

Dringlichkeitsentscheidung und Genehmigung

zur Behandlung in **öffentlicher Sitzung**

Entscheidung durch die Oberbürgermeisterin und ein Ratsmitglied gemäß § 60 Absatz 1, Satz 2 GO NRW und Genehmigung durch den Rat.

Betreff

**Einführung von Leitlinien für Führung und Zusammenarbeit
Bedarfsfeststellungsbeschluss zur Vergabe externer Moderationsleistungen im Rahmen des
Leitlinienprozesses**

Gremium	Datum
Rat	14.02.2019

Begründung für die Dringlichkeit:

Das Personal- und Verwaltungsmanagement hat dem Verwaltungsvorstand im November 2018 einen Prozessvorschlag zur Einführung und Umsetzung der Leitlinien für Führung und Zusammenarbeit in der gesamten Stadtverwaltung unterbreitet, dem der Verwaltungsvorstand gefolgt ist.

Demnach soll der Prozess zur Einführung und Umsetzung der Leitlinien für Führung und Zusammenarbeit bereits im Januar mit dem Kick-Off durch die Oberbürgermeisterin starten und anschließend der Prozess auf der (Top-)Management-Ebene fortgesetzt werden. In diesem Rahmen wird bereits ab Februar 2019 die Inanspruchnahme externer Moderationsleistungen notwendig. Unter Berücksichtigung der erforderlichen Vorarbeiten und Vergabeverfahren zur Beauftragung externer Moderation (mittels einer Direktvergabe, einer nationalen sowie einer europaweiten Ausschreibung) ist zeitnah ein Bedarfsfeststellungsbeschluss erforderlich.

Die nächste reguläre Sitzung des Rates kann daher nicht abgewartet werden.

Beschluss:

Der Rat der Stadt Köln erkennt den Bedarf für externe Moderationsleistungen im Rahmen des Einführungsprozesses der Leitlinien für Führung und Zusammenarbeit in Höhe von maximal 1.232.000 Euro (netto) an und beauftragt die Verwaltung, die erforderlichen Vergabeverfahren durchzuführen.

Datum	Abstimmungsergebnis	Unterschrift	Unterschrift
<u>25.01.2019</u>	_____	<u>gez. Reker</u>	<u>gez. Kienitz</u>

Haushaltsmäßige Auswirkungen **Nein**

<input type="checkbox"/> Ja, investiv	Investitionsauszahlungen	_____ €	
	Zuwendungen/Zuschüsse	<input type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/> Ja	_____ %
<input type="checkbox"/> Ja, ergebniswirksam	Aufwendungen für die Maßnahme	<u>1.232.000</u> €	
	Zuwendungen/Zuschüsse	<input type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/> Ja	_____ %

Jährliche Folgeaufwendungen (ergebniswirksam): ab Haushaltsjahr:

a) Personalaufwendungen	_____ €
b) Sachaufwendungen etc.	_____ €
c) bilanzielle Abschreibungen	_____ €

Jährliche Folgeerträge (ergebniswirksam): ab Haushaltsjahr:

a) Erträge	_____ €
b) Erträge aus der Auflösung Sonderposten	_____ €

Einsparungen: ab Haushaltsjahr:

a) Personalaufwendungen	_____ €
b) Sachaufwendungen etc.	_____ €

Beginn, Dauer _____

Begründung:

Das Grundlagenprojekt der Verwaltungsreform „Einführung von Leitlinien für Führung und Zusammenarbeit“ stellt eine wesentliche Säule zur Verbesserung der Organisationskultur der Stadtverwaltung dar. Am 20.11.2018 hat der Verwaltungsvorstand vereinbart, dass die verabschiedeten Leitlinien für Führung und Zusammenarbeit im Rahmen eines Top-down-Prozesses – beginnend bei der Oberbürgermeisterin und den Dezernentinnen und Dezernenten – sowie eines Bottom-up-Prozesses eingeführt werden sollen. Von der Führung ausgerichtet bezieht der Prozess ebenso jedes Team, jede Führungskraft und jede einzelne Mitarbeiterin und jeden einzelnen Mitarbeiter mit ein.

Dazu soll auf allen Teamebenen zunächst der Status quo in Bezug auf die Qualität von Führung und Zusammenarbeit im Team mittels eines Fragebogens (sowohl als Onlinebefragung als auch als Pen&Paper Variante verfügbar) erhoben werden. Anschließend folgt im Rahmen eines Teamworkshops die Auseinandersetzung mit den Ergebnissen der Befragung für das Team und die Auseinandersetzung mit den Inhalten der Leitlinien. Ergebnis der Workshops werden Vereinbarungen auf der jeweiligen Teamebene zur Umsetzung von Maßnahmen zur Verbesserung der Führung und Zusammenarbeit sein.

Ziel ist, dass jede Führungskraft und jede Mitarbeiterin bzw. jeder Mitarbeiter die Inhalte der Leitsätze für Führung und Zusammenarbeit kennt. Jede Führungskraft und jedes Team hat am Ende des Einführungsprozesses das eigene Verhalten am Maßstab der Leitlinien reflektiert und Maßnahmen zur Optimierung des Führungsverhaltens und der Zusammenarbeit im Team definiert und umgesetzt.

Die stadtweit insgesamt rund 1.800 Teamworkshops sollen von erfahrenen – internen sowie externen – Moderatorinnen und Moderatoren vorbereitet, durchgeführt und nachbereitet werden.

Extern moderierte Workshops sind für alle Teams des obersten Managements (Stadtspitze und Amtsleitungen, insgesamt 80 Teams) vorgesehen sowie für die Teams, bei denen die vorgeschaltete Befragung zur Feststellung des Status quo hohen Unterstützungsbedarf erkennen lässt.

Auf Grundlage der Erfahrungen von Unternehmen und Organisationen, die bereits vergleichbare Prozesse durchlaufen haben, ist damit zu rechnen, dass ca. 15-30 % aller städtischen Teams (1.720 ohne oberstes Management), demnach also ca. 260 bis 520 Teams, eine externe Unterstützung und

Moderation für den vorgesehenen Prozess benötigen werden. Der tatsächliche Bedarf wird sich erst auf Grundlage der Erhebung des Status quo im Prozess selber beziffern lassen.

Die Moderatorinnen und Moderatoren sollen

- die Ergebnisse aus den Onlinebefragung mit der Führungskraft besprechen und ein Feedback geben,
- die Teamworkshops mit der Führungskraft vorbereiten,
- den Teamworkshop moderieren,
- eine Standortbestimmung mit dem Team erarbeiten,
- die Themen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer fixieren,
- ggf. auf eine Priorisierung der Themen hinwirken,
- den Prozess der Ableitung von Maßnahmen bzw. Vereinbarungen aus den Themen strukturieren,
- die Ausarbeitung eines Aktionsplans bzw. Umsetzungsplans für die abgestimmten Maßnahmen unterstützen,
- das weitere Vorgehen des Teams verbindlich vereinbaren sowie
- ein Nachgespräch mit der Führungskraft führen.

Aufgrund der Preisgestaltung im Bereich Moderation der letzten Jahre geht die Verwaltung davon aus, dass für Moderatorinnen und Moderatoren, welche die nötige Qualifikation und Praxis für das Moderieren von Prozessen auf der Managementebene mitbringen, ein Tagessatz von 2.500 Euro anzunehmen ist.

Moderatorinnen und Moderatoren für die weiteren Teamebenen werden mit einem Tagessatz von 2.000 Euro veranschlagt. Diese müssen umfangreiche Erfahrungen im Moderieren von Konfliktgesprächen und ggf. auch eine Zusatzausbildung im Bereich Mediation absolviert haben.

Daraus ergibt sich unter Berücksichtigung der externen Moderation auf der Ebene des oberen Managements sowie des angenommenen Bedarfs auf den restlichen Teamebenen von ca. 15-30 % folgendes Kostenvolumen für externe Moderationsleistungen:

Managementebene	
80 Teamworkshops à 2500 Euro	200.000 Euro
Restliche Teamebenen	
Minimum ca. 260 Teamworkshops (15 %) à 2000 Euro	516.000 Euro
Maximum ca. 520 Teamworkshops (30 %) à 2000 Euro	1.032.000 Euro

Die Gesamtkosten für die o.g. Maßnahmen belaufen sich demnach in Abhängigkeit des tatsächlichen Bedarfs insgesamt auf maximal **1.232.000 Euro** und verteilen sich auf den Zeitraum von 2019 bis Mitte 2021.

Die erforderlichen Finanzmittel für das Jahr 2019 in Höhe von ca. 300.000 Euro werden aus dem Budget von I/11 zur Verfügung gestellt. Die darüber hinausgehenden Finanzmittel i.H.v. insgesamt 932.000 Euro müssen für die Haushaltsjahre 2020/21 zusätzlich zur Verfügung gestellt werden und werden im Rahmen der Haushaltsplanaufstellungsverfahrens angemeldet.

Die Vergabe der Moderationsleistungen für die unterschiedlichen Ebenen ist wie folgt vorgesehen:

- Direktvergabe der Moderation der Workshops der Oberbürgermeisterin sowie der Dezernentinnen und Dezernenten mit ihren Führungskräften (Pilotphase) an das externe Projektberatungsunternehmen,
- nationale öffentliche Ausschreibung der Moderation der Workshops der Managementebene (Amtsleitungen mit ihren Führungskräften),
- europaweite Ausschreibung der Moderation der Workshops der restlichen Teamebenen mit hohem Unterstützungsbedarf.

Das Rechnungsprüfungsamt hat den Bedarf mit Schreiben vom 21.12.2018 anerkannt.

Anlage1: Bedarfsanerkennung des Rechnungsprüfungsamtes