

Produkt:	01.01.05.
Federführung:	FB 10 Einwohnerservice und zentrale Dienstleistungen
Bearbeiter/in:	Herr Thode
Datum:	30.10.2023

Beratungsfolge	Termin	Bemerkungen
Magistrat der Stadt Lampertheim	13.11.2023	
Haupt- und Finanzausschuss	29.11.2023	

Jährlicher Statusbericht zur Einführung und Etablierung eines Qualitätsmanagementsystems nach DIN EN ISO 9001

Sachdarstellung:

Im Rahmen der 8. Sitzung der Stadtverordnetenversammlung der Stadt Lampertheim am 03.06.2022 wurde die Verwaltung beauftragt, zu prüfen, inwieweit im Zeitraum der kommenden beiden Jahre ein Qualitätsmanagement in der Verwaltung eingeführt und dauerhaft etabliert werden kann. Im Zuge des im Rahmen der Mitteilungsvorlage 2022/223 vorgelegten Statusberichtes, wurde den politischen Gremien den im Antrag hervorgehobenen Zeitraum von zwei Jahren, eine jährliche Berichterstattung über weitere Bemühungen im Bereich des Qualitätsmanagements zugesagt. Dies erfolgt im Rahmen des hiermit vorgelegten Statusberichts, welcher Neuerungen in diesen Bereich verdeutlicht.

Was tut die Verwaltung schon heute, um die Voraussetzungen und Kriterien für die Einführung und Zertifizierung eines QM-Systems, z.B. DIN EN ISO 9001, zu erfüllen?

Im Vergleich zum vergangenen Berichtszeitraum stehen kommunale Verwaltung noch deutlich größeren Herausforderungen gegenüber. So hat sich die finanzielle Lage der kommunalen Ebene immens verschärft und führt in vielen Bereichen zu einer zunehmenden Herausforderung in Bezug zur Aufgabenerfüllung. Daneben bestimmen weiterhin der Ukraine-Krieg, die Flüchtlingslage aber auch der demografische Wandel und die zunehmenden digitalen Anforderungen den Alltag der Verwaltung. Trotz dieser disruptiven Rahmenbedingungen ist die Stadtverwaltung weiterhin dabei, eine **kontinuierliche Professionalisierung sowie Modernisierung der Verwaltungsarbeit** kontinuierlich fortzuführen. Hierdurch soll auch weiterhin eine aus Sicht der Bürgerinnen und Bürger moderne, kundenorientierte und qualitativ gestärkte Verwaltung entstehen.

Verwaltungsmodernisierung

Nachdem im Zeitraum von 2019 bis 2022 eine **umfangreiche Organisationsuntersuchung** aller städtischen Organisationseinheiten (mit Ausnahme der Fachbereiche 50 und 70 sowie der Stabsstelle Soziales) durchgeführt wurde, welche neben einer verwaltungsweiten Verifizierung der **Aufgabenzuordnung und -gliederung** auch eine **Verifizierung von Stellenprofilen** in den einzelnen Organisationseinheiten sowie ein **Soll-Ist-Vergleich der personellen Ausstattung** beinhaltete, kann die Verwaltung bei der Umsetzung der hieraus resultierenden Empfehlungen große Erfolge verbuchen (vgl. Mitteilungsvorlage 2023/275).

Auch darüber hinaus werden weiterhin größte Anstrengungen zur Verwaltungsmodernisierung unternommen, was sich beispielsweise am kontinuierlichen **Ausbau des Prozessmanagements** erkennen lässt. So wird eine immerzu steigende Anzahl von Verwaltungsprozessen genaustens betrachtet, um, jeweils im Vorgriff auf die Einführung der E-Akte, qualitative als auch ablaufbezogene Optimierungs- und Digitalisierungspotentiale zu identifizieren und zu realisieren. Gleichzeitig wird auch weiterhin eine rechtssichere und vollumfängliche Stellenwirtschaft betrieben. So liegen hausweit tarif- und besoldungsrechtskonforme und stetig aktualisierte Stellenbeschreibungen vor, welche die Grundlage der modernen Ablauforganisation darstellen.

Zudem erfolgt eine **kontinuierliche Überwachung und Evaluierung der innerdienstlichen Rechtsetzung**. Diese hat eine Entbürokratisierung der inneren Verwaltung zum Ziel, was zu einer quantitativen als auch qualitativen Beschleunigung des Verwaltungshandelns führen wird. Eines der erfolgreichsten Beispiele hierfür ist die Etablierung mobiler Arbeitsformen, welche die Stadt Lampertheim als Arbeitgeberin zeitgemäß und flexibel aufstellt.

Die Verwaltung befindet sich darüber hinaus derzeit in einem **umfangreichen Strategie- und Leitbildprozess**, welcher die Steuerungsausrichtung für die kommenden Jahre festlegen soll. Dabei werden aktuelle Herausforderungen und Rahmenbedingungen, wie sie beispielsweise auch im neuesten **KGSt-Organisationsmodell „Netzwerkkommune“** hervorgehoben werden, stetig berücksichtigt. Hierdurch wird die Verwaltung fit für die Zukunft gemacht und wird Ihren übergeordneten Zielen nähergebracht.

Digitalisierung als Fundament der Zukunft

Nachdem das Onlinezugangsgesetz zum Ende des letzten Jahres faktisch umzusetzen war, wird auf Bundesebene seit längerer Zeit bereits über eine Aktualisierung beraten. Hierin soll unter anderem festgehalten werden, dass **Digitalisierung eine Daueraufgabe für die Verwaltung** ist. Dies hat die Stadt Lampertheim bereits seit langem erkannt und sieht es auch als wegweisende Handlungsmaxime. So wurde beispielsweise das digitale Verwaltungsportal kontinuierlich ausgebaut und bietet den Bürgerinnen und Bürgern zwischenzeitlich über 150 Dienstleistungen. In den kommenden Monaten wird diese Zahl, beispielsweise durch die Ermöglichung digitaler Wohnsitzanmeldungen, kontinuierlich weiterwachsen, bis die nächste Zielmarke von 200 digitalen Dienstleistungen erreicht wird.

Gleichwohl ist hiermit nur der erste Schritt eines exorbitanten Kultur- und Verwaltungswandels getan. Um merkliche Optimierungs- und Qualitätsverbesserungspotentiale zu realisieren, müssen auch die internen Prozesse digitalisiert und optimiert werden. Das städtische IT- und Organisationsmanagement verfolgt dabei die Zielsetzung eine **innovative und digitale Verwaltung** zu etablieren. Wichtigster Baustein hiervon ist die **Einführung der elektronischen Akte**. Das bereits seit einem Jahr laufende Projekt soll die über 2,5 Millionen Blatt fassenden Bestandsakten sowie alle zukünftigen Akten bis zum Jahr 2029 vollständig digitalisieren. Nachdem das Vergabeverfahren erfolgreich abgeschlossen werden konnte, werden im Laufe des kommenden Jahres zunächst die Querschnittsbereiche (Fachbereiche 10 und 20 sowie Büros Bürgermeister und Erster Stadtrat) sowie die Personalvertretungsorgane in die E-Akte migriert. Dabei werden durch die realisierbaren Prozessautomatisierungen Laufwege und Bearbeitungszeiten deutlich reduziert und hybride Arbeitsformen vollumfänglich ermöglicht. Dadurch werden interne Verwaltungsprozesse qualitativ deutlich nach vorne gebracht.

Neue Prozesse werden in diesem Zuge grundsätzlich digitalbasiert eingeführt. Hierdurch soll bereits von Beginn an **ein hoher qualitativer und zukunftssicherer Standard** sichergestellt werden. In nächster Zukunft ist hier beispielsweise die Anbindung an den digitalen Baugenehmigungsprozess des Kreises Bergstraße geplant. Wichtige Aspekte bei der Einführung neuer Prozesse sind vor allem die Leistungsfähigkeit als auch die Einhaltung gültiger IT-Sicherheitsstandards. Gerade mit letzterem möchte sich die Verwaltung bestmöglich auf IT-Sicherheitsvorfälle vorbereiten und damit die in ihrem Besitz befindlichen Daten schützen.

Personalbewirtschaftung in Zeiten des demografischen Wandels

Nachdem bereits seit dem vergangenen Jahr eine **Digitalisierung des Einstellungsverfahrens** realisiert wurde, zeigen sich die damit einhergehenden qualitativen Verbesserungen deutlich. Ausschreibungsverfahren können im Rahmen der gesetzlichen Schranken schnell und digital durchgeführt werden, was auch den damit einhergehenden Verwaltungsaufwand deutlich reduziert. Mit der nunmehr anstehenden **Digitalisierung der Personalakte** im Rahmen des Projekts „E-Akte“ wird der Digitalisierungsgrad nochmals deutlich erhöht. In diesem Zuge sollen automatisierte und medienbruchfreie Prozesse zu einer deutlichen Erhöhung des Digitalisierungsgrades beitragen und damit auch weitere Personalprozesse entlasten.

Auch im Bereich der Ausbildung konnte die Verwaltung Ihre Bemühungen deutlich ausbauen. So wurde beispielsweise das **Ausbildungsmarketing** intensiviert und professionalisiert. Mit der im kommenden Jahr geplanten Teilnahme an der Ausbildungsmesse „Jobs for Future“ in Mannheim präsentiert die Stadt Lampertheim ihr attraktives Ausbildungsportfolio einem breiteren Publikum und kann dadurch Nachwuchskräfte akquirieren. Hierzu wurde beispielsweise auch ein Messestand angeschafft, welcher die Arbeitgebermarke weiter hervorhebt.

Damit einher geht auch eine kontinuierliche **Ausweitung der Personalentwicklungsarbeit**. Neben der weiteren Intensivierung der Fort- und Weiterbildungsinitiative auf dem internen Arbeitsmarkt, wird derzeit auch ein Personalentwicklungskonzept erarbeitet. Dieses wird durch eine verwaltungsinterne Projektgruppe, welche durch die KGSt begleitet wird, konzipiert und beschäftigt sich unter anderem mit den Themenfeldern Onboarding und Führungskräfteentwicklung. Eine Professionalisierung in diesen Bereichen trägt zur **Stärkung der Arbeitgeberinnenmarke** bei und ist daher äußerst bedeutend für die zukünftige Handlungsfähigkeit der Verwaltung.

Zukunftsorientierte Finanzbewirtschaftung in angespannten Haushaltslagen

Trotz der derzeit angespannten Haushaltslage werden auch im Bereich der städtischen Finanzbewirtschaftung qualitative Verbesserungen vorgenommen. Eine der für die Bürgerinnen und Bürger spürbarsten Verbesserungen wird die **Einführung des digitalen Grundsteuermessbescheides** ab dem Jahr 2025 sowie des **digitalen Gewerbesteuermessbescheides** sein. Hierdurch werden digitale Optimierungspotentiale realisiert, da eine medienbruchfreie Verarbeitung innerhalb der jeweiligen Fachverfahren ermöglicht wird. Durch den damit einhergehenden vollständigen Entfall der Druckversion werden Umlaufzeiten und Kosten reduziert.

Daneben konnte auch im Bereich der **Niederschlagswassergebühren** mittels neuester technischer Möglichkeiten eine qualitative Verbesserung erzielt werden. Durch die im laufenden Jahr vorgenommene Aktualisierung sämtlicher Grunderhebungsdaten mittels Fragebögen, welche ein Luftbild der Grundstücke enthalten, durch dessen fotogrammetrische Auswertung den Eigentümern Flächenberechnungen und

Versiegelungsgrade zur Verfügung gestellt wurden, konnte die Berechnungsgrundlage rechtskonform aufgestellt und qualitativ verbessert werden.

Interner Qualitätsprozess „Kita zwanzig24“

Im Bereich der städtischen Kindertagespflege konnte auch im Jahr 2023 der **interne Qualitätsprozess „Kita zwanzig24“** weiter vorangetrieben werden. In insgesamt 21 Terminen konnten die unterschiedlichen Projektgruppen in Bottom-Up-Veranstaltungen die Themengebiete „Rahmenbedingungen und Akteure“, „Erziehungspartnerschaft“, „Fallmanagement“, „Soziales Netz“, „Sichtung der Ergebnisse und Controlling“ und „Trägerverantwortung“ mit den jeweiligen Unterthemen bearbeiten. Im Rahmen dessen wurden durch die Projektgruppen erste Standards entwickelt, die als roter Faden Orientierung und Sicherheit für die Fachkräfte vor Ort ermöglichen. So ist es der Projektgruppe unter anderem gelungen, ein Schutzkonzept zu erarbeiten, welches als Grundlage für alle kommunalen Einrichtungen dienen soll. Dies ermöglicht Transparenz nach außen und sichert das qualitativ hochwertige pädagogische Handeln in den kommunalen Einrichtungen. Jede Arbeitsgruppe wurde einrichtungsübergreifend aufgebaut, wodurch die Vernetzung und der Austausch über die Grenzen der eigenen Einrichtung hinweg vorangetrieben wurde. Die Vor- und Nachbereitungszeiten der unterschiedlichen Themenfelder wurden von den Fachkräften vor Ort als zusätzliches Aufgabengebiet abgearbeitet. Da die Abstimmungsprozesse sehr zeitintensiv sind, kann der Qualitätsprozess nicht wie ursprünglich geplant Ende 2023 abgeschlossen werden. Auch in 2024 wird sich der Fachbereich 50 mit diesem Themengebiet beschäftigen und plant die Fertigstellung zum Halbjahr 2024.

Professionalisierung des Eventmanagements

Vor allem im Bereich des Eventmanagements gibt es inhaltliche Schnittmengen und Abhängigkeiten mit und von anderen Organisationseinheiten, wie den Fachbereichen 30 (Verkehr, Sicherheit und Ordnung), 40 (Bildung, Kultur und Ehrenamt) und 70 (Technische Betriebsdienste) sowie der städtischen Pressestelle.

Nicht zuletzt durch die Handlungsempfehlungen der verwaltungsweiten Organisationsuntersuchung wird eine kontinuierliche Professionalisierung und Qualitätsverbesserung der fachbereichsübergreifenden Verwaltungsarbeit durch den Regiebetrieb Stadtmarketing angestrebt. Dies zeigt sich unter anderem an der Ende 2022 ins Leben gerufenen **verwaltungsinternen Arbeitsgemeinschaft zur Organisation städtischer Events**, welche sich im monatlichen Rhythmus trifft. In diesem Kontext werden Strukturen, Organisationsabläufe und inhaltliche Aufgabenstellungen der Großveranstaltungen abgestimmt und die Aufgabenkataloge im Nachgang der jeweiligen Veranstaltung einer permanenten Qualitätsprüfung unterzogen und gegebenenfalls angepasst.

Auch für den aktuellen Berichtszeitraum lässt sich feststellen, dass sich zahlreiche Qualitätsgewinne für die Bürgerinnen und Bürger, welche die zentralen Auftraggeber und zugleich Kunden der Verwaltung sind, ergeben. Dies wird auch für die Zukunft weiterhin Zielsetzung des Verwaltungshandelns sein. An dieser Stelle sei jedoch wiederum betont, dass mit dieser hohen Standardisierung auch Flexibilitätsverluste einhergehen, da die Verwaltung nicht mehr ohne Weiteres „auf Zuruf“ agieren kann. Dies verstärkt sich im Hinblick auf die prekäre Haushaltssituation umso mehr.

Mit den zuvor genannten Aspekten erfüllt die Verwaltung im Vergleich zum Vorjahr noch **zahlreicher die Anforderungen eines Qualitätsmanagements**. Es gilt hierbei jedoch weiterhin zu beachten, dass die genannten Ansätze explizit auf die Verwaltungsorganisation zugeschnitten sind und damit nicht grundsätzlich für eine QM-Zertifizierung geeignet sind. **Die Verwaltung setzt auch in Zukunft auf diesen seit 2016 eingeschlagenen Weg, um**

anforderungsgerechte Verbesserungen und den Wandel zu einer optimal aufgestellten Organisation zu gewährleisten.

Welche Voraussetzungen zur Einführung und Zertifizierung eines QM-Systems müssen noch geschaffen werden (personell, materiell, finanziell)?

Im Vergleich zum vorhergehenden Berichtszeitraum ergeben sich bis auf die zunehmend angespanntere Finanzlage keine Veränderungen.

Es stellt sich, vor dem Hintergrund eines nicht zu unterschätzenden Anteils externer Beteiligter auch weiterhin die Frage, inwieweit ein QM-System tatsächlich Steuervorteile bieten kann und damit auch gegenüber den Bürgerinnen und Bürgern transparente Einsichten in die Verwaltungsarbeit erlauben würde. Die mit Einführung eines QM-Systems einhergehenden erheblichen personellen, methodischen, strategischen, wie auch finanziellen Mehraufwendungen stehen aus Verwaltungssicht unverändert mit dem hieraus erzielten Nutzen in keinem Verhältnis. Die Verwaltung spricht sich daher neuerlich gegen die Einführung eines zertifizierten Qualitätsmanagementsystems aus. Vielmehr sollte die seitherige Vorgehensweise weiterverfolgt und vor dem Hintergrund der anstehenden Herausforderungen intensiviert werden. Dies hat sich, wie dieser Statusbericht verdeutlicht, als Erfolgsmodell erwiesen.

Wie könnte ein machbarer Zeitplan mit nächsten konkreten Schritten für die Einführung und Zertifizierung eines QM-Systems in den kommenden beiden Jahren aussehen?

Hinsichtlich einer möglichen Umsetzungsperspektive ergeben sich ebenso keine Neuerungen. Die Anstrengungen und personellen Ressourcen, welche mit der Einführung der E-Akte und weiteren Qualitätsoffensiven einhergehen, binden die Verwaltung mindestens bis in das Jahr 2029. Insoweit ist auch weiterhin zu empfehlen, dass eine Debatte über eine Einführung und Zertifizierung eines QM-Systems frühestens im Anschluss an diesen Zeitraum erfolgt.

gesehen:

gesehen:

Thode
Fachdienstleitung 10-3

Müller
Fachbereichsleitung 10

Störmer
Bürgermeister