

Sehr geehrte Leser*innen,

in der zweiten Ausgabe unseres Newsletters]PUBLICity[- 360° bieten wir Ihnen einen Einblick in die Vielfalt der Themenbereiche **Organisation, Personal und Digitalisierung**. Um die komplexen Zusammenhänge im „**System Kommune**“ verstehen und für Effizienzsteigerungen nutzen zu können bieten wir Ihnen seit Beginn dieses Jahres eine Webinarserie zu aktuellen Themen und Schwerpunkten in der öffentlichen Verwaltung an. Aufgrund der Corona-Pandemie steht vor allem auch das Thema Digitalisierung im Fokus zur kontinuierlichen Umsetzung organisatorischer Aufgaben. Vor diesem Hintergrund erscheint es günstig, die von der Pandemie ohnehin forcierten Veränderungen (Homeoffice, Wechselmodelle usw.) zum Anlass zu nehmen, sich systematisch Gedanken darüber zu machen, wie ein einheitlicher „**Arbeitsplatz der Zukunft**“ aussehen muss. Lesen Sie außerdem etwas zu den Ergebnissen einer durch uns betreuten Bachelorarbeit mit dem Titel: **Das Onlinezugangsgesetz als Auslöser von Neuorganisation in kleinen Gemeinden**. Des Weiteren stellen wir Ihnen die Vorteile des Angebotes des Dienstad-Leasings vor, welches im Rahmen der Etablierung einer erfolgreichen Arbeitgebermarke ein erfolgreiches Hilfsmittel sein kann. Durch interessante Angebote (Benefits) gelingt es Ihnen einerseits die Attraktivitätssteigerung als Arbeitgeber zu steigern und andererseits eine höhere Zufriedenheit der Mitarbeiter*innen zu erreichen und damit deren Bindung an den Arbeitgeber nachhaltig zu verstärken.

Lesen Sie gern mehr dazu in den folgenden Beiträgen.
Mit vielen Grüßen aus Dresden

Patrick Reich-Schellenberg
Geschäftsführung der B & P Management- und Kommunalberatung GmbH

Norbert Nitschke

Geschäftsführung der B & P Management- und Kommunalberatung GmbH

Inhaltsverzeichnis

Neues aus unserem Unternehmen 1

Unsere aktuellen Projekte 2

Schwerpunkt Organisation, Personal und Digitalisierung

Webinarserie 2021 der B & P Management- und Kommunalberatung 3

„Alles im Griff“ – **Verwaltungssteuerung** nach Maß für Sie 4

Verwaltungsarbeitsplatz der Zukunft – Die Transformation der Arbeitswelt als Auslöser für ein hybrides Arbeitsplatzkonzept ... 6

Modernisierung des öffentlichen Dienstes:
Das Jobrad findet den Weg in die Verwaltung 10

Auswertung der Ergebnisse einer durch uns betreuten Bachelorarbeit 13

So erreichen Sie uns 17

Impressum 17

Neues aus unserem Unternehmen

Neue Abteilungsleitung

Seit April 2021 übernimmt Frau Laura Tobisch die Abteilungsleitung unseres Geschäftsbereiches Haushalt und Controlling. Ihre Tätigkeitsschwerpunkte liegen im Verwaltungscontrolling, bei der Durchführung von Wirtschaftlichkeitsanalysen und im Beteiligungsmanagement, insb. der Steuerung kommunaler Wohnunternehmungen.

Mit Herrn Tom Linse als neuen Abteilungsleiter erhielt auch unser Geschäftsbereich Rechnungswesen und Kalkulation frischen Wind. Herr Linse ist in den Bereichen Prüfung, Beratung und Sanierung von Kommunen und kommunalen Unternehmen tätig und verfügt über weitreichende Erfahrungen im kommunalen Haushaltsrecht und im kaufmännischen Rechnungswesen.

Interims-Geschäftsführung

Unser Geschäftsführer Herr Norbert Nitschke übernimmt ab Juni 2021 als Interims-Geschäftsführer die Managementaufgaben der Wohnbau Johannegeorgenstadt GmbH.

Durch seine langjährige (Führungs-)Erfahrung unterstützt er die Gesellschaft bei der strategischen Neuausrichtung.



Unsere aktuellen Projekte

Umgang mit kommunalen Wohnimmobilien

Viele Kommunen verfügen über einen kommunalen Wohnimmobilienbestand, der zum größten Teil zusätzlich einen massiven Investitions- und Instandhaltungsstau und/oder Leerstand aufweist. Wir unterstützen auch derzeit wieder sächsische Kommunen, die eine langfristige und zukunftsfähige Strategie für ihre Mietwohnungen suchen. Aus kommunaler Sicht eröffnen sich diverse Möglichkeiten wie beispielsweise der Verkauf an oder die Bewirtschaftung durch ein größeres (kommunales) Wohnungsunternehmen der Region. Dabei haben wir stets die Leistungsfähigkeit der betroffenen Kommune und die Wünsche der Mieter*innen und Bürger*innen im Blick.

+++

Bedarfsprognose für die Bereiche Kindertagesstätten und Hort

Vor dem Hintergrund notwendig werdender Sanierungsmaßnahmen an einzelnen Einrichtungen unterstützen wir eine Stadt in Sachsen mit der Erstellung einer umfassenden Bedarfsprognose für die Bereiche Kindertagesstätten und Hort. Zielsetzung der Bedarfsprognose ist die Etablierung einer dauerhaft tragfähigen Einrichtungsstruktur. Auf Grundlage der Bedarfsprognose wird der Stadt die weitere Planung der nötigen Infrastruktur auf Basis valider Daten ermöglicht.

+++

Kalkulation von Nutzungsentgelten für Räumlichkeiten und Sportstätten

Neben der Kalkulation von Kostenersätzen für Leistungen der Freiwilligen Feuerwehr und von Abwassergebühren legen wir im Jahr 2021 einen weiteren Fokus auf die Berechnung von Benutzungsgebühren für kommunale Räumlichkeiten und Sportstätten. Für die nächsten Monate sind bereits verschiedene Projekte u. a. in Sachsen und Mecklenburg-Vorpommern geplant und beauftragt.

+++

Betreibermodelle für einen Zweckverband

Für die Anlagen eines im Bereich Tourismus tätigen Zweckverbandes evaluieren wir derzeit Betreibermodelle. Aufbauend auf einer Aufgaben- und Leistungsanalyse werden Varianten verglichen und kritisch evaluiert. Mithilfe praxisorientierter Handlungsempfehlungen wird eine zeitnahe Umsetzung ermöglicht.

+++

Kurortentwicklungskonzept

Das durch uns erstellte Kurortentwicklungskonzept für eine Kurstadt in Sachsen zur Höherprädikatisierung zum Kneippheilbad wurde im Mai 2021 erfolgreich durch den Stadtrat einstimmig beschlossen. Durch die Umsetzung des Kurortentwicklungs-

konzeptes kann die Stadt eine feste Stellung als modernes und aktives Kneippheilbad erhalten und optimale Lebens- und Entwicklungsmöglichkeiten für die Bevölkerung und den Tourismus schaffen.

+++

Begleitung öffentlicher Ausschreibungen

Das Vergaberecht, eine Zusammenstellung von Gesetzen, Vorschriften und Richtlinien ist ein wesentlicher Bestandteil für die Vergabe öffentlicher Aufträge durch öffentliche oder private Auftraggeber. Aktuell unterstützen wir mehrere Kommunen bei der Durchführung des umfangreichen Vergabeprozesses, um die nachhaltige und gerechte Vergabe von öffentlichen Aufträgen an Unternehmen zu gewährleisten. Die auszuschreibenden Leistungen umfassen ein breites Spektrum: Tourismus, Trink- und Abwasser bis hin zu technischer Ausstattung für die Digitalisierung der Schulen und Essenversorgung im Rahmen einer Konzessionsvergabe.

+++

Umsetzung DigitalPakt Schule

Wir unterstützen aktuell mehrere Kommunen in Sachsen bei der Umsetzung des DigitalPakt Schule. Im Zentrum steht dabei die Beschaffung von sachgemäßer Ausstattung; die Technik muss sowohl zum schulischen Medienbildungskonzept (MBK) als auch zum Medienentwicklungsplan (MEP) des Trägers passen. Wir begleiten unsere Mandanten deshalb über die gesamte Vergabe hinweg. Dabei werden u. a. die pädagogisch-fachlichen und trägerseitigen Anforderungen erhoben und in ein technisches Leistungsverzeichnis übersetzt.

+++

Erstellung von Jahresabschlüssen für Städte aus Sachsen-Anhalt und Brandenburg

Nach Erhalt der ersten Auftragsbestätigungen freuen wir uns gemeinsam mit unseren Mandanten aus Sachsen-Anhalt und Brandenburg unter Anwendung der Erleichterung des Runderrlasses, die Jahresabschlüsse bis 2020 aufzustellen. Diese Erlasse erlauben uns die fehlenden Jahresabschlüsse verkürzt zu erstellen, um den Arbeitsrückstand bis Ende 2021 aufholen zu können.

+++

Jahresabschlusserstellung im Eiltempo

Nach Feststellung der Eröffnungsbilanz Ende März konnten wir bereits fünf Wochen später den ersten Jahresabschluss für eine Stadt in Mittelsachsen aufstellen. Zielstellung ist es gemeinsam mit der Verwaltung noch zwei weitere Jahresabschlüsse bis Ende des Jahres 2021 aufzustellen sowie vom Stadtrat beschließen zu lassen.

Schwerpunkt Organisation, Personal und Digitalisierung

Webinarserie 2021 der B & P Management- und Kommunalberatung

Themenschwerpunkte: Organisation, Personal und Digitalisierung

Als Management- und Kommunalberatung ist die Zielsetzung stets, unsere Mandanten in ihren Projekten und Maßnahmen erfolgreich und effizient zu unterstützen. Um dies realisieren zu können, sind wir daran interessiert auf einen immer **aktuellen und modernen Wissensstand** zurückzugreifen. Aus diesem Grund finden in regelmäßigen Abständen interne Weiterbildungen statt, um so auch **abteilungsübergreifende Wissenstransfers** im Unternehmen zu schaffen und fundierte Unterstützungsleistungen anzubieten. Selbstverständlich sind wir auch daran interessiert unser Wissen mit Ihnen zu teilen und fungierten deshalb regelmäßig als Gastgeber von Seminaren und Weiterbildungen. Durch die Corona-Pandemie waren wir leider dazu gezwungen unsere Angebote dahingehend einzuschränken. Um dennoch mit allen Interessierten flexibel in Kontakt treten zu können, bieten wir seit Beginn des Jahres 2021 **Webinare zu aktuellen Themen und Schwerpunkten in der öffentlichen Verwaltung** an.



Begonnen haben wir mit einem 90-minütigen Webinar zum **Onlinezugangsgesetz (OZG)** bei dem wir die Pflichten und Potenziale aus der kommunalen Perspektive beleuchtet haben. Neben zentralen Aspekten wie dem Portalverbund und den einheitlichen Nutzerkonten wurde die Umsetzung und speziell die Nachnutzung der Onlineleistungen in der Kommune thematisiert. Die Konzeption der OZG-Umsetzung, sowie Herausforderungen, wie den Ausschluss der internen Abläufe im Zuge der Digitalisierung und entstehende Potenziale wurden den ca. 100 Teilnehmenden zusätzlich vermittelt.

Den **Mitschnitt zum Webinar OZG** können Sie hier noch einmal ansehen:



Die komplexen Zusammenhänge im **System Kommune** verstehen und für Effizienzsteigerungen nutzen – das war die Zielstellung des am 28. Mai 2021 durchgeführten Webinars zum Thema **„Das System Kommune – Zusammenhänge verstehen und optimieren“**. Innerhalb einer Stunde konnten wir den Teilnehmer*innen einen grundlegenden Überblick über Zusammenhänge aus der kommunalen Praxis verschaffen. Mit Quer- und Neueinsteiger*innen, erfahrenen Akteur*innen aus der kommunalen Welt und politischen Mandatsträger*innen wurden Abhängigkeiten erläutert und dazu angeregt, das eigene Handeln kritisch zu hinterfragen und sich weiter den ständig ändernden Gegebenheiten anzupassen. Die Darstellung dieser Zusammenhänge erfolgte dabei vor dem Hintergrund unseres **ganzheitlichen Ansatzes**, welcher jeder Organisationsform vielfache Veränderungsansätze bietet.

Den **Mitschnitt zum Webinar „System Kommune“** können Sie hier noch einmal ansehen:



Ganz im Sinne des Themas **Ablauforganisation und Geschäftsprozessoptimierung** stand unser aktuelles Webinar, welches am 11. Juni 2021 erfolgreich durchgeführt werden konnte. Teilnehmer*innen, welche an den vorhergehenden Webinaren teilgenommen haben konnten bereits von den Verknüpfungen innerhalb

der Webinarinhalte profitieren. Aber auch Erstteilnehmer*innen konnten den Arbeitstag mit einem Wissensvorsprung weiterführen. Allgemeine **Prozesstheorie** wie auch Anwendungsmöglichkeiten in der kommunalen Praxis und Methoden zur langfristigen Qualitätssteigerung waren im Fokus.

Den **Mitschnitt zum Webinar „Kommunale Ablauforganisation** können Sie hier noch einmal ansehen:



Die Teilnahme war Ihnen nicht möglich oder Sie wussten nichts vom anstehenden Webinar?

Damit wir Sie zukünftig mit unseren Einladungen erreichen laden wir Sie ein sich mit einer E-Mail an kanzlei@bup-kommunalberatung.de zu registrieren.

In Zukunft können Sie sich auf eine vielfältige Themenauswahl freuen, unter anderem können wir Ihnen schon Webinare zur Personalbedarfsermittlung (2. Juli 2021) und zum Arbeitsschutz ankündigen.

Die Teilnahme an den regelmäßigen Webinaren ist kostenfrei und barrierearm gestaltet. Folgen Sie einfach dem jeweiligen Einladungslink, den Sie per E-Mail erhalten oder behalten Sie unsere Homepage im Blick.

Ihr Ansprechpartner:

Einladungslink zum Webinar **Personalbedarfsermittlung – zentrale Bedeutung für die Verwaltungssteuerung**
am 02.07.2021, um 09:00 Uhr



Eckart Hagenloch
Abteilungsleiter

Microsoft Teams-Besprechung

Am Computer oder über mobile App teilnehmen
[Hier klicken, um der Besprechung beizutreten](#)
Weitere Infos | Besprechungsoptionen

„Alles im Griff“ – Verwaltungssteuerung nach Maß für Sie

Verwaltungsabläufe sind oft nicht gut geregelt oder dokumentiert, Verantwortlichkeiten nicht eindeutig festgelegt. Diejenigen, die Verwaltungsabläufe ausführen, wissen ja, wie es geht. Aber was passiert, wenn sich Aufgaben ändern oder „diejenigen“ mal nicht verfügbar sind? Dann bleiben Vorgänge liegen, entstehen Bearbeitungsstaus und es folgen Frustration und Schuldzuweisungen. Ähnlich sieht dies bei neuen Aufgaben oder der Einarbeitung neuer Mitarbeiter*innen in bestehende Aufgaben aus. Ehe sich alles eingespielt hat, vergeht meistens viel Zeit. Dafür gibt es jetzt eine einfache Lösung für Sie. Mit einer **strukturierten Verwaltungssteuerung**, genannt **Geschäftsprozessmanagement**, können wir gemeinsam mit Ihnen Abhilfe schaffen. Das Geschäftsprozessmanagement als Management-Instrument hält vermehrt Einzug in die kommunalen Verwaltungen und erzeugt Klarheit, Transparenz und optimale Steuerungsmöglichkeiten für die Leitungsebenen. Außerdem wird die Pflicht zur Umsetzung des **Onlinezugangsgesetzes (OZG)** hier eine zwingende Notwendigkeit für eine bessere Ablaufsteuerung erzeugen. Warum also länger zögern und nicht viele Fliegen mit einer Klappe schlagen?

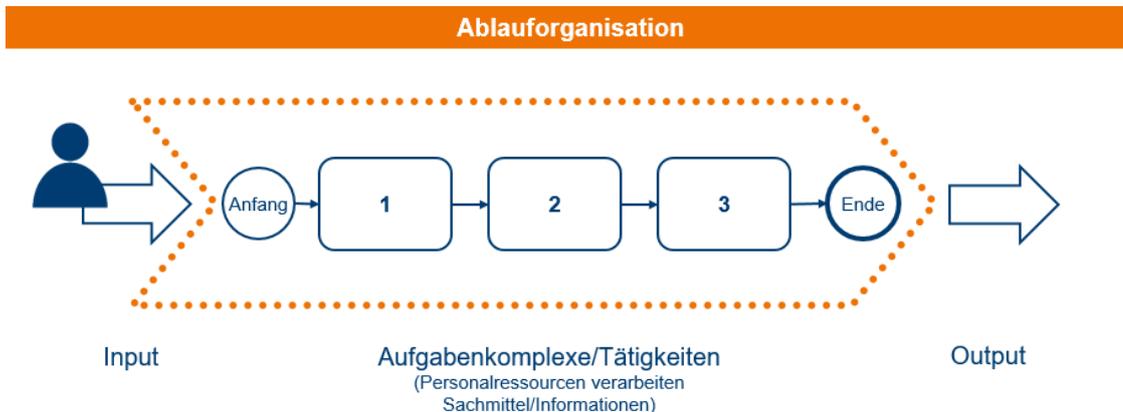


Abbildung 1: Ablauforganisation

Es ist ganz einfach! Wäre es nicht toll, wenn alle Leistungen Ihrer Verwaltung eindeutig beschrieben sind und gleichzeitig eine klare Arbeitsanweisung (Prozessmodell) für die Durchführung dieser Leistung vorliegt? Aus Ihrem Produktplan im Haushalt entsteht ein aktueller Geschäftsverteilungsplan (Prozesslandkarte), alle dazugehörigen Verantwortlichkeiten (Rollen und Stellen) sind immer aktuell definiert und dies steht auch gleich automatisch in den Stellenbeschreibungen. Alle gesetzlichen Rahmenbedingungen und Regelungen (extern wie intern) stehen für „diejenigen“ zur Verfügung und werden zentral immer aktuell gepflegt. Die eingesetzten IT-Fachverfahren sind gleich mit den Arbeitsanweisungen verbunden und damit lässt sich einerseits automatisch ein Rechtekonzept für diese Fachverfahren ableiten und andererseits Anforderungen (Lastenheft) an notwendige Anpassungen bis hin zu Neubeschaffungen. Schöne Fantasie? NEIN!

Geben Sie uns ca. drei Tage, um diese schöne neue Verwaltungswelt bei Ihnen einziehen zu lassen! In dieser Zeit erstellen wir Ihnen eine **individuelle Prozesslandkarte** und anhand von drei ausgewählten Leistungen Ihrer Verwaltung eben dieses Szenario. Mit unserem methodischen Ansatz begleiten wir Sie und stellen genau diese Zusammenhänge her. Grundlage dafür ist ein **standardisierter Modellansatz**, der individuell auf Ihre Bedürfnisse angepasst wird. Damit haben Sie zukünftig von der Aufgabenverteilung bis hin zu Arbeitsanweisungen, Stellenbeschreibungen und Personalentwicklungskonzept sowie IT-Konzept alles im Griff auf Basis einer Datenquelle. Und wenn Ihnen das Ergebnis dieser drei Tage zusagt, begleiten wir Sie natürlich gerne auch weiterhin bei Ihren Herausforderungen rund um die **Produkte Ihrer Verwaltung**: Ablauforganisation, Personalmanagement und Aufbauorganisation bis hin zur Unterstützung durch Ihre IT. Eigens dafür haben wir einen Service entwickelt, der Sie umfassend begleitet. Keine Beratung! Wir packen es gemeinsam mit Ihnen an. Die Herausforderungen durch das OZG werden so fast nebenbei bewältigt, **Digitalisierung** ist kein Wunderwerk mehr, sondern wird schnell als echter Mehrwert erkannt, auch von großen Skeptikern.

Sie müssen sich dazu nicht mit schwierigen Sachverhalten, komplexen Methoden oder einer unverständlichen Software befassen.

Kontaktieren Sie uns bitte und vereinbaren Sie einen Termin zur Abstimmung Ihrer Ziele und Herausforderungen. Gerne erstellen wir auf der Grundlage dieses Termins ein individuelles Angebot für Sie und dann kann es auch schon losgehen. Falls Sie jetzt noch unsicher sind, wir stellen Ihnen selbstverständlich gerne auch den Kontakt zu unseren erfolgreichen Referenzen her. Bis bald!



Eckart Hagenloch
Abteilungsleiter



Verwaltungsarbeitsplatz der Zukunft – Die Transformation der Arbeitswelt als Auslöser für ein hybrides Arbeitsplatzkonzept

„Alles ist im Fluss“ (altgr.: panta rhei) – Was für die Wirklichkeit im Allgemeinen Wahrheit beanspruchen kann, gilt erst recht für den Bereich des menschlichen Schaffens und Tuns. Das Weißbuch Arbeiten 4.0 des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales identifiziert im Kern vier „Trends und Treiber“, die in wechselseitiger Abhängigkeit die aktuelle und zukünftige **Veränderung der Arbeitswelt** maßgeblich prägen:

1. Digitalisierung
2. Globalisierung (im Sinne einer Ent-Regionalisierung)
3. Demografischer Wandel
4. Kultur- und Wertewandel

Die Corona-Virus-Pandemie wirkte dabei gerade auf dem Gebiet der **Digitalisierung** als Verstärker, der diesem Hauptentwicklungsstrang des 21. Jahrhunderts einen enormen Schub verliehen hat. Spätestens durch die kollektiven Erfahrungen im plötzlichen ‚Lockdown‘ ist das Thema endgültig im gesamtgesellschaftlichen Bewusstsein angekommen. Insbesondere in der staatlich-öffentlichen Sphäre (in der Verwaltung, an den Schulen usw.) wurde deutlich, dass **Krisensicherheit** ohne Digitalisierung nicht zu haben ist. Die Krise als Vergrößerungs- und Brennglas zeigte klar, dass es entsprechender **organisatorischer und technischer Voraussetzungen** bedarf, um flexibel auf Ausnahmesituationen reagieren zu können. Die Ausstattung der Mitarbeiter*innen mit mobilen Geräten oder der ortsunabhängige Zugang zu allen leistungsrelevanten Unterlagen und Fachanwendungen sind in diesem Zusammenhang nur die offensichtlichsten Komponenten. Vor allem **Datenschutz- und Sicherheitsaspekte** wurden aufgrund des akuten Handlungsdrucks häufig zunächst zurückgestellt, dürfen aber nicht längerfristig ausgeblendet werden. Gleichzeitig überschneiden sich die aus der Digitalisierung erwachsenden Herausforderungen großteils mit denjenigen Ansprüchen, die im Zuge des **allgemeinen Kultur- und Wertewandels** zunehmend von Seiten der Mitarbeiter*innen selbst geäußert werden (Wunsch nach flexiblen Arbeitszeitmodellen, Homeoffice, Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Bedürfnis nach Beteiligung, Sinnorientierung, Zeitsouveränität etc.). Diese Präferenzverschiebungen erhalten durch den demografischen Wandel, der in der Arbeitswelt als sich verschärfender **Fachkräftemangel** spürbar wird, großen Nachdruck; auf diese Anfragen hörbar und mit klarer Stimme zu antworten, wird speziell für öffentliche Arbeitgeber, die sich im mittlerweile globalen **Wettbewerb** um Kompetenzen und Talente behaupten müssen, von immer größerer Bedeutung. Die skizzierten Veränderungen lassen den althergebrachten **Arbeitsplatz** zunehmend antiquiert erscheinen. Sein Zuschnitt wird den aktuellen Anforderungen häufig schlicht nicht mehr gerecht.

Der Begriff „Arbeitsplatz“ weist in der Alltagssprache eine auffällig hohe Varianz in seiner Verwendung auf, was zu vermeidbaren Missverständnissen führen kann. Ein **Arbeitsplatz** ist mehr und im Kern auch etwas anderes als ein Raum mit Schreibtisch, PC und der dazugehörigen Topfpflanze. Vielmehr handelt es sich dabei um ein **komplexes Konstrukt** mit einer ganzen Reihe unterschiedlicher materieller (z. B. Räume, Arbeitsmittel) und immaterieller Elemente (z. B. Arbeitszeitregelungen). Fokussiert werden im Folgenden Verwaltungsarbeitsplätze im engeren Sinne, was etwa den kommunalen Bauhof weitgehend ausschließt. Diese Arbeitsplätze lassen sich formal als Büro- oder Bildschirmarbeitsplatz kennzeichnen (u. U. mit Außendienst); inhaltlich handelt es sich dabei im zunehmenden Maße um **„Wissensarbeitsplätze“**.



Die ‚klassische‘ Variante des Verwaltungsarbeitsplatzes sieht ausschließlich in der Betriebsstätte einen adäquaten Arbeitsplatz vor. Obwohl diese feste Verankerung per se auch in Zukunft für nicht wenige Verwaltungsaufgaben als ausreichend erscheinen mag, verdeutlichen vor allem personal- und kundenbezogene Flexibilitätserfordernisse wie auch Erwägungen im Hinblick auf Nachhaltigkeit die Mängel dieses **starrten Modells**. In erster Linie schlagen hier die **fehlenden Möglichkeiten** zu Buche, sich schnell an außergewöhnliche Situationen (im Privaten, gesellschaftlich, global) anzupassen, im **Fachkräftewettbewerb** die

Vereinbarkeit von Familie und Beruf durch Homeoffice-Tage zu fördern oder z. B. mittels Vor-Ort-Beratung passgenau auf Bedürfnisse der Bürger*innen zu reagieren. Gerade in Flächenkommunen ist die Notwendigkeit einer permanenten physischen Anwesenheit darüber hinaus auch aus ökologischen Gründen zu hinterfragen. Sind Arbeitsplätze so gestaltet, dass die Aufgaben allein in der Betriebsstätte erfüllt werden können, vergibt man z. B. zwangsläufig die Chance, über Einsparung von Treibstoff und Fahrzeugverschleiß einen positiven Effekt auf die regionale Klimabilanz zu erzielen bzw. einen wertvollen Betrag zum kommunalen Klimaschutzkonzept zu leisten.

Vor diesem Hintergrund erscheint es günstig, die von der Pandemie ohnehin forcierten Veränderungen (Homeoffice, Wechselmodelle usw.) zum Anlass zu nehmen, sich systematisch Gedanken darüber zu machen, wie ein einheitlicher „**Arbeitsplatz der Zukunft**“ aussehen muss, der den spezifischen Bedürfnissen einer modernen Kommunalverwaltung entspricht. Dabei sollte die Struktur eines solchen Arbeitsplatzes der Zukunft nicht zu eng auf einzelne akute Szenarien hin festgelegt werden. Ohne die konkreten **Besonderheiten der öffentlichen Verwaltung** aus den Augen zu verlieren, muss der Blick auf die großen **strategischen Herausforderungen** gerichtet sowie eine hohe Beweglichkeit des Systems anvisiert werden. So kann im späteren Betrieb schnell auf neu entstehende Anforderungen reagiert werden.

Bevor man die Entwicklung eines solchen **Anforderungsprofils für den Verwaltungsarbeitsplatz der Zukunft** in Angriff nimmt, sollte man sich einen grundlegenden Überblick verschaffen. Dazu gehört es, die vielen Begriffe zu sortieren, die in diesem Zusammenhang kursieren (insbesondere in Bezug auf das ortsunabhängige Arbeiten als einer Kernanforderung). Umgangssprachlich und im medialen Diskurs werden sie nicht immer präzise verwendet. Die folgende Tabelle liefert verlässliche Definitionen und listet zu berücksichtigende gesetzliche Grundlagen auf.

Arbeitsform	Definition	Gesetzl. Grundlagen
Tele(heim)arbeit	Festeingerichtete Arbeitsplätze im Privatbereich der Beschäftigten. Die Dauer der Einrichtung und wöchentliche Arbeitszeit sind vertraglich oder per Dienstvereinbarung geregelt. Die Ausstattung samt Mobiliar, Arbeitsmitteln etc. wird vom Arbeitgeber gestellt.	Geregelt durch § 2 Abs. 7, §§ 3, 6 und Anhang Nr. 6 ArbStättV. Allgemeine Regelungen wie ArbZG, Datenschutz, Arbeitsschutz.
Homeoffice	Vorhandensein eines festen Arbeitsplatzes innerhalb der Betriebsstätte. Allerdings gelegentliches Arbeiten aus dem Privatbereich aufgrund bestimmter Erfordernisse (familiäre, gesundheitliche etc. Situation). Meist private Arbeitsausstattung mit evtl. Nutzung der betrieblichen Kommunikationsstruktur. Kann Mischform zwischen Tele(heim)arbeit und mobiler Arbeit sein (vgl. BAuA 2018).	Allgemeine Regelungen wie ArbZG, Datenschutz, Arbeitsschutz. Ggf. Dienst-/Betriebsvereinbarung.
Mobiles Arbeiten	Die Tätigkeit findet regelmäßig teilweise außerhalb der Betriebsstätte statt. Im Unterschied zur Teleheimarbeit liegen jedoch permanent wechselnde Arbeitsorte vor. Ein fester Arbeitsplatz im Privatbereich besteht üblicherweise nicht, stattdessen erfolgt ein ständiger Wechsel zwischen ortsflexiblen und -gebundenen Anteilen (vgl. Nies et al. 2017). Mobiles Arbeiten ist nicht an typische Wissensarbeitsplätze gebunden, sondern kommt z. B. auch in der Mobilen Pflege oder bei Transportdiensten vor.	Allgemeine Regelungen wie ArbZG, Datenschutz, Arbeitsschutz. Ggf. Dienst-/Betriebsvereinbarung

Tabelle 1: Übersicht Arbeitsformen

Aufbauend auf den oben erläuterten Unterscheidungen lassen sich grundsätzlich vier mögliche Varianten oder Arbeitsplatzlösungen identifizieren. In der Praxis wird man sich zukünftig zwischen ihnen (oder ihren Mischformen) entscheiden müssen. Sie werden deshalb im Folgenden kurz dargestellt.

	Räume und Ausstattung in der Betriebsstätte	Räume und Ausstattung zu Hause	Mobiles Arbeiten
1. ‚Klassisch‘	X		
2. Voll-remote		X	
3. Voll-mobil			X
4. Hybrid	X	(X)	X

Tabelle 2: Übersicht Arbeitsplatz-Lösungen

Obwohl sie in Hinsicht der Umwelt- und Ressourcenschonung viele Potenziale hebt, welche die oben schon beschriebene klassische Variante vergeudet, bleibt die **Voll-remote-Lösung** insgesamt nicht weniger starr. Werden die zur Aufgabenerledigung nötigen technisch-räumlichen Kapazitäten lediglich im eigenen Zuhause vorgehalten, entstehen – je nach quantitativem Umfang der Umsetzung innerhalb der Verwaltung – **neue arbeitsorganisatorische Herausforderungen**, etwa hinsichtlich der Mitarbeiterführung; das Spektrum reicht dabei von ‚harten‘ Faktoren wie der Leistungskontrolle – Orientierung an den Arbeitsergebnissen („Output“), weniger an der tatsächlichen Arbeitszeit – bis hin zu ‚weichen‘ Gesichtspunkten wie der vertrauensbildenden Kommunikation und generell dem Zusammenhalt im Team. Gleichwohl zunächst bequem, schätzt nicht jede Fachkraft auf Dauer die Arbeit mit zumeist nur virtuell präsenten Kolleg*innen. Zudem stellt der Voll-remote-Ansatz bereits **hohe Anforderungen an den bestehenden Digitalisierungsgrad** (E-Akte, DMS, diverse IT-Fachverfahren sowie sicherer ortsunabhängiger Zugriff), wenn die vielfältigen Gewinne der Teleheimarbeit, zu denen auch gewisse Raum- und damit Kosteneinsparungen gehören können, nicht durch große Zusatzaufwände und Risiken, wie sie beispielsweise beim Transport analoger Akten und deren dezentraler Aufbewahrung entstehen, aufgewogen werden sollen. Es bleiben – neben der Verpflichtung des Arbeitgebers, Mobiliar, Arbeitsmitteln etc. zu stellen – weitere gesetzliche Punkte zu berücksichtigen, von denen nur einige in der obenstehenden Tabelle schon angerissen sind. Außerdem sollte sich die natürliche Grenze des Voll-remote-Modells vergegenwärtigt werden: Bei Aufgabenbereichen mit unvermeidlichem Besuchsaufkommen in der Verwaltung scheidet er direkt aus.

Idealtypisch verzichtet der **voll-mobile Arbeitsplatz** völlig auf fest eingerichtete Räume und unverrückbare Technik (egal ob in der Betriebsstätte oder am Wohnsitz), setzt dafür ganz auf Ungebundenheit: „Büro ist, wo du bist“. Die Einrichtung voll-mobiler Arbeitsplätze ist häufig verknüpft mit einem spezifischen Aufgabenprofil, etwa im Rahmen der kommunalen Sozialarbeit, welches permanent wechselnde Arbeitsorte vorgibt. Ein **mobiles Endgerät** ist bei einem solchen Szenario unerlässlich; gleiches gilt für eine **zentrale digitale Aktenführung und Dokumentenablage**, auf die zuverlässig, schnell und sicher zugegriffen werden können muss. Auch die dezentrale Nutzbarkeit zentral bereitgestellter Fachanwendungen ist zu gewährleisten, wenn die Mitarbeiter*innen in der Lage sein sollen, praktisch überall spontan ihren Arbeitsplatz einzurichten. Weiterhin kommen die bei der Voll-remote-Lösung erwähnten Herausforderungen auch hier zum Tragen. Ist diese Möglichkeit jedoch erst einmal geschaffen und praxistauglich etabliert, eröffnen sich mit diesem Ansatz auch abseits der üblichen Pfade neue Spielräume zur Steigerung der Bürgerfreundlichkeit, z. B. die tagesweise Einrichtung eines mobilen Bürgerbüros in dünnbesiedelten Räumen.

Jede der aufgeführten drei Lösungen („klassisch“, full-remote, voll-mobil) antwortet auf bestimmte allgemeine oder spezielle Anforderungen, die alle für sich genommen auf gute Gründe verweisen können. Für eine **Kombination des Besten** aus diesen drei Welten soll im Weiteren die **hybride Lösung** stehen. Bei diesem Modell kann – je nachdem, welche relevante Anforderung aktuell gerade vorliegt – die Arbeit erstens klassisch in den Räumen der Verwaltung – ggf. dort unterstützt durch weitere ortsgebundene Ausstattung (z. B. zusätzliche Bildschirme, ergonomische Büromöbel oder ähnliches) –, zweitens in den eigenen vier Wänden oder aber drittens auch temporär an einem anderen ganz anderen Ort, z. B. bei einer örtlich gebundenen Bürgerin mit Beratungsbedarf, ausgeführt werden. Die Möglichkeit, ortsunabhängig zu arbeiten – wenn auch im Vergleich zum ‚Büro‘ leicht eingeschränkt, weil ggf. mit weniger unterstützender Ausstattung etc. – zeichnet das Hybridkonzept wesentlich aus. Die **hohe Anpassungsfähigkeit** einer solchen Aufstellung liegt auf der Hand. Sie sorgt dafür, dass eine Organisation selbst in Ausnahmesituationen oder bei Katastrophenfällen arbeitsfähig bleibt. Die hybride Form erlaubt es aber auch, den verschiedenen Arbeitsweisen, den persönlichen Hintergründen sowie den damit zusammenhängenden Präferenzen von Fachkräften Rechnung zu tragen (z. B. gesteigerte oder geminderte Effektivität im Homeoffice, hohes oder geringes Bedürfnis nach sozialen Kontakten am Arbeitsplatz). Die Fähigkeit zur **spontanen Einrichtung des Arbeitsplatzes** dort, wo es aktuell sinnvoll oder erforderlich ist, ebnet auch im Hinblick auf Büroraumkonzepte neue Wege, weil man nicht mehr streng an die Prämisse „one person, one desk“ gebunden ist. Es bleibt jedoch zu bedenken, dass trotz „Desksharing“ der Flächenbedarf nicht unbedingt zurückgehen muss, insofern die reduzierten

Büroflächen durch neue Areale für kollaboratives Arbeiten ersetzt werden könnten.

Gesellschaftlich ist vor dem Erfahrungshintergrund der Corona-Pandemie zudem eine **Erwartungshaltung** zu beobachten, der zufolge das Hybridmodell aus Heimarbeit und Büropräsenz fester Bestandteil der ‚neuen Normalität‘ sein sollte. Diese Einschätzung beruht auf guten Gründen, die eigentlich nichts mit der anhaltenden Krise zu tun haben: Die hybride Arbeitsplatz-Lösung wird insgesamt der anfänglich beschriebenen **Transformation** am besten gerecht, ja verkörpert sie geradezu. So gibt sie etwa dem allgemeinen Kultur- und Wertewandel im Sinne des ‚New Office‘ (Vertrauen in die Selbstorganisation der Beschäftigten, spontanes, projekt- oder fallbezogenes Teamwork, ...) Raum, sich zu entfalten. Darüber hinaus beugt sie dem demografischen Wandel bzw. Fachkräftemangel dadurch vor, dass die strukturellen Bedingungen für einen attraktiven ‚Workspace‘ und individuelle Arbeits(zeit)modelle geschaffen werden. Die Zukunft des kommunalen Verwaltungsarbeitsplatzes ist hybrid.

Auf dem Weg zu einem Anforderungsprofil für den Verwaltungsarbeitsplatz der Zukunft müssen neben der Art der Arbeitsplatzlösung weitere wichtige Aspekte berücksichtigt werden. Im Sinne einer **Umfeldanalyse** sollten dabei mindestens folgende Themenfelder miteinbezogen werden:

- Transformation der Arbeitswelt,
- allgemeine arbeitsrechtliche Faktoren,
- allgemeine personalbezogene Faktoren,
- allgemeine verwaltungsfachliche Faktoren,
- ökonomisch-finanzielle Faktoren,
- Voraussetzungen (Organisation, Infrastruktur usw.).

Aus den Ergebnissen der Umfeldanalyse müssen dann **allgemeine Anforderungen** („nicht-technisch“) abgeleitet werden. Die zweite Säule bilden die **fachlichen Anforderungen** („nicht-technisch“), die unter Berücksichtigung der tatsächlichen Aufgabenbestände vor Ort sowie der fachlichen IST- und SOLL-Prozesse (inkl. Fachverfahren) erhoben werden sollten. In der Summe formuliert das Anforderungsprofil somit wie ein **„Steckbrief“** die allgemeinen und individuellen verwaltungsfachlichen Ansprüche an den Verwaltungsarbeitsplatz der Zukunft. Damit ist das Anforderungsprofil die Voraussetzung, um ein **technisches Leistungsverzeichnis** („Lastenheft“) zu erstellen, was die Brücke zur konkreten IT schlägt.

Sollten Sie Interesse haben, den Verwaltungsarbeitsplatz der Zukunft in Ihrer Verwaltung Wirklichkeit werden zu lassen, sprechen Sie uns einfach an – wir unterstützen Sie gerne!



Dr. Daniel Löffelmann
Berater

Modernisierung des öffentlichen Dienstes:

Das Jobrad findet den Weg in die Verwaltung

Nicht nur ein gestiegenes Umweltbewusstsein, sondern auch die Corona-Krise tragen zu einem Wandel im Mobilitätsverhalten der Deutschen bei. Das **Fahrrad** als Fortbewegungsmittel wird immer beliebter. So lässt sich aktuellen Statistiken entnehmen, dass im Jahr 2020 17 % mehr Fahrräder verkauft wurden als noch im Jahr zuvor. Einen besonders hohen Anteil daran hatten e-Bikes. Ende 2020 besaßen bereits 11,4 % der Deutschen ein solches mit einem Elektromotor ausgestattetes Fahrrad¹. Begünstigt wurde dieser Wandel unter anderem durch das Angebot von **Dienstrad-Leasing-Optionen**, welche für viele Arbeitnehmer*innen eine hohe Attraktivität aufweisen.

Was versteht man unter einem Fahrrad im Sinne des Straßenverkehrsrechts überhaupt?

Hierzu trifft der § 63a Abs. 1 StVO folgende Regelung: „Ein Fahrrad ist ein **Fahrzeug** mit mindestens **zwei Rädern**, das ausschließlich durch die **Muskelkraft** auf ihm befindlicher Personen mit Hilfe von **Pedalen oder Handkurbeln** angetrieben wird.“ Gemäß Absatz 2 kann dieses auch mit einer **elektrischen Treithilfe** ausgerüstet sein, „die mit einem **elektromotorischen Hilfsantrieb** mit einer größten Nenndauerleistung von 0,25 kW ausgestattet ist, dessen Unterstützung sich mit zunehmender Fahrzeuggeschwindigkeit progressiv verringert und beim Erreichen einer Geschwindigkeit von 25 km/h oder wenn der Fahrer mit dem Treten oder Kurbeln einhält, unterbrochen wird (so genanntes Pedelec).“ Fahrräder mit Antrieb, die Geschwindigkeiten über 25 km/h erlauben, gelten als Kraftfahrzeuge und unterliegen der Dienstwagenbesteuerung.



So stattet der Marktführer JobRad aktuell ca. 2 Millionen Mitarbeiter*innen aus ungefähr 20.000 Unternehmen und weiteren Institutionen mit Fahrrädern aus.² Die bereitgestellten Fahrräder erweisen sich dabei als einfaches Instrument zur Beeinflussung der **Arbeitgeberattraktivität**, denn einerseits sind die Diensträder für den Arbeitgeber in der Regel kostenneutral und andererseits hat der/die Arbeitnehmer*in eine Ersparnis im Vergleich zu einem klassischen Kauf des Fahrrades. Darüber hinaus kann ein solches Dienstrad vergleichsweise einfach beschafft werden und gegebenenfalls in bereits bestehende Konzepte wie z. B. eine **Arbeitgebermarke** integriert werden, um bestimmte Attraktivitätsfaktoren wie Umweltschutz und Nachhaltigkeit zu unterstützen.

In der praktischen Umsetzung wird dafür häufig das Verfahren der **Entgeltumwandlung** genutzt. Dabei least das Unternehmen oder eine Institution das Fahrrad und überlässt es den Mitarbeiter*innen zur freien Nutzung im Rahmen des Dienstweges oder auch der Freizeit. Im Gegenzug wird durch den Arbeitgeber ein Teil des Bruttolohns einbehalten. Die Mitarbeiter*innen sparen sich dadurch bis zu 40 % im Vergleich zu einem klassischen Fahrradkauf. Ebenso besteht die Möglichkeit, dass sich der Arbeitgeber an den zu leistenden Raten beteiligt, was zu einer noch höheren Ersparnis führen kann. Nach Abschluss der Vertragslaufzeit kann sich der/die Arbeitnehmer*in entscheiden, ob er/sie das Dienstrad übernimmt. Sollte dies der Fall sein, dann ist die Differenz zwischen den bisher geleisteten Zahlungen und dem üblichen Marktwert des gebrauchten Fahrrades als geldwerter Vorteil zu versteuern.

Neben der Entgeltumwandlung besteht noch die Möglichkeit ein Jobrad als **Gehaltsextra** in Anspruch zu nehmen. Hierbei übernimmt der Arbeitgeber alle Leasingraten für den/die Arbeitnehmer*in, womit das Fahrrad für diese damit komplett kosten- und steuerfrei wird.

Auch **kommunale Arbeitgeber** dürfen nun mit dem Abschluss des **Tarifvertrages TV-Fahrradleasing** eine Entgeltumwandlung für Fahrräder und e-Bikes ermöglichen: So haben sich am 25. Oktober 2020 in der TVöD-Tarifrunde 2020 die **Vereinigung der kommunalen Arbeitgeberverbände (VKA)** mit den Gewerkschaften

¹ Vgl. Wirtschaftswoche: Fahrräder werden zum knappen Gut – Händler und Hersteller kündigen steigende Preise an, Stand: 23.03.2021, URL: <https://www.wiwo.de/technologie/blick-hinter-die-zahlen/blick-hinter-die-zahlen-57-fahrraeder-fahrraeder-werden-zum-knappen-gut-haendler-und-hersteller-kuendigen-steigende-preise-an/27032360.html>, abgerufen am: 10.06.2021.

² Vgl. Personalmagazin (2020): Vom Drahtesel zum Statussymbol.

ten ver.di und *dbb beamtenbund* und *tarifunion* darauf geeinigt, die Möglichkeit der Entgeltumwandlung für Fahrräder und e-Bikes zu ermöglichen.

Damit sollen die Arbeitsplätze im öffentlichen Dienst attraktiv gehalten werden. Ein Abschluss der Redaktionsverhandlungen zu dieser Tarifeinigung erfolgte am 11. März 2021.³

Der TV-Fahrradleasing tritt **rückwirkend zum 1. März 2021** in Kraft und gilt für ungekündigte Mitarbeiter*innen, die unter den Geltungsbereich des TVöD oder des TV-V fallen und bei einem Arbeitgeber beschäftigt sind, der Mitglied eines Mitgliedverbandes der Vereinigung der kommunalen Arbeitgeberverbände (VKA) ist. Weiterhin eröffnet er den Beschäftigten keinen Rechtsanspruch auf Entgeltumwandlung für Fahrräder oder e-Bikes, sondern schafft vielmehr die Voraussetzungen dafür, dass die Arbeitgeber dieses Angebot überhaupt unterbreiten können. Die Umsetzung dessen liegt in der Entscheidung des Arbeitgebers, der dieses Angebot dann im Sinne der Gleichbehandlung allen Mitarbeiter*innen zur Verfügung stellen muss.

Weiterhin wird in **§ 1 Abs. 2** geregelt, dass folgende Personengruppen nicht in den Geltungsbereich des **TV-Fahrradleasing** fallen:

- Auszubildende, Schüler*innen, Dual Studierende sowie Praktikant*innen,
- Geringfügig Beschäftigte,
- Beschäftigte in der Freistellungsphase des Altersteilzeitblockmodells.

Auch die Ausgestaltung der vertraglichen Beziehungen wird im TV-Fahrradleasing geregelt. So ist hier ebenfalls der Arbeitgeber der Leasingnehmer, der einen Vertrag mit dem Leasinggeber schließt. Zwischen dem Arbeitgeber und den Mitarbeiter*innen ist darüber hinaus noch ein Vertrag zur Entgeltumwandlung sowie eine Überlassungsvereinbarung erforderlich.

Zwar wird die Leasingrate vom Brutto-Entgelt der Mitarbeiter*innen abgezogen und ist damit zunächst faktisch **steuerfrei**, jedoch müssen diese den so genannten **geldwerten Vorteil** versteuern, welcher aus der privaten Nutzung der Räder erwächst. Durch einen Erlass der obersten Finanzbehörden der Länder vom 9. Januar 2020 müssen dabei nur noch **0,25 % des Bruttolistenpreises** des Fahrrades versteuert werden. Bei einer kostenfreien Überlassung fällt diese Besteuerung weg.

Mithilfe des folgenden **Beispiels**⁴ soll das zugrunde liegende Prinzip verdeutlicht werden.

Ausgegangen wird dabei von einem/einer Arbeitnehmer*in, welche(r) in der Steuerklasse 1 ist, keine Kinder hat und einen Bruttolohn von 3.000,00 Euro bezieht. Diese(r) möchte ein Fahrrad im Wert von 2.500,00 Euro über seinen/ihren Arbeitgeber beziehen. Bei einem beispielhaften Anbieter beträgt die monatliche Nettobelastung für den/die Mitarbeiter*in nur rund 42,00 EUR.

Wie bereits erwähnt, eignet sich das Angebot des Dienstrad-Leasings sehr gut, um damit bestehende Konzepte zur Attraktivitätssteigerung als Arbeitgeber anzureichern. Anhand des nachstehenden **Mitarbeiterlebenszyklus** wird deutlich, wo der Attraktivitätsfaktor des Dienstrad-Leasings besonders gut eingesetzt werden kann (Relevanz, Bindung).

³ Vgl. Haufe: Fahrradleasing für Beschäftigte im öffentlichen Dienst der Kommunen, Stand: 01.04.2021, URL: https://www.haufe.de/oeffentlicher-dienst/entgelt/fahrradleasing-fuer-beschaeftigte-im-oeffentlichen-dienst_150_540214.html, abgerufen am: 19.06.2021.

⁴ Vgl. JobRad: Fahrradleasingrechner, URL: <https://www.jobrad.org/arbeitnehmer/ersparnis-berechnen.html>, abgerufen am: 10.06.2021.

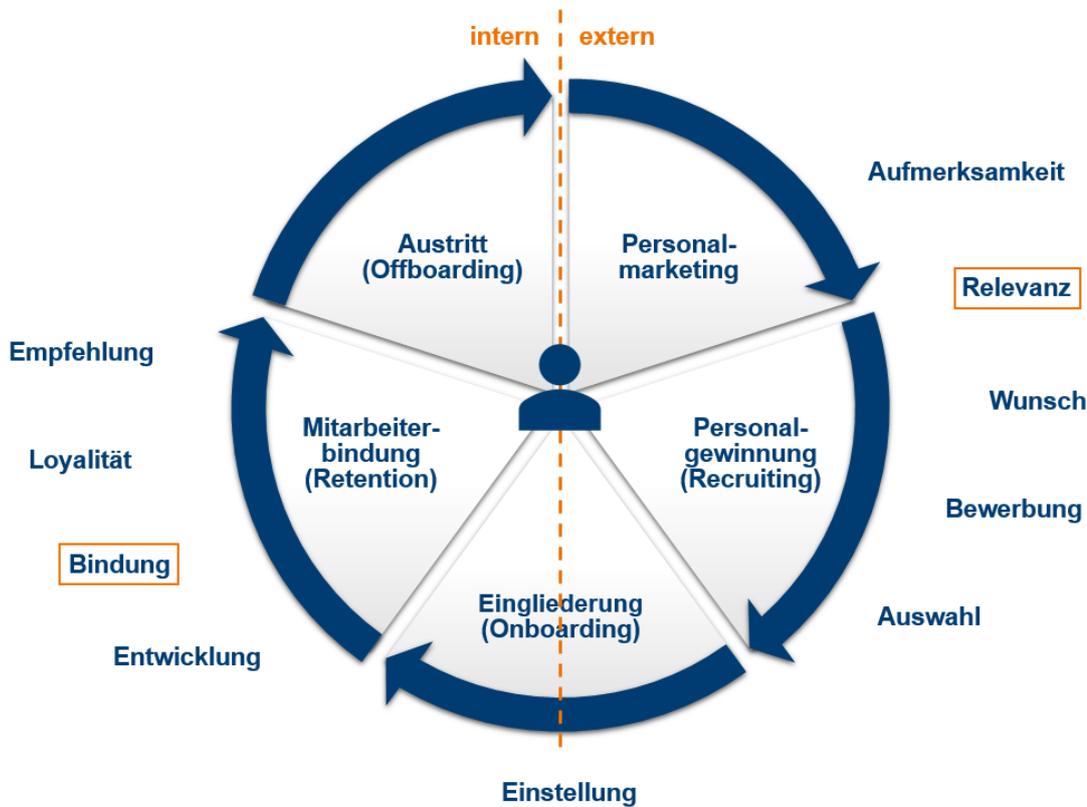


Abbildung 2: Mitarbeiterlebenszyklus

So besteht einerseits die Möglichkeit, im Rahmen der Personalgewinnung eine höhere Relevanz für potenzielle Beschäftigte zu erreichen. Andererseits kann das Angebot aber auch dafür genutzt werden, eine höhere Zufriedenheit unter den Beschäftigten zu generieren und damit deren Bindung an den Arbeitgeber nachhaltig zu verstärken. Als eine mögliche Maßnahme des Betrieblichen Gesundheitsmanagements kann es auch dafür genutzt werden, einen wesentlichen Beitrag zur Gesundheit der Arbeitnehmer*innen zu leisten.

Sollte die Möglichkeit des Dienstad-Leasings auch für Sie in Betracht kommen, stehen wir Ihnen bei der Umsetzung gern zur Seite. Auch zu weitergehenden Fragen im Kontext der Entwicklung einer Arbeitgebermarke sind wir Ihr fachkompetenter Ansprechpartner. Bitte zögern Sie nicht, uns zu kontaktieren.



Roman Reinhardt
Junior-Berater



Auswertung der Ergebnisse einer durch uns betreuten Bachelorarbeit

Ein Thema steht in der Diskussion um Verwaltungsmodernisierung bzw. -digitalisierung wie kein anderes im Zentrum: das **Onlinezugangsgesetz (OZG)**. – Und zwar gleichermaßen in der kommunalen Praxis wie in der Wissenschaft. Beide Perspektiven sind notwendig und zwingend aufeinander angewiesen. Die rein praxisfokussierte Sicht bleibt zwangsläufig beschränkt, genauso wie umgekehrt ein rein akademisches Theoretisieren Gefahr läuft, als Versuch des „Strickens ohne Wolle“ den Realitätsbezug zu verlieren. Um einen möglichst hohen Mehrwert aus der Verknüpfung beider Perspektiven zu gewährleisten, haben wir in der Abteilung Organisation, Personal und Digitalisierung eine Bachelorarbeit in diesem Bereich betreut.

Unter dem Titel

„Das Onlinezugangsgesetz als Auslöser von Neuorganisation in kleinen Gemeinden“

wurde vor dem Hintergrund unterschiedlicher Projekterfahrungen untersucht, wie auch Kommunen geringer Größenklassen die **Herausforderungen der Digitalisierung** meistern können. Im Zentrum stand dabei das **Geschäftsprozessmanagement (GPM)** als Werkzeug und die Frage, für welche Phasen des GPM Unterstützung durch externe Dienstleister möglich ist. Die Ergebnisse haben eine hohe Relevanz für den Transformationsprozess, den alle Kommunalverwaltungen schon jetzt zu gestalten haben und weisen einen klaren Anwendungsbezug auf.

Aktuelle Problemstellung

Die **Umsetzungsfrist** des OZG bis Ende 2022 bedeutet einen enormen Zeitdruck für die Umsetzung der Bestimmungen des Gesetzes und die Etablierung der digitalen Leistungen in den Kommunen. Die ca. 575 Leistungsbündel, von denen wiederum ca. 460 in Ausführungsverantwortung der Kommunen liegen, stehen teilweise noch vor der Nachnutzung⁵ bzw. Umsetzung. Aufgrund dessen ist es wichtig, Konzepte zu entwickeln und damit Ansätze zu schaffen, anhand derer die Ergebnisse schnell in der Breite aller Kommunen umzusetzen sind und eine nachhaltige Digitalisierung erreicht werden kann.

Mit der Festlegung des IT-Planungsrates auf das sogenannte **OZG-Reifegradmodell** und die damit verbundene teilweise Herabsetzung der Erfüllungstatbestände rückt die Einhaltung der Umsetzungsfrist zwar näher, die **nachhaltige** Verwaltungsdigitalisierung jedoch in die Ferne und läuft Gefahr, weiter hinausverzögert zu werden. Zusätzlich könnte die Möglichkeit bestehen, sich auf der alleinigen Digitalisierung des Verwaltungs-Front-Ends (der für Bürger*innen sichtbaren ‚Oberfläche‘) auszuruhen, welches zwar dem Onlinezugangsgesetz genügt, mittel- bis langfristig jedoch Effizienzeinbußen nach sich zieht. Gemäß § 2 Abs. 3 OZG ist es Zielstellung des Gesetzes, die „**elektronische Abwicklung von Verwaltungsverfahren**“ zu gewährleisten. Unter Beachtung des § 9 VwVfG ergibt sich daraus lediglich die Verpflichtung, die **nach Außen orientierte** Verwaltungstätigkeit zu digitalisieren. Eine alleinige Digitalisierung und Optimierung der nach außen wirkenden Abläufe würde, so das Resultat der Arbeit, langfristig jedoch negative Auswirkungen auf die internen Abläufe schaffen.

Bearbeitete Fragestellungen waren:

1. Kann Prozessmanagement zur erfolgreichen OZG-Umsetzung beitragen?
2. Innerhalb welcher Phasen des Prozessmanagement können Kommunen durch externe Dienstleister unterstützt werden?

Fokus der Untersuchung waren verstärkt **kleine Kommunen** mit weniger als 10.000 Einwohner*innen. Bei diesen lassen sich speziell hinsichtlich der Etablierung und Durchführung von Prozessmanagement Nachteile feststellen, die zum einen auf dem Personal- und Fachkräftemangel und zum anderen auf ungenügend ausgeprägten Kompetenzen zum Prozessmanagement basieren. Problematisch bei einem Mangel an Fachpersonal mit Kenntnissen im Prozessmanagement ist, dass der Komplexität und den Arbeitsaufwänden häufig nicht langfristig Rechnung getragen werden kann. In diesen Fällen tritt der Nutzen, den man sich vom GPM verspricht, häufig nicht oder nur in geringem Maße ein. **Eine These der Arbeit war, dass eine teilweise Auslagerung des GPM Kommunen entlasten könnte.** Das bedeutet, dass Barrieren zur erfolgreichen Nutzung von Prozessmanagement mittels externer Unterstützung vermindert und so die Vorteile, wie aktive Steuerung von Digitalisierungsprojekten oder einer Verkürzung von Durchlaufzeiten, auch in kleinen Kommunen genutzt werden können.

Das methodische Vorgehen

Dazu wurde zunächst die Wechselwirkung von Onlinezugangsgesetz und Prozessmanagement untersucht, mit dem Ergebnis, dass die Endprodukte der OZG-Umsetzung als sogenannte „**Artefakte**“ in das Prozessmanagement einfließen können. So wird eine Steuerung der Umsetzung möglich. Ein weiterer Untersuchungsschwerpunkt war die Identifikation eines **optimalen Auslagerungspartners**. Dabei wurden Studien zur Kooperation der öffentlichen Verwaltung mit Beratungsunternehmen herangezogen und so als Möglichkeit identifiziert, kurzfristig an Fachwissen und variabel einsetzbares Personal zu gelangen. Wie bei allen Entscheidungen über den Verbleib einer Aufgabe in der Eigenerstellung oder der Vergabe in eine Fremderstellung ist gründlich abzuwägen, ob die strategische Relevanz der Leistung und die Spezifität der Ressourcen eine Vergabe ausschließen oder sogar begründen. In der wissenschaftlichen Ausarbeitung wurde dies auf Basis des **Prozessmanagement-Lebenszyklus** untersucht, der sämtliche Phasen des GPM darstellt.

⁵ Die Nachnutzung entspricht der Umsetzung der OZG-Endprodukte in der breiten Masse, über die Pilot-Kommunen hinaus.

Ergebnis der wissenschaftlichen Ausarbeitung

Als vorgelagertes Ergebnis ist die Erkenntnis zu betrachten, dass auf Grund der OZG-Konzeption ein Prozessmanagement die Umsetzung und Nachnutzung der OZG-Leistungen fördern kann. Dies basiert zum einen auf den Artefakten des Prozessmanagements, welche in vielfältigen Variationen als Endprodukte der Konzeption entstehen. Zum anderen sind die gesamtorganisatorischen Vorteile durch Prozessmanagement für die Digitalisierung, Nutzerzentrierung und Qualitätssteigerung nicht zu vernachlässigen. Als Endergebnis der Untersuchung ist eine je nach Phasen variiierende **Unterstützungsempfehlung** entstanden. Mittels grafischer Darstellung lassen sich die Ergebnisse gut veranschaulichen. Die Ergebnisse beachten besonders Verwaltungssteuerung als Hoheitsprinzip der gemeindlichen Organisation und die vorliegenden Ressourcen einer Kommune, welche sich in der strategischen Relevanz und Spezifität wiederfinden.

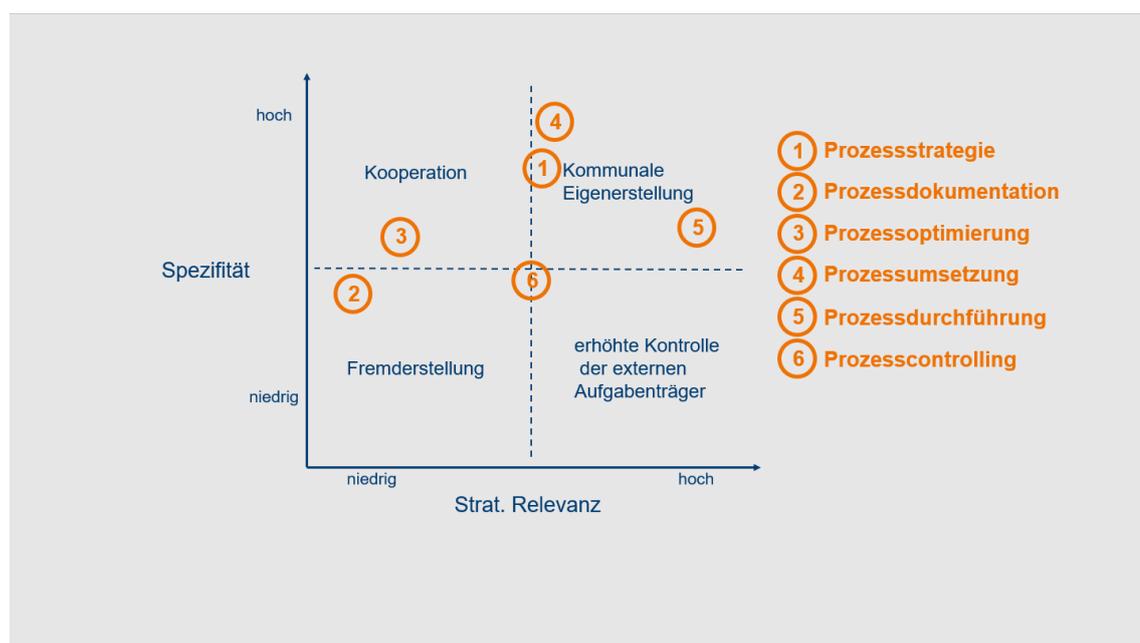


Abbildung 3: Einordnung der Auslagerungsmöglichkeiten nach Phasen

Bei der Phase Prozessstrategie (1) könnte es sich nach um eine kommunale Eigenerstellung handeln, die jedoch mit Unterstützung von Beratungsunternehmen durchgeführt wird, um die Verwaltungsstrategie in eine angepasste Prozessstrategie zu überführen und diese „auf die Straße“ zu bringen.

Die Prozesserhebung (2) als Schritt der Aufnahme der Abläufe in der Ist-Form ließe sich optimal in einer Fremderstellung erbringen, da hierfür teilweise spezifische Ressourcen aber keine strategische Relevanz vorliegt.

Bei der Phase der Prozessoptimierung (3) können Kommunen besonders vom Expertenwissen der Beratungen profitieren und so optimale Soll-Abläufe entwickeln.

Im Schritt der Prozessumsetzung (4) als Pilotphase und Etablierung der entwickelten Soll-Prozesse könnten Berater*innen idealerweise eingesetzt werden, um Wissen zu vermitteln und eine erfolgreiche Umsetzung zu gewährleisten.

Die Phase der Prozessdurchführung (5), als eigentliche Verwaltungsarbeit, bietet sich nicht zur externen Vergabe an, da dies eine Übernahme kompletter Verwaltungsabläufe durch Beratungsunternehmen bedeuten würde.

Das Prozesscontrolling (6) kann in unterschiedlichen Formen geleistet werden kann; auch eine Kombination Fremd- oder Eigenerstellung ist möglich. Ausschlaggebend für die hier zu treffende Entscheidung sind der Stand und die Auslastung des Controllings der Verwaltung.

Basierend auf den wissenschaftlichen Erkenntnissen der Arbeit können nun Konzepte entstehen, um Prozessmanagement individuell – ausgerichtet auf die Spezifika der Kommunen und der bereitstehenden Ressourcen – anzubieten. Als B & P Management- und Kommunalberatung sind wir stets bestrebt, wissenschaftliche Erkenntnisse zu fördern und darauf aufbauend unser Beratungsangebot für Sie stetig zu verbessern. Sollten Sie Interesse an der Etablierung von Prozessmanagement, Ablaufoptimierung oder der Umsetzung des Onlinezugangsgesetzes in Ihrer Organisation haben, kommen Sie gern auf uns zu.



Maximilian Druselmann
Junior-Berater

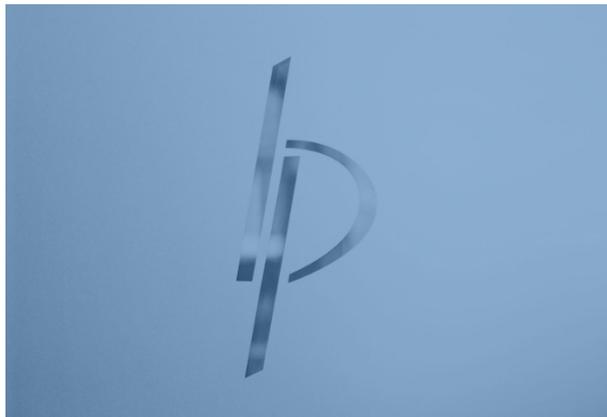
So erreichen Sie uns



B & P Management- und Kommunalberatung GmbH

Franklinstraße 22
01069 Dresden

Tel.: 0351 / 47 93 30 – 30
kanzlei@bup-kommunalberatung.de
www.bup-kommunalberatung.de



Impressum

Herausgeber:
B & P Management- und Kommunalberatung GmbH, Franklinstraße 22, 01069 Dresden,
Tel.: +49 (351) 47933030 | kanzlei@bup-kommunalberatung.de
Verantwortlich für den Inhalt: Norbert Nitschke, Patrick Reich-Schellenberg

Dieser Newsletter ist ein unverbindliches Informationsangebot und dient allgemeinen Informationszwecken. Es handelt sich dabei weder um eine rechtliche, steuerrechtliche oder betriebswirtschaftliche Beratung, noch kann es eine individuelle Beratung ersetzen. Bei der Erstellung des Newsletters und der darin enthaltenen Informationen ist die B & P Management- und Kommunalberatung GmbH stets um größtmögliche Sorgfalt bemüht, jedoch haftet die B & P Management- und Kommunalberatung GmbH nicht für die Richtigkeit, Aktualität und Vollständigkeit der Informationen. Die enthaltenen Informationen sind nicht auf einen speziellen Sachverhalt einer Einzelperson oder einer juristischen Person bezogen, daher sollte im konkreten Einzelfall stets fachlicher Rat eingeholt werden. Die B & P Management- und Kommunalberatung GmbH übernimmt keine Verantwortung für Entscheidungen, die der Leser aufgrund dieses Newsletters trifft. Unsere Ansprechpartner stehen gern für Sie zur Verfügung. Der gesamte Inhalt der Newsletter und der fachlichen Informationen im Internet ist geistiges Eigentum von der B & P Management- und Kommunalberatung GmbH und steht unter Urheberrechtsschutz. Nutzer dürfen den Inhalt der Newsletter und der fachlichen Informationen im Internet nur für den eigenen Bedarf laden, ausdrucken oder kopieren. Jegliche Veränderungen, Vervielfältigung, Verbreitung oder öffentliche Wiedergabe des Inhalts oder von Teilen hiervon, egal ob on- oder offline, bedürfen der vorherigen schriftlichen Genehmigung der B & P Management- und Kommunalberatung GmbH.

Bildquellen:
Eigene Abbildungen und Bilder: Seiten 5, 12, 15
Fotografenbilder: Crispin-Iven Mokry – Fotografie & Design (S. 17)
Lizenzierte Bilder: Das Bild auf der Seite 13 wurde durch Lizenzvereinbarungen mit istockphoto.com erworben.