Sonderausgabe, 2020

SPEKTRUM

Das Informationsblatt der KUBUS GmbH

IN JEDER KRISE LIEGT EINE CHANCE

2 NOTWENDIGKEIT DER DIGITALISIERUNG

Kompetenz für Kommunen.

Ein Unternehmen kommunaler Spitzenverbände

UNSERE SCHWERPUNKTTHEMEN

DIGITALISIERUNG 5
Fragen an die Gesellschafter der KUBUS GmbH zur Corona-Krise und zur Digitalisierung

BAUHÖFE & TECHNISCHE ZENTRALEN 15
Digitalisierung greifbar machen – auch in Bauhöfen und technischen Zentralen

ORGANISATIONSBERATUNG 12
Wie eine Erfolgsstory ein gutes Krisenmanagement ermöglicht

BAUHOFUMFRAGE 19
Bauhofumfrage zu den Auswirkungen des Klimawandels – Teilnahme empfohlen

KUBUS®
KOMMUNALBERATUNG UND SERVICE GMBH

www.kubus-mv.de

Die Notwendigkeit der Digitalisierung über alle Ebenen erkennen, umsetzen und leben

IN JEDER KRISE LIEGT EINE CHANCE

von Volker Bargfrede

Zu diesem Zeitpunkt eine Sonderausgabe unseres SPEKTRUM zum Thema »Aus der Krise lernen und die Notwendigkeit der Digitalisierung« wird einige verwundern. Aber, und gerade jetzt, gilt es, uns nicht nur zu sorgen um die individuelle und kollektive Gesundheit oder auf die Restriktionen und (vorübergehend sicherlich notwendigen) Eingriffe in die Grundrechte zu fokussieren. Denn wir alle haben sicherlich in dieser Zeit auch viele positive Erfahrungen machen dürfen. Der Spruch »In jeder Krise liegt auch eine Chance« ist zwar schon heftig abgenutzt, aber dennoch weiterhin richtig. Wenn wir jetzt nicht beginnen, die (richtigen) Lehren zu ziehen aus dem Umgang mit der Krise und das Positive zu würdigen, werden wir eine große Chance vergeben. Das gilt für unser Gesundheitssystem und dort auch für die zu verbessernde Vergütung der Beschäftigten, ebenso wie für die in Krisen erforderliche Infrastruktur u.v.m. Aber das gilt auch für die erforderliche Arbeit in den Verwaltungen. Der Blick nach vorn ist konstruktiv und vermittelt tatsächlich zudem auch ein Stück Hoffnung.

Die Solidarität ist neu erwacht

Zu den oben genannten positiven Erfahrungen gehört für mich sicherlich die zuvor immer seltener gewordene und jetzt wieder erlebte Solidarität. In vielen Lebensbereichen ist der Egoismus und die Konzentration auf die eigenen Chancen zurückgetreten hinter ein solidarisches Handeln. Spontan gegründete Nachbarschaftshilfen, die Ultras der Fans vieler Fußballvereine, die sich zum solidarischen Helfen trafen, oder auch die McDonalds-Mitarbeiter, die bei Aldi aushalfen. Vieles mehr davon gehört zu den positiven Wahrnehmungen der vergangenen Zeit. Dass die »Helfer*innen« im Gesundheitswesen, bei der Polizei oder der Feuerwehr, vor kurzem noch häufig böse angefeindet, jetzt zu Held*innen wurden und auch das Vertrauen in die Politik ein ganzes Stück weit wieder zurückgekehrt ist, ist ebenso bemerkenswert wie richtig.

Auch die Politik auf allen Ebenen unseres Gemeinwesens, hat vieles richtig gemacht – insbesondere im weltweiten Vergleich. Natürlich hätte rückblickend immer Manches besser, schneller, konsequenter oder differenzierter entschieden werden können. Aber die politisch Handelnden, die (kommunalen) Verbände, Arbeitnehmer- und Arbeitgebervertretungen haben auf den Rat der Wissenschaft und weiterer Experten gehört und oftmals pragmatisch gehandelt. Der doch leider in der Vergangenheit nicht selten erlebte Populismus beim politischen Handeln ist ebenfalls weniger wichtig geworden, was gleichzeitig dazu führte, dass populistische Parteien in diesen Momenten nicht mehr wahrnehmbar waren.

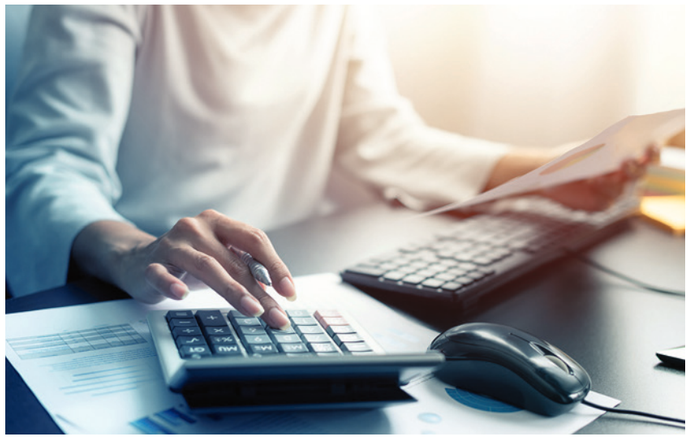
Die Digitalisierung muss vorangetrieben werden

Um die richtigen Lehren ziehen zu können, müssen wir auch analysieren, was schief oder nicht optimal gelaufen ist. Dies gilt zunächst bezogen auf das Gesundheitssystem und die Kommunikation im föderalen System, aber eben auch für alle anderen Bereiche.
Bezogen auf die Verwaltungen kann festgestellt werden, dass diese häufig (natürlich nicht alle) mit dem Umgang dieser Situation überfordert waren. Dass das Verwaltungshandeln zeitweilig sogar fast zum völligen Stillstand (Shut-Down) gebracht wurde, ist auch darauf zurückzuführen, dass der rein physische Kontakt mit den Bürger*innen, aber auch den Akten, weiterhin häufig Voraussetzung für vielfältiges Verwaltungshandeln ist. Diese Tatsache führt schnell zu der Erkenntnis, dass die Digitalisierung zwingend notwendig ist und jetzt erst recht eine neue Dynamik benötigt, um auch in derartigen Situationen agieren zu können. Aber leider diskutieren wir immer noch vielfach über die fehlende Infrastruktur wie den Ausbau der Netze oder die nicht vorhandene Technik für Videokonferenzen etc.

Prozesse und Führungsverhalten sind anzupassen

Dass einzelne Verwaltungen ihre Beschäftigten einfach nach Hause geschickt haben, mag vielleicht kurzfristig bei einzelnen Beschäftigten positiv aufgenommen worden sein, aber sehr zeitnah werden auch diese festgestellt haben, dass ihnen etwas fehlt und dass sie die Arbeit zu einem späteren Zeitpunkt bewältigen werden müssen. Neben fehlenden technischen Voraussetzungen für Homeoffice – fehlende VPN Clients oder dass die Fachverfahren nur auf lokalen Rechnern laufen, sind hier die häufigsten Gründe – sind aber auch sonst oftmals Verwaltungen sowohl auf der Führungskräfte- als auch auf der Beschäftigtenebene für diese Form des Arbeitens nicht entsprechend aufgestellt.
Obwohl ein Großteil der Verwaltungstätigkeiten für Homeoffice prädestiniert wären, weisen die maßgeblichen Kompetenzen und Arbeitsorganisationen hierfür Defizite auf. Die fehlenden Voraussetzungen betreffen (gerade) nicht nur kleine Verwaltungen. In Berlin sind ganze 4 Prozent! der Mitarbeitenden, mithin 4.000 von 100.000 Mitarbeitenden, im Homeoffice arbeitsfähig, wie die zuständige Staatssekretärin für Digitales aktuell mitteilte. Dazu der passende Kommentar aus dem Tagesspiegel, »Wir sind technisch kurz hinter der Karteikarte«, so Stadträtin Sabine Weißler aus Berlin-Mitte – die ungenügende digitale Entwicklung Berlins mache sich jetzt »schmerzhaft bemerkbar«.

Einige Verwaltungen haben aber auch in den letzten Tagen und Wochen reagiert (und hatten die Möglichkeiten dazu) und ohne ausgiebige Besprechungen und Dienstanweisungen, zahlreiche und gutorganisierte Homeoffice-Arbeitsplätze bereitgestellt. Es wurden Laptops angeschafft, sogar Bürostühle gekauft und wenn nötig, der private PC-Client mittels VPN arbeitsfähig gemacht. Zum Teil waren Tools wie »Microsoft Teams«, Messenger oder Webex in den Arbeitsalltag in-



Homeoffice ist auch nicht viel anders als der Büroalltag – nur dass hier mehr Eigenverantwortung und Disziplin erforderlich ist.

tegriert und Besprechungen zu effizienten, zehn-minütigen Briefings umgewandelt. Die Erfahrungen die hier gemacht worden sind, die Flexibilität der Einzelnen sich schnell auf das »neue Arbeiten« einzustellen sowie die hoffentlich nachhaltig positive Einstellung zur Digitalisierung, sollte ebenfalls flächendeckend auch zu einem positiven Effekt bei der Umsetzung des Onlinezugangsgesetz beitragen.

Dass die Arbeitsweisen dennoch flächendeckend eben noch nicht so sind, wie sie sein könnten, hat auch viel mit der jahrhundertelangen Tradition des inputorientierten Verwaltungshandelns und der daraus resultierenden Verwaltungskultur zu tun. Die Grundbegriffe der modernen Personalführung, wie Steuern und Führen auf Abstand und über Ergebnisse; die Übertragung von Kompetenzen; Stärkung der Eigenverantwortlichkeit und regelmäßige, zielgerichtete Kommunikation, sind noch nicht gänzlich in den Verwaltungen verbreitet. Aber selbstverständlich ist auch die Transparenz und Kenntnis der eigenen Verwaltungsprozesse, der jeweiligen Prozesseigner und der Prozessbeteiligten notwendige Voraussetzung.

Vor dem Hintergrund der aktuellen Situation gibt es im Moment auf dem Markt zahlreiche Fortbildungsangebote für das Arbeiten im Homeoffice (selbstverständlich als Webinare), das sich an Führungskräfte und andererseits an Beschäftigte richtet. Das ist gut und richtig so, denn zum einen leben die Anbieter davon und mussten sich umstellen und zum anderen führt dieses hoffentlich auch dazu, dass das Thema nachhaltig umgesetzt wird. Dabei unterscheidet sich Führung im Homeoffice im Wesentlichen von moderner Personalführung im Büro nur durch den Einsatz der Medien. Die Beschäftigten werden erfahren und erlernen, dass arbeiten im Homeoffice auch nicht viel anders ist als im normalen Büroalltag, nur dass hierfür mehr Eigenverantwortung und Disziplin erforderlich ist und die Kollegen auch nur digital verfügbar sind.

Themen dieser Ausgabe

Wir lassen in dieser Ausgabe die Vertreter unserer Gesellschafter zu Wort kommen. Ich durfte die Geschäftsführer Herrn Andreas Wellmann, Städte- und Gemeindetag Mecklenburg-Vorpommern, Herrn Dr. Franz Dirnberger Gemeindetag Bayern, Herrn Dr. Sönke Schulz, Landkreistag Schleswig-Holstein sowie Herrn Marc Ziertmann, Städteverband Schleswig-Holstein zu ihrer jeweiligen persönlichen Bewertung der aktuellen Situation befragen. Diese teilen uns ihre Erfahrungen, Erwartungen und die von ihnen für erforderlich gehaltenen Konsequenzen aus dieser Krise im Hinblick auf die Digitalisierung mit. Bei aller Unterschiedlichkeit der hochinteressanten Antworten in dieser schwierigen Situation, die auch diese Herren ganz erheblich gefordert hat und weiter fordert, sind sie sich im Tenor einig, dass auf den positiven Erfahrungen aufgebaut werden kann.
Die folgenden Artikel können Ihnen auch einen Überblick geben, wie Erkenntnisse aus Veränderungsprozessen auch in der Bewältigung von Krisensituationen nutzbringend angewendet werden und welche positiven Effekte uns dabei alle voranbringen können. Diese neu gewonnenen positiven Erfahrungen sollten wir gemeinsam in die Zeit nach Corona mitnehmen.

Wir beschäftigen uns ferner mit konkreten Digitalisierungsthemen sowie der Frage, wie man eine Prozesslandkarte auszugsweise an einem exemplarischen Beispiel einer öffentlichen Verwaltung erstellen und darstellen kann – ein wesentlicher Baustein und Ausgangspunkt der digitalen Transformation öffentlicher Verwaltungen. Eine kurze Zwischenbilanz zum Halbzeitstand der Umsetzung des OZG ergänzt diese Ausführungen.

Auch die KUBUS GmbH hat eine ganze Reihe von Webinaren zu den Themenfeldern Führungskräfteentwicklung oder Abgabenrecht erstellt. Bei Interesse dürfen Sie uns gerne ansprechen.

Die Teilnahme an unserer Bauhofumfrage zu den Auswirkungen des Klimawandels kann ich Ihnen sehr empfehlen.

Bleiben Sie gesund.

Geschäftsführer Volker Bargfrede

Veränderungen in der Arbeitswelt – auf die positiven Erfahrungen aufbauen

FRAGEN AN DIE GESELLSCHAFTER DER KUBUS GMBH

zum gesellschaftlichen Umgang mit der Corona-Krise und zum Stand der Digitalisierung

von Volker Bargfrede

Ich habe einige Vertreter der Gesellschafter der KUBUS GmbH, die Herren ***Andreas Wellmann,*** Geschäftsführendes Vorstandsmitglied Städte- und Gemeindetag Mecklenburg-Vorpommern, ***Dr. Franz Dirnberger,*** Geschäftsführendes Präsidialmitglied Bayerischer Gemeindetag, ***Dr. Sönke Schulz,*** Geschäftsführendes Vorstandsmitglied Schleswig-Holsteinischer Landkreistag sowie ***Marc Ziertmann,*** Geschäftsführendes Vorstandsmitglied Städteverband Schleswig-Holstein zu ihren jeweiligen Erfahrungen, zu notwendigen Konsequenzen und ihren Erwartungen im Umgang mit der Corona-Krise und auch zu ihrer Bewertung des Standes der Digitalisierung befragen können.

Was ist Ihre wesentliche Erkenntnis aus dem Umgang mit der Krise?

Andreas Wellmann: *Dass der manchmal viel gescholtene Staat sich handlungsfähig gezeigt und konsequent reagiert hat. Die Verwaltungen und die Mitarbeiter*innen gehen flexibel auf die Krise ein und organisieren sich um, mit dem Ziel weiter arbeitsfähig zu bleiben, wenn die Infektionswelle kommt.*

Dr. Franz Dirnberger: *Mich beeindruckt vor allem, wie vergleichsweise geräusch- und klaglos die Menschen all die Einschränkungen ertragen, die wir jetzt in unserem täglichen Leben erfahren müssen. So selbstverständliche Dinge wie der Einkaufsbummel, der Friseurbesuch, der Familienausflug oder der Besuch bei Freunden und Verwandten sind von heute auf morgen nicht mehr möglich. Und trotzdem gibt es bei fast allen Menschen uneingeschränktes Verständnis dafür. Das ist schon ein Zeichen von großer Solidarität unter den Menschen!*

Dr. Sönke Schulz: *Die föderale und kommunale Struktur bewährt sich auch in der Krise. Schnelle Reaktionsfähigkeit, Berücksichtigung lokaler Besonderheiten bei gleichzeitiger Abstimmung der Maßnahmen zeigen die Handlungsfähigkeit der öffentlichen Verwaltung.*

Marc Ziertmann: *Der Staat und seine Institutionen haben ihre Handlungsfähigkeit im Mehrebenensystem im Grundsatz unter Beweis gestellt. Bund und Länder haben gezeigt, dass sie zu zügigen und notwendigen Entscheidungen unter Wahrung der jeweiligen Kompetenzen in der Lage sind. Der dezentrale Verwaltungsaufbau hat sich bewährt Die kommunale Ebene sorgt mit überobligatorischen Einsatz und ihren spezifischen örtlichen Kenntnissen dafür, dass die Maßnahmen umgesetzt werden und greifen.*

Welches ist die positivste Erfahrung, die Sie bislang während der Corona-Krise gemacht haben?

Andreas Wellmann: *Das in letzter Zeit schlechte Image des Staates und die Bewegungsunfähigkeit scheinen abgefallen zu sein. Die Menschen zeigen Verständnis für die Maßnahmen und akzeptieren die Regeln. Es bilden sich gute Initiativen und es zeigt sich Solidarität. Öffentliche Arbeit, gerade in der Medizin, Pflege und bei Feuerwehr und Polizei erfährt Wertschätzung, ebenso die Menschen, die im Verkauf und im Transportwesen tätig sind.*

Dr. Franz Dirnberger: *Ganz klar: Der gestiegene Zusammenhalt in der Bevölkerung! Die Corona-Krise mag den räumlichen Abstand der Menschen untereinander vergrößern. Der »soziale« Abstand wird aber spürbar geringer. Das macht uns stark und das gibt uns Hoffnung für die Zukunft. Es wird auch eine Zeit nach Corona geben und ich bin mir sicher: Dieser neue gestärkte Gemeinsinn wird uns auch dann noch begleiten.*

Dr. Sönke Schulz: *Schnelle und unbürokratische Verfahrensweise, motivierte Mitarbeiter∗innen im öffentlichen Dienst machen deutlich, dass die Verwaltung gut aufgestellt ist. Viele kleine Bausteine – immer mit dem Ziel den Bürgern zu helfen – machen die öffentliche Verwaltung für den Bürger erlebbar und anfassbar, wie dies vielleicht in Normalzeiten nicht der Fall sein kann.*

Marc Ziertmann: *Es gibt nicht nur die eine positivste Erfahrung. Es gibt – Stand heute - ein hohes Akzeptanzniveau der Bevölkerung in den vor- und fürsorgenden Staat. Das ist keine Selbstverständlichkeit. Der Umgang der Menschen mit einer völlig neuen und für die meisten unvorhersehbaren Situation ist in vielen Teilen vorbildlich. Die aufgrund des Infektionsschutzgesetzes getroffenen Maßnahmen haben in einem bisher nicht gekannten Ausmaß in die Grundrechte, wie bspw. die allgemeine Handlungsfreiheit, die Berufsausübungsfreiheit, das Recht am eingerichteten und ausgeübten Gewerbebetrieb, das Eigentum usw. eingegriffen. Jede/r Staatsbürger∗in ist, wenn auch in unterschiedlicher Intensität, betroffen.*
Dass sich die weit überwiegende Anzahl der Menschen an die Regeln hält und es einen gesamtgesellschaftlichen Grundkonsens in die Notwendigkeit von Beschränkungen gibt, ist bspw. im Gegensatz zur Polarisierung der Debatte in Zusammenhang mit der Flüchtlingskrise eine der bisher positivsten Erfahrung.

Welche Rolle spielt der momentane Digitalisierungsstand der öffentlichen Verwaltungen bei der Bewältigung der Corona-Krise?

Andreas Wellmann: *Die Ausstattung mit digitaler Technik und deren Implementierung spielen eine wichtige Rolle für die Frage, bin ich für meine Bürger ohne direkten Kontakt erreichbar und können meine Mitarbeiter∗innen im Homeoffice arbeiten. Vielfach werden hier Defizite in der Technik deutlich, wenn Zugänge für Homeoffice nicht oder nur eingeschränkt bestehen. Hier besteht viel Aufholbedarf. Die Zeit muss in diesen Fällen aber nicht verloren sein. Denn sie kann gezielt für Fortbildung genutzt werden. Es werden mittlerweile gute Webinare angeboten, die gerade von Zuhause genutzt werden können.*

Dr. Franz Dirnberger: *Es zeigt sich ganz klar: Wer digitaler arbeitet, kommt besser durch die Krise! Viele Verwaltungen und Einrichtungen versuchen, möglichst viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von daheim arbeiten zu lassen, um das Infektionsrisiko zu senken. Dies ist nur dort ohne nennenswerte Produktivitätsverluste möglich, wo eine entsprechende Infrastruktur vorhanden ist, also z. B. Akten digital geführt werden, VPN-Tunnel eingerichtet werden können und mobile Geräte oder auch Steuerungstechnik mit Fernzugriff vorhanden sind.*

Dr. Sönke Schulz: *Erstaunlich ist, wie schnell doch Prozesse, die bisher lang andauerten, umgesetzt oder neu gestartet wurden. Mit einem höheren internen Digitalisierungsgrad wäre manches sicher noch schneller und effizienter gelaufen: alles in allem zeigt sich auch hier ein sehr positives Bild. Beim Außenkontakt sind es nicht perfekt designte Verfahren, die man benötigt, sondern pragmatisches Handeln mit den vorhandenen Medien (E-Mail, Telefon).*

Marc Ziertmann: *Der Digitalisierungsstand der öffentlichen Verwaltungen ist außerordentlich heterogen. Die digitale Funktionsfähigkeit der Verwaltung von Bund, Länder und Kommunen ist unterschiedlich aufgestellt.*
In der aktuellen Krise hat die Erreichbarkeit von Verwaltung und ihren Dienstleistungen Priorität, die weitgehend gewährleistet ist. Die Kommunikation über digitale Medien in beide Richtungen funktioniert. Dabei tritt der Nachholbedarf der öffentlichen Verwaltung auf der Prozessebene an einigen Stellen aber auch deutlich zu Tage (z. B. Zulassungsstellen).

Wird Ihrer Meinung nach der jetzige positive gesellschaftliche Umgang mit Veränderungen der Arbeitswelt (Home-Arbeitsplätze, flexible Arbeitszeiten, smarte Prozesse und Workarounds) zu einem anhaltenden Bewusstseinswandel auch in den Verwaltungen und einem Innovationsschub bei der Umsetzung des Onlinezugangsgesetz – OZG führen?

Andreas Wellmann: *Das wird sicher der Fall sein, da die Corona-Krise uns noch über 1 – 2 Jahre beschäftigen wird, bis 60 Prozent der Bevölkerung und auch der Mitarbeiter∗innen die Erkrankung, hoffentlich ohne bleibende Folgen, durchlebt haben. Die Arbeitsfähigkeit in der Verwaltung in dieser Zeit hängt von einer guten organisatorischen Vorbereitung in den Verwaltungen ab. Da sind digitale Hilfsmittel ein wesentlicher Schlüssel. Das ist im Zuge der Krise vielen Menschen klargeworden. Mittlerweile laufen Besprechungen als Telefon- oder Videokonferenzen ab, was vor der Krise für die öffentlichen Verwaltungen undenkbar war. Das wird etwas in den Köpfen der Entscheider bewegen.*

Dr. Franz Dirnberger: *Ich denke, dass Lösungen, die jetzt teilweise aus der Not geboren werden, unsere Arbeitsweise tatsächlich nachhaltig verändern können. Viele Vorbehalte gegen die Arbeit im Homeoffice erweisen sich als unbegründet. Selbst die meisten Digital-Skeptiker sind mittlerweile davon überzeugt, dass sich in vielen Fällen Besprechungen auch online durchführen lassen. Wenn jetzt auch die Bedenkenträger sehen, dass viel mehr elektronisch möglich ist als angenommen, kann dies für die Umsetzung des Onlinezugangsgesetzes Rückenwind sein.*
Das erzwungene »Social Distancing« und Homeoffice lassen uns aber andererseits den informellen Austausch mit den Kollegen beim Mittagessen oder am Kaffeeautomaten vermissen. Wir erfahren, dass es Dinge gibt, die durch die

Technik nicht ersetzt werden können. Die richtige Balance zwischen digitaler und persönlicher Kommunikation zu finden, wird eine der spannendsten Herausforderungen der Post-Corona Zeit.

Dr. Sönke Schulz: *Es wird zu einem Bewusstseinswandel kommen; die Zielsetzungen des Onlinezugangsgesetzes werden aber in den Hintergrund treten. Die Krise zeigt, dass es nicht darum gehen kann, für absehbare Geschäftsvorfälle jeweils eine individuelle Lösung zu haben, sondern dass es darum geht, die Verwaltung insgesamt so aufzustellen, dass sie auf neue Herausforderungen agil und digital reagieren kann. Dies ist mehr als OZG.*

Marc Ziertmann: *Vieles was vorher nicht möglich war oder vielleicht auch in der Vergangenheit gegen bestehende Widerstände durchgesetzt werden musste, beginnt zur Zeit selbstverständlich zu werden und stellt die Funktionsfähigkeit unter Beweis. Auch wenn man die Krise nicht zum Maßstab des Handelns nehmen sollte (man denke nur an eine andere Form der Krise, wie etwa einem Blackout), ist allein durch die Einsicht in die Funktionsfähigkeit von Systemen durch die erzwungene Test- und Anpassungsphase ein positiver Innovationsschub zu erwarten. Dies wird alle Bereiche der öffentlichen Verwaltung betreffen, nicht nur den des Leistungskataloges des OZG.*
Es bleibt die offene Frage, inwieweit limitierender Faktor in diesem Zusammenhang die zur Verfügung stehenden Ressourcen sein werden. Insoweit wird es auch für diesen Bereich davon abhängen, ob die kommunale Finanzausstattung nach der Krise in einem Maße gewährleistet wird (Stichwort: Kommunaler Rettungsschirm), den Innovationsschub auch umzusetzen.

VERWALTUNGSMANAGEMENT

Die 2. Halbzeit bei der OZG-Umsetzung ist erreicht – ein langer Weg liegt noch vor uns

2. HALBZEIT BEI DER OZG-UMSETZUNG – ANACHRONISMUS IN DEN AMTSSTUBEN?

von Volker Bargfrede

Wir haben die 2. Halbzeit erreicht bei der Fristsetzung, die das OZG vorgibt. Bis 2022 sollen in Deutschland alle der 575 verschiedenen Verwaltungsleistungen online zur Verfügung stehen. Doch das ist ein hochgestecktes Ziel, das sich wohl kaum in Gänze erreichen lässt – zumal nicht bei der Geschwindigkeit, mit der die Digitalisierung in Behörden aktuell voranschreitet.

Einerseits erreichen beinahe wöchentlich Nachrichten die Öffentlichkeit, dass ein Bürgerservice freigeschaltet oder eine neue Plattform online gestellt wurde. Einige Kritiker sprechen schon von dem OZG als »Digitalisierungsankündigungsgesetz«. Rund 100 Umsetzungsprojekte sind im Rahmen der Arbeiten in den 33 Digitalisierungslaboren definiert und 30 Projekte wurden begonnen und in der Praxis erprobt. Schon diese Zahlen machen deutlich, dass es noch ein langer Weg ist bis zum definierten Ziel. Das Ziel lautet: Die digitale Zurverfügungstellung von Verwaltungsleistungen. Das ist insofern gesetzeskonform, als dass § 1 OZG vorsieht, dass die Verwaltungsleistungen online angeboten werden müssen. Dem Paradigma der Nutzerorientierung folgend, wird eine erhebliche Erleichterung für die Bürger geschaffen, wenn die Antragstellung etc. online erfolgen kann. So zeichnet sich mittlerweile auch immer mehr ein klareres Bild ab, was aufseiten des Bürgerkontaktes, dem Frontend, an Prozessen eingeleitet wurde.

Nur bedingt berücksichtigt werden dabei die internen Verwaltungsabläufe. Denn darüber, was innerhalb der Verwaltungen mit den eingehenden Informationsströmen im Anschluss geschieht, steht zudem selbst in den detaillierten Meldungen für die Medien in der Regel wenig geschrieben.

Digitaler Wandel auch innerhalb der Verwaltung notwendig

Undeutlich bleibt oftmals, wie auch interne Verwaltungsprozesse in das digitale Zeitalter überführt werden können. Dieses ist aber digital absolut nicht ausreichend, wenn bei den Sachbearbeitern, im Backend, die Papiere weiterhin ausgedruckt werden und die verwaltungsinternen Prozesse langwierig sind. Der immer schnelllebigeren Welt und der stetig wachsenden Datenflut stehen hier oft noch ineffiziente Prozesse aus dem letzten Jahrtausend und ein hoher Arbeitsaufwand entgegen. Das ist dann tatsächlich fast anachronistisch. Moderne digital gestützte Verwaltung kann aber nur dann gelingen, wenn Front- und Backend weitestgehend medienbruchfrei ineinandergreifen und beide Perspektiven gleichermaßen von vornherein berücksichtigt werden.
Damit Behörden den Bürgern tatsächlich leistungsfähige digitale Dienstleistungen anbieten können, müssen sie im Grunde zunächst die internen Arbeitsprozesse modernisieren. Mit dem digitalen Wandel nach außen muss nun zumindest im Gleichklang auch nach innen eine Erneuerung stattfinden. Erforderlich ist dabei zwingend auch die Abkehr von tradierten Strukturen und Prozessen. Medienbruchfrei in diesem Verständnis bedeutet dann auch notwendigerweise die Kompatibilität von Prozessen.

Die Dynamik der Digitalisierung effektiv nutzen

Viele Fachleute innerhalb der öffentlichen Verwaltungen gehen davon aus, dass es eine Verlängerung der gesetzlich normierten Frist des OZG geben wird, um die Umsetzung zu realisieren. Das wird sicherlich auch so kommen. Aber die Dynamik der Digitalisierung wird auch ohne gesetzliche Normierung nicht vor den Rathausoren Halt machen. Diese Dynamik gilt es auch vor dem Hintergrund der Erkenntnisse und auch der positiven Erfahrungen aus der Corona-Krise zu nutzen, um die Digitalisierung im umfassenden Sinne, sowohl im Frontend als auch im Backend, umzusetzen. Digitalisierung ist dabei weit mehr als die Umsetzung der Vorgaben des OZG.
Um die Dynamik effizient zu nutzen, bedarf es einer verstärkten Solidarität unter den Beteiligten. Bund, Länder und Kommunen müssen intensiv miteinander und pragmatisch arbeiten und sich wechselseitig noch mehr unterstützen. Die Hauptlast werden nach der Planung die Kommunen am Ende des Tages tragen müssen. Die, die finanziell am schlechtesten ausgestattet sind und am Ende der bisherigen Prozesskette der Umsetzung stehen. Auch dieser Prozess der Umsetzung muss gegebenenfalls anders, schneller und interaktiver gestaltet werden.

Zu Recht wird jetzt auch die Frage diskutiert, ob die bisherige Aufgabenverteilung zukünftig nicht anders organisiert werden kann. Insbesondere im Backoffice kann die Bearbeitung einer Vielzahl von Verwaltungsleistungen horizontal oder vertikal interkommunal oder auch durch die Bildung von Shared Service Centern auf Landes- oder sogar Bundesebene erfolgen. Das steht auch nicht im Widerspruch zur föderalen Aufgabenverteilung, sondern stützt diese.

Gemeinsames Ziel aller Beteiligten ist es doch, Verwaltungsleistungen besser und schneller im Interesse der Bürger∗innen und der Verwaltungen zu gestalten.

Prozesslandkarten helfen bei der übersichtlichen und schematischen Darstellung

PROZESSLANDKARTEN – DER GUIDE FÜR EIN GUTES PROZESSMANAGEMENT DURCH DAS DICKICHT DER DIGITALISIERUNG

von Antje Menge

Im Zuge des Onlinezugangsgesetzes (OZG) stehen die Verwaltungen der kommunalen Partner vor der Mammutaufgabe, bis 2022 ihren Dienstleistungskatalog für die Bürger*innen digital und anwenderorientiert zur Verfügung zu stellen. Dies bedeutet, dass jede Verwaltung circa 575 Prozesse betrachten und gegebenenfalls optimieren sollte. Zwar wird ein bedeutender Teil dieser vom Bund in Form von Musterprozessen zur Verfügung gestellt, doch lassen sich individuelle örtliche Gegebenheiten und Vorgehensweisen in der Regel nicht eins zu eins einfach so über ein Muster legen. Die genaue Betrachtung und Anpassung der eigenen Prozesse ist also stets notwendig. Dass dabei schnell der Überblick verloren geht und der berühmte Wald vor lauter Bäumen nicht mehr zu sehen ist, ist klar. Hier können Prozesslandkarten Abhilfe schaffen.

Was sind Prozesslandkarten?

In Prozesslandkarten werden Geschäftsprozesse sowie deren Schnittstellen und ihre individuellen Verantwortlichkeiten auf oberster Ebene, schematisch und übersichtlich dargestellt. Dabei geht es zunächst also noch nicht um die detaillierte Aufschlüsselung der einzelnen Prozesse in aufeinanderfolgenden Schritten. In einer Prozesslandkarte werden die Geschäftsprozesse erfasst und differenziert zwischen Führungsprozessen, Kernprozessen und Unterstützungsprozessen abgebildet.

Natürlich beeinflussen Führungs- und Unterstützungsprozesse wesentlich die Kernprozesse der Verwaltungen, doch für die Umsetzung des OZG sind die letzteren die Prozesse, die im Fokus stehen. Sie stellen das »Tagesgeschäft« einer öffentlichen Verwaltung dar, nämlich die Dienstleistungen für die Bürger*innen, und können im Rahmen einer Prozesslandkarte für alle Mitarbeitenden einer öffentlichen Verwaltung leichter identifiziert und betrachtet werden.

Durch diese schematische Darstellung wird also sowohl ein transparenter Überblick über die Ablauforganisation in einer Form gewährleistet, in der alle Mitarbeitenden eingebunden und mitgenommen werden können, als auch ein erster Eindruck über Wirkzusammenhänge und Optimierungspotenziale vermittelt. Denn, betrachtet man die erstellte Prozesslandkarte mit einem bestimmten Optimierungsziel, können unmittelbar jene Stellschrauben in den Führungs- und Unterstützungsprozessen identifiziert werden, die von »außen« die zieloptimierten Kernprozesse gewährleisten. Im Folgeschritt kann man dann im »Inneren« die einzelnen Ist-Kernprozesse analysieren und die optimierte Sollanpassung an die Musterprozesse im Rahmen des OZG zielgerichteter vornehmen.

Wie kann so eine Prozesslandkarte aussehen?

Anhand des folgenden konkreten und realen Beispiels wollen wir Ihnen kurz den Fahrplan für die Erstellung einer Prozesslandkarte aufzeigen. Der Übersichtlichkeit dienend, wird nur der Ausschnitt einer solchen abgebildet und nur jeweils ein Kern-, Führungs- und Unterstützungsprozess betrachtet.

Die Kommune XY möchte im Zuge des OZG die Prozesse im Bereich Bürgerservice und Soziales effizienter gestalten. Selbst aufgefallen ist dem Geschäftsbereichsleiter schon vor langer Zeit, dass die Personalkapazitäten für die Bearbeitung von Wohngeldanträgen nicht auszureichen scheinen, denn es treten immer wieder Schwierigkeiten auf, vorgegebene Fristen einzuhalten.

Mithilfe des aktuellen Geschäfts- und Aufgabenverteilungsplans – liegt ein solcher nicht vor, muss ein aktueller unbedingt erstellt werden – werden zunächst anhand der Aufgaben, die einzelnen Führungs- und Kernprozesse, die es in diesem Geschäftsbereich gibt, als Grundlage für die Erstellung der Prozesslandkarte identifiziert. So eben auch der Kernprozess »Wohngeldangelegenheiten«, der mehrere Prozesse beinhaltet, wie zum Beispiel »Neubeantragung von Wohngeld« oder »Bearbeitung eines Widerspruches«. Durch die Analyse von Schnittstellen zu anderen Fachdiensten, werden die relevanten Unterstützungsprozesse sichtbar. Möglich ist zum Beispiel, dass die Bearbeitung von Wohngeldanträgen IT-unterstützt, mittels einer Software, abläuft.

Schematische Darstellung und Zuordnung in Form einer Prozesslandkarte

Ausschnitt aus einer Prozesslandkarte des Geschäftsbereichs Bürgerservice und Soziales der Kommune XY

Durch die systematische Darstellung als Prozesslandkarte, lassen sich leicht mögliche Stellschrauben in den Führungs- und Unterstützungsprozessen erkennen, um effiziente Prozessabläufe in dem Kernprozess »Wohngeldangelegenheiten« von außen, ohne noch die Prozesse selbst betrachten zu müssen, zu gewährleisten.

So sollte beispielsweise sichergestellt werden, dass im Unterstützungsprozess »Personal«, eine Auswahl und/oder Schulung von fachlich qualifizierten Sachbearbeiter*innen stattfindet, damit diese auch die Kompetenz besitzen, Wohngeldanträge problemlos und ohne Gefühl von Überforderung zu bearbeiten. Oder im Führungsprozess »disziplinarische und fachliche Führung« können gezielt die richtigen Instrumente, die der Steigerung der Mitarbeitermotivation dienen, implementiert werden, was wiederum zu einer Leistungssteigerung und kürzeren Bearbeitungszeiten bei den Mitarbeitenden führen wird.

Natürlich gibt es keine einheitliche, für alle öffentlichen Verwaltungen geltende Prozesslandkarte. Sondern diese muss individuell erstellt werden, anhand der tatsächlichen aufbau- und ablauforganisatorischen Verhältnisse vor Ort. Auch ist der Weg hin zu einer eigenen Prozesslandkarte nicht immer einfach, dennoch lohnt es sich mit der richtigen Unterstützung und Expertise diesen Pfad zu nehmen.

Aufbau- und Ablauforganisation regelmäßig betrachten und bedarfsweise anpassen

WIE EINE ERFOLGSSTORY EIN GUTES KRISENMANAGEMENT ERMÖGLICHT

Können uns die Ergebnisse einer Organisationsuntersuchung auch in der Krise helfen?

von Kerstin Menge

In unserer letzten Ausgabe des Spektrums hatten wir bereits den Ablauf einer Organisationsuntersuchung kurz skizziert und mögliche Themenschwerpunkte in diesem Zusammenhang betrachtet. In diesem Artikel zeigen wir nun auf, wie sich unsere Untersuchungsergebnisse konkret in die Praxis umsetzen lassen und welche positiven Effekte dabei noch erzielt werden können.

Ein Amt in Schleswig-Holstein, das sich vor ca. 11 Jahren durch Fusion mehrerer Kommunen gebildet hatte, beauftragte die KUBUS GmbH, auf Ergebnisse einer vor zehn Jahren abgeschlossenen Organisationsuntersuchung zu schauen und die damals getroffenen Aussagen an heutige und künftige Verhältnisse anzupassen. Ziel war es also, die Aufbau- und Ablauforganisation auch für weitere Aufgaben zukunftsfähig zu gestalten.

Was ist die Ausgangsbasis? In den letzten 10 Jahren war ein erheblicher Anstieg an Aufgaben für kommunale Verwaltungen zu verzeichnen. Damit lag es klar auf der Hand, dass zum Beispiel die damals ermittelten Personalbedarfe sich nicht mehr mit dem heutigen Aufgabenspektrum bewältigen lassen. Auch waren die Verhältnisse in den Kommunalverwaltungen, mit Blick auf das Personal, noch nicht so angespannt wie heute. Damals haben wir bereits vom bevorstehenden demographischen Wandel gesprochen, aber das war ein eher abstraktes Thema, welches in der Zukunft drohte. Auch standen Themen wie Prozessabläufe, Prozessgestaltung und deren Digitalisierung noch nicht oben auf der Tagesordnung.

Wir lebten unser kommunales Arbeitsleben nach dem Motto: »Das haben wir doch schon immer so gemacht« und »don't change a running system«. Dabei standen Veränderungsprozesse nur bedingt im Fokus der Betrachtung, für diese musste es schon einen sehr guten Grund geben.

Struktureller Wandel in Verwaltungen notwendig

Die Realität zwingt uns heute zu einem anderen Handeln und anderen Überlegungen. Der demographische Wandel lässt sich nicht verschieben, er ist da. In absehbarer Zeit werden sich mehr und mehr Kolleginnen und Kollegen verabschieden, die in den wohlverdienten Ruhestand wechseln werden. Neue, vor allem jüngere Kolleginnen und Kollegen werden nachrücken. Unter diesen wird es auch die oder den Einen oder Anderen geben, die bisher nicht ihren beruflichen Weg in der kommunalen Familie hatten. Dabei wird neues Gedankengut in unsere tägliche Arbeit einfließen. Auch gehen auf Stellenausschreibungen nicht mehr so viele Bewerbungen ein, wie noch vor zehn Jahren. Das ausgebildete Fachpersonal wird knapp für kommunale Verwaltungen.

Dies erfordert, selbst auszubilden und dafür zu sorgen, dass diese ausgebildeten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter uns bei unserer Arbeit unterstützen. Aber auch zu überlegen, welche Möglichkeiten uns die sogenannten beruflichen Quereinsteiger bieten.

Aus diesen Gründen wird es sicher in vielerlei Hinsicht einfacher, einen notwendigen Wandel zu vollziehen. Ein Prozess des Umdenkens und Umgestaltens muss im Rahmen eines guten Change-Managements bewältigt werden. Daher stellt sich für alle öffentlichen Verwaltungen die Frage: Sind unsere Strukturen und unsere Aufgabenverteilung noch die, die uns künftig gut unsere tägliche Arbeit bewältigen lassen?

Anknüpfend an vorangegangene Untersuchungsergebnisse haben wir uns die Aufgabenverteilung, den Personalbedarf, die Führungs- und Kommunikationskultur und die Folgen der Zusammenlegung der drei ehemaligen Kommunalverwaltungen angeschaut. Ein wichtiges Thema im Rahmen unserer Untersuchung war das Thema »Führung und Kommunikation« und die Ermittlung einer optimalen Leitungsspanne.

Change-Management nur mit guter Führungsarbeit möglich

Da wir als KUBUS GmbH immer intensiv die Mitarbeitenden der Verwaltungen mit einbeziehen, zeigten sich, wie in fast jeder Organisationsuntersuchung, Verbesserungspotentiale im Rahmen der Führung von Mitarbeitenden. Teilweise unklare Aufgabenverantwortung führte zu unnötigen Reibungspunkten im täglichen Miteinander. Ohne eine gute Führungsarbeit lässt sich weder ein struktureller Wandel noch eine tägliche gute Aufgabenbewältigung durchführen.

Das Thema Change-Management setzt auf die Rolle und Verantwortung von Führungskräften aller Hierarchieebenen. Werden oder können diese ihrer Verantwortung nicht vollumfänglich gerecht werden, entstehen Defizite, die sich im Laufe der Zeit immer weiter verstärken.

Wir stellten also fest, dass es noch immer keine gefühlte einheitliche Verwaltung gab. Verletzungen, die im Rahmen der damaligen Aufgabenverteilung und Verantwortung zugefügt wurden, waren nicht verheilt, ganz im Gegenteil, diese wirkten verschärfend im Rahmen von Konflikten. Zu diesen Erkenntnissen waren auch bereits die Verwaltungsleitung und ein Teil der Politik selbst gekommen. Deshalb war es notwendig, einen Weg aus dieser Situation herauszufinden.

Zunächst hinterfragten wir gemeinsam mit der Verwaltungsleitung und mit Führungskräften der verschiedenen Hierarchieebenen, sowohl die Aufbau- als auch die Ablauforganisation. Die Bildung optimaler Leitungsspannen und eine Berücksichtigung von Aufwand für künftige Projektarbeit sorgt dafür, dass Führungskräfte ein angemessenes Zeitkontingent zur Verfügung haben, um Führungsarbeit tatsächlich wahrnehmen zu können und Mitarbeitende zu motivieren.

Klare Verantwortungsstrukturen schaffen

Dieser Überzeugung folgend haben wir in insgesamt 16 verschiedenen Arbeitsgruppen, zusammengesetzt aus Beschäftigten aller Organisationseinheiten und aus verschiedenen Hierarchieebenen, die Aufgabenzuordnung neu sortiert und damit klare Verantwortungsstrukturen geschaffen. Damit war sichergestellt, dass der berühmte »Blick über den Tellerrand« auch wirklich funktioniert. Das Verständnis untereinander und füreinander wurde geweckt und die Zusammenarbeit gestärkt.

Am Beginn unserer Arbeitsgruppenarbeit hatten wir vereinbart, dass alle Teilnehmenden gleichberechtigt agieren, dass kreatives Querdenken ausdrücklich erwünscht ist und die Arbeit erst beendet wird, wenn für alle Teilnehmenden ein akzeptables Arbeitsergebnis auf dem Tisch liegt.

Alle Beteiligten in den Arbeitsgruppen und Workshops waren durch den Willen zu positiven Veränderungen motiviert. Dabei wurden die Auswirkungen auf die Verwaltung, die Bürger*innen und die Politik immer gleichberechtigt mit betrachtet. Die Berater der KUBUS GmbH ha-

Die frühzeitige Einbeziehung des Personalrates in den Prozess ermöglicht eine Akzeptanz aller Beteiligten für die Veränderungen.

ben diese Prozesse moderiert und mussten nur selten eingreifen, um bei der Aufgabenstellung zu bleiben.

Am Ende unserer intensiven Arbeitsgruppengespräche und Workshops haben alle Teilnehmenden positiv rückgemeldet, dass ihnen die Zusammenarbeit sehr viel Spaß gemacht hat, den Horizont erweitert hat und das Vertrauen zueinander und miteinander gewachsen ist.
Besonders positiv soll an dieser Stelle die Rolle der Personalräte hervorgehoben werden. Diese waren mit Vertreter*innen in allen Arbeitsgruppen präsent und haben lebhaft mitdiskutiert. Die rechtzeitige Einbeziehung des Personalrates in den Prozess ermöglicht am Ende eine gute Zustimmung und Akzeptanz unter allen Beteiligten für die angestoßenen Veränderungen.

Es zeigte sich, dass künftige Führungskräfte im Rahmen unserer Arbeitsgruppendiskussionen schon ein Stück in ihre neuen Rollen geschlüpft sind und sich teilweise bereits mit den neuen Herausforderungen identifizieren und diese auch annehmen.
Auch gestandene Führungskräfte, die vielleicht schon ein wenig den Ruhestand im Blick hatten, haben noch einmal so richtig losgelegt und aus ihrem langjährigen Erfahrungsschatz voll schöpfen können. Dabei ist nicht nur eine Aufbruchsstimmung unter den Mitarbeitenden der Amtsverwaltung entstanden, sondern auch die Erkenntnis, dass die einzelnen Verwaltungsprozesse und Abläufe analysiert werden müssen, auch jenseits des OZG, denn nur so können Abläufe optimiert sowie Schnittstellen reduziert werden. Die Frage, die immer dahinterstehen sollte, lautet: »Muss das so sein und warum?« und auf keinen Fall die Aussage: »Das haben wir schon immer so gemacht.«

Neue Strukturen stärken Teamgedanken

Diese gemeinsame Arbeit ermöglicht es jetzt, auch zusammenwachsen zu lassen, was zusammengehört. Mit diesem neu geschmiedeten Team lassen sich Krisen, wie aktuell durch das Corona-Virus verursacht, effektiver bewältigen. Aus den bisherigen und teilweise künftigen Führungskräften ist ein Team entstanden, dass dem Amtsdirektor gerade jetzt hilfreich zur Seite steht und diesen tatkräftig unterstützt.

Diese Situation zeigt uns aber auch, dass es notwendig und gut ist, nicht immer nur in den alten Strukturen zu denken, sondern die fähigsten und sachkundigsten Mitarbeitenden agil für die Organisation eines Projektes zusammenzubringen, wenn wir die Krise als Projekt betrachten und dabei sachlich und verantwortungsbewusst agieren.
Mit einer guten Projektorganisation und einem hervorragenden Projektteam, in welchem der Einzelne nicht nur seine Befindlichkeiten sieht, sondern auch bereit ist, das Ganze zu betrachten, wird es gelingen auch dieses Projekt zu stemmen.

Fazit

Auch uns hat die gemeinsame Arbeit großen Spaß gemacht und wir möchten uns bei allen Mitwirkenden für die konstruktive Arbeit bedanken.
Wir als Beraterinnen und Berater lernen selbst im Rahmen unserer Projektarbeit immer noch dazu. Gesammelte Erfahrungen und Erkenntnisse lassen sich dann nutzbringend in neue Projekte einbringen.

Die Digitalisierung macht auch vor Bauhöfen und technischen Zentralen nicht Halt

DIGITALISIERUNG GREIFBAR MACHEN

von Arne Köster

Das Schlagwort Digitalisierung durchdringt seit jüngster Vergangenheit alle Bereiche des kommunalverwaltungsseitigen Handelns und Strebens. Losgelöst von einer sicherlich bisweilen auch stark politisch gefärbten Komponente, hat dieser Begriff durchaus eine sehr hohe Relevanz für die tägliche, praktische Arbeit innerhalb der gemeindlichen und städtischen Daseinsvorsorge. Diese Relevanz werden wir an einigen ausgewählten Beispielen nachfolgend verdeutlichen.

Digitalisierung der täglichen Leistungserbringung mittels elektron. Datenverarbeitung am Beispiel Bauhof

Die kommunalen Bauhöfe leisten einen überaus wichtigen Beitrag zur Sicherheit und Pflege von Gemeinden und Städten. Das vorhandene Know-how der Fach- und Führungskräfte sollte hierbei durch digitale, EDV-technische Lösungen sinnvoll ergänzt werden.
Die Implementierung einer Software für den Bauhofbereich kann hierzu eine wertvolle Hilfestellung zur Schaffung von Transparenz, Argumentations- und Planungswerkzeugen leisten. Eine digitale Erfassung und Auswertbarkeit der erbrachten und zu erbringenden Leistungen des Bauhofes, beispielsweise anhand von mobiler Datenerfassung der täglich ausgeführten Arbeiten durch Tablets, Smartphones oder GPS-Dienste an Fahrzeugen, ist schon jetzt ohne weiteres und technisch ausgereift möglich. Eine Synchronisierung und Kombination dieser Werte mit ebenfalls elektronisch dokumentierten Katasterdaten schafft Klarheit bei der Leistungsbestimmung, zur Auswertung der Vergangenheit, aber auch zur möglichst validen Prognostizierung von zukünftigen Personal- und Technikbedarfen bzw. für die Erstellung von Leistungsverzeichnissen.

Einflussgrößen einer Leistungskennzahl für Gehölzflächen

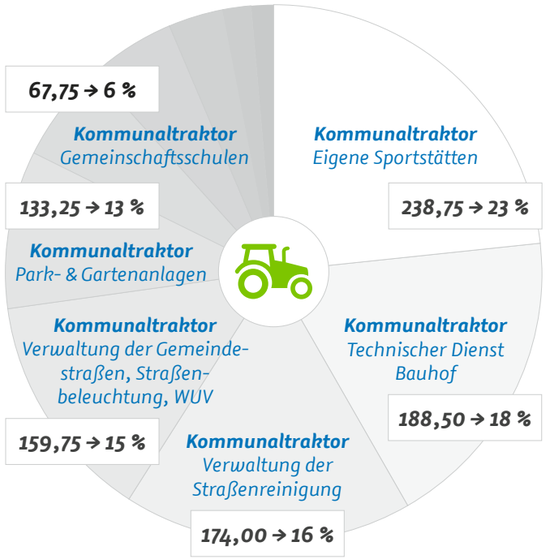
Ord.Nr	Bezeichnung	Einheit	Datenquelle
01.1	Gehölzflächen Fläche	qm	Katasterdaten
01.2	Gehölzflächen Personalstunden	Std.	Tätigkeitsaufzeichnung
01.3	Gehölzflächen Pflegedurchgänge	Stk.	Arbeitsplan

Die so erkannten Themenbereiche sollten aber nicht pauschal und ausschließlich anhand vorliegender Zahlen, sondern unbedingt immer gemeinsam mittels einer detaillierten Einzelbetrachtung diskutiert und evaluiert werden, um Verbesserungspotenziale nicht zuletzt auch qualitativ erkennen zu können, beispielsweise hinsichtlich interner Führungs- und Arbeitsprozesse, von Auftragserteilungswegen oder von Pflegestandards für Grünflächen, etc. Also weg von der Befürchtung einer reinen Kontrolle des Einzelnen hin zur Schaffung einer gemeinsamen Gestaltungsmöglichkeit der täglichen Arbeit.
Die dokumentarischen Auswertungsmöglichkeiten sind schon in der Einführungsphase von Softwarelösungen von großem Nutzen für Verwaltung und Führung, so zum Beispiel als Unterstützung bei der Erstellung von Stellenbeschreibungen oder für die Darstellung der Auslastungsgrade der Technik in den verschiedenen Nutzungsbereichen.

Erstellen einer Stellen- und Leistungsbeschreibung

Tätigkeitsindex	Bezeichnung	Prozent
3000000003	Auf- / Abbau	41,77
3000000004	außerplanmäßige Reparatur	13,13
3000000011	Betriebsorganisation	0,95
3000000014	Elektroarbeiten allg.	1,91
3000000015	Elektroarbeiten Beleuchtung	1,91
3000000022	Kontrolle	0,48
3000000028	manuelle Straßenreinigung	3,82
3000000029	Markierungsarbeiten	1,91
3000000030	maschinelle Straßenreinigung	5,73
3000000036	Reinigung	1,91
3000000046	Transportarbeiten	5,25
3000000049	Versammlungen	3,34
3000000050	Verschleißreparatur	1,91
...	...	...

Leistungsbestimmungen: Fahrzeuge, Maschinen, Geräte



Somit ist z. B. eine Aufstellung nachhaltiger Fuhrparkkonzepte und eine Umsetzung hinsichtlich der Steigerung von Auslastung und der Reduzierung von Kosten, sowie die Einführung einer einfachen aber wirkungsvollen Kostenrechnung hierdurch möglich.
Durch die Schaffung einer Schnittstelle zur Finanzsoftware ist eine Reduzierung der Bauhofverwaltung durch pauschalisierte Umlagen und Verrechnung über Schlüsselverteilungen möglich, die interne Verrechnung durch bessere Handhabung der Kostenrechnung und regelmäßige Abrechnungsintervalle wird optimiert. Die Auftragserteilung der Budgetverantwortlichen an den Bauhof kann hiermit ebenso vereinheitlicht, kanalisiert und priorisiert werden. Wenn schon nicht das sagenumwobene »papierlose Büro«, so ist doch zumindest eine wesentliche Verringerung des Austausches von Papier und dessen Vervielfältigung innerhalb der Verwaltungsbereiche erfolgreich umsetzbar.

Wissenstransfer durch Digitales Lernen am Beispiel Ausbildung

Im Bereich des Digitalen Lernens bieten sich für Ausbildungseinrichtungen insbesondere die Methoden E-Learning und Blended-Learning an.
Für den Begriff E-Learning oder elektronisches Lernen gibt es eine Vielzahl an Definitionen, allen gemein ist aber die Tatsache, dass es sich um eine Wissensvermittlung durch verschiedenste elektronische Medien handelt. Im Lehrbereich wären insbesondere Vorbereitungen auf Ausbildungsgänge, Trainings- oder Fortbildungseinheiten, welche pflichtig durch die Teilnehmer zu absolvieren sind, in Form von Tutorials oder Vodcasts denkbar. Beispielsweise für wiederkehrende, aber inhaltlich standardisierte Arbeitssicherheit und Qualitätsmanagement-Schulungen ist dies ein probates Mittel. Eine weitere Option ist der Bereich Blended-Learning, also eine Kombination aus mediengestütztem Lernen (vgl. E-Learning) und Präsenzphasen an der Bildungseinrichtung. Insbesondere vor dem Hintergrund, dass es für viele Menschen immer schwieriger wird, den im Berufsleben größer werdenden Anforderungen im (rechts)sicherem Umgang im modernen Arbeitsleben und dessen Vielfältigkeit sowie einem veränderten Freizeitverhalten gerecht zu werden, sind alle Aus- und Fortbildungseinrichtungen gefordert, moderne und gesellschaftlich akzeptierte Rahmenbedingungen zu schaffen.
Ein in diesem Bereich immer wieder geäußerter Kritikpunkt vieler Lehrgangs- und Seminarteilnehmer ist zum Beispiel die oftmals lange, mehrtägig zusammenhängende Lehrgangszeit, um prüfungsorientiertes Wissen zu erhalten. In einigen Bereichen könnten mit der Einführung von Einheiten mit der Methode des Blended-Learning außerhäusige Präsenzzeiten und damit verbundene Erschwernisse/Einschränkungen hinsichtlich der Arbeitserfüllung und auch des Privatlebens reduziert werden.
Zusätzlich bewirken diese Maßnahmen gegebenenfalls auch einen veränderten Personalbedarf zur Ausbildungsbetreuung. Dieser könnte sich einerseits im Bereich der Verwaltung und der IT in puncto laufender und administrativer technischer Betreuung, Benutzerkontenverwaltung, etc. erhöhend auswirken, andererseits im Bereich der Lehrkräfte jedoch auch Kapazitäten schaffen (beispielsweise zur Beantwortung von Fragen der Lehrgangsteilnehmer für die Dauer eines Tutorials, Vodcasts, etc.). Diese Effekte sind jedoch im Einzelfall abhängig vom jeweiligen Umsetzungsgrad einer E-Learning Strategie durch den jeweiligen Lehrgangsträger.

Grundvoraussetzungen und Strukturen schaffen: IT-Konzeptionierung

Bei der Umsetzung und Implementierung jedweder technischen Innovation sollte »blinder Aktionismus« unbedingt ausgeschlossen werden. Auch sollten zu starre, rein EDV-technische Sichtweisen der Herausforderung Digitalisierung vermieden, sondern immer auch eine gesteigerte Prozess- und Arbeitsqualität als Maßstab des Projekterfolges herangezogen werden.
So sollte, wie in den vorherigen Ausführungen zur digitalen Unterstützung des Bauhofes schon angedeutet, die Art der Datenerfassung durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Einsatz betrachtet und deren Vorschläge zu einer möglichst effizienten Gestaltung mit eingebracht werden.

Zudem muss dabei zur künftigen Bildung von Leistungswerten und -kennzahlen die Verknüpfung der Kostenrechnungsdaten mit einem digitalen Katastersystem im Blick behalten werden, beispielsweise durch gleichlautende Kategorisierung von Tätigkeiten und in Bearbeitung liegenden Objekten/Flächenbereichen. Aufbauend auf diesen Tätigkeiten können dann in weiteren Schritten zielgerichtet einzelne Handlungsfelder, beispielsweise die Gestaltung neuer Abläufe, Auswertungen und damit letzten Endes auch die zielgerichtete Beschaffung einer probaten Softwarelösung intensiv bearbeitet und umgesetzt werden.

Diese Optimierungspotenziale und verbesserte Datenerfassungsstrukturen beziehen sich am Beispiel der Bauhoftätigkeit unter anderem auf:

- Überprüfung des Stundenzettels hinsichtlich der Angabe der für die Kostenrechnung erforderlichen Bestandteile (Strukturierung, Vereinfachung)
- Überprüfung der Angaben in vorhandenen EDV-Systemen hinsichtlich der gemeindlichen Anforderungen und durchzuführenden Aufgaben (Eingabe- und Auswahlmöglichkeiten, Vereinfachung)
- Überprüfung und Optimierung von Stundenverrechnungssatzkategorien
- Datenfluss von Auftragserteilung zu Datenerfassung und Dateneingabe
- Überprüfung des Kontrollprozesses

- Aufstellung der Erfordernisse bei der Zusammenwirkung mit Haushaltssoftware und anderer Schnittstellen.

Diese Erkenntnisse fließen ein in die Erstellung eines Feinkonzepts für das zukünftige Datenverarbeitungs-Tool bzw. in die Erstellung eines Lastenhefts und einer Leistungsbeschreibung.
Die KUBUS GmbH empfiehlt grundsätzlich die Nutzung von Lizenzsoftwarelösungen, um etwaige Entwicklungs- und Programmierungskosten zu reduzieren bzw. im Rahmen zu halten. Jedoch ist es, wie schon dargestellt, immer ratsam, als erstes alle Anforderungsspezifikationen, die für die Entscheidungsfindung zur Nutzung einer internen oder externen Softwarelösung notwendig sind, in einem Lastenheft für alle an einer Ausschreibung beteiligten Auftragnehmer zu dokumentieren. Ebenfalls erachten wir es für sinnvoll, die Möglichkeiten verschiedener Online-Plattformen zu nutzen, um auch hier den internen administrativen Aufwand für Programmierung und Entwicklung zu vermeiden oder zumindest zu senken.
Um einen effizienten Verwaltungsbetrieb sicherzustellen, ist eine auf die Bedürfnisse und Herausforderungen zugeschnittene IT-Einheit notwendig. Hierzu empfiehlt sich nachgelagert eine Stellenbedarfsanalyse basierend auf einem zu entwickelnden zukunftsorientierten IT-Konzept. In diesem Konzept sollten zentrale Linienstrukturen auf Basis der Trennung von Entwicklung und Betrieb vermieden und dafür auf interdisziplinäre Teamarbeit gesetzt werden. Hierfür sind klare Verantwortlichkeiten und Regeln durch die Leitungsebene zu schaffen. Dies geschieht durch die Übertragung von Verantwortung für Ergebnisse, jenseits von Verzögerungen, die aufgrund von Missverständnissen, Redundanzen, »Zuständigkeitsgerangel« und ähnlichen Problemen entstehen könnten. Die für die Umsetzung gesuchten Teammitglieder benötigen eine gewisse Affinität für den zu »digitalisierenden« Fach- oder Sachbereich, jedoch mit einer ausgeprägten Sensibilität für die sich rasant entwickelnden Digitalisierungsanforderungen.

Technische und rechtliche Voraussetzungen schaffen

Nicht zuletzt für Ausbilder sollte Homeoffice/ein VPN-Zugang ermöglicht werden, ebenso wie die Einrichtung eines dienstlichen E-Mailkontos. Ein zentraler und durch Berechtigungskonzepte geregelter elektronischer Ablageort für Schulungsmaterial sollte geschaffen werden.
Die Einrichtung beispielsweise eines öffentlichen WLANs ohne Zugangsbedingung für Dozenten und Lehrgangsteilnehmer (aber auch alle anderen Mitarbeiter im Bereich der Liegenschaft) ist grundsätzlich begrüßenswert, stellt jedoch Anforderungen an die Verwaltungen hinsichtlich technischer, betriebswirtschaftlicher und rechtlicher Aspekte.
In rechtlicher Hinsicht gilt es z. B. den Nutzern die für die Nutzung des WLAN geltenden Haftungsausschlüsse und Nutzungsvereinbarungen (Kenntnisnahme notwendig z. B. zur Unterlassung von Urheberrechtsverletzungen) mitzuteilen. Generell wurde durch die Reduzierung der Störerhaftung der Betreiber von öffentlich zugänglichen Drahtlosnetzwerken eine Erleichterung zu deren Betrieb geschaffen, d. h., die Betreiber haften nicht mehr in jedem Fall für ein rechtswidriges Verhalten der jeweiligen Internetnutzer. Unter Umständen müssen aber hier durch technische Maßnahmen, wie dem Sperren von bestimmten URL-, IP-Adressen oder Ports in den Einstellungen des Routers, der Zugriff auf bestimmte Internetseiten oder -dienste verhindert werden. Dazu können beispielsweise Blacklists, also die Einrichtung von nicht mehr aufrufbaren Internetseiten, hilfreich sein.
Die technischen Gesichtspunkte umfassen des Weiteren die Berücksichtigung einer zukünftig notwendigen Skalierbarkeit der Sendeeinrichtung hinsichtlich Input und Output, die Positionierung von Repeatern um einen möglichst hohen Versorgungsbereich für alle zu versorgenden Grundstücksbereiche zu gewährleisten. Die Nutzung eines separaten WLANs für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter oder von VPN-Zugängen sorgen dabei für einen stabilen und sicheren Zugang hinsichtlich der kritischen und schützenswerten Daten. Die Schaffung einer ausreichenden Bandbreite sollte ebenfalls im Fokus behalten werden. Die betriebswirtschaftlichen Aspekte umfassen die Anschaffung/Erweiterung der vorhandenen Hardware sowie die internen Kosten für Einrichtung und Administration des Netzwerks. Weiterhin sollten Schulungen für die Anwendergruppen in festen Intervallen durchgeführt werden, z. B. bezüglich Updates oder neu gestalteten Benutzeroberflächen, neuen oder verbesserten Nutzungsmöglichkeiten etc. Je nach Wartungsintensität des Programms sind solche Schulungen in einem Zwei- bis Drei-Jahresintervall gängige Praxis.
Die KUBUS GmbH ist in diesen und vielen weiteren Themen der Umsetzung von Digitalisierungsaspekten Ihr kompetenter Partner. Sprechen Sie uns bitte sehr gerne zu Ihren Ideen und Wünschen an.

BAUHOFUMFRAGE ZU DEN AUSWIRKUNGEN DES KLIMAWANDELS

Über die globalen Auswirkungen des Klimawandels ist viel in den Medien zu lesen. Es ist inzwischen wissenschaftlich anerkannt, dass sich infolge steigender Treibhausgasemissionen die Erdmitteltemperatur weiter erhöhen wird. In den zurückliegenden Jahren zeigten besondere Wetterperioden wie schneefreie Winter oder extrem trockene Sommer exemplarisch mit ihren Auswirkungen auf die Natur auf welche Herausforderungen wir uns in Zukunft einstellen müssen. Auch die Zunahme weiterer extremer Witterungsereignisse wie Starkregen, Tornados oder Winterstürme nehmen zu und wirken sich auf die operativen Planungen der Baubetriebshöfe aus.

Die Mitarbeitenden und Führungskräfte der Baubetriebshöfe nehmen die damit verbundenen Verschiebungen der Aufgabenschwerpunkte, auch wenn dies nur in kleinen Schritten passiert, aufgrund ihrer jahrelangen Erfahrungen mit als erstes wahr. Gern würden wir von Ihnen erfahren, ob und wie sich der Klimawandel auf Ihre hoheitliche Aufgabenerledigung auswirkt.
Das mit dieser Umfrage erbrachte Feedback soll dazu dienen, die Entwicklungen in einem deutschlandweiten Querschnitt aufzuzeigen. Die ermittelten durchschnittlichen Werte und Entwicklungen werden wir u. a. in der nächsten Ausgabe unseres kommunalen Informationsblattes »SPEKTRUM« veröffentlichen.

Wenn auch Sie an dieser Umfrage teilnehmen möchten, finden Sie hier einen entsprechenden Link.

ZUR UMFRAGE →

Das Ausfüllen des Fragebogens wird etwa 10 bis 15 Minuten in Anspruch nehmen und ist selbstverständlich anonym und freiwillig. Sie haben bis Donnerstag, den 30. April 2020, die Gelegenheit zur Teilnahme. Wir versichern Ihnen, dass alle Antworten absolut anonym und vertraulich behandelt werden. Ihre Antworten werden lediglich in Form anonymisierter statistischer Daten zur Auswertung herangezogen, d. h sie sind in keinem Fall Ihrem Bauhof zuzuordnen.

Den ausgefüllten Bogen senden Sie bitte per E-Mail an:
bauhofumfrage2020@kubus-mv.de.

Sollten Schwierigkeiten beim Ausfüllen auftreten oder Sie Fragen zur Umfrage haben, können Sie sich jederzeit über die oben genannte E-Mail an uns wenden.
Wir danken Ihnen für die Unterstützung!

IHR ANSPRECHPARTNER

Sebastian Ehrlich
Geprüfter Wirtschaftsfachwirt
0385/30 31-257
ehrlich@kubus-mv.de

Impressum

Herausgeber: KUBUS Kommunalberatung und Service GmbH, Bertha-von-Suttner-Straße 5, 19061 Schwerin · **Tel:** 0385/30 31-250 · **Fax:** 0385/30 31-255 · **E-Mail:** info@kubus-mv.de · **Web:** www.kubus-mv.de · **Geschäftsführer:** Volker Bargfrede (V.i.S.d.P.)
Satz und Gestaltung: Britta Neumann, Grafik- und Kommunikationsdesign · **E-Mail:** mail@britta-neumann-design.de · **Web:** www.britta-neumann-design.de
Bildquellen: KUBUS GmbH, Adobe Stock, Fotolia, iStockPhoto