



Bürgerservice-Strategie der Stadt Taunusstein

Taunusstein, 17.10.2023

Inhaltsverzeichnis

| | | |
|----------|--|------------|
| 1 | Auf einen Blick..... | 3 |
| 2 | Warum die Stadt Taunusstein eine Bürgerservice-Strategie braucht..... | 4 |
| 3 | Vorgehensweise im Projekt..... | 5 |
| 4 | Ausgangslage im Taunussteiner Bürgerservice..... | 7 |
| 4.1 | Ergebnisse der Datenauswertung | 7 |
| 4.2 | Ergebnisse der Interviews | 8 |
| 4.3 | Ergebnisse der Bürgerbefragung..... | 10 |
| 4.4 | Darstellung der Good Practices..... | 12 |
| 4.5 | Zusammenfassung der Ergebnisse der Ist-Analyse | 12 |
| 5 | Vision Bürgerservice 2.0..... | 14 |
| 6 | Strategische Ziele des Bürgerservices 2.0..... | 15 |
| 7 | Maßnahmen zur Umsetzung der Strategie..... | 17 |
| 8 | Umsetzungsempfehlung | 19 |
| 8.1 | Steuerung und Umsetzungsplanung | 19 |
| 8.2 | Quick Wins..... | 20 |
| 9 | Fazit | 22 |
| | Anhang..... | 224 |

1 Auf einen Blick

Taunusstein hat erkannt, dass sich der Anspruch von Bürgerinnen und Bürgern - als Privatpersonen, Ehrenamtliche, Gewerbetreibende, Freiberuflerinnen und Freiberufler oder verantwortlich in Unternehmen – an die Verwaltung verändert. Die Digitalisierung ermöglicht neue Formen der Serviceerbringung, die insbesondere in der Privatwirtschaft bereits vielfach umgesetzt werden. Bürgerinnen und Bürger erwarten eine ähnliche Serviceerfahrung auch von der öffentlichen Hand. Neben den Bürgerinnen und Bürgern ist die Erwartungshaltung jedoch auch bei den Mitarbeitenden gegenüber der Verwaltung als Arbeitgeberin gestiegen. Mit zunehmender Digitalisierung und weiteren Herausforderungen, wie dem demografischen Wandel, kommt eine gestiegene Komplexität bei gleichzeitigem Fachkräftemangel hinzu.

Um diesen Wandel proaktiv zu gestalten, hat sich die Stadtverwaltung Taunusstein dazu entschieden eine Bürgerservice-Strategie zu erarbeiten. Der Bürgerservice ist das Aushängeschild einer Kommunalverwaltung und sollte somit den Serviceansprüchen der Zeit entsprechen. Die angestrebte strategische Weiterentwicklung des Bürgerservices basiert auf einem ganzheitlichen Verständnis, das sämtliche Möglichkeiten der Kontaktaufnahme zwischen Bürgerinnen und Bürger und der Verwaltung mit allen Fachbereichen in Bezug auf kommunale Services in den Blick nimmt.

Zur Entwicklung der Strategie wurde von November 2022 bis Oktober 2023 ein Projekt durchgeführt, mit dem Ziel eine gemeinsame Vision und Strategie für einen umfassenden Bürgerservice mit einem Zeithorizont von 5 bis 10 Jahren zu erarbeiten. Die Projektergebnisse sollen auch als Grundlage für die Stellenbemessung im Bürgerservice und die baulichen Anpassungen im Bürgerbüro dienen.

Im ersten Schritt der Strategieentwicklung wurde zunächst die Ausgangslage des Taunussteiner Bürgerservices, anhand einer Datenanalyse, Mitarbeitenden-Interviews und einer Befragung der Bürgerinnen und Bürger, der Stadtverordneten und Integrationskommission, untersucht. Wie eine Verbesserung des Bürgerservices gelingen kann, darüber sind sich Bürgerinnen und Bürger weitestgehend einig: Verbesserung und Ausweitung des digitalen Angebotes, Kooperation mit dem Kreis zur Bereitstellung von Verwaltungsleistungen, Überarbeitung der Homepage hinsichtlich Vereinfachung der Sprache und Auffindbarkeit von Informationen, Verbesserte Erreichbarkeit der Stadtverwaltung, inkl. klarer Zuständigkeiten sowie die ausgewogene Kombination aus persönlicher Beratung und digitalen Angeboten.

Ausgehend von der umfangreichen Ist-Analyse wurde folgende Vision erarbeitet: „Bürgerinnen und Bürger vertrauen ihrer Verwaltung, nehmen gerne Kontakt zu ihr auf und beenden ihn mit einem Lächeln“. Unterteilt wird die Vision in die Kategorien „Erreichbarkeit für Alle“, „Verlässlichkeit“, „Entzerrung und Entlastung“ und „Information“. Aus den Visionskategorien wurden wiederum sechs strategische Ziele abgeleitet, die als Orientierung für die Umsetzung der Maßnahmen dienen. Diese zielen darauf ab, die Barrierefreiheit, Terminverfügbarkeit und Termintreue sowie das digitale Angebot und die Besuchersteuerung zu verbessern. Darüber hinaus soll die Qualität des Services und die Vollständigkeit und Verständlichkeit der Informationen optimiert werden. Erreicht werden sollen die Ziele anhand von 12 Maßnahmen, die im Rahmen des Projektes ausgearbeitet wurden.

Die Umsetzung der Strategie kann von einem Sounding Board begleitet werden, das dem federführenden Fachbereich beratend zur Seite steht. Zu den Aufgaben des Sounding Boards gehört es die Ziele, Maßnahmen und den gesetzten Zeitrahmen zur Umsetzung dieser, in regelmäßigen Abständen kritisch zu reflektieren. Anhand festgelegter Erfolgskriterien und Kennzahlen kann die Wirksamkeit der Maßnahmen bewertet werden. Voraussetzung für die erfolgreiche Umsetzung der Maßnahmen ist der Einbezug der Mitarbeitenden, sodass sich alle bei den geplanten Veränderungen mitgenommen fühlen. Zudem sollten die Verantwortlichkeiten klar geregelt und personelle Ressourcen in notwendigem Umfang bereitgestellt werden. Darüber hinaus sollte verstärkt der Austausch mit anderen Fachbereichen gesucht werden, um das gemeinsame Vorhaben voranzutreiben und die ganzheitliche Weiterentwicklung des Bürgerservices, über die eigene Fachbereichsgrenze hinaus, zu gewährleisten. Um die Perspektive und die Bedürfnisse der Bürgerinnen und Bürger im Rahmen der Strategieentwicklung ausreichend zu berücksichtigen, wurden diese während der Ist-Analyse und Zielentwicklung mit einbezogen. Auch im Zuge der Strategieumsetzung bietet sich eine Beteiligung von Bürgerinnen und Bürgern auf verschiedene Weise an.

Veränderungsprozesse werden nicht von heute auf morgen durchlaufen, sondern benötigen Zeit. Um alle beteiligten Mitarbeitenden für das Vorhaben zu motivieren, empfiehlt es sich zügig erste sichtbare Erfolge zu schaffen. Anhand von ausgewählten Quick-Wins werden Maßnahmen mit geringer Komplexität festgelegt, die zügig umgesetzt werden können und durch die Kommunikation des Umsetzungserfolges für Strahlkraft des Vorhabens sorgen. Darüber hinaus sollte die Strategie an die sich ändernden Rahmenbedingungen im Laufe der Zeit angepasst werden. Diese Aufgabe kann über die Etablierung eines Steuerungskreises basierend auf einer regelmäßigen Wirkungs- und Erfolgsmessung erfolgen. So kann die Vision zum Bürgerservice 2.0 Wirklichkeit werden.

2 Warum die Stadt Taunusstein eine Bürgerservice-Strategie braucht

Das Verhältnis von Bürgerinnen und Bürger und Verwaltung ist im Wandel. Die Digitalisierung ermöglicht neue Formen der Serviceerbringung, die insbesondere in der Privatwirtschaft bereits vielfach umgesetzt werden: Wer heute eine Meldung bei einer Versicherung einreicht, kann dies häufig per App tun und erhält binnen kürzester Zeit – dank Automatisierung – die Bestätigung über die Auszahlung. Ergeben sich Rückfragen, so sind Chatbots oder Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter am Telefon auskunftsfähig und können inhaltliche Angaben zum Sachverhalt ergänzen. Oder der Abschluss von Verträgen erfolgt vollkommen elektronisch, gänzlich ohne Papier. Auch wenn solche Ansätze nicht immer auf die öffentliche Verwaltung, unter anderem aufgrund rechtlicher Rahmenbedingungen anwendbar sind, so prägen sie den Wandel der öffentlichen Leistungserbringung schon heute:

Bürgerinnen und Bürger erwarten Online-Angebote, insbesondere um eigene Zeit zu sparen. So gaben 91% der Befragten einer Bürgerumfrage in Karlsruhe an, Zeiteinsparung sei ein wichtiger oder sehr wichtiger Grund für die Digitalisierung von Verwaltungsleistungen¹.

Verwaltungen müssen in Zeiten knapper werdender Personalressourcen/geringen Bewerbungszahlen auf offene Stellen sich darauf vorbereiten, durch optimierte Prozesse die gleichen Aufgaben künftig mit weniger Personen zu erledigen – und gleichzeitig ein rechtssicheres Verwaltungshandeln sicherzustellen, was eine umfassende Verfügbarkeit fachlicher Ressourcen bedeutet. Hierbei spielt also weniger Stellenabbau zur Kostenreduktion eine Rolle, sondern vielmehr der Umgang mit gezwungenermaßen abnehmenden Ressourcen.

Diesem Trend der Beschleunigung und geringerem persönlichen Kontakt steht der Trend eines neuen Miteinanders von Bürgerinnen und Bürger und Verwaltung gegenüber, das insbesondere in skandinavischen Ländern gelebt wird. Das Dokk1 in Aarhus steht exemplarisch für einen Raum für Ko-Kreation, der gleichzeitig Bibliothek, Lern-, Spiel- und Aufführungsort für Kulturveranstaltungen ist – aber eben auch Servicedesk der Stadtverwaltung. So entsteht ein multifunktionaler Raum in der Stadt, der auch stadtentwicklungspolitisch und als soziales Begegnungszentrum Wirkung entfaltet.

Die Vielzahl unterschiedlicher Trends und Ansätze (siehe Kapitel 4.4 für weitere Beispiele) zeigt: Städte müssen jetzt für sich entscheiden, was sie erreichen wollen, welche(n) Bürgerservice(s) sie in fünf bis zehn Jahren erbringen wollen und welches Bild sie ihren Bürgerinnen und Bürger damit vermitteln wollen. Entscheiden sie sich bewusst nicht – und verpassen die Gestaltung dieser Ansätze entsprechend – so laufen Entwicklungen an ihnen vorbei.

Die Stadt Taunusstein hat über 30.000 Einwohnerinnen und Einwohner mit Erstwohnsitz in einem der 10 Stadtteile. Einen Zweitwohnsitz haben in Taunusstein circa 1.400 weitere Personen. Um all diesen Personen die kommunalen Leistungen anbieten zu können, verfügt die Stadt über ein Bürgerbüro im Stadtteil Hahn, das vor circa fünf Jahren umgebaut wurde und in dem über 10 Mitarbeitende arbeiten. Zudem bietet die Stadt einzelne Online-Services an und verfügt über eine zentrale Rufnummer. Darüber hinaus bieten Fachbereiche teilweise eigene Services für Bürgerinnen und Bürger an.

Die Stadt Taunusstein hat den Bedarf erkannt, die strategischen Ziele, die mit dem städtischen Bürgerservice verfolgt werden, zu überprüfen und weiterzuentwickeln. Insbesondere besteht Unklarheit darüber, ob im aktuellen Bürgerbüro im Zusammenspiel mit den Fachbereichen Bürgerdienstleistungen optimal erbracht werden. Diese Unsicherheit basiert insbesondere auf Entwicklungen durch die Digitalisierung und zunehmende Möglichkeiten der Aufgabendifferenzierung im Team des Bürgerbüros. Darüber hinaus bestehen Herausforderungen bei der Personalakquise, nicht nur für das Bürgerbüro. Aus diesem Grund benötigt die Stadtverwaltung Taunusstein einen Fixpunkt, an dem das Handeln ausgerichtet werden kann und den Menschen innerhalb und außerhalb der Verwaltung einen Orientierungspunkt gibt. Zu diesem Zweck wurde die vorliegende Bürgerservice-Strategie für die Verwaltung der Stadt Taunusstein erarbeitet. Durch die strategische Ausrichtung wird ein Weitblick eingenommen, um die Neuausrichtung zukunftsorientiert und zielgerichtet basierend auf kohärenten Maßnahmen vorzunehmen. Die angestrebte strategische Weiterentwicklung des Bürgerservices basiert auf einem ganzheitlichen Verständnis, das sämtliche Möglichkeiten der Kontaktaufnahme zwischen Bürgerinnen und Bürger und der Verwaltung mit allen Fachbereichen in Bezug auf kommunale Services in den Blick nimmt.

¹ Schwab, C. et al. (2019). Digitalisierung der Bürgerämter in Deutschland, S. 39 (abrufbar unter https://www.boeckler.de/pdf/p_study_hbs_427.pdf)

3 Vorgehensweise im Projekt

Im Rahmen des Projekts sollen die in Kapitel 2 genannten aktuellen Herausforderungen (Unklarheit über die optimale Erbringung der Verwaltungsleistungen, Umgang mit der zunehmenden Aufgabendifferenzierung im Bürgerbüro, schwierige Personalakquise) adressiert werden. Daraus ergeben sich folgende Projektziele:

1. Verständigung auf eine gemeinsame Vision und Strategie für einen umfassenden Bürgerservice mit einem Zeithorizont von 5 bis 10 Jahren
2. Etablierung eines Multikanalansatzes für die Kontaktkanäle zwischen Bürgerinnen und Bürgern und der Verwaltung unter Betrachtung der verschiedenen Kanäle (vom klassischen Bürgerbüro über Bürgertelefone und Serviceportale bis hin zu innovativen Ansätzen)
3. Durch die Vision und Strategie soll eine Grundlage für folgende Aufgaben geschaffen werden:
 - a. Stellenbemessung Bürgerservice im Rahmen der zielorientierten Verwaltungsstruktur (Governance)
 - b. Bauliche Anpassung des Bürgerbüros auf Basis des gemeinsamen Verständnisses, was Bürgerservice leisten soll

Im Rahmen der Ist-Analyse wurde sichtbar, dass die Stadt im Verhältnis zu ihrer Größe bereits über zahlreiche Kontaktkanäle verfügt. Die Bürgerservicestrategie adressiert die Kontaktkanäle auf unterschiedliche Art und Weise. Beispielsweise sollen die Bürgerinnen und Bürger zukünftig über alle Kontaktkanäle hinweg die gleichen aktuellen und verständlichen Informationen erhalten, unabhängig von der Art des Kontaktkanals.

Um die ganzheitliche Ausrichtung der Strategie zu gewährleisten, wurden zahlreiche Akteurinnen und Akteure entlang der Strategieentwicklung beteiligt. Das fachbereichsübergreifende Projektteam bestand aus Führungskräften des Fachbereichs 1 „Bürgerdienste“, des Fachbereichs 2 „Stadtentwicklung und Liegenschaftsmanagement“, des Fachbereichs 3 „Verwaltungssteuerung“ sowie der Betriebsleitung der Stadtwerke. Zudem war der Vorsitzende des Personalrates, die Gleichstellungsbeauftragte und eine Mitarbeiterin aus dem Bürgerbüro, die als Multiplikatorin fungieren wird, Teil des Projektteams. Im Rahmen von Workshops wurde ein erweiterter Personenkreis aus folgenden Bereichen mit in das Projekt einbezogen: Telefonzentrale, Kita-Platzservice, Seniorenbetreuung und Ingenieurwesen der Stadtwerke. Darüber hinaus wurden Personen aus der Politik und Zivilbevölkerung im Rahmen eines Workshops sowie der Bürgerbefragung beteiligt.

Die Strategieentwicklung und –umsetzung entspricht einem Kreislauf bestehend aus sich wiederholenden Phasen. Dementsprechend orientiert sich das Projekt an folgendem Strategiekreislauf:



Abbildung 1: Darstellung des Strategiekreislaufs

Im Zuge des Projektes zur strategischen Weiterentwicklung des Bürgerservices werden die ersten drei Phasen des Strategiekreislaufes durchlaufen: Die Analysephase, die Phase zur Visionsentwicklung und Zieldefinition und die Phase der Strategieentwicklung. Obwohl die Phase zur Strategieumsetzung erst nach Beendigung des Projektes erfolgt, wird diese im Rahmen des Projektes bereits vorbereitet (siehe Kapitel 7 und 8).

Um das genaue Projektvorgehen an sich zu strukturieren und Orientierung im Laufe des Projektes zu bieten, wurden aus den drei Phasen des Strategiekreislaufes folgende Projektphasen entwickelt: Initialisierung, Ist- und Good Practice-Analyse, Zielbestimmung und Strukturierung der Umsetzungsprojekte. Diese werden in Abbildung 2 veranschaulicht und mit den genauen Projektaktivitäten und Ergebnissen der jeweiligen Projektphasen ergänzt.

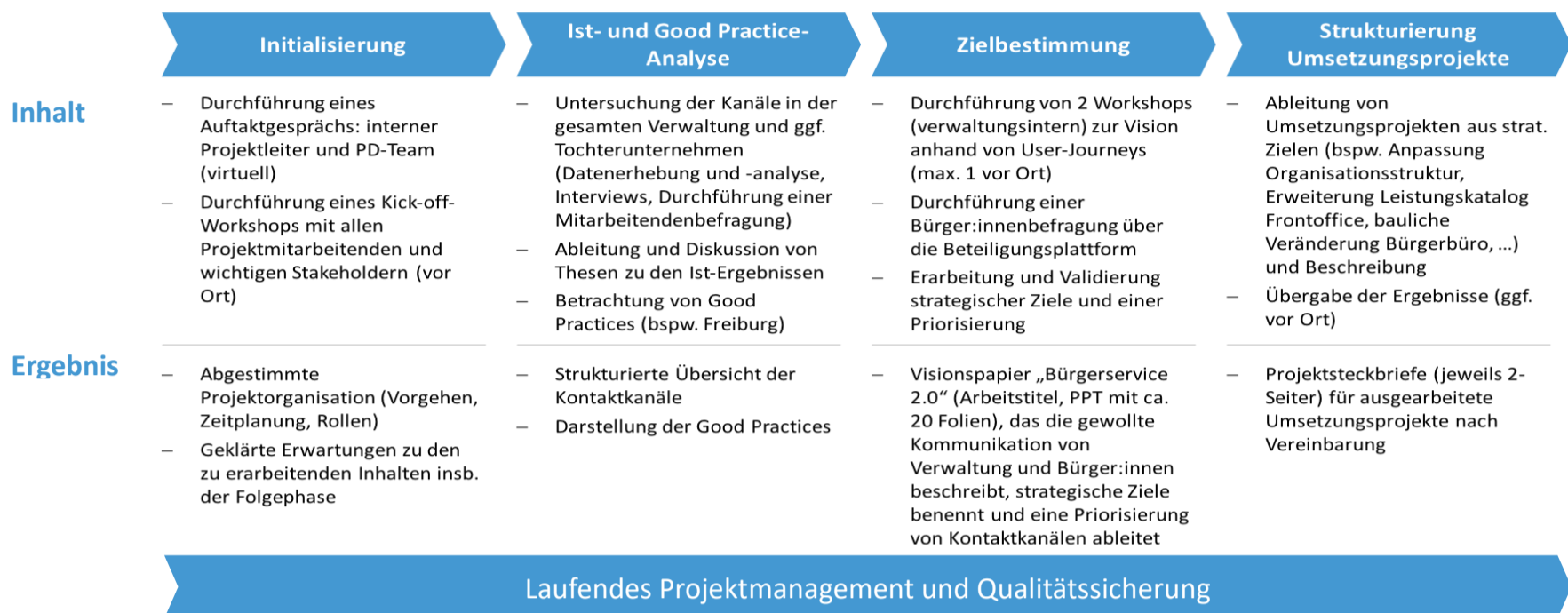
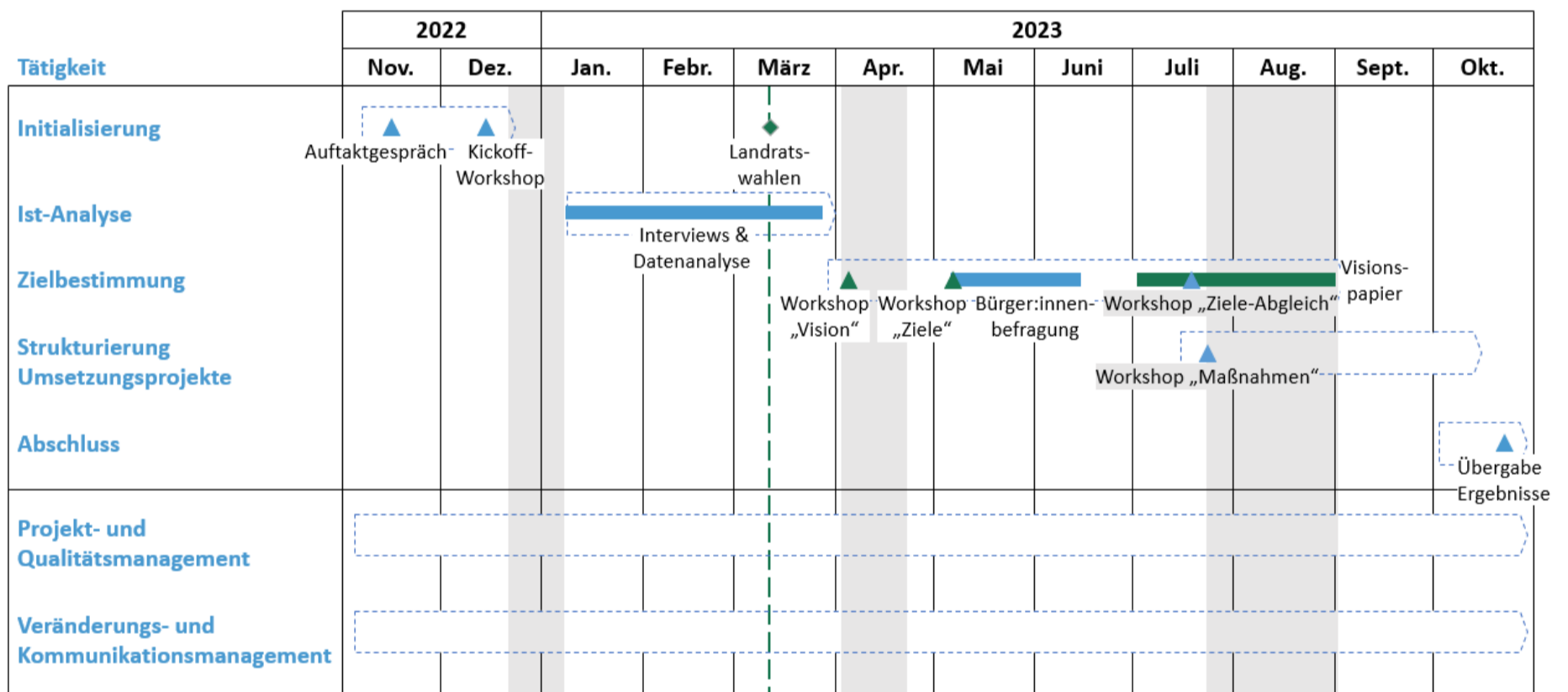


Abbildung 2: Übersicht der Projektphasen

Das Projekt zur strategischen Weiterentwicklung des Bürgerservices der Stadt Taunusstein wurde von November 2022 bis Oktober 2023 durchgeführt. Der Projektplan veranschaulicht sämtliche Planungsaktivitäten, die in diesem Zeitrahmen durchgeführt wurden.



Grau hinterlegt: Schulferien in Hessen

Abbildung 3: Übersicht des Projektplans

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der Analysephase aufgezeigt. Eine systematische Bestandsaufnahme der Ausgangssituation gilt als Grundstein für die Strategieentwicklung und zielt auf ein besseres Verständnis der Rahmenbedingungen ab. Zur Erhebung des Ist-Zustandes des Bürgerservices der Stadt Taunusstein wurden Daten ausgewertet und analysiert, Interviews mit Mitarbeitenden geführt und Bürgerinnen und Bürger befragt. Die Ergebnisse wurden in Form von Thesen über die Ausgangslage zusammengefasst.

4 Ausgangslage im Taunussteiner Bürgerservice

4.1 Ergebnisse der Datenauswertung

Im ersten Schritt der Analysephase erfolgte eine Datenerhebung und –auswertung. Aufgrund der ganzheitlichen Ausrichtung der Strategieentwicklung wurden primär die Bereiche mit Kundinnen- und Kundenkontakt untersucht. Dabei wurden Daten rund um den Bürgerservice im Fachbereich 1 „Bürgerdienste“, Fachbereich 2 „Stadtentwicklung und Liegenschaftsmanagement“, Fachbereich 3 „Verwaltungssteuerung“ sowie den Stadtwerken der Stadt Taunusstein abgefragt. Die Datenauswertung erfolgte auf quantitative Weise, weshalb Kausalitäten und tiefergehende Gründe im Rahmen der Interviews mit den Fokusgruppen erfasst wurden. Zudem wurden Informationen identifiziert, die aus den Daten nicht erfasst werden konnten und ebenfalls durch die Interviews abgefragt wurden.

Die Datenauswertung orientierte sich an folgenden Leitfragen:

1. Welche Leistungen wurden am häufigsten in Anspruch genommen?
2. Welche Leistungen werden von welchen Fachbereichen angeboten?
3. Welche Leistungen werden über welche Kanäle angeboten?
4. Wer ist die (Haupt-)Zielgruppe der jeweiligen Leistung?
5. Was waren die Top 3 Gründe für die Beantragung der Leistung?
6. Wie hoch war der durchschnittliche Zeitaufwand (reiner Kundenkontakt; Kundenkontakt und Bearbeitung durch Sachbearbeitung) je nach Leistung?

Erste Auswertungen wurden für die Fragen 1, 2 und 4 vorgenommen.

Über alle Fachbereiche hinweg zeigte sich, dass die Nachfrage der Bürgerinnen und Bürger, je nach Art der Verwaltungsleistung sehr stark variiert. Die Vergabe von Mehrzweckeinrichtungen aus dem Fachbereich 2 hat mit 16.000 Fällen pro Jahr die höchsten Fallzahlen als Einzelleistung erzielt, nur übertroffen von den Leistungsangeboten Telefonzentrale und Fortschreibung / Pflege des Melde- und Passregisters in Fachbereich 1 mit jeweils rund 29.000 Fällen.

Bürgerinnen und Bürger können ihre Verwaltungsleistungen aktuell vor Ort, per Telefon, per E-Mail, digital über die Homepage oder per Post in Anspruch nehmen (siehe Abbildung 4). Zudem wird seit Anfang 2023 eine digitale Sprechstunde per Webex angeboten. Ausweise können rund um die Uhr am Ausweisterminal abgeholt werden. Je nach Verwaltungsleistung und Fachbereich/Stadtwerke werden unterschiedliche Zugangskanäle zur Abwicklung des Anliegens angeboten.

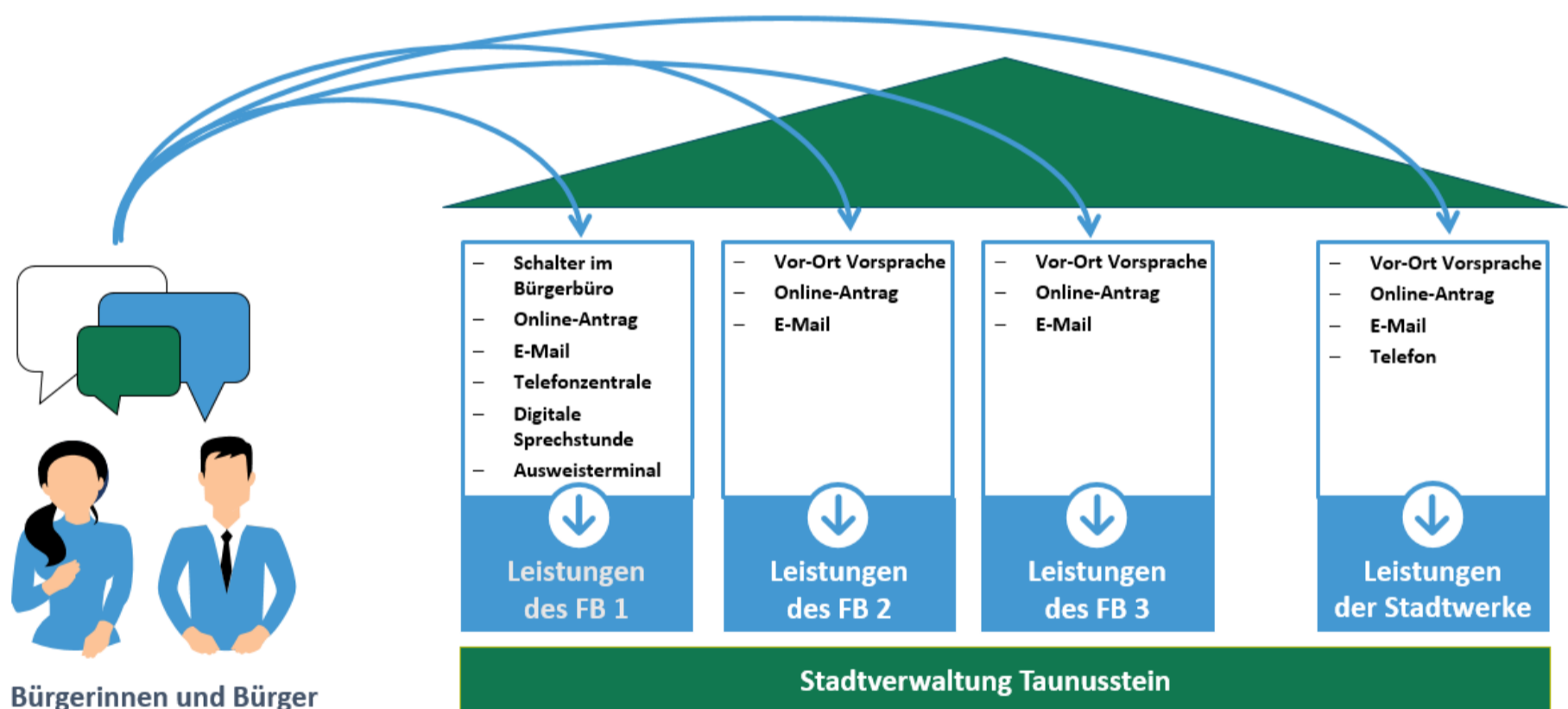


Abbildung 4: Darstellung der Zugangskanäle der Stadtverwaltung Taunusstein

Im Jahr 2022 gingen in der Telefonzentrale insgesamt knapp 29.000 Anrufe ein. Das Bürgerbüro verzeichnete insgesamt um die 16.300 Besucherinnen und Besucher.

Die einzelnen Fachbereiche bieten eine unterschiedlich hohe Anzahl an Verwaltungsleistungen an. Zudem unterscheidet sich auch die Art und damit einhergehend die Bearbeitungszeit der Verwaltungsleistungen. Somit ist eine Vergleichbarkeit der Fachbereiche nicht gegeben, die hier aufgezeigten Fallzahlen dienen lediglich zur Einordnung.

Im Fachbereich 1 liegt das höchste Aufkommen bei den Verwaltungsleistungen „Fortschreibung/Pflege/Korrektur Melde-/Passregister, Bereitstellung melderechtl. Daten“ mit 29.443 Fällen pro Jahr. Auch die Dienstleistungen „Aushändigung Ausweisdokumente“ (Fallzahlen pro Jahr: 5.900) und „Aktivierung/ Deaktivierung/Sperrung eID-Funktion/Neusetzen der PIN“ (Fallzahlen pro Jahr: 4.605) werden von den Bürgerinnen und Bürgern vergleichsweise häufig nachgefragt. Ebenfalls häufig nachgefragt wird die Dienstleistung „Beantragung Briefwahl“, wobei je nach Wahl rund 4.500 bis 11.000 Fälle pro Jahr bearbeitet werden.

Im Fachbereich 2 wird die Leistung „Verwendung von Mehrzweckeinrichtungen“ mit 16.000 Fällen pro Jahr am häufigsten in Anspruch genommen. Am zweithäufigsten in Anspruch genommen wird das Angebot „Interessentenliste freie Grundstücke“ (Fallzahlen insgesamt: 1.999), gefolgt von „Städtebauliche Planungs- und Gestaltungsberatung“ (Fallzahl pro Jahr: 950) und „Schlüsselvergabe“ (Fallzahl pro Jahr: 520). Die übrigen Dienstleistungen aus dem Fachbereich 2 werden deutlich weniger häufig nachgefragt.

Der Fachbereich 3 bietet mit Abstand die wenigsten Verwaltungsleistungen für Bürgerinnen und Bürger an.

Das am häufigsten nachgefragte Leistungsangebot der Stadtwerke ist die „Wassergeldabrechnung“ mit 7.800 Nachfragen pro Jahr. Die weiteren Leistungsangebote aus dem Bereich Stadtwerke werden deutlich seltener nachgefragt. Mit rund 350 Fällen pro Jahr ist das Leistungsangebot „Eigentumswechsel“ das am zweithäufigsten nachgefragte. An dritter Stelle steht das Leistungsangebot „Wasseranschluss“ mit 40 Fallzahlen.

Zu den Fragen 3, 5 und 6 war die Datenlage lückenhaft, sodass eine Auswertung zum Zeitpunkt der Projektdurchführung nur teilweise möglich war. Zur adäquaten Stellenbemessung und Optimierung des Bürgerserviceangebots empfiehlt sich die Datenerhebung nachzuholen. Diese könnte auch für Controlling-Zwecke, zur Überprüfung der Servicequalität, in regelmäßigen Abständen wiederholt werden.

4.2 Ergebnisse der Interviews

Die Interviews wurden vom Projektteam der Stadt Taunusstein geführt. Dabei wurden die Mitarbeitenden der Stadtverwaltung durch Projektmitarbeitende aus jeweils anderen Fachbereichen interviewt. Im Rahmen der Gruppeninterviews wurden jeweils 5 bis 8 Personen im Zeitraum vom 1,5 bis 2 Stunden befragt. Der Interviewleitfaden wurde vorab an die zu befragenden Personen verschickt. Zur Auswahl der zu interviewenden Personen wurden folgende Kriterien herangezogen: Zuständigkeit für relevante Verwaltungsleistungen, relevantes Einsatzgebiet des Mitarbeitenden im Bürgerservicebereich, ausgeprägter Dienstleistungsgedanke des oder der Mitarbeitenden.

Die Interviews haben zum Ziel,

- die Ausgangslage in der Stadt Taunusstein auf Basis der durchgeführten Datenanalyse besser zu verstehen,
- Akteurinnen und Akteure gezielt in das Projekt einzubinden,
- Bestehende Zielsetzungen der Taunussteiner Akteurinnen und Akteure zum Bürgerservice aufzunehmen,
- Erwartungen und Angebote relevanter Stakeholder kennenzulernen,
- Dadurch die Basis für eine Zielbestimmung für den Bürgerservice der Zukunft zu schaffen.

Die Befragten schätzen die grundsätzliche Haltung der Bürgerinnen und Bürger gegenüber der Stadtverwaltung je nach Fachbereich/Stadtwerke sehr unterschiedlich ein: Fachbereich 1 hat den meisten Bürgerkontakt und würde deren Haltung gegenüber der Stadtverwaltung als „gut“ einschätzen, gefolgt von Fachbereich 3, der sie „neutral“ und Fachbereich 2 und die Stadtwerke, die sie als „schlecht“ einstufen würden.

Eine knappe Mehrheit der Befragten sieht Optimierungspotential bzgl. der Verständlichkeit der Sprache des Bürgerservices. Auch die Idee, das Bürgerserviceangebot künftig aus einer Hand anzubieten, wurde je nach Fachbereich/Stadtwerke sehr unterschiedlich bewertet:

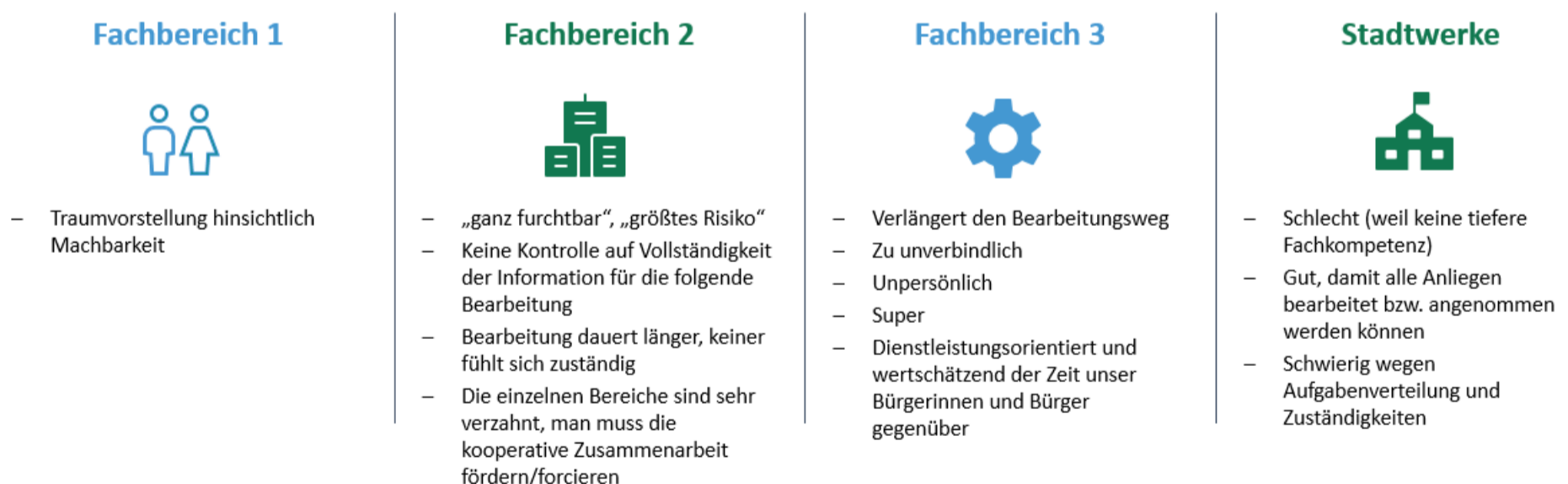


Abbildung 5: Bewertungen der Fachbereiche/Stadtwerke bezüglich der Idee das Bürgerserviceangebot künftig aus einer Hand anzubieten

Zusammenfassen lassen sich die Argumente, die für ein Bürgerserviceangebot aus einer Hand sprechen, wie folgt: Dienstleistungsorientiert, wertschätzend gegenüber den Bürgerinnen und Bürgern, alle Anliegen werden zentral angenommen. Demgegenüber stehen diese Gegenargumente der Befragten: Längere Bearbeitungsdauer, unklare Zuständigkeiten, zu unverbindlich und unpersönlich, fehlende Fachkompetenz, schwierig umsetzbar.

In den Interviews wurde auch nach den größten Herausforderungen in Bezug auf den Bürgerservice gefragt, wobei diese Aspekte genannt wurden:

- Für alle Generationen Angebote zu schaffen
- Trotz Diversität der Angebote Überforderung in der Sachbearbeitung ausschließen
- Digitalisierung und Datenschutz
- Erreichbarkeit
- Öffentlichkeitsarbeit
- Kapazität für Backoffice-Aufträge

- Psychische Belastung und politischer Druck
- Wartezeiten
- Sicherheit am Arbeitsplatz

Neben den Herausforderungen wurden die Befragten auch nach ihren Vorschlägen zur Erleichterung der Bearbeitung von Bürgeranliegen befragt, dabei wurden diese Maßnahmen genannt:





| Kundinnen- und Kundenkontakt  | Angebote für Bürgerinnen und Bürger  | Interne Bearbeitung  | Interne Zusammenarbeit  |
|--|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> – Funktionalität Telefonanlage – Feste Sprech-/Telefonzeiten – Verbesserte Online-Terminvergabe – Überarbeitung Homepage – Reduzierung Öffnungszeiten/mehr Hintergrundarbeit | <ul style="list-style-type: none"> – Ausweis-App – Bürgerkoffer – Passbildautomat – Online-Abfrage für Vorkaufsrechte – Bürgerportal für Stadtwerke (Zählererfassung etc.) – Ausfüllbare Formulare – Bürgerbüro-App | <ul style="list-style-type: none"> – Online (Hilfe zur Selbsthilfe) – Schlagwortverzeichnis – Intranet erweitern – Prozessdokumentation – Software zur digitalen Bearbeitung – Digitaler Posteingang – Genaue Zuordnung von Anliegen (durch Infoservice) – Digitale Unterschriften | <ul style="list-style-type: none"> – Hospitation für neue Mitarbeitende – Erreichbarkeit der Kolleginnen und Kollegen – Zusammenarbeit RTK |

Abbildung 6: Vorschläge der Befragten zur Erleichterung der Bearbeitung von Bürgeranliegen

Zur Optimierung der Serviceleistungen in Bezug auf die Räumlichkeiten im Bürgerbüro wurden diese Ideen genannt: Infopoint im Eingangsbereich, Eingangsbereich umstrukturieren, Hintergrundmusik, Hinweise durch Monitor usw., digitale Anzeige, bessere Beschilderung, Barrierefreiheit.

Auch zur Optimierung des digitalen Angebots wurden Maßnahmen genannt: Infoseite auf der Homepage – was finde ich wo?, Ausarbeitung von Online-Fragebögen, mehrsprachiges Angebot (Formulare, Homepage).

Darüber hinaus wurden diese Verbesserungsvorschläge in Bezug auf die Ablauforganisation eingebracht: Feste Sprech-/ Telefonzeiten, Rücksprachen/Hospitationen mit Info-Zentrale, mehr Vorbereitungszeit für Termine, Möglichkeit schaffen, anspruchsvolle und weniger anspruchsvolle Aufgaben abwechseln zu können, Resilienz-Training für Mitarbeitende.

Zusätzlich zur Gesamtauswertung erfolgte auch eine Auswertung der Interviews auf Ebene der einzelnen Fachbereiche, wobei alle Fachbereiche für die Bearbeitung der Anliegen, die via Mängelmelder eingehen, zuständig sind:

Fachbereich 1

Der Fachbereich 1 ist unter anderem (Aufzählung ist nicht abschließend) zuständig für folgende Bürgeranliegen und Services: Ausstellen von Reisepässen, Wohnsitzanmeldung, allgemeine Anfragen und Auskünfte, Terminvereinbarungen zur Vorsprache, Anfrage zur Wohnberatung, Baustellenantrag, Kirchnaustritt, Wohnberechtigungsantrag, Beratung Kindergartenplatz. Den Fachbereich 1 erreichen aber auch immer wieder Anfragen, deren Zuständigkeit außerhalb des Fachbereichs liegen, beispielsweise Anfragen zu Schulangelegenheiten, zu Urkundenanforderungen, Wohnungsvermittlung, Rentenberatung, Abfall, aber auch Kreisangelegenheiten oder mit Bezug zur Polizei oder Amtsgericht. Diese Anfragen führen zu Unterbrechungen des Tagesgeschäfts und verbrauchen zeitliche Kapazitäten, da in diesen Fällen die zuständigen Stellen ermittelt und auf sie verwiesen werden muss. Zur Verbesserung der Situation wurden folgende Vorschläge von den interviewten Personen aus Fachbereich 1 gemacht: Darstellung externer Dienstleistungen auf stadteigener Homepage, Aufbereitung der Informationen auf Homepage nach Lebenslagenmodell, Bereitstellung von Informationen in Neubürgermappe.

Zur Bearbeitung der Verwaltungsleistungen aus Fachbereich 1, ist eine Zusammenarbeit mit Dritten erforderlich. Im Rahmen der Interviews wurden diese Stakeholder genannt: Rheingau-Taunus-Kreis, Kita-Leitungen, Hessen-Mobil, Rechnungsprüfungsamt, Konsulate und Botschaften.

Fachbereich 2

Folgende Bürgeranliegen werden unter anderem (Aufzählung ist nicht abschließend) im Fachbereich 2 bearbeitet: Anfrage zur Entwicklung und Vermarktung von Baugebieten, Bauberatung, Eintragung in Interessentenliste Bauplatz, Raumvergabe, Schlüsselverwaltung, Anfrage Platznutzung Silberbachparkplatz, Anfrage Plakatierung, Brennholzvergabe. Dabei erreichen den Fachbereich 2 auch Anfragen, für die eine andere Stelle zuständig ist, beispielsweise Anfragen zu Baugenehmigung, Anfragen zu Grundstückseigentümern und Grundstückswerten, Grillplatzanfragen, Anfragen zu Straßensperrungen oder Verkehrsbehördliche Anfragen. In diesen Fällen leiten die Mitarbeitenden des Fachbereichs 2 die Anfragen an die zuständige Stelle weiter oder verweisen an die richtige Stelle. Obwohl die Befragten den Aufwand hierfür als gering bewerten, sorgt es dennoch für eine Unterbrechung ihres Tagesgeschäfts. Auch der Fachbereich 2 nannte im Rahmen der Interviews einige Verbesserungsvorschläge für den Umgang mit Anliegen deren Zuständigkeiten an anderer Stelle liegen: Bessere Strukturierung der Homepage und der Auffindbarkeit der einzelnen Bereiche, wobei die Begrifflichkeiten weiter gefasst werden sollten, damit über die Suchfunktion auch Synonyme verwendet werden können. Um die Verständlichkeit zu erhöhen, sollten User-journeys auf der Homepage abgebildet werden, zur Verdeutlichung der nächsten Schritte und benötigten Dokumente. Zudem wurde die Idee geäußert, den Mängelmelder in Form eines Online-Briefkastens zu erweitern, inklusive Weiterleitung an die zuständige Stelle. Darüber hinaus wurde der Wunsch geäußert den Wissensstand zu den Zuständigkeiten und Bearbeitungsschritten an der Info-Zentrale durch Hospitationen in anderen Abteilungen/Fachbereichen zu verbessern.

Auch für den Fachbereich 2 ist zur Bearbeitung der Verwaltungsleistungen eine Zusammenarbeit mit Dritten erforderlich. Im Rahmen der Interviews wurden diese Stakeholder genannt: Rheingau-Taunus-Kreis, Stadtwerke Taunusstein, Polizei, Unternehmen, HessenForst sowie weitere Abteilungen und Fachbereiche.

Fachbereich 3

Der Fachbereich 3 ist unter anderem (Aufzählung ist nicht abschließend) zuständig für folgende Verwaltungsanliegen der Bürgerinnen und Bürger: Wärmeinseln, im Hinblick auf die Energiekrise, Auskunft zu offenen Posten, Versicherungsfall Haftpflichtschaden, Widerspruch als Anhörungsausschuss, Bewerberanrufe, Terminwünsche mit dem Bürgermeister. Darüber hinaus erreichen den Fachbereich 3 aber auch Anfragen, für deren Bearbeitung der Fachbereich nicht zuständig ist: Anfragen zu Kita-Berechnungsgrundlagen, Müllkalender, Anfragen zu Entgeltgruppen, Datenschutz oder Anliegen bzgl. Auszubildender und Praktikanten. Die Befragten gaben an, dass diese Anfragen eher selten vorkommen, stellenweise jedoch sehr zeitintensiv sein können, wenn die Zuständigkeiten nicht klar sind. Zur Verbesserung dieser Situation schlagen die Befragten aus Fachbereich 3 vor, die Zuständigkeiten regelmäßig zu überprüfen und die Informationen im Intranet und auf der Homepage zu aktualisieren.

Gelegentlich ist der Fachbereich auf die Zusammenarbeit mit weiteren Stakeholdern angewiesen: Externe Dienstleister, Sachbearbeiterinnen und Sachbearbeiter oder anderen Kolleginnen und Kollegen, Personalrat und den Krankenkassen.

Stadtwerke

Für unter anderem (Aufzählung ist nicht abschließend) folgende Anliegen sind, die Stadtwerke zuständig: Zählertermine, Gebührenbescheide und Korrekturen, lose Kanaldeckel, Kanalanschluss sowie illegaler Müll. Auch die Stadtwerke erhalten Anfragen von Bürgerinnen und Bürger, für die sie nicht zuständig sind: Stromanmeldung, Müll, Gas und Strom, ÖPNV, Wasser, Vermietung. Die Befragten erachten den Bearbeitungsaufwand für diese Anfragen als sehr hoch, da bei den Stadtwerken kaum Kenntnisse über die Zuständigen bei der Stadtverwaltung vorhanden seien. Allerdings kommen diese Anfragen auch nur in geringer Anzahl vor, sodass die Unterbrechung des Tagesgeschäfts sich in Grenzen halte. Zur Minimierung der Anfragen, deren Zuständigkeiten außerhalb der Stadtwerke liegt, wurden folgende Vorschläge aufgezeigt: Einrichten eines Kundenportals, Bereitstellung von Informationsmaterial bzgl. der Zuständigkeiten, Erstellen einer Telefonliste über Outlook inklusive der Zuständigkeiten, Schulung der Mitarbeitenden in der Info-Zentrale sowie Einrichtung einer Schlagwortsuche nach Themen und Aufgaben.

Die Mitarbeitenden der Stadtwerke sind bei der Erledigung ihrer Aufgaben nur gelegentlich abhängig von diesen Stakeholdern: Rheingau-Taunus-Kreis, Stadtwerke-Netz, Telekom, Wasserbeschaffungsverband, Amtsgericht/Polizei sowie andere Fachbereiche und Kommunen.

Im Kontext der Interviews hat sich gezeigt, dass die befragten Mitarbeitenden bezüglich des Bürgerservices vor einigen Herausforderungen stehen, die im Zuge der Strategieentwicklung adressiert werden sollten. Zum anderen haben die Interviews deutlich gemacht, dass die Mitarbeitenden sich Gedanken zur Verbesserung des Bürgerservices machen, was sich in den zahlreichen Ideen und Maßnahmen, die in den Interviews eingebracht wurden, widerspiegelt. Diese Vorschläge sollten ebenfalls Berücksichtigung im Rahmen der Maßnahmenentwicklung finden.

Die in den Interviews geschilderten Sichtweisen der Mitarbeitenden wurden im Zuge einer Bürgerbefragung mit der Perspektiven der Bürgerinnen und Bürger ergänzt.

4.3 Ergebnisse der Bürgerbefragung

Um die Sichtweise der Bürgerinnen und Bürger in der strategischen Ausrichtung des Bürgerservice 2.0 ausreichend zu berücksichtigen, wurde im Zeitraum vom 05. Mai bis 13. Juni 2023 eine Bürgerbefragung durchgeführt.

Die Befragung zielte darauf ab

- Bürgerinnen und Bürger die Möglichkeit zu geben ihre Einschätzungen zur strategischen Ideen der Verwaltung einzubringen,
- Bürgerinnen und Bürger die Möglichkeit zu geben zusätzliche Ideen und Erwartungen an den Bürgerservice der Zukunft in die Diskussion einzubringen,
- die Perspektive der Bürgerinnen und Bürger der Verwaltungsperspektive gegenüberzustellen,
- die Ergebnisse in die Ausarbeitung des Konzepts für den Bürgerservice der Zukunft einzubringen,
- Bürgerinnen und Bürgern das Gefühl zu vermitteln, dass sie gehört werden und so ihr Interesse an dem Konzept der künftigen Bürgerservice-Struktur zu steigern.

Die Befragung wurde online über die Beteiligungsplattform der Stadt sowie analog per Post durchgeführt. Insgesamt beteiligten sich 337 Personen an der Befragung. Sie waren im Schnitt 60 bis 69 Jahre alt und leben seit über 35 Jahren in der Stadt, der Großteil im Stadtteil Wehen.

Zusammenfassend wurden diese Ergebnisse in der Bürgerinnen- und Bürgerbefragung erzielt:

1 Kundenzufriedenheit und Erfahrung

- Bürgerinnen und Bürger schätzen Einfachheit und Effizienz in der Interaktion mit der Stadtverwaltung
- Einige Bürgerinnen und Bürger sind durch den Bedarf der zusätzlichen Behördengänge frustriert
- Es gibt eine gewisse Verwirrung oder mangelndes Verständnis über bestimmte Dienstleistungen und Abläufe

2 Zugänglichkeit und Effizienz

- Es besteht ein Bedarf nach zentralisierten Dienstleistungen und einer effizienten Abwicklung von Anliegen
- Lange Wartezeiten und Unannehmlichkeiten durch zusätzliche Behördengänge sind von Bedeutung

3 Informationsbereitstellung Und Kommunikation

- Bürgerinnen und Bürger benötigen klare Informationen zu Verfahren und Zuständigkeiten
- Es besteht Bedarf an besserer Kommunikation zwischen Stadt- und Kreisbehörde
- Es gibt eine Präferenz für digitale Informationsbereitstellung und Online-Dienste

4 Personal und Kundenservice

- Die Qualität des Kundenservices ist für die Bürgerinnen und Bürger von Bedeutung

5 Physische Erfahrung im Bürgerbüro

- Die Auffindbarkeit des Bürgerbüros wird als positiv bewertet
- Die Übersichtlichkeit der Wege und Schilder im Rathaus sowie die Atmosphäre im Wartebereich erhalten gemischte Bewertungen
- Die Bewertung der Gewährleistung von Vertraulichkeit und Datenschutz ist ebenfalls gemischt

6 Kundenservice und Kommunikation

- Die Kommunikation und der Kundenservice könnten verbessert werden, insbesondere in Bezug auf die rechtzeitige Information der Bürgerinnen und Bürger über bestimmte Angelegenheiten und die Bereitstellung klarer Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner
- Es gibt Bedarf an effektiven Kommunikationskanälen, sowohl persönlich als auch online, um Bürgeranfragen schnell und effizient zu beantworten

7 Online-Interaktion mit der Stadtverwaltung

- Die digitale Interaktion ist für viele Bürgerinnen und Bürger eine bevorzugte oder praktikable Option

8 Informationsbereitstellung und -zugänglichkeit

- Die Bewertungen zur Informationsfindung und Verständlichkeit der Informationen waren mittelmäßig
- Die Verfügbarkeit von Online-Services wurde als nicht so gut bewertet

9 Digitale Sprechstunde und Online-Kommunikation

- Die meisten Befragten haben die digitale Sprechstunde noch nicht genutzt, aber diejenigen, die sie genutzt haben, fanden das Angebot gut

10 Persönliche Kontaktoptionen Und Beratung

- Die Mehrheit der Befragten betrachtet die Möglichkeit, Mitarbeitende der Verwaltung persönlich zu kontaktieren, als wichtig
- Die Zustimmung zur Aussage, dass persönliche Beratung an erster Stelle steht, war hoch

11 Digitale Transformation und Serviceangebote

- Es besteht hohe Zustimmung zur digitalen Erledigung von Aufgaben
- Persönliche Beratung und Erreichbarkeit werden weiterhin als wichtig erachtet

12 Barrierefreiheit und Zugänglichkeit

- Die Bedürfnisse von Menschen mit Behinderungen oder geringen digitalen Kenntnissen sollten berücksichtigt werden
- Persönliche Kontakte und einfache Sprache werden als wichtig erachtet

13 Personal und Kundenservice

- Die persönliche Beratung und der freundliche Service werden als wichtig erachtet

14 Informationsverfügbarkeit und -verständlichkeit

- Es besteht der Wunsch nach verbesserten Informationsquellen und verständlicheren Inhalten
- Negative Erfahrungen mit Informationspolitik und Verständnisproblemen werden genannt

Abbildung 7: Übersicht der Ergebnisse der Bürgerinnen- und Bürgerbefragung

Die Befragten sind insgesamt zufrieden mit dem Bürgerservice in Taunusstein, sehen aber Verbesserungspotenzial in den Bereichen Digitalisierung, Informationsverfügbarkeit und -verständlichkeit, sowie Atmosphäre und Vertraulichkeit. Es besteht ein Bedürfnis nach einer ausgewogenen Kombination von persönlicher Beratung und digitalen Angeboten, um den unterschiedlichen Bedürfnissen der Bürgerinnen und Bürger gerecht zu werden.

Dennoch sollten die Ergebnisse der Befragung mit Vorsicht interpretiert werden, da sie möglicherweise nur die Perspektiven und Meinungen derjenigen repräsentieren, die an der Befragung teilgenommen haben. Wenn bestimmte Gruppen von Menschen eher an der Befragung teilgenommen haben als andere, könnten die Ergebnisse durch diese Verzerrung beeinflusst sein und möglicherweise nicht die gesamte Vielfalt der Meinungen und Bedürfnisse der Bevölkerung von Taunusstein widerspiegeln. Bei der Interpretation der Ergebnisse ist es wichtig, die Einschränkungen der Stichprobe zu berücksichtigen und die Ergebnisse nicht als repräsentativ für die gesamte Bevölkerung anzusehen.

4.4 Darstellung der Good Practices

Gute Beispiele aus anderen Kommunen in und außerhalb Deutschlands zeigen, wie vielfältig Bürgerservices ausgestaltet werden können. Es verdeutlicht, welche Ansätze sich in der Praxis bewährt haben und übertragen werden können. Auch in Bezug auf die strategische Weiterentwicklung des Bürgerservices in Taunusstein können sie als Inspiration dienen. Dabei sollten jedoch stets die lokalen Rahmenbedingungen mitberücksichtigt und die Ansätze aus den anderen Kommunen nicht eins zu eins kopiert werden.

Folgende Good Practices wurden im Rahmen des Projektes betrachtet:

- Public Service Hall in Tbilisi, Georgien: Hier können über 400 Serviceleistungen unter einem Dach in Anspruch genommen werden
- Dokk1 in Aarhus, Dänemark: Hier werden Bürgerbüro, Kulturzentrum und Bibliothek miteinander vereint
- Stadt Leipzig: Mit verwaltungsweit einheitlichen Bürgerservicestandards bietet die Stadt Daseinsvorsorge aus einer Hand an
- Stadt Wiesbaden: Die Landeshauptstadt geht mutig voran und entwickelt neue Formen der Bereitstellung von Verwaltungsleistungen
- Stadt Kiel: Das Tiny Rathaus bietet die Flexibilität mitten in den Ort des Geschehens zu kommen
- Stadt Freiburg: Die Stadt baut derzeit ein neues Bürgerservicekonzept auf einem räumlich zentralisierten Ansatz auf

Die ausgearbeiteten Good Practices befinden sich zum Nachlesen im Anhang.

4.5 Zusammenfassung der Ergebnisse der Ist-Analyse

Die Ergebnisse der Datenauswertung und der Interviews wurden in Form von Thesen zusammengefasst, die anschließend von der erweiterten Projektgruppe während eines Workshops diskutiert wurden.

These 1:

„Die Verwaltung ist sich nicht darüber einig, was die Bürgerinnen und Bürger von der Verwaltung denken. Je nach Fachbereich/Stadtwerke wird die grundsätzliche Haltung der Bürgerinnen und Bürger gegenüber der Stadtverwaltung sehr unterschiedlich eingeschätzt. Als besonders gut schätzt der Fachbereich 1 die Haltung der Bürgerinnen und Bürger gegenüber der Stadtverwaltung ein. Fachbereich 3 schätzt die Haltung etwas neutraler und Fachbereich 2 und die Stadtwerke die Haltung als schlecht ein.“

Insgesamt wurde die selbstkritische Einschätzung der Fachbereiche/Stadtwerke als Chance für Verbesserung und Ausdruck von Offenheit und Wertschätzung gesehen. Die unterschiedlichen Einschätzungen aus den Fachbereichen/Stadtwerke erklärte die erweiterte Projektgruppe mit den verschiedenen Verwaltungsleistungen, die die jeweiligen Bereiche anbieten. Die Vertreterinnen und Vertreter aus Fachbereich 1 betonten, dass sie 90 bis 95% der Bürgeranliegen zufriedenstellend abwickeln könnten. Im Fachbereich 3 sei vor allem der Mängelmelder angesiedelt, weshalb die Haltung der Bürgerinnen und Bürger eher negativer eingeschätzt wurde. Ähnlich kann auch die Einschätzung der Mitarbeitenden der Stadtwerke gesehen werden, da 90% der Bürgeranliegen mit Kosten für die Bürgerinnen und Bürger einhergingen und „Staub machten“.

These 2:

„Taunusstein hat genug Zugangskanäle zur Verwaltung. Bürgerinnen und Bürger können ihre Verwaltungsleistungen aktuell vor Ort (16.300 Besucherinnen und Besucher 2022), per Telefon (29.000 Anrufe 2022), per E-Mail, digital über die Homepage oder per Post in Anspruch nehmen.“

Zudem wird seit Anfang 2023 eine digitale Sprechstunde per Webex angeboten. Ausweise können 24/7 am Ausweisterminal abgeholt werden. Durch den Einsatz eines mobilen Bürgerkoffers sollen Verwaltungsleistungen künftig auch von Zuhause aus in Anspruch genommen werden.“

Unter den Beteiligten bestand Einigkeit darüber, dass die Stadtverwaltung bereits zahlreiche Zugangskanäle anbietet, die Qualität der Art der Kontaktaufnahme jedoch noch ausbaufähig sei. Beispielsweise sollten die digitalen Angebote verbessert und ausgeweitet werden. In diesem Zusammenhang wurde auch kritisch über die Ansätze „digital first“ und „digital only“ diskutiert. Einigkeit bestand aber darin, dass die Mitarbeitenden und Bürgerinnen und Bürger bei der Digitalisierung, durch Aufklärung und Werbung für die digitalen Angebote, stärker mitgenommen werden sollten. Dabei solle die Begleitung als Daueraufgabe angesehen und eine Ansprechperson im Rathaus zur Unterstützung bei der Inanspruchnahme von Online-Angeboten festgelegt werden. Auch hinsichtlich der verwendeten Sprache bestehe noch Verbesserungsbedarf, hierbei wurde infrage gestellt, ob die Begriffe der Bürgerinnen und Bürger mit denen der Verwaltung übereinstimmen. Darüber hinaus wurde auch der Einsatz des Bürgerkoffers für die Beantragung von Pässen erörtert, die bereits bestellt, aufgrund von Lieferengpässen allerdings noch nicht im Einsatz seien. Hierbei wurde ergänzt, dass die Leitstelle Älterwerden bereits Hausbesuche durchführe, um mobilitätseingeschränkten Menschen Verwaltungsleistungen barrierefrei zur Verfügung zu stellen. Insgesamt zeigten sich die Beteiligten offen dafür hinsichtlich des Bürgerservices auch neue Wege zu gehen.

These 3:

„Wartezeit auf und Verfügbarkeit von Terminen im Bürgerservice sind in Taunusstein zufriedenstellend. Die Atmosphäre im Rathaus ist noch ausbaufähig. Wartezeit am Telefon: Weitestgehend zufrieden. Wartezeit auf schriftl. Antwort: Weitestgehend zufrieden. Verfügbarkeit Vor-Ort Termine: Im Großen und Ganzen in Ordnung. Räumliche Atmosphäre im Wartebereich im Rathaus: Könnte besser sein. Räumliche Atmosphäre im Besprechungsbereich im Rathaus: Im Großen und Ganzen in Ordnung“

Im Rahmen des Workshops wurde die These 3 kritisch diskutiert. Es wurde bemängelt, dass die Einschätzung zu positiv sei und man „nach mehr streben“ sollte. Termine seien oft ausgebucht, es bestünde der Bedarf an räumlicher Verbesserung inkl. der Schaffung von mehr Diskretion. Zudem wurden Herausforderungen hinsichtlich des Leitsystems und der Beschilderung gesehen. Hierbei sollte für eine kontinuierliche Verbesserung gesorgt und eine weitreichende räumliche Vision entwickelt werden. Darüber hinaus werden seit einigen Jahren vor Ort steigende Bedarfe insbesondere für Bürgerinnen und Bürger mit nicht-deutschem Hintergrund und Familien mit Kindern festgestellt, die adressiert werden sollten.

These 4:

„Die größten Herausforderungen in Bezug auf den Bürgerservice bestehen in diesen Punkten: Schaffen eines breiten Angebotes für alle Generationen. Digitalisierung, Erreichbarkeit, Datenschutz, Öffentlichkeitsarbeit, Kapazitätsengpässe, Psychische Belastung, politischer Druck, Sicherheit am Arbeitsplatz.“

Die erweiterte Projektgruppe stimmte der These im Großen und Ganzen zu, nahm jedoch einige Ergänzungen vor: Eine weitere Herausforderung bestünde beim Thema Sicherheit und dem Zielkonflikt, dass einerseits Diskretion durch geschlossene Türen während der Beratungsgespräche geschaffen werden, andererseits jedoch auch „Fluchtwege“ für Mitarbeitende bestehen müssen. Zudem gingen die hier genannten Herausforderungen mit zusätzlichem politischen Druck einher, der darin bestünde, dass sich die Anforderungen der Politik einem aufwändigen Kreislauf gleichkämen, sodass die Verwaltung ständig in Vorleistung gehen und sich rechtfertigen müsse. Darüber hinaus läge ein weiterer Zielkonflikt darin, einerseits ein breiteres Angebot zu schaffen und dass, die Anforderungen durch die Digitalisierung zunehmen, andererseits durch die Politik jedoch ein Stellenabbau gefordert werde. Auf der anderen Seite wurden aber auch Lösungsansätze erörtert. Herausforderungen sollten gemeinsam, durch gute Zusammenarbeit begegnet werden. Zum einen sollten beispielsweise Kapazitätsengpässe durch Digitalisierung abgebaut werden. Zum anderen sollten durch eine bessere Personalplanung, inklusive Vertretungsregelung, mehr Verbindlichkeit bei den Öffnungszeiten und Terminen geschaffen werden. Abschließend wurde die Wichtigkeit betont, bereits angefangenen Projekte zunächst abzuschließen, indem Verantwortlichkeiten benannt und Ressourcen freigestellt werden. Erst dann sollte den Herausforderungen mit neuen Projekten und Maßnahmen begegnet werden.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass sich die Stadt Taunusstein in einer guten Ausgangsposition, ohne unmittelbaren Handlungsdruck, befindet, um einen Strategieprozess im Bereich des Bürgerservices zu beginnen. Die Ergebnisse der Interviews, die mit den Mitarbeitenden geführt wurden sowie die Ergebnisse der Bürgerbefragung haben gezeigt, dass keine wahrnehmbare Problemlage im Bürgerservice vorliegt, jedoch noch Optimierungsbedarf an mehreren Stellen gesehen wird. Wie eine Verbesserung des Bürgerservices gelingen kann, darüber sind sich Bürgerinnen und Bürger weitestgehend einig: Verbesserung und Ausweitung des digitalen Angebotes, Kooperation mit dem Kreis zur Bereitstellung von Verwaltungsleistungen, Überarbeitung der Homepage hinsichtlich Vereinfachung der Sprache und Auffindbarkeit von Informationen, Verbesserte Erreichbarkeit der Stadtverwaltung, inkl. klarer Zuständigkeiten sowie die ausgewogene Kombination aus persönlicher Beratung und digitalen Angeboten. Zudem wurde auch deutlich, dass eine systematische Datenerhebung und –analyse in den Bereichen, die den Bürgerservice umfassen, derzeit noch nicht durchgeführt wird. Dies wäre jedoch für eine adäquate Stellenbemessung und Optimierung des Bürgerserviceangebotes insgesamt sehr zielführend.

5 Vision Bürgerservice 2.0

Die Vision bildet den Kern der Strategieentwicklung und dient dazu den idealen Soll-Zustand darzustellen. Dabei sollte sie an die Gegebenheiten vor Ort in der Kommune angepasst werden. Sie sollte das Projekt attraktiv machen und von allen Beteiligten getragen werden.

Im Rahmen des Workshops zur Visionsentwicklung wurden diese Punkte als besonders wichtig für den Bürgerservice 2.0 genannt:

- Taunusstein wird DIE bürgerfreundliche Kommune
- Bürgerinnen und Bürger kommen gern und gehen mit einem Lächeln nach Hause
- Mitarbeitende arbeiten gut und gerne und ohne Stress
- Rathaus mit hellem Foyer
- Ausbau digitaler Angebote
- Konsequente Dienstleistungsorientierung in gesamter Verwaltung
- Barrierefreier Zugang sowohl baulich als auch über die Kontaktkanäle
- Bürgerinnen und Bürger können mit möglichst wenig Kontakten möglichst viel erledigen
- Zentrale vs. dezentrale Standorte (auch stadtentwicklungspolitisch)

Diese hier genannten Punkte spiegeln sich auch in den erarbeiteten Visionselementen wider, die basierend auf der Persona und User-Journey Methode vom erweiterten Projektteam erarbeitet wurden.

Personas sind fiktive Profile, die entwickelt werden, um eine bestimmte Gruppe von Anwenderinnen und Anwendern, beispielsweise Bürgerinnen und Bürger, aufgrund gemeinsamer Interessen darzustellen. Sie stellen in diesem Kontext die Anwendercharaktere dar, mit denen sich das Team im Rahmen der Visionsentwicklung beschäftigt hat, um die Bürgerperspektive in der Vision ausreichend zu berücksichtigen. Die Persona wird auf Basis von Interview- und Observationsergebnissen erstellt und dient dazu, Bedürfnisse und Kontexte zu definieren.

User Journeys helfen dabei, den Prozess abzubilden, den ein Anwender oder eine Anwenderin beim Erfahren einer Dienstleistung durchlebt. Es geht darum, die Reise Schritt für Schritt nachzuvollziehen. Dabei wird der Fokus insbesondere auf Schnittstellen und Emotionen gelegt. Wie fühlt sich der Anwender oder die Anwenderin an einer bestimmten Stelle des Prozesses? Mit wem oder was (Menschen, Technik, Objekt) entsteht eine Interaktion oder gar Abhängigkeit?

Die im Rahmen des Workshops verwendeten Beispiele waren:

- Persona Erna, die den neuen Müllkalender benötigt sowie Fragen zur Anmeldung von Sperrmüll hat
- Persona Zeynep, die Kinderausweise erneuern und einen Kitaplatz beantragen möchte

Im Rahmen des Workshops wurden die Personas und User Journeys diskutiert und ergänzt und daraus Visionselemente herausgearbeitet. Entstanden ist daraus diese Vision:

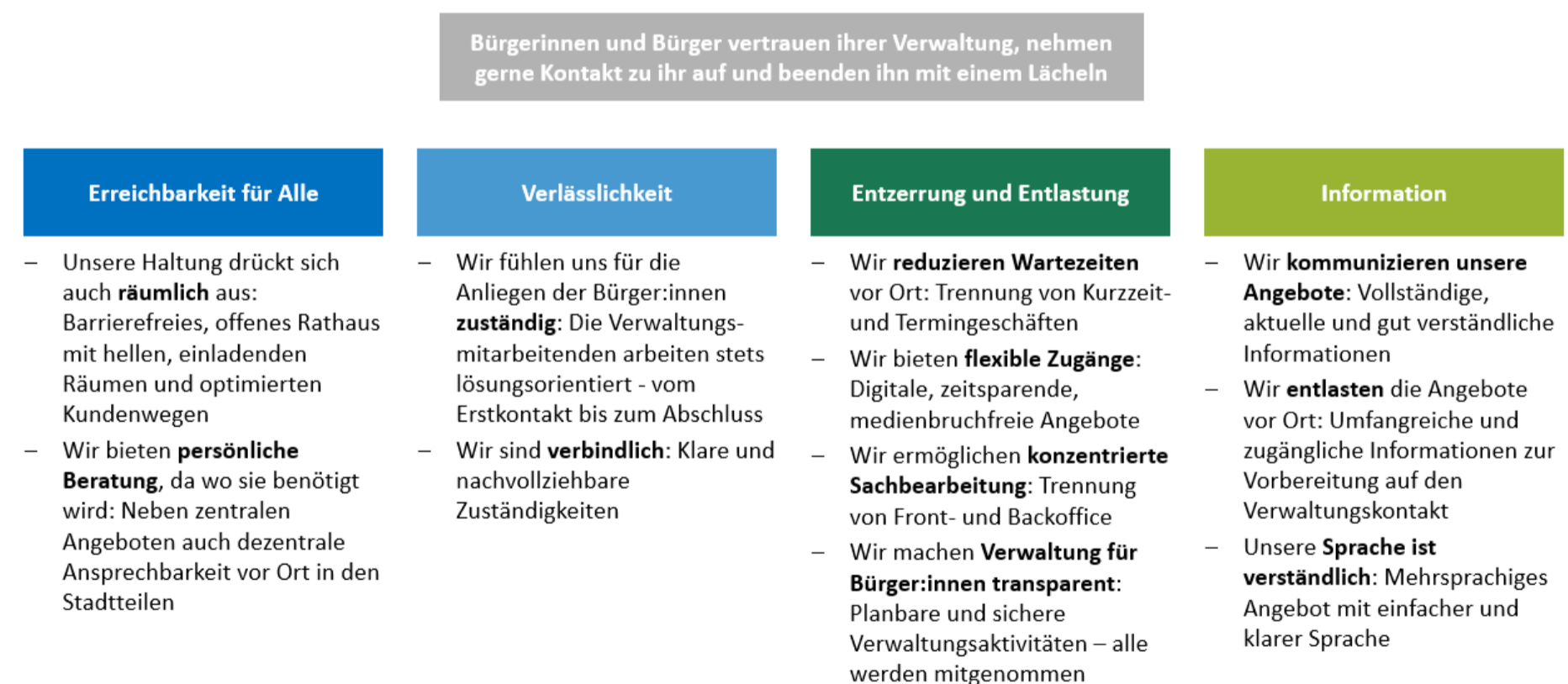


Abbildung 8: Übersicht der Vision

6 Strategische Ziele des Bürgerservices 2.0

Konkrete und eindeutige strategische Ziele sind essentiell für den Erfolg der Strategie. Sie können aus der Vision abgeleitet werden und dienen als Orientierung für die Umsetzung von Maßnahmen. Alle Aktivitäten in Bezug auf den Bürgerservice 2.0 sollten mit der Vision im Einklang stehen.

Im Rahmen eines Workshops wurde basierend auf den Leitfragen „Welche (Zwischen-)Ziele müssen Sie sich setzen um diese Vision bis 2033 Wirklichkeit werden zu lassen? Was wollen Sie erreichen und was müssen Sie dafür tun?“ die Vision anhand strategischer Ziele konkretisiert. Ausgewählte Bürgerinnen und Bürger sowie Vertreterinnen und Vertreter aus der Politik erhielten in einem weiteren Workshop die Möglichkeit sich mit den ausgearbeiteten Zielen zu beschäftigen und diese mit der Projektgruppe zu diskutieren. Dabei stellte sich heraus, dass die Ziele die Perspektive der Bürgerinnen und Bürger bereits ausreichend widerspiegeln, sodass nur geringfügige Anpassungen der Ziele vorgenommen werden mussten.

Insgesamt wurden, von den Visionskategorien ausgehend, diese sechs Ziele, mit jeweiligen weiteren Unterzielen erarbeitet:

| Strategisches Ziel | | Unterziel | |
|---------------------------------------|---|-----------|--|
| Kategorie „Erreichbarkeit für Alle“ | | | |
| 1 | Neben einem breiten digitalen Leistungsangebot steht ein offenes, barrierefreies Rathaus mit optimierten Kundenwegen zur Verfügung. Verwaltungsleistungen sind zusätzlich dezentral in den einzelnen Stadtteilen verfügbar. | 1.1 | Verwaltungsleistungen können zukünftig auch dezentral (vor Ort) erfüllt werden, sofern keine anderen Optionen genutzt werden können. |
| | | 1.2 | Ausgewählte Verwaltungsdienstleistungen, die nicht digital angeboten werden können, werden bis Ende 2024 auf ein dezentrales Angebot vorbereitet, gelistet und bei Bedarf denjenigen Personen zur Anwendung bereitgestellt, denen es schwerfällt ins Rathaus zu gehen. |
| 2 | Das Thema Barrierefreiheit wird bei allen räumlichen Überlegungen mitgedacht. | 2.1 | Räumliche Veränderungen werden aus Nutzer-/Bürgersicht betrachtet und sofern möglich, danach ausgerichtet. |
| | | 2.2 | Die Erreichbarkeit vor Ort wird durch einfache, klar ersichtliche Besucherlenkung und durch einheitlich veröffentlichte Öffnungszeiten verbessert. |
| 3 | Anfang 2024 ist eine Vereinbarung zur telefonischen Erreichbarkeit inkl. Rückruf-Service getroffen. | 3.1 | Eine Rückrufbitte kann telefonisch oder online eingehen. Der Rückruf erfolgt spätestens am folgenden Arbeitstag. |
| | | 3.2 | Im Dezember 2023 sind alle Mitarbeitenden über die Rückruf-modalitäten informiert und diese werden verbindlich ab 01.01.2024 umgesetzt. |
| Kategorie „Verlässlichkeit“ | | | |
| 4 | Bürgeranliegen werden effektiv, d. h. zeitlich, inhaltlich und räumlich optimal bearbeitet. Die Zuständigkeiten sind nach außen klar ersichtlich. | 4.1 | Die Bürgerinnen und Bürger werden ab 09/23 monatlich an ablaufende Dokumente erinnert, Ressourcen dafür sind bereitgestellt. (erledigt!) |
| | | 4.2 | Ein Serviceversprechen legt die Qualitätskriterien der Stadt an Verwaltungsleistungen bis Ende 2024 für Bürgerinnen und Bürger offen und dient den Mitarbeitenden als Leitbild. |
| | | 4.3 | Ende 2023 sind Online-Termine innerhalb von 5-7 Tagen erhältlich. (vorher 6+ Wochen; aktuell 10-12 Tage) |
| | | 4.4 | Die Termintreue auf Seiten der Bürgerinnen und Bürger und Mitarbeitenden wird erreicht. |
| Kategorie „Entzerrung und Entlastung“ | | | |
| 5 | Alle Verwaltungsdienstleistungen werden (nach Möglichkeit) digital abgebildet und sorgen damit für zeitliche und personelle Entlastung. Die visuelle Sichtbarkeit der Besuchersteuerung ist bis 2024 optimiert. | 5.1 | Digitale Verwaltungsleistungen stehen als breites Angebot zur Verfügung, sind leicht auffindbar, können (nach Möglichkeit) medienbruchfrei genutzt werden und sind qualitativ hochwertig. |
| | | 5.2 | |

5.3 Ein Konzept zur Besuchersteuerung regelt die Trennung von Front- und Backoffice sowie „schnellen“ und „zeitintensiven“ Anliegen auf sinnvolle Weise.

Eine bis spätestens Ende 2024 umgesetzte Besuchersteuerung erleichtert Bürgerinnen und Bürger die Orientierung und Auffindbarkeit, trägt zur Termintreue bei und sorgt damit für Entzerrung.

Kategorie „Information“

- | | | | |
|---|---|-----|---|
| 6 | Informationen stehen vollständig, aktuell und gut verständlich schnellstmöglich, spätestens aber bis Ende 2024 über alle Kanäle für die Bürgerinnen und Bürger zur Verfügung. | 6.1 | Ab 2024 wird das Leistungsangebot regelmäßig überprüft und die Darstellung nach außen optimiert, z. B. auf der Homepage, um die Aktualität des Angebots dauerhaft zu gewährleisten. |
| | | 6.2 | Schnellstmöglich, spätestens aber bis Ende 2024 wird Barrierefreiheit durch leicht verständliche Formulierungen und mehrsprachige Angebote optimiert. |
| | | 6.3 | Für Bürgerinnen und Bürger ist eine leichte und schnelle Auffindbarkeit von Verwaltungsleistungen auf der Homepage gegeben. |

7 Maßnahmen zur Umsetzung der Strategie

Nochmal konkreter wird die Strategie auf der Maßnahmenebene. Je Ziel werden aktuell geplante Maßnahmen aufgeführt, die zur Zielerreichung beitragen sollen. Die Maßnahmen sind nicht abschließend zu verstehen, sondern lassen Raum für eine Weiterentwicklung und Ergänzung über die Laufzeit der Strategie hinweg, um auf zwischenzeitliche Impulse und neue Möglichkeiten reagieren zu können.

Folgende Maßnahmen wurden im Rahmen des Projektes erarbeitet:

| Maßnahme | verwirklicht bis | verfolgt die Ziele | Verbessert den Service über diese Kanäle |
|---|------------------|--|--|
| Einrichtung eines Rückrufservices | 6/2024 | Ziel 3.1 Eine Rückrufbitte kann telefonisch oder online eingehen. Der Rückruf erfolgt spätestens am folgenden Arbeitstag. | Homepage, Telefon |
| Interne Kommunikation des Rückrufservices | 6/2024 | Ziel 3.2 Im Dezember 2023 sind alle Mitarbeitenden über die Rückruf-modalitäten informiert und diese werden verbindlich ab 01.01.2024 umgesetzt. | Homepage, Telefon |
| Leistungsangebote überprüfen und kommunizieren | 6/2024 | Ziel 6.1 Ab 2024 wird das Leistungsangebot regelmäßig überprüft und die Darstellung nach außen optimiert, z. B. auf der Homepage, um die Aktualität des Angebots dauerhaft zu gewährleisten. | Homepage, Telefon |
| Homepage überarbeiten | 6/2024 | Ziel 6.3 Für Bürgerinnen und Bürger ist eine leichte und schnelle Auffindbarkeit von Verwaltungsleistungen auf der Homepage gegeben. | Homepage |
| Nicht-digitale Angebote reduzieren und dezentral anbieten | 12/2024 | Ziel 1.2 Ausgewählte Verwaltungsdienstleistungen, die nicht digital angeboten werden können, werden bis Ende 2024 auf ein dezentrales Angebot vorbereitet, gelistet und bei Bedarf denjenigen Personen zur Anwendung bereitgestellt, denen es schwerfällt ins Rathaus zu gehen. | Dezentraler analoger Service |
| Servicezeiten bestimmen | 12/2024 | Ziel 2.2 Die Erreichbarkeit vor Ort wird durch einfache, klar ersichtliche Besucherlenkung und durch einheitlich veröffentlichte Öffnungszeiten verbessert. | Alle Kanäle |
| Personalstärke versus Dienstleistungsangebot prüfen | 12/2024 | Ziel 4 Bürgeranliegen werden effektiv, d. h. zeitlich, inhaltlich und räumlich optimal bearbeitet. Die Zuständigkeiten sind nach außen klar ersichtlich. Ziel 5 Alle Verwaltungsdienstleistungen werden (nach Möglichkeit) digital abgebildet und sorgen damit für zeitliche und personelle Entlastung. Die visuelle Sichtbarkeit der Besuchersteuerung ist bis 2024 optimiert. | Alle Kanäle |
| Analoge Prozesse in die digitale Welt transferieren | 12/2024 | Ziel 4 Bürgeranliegen werden effektiv, d. h. zeitlich, inhaltlich und räumlich optimal bearbeitet. Die Zuständigkeiten sind nach außen klar ersichtlich. Ziel 5 | Alle Kanäle |

| | | | |
|---|---------|--|--------------------------------|
| | | Alle Verwaltungsdienstleistungen werden (nach Möglichkeit) digital abgebildet und sorgen damit für zeitliche und personelle Entlastung. Die visuelle Sichtbarkeit der Besuchersteuerung ist bis 2024 optimiert. | |
| Barrierefreiheit durch leichte Sprache definieren | 12/2024 | Ziel 6.2 Schnellstmöglich, spätestens aber bis Ende 2024 wird Barrierefreiheit durch leicht verständliche Formulierungen und mehrsprachige Angebote optimiert. | Analoger und digitaler Service |
| Einrichtung Front- und Backoffice | 1/2025 | Ziel 4 Bürgeranliegen werden effektiv, d. h. zeitlich, inhaltlich und räumlich optimal bearbeitet. Die Zuständigkeiten sind nach außen klar ersichtlich. Ziel 5 Alle Verwaltungsdienstleistungen werden (nach Möglichkeit) digital abgebildet und sorgen damit für zeitliche und personelle Entlastung. Die visuelle Sichtbarkeit der Besuchersteuerung ist bis 2024 optimiert. | Alle Kanäle |
| Service-Atmosphäre schaffen | 12/2025 | Ziel 2.1 Räumliche Veränderungen werden aus Nutzer-/Bürgersicht betrachtet und sofern möglich, danach ausgerichtet. | Analoger (dezentraler) Service |
| Dezentrale Angebote bereitstellen | 12/2026 | Ziel 1.1 Verwaltungsleistungen können zukünftig auch dezentral (vor Ort) erfüllt werden, sofern keine anderen Optionen genutzt werden können. | Analoger dezentraler Service |

Die ausgearbeiteten Maßnahmensteckbriefe befinden sich zum Nachlesen im Anhang.

8 Umsetzungsempfehlung

Die formulierten strategischen Ziele sind zweifelsfrei komplex und herausfordernd – nicht zuletzt aufgrund ihres Umfangs. Nichtsdestotrotz war es der Projektgruppe wichtig, ambitionierte Ziele zu setzen. Deren Umsetzbarkeit ist jedoch nicht alleine vom Einsatz der eigenen, bestehenden Kräfte abhängig. Es sollte dort, wo es nötig ist, verstärkt der Austausch mit anderen Fachbereichen gesucht werden, um das gemeinsame Vorhaben voranzutreiben und die ganzheitliche Weiterentwicklung des Bürgerservices zu gewährleisten. Der verstärkte Austausch zu gemeinsamen und ähnlichen Herausforderungen sowie Lösungsansätzen kann zum Erfolg der Strategieumsetzung beitragen.

Darüber hinaus steht die Zielerreichung vor einem grundsätzlichen Umsetzungsvorbehalt, dem durch die Erfüllung von mehreren Voraussetzungen begegnet werden kann:

- Notwendige personelle Ressourcen: Um einen nachhaltigen Erfolg sicherzustellen, sollte die Umsetzung der Maßnahmen auf viele Schultern verteilt werden.
- Klare Verantwortlichkeiten: Eine festgelegte Führungskraft sollte den Hut für die operative Umsetzung der Maßnahmen aufhaben, um diese gezielt steuern zu können. Darüber hinaus sollten die Rollen und Aufgaben der Projektleitung, Projektmitarbeitenden und der Qualitätssicherung definiert und festgelegten Personen zugeordnet werden.
- Einbezug aller Mitarbeitenden: Mitarbeitende müssen auf dem Weg der Veränderung erfolgreich mitgenommen werden. Ausgangspunkt für Veränderungsmanagement ist die Beteiligung der Leitungsebene und Führungskräfte als die Promotoren des Wandels. Es sind von Beginn an Maßnahmen zu planen, die darauf abzielen, dass Ängste und Widerstände frühzeitig aufgenommen und transparent bearbeitet werden. Die Akzeptanz der Transformation gelingt somit früher und es kann rechtzeitig auf unvorhergesehene Probleme reagiert werden.

In der Weiterentwicklung des Taunussteiner Bürgerservices ist der Einbezug der Bürgerinnen und Bürger besonders relevant. Als Kundinnen und Kunden der Stadtverwaltung sollten ihre unterschiedlichen Bedürfnisse stets im Mittelpunkt der Maßnahmen stehen. Im Projekt wurden sie daher bereits zweifach beteiligt: Im Rahmen der Bürgerbefragung und im Rahmen eines Workshops zur Überprüfung der strategischen Ziele hinsichtlich der Bürgerzentrierung. Aber auch bei der Umsetzung und Weiterentwicklung der Strategie wird eine regelmäßige Einbindung der Bürgerinnen und Bürger empfohlen. So kann gewährleistet werden, dass sie Einfluss auf Entscheidungen nehmen können, die sie beeinflussen. Bürgerbeteiligung trägt dazu bei innovative und akzeptierte Lösungswege zu finden und stärkt darüber hinaus die lokale Verbundenheit und das Gemeinwohl.

Im Rahmen der Projektdurchführung wurden bereits unterschiedliche Ideen und Formate diskutiert:

- Durchführung von Workshops: Diese Methode kennzeichnet eine hohe Diskussionsintensität. Dabei ist die Anzahl der Teilnehmenden in der Regel begrenzt. Hier können gezielt Interessengruppen wie Bürgerinitiativen, politische Gremien und Vereine aber auch ausgewählte Bürgerinnen und Bürger eingeladen werden. Im World-Café Format können beispielsweise die Projektmitglieder an verschiedenen Stationen im Raum ihre Bürgerservice-Vorhaben vorstellen, mit den Teilnehmenden ins Gespräch kommen und sich direktes Feedback einholen.
- Durchführung einer Befragung: Hierbei liegt das Hauptaugenmerk auf der Repräsentativität. Die Teilnehmenden sollten dementsprechend vorab nach repräsentativen Gesichtspunkten ausgewählt werden. Beispielsweise können Befragungen auch auf dem Wochenmarkt oder im Wartebereich des Rathauses durchgeführt werden. Da diese Aufgabe sehr zeitintensiv ist, könnte sie auch von Auszubildenden oder Praktikantinnen und Praktikanten durchgeführt werden. Um die Repräsentativität zu gewährleisten sollte jeder Interviewer eine bestimmte Gruppe von Menschen (z.B. junge Erwachsene zwischen 18 und 25 Jahre) oder eine bestimmte Zahl von verschiedenen Gruppen (z.B. 5 Frauen ab 50 Jahren und 5 Männer ab 50 Jahren) befragen. Je nach Zielgruppe sollte auch der Ort der Befragung passend gewählt werden. Beispielsweise sind jüngere Menschen eher seltener auf dem Wochenmarkt anzutreffen.
- Aufstellen von Happy-Terminals oder Feedback-Tafeln: Diese Beteiligungsform dient dazu sich direktes Feedback zum geleisteten Service im Rathaus einzuholen und ist mit wenig Zeitaufwand durchführbar. Es besteht auch die Möglichkeit Feedback-Tafeln virtuell auf der Homepage zur Verfügung zu stellen. Die digitale Variante von Happy Terminals kommt einer kurzen Sterne-Bewertung nach Inanspruchnahme einer digitalen Verwaltungsleistung gleich.

Unabhängig davon, welche Beteiligungsformate genutzt werden, ist eine öffentlichkeitswirksame Begleitung sinnvoll, um die Bürgerinnen und Bürger über die Arbeit und den Fortschritt des Vorhabens und des Beteiligungsprozesses zu informieren.

8.1 Steuerung und Umsetzungsplanung

Für die Umsetzung der Strategie bedarf es ein Steuerungskonzept, das die Zielerreichung, die Qualität der künftigen Maßnahmen und die Wirkung der Strategie sicherstellt.

Zeithorizont und Weiterentwicklung

Die vorliegende Strategie unterliegt dem Strategiekreislauf und wird kontinuierlich weiterentwickelt und den sich ändernden Rahmenbedingungen (beispielsweise eine veränderte Gesetzgebung, technologische Neuerungen und Chancen, veränderte häusliche Möglichkeiten, sich verschiebende politische Prioritäten) angepasst. Als Expertinnen und Experten könnte die Projektgruppe die Weiterentwicklung eng begleiten. Die in diesem Dokument beschriebenen strategischen Ziele sollten eine Lebensdauer von drei Jahren haben. Nach diesen drei Jahren werden die Ziele hinterfragt und ggf. überarbeitet. Somit ist die Strategie kein starres Konstrukt, sondern hat einen dynamischen Charakter; dieser wird künftig in Versionen weiterentwickelt.

Maßnahmenportfolio

Losgelöst von der Strategie gilt es für die Umsetzungsphase ein Maßnahmenportfolio aufzubauen, in dem alle Maßnahmen aus der Strategie einem Monitoring zum Projektverlauf und zur Zielerreichung unterzogen werden. Während die strategischen Ziele ein Haltbarkeitsdatum von drei Jahren aufweisen, sollte das Projektportfolio jährlich hinterfragt und weiterentwickelt werden. Somit bildet die Strategie einen verlässlichen Planungshorizont, während das Projektportfolio flexibel auf technologische, gesellschaftliche und kommunale Entwicklungen reagieren kann.

Messbarkeit

Die Vision und Ziele der Strategie dienen als Leitplanken, wobei die Wirkungs- und Erfolgsmessung in das Maßnahmenportfolio verlagert werden sollte. Die Wirksamkeit der Maßnahmen kann anhand festgelegter Erfolgskriterien und Kennzahlen bewertet werden. Darauf Bezugnehmend könnten drei Schlüsselergebnisse pro Maßnahme festgelegt werden, die dafür Sorge tragen, dass das mit der Maßnahme beabsichtigte Ziel, erreicht wird. Die Schlüsselergebnisse sollten wiederum klar messbar sein und könnten für das Monitoring genutzt werden.

Steuerungskreis

Für die operative Umsetzung der Strategie sollte ein Fachbereich die federführende Verantwortung und somit auch Leitung des Steuerungskreises übernehmen. Darüber hinaus sollte je Fachbereich/Stadtwerke eine Führungskraft im Steuerungskreis vertreten sein. Zusätzlich könnte ein Sounding-Board, vertreten aus je einer oder einem Mitarbeitenden pro Fachbereich/Stadtwerke und einem Mitglied des Personalrats und der Gleichstellungsbeauftragten eingerichtet werden. Das Sounding-Board besitzt keine Entscheidungsbefugnis; vielmehr kann es als Resonanzboden für die laufenden und geplanten Maßnahmen dienen. In moderierten Besprechungen können die aktuellen Entwicklungen in den Projekten diskutiert werden, wobei das Sounding-Board dem federführenden Fachbereich beratend zur Seite steht. Das Sounding-Board übernimmt somit eine Feedback-Funktion und bietet die Möglichkeit Stimmungen, Meinungen und allgemeine Einschätzungen aus der Stadtverwaltung in den Projekten zu berücksichtigen. Zu den Aufgaben des Sounding Boards gehört es die Ziele, Maßnahmen und den gesetzten Zeitrahmen zur Umsetzung dieser, in regelmäßigen Abständen kritisch zu reflektieren. Darüber hinaus können die Mitglieder das Sounding Boards Anregungen und Impulse an die Zielverantwortlichen geben und als Multiplikatoren agieren. Somit dient das Sounding Board als wichtiges Instrument im Veränderungsprozess, um unabhängiges und ungefiltertes Feedback einzubringen, Probleme frühzeitig zu erkennen und gegensteuern zu können.

Projektmanagement

Für die kontinuierliche Umsetzung des Maßnahmenportfolios können quartalsweise Portfolio-Konferenzen durchgeführt werden. In den Portfolio-Konferenzen berichten die einzelnen Projektteams über ihre erreichten Ergebnisse und die damit verbundenen Herausforderungen aus dem vergangenen Quartal. Wichtig dabei ist, dass das Reporting nicht als Instrument der individuellen Leistungskontrolle verstanden wird, sondern dazu dienen soll, die Vernetzung der einzelnen Projekte zu fördern und die Abhängigkeiten transparent zu machen. Die Ergebnisse der Portfolio-Konferenz und damit verbundenen Projektentwicklungen werden im Anschluss dem Sounding-Board und dem Steuerungskreis vorgestellt. Für die Steuerung der Projekte innerhalb eines Quartals können mit den jeweiligen Projektleitenden monatlich kurze Projekt-Checks durchgeführt werden.

8.2 Quick Wins

Die effektive Umsetzung setzt auch eine Priorisierung und daraus resultierende Fokussierung der Ziele und Maßnahmen voraus. Mithilfe der Quick-Wins können die Projekterfolge, welche einen spürbaren Mehrwert für die Mitarbeitenden liefern in die Belegschaft transportiert werden. Durch die Umsetzung von Quick-Wins werden unmittelbar nutzbare Arbeitshilfen für die Belegschaft aus dem Projekt generiert und kommuniziert. Sie stellen dabei einen Baustein in der Projektkommunikation dar, um das Projekt in der Belegschaft sichtbar zu machen. Das Projekt bewirkt echte unmittelbare Veränderungen, sodass das Vertrauen in das Projekt gestärkt wird.

Quick Wins sollten drei Bedingungen erfüllen:

- Die sichtbaren Auswirkungen auf das Gesamtsystem sind mittel bis hoch
- Die Komplexität der Maßnahme ist eher niedrig
- Die Umsetzung kann in weniger als einem Quartal erfolgen

Angesichts dieser Bedingungen wurden aus dem Portfolio folgende Maßnahmen identifiziert:

| Quick-Win | Auswirkungen auf das Gesamtsystem | Komplexität | Umsetzungszeitrahmen |
|---|---|--|--|
| Verbesserte Beschilderung im Eingangsbereich des Rathauses | Mittel, reduziert die Zahl der Rückfragen der Bürgerinnen und Bürger | Niedrig, Umsetzung kann durch eine festgelegte Person erfolgen und verursacht kaum Zusatzkosten | Umsetzung möglich innerhalb eines Monats |
| Stärkeres bewerben der Behördennummer 115 auf der Homepage | Hoch, reduziert die Zahl der Anfragen über die Rufnummer der Stadtverwaltung | Eher niedrig, zunächst muss festgelegt werden, welche Stellen auf der Homepage in Frage kommen, anschließend muss durch die EDV die Homepage angepasst werden, es entstehen nur geringe Zusatzkosten | Umsetzung möglich innerhalb von zwei Monaten |
| Hospitationen der Mitarbeitenden der Info-Zentrale in anderen Fachbereichen | Hoch, erhöht den Wissensstand der Mitarbeitenden an der Info-Zentrale bzgl. der Zuständigkeiten und Bearbeitungsschritte der anderen Fachbereiche | Eher niedrig, der Zeitrahmen (bereits ein Tag pro Fachbereich (bereits ein Tag pro Fachbereich gewinnbringend) muss festgelegt und die Vertretungsregelung entsprechend angepasst | Umsetzung möglich innerhalb von drei Monaten |

werden, es entstehen nur
geringe Zusatzkosten

Diese Quick Wins sollten mit Priorität umgesetzt und auch breit kommuniziert werden. Es ist zu beachten, dass die Quick Wins erfolgreich umgesetzt und daher für große Aufmerksamkeit gesorgt werden sollte. Scheitert die Umsetzung eines Quick Wins, können sich rasch negative Signale für die weitere Umsetzung ergeben. Zu unterstreichen ist, dass die Umsetzung der Quick Wins den Implementierungsbeginn anderer längerfristiger oder schlichtweg zunächst weniger sichtbarer Maßnahmen nicht verzögern sollte.

9 Fazit

Die bei Projektbeginn formulierte Zielsetzung wurde im Laufe des Projektes im Sinne einer agilen Projektdurchführung im Nachgang an die Analysephase und Phase der Zieldefinition angepasst. Basierend auf den Ergebnissen der Ist-Analyse wurde in der Phase der Zieldefinition der Fokus auf folgende Themen gelegt:

- Barrierefreiheit,
- schaffen von dezentralen und digitalen Verwaltungsleistungen,
- eine verbesserte Bereitstellung von Informationen,
- die prozessuale und organisatorische Bearbeitung von Bürgeranliegen

Die vorliegende Bürgerservicestrategie adressiert die Kontaktkanäle auf unterschiedliche Art und Weise. Beispielsweise sollen die Bürgerinnen und Bürger zukünftig über alle Kontaktkanäle hinweg die gleichen aktuellen und verständlichen Informationen erhalten, unabhängig von der Art des Kontaktkanals. Zur weiteren Bündelung der Kontaktkanäle und Optimierung der ganzheitlichen Kundenerfahrung ist es angedacht zukünftig enger mit dem Kreis zusammen zu arbeiten und ggf. einen Service-Hub Ansatz mit den zugehörigen Gemeinden und Städten des Rheingau-Taunuskreises (auf freiwilliger Basis) zu verfolgen. In Anbetracht dieser umfangreichen Umstrukturierungsmaßnahmen ist die Erarbeitung und Etablierung einer Multikanalstrategie als Ausgangsbasis zur Ausrichtung des Vorhabens unbedingt empfehlenswert.

Die Idee der engeren Zusammenarbeit mit dem Kreis ist aus der Befragung der Bürgerinnen und Bürger entstanden, die den Wunsch äußerten, ein Serviceangebot aus einer Hand anzubieten, um zusätzliche Behördengänge zu vermeiden. Daraus ergibt sich der Bedarf, dass bestimmte Verwaltungsleistungen des Kreises auch über die Stadt Taunusstein und umgekehrt angeboten werden sollten. Darüber hinaus ließen sich auch die geplanten dezentral angebotenen Leistungen (siehe Maßnahmen) über die Zusammenarbeit gemeinsam anbieten.

Für die Umsetzung dieses Vorhabens bietet sich der Service-Hub Ansatz an: Im Service-Hub werden alle Zugangskanäle gebündelt und basierend auf einem einheitlichen Serviceversprechen (SLAs²) bearbeitet. Soweit datenschutzrechtlich möglich, können Daten kanalübergreifend verarbeitet werden – bspw. bei einem Online-Antrag, den die Bürgerin oder der Bürger zum Erfüllen von Schriftformerfordernissen in einem kurzen Vor-Ort-Termin finalisiert und bei Bedarf telefonisch Ergänzungen mitteilen kann, wobei die jeweiligen Mitarbeitenden immer auch auf die Einträge aus anderen Kanälen zugreifen können.

Mit diesem Ansatz verbunden ist eine konsequente gedankliche Trennung der Kontaktkanäle und der fachlichen Expertise in der Kreis- und Stadtverwaltung im Sinne einer konsequenten Trennung nach Front- und Backoffice-Funktionen, die ihrerseits dann in Form von First-, Second- und Third-Level-Servicestrukturen ausgestaltet werden können. Beispielhaft wird dieses Modell heute schon in 115-Service-centern praktiziert. Die dortigen Serviceagentinnen und –agenten können einen hohen Anteil der Anrufe im Erstkontakt zufriedenstellend erledigen und sind dafür in einigen Kommunen auch bei fachlich einfachen Anliegen sachbearbeitend tätig. Ist ein Anliegen komplexer, so wird der zuständige Fachbereich herangezogen. Hierdurch entsteht die Aufgabenteilung, die die Komplexität beherrschbar macht:

- Die Kanalverantwortlichen (bspw. für das Bürgerbüro) legen ihren Fokus darauf, den Bürgerinnen und Bürgern den besten Service nach festgelegten Servicelevel-Kriterien zu bieten. Die Mitarbeitenden spezialisieren sich als Serviceagenten auf kommunikative / soziale Kompetenzen.
- Die Fachverantwortlichen legen ihren Fokus auf die standardisierte Bereitstellung von Informationen für das Wissensmanagement, auf das die Serviceagentinnen und –agenten für die Bearbeitung einfacher Anliegen zurückgreifen können (First-Level) und auf die Bearbeitung fachlich herausfordernder Einzelfälle (z. B. im Second- oder Third-Level-Bereich). Die Mitarbeitenden spezialisieren sich auf ihre Fachthemen und gestalten den direkten Bürgerkontakt planbar.

Von der Umsetzung des Service-Hub-Ansatzes könnten Synergie-Effekte und somit viele Vorteile für alle beteiligten Kommunen (Kreisverwaltung, Stadtverwaltung Taunusstein, weitere beteiligte kreisangehörige Kommunen) entstehen. Nicht nur die Servicequalität würde dadurch gesteigert, sondern auch die Prozessoptimierung innerhalb der Verwaltungen selbst.

Mögliche Zielsetzung in dem Projekt könnten sein:

- Identifizierung der Leistungsangebote aus Bürgerinnen- und Bürgersicht, an denen die Kommunalverwaltung und die Kreisverwaltung unmittelbar beteiligt sind
- Optimierung der Geschäftsprozesse an denen die Kommunalverwaltung und die Kreisverwaltung unmittelbar beteiligt sind
- Prüfung der Möglichkeiten „one face to the customer“
- Etablierung von Multikanalansätzen unter Betrachtung der verschiedenen Kanäle

Gewünschte Ergebnisse:

- Strategiepapier zur Optimierung des Bürgerservice-Angebots für Leistungen mit Kommunal- und Kreisverwaltungsbezug
- Dabei: Konzeption der einzelnen Leistungen und möglicher Kanäle
- Ausgearbeitete Varianten zur Umsetzung der interkommunalen Zusammenarbeit (Öffentlich-rechtliche Vereinbarung, Zweckverband etc.)
- Dabei: Skizzierung und Ausgestaltung der Governance und Schnittstellen

Eine mögliche Finanzierung über das Förderprogramm zur interkommunalen Zusammenarbeit des Hessischen Ministeriums des Innern und für Sport sowie weiteren Bundes- und Landesförderprogrammen sollte geprüft werden.

² SLA steht für Servicelevel-Agreement und bezeichnet eine Vereinbarung über zu erreichende Servicekennzahlen, bspw. Dauer von Erstanfrage bis abschließender Erledigung des Anliegens

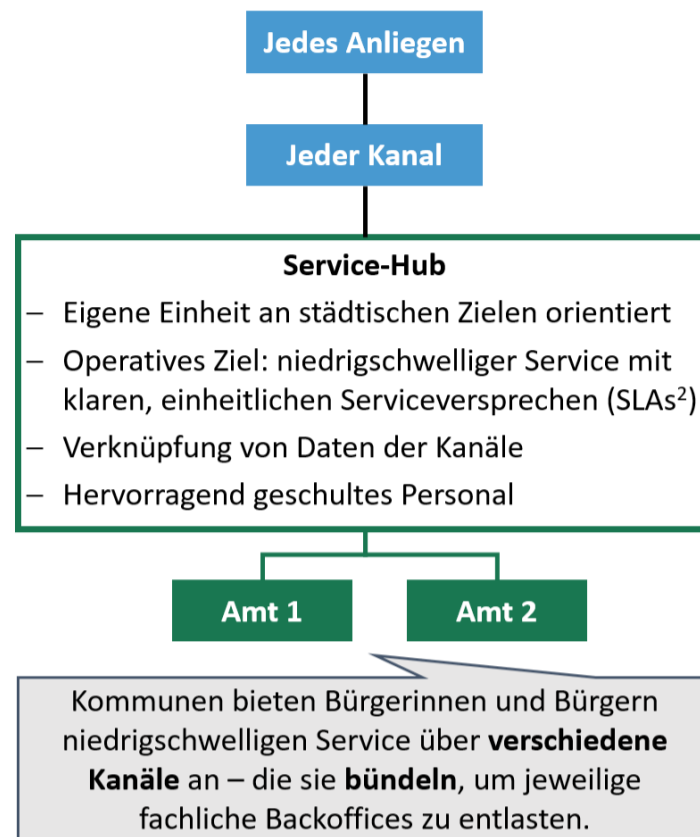


Abbildung 9: Darstellung des Service-Hub-Ansatzes

Im Zuge der Projektdurchführung wurden von allen am Projekt beteiligten Personen –Projektgruppe, Mitarbeitende, Politik und Bürgerinnen und Bürger– zahlreiche Ideen zur Verbesserung des Bürgerservices eingebracht. Nicht alle davon konnten in der Maßnahmenentwicklung berücksichtigt werden. Sie sind in diesem Strategiepapier jedoch festgehalten, sodass sie auch zu einem späteren Zeitpunkt in die weitere Maßnahmenentwicklung Einzug erhalten können. An den zahlreich eingebrachten Verbesserungsvorschlägen wird auch deutlich, dass der Bürgerservice jede und jeden etwas angeht, weshalb eine stetige Weiterentwicklung, angepasst an die sich wandelnden Rahmenbedingungen, von großer Bedeutung ist. Die Stadtverwaltung Taunusstein zeigt mit dieser Strategie, dass sie diesen Wandel gestalten möchte. Insgesamt wird deutlich, dass mit dem gewählten Vorgehen und den geplanten Maßnahmen der Wandel gelingen kann. Dabei gibt es allerdings noch viel zu tun.

Anhang

Ausgearbeitete Good Practices

| Public Service Hall in Tbilisi, Georgien |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> – In der Public Service Hall in Tbilisi können über 400 Serviceleistungen in Anspruch genommen werden, etwa 20.000 Bürgerinnen und Bürger pro Tag nehmen dieses Angebot in Anspruch – Das Projekt wurde 2012 mit dem „United Nations Public Service Award“ ausgezeichnet – Die Projektidee entstand im Rahmen einer landesweiten Reform zur Erneuerung des öffentlichen Sektors – Das Gebäude verbindet klares Design mit ökologischen und sozialen Anforderungen – In der Halle können Serviceleistungen aufgeteilt in fünf Sektoren in Anspruch genommen werden, die in Form von „Service-Inseln“ frei angeordnet sind |
| Vision |
| <ul style="list-style-type: none"> – Die Beziehungen zwischen den Bürgerinnen und Bürger und dem öffentlichen Sektor durch wirksame Maßnahmen erheblich vereinfachen – Versorgung der Bürgerinnen und Bürger mit qualitativ hochwertigen staatlichen und privaten Dienstleistungen aus einer Hand sicherstellen – Richard Weber, Präsident von Eurochambers (europäische Dachorganisation der IHK): „Ich bin zum ersten Mal in Georgien und habe etwas sehr Wichtiges, sehr Notwendiges für jede Nation vorgefunden. Ich werde in Brüssel davon erzählen, dann sie können nach Georgien reisen und alle Dienstleistungen an einem Ort und an einem Tag sehen. Das ist fantastisch!“ |
| Maßnahmen |
| <ul style="list-style-type: none"> – Selbstbedienungsbereich: Bürgerinnen und Bürger erhalten Zugang zu Verwaltungsleistungen, die sie selbst abwickeln können – Schnellservicebereich: Bürgerinnen und Bürger können Verwaltungsleistungen in weniger als 2 Minuten in Anspruch nehmen z.B. Ausgabe von Pässen und Urkunden – „Langer“ Servicebereich: Bürgerinnen und Bürger können hier ihre Verwaltungsleistungen in Anspruch nehmen, deren Bearbeitung länger als 5 Minuten dauert z.B. Anträge von Reisepässen, Gewerbebeanmeldungen |
| Einbezug Bürgerinnen und Bürger |
| <ul style="list-style-type: none"> – Jährliche Umfrage zur Zufriedenheit der Bürgerinnen und Bürger mit Serviceleistungen, mit durchweg positiven Ergebnissen – Wartezeiten für Bürgerinnen und Bürger betragen durchschnittlich 7 Minuten |
| Einbezug Verwaltung und Politik |
| <ul style="list-style-type: none"> – Durch die Aufteilung der Servicebereiche können chaotische Warteschlangen verhindert und Ordnung und Einfachheit erreicht werden |

| Dokk1 in Aarhus, Dänemark |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> – Dokk1 ist ein öffentlicher Raum, fungiert als Kulturhaus und öffentliche Einrichtungen wie Bibliothek, Bürgerdienste und nationales Fernsehen werden vereint – Bietet Raum für die Gemeinschaft, für Lernen und Spielen – Dokk1 ist Vorreiter bei der Entwicklung neuer Formen der Interaktion zwischen der Gesellschaft und ihren Bürgerinnen und Bürger und trägt zum Narrativ offener und demokratischer öffentlicher Einrichtungen bei – Unter Anwendung eines Design Thinking-Ansatzes, wurden die individuellen Bedürfnisse der Nutzerinnen und Nutzer von Verwaltungsleistungen in den Mittelpunkt der Innovation gestellt – Gebäude ist Sinnbild der Vision des Projektes: Ein Brückenkopf zwischen Stadt und Wasser; die offene Struktur bietet einen 360-Grad Panoramablick und Kontakt mit der Umgebung, ermöglicht neue Perspektive auf Stadt |
| Vision |
| <ul style="list-style-type: none"> – Raum für Ko-Kreation – Ein offener, informeller Lern-Raum – Ein besonderer Ort für Kinder und Familien – Die Bürgerinnen und Bürgern stehen im Mittelpunkt – Lebenslanges Lernen und Gemeinschaftssinn – Diversität, Kooperation und Netzwerken – Aarhus als Ikone der Nachhaltigkeit |
| Maßnahmen |

- Gebäude ist ausgestattet mit Café, Spielplatz, Bücherei, Lernecke, Sälen für Vorträge und Theateraufführungen sowie Räumen für Kunstausstellungen, Touristen-Information und Service-Desk der Stadtverwaltung
- Ein automatisiertes Parksystem unterhalb des Gebäudes bietet Platz für 1.000 Autos und soll so den öffentlichen Raum von parkenden Autos entlasten

Einbezug Bürgerinnen und Bürger

- Die Nutzenden standen von Anfang an im Fokus des sozialintegrativen Projektes
- Planung und Bau des Gebäudes entstand aus einer Kollaboration zwischen Architektinnen und Architekten und Bürgerinnen und Bürger
- Im Rahmen eines Wettbewerbs konnten Bürgerinnen und Bürger Namensvorschläge für den Spielplatz einreichen
- Jede und Jeder (vom Kindergarten bis zu Seniorenverbänden) kann Gebäude für Veranstaltungen und Treffen nutzen

Einbezug Verwaltung und Politik

- Wie andere öffentliche Institutionen auch, dient Dokk1 als politisches Instrument zur Umsetzung gesellschaftlicher Strategien
- Die öffentliche Hand bezieht private und gemeinnützige Organisationen, Verbände, Bildungseinrichtungen und Bürgerinnen und Bürger mit ein, um ihre Fähigkeiten als Ressource zu nutzen
- Dienste der Bibliothek und des Bürgerservices dienen dabei als Ausgangslage für die Kooperationen

Stadt Leipzig: Bürgerservice aus einer Hand

- Die Stadt Leipzig bietet öffentliche Dienstleistungen auf verschiedenen Kanälen an: persönlich, telefonisch, mobil und digital
- Mit dem Projekt „Bürgerservice 2030“ soll der bestehende Bürgerservice weiterentwickelt werden, ausgehend von der Erarbeitung einer Vision und strategischen Zielen
- Das Projekt wird von einem Aufbaustab umgesetzt, der die organisatorischen und strukturellen Grundlagen zur Bildung eines Bürgerserviceamtes – bestehend aus den Organisationseinheiten Bürgerämter, Bürgertelefon, Melde-/Pass- und Personalausweisbehörde und Standesamt – erarbeitet
- Der Bürgerkoffer, ausgestattet mit Laptop, Änderungsterminal für den Personalausweis, Scanner, Drucker und Signaturpad, ermöglicht ortsunabhängige Verwaltungsdienstleistungen

Vision

- „Wir haben gesamtstädtische Standards für das Themenfeld Bürgerservice
- Wir sind mit den Dienstleistungen beim Kunden/bei der Kundin zu Hause
- Der Kunde/die Kundin entscheidet, auf welchem Weg er oder sie unsere Dienstleistungen in Anspruch nimmt
- Wir verbessern die Serviceangebote und -qualität kontinuierlich
- Wir haben informierte Kundinnen und Kunden
- Wir stellen lebenslagenorientierte Angebote zur Verfügung“

Maßnahmen

- Koordinierung des Bürgerservices gesamtstädtisch von einem Amt ausgehend
- Stärkung des Bürgertelefons: Bürgertelefon für alle Ämter
- Ausbau mobiler Services: Bürgerkoffer, Bürgerterminal, Bürgerbus, Kooperationen mit Sparkassen und Bibliotheken
- Stadtweite Ansprechperson für ausländische Urkunden: Informationsveranstaltungen für ausländische Bürgerinnen und Bürger; Geburtsklinikmappe für Eltern mit Migrationshintergrund
- Eheschließung: Eheschließungsangebot in Ortschaftsrathäusern; Dolmetscherangebot (Auswahl aus 65 Sprachen) für Bürgerinnen und Bürger bei Vorsprachen per Video

Einbezug Bürgerinnen und Bürger

- Im Rahmen eines digitalen Bürgerdialogs stellt der Verwaltungsbürgermeister den Bürgerinnen und Bürger den neu ausgerichteten Bürgerservice vor
- Ein Volkshochschulkurs und Sprechstunden zur eID unterstützen bei der Nutzung digitaler Verwaltungsdienstleistungen

Einbezug Verwaltung und Politik

- Optimierung Aufgabenzuordnung: Fokussierung im Umgang mit sensiblen Datensätzen
- Ausweitung Hospitationen/Schulungen
- Aufbaustab: Bereitstellung der erforderlichen Personalressourcen erfolgt aus festgelegten Dezernaten heraus

Stadt Wiesbaden: Neue Formen der Bereitstellung von Verwaltungsleistungen

- Die Landeshauptstadt Wiesbaden geht mutig voran, bietet neue Formen der Interaktion mit ihren Bürgerinnen und Bürger und der Bereitstellung von Verwaltungsleistungen
- Neue und innovative Vorschläge der Mitarbeitenden wurden angenommen und kreative Lösungswege gesucht
- Der innovative Onlinedienst „Anmeldung zur Eheschließung“ per Videoident wurde mit dem Preis für gute Verwaltung ausgezeichnet – Auch andere Dienstleistungen sind als Anwendungsfälle denkbar

Vision

- Dienstleistungen werden proaktiv angeboten, daher ohne Antrag, Nachweise, Schriftformerfordernis
- Die Bedürfnisse der Bürgerinnen und Bürger erkennen und für sie Lösungsansätze liefern
- Experimentieren, besser, moderner, innovativer und vor allem bürgerfreundlicher werden
- „Der romantischste Online-Dienst Deutschlands“
- Dr. Oliver Franz, Bürgermeister der Landeshauptstadt Wiesbaden: „Dass unser Online-Dienst nicht nur bei Wiesbadens Bürgern beliebt ist, sondern auch von einer internationalen Community Beachtung und Lob erhält, ist für uns eine besondere Freude!“

Maßnahmen

- Digitaler Briefkasten: Bietet sicheren Dateiupload; Auch per Fotoaufnahme möglich; Mitarbeitende können Anliegen direkt aus dem Homeoffice bearbeiten
- Ausgabebox: Bürgerinnen und Bürger können Pass, Ausweis, Dokumente und Fundsachen 24/7 in Ausgabebox abholen; Bürgerinnen und Bürger erhalten automatische Bestätigung wenn Bereitstellung erfolgt
- Anmeldung der Eheschließung per Videoident: Nach Online-Eingabe der Daten wird Person online anhand einer App oder am PC identifiziert; Sachprüfung der Daten erfolgt per Video-Telefonie durch die Verwaltungsmitarbeitenden; Auftrag wird online per qualifizierter elektronischer Signatur unterzeichnet; Bestätigung kann von Bürgerinnen und Bürger heruntergeladen werden

Einbezug Bürgerinnen und Bürger

- Bürgerinnen und Bürger steht Erklär-Video auf Homepage des Standesamtes zur Verfügung, indem Vorgang zur Nutzung des Online-Dienstes vorgestellt wird
- Der Online-Dienst wird von zahlreichen Bürgerinnen und Bürger genutzt und gilt als Erfolg

Einbezug Verwaltung und Politik

- Ein Standesbeamter wurde auf Videoident-Verfahren über seine Bank aufmerksam und setzte sich für den Einsatz in seiner Behörde ein
- Anfängliche rechtliche Bedenken bzgl. Anmeldung der Eheschließung per Videoident konnten durch rechtliche Prüfung und Rückhalt „von oben“ ausgeräumt werden
- Publikumsverkehr im Bürgerbüro konnte durch den Online-Dienst und die Ausgabebox reduziert werden

Das Tiny Rathaus der Stadt Kiel

- Das Tiny Rathaus ist ein mobiles Rathaus auf Rädern, das zu den Menschen in die einzelnen Stadtteile kommt
- Es dient als Bühne, um Projekte, Vorhaben und Innovationen vorzustellen
- Es dient als Werkstatt, um in Workshops, Aktionen und Beteiligungen zusammenzuarbeiten
- Es dient als Stube, um im ruhigen Rahmen Gespräche zu führen
- Das Tiny Rathaus ist ein Beispiel dafür, wie Verwaltung erlebbar gemacht und zum gemeinsamen Diskutieren und Gestalten einladen kann
- Der Rohbau des Tiny Rathauses zeichnet sich durch die Verwendung nachhaltiger Materialien wie Schafswolle und Altpapier aus

Vision

- Das Projekt soll der gesamten KielRegion zugutekommen, für ein regionales Wir-Gefühl
- Dabei wird der Ansatz verfolgt, eine Kommunikation auf Augenhöhe zwischen Verwaltung und Bürgerinnen und Bürger zu schaffen
- Dr. Ulf Kämper, Oberbürgermeister der Landeshauptstadt Kiel: „Dafür muss man nicht immer darauf vertrauen, dass die Bürgerinnen und Bürger zur Stadt kommen, sondern wir müssen raus. Wir müssen den unmittelbaren Kontakt suchen!“

Maßnahmen

- Testphase: Ein mobiles Büro rollte durch verschiedene Stadtteile, erste Formate wurden ausprobiert, z.B. eine offene Sprechstunde mit einem Ortsbeirat oder ein Live-Testing einer neuen App der Stadtverwaltung
- Erste Tour: Unter den Überschriften “Was wünschst du dir von einem Rathaus der Zukunft?” und “Welche Ideen hast du für deine Region?” besuchte das Tiny Rathaus 4 Standorte; Bürgermeisterinnen und Bürgermeister konnten ausprobieren, wie es sich aus dem Tiny Rathaus heraus arbeitet und Gelegenheit für Sprechstunden mit ihren Bürgerinnen und Bürger nutzen; Bürgerinnen und Bürger konnten sich über buntes Angebot informieren

| |
|--|
| Einbezug Bürgerinnen und Bürger |
| <ul style="list-style-type: none"> – Vorstellung des Projektes im TinyOffice des Anscharcampus (mobiler Beteiligungsraum): Bürgerinnen- und Bürgerperspektive wurde durch direkte Gespräche und Ideenboard eingeholt |
| Einbezug Verwaltung und Politik |
| <ul style="list-style-type: none"> – Das Projekt entstand im Rahmen von Ko-Produktion zwischen Stadtverwaltung, Smart City Ansätzen und Kreativwirtschaft – Gemeinsam wurden neue Lösungen entwickelt und ausprobiert – Die Verwaltung hat Mut gezeigt, neue Sichtweisen mit einzubeziehen und zukunftsfähige Werkzeuge zu testen |

| |
|--|
| Stadt Freiburg: Neues Bürgerservicekonzept mit räumlich zentralisierten Ansatz |
| <ul style="list-style-type: none"> – Freiburg hat ein modernes Bürgerservicezentrum, in dem zentrale Bürgerserviceleistungen durch zwei Ämter erbracht werden (Amt für Bürgerservice und Informationsverarbeitung und Amt für öffentliche Ordnung) – Hierdurch entstehen Freiräume für konzentrierte Sachbearbeitung im Backoffice ohne direkten Bürgerkontakt – Diverse Leistungen können bereits online beantragt werden – Ein TelefonServiceCenter (115 und 0761/201-0) steht Mo-Fr von 8 Uhr bis 18 Uhr zur Verfügung – Ein aktuell laufendes Vorhaben soll die Erbringung von Bürgerserviceleistungen optimieren |
| Vision |
| <p>Bürgerservice soll das Leben und Arbeiten erleichtern, durch</p> <ul style="list-style-type: none"> – Standardisierung und Effizienz – Einfache Erreichbarkeit und Nutzbarkeit – Zufriedenheit und Akzeptanz – Persönliche Beratung, wo sie benötigt wird |
| Maßnahmen |
| <ul style="list-style-type: none"> – Entwicklung einer Vision und strategischer Ziele – Ausgestaltung der Top-Leistungen mittels Servicedesign-Methoden – Grundsätzliche Offenheit für Anpassungen von Zuständigkeiten und Prozessen – Verschiedene Varianten zur Leistungserbringung wurden ausgearbeitet und sind derzeit im Ausarbeitungs- und Abstimmungsprozess zwischen den Beteiligten |
| Einbezug Bürgerinnen und Bürger |
| <ul style="list-style-type: none"> – Geplant: Gestaltung der wichtigsten Bürgerserviceprozesse mit Hilfe von Servicedesign-Methoden, dabei: Konsequente Einnahme der Bürgerinnen- und Bürgerperspektive |
| Einbezug Verwaltung und Politik |
| <ul style="list-style-type: none"> – Start des Prozesses mit den drei zentralen Ämtern (Amt für Bürgerservice und Informationsverarbeitung, Amt für öffentliche Ordnung, Standesamt) – Auftrag aus politischem Prozess („Innovation und Wandel“) |

Ausgearbeitete Maßnahmensteckbriefe

| | |
|---|---|
| Maßnahme: „Einrichten eines Rückrufservices“ | |
| Handlungsfeld/Ziel | <ul style="list-style-type: none"> – Externe Personen haben die Möglichkeit, auf der Homepage der Stadt Taunusstein oder telefonisch optional und themenbezogen einen Rückrufservice zu buchen |
| Zielgruppe | <ul style="list-style-type: none"> – Bürgerinnen und Bürger – Andere Behörden – Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter |
| Maßnahmenbeschreibung | Steigerung der Erreichbarkeit durch Ausweitung der Kontaktformate (Telefon, digital, Chatbot, etc.), hier: Rückrufservice buchbar via Homepage bzw. Telefonanlage. |

| | |
|--------------------|---|
| | <p>Homepage Der/die Suchende erhält immer zuerst eine Auswahl an verfügbaren Informationen zu einem Stichwort. Führen die verfügbaren Infos nicht zum gewünschten Ergebnis, hat der/die Suchende über einen Link die Möglichkeit, die Kontaktdaten der zuständigen Sachbearbeitung zu ermitteln und entweder anzurufen, oder eine Mail an die Sachbearbeitung zu schreiben. Ist dieser Weg nicht gewünscht, oder führt nicht zum gewünschten Ergebnis, hat der/die Suchende die Möglichkeit, einen Rückrufservice zu buchen. Um den Rückrufservice an die korrekte Sachbearbeitung zu vermitteln, werden folgende Angaben benötigt:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pflichtfeld, Auswahl aus Dropdown: Themenfeld (z.B. Steuern) - Pflichtfeld, Auswahl aus Dropdown: Thema (z.B. Hundesteuer) - Pflichtfeld, Freitextfeld: Anliegen kurz beschreiben - Radiobutton: Auflistung der Buchungsoptionen z.B. - Option 1: festen Termin buchen (wenn Radiobutton aktiviert wird, öffnet sich ein Kalender, aus dem ein Termin ausgewählt werden kann) - Option 2: Rückruf zum nächstmöglichen Zeitpunkt buchen (Hinweis auf bestehende Öffnungszeiten und Rückrufversprechen innerhalb von x Stunden, abhängig vom Thema [initial hinterlegt]) - Option 3: Express-Rückruf buchen (nur verfügbar, wenn unter Thema x,y, oder z ausgewählt wurde und mit dem Hinweis versehen, dass der Rückruf Montag-Freitag innerhalb von x Stunden erfolgt). <p>Telefon Der/die Anrufende wird bei einem Anruf auf der zentralen Nummer (-241?) sofort mit einem Anrufbeantworter verbunden und erhält folgende Auswahlmöglichkeiten:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Drücken Sie die 1 - wenn Sie mit dem Bürgerbüro verbunden werden wollen (Telefonat wird zum nächsten freien Mitarbeitenden des BüBü durchgestellt, Hinweis auf ggf. erhöhte Wartezeit wird abgespielt) 2. Drücken Sie die 2 - wenn Sie einen Rückruf erhalten möchten - Ansage: Wenn Sie einen Rückruf von einer bestimmten Abteilung erhalten möchten, buchen Sie sich gerne unter www.taunusstein.de/rückrufservice einen Termin. Alternativ bleiben Sie einfach in der Leitung - Sie werden zum/zur nächsten freien Mitarbeitenden verbunden (Anruf wird, sofern gewartet wird - an eine/n Mitarbeitenden weitergeleitet, der/die zielgerichtet einen Rückruftermin mit dem/der Anrufenden vereinbart [mindestens 2 Personen müssen dies als ihre Aufgabe verstehen, um die Öffnungszeiten und somit die telefonischen Erreichbarkeitszeiten abzudecken]) <p>Um dem/der Anrufenden einen Termin bei der richtigen Sachbearbeitung buchen zu können, werden folgende Parameter abgefragt:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Themenfeld (z.B. Steuern) - Thema (z.B. Hundesteuer) - Anliegen (kurz beschreiben) - Terminart: (hier wird seitens der Sachbearbeitung genau das gemacht, wie auf der Homepage durch den Suchenden selbst gemacht wird - nur auf der Tonspur) - z.B. - Option 1: festen Termin buchen (wenn Radiobutton aktiviert wird, öffnet sich ein Kalender, aus dem ein Termin ausgewählt werden kann) - Option 2: Rückruf zum nächstmöglichen Zeitpunkt buchen (Hinweis auf bestehende Öffnungszeiten und Rückrufversprechen innerhalb von x Stunden, abhängig vom Thema [initial hinterlegt]) - Option 3: Express-Rückruf buchen (nur verfügbar, wenn unter Thema x,y, oder z ausgewählt wurde und mit dem Hinweis versehen, dass der Rückruf Montag-Freitag innerhalb von x Stunden erfolgt). |
| Umsetzungsschritte | <ol style="list-style-type: none"> 1. Beschreibung des Zielzustandes 2. Prozessbeschreibung erstellen 3. Anpassung/Suche Tool(s): Prüfung, ob mit bestehenden Tools der beschriebene Zielzustand erreicht werden kann, wenn ja: Anpassung der/des bestehenden Tools auf den beschriebenen Zielzustand, wenn nein: Prüfung bzw. Beschaffung und Konfiguration neuer Tools, mit denen der Zielzustand hergestellt werden kann; Prüfung, ob Rückruf-Service auch mit der 115 abbildbar ist (die Rufnummer müsste dann bei den Bürgern stärker beworben werden) 4. Organisatorische Umsetzung der Prozessoptimierung <ol style="list-style-type: none"> 4.1 Testphase intern und extern 4.2 Schulung der Mitarbeitenden 4.3 Rollout 4.4 Öffentlichkeitsarbeit |
| Erfolgskriterien | <ul style="list-style-type: none"> - Erreichbarkeitsquote steigt (direkter Draht) - Erledigungsquote steigt - Zufriedenheit steigt |

| | |
|--------------------------------|---|
| Verantwortlichkeiten | <ul style="list-style-type: none"> – Fachbereich 3.2 |
| Stakeholder | <ul style="list-style-type: none"> – Dezentrale Bereiche – Bürgerinnen und Bürger – Politik – Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter |
| Priorität der Maßnahme | <ul style="list-style-type: none"> – Hoch, Umsetzung bis 6/2024 |
| Rahmenbedingungen | <ul style="list-style-type: none"> – Rückrufmodule müssen beschafft werden – Prozesse müssen angepasst werden – Budget muss zur Verfügung stehen |
| Risiken und Akzeptanzbarrieren | <ul style="list-style-type: none"> – Budget – Kapazität – Verinnerlichung und Umsetzung des Prozesses |

| Maßnahme: „Interne Kommunikation des Rückrufservices“ | |
|---|--|
| Handlungsfeld/Ziel | <ul style="list-style-type: none"> – Ende Q2 2024 sind alle Mitarbeitenden über die Rückrufservicemodalitäten informiert und diese werden verbindlich umgesetzt |
| Zielgruppe | <ul style="list-style-type: none"> – Bürgerinnen und Bürger – Andere Behörden – Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter |
| Maßnahmenbeschreibung | <ul style="list-style-type: none"> – Alle Mitarbeitenden kennen den angebotenen Rückrufservice und sind in der Lage, Bürgerinnen und Bürgern auf Nachfrage die Funktionalität zu erläutern |
| Umsetzungsschritte | <ol style="list-style-type: none"> 1. Zuständigkeiten festlegen 2. Prozessbeschreibungen erstellen 3. Informationsveranstaltung durchführen 4. Schulung mit Test-Version durchführen |
| Erfolgskriterien | <ul style="list-style-type: none"> – Erreichbarkeitsquote steigt (direkter Draht) – Erledigungsquote steigt – Zufriedenheit steigt |
| Verantwortlichkeiten | <ul style="list-style-type: none"> – Fachbereich 3.2 |
| Stakeholder | <ul style="list-style-type: none"> – Bürgerinnen und Bürger – Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter |
| Priorität der Maßnahme | <ul style="list-style-type: none"> – Hoch, Umsetzung bis 6/2024 |
| Rahmenbedingungen | <ul style="list-style-type: none"> – Rückrufservice muss funktionieren und getestet sein |
| Risiken und Akzeptanzbarrieren | <ul style="list-style-type: none"> – Verinnerlichung und Umsetzung des Prozesses – Bürgerinnen und Bürger nehmen das Angebot an |

| Maßnahme: „Leistungsangebote überprüfen und kommunizieren“ | |
|--|---|
| Handlungsfeld/Ziel | <ul style="list-style-type: none"> – Die Bürgerinnen und Bürger können sich darauf verlassen, dass das Leistungsangebot stets auf dem aktuellen Stand verfügbar ist, regelmäßig überprüft wird und bei Bedarf die Informationen adressatengerecht angepasst werden |
| Zielgruppe | <ul style="list-style-type: none"> – Bürgerinnen und Bürger |

| | |
|--------------------------------|--|
| Maßnahmenbeschreibung | <ul style="list-style-type: none"> – Ab 2024 wird das Leistungsangebot regelmäßig überprüft und die Darstellung nach außen optimiert, z.B. auf der Homepage, um die Aktualität des Angebotes dauerhaft zu gewährleisten |
| Umsetzungsschritte | <ol style="list-style-type: none"> 1. Abfrage anstoßen durch federführende FBL/BL, inkl. Frist 2. Abfragen werden FB-intern durch die jeweilige FBL/BL gesteuert; 3. Rücklauf der Informationen 4. Veröffentlichung/Aktualisierung auf den entsprechenden Plattformen/Kanälen (Telefon, Homepage, Social Media), inkl. einfacher Sprache und im mehrsprachigen Angebot 5. Abfrage wird alle 6 Monate wiederholt |
| Erfolgskriterien | <ul style="list-style-type: none"> – Wenn die Beschäftigten in regelmäßigen Abständen das Leistungsangebot überprüfen – Es kommen keine Rückfragen |
| Verantwortlichkeiten | <ul style="list-style-type: none"> – Alle Beschäftigten (Lieferung der Änderungen) – Für die Veröffentlichung Fachbereich 3.1 – Für die Aufforderung die FBL/BL, wobei eine festgelegte FBL/BL die Federführung übernimmt |
| Stakeholder | <ul style="list-style-type: none"> – Bürgerinnen und Bürger |
| Priorität der Maßnahme | <ul style="list-style-type: none"> – Hoch, Umsetzung bis 6/2024 |
| Rahmenbedingungen | <ul style="list-style-type: none"> – Für den / die einzelne/n Beschäftigte/n relativ gering, da nur eigenes Leistungsangebot überprüft werden muss. Aufforderung, Leistungsangebot zu überprüfen |
| Risiken und Akzeptanzbarrieren | <ul style="list-style-type: none"> – Personal macht nicht mit (gibt Änderungen des LA nicht zeitnah weiter) – Aufforderung zur Abgabe der Änderungen durch Führungskräfte wird nicht umgesetzt |

| Maßnahme: „Homepage überarbeiten“ | |
|-----------------------------------|--|
| Handlungsfeld/Ziel | <ul style="list-style-type: none"> – Bürgerinnen und Bürger finden sich eigenständig auf der Homepage zurecht und gelangen schnell und einfach zur gewünschten Verwaltungsdienstleistung |
| Zielgruppe | <ul style="list-style-type: none"> – Bürgerinnen und Bürger |
| Maßnahmenbeschreibung | <ul style="list-style-type: none"> – Für Bürgerinnen und Bürger ist eine leichte und schnelle Auffindbarkeit von Verwaltungsleistungen auf der Homepage gegeben. Dies wird anhand von User-Tests überprüft und angepasst. Tester der Homepage: Seniorenbeirat, Jugend, Integrationskommission, Ortsbeiräte |
| Umsetzungsschritte | <p>User-Tests:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Vorbereiten eines Anwendungsszenarios, in dessen Rahmen die Homepage getestet werden soll z.B. Aufsuchen einer bestimmten Verwaltungsleistung 2. Festlegen eines Leitfadens mit Fragen, die dem Tester gestellt werden sollen. Testerinnen und Tester auswählen z.B. aus dem Seniorenbeirat, den Ortsbeiräten, aus der Integrationskommission, Vertretung der Jugendlichen 3. Der Tester wird durch das Anwendungsszenario geführt. Dabei sollte sich das Szenario so natürlich wie möglich anfühlen. Der Tester sollte beim Durchspielen laut denken, um das Feedback zur Idee in Echtzeit abzuholen. 4. Nach dem Anwendungsszenario wird der Tester nach seiner Bewertung der Homepage befragt (offen Fragen stellen). Die Eindrücke sollten strukturiert festgehalten werden. Anhand dieser Erkenntnisse kann die Homepage dann verbessert werden. 5. ggf. bietet sich an auf Basis der Erkenntnisse an einen Prototyp zu erstellen, der dann erneut getestet und angepasst wird. |
| Erfolgskriterien | <ul style="list-style-type: none"> – Wenn die Besucherinnen und Besucher der Homepage die gewünschte Information schnell und leicht finden. Es kommen keine Rückfragen |
| Verantwortlichkeiten | <ul style="list-style-type: none"> – Fachbereich 3.1 – Technische Umsetzung erfolgt über externen IT-Dienstleister – Alle Beschäftigten |
| Stakeholder | <ul style="list-style-type: none"> – Bürgerinnen und Bürger – Stadtverwaltung |

| | |
|--------------------------------|---|
| Priorität der Maßnahme | – Hoch, Umsetzung bis 6/2024 |
| Rahmenbedingungen | – Relativ hoher Aufwand, da alles im Fachbereich 3.1 abgewickelt werden muss – ausreichend personelle Ressourcen vorhanden? – Umgestaltung der Homepage? |
| Risiken und Akzeptanzbarrieren | – Kann unser Homepagebetreiber unsere Vorstellungen umsetzen? – Nicht ausreichend Personal vorhanden |

| Maßnahme: „Nicht-digitale Angebote reduzieren und dezentral anbieten“ | |
|---|--|
| Handlungsfeld/Ziel | – Bürgerinnen und Bürger sowie Mitarbeitende haben Klarheit darüber, welche Verwaltungsdienstleistungen zentral, dezentral und digital angeboten werden können |
| Zielgruppe | – Bürgerinnen und Bürger – Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter |
| Maßnahmenbeschreibung | – Ausgewählte Verwaltungsdienstleistungen (je nach Relevanz für Bürgerinnen und Bürger), die nicht digital angeboten werden können, werden bis Ende 2024 auf ein dezentrales Angebot in den Stadtteilen (zusätzlich zum Angebot im Rathaus) vorbereitet, gelistet und bei Bedarf zur Anwendung bereitgestellt. |
| Umsetzungsschritte | <ol style="list-style-type: none"> 1. Prüfung, welche Leistungen nicht digital zur Verfügung gestellt werden können 2. Prüfung, ob die analogen Verwaltungsleistungen auch dezentral angeboten werden können 3. regelmäßige Prüfung der nicht digitalisierten Leistungen und Feststellung, ob Digitalisierung inzwischen möglich ist 4. Regelmäßige Prüfung, ob das dezentrale Leistungsportfolio auch tatsächlich in der Praxis in Anspruch genommen wird |
| Erfolgskriterien | – Kundenzufriedenheit durch verlässliche Information |
| Verantwortlichkeiten | – Verantwortlich: Fachbereich 3.2 – Zuarbeit: Alle Abteilungsleitungen für ihre Dienstleistungen |
| Stakeholder | – Bürgerinnen und Bürger – Stadtverwaltung |
| Priorität der Maßnahme | – Hoch, Umsetzung bis 12/2024 |
| Rahmenbedingungen | – Priorisierung der relevantesten Leistungen |
| Risiken und Akzeptanzbarrieren | – Bürgerinnen und Bürger nehmen das Angebot nicht an – Bürgerinnen und Bürger verstehen nicht, dass nicht alle Leistungen digital und dezentral angeboten werden können |

| Maßnahme: „Servicezeiten bestimmen“ | |
|-------------------------------------|--|
| Handlungsfeld/Ziel | – Dem Bürger/der Bürgerin ist jederzeit klar und einheitlich ersichtlich, wann an welchem Ort (Rathaus/dezentral) eine Verwaltungsdienstleistung in Anspruch genommen werden kann. |
| Zielgruppe | – Bürgerinnen und Bürger die Leistungen in Anspruch nehmen – Mitarbeitende |
| Maßnahmenbeschreibung | – Zuständigkeiten festlegen und Verbindlichkeit herstellen – Öffnungs- und Sprechzeiten festlegen und Verbindlichkeit herstellen |
| Umsetzungsschritte | <ol style="list-style-type: none"> 1. Zuständigkeit und Schnittstellen herausarbeiten und festlegen 2. Öffnungs-, Sprech- und Telefonzeiten werden einheitlich festgelegt 3. Die einheitlich festgelegten Öffnungs-, Sprech- und Telefonzeiten werden über die entsprechenden Kanäle veröffentlicht |

| | |
|--------------------------------|---|
| Erfolgskriterien | <ul style="list-style-type: none"> – Zufriedenheit der Anspruchsnehmer – Sicherheitsprävention – Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit – einfaches und schnelles Finden von Bereichen (online und Vorort) – Beschwerden sinken – Zentralisierung der relevanten externen Verwaltungsleistungen – Öffnungszeiten stimmen mit dem Bedarf und der Personalressource überein |
| Verantwortlichkeiten | <ul style="list-style-type: none"> – Verwaltungssteuerung |
| Stakeholder | <ul style="list-style-type: none"> – Bürgerinnen und Bürger die Leistungen in Anspruch nehmen – Mitarbeitende |
| Priorität der Maßnahme | <ul style="list-style-type: none"> – Hoch, Umsetzung bis 12/2024 |
| Rahmenbedingungen | <ul style="list-style-type: none"> – Informationsfluss bei Änderungen ist für Anpassungen sichergestellt |
| Risiken und Akzeptanzbarrieren | <ul style="list-style-type: none"> – Bedarf kann sich schnell ändern – Erwartungshaltung der Bürgerinnen und Bürger ist zu hoch |

| Maßnahme: „Personalstärke versus Dienstleistungsangebot prüfen“ | |
|---|--|
| Handlungsfeld/Ziel | <ul style="list-style-type: none"> – Frequentierung zu erhöhen – Wartezeiten reduzieren – Verlässliche Bearbeitungszeiten |
| Zielgruppe | <ul style="list-style-type: none"> – Bürgerinnen und Bürger – Mitarbeitende |
| Maßnahmenbeschreibung | <ul style="list-style-type: none"> – Personalressourcen entsprechen der Nachfrage an Dienstleistungen |
| Umsetzungsschritte | <ol style="list-style-type: none"> 1. Leistungsangebot festschreiben und definieren 2. Ist-Analyse: Öffnungszeiten, Leistungen, Personal 3. Personalbemessung und Konzepterstellung 4. Ggf. Anpassungen vornehmen 5. Power-BI Software einführen zur regelmäßigen kennzahlbasierten Überprüfung der Personalplanung |
| Erfolgskriterien | <ul style="list-style-type: none"> – Keine Wartezeiten – Angebot, Termine und Nachfrage sind ausgeglichen |
| Verantwortlichkeiten | <ul style="list-style-type: none"> – Verwaltungsorganisation – Jeweilige Dienstleistungsanbieter |
| Stakeholder | <ul style="list-style-type: none"> – Bürgerinnen und Bürger – Stadtverwaltung, insbesondere Mitarbeitende des Bürgerbüros |
| Priorität der Maßnahme | <ul style="list-style-type: none"> – Hoch, Umsetzung bis 12/2024 |
| Rahmenbedingungen | <ul style="list-style-type: none"> – Personeller Aufwand (evtl. externe Unterstützung einholen) – Finanzielle Beschränkung (Haushaltssperre: Grundsätzlich negative Haushaltslage) |
| Risiken und Akzeptanzbarrieren | <ul style="list-style-type: none"> – Personal ist nicht verfügbar zur Umsetzung – Arbeitsvorgänge dauern länger und führen zu Wartezeiten |

| Maßnahme: „Analoge Prozesse in die digitale Welt transferieren“ | |
|---|---|
| Handlungsfeld/Ziel | <ul style="list-style-type: none"> – Entzerrung und möglichst Digitalisierung aller Prozesse im Bürgerservice – führt zu Entzerrung bei Kundinnen und Kunden – führt zur Entlastung bei Mitarbeitenden |

| | |
|--------------------------------|---|
| Zielgruppe | <ul style="list-style-type: none"> – Bürgerinnen und Bürger – Mitarbeitende |
| Maßnahmenbeschreibung | <ul style="list-style-type: none"> – Verlagerung aller Prozesse möglichst in die digitale Welt; Ausschöpfung aller digitalen Teilschritte innerhalb der Prozesse – Intensivierung der Kommunikation auf allen Kanälen (Print-Medien, Digital, Präsenz) |
| Umsetzungsschritte | <ol style="list-style-type: none"> 1. Alle Prozesse werden auf möglichst medienbruchfreie Digitalisierung hin überprüft und ggf. angepasst; 2. Teilschritte/Teilprozesse werden analysiert u. ggf. mit Rechtsprüfung der digitalen Teilschritte (z.B. Online-Signatur) auf Machbarkeit hin untersucht. 3. Für noch nicht digitalisierte Prozesse wird eine neue Konzeption/ Projektierung mit Zeit- und Ressourcenplanung erstellt. 4. Mit der Digitalisierung geht eine umfassende Öffentlichkeitsarbeit für den digitalen Wandel (z.B. E-Personalausweis und Info vor Ort) einher |
| Erfolgskriterien | <ul style="list-style-type: none"> – Reduzierung der Warte- und Bearbeitungszeiten – Kunden- und Mitarbeitendenzufriedenheit führt zu geringer Fluktuation, Senkung Krankenstand – Effizienz: Schnellere und dadurch kostengünstigere Bearbeitung |
| Verantwortlichkeiten | <ul style="list-style-type: none"> – Alle Führungskräfte – Politik setzt den Rahmen |
| Stakeholder | <ul style="list-style-type: none"> – Bürgermeister und Magistrat – Bürgerinnen und Bürger/Firmen – Mitarbeitende – Andere Behörden |
| Priorität der Maßnahme | <ul style="list-style-type: none"> – Hoch, Umsetzung bis 12/2024 |
| Rahmenbedingungen | <ul style="list-style-type: none"> – „Realistischer Wunschzettel“ (Kosten-Nutzen-Zeit-Verhältnis) – Bestehende/vorhandene Möglichkeiten (andere Anbieter usw.) werden genutzt; – Kreativität zur Nutzung des vorgegebenen Rahmens („neue Wege gehen“) – Berücksichtigung, Planung und Steuerung der zeitlichen und personellen Rahmenbedingungen |
| Risiken und Akzeptanzbarrieren | <ul style="list-style-type: none"> – Bürger und Politik nehmen den Wandel/das neue Konzept nicht an – Vorgegebener Rahmen führt zu zeitlichen Verzögerungen – Digitaler Wandel schneller als unsere Projektierung |

| Maßnahme: „Barrierefreiheit durch leichte Sprache definieren“ | |
|---|--|
| Handlungsfeld/Ziel | <ul style="list-style-type: none"> – Die Bürger/innen haben die Möglichkeit, alle Verwaltungsdienstleistungen auch in leichter Sprache sowie in diversen Fremdsprachen in Anspruch zu nehmen. |
| Zielgruppe | <ul style="list-style-type: none"> – Alle die die bisherigen Informationen nicht verstehen – Alle die, die von Barrieren betroffen sind |
| Maßnahmenbeschreibung | <ul style="list-style-type: none"> – Bis Ende 2024 wird Barrierefreiheit durch leicht verständliche Formulierungen und mehrsprachige Angebote optimiert. |
| Umsetzungsschritte | <ol style="list-style-type: none"> 1. Gesetzliche Vorgaben prüfen zu einfacher Sprache, und Regelungen bei Übersetzungen 2. Priorisierung der Leistungen- womit fangen wir an? 3. Vereinfachung der Sprache auf der Homepage und alle anderen Kanäle; Prüfung, ob umsetzbar via Software, inkl. Schulung der Mitarbeitenden zu Einsatz der Software 4. Prüfung, durch wen die Übersetzung erfolgt, Übersetzungen der 5 gängigsten Sprachen 5. Aktualisierung auf der Homepage |
| Erfolgskriterien | <ul style="list-style-type: none"> – Alle haben die Informationen verstanden und es gibt keine Rückfragen |
| Verantwortlichkeiten | <ul style="list-style-type: none"> – Fachbereich 3.2 (Beschaffung Ai / KI - Software) – Fachbereich 3.1 (Implementierung) – Externer Dienstleister zur Schulung |
| Stakeholder | <ul style="list-style-type: none"> – Menschen die Barrieren überwinden müssen – Verwaltung interessiert, weniger Fragen |

| | |
|--------------------------------|---|
| Priorität der Maßnahme | – Mittel, je nach Verfügbarkeit der finanziellen Ressourcen, Umsetzung bis 12/2024 |
| Rahmenbedingungen | <ul style="list-style-type: none"> – Hoher Aufwand (Software bestimmen, Beschaffung und Installation und Ausbildung in der Anwendung der Software) – Gängige Sprachen festlegen (evtl. eigene Mitarbeitende mit Fremdsprachenkenntnissen involvieren), Übersetzer finden – Haushaltsmittel bereitstellen |
| Risiken und Akzeptanzbarrieren | <ul style="list-style-type: none"> – Keine Finanzmittel, Personal – Evtl. Politik (Haushaltsmittel, neue Stellen) |

| Maßnahme: „Einrichtung Front- und Backoffice“ | |
|---|--|
| Handlungsfeld/Ziel | – Die Verfügbarkeit der Dienstleistung ist verlässlich optimiert |
| Zielgruppe | <ul style="list-style-type: none"> – Bürgerinnen und Bürger – Mitarbeitende |
| Maßnahmenbeschreibung | – Schaffung Front- und Backoffice |
| Umsetzungsschritte | <ol style="list-style-type: none"> 1. Aufgabenanalyse 2. Schnittstellen definieren und Schaffung klarer Zuständigkeiten 3. Raumkonzept 4. Zeitplan Umbau 5. Politische Entscheidung |
| Erfolgskriterien | <ul style="list-style-type: none"> – Wenn Termine innerhalb von 7 Tagen oder weniger angeboten werden können führt das zu weniger Personalwechsel und weniger Überstunden – Image-Gewinn für die Stadtverwaltung |
| Verantwortlichkeiten | <ul style="list-style-type: none"> – Federführung Fachbereich 1 – „Rathaus“ für alle – Alle Dienstleister im Rathaus |
| Stakeholder | <ul style="list-style-type: none"> – Stadtverwaltung – Bürgerinnen und Bürger |
| Priorität der Maßnahme | – Hoch, Umsetzung bis 01/2025 |
| Rahmenbedingungen | <ul style="list-style-type: none"> – Zeitplan mit sukzessiver Umsetzung – Limitierung: Personal, Finanzen – 1) LÄ, 2) Bürgerbüro, 3) Mieter extern |
| Risiken und Akzeptanzbarrieren | <ul style="list-style-type: none"> – Unvorhersehbare Kosten/Kostensteigerungen – Mitarbeitende nehmen Konzept nicht an -> Beteiligung von Anfang an – Zeitverschiebung |

| Maßnahme: „Service-Atmosphäre schaffen“ | |
|---|--|
| Handlungsfeld/Ziel | – Bürgerinnen und Bürger finden eine räumlich barrierefreie, freundliche, ordentliche, saubere, entspannte, sichere und gut sichtbar ausgeschilderte Umgebung vor, wenn sie das Rathaus und/oder eine Außenstelle zur Inanspruchnahme von Verwaltungsdienstleistungen aufsuchen. |
| Zielgruppe | <ul style="list-style-type: none"> – Bürgerinnen und Bürger die Leistungen in Anspruch nehmen – Mitarbeitende |
| Maßnahmenbeschreibung | <ul style="list-style-type: none"> – Bauliche Neugestaltung der Bürgerservice 2.0 – Besucherlenkung neu gestalten – Ordnung und Sauberkeit sicherstellen – Freundlichkeit der Räumlichkeiten sicherstellen – Sicherheit gewährleisten – Räumliche Barrierefreiheit sicherstellen |

| | |
|--------------------------------|--|
| Umsetzungsschritte | <ol style="list-style-type: none"> 1. Bedarfe feststellen 2. Räumliche Konzeption und Besucherlenkung 3. Umsetzung der räumlichen Planung 4. Inneneinrichtung und Aufenthaltsräume gestalten 5. Außenpflegestandards anpassen |
| Erfolgskriterien | <ul style="list-style-type: none"> – Zufriedenheit der Anspruchsnehmer – Sicherheitsprävention – Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit – Einfaches und schnelles Finden von Bereichen (online und Vorort) – Beschwerden sinken – Zentralisierung der relevanten externen Verwaltungsleistungen |
| Verantwortlichkeiten | <ul style="list-style-type: none"> – Fachbereich 2.2 (Frau Fuchs, Projektleitung Frau Grohs) |
| Stakeholder | <ul style="list-style-type: none"> – Bürgerinnen und Bürger die Leistungen in Anspruch nehmen – Mitarbeitende – Gremien – Firmen zur Neugestaltung – SWT/Abt. 2.3 und Abt. 1.1 |
| Priorität der Maßnahme | <ul style="list-style-type: none"> – Mittel, Umsetzung bis 12/2025 |
| Rahmenbedingungen | <ul style="list-style-type: none"> – Abschlussbericht wird von den Gremien beschlossen – Finanzielle Mittel müssen zur Verfügung stehen – Ausführungsfirmen stehen zur Verfügung |
| Risiken und Akzeptanzbarrieren | <ul style="list-style-type: none"> – Kein Gremienbeschluss und keine finanziellen Mittel – Zeitliche Verzögerungen und Kostensteigerung |

| Maßnahme: „Dezentrale Angebote bereitstellen“ | |
|---|---|
| Handlungsfeld/Ziel | <ul style="list-style-type: none"> – Bürgerinnen und Bürger haben die Möglichkeit, zu festgelegten Sprechzeiten Verwaltungsdienstleistungen an einem dezentralen und barrierefreien Ort in ihrem Stadtteil in Anspruch zu nehmen. |
| Zielgruppe | <ul style="list-style-type: none"> – Bürgerinnen und Bürger mit mangelnder Mobilität – Bürgerinnen und Bürger ohne Betreuungsmöglichkeiten für Angehörige |
| Maßnahmenbeschreibung | <p>— Die Maßnahme sieht alle Schritte von der Suche geeigneter Räumlichkeiten bis hin zur flächendeckenden Umsetzung vor</p> |
| Umsetzungsschritte | <ol style="list-style-type: none"> 1. Location festlegen und auf Barrierefreiheit prüfen 2. Verfügbarkeit Prüfen 3. Öffnungszeiten und Anliegen festlegen 4. Durchführung Pilotprojekt in einem Stadtteil 5. Evaluierung nach 1 Jahr 6. Evaluation und anschließend Rollout in weiteren Stadtteilen |
| Erfolgskriterien | <ul style="list-style-type: none"> – Hohe Kundenzufriedenheit – Erreichbarkeit für Alle |
| Verantwortlichkeiten | <ul style="list-style-type: none"> – Verantwortlich: Fachbereich 1 – Zuarbeit: Fachbereich 2, EDV, etc. |
| Stakeholder | <ul style="list-style-type: none"> – Bürgerinnen und Bürger – Stadtverwaltung |
| Priorität der Maßnahme | <ul style="list-style-type: none"> – Mittel, Umsetzung bis 12/2026 |
| Rahmenbedingungen | <ul style="list-style-type: none"> – Kosten der Location – Regelmäßige Bereitstellung (Buchung) der Räumlichkeiten – Internetverbindung – Schreibtisch mit Bürgerplatz – Wird ein Wartebereich benötigt?; Toiletten; Wird ein Sicherheitskonzept benötigt?; Dienstfahrzeug |

| | |
|--------------------------------|--|
| Risiken und Akzeptanzbarrieren | <ul style="list-style-type: none">- Angebot wird von den Bürgerinnen und Bürgern nicht angenommen- Bürgerkoffer oder Alternative dazu nicht vorhanden |
|--------------------------------|--|