



Stadt Leipzig

Konzept

Moderne Verwaltung

für die wachsende Stadt Leipzig

Vorgelegt von:

Dezernat Allgemeine Verwaltung

Januar 2018

Inhalt

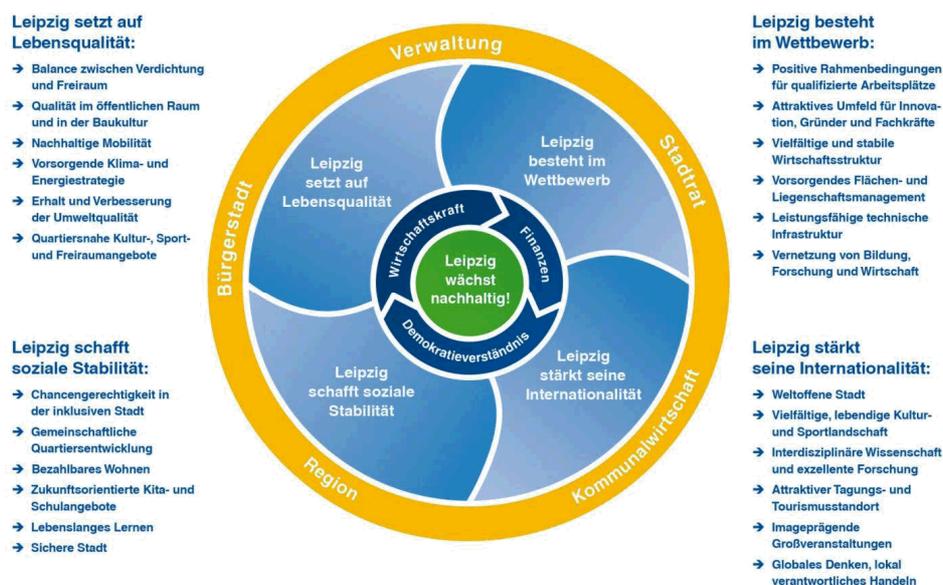
1	Anforderungen an die Stadtverwaltung der Zukunft	3
1.1	Einleitung - Die Strategieausrichtung „Leipzig 2030“ benötigt eine moderne Verwaltung	3
1.2	Moderne Verwaltung – moderne Kommunikation, modernes Arbeiten	7
2	Grundsätze für die moderne Verwaltung	9
3	Umsetzung des Konzeptes	11
3.1	Handlungsfelder	11
3.2	Maßnahmen und Unterstützung zur Umsetzung der Handlungsfeldziele	22

1 Anforderungen an die Stadtverwaltung der Zukunft

1.1 Einleitung - Die Strategieweichtung „Leipzig 2030“ benötigt eine moderne Verwaltung

Im Kontext der demografischen Entwicklung ergeben sich auch in den nächsten Jahren komplexe Herausforderungen an die Stadtverwaltung, die eine Anpassung an ihre Organisation sowie ihre Denk- und Arbeitsweise erfordern. Dabei gilt es, den Anforderungen der Bürgerinnen und Bürger an ihre Stadtverwaltung gerecht zu werden- denn ihre Ansprüche an Infrastrukturen und Serviceleistungen steigen. Zudem fordert die digitale Entwicklung die Innovationsfähigkeit der Beschäftigten sowie die Innovationsbereitschaft der Politik und des Organisations- und Personalmanagements heraus. Unsere Dienstleistungsprozesse werden zukünftig verstärkt kollaborativ und fachübergreifend erfolgen müssen, da die Produkte und Dienstleistungen komplexer werden. Die Verwaltung der Zukunft wird die sich laufend verändernden Umfeldbedingungen daher auswerten und entsprechende Anpassungen vornehmen müssen.

Zur Bewältigung der aktuellen und zukünftigen Anforderungen an die Stadtverwaltung Leipzig bedarf es daher konkreter Strategien mit entsprechenden Zielstellungen und konzeptionellen Unterstellungen. Das Integrierte Stadtentwicklungskonzept (INSEK) nimmt dazu den gesamtstädtischen Ansatz und damit die Entwicklung der Stadt Leipzig als solche in den Fokus, ausgerichtet an den strategischen Zielen der Stadt. Das strategische Konzept zur modernen Verwaltung setzt seinen Fokus auf die Verwaltung und bildet eine wichtige Grundlage für ein zielgerichtetes, modernes und bereichs- bzw. fachübergreifendes Verwaltungshandeln. Aus den gesamtstädtischen Zielen und Vorhaben ergeben sich entsprechende Anforderungen an die Stadtverwaltung und ihre Arbeitsweisen und –strukturen.



Grafik: Zielbild „Leipzig 2030“

Das strategische Zielbild „Leipzig 2030“ folgt dem Leitsatz „Leipzig wächst nachhaltig“ und umfasst die inhaltlichen Ziele sowie die wichtigsten Beteiligten und Akteure, die deren gemeinsame Umsetzung und somit ganzheitliche Herangehensweise ermöglichen. Die Grundhaltung dieser ganzheitlichen Herangehensweise wird durch die Akteure im äußeren Kreis beschrieben.

Aus der gesamtstädtischen Zielsetzung ergibt sich für die Verwaltung dabei folgende strategische Zielsetzung:

Ziel ist eine moderne, gesamtstädtisch denkende Verwaltung im Sinne einer flexiblen, lernenden Organisation, die ihr Handeln an strategischen Zielen, aktuellen Handlungserfordernissen und den künftigen finanziellen Ressourcen ausrichtet.

Aus dieser Zielstellung leiten sich die Schwerpunkte für die Konzeption „Moderne Verwaltung für die wachsende Stadt Leipzig“ ab und sie ist handlungsleitend für die Querschnittsaufgaben Organisations- bzw. Personalentwicklung. Denn die Modernisierung der Verwaltung ist eine der zentralen Herausforderungen, die sich aus dem Wachstum der Stadt Leipzig ergeben.

Das hier vorliegende Konzept „Moderne Verwaltung für die wachsende Stadt Leipzig“ (kurz: MoVe) ist damit integrativer Bestandteil der Gesamtstrategie der Stadt Leipzig und beinhaltet Handlungsschwerpunkte der Verwaltung für die nächsten Jahre bis 2022 sowie perspektivisch bis 2030.

Es soll Grundlage sowohl für die Modernisierung des nach **innen** wirkenden Verwaltungshandelns als auch der nach **außen** gerichteten Verwaltungsarbeit gegenüber den **Bürgerinnen und Bürgern** und **Unternehmen** sein.

Das Konzept Moderne Verwaltung gibt bereits bestehenden sowie neuen Projekten, die den Anspruch einer Modernisierung der Verwaltung erfüllen, eine Plattform.

Dies gibt den Projekten die Möglichkeit, im Fokus der Aufmerksamkeit geprüft, weiterentwickelt, begleitet, und bei der Umsetzung durch das Aufzeigen von Synergien unterstützt zu werden (s. Grafik S. 5 zur Darstellung der Schnittstellen zwischen für die „Moderne Verwaltung“ relevanten Konzepten).

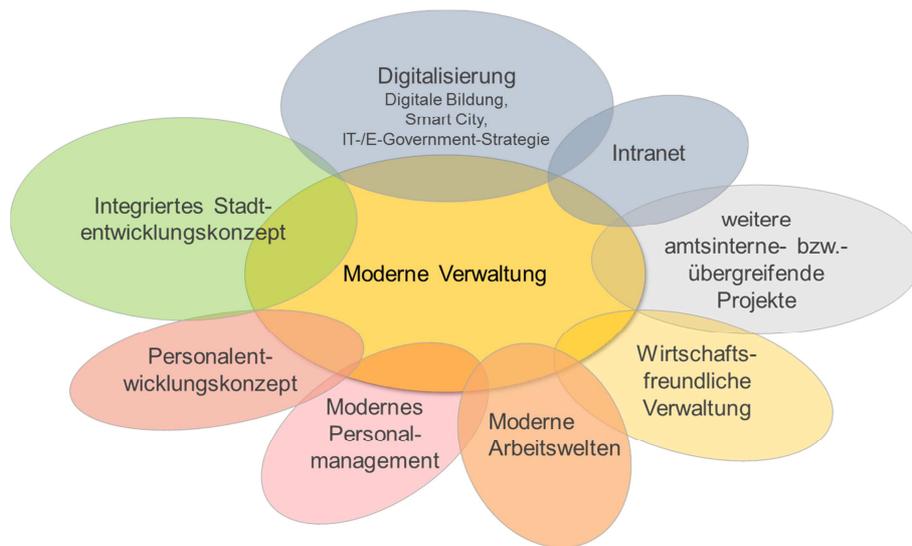
Das Konzept Moderne Verwaltung übernimmt eine sogenannte „**Leuchtturm**“-Funktion zur Hervorhebung von Modernisierungsprojekten auch aus anderen Fachbereichen mit dem Fokus auf Organisations- bzw. Personalentwicklung. Bewusst können und werden aber nicht alle laufenden Modernisierungsprojekte aufgenommen, diese „**Lücke**“ gilt es aber immer wieder zu beachten und ggf. auch zu korrigieren.

Diese Herausforderungen der nächsten Jahre zu meistern, wird insbesondere Schwerpunkt des Dezernates Allgemeine Verwaltung als Unterstützer und Begleiter für die fachverantwortlichen Ämter und Referate in ihren jeweiligen Modernisierungsprojekten sein. Bei der Ausgestaltung der Handlungsprioritäten erhalten neben den wirtschaftlichen Aspekten der Verwal-

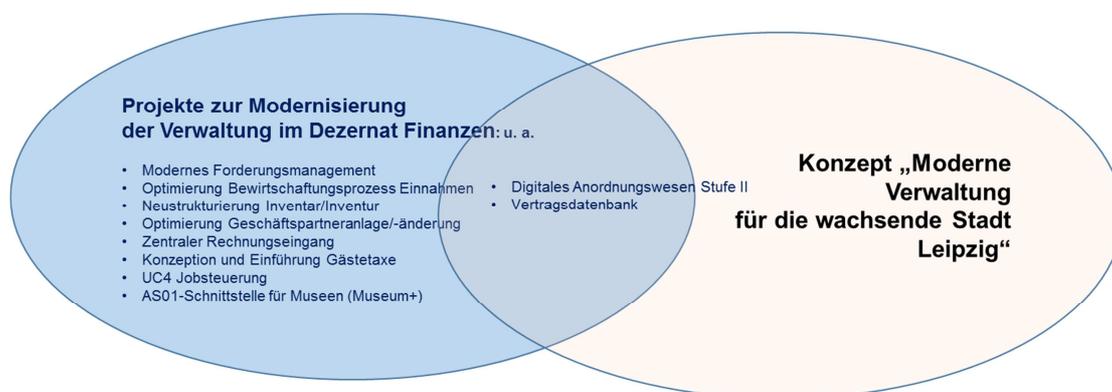
tungsarbeit die Weiterentwicklung und Verbesserung der Führungskultur sowie eine entsprechend funktionierende Verwaltungsorganisation hohe Bedeutung.

So kann und soll es gelingen, die Stadtverwaltung Leipzig weiterhin als attraktive Arbeitgeberin zu entwickeln.

Folgende Grafik zeigt Schnittstellen des im Konzept „Moderne Verwaltung der wachsenden Stadt Leipzig“ verankerten Modernisierungsprozesses mit strategischen Konzepten der Stadtverwaltung auf.



In der folgenden Grafik wird beispielhaft am Dezernat Finanzen die besondere Heraushebung von Projekten verdeutlicht, die zur Modernisierung der Verwaltung vorgesehen sind und in das Konzept „MoVe“ zur besonderen Unterstützung aufgenommen wurden.



Weitere Modernisierungsprojekte bzw. -maßnahmen im Rahmen dieses Konzeptes werden im Kapitel 3.2 dargestellt und erläutert.

1.2 Moderne Verwaltung – moderne Kommunikation, modernes Arbeiten

Bei den Bestrebungen der Modernisierung/Digitalisierung der Verwaltung nimmt E-Government eine zentrale Rolle ein. Dazu muss das Verständnis entwickelt werden, dass Informations- und Kommunikationstechnologien in öffentlichen Verwaltungen mit organisatorischen Änderungen einhergehen, die die Kommunikation verbessern und Aufgabenerfüllung des öffentlichen Dienstes erleichtern.

Da die modernen Medien gewohnte Arbeitsabläufe und Kommunikationswege auch innerhalb der Verwaltung und nach außen verändern, erhalten bestimmte Themen in der Modernen Verwaltung eine zentrale Rolle. Dazu gehören neben der Sicherung der Daten und Datenqualität unter anderem Vernetzung und Transparenz sowie mobile Arbeitswelten und flexible Arbeitsmodelle. In der Arbeitswelt von morgen geht es nicht mehr nur um Informationsaustausch, sondern auch um gemeinsamen, bedarfsgerechten und leicht steuerbaren Zugriff auf Informationen (bzw. Vernetzung). Aus diesem Grund liegt ein weiterer Fokus der Modernen Verwaltung im Aufbau neuartiger Informations- und Kommunikationsarchitekturen.

Die Europäische Kommission hat im Zuge der Strategie „Digitaler Binnenmarkt“ den Aktionsplan E-Government 2016-2020 veröffentlicht. Mit dem Aktionsplan soll die öffentliche Verwaltung bis 2020 innerhalb der EU vollständig elektronische Dienste anbieten. Konkrete Modernisierungsmaßnahmen sind die Umsetzung eVergabe (2018), die Umstellung auf eRechnung (2019), die Verbreitung eID und eSignature und die gemeinsame Nutzung von Cloud-, Daten und Rechner-Infrastrukturen.

Zur Umsetzung der Anforderungen im Hinblick auf die Verwaltungsmodernisierung ist laut einer aktuellen Studie des Normenkontrollrates (NKR) eine „umfassende Neuorientierung im deutschen E-Government notwendig“¹. Bei der gemeinsamen Umsetzung der wichtigsten Verwaltungsverfahren wäre laut NKR ein Einsparpotenzial von ca. 34 Prozent/ca. 3 Mrd. Euro möglich. Damit können sich die notwendigen Investitionen für die Entwicklung von zentralen IT-Bausteinen und -Verfahren auf Bundesebene und deren mögliche Nachnutzung durch die gesamte Öffentliche Verwaltung bereits kurzfristig amortisieren.

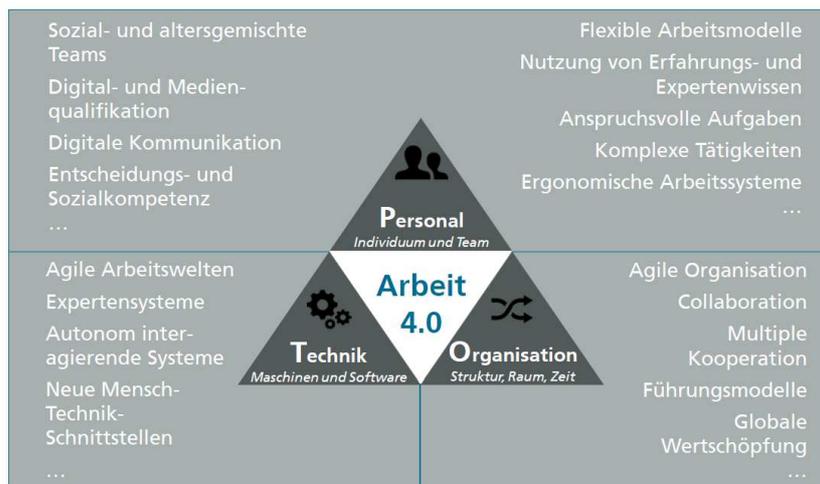
Darüber hinaus lassen sich die Ziele der Stadt nur dann erreichen, wenn die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter langfristig an die Stadt als Arbeitgeberin gebunden sind und sich über ihre Aufgaben mit den Zielen der Stadt identifizieren. Für die dafür notwendige Mitarbeiterzufriedenheit und Mitarbeitermotivation sind ein modernes Personalmanagement sowie ein neues Führungsverständnis Grundvoraussetzungen. Gleichzeitig ist eine neue Art des Personalmanagements zentraler Modernisierungsfaktor für die Verwaltung. Denn die mit der Digitalisierung und Komplexitätssteigerung einhergehenden veränderten Arbeitsbedingungen stellen neue Anforderungen an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Verwaltung. So ist das Gelingen des Modernisierungsprozesses in der Stadtverwaltung Leipzig beispielsweise abhängig von einem gut funktionierenden Veränderungsmanagement als Kernkompetenz der Führungskräfte der Verwaltung. Gleichzeitig braucht es mehr Angebote an Ressourcen, unter anderem im Bereich Gesundheitsmanagement, um die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen bei der Bewältigung ihrer Aufgaben zu unterstützen und deren Widerstandsfähigkeit vor dem

¹ Quelle: Gutachten NKR: "E-Government in Deutschland: Wie der Aufstieg gelingen kann", 14.06.2016

Hinblick der wachsenden Herausforderungen zu stärken. Aus diesem Grund ist ein grundlegend anderes Vorgehen in der Betreuung und Entwicklung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unabdingbar. So können diese auf die sich ändernden Rahmenbedingungen entsprechend vorbereitet werden und die steigenden Anforderungen erfüllen.

In der sogenannten Arbeitswelt 4.0 wird diese Komplexität vereint. Das klassische Dreieck der Arbeit bleibt in seinen Grundsätzen erhalten, definiert sich jedoch neu:

Viele neue Elemente definieren Arbeit 4.0



© Fraunhofer IAO / IAT-Initiative der Stadt Leipzig

© IAO

Fraunhofer IAO

Um all diesen Entwicklungen Rechnung zu tragen, werden mit diesem strategischen Konzept **acht Grundsätze des Handelns der Verwaltung** (s. Pkt.2) verfolgt, die **durch zehn Handlungsfelder repräsentiert** sind.

2 Grundsätze für die moderne Verwaltung

Das Selbstverständnis der Verwaltung der Zukunft wird weiterhin von seinen bisherigen Werten (Demokratie, Rechtsbindung, Unparteilichkeit, Professionalität, Gleichbehandlung und Kontrollierbarkeit) definiert. Diese Werte bestimmen das Denken und Handeln der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Integration und aktive Anwendung neuer Technologien werden aber Teile dieser Identität werden.

Zur Konkretisierung des Ziels des INSEK „Leipzig 2030“ – **„Ziel ist eine moderne, gesamtstädtisch denkende Verwaltung im Sinne einer flexiblen, lernenden Organisation, die ihr Handeln an strategischen Zielen, aktuellen Handlungserfordernissen und den künftigen finanziellen Ressourcen ausrichtet.“** – wurden für das strategische Konzept „Moderne Verwaltung für eine wachsende Stadt“ **Grundsätze des Verwaltungshandelns** definiert (s. Tabelle S. 9).

Diese Grundsätze sind handlungsleitend für den Modernisierungsprozess der Verwaltung.

Die Modernisierung soll als ein kontinuierlicher Prozess verstanden werden, der neben bereichsübergreifenden bzw. bereichsinternen Projekten auch in Form von Einzelmaßnahmen umgesetzt wird.

Die Querschnittsämter Personalamt und Hauptamt verstehen sich als **Unterstützer, Begleiter bzw. Treiber** in diesem Prozess im partnerschaftlichen Zusammenwirken mit den Ämtern und Referaten.

Tabelle: Handlungsgrundsätze für die moderne Verwaltung

1.	Wir für die Stadt.	Die Stadtverwaltung formuliert und lebt ihr Selbstverständnis im Auftrag der Bürgerschaft der Stadt.
2.	Ziele und Steuerung	Das Verwaltungshandeln ist verpflichtet, sich an den gesamtstädtischen Zielen und Strategien zu orientieren und wird fachübergreifend gesteuert unter Berücksichtigung der Führungsleitlinien.
3.	Wirtschaftlichkeit	Das Handeln der Stadtverwaltung zielt auf Wirkung bei effizientem Mitteleinsatz.
4.	Einheitlichkeit des Verwaltungshandelns	Alle Verwaltungseinheiten sichern die Einheitlichkeit des Verwaltungshandelns.
5.	Arbeitsbedingungen	Gute Arbeitsbedingungen, Wohlergehen und Entwicklungsmöglichkeiten der Belegschaft sind zentrale Voraussetzungen der Aufgabenerfüllung.
6.	Mitarbeiterführung	Ein gemeinsames Verständnis von Mitarbeiterführung und Zusammenarbeit ist in den Führungsleitlinien niedergelegt und wird über konkretes Handeln erleb- und spürbar.
7.	Verantwortung	Innerhalb der Stadtverwaltung sind Verantwortungen geklärt und kommuniziert. Für komplexe Fragestellungen wird Verantwortung fachübergreifend wahrgenommen.
8.	Geschäftsprozesse	Die Geschäftsprozesse der Stadtverwaltung sind wirtschaftlich organisiert und werden durch Informations- und Kommunikationstechnik unterstützt.

3 Umsetzung des Konzeptes

3.1 Handlungsfelder

Das strategische Konzept für eine zukunftsorientierte Verwaltung kann nicht auf kurzfristigen Aktivitäten und Maßnahmen basieren, es sollte vielmehr auf längerfristige Ziele und Projekte bzw. Maßnahmen zur Modernisierung ausgerichtet sein. Dies stellt klare Anforderungen an die Steuerung durch die Führungskräfte. Aus den Zielsetzungen für das Konzept der zukunftsorientierten modernisierten Verwaltung ergeben sich Handlungsschwerpunkte.

Zielstellung für die mittelfristige Modernisierung der Verwaltung:

➤ *moderne, gesamtstädtisch denkende Verwaltung*
➤ *im Sinne einer flexiblen, lernenden Organisation,*
➤ *die ihr Handeln an strategischen Zielen,*
➤ *aktuellen Handlungserfordernissen und*
➤ *den künftigen finanziellen Ressourcen ausrichtet.*

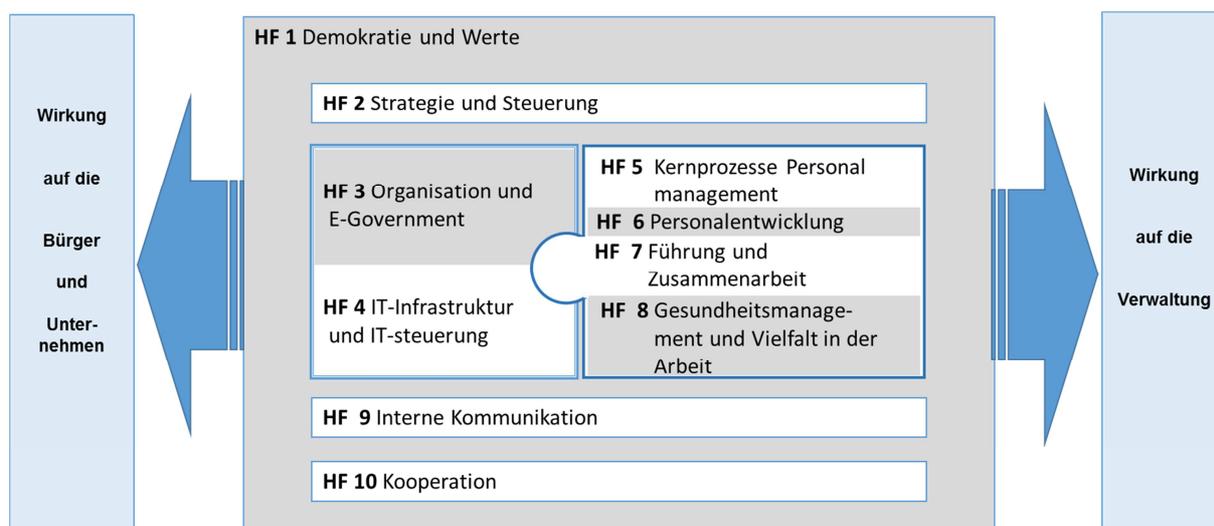
Aus dieser Zielstellung wurden zehn Handlungsfelder abgeleitet, welche durch handlungsfelderorientierte Ziele untersetzt sind. Zur Realisierung der Zielstellungen wurden konkrete Maßnahmen benannt, zunächst im Wesentlichen mit der zeitlichen Orientierung **bis 2022** (Beschreibung der Maßnahmen s. Pkt. 3.2). Im Folgenden befindet sich eine Übersicht zu den zehn Handlungsfeldern mit kurzen inhaltlichen Beschreibungen sowie deren Zielstellungen bis **2022**.

Tabelle: Handlungsfelder 1 bis 10 mit kurzen Inhaltsbeschreibungen

Handlungsfelder (HF)	Kurzbeschreibung
HF 1 Demokratie und Werte	Demokratische und rechtsstaatliche Grundwerte bestimmen das Handeln der Verwaltung. Die Vermittlung von Werten, das Rechtsstaatsprinzip sowie die bürgerschaftliche Beteiligung sind Grundlagen des Verwaltungshandelns.
HF 2 Strategie und Steuerung	Das Handeln der Stadtverwaltung bedarf der Entwicklung eines Steuerungs- und Strategieumsetzungsprozesses. Dafür sind die entsprechenden Steuerungsinstrumente (z.B. Produkt- und Finanzcontrolling) zu konzipieren und anzuwenden.
HF 3 Organisation und E-Government	Die Organisation der Stadtverwaltung ist ein integriertes System, bestehend aus Organisation, Führung, Controlling und Optimierung, welches eine zielgerichtete Steuerung der Geschäftsprozesse ermöglicht und auf die Erfüllung der Bedürfnisse der Zielgruppen ausgerichtet ist. E-Government ist ein zentraler Motor für die Modernisierung der Verwaltung.
HF 4 IT-Infrastruktur und IT-Steuerung	Für effiziente Prozesse und Strukturen wird die notwendige Informations- und Kommunikationstechnik auf der Basis verbindlicher Standards eingesetzt.
HF 5 Kernprozesse - Personalmanagement	Die Kernprozesse des Personalmanagements sind für Fachämter, Mitarbeiter/-innen, Bewerber/-innen sowie Interessenvertretungen transparent und nachvollziehbar organisiert und beschrieben. Prozessaufwand und Ergebnisse stehen in einem vernünftigen Verhältnis.
HF 6 Personalentwicklung	Der Personalbedarf der Stadt Leipzig ist bekannt und wird durch geeignete Prozesse und Strukturen nachhaltig und langfristig gedeckt. Die Beschäftigten der Stadtverwaltung werden entsprechend ihrer Möglichkeiten gefördert.
HF 7 Führung und Zusammenarbeit	Führung und Zusammenarbeit werden als zentrale Themen des Personalmanagements verstanden und kommuniziert. Es gibt verbindliche Anforderungen an die Führungskräfte. Das eigene Führungsverhalten wird reflektiert und systematisch entwickelt.
HF 8 Gesundheitsmanagement und Vielfalt in der Arbeit	Die Gesunderhaltung der Beschäftigten ist der Stadtverwaltung ein wichtiges Anliegen. Maßnahmen des BGM sind stadtweit etabliert, werden genutzt und wertgeschätzt. Unterschiedliche Lebensphasen, Lebensmodelle und Herkunftssituationen der

Handlungsfelder (HF)	Kurzbeschreibung
	Beschäftigten werden berücksichtigt.
HF 9 Interne Kommunikation	Wir sichern den internen Informationsfluss. Die mündliche und schriftliche Kommunikation innerhalb der Stadtverwaltung erfolgt effizient, transparent und im gemeinsamen Dialog. Die Identifikation der Beschäftigten mit der Stadtverwaltung als Arbeitgeber wird gestärkt.
HF 10 Kooperation	Die Zusammenarbeit im Konzern Stadt, in der interkommunalen Gemeinschaft, zur Wissenschaft und zur Wirtschaft wird gestärkt.

Grafik: Gesamtarchitektur der Handlungsfelder

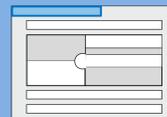


Diese Grafik zeigt das Zusammenspiel und die Abhängigkeiten der Handlungsfelder miteinander bzw. voneinander auf, einerseits mit der Innenwirkung auf die Verwaltung und andererseits mit der Wirkung auf die Stadtgesellschaft mit den Bürgern und Unternehmen.

Das Handlungsfeld 1 „Demokratie und Werte“ bildet den Gesamtrahmen und Grundlage für das Verwaltungshandeln. Die Handlungsfelder 2 „Strategie und Steuerung“, 9 „Interne Kommunikation“ und 10 „Kooperation“ beinhalten ebenfalls verwaltungsübergreifendes Handeln. Die Handlungsfelder 3 und 4 „Organisation und E-Government“ bzw. „IT-Infrastruktur und IT-Steuerung“ stehen in enger Kooperation mit den personalbezogenen Handlungsfeldern 5 bis 8.

Die Handlungsfelder im Einzelnen mit den jeweiligen Zielstellungen und ihren Inhalten:

HF 1 Werte und demokratische Prozesse



Ziele des HF 1:

- ❖ **Demokratische Prozessen sind bürgerorientiert, transparent und nachvollziehbar gestaltet. Das Verwaltungshandeln wird durch neue Formen im Bereich Open Data erleichtert.**
- ❖ **Die Vermittlung zum demokratischen Auftrag und den Entscheidungsprozessen innerhalb der Stadtverwaltung und des Stadtrates erfolgt durch Schulungen und dem gegenseitigen Dialog.**

Das Handlungsfeld widmet sich den Werten und den demokratischen Prozessen in der Stadtverwaltung Leipzig.

In einer Stadt mit bald 700.000 Einwohnern gilt, dass alle gemeinsam näher an die Leipzigerinnen und Leipziger heranrücken müssen, aber auch, dass die Leipziger Bürgerinnen und Bürger die Möglichkeit der Teilhabe am politischen Beteiligungsprozess erhalten – sei es im direkten Mitwirken oder transparenter Verfügbarkeit von Informationen.

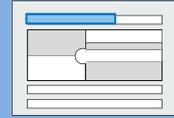
Die Stadtbezirksbeiräte, Ortschaftsräte, als auch zahlreiche andere Fachbeiräte in der Stadtverwaltung Leipzig dienen vor allem zur Beratung des Stadtrates, sind aber auch zu meist der Erstanlaufpunkt für die Anliegen der Bürgerschaft. Daher ist eines der Hauptziele der Verwaltung die Stärkung der Zusammenarbeit von Lokaler Demokratie und Lokaler Verwaltung.

Moderne Gremienarbeit muss organisatorischen und technischen Anforderungen der Zeit entsprechen. Daher werden die federführenden Bereiche zur Sicherstellung der Gremienarbeit eine Bestandsaufnahme und entsprechende Anpassung der Ausstattung dieser vornehmen. Darüber hinaus wird es ein laufendes Qualitätsmanagement zur Verbesserung der laufenden Prozesse der Gremienarbeiten geben.

Das Selbstverständnis der Verwaltung der Zukunft wird von seinen Werten (Rechtsbindung, Unparteilichkeit, Professionalität, Gleichbehandlung und Kontrollierbarkeit) des Verwaltungshandelns) bestimmt. Diese Werte müssen (immer wieder) in die Gesellschaft, aber auch zu den Führungskräften und Mitarbeitern vermittelt werden.

Die Verwaltung ist ebenso so in der Pflicht, die zivilgesellschaftlichen Kräfte zu fördern, bürgerschaftliche Beteiligung aktiv zu befördern sowie vor allem auch junge Menschen für Kommunalpolitik als stärkstes Element der Demokratie zu interessieren.

Gleichzeitig ist immer zu prüfen, welche Herausforderungen in den nächsten Jahren neben der technischen Modernisierung der Verwaltungen auf die Verwaltung zukommen und welche Auswirkungen dies auf das Selbstverständnis und die Werte einer Verwaltung hat.

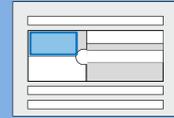


Ziele des HF 2:

- ❖ **Es existiert ein gemeinsames Verständnis von strategischer Steuerung, die das Verwaltungshandeln auf die strategischen Ziele „Leipzig 2030“ ausrichtet.**
- ❖ **Die Grundelemente einer strategischen Gesamtsteuerung, insbesondere Steuerungskreislauf, strategische Ziele und Steuerungsinstrumente, sind konzeptionell untersetzt, in der Verwaltung verortet und bereits teilweise implementiert.**

Inhalt dieses Handlungsfeldes ist der schrittweise Aufbau des „Leipziger Steuerungsmodells“ für die Stadtverwaltung Leipzig sowie die städtischen Eigenbetriebe und Beteiligungen. Wesentliche Aufträge sind die Verzahnung der vorhandenen Steuerungsprozesse zu einem einheitlichen Konzept einer strategischen Gesamtsteuerung und die Weiterentwicklung des INSEK-Prozesses zum gesamtstädtischen Strategieprozess unter dem Leitbild „Leipzig wächst nachhaltig!“.

Dabei steht zunächst der Aufbau eines einheitlichen Zielsystems im Fokus, auf dessen Basis die Erarbeitung der Fachstrategien systematisiert und perspektivisch harmonisiert werden sollen. Hierzu gehören auch die Überprüfung der verwaltungsinternen Prozesse und Instrumente für Führung und Steuerung und deren Weiterentwicklung hin zu einer modernen, nach Zielen gesteuerten Verwaltung. Dies ist künftig Aufgabe im Geschäftsbereich I.



Ziele des HF 3:

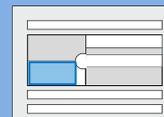
- ❖ **Die Geschäftsprozesse der Stadtverwaltung Leipzig sind wirtschaftlich organisiert und werden durch zukunftsfähige und nachhaltige Digitalisierung unterstützt.**
- ❖ **Das Prozessmanagement wird als eine Grundlage für die moderne und effiziente Verwaltung aufgebaut.**
 - **Die Leistungserfüllung durch die Verwaltung orientieren sich an den Prozessen.**
 - **Wesentliche Prozesse sind im Prozessportal aktuell dokumentiert. Das Portal ist für die alle Beschäftigten zugänglich.**

Die Organisation der Stadtverwaltung als integriertes System ist darauf ausgerichtet, bestmögliche Ergebnisse in ihren Leistungen für die Bürgerinnen und Bürger, für die Stadtgesellschaft und auch für ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erzielen.

Dazu bedarf es geeigneter Strategien, eines entsprechenden Personaleinsatzes, des effizienten Einsatzes der zur Verfügung stehenden Ressourcen sowie der Sicherstellung optimaler Prozesse seitens der Führung der Stadtverwaltung.

Für die kommenden Jahre sind Maßnahmen vorgesehen, um den Anforderungen an eine moderne, zukunftsorientierte und effiziente Verwaltungsarbeit gerecht zu werden. E-Government ist der zentrale Motor der Verwaltungsmodernisierung. Mit der elektronischen Verwaltungsarbeit soll der Zugang zu Informationen, die Kommunikation mit der Verwaltung sowie das Angebot und die Ausführung der Leistungen für die Bürgerinnen und Bürger effizient, transparent und einfach gestaltet werden. E-Government unterstützt das fach-, ressort- und ebenenübergreifende Arbeiten in der Verwaltung.

Das Augenmerk liegt dabei auf der Prozessanalyse und der Schaffung der technischen Voraussetzungen für rechtssichere und medienbruchfreie Abläufe unter Beachtung der Grundsätze der IT-Sicherheit.



Ziele des HF 4:

- ❖ **Die Stadtverwaltung Leipzig schafft eine technische Infrastruktur und Standards zur Digitalisierung der Verwaltung mit den Schwerpunkten Antragsmanagement zur Entgegennahme und Bearbeitung von Onlineanträgen sowie eines Bürger- und Unternehmensportals.**
- ❖ **Mobiles Arbeiten ist, soweit es fachlich notwendig ist, möglich.**
- ❖ **Die bestehende IT-Steuerung wird zukunftsfähig ausgerichtet. Zudem wird die Einführung neuer gesamtstädtischer IT-Vorhaben durch effizientes übergreifendes Projektmanagement unterstützt.**
- ❖ **Informationssicherheit und Datenschutz sind gewährleistet.**

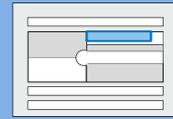
Die Realisierung effizienter Prozesse und Strukturen bedarf des Einsatzes effektiver und zukunftsweisender Informations- und Kommunikationstechnik sowie entsprechender technischer Standards. Dabei ermöglichen Standards eine verbesserte Flexibilität bei Nutzung und Ersatz von Geräten sowie bei Wartung und Support in Hard- und Softwarefragen. Neben den Fachverfahren sollen die Beschäftigten der Stadtverwaltung auf weitere zentrale Standards zurückgreifen können.

Ein weiterer Schwerpunkt der nächsten Jahre ist die Schaffung der Voraussetzungen für mobiles Arbeiten in der Stadtverwaltung Leipzig. Dies umfasst den schrittweisen Zugang aller städtischen Beschäftigten an das Stadtnetz/Intranet, den flexiblen ortsunabhängigen Zugriff auf Fachverfahren und die effiziente Verwaltung der mobilen Endgeräte.

Ein weiteres strategisches Ziel ist der Ausbau der Steuerung und Organisation der IT. Hierfür werden Empfehlungen für eine zukunftsorientierte, effiziente IT-Steuerung erarbeitet.

Die Informationssicherheit soll aufgrund der steigenden Anforderungen stetig verbessert und der Datenschutz soll weiterhin gewährleistet werden.

HF 5 Kernprozesse – Personalmanagement

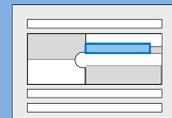


Ziele des HF 5:

- ❖ **Personalgewinnung und Personalbetreuung sind effizient, kundenorientiert, transparent und nachvollziehbar organisiert**
- ❖ **Die Stadtverwaltung wird nach innen und außen als attraktive Arbeitgeberin wahrgenommen**

Um das Personalmanagement langfristig modern aufzustellen, wurde im Jahr 2017 eine Strukturveränderung innerhalb des Amtes vorgenommen, welche alle personalrelevanten Arbeitsbereiche betrifft. Ziel dieser Umstrukturierung ist es, die Personalarbeit mittelfristig so aufzustellen, dass das Personalamt als strategischer Partner zum Erreichen städtischer Ziele zur Seite steht und die Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeiter durch zielgerichtete, dienstleistungsorientierte Prozesse unterstützt wird.

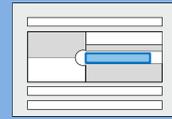
HF 6 Personalentwicklung



Ziele des HF 6:

- ❖ **Die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter zur aktuellen und künftigen Aufgabenerfüllung wird gewährleistet**

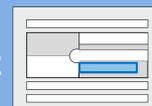
Der Personalbedarf der Stadt Leipzig ist bekannt und wird durch nach innen und außen gerichtete Prozesse und Strukturen nachhaltig und langfristig gedeckt. Alle Beschäftigten der Stadtverwaltung werden entsprechend ihrer Möglichkeiten gefördert. Die Stadtverwaltung verfügt über geeignete Maßnahmen und Instrumente zur Potentialerkennung und –entwicklung.



Ziele des HF 7:

- ❖ **Die Führungskräfte der Stadtverwaltung führen Mitarbeiter/-innen unterschiedlichen Alters, unterschiedlicher Kulturen, unterschiedlicher sexueller Orientierung, unterschiedlichen Geschlechts sowie Mitarbeiter/-innen mit und ohne Behinderung auf die strategischen Ziele der Stadt hin, unter Berücksichtigung ihrer individuellen Bedürfnisse**
- ❖ **In der Stadtverwaltung herrscht eine vertrauensvolle, wertschätzende Zusammenarbeit**

Führung und Zusammenarbeit werden als zentrale Themen des Personalmanagements verstanden und kommuniziert. Es gibt verbindliche Anforderungen an Führungskräfte, welche für alle Führungskräfte der Stadtverwaltung gelten. Um die Führungskräfte in der Erfüllung dieser Anforderungen zu unterstützen, werden spezifische Maßnahmen angeboten. Dazu wird das eigene Führungsverhalten systematisch reflektiert und entwickelt. Die vertrauensvolle und wertschätzende Zusammenarbeit basiert dabei nicht ausschließlich auf der Führung von oben, sondern setzt eine aktive Beteiligung der Mitarbeiter/-innen der Stadtverwaltung am Entwicklungsprozess und am Leben einer gemeinsamen Kultur voraus.



Ziele des HF 8:

- ❖ **Das Betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM) der Stadtverwaltung stärkt die organisationale und individuelle Widerstandsfähigkeit.**

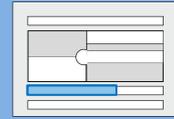
Die gesellschaftlichen und organisatorischen Veränderungen wie Wertewandel, Internationalisierung sowie Digitalisierung setzen die Verwaltung vor neue Herausforderungen. Zunehmende Leistungsverdichtung und steigende Komplexität führen zum Anstieg physischer und psychischer Erkrankungen bei Arbeitnehmern /-innen. Das BGM der Stadtverwaltung setzt daher sowohl bei der Entwicklung von individuellen Gesundheitskompetenzen der Beschäftigten an, wie auch auf die Gestaltung von Strukturen, Prozessen und Arbeitsbedingungen. So kann eine gesunde Arbeitsatmosphäre entstehen. Motivierte und gesunde Bedienstete sind eine wesentliche Voraussetzung, um nachhaltig die steigenden Anforderungen an die Verwaltung einer wachsenden Stadt zu bewältigen.

Für die erfolgreiche Implementierung des BGM in die Strukturen und Prozesse der Stadt Leipzig wurde in einer Arbeitsgruppe gemeinsam mit dem Gesamtpersonalrat eine Rahmenvereinbarung BGM (Vorlage - VI-DS-03765) erarbeitet. Diese schafft die Grundlagen dafür, dass gezielt Einfluss auf die Zufriedenheit und das Wohlbefinden der Beschäftigten als Basis für den Erhalt der Gesundheit genommen werden kann. Auf Grundlage dieser Rahmenvereinbarung BGM wurde dazu eine örtliche Steuerungsgruppe der Dienststelle Stadtverwaltung gegründet.

- ❖ **Die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben in der Stadtverwaltung wird erleichtert:**

Die Stadtverwaltung Leipzig bringt betriebliche Belange in eine bessere Balance mit den individuellen Lebensereignissen der Mitarbeiter/-innen. Durch eine ausgewogene Lebenssituation werden Mitarbeiterpotentiale optimal genutzt und die Arbeitgeberattraktivität gesteigert.

HF 9 Interne Kommunikation

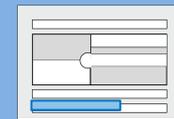


Ziele des HF 9:

- ❖ **Die verbale und nonverbale Kommunikation innerhalb der Stadtverwaltung erfolgt effizient, transparent und im gemeinsamen Dialog.**
- ❖ **Die Identifikation der Beschäftigten mit der Stadtverwaltung als Arbeitgeber wird gestärkt.**

Die interne Kommunikation als Möglichkeit zur Beteiligung am Entwicklungsprozess innerhalb der Stadtverwaltung ist eine wesentliche Stütze zur Erreichung der strategischen Ziele der Stadt.

HF 10 Kooperation



Ziele des HF 10:

- ❖ **Die Stadtverwaltung versteht die Akteure der Wirtschaft als Teil der Bürgerschaft. Sie bezieht Unternehmen in die bürgerschaftliche Beteiligung ein und unterstützt Unternehmen, die sich für die Entwicklung der Stadtgesellschaft engagieren.**
- ❖ **Die Stadtverwaltung implementiert Gütekriterien und Serviceversprechen für die mittelstandsorientierte Verwaltung im Zielsystem der Steuerung und richtet Geschäftsprozesse auf wirtschaftsfreundliches Handeln aus.**

Die Bevölkerungsentwicklung, die knappen finanziellen Ressourcen, die technologische Entwicklung, der wachsende Wettbewerb der Regionen in Europa sowie die gestiegenen Erwartungen der Bürger und Unternehmen an Art und Qualität kommunaler Leistungen stellen immer größere Anforderungen an die Kommune.

In einer wachsenden Stadt ist nicht nur die Verwaltung, sondern sind alle öffentlichen Einrichtungen auf die neuen Herausforderungen auszurichten. Dies bedingt eine bessere Vernetzung der Akteure sowohl innerhalb des Systems „Stadtverwaltung und Beteiligungen“ als auch der sonstigen öffentlichen Einrichtungen (z.B. Bildungsagentur)

Die Qualität der Verwaltung und von Verwaltungsentscheidungen ist ein Standortfaktor mit hoher Bedeutung für die wirtschaftliche Entwicklung, auf den die Stadt unmittelbaren Einfluss hat. Leipzig kann mit einer modernen Verwaltung die Rahmenbedingungen für die Schaffung von Arbeitsplätzen in Unternehmen fördern. Damit wächst die wirtschaftliche Internationalisie-

rung und damit die Wirtschaftskraft der Stadt. Mit konkreten Leistungsversprechen für gutes und schnelles Verwalten gewinnt die Stadt ein Alleinstellungsmerkmal im Hinblick auf Servicefreundlichkeit für Bürger und Unternehmen.

3.2 Maßnahmen und Unterstützung zur Umsetzung der Handlungsfeldziele

Zur Realisierung der Grundsätze des Konzeptes sowie der Handlungsfeldziele sind Maßnahmen bestimmt worden.

Die Maßnahmen basieren u. a. auf

- bereits bestehenden Beschlüssen des Oberbürgermeisters bzw. durch den Stadtrat,
- aus Ämterbefragungen bspw. im Zuge der Fortschreibung der IT- und E-Government-Strategie
- aus Interviews mit den Bürgermeisterinnen und Bürgermeistern und
- der Evaluierung der IT- und E-Government-Strategie 2011 – 2015.

Sie sind mit konkreten Umsetzungsplanungen und den entsprechenden Verantwortlichkeiten untersetzt.

Die Schwerpunkte der Maßnahmen liegen auf den Gebieten der

- Digitalisierung der Verwaltungsprozesse - verbunden mit der Etablierung und Umsetzung der erforderlichen Standards,
- Prozessorientierung im Verwaltungshandeln,
- Verbesserung des Personalmanagements,
- Verbesserung des Gesundheitsmanagements,
- Verstärkung von Steuerungsaufgaben,
- Verstärkung der wirtschaftsfreundlichen Verwaltung
- Stärkung der demokratischen Werte und Prozesse in der Stadtverwaltung

Die konkreten Modernisierungsmaßnahmen erfordern zum Teil ein Umdenken in der Verwaltung und Veränderungen im Verwaltungshandeln. Dies betrifft insbesondere Maßnahmen zur Etablierung des Prozessmanagements sowie der flächendeckenden elektronischen Vorgangsbearbeitung und elektronischen Aktenführung sowie zur Gestaltung von Arbeit. Personalentwicklungs- bzw. Fortbildungsmaßnahmen, aber auch die Führungskompetenzen sind darauf abzustimmen.

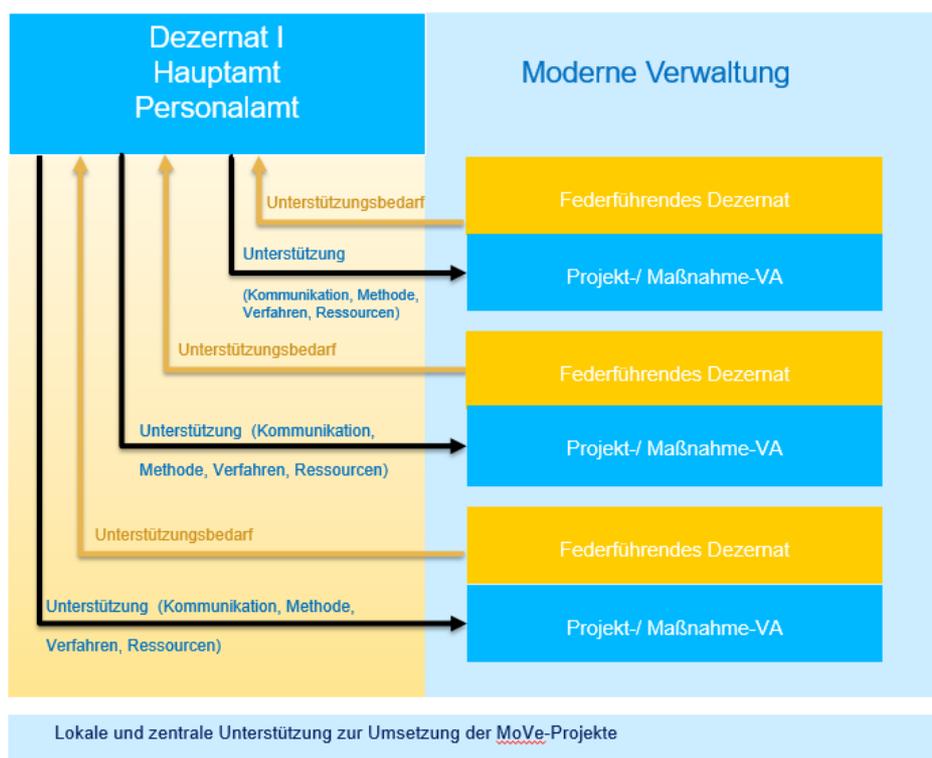
Gleichzeitig werden die zuständigen Fachämter des Dezernates Allgemeine Verwaltung zur Unterstützung für die methodischen, kommunikativen und Ressourcen beschaffenden Grundlagen in den Fachämtern aktiv bereitstehen. Das bedeutet, Ansprechpartner für Unterstützung zu Verfahrensweisen, Fördermittelbeschaffung, Organisation von finanziellen Mitteln im Zusammenwirken mit dem Dezernat II bzw. der Ausnutzung der entsprechenden Haushalte zu sein. Die Projektgruppe berichtet regelmäßig über Unterstützungs- und Pla-

nungsprozesse an die Lenkungsgruppe, mindestens halbjährlich und vorrangig bei Kommunikations- und Entscheidungsbedarf (nähere Ausführungen zur Berichterstattung s. Pkt. 3.3).

Im Rahmen der originären Aufgaben der Organisationsentwicklung sowie des Personalmanagements stehen zur Unterstützung des Modernisierungsprozesses, insbesondere der Umsetzung der Maßnahmen, entsprechende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit dem erforderlichen Know-How im Dezernat Allgemeine Verwaltung zur Verfügung. Dies betrifft u. a. Fragen der Organisationsentwicklung, der Personalentwicklung, des Gesundheitsmanagements, des Anforderungsmanagements sowie des Einsatzes von digitalen Verfahren. In diesem Zusammenhang werden Projektsteuerer aus den Dezernaten I und II für zentrale und dezentrale Modernisierungsprojekte in den Fachämtern zur Unterstützung bereitstehen.

Zudem steht die Projektgruppe für die Haushaltplanung 2019/20 zur Vorbereitung der Planung der für die Maßnahmen erforderlichen Ressourcen in den Fachämtern unterstützend bereit.

Grafik: Unterstützung und Zusammenarbeit zur Umsetzung der 55 Maßnahmen für die Moderne Verwaltung (Modell)



Entsprechende Beratungen und Meilensteine, dies zu koordinieren, werden im Zusammenwirken mit den Beteiligten organisiert und veröffentlicht (s. Pkt. 3.3, S. 46). Unabhängig davon liegt die Umsetzung der Maßnahmen in der Verantwortung des jeweils zuständigen Dezernates bzw. Fachamtes/Fachbereiches. Der Oberbürgermeister wird zweimal im Jahr per

Informationsvorlage umfassend und in der Regel jedes Quartal über die Arbeitsstände in geeigneter Weise (Bericht oder Vorstellung von „Leuchtturmprojekten“ oder kurze Beratung mit der Lenkungsgruppe etc.) informiert.

Die konkretisierten Projektbeschreibungen der Maßnahmen erfolgen im Rahmen der in der Projektarbeit zu erstellenden Steckbriefe durch die Fachverantwortlichen in den zuständigen Ämtern bzw. Referaten.

Die vollständige Liste der Maßnahmen ist als Anlage beigefügt.

Anlagen

- Übersicht über die Maßnahmen

Maßnahmen des Projekts Moderne Verwaltung in den 10 Handlungsfeldern

HF 1	Werte und demokratische Prozesse
	Gremienarbeit von Stadtrat und Beiräten verbessern
	Stadtbüro neu ausrichten
	Transparenz des Verwaltungshandelns stärken – Open Data umsetzen
	Die demokratischen Werte und Prozesse bei den Beschäftigten und in der Ausbildung der Azubis durch Projekte stärker verankern
	Einführungsseminare für neue Mitarbeiter und Führungskräfte im Rahmen/als Teil des Onboardingprozesses anbieten
HF 2	Strategie und Steuerung
	Erarbeitung und Kommunikation gesamtstädtischer Ziele als Strategieprozess etablieren
	Konzeption für eine „Strategische Gesamtsteuerung“ erarbeiten, organisatorisch verorten und schrittweise implementieren
	Schlüsselprodukte sind als Instrument strategischer Steuerung konzipiert und im HHP verankert.
	Indikatoren für die strategischen Ziele "Leipzig 2030" werden für die Stadtverwaltung und für die Öffentlichkeit verfügbar gemacht.
HF 3	Organisation und E-Government
	Geschäftsstelle und Steuerungseinheit zur Digitalisierung der Verwaltung etablieren
	Zentralen Posteingang weiterentwickeln und differenzieren
	Elektronische Akte und digitale Vorgangsbearbeitung als Regelverfahren einführen
	Anordnungswesen digitalisieren
	Weiteren Ausbau des zentralen Gebäudemanagements umsetzen
	Interne Dienstleistungs- und Kommunikationsprozesse verbessern (Intranet)
	Vertragsdatenbankmanagement einführen
	Elektronisches Archiv einführen
	Terminvereinbarungen online und digitale Aufrufsysteme für alle Ämter mit Bürgerkontakt einführen
	Prozessmanagement in der Verwaltung konzipieren und etablieren
	Mittelfristige Stellenprognose als Grundlage für Bedarfskonzeptionen der Stadtverwaltung etablieren (u. a. für Konzeption der Verwaltungsunterbringung); Grundlage für die Stellenplanung 2019/2020
HF 4	IT-Infrastruktur und IT-Steuerung
	Antragsmanagement zur Entgegennahme und Bearbeitung von Onlineanträgen schaffen
	Bürger- und Unternehmensportale einführen
	Fachkoordinatoren steuern gemeinsam mit der IT-Koordination zentrale Dienste und Verfahren (z.B. SAP, LeipziGIS, Famos-LE)
	Die Stadt Leipzig stellt in Verwaltungsräumen und in Bereichen mit Besucherverkehr WLAN für mobiles Arbeiten und für Bürger bereit.
	Fachverfahren werden auf mobilfähigen Einsatz in der Verwaltung umgestellt und in der Praxis mit mobilen Endgeräten getestet.
	Betriebswirtschaftliche Stabilität des städtischen IT-Dienstleisters sichern
	Zentrales Multiprojektmanagements und Maßnahmen zur Verbesserung der Steuerungsprozesse von IT-Projekten aufbauen.
	Informationssicherheitsrahmenkonzept erstellen

Maßnahmen des Projekts Moderne Verwaltung in den 10 Handlungsfeldern

HF 5	Kernprozesse Personalmanagement
	Anforderungs- und Kompetenzprofile konzipieren
	Leitfäden für Personalprozesse entwickeln
	LOGA Ausbaustufe 2 planen und neue Module implementieren (Zeiterfassung, Self-Service, Betriebliches Eingliederungsmanagement, Mitarbeiter- und Führungskräfteportal)
	Strukturierten Offboardingprozess inkl. Wissensübergabe implementieren
	Strukturierten Onboardingprozess implementieren
	Markenstrategie für Arbeitgebermarke erarbeiten
HF 6	Personalentwicklung
	Personalentwicklungsangebot durch e-Learning ergänzen
	Karrierepfade und ein systematisches Talent Management einführen
HF 7	Führung und Zusammenarbeit
	Neue Formate für Führungskräfte zur Führung gemischter Teams entwickeln
	Führungsleitlinien weiterentwickeln
	Coaching als akzeptiertes Instrument zur individuellen Förderung der Führungskompetenz implementieren
	Konzept zur Förderung einer wertschätzenden Kultur innerhalb der Stadtverwaltung entwickeln
	Neue Formate einführen, um MA in Dialog zu bringen (z.B. Gesundheitszirkel, BM-Dialog)
	Rahmenbedingungen für kollegiale Beratung schaffen
HF 8	Gesundheitsmanagement und Vielfalt in Arbeit
	Informationssystem in der Betrieblichen Gesundheitsförderung zur Sensibilisierung der Mitarbeiter zu Gesundheitsthemen aufbauen
	Gesundheitslotsen in den Fachämtern implementieren
	Flexible Arbeitszeit/-ortmodelle ausbauen (z.B. mobiles Arbeiten)
	Handlungsleitfaden als Informationsdienst für familiäre Notfallsituationen (u.a. Pflege-Zeiten) erstellen
HF 9	Interne Kommunikation
	Konzept zur Verbesserung der Besprechungskultur entwickeln
	Format für regelmäßige Mitarbeiterinformation entwickeln (Inhalte, Ablauf, etc.)
	Mitarbeiterbefragung durchführen
	Intranet inhaltlich ausgestalten
	Moderne Arbeitswelten
HF10	Kooperation
	Konzept zur wirtschaftsfreundlichen Verwaltung wird erarbeitet und umgesetzt
	Umsetzung der Smart City-Initiative/ Infrastrukturkataster als fachübergreifendes, kooperatives Pilotprojekt
	Aufbau der Umsetzungsstrukturen im Rahmen des Projektes Smart City/Triangulum
	Zusammenarbeit bei Aus- und Fortbildung neu gestalten (VWA,BA u.a.)