

2013

Verwaltung 21 - Interne
Verwaltungsmodernisierung



Landkreis Ludwigslust-Parchim
Verwaltungsvorstand

25.04.2013

eGovernment

Onlinedienste
Dokumentenmanagement

Bürgerservice

Bürgerbüro
D 115

Prozessmanagement

Aufbau Informations- und
Wissensmanagement

Interne Verwaltungs- modernisierung

Leitbild

Werte
Erwartungen

Führung

Führungsverhalten,
-grundsätze, -feedback

Strategische Steuerung (VV-KT)

Strategische Ziele
Steuerungskreislauf

Verwaltung 21

Auf Initiative des Landrates strebt der Kreistag des Landkreises Ludwigslust-Parchim eine Modernisierung der Kreisverwaltung unter der Bezeichnung „Verwaltung 21“ an, die entsprechend dem Kreistagsbeschluss vom 31.05.2012 von drei Leitzielen getragen wird:

- Bürgerorientierung
- Mitarbeiterorientierung
- Kostenorientierung

Der darauf begonnene Prozess der internen Verwaltungsmodernisierung ist mit der Gebietsreform in einer ersten Phase verknüpft, die gekennzeichnet war durch die Erarbeitung von Rahmenbedingungen zur Zusammenführung der Verwaltung, Gestaltung des Informations-, des Personal- und Organisationsmanagements und der dezentralen Ressourcenverantwortung. Dieser ist weitestgehend abgeschlossen.

Dabei wurden folgende Maßnahmen und Arbeitsschritte durch den Verwaltungsvorstand in Zusammenarbeit mit der eingesetzten Projektgruppe Verwaltungsmodernisierung und allen Beschäftigten umgesetzt:

- **Vereinheitlichung Öffnungszeiten** der Verwaltung
- **Überarbeitung - Anpassung** von wichtigen **Dienstanweisungen** und **Dienstvereinbarungen**, insb. Allgemeine Dienst- und Geschäftsanweisung, Dienstvereinbarungen zur Arbeitszeit, zur Aus- und Fortbildung, leistungsorientiertes Entgelt, einheitliche Organisation des Bereitschaftsdienstes
- Leitfaden zur Durchführung von **Mitarbeitergesprächen**
- **Schulungen** und Informationsveranstaltungen
 - zur Vermittlung von Inhalten der Verwaltungsmodernisierung,
 - von Führungskräften und Führungsnachwuchskräften
- Gründung des Mitarbeitergremium „**Multis**“ als ein Katalysator des Reformprozesses
- Vorschläge zum Strukturaufbau der Verwaltung
- Vorbereitung der Ausschreibung für die Führungspositionen – Erarbeitung der Anforderungen an die Führungskräfte (Leitungsaufgaben, Führungsverantwortung, Organisations- und Personalverantwortung, Produkt- und Prozessverantwortung)
- Besetzung der Führungspositionen der Verwaltung

Damit sind die ersten Grundlagen für eine einheitliche moderne Verwaltung, gute Voraussetzungen für den Start des Programms Verwaltung 21 geschaffen worden.

Heute und in der Zukunft geht es darum den Prozess der Verwaltungsmodernisierung dauerhaft innerhalb unserer Verwaltung zu etablieren und alle Führungskräfte und Beschäftigte auf diesem Weg mitzunehmen. Das bedingt, dass neue Wege zu gehen sind, die durch die Einbeziehung und Mitwirkung aller Führungskräfte und möglichst vieler Beschäftigter erschlossen werden sollen.

Konzentration auf Kernthemen

Der weitere Weg der internen Verwaltungsmodernisierung sollte zunächst auf wichtige Kernthemen des Reformprozesses konzentriert werden, die als Erfolgsgarant überschaubar bearbeitet und gesteuert werden können, wie:

- **Strategische Steuerung**
- **Leitbild+**
- **Führung**
- **Prozessmanagement**
- **eGovernment**
- **Bürgerservice**
- **D 115**

Der Aufbau der Reihenfolge ist insofern logisch aufeinander aufgebaut, als dass zumeist eine Stufe die nächste bedingt.

Strategische Steuerung

Der Reformprozess in einer Verwaltung kann nur gelingen, wenn er glaubwürdig von der Führungsebene mitgetragen, mitverantwortet und gesteuert wird. Dementsprechend bedarf es für einen internen Verwaltungsmodernisierungsansatz immer einer **Strategischen Zielvorgabe**. Strategische Steuerung wird oft auch als wirkungsorientierte Verwaltungsführung beschrieben. Dies ist eine klassische Managementfunktion und kann nur durch den Verwaltungsvorstand (LR + Beigeordnete) wahrgenommen werden. Hier gilt es zentrale Fragen nach der Gesamtausrichtung der Verwaltung entsprechend dem Kreistagsbeschluss vom 31.05.2012 zu klären: Wie werden Bürgerorientierung, Wirtschaftlichkeit und Mitarbeiterzufriedenheit konkret definiert. Welche Organisationsform und welche Prozessabläufe sind hierfür zielführend. Hier sind die Herausforderungen für Landkreis und Verwaltung zu beschreiben und Ziele vorzugeben: z.B. Wie reagieren wir auf vom Bund und Land vorgegebene finanzielle Rahmenbedingungen? Welchen Einfluss hat der demographische Wandel auf die Organisation und Arbeitsmethoden der Verwaltung (Verwaltungsangebote vor Ort; Verwaltungsleistungen Online etc.)?

Im weiteren Prozess ist die Gesamtausrichtung der Verwaltung in das durch die kreislichen Gremien zu erarbeitende Leitbild für den Landkreis Ludwigslust-Parchim vorzunehmen.

Leitbild

Anknüpfend an die strategischen Zielvorgaben können durch ein **Leitbild** Werte im gegenseitigen Umgang definiert werden. Diese Werte sollen hauptsächlich das Verhalten der Beschäftigten innerhalb der Verwaltung zueinander und gegenüber den Bürgern und der Politik im Außenverhältnis charakterisieren. (Führungskraft <-> Mitarbeiter <-> Politik <-> Bürger). Eine gute Verwaltung ist ein wichtiger Standortfaktor.

Führungsphilosophie

Gemeinsam geht es besser. Das Gemeinsame ist in enger, vertrauensvoller Zusammenarbeit mit den Führungskräften und allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Leben zu erfüllen und auf alle Ebenen zu beziehen, insbesondere auf Kontakte

- zu den Bürgerinnen und Bürgern,
- zu den Mitgliedern des Kreistages,
- untereinander als Kollegen und zum Personalrat und
- zu den Vorgesetzten, den Führungskräften

Ziel ist es, eine Vertrauenskultur in unserer Verwaltung zu etablieren, eine Kultur des vertrauensvollen Miteinanders. Ein zentrales Instrument in diesem Modernisierungsansatz ist eine neue **Führungsphilosophie**.

Prozessmanagement und eGovernment

Sollen Organisationseinheiten auf Dauer modern und effektiv aufgestellt sein, so bedarf es einer in den Bereichen nachhaltig verankerten Analyse der einzelnen Tätigkeiten und Abläufe (Geschäftsprozesse). Wenn diese mittels elektronischer Unterstützung und/oder durch EDV-Anwendungen begleitet werden soll – im Idealfall in einem medienbruchfreien Prozess -, so spricht man von eGovernment. **Prozessmanagement und eGovernment sind zusammen zentrale Bausteine** für die effiziente Organisation der Verwaltung. Beispielhaft sollen diese Bausteine bei der Neuausrichtung des Bürgerservice in den Bürgerbüros und der Einführung von D 115 im Landkreis Anwendung finden.

Bürgerservice

Bürgerservice ist Aufgabe eines jeden Mitarbeiters der Verwaltung (Bürgerorientierung als Verwaltungsphilosophie) und nicht allein auf den Fachdienst Bürgerservice beschränkt. Der Bürgerservice wird wesentlich geprägt durch das Verhalten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, durch die Verständlichkeit der Verwaltung, Transparenz der Entscheidungen

und der Zugänge zu den Verwaltungen (Brief, Telefon, Fax, Online, persönliches Gespräch an den beiden Verwaltungsstandorten und den Bürgerbüros).

Zwischenfazit

Als Zwischenfazit kann zusammengefasst sehr deutlich dargestellt werden, dass die Bausteine der internen Verwaltungsmodernisierung einander gegenseitig bedingen und zugleich eng mit einander verwoben sind. Gleichzeitig wird deutlich, dass bereits heute viele Aktivitäten stattfinden und erfolgreich Maßnahmen der Verwaltungsmodernisierung umgesetzt werden.

Damit ist der Zug nicht nur auf die Schiene gesetzt, sondern nimmt schon Fahrt auf.

Das bedingt, dass der Verwaltungsbeschluss vom 15.11.2011 mit diesem Papier fortzuschreiben und für die weitere Projektarbeit anzupassen und zu konkretisieren ist.

Projektarbeit bietet sich für die weiteren Schritte als ein geeignetes Instrument an, mit dem die Themenfelder der Verwaltungsmodernisierung mit Inhalt gefüllt werden können. Die Themenfelder der „internen“ Reform werden daher durch Projektgruppen bearbeitet. Für diese Projektgruppenarbeit sind Arbeitsmethoden und Arbeitsinstrumente in Form eines allgemeingültigen Projektleitfadens oder Handbuches durch das Projektbüro zu entwickeln.

Um die Neuausrichtung strukturell und visuell besser mess- und erlebbar zu machen, wird die nachfolgende Struktur beschlossen:

Strategische Steuerung

Verwaltungsvorstand

Multiplikatoren

Führungskräfte

Projektbüro
Verwaltungsmodernisierung

Personalrat

I PG Leitbild

Zusammensetzung

Leiter: N.N.
2 x Mitarbeiter
2 x Fachgebietsleiter
2 x Fachdienstleiter
1 x Personalrat

Themen:

Entwicklung und Durchführung des internen Leitbildprozess
Aufbau Monitoring
(Mitarbeiterzufriedenheit
Kundenbefragung (online und per Fragebogen)

II PG Personal & Führung

Zusammensetzung

Leiter: N.N.
2 x Mitarbeiter
2 x Fachgebietsleiter
2 x Fachdienstleiter
1 x Personalrat

Themen:

Mitarbeitergespräche
Führungsgrundsätze
Führungsfeedback
Beurteilungswesen
Mitarbeitergewinnung
Weiterbildung
Telearbeit

III PG Bürgerservice

Zusammensetzung

Leiter: NN
1 x Mitarbeiter
2 x Fachgebietsleiter
1 x Mitarbeiter aus FD 33
2 x Fachdienstleiter
1 x Personalrat

Themen

Breite und inhaltliche Tiefe der Aufgabenwahrnehmung,
Prozessabläufe
Einbindung D 115
Online-Angebote
pers./ org./techn. Umsetzung

IV PG Organisationsmanagement, D 115 eGovernment

Zusammensetzung

Leiter: NN
2 x Mitarbeiter
2 x Fachgebietsleiter
2 x Fachdienstleiter
1 x Personalrat

Themen:

Aufbau und Einstieg in das Prozessmanagement
Aufbau Informations- und Wissensmanagement
E-Government-Strategie des LK
DMS

Verwaltungsvorstand

Die strategische Steuerung des Reformprozesses erfolgt unter Leitung des Landrates durch den Verwaltungsvorstand. Er bildet auch das Bindeglied in Richtung Politik und Öffentlichkeit. Die strategischen Zielvorgaben werden in Rückkoppelung mit den Fachdienstleitern und der Politik entwickelt. Der Verwaltungsvorstand zieht regelmäßig zu seinen Beratungen die Leiterin des Büros für Chancengleichheit hinzu.

Fachdienstleiter

Die Fachdienstleiter sind eine wesentliche Stütze des Reformprozesses. Sie sind nicht nur in die Entwicklung der Reformschritte einzubinden, sie müssen diese Schritte auch in ihren Fachdiensten aktiv einführen. Die Einbindung in den Prozess erfolgt durch die Mitarbeit von jeweils 2 Fachdienstleitern in den jeweiligen Projektgruppen und durch monatliche Beratungen mit dem Verwaltungsvorstand. Die Fachdienstleiterinnen und –leiter werden ausdrücklich ermuntert, auch in ihrer Runde die Reformschritte zu diskutieren und mit zu entwickeln.

Projektbüro Verwaltungsmodernisierung

Mit Arbeitsaufnahme der Projektgruppen ändert sich die Rolle der bisherigen Projektgruppe Verwaltungsmodernisierung. Wesentliche Aufgabe dieser bisherigen Projektgruppe ist zukünftig die Koordinierung des Reformprozess.

Das Projektbüro koordiniert und begleitet insbesondere die Arbeit der Projektgruppen, transportiert Entscheidungen des Verwaltungsvorstandes in die Projektgruppen und Ergebnisse und Zwischenergebnisse aus den Projektgruppen in den Verwaltungsvorstand und nach Freigabe in die Runde der Fachdienstleiter und der Multiplikatoren. Sie bereitet die Sitzungen des Verwaltungsvorstandes in Fragen des Reformprozesses vor.

Multiplikatoren

Das Mitarbeitergremium dient als direkte Schnittstelle zwischen dem Verwaltungsvorstand und den Mitarbeitern des Landkreises Ludwigslust-Parchim in Fragen des Reformprozesses. Es erfolgt ein regelmäßiger Austausch von Informationen zwischen dem Mitarbeitergremium und dem Verwaltungsvorstand. Der/die Sprecher/in des Mitarbeitergremiums nimmt an den Themen zur Verwaltungsmodernisierung mit beratender Stimme an den Sitzungen des Verwaltungsvorstandes teil.

Die „Multiplikatoren“ sollen die Informationen aus dem Verwaltungsvorstand an ihre Kolleginnen und Kollegen weitergeben, dabei Meinungen, Anregungen und Stimmungen einsammeln, strukturiert und gebündelt an den Verwaltungsvorstand zurückgeben.

Personalrat

Der Personalrat kann mit jeweils einem Mitglied in den jeweiligen Projektgruppen mitarbeiten. Damit ist der Personalrat jeweils über alle aktuellen Entwicklungen informiert und kann sich direkt einbringen. Das berührt selbstverständlich nicht das formelle Beteiligungsverfahren, sorgt aber für Transparenz.

Arbeiten in Projekten

Die Projektgruppenmitglieder sind durch Ausschreibung zu ermitteln. Projektgruppenleiter werden durch die Projektgruppenmitglieder bestimmt. Generell gilt, dass die Projektgruppenmitglieder für die Wahrnehmung der Projektarbeit von den regulären Arbeitsaufgaben in den Fachdiensten in notwendigem Umfang zu befreien sind. Die Verabredung über die Stundenanzahl für die Freistellung sollte zu Beginn eines jeden Projektes durch die Projektleiter mit den zuständigen Fachdienstleitern erfolgen. Die Fehlzeiten der Projektmitglieder für reguläre Arbeitsaufgaben sind in den Fachdiensten bzw. Fachgebieten durch Verbesserung der Arbeits- und Prozessorganisation aufzufangen. Nur so kann sichergestellt werden, dass dieser Prozess in der gebotenen Ernsthaftigkeit verfolgt werden kann. Die Einbindung der Projektarbeit in die Arbeitszeiterfassung ist dabei selbstverständlich.

Teilprojekte bzw. Arbeitspakete, soweit sie nicht Bestandteil eines Teilprojektes sind, sind in einem Projektantrag dem Verwaltungsvorstand zur Bestätigung vorzulegen. Neben Thema und Aufgabenstellung soll der Projektantrag insbesondere Aussagen zu den einzubindenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, zu möglichen Kosten und dem Zeitumfang enthalten sowie die Verantwortlichkeit und die Laufzeit bestimmen. Der Projektleiter hat die Vorlagen im Verwaltungsvorstand zu vertreten.

Die Projektgruppen können zu einzelnen Themen fachlich zuständige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus den Fachdiensten zeitweise hinzuziehen.

Zeitweiliger Ausschuss für Verwaltungsmodernisierung

Der Ausschuss ist regelmäßig über den Stand des Reformprozesses zu informieren. Der Ausschuss wird verantwortlich betreut durch den Leiter des Büros des Landrates. Die inhaltliche Vorbereitung erfolgt in Abstimmung mit dem Projektbüro Verwaltungsmodernisierung.

Parchim, den 25.04.2013



Rolf Christiansen, Landrat