



Foto: BS/privat

VIER Fragen – VIER Antworten

Interview mit **Andreas Brohm**, Bürgermeister der Einheitsgemeinde Stadt Tangerhütte

Behörden Spiegel: Wie haben Sie in einer Kleinstadt wie Tangerhütte die vollständige Umsetzung des OZG geschafft – trotz begrenzter Ressourcen?

Andreas Brohm: Wir haben früh erkannt, dass Digitalisierung für eine Kommune wie Tangerhütte nicht nur eine gesetzliche Pflichtaufgabe ist, sondern eine echte Chance. 2018 begann unser Weg mit einer Organisationsuntersuchung der Verwaltung. Uns war klar, dass die Hälfte der 30 Beschäftigten in der Kernverwaltung Mitte der 2020er-Jahre in den Ruhestand gehen wird. Digitalisierung war daher nicht Luxus, sondern notwendig, um die Verwaltung arbeitsfähig zu halten. Ende 2022 konnten wir das OZG vollständig umsetzen – über 100 Leistungen sind heute online verfügbar. Das Besondere: Wir haben das Angebot bewusst erweitert. Bürgerinnen und Bürger können sich einen Verwaltungssaccount einrichten, ähnlich wie bei ihrem Stromanbieter oder Online-Händler. Uns ging es nie nur darum, Häkchen hinter OZG-Leistungen zu setzen, sondern ein digitales Rathaus zu schaffen, das alltägliche Relevanz hat.

Behörden Spiegel: Welche inneren Prozesse mussten Sie umbauen, um Medienbrüche zu vermeiden und echte E-Dienstleistungen für Bürgerinnen und Bürger zu ermöglichen?

Brohm: Digitalisierung heißt nicht, Papierformulare ins PDF-Format zu übertragen, sondern Prozesse neu zu denken. Wir haben Verwaltungs- und IT-Abläufe miteinander verknüpft und die klassische Ressortlogik aufgebrochen. Dafür haben wir organisatorisch eine Stelle umgewidmet und mit einem Mitarbeiter besetzt, der Prozess-Know-how aus der Wirtschaft einbrachte. Gemeinsam mit einem regionalen Softwareunternehmen

Effizient wie McDonald's

Bürgernah trotz Bestellautomat

(BS) Trotz knapper Mittel hat die Gemeinde Tangerhütte als eine der ersten Kommunen alle OZG-Leistungen umgesetzt. Andreas Brohm erklärt, wie eine klare Strategie ein digitales Erfolgsprojekt ermöglichte. Die Fragen stellte Julian Faber.



Teamarbeit und neue Prozesse statt Papier und Stempel: Tangerhütte setzt Maßstäbe bei der Verwaltungsdigitalisierung.

Foto: BS/Tangerhütte

entstand so die Plattform „nomic“, ein Baukastensystem für digitale Verwaltungsleistungen.

Wir haben konsequent klein angefangen. Terminbuchung, digitale Lohnzettel, Kita-Beitragsrückerstattung. Diese einfach nutzbaren Dienste sorgten für eine hohe Akzeptanz und steigende Nutzerzahlen. Heute sind mehr als 2.000 Bürgerinnen und Bürger regelmäßig im digitalen Rathaus aktiv. Zentral war auch die Schaffung einer durchgehenden Informationskette: Kunden können sich themenspezifische Informationen zuschicken lassen – vom Freibadbetrieb bis hin zu Gefahrenlagen. Über die App mit Fingerprint-Login haben die Men-

schen ihr Rathaus buchstäblich in der Hosentasche.

Behörden Spiegel: Wie haben Sie Mitarbeitende überzeugt, neue digitale Wege zu gehen – und wie gelingt der Kulturwandel in Ihrer Verwaltung?

Brohm: Ohne die Einbindung der Mitarbeitenden funktioniert kein digitales Projekt. Wir haben deshalb von Anfang an partizipative Projektgruppen gebildet: Fachbereiche entwickelten gemeinsam mit IT-Experten die Online-Dienste und testeten diese selbst. Diese Vorgehensweise schuf Vertrauen und Identifikation. Wir setzen bewusst auf eine positive Fehlerkultur. Kritik aus der

Belegschaft und von Bürgern wird offen aufgenommen und in Verbesserungen überführt. So wuchs Selbstbewusstsein und Stolz auf das, was in Tangerhütte entsteht. Natürlich braucht es auch Schulung, aber nicht über allgemeine Handbücher, sondern rollenspezifisch: Jeder Mitarbeitende wird dort abgeholt, wo er oder sie in der täglichen Arbeit steht. Das Ergebnis ist, dass Digitalisierung nicht als Belastung, sondern als Erleichterung empfunden wird.

Behörden Spiegel: Wenn Sie das digitale Rathaus neu denken dürfen: Welche analogen Abläufe würden Sie bewusst beibehalten?

Brohm: So digital wir sind – Verwaltung ist auch eine Frage von Vertrauen und persönlicher Ansprache. Deshalb bleiben Gespräche im Rathaus oder bei Außenterminen weiterhin wichtig. Für viele Bürger ist der direkte Kontakt durch nichts zu ersetzen.

Gleichzeitig müssen wir strikter das Rathaus der Zukunft denken. Wir stehen vor der Herausforderung, so effizient zu sein wie ein McDonald's mit Bestellautomat oder wie eine Direktbank – und dennoch als bürgernahe Verwaltung wahrgenommen zu werden. Wir müssen unsere Nutzerinnen und Nutzer aktiv an die digitalen Möglichkeiten heranführen und sie schrittweise mitnehmen. Immer mehr einfache Prozesse werden wir an die Technik auslagern, um Zeit und Ressourcen für die spezifischen, individuellen Fragestellungen zu gewinnen.

Das erfordert auch ein neues Verständnis unserer Eingangsbereiche: Wie kann ein Empfangsbereich attraktiv sein, selbst wenn einen dort nicht sofort ein Mensch persönlich anspricht? Kann ein Rathaus künftig zusätzlich als Ort dienen, als Treffpunkt, als Raum für Begegnung oder sogar als Coworking-Space? Diese Fragen stellen wir uns in Tangerhütte ganz bewusst – und wir sind offen, Verwaltung in Zukunft neu zu denken.

Das digitale Rathaus Tangerhütte zeigt: Auch eine kleine Kommune kann die Transformation meistern, wenn sie dies als Chance begreift. Entscheidend ist ein ganzheitlicher Ansatz. Prozesse neu denken, Mitarbeiter einbinden, einfache und nützliche Anwendungen starten und Schritt für Schritt erweitern. So wird Digitalisierung nicht zur formalen Pflichtübung, sondern zu einem lebendigen Bestandteil des kommunalen Alltags.

Finanz-, Flüchtlings- und Corona-Krise sowie Krieg in Europa: Zum vierten Mal wird das politische System in Deutschland einem Stresstest unterzogen. Statt Chaos braucht es Einheit: horizontal ein besseres Regierungsmanagement und vertikal einen effizienten und resilienten Föderalismus.

Vertrauen im Rekordtief

Mit drastischen Worten warnte der frühere Vorsitzende des Deutschen Beamtenbunds, **Ulrich Silberbach**, vor den Folgen: „Der Staat fliegt uns um die Ohren.“ Ein Übermaß an Bürokratie ersticke jede Innovation und Agilität. Die Coronapandemie hat die Schwachstellen des deutschen Föderalismus aufgezeigt. Das Vertrauen in die Krisenkompetenz von



Staat und Verwaltung hat sichtbar gelitten. Zwei Drittel der Deutschen halten den Staat für überfordert. Die Asyl- und Flüchtlingspolitik, soziale Sicherungssysteme, Schul- und Bildungspolitik, Steuer- und Finanzpolitik, Innere Sicherheit sowie Gesundheitsversorgung werden als die häufigsten Themenfelder genannt, bei denen der Staat nicht in der Lage sei, seine Aufgaben zu erfüllen.

Die normative Überzeugungskraft der Demokratie reicht längst nicht mehr aus, um auch in Zukunft Legitimität zu gewährleisten. Ein mindestens gleicher Stellenwert kommt in der Wahrnehmung der Bürgerinnen und Bürger den konkreten Ergebnissen von Staatshandeln zu. Die Mehrheit der Bürger erwartet zu Recht eine leistungsfähige öffentliche Verwaltung, die auf der Höhe der Zeit ist. Politische Führung muss sich über Koordination, Kommunikation und Konsens legitimieren.

Die ministerielle Verwaltung gleicht einem Silo: positive Kooperation und

Kommunikation zwischen den Organisationseinheiten finden kaum statt, stattdessen wird auf Zuständigkeiten beharrt. Staat und Verwaltung brauchen zu lange, bis Ideen und Vorhaben umgesetzt werden. Herausforderungen wie die Digitalisierung werden nur mit einem Kulturwandel in Staat und Verwaltung bewältigt werden. Ziel der Staatsreform muss eine aufgabengerechte Staatsorganisation mit klaren Verantwortlichkeiten, effizienten Strukturen und schnelleren Verfahren sein. Ein zuverlässiger und exzellenter Staat braucht ein modernes Dienstrecht mit modernen Dienstbezeichnungen, einer stärkeren Leistungsorientierung, mehr Durchlässigkeit und mit besseren Aufstiegschancen.

Eine Staatsreform darf nicht beim Bund enden, sie muss auch Städte und Gemeinden umfassen. Die Kommunen brauchen mehr Autonomie und Steuermittel, wenn Vertrauen in Staat und Demokratie zurückkehren soll. Das übergeord-

nete Ziel von Staatsreformen muss am Ende die Stärkung der Eigenverantwortlichkeit der Bürger sein. Ein zukunftssicherer Staat muss Föderalismus, kommunale Selbstverwaltung, Ressortprinzip und Verwaltungsführung flexibler und agiler machen. Voraussetzung sind digitale Lösungen mit einheitlichen Standards.

Resilienz als Wettbewerbsfaktor

Das Zeitfenster für eine nachhaltige Staatsreform ist günstig: Das öffentliche Bewusstsein zugunsten einer weitreichenden Modernisierung des Staates ist so präsent wie seit Langem nicht. Zudem scheidet bis 2030 ein Drittel der Mitarbeiter im Öffentlichen Dienst altersbedingt aus. Auf der Agenda der nächsten Jahre steht weniger eine Revolution als eine Devolution: Föderalismus, Staat und Verwaltung müssen vernetzter, pragmatischer und schneller werden. In Situationen hoher Volatilität braucht es schnelles Reagieren und Entscheiden, Improvi-

sieren und Experimentieren, sowohl auf Regierungs- als auf Vollzugssebene. Staat, Regierung und Verwaltung müssen mit erweiterten Mitteln antworten: mit modernen Strukturen, einem ziel- und wirkungsorientierten Projektmanagement und dem entsprechenden Mindset.

Ein leistungsfähiger, sicherer und krisenfester Staat wird zum zentralen Wettbewerbsfaktor, die Steigerung der gesamtgesellschaftlichen Resilienz zu dessen übergeordneten Ziel. Kurz: Ein Win-win für alle. Resilienz bedeutet neben der Stärkung der Widerstandsfähigkeit öffentlicher Strukturen auch die Fähigkeit zu Selbstschutz und Selbsthilfe der Bevölkerung. Investitionen in die staatliche Resilienz und öffentliche Leistungsfähigkeit lassen hohe soziale, wirtschaftliche und politische Renditen erwarten.

Zur aktuell verabschiedeten Modernisierungsagenda siehe Seite 26.



Dr. Daniel Dettling
ist Gründer und
Leiter des Instituts
für Zukunftspolitik.

Foto: BS/Chaparon

Der Öffentliche Dienst 2030

Agil, digital und resilient

(BS/Daniel Dettling) Der Krisenzustand scheint zum festen Bestandteil der politischen Normalität zu werden. Die Bundesregierung hat eine föderale Modernisierungsagenda angekündigt. Ziel ist eine Stärkung der kommunalen Selbstverwaltung – ihre Voraussetzung ist ein Kulturwandel.