel, sowohl etwaige „quick wins“ zu generieren sowie eine Auswahl von Aufgabengebieten für Vertiefungsanalysen zu treffen.

Beschlussvorschlag:

Die Deputation für Umwelt, Bau, Verkehr, Stadtentwicklung und Energie (L/S) nimmt den Bericht der Verwaltung zur Kenntnis.

Anlage1 Kurzinformation über das Projekt B11

Anlage 2 Darstellung zum Projekt B11, die an alle Beschäftigten versandt wurde

Die Karavelle **Pinta** war das schnellste der drei **Schiffe**, mit denen **Christoph Kolumbus** auf die Reise nach – wie er glaubte – **Ostasien** aufbrach und das Lieblingsschiff des Kolumbus. Von Bord der 21 Meter langen Pinta hat die 26 Köpfe starke Besatzung am **12. Oktober 1492** zum ersten Mal **amerikanisches** Land gesichtet, vermutlich die Insel **Guanahani** am nordöstlichen Rand der Bahamas.



*Personalorientierte
interaktive
Aufgabenkritik*

PROJEKTINFO NR. 1

PROJEKTAUFTAKT

*Liebe Kolleginnen und Kollegen,
erste Fragen sind gestellt und Seesäcke gepackt, nun sollen auch die Segel gesetzt und das Projekt Aufgabenkritik begonnen werden. Damit Sie sich mit Ihren Gedanken und Ideen gut einbringen können, wird sich das Beratungsteam der PwC im Rahmen der Personalversammlung am 3. Dezember vorstellen und das Vorgehen und Informationswege erläutern.*

Erste Informationen zum Projekt – wer, was, wann – finden Sie auf den nächsten Seiten. Zudem ist ein Projektbüro/Team eingerichtet, das künftig für Rückfragen zur Verfügung steht.

Ich wünsche uns einen guten Start und lebhaftere Diskussionen

Ihre

Gabriele Friderich

Was sind die Ziele des Projektes?

In den vergangenen Jahren fand im SUBV angesichts der Sparbemühungen des Landes ein erheblicher Personalabbau statt. Die Aufgaben wurden indes ausgeweitet.

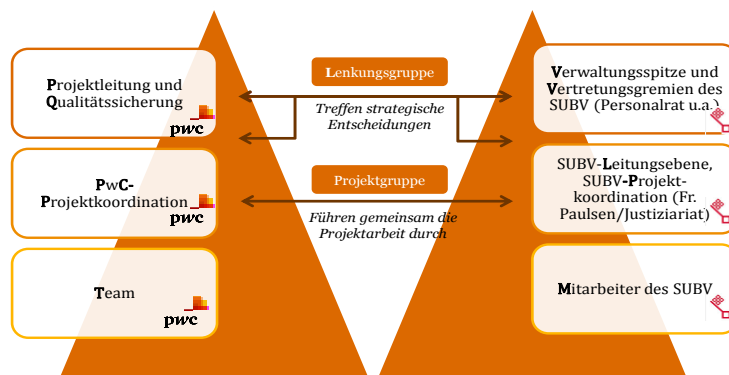
Um die bestehende Arbeitsbelastung zu objektivieren und die Arbeitssituation zu verbessern, sollen die Aufgaben und Prozesse des SUBV nunmehr grundlegend überprüft werden.



Oktober 2014
2

PwC

Personalrat und Leitungsebene des SUBV treffen gemeinsam die strategischen Projektentscheidungen.



Das Projekt wird von einer Lenkungs- und Projektgruppe gesteuert und operativ bearbeitet. Im Rahmen regelmäßiger Veranstaltungen besteht die Möglichkeit für alle Mitarbeiter sich am Projekt zu beteiligen.

Oktober 2014
4

PwC

Wie soll das Projekt ablaufen und wer macht mit?

- Mitarbeiter SUBV
- Leitungsebene SUBV
- Mitarbeiter PwC



Oktober 2014
3

PwC

Leute und Termine:

Lenkungsgruppe:	Senator, Staatsräte, Gremien
Projektleitung:	Gabriele Friderich, Regina Rüpke
Projektteam:	<u>Natalie Paulsen</u>, <u>Nadja Boeckmann</u>, <u>Sabine Wagner</u>, <u>Dr. Arne Sünemann</u>
Ansprechpartner PR:	Eberhard Mattfeldt, Niels Eichler
Erste Termine:	
Information Hauskonferenz	22.10.
Workshop Hausspitze, Gremien, Abteilungsleiter	12.11.
Aufgabenclearing mit den Abteilungen	22.10./12- 14.11.
Information Personalversammlung	3.12.
Information Referatsleiter zu Aufgabenerfassung	3.12.
Lean Board Meetings	alle 4 bis 6 Wochen
(Kompaktinformation für alle Interessierten)	

Email-Adresse Projektgruppe: pinta@bau.bremen.de

**Prüfung der Arbeitsprozesse und Aufgaben in der senatorischen
Dienststelle des Senators für Umwelt, Bau und Verkehr
zur Bewältigung der Folgen des sanierungsbedingten Personalabbaus
Projektzusammenfassung**



Personenorientierte Interaktive Aufgabenkritik

1. Inhalt

1. Inhalt.....	2
2. Auftragsgegenstand.....	2
3. Ziel des Projektes.....	3
4. Untersuchungsfelder und Ablauf	5
5. Projektorganisation	7
6. Beteiligung von Beschäftigten.....	8

2. Auftragsgegenstand

Auftraggeber ist der Senator für Umwelt, Bau und Verkehr, Bremen (SUBV). Gegenstand des Projektes sind die die Aufgaben und Prozesse in der senatorischen Behörde.

Ausgangspunkt ist die von der Freie Hansestadt Bremen verfolgte Sanierungsstrategie, die den Abbau ihres strukturellen Defizits bis 2020 beinhaltet. Im Rahmen der jährlich zu erbringenden Personaleinsparquoten hat der Senator für Umwelt, Bau und Verkehr in den vergangenen fünf Jahren als Ressort insgesamt durchschnittlich rd. 13 Stellenvolumen pro Jahr abgebaut. 2014/2015 erfordert die PEP-Quote einen Abbau von rd. 15 Stellenvolumen pro Jahr, davon rd. 8 -10 in der senatorischen Dienststelle, die regelmäßig mit einer gegenüber den bürgernahen Ämtern höheren PEP-Quote von zuletzt 2,6% belegt wurde.

Gegenüber dem bisherigen Stellenabbau hat sich das von der senatorischen Dienststelle wahrzunehmende Aufgabenspektrum in der Vergangenheit nicht gleichgerichtet entwickelt: In einigen Bereichen hat der Umfang von Aufgaben merklich zugenommen (Stichworte z.B. Bürgerbeteiligung, Küstenschutz), es sind aber auch Aufgaben entfallen (z.B. reduzierte Investitionsmittel, Auslagerung IT). Wieder andere Bereiche unterliegen regelmäßig Schwankungen (z.B. Baukonjunktur, Wohngeld). Hierbei spielt das Ressortprofil mit einer sowohl starken Projektorientierung als auch einem starken Standbein in laufenden Verfahrensaufgaben eine maßgebliche Rolle, die eine bereichsübergreifende Planbarkeit in der Personalentwicklung erschwert.

Um den Personalabbau mit Blick auf die Arbeitssituation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu meistern, wurde in der Vergangenheit bereits die Organisationsstruktur des Hauses grundlegend überprüft, Abteilungen zu Fachbereichen zusammengefasst oder aufgelöst. Es wurden Ämter in das Ressort integriert, Schnittstellen zwischen Abteilungen und dem zugeordneten Ressortbereich neu geordnet. Durch Zusammenlegung von

Referaten wurde die Leitungsspanne erhöht, der Anteil an Führungskräften reduziert und eine bessere Flexibilität erreicht. Eine inhaltlich kritische Betrachtung der Aufgaben und Prozesse selbst steht aus und soll im Projekt entwickelt werden.

Die Ergebnisse sollen die Fortschreibung der Ende 2014 auslaufenden produktbereichsbezogenen Personalkontrakte zum Aspekt der Aufgabeninhalte und des Aufgabenumfangs inhaltlich vorbereiten.

3. Ziel des Projektes

Es geht darum die bereits bestehenden sowie künftigen Belastungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter soweit es geht zu vermindern und die bestehende Arbeitssituation zu verbessern. Daher dient das Projekt zur systematischen Prüfung von Aufgabeninhalten und –umfang; dies geschieht umfassend und nach transparenten Kriterien.

Bei der Bewertung einer Aufgabe ist dabei nicht nur das „ob“ (Zweck), sondern auch das „wie“ (Vollzug) zu betrachten. Ist die Aufgabe tatsächlich notwendig? Wie wird sie ausgeführt? Dabei soll sowohl der tatsächliche Wegfall von Aufgaben als auch eine wirtschaftlich vertretbare Auslagerung von Aufgaben möglich sein. Ebenso ist eine Analyse personalintensiver Prozesse geboten. Eine Optimierung von Geschäftsprozessen kann dazu führen, dass Aufgaben nicht gänzlich aufgegeben werden müssen, sondern durch eine Verbesserung des Arbeitsablaufs, den Einsatz weiterer technischer Arbeitsmittel oder eine Verlagerung/Zusammenführung in andere Zuständigkeiten erhalten werden können.

In einer Analyse sind Stärken und Schwächen der derzeitigen Prozesse in der Ablauforganisation aber auch der Bearbeitungstiefe zu ermitteln und Verbesserungsvorschläge zu erarbeiten.

Vier Ziele im engeren Sinn sollen am Projektende erreicht sein:

- (1) Am Projektende sind durch Optimierung von Leistungsqualitäten und Arbeitsprozessen des Ressorts Wege zur Minimierung der Belastungen für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter definiert und strukturelle Personaldefizite ggf. erkannt und beschrieben. Die Realisierung des fortgesetzten Personalabbaus von rd. 10 Vollzeitäquivalenten pro Jahr (2015 bis 2020 rd. 60 Stellen) wird vorausgesetzt; auf die Realisierbarkeit durch natürliche Fluktuation ist zu achten (im Schnitt rd. 16 Stellen p.a)
- (2) Im Projektverlauf sind neben den Auswirkungen von Maßnahmen auf die Kapazitäten der Beschäftigten auch Aspekte der
 - Qualitätssicherung

- Umsetzung politischer Vorgaben
- Bürgerbeteiligung und Transparenz sowie
- zum Gendermainstream berücksichtigt.

(3) sogenannte Quick-Wins, schnell umsetzbare Maßnahmen, sind heraus gearbeitet und auch bereits umgesetzt bzw. eingeleitet.

(4) Verbesserungsmöglichkeiten für das Management komplexer Projekte sind definiert.

Maßstab der Zielerreichung sind die bestehenden – im Projekt mit den Beschäftigten zu operativen Zielen zu präzisierenden und ggf. weiter zu entwickelnden strategischen Ziele des Ressorts, so dass am Ende des Projektes die so zukunftsbezogene strategische Ausrichtung des Ressorts, die Aufgabenwahrnehmung und Entwicklung von Kernkompetenzen und Personal übereinstimmen.

Es ist nicht Ziel des Projektes, eine personenbezogene Leistungskontrolle durchzuführen.

Am Ende des Projektes ist eine Struktur etabliert, die weitere Schritte von Umsetzung und Projektcontrolling für die Umsetzungs- und Evaluationsphase sicherstellt. Die Ergebnisse des Projektes sind im Ressort umfassend kommuniziert und in einer schriftlichen Projektdokumentation (Ergebnisdokumentation) aufbereitet.

Was sind die Ziele des Projektes?

In den vergangenen Jahren fand im SUBV angesichts der Sparbemühungen des Landes ein erheblicher Personalabbau statt. Die Aufgaben wurden indes ausgeweitet.

Um die bestehende Arbeitsbelastung zu objektivieren und die Arbeitssituation zu verbessern, sollen die Aufgaben und Prozesse des SUBV nunmehr grundlegend überprüft werden.



Oktober 2014
2

PwC

4. Untersuchungsfelder und Ablauf

Das Projekt wird in aufeinander folgenden zeitlichen Phasen durchgeführt:

- **Vorbereitung:** dazu gehören u.a. die Vorabinformation der Teilnehmer der Hauskonferenz am 22.10.2014, ein Auftaktworkshop der Ressortleitung, Abteilungsleitungen/Fachbereichsleitung sowie den Personalvertretungsgremien (12.11.2014) und die Vorstellung des Projekts auf der Personalversammlung am 3.12.2014. Ebenfalls in die Vorbereitungsphase, die mit Blick auf die Laufzeit des gesamten Projektes schon parallel begonnen wurde, fällt die Klärung, welche Aufgaben im Ressort überhaupt wahrgenommen werden. Dies ist in den sogenannten Clearinggesprächen im November erfolgt.
- **Erstanalyse der Aufgaben: beginnt ab 3.12.** mit einer Einführung der Führungskräfte zu der geplanten quantitativen also mengenmäßigen Aufgabenklärung (Fragebogen auf Ebene der Abteilungen/Referate). Diese wird ergänzt um Innovationsworkshops, in der jede Abteilung die Chance hat, sich mit der spezifischen Situation der eigenen Abteilung zu befassen. Hieran nehmen Abteilungsleitung, Referatsleitungen und Abschnittsleitungen sowie bis zu drei Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter teil. Diese Analyse wird im dritten Schritt durch Interviews der Referats- und Abschnittsleitungen sowie Abteilungsleitungen ergänzt. Focus der Untersuchung bleibt dabei die Aufgabenstellung und die zeitliche Inanspruchnahme der Beschäftigten für die Aufgaben. Ein Zwischenergebnis soll bis zum 27. März erarbeitet und einem Lenkungsausschuss vorgestellt werden.
- **Vertiefungsphase:** Der Analyse schließt sich ab April 2014 eine Vertiefungsphase an. Hier werden ausgewählte Schwerpunkte vertiefend geprüft. Parallel zur Vertiefungsphase sollen auch sogenannte „**quick win-Maßnahmen**“, die in insbesondere in den Abteilungsworkshops erarbeitet werden können, schon entschieden werden und in die Umsetzung gelangen. Die Vertiefungsphase und entsprechend die Erarbeitung von Maßnahmenvorschlägen sollen im Herbst 2015 zum Abschluss kommen. Ein genauer Zeitplan dafür wird erst nach Abschluss der Analysephase erstellt.

Wie soll das Projekt ablaufen und wer macht mit?

- Mitarbeiter SUBV
- Leitungsebene SUBV
- Mitarbeiter PwC



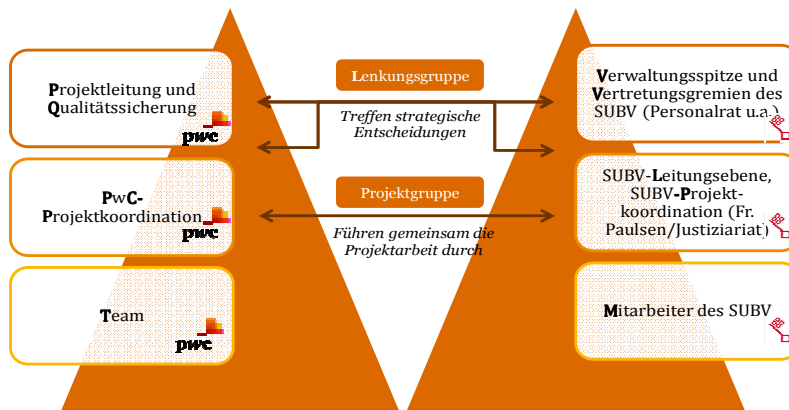
Oktober 2014
3

PwC

5. Projektorganisation

Für die Sicherstellung der Zusammenarbeit und der notwendigen Entscheidungen werden ressortseitig eine Arbeits- sowie eine Lenkungsgruppe gebildet; für die Zeitdauer des Projektes ist zudem ein Projektbüro eingerichtet worden.

Personalrat und Leitungsebene des SUBV treffen gemeinsam die strategischen Projektentscheidungen.



Das Projekt wird von einer Lenkungs- und Projektgruppe gesteuert und operativ bearbeitet. Im Rahmen regelmäßiger Veranstaltungen besteht die Möglichkeit für alle Mitarbeiter sich am Projekt zu beteiligen.

Oktober 2014
4

PwC

Personen –

- Lenkungsgruppe: Senator, Staatsräte, Gremien
- Projektleitung: Gabriele Friderich /Regina Rüpke
- Projektteam: Natalie Paulsen, Nadja Boeckmann, Sabine Wagner, Dr. Arne Sünemann
- Personalrat: Eberhard Mattfeldt, Niels Eichler

Sowie Frauenbeauftragte und Scherbehindertenbeauftragter.

Email-Adresse Projektgruppe: pinta@bau.bremen.de

6. Beteiligung von Beschäftigten

Die Beteiligungsmöglichkeit für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Hauses ist uns wichtig. Es geht um gute Ergebnisse, Transparenz und Akzeptanz. Ohnehin gilt, dass die Dienstvereinbarung 'Grundsätze und Verfahren der Beschäftigtenbeteiligung bei Organisationsentwicklungsprozessen' im Projekt zu beachten ist. Das heißt konkret für PINTA:

❖ Schriftliche Informationen per Mail



- ❖ Infos zum Nachlesen im **Projektordner** – (Laufwerk G/ Projekte/Aufgabenkritik)
- ❖ **Lean-Board Meetings** – 30minütige Kompaktinformationen für alle Interessierten
- ❖ Zwei Beschäftigte des Hauses können sich an der **Projektgruppe** beteiligen und so einen Einblick in die „Werkstatt“ des Projektes gewinnen. Das ist i.d.R. mit monatlichen, in den „heißen“ Projektphasen mit zweiwöchentlichen Treffen verbunden, bedeutet die Übernahme überschaubarer Einzelaufträge und das Zusammenwirken mit einem engagierten Team, das sich Aufgaben rund um die Organisation, aber auch die Diskussion um Projektschritte teilt. (**Interessierte können sich bis 16.12. bei Frau Wagner oder über die Mailadresse der Arbeitsgruppe melden, Auswahl ggf. auch per Losverfahren**).
- ❖ Teilnahme von bis zu drei Beschäftigten pro Abteilung an den **Innovationsworkshops**. Diese sind „Beobachter“ für die nicht anwesenden übrigen Beschäftigten und sorgen für Transparenz, können aber auch Fragen und Ideen von Kolleginnen und Kollegen der Abteilung in den Workshop mitnehmen und dort zur Geltung bringen. Die Auswahl findet in der Abteilung statt, bitte den Abteilungsleiter / die Abteilungsleiterin ansprechen. Aus diesem Kreis der Beschäftigtenvertreter soll später auch je ein/eine Beschäftigter/e pro Abteilung an dem Termin teilnehmen, bei dem den Abteilungsleitungen und Gremienvertretern die Zwischenergebnisse vorgestellt werden.
- ❖ Alle Beschäftigten werden im Rahmen einer **Umfrage** Gelegenheit erhalten, weitere Ideen zur Aufgabenkritik/Prozessoptimierung einzuspeisen. Im weiteren Projektverlauf, d.h. in der **Vertiefungsphase** werden die Beteiligungsformen themenorientiert angepasst bzw. ergänzt.