

Herzlich Willkommen zum Feierabend-Gespräch „Verwaltung der Zukunft“!

Schön, dass Sie da sind um mit mir und untereinander ins Gespräch zu kommen.

Danke an Sonja Singh und Ihr Team, dass wir heute hier sein können!

Zu den Getränken lade ich Sie gern ein. Weiteres von der Speisekarte steht zur Bestellung auf eigene Rechnung zur Auswahl.

Zum Ablauf heute: gute 15 Minuten Impuls von mir und danach Raum für Fragen, Austausch und Diskussion bis spätestens 21:00 Uhr.

Im Wesentlichen geht es darum zu verstehen, welche Anforderungen an die Verwaltung als Arbeitgeberin gestellt werden, wie wir den Service für Bürger*innen und Wirtschaft und die Einhaltung der gesetzlichen Rahmenbedingungen sicherstellen. Das was man allgemein unter Bürokratie versteht. Ich nenne es auch manchmal Wahnsinn mit Methode!

Daher liegt der Schwerpunkt auf den Themen Digitalisierung und Transformation der Verwaltung.

Die gesellschaftlichen Erwartungen an die Verwaltung haben sich verändert. Heute wollen die Bürgerinnen und Bürger mit ihrer Verwaltung einfach, schnell und sicher kommunizieren. Damit verändern sich ebenso die Anforderungen an die Menschen, die für den Staat arbeiten und die Zukunft der Arbeit ist daher nicht nur ein wichtiges Thema für Unternehmen und Betriebe. Wir müssen unseren Service noch stärker aus Sicht der Bürgerinnen und Bürger anbieten.

Auch die öffentliche Verwaltung auf Bundes-, Landes- und kommunaler Ebene wird sich angesichts älter werdender Belegschaften sowie neuer Arbeitsbedingungen in den kommenden Jahren weiter verändern.

Es geht darum, auch in Zukunft moderne Dienstleistungen für die Bürgerinnen und Bürger bereitzustellen und dabei auf „gute Arbeitsbedingungen“ zu setzen. Sonst laufen uns die Leute weg!

Die gute Arbeit der öffentlichen Verwaltung bemisst sich vor allem an der Kompetenz und Leistungsfähigkeit ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Eine mitarbeiterorientierte Personalpolitik ist ein wesentlicher Schlüssel, um die Arbeitsplätze in den Behörden zukunftsgerichtet auszugestalten und zugleich die Attraktivität der Verwaltung als Arbeitgeber zu fördern. Andererseits braucht es die passenden Rahmenbedingungen und Instrumente, nicht zuletzt auch eine funktionierende Technik.

Mit diesem Ziel, die Bargteheider Verwaltung bürgernaher und zukunftsfest zu machen bin ich 2016 angetreten und daran arbeiten wir in der Verwaltung seither intensiv.

Umso erfreuter war ich über diesen Ordner, den mir eine Fachbereichsleitung des Kreises als quasi Abschiedsgeschenk von einer Fachtagung in 2016 mitgebracht hat.

Was habe ich 2016 vorgefunden?

In der Bargteheider Verwaltung waren umfassende Umstrukturierungen notwendig, um die zahlreichen Defizite, die zuletzt im Prüfbericht des Gemeindeprüfungsamtes (2004-2012, erschienen 2014), festgehalten und bis dato nicht abgearbeitet waren, endlich anzugehen.

Von 111 kritischen Punkten befassten sich mit mehr als 30 gravierenden Versäumnissen in der Verwaltung und bei der Digitalisierung.

Das allein schon war und bleibt eine enorme Herausforderung für mich als neue Bürgermeisterin, die im September 2016 ihr Amt angetreten hat, und natürlich auch für alle Mitarbeitenden in der Verwaltung. Hinzu kommt der Aufwuchs durch immer neue Aufgaben, wobei der größte Zuwachs nicht durch die Bürger*innen, Unternehmen und Organisationen der Stadt Bargteheide entstanden ist, sondern durch Pflichtaufgaben, die vom Kreis und Land an die Kommune delegiert wurden bzw. werden.

Ich greife hier einige beispielhaft heraus:

- Bereitstellung von Leistungen zur Inanspruchnahme im e-Gouvernement, d.h. regieren und verwalten mit Computern, also den Einsatz von digitalen Informations- und Kommunikationstechnologien.
- Inkrafttreten der EU-Datenschutzgrundverordnung mit der Folge von gestiegenen Anforderungen an die Informationssicherheit.
- Bewältigung der mehr gewordenen und von allen gewünschten Bürgerbeteiligungen und Bereitstellung von Informationen im Sinne der Transparenz, das muss leistbar sein.
- Organisationsentwicklung (Vereinheitlichung von Geschäftsprozessen, Prozessmanagement, etc.) vom Dorf zur Stadt, dabei mehr Vernetzung mit dem Kreis, Land, z.B. sind bei Beantragung von Fördergeldern Verfahrenswege einzuhalten.
- Einführung der Doppik bis Ende 2023, d.h. der doppelten Haushaltsführung, die gewährleistet dass mehr Transparenz entsteht und auch Kosten Leistungsrechnung deutlich macht, wo das Geld hingehet und insgesamt soll auch mehr Effizienz dadurch entstehen.
- Steigende Anforderungen im Arbeitsschutz und Arbeitssicherheit.
- Einführung der Umsatzsteuerpflicht für Öffentliche Körperschaften.
- Und vieles mehr!

Wie bin ich vorgegangen?

Ich habe mit den Ordner geschnappt, mir die Anforderungen zu Herzen genommen und den Prüfbericht des Kreises Stormarn angeguckt. Ich habe den Prüfbericht ernst genommen und festgestellt, dass die Verwaltungsstruktur zu überarbeiten war.

Dies um auch mit flacheren Strukturen und bereichsübergreifender Zusammenarbeit den Bedürfnissen der Mitarbeitenden gerecht zu werden. Hierbei habe ich Herrn Linzbach als externen Berater hinzugezogen, der auch die letzte MA-Befragung im Jahr 2008 durchgeführt hatte.

Mitten im Prozess hat uns die Corona-Pandemie ereilt. Das hier erforderliche Krisenmanagement und auch die Auswirkungen des Ukraine-Kriegs haben uns gezeigt, dass eine Verwaltung auch Krise können muss.

Das gehen wir an und entwickeln die Strukturen der Verwaltung fortwährend weiter, zuletzt zum Beispiel mit dem aktuell in Umsetzung befindlichen Projekt- und Prozessmanagement.

Zum einen wurde die von mir angestoßene Verwaltungsneugliederung der Aufbauorganisation im April 2020 mit der Neuordnung des Fachbereich 1 „Inneres und Digitalisierung“ der Fachdienst Digitalisierung neu geschaffen aufgesetzt. Außerdem wurde im Fachbereich 4 „Planung, Umwelt und öffentliche Sicherheit“ der Bereich Klimaschutz verstärkt.

Gleichzeitig müssen beispielsweise bei neuen Herausforderungen wie der Ukraine-Krise neue bzw. abweichende Zuständigkeiten geregelt werden.

Die vier wesentlichen Säulen einer Verwaltung der Zukunft sind laut Praxisreport des BMAS:

1. Personalführung
2. Chancengleichheit & Vielfalt
3. Gesundheit
4. Wissen & Kompetenz

Dazu gehören inhaltlich die Handlungsfelder Führung und Kommunikation, Partizipation und Motivation, Arbeitsorganisation und Arbeitszeit, Familie und Beruf, Demografie, Inklusion, Frauenförderung, Physische und psychische Gesundheit, Organisationelle und individuelle Resilienz, Personalentwicklung, Lebenslanges Lernen, Wissenstransfer

Das ist Musik drin! Als ich anfang meinte eine seinerzeitige Fachbereichsleitung, dass Maßnahmen für Personalentwicklung bisher eher als Schminkkurse bezeichnet wurden. Ich habe etwas gebraucht bis ich verstanden habe, was sie meinte.

Wenn wir die Berichte externer Berater ernst nehmen, müssen wir auch anerkennen, dass Veränderungen immer Stress für alle bedeutet. Das führt auch zu Unzufriedenheit, einige tauchen ab und anderen blühen auf. Nicht zuletzt erwartet aber auch der Nachwuchs zeitgemäße Strukturen in der Verwaltung.

Was steht noch an?

Mit den steigenden Anforderungen müssen auch wir unsere Strukturen immer wieder hinterfragen und gut aufbauen. Denn Mittelpunkt unserer Arbeit bleibt, einen guten Service für die Bürger*innen in Bargteheide anzubieten. Dafür müssen auch unsere internen Abläufe stimmen.

Daher hat die Verwaltung angeregt, eine Personalbedarfsanalyse durchzuführen. Diese wird nun ergänzt um eine Organisationsuntersuchung, die zum einen die im Jahr 2018 neu eingeführte Verwaltungsstruktur evaluieren als auch den Personalbedarf extern begutachten soll. Es sollen hierbei die Personalbedarfe und Budgets sachgerecht und zugleich mit Weitblick eruiert werden, um nicht jedes Jahr von neuem die leidvollen Diskussionen zum Stellenplan führen zu müssen.

Parallel hierzu entwickeln wir derzeit eine Digitalisierungsstrategie, um Strukturen zu schaffen, damit Inhalte mit gesetzlicher und organisatorischer Notwendigkeit umgesetzt werden können. Hier arbeiten wir uns nun von den hinteren Plätzen im kommunalen Vergleich nach vorn.

Ab 2023 haben alle Einwohner*innen einen Anspruch darauf, ihre Verwaltungsdienstleistungen auch online abzufragen, dafür schaffen wir die internen Voraussetzungen und haben von der Kommunalpolitik ein Sonderbudget mit dem städtischen Haushalt 2022 in Aussicht gestellt bekommen, um diese Mammutaufgabe hinzubekommen.

Schwierig ist, dass es kaum Beschreibungen von den internen Abläufen also Prozessen gibt. Aus dem Jahr 2008 vorhandene ADGA (Allgemeine Dienst- und Geschäftsanweisung) haben wir zwar 2018 aufgrund der Strukturreform an den wichtigsten Stellen überarbeitet, aber eigentlich muss die „auf Null“ gesetzt werden, da z.B. Regelungen zur Kommunikation per Email gänzlich fehlen und viele Vorgänge nicht mehr zeitgemäß sind.

Im Rahmen der Analyse der Abläufe, bzw. Prozessanalyse eines Vorgangs muss daher die Frage gestellt werden, wie wird ein IST Prozess zum SOLL Prozess. Voraussetzung dafür ist, erst einmal alle Prozesse zu dokumentieren.

Das ist auch mit der Erkenntnis verbunden, dass ein schlechter Papierprozess nicht automatisch ein guter digitaler Prozess wird, sondern dass man erst mal herausarbeiten muss, wie ist ein guter Arbeitsprozess dabei herauskommt. Dabei haben wir auch die Herausforderung zu bewältigen, dass man alle Personen mitnehmen muss, dass in diesem großen Veränderungsprozess der Fahrplan für alle klar sein muss

Derzeit befinden wir uns noch mitten in der Umsetzung und werden zukünftig gerade für die Verstetigung uns dabei ständiger Anpassung insbesondere von außen aussetzen, da sich die Rahmenbedingungen permanent verändern.

Das klingt wie ein Fass ohne Boden. Manchmal fühlt es sich auch so an.

Klar ist aber auch, dass schon einiges umgesetzt ist!

Ja, was hab ich gemacht nachdem ich die erste Analyse durchgeführt habe?

Erstes Ziel war, die Defizite auszugleichen und wir haben dann die Organisationsstruktur unter einer großen Beteiligung der Mitarbeitenden. Die Kommunalpolitik wurde ebenfalls einbezogen und am Ende war es ein Kompromiss. Wie vieles im Leben.

Für die Umsetzung haben wir eine Lenkungsgruppe unter Beteiligung des Personalrates, der Gleichstellungsbeauftragten und der gesamten Leitungsebene eingerichtet, um gemeinsam den Anforderungen aus Bürgerschaft und Wirtschaft und dem Anwachsen der gesetzlichen Anforderungen gerecht zu werden.

Außerdem habe ich von Beginn an auf Führungskräfte-Entwicklung, Coaching-Angebote und Konfliktlotsen-Ausbildung gesetzt, um im Rahmen der Veränderungen gut begleitet zu sein und die Leute mitzunehmen.

Es ist uns gelungen Quereinsteiger*innen zu gewinnen, was nicht üblich und wertvoll ist und wir werden Fortbildungskonzepte entwickeln, denn wir brauchen das externe Fachwissen inhouse. Der Blick von außen ist ungemein hilfreich.

Noch ein kleiner Exkurs: Streitschlichter gehören zu einer modernen Unternehmenskultur dazu. An den Schulen werden diese ebenfalls gefeiert.

Daher wundere ich mich, wenn diese in der Verwaltung kritisch gesehen werden. In größer werdenden Organisationen ist die Informations- und Kommunikationskultur zu stärken. Hier unterstützen interne Konfliktlotsen.

Außerdem haben wir 2019 eine Projektübersicht über alle relevanten Bauvorhaben erstellt, quasi Kassensturz für die Vielzahl von Investitionsvorhaben gemacht und nach pflichtigen und freiwilligen Projekten differenziert. Nur mal so am Rande: 70-80 Mio. standen für die nächsten 5 Jahre auf dem Zettel. Das ist für eine Kommune unserer Größe nicht zu schaffen.

Wir haben auf der Homepage schon begonnen die B Plan-Tools zu veröffentlichen und derzeit befinden sich mindestens fünf B-Pläne auf der Tagesordnung des Ausschuss für Planung und Verkehr in der kommenden Woche. Toll, was hier in der Verwaltung gemeistert wird!

Wir sind uns hoffentlich einig, so eine Transformation ist nicht von heute auf morgen realisierbar und sie passiert auch nicht von selbst und schon gar nicht in einem starren Apparat wie einer Behörde eine Verwaltung.

Abschließend ein kleiner Exkurs zum Stellenplan, um einmal zu verstehen wie das Prozedere funktioniert ein: Einmal im Jahr können wir Stellenbedarfe anmelden. Dies erfolgt in enger Zusammenarbeit mit dem Personalrat und muss gut begründet werden, welche Aufgabe dazu kommt und warum diese wichtig ist. Überwiegend sind es gesetzliche Pflichtige Aufgaben, die dazu kommen.

Schwierig ist hier die Zustimmung der Politik zu erhalten. Es stellt sich Jahr für Jahr die Frage, ob Stellen wichtig oder nicht, Verwaltung sagte ja, Politik nein.

Daher freue ich mich auf die Personalbedarfsanalyse, die für uns alle bindend ist. Und ja neben einer Personalaufstockung ist auch die Prozessanalyse immer wieder wichtig. Tun wir die richtigen Dinge und tun wir die Dinge richtig?

Um die komplexen Aufgaben weiterhin gut zu meistern, haben wir eine strategische Steuerungsgruppe und auch eine operative Steuerungsgruppe aufgesetzt und dazu auch ein Projektmanagement-Office eingerichtet. Das ist ein Novum für Verwaltung unserer Größe.

Ich vergleiche hier die Verwaltung gerne einmal mit einem Unternehmen im Wachstum: wir haben laut Einwohner-Statistik knapp 17.000 EW. Dazu gibt es bestimmte Prognosen, dass wir weiter wachsen. Und natürlich haben wir für uns auch bestimmte Erkenntnisse daraus abzuleiten, was bedeutet das für die Verwaltung bei steigenden Einwohnerzahlen? mehr Anmeldung in Kitas und Schulen, mehr Bedarfe für Seniorinnen und Senioren.

Dies ist ein permanenter Prozess gerade in einer Kleinstadt unserer Größe vom Dorf zur Stadt zu reifen und entsprechend müssen Strukturen geschaffen werden, die das tragen.

Was steht derzeit aktuell noch an?

Es geht um zwei große Projekt-Programme:

Bis Ende 2023 müssen wir die Doppik eingeführt haben d.h. die doppelte Haushaltsführung eingeführt haben die gewährleistet dass mehr Transparenz entsteht und auch Kosten Leistungsrechnung deutlich machen wo das Geld hingehet und insgesamt soll auch mehr Effizienz dadurch entstehen. Hier sind wir unter den letzten Kommunen, da die Stadtvertretung die Umsetzung immer wieder verschoben hatte, um von anderen lernen zu können. Nun wird es aber Zeit und wir sind im Geleitzug mit anderen Kommunen aus dem Süden SH.

Bis Ende 2022 müssen wir das online Zugangsgesetz umgesetzt haben und verschiedene Anforderungen aus dem E-Gouvernement-Gesetz. Dem kommen wir nach durch unsere Digitalisierungsstrategie.

Dazu kommen noch Projekte aus den Fachbereichen, sei es die Feuerwache, die Sanierungen von Kitas und Schulen, Brandschutz, Städtebauförderung und auch der Klimaschutz ist bei allem zu berücksichtigen. Dokumente und online Leistungen sollen auch Bearbeitungsstände auf der Homepage transparent machen, Mängelmelder und Beteiligungstools - all das sind Perspektiven.

Die Digitalisierung ist eine Lebensaufgabe für die Verwaltungen ständig sich ändernden Rahmenbedingungen anpassen müssen, daher auch logisch, dass zuständigen Zuständigkeiten unklar sind.

Neue Gesetze werden uns auf die Füße fallen und immer wieder mit der Frage verbunden sein: wer kann es machen?

Mein Fazit ist wir haben schon sehr viel gemacht aber haben noch doppelt so viel vor!

Ich freue mich, wenn ich weiterhin die digitale Stadtverwaltung mit Ihnen realisieren kann. Natürlich braucht es auch eine Art Doppelstrategie, weil wir auch alles weiterhin analog mit Papier anbieten wollen.

Nun wirklich abschließend die Perspektive nach Dänemark lenken: Dort gibt es Bürgerbüros mit PCs und so genannte „Floorwalker“, die einfach herumlaufen und fragen „wie kann man Ihnen helfen“, weil sie wissen, dass nicht alle Menschen digital angeschlossen sind.

Und wir müssen auch berücksichtigen, dass die Erfahrung der Sparkasse nach 25 Jahren zeigen, dass im online-Banking nur 60 % einen online-Account haben, d.h. 40 % haben diesen nicht und es braucht auch eine Doppelstrategie, damit wir niemanden abhängen und jeder Mensch in der Lage ist, auf Dienstleistungen der Verwaltung zuzugreifen, unabhängig von Altern und Einkommen.

Daher ein letzter kleiner Schlenker zur Onlineterminvergabe.

Für den Hintergrund der kurzfristigen Einführung im August 2021 müssen wir uns noch einmal bewusst machen, dass der Anlass der Einführung die langen Warteschlangen durch Corona im Innenhof waren. Die bauliche Situation im Bürgerbüro und fehlende adäquate Lüftungsmöglichkeiten haben es uns nicht ermöglicht, zu viele Personen gleichzeitig hinein zu lassen. Zudem gab es zwischendurch gesetzliche Vorgaben bzgl. der Anzahl an Personen und Quadratmeterfläche. Wir haben seinerzeit zum Schutz und um die Anliegen zu ordnen den Einlass-Service eingerichtet.

Nun darf man wieder alles und das auch regelmäßig. Herausfordernd ist weiterhin die Aufarbeitung der Bugwelle aus zwei Jahren und die jetzige neue Reisefreudigkeit. Beides führt zu einem hohem Aufkommen an Ausweis- und Passverlängerungen bzw. Erneuerungen. Dazu kommen die neuen Führerscheine, neue gesetzliche Vorgaben zum Vorlegen von Führungszeugnissen und die Anmeldungen der Geflüchteten. Das bringt alle Kommunen an ihre Grenzen.

Aktuell führt das bei uns zu einer vollen Terminlage, im März haben wir nachgesteuert und 20-30 Termine pro Woche mehr eingerichtet. Gut 150 Termine pro Woche reichten aber immer noch nicht aus. Dazu entstehen Engpässe durch Krankheitsausfälle und die Ferien. An den notwendigen Anpassungen arbeiten wir intensiv. Wir bleiben dran!

Das online Terminvergabe System steht aber für mich aufgrund der überwiegenden Vorteile nicht infrage. Es ist wichtig für eine moderne Aufstellung der Verwaltung einer wachsenden Stadt und führt durch Planbarkeit und Effizienz zu mehr Zufriedenheit auf beiden Seiten.

Für die Bürgerinnen und Bürger bedeutet diese, dass sie Termine bequem von zu Hause oder von unterwegs abmachen können und es keine Wartezeit beim vereinbarten Termin gibt. Durch die vorherige Bekanntgabe der erforderlichen Unterlagen entsteht kein unerwartetes nachreichen von notwendigen Unterlagen. Alle, die hier einen Termin gebucht haben, sind mit der Umsetzung grundsätzlich zufrieden. Für die Verwaltung entsteht eine höhere Effizienz, da kein Leerlauf entsteht.

Die Probleme bei den dringenden Aufgaben, zum Beispiel kurzfristig notwendige Reisepässe, müssen noch verbessert werden.

Wir prüfen, ob zum Beispiel sechs Wochen statt drei Wochen Vorlauf eine Lösung sein kann, ohne dass es zu Vorratsbuchungen kommt, die das System überlasten. Wir sind am Ball!