

Sehr geehrte Leserin, sehr geehrter Leser,

am 2. September 2020 findet das **2. Kommunale Forum** im „Kleinbahnhof Wilsdruff“ statt. „**Vielfalt leben - Zukunft sichern**“, so lautet der Leitspruch zur Strategie der Sächsischen Staatsregierung für den ländlichen Raum. Genauso abwechslungsreich ist auch unser Programm für das 2. Kommunale Forum, welches in diesem Newsletter aufgegriffen wird. Der ländliche Raum Mitteldeutschlands bietet in seiner Vielfältigkeit deutliche Potenziale in den Bereichen Erholung, Tourismus, Wirtschaft sowie Heimat und Natur. Allerdings stellt u. a. der demografische Wandel, die Sicherung der Daseinsvorsorge, die Mobilität oder auch der Infrastrukturausbau die Kommunen vor erhebliche, auch finanzielle Herausforderungen. Gerade im Hinblick auf die Corona-Pandemie und den Umgang mit deren Hürden werden die Forderungen nach fortschreitender Modernisierung und Digitalisierung immer lauter.

Das 2. Kommunale Forum bietet Ihnen hervorragende Kontakt- und Netzwerkmöglichkeiten sowie einen sehr guten Zugang zu Best-Practice Lösungen. Profitieren Sie von unseren langjährigen Erfahrungen, nutzen Sie die Veranstaltung zum fachlichen Gedankenaustausch und für interessante Einblicke in vorbeschriebene Themenschwerpunkte.

Wir freuen uns auf Ihre Teilnahme.

Mit vielen Grüßen aus Dresden



Patrick Reich-Schellenberg

Geschäftsführung der B & P Management- und Kommunalberatung GmbH



Norbert Nitschke

Inhaltsverzeichnis

Agenda zum 2. Kommunalen Forum	S. 2
Vorstellung unserer externen Referenten und Fachvorträge	S. 3
Unsere aktuellen Projekte	S. 4

2. Kommunales Forum

Gastbeitrag: Einleitung

„Der ländliche Raum könnte der große Gewinner sein.“ S. 5

Der Haushalt im Corona-Modus –

Was kommt da auf uns zu? S. 6

Ist nach der Krise vor der Krise? –

Mit Risikomanagement proaktiv handeln S. 8

Gastbeitrag: Erlebnisraumdesign

S. 10

Destinationsmanagement für Kommunen –

Was Tourismusorte zum Erfolg führt S. 12

Digitalisierung: Bürgerbüro als Dienstleister -

Prozessmanagement in der Praxis S. 16

Eingruppierung von Beschäftigten in der
Informations- und Kommunikationstechnik (IuK) S. 18

Bedarfsprognose - Kindertagesstätten leicht gemacht S. 20

So erreichen Sie uns S. 23

Impressum S. 23

2. Kommunales Forum

2. September 2020
im Kleinbahnhof Wilsdruff,
Freiberger Straße 48a,
01723 Wilsdruff



Neues aus unserem Unternehmen

Namensänderung bei der Geschäftsführung

Am 11. Juli 2020 heiratete unser Geschäftsführer Herr Patrick Reich-Schellenberg (geb. Schellenberg) inmitten der wunderschönen und malerischen Sächsischen Schweiz.

Für die gemeinsame Zukunft wünscht das gesamte Team der B & P Management- und Kommunalberatung dem Brautpaar viel Glück, Gesundheit und Zufriedenheit.

Agenda zum 2. Kommunalen Forum*

ab 08:30 Uhr **Anreise** und Eintreffen

09:00 - 09:15 Uhr **Begrüßung**

*Norbert Nitschke,
Geschäftsführer B & P Management- und Kommunalberatung GmbH*

09:15 - 09:45 Uhr **Impulsvortrag**
„Vielfalt leben - Zukunft sichern“ im Fokus der Praxis

Dirk Neubauer, Bürgermeister der Stadt Augustusburg

Strategie
Moderation: *Patrick Reich-Schellenberg und Norbert Nitschke*

09:50 - 10:30 Uhr Kommunaler Finanzausgleich im Spannungsfeld politischer Anforderungen und der Corona-Pandemie

Ralf Leimkühler, stellv. Geschäftsführer Sächsischer Städte- und Gemeindetag

10:30 - 11:15 Uhr **Kaffeepause** und Umbauphase

11:15 - 12:00 Uhr Der Haushalt im Corona-Modus –
Was kommt da auf uns zu?

*Dr. Christoph Trumpp,
Abteilungsleiter B & P Management- und
Kommunalberatung GmbH*

Ist nach der Krise vor der Krise? –
Mit Risikomanagement proaktiv handeln

*Eckart Hagenloch,
Abteilungsleiter B & P Management- und
Kommunalberatung GmbH*

12:00 - 13:00 Uhr **Mittagspause und Gelegenheit zum Besuch der Aussteller**

Tourismus
Moderation: *Doreen Lorenz*

Digitalisierung
Moderation: *Daniel Weser*

13:00 - 13:45 Uhr Tägliche Herausforderungen der touristischen
Entwicklung – Praxisbericht aus der Bergstadt
Ehrenfriedersdorf

*Silke Franzl,
Bürgermeisterin der Bergstadt Ehrenfriedersdorf*

Bürgerbüro als Dienstleister –
Prozessmanagement in der Praxis

*Ullrich Prax,
Referent des ZIT der HSF Meißen*

*Eckart Hagenloch,
Abteilungsleiter B & P Management- und
Kommunalberatung GmbH*

14:00 - 14:45 Uhr Der erfolgreiche Tourismusort –
Destinationsmanagement für Kommunen

*Michaela Ziegenbalg,
Senior-Beraterin B & P Management- und
Kommunalberatung GmbH*

DigitalPakt Schule – ein Lehrstück für die
nachhaltige Gestaltung kommunaler IT-Infrastruktur

*Dr. Daniel Löffelmann,
Berater B & P Management- und
Kommunalberatung GmbH*

14:45 Uhr **Moderierter Abschluss und
Zusammenfassung**

**Moderierter Abschluss und
Zusammenfassung**

* Änderungen aus wichtigen Gründen vorbehalten

Vorstellung unserer externen Referenten und Fachvorträge

Impulsvortrag „Vielfalt leben - Zukunft sichern“ im Fokus der Praxis

Dirk Neubauer

Warum das Kanzlerinnen-Neuland seit zehn Jahren Neuland geblieben ist. Und was es bedeutet, wenn wir weiter die digitale Evolution als Revolution verniedlichen. Herr Dirk Neubauer, Bürgermeister der Stadt Augustusburg, gibt einen kleinen Ausblick in eine Zukunft, die - wenn wir so weiter machen - uns bestimmen wird, statt umgedreht.

Dirk Neubauer ist seit 2013 Bürgermeister der Stadt Augustusburg. In seinem Wirken als Journalist und Autor des Werkes „Das Problem sind wir: Ein Bürgermeister in Sachsen kämpft für die Demokratie“, greift er gesellschaftliche Probleme auf und zeigt mögliche Lösungen für mehr Demokratie. Er engagiert sich erfolgreich seit vielen Jahren für mehr Bürgerbeteiligung und erklärt sich als Verfechter zur Umsetzung eines landesweiten Digitalkonzeptes.

Kommunaler Finanzausgleich im Spannungsfeld politischer Anforderungen und der Corona-Pandemie

Ralf Leimkühler

Herr Ralf Leimkühler, stellvertretender Geschäftsführer des SSG, thematisiert in seinem Vortrag mögliche Anpassungen des kommunalen Finanzausgleichs in Sachsen. Auf der Basis eines Gutachtens wird nicht nur über eine Anpassung der Hauptansatzstaffel, des Schülernebenansatzes und die Einführung eines Bildungsansatzes für die Krippen-, Kindergarten- und Hortkinder diskutiert. Es geht auch um Fortführung der Kommunalpauschale als Bestandteil des FAG sowie die Berechtigung von zentralörtlichen Funktionen, Flächen- und Demografiefaktoren. Die finanziellen Auswirkungen der Corona-Pandemie erschweren dabei sachgerechte Anpassungen im Ausgleichssystem, obwohl Land und Bund einen Schutzschirm für die Kommunen aufgespannt haben.

Ralf Leimkühler ist stellvertretender Geschäftsführer des Sächsischen Städte- und Gemeindetages (SSG), dem kommunalen Spitzenverband der Städte und Gemeinden im Freistaat Sachsen. Herr Leimkühler ist Aufsichtsratsmitglied bei der Ostdeutschen Kommunalversicherung und Vorstandsmitglied des Kommunalen Arbeitgeberverbandes Sachsen. Außerdem gehört Herr Leimkühler dem Finanz- und Organisationsausschuss des SSG an.

Tägliche Herausforderungen der touristischen Entwicklung – Praxisbericht aus der Bergstadt Ehrenfriedersdorf

Silke Franzl

„Glück auf“ – Frau Silke Franzl, Bürgermeisterin der Berg- und Greifensteinstadt Ehrenfriedersdorf referiert sehr anschaulich und authentisch über die täglichen Herausforderungen der touristischen Entwicklung ihrer Stadt, insbesondere auch über die Rolle der Stadt im Netzwerk mit verschiedenen Partnern. Frau Franzl widmet sich seit Beginn ihrer Amtszeit sehr eindrucksvoll und engagiert der Weiterentwicklung des Besucherbergwerkes „Zinngrube“, das zum „Sächsischen Industriemuseum“ gehört, der Attraktivitätssteigerung des Naherholungsgebietes mit Campingplatz rund um den Greifenbachstauweiher und der erfolgreichen Positionierung der Naturbühne Greifensteine mit ihren zahlreichen Theater- und Musikaufführungen. Seit 2019 ist die Bergbaulandschaft Ehrenfriedersdorf Bestandteil des UNESCO-Weltkulturerbes „Montanregion Erzgebirge“. Frau Franzl greift in ihrem Vortrag die Chancen der Auszeichnung auf und erläutert auch die besonderen Herausforderungen und neuen Aufgaben, die aus der Anerkennung resultieren.

Silke Franzl ist Bürgermeisterin der Bergstadt Ehrenfriedersdorf. Seit ihrer Wahl im Jahr 2015 stellt sich die parteilose Bürgermeisterin den vielfältigen Herausforderungen einer sächsischen Kleinstadt. Mit viel Herzblut für ihre Heimatregion und von Visionen geleitet versucht sie auch die touristische Infrastruktur der Bergstadt weiterzuentwickeln. Durch ihre unprätentiöse aber verbindliche Art, hat sie sich bereits über das Erzgebirge hinaus einen Namen gemacht.

Bürgerbüro als Dienstleister – Prozessmanagement in der Praxis

Ullrich Prax, Eckart Hagenloch

Serviceorientierte Dienstleistungen flexibel organisiert – das Bürgerbüro in einer modernen Verwaltung. Wie dies in der Praxis konzipiert und mit den Mitarbeitern*innen gemeinsam umgesetzt werden kann, wird Herr Ullrich Prax in seinem Vortrag aufzeigen. Unterstützt von Herrn Eckart Hagenloch werden die Vorteile eines effizienten Prozess- und Veränderungsmanagements deutlich gemacht, um darzustellen, wie die Anforderungen der Verwaltung mit dem Anspruch eines bürgerfreundlichen Anlaufpunktes einer Stadt oder Gemeinde zu vereinen sind.

Ullrich Prax ist Referent des Zentrums für Informationstechnologie des HSF Meißen. Bereits während seines verwaltungswirtschaftlichen Studiums und später als Sachgebietsleiter für Datenverarbeitung, Organisation und allgemeine Verwaltung in der Großen Kreisstadt Freital war das Geschäftsprozessmanagement ein Schwerpunkt. Als Sachgebietsleiter war er an der Einführung eines dienstleistungsorientierten Bürgerbüros unter Berücksichtigung von Geschäftsprozessen beteiligt. Zudem ist er als Lehrbeauftragter und Prüfer an der HSF Meißen tätig.

Unsere aktuellen Projekte



Stellenbewertungen von Stellen freier Träger nach TV-L im sozialen Bereich

Seit dem zweiten Quartal dieses Jahres begleitet die B & P Kommunalberatung eine Landesbehörde in ihrer Funktion als Zuwendungsgeberin im Rahmen verschiedener Fördermittelverfahren. Dabei geht es im Speziellen um die *Tätigkeitsbewertung von Stellen freier Träger im sozialen Bereich nach den Vorgaben des TV-L* und der ständigen Rechtsprechung. Unsere Leistungen reichen von der Führung telefonischer Einzelgespräche, der Ermittlung von Arbeitsvorgängen über die Abgrenzung der einschlägigen Tätigkeitsmerkmale bis hin der Eingruppierung anhand der vorliegenden Qualifikationen.

+++

DigitalPakt Schule

Seit dem zweiten Quartal dieses Jahres begleitet die B & P Kommunalberatung mehrere Kommunen in ihrer Funktion als Schulträger bei der Antragstellung für Fördermittel aus dem *DigitalPakt*. Dabei geht es im Speziellen um einzelschulbezogene Förderung aus der Richtlinie *Digitale Schulen*, mit welcher die technische Infrastruktur für Digitale Bildung an den sächsischen Schulen gestärkt werden soll. Unsere Leistungen reichen von der Ermittlung des räumlich-technischen Ausstattungsniveaus vor Ort über die Unterstützung der Schulen bei der Erstellung ihrer Medienbildungskonzepte bis hin zur längerfristigen Planung und Koordination der einzelnen Maßnahmen im Medienentwicklungsplan des Trägers.

+++

Abwassergebührenkalkulation

Nachdem die B & P Kommunalberatung insbesondere Aufgabenträger der *Abwasserentsorgung* in Sachsen betreut, unterstützt sie nun auch kommunale Einrichtungen bei der Gebührenermittlung in Brandenburg. Besonderes achten wir auf die sachgerechte Verteilung der Kosten zur Ermittlung gesplitteter Gebühren.

+++

Bauhofkonzept interkommunale Zusammenarbeit

Für eine Verwaltungsgemeinschaft in Thüringen erarbeiten wir ein umfassendes Bauhofkonzept mit dem Ziel die *Zusammenarbeit der einzelnen Bauhöfe* zu stärken. Ausgehend von der Bewertung des Leistungsspektrums, sowie der Personal- und Technikausstattung und der Standortsituation werden wir konkrete Maßnahmen erarbeiten, wie durch eine stärkere Kooperation die Wirtschaftlichkeit verbessert werden kann.

Bedarfsgerechte Schulung zum Beteiligungsmanagement

Für alle Kommunen eines Landkreises in Sachsen führen wir eine *Schulung zur Steuerung der kommunalen Beteiligungen* durch. Neben den Grundlagen der wirtschaftlichen Betätigung und den Aufgaben der Beteiligungsverwaltung geht es maßgeblich um die Erstellung und Prüfung von Wirtschaftsplänen sowie die Interpretation von Jahresabschlüssen. Mit einem Exkurs zur Finanzierung von Zweckverbänden – ein sehr komplexes Thema – schließen wir das Seminar ab. Das Seminar geht auf die Initiative der Rechtsaufsichtsbehörde des Landkreises zurück, mit dem Ziel die Qualität des *Beteiligungsmanagements* der kreisangehörigen Kommunen zu verbessern.

+++

Beteiligung von örtlichen Akteuren an der Fortschreibung eines Kurortentwicklungsplans für einen Doppelkurort

Im Rahmen eines Termins der Projektlenkungsgruppe zur Vorstellung des Entwurfes des *Kurortentwicklungsplans* präsentierte die B & P Kommunalberatung die zukünftige Strategie für eine erfolgreiche Positionierung des Kurortes sowie die daraus abgeleiteten Handlungsfelder, Schlüsselprojekte und Einzelmaßnahmen. Es fand eine rege und äußerst konstruktive Diskussion statt, die sogar dazu führte, dass eine neue Aufbruchstimmung entstand. Ergebnis war eine äußerst positive Resonanz der Lenkungsgruppenmitglieder und das gemeinsame Bekenntnis dazu, baldmöglichst die von der B & P Kommunalberatung vorgeschlagenen Facharbeitsgruppen mit Akteuren vor Ort zu gründen, um mit breiter Basis an der Umsetzung des Kurortentwicklungsplans zu arbeiten.

+++

Strategieworkshop zum Kurortentwicklungskonzept

Die B & P Kommunalberatung erarbeitet ein Kurortentwicklungskonzept für eine sächsische Kurstadt, die nach mehr als zehn erfolgreichen Jahren als *Kneippkurort* die *höhere Prädikatisierung als Kneipp-Heilbad* anstrebt. Zur Beteiligung der verschiedenen Stakeholder fand im Juni 2020 ein Strategieworkshop mit den touristischen Leistungsträgern, Dienstleistern, Stadträten und Kooperationspartnern statt. Unter dem Motto „Auf zum Kneippheilbad“ wurden Ansätze und Ideen für die Zukunftsvision der Kurstadt entwickelt und die relevanten Zielgruppen abgeleitet. In Gruppenarbeit wurden die Perspektiven für die strategische Positionierung herausgearbeitet, um daraus Teilziele abzuleiten. Es fand ein reger Austausch untereinander statt. Nach der Veranstaltung gab es ein positives Feedback aller Teilnehmer. Nun folgt die weitere Konkretisierung der Zielstellungen in einer Lenkungsgruppe mit allen örtlichen Akteuren, die den weiteren Verlauf der *Erstellung des Kneippheilbadkonzeptes* begleiten wollen.

2. Kommunales Forum



Einleitung

„Der ländliche Raum könnte der große Gewinner sein.“

Einleitender Gastbeitrag von Herrn Dirk Neubauer, Bürgermeister der Stadt Augustusburg.

„Digitalisierung“

Ich kenne kein Schlagwort, das in der Politik so oft missverstanden, unterschätzt und kleingeredet wird.

Die einen setzen es mit dem Breitbandausbau gleich und tun damit so, als würde eine Eisenbahnschiene ausreichen, um eine Zugverbindung herzustellen. Die anderen versuchen die Bedeutung klein zu halten, weil der Wähler da draussen Angst vor diesem Thema hat und man nicht eine Stimme damit gewinnt, wenn man darauf verweist, dass sie alles verändern wird. Ob man nun mitmachen will, oder nicht.

Wieder andere priorisieren es nicht, weil es gleichbedeutend ist mit grundsätzlicher Veränderung, einem Systemwandel in Arbeit und Leben. Besonders in der Verwaltung. Und dies eben Geld und Kraft kostet.

In Zeiten, in denen beides knapp ist und man immer wieder vor der Frage steht: Strasse reparieren, oder digitalisieren? Wir machen das mit den Fähnchen. Kein Scherz: Wir verspielen gerade den Anschluss an den Rest der Welt und sollten eigentlich Vorreiter sein. Und deshalb brauchen wir ein radikales Umdenken in der Politik.

Nicht erst seit COVID19 wissen nun wirklich alle, wo diese führende Nation in dieser Frage steht. Es wird Zeit, etwas zu ändern. Besonders im ländlichen Raum, denn hier bedeutet die Digitalisierung eine Riesenchance. Entkopplung von Arbeit und Ort bedeutet in vielen Berufsfeldern auch. Ich kann wohnen, wo ich will, ich muss nicht pendeln, ich kann mein Leben anders gestalten.

Der ländliche Raum könnte der große Gewinner sein. Wenn wir dies wollen, müssen wir aber ab jetzt alles anders machen.“



Dirk Neubauer
Bürgermeister der Stadt Augustusburg



Der Haushalt im Corona-Modus – Was kommt da auf uns zu?

Rückblick: Im April 2020, der öffentliche Lockdown ist in vollem Gange, herrschte in den Kommunen große Unsicherheit. Die Corona-Pandemie war in Deutschland auf ihrem Höhepunkt angekommen und hat an vielen Stellen zu einer Stilllegung der kommunalen Aufgabenwahrnehmung geführt. Vielerorts wurden Rathäuser geschlossen und die Mitarbeiter*innen ins Home-Office geschickt. Kindertageseinrichtungen mussten schließen und konnten nur allmählich und unter erhöhten Sicherheits- und Hygienevorkehrungen wieder öffnen. Zum damaligen Zeitpunkt waren die erforderlichen Maßnahmen für alle Beteiligten unerwartet und stellten eine große organisatorische Herausforderung dar. Mittlerweile hat sich die Lage, zumindest regional, entspannt und an vielen Stellen herrscht wieder Normalbetrieb.

Die Herausforderungen für die kommunalen Haushalte bleiben dagegen weiterhin bestehen. Während im April 2020 noch nicht abgeschätzt werden konnte, wie sich die Pandemie ganzheitlich sowie auf die eigene Kommune auswirken wird, ist derzeit zumindest eines absehbar. Der anfangs prognostizierte Zusammenbruch der deutschen Wirtschaft wird höchstwahrscheinlich nicht eintreten. Die Steuerschätzungen für das Haushaltsjahr 2020 gehen zwar weiterhin von (zum Teil deutlichen) Mindereinnahmen aus. Betrachtet man die Kommunen jedoch im Einzelfall, so zeigt sich, dass die Auswirkungen der Pandemie sehr unterschiedlich ausfallen. Während einige Kommunen mit Einbrüchen der Gewerbesteuereinnahmen von 50 % und mehr rechnen müssen, weisen andere nahezu konstante bzw. leicht steigende Einnahmen auf.

Zur Unterstützung der Kommunen wurden in den letzten Monaten Hilfsprogramme beschlossen, die einen weitestgehend pauschalen Ausgleich der Mindereinnahmen und der zusätzlichen Belastungen zum Ziel haben. Neben dem „Corona-Schutzschirm“, mit einer ersten pauschalen Zuweisung im August 2020, ist ein Ausgleich für entgangene Elternbeiträge bei Kindertageseinrichtungen zu erwarten.

Im Kontext dieser individuellen Entwicklungen stehen die Kämmerereien im Freistaat vor der Herausforderung, die Haushaltsbewirtschaftung in den kommenden Jahren an die veränderte Ausgangslage anzupassen. Grundsätzlich empfiehlt es sich, das Haushaltsjahr 2021 vom Grunde her vollständig neu zu planen und auch Investitionen neu zu veranschlagen.

Wir sehen hierbei die Notwendigkeit, die Ausgaben an den zu erwartenden, individuellen Einnahmen anzupassen. Viele Kommunen werden z. T. drastische Einsparungen vornehmen müssen, damit der Haushaltsausgleich auch in den Folgejahren erreicht werden kann. Eine wesentliche Unsicherheit besteht derzeit noch bei der Ausgestaltung des neuen Sächsischen Finanzausgleichsgesetzes für das kommende Haushaltsjahr. Es ist aber damit zu rechnen, dass weitere Maßnahmen zur Stützung der kommunalen Haushalte aufgenommen werden – um bspw. den Corona-bedingten Mehraufwand zu decken.

Es ist auch weiterhin offen, wie sich die Corona-Pandemie im Herbst und Winter entwickeln wird und welche Vorkehrungen Bund und Länder bei einer oft thematisierten „2. Welle“ treffen werden. Hierzu kann aber nach derzeitigem Ermessen keine verlässliche Prognose getroffen werden. Es ist aber davon auszugehen, dass ein erneuter, großflächiger Lockdown die Städte und Gemeinden wirtschaftlich schwerer treffen wird als im Frühjahr 2020.



Dr. rer. pol. Christoph Trumpp
Prokurist | Abteilungsleiter

Ist nach der Krise vor der Krise? – Mit Risikomanagement proaktiv handeln

Auf See kann ein Sturm nicht verhindert werden, aber das Team an Bord kann ertüchtigt werden, damit souverän umzugehen. Dazu gehört, zum richtigen Zeitpunkt die richtigen Informationen zur Steuerung zur Verfügung zu haben und aus diesen Informationen die richtigen Maßnahmen ableiten zu können. Weniger stürmische Zeiten zu nutzen, um auf kritische Situationen gut reagieren zu können, wird mit einem organisierten Risikomanagement strukturiert angegangen. Damit werden nicht nur Verwaltungsleistungen hinsichtlich ihrer Notwendigkeit in einer Krise bewertet, sondern auch geeignete Maßnahmen zu deren, ggf. eingeschränkten Aufrechterhaltung bis hin zur Reaktion auf spezifische Herausforderungen vorbereitet. Notfallpläne sind nicht für die Schublade gedacht, sie müssen proaktiv gelebt werden. Auf jedem Kreuzfahrtschiff gibt es mindestens einmal während einer Tour eine Rettungsübung, das ist der Praxistest eines Notfallplanes.

Krisen vermeiden oder vorhersehen ist schwierig, gut darauf vorbereitet sein, ist möglich. Wie wichtig es ist, zum richtigen Zeitpunkt die richtigen Daten zur Steuerung zur Verfügung zu haben, hat gerade die aktuelle Pandemie – COVID-19 gezeigt. Die Krise hat uns aber auch gelehrt, dass wir deutlich mehr in ein professionelles Datenmanagement investieren müssen; um wirksam zu steuern. Das setzt voraus, dass Prozesse und Daten gemeinsam betrachtet werden. Dafür reicht es nicht, Prozess- und Datenmanagement erst im Krisenfall anzugehen, vielmehr handelt es sich dabei um eine kontinuierliche Aufgabe, die zentrale Standards braucht, nicht nur lokal.

Elementar für das Funktionieren der Verwaltung und die Sicherung der kommunalen Daseinsvorsorge in diesen Zeiten ist es, dass Kommunen sehr kurzfristig auf neue Entwicklungen reagieren und die wesentlichen Prozesse aufrechterhalten. Dafür muss insbesondere das entsprechende Personal auch weiterhin, ggf. dann digital verfügbar sein. Die erforderlichen personalwirtschaftlichen und organisatorischen Entscheidungen basieren idealerweise auf objektiven Daten und Informationen.

Die richtigen Entscheidungen treffen – dies zu unterstützen war schon immer die Kernaufgabe eines kommunalen Datenmanagements. In Zeiten von COVID-19, in denen sich Sachverhalte täglich, ja sogar stündlich verändern konnten und können, sind sowohl aktuelle als auch valide Daten und Informationen für das kommunale Management immens wichtige Entscheidungsgrundlagen.

Aktuell ist es von großer Bedeutung, die zurückliegende Zeit zu reflektieren und zu hinterfragen: woran hat es gefehlt, was muss, was kann besser gemacht werden und was wird dafür benötigt?



Mit dem Fokus auf die Daseinsvorsorge stehen schnell die Produkte und Leistungen der Kommune im Blickpunkt. Jede einzelne kann auf Basis der o. g. aktuellen Erfahrungen analysiert und einer Priorisierung unterzogen werden. Ein Schwerpunkt liegt schnell auf den kommunalen Pflichtaufgaben. Aber auch diese haben ggf. unterschiedliche Prioritäten. Ist diese Bewertung vorgenommen, werden die Produkte und Leistungen selbst näher betrachtet. Hilfreich ist dafür eine Betrachtung der Verwaltungsabläufe und der relevanten Verantwortlichkeiten und Daten. Die Analyse der Verwaltungsabläufe birgt schnell Potenziale nicht nur für eine Vorbereitung auf weitere Krisensituationen.

MIT DIGITALISIERUNG DURCH DIE NÄCHSTE KRISE

Ein hoher Grad der Digitalisierung von Verwaltungsabläufen schafft nicht nur Effizienz im täglichen Verwaltungshandeln, was durch E-Government- und Online-Zugangs-Gesetz zur Pflichtaufgabe wird, sondern eben auch mehr Flexibilität in der Leistungserbringung selbst. Eine wichtige Erfahrung der zurückliegenden Krise dürfte sein, dass ein hoher Digitalisierungsgrad die Erbringung von Verwaltungsleistungen am wenigsten einschränkt. Durchdringt die Digitalisierung die Verwaltungsleistungen stark, ist der Ort der Ausführung dieser Leistungen immer weniger relevant, weil eine zentrale Datenverfügbarkeit zu vielfältigen Möglichkeiten der dezentralen Datenverarbeitung führt. So hat die aktuelle Krisensituation auch positive Aspekte, indem die Digitalisierung nachhaltig an Dynamik gewinnt.

DIE KRISE ALS KATALYSATOR FÜR GUTES WISSENSMANAGEMENT

Gleichzeitig ist eine wichtige Erkenntnis aus der Krisensituation, dass Wissen sehr häufig personalisiert ist, also gebündelt bei einigen wenigen Personen vorliegt. Sind diese Personen nicht verfügbar, wird die Handlungsfähigkeit der Verwaltung signifikant eingeschränkt. Das wiederum bedeutet eine den Bürgern*innen nur schwierig zu vermittelnde Situation. Unverständnis und Frustration auf der Bürgerseite und erhöhter Leistungsdruck auf der Verwaltungsseite führen kaum zu qualitativ und terminlich akzeptablen Verwaltungsabläufen. Ähnlich wie bei der Digitalisierung liegt also genau hier im Nachgang zur Krise eine wichtige Chance. Wesentliche Grundlage für beide Themenfelder ist ein effizientes Geschäftsprozessmanagement, das bis hin zur Personalentwicklung relevante Inhalte steuert.


SYSTEMATISCHE VORBEREITUNG AUF KRISENFÄLLE

Die vorherigen Punkte werden, getrieben von den Erkenntnissen aus der Krise um COVID-19 positive Effekte für das gesamte Verwaltungshandeln entwickeln. Darüber hinaus ist es mit den aktuellen Erfahrungen wichtig, jetzt die Erkenntnisse zu sammeln und zu analysieren und daraus abgeleitet wichtige Verwaltungsleistungen zu identifizieren und ebenfalls zu untersuchen. Daraus ergeben sich Handlungsbedarfe und Veränderungspotenzial, die in geeignete Maßnahmen überführt werden müssen. Diese wiederum werden strukturiert und priorisiert und zur Umsetzungsplanung und deren Realisierung entsprechend aufbereitet.

Die Krise als Chance verstehen, jetzt Erkenntnisse verarbeiten und die Verwaltung auf die Zukunft vorbereiten. Gerne unterstützen wir Sie dabei.



Eckart Hagenloch (Dipl.-Ing. Informationstechnik)
Abteilungsleiter



Erlebnisraumdesign

Gastbeitrag von Herrn Berthold Haß (Dipl.-Ing.), tätig als Garten- und Landschaftsarchitekt und Geschäftsführer von Haß Landschaftsarchitekten.

Haß Landschaftsarchitekten

Der Ort als Erlebnisraum (im positiven Sinne, versteht sich) – welche Kommune würde dies nicht gern für sich beanspruchen? Für viele scheint das Ziel in weiter Ferne. Für Heilbäder, Kur- und Erholungsorte ist es aber geradezu verpflichtend, schon wegen der gesetzlichen Anforderungen an diese Prädikate. Den Gästen soll ein garantiertes „Wohlfühl-Ambiente“ geboten werden. Auch die Marktanforderungen sprechen eine deutliche Sprache: Hohe Gästezahlen lassen sich nur erreichen, wenn Gäste sich genau für diesen einen Ort entscheiden. Aber warum sollten sie das?

Die Reise beginnt mit der Reiseplanung, mit der Recherche nach Orten mit Ambiente und solider (gesundheits-)touristischer Infrastruktur. Sie endet im Nachhinein, oft erst nach Monaten, mit öffentlichen Rezensionen oder Empfehlungen im Bekanntenkreis. Das wiederum kann die Inspiration für die nächste Reise sein. Das positive Erlebnis für den Gast entsteht nur, wenn die gesamte „Reise durch den Ort“ angenehm war. Dieser Aufgabe stellt sich das Erlebnisraumdesign.

Erlebnisraumdesign beinhaltet eine durchgängig qualitätsvolle Gestaltung in Verbindung mit funktionalen Aspekten. Das Ergebnis ist die sichtbare Ausstrahlung von Kompetenz. Hier (!) hat man verstanden, worauf es dem Gast ankommt: Ortseingänge und -durchfahrten, Parkplätze, Bahnhöfe, Haltestellen, Hauptwege, Fußgängerzonen, Kurparke, Grünanlagen, Spielplätze sind verbunden zu einem emotional ansprechenden Erlebnisraum. Keineswegs muss dazu der Ort neu erschaffen werden. Notwendig sind aber viele kleinere und größere Erlebnisbausteine, die aus einem Leitthema entwickelt werden. In einem Thermal-Heilbad oder Kneipp-Kurort könnte dies z. B. Wasser sein: In Frage käme hier physisches Wasser in allen Formen, vom kleinen Quellstein bis zur großen Fontäne, als Wasserspielplatz, in abstrakter plastischer oder bildlicher Darstellung, als Erzählgeschichte oder als virtuelles „Wasserkino“ in einer Licht-Ton-Installation. Egal welches Leitthema – jedes Thema sollte möglichst authentisch sein, also zu dem Ort passen. Die Erlebnisbausteine sind im besten Fall Teil einer ganzen Erlebniskette, die den Gast auf allen wichtigen Achsen und Verbindungen mit seiner Ankunft durch den Ort begleitet. Natürlich müssen in der Kette auch alle funktionalen Anforderungen erfüllt sein wie Vorhandensein eines touristischen Leitsystems in der Koppelung mit Gastronomie- und Gesundheitsangeboten und möglichst barrierefreie Zugänge zu den Attraktionsbereichen. Dabei ist der Begriff der Barrierefreiheit möglichst weit zu fassen im Sinne einer generationenübergreifenden Nutzbarkeit: Der Erlebnisraum sollte für Familien mit kleinen Kindern ebenso nutzbar sein wie für Erwachsene mit gesundheitlichen Mobilitätseinschränkungen. Viele Aktivitäten mit Kinderwagen oder auch Rollator scheitern an rustikalen Pflasterwegen, Geländestufen Treppen und im Sitzen nicht überschaubaren Absperrungen und führen zur Frustration. Die für alle Zielgruppen gesicherte Erschließung ist ein Entscheidungskriterium bei der Reiseplanung und kann als solche gern beworben werden. Schließlich bietet es sich an, den Erlebnisraum so auszurüsten und zu gestalten, dass er auch in den Abendstunden sicher benutzt und womöglich neu erlebt werden kann. Abgesehen von der notwendigen Ausleuchtung der Hauptwege z. B. in einem Park kann die Illumination von markanten Bäumen und Einbauten zu mehr Attraktivität führen.

Erlebnisraumdesign erfordert ein Gesamtkonzept, das im Idealfall zugleich Bestandteil der Destinationsmarke ist. Die daraus entwickelten Bausteine sollten aufeinander abgestimmt sein, dabei jeweils für sich stehen und über einen längeren Zeitraum je nach Finanzierungsmöglichkeit realisiert werden können.

Durch eine geschickte Inszenierung des öffentlichen Raumes gewinnt jeder Ort ein Vielfaches an Lebendigkeit und Aufmerksamkeit. Davon profitieren gleichermaßen Gäste, Einwohner und Tourismuswirtschaft.



Willkommen im Heilbad:
neuer Wasserspielplatz im historischen Kurpark
Warmbad-Wolkenstein
(Haß Landschaftsarchitekten 2020).



Berthold Haß (Dipl.-Ing.)
Geschäftsführer Haß Landschaftsarchitekten

Destinationsmanagement für Kommunen – Was Tourismusorte zum Erfolg führt

Der Tourismus ist ein Wirtschaftsfaktor und Jobmotor, der vor allem auch in den ländlichen Gebieten Arbeitsplätze sichert und die Lebensqualität vor Ort erhöht. Damit das so bleibt und sich weiterhin positiv entwickelt, müssen sich die touristischen Destinationen im hart umkämpften Wettbewerb professionell aufstellen. Auch wenn die schwierige finanzielle Situation aufgrund angespannter öffentlicher Haushalte und die Fragen nach den freiwilligen Aufgaben im Tourismus, Veränderungen in der (EU-)Förderlandschaft und rechtlichen Entwicklungen, v. a. im EU-Beihilfe-, Vergabe- und Steuerrecht sowie deren immer konsequenterer Anwendung enorme Herausforderungen beinhalten. Dem gegenüber stehen Marktentwicklungen wie die Digitalisierung und ihre Auswirkungen auf Marketing und Vertrieb sowie weitere nachfrageseitige Anforderungen wie die Bedeutungszunahme von Identität und Marke für die Wahl eines Tourismusortes sowie Angebots- und Servicequalität, Regionalität und Nachhaltigkeit.

Tourismusorte suchen nach einer allgemeingültigen Erfolgsformel, um diese Herausforderungen professionell meistern zu können. Der Erfolg ist aber meist ein Puzzle – leider auch der Misserfolg. Zunächst sollen einige Symptome aufgezeigt werden, die den Erfolg einer touristischen Destination verhindern, um danach im Umkehrschluss auf eine Erfolgsformel zu kommen.

Was gefährdet die touristische Entwicklung?

- keine klare Strategie – Vielfalt wird beschönigt oder es wird ständig etwas Neues versucht
- keine oder schwache Tourismusorganisation – Management ohne Durchgriff – sie ist v. a. auch für das verantwortlich, was die Kommune nicht mehr betreiben will (z. B. Bibliothek, Museum, Haus des Gastes)
- Oberflächlichkeit statt Tiefgang – bei strategischen Leitlinien, Angeboten, Kommunikation sowie Marketing ohne Budget
- keine klare Aufgaben- und Kompetenzteilung zwischen Kommune und Tourismusorganisation
- wenig Initiative und Innovationen der touristischen Leistungsträger – weder im eigenen Unternehmen, noch auf Destinationsebene
- Touristische Unternehmen agieren als Einzelkämpfer – es fehlt an Zusammenhalt und Zusammenarbeit und es dominiert das „Ich bin nicht zuständig“-Syndrom

Wenn einzelne dieser symptomatischen Anzeichen gegeben sind, ist es Zeit zu handeln. Was aber kann zum nachhaltigen Erfolg beitragen und womit sollen Tourismusorte beginnen?



1. Tourismusorte brauchen klare Profile und starke Marktpositionen

Destinationen, die dauerhaft klar positioniert sind, haben einen großen Vorteil gegenüber den „Gemischtwaren-Kommunen“, da sie die Inwertsetzung ihrer Potenziale auf eine bestimmte Spezialisierung ausrichten. Grundlage der Positionierung bildet zunächst ein Tourismuskonzept mit einer klaren Strategie, die die Richtung vorgibt – für die Leistungsträger, die Politik, das Marketing und die Tourismusorganisation. Danach gilt es, ein zentrales Umsetzungsmanagement zu etablieren, damit das Tourismuskonzept nicht in der „Schublade“ landet. Touristische Leistungsträger und Bürger*innen werden in Strategie- und Produktworkshops an der touristischen Planung beteiligt und im Rahmen von Umsetzungsprojekten in die Entwicklung eingebunden.



2. Tourismusorte brauchen starke Tourismusorganisationen und -strukturen

Tourismusorganisationen sind nicht nur klassische Tourist-Informationen mit ein paar Marketingaufgaben, sondern übergeordnete Destinations-Management-Organisationen (DMO's), die die unterschiedlichen Erwartungshaltungen der Akteure zusammenbringen und ausbalancieren. In diesem Kontext übernehmen DMO's verstärkt das Management von Projekten. Sie sind Management- und Service-Organisationen, die die Prozesse des Tourismusortes koordinierend steuern und damit dafür sorgen, dass das Versprechen der Kommune für den Gast im gesamten Planungs- und Reiseprozess erlebbar ist. Als integrierte DMO's sind sie wettbewerbs- und zukunftsfähig sowie EU-rechtskonform im Sinne der Kommune und der touristischen Leistungsträger aufgestellt. Sie sind Informationsbroker sowie Koordinatoren nach innen und serviceorientierter Dienstleister nach außen. Außerdem nehmen die DMO's die Rolle der Impuls- und Ideengeber, Qualitäts- und Wissensmanager sowie Unterstützer bei der Produktentwicklung ein.



3. Tourismusorte brauchen starke und engagierte Unternehmer

Benötigt werden hoch motivierte, für die jeweiligen Zielgruppen gut qualifizierte und auf die Ortsentwicklung stolze Leistungsträger, die kontinuierlich ihre Betriebe weiterentwickeln. Leitbetriebe mit Vorbildwirkung nach innen und Strahlkraft nach außen. Unternehmen, die durch ihr Marketing wesentlich zur Bekanntheit der Kommune beitragen. Die Leistungsträger brauchen aber auch Unterstützung der DMO's und der Entscheidungsträger der Kommune – denn sie sind es letztendlich, die das touristische Produkt als kooperative Wettbewerbseinheit gestalten. Deshalb muss sich eine DMO auch als Institution verstehen, welche die Leistungsträger durch Sensibilisierung und Beratung im Rahmen eines touristischen „Innovationsmanagements“ bei der Fähigkeit zu kreativen Marktanpassungen unterstützt.



4. Tourismusorte verfügen über intakte Natur und attraktive Landschaft

Natur ist Kulisse und Erlebnisraum. Eine Wintersportdestination benötigt Skipisten in attraktiver Landschaft und ausreichend Schnee. Ob Bergwelt, Seegebiet oder natürliche Heilmittel – die Natur bietet die Grundvoraussetzungen und ein verantwortungsvollen Umgang, damit ist die Grundlage für den nachhaltigen touristischen Erfolg geschaffen.



5. Tourismusorte brauchen eine starke, funktionierende Infrastruktur und Events mit Lokomotiv-Wirkung

Highlights in der touristischen Infrastruktur können so manchen Mangel der natürlichen Potenziale wettmachen. Sie können Anker- und Leitprodukte sein, überregionale Marketingstrahlkraft bewirken und verbindende Kraft haben. Beispiele sind Thermen, Nationalparks, zertifizierte Wander- oder Radwege oder Events mit Strahlkraft. Wenn diese selbst am Markt als Leuchttürme wahrgenommen werden, dann helfen sie dem Destinationsmarketing. Auch die Tourist-Infos haben ein neues Selbstverständnis. Sie sind Treffpunkte und Orte der Inspiration und Schaufenster der Destinationsmarken. Mit einem breiten Netzwerk und Know-how in der Projektentwicklung arbeiten die DMO's als Erlebnis-Architekten und „Gäste-Glücks-Gestalter“ und initiieren und koordinieren auch private Investitionen in die Infrastruktur. Auch nachhaltige Mobilitätskonzepte gehören inzwischen zur Pflichtaufgabe im Tourismus, denn nachhaltige Mobilität erhöht die Gesamtattraktivität der Destinationen, sie ist förderlich für eine zukunftsgerechte Entwicklung der touristischen Nachfrage und wird immer stärker von Gästen erwartet.



6. Tourismusorte bündeln ihre Kräfte und betreiben gemeinsames Marketing

Für eine touristische Destination gibt es keine bessere Strategie, als die Potenziale zu vernetzen. Am besten gelingt das dort, wo ein kompaktes Führungsnetzwerk der Entscheider der Destination mit starker Zielgruppenorientierung Produkte und Leistungen entwickelt und sich nicht nur mit sich selbst beschäftigt. Kräfte bündeln bedeutet Netzwerke bilden und zusammenarbeiten. Im Rahmen des Innenmarketings arbeiten die Tourismusorganisationen als Netzwerker, Interessenvertreter und Überzeuger. Sie sind Inspirator in der Kommunikation, Unterstützer und Partner im Vertrieb und Botschafter der Destinationsmarke. Gerade im digitalen Zeitalter kommt dem Marketing auf Onlineplattformen und in sozialen Netzwerken eine zunehmende Bedeutung entgegen.



7. Tourismusorte brauchen besondere Leistungen und setzen auf Qualität

Wettbewerbsabgrenzung wird über besondere Leistungen erreicht. Natürlich kann nicht jeder Tourismusort überall Spitze sein. Aber zumindest in einigen Bereichen muss Herausragendes geboten sein, um wahrgenommen zu werden. Spitzenleistungen kommen oft über individuelle unternehmerische Leistungen, können aber auch durch konsequente Arbeiten an Selbstverständlichkeiten entstehen. Gezielte Verbesserungen in der Qualität, vor allem in der Begegnungs- und Servicequalität zählen hierzu. Nachhaltige Spitzenleistungen sind meist Ergebnis besonders guter Zusammenarbeit der Akteure vor Ort, können aber auch mittels Qualitätsinitiativen oder Zertifizierungen erreichen werden.



8. Tourismusorte brauchen Innovationen und konsequente Produktentwicklung

Touristische Destinationen kennen ihre Zielgruppen und deren Lebensstile und erfüllen ihre Erwartungen. Dabei kommt dem Produkt- und Innovationsmanagement der DMO's eine große Bedeutung zu. Hierbei geht es um die Schaffung einzigartiger Kundenerlebnisse und marktgerechter Services. Die Produkte müssen profitabel, unverwechselbar, begehrenswert sowie verfügbar und leicht buchbar sein. Ideal ist, wenn die Gäste immer wieder Neuigkeiten erleben. Um im Lebenszyklus nicht abzufallen, sind regelmäßige Impulse erforderlich.



9. Tourismusorte gestalten den Lebensraum der Bürger*innen

Erfolgreiche Tourismusorte besitzen einen hohen Lebensqualitätsindex. Nicht mehr der Ort ist das Ziel, sondern die Erlebnisse und Erfahrungen die dort stattfinden oder gemacht werden. Investitionen und Kommunikation müssen sich deshalb zunächst primär an die Bürger*innen richten. Funktionierende Standorte geben den Bürgern*innen wie Gästen eine Identifikationsebene. Individuelle Angebote erleben die Gäste erst über Originalität und soziales Erlebnis. Es muss ein „zu Hause Gefühl“ vermittelt werden. Dafür ist ein hohes Tourismusbewusstsein der Bürger*innen notwendig. Nur wenn die Bürger*innen gern Gastgeber sind, kann der Tourismus langfristig erfolgreich sein. Tourismusmanagement wird zum Lebensraummanagement und das in erster Linie über ein starkes Innenmarketing. Damit den Gästen Achtsamkeit entgegengebracht wird, müssen zuerst die Bürger*innen der Destination Achtsamkeit erfahren.

10. Tourismusorte beweisen Durchhaltevermögen

Touristische Destinationen arbeiten an einer „never ending story“ – mit viel Man-Power, Präsenz und Präsentation. Dazu zählt auch die wiederkehrende Erfassung und Darstellung des Wirtschaftsfaktors Tourismus für die Kommune. Denn die touristischen Leistungsträger messen die Arbeit der Entscheidungsträger und DMO's meist nur an Gäste- und Übernachtungszahlen oder an der Presseberichterstattung über Events. Imageveränderungen oder Positionierungserfolge lassen sich dagegen nur sehr schwer und auch erst mit großer Zeitverzögerung darstellen. Hinzu kommt, dass die DMO's viel zu häufig zwischen den unterschiedlichen Interessenslagen aufgerieben werden. Oft fühlen sie sich „zwischen allen Stühlen“. Außerdem gibt es ständige Diskussionen aufgrund knapper Haushalte und auch immer wieder Tiefen aufgrund der dauerhaften Suche nach neuen Förderprogrammen, an welche die touristischen Projekte dann auch noch aufwendig anzupassen sind. Aber ein Aufgeben kommt für Tourismusorte nicht in Frage. Die DMO's arbeiten sehr zielstrebig und engagiert an der Umsetzung ihrer Tourismusstrategie. Auch wenn sie dabei immer mal wieder Rückschläge erleben, geht es doch insgesamt mit kleinen Schritten immer wieder voran. Das konsequente Zusammenspiel der einzelnen Akteure unter Berücksichtigung der Alleinstellungsmerkmale der Destination leistet einen entscheidenden Beitrag, damit der Tourismusort wahrgenommen und von relevanten Zielgruppen auch deutlich präferiert wird.



Michaela Ziegenbalg (Dipl.-Kauffrau)
Senior-Beraterin



Digitalisierung Bürgerbüro als Dienstleister – Prozessmanagement in der Praxis

Schon wieder Digitalisierung! Und was hat die Kommune davon? Mit den Rahmenbedingungen aus E-Government-Gesetz (eGovG), E-Rechnung und Online-Zugangs-Gesetz (OZG) sind auch Fristen verbunden und setzen die Kommunen unter Handlungsdruck. Darüber hinaus gibt es weitere Argumente für eine rasche Digitalisierung von Verwaltungsabläufen, was spätestens mit den Auswirkungen der aktuellen Pandemie deutlich wird.

Die Vorteile einer Digitalisierung liegen auf der Hand, weil, gestützt u. a. durch das OZG, Zugänge zur Verwaltung und zu Informationen über Verwaltungsvorgänge zentral verfügbar werden. Anteile dieser Verwaltungsvorgänge können so auch an die Bürger*innen selbst übertragen werden. Denken wir nur z. B. an die Dateneingabe und -prüfung für Anträge, dann werden allein damit nicht nur bei den Bürgern*innen selbst, sondern eben auch in der Verwaltung erhebliche Aufwände generiert und bei wiederholter Eingabe bereits vorhandener Daten auch die Nerven der Akteure unnötig strapaziert.

Am Beispiel eines Bürgerbüros lassen sich die positiven Aspekte der Digitalisierung sehr gut darstellen. Das Bürgerbüro soll zentrale Anlaufstelle der kommunalen Verwaltung für alle Belange der Bürger*innen sein. Das ist insbesondere eine ablauf-organisatorische Herausforderung, weil einerseits Eingangs-, Informations- und Ausgangspunkte in den Verwaltungsabläufen der betreffenden Fachbereiche definiert und andererseits klare Inhalte (z. B. Checklisten) für die vollständige Beantragung spezifiziert werden müssen. Das Bürgerbüro wird somit zum Bestandteil der Verwaltungsabläufe in den Fachbereichen, also den fachlichen Geschäftsprozessen. Wird dies konsequent gemeinsam mit den Fachbereichen entwickelt und umgesetzt, kann das Bürgerbüro zur gelebten zentralen Anlaufstelle der Verwaltung werden und die Fachbereiche mit höheren

Anteilen der unterbrechungsfreien Aufgabenerledigung den Fokus auf die effiziente Leistungserbringung für die Fachaufgaben legen.

Genau aus diesem Grund ist Digitalisierung zunächst wider Erwarten kein klassisches IT-Thema, sondern ein Thema der Fachbereiche. Viel wichtiger als IT-Kompetenz ist die Kenntnis der fachlichen Inhalte eines Verwaltungsvorganges. Die für die Unterstützung durch das Bürgerbüro identifizierten Verwaltungsabläufe haben grundsätzlich ein hohes Potenzial zur Digitalisierung, das unbedingt genutzt werden soll.

In der methodischen Vorgehensweise ist zunächst zu hinterfragen, welche fachlichen Geschäftsprozesse sich dafür eignen und wie diese im Sinne der Optimierung maßgebliche Unterstützung durch das Bürgerbüro erfahren können. Das kann nach verschiedenen Kriterien wie z. B. Fallzahlen, Arbeitsaufwänden bis hin zum Risikopotenzial bewertet werden. Ausschlaggebend für die richtige Wahl der Kriterien sind die Ziele der Geschäftsprozesse. Das Bürgerbüro selbst wird dabei zunächst weitgehend auf Bestandteile von Anfragen und Antragsstellungen, Auskunftsaufgaben für die Bürger*innen und möglicher Weise noch Nachforderungen an die Bürger*innen orientiert und die Geschäftsprozesse entsprechend darauf ausgerichtet.

Für die auf diesem Weg identifizierten Verwaltungsabläufe müssen zunächst die Geschäftsprozesse beschrieben und hinsichtlich der fachlichen Optimierungspotenziale betrachtet werden. Ausgangssituation für die Beschreibung der Anforderungen an die mit dem Bürgerbüro umzusetzenden Prozesse und eine umzusetzende Digitalisierung, also die Auswahl einer geeigneten IT-Lösung, sollten immer die optimierten Soll-Prozesse sein.

Mit der Entwicklung der Soll-Prozesse müssen immer auch die Rollen und Verantwortlichkeiten beschrieben werden. Das ist von großer Bedeutung einerseits für die notwendigen Qualifikationen und Fähigkeiten des zukünftigen Rolleninhabers und andererseits für die Ableitung der Benutzerrechte für die Arbeit mit der zukünftigen IT-Lösung. Wenn dies im Sinne eines durchgängigen Geschäftsprozessmanagements erfolgt, werden auch die Möglichkeiten der Digitalisierung identifiziert. Das Bürgerbüro kann also gleichsam real wie virtuell aufgebaut werden, bei einheitlichen Prozessen für alle Beteiligten.

Wichtig ist an dieser Stelle, dass sowohl die Mitarbeiter*innen des Bürgerbüros, als auch die Bürger*innen mit gleichen online Zugängen (siehe OZG) agieren, um wiederum Redundanzen mit der Konsequenz erhöhter Pflegeaufwände (Datenpflege etc.) von Anfang an zu vermeiden. Hilfreich für die Kontaktaufnahme zum Bürgerbüro ist der Einsatz eines Ticketsystems, bei dem die Bürger*innen für ihre(n) Anfrage/Antrag eine ein-eindeutige Vorgangsnummer erhält, mit der er oder sie später Auskünfte schneller erhalten oder Nachforderungen zur Bearbeitung des Verwaltungsvorganges leicht digital liefern kann.

Fazit: Mit dieser Vorgehensweise kann ein serviceorientiertes Bürgerbüro als zentrale Anlaufstelle der Verwaltung sowohl real, also auch mit entsprechenden Räumlichkeiten, als auch digital aufgebaut werden und damit eine hohe Nachhaltigkeit und Effizienz entwickelt werden.

Es liegt also in Ihrer Hand, ob Sie sich „nur“ auf die Einrichtung und den Betrieb eines realen Bürgerbüros ausrichten, oder ob Sie gleichzeitig die digitale Zukunft mitgestalten und ein virtuelles Bürgerbüro parallel aufbauen - wie es im OZG ohnehin vorgegeben ist - Wir unterstützen Sie dabei gerne - viel Erfolg!



Eckart Hagenloch (Dipl.-Ing. Informationstechnik)
Abteilungsleiter

Eingruppierung von Beschäftigten in der Informations- und Kommunikationstechnik (luk)

Im Rahmen der Tarifverhandlungen für die Beschäftigten der Länder vom 2. März 2019 einigten sich die handelnden Tarifvertragsparteien, neben einer stufenweise Entgelterhöhung, auf Änderungen für die Beschäftigten hinsichtlich der Eingruppierung in verschiedenen Bereichen.

Dabei nimmt die Eingruppierung von Beschäftigten in der Informationstechnik (IT) im Geltungsbereich des Tarifvertrages der Länder (TV-L) eine weitere besondere Rolle ein. Für die Beschäftigten in der Informationstechnik (Teil II Abschnitt 11 Entgeltordnung) wurde die analoge Anwendung der Entgeltregelungen mit den Kommunen vereinbart, die am 1. Januar 2021 in Kraft treten sollen. Damit sind betroffene Beschäftigte automatisch übergeleitet und auf Antrag in eine höhere Entgeltgruppe gemäß der Vorgaben des TV-L eingruppiert.

Der Antrag kann seitens der Beschäftigten bis zum 31.12.2021 gestellt werden.

Für die tarifkonforme Anwendung der Tätigkeitsmerkmale des „neuen“ Teils II Abschnitt 11 Entgeltordnung (TV-L) ist ausschließlich maßgeblich, ob der Beschäftigte in der Informations- und Kommunikationstechnik tätig ist. Der Anwendungsbereich der Tätigkeitsmerkmale ist in der neuen Vorbemerkung wie folgt beschrieben:

„Nach diesem Abschnitt sind Beschäftigte eingruppiert, die sich mit Systemen der Informations- und Kommunikationstechnik befassen ohne Rücksicht auf ihre organisatorische Eingliederung. Zu diesen Systemen zählen insbesondere informationstechnische Hard- und Softwaresysteme, Anwendungsprogramme, Datenbanken, Komponenten der Kommunikationstechnik in lokalen IKT-Netzen und IKT-Weitverkehrsnetzen sowie Produkte und Services, die mit diesen Systemen erstellt werden. Dabei werden Tätigkeiten im gesamten Lebenszyklus eines solchen IKT-Systems erfasst, also dessen Planung, Spezifikation, Entwurf, Design, Erstellung, Implementierung, Test, Integration in die operative Umgebung, Produktion, Optimierung und Tuning, Pflege, Fehlerbeseitigung und Qualitätssicherung. Auch Tätigkeiten zur Sicherstellung der Informationssicherheit fallen unter die nachfolgenden Merkmale.“



Wie bereits die Tarifverträge des öffentlichen Dienstes (TVöD-Bund, VKA) beinhalten die Tätigkeitsmerkmale, statt IKT-spezifische Begrifflichkeiten, welche ständig an die fortdauernde technische Entwicklung hätten angepasst werden müssen, nunmehr unbestimmte Rechtsbegriffe wie „zusätzliche“ oder „umfassende“ Fachkenntnisse, „ohne Anleitung“ oder auch „Gestaltungsspielraum über Standardfälle hinaus“, welche grundsätzlich der Auslegung unterliegen und damit regelmäßig Prüfgegenstand der verschiedenen Arbeitsgerichte im Rahmen von Eingruppierungsfeststellungsklagen sind (vgl. LAG Mecklenburg-Vorpommern, Urt. v. 04.09.2019 – 3 Sa 21/19 – „besondere Leistungen“ der Entgeltgruppe 11).

Die Neuregelung für Beschäftigte in der Informations- und Kommunikationstechnik sieht einen ersten Strang mit Ausbildungsbezug sowie – alternativ – einen zweiten Strang mit allgemeinen Tätigkeitsmerkmalen ohne Ausbildungsbezug auf gleichem Niveau vor.

Für Beschäftigte mit einschlägiger abgeschlossener Berufsausbildung und entsprechender Tätigkeit ist eine Eingruppierung ab der Entgeltgruppe 6 bis 9b (Fallgruppe 1) vorgesehen. Für Beschäftigte mit einschlägiger abgeschlossener Hochschulbildung und entsprechender Tätigkeit kommt eine Eingruppierung ab der Entgeltgruppe 10 Fallgruppe 1 in Betracht. Im Falle der Übertragung höherwertiger Tätigkeiten sind Eingruppierungen in die Entgeltgruppen 11 bis 13 möglich. Im Weiteren kommt auch die Eingruppierung als „sonstiger Beschäftigter“ ohne einschlägige Berufsausbildung in Betracht, obgleich die Hürden zur Eingruppierung dahingehend durch das Bundesarbeitsgericht sehr hoch gesetzt wurden.

Eine Eingruppierung nach EG 9c ist für Beschäftigte in der Informations- und Kommunikationstechnik grundsätzlich nicht vorgesehen.



Daniel Weser (staatl. geprüfter Betriebswirt)
Berater



Bedarfsprognose – Kindertagesstätten leicht gemacht

Wie viele Betreuungsplätze braucht meine Kommune im Jahr 2030? Werden die Plätze im Hort auch in fünf Jahren reichen, oder haben wir gar in der Krippe zu viele Plätze? Welche Investitionen im Kita-Bereich sind in den nächsten Jahren erforderlich, um allen Eltern einen Platz anbieten zu können? Diese und ähnliche Fragen hören wir in unserem Arbeitsalltag immer öfter. Wir sind der Meinung, dass man den angesprochenen Herausforderungen nur mit einer fachlich fundierten Kita-Bedarfsprognose begegnen kann. Da uns in den zurückliegenden Monaten immer wieder Kommunen darauf angesprochen haben, haben wir ein eigenes Prognosemodell entwickelt und bereits in der Praxis erprobt. Über diese Erfahrungen möchten wir im folgenden Artikel berichten.

Eine Kita-Bedarfsprognose dient u. a. als Grundlage für die Kapazitätsplanung sowie zur Ableitung der baulichen und finanziellen Folgen. Das Erstellen einer Bedarfsprognose ist dabei gesetzlich verankert, der daraus folgende Bedarfsplan sollte jährlich zum Ende des Kalenderjahres fortgeschrieben werden (Sachsen: gem. § 8 Abs. 2 SächsKitaG). Grundsätzlich kann davon ausgegangen werden, dass die Validität einer Prognose von der Anzahl und Güte der in die Betrachtung einbezogenen Einflussfaktoren und Daten abhängt. Bei einer Bedarfsprognose für die Kindertagesstätten sollten u. a. die nachfolgend dargestellten Faktoren berücksichtigt werden.

Anzahl der Frauen im gebärfähigen Alter

Die Anzahl der Frauen im gebärfähigen Alter hat einen direkten Einfluss auf die Fertilitätsrate und steht somit im unmittelbaren Zusammenhang zur Anzahl der jährlich geborenen Kinder. Als gebärfähig werden Frauen dabei, gem. Definition des Statistischen Bundesamtes, grundsätzlich im Alter von

15 bis 49 Jahren angesehen. Das Durchschnittsalter der Mütter bei Geburt hat in den letzten Jahren weiter zugenommen und wird in den nächsten Jahren aller Voraussicht nach weiter steigen. Vor dem Hintergrund des demographischen Wandels i. V. m. den geburtenschwachen Jahrgängen der 1990er Jahre ist davon auszugehen, dass die Anzahl der Frauen im gebärfähigen Alter in den allermeisten Kommunen der neuen Bundesländer in den nächsten Jahren deutlich zurückgehen wird.

Fertilitätsrate

Die Fertilitätsrate (oder auch Fruchtbarkeitsziffer) ergibt sich aus der Anzahl der lebendgeborenen Kinder je 1.000 Frauen im gebärfähigen Alter innerhalb eines Jahres. Somit hat sie einen direkten Einfluss auf die Anzahl der betreuungspflichtigen Kinder. Die Fertilitätsrate, welche teilweise auch als durchschnittliche Anzahl der lebendgeborenen Kinder pro Frau angegeben wird, ist dabei in den letzten Jahren leicht gestiegen, liegt aber noch immer auf einem niedrigen Niveau und kann insb. den Rückgang der Anzahl der Frauen im gebärfähigen Alter i. d. R. nicht kompensieren.

Wanderungssaldo

Neben der Fertilitätsrate haben die Zu- und Fortzüge einen direkten Einfluss auf die Bevölkerungsstruktur und -entwicklung und damit auf die Anzahl der zu betreuenden Kinder. Eine detaillierte Betrachtung und Prognose des Wanderungssaldo, insb. im Einzugsbereich der großen Städte, ist daher von entscheidender Bedeutung.

Der Saldo aus den Zu- und Fortzügen ist für eine aussagekräftige Betrachtung der Entwicklung der Bevölkerungsstruktur nicht ausreichend, da die Bevölkerungsstruktur der Fortzüge eine andere sein kann als die der Zuzüge. Für eine aussagekräftige Bedarfsprognose bedarf es deshalb einer Analyse der Bevölkerungsstruktur der Zu- und Fortzüge. Insb. der direkte Wanderungssaldo von Kindern, aber auch der Wanderungssaldo von Frauen im gebärfähigen Alter kann für die Bedarfsprognose eine erhebliche Rolle spielen.

Anzahl Fremdgemeindekinder in Betreuung und Anzahl fremdbetreute Kinder

Die Anzahl der Fremdgemeindekinder in Betreuung gibt an, wie viele Kinder aus anderen Städten und Gemeinden in einer Kommune betreut werden. Die Anzahl der fremdbetreuten Kinder gibt dagegen an, wie viele Kinder einer Kommune in anderen Städten und Gemeinden betreut werden. Die beiden Faktoren haben damit einen direkten Einfluss auf die Kapazitätsauslastung der Kindertageseinrichtungen. Hierbei sollten auch die (politischen) Entscheidungen der Kommune sowie der Nachbarkommunen hinsichtlich der (zukünftigen) Aufnahme von Fremdgemeindekindern beachtet werden.

Betreuungsquote

Die Betreuungsquote ergibt sich aus der Anzahl der in den Einrichtungen betreuten Kinder, bereinigt um die Anzahl der Fremdgemeindekinder und fremdbetreuter Kinder, im Verhältnis zu den in einer Kommune wohnhaften Kindern. Die Betreuungsquote, welche sich in den letzten Jahren deutlich erhöht hat, ist ein wesentlicher Faktor hinsichtlich der Anzahl der zu betreuenden Kinder. Außerdem untersteht diese in besonderem Maße politischen Entscheidungen (bspw. Rechtsanspruch auf Betreuung, Höhe der Beiträge mit eventueller Beitragsfreiheit, Diskussion über Pflichtbesuch von Kindertagesstätten ab einem gewissen Alter).

Anzahl Kinder in Tagespflegestellen

Die Anzahl der Kinder in Tagespflegestellen hat ebenfalls einen direkten Einfluss auf die Kapazitätsauslastung der Kindertageseinrichtungen. Es ändert sich hierdurch nicht die Anzahl der zu betreuenden Kinder in der Kommune, wohl aber die Anzahl der zu betreuenden Kinder in den Kindertagesstätten und damit die Anzahl der in den Kindertagesstätten vorzuhaltenden Plätze. Durch eine gezielte Regulierung der Tagespflegestellen kann die Kapazitätsauslastung der Einrichtungen zudem (in die ein oder andere) Richtung gesteuert werden.

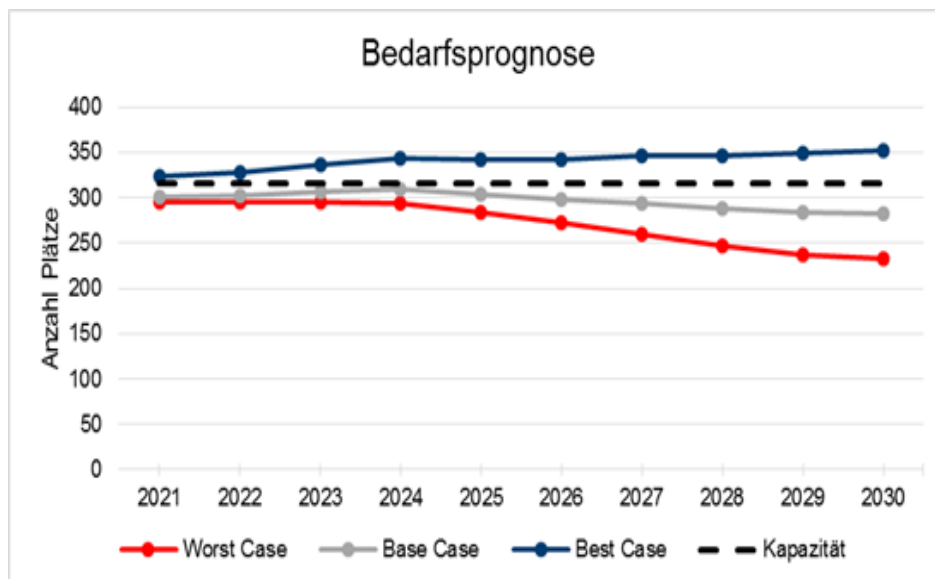


Abbildung 1: Beispiel einer Bedarfsprognose für Kindertagesstätten

Diese und weitere Faktoren sollten bei einer Bedarfsprognose für die Kindertagesstätten mit bedacht werden. Zu berücksichtigen sind dabei auch die politisch gesetzten Rahmenbedingungen, welche sich aus der Analyse der Ist-Daten nicht ergeben (bspw. das Ausweisen von Baugebieten und damit verbundener zukünftiger Zugang). Es empfiehlt sich außerdem die Faktoren in verschiedenen Szenarien zu betrachten. Die B & P Management- und Kommunalberatung verwendet für ihr Prognosemodell grundsätzlich drei verschiedene Szenarien (Worst-Case, Base-Case, Best-Case). Das Base-Case Szenario bildet dabei das wahrscheinlichste Szenario auf Basis der Ist-Analyse der beschriebenen Faktoren unter Einbezug aktueller sowie erkennbarer Trends einzelner Datenreihen. Die Szenarien Best-Case und Worst-Case stellen dagegen Extrem-Szenarien dar, welche Aufzeigen sollen, in welchem Rahmen sich die Entwicklung der Bedarfe grundsätzlich bewegen könnten. Zumindest die Entscheidungen hinsichtlich der baulichen Kapazitäten sollten sich dabei immer (Sachsen: auch vor dem Hintergrund des § 8 Abs. 1 SächsKitaG) an der Obergrenze der möglichen Bedarfsprognose orientieren. Durch eine regelmäßige Fortschreibung der Bedarfsprognose (mindestens alle drei Jahre) kann so eine fundierte Planungsgrundlage für die Auslastungsprognose und Kapazitätsplanung der Kindertagesstätten bereitgestellt werden. Dabei ist nicht zu vergessen, dass die Auslastung der Einrichtungen direkte Auswirkungen auf die Platzkosten hat. Es sollte daher im Interesse einer jeden Kommune sein, eine möglichst optimale Auslastung der Kindertagesstätten zu erreichen.

Gerne möchten wir Sie mit unseren Erfahrungen auf diesem Weg begleiten. Vielleicht können auch Sie dann sagen: Ich kenne den Bedarf an Betreuungsplätzen in meiner Kommune im Jahr 2030!



Elias Sebastian Drechsel
(M. Sc. Betriebswirtschaftslehre)
Berater

So erreichen Sie uns



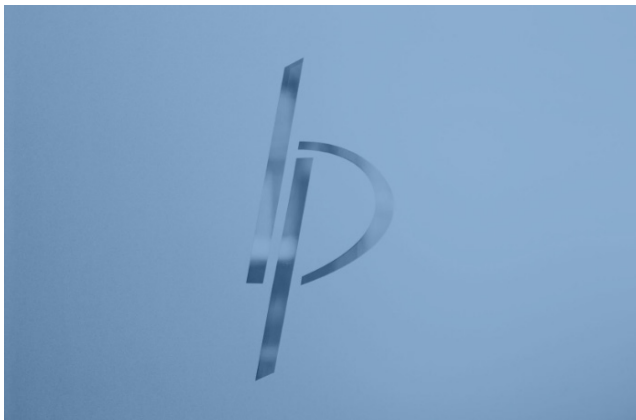
B & P Management- und Kommunalberatung GmbH

Franklinstraße 22
01069 Dresden

Tel.: 0351 / 47 93 30 - 30

kanzlei@bup-kommunalberatung.de

www.bup-kommunalberatung.de



Impressum

Herausgeber:

B & P Management- und Kommunalberatung GmbH, Franklinstraße 22, 01069 Dresden,

Tel.: +49 (351) 47933030 | kanzlei@bup-kommunalberatung.de

Verantwortlich für den Inhalt: Norbert Nitschke, Patrick Reich-Schellenberg

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

Bildquellen:

Eigene Abbildungen und Bilder: Seiten 1, 11 (bereitgestellt durch Herrn Berthold Haß), 22

Fotografenbilder: Crispin-Iven Mokry – Fotografie & Design (S. 23)

Lizenzierte Bilder: Die Bilder auf den Seiten 6, 8, 16, 18 und 20 wurden durch Lizenzvereinbarungen mit istockphoto.com erworben.



Weitere Informationen zum 2. Kommunalen Forum
finden Sie auf unserer Homepage unter
www.bup-kommunalberatung.de.