



24/SVV/1143

Mitteilungsvorlage
öffentlich

Umstellung des Bürgerservice gemäß Beschluss 24/SVV/0678 Virtuelles Bürgeramt Potsdam gemäß Beschluss 23/SVV/0385

<i>Geschäftsbereich:</i>	<i>Datum</i>
Oberbürgermeister, Fachbereich Ordnung und Sicherheit	23.10.2024

<i>geplante Sitzungstermine</i>	<i>Gremium</i>	<i>Zuständigkeit</i>
06.11.2024	Stadtverordnetenversammlung der Landeshauptstadt Potsdam	zur Kenntnis

Die Stadtverordnetenversammlung nimmt zur Kenntnis:

Konzept zur Optimierung des Bürgerservicecenters gemäß Anlage.

Veranlasst wurde dieses Konzept durch zwei Beschlüsse der Stadtverordnetenversammlung (SVV); dem Beschluss 24/SVV/0678 (Umstellung des Bürgerservice) und dem Beschluss 23/SVV/0385 (Virtuelles Bürgeramt Potsdam).

Mit dem Beschluss 23/SVV/0385 wurde die Stadtverwaltung beauftragt, ein Konzept für ein virtuelles Bürgeramt zu erarbeiten, in dem prozessuale Fragen und technische Anforderungen beschrieben werden. Weiterhin soll eine Übersicht der geeigneten Verwaltungsdienstleistungen erarbeitet werden, mit entsprechender Priorisierung anhand der relativen Nutzungshäufigkeit und zeitnahen Realisierbarkeit.

Mit dem Beschluss 24/SVV/0678 wurde die Stadtverwaltung beauftragt, bis November 2024 ein Konzept mit der Zielstellung vorzulegen, den Bürgerinnen und Bürgern für Ausweis-, Melde- oder Beglaubigungsangelegenheiten einen Termin im Bürgerservicecenter im Rahmen der gesetzlichen Fristen zu ermöglichen. Das Konzept soll einen Überblick über geplante/umgesetzte Maßnahmen zwischen 2024 und 2025 ff. beinhalten, einschließlich relevanter Kennzahlen, und zudem die Prüfung, inwieweit ein vollständiges/teilweise terminfreies System (komplett oder für bestimmte Anliegen) möglich ist.

Das Bürgerservicecenter ist das Schaufenster der Stadtverwaltung und der Gradmesser für die Funktionsfähigkeit der Verwaltung. Das vorliegende Konzept kann ein Projekt zur Neuausrichtung des Bürgerservicecenters nicht ersetzen, ermöglicht allerdings Aussagen über kurz- und mittelfristige Maßnahmen, die in den drei Bereichen Organisation, Abläufe (Prozesse) und Personal zu verorten sind.

Anlagen:

1 Darstellung der finanziellen Auswirkungen

öffentlich

2 Pflichtige Zusatzinformationen zur Vorlage
3 Konzept Bürgerservicecenter

öffentlich
öffentlich

Darstellung der finanziellen Auswirkungen der Mitteilungsvorlage

Betreff: Umstellung des Bürgerservice gemäß Beschluss 24/SVV/0678

Virtuelles Bürgeramt Potsdam gemäß Beschluss 23/SVV/0385

- 1. Hat die Vorlage finanzielle Auswirkungen? Nein Ja
- 2. Handelt es sich um eine Pflichtaufgabe? Nein Ja
- 3. Ist die Maßnahme bereits im Haushalt enthalten? Nein Ja Teilweise
- 4. Die Maßnahme bezieht sich auf das Produkt Nr. 1220201 Bezeichnung: Bürgerservicecenter.
- 5. Wirkung auf den Ergebnishaushalt:

Angaben in EUro	Ist-Vorjahr	lfd. Jahr	Folgejahr	Folgejahr	Folgejahr	Folgejahr	Gesamt
Ertrag laut Plan	1.959.879	2.003.600	2.035.700	2.067.600	2.100.000		8.206.900
Ertrag neu	1.959.879	2.003.600	2.035.700	2.067.600	2.100.000		8.206.900
Aufwand laut Plan	3.761.781	3.604.100	3.605.100	3.627.200	3.675.200		14.511.600
Aufwand neu	3.761.781	3.676.500	4.039.600	4.061.700	4.109.700		15.887.500
Saldo Ergebnishaushalt laut Plan	-1.801.902	-1.600.500	-1.569.400	-1.559.600	-1.575.200		-6.304.700
Saldo Ergebnishaushalt Neu	-1.801.902	-1.672.900	-2.003.900	-1.994.100	-2.009.700		-7.680.600
Abweichung zum Planansatz	0	-72.400	-434.500	-434.500	-434.500		-1.375.900

5. a Durch die Maßnahme entsteht keine Ent- oder Belastung über den Planungszeitraum hinaus bis in der Höhe von insgesamt Euro.

6. Wirkung auf den investiven Finanzhaushalt:

Angaben in Euro	Bisher bereitgestellt	lfd. Jahr	Folgejahr	Folgejahr	Folgejahr	Folgejahr	Bis Maßnahmeende	Gesamt
Investive Einzahlungen laut Plan								
Investive Einzahlungen neu								
Investive Auszahlungen laut Plan								
Investive Auszahlungen neu								
Saldo Finanzhaushalt laut Plan								
Saldo Finanzhaushalt neu								
Abweichung zum Planansatz								

7. Die Abweichung zum Planansatz wird durch das Unterprodukt Nr. Bezeichnung gedeckt.

- 8. Die Maßnahme hat künftig Auswirkungen auf den Stellenplan? Nein Ja
 Mit der Maßnahme ist eine Stellenreduzierung von Vollezeiteinheiten verbunden.
 Diese ist bereits im Haushaltsplan berücksichtigt? Nein Ja
- 9. Es besteht ein Haushaltsvorbehalt. Nein Ja

Hier können Sie weitere Ausführungen zu den finanziellen Auswirkungen darstellen (z. B. zur Herleitung und Zusammensetzung der Ertrags- und Aufwandspositionen, zur Entwicklung von Fallzahlen oder zur Einordnung im Gesamtkontext etc.).

Anlagen:

- Erläuterung zur Kalkulation von Aufwand, Ertrag, investive Ein- und Auszahlungen
(Interne Pflichtanlage!)
- Anlage Wirtschaftlichkeitsberechnung (anlassbezogen)
- Anlage Folgekostenberechnung (anlassbezogen)

Pflichtige Zusatzinformationen zur Vorlage

Betreff:

Umstellung des Bürgerservice gemäß Beschlusss 24/SVV/0678 und Virtuelles Bürgeramt Potsdam gemäß Beschluss 23/SVV/0385

öffentlich nicht öffentlich

► **Berücksichtigung Gesamtstädtischer Ziele**

ja nein

<input checked="" type="checkbox"/> Digitales Potsdam	<input type="checkbox"/> Wachstum mit Klimaschutz und hoher Lebensqualität	<input type="checkbox"/> Vorausschauendes Flächenmanagement
<input type="checkbox"/> Bedarfsorientierte und zukunftsfähige Bildungsinfrastruktur	<input type="checkbox"/> Umweltgerechte Mobilität	<input type="checkbox"/> Bürgerschaftliches Engagement
<input type="checkbox"/> Investitionsorientierter Haushalt	<input type="checkbox"/> Vielseitiges Unternehmertum	<input type="checkbox"/> Bezahlbares Wohnen und nachhaltige Quartiersentwicklung

Bezug zum Strategischen Projekt (falls möglich):

Klicken oder tippen Sie hier, um Text einzugeben.

► **Finanzielle Auswirkungen**

ja nein

Das Formular „Darstellung der finanziellen Auswirkungen“ ist als Pflichtanlage beizufügen!

Fazit der finanziellen Auswirkungen:

Kurze Zusammenfassung der Pflichtanlage (keine Wiederholung)

5 VzÄ (EG 7), 2 VzÄ (EG 3)

► **Berechnungstabelle Demografieprüfung**

Wirtschaftswachstum fördern, Arbeitsplatzangebot erhalten bzw. ausbauen Gewichtung: 30	Ein Klima von Toleranz und Offenheit in der Stadt fördern Gewichtung: 10	Gute Wohnbedingungen für junge Menschen und Familien ermöglichen Gewichtung: 20	Bedarfsgerechtes und qualitativ hochwertiges Betreuungs- und Bildungsangebot für Kinder u. Jugendl. anbieten Gewichtung: 20	Selbstbestimmtes Wohnen und Leben bis ins hohe Alter ermöglichen Gewichtung: 20	Wirkungsindex Demografie	Bewertung Demografie-relevanz
					0	keine

► **Klimaauswirkungen**

positiv

negativ

keine

Fazit der Klimaauswirkungen:

Klicken oder tippen Sie hier, um Text einzugeben.

Konzept zur Optimierung des Bürgerservicecenters

24-SVV-0678

23-SVV-0385

Stand: 16. Oktober 2024

Landeshauptstadt Potsdam

Fachbereich 32 - Ordnung und Sicherheit

Friedrich-Ebert-Straße 79/81

14469 Potsdam

Erstellt: Dr. Karsten Lauber, Oktober 2024

Version: 1.2

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis.....	5
Tabellen- und Abbildungsverzeichnis.....	6
1. Anlass	7
2. Rahmenbedingungen	7
3. Grundlegendes zum Bürgerservice	9
3.1 Idee der Bürgerämter	10
3.2 Bürgerservicecenter Potsdam	11
3.3 Ziele des Bürgerservicecenters Potsdam	11
4. Befund.....	12
4.1 Demografische Daten	12
4.2 Vorgangsdaten.....	13
4.3 Bürgerveranlasste Terminverluste	15
4.4 Personal.....	15
4.5 Gesundheit und Sicherheit.....	17
5. Umsetzung von Optimierungen 2022 – 2024.....	18
5.1 Änderung der Organisationsstruktur.....	18
5.2 Fahrradkurier	18
5.3 Dokumentenabholstation	19
5.4 Außenstelle Edisonallee.....	19
5.5 Biometrieterminal (Speed Capture).....	19
5.6 Angebote zur PIN-Setzung	19
5.7 Mobiler Bürgerservice	20
5.8 Terminloser Mittwoch	21
5.9 Smart Warten.....	22
5.10 Online-Dienste	22
5.11 Ausbau i-Kfz	23
5.12 Einführung einer neuen Terminverwaltung	23
5.13 Bereits veranlasste Personalverstärkung	24
6. Roadmap des Bürgerservicecenters.....	24

7.	Erfahrungen aus dem Städtenetzwerk.....	27
8.	Prüfung von Angeboten ohne vorherige Terminvereinbarung	28
8.1	Organisation in anderen Kommunen.....	28
8.2	Datenanalyse terminloser Mittwoch.....	29
8.3	Vorläufiges Prüfungsergebnis	30
9.	Prüfung virtuelles Bürgeramt	31
9.1	Befund	31
9.2	Vorläufiges Prüfungsergebnis	33
10.	Weitergehende Erfolgsfaktoren für eine wirkungsvolle Weiterentwicklung	35
10.1	Kennzahlen	35
10.2	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess	36
10.3	Einrichtung einer vollwertigen Außenstelle des Bürgerservicecenters	36
10.3.1	Personalbedarf für die Außenstelle	36
10.3.2	Personal- und Arbeitsplatzkosten.....	38
10.4	Etablierung des mobilen Bürgerservice	38
11.	Zusammenfassung	38
	Verwendete Literatur	40

Abkürzungsverzeichnis

a. a. O.	am angegebenen Ort
AG	Arbeitsgruppe
BbgAuslBegIV	Brandenburgische Verordnung über die Zuständigkeit für die Beglaubigung inländischer öffentlicher Urkunden zur Verwendung im Ausland (Brandenburgische Auslandsbeglaubigungsverordnung)
BGBI	Bundesgesetzblatt
ebd.	ebenda
EG	Entgeltgruppe
eID	Elektronische Identität
FB	Fachbereich
GB	Geschäftsbereich
GG	Grundgesetz
i-Kfz	Internetbasierte Kfz-Zulassung
JAM	Jahresarbeitsminuten
KGSt	Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement
KIS	Kommunaler Immobilien Service
MIK	Ministerium des Innern und für Kommunales des Landes Brandenburg
OZG	Onlinezugangsgesetz
VzÄ	Vollzeitäquivalent

Tabellen- und Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Einwohner/-innen mit Hauptwohnsitz in Potsdam 2004 - 2023	12
Abbildung 2: Bevölkerungsprognose für die Landeshauptstadt Potsdam 2030 bis 2040.....	13
Abbildung 3: Vergleich zwischen ausgegebenen Wartemarken und durchgeführten Terminen	29
Tabelle 1: Öffnungszeiten des Bürgerservicecenters	11
Tabelle 2: Kernprodukte des Bürgerservicecenters 2018 - 2024	13
Tabelle 3: Dienstleistungen für Dritte im Bürgerservicecenter 2018 - 2024	14
Tabelle 4: Nicht wahrgenommene Termine April bis September 2024.....	15
Tabelle 5: Personalfluktuationsquote im Bürgerservicecenter in Prozent	16
Tabelle 6: Stellenbesetzungsquote 2017 - 2024 in Prozent (Mittelwert)	17
Tabelle 7: Standorte des mobilen Bürgerservice seit Sommer 2024	20
Tabelle 8: Aktuelle Planungen für den mobilen Bürgerservice für das letzte Quartal 2024	21
Tabelle 9: Roadmap Bürgerservicecenter	25
Tabelle 10: Exemplarische Öffnungszeiten einer Außenstelle des Bürgerservicecenters	37

1. Anlass

Veranlasst wurde dieses Konzept durch zwei Beschlüsse der Stadtverordnetenversammlung (SVV); dem Beschluss 24/SVV/0678 (Umstellung des Bürgerservice) und dem Beschluss 23/SVV/0385 (Virtuelles Bürgeramt Potsdam). Mit dem Beschluss 23/SVV/0385 wurde die Stadtverwaltung beauftragt, ein Konzept für ein virtuelles Bürgeramt zu erarbeiten, in dem prozessuale Fragen und technische Anforderungen beschrieben werden. Weiterhin soll eine Übersicht der geeigneten Verwaltungsdienstleistungen erarbeitet werden, mit entsprechender Priorisierung anhand der relativen Nutzungshäufigkeit und zeitnahen Realisierbarkeit.¹ Mit dem Beschluss 24/SVV/0678 wurde die Stadtverwaltung beauftragt, bis November 2024 ein Konzept mit der Zielstellung vorzulegen, den Bürgerinnen und Bürgern für Ausweis-, Melde- oder Beglaubigungsangelegenheiten² einen Termin im Bürgerservicecenter im Rahmen der gesetzlichen Fristen zu ermöglichen. Das Konzept soll einen Überblick über geplante/umgesetzte Maßnahmen zwischen 2024 und 2025 ff. beinhalten, einschließlich relevanter Kennzahlen, und zudem die Prüfung, inwieweit ein vollständiges/teilweise terminfreies System (komplett oder für bestimmte Anliegen) möglich ist.

2. Rahmenbedingungen

Die Bürger/-innen nehmen bundesweit eine nicht zufriedenstellende Entwicklung der Verwaltung zu einem leistungsstarken, digitalen Staat wahr (vgl. TUM/D21 2022:3). Wie die Studie *eGovernment MONITOR 2022* der Initiative D21 und der Technischen Universität München zeigt, nutzten 2022 mehr als die Hälfte der Bürger/-innen Verwaltungsleistungen, an denen sie einen Bedarf haben, immer noch analog (vgl. Jahn et al. 2022: 20). Die größte Diskrepanz dieser „digitalen Nutzungslücke“ ergab sich in dieser Studie bei der Ummeldung des Wohnsitzes (79 Prozent mit Bedarf nutzten die Leistung offline) (vgl. a. a. O: 18). Eine Verbesserung zeigen die Ergebnisse der Studie *eGovernment MONITOR 2024*. Der zufolge liegt die digitale Nutzungslücke nur noch bei 31 %; bezüglich der An-/Ummeldung des Wohnsitzes ist die Nutzungslücke weiterhin am größten, denn noch immer erledigten 61 % der Befragten diese Dienstleistung offline (vgl. Jahn et al. 2024: 9, 32, 38).

Vergleichbare Effekte sind auch in Potsdam noch festzustellen, wo - ausweislich der durch den Präventionsrat beauftragten Sicherheitsanalyse Potsdam im Jahr 2022 – 75 % der Befragten zwar äußerten, die Stadtverwaltung hätte großen Handlungsbedarf bei der Digitalisierung von

¹ Die Beschlussfassung ist nicht eindeutig. Während das Konzept bis zum ersten Quartal 2024 erstellt werden sollte, war die Vorstellung im Ausschuss für Partizipation, Transparenz und Digitalisierung erst für das vierte Quartal 2024 vorgesehen.

² Der Beschluss beinhaltet irrtümlicherweise auch Beglaubigungsangelegenheiten, die allerdings nicht im Bürgerservicecenter bearbeitet werden, sondern im Standesamt. Beglaubigungsangelegenheiten sind deshalb nicht Gegenstand der vorliegenden Prüfung.

Behördengängen (vgl. Glöckner et al. 2022: 28) und dennoch die Nutzung digitaler Angebote zum Teil deutlich hinter den Erwartungen zurückbleibt (vgl. Kapitel 5.3, 5.6, 5.11).

Auffällig in der Studie *eGovernment MONITOR 2022* ist, dass 2022 die Nutzung der elektronischen Identität (eID), also der Online-Ausweisfunktion, in Deutschland auf einem ähnlichen Niveau wie im Vorjahr stagnierte: 10 % der Personalausweisbesitzer/-innen nutzten die eID; im Jahr davor waren es 9 % (2023: 14 % 2024: 22 %) (vgl. Jahn et al. 2022: 8; 2024: 7). Dahingehend betreibt das Bürgerservicecenter in Potsdam seit 2024 einen hohen personellen und logistischen Aufwand, um bei Veranstaltungen oder mobilen wohnortnahen Beratungsstellen persönliche Hilfestellungen bei der Setzung der PIN zu leisten, damit der elektronische Personalausweis für Online-Services genutzt werden kann (vgl. Kapitel 5.6).

Bereits diese Forschungsergebnisse verdeutlichen, dass der Bürgerservice in Potsdam bei der Digitalisierung von Verwaltungsdienstleistungen nicht isoliert betrachtet werden kann. Der *Vollzug* der zentralisierten Gesetzgebung des Bundes und der Europäischen Union liegt oftmals in der Verantwortung der Kommunen, wobei die kommunalen Vollzugsanforderungen „von der rechtsetzenden Ebene oft nicht ausreichend mitgedacht oder gar berücksichtigt“ wird (Baden-Württemberg, Normenkontrollrat 2021: 2; Nationaler Normenkontrollrat 2022: 25 ff.) Diskutiert wird zudem, inwieweit das Konnexitätsprinzip nachteilige Anreize schafft, auf die Umsetzung notwendiger Digitalisierungsmaßnahmen der (Kommunal-)Verwaltung zu verzichten (ebd.). Nicht zuletzt stoßen Veränderungsanforderungen auch deshalb in den Kommunen an ihre Grenzen, da für die gestellten Anforderungen nicht selten die individuellen Kompetenzen und technischen Rahmenbedingungen auf lokaler Ebene nicht im erforderlichen Umfang zur Verfügung stehen oder bereitgestellt werden.

Ein aktuelles Beispiel für praxiswirksame Abhängigkeiten des Bürgerservicecenters sind die im Sommer 2024 entstandenen Lieferschwierigkeiten bei der Bundesdruckerei, die zu erheblichen Verzögerungen bei der Ausstellung von Reisepässen führten. Aufgrund der Gefahr, dass der beantragte neue Reisepass nicht pünktlich ankommt, entschieden sich viele Bürger/-innen zu einem zweiten Antrag für eine Expressbearbeitung, so dass ihnen doppelte Kosten entstanden sind. Städtische Mitarbeiter/-innen haben dabei keinen Einfluss auf den Ablauf und die Kosten. Wie der Städtetag zutreffend hervorhob, bekamen „die berechnigte Kritik der Antragsteller [...] aber die städtischen Mitarbeiter ab“ (Deutscher Städtetag 2024); auch in der lokalen Presseberichterstattung entstand vorübergehend der Eindruck, das Bürgerservicecenter hätte Schuld an dieser Misere. Ein weiteres anschauliches Beispiel für derartige Abhängigkeiten mit hoher negativer Auswirkung auf die Leistungsfähigkeit des

Bürgerservicecenters ist die fehlende Möglichkeit, die OZG-Leistung *Elektronische Wohnsitzanmeldung* einzuführen (Näheres dazu siehe Kapitel 9.1).

Wie der baden-württembergische Normenkontrollrat verdeutlicht, bedeutet Digitalisierung für die Verwaltung in erster Linie, einen Kulturwandel (Risikobereitschaft, Fehlerkultur, Pragmatismus) zu akzeptieren und zu vollziehen (Baden-Württemberg, Normenkontrollrat 2021:1). Das bedeutet in einer ganzheitlichen Betrachtung, dass es keine schnellen Lösungen geben kann. Es gilt, die Bedarfe der Bürger/-innen zu berücksichtigen, aber ebenso die Arbeitsplatzzufriedenheit der Mitarbeitenden im Blick zu behalten - nicht zuletzt auch mit Blick auf den angespannten Arbeitsmarkt.

Gleichwohl ist die Digitalisierung nicht Selbstzweck und auch nicht die ausschließliche Lösung für die vielfältigen Anforderungen. Es gilt, Verwaltung neu zu denken bzw. Verwaltung nach vorne zu denken.

Das hier vorliegende kurzfristig erstellte Konzept kann ein Projekt³ zur Neuausrichtung des Bürgerservice nicht ersetzen, insbesondere im Hinblick auf mittel- und langfristige Sach-, Kosten- und Terminziele. Eine Neuorganisation wäre ein Vorhaben, das sich im Hinblick auf Aufbau- und ablauforganisatorische Aspekte über mehrere Stellen der Stadtverwaltung erstrecken und auswirken würde (vgl. Kamp/ Steinhäuser 2024: 65), beispielsweise unter Einbeziehung der Geschäftsbereiche 1 (Finanzen), 4 (Bewohnerparkausweise), des Migrationsamtes, des Fachbereichs Personal und Organisation (53), der Personalvertretungen oder der Arbeitsgruppe ServiceCenter 115 (AG 552.6).

3. Grundlegendes zum Bürgerservice

Das Bürgerservicecenter in Potsdam besteht seit dem Jahr 2000. Organisatorisch handelt es sich um die Arbeitsgruppe 322.1. Diese ist Teil des Bereichs 322 (Bürgerservice). Anfang 2024 zog das Bürgerservicecenter aus dem Stadthaus in der Friedrich-Ebert-Straße aus und ist seitdem in der Yorckstraße verortet. Derzeit sind über 190.000 Potsdamer/-innen⁴ wiederkehrend auf die Dienstleistungen des Bürgerservicecenters angewiesen. Innerhalb der Verwaltung stellt diese Anforderung ein Alleinstellungsmerkmal dar. Der Bürgerservice ist ein wesentliches Aushängeschild der Stadtverwaltung.

³ Für ein derartiges Projekt müssten Personen aus unterschiedlichen Bereichen der Stadtverwaltung, aber auch der Stadtgesellschaft einbezogen werden - sowohl auf Führungskräfte- als auch auf Mitarbeitenebene (vgl. KGSt 2017: 10).

⁴ Zum Stand 31.12.2022 gab es 191.882 Einwohner/-innen mit Haupt- und Nebenwohnung in Potsdam. Verfügbar unter <https://www.potsdam.de/de/bevoelkerung-einwohner-mit-haupt-und-nebenwohnung-seit-1992>, abgerufen am 30.09.2024.

3.1 Idee der Bürgerämter

Das klassische Bürgerbüro hat sich ab den 1990er Jahren aus den früheren Einwohnermeldeämtern entwickelt. Es zielte darauf ab, publikumsintensive Dienstleistungen der Stadtverwaltung organisatorisch an einer Stelle zu bündeln (One-Stop-Shop), insbesondere Pass- und Meldeangelegenheiten, Kfz-Zulassungen, Beglaubigungen, Beantragungen von Führungszeugnissen oder die Erteilung von Parkausweisen. Der Konzentration von Verwaltungsaufgaben auf der einen Seite stand eine räumliche Dekonzentration gegenüber, d. h. die **Bürgerämter sollten die Kommunalverwaltung in die Stadtteile bringen**, um Wegekosten für die Bürger/-innen zu reduzieren (vgl. Bogumil et al. 2019: 13, 15). Für die Verwaltung verband sich damit die Hoffnung, durch Skaleneffekte Leistungen wirtschaftlicher anbieten zu können (vgl. KGSt 2017: 7). Mit den Bürgerämtern gelang es den Kommunalverwaltungen, ihre Servicequalität zu steigern. Dazu trug die Bündelung von Aufgaben ebenso bei wie die Verlängerung der Öffnungszeiten (oft auch samstags) und die Einführung neuer Raumkonzepte mit verbesserter Aufenthaltsqualität: „Bürgerämter sind das sichtbarste Zeichen einer kundenorientierten Verwaltungsentwicklung und tragen positiv zum Image der Verwaltung bei“ (Bogumil et al. 2019: 17).

Das in den 1990er Jahren entwickelte Konzept der Bürgerbüros als zentrale Anlaufstelle für kommunale Dienstleistungen ist jedoch modernisierungsbedürftig - nicht nur in Potsdam (vgl. KGSt 2017: 3). Dies wird deutlich an der Überforderung etlicher Bürgerämter in Deutschlands Großstädten und der damit einhergehenden berechtigten Kritik aus der Bevölkerung. Ursächlich hierfür sind geänderte Anforderungen aus der Bürgerschaft, der demografische Wandel mit seinen evidenten Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt, finanzielle und infrastrukturelle Einschränkungen für die Verwaltung und die Organisation der Arbeitsdichte (siehe dazu Kapitel 8) (vgl. KGSt 2017: 8 f.). Einige der bürgeramtsimmanenten Innovationen werden inzwischen in Frage gestellt (z. B. Lärmbelastung und klimatische Bedingungen in den Großraumbüros), unterliegen Veränderungen (Digitalisierung mit Online-Terminvergaben, Ausgliederung von Aufgaben, z. B. im Kfz-Wesen, oder Implementierung neuer Beratungsangebote wie einheitliche Behördenrufnummern) (vgl. Bogumil et al. 2019: 17 f.). Praktische Auswirkungen sind Defizite in der Leistungserbringung, zu lange Wartezeiten, die Schließung von Außenstellen – aber auch Kritik aus der Belegschaft über sich verschlechternde Arbeitsbedingungen, eine hohe Personalfuktuation, hohe Krankenstände und Fehlzeiten (vgl. a. a. O.: 13).

Wie Bogumil et al. in ihrer Studie über die Bürgerämter in Deutschland aufzeigen, sind zudem „gestiegene Anspruchshaltungen von Seiten der Bürger und der Politik, aber auch wachsender Erfüllungsaufwand durch komplexere gesetzliche Vorgaben (z. B. beim elektronischen

Personalausweis) zu verzeichnen“ (ebd.). Die im ersten Anlauf kaum geglückte OZG-Strategie des Bundes brachte zusätzlichen Druck in die Bürgerämter, denn kaum ein Bereich der Stadtverwaltung ist in der Verpflichtung, einen vergleichbar hohen Umfang an Dienstleistungen künftig digital anzubieten.

3.2 Bürgerservicecenter Potsdam

Das Bürgerservicecenter ist an sechs Tagen in der Woche für insgesamt 48 Stunden geöffnet.

Tabelle 1: Öffnungszeiten des Bürgerservicecenters

Tag	Öffnungszeit
Montag	10:00 – 18:00 Uhr
Dienstag	08:00 – 18:00 Uhr
Mittwoch	08:00 – 18:00 Uhr (ohne Termin)
Donnerstag	08:00 – 18:00 Uhr
Freitag	08:00 – 14:00 Uhr
Samstag	08:00 – 12:00 Uhr

Neben den klassischen Pass- und Meldeangelegenheiten übernimmt das Bürgerservicecenter zusätzliche Aufgaben für Dritte - wie grundlegende Kfz-Angelegenheiten (für die AG 322.3), die Bearbeitung von Verpflichtungserklärungen (für das Migrationsamt, 328), die Bearbeitung von Auslandsbeglaubigungen (Landesweite Zuständigkeit als allgemeine untere Landesbehörde gem. § 2 Abs. 1 Nr. 2 BbgAuslBegIV)⁵ und die Ausstellung und Verlängerung von Bewohnerparkausweisen (FB 47). Hinzu kommen verschiedene Serviceleistungen wie beispielsweise die Erteilung allgemeiner Auskünfte, die Ausgabe von Formularen und Informationsmaterial, die Beteiligung an Wahlen und Volksbegehren oder die melderechtliche Erfassung von Kirchenein- und -austritten.

3.3 Ziele des Bürgerservicecenters Potsdam

Im ersten Halbjahr 2024 wurde in mehreren Workshops ein Zielbild für den Bürgerservice entwickelt. Unter Beteiligung aller Arbeitsgruppen des Bürgerservice (322) und der Arbeitsgruppe ServiceCenter 115 (AG 552.6) wurden nachfolgende Zielsätze vereinbart:

- Der Bürgerservice bietet für die Bürger/-innen nachvollziehbare, transparente sowie schnelle Bearbeitungen von Anliegen und berät fachübergreifend.
- Die Dienstleistungen des Bürgerservice stehen für Bürger/-innen vollumfänglich auch digital zur Verfügung, sodass nur in Ausnahmefällen ein Gang zum Amt notwendig ist.

⁵ Vgl. Brandenburgische Verordnung über die Zuständigkeit für die Beglaubigung inländischer öffentlicher Urkunden zur Verwendung im Ausland (Brandenburgische Auslandsbeglaubigungsverordnung – BbgAuslBegIV) vom 20. März 2017 (GVBl.II/17, [Nr. 17]) geändert durch Verordnung vom 12. Februar 2020 (GVBl.II/20, [Nr. 9]).

- Dienstleistungen werden sowohl zentral als auch dezentral angeboten.
- Die Verwaltung ist jederzeit erreichbar und erbringt kurzfristig, kompetent und freundlich die gewünschte Dienstleistung.
- Alle benötigten Informationen werden von jeder Person zeit- sowie ortsunabhängig gut und schnell gefunden und verstanden.
- Die schnelle und medienbruchfreie Bearbeitung von Dienstleistungen führt zu zufriedenen Bürger/-innen und Mitarbeitenden.

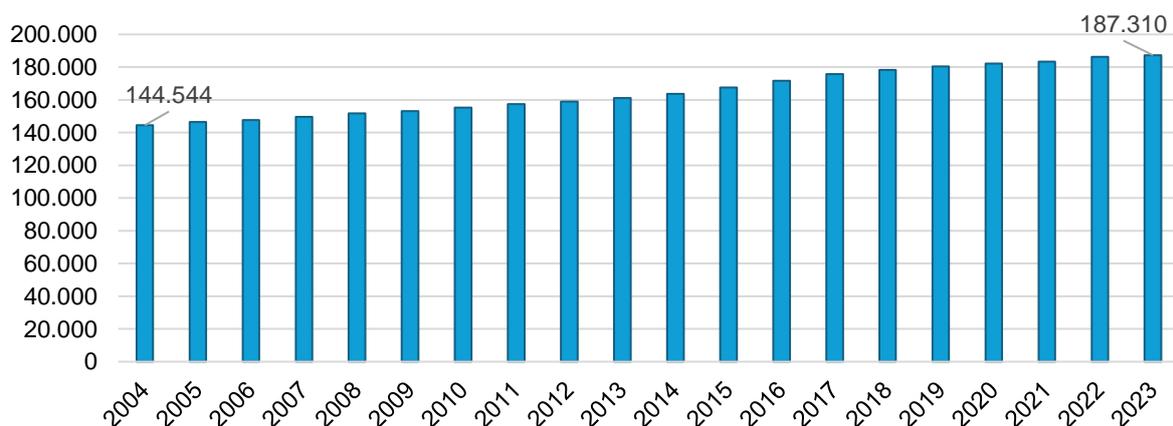
4. Befund

Es gibt kein Dienstleistungsangebot der Stadtverwaltung, das sich an eine vergleichbare Zielgruppe wendet wie beim Bürgerservicecenter. Die Zielgruppen sind: **alle Bürgerinnen und Bürger Potsdams**. Melderechtliche An-, Ab- und Ummeldungen⁶ stellen ebenso eine gesetzliche Verpflichtung dar wie der Besitz eines Personalausweises.⁷ Damit werden wiederkehrende Besuche beim Bürgerservicecenter Pflicht, wobei sich soziodemografische Entwicklungen unmittelbar auf die Fallzahlen auswirken. Der Schwerpunkt in diesem Kapitel liegt in der Darstellung basaler Falldaten, insbesondere bei den Kernprodukten und personalbezogener Aspekte. Ausführungen zu den Terminen beinhaltet das Kapitel 8.2.

4.1 Demografische Daten

Zwischen den Jahren 2004 und 2023 stieg die Zahl der Einwohner/-innen mit Hauptwohnsitz in Potsdam um knapp 30 % an (Abb. 1). Die Besonderheit für das Bürgerservicecenter liegt darin, dass **alle Einwohner/-innen** wiederkehrend Dienstleistungen des Bürgerservicecenters in Anspruch nehmen (müssen).

Abbildung 1: Einwohner/-innen mit Hauptwohnsitz in Potsdam 2004 - 2023



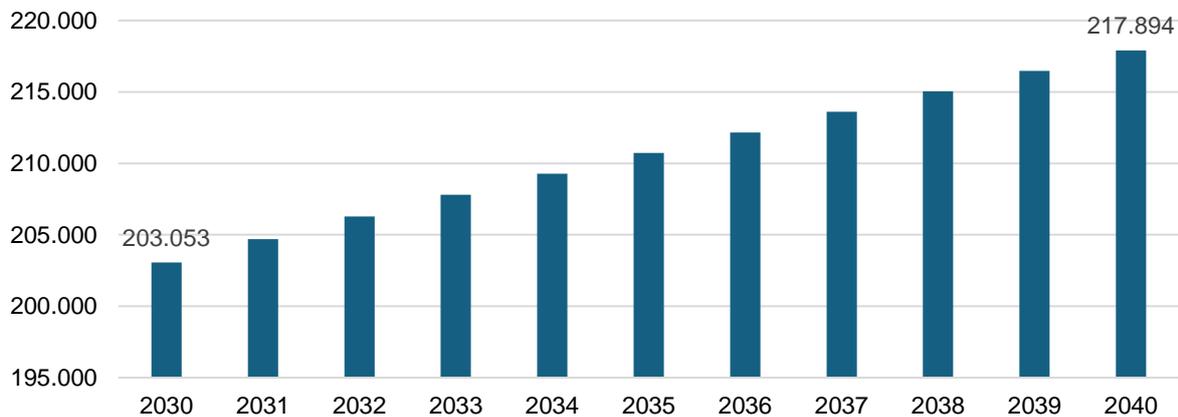
Quelle: Potsdamer Informations- und Auskunftssystem

⁶ Vgl. § 17 Bundesmeldegesetz vom 3. Mai 2013 (BGBl. I S. 1084), das zuletzt durch Artikel 3 des Gesetzes vom 19. Juni 2024 (BGBl. 2024 I Nr. 206) geändert worden ist.

⁷ Vgl. § 1 Personalausweisgesetz vom 18. Juni 2009 (BGBl. I S. 1346), das zuletzt durch Artikel 8e des Gesetzes vom 19. Juli 2024 (BGBl. 2024 I Nr. 245) geändert worden ist.

Die Bevölkerungsprognose bis 2040 sieht einen linearen Anstieg der Bevölkerungszahl vor (Abb. 2). Die prognostizierten 203.053 Einwohner/-innen im Jahr 2030 bedeuten ggü. dem IST-Stand (31.12.2023) einen Anstieg um 8 % bzw. die prognostizierten 217.894 Einwohner/-innen im Jahr 2040 einen Anstieg um 17 %.

Abbildung 2: Bevölkerungsprognose für die Landeshauptstadt Potsdam 2030 bis 2040



Quelle: Potsdamer Informations- und Auskunftssystem

4.2 Vorgangsdaten

Bei den Kernprodukten im Bürgerservice erfuhren in den zurückliegenden Jahren vor allem die arbeitsintensiven Vorgänge einen deutlichen Anstieg (Tabelle 2). Die rückläufigen Melderegisterauskünfte, Meldebestätigungen und Anträge auf Ausstellung eines Führungszeugnisses können auch digital beantragt werden, im Fall des Führungszeugnisses sogar direkt beim Bundesamt für Justiz⁸ – ohne Einbeziehung des Bürgerservicecenters. Bei den zeitlich deutlich aufwändigeren Dienstleistungen wie der Beantragung von Personalausweisen und Pässen, der Ausstellung von vorläufigen Personalausweisen und der Bearbeitung von Auskunfts- und Übermittlungssperren sind Anstiege zu verzeichnen.

Tabelle 2: Kernprodukte des Bürgerservicecenters 2018 - 2024

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024 (30.09.)	+ / -
Melderegisterauskünfte	11.840	12.220	5.337	10.102	11.308	9.834	7.725	↓
Personalausweis	15.160	14.235	15.731	21.813	21.533	20.316	17.118	↑
Reisepass	11.753	11.892	7.035	9.505	17.009	15.958	13.478	↑
Führungszeugnis	11.508	11.754	10.684	10.111	9.944	9.632	6.632	↓
Meldebestätigungen	5.025	5.094	2.986	3.310	3.443	3.941	2.617	↓
Anmeldung Hauptwohnsitz	11.304	11.033	6.946	7.794	9.910	8.512	5.601	↓
Ummeldung in Potsdam	11.398	10.620	6.388	6.791	7.304	7.488	5.232	↓
Abmeldung Hauptwohnsitz	685	632	270	319	584	640	455	↓

⁸ Vgl. <https://www.fuehrungszeugnis.bund.de/ffw/action/invoke.do?id=AntragFZ>.

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024 (30.09.)	+ / -
Auskunfts-/Übermittlungssperre	442	495	465	490	359	553	346	↑

Der starke Anstieg der Fallzahlen bei den Personalausweisen ab 2021 könnte mit der Einführung des neuen Personalausweises am 1. November 2010 zusammenhängen und dem Ablauf der zehnjährigen Gültigkeit. Seitdem wird anstelle des bisherigen maschinenlesbaren Personalausweises ein elektronischer Personalausweis mit einem Chip ausgegeben, in dem die Personaldaten und die biometrischen Daten (Lichtbild sowie optional zwei Fingerabdrücke) gespeichert werden. Dadurch soll der Ausweisinhaber bzw. die -inhaberin sicherer identifiziert werden können, und der Ausweis kann für amtliche Online-Dienstleistungen sowie für Geschäfte im Internet verwendet werden (vgl. Kubicek 2011). Daneben sind auch Effekte im Nachgang von COVID-19 denkbar. Zwischen 2018 und 2023 nahm die Beantragung von Personalausweisen um 5.156 Vorgänge zu. Unter Einbeziehung der mittleren Bearbeitungszeit pro Vorgang (19 Minuten)⁹ ergibt sich hieraus ein Personalaufwand von ca. 1,11 VzÄ. Nicht anders bei den Reisepässen in diesem Zeitraum (+4.205 Fälle, d. h. ca. 0,81 VzÄ bei einer mittleren Bearbeitungszeit von 17 Minuten).¹⁰ Allein durch den Fallanstieg für diese zwei Dienstleistungen ist der Personalaufwand um fast zwei VzÄ gestiegen.¹¹

Die Entwicklung der Fallzahlen für die Dienstleistungen für Dritte ist aus der Tabelle 3 ersichtlich.

Tabelle 3: Dienstleistungen für Dritte im Bürgerservicecenter 2018 - 2024

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024 (30.09.)	+ / -
Kfz-Angelegenheiten ¹²	4.410	3.988	2.885	2.918	2.244	2.229	1.572	↓
Verpflichtungserklärungen	287	263	32	-	3	154	310	↑
Auslandsbeglaubigungen	2.573	2.463	1.841	2.152	2.667	2.525	2.140	↑
Bewohnerparkausweis	4.914	5.268	1.925	5.682	4.860	5.777	3.352	↑

⁹ Benchmarkdaten der KGSt für Bürgerbüros, Vergleichsjahr 2021: Mittlere Bearbeitungszeit endgültiger Personalausweis, Median 18,7. Für die VzÄ-Berechnung wurde auf 19 Minuten aufgerundet.

¹⁰ Benchmarkdaten der KGSt für Bürgerbüros, Vergleichsjahr 2021: Mittlere Bearbeitungszeit endgültiger Reisepass, Median 16,7. Für die VzÄ-Berechnung wurde auf 17 Minuten aufgerundet.

¹¹ Für die jeweilige Berechnung wurde ausschließlich diese Aufgabe herangezogen, d. h. ohne Berücksichtigung zusätzlicher Berechnungszeiten, z. B. für Fortbildungen, Dienstbesprechungen.

¹² Es handelt sich hier um die häufigsten Kfz-bezogenen Dienstleistungen des Bürgerservicecenters: Fahrzeugscheinänderung, Umschreibung eines Kfz aus einem anderen Bezirk ohne Halterwechsel und Ausgabe einer Feinstaubplakette. Darüber hinausgehende Dienstleistungen wie Kennzeichenreservierung, Kfz-Außerbetriebsetzung, Kfz-Umschreibung mit Halterwechsel, Erstellung eines Ersatzfahrzeugscheins und sonstige mit einer relativ geringeren Häufigkeit sind hier nicht mit angeführt.

Der Rückwärtstrend bei den Kfz-Angelegenheiten entspricht dem abnehmenden Fahrzeugbestand in Potsdam. Im Übrigen verdeutlichen die ansteigenden Bearbeitungszahlen den Erfolg der Idee des Bürgerservicecenters als One-Stop-Shop (vgl. Kapitel 3.1). Zu prüfen ist allerdings, die Bearbeitung von aufenthaltsrechtlichen Verpflichtungserklärungen perspektivisch wieder in das Migrationsamt (Bereich 328) zu überführen. Dies ist jedoch abhängig von einer Verbesserung der Personalsituation im Migrationsamt und der Digitalisierung des Dienstes.¹³

4.3 Bürgerveranlasste Terminverluste

Seit 2023 wird wiederkehrend analysiert, ob Personen Mehrfachbuchungen in der Terminverwaltung vorgenommen haben. Soweit Mehrfachbuchungen festgestellt werden, erfolgt – in Absprache mit dem bzw. der jeweiligen Verursacher/-in – eine Stornierung nicht benötigter Termine, um diese für andere Bürger/-innen frei zu geben. Im Jahr 2023 konnten auf diesem Wege 625 Mehrfachbuchungen und im Jahr 2024 (bis August) 182 Mehrfachbuchungen erkannt werden.

Noch höher sind die Terminverluste durch nicht wahrgenommene Termine, d. h. Bürger/-innen haben einen Termin gebucht und erschienen nicht, ohne dies vorher mitgeteilt zu haben (Tabelle 4).

Tabelle 4: Nicht wahrgenommene Termine April bis September 2024

Monat	April	Mai	Juni	Juli	August	September
Anzahl	566	530	685	682	629	617

Im Mittelwert gingen dem Bürgerservicecenter bzw. den Bürger/-innen auf diesem Wege zwischen April und September 2024¹⁴ 619 Termine pro Monat verloren. Davon ausgehend, dass an Termintagen ca. 360 Termine möglich sind und am terminlosen Mittwoch ca. 290 (vgl. Kapitel 8.2), bedeutet der hier dargestellte Terminverlust, dass das Bürgerservicecenter **Termine für mehr als zwei Tage pro Monat** nicht anbieten kann; der Terminverlust beträgt knapp 10 % pro Monat.

4.4 Personal

Die Verwaltungsdigitalisierung kann nach Aussage der KGSt „nur dann gelingen [...], wenn ausreichende personelle Kapazitäten (sowohl quantitativ wie auch qualitativ) für die Umsetzung bereitgestellt werden“ (KGSt 2022: 10). In der praktischen Umsetzung der vielfältigen Digitalisierungsvorhaben (Kapitel 5 und 6) bedeutet dies, dass es in der Regel die

¹³ Die Ergebnisse der Personalbemessung liegen dem FB 53 vor.

¹⁴ Aus Erfassungsgründen stehen darüber hinaus keine Daten zur Verfügung.

Mitarbeitenden im Bürgerservice selbst sind, die im hohen zeitlichen Maße für die Projektarbeit in Anspruch genommen werden müssen, da deren Fachexpertise unverzichtbar ist. Beispielsweise obliegt die Projektleitung in einem der größten und bedeutsamsten Digitalisierungsvorhaben des Fachbereichs 32, der Umstellung der Fachsoftware MESO für das Meldewesen auf künftig VOIS | MESO im Dezember 2024,¹⁵ der Bereichsleitung. In die Projektgruppe sind drei Dienstkoordinatorinnen sowie beide Fachverfahrenskoordinatorinnen einbezogen. Für den Testbetrieb sind zwingend Mitarbeitende heranzuziehen (und damit vom Schalterdienst abzuziehen). Um eine reibungslose Inbetriebnahme abzusichern, sind zum Projektende alle Mitarbeitenden intensiv zu schulen; dies erfordert die Schließung des Bürgerservicecenters vom 26. November bis 30. November. Die Bedeutung dieser Software liegt neben ihrer alltäglichen Verwendung im Schalterdienst vor allem in der Absicherung rechtssicherer Kommunal-, Landtags-, Bundestags- und Europawahlen. Demzufolge unterliegt dieses Projekt, welches Ende 2022 begonnen wurde, einer hohen Risikobewertung.

Darüber hinaus zeigt die Schwierigkeit im Bürgerservice, geeignete Arbeitskräfte zu finden, direkte Auswirkungen für die Bürgerschaft: Wartezeiten steigen, die gewünschte Qualität der Dienstleistungen kann nicht aufrechterhalten werden (vgl. KGSt 2017: 9). Der *Stellenbestand* im Bürgerservicecenter liegt zum 1. Oktober 2024 gemäß Stellenplan bei **48 VzÄ¹⁶ im SOLL und bei 53 VzÄ im IST**. Die Abweichung von fünf VzÄ ergibt sich durch eine Stelle für den Infopoint (Empfangstresen)¹⁷ und eine Stelle für das Fundbüro, die jeweils befristet aus freien Stellenanteilen des FB 32 eingerichtet wurden sowie drei befristeten Stellen für Werkstudierende (siehe dazu Kapitel 5.13).

Die Fluktuationsrate¹⁸ im Bürgerservicecenter hat sich seit 2022 verringert (Tabelle 5). Vor dem Hintergrund des hohen Aufwands für die Einstellungsverfahren und die Einarbeitung neuer Mitarbeitender, muss es allerdings das Ziel sein, die Fluktuationsrate weiter zu reduzieren. Die Untersuchung von Bogumil et al. verdeutlicht, „dass die Anzahl, die Qualifikation und die Motivation der Beschäftigten [...] zu den wichtigsten Bedingungen für eine gute Aufgabenerfüllung“ gehört (Bogumil et al. 2019: 33).

Tabelle 5: Personalfluktuationsquote im Bürgerservicecenter in Prozent

	2022	2023	2024 01.01. – 30.09.
Personalfluktuationsquote	14,0 %	10,4 %	5,8 %

¹⁵ Am 02.12.2024 startet der Echtbetrieb vom VOIS | MESO.

¹⁶ Im Jahr 2023 wurde die Stelle der SB Auslandsbeglaubigungen vom Standesamt (AG 322.2) in das Bürgerservicecenter (322.1) verlagert.

¹⁷ Diese Stelle wurde vorübergehend im Stadthaus und nun wieder am Standort in der Yorckstraße befristet mittels Stellenanteilen des FB 32, d. h. zu Lasten anderer Bereiche, eingerichtet und ist perspektivisch fest in den Stellenplan aufzunehmen und unbefristet zu besetzen.

¹⁸ Berechnung: (Anzahl der Personalabgänge) geteilt durch (Personalanfangsbestand + Personalzugänge) x 100.

Um Fluktuationsrisiken zu minimieren, werden künftig systematische Austrittsinterviews geführt (vgl. Huf 2012). Als eine weitere Notwendigkeit wird gesehen, künftig feste Einarbeiter/-innen zu bestellen (vgl. Kapitel 10.2).

Die Personalfuktuation sowie der Ablauf und das Ergebnis von Stellenbesetzungsverfahren schlagen sich auf die Stellenbesetzungsquote nieder, deren Entwicklung zwischen den Jahren 2018 und 2024 der Tabelle 6 zu entnehmen ist (jeweils der Mittelwert des Jahres).

Tabelle 6: Stellenbesetzungsquote 2017 - 2024 in Prozent (Mittelwert)

2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024 (30.09.)
91,9	86,9	86,5	88,3	89,1	88,9	86,6

Die Stellenbesetzungsquoten sind mit Blick auf die Gesamtverwaltung auf einem guten Niveau. Leichte Schwankungen im Jahresvergleich ergeben sich aus dem Ablauf der Stellenbesetzungsverfahren. Der Rückgang Ende September 2024 resultiert im Wesentlichen aus der Elternzeit bei zwei Beschäftigten.

Nach aktuellem Stand wird davon ausgegangen, die Arbeitsgruppenleitung ab Dezember 2024 erstmalig seit 2020 (!) wieder fest zu besetzen, nachdem diese Stelle zwischen 2020 und 2022 bzw. zwischen 2022 und 2024 kommissarisch besetzt war und Ausschreibungsverfahren nicht zu einer Stellenbesetzung führten. Durch die (interne) kommissarische Besetzung der Stelle während dieses Zeitraums ging ein Mitarbeitender im Bürgerservicecenter verloren. Eine Verbesserung der Bewerberlage im jüngsten Ausschreibungsverfahren konnte durch die Neubewertung der Stelle erzielt werden, die inzwischen in der EG 11 verortet ist.

4.5 Gesundheit und Sicherheit

Die Mitarbeitenden im Bürgerservice sind nicht selten mit vielfältigen Konfliktsituationen konfrontiert; ohne Sicherheitsdienst ist das als offen konzipierte Bürgeramt leider nicht mehr anzubieten. Der hohe Besucherstrom bringt schwierige Arbeitsbedingungen und Belastungen durch Lärm und ein schlechtes Raumklima mit sich. Es überrascht nicht, dass im Bürgerservicecenter seit September 2024 die erste Gefährdungsbeurteilung¹⁹ innerhalb der LHP durchgeführt wird, die sich explizit an psychischen Belastungen am Arbeitsplatz ausrichtet.²⁰

¹⁹ Gefährdungsbeurteilungen zielen auf die systematische Ermittlung und Bewertung aller relevanten Gefährdungen ab, denen die Beschäftigten im Zuge ihrer Berufstätigkeit ausgesetzt sind.

²⁰ Vgl. § 4 Nr. 1, § 5 Abs. 3 Nr. 6 Arbeitsschutzgesetz vom 7. August 1996 (BGBl. I S. 1246), das zuletzt durch Artikel 32 des Gesetzes vom 15. Juli 2024 (BGBl. 2024 I Nr. 236) geändert worden ist.

5. Umsetzung von Optimierungen 2022 – 2024

Die Entscheidung zur Einführung der Dokumentenabholstation sowie der Inbetriebnahme des Biometrieterminals (Speed Capture) im Jahr 2022 waren der sichtbare Beginn vielfältiger Digitalisierungsvorhaben, an die im gleichen Jahr bereits der Start für die Einführung von VOIS | MESO als neuer Fachsoftware für das Meldewesen anknüpfte. In der Außendarstellung des Bürgerservicecenters wurde zumeist nur auf das Biometrieterminal, die Dokumentenabholstation und die Fahrradkuriere hingewiesen, wenn es um Fragen der Weiterentwicklung ging, so dass in diesem Kapitel ein umfassenderer Einblick in die umgesetzten Maßnahmen gewährt wird. Bei einigen Vorhaben handelt es sich um Investitionen in die Zukunft, die kurzfristig einen Mehraufwand bedeuten, wie zum Beispiel die personell aufwändigen Aktivitäten zur PIN-Setzung (Kapitel 5.6), die Einführung von Online-Diensten (Kapitel 5.10) oder die Einführung einer neuen Terminverwaltung (Kapitel 5.12); Für die Projektarbeit müssen regelmäßig Mitarbeitende aus dem Bürgerservicecenter herangezogen werden, die damit für den Dienst im Front- oder Back-Office nicht zur Verfügung stehen. Perspektivisch sollen diese Maßnahmen allerdings zu einer Verbesserung der Terminkapazitäten im Bürgerservicecenter führen.

5.1 Änderung der Organisationsstruktur

Mit Wirkung zum 1. April 2024 wurde das Mitarbeitendenteam im Bürgerservicecenter per Organisationsverfügung des FB 32 in vier Teams und zwei Schichten eingeteilt (vgl. LHP 2024). Für die Leitung der Teams wurden den bisherigen Dienstkoordinatorinnen Führungsaufgaben zugewiesen; dies dient der Entlastung der Arbeitsgruppenleitung und der Reduzierung der Führungsspanne. Allerdings sind die Dienstkoordinatorinnen noch weiter zu fördern, um ihre Führungskompetenzen zu erweitern.

5.2 Fahrradkurier

Seit November 2022 besteht die kostenfreie Möglichkeit einer persönlichen Zustellung von Dokumenten durch die Fahrradkuriere. Dieses Angebot in Potsdam dürfte ein Alleinstellungsmerkmal darstellen. Nachdem im Jahr der Einführung 55 Lieferungen durch die Fahrradkuriere erfolgten, waren es im Jahr 2023 bereits 1.058. Im Jahr 2024 kamen die Fahrradkuriere mit Stand zum 30.09.2024 bereits 768 Mal zum Einsatz. Durch eine im zweiten Halbjahr verstärkte Öffentlichkeitsarbeit ist von einer Steigerung der Auslieferung durch die Fahrradkuriere auszugehen. Jede Dokumentenzustellung durch den Fahrradkurier macht einen Abholtermin im Bürgerservicecenter entbehrlich. Die Entlastung bei der Dokumentenaufgabe geht allerdings mit einem zusätzlichen Beratungsaufwand im Front-Office einher.

5.3 Dokumentenabholstation

Trotz umfangreicher und intensivierter Öffentlichkeitsarbeit bleibt die Nutzung der im August 2023 eingeführten Dokumentenabholstation auf dem Verwaltungscampus in der Hegelallee noch hinter den Erwartungen zurück. 144 Ausgaben im Jahr 2023 stehen 133 Ausgaben im Jahr 2024 (Stand: 30.09.) gegenüber. Ähnlich der Fahrradkuriere steht der Entlastung bei der Ausgabe ein höherer Beratungsaufwand im Front-Office gegenüber. Der Nutzen der Dokumentenabholstation ist daher weiter zu analysieren; ggf. ist eine Verwendung der Station für andere Dienstleistungen, z. B. Führerscheinabholung, geeigneter.

5.4 Außenstelle Edisonallee

Die jüngste Neuerung betrifft die Einrichtung einer Ausgabestelle für Personalausweise und Reisepässe am Verwaltungsstandort in der Edisonallee 5 – 9 seit Oktober 2024.²¹ Die am Hauptstandort in der Yorckstraße bestellten Pässe und Ausweise können für Potsdamer/-innen aus den Postleitzahlenbereichen 14480 und 14482 wohnortnäher abgeholt werden. Sobald das Personaldokument vorliegt, kann über das Terminbuchungstool ein Termin zur Abholung am Standort Edisonallee gebucht werden. Auch dieses Angebot geht mit einer Steigerung des Beratungsaufwands im Front-Office einher. Ziel ist es, das Bürgerservicecenter in der Yorckstraße um ca. 240 Termine pro Woche zu entlasten. Die Entlastung wirkt auch in personeller Hinsicht, da die Aufgaben in der Edisonallee durch Beschäftigte der Arbeitsgruppe ServiceCenter 115 übernommen werden.

5.5 Biometrieterminal (Speed Capture)

Als sehr erfolgreich erweist sich das Biometrieterminal zur Aufnahme biometrischer Fotos und Fingerabdrucke. Mit der Inbetriebnahme im November 2022 griff das Bürgerservicecenter der gesetzlichen Anforderung ab 1. Mai 2025 vor.²² Ab diesem Zeitpunkt sind papierbasierte Passbilder für die Beantragung hoheitlicher Identitätsdokumente nicht mehr zugelassen. Bilder für Identitätsdokumente müssen ab diesem Zeitpunkt von Fotostudios ausschließlich in elektronischer Form über gesicherte elektronische Übermittlungswege zum Bürgeramt übermittelt werden. Zwischen November und Dezember 2022 wurde das Gerät bereits von 607 Personen genutzt. Im Jahr 2023 verzeichnete das Bürgerservicecenter 5.922 Nutzungen und im Jahr 2024 (Stand: 30.09.) bereits 6.235 Nutzungen.

5.6 Angebote zur PIN-Setzung

Das Bürgerservicecenter hat das Angebot zur Aktivierung des Online-Ausweises und zum Setzen der PIN ausgebaut. Hintergrund ist, dass der Bund die postalische Versendung von

²¹ Vgl. <https://www.potsdam.de/de/434-fahrradkurier-abholstation-und-neue-ausgabestelle-fuer-ausweise-das-abholen-neuer-ausweise-und>.

²² Vgl. Gesetz zur Stärkung der Sicherheit im Pass,- Ausweis- und ausländerrechtlichen Dokumentenwesen vom 3. Dezember 2020 (BGBl. I S. 2744).

PIN-Rücksetzbriefen aus finanziellen Gründen eingestellt hat und die Bürger/-innen seither für die Aktivierung des Online-Ausweises sowie das Setzen der PIN einen Termin in ihrem Bürgeramt benötigen. Deshalb steigt die Nachfrage in der Bürgerschaft, denn der Online-Ausweis wird für die Nutzung von Online-Dienstleistungen immer wichtiger (z. B. für BAföG, Führungszeugnis, Kfz-Anmeldung, Kontoeröffnung). Mit der vermehrten Nutzung von Online-Diensten ist die Erwartung verbunden, dass sich direkte Effekte ergeben, denn die Notwendigkeit für einen Vor-Ort-Termin im Bürgeramt entfällt, insbesondere bei der Beantragung von Führungszeugnissen, die zur größten Fallgruppe im Bürgerservicecenter zählt (siehe Kapitel 4.2). So kann beispielsweise für ein Führungszeugnis, das online beantragt wird, ein Vor-Ort-Termin im Bürgerservicecenter eingespart und für andere Dienstleistungen genutzt werden. Diese Möglichkeit ist – trotz intensiver Werbung – noch immer nicht im wünschenswerten Umfang bekannt; gleichwohl lassen die Vorgangsdaten eine günstige Entwicklung erkennen. Wurden im Jahr 2023 366 Ausweise aktiviert und 1.959 PIN gesetzt, sind es im Jahr 2024 bereits 515 Ausweise und 2.522 PIN. Die Anzahl der beantragten Führungszeugnisse vor Ort ist zugleich gesunken (Januar bis September 2023: 7.429, Januar bis September 2024: 6.624). Bei Anträgen auf Ausstellung eines Führungszeugnisses, die direkt im Bürgerservicecenter gestellt werden, beraten die Mitarbeitenden dahingehend, den Online-Ausweis zu aktivieren, um künftige Führungszeugnisse online beantragen zu können.

5.7 Mobiler Bürgerservice

Das Bürgerservicecenter verfügt über zwei mobile Bürgeramtskoffer, mit denen Dienste des Bürgeramtes - unabhängig vom Standort - angeboten werden können. In der Vergangenheit wurden vorhandene Potenziale des Bürgeramtskoffers für mobile Angebote nicht im wünschenswerten Umfang ausgeschöpft. Im Jahr 2024 wurden die mobilen Bürgeramtskoffer im Rahmen einer Pilotierung seit Juni dafür eingesetzt, an verschiedenen Standorten in der Stadt den Bürgerinnen und Bürgern niedrigschwellig die Aktivierung des Online-Ausweises sowie das Setzen der PIN zu ermöglichen (vgl. Kapitel 5.6) und zwar durch dezentrale Angebote in den Ortsteilen und bei Veranstaltungen. Die Aktionen wurden jeweils von zwei Mitarbeitenden des Bürgerservicecenters betreut. Verbunden wurde der Einsatz mit einer kurzen Beratung der Bürger/-innen zur Nutzung des Online-Ausweises und der Online-Dienste der LHP durch zwei bis vier Mitarbeitende, die nicht dem Bürgerservicecenter angehören. Die Standorte des mobilen Bürgerservice sind aus der Tabelle ersichtlich.

Tabelle 7: Standorte des mobilen Bürgerservice seit Sommer 2024

Datum	Standort
03.06.2024	Bürgerbüro Groß Glienicke im Rahmen der Digitalwoche
04.06.2024	Bibliothek Waldstadt im Rahmen der Digitalwoche
05.06.2024	Bürgerhaus Bornim im Rahmen der Digitalwoche

Datum	Standort
06.06.2024	Bibliothek Am Stern im Rahmen der Digitalwoche
07.06.2024	Bildungsforum / Stadtbibliothek im Rahmen der Digitalwoche
13.07.2024	Stadtwerkefest
14.09.2024	Stadtteilstadt Waldstadt

In Summe konnten durch den mobilen Bürgerservice an den dezentralen Standorten 335 PIN für den Online-Ausweis gesetzt werden. Derzeit sind zwei weitere Angebote in Vorbereitung.

Tabelle 8: Aktuelle Planungen für den mobilen Bürgerservice für das letzte Quartal 2024

Datum	Standort
17.10.2024	WarmUP! Semesterauftakt der Universität Potsdam in der Schiffbauergasse
11/2024	Studierendenwerk, Universität Potsdam

Aufgrund des erfolgreichen Verlaufs der Pilotierung und der vielfältigen positiven Resonanz ist beabsichtigt, den Einsatz der Bürgeramtskoffer ab dem Jahr 2025 als festes Angebot zu etablieren, insbesondere in den zentrumsferneren Stadtteilen, zu den Semesterwechseln an der Universität und anderen Hochschulen oder bei publikumsintensiven Veranstaltungen. Für den künftigen Einsatz werden folgende Maßgaben geprüft:

- Angebot weiterer Dienstleistungen mit Hilfe des mobilen Bürgeramtskoffers, z.B. Wohnsitzanmeldung, Ausweisanträge.
- Für den dezentralen Einsatz des Bürgeramtskoffers wie in Zweigbibliotheken oder Bürgerhäusern etc. wird auch ein Vorbuchungssystem angeboten.
- In Abstimmungen mit Krankenhäusern, Pflegediensten o. ä. gibt es Angebote für persönliche Termine.

5.8 Terminloser Mittwoch

Nachdem das Bürgerservicecenter am 29. Februar 2024 vom Stadthaus in die Yorckstraße umgezogen ist, ging am 5. März 2024 der terminlose Mittwoch in den Probebetrieb (Zum dazugehörigen Einsatz von *Smart Warten* siehe Kapitel 5.9). Ausschlaggebend für diese Entscheidung waren u. a. die räumlichen Restriktionen am Standort in der Yorckstraße, so dass das hybride System aus dem Stadthaus nicht übertragen werden konnte. Zu Beginn des Probebetriebs entstanden kaum zufriedenstellende Wartesituationen im Umfeld des Bürgerservicecenters. Durch eine intensiviertere Öffentlichkeitsarbeit sowie interne Anpassungen konnten die Besucherströme vorübergehend effizienter auf den Tag verteilt werden, so dass eine Verbesserung eintrat. Seit einiger Zeit hat sich die Situation deutlich verschlechtert, so dass zu konstatieren ist, dass der terminlose Mittwoch in der bisherigen

Form nicht den erwünschten Erfolg erzielt hat. Zu den hieraus abzuleitenden Schlussfolgerungen siehe Kapitel 8.

5.9 Smart Warten

Smart Warten ist ein System zum Management von Wartezeiten, so dass Wartende ihre Wartezeit effizient nutzen können, ohne vor Ort bleiben zu müssen. Die Installation einer App ist nicht erforderlich. Durch den Scan eines QR-Codes ist der Erhalt eines digitalen Tickets möglich. *Smart Warten* wurde am 20. Mai 2022 im Bürgerservicecenter (Stadthaus) eingeführt. Seit dem 6. März 2024 steht die Anwendung auch am neuen Standort in der Yorckstraße zur Verfügung. In der Prüfung ist die Darstellung der Wartesituation am terminfreien Mittwoch im Internet. Dies soll eine verbesserte Planungssicherheit gewährleisten und Transparenz darüber herstellen, wie sich die Wartesituation über den Tag hinweg verändert.²³

5.10 Online-Dienste

Das Bürgerservicecenter bietet bereits ein umfangreiches Repertoire an Online-Diensten an, u. a.:²⁴

- ✓ Online-Terminbuchung
- ✓ Einfache Meldebescheinigung (inkl. E-Payment)
- ✓ Erweiterte Meldebescheinigung
- ✓ Führungszeugnis
- ✓ Einfache Melderegisterauskunft
- ✓ Erweiterte Melderegisterauskunft
- ✓ Bewohnerparkausweis
- ✓ An-, Ab- und Ummeldung von Kraftfahrzeugen (näheres siehe unter Kapitel 5.11)
- ✓ Statusabfrage Reisepass/Personalausweis

Es ist beabsichtigt, das Angebot an Online-Diensten weiter auszubauen. Dies steht u.a. in Abhängigkeit zur Inbetriebnahme des neuen Fachverfahrens VOIS | MESO ab Dezember 2024. Nach erfolgreicher Inbetriebnahme des Fachverfahrens wird die Möglichkeit der Beschaffung und Implementierung des Moduls *VOIS-Online 2* geprüft. Aktuell befindet sich das Land Brandenburg dazu in Abstimmung mit dem Fachverfahrenshersteller, um eine entsprechende Landeslizenz zu beschaffen, die von den Kommunen nachgenutzt werden kann. Das Modul *VOIS Online 2* würde weitere Online-Dienste ermöglichen, u. a.

²³ Mit der Einführung der neuen Terminverwaltung (vgl. Kapitel 5.12) wird *Smart Warten* nicht mehr zum Einsatz kommen.

²⁴ Weitere Informationen zu den Online-Dienstleistungen stehen auf www.potsdam.de/onlinedienste zur Verfügung.

Selbstauskunft, Übermittlungssperre, Abmeldung einer Nebenwohnung, Abmeldung ins Ausland, Verlusterklärung.²⁵

5.11 Ausbau i-Kfz

Wie im Kapitel 4.2 aufgezeigt, befasst sich das Bürgerservicecenter auch mit Kfz-Angelegenheiten und entlastet damit die Zulassungsbehörde (AG 322.3). Die Kfz-Zulassung zählt zu den meistnachgefragten Dienstleistungen der Verwaltung mit hoher wirtschaftlicher Bedeutung (vgl. Gräfe et al. 2024: 47). Die Digitalisierung der Kfz-Zulassung in Deutschland ist hingegen (noch) keine Erfolgsgeschichte. Die Nutzung von i-Kfz ist bundesweit nur gering und bewegte sich nach Auskunft des Kraftfahrtbundesamtes im letzten Quartal 2023 zwischen 2 % und 4 % (a. a. O.: 53 f.). Mit einem Anteil von knapp 6 % liegt Potsdam damit über diesem Wert. Ein wesentlicher Kritikpunkt an i-Kfz ist das für Bürger/-innen zu komplizierte Verfahren. Ebenso wirkt sich die geringe Nutzung der eID negativ auf die Akzeptanz von i-Kfz aus. Perspektivisch ist davon auszugehen, dass die Nutzung von i-Kfz sukzessiv steigt; mit den Initiativen des Bürgerservicecenters zur Aktivierung des Online-Ausweises (Kapitel 5.6, 5.7) schafft das Bürgerservicecenter damit eine wesentliche Voraussetzung.

5.12 Einführung einer neuen Terminverwaltung

Mit Einführung einer neuen Terminsoftware wird im Bürgerservicecenter mindestens ein Serviceterminal in Betrieb genommen. Kundinnen und Kunden mit Termin müssen sich an diesem Terminal oder via Smartphone als anwesend einchecken. Erst danach erhalten sie eine Aufrufnummer, die je nach Check-in-Methode auf dem Smartphone oder auf dem Aufrufmonitor angezeigt wird. Personen, die nicht zum Termin erscheinen, werden den Mitarbeitenden als nicht anwesend angezeigt und demzufolge auch nicht aufgerufen. Hierdurch entfallen unnötige Wartezeiten für die Sachbearbeiter/-innen; dies erbringt eine bessere Auslastung im Front-Office, beispielsweise durch das Angebot ausgefallener Termine an Spontankunden. Darüber hinaus bietet die neue Terminverwaltung die Möglichkeit an, Dienstleistungen zeitlich bedarfsgerechter zu konfigurieren, was ebenfalls zu einer besseren Auslastung beiträgt. Zudem ist die Software in der Lage, doppelte Termine zu analysieren, so dass ein effizienterer Umgang mit bürgerveranlassten Terminverlusten möglich wird. Die neue Terminsoftware wird bereits in der AG Bürgerservice – Fahrerlaubnisangelegenheiten getestet, so dass derzeit von einer Inbetriebnahme im Bürgerservicecenter Ende Januar 2025 ausgegangen wird.

²⁵ Vgl. https://www.hsh-berlin.com/modules.php?name=HSH_News&NewsYearMonth=202401&cid=3, abgerufen am 07.10.2024.

5.13 Bereits veranlasste Personalverstärkung

Aus freien Stellenanteilen des Fachbereichs Ordnung und Sicherheit wurden zwei zusätzliche Stellen im Bürgerservicecenter eingerichtet (Fundbüro, Infopoint/Empfangstresen). Dies geht denknotwendig zu Lasten der anderen Bereiche des Fachbereichs, z. B. Ordnungsamt, Migrationsamt, Bußgeldbehörde. Darüber hinaus ist die Verstärkung des Bürgerservicecenters durch drei Werkstudierende bereits in der Umsetzung.²⁶ Die Stellen mit bis zu 20 Wochenstunden werden für sechs Monate eingerichtet – mit der Option auf eine Verlängerung. Aufgabe der Studierenden wird es u. a. sein, im Backoffice zu unterstützen, um die Anzahl der im Kapitel 4.4 beschriebenen nicht wahrgenommenen Termine zu reduzieren, am Infopoint (Empfangstresen) zu unterstützen sowie über Online-Dienstleistungen zu beraten.

6. Roadmap des Bürgerservicecenters

Im ersten Halbjahr 2024 wurde in mehreren Workshops neben einem Zielbild für den Bürgerservice (vgl. Kapitel 3.3) auch eine Vorhabenübersicht für die kommenden Jahre entwickelt (Roadmap). Unter Beteiligung aller Arbeitsgruppen des Bereichs Bürgerservice (322) ist folgende Maßnahmenübersicht erarbeitet worden:

²⁶ Die Stellen waren bis 6. Oktober 2024 ausgeschrieben. Aufgrund des Redaktionsschlusses für dieses Konzept (11. Oktober 2024) ist eine weitergehende Information zum Stand des Besetzungsverfahrens nicht möglich.

Tabelle 9: Roadmap Bürgerservicecenter

Abschluss	Maßnahme	Kurzbeschreibung der Maßnahme	Priorisierung ²⁷
seit 6/2024	Mobiler Bürgerservice	Das Bürgerservicecenter etabliert das Format „Mobiler Bürgerservice“ und bietet seine Dienstleistungen dezentral an.	<ul style="list-style-type: none"> • Entlastung für Bürger/-innen • Entlastung für Mitarbeiter/-innen • Schnelle Umsetzbarkeit • Innovation
12/2024	Verpflichtungserklärung online	Die Verpflichtungserklärung soll online beantragt werden können. Eine Umsetzung ist allerdings nur mit der Anbindung von E-Payment möglich.	<ul style="list-style-type: none"> • Entlastung für Bürger/-innen • Entlastung für Mitarbeiter/-innen
12/2024	Neue Fachsoftware VOIS MESO	Die Meldeamtssoftware MESO wird durch das Nachfolgemodell VOIS MESO abgelöst.	<ul style="list-style-type: none"> • Technische/infrastrukturelle Erfordernisse • Entlastung für Mitarbeiter/-innen
12/2024	Konzept Virtuelles Bürgeramt	Gemäß Beschluss 23/SVV/0385 soll ein Konzept für ein „virtuelles Bürgeramt“ erarbeitet werden.	<ul style="list-style-type: none"> • Politische Forderung • Entlastung für Bürger/-innen
12/2024	Neue Fundsoftware	Ablösung der veralteten Fundsoftware, die technisch wiederkehrend zu Problemen führt.	<ul style="list-style-type: none"> • Technische/infrastrukturelle Erfordernisse
12/2024	Überarbeitung des Dienstplans	Optimierung der Dienstplanerstellung mit dem Ziel eines Effizienzgewinns.	<ul style="list-style-type: none"> • Entlastung für Bürger/-innen • Entlastung für Mitarbeiter/-innen • Schnelle Umsetzbarkeit
1/2025	Neue Terminverwaltung	Die derzeitige Terminverwaltung ist veraltet. Terminbuchung und Aufrufanlage sind getrennte Systeme.	<ul style="list-style-type: none"> • Technische/infrastrukturelle Erfordernisse • Entlastung für Bürger/-innen • Entlastung für Mitarbeiter/-innen
3/2025	Verpflichtungserklärung online	Die Verpflichtungserklärung soll online beantragt werden können. Eine Umsetzung ist allerdings nur mit der Anbindung von E-Payment möglich.	<ul style="list-style-type: none"> • Entlastung für Bürger/-innen • Entlastung für Mitarbeiter/-innen
5/2025	Fotoautomat (Speed Capture)	Gesetzliche Pflicht zur Aufstellung von Selbstbedienungsautomaten für Foto, Fingerabdruck und Unterschrift sowie Gewährleistung einer sicheren Verbindung für den Foto-Versand an den Bürgerservice	<ul style="list-style-type: none"> • Rechtliche Erfordernisse • Entlastung für Bürger/-innen • Entlastung für Mitarbeiter/-innen
5/2025	Direktzustellung Personaldokumente	Ab Mai 2025 sollen Reisepässe und Personalausweise mit der Post zugestellt werden können, wenn jemand in Deutschland gemeldet ist. Der Gang zur Abholung beim Amt entfällt damit.	<ul style="list-style-type: none"> • Entlastung für Bürger/-innen • Entlastung für Mitarbeiter/-innen

²⁷ Diese Kriterien wurden im ersten Halbjahr 2024 in mehreren Workshops entwickelt, in denen neben den grundlegenden Zielen (Kapitel 12) auch Kriterien entwickelt wurden, die für die Priorisierung der geplanten Maßnahmen entscheidungsrelevant sind.

Abschluss	Maßnahme	Kurzbeschreibung der Maßnahme	Priorisierung ²⁷
5/2025	E-Mail-Erinnerung bei Neubeantragung eines Dokuments	Auf Wunsch können Personen künftig eine E-Mail-Adresse hinterlegen, um z. B. vor Erreichen des Gültigkeitsendes des Ausweisdokuments eine Erinnerung zur Neubeantragung zu erhalten.	<ul style="list-style-type: none"> • Rechtliche Erfordernisse • Entlastung für Bürger/-innen
Offen	Bewohnerparkausweis	Nach Einführung von VOIS MESO ist die Beschaffung einer Software für die Bearbeitung von Bewohnerparkausweisen geplant. Ziel ist die medienbruchfreie Bearbeitung.	<ul style="list-style-type: none"> • Entlastung für Bürger/-innen • Entlastung für Mitarbeiter/-innen
dauerhaft	Öffentlichkeitsarbeit zu Online-Diensten	Online-Dienste werden durch verschiedene Informationsformate beworben (Digitalwoche, Infostände, Veranstaltungen)	<ul style="list-style-type: none"> • Entlastung für Bürger/-innen • Entlastung für Mitarbeiter/-innen • Schnelle Umsetzbarkeit
dauerhaft	Information zur Ausweisfunktion	Vielen Bürger/-innen sind die Möglichkeiten und der Einsatz der Online-Ausweisfunktion unbekannt; sie sollen besser informiert und befähigt werden. Dazu zählt auch die Aktivierung des Online-Ausweises.	<ul style="list-style-type: none"> • Entlastung für Bürger/-innen • Entlastung für Mitarbeiter/-innen • Schnelle Umsetzbarkeit
dauerhaft	E-Payment	Mit der Stadtkasse wird die E-Payment-Funktion an verschiedenen Online-Dienstleistungen angebunden.	<ul style="list-style-type: none"> • Politische Forderung • Entlastung für Bürger/-innen • Entlastung für Mitarbeiter/-innen
dauerhaft	Online-Formulare	Die Möglichkeit der Umsetzung weiterer Online-Formulare wird laufend geprüft und ggf. umgesetzt.	<ul style="list-style-type: none"> • Rechtliche Erfordernisse • Entlastung für Bürger/-innen • Schnelle Umsetzbarkeit
dauerhaft	LHP-Akte	Die E-Akte wird weiter ausgerollt.	<ul style="list-style-type: none"> • Rechtliche Erfordernisse • Politische Forderung
dauerhaft	BundID/ELSTER-Zertifikat	BundID/ELSTER-Zertifikat stehen den Bürger/-innen zur Online-Identifizierung gegenüber den Ämtern zur Verfügung. Auf diese Weise kann die Unterschrift bei Online-Anträgen entfallen.	<ul style="list-style-type: none"> • Entlastung für Bürger/-innen
dauerhaft	Bürgerterminal von buergerservice.org	Geprüft wird eine Zusammenarbeit mit buergerservice.org für die Verbesserung der Beratung von Bürger/-innen und Bürgern zur Nutzung von Online-Diensten.	<ul style="list-style-type: none"> • Entlastung für Bürger/-innen • Entlastung für Mitarbeiter/-innen
dauerhaft	Registermodernisierung	Die Registermodernisierung ist eines der größten Vorhaben zur Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung Deutschlands. Ziel ist eine deutschland- und EU-weite Nachweisübermittlung aus bestehenden Registern.	<ul style="list-style-type: none"> • Entlastung für Bürger/-innen • Entlastung für Mitarbeiter/-innen

7. Erfahrungen aus dem Städtenetzwerk

Für die Prüfung des Antrags 24/SVV/0678 (Umstellung des Bürgerservice) erging im September 2024 eine bundesweite Erkenntnisanfrage an verschiedene Groß- und Landeshauptstädte, die mit Potsdam in einem Städtenetzwerk auf der Ebene des Deutschen Städtetags verbunden sind. Zum Redaktionsschluss lagen bereits 12 Rückmeldungen aus diesem *informellen* Informationsaustausch vor, aus denen sich folgende Kernaussagen ableiten lassen:

- Mehrheitlich arbeiten die Bürgerämter *mit* Terminsystem. Nur eine Kommune (mit 13 Standorten im Stadtgebiet) informierte über ein terminfreies System.
- Bis auf eine Kommune verfügen alle über mehrere Standorte, in denen weitestgehend das gleiche Dienstleistungsportfolio angeboten wird.
- Nur zwei von 12 Städten bieten Servicezeiten an, die über diejenigen in Potsdam liegen. Mit den täglichen Öffnungszeiten und insbesondere der Samstagsöffnung liegt Potsdam zum Teil deutlich über den Angeboten aus den zehn anderen Kommunen.
- Auch beim Dienstleistungsportfolio (siehe Kapitel 3.2) bietet das Bürgerservicecenter in Potsdam attraktive Zusatzleistungen an, die über dem Angebot vieler anderer Kommunen liegen.
- Die Terminsituation in Potsdam liegt derzeit hinter den Angeboten anderer Kommunen zurück.
- Nur eine von 12 Kommunen bietet im Sinne eines virtuellen Bürgeramtes Videokonferenzen an (siehe Kapitel 9). Vor allem aus personellen bzw. Effizienzgründen ist das für viele Kommunen derzeit keine Option.
- Vergleichbar dem Potsdamer Bürgerservicecenter verfügen die meisten anderen Kommunen ebenfalls nicht über ein steuerungsgeeignetes Kennzahlensystem.²⁸
- Bei einigen Dienstleistungen liegt die mittlere Bearbeitungszeit im Frontoffice des Potsdamer Bürgerservicecenters über Vergleichswerten anderer Kommunen, insbesondere wegen eines intensiveren Beratungsaufwands in Potsdam. Inwieweit dies auf Zusatzangebote in Potsdam zurückzuführen ist (z. B. Fahrradkurier, Dokumentenabholstation, Beratung Online-Dienste), bedarf der Prüfung.²⁹

Diese Kurzauskünfte lassen allerdings keine Kausalaussagen zu und eignen sich damit nicht für plakative Aussagen bzw. zur unmittelbaren Ableitung von Forderungen. Städtevergleiche

²⁸ Gerade für Verwaltungsreformen ist das fehlende Benchmarking problematisch, da Potentiale zur Prozessoptimierung kaum ausgeschöpft werden können (vgl. von Bandemer 2019: 667 f.).

²⁹ Zur Veranschaulichung soll dieses fiktive, allerdings stark vereinfachte Beispiel dienen: Bereits eine um zwei Minuten höhere Beratungsleistung summiert sich bei nur einer Dienstleistung von 5.000 Vorgängen pro Jahr auf 10.000 Minuten bzw. ca. 167 Stunden. Umgerechnet ergeben sich hieraus ca. 0,1 VzÄ.

bedürfen wegen der unterschiedlichen organisatorischen, technischen, personellen oder soziodemographischen Rahmenbedingungen einer sorgfältigen Analyse.

8. Prüfung von Angeboten ohne vorherige Terminvereinbarung

Der Vorschlag, das Terminsystem vollständig abzuschaffen, geht mit dem Hinweis einher, „früher wäre alles besser gewesen“. Dieser Einwurf lässt außer Acht, dass es vor der Einführung von Terminsystemen - sowohl in der Verwaltung als auch in anderen Dienstleistungssektoren, wie beispielsweise Hausärzten - täglich oft zu stundenlangen Wartezeiten kam. Mit Eröffnung des Bürgerservicecenters im Jahr 2000 wurden die Bürger/-innen ohne vorherige Anmeldung (Termin) mit Wartemarken bedient; dies führte des Öfteren zu Menschenansammlungen mit erheblichen Wartezeiten. Im Jahr 2016 führte das Bürgerservicecenter das bis heute praktizierte Verfahren ein. Vor dem Hintergrund von Personalengpässen durch längerfristige Ausfälle aufgrund von Krankheiten und Schwangerschaften kam es ab 2018 zu Terminengpässen, die auch im Kontext der lokalen und globalen Rahmenbedingungen zu betrachten sind (Zuwanderung ab 2015, Cyberangriffe, COVID-19, Krieg in der Ukraine), sowie Gesetzesänderungen (vgl. exemplarisch Kapitel 4.2), die sich direkt auf das Bürgerservicecenter und dessen Belegschaft auswirkten. Vor allem der Einfluss einer dauerhaft hohen mentalen bzw. tatsächlichen Arbeitsbelastung auf die Mitarbeitenden findet häufig zu wenig Beachtung.

Der Vorteil von Terminsprechstunden für die Verwaltung liegt in der besseren Planbarkeit der Arbeit; Kapazitäten können besser ausgelastet werden, der Kundendurchsatz ist größer. Auf der anderen Seite entstehen für die Kundschaft geringere Wartezeiten. Demgegenüber ist der Umgang „mit Spontankunden weniger steuerbar und eher zufallsgeleitet“ (Bogumil et al. 2019: 50). Aus den Experteninterviews der Studie von Bogumil et al. zeigt sich allerdings ein höherer Stressfaktor in der Arbeit mit einem Terminsystem im Vergleich zu einem Spontankundensystem, da bei Terminsystemen wegen der geringeren Ausfallquoten weniger Pausenzeiten entstehen.

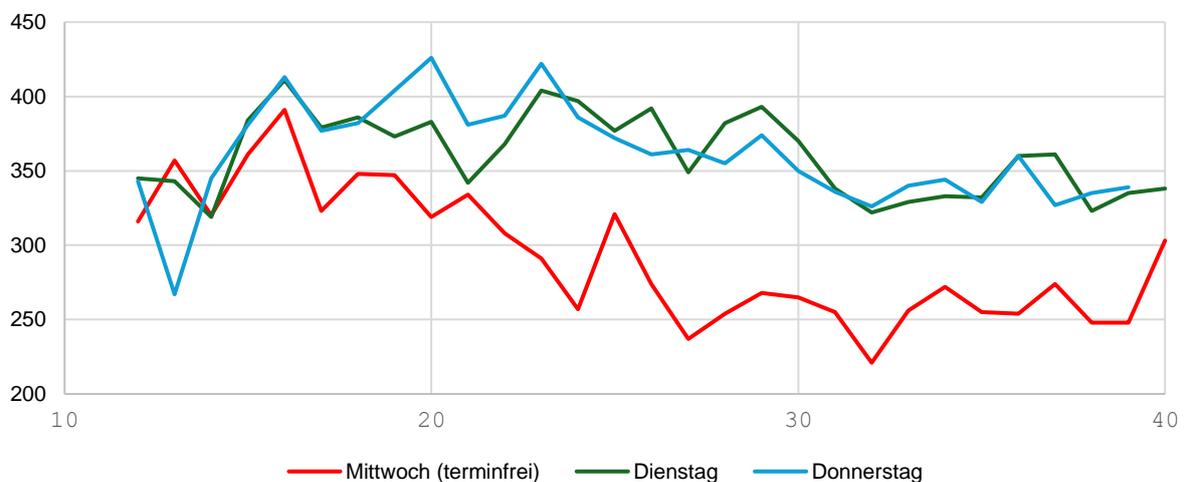
8.1 Organisation in anderen Kommunen

Wie die im Kapitel 7 beschriebene Abfrage im bundesweiten Städtenetzwerk verdeutlicht, arbeiten die Bürgerämter mehrheitlich *mit* Terminsystem. Lediglich eine Kommune (mit 13 Standorten im Stadtgebiet) bietet ein terminfreies System an. Die Verwaltungsbefragung (N = 721) von Bogumil et al. ergab dazu: „je größer die Kommune, desto eher sind dort auch Terminsprechstunden eingerichtet worden“ (Bogumil et al. 2019: 51).

8.2 Datenanalyse terminloser Mittwoch

Der Vergleich zwischen den ausgegebenen Wartemarken am terminlosen Mittwoch mit den abgeschlossenen Terminen am Dienstag und Donnerstag weist darauf hin, dass **an den termingebundenen Werktagen deutlich mehr Bürgeranliegen bearbeitet** werden. Der Mittelwertvergleich weist für Mittwoch 292 ausgegebene Wartemarken aus, am Dienstag 361 Termine und am Donnerstag 360 Termine. Der Vergleich im Längsschnitt zwischen der 12. und 40. Kalenderwoche des Jahres 2024 verdeutlicht dies (Abbildung 3). Die Daten eignen sich allerdings nicht für kausalanalytische Aussagen. Hierfür hätte die Einführung des terminlosen Mittwochs als Quasi-Experiment angelegt werden müssen.

Abbildung 3: Vergleich zwischen ausgegebenen Wartemarken und durchgeführten Terminen



Bei vorsichtiger Interpretation lassen sich an dem terminlosen Mittwoch mögliche nichtintendierte Effekte dieser Organisationsform erkennen. Arbeitsspitzen sind nicht planbar, die Bürger/-innen bringen partiell eine Vielzahl an Anliegen vor, so dass einzelne Schalter bis bzw. über eine Stunde belegt sind (vgl. KGSt 2017: 9). Diese Arbeitsdichte führt aufgrund hoher Arbeitsspitzen zu Stress bei den Beschäftigten und darauf aufbauend besteht die Gefahr für die Entstehung einer hohen Unzufriedenheit, so dass (a) Ausfallzeiten ebenso ansteigen wie (b) die Tendenz, in publikumsärmere Bereiche zu wechseln.

Zwar spricht für ein terminfreies System, dass der Koordinationsaufwand für die Verwaltung geringer ist, doch tragen die Bürger/-innen eine höhere Mitverantwortung, vor allem in Bezug auf das individuelle Zeitmanagement (Stoßzeiten) und das Aushalten von Wartezeiten. Die diesjährigen Erfahrungen mit dem terminlosen Mittwoch weisen allerdings auf eine starke Tendenz hin, wonach die Mehrzahl der Bürger/-innen zur gleichen Zeit (morgens) das Bürgerservicecenter aufsucht.

8.3 Vorläufiges Prüfungsergebnis

Das vorliegende Konzept verdeutlicht den komplexen Transformationsprozess, dem das Bürgerservicecenter spätestens seit dem Jahr 2022 unterliegt - sowohl selbstbestimmt als auch in Abhängigkeit externer Einflussfaktoren. Verbesserungspotential besteht noch in der Weiterentwicklung der Organisation (vgl. Kapitel 5.1 zur Neueinteilung der Teams und der Aufwertung der Dienstkoordinatoren bzw. -innen) und der Analyse der Abläufe (Prozesse). Ein weiteres Manko ist der mehrfache Wechsel bei der Leitung der Arbeitsgruppe, wobei die Besetzung seit 2020 bis (voraussichtlich) 1. Dezember 2024 durchgehend nur kommissarisch war. Eine stabile Leitung ist für die strategische Weiterentwicklung einer Organisationseinheit ebenso essenziell wie für die Personalführung und -entwicklung.³⁰

Tiefgreifende Änderungen in den aktuellen Betriebsablauf, wie es die kurzfristige Abschaffung des Terminsystems beinhaltet, dürften sich vor diesem Hintergrund als kontraproduktiv erweisen. Im Ergebnis ist die Forderung nach Abschaffung des Terminsystems verständlich, doch geht diese kaum auf die in diesem Konzept dargestellten Rahmenbedingungen bzw. Ursachen ein.

- Der hier vorliegende Befund verdeutlicht die Notwendigkeit für eine kritische und zügige Analyse des terminfreien Mittwochs, der sich in dieser Form nicht als Erfolgsmodell erwiesen hat. Dass eine baldige Entlastung des Standortes in der Yorckstraße mit seinen räumlichen Beschränkungen erforderlich ist, wird im Kapitel 10.3 beschrieben. Von zu stark gemischten Modellen (hybrid) ist aufgrund des Koordinations- und Kommunikationsaufwands abzuraten, wobei weder das Stadthaus noch der Standort in der Yorckstraße geeignet sind bzw. waren, verschiedene Besucherströme (Besucher mit und ohne Termin) wirkungsvoll zu steuern. Gleichwohl sollte einem hybriden System bei geeigneten Räumlichkeiten und guter Organisation (keep it simple) keine generelle Absage erteilt werden.
- Die Einrichtung eines dahingehend verbesserten terminfreien Angebots wird bereits geprüft. Im Vorgriff darauf wird Anfang Dezember eine Außenstelle des Bürgerservicecenters in der Wilhelmgalerie eröffnet werden. Unter Beachtung noch zu klärender Fragen wird mit der Ausschreibung des hierzu erforderlichen Personal bereits jetzt begonnen.

³⁰ Zu Fragen des Personalmanagements siehe auch die "Zehn Thesen für die Reform der Berliner Verwaltung" (vgl. Adam et al. 2023: 286). Zudem muss deutlicher werden, wie sich die Rolle der Führungskräfte in der digitalen Verwaltung verändert (vgl. Beile 2019; Hill 2024).

In einem weiteren Schritt sollten die vielfältigen, in diesem Konzept dargestellten Maßnahmen weiterentwickelt bzw. implementiert werden. Verdeutlicht wurde an einigen Stellen, dass es sich um Investitionen in die nähere und weitere Zukunft handelt. Der künftigen Arbeitsgruppenleitung sowie der zuständigen Bereichsleitung bleibt es vorbehalten, das im Kapitel 10.1 skizzierte Kennzahlensystem zu entwickeln und darauf aufbauend - im Sinne der Idee eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses - durchgängig die Vor-/Nachteile eines terminfreien vs. eines termingebundenen Systems zu analysieren.

9. Prüfung virtuelles Bürgeramt

Mit Beschluss 23/SVV/0385 beauftragte die Stadtverordnetenversammlung die Stadtverwaltung, ein Konzept für ein virtuelles Bürgeramt zu erarbeiten, in dem prozessuale Fragen und technische Anforderungen beschrieben werden. Die Begründung zu diesem Beschlussvorschlag weist als Ziel die ortsunabhängige Erreichbarkeit des Bürgerservicecenters per Video-Call aus. Als Beispiel wird das Angebot der Stadtverwaltung in Heidelberg genannt - hier allerdings mit einem Fokus darauf, verstärkt digitale Angebote zu schaffen, um Behördenbesuche zu vermeiden.

9.1 Befund

Das vorliegende Konzept der LHP verdeutlicht, dass das virtuelle Bürgeramt in etlichen Bereichen bereits Realität ist - stellenweise deutlich über den im Antrag aufgezeigten Bedarf hinaus. Ergänzend dazu zeigt die Roadmap (Tabelle 9) diejenigen Maßnahmen auf, die in Bearbeitung oder in Planung sind.

Fast alle der in dem o. a. Antrag genannten Anwendungsbeispiele sind bereits umgesetzt (Beantragung eines Führungszeugnisses, Zulassung von Fahrzeugen). Die positive Entwicklung wird durch die hier präsentierten Daten bestätigt (Kapitel 4.2, 5.6). Lediglich die digitale Anmeldung des Wohnsitzes ist in Potsdam derzeit nicht möglich, was allerdings nicht der LHP zuzuschreiben ist, da es an dieser Stelle Restriktionen gibt, die in der Zuständigkeit des Landes liegen. Die LHP arbeitete seit Juni 2023 mit Nachdruck daran, die elektronische Wohnsitzanmeldung zu implementieren. Das Ministerium des Innern und für Kommunales des Landes Brandenburg (MIK) hat zu Beginn des Jahres 2024 entschieden, die Beschaffung einer Landeslizenz für die OZG-Leistung *Elektronische Wohnsitzanmeldung* auszusetzen. Daraufhin hat sich die LHP bemüht, diese OZG-Leistung in Eigenverantwortung zu beschaffen. Wie das MIK am 24. September 2024 der LHP allerdings mitteilte, hat die LHP, entgegen früheren Informationen, derzeit kein Recht, diese OZG-Leistung direkt zu beziehen. Die von der Freien und Hansestadt Hamburg bereitgestellte OZG-Leistung *Elektronische Wohnsitzanmeldung (eWA)* kann nur als Landeslizenz erworben und zur Nachnutzung an die Kommunen weitergereicht werden. Das MIK strebt aktuell eine

Eigenentwicklung für die Meldebehörden in Brandenburg an, wobei mit der aktuellen Ausbaustufe nicht auf den Gang zur Behörde verzichtet werden kann. Die vom Bürgerservicecenter vollständig unabhängig und online durchführbare Wohnsitzanmeldung ist nur mit der OZG-Leistung eWA möglich. Wie die im Kapitel 4.2 dargestellten Fallzahlen verdeutlichen, hätte die elektronische Wohnsitzanmeldung perspektivisch das Potential, im Bürgerservicecenter **ca. 1.500 Vorsprachen³¹ pro Monat** zu reduzieren.³²

Der Hinweis in dem o. a. SVV-Antrag, für den Video-Call wären lediglich „Kamera und Mikrofon“ vonnöten, greift im Übrigen zu kurz. Müssen beispielsweise im virtuellen Bürgerservice in Frankenthal (Pfalz) Formulare unterschrieben werden, wird entweder ein Touchpad benötigt oder die Signatur-Variante über Hidden-TAN bzw. Handy-TAN.³³

Die Austauschplattform für Dateien und das E-Payment sind Anwendungen, die sich in einer sicherheitssensiblen IT-Infrastruktur einer Verwaltung nicht kurzfristig realisieren lassen. Hier gilt es Fachanforderungen, Sicherheitsanforderungen, die Integration in die bestehende IT-Infrastruktur sowie die Kostenstruktur des jeweiligen Verfahrens im Auswahlprozess sorgfältig zu prüfen. So beziehen sich die Fachanforderungen beispielsweise auf den Verbreitungsgrad des/der Verfahren und die Benutzerfreundlichkeit. Sicherheitsanforderungen beinhalten Aspekte wie die Datenverschlüsselung, die Authentifizierung oder die Anonymität. Die Integration in die bestehende IT-Infrastruktur ist in der heterogenen IT-Landschaft einer Verwaltung eine besondere Herausforderung, da es gilt, die Schnittstellen zu den unterschiedlichen Fachverfahren zu schaffen. Die Kostenstruktur des Verfahrens bezieht sich nicht auf die ohnehin zu berücksichtigenden Beschaffungskosten der Verwaltung für Hard- und Software, sondern auf die für die Nutzer/-innen und/oder die Verwaltung entstehenden Transaktionskosten (vgl. Reise/Stertz 2023: 326). Derartige Vorhaben sind im Rahmen des neu eingeführten verwaltungsinternen Demand-Managements einzubringen, hier allerdings als *gesamtstädtische* Bedarfe zu priorisieren, da es sich nicht um exklusive Anforderungen für das Bürgerservicecenter handelt. Ungeachtet dessen ist das Bürgerservicecenter die Organisationseinheit der LHP, die als erste die E-Payment-Anwendung eines Online-

³¹ Die Berechnung basiert auf dem Mittelwert aller Meldevorgänge (An-, Ab-, Ummeldung) der Jahre 2018 bis 2024.

³² Mit der Einschränkung, dass nicht alle Bürger/-innen technisch dazu in der Lage sind. In der ersten Ausbaustufe würde dieser Dienst Personen zur Verfügung stehen, die innerhalb Deutschlands umgezogen sind und ihre neue Wohnung als Haupt- oder alleinige Wohnung anmelden möchten, können den Online-Dienst nutzen. Die elektronische Wohnsitzanmeldung kann sowohl von volljährigen Einzelpersonen als auch im Familienverbund durchgeführt werden. Bei einem gemeinsamen Umzug von einer Wohnung in eine andere, meldet in dem Fall eine erwachsene Person Ehepartner/Lebenspartner und/oder minderjährige Kinder mit an. Möglich sind alle Anmeldungen in neue Haupt- oder alleinige Wohnungen.

³³ Vgl. <https://www.frankenthal.de/stadt-frankenthal/de/rathaus/buerger/buergerservice/virtueller-buergerservice-faq/#accordion-1-12>, abgerufen am 07.10.2024.

Formulars (Meldebescheinigung) in Betrieb nahm; auch an dieser Stelle wird deutlich, dass sich das Bürgerservicecenter durchaus gut und digital entwickelt.

Abschließend lässt der Antrag außer acht, dass es mit dem ServiceCenter 115 bereits einen gut etablierten First-Level-Support gibt, der zudem weiter an Bedeutung gewinnen wird. Perspektivisch soll das ServiceCenter 115 Bürger/-innen „durch die Vielzahl an Online-Diensten lotsen und Unterstützung bei der Nutzung anbieten“. Im Rahmen dieser „Lotsenfunktion“ soll das Team „zu allen Verwaltungsfragen, einschließlich Fragen zum Vorhandensein, der Auffindbarkeit und Bedienbarkeit von Online-Leistungen beauskunften“ (Der Beauftragte der Bundesregierung für Informationstechnik o. J.).

9.2 Vorläufiges Prüfungsergebnis

Geprüft wurden die Angebote aus Heidelberg, Mannheim und Frankenthal. In Mannheim wird das virtuelle Bürgeramt seit Juni 2024 aufgebaut. Grundlage bildet dort jeweils die Software SYNCPILOT. Die in Mannheim beschafften fünf Lizenzen sind personengebunden. Das digitale Beratungsangebot in Mannheim umfasst zum Zeitpunkt der Anfrage zwei halbe Tage pro Woche. Erste Erfahrungen lassen eine hohe *No-show-Quote* erkennen, d.h. vereinbarte Termine werden bürgerseitig nicht wahrgenommen. Sobald ein Erfahrungsbericht vorliegt, wird er der LHP übermittelt werden. Einen Einblick in entstehende Kosten bietet die Übersicht der Stadtverwaltung Frankenthal über vergebene Aufträge durch die zentrale Vergabestelle.³⁴ Das virtuelle Bürgerbüro wird dort mit einer Auftragssumme von 142.393,02 EUR ausgewiesen (Auftrag erteilt am 5. Juli 2024). Für diese Summe könnten Personal- und Sachkosten für zwei Sachbearbeitende im Bürgerservicecenter für ca. ein Jahr finanziert werden. Der durch die Stadtverwaltung Frankenthal veröffentlichte Leistungskatalog³⁵ verdeutlicht, dass der Mehrwert der Videokonferenz immer im Kontext der bereits bestehenden IT-Infrastruktur und den damit einhergehenden Abhängigkeiten zu bewerten ist. Im Kapitel 5.10 wird aufgezeigt, dass einige der im virtuellen Bürgerbüro Frankenthal angebotenen Dienstleistungen in Potsdam bereits zur Verfügung stehen.

Die im Kapitel 7 beschriebene bundesweite Städteabfrage ergab, dass mit Mannheim **nur eine von 12 Groß- bzw. Landeshauptstädten eine virtuelle Bürgerberatung anbietet** – teils mit explizitem Hinweis auf fehlende Personalkapazitäten und zu hoher (IT-) Kosten bzw. aus Effizienzgründen. Dieses Effizienzdefizit lässt sich auch aus Potsdamer Sicht bestätigen. Das Problem sind nicht fehlende Beratungsangebote - nicht zuletzt mit Blick auf die umfangreiche

³⁴ Verfügbar unter <https://www.frankenthal.de/stadt-frankenthal/de/rathaus/verwaltung/finanzen/ausschreibungen/sonstige-dateien/vergebene-auftraege-2024.pdf?cid=1u3m>, abgerufen am 07.10.2024.

³⁵ Verfügbar unter <https://www.frankenthal.de/stadt-frankenthal/de/neuigkeiten/verwaltung/2023/virtueller-buergerservice-gestartet/>, abgerufen am 07.10.2024.

Öffentlichkeitsarbeit des Bürgerservicecenters, einschließlich der mobilen Angebote - sondern ein Vollzugsdefizit, das sich in dem Mangel an zur Verfügung stehenden Terminen zeigt. Deshalb erscheint es kontraproduktiv, einen Schalter im Frontoffice zu schließen, um dafür eine Videosprechstunde einzurichten. Fraglich ist ohnehin, ob derartige Beratungsangebote, die in den deutschen Bürgerämtern aktuell kaum entwickelt werden, überhaupt zukunftsfähig sind und nicht in absehbarer Zeit KI-Angebote, wie Chatbots, überzeugendere Lösungen ermöglichen.

Die in dem 23/SVV/0385 genannten Anforderungen an das Bürgerservicecenter sind bereits weitestgehend Verwaltungshandeln oder sind mit der Roadmap bereits in konkrete Planungen überführt; dies wird im vorliegenden Konzept deutlich. Gleichlautend mit dem SVV-Beschluss sieht auch das Bürgerservicecenter den dringenden Bedarf, eine elektronische Wohnsitzanmeldung anzubieten, doch scheitert dies aktuell an der landesweiten Digitalisierungsstrategie (vgl. Kapitel 9.1).

Bereits jetzt bietet das Bürgerservicecenter vielfältige Informationsangebote an, seit geraumer Zeit auch über soziale Medien. Diese Strategie einer verstärkten Öffentlichkeit soll weiterentwickelt werden, allerdings nicht nur digital, sondern auch analog. Mit Blick auf nicht-digitalaffine Menschen bzw. Personen, die aus finanziellen Gründen nur einen eingeschränkten Zugang zu digitalen Angeboten haben, ist das Bürgerservicecenter gut beraten, auch weiterhin für eine face-to-face-Kommunikation zur Verfügung zu stehen. In der Gesamtbetrachtung verfolgt das Bürgerservicecenter deshalb die Idee, verstärkt auch Video-Tutorials einzusetzen (*Erklärvideos*) und mit dem mobilen Bürgerservice Menschen in den zentrumsferneren Stadtteilen niedrigschwellig zu erreichen.

Nicht zuletzt kann aufgrund der dargestellten IT-spezifischen Argumente (Kosten, IT-Sicherheit, Schnittstellen etc.) der beantragte Bedarf derzeit nicht umgesetzt werden. Die vorhandenen Kapazitäten sollen besser in die Implementierung weiterer Online-Dienste investiert werden.

Gleichwohl wird der Markt bzw. die Marktentwicklung weiter aufmerksam beobachtet.³⁶ Insofern ist es förderlich, dass der Bereich Bürgerservice inzwischen intensiver und regelmäßiger im Austausch mit anderen Groß- und Landeshauptstädten steht.

³⁶ Neben dem o. a. Produkt von SYNCPILOT sind weitere Anwendungen auf dem Markt, wie beispielsweise das beim Landratsamt Regensburg eingesetzte Produkt von ACP IT Solutions AG, einem regionalen Anbieter.

10. Weitergehende Erfolgsfaktoren für eine wirkungsvolle Weiterentwicklung

Für die Weiterentwicklung des Bürgerservice müssen Leitlinien und Maßgaben entwickelt werden, die folgende Aspekte berücksichtigen:

- *Digital first* als Leitidee stärker verankern: Digitale Angebote - ob neu oder bereits vorhanden - müssen wirksame Einsparungen im täglichen Massengeschäft erzielen. Dabei gilt allerdings auch, dass der Bürgerservice immer für diejenigen Bürger/-innen analog (telefonisch, postalisch) ansprechbar sein muss, die digitale Angebote nicht nutzen können (vgl. KGSt 2017: 11 ff.).
- Prozesse analysieren, standardisieren und ggf. automatisieren. Die Prozessmodellierung kam mangels Lizenzberechtigungen und der Inanspruchnahme durch die Implementierung vielfältiger Digitalisierungsvorhaben auch aus personeller Sicht kaum voran. Deshalb sind künftig alle Dienstkoordinatoren bzw. -innen mit Lizenzen für die Software PICTURE auszustatten und für Prozessanalysen zu befähigen.
- Verstärkte Nutzung von Video-Tutorials, beispielsweise für die Dokumentenabholstation.³⁷
- Stärkere Berücksichtigung der Nutzer/-innen-Interessen vor der Implementierung neuer Angebote, ggf. auch über Online-Befragungen oder andere Beteiligungsformate; erste Erfahrungen mit der Einbeziehung von Potsdamer/-innen in einem Workshop im POTSDAM LAB verliefen vielversprechend.³⁸

10.1 Kennzahlen

Die Steuerung mittels Kennzahlen kann sich in der Verwaltung positiv auf die Leistung auswirken. Kennzahlen als Anregungs-, Analyse- und Steuerungsinstrument (vgl. Schneider/Hirsch 2023: 28 f.) werden im Bürgerservicecenter bislang noch nicht im ausreichenden Maße genutzt. Dieser Umstand wird (negativ) befördert durch das Nebeneinander verschiedener Fachanwendungen, so dass es Probleme gibt, quantitative Informationen zu generieren. Kennzahlen bieten die Grundlage für ein zu implementierendes Benchmarking, um Unterschiede im Verwaltungshandeln bzw. deren Ursachen künftig frühzeitiger lokalisieren bzw. analysieren zu können. Dabei geht es um das Lernen von anderen Verwaltungen als Auslöser von Verbesserungsprozessen (vgl. von Bandemer 2019: 668 f.).³⁹

³⁷ Dabei ist zu berücksichtigen, dass für das Bürgerservicecenter bereits jetzt recht präsent in den sozialen Medien ist und wiederkehrend Beratungsvideos anbietet, z. B. zur Nutzung der Dokumentenabholstation. Vgl. <https://www.youtube.com/watch?v=0wsAJsA2f3w&t=25s>, abgerufen am 03.10.2024.

³⁸ In dem o. a. Workshop (Kapitel 3.3), der sich gezielt dem Führungszeugnis und der Anwendung i-Kfz widmete, nahmen Personen aus dem Seniorenbeirat, dem Migrantenbeirat und dem Beirat für Menschen mit Behinderung teil.

³⁹ Vgl. dazu auch Art. 91d GG, wonach Bund und Länder zur Feststellung und Förderung der Leistungsfähigkeit ihrer Verwaltungen Vergleichsstudien durchführen können.

→ Etablierung eines Kennzahlensystems und Befähigung der Führungskräfte, verstärkt auch mittels Kennzahlen zu steuern. Dazu gehört auch die Erhebung von Kennzahlen zur Messung der Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit. Allerdings erlauben die aktuell im Bürgerservicecenter eingesetzten Fachverfahren keine Datenabfragen in einer elektronisch auswertbaren Form, was für den Aufbau eines funktionsfähigen Kennzahlensystems zur Steuerung des Bürgerservicecenters erforderlich ist.

10.2 Kontinuierlicher Verbesserungsprozess

Die derzeitige Aufbauorganisation ist nicht geeignet, um mit der auf das Bürgerservicecenter lastenden Dynamik umzugehen. Ziel muss es jedoch sein, eine gestaltende Rolle einzunehmen. Hierfür ist eine spezialisierte Infrastruktur (Aufbauorganisation) erforderlich, um die in diesem Konzept dargestellten Herausforderungen wirksam und dauerhaft bedienen zu können. Der Kompetenzbedarf umfasst:

- 1 Stelle als Controller/-in und Datenanalytist/-in sowie Prozessverantwortliche/-r
- 1 Stelle als feste/-r Einarbeiter/-in für neue Mitarbeitende
- 3 VzÄ zur täglichen Besetzung des Info-Points (Empfang)

Die Stellen für das Controlling und die Einarbeitung können durch interne Stellenumwandlungen eingerichtet werden. Für die dauerhafte und ganztägige Besetzung des Empfangsschalters sind für die Öffnungszeiten (ausgenommen Samstag) rechnerisch 3,0 VzÄ erforderlich. Veranschlagt werden allerdings 2,0 VzÄ. Etwaige Vakanzzeiten können im Rahmen der Einarbeitungsphase von neuen Mitarbeitenden abgedeckt werden.

10.3 Einrichtung einer vollwertigen Außenstelle des Bürgerservicecenters

Die ursprüngliche Idee der Bürgerämter war, die Kommunalverwaltung in die Stadtteile zu bringen (Kapitel 3.1). Hier verdeutlichen die Erfahrungen aus dem Städtenetzwerk, dass Außenstellen vielerorts Standard sind (Kapitel 7) und damit diesem Ansatz entsprechen. Der originäre Vorteil von Außenstellen bringt für den Standort in der Yorckstraße zudem eine Entlastung vom Publikumsverkehr, zumal das Gebäude nur geringe Möglichkeiten bietet, ein erhöhtes Publikumsaufkommen zu steuern, wobei auch die Aufenthaltsmöglichkeiten im und außerhalb des Gebäudes recht begrenzt sind. Vor diesem Hintergrund wird vorgeschlagen, eine Außenstelle des Bürgerservicecenters einzurichten. Der Außenstandort sollte im Rotationsprinzip besetzt werden, so dass es dort kein festes Team gibt, sondern ein Wechsel zwischen der Yorckstraße und der Außenstelle stattfindet.

→ Geprüft wird die Einrichtung eines südlich gelegenen Standortes.

10.3.1 Personalbedarf für die Außenstelle

Für die Personalbedarfsplanung wird ausschließlich der quantitative Aspekt berücksichtigt, d. h. die Anzahl der benötigten Beschäftigten (vgl. Gourmelon et al. 2014: 39). Die Berechnung

des quantitativen Stellenbedarfs stellt den Arbeitsaufwand und die zur Verfügung stehende Arbeitszeit gegenüber. Methodisch erfolgt dies durch eine analytische Stellenbemessung (vgl. Gourmelon et al. 2018: 137 f.).

$$\text{Stellenbedarf} = \frac{\text{AV (Arbeitsvolumen)}}{\text{AK (Arbeitskapazität)}}$$

Die analytische Stellenbemessung führt im Ergebnis zur Ausweisung des Bruttonpersonalbedarfs. Dieser setzt sich aus der Addition des Einsatzbedarfs und des Reservebedarfs zusammen (vgl. Oechsler/Paul 2015: 178 f; Bröckermann 2016: 37). Bei dem Einsatzbedarf handelt es sich um „die Anzahl von Arbeitskräften, die für die künftigen Aufgaben exakt notwendig sind“ (Bröckermann 2016: 34). Der Reservebedarf hingegen beinhaltet Abwesenheitszeiten der Beschäftigten, die beispielsweise aus Urlaub oder Krankheit resultieren (vgl. a. a. O.: 37). Für die Einrichtung der erforderlichen Arbeitsplätze ist zu berücksichtigen, dass eine Anwesenheitsverpflichtung existiert, die unabhängig von der Auslastung besteht. Für die Festsetzung des Personalbedarfs wird deshalb die sog. Arbeitsplatzmethode herangezogen, die auch als analytische Stellenbemessung bezeichnet wird (vgl. BMI/BVA 2018: 141; Gourmelon et al. 2018: 138 f). Das Arbeitsvolumen ist durch die geplanten Öffnungszeiten vorgegeben. Planungsgrundlage sind folgende Zeiten:

Tabelle 10: Exemplarische Öffnungszeiten einer Außenstelle des Bürgerservicecenters

Montag	10:00 – 18:00 Uhr
Dienstag	08:00 – 18:00 Uhr
Mittwoch	08:00 – 18:00 Uhr
Donnerstag	08:00 – 18:00 Uhr
Freitag	08:00 – 14:00 Uhr

Als weitere Annahme wird von der Schließung des Bürgerservicecenters an Weihnachten (24.12.), Silvester und am Neujahrstag ausgegangen. Hieraus ergibt sich ein Arbeitsvolumen (AV) in Höhe von 135.540 Minuten.⁴⁰ Die Arbeitskapazität (AK) ergibt sich aus der Normalarbeitszeit einer Arbeitskraft (39 Wochenarbeitsstunden) und den Nettoarbeitstagen im

⁴⁰ 9 Stunden (Mittelwert, aufgerundet) x 60 Minuten x 251 Arbeitstage in Brandenburg 2025 (vgl. <https://www.arbeitstageinfo.de/brandenburg/2025/>, abgerufen am 08.10.2024, abgerufen am 08.10.2024).

Umfang von 191 Tagen⁴¹, aus denen 89.400 Jahresarbeitsminuten⁴² resultieren. Der Stellenbedarf – errechnet aus der Division des ermittelten Arbeitsvolumens pro Jahr (AV) und der Arbeitskapazität (AK) – beträgt für eine Besetzung des Außenstandortes mit **drei Sachbearbeitern 4,6 VzÄ** und mit **fünf Sachbearbeitern/-innen 7,6 VzÄ**.

10.3.2 Personal- und Arbeitsplatzkosten

Für die Berechnung der Personalkosten und der Kosten für den Arbeitsplatz wird auf die Werte der KGSt zurückgegriffen. Personal-, Sach- und Gemeinkosten (einschließlich Raumkosten) betragen pro Jahr und Sachbearbeiter/-in 77.000 EUR.

10.4 Etablierung des mobilen Bürgerservice

Aufgrund des erfolgreichen Verlaufs des Pilotprojekts (vgl. Kapitel 5.7) wird der Einsatz der Bürgeramtskoffer ab dem Jahr 2025 als festes Angebot etabliert, *insbesondere* in den zentrumsferneren Stadtteilen, zu den Semesterwechseln an der Universität Potsdam, bei publikumsintensiven Veranstaltungen, in Zweibibliotheken, Bürgerhäusern (ggf. mit Vorbuchungssystem), in Krankenhäusern sowie in Kitas oder in Pflegeheimen (jeweils in Abstimmung mit den Trägern bzw. auch mit den Pflegediensten). Für diese Angebote bedarf es einer intensiven Öffentlichkeitsarbeit durch den Bereich Presse und Kommunikation (991), um möglichst viele Menschen zu erreichen.

Mit der Inbetriebnahme der neuen Fachverfahrenssoftware VOIS | MESO wird eine Steigerung der Leistungsfähigkeit der Geräte erwartet; erst mit dieser Softwareaktualisierung ist die Ausweitung des Leistungsspektrums des mobilen Bürgerservice möglich.

11. Zusammenfassung

Die LHP hat in den letzten Jahren bereits viel investiert, um den Erfordernissen an einen guten Bürgerservice zu entsprechen, doch ist der IST-Stand noch nicht zufriedenstellend. Nach dem Umzug vom Stadthaus zum neuen Standort in der Yorckstraße hat sich infolge der Änderung beim Spontankundengeschäft sowohl die Situation für Spontankunden als auch für Terminkunden verschlechtert. Spontankunden sind an den terminlosen Mittwoch gebunden, dessen Kapazitäten nicht ausreichen. Die Ineffizienzen des terminlosen Mittwochs gehen zudem zu Lasten des Angebots für Terminkunden.

⁴¹ 251 Arbeitstage: 365 Tage, abzüglich Sa./So., Feiertage = 251, abzüglich 30 Urlaubstage und 30 Krankheitstage. Die Krankheitstage entsprechend dem Mittelwert pro Mitarbeiter/-in in der gesamten Stadtverwaltung (vgl. Landeshauptstadt Potsdam, Bereich Statistik und Wahlen: Krankenstand Stadtverwaltung insgesamt. Durchschnittliche Krankentag pro Mitarbeiter gesamte Verwaltung (Datenquelle: Bereich Personal und Organisation). Verfügbar im Potsdamer Informations- und Auskunftssystem, abgerufen am 08.10.2024.

⁴² 89.388 JAM, aufgerundet auf 89.400 JAM.

Das Bürgerservicecenter ist das Schaufenster der Stadtverwaltung und der Gradmesser für die Funktionsfähigkeit der Verwaltung. Das hier vorliegende kurzfristig erstellte Konzept kann ein Projekt zur Neuausrichtung des Bürgerservicecenters nicht ersetzen, ermöglicht allerdings Aussagen über kurz- und mittelfristige Maßnahmen, die in den drei Bereichen Organisation, Abläufe (Prozesse) und Personal zu verorten sind. Die dazu quer laufende Ressource ist Zeit. Veränderungen werden nicht wirksam, wenn sie von der Bürgerschaft nicht angenommen und die Mitarbeitenden nicht mitgenommen werden.

Organisation	Abläufe	Personal
Einrichtung einer Außenstelle im Potsdamer Süden		Personalbedarfsberechnung erst nach Klärung von Standort, Anzahl der Arbeitsplätze und Dienstzeiten möglich.
Spezialisierung (interne Stellenumwidmung - kein Mehrbedarf) <ul style="list-style-type: none"> • 1 Stelle für Controlling, Datenanalyse, Prozesse (mittelfristig) • 1 Stelle Einarbeiter/-in für neue Mitarbeitende (kurzfristig) 	<ul style="list-style-type: none"> • Einführung eines Kennzahlensystems zur Steuerung des Bürgerservice-centers (einschließlich der künftigen Möglichkeit zur Personalbedarfsberechnung) • Analyse der Kernprozesse mit BPMN. 	
Implementierung eines verbesserten und flexibleren terminfreien Angebots. Dahingehend Einrichtung einer Außenstelle in der Wilhelmgalerie, Anfang Dezember 2024.		Stellenausschreibung für Sachbearbeiter/-innen im Umfang von 5,0 VzÄ (EG 7).
		Stellenausschreibung zur dauerhaften Besetzung des Info-Points am Standort Yorckstraße: 2,0 VzÄ (EG 3) (abgerundet).
Etablierung des mobilen Bürgerservice für dezentrale Angebote mit intensiver Öffentlichkeitsarbeit		
	Umsetzung der Roadmap	

Verwendete Literatur

- Adam, B.; Bröchler, S.; Greve, P.; Knappe, R.; Kraatz, E.; Siegel, J.; Speer, B. (2023): Zehn Thesen für die Reform der Berliner Verwaltung, in: *Verwaltung & Management* (29), Nr. 6/2023, S. 286 - 288.
- Baden-Württemberg, Normenkontrollrat (Hrsg.) (2021): Ursachen übermäßiger Bürokratie. Positionspapier vom 26.03.2021.
- Beile, J.; Rieke, C.; Schöneberg, K.; Gabriel, S. (2019): Führung in der digitalisierten Verwaltung. Ein Handlungsleitfaden. Verfügbar unter https://fuehrdiv.org/files/cto_layout/fuehrdiv/Handlungsleitfaden/FuehrDiV_Handlungsleitfaden_191119.pdf, abgerufen am 06.10.2024.
- Bogumil, J.; Kuhlmann, S.; Gerber, S.; Schwab, C. (2019): Bürgerämter in Deutschland. Organisationswandel und digitale Transformation. Baden-Baden.
- Bröckermann, R. (2016): Personalwirtschaft. Lehr- und Übungsbuch für Human Resource Management, 7. Auflage. Stuttgart.
- Bundesministerium des Innern; Bundesverwaltungsamt (Hrsg.) (2018): Handbuch für Organisationsuntersuchungen und Personalbedarfsermittlung, Stand: Februar 2018. Berlin, Köln.
- Der Beauftragte der Bundesregierung für Informationstechnik (Hrsg.) (o. J.): Die Behördennummer 115 – Blaupause für innovativen Bürgerservice und eine effiziente Verwaltung. Verfügbar unter <https://www.cio.bund.de/Webs/CIO/DE/digitale-loesungen/digitale-verwaltung/geschaefts-und-koordinierungsstelle115/geschaefts-und-koordinierungsstelle115-node.html>, abgerufen am 06.10.2024.
- Deutscher Städtetag (2024) (Hrsg.): "Städte geraten als Ausgabestelle in schwierige Situation", Pressemeldung vom 08.07.2024. Verfügbar unter <https://www.staedtetag.de/presse/pressemeldungen/2024/lieferengpaesse-reisepaesse-staedte-geraten-als-ausgabestelle-in-schwierige-situation>, abgerufen am 03.10.2024.
- Glöckner, P.; Oppitz, A.; Rieckmann, J.; Steinkrüger, P.; Stuchtey, T.; Uhlig, J. (2023): Sicherheitsanalyse Potsdam Analyse einer Bürgerbefragung zu Lebensqualität und Sicherheit sowie der statistischen Sicherheitslage. BIGS-Studie Nr. 10. Verfügbar unter https://vv.potsdam.de/vv/BIGS_Studie_10_Sicherheitsanalysen_Potsdam.pdf, abgerufen am 05.10.2024.
- Gourmelon, A.; Seidel, S.; Treier, M. (2014): Personalmanagement im öffentlichen Sektor. Grundlagen und Herausforderungen. Heidelberg
- Gourmelon, A.; Mroß, M.; Seidel, S. (2018): Management im öffentlichen Sektor. Organisationen steuern - Strukturen schaffen - Prozesse gestalten, 3. Auflage. Heidelberg
- Gräfe, P.; Wehmeier, L.; Bogumil, J.; Kuhlmann, S. (2024): Digitalisierung der Verwaltung in Deutschland. Zwischen Anspruch und Wirklichkeit. Baden-Baden.
- Hill, H. (2024): New Digital Leadership. Die Rolle der Führung beim digitalen Neubau der Verwaltung, in: *Die Öffentliche Verwaltung* (77), Nr. 15/2024, S. 621-627.
- Huf, S. (2012). Ursachen der Fluktuation verstehen, Mitarbeiterbindung optimieren. Pfadmodell und Theorie der Einbettung erweitern das Verständnis. Fachbeiträge aus Forschung und Wissenschaft, in: *Personalführung* (45), Nr. 3/2012, S. 28-36.
- Jahn, S.; Türkay, S.; Krcmar, H.; Hein, A.; Daßler, L.; Paul, L.; Pleger, S. (2022): eGovernment Monitor 2022.
- Jahn, S.; Avigur-Wigand, R.; Krcmar, H.; Daßler, L.; Jäger, I.; Paul, L.; Pleger, S. (2024): eGovernment Monitor 2024.

- Kamp, J.; Steinhäuser, A. (2024): Fallbearbeitung Organisations- und Personalmanagement, in: Deutsche Verwaltungspraxis (75), Nr. 2/2024, S. 65-72.
- Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (Hrsg.) (2017): Bürgerservice weiter denken. Impulse zur Neuausrichtung. Bericht Nr. 9/2017.
- Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (Hrsg.) (2022): Verwaltungsdigitalisierung organisieren und messen. Ergebnisse der Vergleichsarbeit. Bericht Nr. 06/2022.
- Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (Hrsg.) (2022): Kosten eines Arbeitsplatzes (2024/2025), Bericht Nr. 9/2024.
- Kubicek, H. (2011): Elektronischer Personalausweis. Verfügbar unter <https://www.bpb.de/themen/innere-sicherheit/dossier-innere-sicherheit/77634/elektronischer-personalausweis/>, abgerufen am 05.10.2024.
- Landeshauptstadt Potsdam (Hrsg.) (2024) Mitteilungsblatt für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Landeshauptstadt Potsdam, Nr. 2/2024.
- Nationaler Normenkontrollrat (Hrsg.) (2022): Bürokratieabbau in der Zeitenwende, Jahresbericht 2022. Berlin.
- Oechsler, W. A.; Paul, C. (2015): Personal und Arbeit. Einführung in das Personalmanagement, 10. Auflage. Berlin, München, Boston.
- Reise, D.; Stertz, A. (2023): E-Payment – der Schlüsselfaktor für die Digitalisierung in kommunalen Verwaltungen?!, in: Kommunaljurist (20f), Nr. 9/2023, S. 325-329.
- Schneider, Y.; Hirsch, B. (2023): Wann Kennzahlen wirklich sinnvoll sind, in: Innovative Verwaltung, Nr. 7-8/2023, S. 28-31.
- Technische Universität München; D 21 (Hrsg.) (2022): Fortschritte bei der Verwaltungsdigitalisierung bleiben aus Sicht der Bevölkerung weiter aus. Pressemitteilung vom 12.10.2022.
- von Bandemer, S. (2019): Benchmarking von Verwaltungsreformen, in: S. Veit, C. Reichard, G. Wewer (Hrsg.), Handbuch zur Verwaltungsreform, 5. Auflage. Wiesbaden, S. 667-675.