

**Verwaltungsorganisation aus Bürgersicht
- Vom Bürgerladen zum ganzheitlichen Ansatz -**

Das Pilotprojekt Bürgerladen

- Ziel: Schaffung einer Verwaltungseinrichtung, die sich an den Bedürfnissen der Bürger bzw. Kunden ausrichtet.
- Besonderheiten:
 - Initiiert von Gewerkschaft und Verwaltung, zum Teil gegen den Widerstand der Politik
 - intensive Einbindung der dort Beschäftigten unter wissenschaftlicher Begleitung (FernUni Hagen)
- Organisatorische Eckpunkte
 - Einheitssachbearbeitung (Jeder ist ansprechbar)
 - Max. Öffnungszeiten
 - Aufgabenspektrum deckt Kurzkontakte ab
- Ergebnisse nach 2 Jahren Pilotbetrieb:
 - Die Form der Beschäftigtenbeteiligung schafft eine hohe Identifikation und Motivation
 - Nach anfänglichem Zögern hohe Akzeptanz durch die Bürger
 - Die wirtschaftlichen Aufwendungen sind akzeptabel
 - Konzept eignet sich sowohl für kleinere Kommunen wie auch für Großstädte (Filialbetrieb)

- Ergebnisse des Bürgerladens wurden genutzt für eine Hagener Gesamtkonzeption
- Inhalt des Konzeptes:
 - Insgesamt 6 Einrichtungen
 - Eine zentrale Einrichtung, die auch spezielle Aufgaben für alle Einrichten übernimmt
 - Fünf Bezirkseinrichtungen, die im wesentlichen dem Bürgerladen entsprechen
- Das Konzept wurde von den politischen Gremien einstimmig verabschiedet
- Die fünf Bezirksbürgerämter wurden 1995 realisiert
- Die Zentraleinheit wurde 1998 realisiert
- Das Aufgabenspektrum wurde gleichzeitig weiter ausgeweitet (Ziel: Lebenslagenorganisation)
- Kundenbefragungen in 1996 und 2000 bescheinigten den Hagener Bürgerämtern eine hohe Kundenzufriedenheit.

Grundsätzliche Erfahrungen

- **Verwaltung:**
 - Das Beharrungsvermögen der Verwaltung ist enorm (Strukturkonservatismus)
 - Organisatorische Neuerungen werden mit Argwohn betrachtet
 - Eingriffe in die “eigenen” Aufgaben und Kompetenzen werden abgelehnt
 - Spezielle Fachkompetenzen werden höher bewertet als kundenorientierte Lösungen
- **Bürger/Kunden:**
 - Der Bürger nimmt die Organisation der Verwaltung(en) nicht wahr.
 - Der Bürger kann i.d.R. seine Nachfragen nicht artikulieren, da er den Behördenschwungel nicht durchschaut
 - Bürger sind “Gewohnheitstiere”
 - Neue „Darreichungsformen“ werden nur zögernd angenommen.

Grundsätzliche Erfahrungen

- Mitarbeiter sind ein wichtiger Erfolgsfaktor.
 - Qualifizierung:
 - Die Qualifikation der Beschäftigten braucht seine Zeit.
 - Nimmt man sich diese nicht, so erzeugt dies
 - Demotivation und Frust bei den betroffenen Beschäftigten
 - Schadenfreude bei denen, die Aufgaben abgeben mussten und schon immer wussten, dass es nicht funktioniert
 - Unmut beim Bürger, der qualitativ nicht ausreichende Leistungen erhält
 - Mitarbeiterbeteiligung:
 - Je geringer die Zahl der zu beteiligenden Beschäftigten ist, desto einfacher kann sie realisiert werden.
 - Auch Mitarbeiterbeteiligung kostet Geld, z.B. durch die frühzeitige Personalauswahl und die Integration in die Entwicklungsmaßnahmen.
 - Der Erfolg der Mitarbeiterbeteiligung bestimmt direkt auch das Maß der Motivation.
 - Nicht alles ist der Mitarbeiterbeteiligung zugänglich, wie z.B. grundlegende organisatorische Konzepte oder spezielle Rahmenbedingungen (z.B. KLR)

Neues Nachdenken durch neue Entwicklungen

- Die technische Entwicklung schreitet rapide fort, insbesondere im Bereich der Internet-Nutzung
- Neue Ziele und Organisationsmodelle beeinflussen das Denken
 - „Zielgruppenorientierung“
 - „Lebenslagenorganisation“
 - „Gewährleistungsstaat“
 - „Bürgerkommune“
- Und:
 - Die Kommunen leiden mehr denn je unter einer akuten Finanznot
 - Verbesserte Leistungsangebote dürfen nicht mehr kosten

Neues Nachdenken durch neue Entwicklungen

- Das Bürgeramt als kundenorientierte Organisationsform hat sich zwischenzeitlich durchgesetzt - Aber reicht dies aus?
- Die Einrichtung von Bürgerämtern allein ist nicht mehr der Garant für eine an den Anforderungen der Bürger ausgerichtete Verwaltung
- Gründe:
 - Die Dienstleistungen der Bürgerämter decken vorrangig ein spezielles Dienstleistungsspektrum ab (Kurzkontakte)
 - Die Bürgerämter befassen sich im wesentlichen mit einer Lebenssituation: Dem Wohnungswechsel
 - Andere Lebenslagen/Lebenssituationen lassen sich in den Bürgerämtern nur schwer abbilden
 - Bürgerämter stellen grundsätzlich keine geeignete Portaleinrichtung dar, da sie im wesentlichen auf einer Sachbearbeitungsebene ansetzen

Anforderungen des Bürgers

Grundlegende Erkenntnis für die weiteren Überlegungen in Hagen:

- Der Bürger kann häufig keine präzise Nachfrage hinsichtlich einer konkreten Dienstleistung definieren
- Der Bürger hat vielmehr den Anspruch, dass seine individuelle Problemlage durch die Erbringung „passender“ Dienstleistungen gelöst wird.
- Dabei kann der Bürger unterschiedliche Zugangswege zur Verwaltung nutzen
- Fragen, die sich die Stadt Hagen gestellt hat:
 - Sind diese Zugangswege lösungsorientiert organisiert?
 - Sind die Portale und die Lösungsebenen ausreichend vernetzt?
- Deshalb : Einrichtung eines Projektes „Zugangssituation“



- Einrichtung eines Realisierungsprojektes für die Informationsbereiche und das Call-Center
 - Aufbau der erforderlichen Organisationsstrukturen
 - Aufbau der technischen Infrastrukturen
 - Aufbau einer Wissensdatenbank, die insbesondere auf die Nachfrage der Bürger reagiert
 - Direkte Einbindung der betroffenen Beschäftigten
- Anstoß von Organisationsentwicklungsmaßnahmen in den Bereichen zur besseren Erreichbarkeit (insbes. telefonisch)
- Realisierung der „neuen“ Kundenbüros durch die betroffenen Bereiche
- Erarbeitung einer Internet-Konzeption durch ein separates Projekt
 - Vorrangiges Ziel: Festlegung einer Strategie und Ausrichtung der zur Umsetzung notwendigen Organisationsstrukturen
 - Dabei: Einbindung des Wissens aus allen relevanten Bereichen durch die Beteiligung entsprechender Beschäftigter

STADT HAGEN