

## Das Projekt „ProDiskurs“

### Mehr Partizipation und Transparenz zum Verwaltungshandeln

Der Berliner Stadtbezirk Marzahn-Hellersdorf mit seinen 247.000 Einwohnern und 100.000 Wohnungen wird durch die in industrieller Bauweise entstandenen Großsiedlungen Marzahn und Hellersdorf und durch die Siedlungsgebiete Biesdorf, Mahlsdorf und Kaulsdorf geprägt. Die öffentliche Haushaltssituation ist angespannt, die Möglichkeiten des Bezirksamtes sich zukunftsfähig zu gestalten entsprechend begrenzt. Vor diesem Hintergrund und angesichts des demografischen Wandels in und außerhalb der Verwaltung suchte der Bezirk nach einem neuen Ansatz für die Akzeptanz und Sichtbarkeit von Zukunftsfähigkeit. Das Bezirksamt Marzahn Hellersdorf hat sich darum als Pilot-Bezirk dem Modernisierungsprojekt „ProDiskurs“ angeschlossen. Seit dem Start des Projektes im Oktober 2009 wurden in verschiedenen Themenfeldern Antworten und Lösungen für die Herausforderungen an die kommunale Verwaltung gesucht - und gefunden

### Ein Weg kann durch viele genutzt werden

Die Schwerpunkte des Projektes wurden erstmals in der Berliner Verwaltung im Rahmen eines „Online-Diskurses“ ermittelt. Möglich war die anonyme Teilnahme mittels Intranet und Internet, aber auch per Papier, für alle 1.700 Beschäftigten. Die Teilnahmequote lag bei 28,4%, in einzelnen Ämtern bis zu 60%. Es gab 4.795 Meinungsäußerungen, Kommentare und Bewertungen zu den verschiedenen Schwerpunkten. Dieser Vorlauf schuf eine gute Basis für Partizipation, Transparenz, Akzeptanz und eine Kultur der gemeinsamen Verantwortung. Auf Personalversammlungen wurden die jeweiligen Vorhaben und Ergebnisse vorgestellt und fanden auch dort Akzeptanz. Auf einem Projekttag wurde der Diskurs mit der Vorstellung der „anfassbaren“ Ergebnisse auch aus anderen Teilprojekten, darunter „Bürgerterminal“, „Beschäftigtenportal“, „Ideen- und Veränderungsmanagement“, „Termin- und Zeitmanagement“, „Personalführung und –entwicklung“ an Ausstellungsständen und in Foren für alle Beschäftigten fortgesetzt.

### Ausgangslage

Die wichtigsten Erkenntnisse des Online-Diskurses waren:

- Eine hohe Leistungsbereitschaft trotz des relativ hohen Durchschnittsalters von 53 Jahren
- Die zunehmende Überlastung/Überforderung durch Personalreduzierung bei gleichem Aufgabenumfang
- Die fehlende Wertschätzung der Arbeit durch die Öffentlichkeit und Führungskräfte

Wie in anderen Bereichen mit unmittelbarem Kontakt zu den Bürgerinnen und Bürgern hatte sich in den vier Bürgerämtern des Bezirkes die Situation spürbar zugespitzt. Bedingt durch Urlaub, Fortbildung, aber insbesondere durch krankheitsbedingte Abwesenheit waren durchschnittlich nur 68 % der Sachbearbeiterinnen und Sachbearbeiter in den Bürgerämtern anwesend. Die Wartezeiten in den Ämtern verlängerten sich deutlich, insbesondere für die Bürgerinnen und Bürger, die die Möglichkeit der Terminbuchung nicht in Anspruch nahmen.

Den Sachbearbeiterinnen und Sachbearbeiter war es vielfach nicht mehr möglich, die eigene Leistung gegenüber den Bürgerinnen und Bürgern zu bewerten. Die Führungskräfte liefen Gefahr, dass ihre fachliche und soziale Kompetenz nicht mehr akzeptiert und ihre Glaubwürdigkeit in Frage gestellt wird.

### **Lösung: Bürgerbefragung**

Eine repräsentative Befragung der Bürgerinnen und Bürger stieß in der gemeinsamen Diskussion mit den Sachbearbeiterinnen und Sachbearbeitern als Instrument zur Leistungsbewertung auf allgemeine Akzeptanz. Eine Voraussetzung war jedoch, dass die Befragung keine zusätzliche Belastung für die Beschäftigten darstellt.

Vor diesem Hintergrund war die mit geringem Aufwand verbundene ständige Online-Ämterbewertung konsequent. Um die Realisierung und Wirkung einer solchen Befragung zu gewährleisten entschied man sich, eine nicht authentifizierte, also anonyme, Befragung einzurichten. Bei einer Beteiligung von nur einem Prozent der rund 180.000 Bürgerinnen und Bürger, die entweder einen Termin vereinbaren oder eine Wartemarke ziehen, würden bereits repräsentative Ergebnisse entstehen. Diese konnten so mit den internen teamorientierte Leistungskennziffern wie u.a.

- Kunden je Sachbearbeiter/in
- Verhältnis Arbeitszeit zur Kundenbedienzeit
- Verhältnis Arbeitszeit zur Öffnungszeit
- Bedienzeit je Kunde

zusammengeführt und für den internen und externen Informations- und Kommunikationsprozess genutzt werden.

### **Technischer Partner**

Bei der technischen Umsetzung von IT-Projekten im Rahmen des Projekts „ProDiskurs“ setzt der Pilotbezirk Marzahn-Hellersdorf auf die Beratung und Unterstützung durch das IT-Dienstleistungszentrum Berlin (ITDZ Berlin). Für die Onlinebefragung konnte das ITDZ Berlin auf ein Standardprodukt zurückgreifen, in das die Befragung lediglich hinterlegt werden musste, und das dann sofort zum Einsatz kommen konnte.

## **Gemeinsames Ergebnis**

Das, was heute als „ständige Online-Ämterbewertung“ bezeichnet wird, war also das Ergebnis der gemeinsamen Diskussion von

- Beschäftigten der Bürgerämter und des Standesamtes
- Führungskräften
- Beschäftigtenvertretungen
- politisch Verantwortlichen sowie
- der Bürgerinnen und Bürger, die durch die repräsentative Befragung
- einbezogen wurden.
- dem ITDZ Berlin

## **Die „Ständige Online-Ämterbewertung“ als Steuerungsinstrument etablieren**

Die ständige Online-Ämterbewertung ist seit Mai 2011 im „Echtbetrieb“. Mittels Internet und ergänzend auch als Papierfragebogen können Bürgerinnen und Bürger jederzeit zu ihrem Besuch in einem Bürgeramt bzw. dem Standesamt ihre Beurteilung zur Freundlichkeit, Qualität der Beratung, Verständlichkeit, Kompetenz und Engagement abgeben und Anregungen geben.

Die ständige Befragung wird dabei durch eine IT-Anwendung unterstützt, welche die Befragungsergebnisse automatisch für die Führungskräfte auswertet und aufbereitet. Damit unterscheidet sich der Wert der Ergebnisse der Kundenbefragungen von den in vielen Verwaltungen verbreiteten aufwändigen punktuellen Befragungen. Die monatlichen Ergebnisse liegen zeitnah vor und können von den Führungskräften jederzeit zur internen Steuerung herangezogen werden.

Die monatlichen Ergebnisveröffentlichungen im Internet sind aber ebenso durch die Bürgerinnen und Bürger, die politischen Mandatsträger im Bezirk und im Land, die Medien, aber auch durch die „Wettbewerber“, also die anderen Berliner Bürgerämter und Standesämter, nachverfolgbar. In der Zeit von Mai 2011 bis Ende Januar 2012 haben fast 1.700 Kundinnen und Kunden teilgenommen. Bei allen Merkmalen (Freundlichkeit, Beratung, Verständlichkeit, Sachverstand und Engagement) erhielten die öffentlichen Einrichtungen durchweg „gute“ Noten zwischen 1,8 und 2,0, das Standesamt sogar zwischen 1,5 und 1,7.

Link zu den Ergebnissen:

<http://www.berlin.de/ba-marzahnhellersdorf/aemterbewertung/auswertung.html>

## **„ProDiskurs“ – konsequente Organisation der Nachhaltigkeit**

Mit dem Projekt „ProDiskurs“ stellte sich die Berliner Bezirksverwaltung in Marzahn-Hellersdorf aktuellen Herausforderungen. „ProDiskurs“ setzt auf eine nachhaltige Bürgerorientierung, eine ständige Kompetenzentwicklung aller Beschäftigten und Führungskräfte und - nicht zuletzt - auf die konsequente Stärkung der

Wirtschaftlichkeit des Verwaltungshandelns durch die Nutzung aller modernen Technologien. Das Projekt ist ergebnis- und wirkungsorientiert ausgerichtet. Die Entscheidungsinstanz des Projekts war das politische Gremium Bezirksamt. Beraten wurde es vom Führungskräftezirkel, den Leiterinnen und Leitern von Ämtern und Serviceeinheiten. Alle elf Teilprojekte von „ProDiskurs“ wurden zeitgleich und fast immer von Verwaltungsführungskräften der ersten Ebene (Amtsleitungen) geleitet.

Diese Arbeitsform bindet zwar einerseits sehr viel Arbeitszeit, gewährleistet aber die gemeinsame Verantwortung aller Führungskräfte und die Praxistauglichkeit der Projektergebnisse. Gemeinsam mit den anderen elf Berliner Bezirken und unter Einbeziehung der Beschäftigtenvertretungen soll die ständige Online Ämterbewertung möglichst bis Ende 2012 durch alle Berliner Bürger- und Standesämter genutzt werden. Auch dieser Prozess soll jedoch nicht verordnet werden sondern von Partizipation, Transparenz und Akzeptanz geprägt sein.