

„Verwaltung 4.0“ im Landkreis Görlitz – modern, effizient und bürgernah in die Zukunft

Mehr Bürgernähe, Effizienz und Arbeitgeberattraktivität durch Verwaltungsmodernisierung – wie geht das? Das zeigt der Landkreis Görlitz seit 2019 mit seinem Programm „Verwaltung 4.0“. In 28 Einzelprojekten wird an dem ganzheitlichen Ansatz zur Transformation der Kreisverwaltung gearbeitet. Nach drei Jahren können sich bereits eine Reihe positiver Ergebnisse zeigen lassen. Die E-Akte ist großflächig eingeführt und viele Mitarbeiter haben die Möglichkeit, in Telearbeit oder mobil zu arbeiten. Der Landkreis Görlitz zeigt, dass er den Herausforderungen der heutigen Zeit erfolgreich begegnet. Drei Jahre Arbeit am Programm „Verwaltung 4.0“ haben aber auch deutlich gemacht, welche Voraussetzungen erfüllt sein müssen, um solch ein umfassendes Verwaltungsmodernisierungsprogramm mit Erfolg durchzuführen.

Von Stefanie Ruhslund, Landkreis Görlitz, und Johannes Wilhelm, Berlin

Der Landkreis Görlitz steht somit vor der Herausforderung, den Strukturwandel aktiv zu gestalten, Verwaltungsleistungen in der Fläche sicherzustellen und gleichzeitig rechtliche Vorgaben, bspw. mit Blick auf die Digitalisierung von Verwaltungsleistungen (OZG), zu erfüllen. Wie kann all das unter einen Hut gebracht werden?

Die Antwort – Ein strategischer, ganzheitlicher Ansatz der Verwaltungsmodernisierung

Um den zahlreichen Herausforderungen proaktiv zu begegnen, hat sich der Landkreis Görlitz entschieden, seine Verwaltung ganzheitlich zu modernisieren und sich dabei drei Ziele gesetzt: (1) Starker Bürgerservice, (2) Effizienzsteigerung und (3) Attraktiver Arbeitgeber.

Im Bereich des Bürgerservice sollen Verwaltungsleistungen sowohl analog als auch digital verbessert werden. Dazu werden Strukturen und Prozesse zentralisiert, viele Leistungen werden zukünftig über ein Online-Bürgerportal zugänglich sein. Gleichzeitig sorgt die Eröffnung dezentraler Bürgerbüros dafür, dass ein bedarfsgerechter Service in der Fläche erhalten bleibt. Zur Steigerung der Effizienz werden im Rahmen der Einführung der verwaltungsweiten E-Akte die Arbeitsabläufe analysiert, optimiert und einheitliche Standards geschaffen. Dies ermöglicht eine vollständig digitalisierte und medienbruchfreie Verwaltungsarbeit. Im Bereich der Arbeitgeberattraktivität sollen zum einen bestehende Mitarbeiter stärker an die Kreisverwaltung gebunden, zum anderen neue Mitarbeiter gewonnen werden, um Überalterung und Fachkräftemangel abzufedern. Dazu werden flexible Arbeitsmodelle eingeführt und durch die Ausgabe von mobilen Endgeräten technisch ermöglicht. Zudem wird das Qualifizierungsangebot ausgebaut und an die Anforderungen veränderter Arbeitsweisen angepasst.

Das Konzept „Verwaltung 4.0“ – Ein Programm mit vielen Einzelprojekten

Um die Ziele „Starker Bürgerservice“, „Effizienzsteigerung“ und „Attraktiver Arbeitgeber“ zu erreichen und den Fortschritt ganzheitlich zu steuern, hat der Landkreis Görlitz im Jahr 2018 das Verwaltungsmodernisierungsprogramm „Verwaltung 4.0“ vorbereitet und setzt es seit 2019 konse-

quent um. Zur Konzeption und Begleitung des Programms hat der Landkreis externe Unterstützung durch die PD – Berater der öffentlichen Hand¹ (PD) in Anspruch genommen. Gemeinsam wurde das Programm initiiert und inhaltlich mit Leben gefüllt: Aus den drei strategischen Zielen wurden konkrete Projekte und Vorhaben abgeleitet und im Rahmen des Programms zeitlich und fachlich strukturiert.

So wurden im Laufe der Programmbearbeitung insgesamt 28 Einzelprojekte definiert, konzipiert und angegangen. Zur Unterstützung der Veränderungsprozesse wurde eine programmbegleitende Kommunikationskampagne entwickelt und umgesetzt. Unter Begleitung der PD hat der Landkreis zur Steuerung des Programms eine zentrale Programmorganisation mit klar definierten Rollen, Gremien und Prozessen geschaffen und in die bestehende Verwaltungsstruktur integriert. Darüber hinaus wurden einheitliche Standards für die Arbeit im Programm geschaffen, die sich an gängigen Standards des Programm- und Projektmanagements orientieren. Beispiele sind u. a. ein einheitlicher Projektlebenszyklus, der die Durchführung von Projekten standardisiert, sowie verschiedene Dokumentenvorlagen zur Unterstützung der Projektleiter. Die finanzielle Umsetzung des Programms „Verwaltung 4.0“ wird durch Fördermittel nach dem Finanzausgleichsgesetz des Freistaats Sachsen unterstützt.

Die Ergebnisse – Welche Erfolge kann „Verwaltung 4.0“ vorweisen?

Nach drei Jahren intensiver Verwaltungsmodernisierung im Rahmen von „Verwaltung 4.0“ kann der Landkreis Görlitz bereits auf neun erfolgreich abgeschlossene Projekte blicken und hat zentrale Grundlagen in den Bereichen IT, E-Government und digitale Arbeitsweisen geschaffen. Im Folgenden werden drei Vorhaben des Transformationsprogramms näher vorgestellt.

Zentralisierte Dezentralisierung – Bürgerbüros als gebündelter, lokaler Zugang zur Verwaltung

Um Verwaltungsleistungen auch in der Fläche sicher und verbessert erbringen zu können, verfolgt der Landkreis Görlitz das Ziel, fünf Bürgerbüros in lokalen Zen-

¹ Die PD – Berater der öffentlichen Hand GmbH ist das Inhouse-Beratungsunternehmen für die öffentliche Verwaltung in Deutschland und unterstützt Bund, Länder und Kommunen in allen Fragen der Verwaltungsmodernisierung und -digitalisierung. Weitere Informationen zur PD finden Sie unter www.pd-g.de/.

tren des Landkreises zu eröffnen. Dadurch erhalten Bürger die Möglichkeit, häufig nachgefragte Verwaltungsleistungen wie die Zulassung eines Kraftfahrzeugs zentral in der Nähe ihres Wohnorts abzurufen. 2020 wurde das erste Pilot-Bürgerbüro am Standort Löbau eröffnet. Das offen und modern eingerichtete „Mini-Landratsamt“ enthält Beratungsinselfen und einen separaten Raum für sensible Einzelgespräche und wird sehr gut angenommen. Termine können online gebucht werden, wodurch sich Wartezeiten verkürzen und für eine kontinuierliche Auslastung im Bürgerbüro gesorgt ist.

In der nächsten Ausbaustufe ist geplant, auch Leistungen der Gemeinden zu integrieren, denn: Den Bürgern ist es egal, ob eine Leistung von der Kreis- oder der Gemeindeebene angeboten wird. Durch die Bürgerbüros können Bürger und Unternehmen unterschiedliche Eingangskanäle in die Verwaltung nutzen. Ein weiterer Teil dieser Multikanalstrategie ist das Angebot digitaler Verwaltungsleistungen im Sinne des OZG. Grundlage hierfür ist neben der eingeführten E-Akte die klare Trennung von Frontoffice- und Backoffice-Aktivitäten: Im serviceorientierten Frontoffice findet der Kontakt mit den Bürgern und Unternehmen gebündelt statt. Im Backoffice, den Fachabteilungen, werden die Anfragen ungestört und flexibel bearbeitet. Dies führt dazu, dass die Arbeit in den Fachabteilungen insgesamt deutlich effizienter erfolgen kann.

Effizienz durch Digitalisierung und Prozessorientierung – Die Einführung der E-Akte mit verbundener Geschäftsprozessoptimierung

Grundvoraussetzung für eine möglichst digitale Verwaltung ist die Einführung der E-Akte, welche im Landkreis bereits seit einigen Jahren vorangetrieben wird. Mithilfe der Digitalisierung und Prozessoptimierung kann der Landkreis seine Leistungen effizienter erbringen, was zur Entlastung des Haushalts beiträgt. Rund 800 Mitarbeiter arbeiten bereits heute mit der E-Akte. Sie wird kontinuierlich in weiteren Bereichen der Kreisverwaltung ausgerollt. Dabei wird auf einen integrierten Ansatz gesetzt: Die Einführung der E-Akte erfolgt nicht ohne Prüfung und Optimierung der Verwaltungsprozesse. Ziel ist es, analoge und ineffiziente Abläufe in digitale und effiziente Verfahren zu transformieren. Damit gibt sich der Landkreis aber noch nicht zufrieden: Angestrebt wird, den gesamten Verwaltungsbetrieb von der Antragsstellung bis zur Übermittlung der Leistung digital abzubilden und damit eine Ende-zu-Ende-Digitalisierung zu realisieren.

Mit der Einführung einer E-Poststelle wurde der nächste Schritt bereits getätigt: Eine

Scanstraße ermöglicht die Digitalisierung des (Papier-)Posteinganges und damit die Weiterbearbeitung in digitalen Workflows. Auch der Postausgang wird digital abgewickelt, das heißt, es wird kein Bescheid mehr ausgedruckt, sondern direkt aus der E-Akte heraus über einen externen Dienstleister versendet.

Flexible Arbeitsmodelle in der Kreisverwaltung – Mobile Arbeit und Telearbeit für alle

Durch die Einführung und den Ausbau von mobiler Arbeit und Telearbeit hat der Landkreis Görlitz bereits 2018 begonnen, für seine Mitarbeiter günstige Bedingungen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu schaffen, was zur Attraktivität der Kreisverwaltung als Arbeitgeber beiträgt. Dazu werden den Mitarbeitern Laptops zur Verfügung gestellt und es werden Telearbeitsplätze eingerichtet. Ziel ist es, allen Mitarbeitern entsprechend ihrer Stellenanforderungen eine flexible, ortsunabhängige Arbeitsgestaltung zu ermöglichen. Das Angebot findet großen Anklang in der Belegschaft: Heute arbeiten bereits über die Hälfte der Mitarbeiter mobil mit Laptops und es wurden mittlerweile 200 Telearbeitsplätze bereitgestellt. Die frühzeitige Schaffung von flexiblen Arbeitsmodellen hat auch dazu beigetragen, in der Corona-Krise schnell auf Arbeit im Homeoffice umzustellen.

Eine Reflexion – Die zentralen Erfolgsfaktoren von „Verwaltung 4.0“

Was können andere Kommunen aus dem Beispiel des Landkreises Görlitz lernen? Eine ganzheitliche Verwaltungsmodernisierung ist möglich und kann erfolgreich gesteuert werden. Wesentliche Erfolgsfaktoren sind: Die Gestaltung einer gut strukturierten Programmorganisation, die Etablierung eines agilen Managementverständnisses und die kontinuierliche Veränderungsbegleitung der Mitarbeiterschaft.

Mit Blick auf die Organisation unterstreichen die Erfahrungen im Landkreis Görlitz die Bedeutung der Verknüpfung von Programm- und Linienorganisation. Es ist erfolgskritisch, dass die Programmorganisation individuell an die vorherrschenden organisatorischen Verhältnisse der Linienorganisation angepasst wird. So kann sichergestellt werden, dass alle relevanten Personen in den entsprechenden Rollen und Gremien des Programms vertreten sind. Dazu zählt auch die notwendige Einbindung der Verwaltungsführung: Mindestens ein Vertreter der höchsten Führungsebene muss als Programmverantwortlicher oder -sponsor die Belange des Programms im Haus vertreten und kommunizieren. Eine durchdachte Programmorganisation stellt darüber hinaus die Mitnahme und Beteiligung der gesamten Belegschaft sicher.

Dies ist insbesondere wichtig, um eine ämterübergreifende Zusammenarbeit zu ermöglichen und um die Ergebnisse der Verwaltungsmodernisierung im gesamten Haus zu verankern. Zudem sollte die Programmorganisation nie als statisches Konstrukt betrachtet werden. Sie muss vielmehr regelmäßig überprüft und an die Rahmenbedingungen angepasst werden. Im Landkreis Görlitz hat es sich dabei als hilfreich erwiesen, externe Expertise hinzuzuziehen. Die PD hat den Landkreis bei der Konzeption des Programms unterstützt und begleitet ihn weiterhin bei der stetigen Weiterentwicklung der Strukturen, Prozesse und Standards.

Neben der Programmorganisation ist ein agiles Managementverständnis ein weiterer Erfolgsfaktor. Klare Ziele zu setzen, die dem Programm verlässliche Leitplanken bieten, ist genauso wichtig wie das regelmäßige Prüfen der konkreten Inhalte und bei Bedarf deren Anpassung. Die Initiative hierfür muss aus der Management-Ebene des Programms kommen. Dies sichert dem Programm die notwendige Flexibilität und Agilität, um auf äußere Veränderungen reagieren und sich stetig weiterentwickeln zu können. Mit diesem Ansatz konnte im Programm „Verwaltung 4.0“ zu Beginn der Corona-Pandemie schnell reagiert werden: Der Landkreis beschloss, perspektivisch allen Mitarbeitern flexible Arbeit zu ermöglichen und intensivierte seine Anstrengungen bei der Bereitstellung von technischen Geräten zur mobilen Arbeit.

Zusammenfassend lässt sich sagen: Die Transformation der Verwaltung ist für ländlich geprägte Landkreise Herausforderung und Chance zugleich. Dank einer professionellen Programmorganisation, eines modernen Managementverständnisses, sehr engagierter Mitarbeiter, der anteiligen Finanzierung über Landesfördermittel und der externen Unterstützung ist der Landkreis Görlitz inzwischen sehr gut für die Herausforderungen der kommenden Jahre aufgestellt. □

Stefanie Ruhslund, Stabsstelle
Strategische Steuerung/Beteiligungen,
Landkreis Görlitz, und Johannes Wilhelm,
PD – Berater der öffentlichen Hand
GmbH, Berlin