

Stadt Lauf an der Pegnitz
Digitalisierungsstrategie

Version 1

Inhaltsverzeichnis

| | |
|---|-----------|
| Vorwort | 1 |
| Über die Stadt Lauf an der Pegnitz | 2 |
| Methodisches Vorgehen | 4 |
| Das digitale Reifegradmodell | 5 |
| Experteninterviews | 7 |
| Hinweise zum Lesen der Strategie | 8 |
| Zusammenfassung | 9 |
| STRATEGIE | 10 |
| ORGANISATION & KULTUR | 10 |
| PROZESSE | 10 |
| DATEN & TECHNOLOGIE | 11 |
| Fahrplan | 12 |
| I STRATEGIE | 13 |
| I.1 Steuerung | 14 |
| I.2 Ziele und Anspruchsgruppen | 19 |
| I.3 Digitales Commitment | 23 |
| I.4 Finanzen | 28 |
| II ORGANISATION & KULTUR | 31 |
| II.1 Organisationsstruktur | 32 |
| II.2 Akzeptanz der Digitalisierung und Innovationskultur | 39 |
| II.3 Lern- und Feedbackkultur, Risikobereitschaft | 44 |
| II.4 Kommunikation & Wissen | 49 |
| II.5 Personalentwicklung und digitales Kompetenzniveau | 53 |
| III PROZESSE | 57 |
| III.1 Identifikation und Kommunikation | 58 |
| III.2 Nutzenbewertung und Optimierung | 64 |
| III.3 Digitalisierung und Automatisierung | 67 |
| III.4 Eingehende und ausgehende Informationen (OZG-Reifegrad) | 70 |
| IV DATEN & TECHNOLOGIE | 77 |
| IV.1 Schnittstellen und Medienbrüche | 78 |

| | |
|--|------------|
| IV.2 Daten | 82 |
| IV.3 IT-Infrastruktur | 88 |
| IV.4 Informationssicherheit | 92 |
| Weiteres Vorgehen | 95 |
| Politische Willensbildung | 96 |
| Finanzplanung | 97 |
| Beteiligung Mitarbeiter, Datenschutz, Personalrat und weiterer Stakeholder | 98 |
| Öffentlichkeitsarbeit | 99 |
| Umsetzung, Monitoring, Anpassung, Fortschreibung | 100 |
| Neue Digitalisierungsrollen | 102 |
| Funktionen und Rollen im Digitalisierungsprojekt: | 103 |
| Umsetzungsplanung | 109 |

Was genau ist die Digitalisierung überhaupt? Eindeutige Definitionen existieren bislang nicht. Eine eng gefasste Version beschreibt eine Umstellung von analogen auf digitale Medien. Mittlerweile haben sich breitere Definitionen entwickelt, die die Digitalisierung als grundlegende Veränderung von Verwaltungsprozessen umschreiben. Daher werden häufig ähnliche Begriffe wie „digitale Transformation“ oder „digitaler Wandel“ verwendet. Grundsätzlich ist hier ein durch die Digitalisierung ausgelöster Veränderungsprozess beschrieben, der Auswirkungen auf die Gesellschaft in all ihren Bereichen hat.

Die digitale Transformation verändert unsere Lebens- und Berufswelt in hohem Maße. Auch kommunale Verwaltungen hat die Digitalisierung längst erreicht. Öffentliche Verwaltungen entwickeln sich dynamisch in der digitalen Welt weiter. Diese schnelllebige Entwicklung schafft neue Prozesse, Innovationen, eine Verschiebung hin zu Open Data und ein anderes Verhältnis zu den Bürgerinnen und Bürgern. All diese Veränderungen machen die Digitalisierung zu einer zentralen Herausforderung der kommenden Jahre. Zudem lässt die digitale Transformation nicht viel Zeit, sich auf Veränderungen einzustellen.

Verschiedene Studien untermauern, dass Kommunen und Regionen, die die Möglichkeiten der Digitalisierung nutzen, sich wirtschaftlich überdurchschnittlich entwickeln. Eine Studie der Universität Bonn^[1] (siehe Seite 1) belegt beispielsweise, dass die zehn digitalsten Städte Deutschlands bei Faktoren wie den Gewerbeanmeldungen, beim Zuzug von hochqualifizierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern oder bei der Bevölkerungsentwicklung besser abschneiden. Die Digitalisierung schafft also Wettbewerbsvorteile. Öffentliche Verwaltungen, die die Fortschritte und Chancen nutzen, erlangen einen Vorsprung. Basis für eine erfolgreiche Umsetzung und Gestaltung des digitalen Wandels ist eine grundlegende Konzeption. Die Digitalisierung bietet umfassende Möglichkeiten zur Unterstützung der Arbeit innerhalb der Gemeindeverwaltung, aber auch für Verbesserungen für die Bürgerinnen und Bürger sowie für jegliche Akteure und Unternehmen im Gemeindegebiet. Eine digitale Aufbereitung von Verwaltungsprozessen schafft oft mittelbar oder direkt einen Mehrwert für Einwohnerinnen und Einwohner und Unternehmen. Da die Digitalisierung alle Lebensbereiche von Gesellschaft und Staat erreicht, ist eine Gestaltung nur auf Grundlage eines möglichst breit gefächerten Ansatzes möglich. Daher gilt es auch auf kommunaler Ebene, die Herausforderung der Digitalisierung verstärkt anzugehen.

Die Digitalisierung ist verbunden mit vielen Hoffnungen, aber auch mit Ängsten. Viele Zukunftsszenarien sind denkbar. In welche Richtung es geht, hängt auch vom Rollenverständnis der öffentlichen Verwaltung ab. Die Stadt Lauf begreift die Digitalisierung als zentrale Aufgabe und große Chance zur Modernisierung. Auch Menschen, die weniger digital-affin sind oder nicht die Teilhabemöglichkeiten haben, gilt es in den Blick zu nehmen. Neben den digitalen Kanälen bleibt der persönliche Kontakt ein wichtiger Eckpfeiler. Der Digitalisierungsprozess benötigt strategische Begleitung und Unterstützung. Mit dieser Strategie soll ein Beitrag für die weitere Entwicklung und Gestaltung der Digitalisierung innerhalb der Gemeindeverwaltung geleistet, aber auch das Rollenverständnis der Verwaltung in einen größeren Kontext eingeordnet werden.

[1] (siehe Seite 1) Universität Bonn, Arbeitsbereich Stadt- und Regionalforschung des Geographischen Instituts/PricewaterhouseCoopers (2015): Deutschlands Städte erden digital.

Über die Stadt Lauf an der Pegnitz



Lauf an der Pegnitz ist mit 26.387 Einwohnern die größte Kommune im Landkreis Nürnberger Land. Die Einwohnerzahl steigt stetig (+ 2,6% im Zeitraum der letzten 10 Jahre).

Die Anzahl der Beschäftigten der Kommune liegt derzeit bei insgesamt 390 Personen. Zu betreuen sind hierbei 261 Arbeitsplätze (ohne pädagogische Netze in den Schulen, siehe unten).

Sämtliche Verwaltungsarbeitsplätze wurden zwischenzeitlich mit mobilen Endgeräten (Notebooks) ausgestattet. Damit sind 100% der Arbeitsplätze grundsätzlich technisch für Homeoffice geeignet. Bereits zu Beginn der Corona-Pandemie konnten daher verstärkt Arbeiten von zu Hause aus erledigt werden.

Begleitend wurde ein Videokonferenzsystem etabliert. Insgesamt hat die Stadt daher eine hohe Digitalisierungsstufe in der IT-Ausstattung erreicht, was eine wichtige Grundlage zur Digitalisierung der Verwaltungsprozesse darstellt.

Externes Arbeiten erfordert jedoch einen Zugriff auf digitale Dokumente. Hier besteht ein Nachholbedarf (kontinuierliche Umstellung von Papier- auf elektronische Akten).

Neben der IT-Betreuung von klassischen Verwaltungsarbeitsplätzen im Rathaus ergeben sich zusätzliche An- und Herausforderungen durch die Anbindung und Betreuung von derzeit 24 weiteren Standorten. Im Verhältnis zu vergleichbaren Kommunen handelt es sich um eine sehr hohe Anzahl.

- 4 Schulen
- 8 Kindergärten
- Freibad
- Stadtbücherei
- Stadtarchiv
- Industriemuseum
- Bauhof
- Kläranlage
- Feuerwehr
- Musikschule
- Friedhof
- Infopoint
- Sprachförderung
- Jugendzentrum

Die Anzahl der Endgeräte im schulischen Bereich hat sich auch durch staatliche Förderprogramme deutlich erhöht. Der Betreuungsaufwand verbleibt derzeit bei den Kommunen. Dies betrifft sowohl die Erstinstallation aber insbesondere auch die laufende Betreuung und das Change-Management (Erneuerung der Geräte). Aktuell werden zu den oben genannten Verwaltungsarbeitsplätzen zusätzlich 400 Endgeräte in den Schulen betreut. Insgesamt werden diese Endgeräte von 1.463 Usern (Lehrer, Schüler) genutzt. Hierfür müssen entsprechend User-Accounts angelegt und gepflegt werden.

Im IT-Support blieb eine Admin-Stelle seit ein Jahr unbesetzt. Entsprechende Einschränkungen in der Aufgabenerledigung mussten daher in Kauf genommen werden.

Bis vor einigen Jahren waren rechtliche Anforderungen an die Informationstechnologie überschaubar. Infolge der EU-weiten Vorgaben zum Datenschutz (DSGVO) rückten vor ca. 4 Jahren die Umsetzungsmaßnahmen zum Datenschutz sehr stark in den Fokus. Hierfür wurde über das Landratsamt

Nürnberg Land für alle kreisangehörigen Kommunen ein externer Dienstleister als Datenschutzbeauftragter etabliert.

Zudem geben Gesetze zum Online-Verwaltungsverfahren (OZG, BayEGovG bzw. Bay. Digitalgesetz) verbindliche zeitliche und inhaltliche Vorgaben zur Bereitstellung von Online-Angeboten. Sowohl aus dem Datenschutzrecht als auch dem Bay. Digitalgesetz müssen umfangreiche technische und organisatorische Maßnahmen zur Informationssicherheit umgesetzt und laufend aktualisiert werden. Zur Erstellung eines Informations-Sicherheits-Management-Systems (ISMS) wurde ein externer Partner beauftragt.

Auch bei externer Vergabe von Aufgaben zum Datenschutz und zur Informationssicherheit müssen vor Ort koordinierende Tätigkeiten ausgeführt werden, was Personalressourcen in der Verwaltung bindet.

Darüber hinaus müssen bei der Softwareentwicklung aber auch bei der Webpräsentation Vorgaben zur Barrierefreiheit berücksichtigt werden. So müssen z. B. digitale Formulare künftig Web-basierend angeboten werden, d. h. selbst ausfüllbare PDF-Formulare reichen hierfür nicht aus. Zudem müssen die entsprechenden Regelungen zu Bild- und Urheberrechten beachtet werden.

Die Stadt Lauf hat zudem auf die Herausforderungen des digitalen Zeitalters entsprechend reagiert und hierfür die Stelle eines/r Digitalisierungsbeauftragten geschaffen. Gleichwohl bleibt es eine Aufgabe, die zusätzlichen Aufgaben im Umfeld der Digitalisierung (Datenschutz, Informationssicherheit, IT-Bereitstellung, Maßnahmenumsetzung, Prozessmanagement, usw.) beim Personalbedarf bzw. bei der Personalentwicklung entsprechend zu berücksichtigen.

Auf der Grundlage einer Digitalisierungsstrategie werden die notwendigen Digitalisierungsmaßnahmen identifiziert, priorisiert und umgesetzt.

Methodisches Vorgehen

Das digitale Reifegradmodell



Auf dem Weg in die digitale Transformation einer Kommune sollte am Anfang folgende Frage stehen:

„Was verstehen wir unter Digitalisierung?“

Oftmals wird Digitalisierung rein technisch verstanden in Form einer IT-Strategie oder eines Konzeptes.

Smart City scheint zum Modebegriff geworden zu sein, ein feststehender oder ein geschützter Begriff ist es jedoch nicht. Schaffe ich es, als einzelne Kommune zur Smart City zu werden? Welche Steine liegen auf meinem Weg?

Auch wenn Innovation erstrebens- und wünschenswert ist, Kommunen handeln nach wie vor innerhalb eines Rechtsrahmens. Aber reicht es allein aus, sich auf dem Weg in die Digitalisierung die Erfüllung gesetzlicher Pflichten zum Ziel zu setzen?

Eine ausschlaggebende Rolle bei der digitalen Transformation spielt die Binnenverwaltung – die eigene kommunale Organisation sollte befähigt sein, die digitale Transformation zu meistern. Projektsteuerung, Priorisierung gegenüber dem Tagesgeschäft, finanzielle Planung, sich verändernde Organisationsstrukturen, die Bereitschaft der Mitarbeiter zu Veränderungen, neue Ideen, digitale Kompetenzen und das Denken in Geschäftsprozessen werden ausschlaggebend für den Erfolg von Digitalisierungsvorhaben sein.

Wo kann eine Kommune ihren Weg zur Digitalisierung beginnen, welche Ziele sind innerhalb eines definierten Zeitraumes erreichbar und welche Schritte sollten konkret in welchen Abhängigkeiten eingeleitet werden?

Eine Unterstützung, um sowohl das komplette Ausmaß der „Digitalisierung“ aufzuzeigen, aber auch gleichzeitig für ein schier endloses Thema einen Rahmen zu bilden, bietet ein digitales Reifegradmodell.

Digitale Reifegradmodelle haben seit langem in der freien Wirtschaft Einzug gehalten, siehe z. B. https://www.bitkom.org/sites/default/files/2020-04/200406_I_f_reifegradmodell_digitale-geschäftsprozesse_final.pdf.

Da oftmals verglichen, sind die Unterschiede zwischen Wirtschaft und Verwaltung hinlänglich bekannt. Gewinnmaximierung trifft auf öffentliche Auftragserfüllung und Daseinsvorsorge, marktwirtschaftliche Ordnung trifft auf politische Legitimation. Nicht zu vergessen, dass private Unternehmen in der Regel homogene Produkte und Kundensegmente bedienen, während die öffentliche Verwaltung, insbesondere die Kommunalverwaltung ein vielschichtiges und heterogenes Geflecht verschiedener Leistungen und Anspruchsgruppen darstellt.

Daher wurden digitale Reifegradmodelle speziell für die öffentliche Verwaltung entwickelt, z. B. „Mit dem digitalen Reifegradmodell zur digitalen Verwaltung“ (Schenk/Schneider 2019). Die vorgestellten Handlungsrahmen sind jedoch oftmals zu theoretisch und weisen zu wenig Praxisbezug insbesondere für Kommunen auf.

Daher stellte sich die Frage, wie mit einem digitalen Reifegradmodell einer Verwaltung eine ganz praktische Hilfestellung auf dem Weg in die Digitalisierung gegeben werden kann.

Gemeinsam mit der Hochschule Hof bzw. dem Kompetenzzentrum Digitale Verwaltung der Hochschule Hof[1] (siehe Seite 5) wurden bestehende digitale Reifegradmodelle aufgegriffen und gemeinsam weiterentwickelt.

Insbesondere für die Entwicklung einer (pragmatischen) kommunalen Digitalisierungsstrategie, wurde das digitale Reifegradmodell nochmals angepasst.

In vier Dimensionen

I. Strategie

II. Organisation & Kultur

III. Prozesse

IV. Daten & Technologie

werden insgesamt 17 handlungsleitende Fragen abgebildet. Zu den 17 handlungsleitenden Fragen sind jeweils 4 Antwortmöglichkeiten gegeben, die eine Zuordnung der untersuchten Kommune in 4 Stufen wie folgt ermöglichen:

1. Digitaler Wake Up (tiefrote Färbung)
2. Digitales Warm-up (hellrote Färbung)
3. Digitales Training (gelbe Färbung)
4. Digitaler Marathon (grüne Färbung).

Um die erste Stufe „Digitaler Wake-up“ zu erreichen, ist keine Handlung erforderlich. Damit ergeben sich maximal 51 Handlungspakete, die für das Erreichen eines kompletten „Digitalen Marathons“ erforderlich sind.

In der Regel sind die 51 Arbeitspakete, die je nach Status Quo unterschiedlich groß ausfallen, für eine Verwaltung nicht auf einen Schritt zu bewältigen, weshalb (neben weiteren äußeren Einflussfaktoren) von einer kontinuierlichen Weiterentwicklung und Fortschreitung der Strategie auszugehen ist.

Aus maximal 51 möglichen Arbeitspaketen werden essenziell notwendige und für die Verwaltung realisierbare Schritte und damit Handlungsmaßnahmen aufgegriffen und in eine zeitliche Abfolge gebracht und mit Abhängigkeiten versehen.

Die Informationen und Begründung, wie eine Verwaltung im Status Quo einzuordnen ist und welche Empfehlung für die Einleitung von Handlungspaketen abgegeben wird, ergibt sich aus gemeinsamen Gesprächen und Gesprächsrunden, schriftlichen Vorinformationen und im Wesentlichen aus einer Anzahl von Experteninterviews, auf die im folgenden Punkt näher eingegangen wird.

[1] (siehe Seite 0) <https://www.kompetenzzentrum-digitale-verwaltung.de/>

Experteninterviews



Um Daten zu erheben – Informationen zu generieren - führt man in der Regel Interviews. Was unterscheidet **Experteninterviews** von sonstigen Interviews oder Gesprächen? Weniger eine besondere Methode, denn die Funktion der Befragten als „Experten“ macht einen Unterschied (vgl. „Teilstandardisierte Experteninterviews“ (Berge in „Fortgeschrittene Analyseverfahren“, Tausendpfund, 2009)).

Jeder Verwaltungsmitarbeiter ist ein Experte in seiner täglichen Arbeit. Gleichzeitig ist die Beteiligung und die Bereitschaft möglichst aller Mitarbeiter einer der ausschlaggebendsten Faktoren für eine gelungene Erstellung und die Umsetzung einer Digitalisierungsstrategie.

Von daher liegt es nahe, das Expertenwissen der Mitarbeiter zu verwenden und Sachverhalte aus der Verwaltungsarbeit zu untersuchen. Dabei wird bewusst auf die Verwendung von schriftlichen Fragebogen verzichtet, um von Anfang an eine möglichst große Anzahl von Mitarbeitern mitzunehmen – Vertrauen herzustellen, Ideen aufzunehmen aber auch skeptische und bedenkliche Stimmen einzufangen.

Hierzu finden – je nach Größe der Verwaltung mit allen Mitarbeitern oder in bewusst gewählten Stichproben – Einzelgespräche oder Gruppengespräche von je ca. einer Stunde statt.

Die Interviews sind nicht völlig offen, der Rahmen hierfür wird anhand eines Leitfadens durch den Befragter vorgegeben. Der Leitfaden enthält ca. 50 Fragen, die das Spektrum des digitalen Reifegradmodells abbilden und weiter verfeinern. Hintergrund der detaillierten Fragestellungen ist, vom theoretischen Rahmen zu praktischen Aufgabenstellungen und Handlungsempfehlungen zu gelangen. So bildet der Fragenkatalog beispielsweise organisatorische Fragen über Zuständigkeiten, aber auch bildet einen abstrakten Verwaltungsprozess vom Eingang einer Information über die Sachbearbeitung ab. Dabei besteht die Möglichkeit vom Leitfaden abzuweichen, wenn z. B. von einer ausreichenden Zahl von Befragten eine gewisse Themenstellung bereits ausreichend beantwortet ist, so dass die Möglichkeit zum Aufgreifen weiterer unstrukturierter Informationen besteht, um möglichst neue Erkenntnisse aufzunehmen.

Das teilstandardisierte Vorgehen bietet den Vorteil, dass bei der Datenauswertung und Inhaltsanalyse eine möglichst einfache Zuordnung zu den Dimensionen und Kategorien des digitalen Reifegradmodells möglich ist und so eine Darstellung der Ergebnisse und der empfohlenen Handlungen.

Hinweise zum Lesen der Strategie



Unter dem obigen Punkt „Das digitale Reifegradmodell“ sind 4 Strategiedimensionen und 17 handlungsleitende Fragen genannt.

Die Leser der Strategie wurden bereits in die Dimensionen eingeführt und darauf aufmerksam gemacht, dass eine Einstufung in ein bestimmtes Level je nach dem bestehenden und zu erreichenden Reifegrad vorgenommen wird.

Um die **Strategie** zu **verstehen**, stehen die 17 handlungsleitenden Fragen selbst noch aus. Diese Fragen bilden die Grundlage für den essenziellen Inhalt der Strategie.

Im nächsten Kapitel folgt eine Zusammenfassung als komprimierte Darstellung des Vorhabens:

- Der aktuelle digitale Reifegrad als IST- und als SOLL-Zustand
- Einen Fahrplan zur Visualisierung der Vielfalt der erforderlichen Maßnahmen.

In den darauf folgenden vier Kapiteln werden die Dimensionen „Strategie“, „Organisation & Kultur“, „Prozesse“ sowie „Daten & Technologie“ wie folgt bearbeitet:

Die handlungsleitenden Fragen bilden Kategorien in den Dimensionen. Sie sind in den Unterabschnitten ausformuliert.

- Der Stand IST in der jeweiligen Kategorie ist ausgegraut.
- Der erstrebte SOLL-Zustand ist in der farblichen Markierung des digitalen Reifegrades hervorgehoben.
- Aus aktueller Sicht in absehbarer Zeit noch nicht (aus eigener Kraft) erreichbare Level sind ausgegraut.

Auf diese Art und Weise wird eine vollständige Abbildung des Fragenkatalogs ermöglicht und Lesern insbesondere ein Einblick gegeben, welches Potential in Zukunft noch erreicht werden kann oder muss.

Nach der Darstellung handlungsleitenden Fragen und der Reifegradlevel folgt eine Zusammenstellung der Handlungsempfehlungen die erforderlich sind, um das SOLL zu erreichen.

Anschließend werden die Handlungsempfehlungen und damit die Einstufung begründet. Die Begründungen sind dabei zum Teil allgemein gültiger Natur, zum Teil spezifisch zur Kommune und wie im vorigen Kapitel zur Methodik erwähnt, aus den bisherigen Gesprächen und Interviews entnommen.

Zum Abschluss erfolgt der Ausblick auf die empfohlene Vorgehensweise zur Umsetzung der Strategie: Projektmanagement und Gebrauch als Digitalisierungshandbuch, Beteiligung der politischen Gremien und Sicherstellung der Finanzierung, Kommunikation an die Mitarbeitenden und die Öffentlichkeit.

Im Anhang sind die Grundlagen für die Rollen (Ressourcen) zur Umsetzung erläutert. Ferner ist eine kumulierte Darstellung der Handlungsempfehlungen enthalten, um den Übertritt in die Projektumsetzung zu ermöglichen.

Zusammenfassung

Die nachstehende Abbildung zeigt zusammenfassend die aktuelle IST-Einschätzung des digitalen Reifegrades der Stadt Lauf und den nächsten Schritten zu erreichenden SOLL-Reifegrad.

Die Einschätzung erfolgt der Grundlage der bisher geführten Gespräche und insbesondere der Interviews mit den Mitarbeitenden im Frühjahr 2022. Die Interviews stellen keine Gesamterhebung dar, sondern eine bewusst ausgewählte Stichprobe. Anhand des aktuellen Organigramms wurden Gesprächspartner für Einzelinterviews und Gruppen so ausgewählt, dass jeder relevante Aufgabenbereich aus dem Verwaltungsgliederungsplan beteiligt werden konnte.

In der Spalte Handlungsempfehlungen ist die Zahl der Maßnahmen genannt, die voraussichtlich erforderlich sind, um den gewünschten Zielzustand zu erreichen. Die Spalte Schwerpunkt markiert den wesentlichsten Aufgabenbereich aus der jeweiligen Dimension. Die Spalte "quick wins" markiert, in welchen Kategorien schnelle Erfolge erzielt werden können.

|  | | Reifegradlevel | | | | Handlungsempfehlungen | | |
|---|-----------------------------------|----------------|--------------|---------------|---------------|-----------------------|------------------|-----------------|
| | | 1 Wake Up | 2 Warm Up | 3 Training | 4 Marathon | Anzahl | Schwerpunkt 0 | Quick wins 📌 |
| I | Strategie | | | | | 11 | | |
| 1 | Steuerung | IST | SOLL | SOLL | | 3 | | 📌 |
| 2 | Zielsetzung | IST | SOLL | | | 3 | | |
| 3 | Digitales Commitment | IST | SOLL | SOLL | | 4 | 0 | |
| 4 | Finanzen | | IST | SOLL | | 1 | | |
| II | Organisation & Kultur | | | | | 19 | | |
| 1 | Organisationsstruktur | IST | SOLL | SOLL | | 5 | 0 | |
| 2 | Akzeptanz & Innovation | IST | SOLL | | | 4 | | |
| 3 | Feedback & Lernkultur | IST | SOLL | SOLL | | 4 | | |
| 4 | Kommunikation & Wissen | | | IST | SOLL | 4 | | 📌 |
| 5 | Digitale Kompetenz | | IST | SOLL | | 2 | | |
| III | Prozesse | | | | | 12 | | |
| 1 | Identifikation & Dokumentation | IST | SOLL | SOLL | | 3 | | 📌 |
| 2 | Nutzenbewertung & Optimierung | IST | SOLL | | | 3 | 0 | 📌 |
| 3 | Digitalisierung & Automatisierung | | IST | SOLL | | 3 | | 📌 |
| 4 | OZG-Reifegrad | IST | SOLL | | | 3 | | 📌 |
| IV | Daten & Technologie | | | | | 16 | | |
| 1 | Schnittstellen & Medienbrüche | | IST | SOLL | | 3 | | |
| 2 | Daten & Datenschutz | IST | SOLL | SOLL | | 7 | 0 | |
| 3 | IT-Infrastruktur | | | IST | SOLL | 3 | | |
| 4 | Informationssicherheit | | IST | SOLL | | 3 | | |
| | | | | | | 58 | | |

STRATEGIE

Der Schwerpunkt in der Dimension Strategie liegt in der Kategorie "Digitales Kommitment". Um in der Umsetzung Erfolge und Fortschritte zu erzielen, wird es ausschlaggebend sein, welche Rolle der Digitalisierungsbeauftragte der Stadt Lauf künftig einnimmt und wie die Führungskräfte die Digitalisierungsvorhaben priorisieren, die Mitarbeitenden motivieren und Freiräume im Tagesgeschäft verschaffen.

Die Mitarbeitenden haben unmissverständlich den Wunsch geäußert, Ziele zu kennen, die die Stadt Lauf an der Pegnitz mit der Digitalisierung verfolgt und über Fortschritte informiert zu werden. Das Herunterbrechen übergeordneter Ziele auf Teilziele und eine Projektsteuerung zur Umsetzung können dem Rechnung tragen.

Offen bleibt aktuell die Fragestellung, ob die Digitalisierungsstrategie als Leitbild kommuniziert werden sollte, um etwa die Rolle und das Verständnis der Stadt zu definieren (Verwalter oder Gestalter) oder sich Prämissen zu geben (digital first).

ORGANISATION & KULTUR

Digitale Transformation bedeutet die Transformation der Organisation, weshalb in dieser Dimension der Schwerpunkt in der Organisationsstruktur liegt. Die Stadt Lauf hat erkannt, dass die Gestaltung der Organisation und die Zunahme von Projektarbeit Veränderungen in der Aufbauorganisation bedingen. Diese wird sich jedoch mit zunehmender Zusammenarbeit in ganzheitlichen Prozessen weiter verändern. Ferner bedingen neue Aufgaben und Rollen im Rahmen der Digitalisierung neue Stellenprofile.

Ein wesentlicher Anteil der Mitarbeitenden der Stadt Lauf ist aufgeschlossen gegenüber Veränderung und wünscht sich konsequente und nachhaltige Digitalisierung. Es werden jedoch Maßnahmen wie kontinuierliche Kommunikation getroffen werden müssen, die möglichst viele der Mitarbeitenden davon überzeugen. Außerdem ist eine neue Denkweise erforderlich, dass im Rahmen von Veränderung aus Fehlern gelernt werden darf und soll.

Die Stadt Lauf präsentiert sich bei Weiterbildungen gegenüber ihren Mitarbeitenden als aufgeschlossener und großzügiger Arbeitgeber, jedoch erfolgen Schulungen aktuell nicht systematisch und rollenbasiert. Die Gelegenheit der Strategie kann genutzt werden, ein zielgruppenorientiertes Schulungskonzept zu erstellen, neue digitale Kompetenzen zu schulen, diese zur Personalentwicklung zu nutzen und den begonnenen Weg weiter zu intensivieren.

In einer Zeit von schnelllebigen Informationen und gar einer Informationsflut kommt der Aufbau eines Wissenmanagements als zusätzliche Aufgabe im Rahmen der Digitalisierung auf die Verwaltung zu. Die Stadt Lauf nutzt hierfür bereits ein Intranet, jedoch werden viele Informationen noch auf zusätzlichen Kanälen verteilt und in verschiedenen Medien vorgehalten, was einen schnellen und personenübergreifenden Zugriff erschwert.

PROZESSE

Der Schwerpunkt liegt in der Chance der Veränderung von Prozessen mit Hilfe von digitalen Werkzeugen. Die Gestaltung von Arbeitsabläufen - Schritte, Zuständigkeiten - ist bisher oftmals dadurch bestimmt, dass die analogen Werkzeuge keine anderen Optionen bieten. Die Digitalisierung wird daher bei der Stadt Lauf als Chance für effizienteres und transparentes Arbeiten und für besseren Bürgerservice begriffen. Der Wunsch danach besteht bei den Mitarbeitenden. Erste Prozesse wie das Sitzungsmanagement, die Beantragung von Fehlzeiten, die Signatur von Anordnungen sind (teilweise) bereits digitalisiert. Aufgrund der Aufgabenheterogenität wird es nicht möglich sein, alle weiteren Prozesse zeitgleich zu digitalisieren, vielmehr muss priorisiert werden, wo der höchste Nutzen erzielt werden kann. Erste Prozesse sind zum Start identifiziert. Hierzu werden Workshops mit den Mitarbeitenden zur Optimierung durchgeführt und anschließend die Werkzeuge zur Digitalisierung ausgewählt.

Die Anfertigung von standardisierten Prozessdokumentationen bilden in dieser Herangehensweise von Anfang die Möglichkeit eines Wissensmanagements, eine Definition von Verantwortlichkeiten und die Schaffung von klaren Vorgaben. Prozesse und ihre einzelnen Schritte zu kennen, bildet außerdem die Grundlage für die weitere Automatisierung von Routinetätigkeiten und ein geeignetes Hilfsmittel, Datenredundanzen zu überwinden.

Ein kleiner Bestandteil von Prozessen betrifft die derzeit omnipräsente Vorgabe des Onlinezugangsgesetzes, wonach alle Verwaltungsleistungen bis Ende 2022 nach außen zum Bürger digitalisiert sein sollen. Ein Teil der Leistungen ist mit sicherer Identifikation und Online-Bezahlungsmöglichkeit schon länger bei der Stadt Lauf verfügbar. Für weitere Leistungen und Formulare wurde eine Förderung beim Freistaat Bayern beantragt.

DATEN & TECHNOLOGIE

Bei der Stadt Lauf ist schon länger ein Dokumentenmanagementsystem im Einsatz. Es wird allerdings nicht einheitlich genutzt. Die Ausschöpfung der Möglichkeiten und weitere Formen der Datenhaltung sind in den Sachgebieten sehr unterschiedlich ausgeprägt. Die Mitarbeitenden wünschen sich mehr Schulungen und zentrale organisatorische Vorgaben im Umgang mit elektronischer Aktenführung. Diese Aufgabe wird einen weiteren Schwerpunkt bilden.

Schnittstellen werden bei der Stadt Lauf überwiegend nicht nur genutzt, wo gesetzliche Vorgaben bestehen. Es besteht noch ein kleines Potential diese Lücken sukzessive zu schließen. Ein Schnittstellenkonzept - weniger im technischen Sinn, eher im Verständnis der Nutzer - soll aufgrund weiter wachsender Anforderungen, Eingangskanäle und neuer Werkzeuge zur Kollaboration unterstützen, die Zahl der Softwarewerkzeuge zu begrenzen, um Akzeptanz bei den Mitarbeitenden zu schaffen.

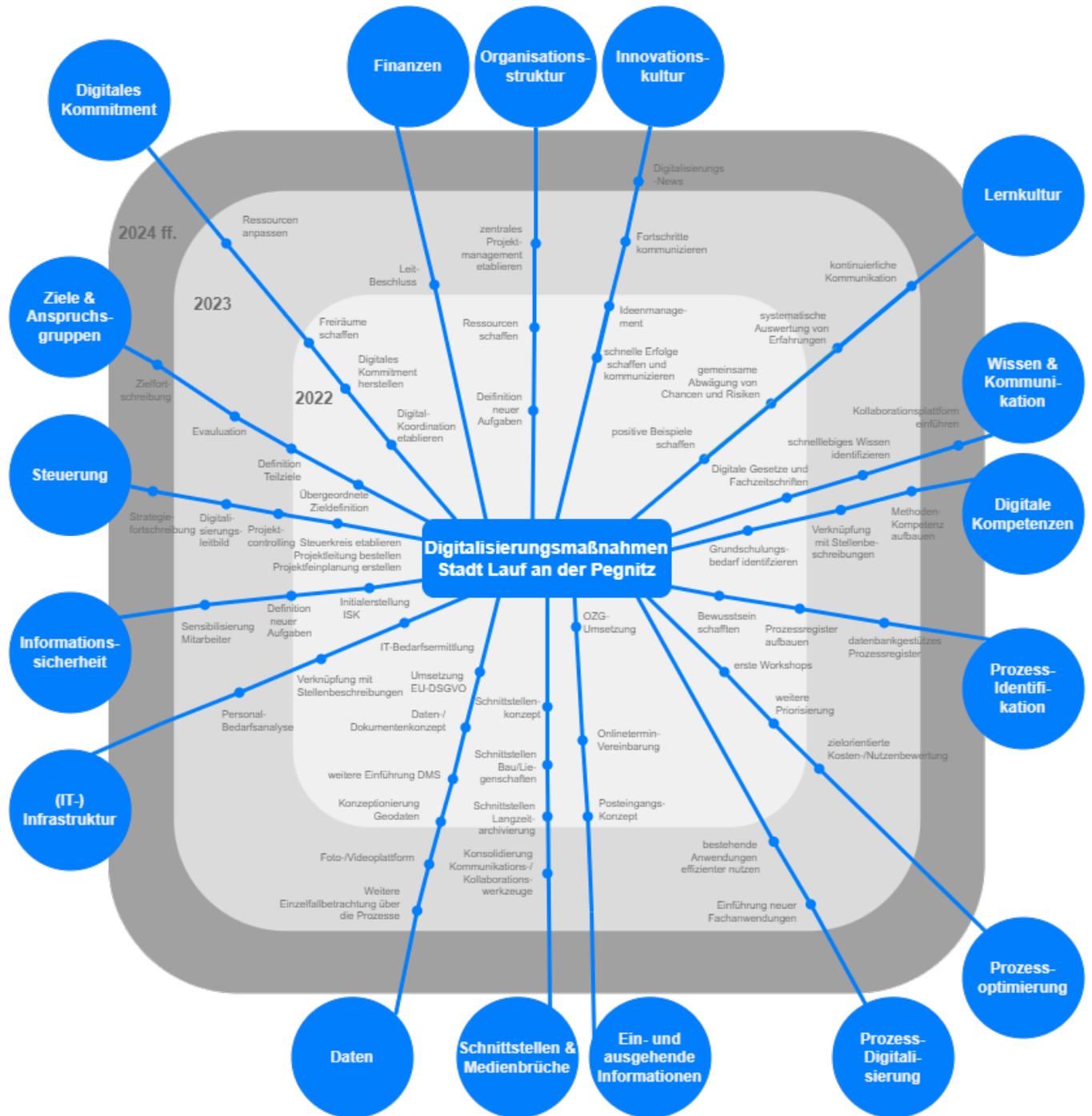
Die IT-Arbeitsplatzausstattung und der IT-Service wird von den Mitarbeitenden der Stadt Lauf ausdrücklich gelobt. Ein aktuelles Projekt ist der Umbau des Sitzungssaales der Stadt Lauf mit entsprechender Multimediaausstattung. Um den hohen Servicestandard bei steigenden Anforderungen zu gewährleisten, sollen die Schaffung eines Standards für bedarfsgerechtes Arbeiten nach Rollen und die klare Definition von Aufgaben der IT unterstützt werden.

Die ausführlichen Beschreibungen zu erreichenden SOLL-Status in den Kategorien, die dazugehörigen Handlungsempfehlungen sowie die Begründungen sind im Hauptteil der Strategie enthalten.

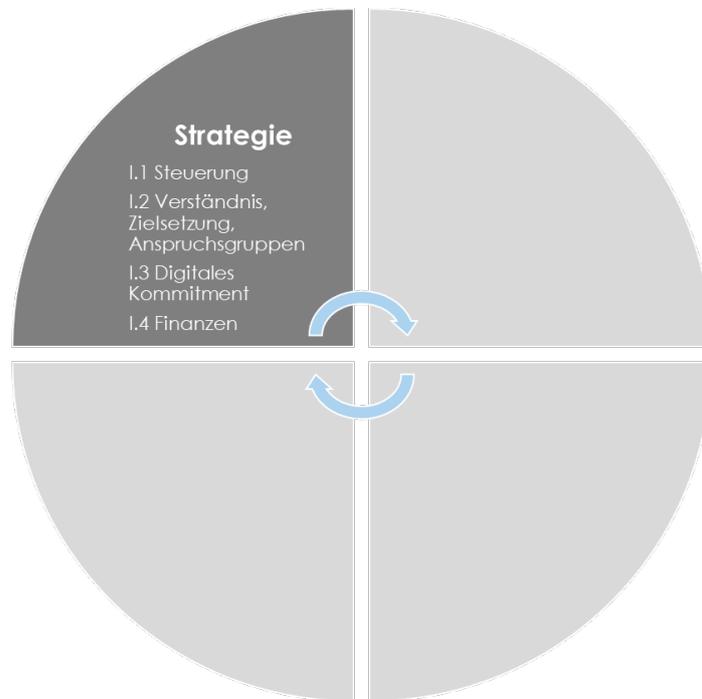
Fahrplan

Die nachstehende Darstellung bildet eine grafische Gesamtansicht der in der Strategie enthaltenen Maßnahmen (Handlungsempfehlungen).

Die zeitliche Zuordnung ist grob geplant und wird im Rahmen der Projektumsetzung (siehe hierzu auch den Anhang Maßnahmenplan) detaillierter fortgeschrieben.



I STRATEGIE



I.1 Steuerung

I.1.2 Warm up



| I.1 | STEUERUNG | Existiert eine Digitalisierungsstrategie als Leitbild für Ihre Verwaltung? |
|-----|-----------|--|
| 1 | IST | Es existiert keine Digitalisierungsstrategie und ist auch nicht notwendig. |
| 2 | SOLL | Eine Digitalisierungsstrategie ist als Leitbild geplant und/oder in Ausarbeitung. |
| 3 | | Eine Digitalisierungsstrategie liegt vor und wird umgesetzt. |
| 4 | | Eine Digitalisierungsstrategie wird nicht nur umgesetzt, sondern kontinuierlich fortgeschrieben. |

| Handlungsempfehlung | | | I.1.2 | |
|--|---|---|------------------------------|-------|
| Was? | | Wie? | Wer? | Wann? |
| Strategieerstellung als Digitalisierungsleitbild | 1 | Motivation und Werte in den ersten Monaten der Umsetzung des Projektes herausarbeiten | Digitalisierungsbeauftragter | 2023 |
| | 2 | Durchführung von Beschäftigten- und Führungskräfte-Workshops mit den Informationen für ein (Digitalisierungs-) Leitbild | Umsetzer | 2023 |

Die Strategie entsteht. Warum sie als Leitbild bezeichnen?

Leitbilder wirken nach innen und außen. Für die Beschäftigten stiften sie Sinn, geben Orientierung, Sicherheit und Verbindlichkeit. Eine Handlungsmaxime. Die Kundschaft erhält das Signal: "Es tut sich etwas."

Unter einem Leitbild kann man vieles subsumieren. Auch die Digitalisierungsstrategie selbst hat das Potenzial als Fachleitbild betrachtet zu werden, wenngleich kommunale Digitalisierungsleitbilder sich in der Regel auf weitere Handlungsfelder als die Verwaltung erstrecken (siehe zum Beispiel https://www.landkreis-cham.de/media/3811/druckversion_leitbild_digitalisierung_2018.pdf).

Mit der Digitalisierungsstrategie positioniert sich die Stadt Lauf als moderne und agile Verwaltung. Sie bildet die Grundlage für kommende kommunale Entscheidungen zur Digitalisierung. Mit der Strategie werden

Ziele festgelegt. Damit formuliert sie einen strategischen Auftrag und strategische (Digitalisierungs-) Ziele. Der Vorteil hieraus liegt auf der Hand: Die Gefahr der Bedeutungslosigkeit, weil nicht gelebt ist damit reduziert, wenn nicht gar minimiert.

Was die Digitalisierungsstrategie bislang jedoch nicht berücksichtigt: In welcher Rolle sehen sich die Mitarbeiter, Führungskräfte, Bürgermeister sowie die Politik? Was ist die Motivation aller? Was treibt die Stadt Lauf an?

Bei der Ermittlung des IST-Standes wurde den Interviewpartnern explizit folgende Frage gestellt:

“Was muss Ihrer Ansicht nach getan werden, dass geplante Maßnahmen zur Digitalisierung tatsächlich umgesetzt werden?”

Auszugsweise dazu folgende Nennungen aus den Interviews:

- Es steht jemand zur Verfügung, der unterstützt (“wir helfen uns...”)
- Sich verpflichtend Ziele verschreiben, aktuell ziehen nicht alle an einem Strang (wir wollen....)
- Mitarbeiter mitnehmen in der Schnelligkeit (“wir bleiben am Ball”).
- Man sieht sich selbst als Unterstützter (“wir helfen uns...”)
- kein Schmusekurs (“wir wissen, dass es Mehraufwand bedeutet...”)
- Respekt vor anderen Arbeitsweisen (“wir respektieren andere Meinungen...”)
- Es müssen grundlegende Änderungen erkannt werden (“wir wollen den Umbruch...”)
- Wollen keine Musterschüler sein (“wir lernen voneinander”)
- Es gibt Mitarbeiter, die können das nicht (“wir nehmen alle mit”)
- Freiraum sollte bewahrt werden (“wir vertrauen einander”).
- Mehr Kommunikation gewünscht (“wir teilen unsere Informationen”).
- Man fühlt einen Umschwung/Wind des Wandels.

FAZIT:

Es gibt viele Nennungen, die den Bedarf nach einer Richtung für den grundlegenden Umgang miteinander signalisieren. Dies kann in einem Leitbild verankert werden.

Ferner wurde explizit folgende Frage in den Interviews gestellt: “In welcher Rolle sehen Sie sich gegenüber dem Bürger?” Diese Frage wurde aus Zeitgründen nicht durchgängig beantwortet. Die Mehrheit der Befragten sieht sich als Dienstleister. Lediglich wenige sehen sich als Verwalter oder haben eine gewisse Unsicherheit über die Einschätzung.

FAZIT:

Definition der Stadt Lauf auf eine Rolle als Dienstleister kann Vorhaben der Digitalisierungsstrategie untermauern. Die Rahmenbedingungen hier können ebenfalls über ein Leitbild geschaffen werden.

Praxistipp

- Die Antreiber und Identifikation für das Vorhaben nicht am Reißbrett entwerfen. Der Entwurf eines Leitbilds muss nicht am Anfang der Umsetzung einer Strategie stehen. Vielmehr erste Erfahrungen sammeln – Was hält die Verwaltung zusammen? Was trennt? Wo liegen Stärken oder Schwächen?
- Nicht zu kompliziert machen, lieber weniger und klar formuliert.

I.1.3 Training



| I.1 | STEUERUNG | Existiert eine Digitalisierungsstrategie als Leitbild für Ihre Verwaltung? |
|-----|-----------|--|
| 1 | | Es existiert keine Digitalisierungsstrategie und ist auch nicht notwendig. |
| 2 | IST | Eine Digitalisierungsstrategie ist als Leitbild geplant und/oder in Ausarbeitung. |
| 3 | SOLL | Eine Digitalisierungsstrategie liegt vor und wird umgesetzt. |
| 4 | | Eine Digitalisierungsstrategie wird nicht nur umgesetzt, sondern kontinuierlich fortgeschrieben. |

| Handlungsempfehlung | | | I.1.3 | |
|---|-----|---|------------------------------|-------|
| Was? | | Wie? | Wer? | Wann? |
| Umsetzung der Digitalisierungsstrategie | 1 | Umsetzung als Projekt: | Extern | 2022 |
| | 1.1 | Projektplan erstellen/Arbeit mit Teilprojekten inklusive Planung personeller Ressourcen | | |
| | 1.2 | Projektleitung bestellen | Extern | 2022 |
| | 1.3 | Projektcontrolling | Extern | 2022 |
| | 1.4 | Lenkungs- und Steuerkreis etablieren | Umsetzer | 2022 |
| | 1.5 | Kostenplanung und -Controlling | Digitalisierungsbeauftragter | 2022 |

Projektmanagement zur Qualitätssicherung und Kommunikation.

Die Umsetzung einer Digitalisierungsstrategie beinhaltet eine Vielzahl von Teilaufgaben, Arbeitspaketen und Meilensteinen. Ein bunter Strauß von Beteiligten hat einen unterschiedlichen Bedarf an Informationen. Eine 100 %-Sicherheit besteht nicht, wir bewegen uns in einem risikobehaftetem Umfeld. Rahmenbedingungen wie Gesetze und Technologien verändern sich.

Die Digitalisierungsstrategie soll nicht nur ein Konzept in der Schublade bleiben, sondern umgesetzt werden.

Bisherige Digitalisierungsaktivitäten bei der Stadt Lauf wurden nicht über eine Strategie oder einen Projektplan koordiniert, obwohl insgesamt in den meisten Aufgabengebieten projektorientiert gearbeitet wird. Die ist bei Kommunen nicht üblich, weshalb die Stadt Lauf damit eine Vorreiterstellung einnimmt.

Die Umsetzung der Digitalisierungsstrategie beinhaltet weitere Teilkonzepte/ -projekte und Meilensteine. Erfahrungen müssen einfließen, an der zeitlichen Planung und am Gesamtkonzept muss kontinuierlich gearbeitet werden.

Ein Abgleich mit dem voranschreitenden Datenschutz und der Informationssicherheit ist sinnvoll, da die Themen sich zum Teil überschneiden. Ohne Abstimmung besteht die Gefahr unterschiedlicher Maßnahmen, die nicht auf ein Ziel ausgerichtet sind.

Aufgrund der bisherigen Erfahrungen ist die Bildung eines Projektteams für den Ablauf und die Zielerreichung förderlich.

Das vorliegende Strategiepapier ist durch die Nummerierung von Handlungsempfehlungen und Arbeitspaketen eine geeignete Vorbereitung für die Projekt-Feinplanung in der Umsetzung.

Auf die Frage in den Interviews: "Was muss Ihrer Ansicht nach getan werden, dass geplante Maßnahmen zur Digitalisierung tatsächlich umgesetzt werden?", wurden folgende Antworten (auszugsweise) gegeben:

- Priorisierung und Zeitplan, was sind kurzfristige Maßnahmen, welche Ressourcen werden langfristig benötigt und wie werden die Verantwortlichkeiten verteilt
- In manchen Themenbereichen herrscht Frust im Haus, weil zu lange nichts passiert ist.
- Information über die künftigen Schritte, wie es ablaufen soll und was alles ansteht.
- Klarheit, wie es in den nächsten Jahren weitergeht.
- Person, die das wirklich in die Wege leitet und (...) regelmäßig informiert (Transparenz).
- Nicht alles auf einmal in Angriff nehmen, strukturiertes und zielorientiertes Vorgehen von Anfang an

FAZIT:

Die Antworten aus den Interviews lassen die Hypothese erzeugen, dass ein Projektmanagement gewünscht ist.

Praxistipp:

- Auch für das Projektmanagement gilt:
 - Nicht zu kompliziert machen, Hauptsache tun.
 - Es muss nicht die langjährige Ausbildung zum Projektmanager sein, manchmal hilft auch gesunder Menschenverstand.
- Die Gesamtbrille aus der Strategieerstellung weiterhin aufbewahren. Die Umsetzung erfordert einen ebenso breiten Blick auf Zusammenhänge und das große Ganze.

I.2 Ziele und Anspruchsgruppen

I.2.2 Warm up



| I.2 | VERSTÄNDNIS, ZIELSETZUNG UND ANSPRUCHSGRUPPEN | Welche Ziele werden mit der Digitalisierung verfolgt? Wem soll sie Nutzen bringen? |
|-----|---|--|
| 1 | IST | Es sind keine konkreten Ziele definiert, die mit Digitalisierung erreicht werden können und sollen. Es ist ausreichend, gesetzliche Vorgaben zu erfüllen. |
| 2 | SOLL | Digitalisierung soll den Mitarbeitern helfen, interne Verwaltungsprozesse und Abläufe effizienter zu gestalten. |
| 3 | | Die Digitalisierung von Verwaltungsdienstleistungen, also klassisches eGovernment soll dem Bürger einen Nutzen bringen. |
| 4 | | Digitalisierung ist nicht weniger als Stadtentwicklung. Sie soll allen Akteuren einer Kommune - Bürgerschaft und Wirtschaft - gemeinwohlorientiert einen Nutzen bringen und die Kommune/Region als solche in allen Handlungsfeldern stärken. |

| Handlungsempfehlung | | | I.2.2 | |
|--|---|--|----------|-------|
| Was? | | Wie? | Wer? | Wann? |
| Initial übergeordnete Zielsetzung (zur Innenwirkung) | 1 | Definition der Ziele durch Verwaltung | Umsetzer | 2022 |
| Kommunikation | 2 | Verschriftlichung der Ziele in der Strategie und/oder im Leitbild | Extern | 2023 |
| Herunterbrechen der übergeordneten Zielsetzung auf Teilziele | 3 | Durchführung von Workshops zur Erarbeitung im Zuge der Maßnahmenplanung und Evaluierung im Rahmen der Projektumsetzung | Extern | 2023 |

Digitalisierung ist kein Selbstzweck, sondern ein Vehikel.

Allein gesetzliche Vorgaben zu erfüllen, ist kein gutes Ziel. Gesetze enden (bislang) meist an der Schwelle zum Rathaus. Dennoch beschäftigt das Online-Zugangs-Gesetz (OZG) derzeit alle Verwaltungen in Deutschland, so dass wir mindestens bis zum Bürgerservice digital wachsen müssen. Ein grundsätzliches Verständnis für guten Bürgerservice kommt jedoch vom Herzstück der Verwaltung – den Mitarbeitern – und schließt damit die internen Abläufe ein.

Bereits in der Kick-off-Veranstaltung im März 2022 wurde von den Fachbereichsleitern der Hinweis gegeben, dass Digitalisierungsmaßnahmen bei der Stadt Lauf den Mitarbeitern dienen soll.

Als Ergebnis aus den Interviews verstärkt sich die Notwendigkeit zu handeln. Die Antworten resultieren aus der Frage, ob Routine- oder Projektarbeit überwiegt und wurde meist ohne explizite Nachfrage zu einer Arbeitsauslastung an dieser Stelle erwähnt.

- Seit dem Jahr (...) war das Sachgebiet (...) noch nie voll besetzt.
- Das Alltagsgeschäft geht, was am wichtigsten ist.
- Projekte sind nicht unbedingt planbar, darunter leidet manchmal das Tagesgeschäft.
- Schnelligkeit
- Sondersituation mit Corona
- Überstunden, Resturlaub, dünne Personaldecke
- Es gibt Leute, bei denen alles aufschlägt, die haben dann viel zu tun.

FAZIT:

Es besteht die Gefahr, dass die Beschäftigten sich vor lauter Tagesgeschäft und Arbeitsbelastung keine Zeit nehmen (können). Aus eigener Kraft ist dieser Schritt in der Regel für den einzelnen Beschäftigten nicht möglich.

Ein erster Schritt ist die Definition von Zielvorgaben und der Anspruchsgruppe durch die Führungsebene in Richtung

- Entlastung
- Mitarbeiterzufriedenheit
- Arbeitgeberattraktivität

In den Gesprächen wurden auch immer wieder Hinweise gegeben, dass es eine gewisse Mitarbeiterfluktuation gibt. In den Interviews werden mögliche Gründe nicht abgefragt. Die Ursachen dafür sollten im Rahmen von Personalentwicklungsmaßnahmen ermittelt werden.

Als allgemeine Rahmenbedingung lässt sich hinzufügen, dass die aktuell seit Anfang 2020 andauernde Situation mit COVID 19 die Arbeitswelt verändert hat: Die Ermöglichung von Homeoffice bedeutet mehr als Zurverfügungstellung von Notebooks und VPN-Tunneln. Die Verwaltung muss handlungsfähig bleiben. Aktuellen Trends und Studien zufolge ist nicht zu erwarten, dass eine völlige Rückkehr in Büros mit Anwesenheitspflicht zu erwarten ist.

Die Möglichkeit der Nutzung von Homeoffice konnte bei der Stadt Lauf sehr gut umgesetzt werden. Ein Konzept "50/50" (Anteil Büro/Homeoffice) soll beibehalten war. In den Interviews sind vereinzelt Hinweise erfolgt, dass das Arbeiten zum Teil umständlich war (Hintergrund hybrides Arbeiten digital/Papier).

Ferner besteht räumlicher Platzmangel, so dass auch eine wirtschaftliche Raumnutzung als Ziel definiert werden kann.

Die Fragestellung: "Halten Sie es für eine Hilfestellung, übergeordnete Ziele zu kennen, die mit Digitalisierung erreicht werden sollen?", traf bei den Gesprächspartner auf sehr starke Zustimmung:

- sehr
- unbedingt
- eindeutig
- auf alle Fälle
- weil man neugierig darauf ist, was passiert.

FAZIT:

Ziele müssen definiert und kommuniziert werden.

Es ist im Ansatz erkannt, dass übergeordnete Ziele einer weiteren Schärfung bedürfen und kontinuierlich nachjustiert werden müssen.

- Arbeitsalltag erleichtern >>> weniger volle Schränke.
- CO2-neutral werden >>> keine Papierordner mehr haben
- Es ist nicht leicht, Ziele zu formulieren - zu hoch, zu schlecht.

FAZIT:

Ziele müssen nach den SMART-Regeln heruntergebrochen und Maßnahmen im Rahmen der Projektplanung zielorientiert ausgerichtet werden.

- S: Spezifisch
- M: Messbar
- A: Attraktiv
- R: Realistisch
- T: Terminiert

I.3 Digitales Kommitment

I.3.2 Warm up



| I.3 | DIGITALES KOMMITTMENT | Welchen Stellenwert und welche Priorisierung erhält Digitalisierung in Ihrer Verwaltung? |
|-----|-----------------------|--|
| 1 | IST | Digitalisierung ist ein Mitläufer. Was getan werden muss, läuft im Tagesgeschäft in einzelnen Fachbereichen ohne besondere Aufmerksamkeit mit. |
| 2 | SOLL | Es gibt einen Digitalisierungsbeauftragten in der Verwaltung. |
| 3 | | Digitalisierungsprojekte werden von der Verwaltungsspitze und den Führungskräften unterstützt und priorisiert. |
| 4 | | Digitalisierungsprojekte werden von der Verwaltungsspitze und den Führungskräften nicht nur unterstützt und priorisiert, vielmehr werden interne und externe personelle Ressourcen zur Verfügung gestellt. Mitarbeiter erhalten für Projekte entsprechende Freiräume und/oder externe Unterstützung. |

| Handlungsempfehlung | | | I.3.2 | |
|---|---|--|--|-------|
| Was? | | Wie? | Wer? | Wann? |
| Etablierung eines /einer Digitalisierungsbeauftragten | 1 | Organisatorische Ernennung eines/ r Digitalisierungsbeauftragten | Umsetzer (Organisation Aufbauorganisation) | 2022 |

Ein Digitalisierungsbeauftragter. Kein Allheilmittel, aber ein guter Anfang.

Ein gutes Digitalisierungsprojekt braucht mindestens einen Ansprechpartner in der Verwaltung, der koordiniert. Noch besser, wenn die Person mit der Materie vertraut ist. Betrachten wir sie als eine Art "Ersthelfer".

Wer fühlt sich für eine erfolgreiche Umsetzung verantwortlich? Kümmert sich jeder Mitarbeiter in seinem Aufgabenbereich selbst darum? Diese Denkweise führt weiter zu Insellösungen. Deshalb sollte von Beginn an ein Verantwortlicher (Digitalisierungsbeauftragter) ernannt werden, der sich um den digitalen Fortschritt

der Kommune kümmert und dafür verantwortlich ist. Unabhängig von der Größe einer Kommune ist eine strukturierte Vorgehensweise in diesem zentralen Thema dringend empfehlenswert.

Bei der Stadt Lauf ist die Aufgabe der Digitalisierung seit Anfang 2022 im Fachbereich 1 (Geschäftsleitung, Hauptamt) beim Fachgebiet "Informationstechnik und Digitalisierung" verankert.

Die vorhandene Planstelle ist allerdings seit 01.02.2022 unbesetzt. Eine Nachbesetzung erfolgt zum 01.10.2022. Die organisatorische Zusammenführung von IT und Digitalisierung sollte eine eindeutige Abgrenzung des Aufgabenbereichs und der Verantwortlichkeiten des/der Digitalisierungsbeauftragten mit sich bringen.

Digitalisierung wird häufig falsch verstanden und einzig der IT zugerechnet. Vielmehr ist ein richtiges Digitalisierungsvorhaben in der Organisationsstruktur verankert und steht in enger Verbindung mit der IT. Wichtig ist im Rahmen der Umsetzung der Strategie darauf zu achten, eine notwendige Abgrenzung zwischen Organisation und IT sicherzustellen. Dabei hilft eine Dokumentation der Aufgaben in einer Stellenbeschreibung. Ein besonderer Schwerpunkt der Tätigkeiten eines Digitalisierungskordinators liegt in der Weiterentwicklung der Organisationsstruktur und nicht in der technischen Umsetzung. Hierfür werden entsprechende Befugnisse benötigt.

Praxistipp:

- Wissen um Digitalisierung in der Verwaltung unterliegt ständiger Veränderung. Durch das föderale System der Bundesrepublik Deutschland besteht darüber hinaus eine sehr unterschiedliche Gemengelage von Bundesland zu Bundesland. Der Blick in andere Bundesländer ist durchaus lohnenswert.
- Durch die Pandemiesituation sind zahlreiche Veranstaltungen rund um die Digitalisierung in der Verwaltung im Onlineformat entstanden. Darüber hinaus bieten Newsletter oder Podcasts eine schnelle Möglichkeit, auf dem Laufenden zu bleiben.

I.3.3 Training



| I.3 | DIGITALES KOMMITTMENT | Welchen Stellenwert und welche Priorisierung erhält Digitalisierung in Ihrer Verwaltung? |
|-----|-----------------------|--|
| 1 | | Digitalisierung ist ein Mitläufer. Was getan werden muss, läuft im Tagesgeschäft in einzelnen Fachbereichen ohne besondere Aufmerksamkeit mit. |
| 2 | IST | Es gibt einen Digital Koordinator in der Verwaltung. |
| 3 | SOLL | Digitalisierungsprojekte werden von der Verwaltungsspitze und den Führungskräften unterstützt und priorisiert. |
| 4 | | Digitalisierungsprojekte werden von der Verwaltungsspitze und den Führungskräften nicht nur unterstützt und priorisiert, vielmehr werden interne und externe personelle Ressourcen zur Verfügung gestellt. Mitarbeiter erhalten für Projekte entsprechende Freiräume und/oder externe Unterstützung. |

| Handlungsempfehlung | | | I.3.3 | |
|--|---|--|---------------------------|-------|
| Was? | | Wie? | Wer? | Wann? |
| Herstellung von Geschlossenheit | 1 | Durchführung von Strategiemeetings | Extern | 2022 |
| | 2 | Verschriftlichung der Digitalisierungsstrategie und kontinuierliche Fortschreibung | Extern | 2022 |
| Hochstufung der Priorisierung der Digitalisierung im Tagesgeschäft | 3 | Schaffung entsprechender Freiräume für die Mitarbeiter im Tagesgeschäft im Rahmen der Projektumsetzung | Umsetzer (Führungskräfte) | 2022 |

Theoretisch wissen, wie es geht und gute Absichten reichen nicht.

Digitalisierung vorantreiben heißt: Das Thema muss nach oben auf die Agenda. Das darf kein frommer Wunsch sein, sondern ist eine klare Aufforderung.

Digitalisierung ist eine Querschnittsaufgabe. Um diese nach vorne zu bringen besteht die Notwendigkeit, dass die Führungskräfte (einschließlich Behördenleitung) in Bezug auf die Strategie, Umfang und Priorisierung der Aufgaben für den Erfolg des Vorhabens Geschlossenheit zeigen. Damit wird zum Ausdruck gebracht, dass die Verwaltungsspitze und die Führungskräfte Digitalisierung zentral unterstützen und fördern.

Ein Digitalisierungsbeauftragter kann jedoch Digitalisierungsmaßnahmen nicht allein umsetzen, hierzu braucht es Unterstützung aus allen Fachbereichen. Wie unter 1.2.2 ausgeführt, besteht die Herausforderung einer hohen Auslastung im Tagesgeschäft.

FAZIT:

Die Rahmenbedingungen für die zur Schaffung von Freiräumen für die Umsetzung der Maßnahmen ist eine Führungsaufgabe.

Mit dem ersten Bürgermeister der Stadt Lauf, den Fachbereichsleitungen und der IT (Zuständige Sachgebietsleitung wegen vakanter Stelle des Digitalisierungsbeauftragten) wurde am 23.03.2022 ein Kick-off zur Erstellung der vorliegenden Strategie erstellt. Als Ergebnis lässt sich festhalten, dass alle Beteiligten dieser Veranstaltung ein zügiges Vorankommen wünschen.

Dies wird insbesondere unterstrichen, in dem relativ kurzfristig weitere Informationsveranstaltungen für die zweite Führungsebene und zur Beteiligung des Personalrates einberufen wurden. Ferner wurden die Mitarbeiterinterviews im unmittelbaren Anschluss terminiert.

Ergebnisse und Inhalte wurden in zwei Strategiemeetings am 01.06. und am 18.07.2022 einem erweiterten Personenkreis mit den Stabstellen präsentiert.

Als Ergebnis lässt sich festhalten, dass die in der Strategie genannten Handlungsempfehlungen umgesetzt werden sollen.

Neben der theoretischen Absichtserklärung wird in der Umsetzung einheitliche Vorgehensweise und Priorisierung im Tagesgeschäft benötigt, da die Maßnahmen einen Eingriff in die Entscheidungen der Abteilungsleitungen betreffen, mit welchen Aufgaben Mitarbeiter zu welchem Zeitpunkt betraut werden.

Die strukturierte Vorgehensweise bietet den Vorteil, dass kurzfristige weitere Ressourcen, die für die Marathonaufgabe Digitalisierung benötigt werden (sowohl intern als auch extern), präzise aufgezeigt werden.

Praxistipp:

- In der freien Wirtschaft gibt es in geeigneten turnusmäßigen Abständen „freie“ Tage für Innovation, die für Verbesserungen genutzt werden. Für die Umsetzung einzelner Maßnahmen können diese einen zeitlich kalkulierbaren Rahmen bilden.
- Einzelne Maßnahmen in der Umsetzung detailliert zu beschreiben und zu planen hilft, aus einer sehr großen Aufgabe Teilaufgaben zu erarbeiten und Teilerfolge zu verbuchen.

I.4 Finanzen

I.4.3 Training



| I.4 | FINANZEN | Welche Finanzierungsmittel stehen für Digitalisierungsvorhaben zur Verfügung? |
|-----|----------|---|
| 1 | | Digitalisierung wird lediglich als Kostenfaktor betrachtet. Ansätze für Digitalisierungsprojekte werden regelmäßig in den Haushaltsberatungen gestrichen oder verschoben. |
| 2 | IST | Für gesetzlich oder technologisch notwendige Maßnahmen werden Finanzmittel zur Verfügung gestellt. |
| 3 | SOLL | Mit entsprechender Vorteils- und Nutzenargumentation werden eigene Finanzmittel aktiviert. |
| 4 | | Für innovative Digitalisierungsprojekte werden neben eigenen Mitteln Fördermittel in Anspruch genommen. |

| Handlungsempfehlung | | | I.4.3 | |
|---|---|---|------------------------------|-------|
| Was? | | Wie? | Wer? | Wann? |
| Herstellung eines Leitbeschlusses im Stadtrat | 1 | Erstellung Beschlussvorlage und Beschlussfassung in der Sitzung der politischen Gremien | Digitalisierungsbeauftragter | 2023 |

Was ist es uns wert?

Letztendlich hängt immer alles an den Finanzen. Je weiter in die Zukunft gerichtet, desto schwieriger vorherzusagen. Dennoch, wenn die Notwendigkeit erkannt ist, können Planbarkeit und Sicherheit für die Haushaltsplanung und mittelfristige Finanzplanung hergestellt werden.

Einzelne Maßnahmen - egal ob zur Digitalisierung oder anderen Vorhaben - werden in der Regel separat in den politischen Gremien behandelt. Der Nachteil dieser Vorgehensweise liegt auf der Hand. Durch die separate Präsentation von Tagesordnungspunkten und Beschlussvorlagen zur Durchführung von Maßnahmen kann es sich schwierig gestalten, Abhängigkeiten und wechselseitige Einflüsse darzustellen. Je mehr Zeit zwischen der Behandlung einzelner Themen in den politischen Gremien vergeht, desto schwieriger gestaltet sich die Nachvollziehbarkeit von Abhängigkeiten. Nicht selten wird einer Verwaltung vorgeworfen, Maßnahmen scheinbar vorzutragen oder "nachzukarten". Ziel ist daher die Erwirkung eines Leitbeschlusses, der alle Maßnahmen der Strategie enthält und so die Grundlage für die

Umsetzung der bildet. Dies sorgt für eine transparente Umsetzung der Strategie und verschafft kürzere Entscheidungswege.

Die Verwaltung ist bei kontinuierlicher Fortschreibung der Strategie jederzeit auskunftsfähig, wenn Anpassungen z. B. durch gesetzliche Veränderungen notwendig werden. Die politischen Gremien können jederzeit über den Fortschritt der Maßnahmen informiert werden.

Es wird daher empfohlen, die Digitalisierungsstrategie dem Stadtrat der Stadt Lauf zu präsentieren. Hierbei bietet sich zudem die persönliche Vorstellung des/der neuen Digitalisierungsbeauftragten an.

II ORGANISATION & KULTUR



II.1 Organisationsstruktur

II.1.2 Warm up



| II.1 | ORGANISATIONSTRUKTUR | Wie funktioniert Ihre Organisation? |
|------|----------------------|---|
| 1 | IST | Routineaufgaben und klassische Verwaltungsaufgaben funktionieren. Geschäftsverteilungsplan und Stellenbeschreibungen weisen allerdings Lücken auf. |
| 2 | SOLL | Es gibt einen Geschäftsverteilungsplan für Routine- und klassische Verwaltungsaufgaben. Die Organisation der Verwaltung ist zentralistisch und hierarchisch organisiert. Projekt- und abteilungsübergreifendes Arbeiten sind zu meisternde Herausforderungen. |
| 3 | | Für einmalige Projekte können mühelos abteilungsübergreifende Projektteams gebildet werden. |
| 4 | | Die Verwaltung ist prozessorientiert und dezentralisiert und reagiert flexibel auf Komplexität und zunehmende und sich verändernde Aufgaben. Mitarbeiter haben treffen im Rahmen von Rollenbeschreibungen eigenständig Entscheidungen eigenständig Entscheidungen und übernehmen Verantwortung. |

| Handlungsempfehlung | | | II.1.2 | |
|---|---|--|---|-------|
| Was? | | Wie? | Wer? | Wann? |
| Erstellung/ Überarbeitung Geschäftsverteilungsplan und Stellenbeschreibungen | 1 | Definition neuer Aufgaben im Rahmen der Digitalisierung | Umsetzer (Organisation - Aufbau- organisation) | 2022 |
| | 2 | Schaffung von Ressourcen für neue Aufgaben im Rahmen der Digitalisierung | Umsetzer (Führungskräfte) | 2023 |
| | 3 | Vervollständigung und dauerhafte Pflege von Stellenbeschreibungen | Umsetzer (Personalwesen) | 2023 |

Aufgaben einer Kommune verändern sich kontinuierlich.

Was aber hat Organisation mit Digitalisierung zu tun? Neue Aufgaben, die im Lauf der Zeit entstehen, wollen gleichzeitig digitalisiert werden. Oder betreiben wir beispielsweise die neue Aufgabe des "Digitalisierungsmanagements" wieder analog und papiergebunden?

Im Geschäftsverteilungsplan sind in der Verwaltungsgliederung festgelegte Organisationseinheiten bestimmten Aufgaben zuzuordnen, sach- oder produktbezogen. Zuständigkeiten sollten möglichst eindeutig festgelegt und abgegrenzt werden.

Für die interne Arbeitsverteilung findet eine Stellenbildung statt, nach leitenden, sachbearbeitenden, zuarbeitenden und sonstigen Arbeitskräften.

Der Bayerische Kommunale Prüfungsverband empfiehlt in einer Publikation (Götz/Hofmann „Organisationsmodelle und Musterstellenpläne für kreisangehörige Kommunen“)

„Zur Entwicklung des Organisationsmodells sollten alle Aufgaben erfasst bzw. Produkte definiert sein. Sinnvoll wäre vorweg eine Prozessanalyse, damit Informationen wie Prozessschritte, Prozessbeteiligte und eingesetzte Programme bekannt sind und diese Erkenntnisse beim Organisationsmodell hinsichtlich der Zuordnung von Prozessen, der Festlegung der Art der Sachbearbeitung (z. B. Einheitssachbearbeitung bzw. arbeitsteilige Organisation) oder der Minimierung von Schnittstellen und weiterer organisatorischer Gesichtspunkte berücksichtigt werden können.“

Damit wird sehr schnell klar, dass die Gefahr besteht, sich im Kreis zu drehen, denn eine prozessbezogene Arbeitsweise und damit die Identifikation und Dokumentation von Prozessen ist im kommunalen Umfeld nach wie vor nicht verbreitet (siehe III. Prozesse).

Es verdeutlicht aber auch, dass Organisation und Digitalisierung nicht getrennt werden können:

- Welcher Mitarbeiter welche Aufgaben erledigt, wird im Zuge der Digitalisierung relevant: Wer darf welche Zugriffe und Berechtigungen haben?
- Welche Arbeitsschritte fallen in den jeweiligen Zuständigkeitsbereich?
- Wer ist Stellvertreter?
- Wer muss Unterlagen unterzeichnen oder zur Kenntnis erhalten?

Ferner werden mit zunehmender Digitalisierung Arbeitsschritte reduziert oder gar wegfallen, weil die Technik diese übernimmt. Dies wird Einfluss auf Stellenbewertungen nehmen, aber auch neue Fähigkeiten und Kompetenzen an Stellen erfordern.

In den Interviews wurde zunächst die Frage gestellt: "Welche Aufgaben gehören in Ihren Tätigkeitsbereich?". Die Frage dient zum einen der Orientierung der Interviewer und zur Herstellung von Zusammenhängen, zum anderen kann sich aus den Antworten Handlungsbedarf ergeben, was in den Gesprächen mit den Mitarbeitenden der Stadt Lauf nicht der Fall war.

Größeren Handlungsbedarf brachte die zweite Fragestellung hervor: "Sind die Zuständigkeiten eindeutig geklärt?".

Ein gutes Drittel der interviewten Personen beantwortete die Frage mit "Ja", wobei auch bei dieser positiven Antwort ergänzende Bemerkungen erfolgten wie:

- im Großen und Ganzen
- grundsätzlich schon
- man ist noch in der Findungsphase
- eigentlich schon, es ist nur im Moment etwas konfus

- immer wieder verschwommene Sachen.

Die gegenteilige Antwort "Nein" wurde zwei Mal genannt, wobei eine der Antworten in einer kulturellen Einrichtung als positiv zu werten ist, da man keine statische Aufgabenteilung hat, sondern es viel mehr funktioniert. Hier wurde eher die Herausforderung genannt, fachübergreifend zu arbeiten (wen kann man fragen, woher bekommt man zu gewissen Themenstellungen die richtigen Informationen).

Es überwiegt die Antwort "teilweise":

- grober Rahmen (der Zuständigkeiten) ist bekannt.
- man ist bei vielen Überlegungen am Anfang.
- in Teilbereichen.
- sind in einer Umstrukturierung.
- es war angedacht, dass man "alles" macht.
- man muss schauen.

FAZIT:

Aus den Antworten wird eine gewisse Unzufriedenheit mit unklaren Zuständigkeiten interpretiert. Die anstehenden Digitalisierungsmaßnahmen bieten eine Chance, anhand der Optimierung der Prozesse und Arbeitserleichterungen, die sich ergeben, auch die Aufbauorganisation anzupassen.

Aktuelle Stellenbeschreibungen gibt es bei der Stadt Lauf nicht. Ein einziger Gesprächspartner antwortete auf die Frage "Haben Sie eine Stellenbeschreibung?" mit "Ja". Zahlreicher waren die Antworten mit "Teilweise":

- grob, nicht aktuell
- jeder weiß, was er macht
- mal ja, mal nein
- nicht so richtig.

Der größte Anteil der Antworten auf die Frage lautete "Nein", auf explizite Nennungen und Beispiele wird an dieser Stelle verzichtet, weil die Bemerkungen ähnlich derer mit der Antwort "Teilweise" sind, so dass es zum gleichen Ergebnis führt.

Zur Organisationsstruktur wurde ferner die Frage gestellt, ob Stellvertretungen vorhanden sind. Die überwiegenden Antworten belaufen sich auf

- nicht geklärt
- theoretisch ja, aber in der Praxis schwierig
- inoffiziell ja,

wobei sich bei den Stellvertretungsregelungen insgesamt kein homogenes Bild ergibt. In einigen Fachbereichen und Sachgebieten gibt es klare Regelungen.

Fazit:

Ausschlaggebend ist die Relevanz der Informationen und zu welchen Konsequenzen unklare Zuständigkeiten und fehlende Stellvertretungen führen.

Wie bereits oben erwähnt, setzt die zunehmende Digitalisierung von Prozessen klare Zuständigkeiten, Definitionen von Ansprechpartnern und eindeutige Berechtigung zum Zugang zu Systemen voraus.

Das sich mehrende abteilungsübergreifende Arbeiten (Denkweise im Prozess) setzt nicht nur Insiderwissen voraus, wer für welche Aufgabe zuständig ist.

Ergänzend soll an dieser Stelle nochmals darauf hingewiesen werden, dass auf die obigen Fragestellungen teilweise unaufgefordert von zu hoher Arbeitsbelastung, Ausfällen von Mitarbeitenden und

Personalfluktuatun die Rede war (siehe I.2 - Ziele & Anspruchsgruppen, kein Selbstzweck von Digitalisierung).

Praxistipp:

Man kann sich auch in der Theorie kaputt organisieren. Den perfekten Zustand der Organisation gibt es nicht, insbesondere unter äußeren Einflüssen, die sich ständig verändern. Sehr schnell besteht die Gefahr, beim Warten auf den perfekten Zeitpunkt nicht zu handeln. Dies wäre fatal, weil insbesondere der Schwung durch eine beschlossene Strategie verloren geht. Lieber kleine Schritte machen. Die kontinuierliche Anpassung der Organisation und damit einhergehende Stellenbeschreibungen verursachen bei der Bearbeitung mit Officewerkzeugen oder ähnlichen Bordmitteln einen großen Aufwand. Eine lohnende Investition für diese Aufgaben sind spezielle Werkzeuge und Datenbanken.

Nicht explizit durch die Durchführung der Experteninterviews, sondern anhand der Analyse des aktuellen Geschäftsverteilungs-/Verwaltungsgliederungsplanes, lässt sich feststellen, dass es aktuell außer der geschaffenen Stelle der Digitalkoordination keine Zuständigkeiten gibt, was neue Aufgaben im Kontext der Digitalisierung betrifft.

Hierzu wird zu Erläuterung im Einzelnen auf den Anhang verwiesen, auch teilweise auf Ziffer IV.4 IT-Infrastruktur (auch zu verstehenden als personelle Ressourcen). Hier bestehen u. a. die dringendsten Notwendigkeiten, diese Ressourcen zu schaffen, weshalb diese explizit in die Handlungsempfehlungen aufgenommen werden.

II.1.3 Training



| II.1 | ORGANISATIONS-STRUKTUR | Wie funktioniert Ihre Organisation? |
|------|------------------------|---|
| 1 | IST | Routineaufgaben und klassische Verwaltungsaufgaben funktionieren. Geschäftsverteilungsplan und Stellenbeschreibungen weisen allerdings Lücken auf. |
| 2 | | Es gibt einen Geschäftsverteilungsplan für Routine- und klassische Verwaltungsaufgaben. Die Organisation der Verwaltung ist zentralistisch und hierarchisch organisiert. Projekt- und abteilungsübergreifendes Arbeiten sind zu meisternde Herausforderungen. |
| 3 | SOLL | Für einmalige Projekte können mühelos abteilungsübergreifende Projektteams gebildet werden. |
| 4 | | Die Verwaltung ist prozessorientiert und dezentralisiert und reagiert flexibel auf Komplexität und zunehmende und sich verändernde Aufgaben. Mitarbeiter haben treffen im Rahmen von Rollenbeschreibungen eigenständig Entscheidungen eigenständig Entscheidungen und übernehmen Verantwortung. |

| Handlungsempfehlung | | | II.1.3 | |
|---|---|---|---|-------|
| Was? | | Wie? | Wer? | Wann? |
| Schaffung von Organisationsstrukturen zur Ermöglichung von Projektteams | 1 | Definition einer Rolle für zentrales Projektmanagement (Methodik) | Entscheider (Amtsleitung) | 2023 |
| | 2 | Einführung eines einheitlichen Projektmanagement-Tools. | Umsetzer (Organisation - Projektmanagement) | 2023 |

Weniger Routinen, viel Neues: Projektarbeit nimmt zu.

Definitionen, was ein Projekt ist, gibt es viele. Sehr vereinfacht kann man es so formulieren: Ein Projekt hebt sich von einem routiniert, alltäglichen Vorhaben ab. In einem meist nicht üppigen Zeitrahmen werden Personen mit Kapazitäten mit verschiedenen Kenntnissen und Informationen benötigt.

Zusätzlich zu den im Geschäftsverteilungsplan verankerten Tätigkeiten nimmt die Zahl der Projektarbeit in der öffentlichen Verwaltung zu.

Wenn nicht bereits Erfahrungen mit Projektarbeit gemacht wurden (unabhängig ob mit Projektstrukturen und Methoden des Projektmanagements), so kann die erste Umsetzung der Digitalisierungsstrategie als Projekt betrachtet werden, über einen fest definierten Zeitraum und mit einem abteilungsübergreifenden Projektteam.

Solche Vorhaben (Projekte) stellen besondere Anforderungen und unterscheiden sich damit von den üblichen (Dauer-)Aufgaben. Sie erfordern besondere Strukturen und Verfahrensweisen, um erfolgreich, zeitgerecht und wirtschaftlich durchgeführt zu werden.

Projekte können unterschieden werden in Kleinprojekte und komplexe bzw. aufwändige Projekte, die eine spezielle Aufbauorganisation voraussetzen. Zur weiteren Information wird auf den „Praxisleitfaden Projektmanagement für die öffentliche Verwaltung“ (Bundesministerium des Inneren 2012) verwiesen.

Im Wesentlichen soll an dieser Stelle sensibilisiert werden, dass für die Durchführung von Projekten abteilungsübergreifend Mitarbeiter mit unterschiedlichen Kenntnissen und Fähigkeiten benötigt werden. Zugleich gibt eine strukturierte Projektarbeit fest definierte Zielvorgaben und stärkt die Eigenverantwortung.

Projektarbeit gehört bei der Stadt Lauf in vielen Bereichen (z. B. Bauamt) zu den originären Aufgaben. Diese werden dezentral in den Fachbereichen abgewickelt. Projekte werden zudem in den verschiedenen Einrichtungen (z. B. Freibad, Bücherei, Industriemuseum) abgewickelt. Der Zugriff auf finanzielle und personelle Ressourcen funktioniert in der Regel.

Erfahrungen mit Projektarbeit sind daher vorhanden (siehe Projektmanagement im Fachbereich 3).

Die vielfältigen Maßnahmen im Digitalisierungsumfeld wirken künftig in das gesamte Hause und binden daher sowohl im Bereich der zentralen Verwaltung (FB 1) als auch in den weiteren Fachbereichen zumindest temporär Personalressourcen.

Eine zentrale Fragestellung ist daher aktuell:

Wie viele Projekte kann die Stadtverwaltung gleichzeitig voranbringen?

FAZIT:

Welche abteilungsübergreifende Wirkung und Kollaboration entfaltet sich temporär?

Um einen Beginn für diese Fragestellungen zu finden, empfiehlt es sich ein anstehendes Projekt zu analysieren, um

- a) "Projektplanung" zu analysieren,
- b) zu prüfen welche digitalen Werkzeuge zur Abwicklung geeignet sind und
- c) welche Ressourcen hierfür benötigt werden.

Eine zentral steuernde Personen mit Fähigkeiten im Projektmanagement (Termine, Kosten, Risiken, Kommunikation) fehlt bisher. Perspektivisch sollte hierfür eine Person in der zentralen Organisation hiermit beauftragt werden.

II.2 Akzeptanz der Digitalisierung und Innovationskultur

II.2.2 Warm up



| II.2 | AKZEPTANZ DER DIGITALISIERUNG UND INNOVATIONSKULTUR | Wie schätzen Sie die Veränderungsbereitschaft ein? |
|------|---|--|
| 1 | IST | Es wird keine Notwendigkeit für digitale Innovation gesehen. Digitalisierung wird überwiegend eher kritisch betrachtet. |
| 2 | SOLL | (Digitale) Veränderung und Innovation sind als notwendig erkannt und gewünscht. Es fehlt aber an Ideen zur Umsetzung und an Methoden, diese zu generieren. Auch stehen notwendige Zeit und Freiraum hierfür zu wenig oder gar nicht zur Verfügung. |
| 3 | | Freiraum für Innovation sind vorhanden und Methoden bekannt. Es finden regelmäßig Innovationsworkshops statt. |
| 4 | | Die Verwaltung ist Teil eines Netzwerkes zum interkommunalen Austausch. Darüber hinaus werden Bürgerschaft und Wirtschaft aktiv beteiligt, ihre Ideen und Anregungen einzubringen. |

| Handlungsempfehlung | | | II.2 | |
|---|---|---|------------------------------|-------|
| Was? | | Wie? | Wer? | Wann? |
| Sensibilisierung der Mitarbeiter auf die Notwendigkeit von Veränderungen und Innovationen | 1 | Mit unabhängigen Maßnahmen schnelle Erfolge schaffen "Quick wins" | Digitalisierungsbeauftragter | 2022 |
| | 2 | Kontinuierliches Ideenmanagement | Digitalisierungsbeauftragter | 2023 |
| | 3 | Kontinuierliche Kommunikation des Fortschrittes und der Umsetzung der Strategie | Digitalisierungsbeauftragter | 2023 |
| | 4 | Regelmäßige Informationsveranstaltungen für die Beschäftigten über Neuerungen (technologisch, gesetzlich u. a.) | Digitalisierungsbeauftragter | 2023 |

Ohne Veränderungsbereitschaft und Akzeptanz geht nichts.

Zitate zum Kulturwandel gibt es wie Sand am Meer. Wie bekommen wir tatsächlich die Kurve? Was hat bisher gut funktioniert? Was haben wir bereits erreicht? Wer hat Ideen, Wünsche und Anregungen?

Wirtschaftsunternehmen müssen aufgrund des Drucks des Wettbewerbs innovativ sein. Die öffentliche Verwaltung dahingehend verändert sich nur sehr langsam. Zur Innovationskultur in der öffentlichen Verwaltung wird auf das detaillierte Positionspapier „Innovation im öffentlichen Sektor“ (2021), herausgegeben vom Nationalen E-Government Kompetenzzentrum e. V., verwiesen.

Die Mitarbeiter und Ihre Bereitschaft zur Veränderung sind ein ausschlaggebender Erfolgsfaktor für die zunehmende Digitalisierung.

Die Interviews mit den Mitarbeitenden der Stadt Lauf wurden genutzt, um die Bereitschaft zur Veränderung und nach Ideen zur Digitalisierung zu befragen. Die Resonanz auf diese Frage war derart positiv, dass zu einem gewissen Anteil die einstündige Zeit pro Interview nicht ausreichte und diese Gespräche in einem Folgetermin fortgesetzt wurden.

Zusammenfassend lässt sich festhalten:

- Die befragten Mitarbeitenden aus allen Fachbereichen sind zur Digitalisierung sehr positiv eingestellt und sehen einen großen Nutzen zur Optimierung der internen Abläufe. Sie erhoffen sich Freiräume durch Wegfall bzw. Reduzierung von Routinetätigkeiten.
- Ein sehr hoher Anteil der Ideen und Wünschen betrifft:
 - Dokumentenmanagement (E-Akte, Altaktenverscannung)
 - Digitalisierung der Eingangsrechnungen und Kassenanordnungen
 - Digitaler Posteingang / -Versand
 - Einheitliche Kommunikationssoftware
 - Online-Terminvereinbarung
 - Ausbau Online-Formulare
 - verstärkte Nutzung des Ticketsystems.

Es muss allerdings erwähnt werden, dass es sich bei den Interviews mit den Mitarbeitenden nicht um eine (Zufalls-) Stichprobe handelt. Es muss daher davon ausgegangen werden, dass die Bereitschaft zur Veränderung nicht flächendeckend vorhanden ist. Als pauschale Annahme wird ein Verhältnis von 3:3:3 unterstellt - innovativ : neutral : abwehrend.

Fazit:

Ein prozentualer Anteil der Mitarbeitenden ist der Veränderung gegenüber aufgeschlossen. Ideen und Anregungen dieser Gesprächspartner sollten priorisiert, auf Machbarkeit geprüft und umgesetzt werden, um dadurch schnelle Erfolge zu erzielen und damit den Effekt zu erreichen, skeptischere KollegInnen zu überzeugen.

Schnelle Erfolge sind in der Regel Maßnahmen, die keine (großen) Abhängigkeiten zu anderen Handlungsempfehlungen aufweisen. In der Praxis sind dies meist die Einführung einzelner elektronischer Akten, die Nutzung von Softwarewerkzeugen für abgegrenzte Anwendungsbereiche, einzelne Onlinedienste, die Fertigstellung begonnener Maßnahmen oder Schulungen.

Bei der Stadt Lauf wurden im Lauf vergangenen Jahre derartige „quick wins“ bereits umgesetzt, so dass es zu einer Herausforderung wird, Mitarbeitenden weitere schnelle Erfolge aufzuzeigen und nicht nur die langfristige und komplexe Perspektive, die die Strategie per se darstellt.

Als schnelle Erfolge werden daher vorgeschlagen:

1. Das Projektmanagement zur Umsetzung der Strategie (I.1), da von vielen Gesprächspartnern als Erwartungshaltung formuliert.
2. Kontinuierliche Kommunikation von Fortschritten (I.1) - Erwartungshaltung.
3. Konsolidierung der Literaturdatenbanken und Zeitschriftenumläufe (II.4), da bereits begonnen und unabhängig von Schnittstellen, Prozessen u. a.
4. Umsetzung des Online-Zugangsgesetzes (III.4), da bereits begonnen, gesetzliche Verpflichtung, Förderung, Verfügbarkeit von Lösungen am Markt und Außenwirkung.
5. Verstärkte Nutzung der Onlineterminvereinbarung (III.4), da bereits begonnen, technische Umsetzung unproblematisch; Schwerpunkt in der Organisation (Prozessoptimierung).
6. Einführung einer Foto- und Videoplattform, unabhängige Maßnahme, ggf. Überprüfung wegen Langzeitarchivierung.

Nicht alle Ideen und Anregungen werden zeitgleich und zeitnah umgesetzt werden können, insbesondere weil viele Maßnahmen Abhängigkeiten aufweisen. Dies kann im schlechtesten Fall dazu führen, dass motivierte Mitarbeitende den Eindruck gewinnen, dass ihre Vorschläge nicht gehört werden. Hier kann durch einen Aufbau eines Ideenmanagements und durch die Kommunikation des Fortschrittes der Digitalisierungsmaßnahmen und Informationsveranstaltungen zur Digitalisierung an/für die Mitarbeitenden gegengesteuert werden.

Die kontinuierliche Kommunikation der Fortschritte der Strategie (positiv und negativ) wurde bereits als schneller Erfolg im vorletzten Absatz genannt.

Als letzter Punkt zur Schaffung von Akzeptanz der Digitalisierung und zur initialen Etablierung einer Innovationskultur wird vorgeschlagen, die Beschäftigten regelmäßig über Neuerungen und Veränderungen in dem Kontext zu informieren, z. B. über gesetzliche Veränderungen (kürzlich verabschiedetes bayerisches Digitalgesetz, Diskussion über OZG 2.0), Technologien, Trendthemen im Verwaltungskontext wie Smart Cities, Open Data, Robotic Process Automation usw.

II.3 Lern- und Feedbackkultur, Risikobereitschaft

II.3.2 Warm up



| II.3 | LERN- UND FEEDBACK-KULTUR | Wie ist die Lernkultur in Ihrer Verwaltung? Was passiert im Fall von Fehlschlägen? |
|------|---------------------------|--|
| 1 | IST | Verwaltungshandeln muss korrekt sein und dem Gesetz entsprechen. Die Bereitschaft, neue Wege zu gehen, ist gering. Man wartet ab, was andere tun. Da keine Risiken in Kauf genommen werden, gibt es keine Fehler- oder Feedbackkultur. |
| 2 | SOLL | Die Verwaltung hat erkannt, dass gewohnte Pfade verlassen werden sollten und ein Denkprozess ist angestoßen. Jedoch fehlt der Schritt zur Handlung, weil negativen Beispielen und deren vermeidlichen Konsequenzen ein größeres und schwerwiegenderes Bild gezeichnet wird als von den Chancen und vom Nutzen der Veränderung. |
| 3 | | Die Verwaltung handelt pragmatisch nach dem Motto "Lieber einen Fehler machen, als untätig sein". Im Falle eines Fehlers gibt es Rückendeckung von Führungskräften gegenüber politischen Gremien und außenstehenden Akteuren. |
| 4 | | Die Verwaltung sieht sich als Vorreiter, neue Wege zu beschreiten und nimmt hierfür bewusst auch Risiken in Kauf. Fehler werden als wertvolle Erfahrungen betrachtet und systematisch ausgewertet und diskutiert. Es gibt eine konstruktive Fehlerkultur. |

| Handlungsempfehlung | | | II.3.2 | |
|--|---|---|--------|---------|
| Was? | | Wie? | Wer? | Wann? |
| Durch positive Beispiele Sicherheit schaffen | 1 | Potentialanalyse im Rahmen der Betrachtung einzelner Maßnahmen oder Prozessoptimierungen (SWOT-Analyse o. ä.) | Extern | 2023 |
| Lernkultur etablieren | 2 | Maßnahmen evaluieren | Extern | 2023 ff |
| | 3 | Erfolge und Misserfolge kommunizieren | Extern | 2023 ff |

Risiken und Fehler. Wir steuern nicht immer in sichere Gewässer.

Unsicherheiten sind zu 100 % gegeben. Den Kopf in den Sand zu stecken hilft jedoch nicht weiter, sondern aus allen Erfahrungen zu lernen. Das betrifft sowohl die großen Fragestellungen (Was sind eigentlich alle Verwaltungsleistungen nach dem OZG?) als auch die kleinen Fragen im täglichen Arbeiten (Braucht man auf diesem Dokument tatsächlich eine Unterschrift?).

Die aktuelle Zeit ist von Disruption, das Verwaltungshandeln stark durch die Einhaltung gesetzlicher Vorschriften zum Schutz und Verbindlichkeit für Verwaltung und Bürger im Rechtsstaat geprägt.

Im Kontext der Digitalisierung sind jedoch Rechtslagen zum Teil unklar oder widersprüchlich: Es wird vom Gesetzgeber mehr Digitalisierung gefordert, während rechtliche Normen nicht oder nicht ausreichend angepasst werden. Dies führt in der Praxis dazu, dass Verwaltungshandeln eher konservativ denn mutig und ausprobierend geprägt ist.

Unsicherheit führt dazu, dass Mitarbeiter weniger eigenverantwortlich handeln, sondern viele Entscheidungen Führungskräften oder dem Bürgermeister vorlegen.

Die Interviews mit den Mitarbeitenden der Stadt Lauf wurden sowohl mit Führungskräften als auch mit Fachkräften ohne Personalverantwortung geführt. Die entsprechende Fragestellung "Hätten Sie gerne mehr Eigenverantwortung?" wurde daher nur den passenden Gesprächspartnern gestellt. Das Ergebnis kann als sehr heterogen interpretiert werden. Von

- es gibt viel Freiraum,
- es müssen Entscheidungen getroffen werden, weil z. B. Leitungsstellen lange unbesetzt waren und/oder im Tagesgeschäft keine Zeit bleibt, um lange zu überlegen.
- konstruktiver Umgang, solange eine Entscheidung begründet ist,

über

- es besteht der Wunsch nach mehr Mitsprache und Entscheidungskompetenz,
- man klärt lieber vorher ab,
- weiß nicht alles, was rechtens ist,

bis zu

- Ausgabe von Dienstanweisungen,
- man hebt lieber alles auf,

wird die komplette Spannweite abgedeckt.

Wie oben erwähnt, existiert aktuell kein einheitlicher rechtlicher Rahmen, z. B. zur Einsatz digitaler Signaturen, zum Schriftformersatz oder Experimentierklauseln. Eine globale Vorgabe für alle Prozesse in einer Verwaltung gestaltet sich daher schwierig. Viel mehr wird es sich um Einzelfallentscheidungen handeln.

Ausschlaggebend wird die Rolle der Führungskräfte, die die Erwartungshaltung und Vorgaben hinsichtlich mehr Eigenverantwortung, um Innovation voranzubringen an die Mitarbeiter kommunizieren und auch Fehlinterpretationen von Entscheidungsgründen akzeptieren müssen.

FAZIT:

Die Lösung der großen als auch kleinen Entscheidungen liegt in der Betrachtung der einzelnen Prozesse (III.2) und der nachschauenden Betrachtung von Digitalisierungsmaßnahmen über deren Erfolg oder Misserfolg und einer entsprechenden Kommunikation.

II.3.3 Training



| II.3 | LERN- UND FEEDBACKKULTUR, RISIKOBEREITSCHAFT | Wie risikobereit ist Ihre Verwaltung? Was passiert im Fall von Fehlschlägen? |
|------|--|--|
| 1 | | Verwaltungshandeln muss korrekt sein und dem Gesetz entsprechen. Die Bereitschaft, neue Wege zu gehen, ist gering. Man wartet ab, was andere tun. Da keine Risiken in Kauf genommen werden, gibt es keine Fehler- oder Feedbackkultur. |
| 2 | IST | Die Verwaltung hat erkannt, dass gewohnte Pfade verlassen werden sollten und ein Denkprozess ist angestoßen. Jedoch fehlt der Schritt zur Handlung, weil negativen Beispielen und deren vermeidlichen Konsequenzen ein größeres und schwerwiegenderes Bild gezeichnet wird als von den Chancen und vom Nutzen der Veränderung. |
| 3 | SOLL | Die Verwaltung handelt pragmatisch nach dem Motto "Lieber einen Fehler machen, als untätig sein". Im Falle eines Fehlers gibt es Rückendeckung von Führungskräften gegenüber politischen Gremien und außenstehenden Akteuren. |
| 4 | | Die Verwaltung sieht sich als Vorreiter, neue Wege zu beschreiten und nimmt hierfür bewusst auch Risiken in Kauf. Fehler werden als wertvolle Erfahrungen betrachtet und systematisch ausgewertet und diskutiert. Es gibt eine konstruktive Fehlerkultur. |

| Handlungsempfehlung | | | II.3.3 | |
|----------------------------|---|--|---|---------|
| Was? | | Wie? | Wer? | Wann? |
| Verbindlichkeit herstellen | 1 | Verschriftlichung von Vorgehensweisen in Prozessbeschreibungen oder im Digitalisierungshandbuch, z. B. in Form eines Beschwerdemanagements als Bestandteil von Prozessen | Umsetzer (Organisation Prozessmanagement) | 2023 ff |

Rückendeckung hilft.

Fehler führen häufig zu Diskussionen. Insbesondere steht die Verwaltung in diesem Fall im Fokus der Politik und Öffentlichkeit. Wie kann man Mitarbeitende schützen?

Insbesondere in der Zeit der Veränderung von Prozessen können Fehler passieren, die eine Außenwirkung haben. Durch eine frühzeitige Kommunikation der Digitalisierungsmaßnahmen und der Veränderung der internen Prozesse kann die Verwaltung bei der Bürgerschaft für Verständnis werben, dass eine Zeit der zusätzlichen Belastung ansteht.

In den Interviews mit den Mitarbeitenden der Stadt Lauf wurde bei verschiedenen Fragestellungen mehrfach erwähnt, dass die Anspruchshaltung der BürgerInnen gestiegen ist. Zwei Fragestellungen behandeln explizit die Themenstellung: "Kommt es während der Aufgabenerledigung zu Nachfragen von Beteiligten?" und "Kommt es zu Beschwerden und gibt es dafür eine geregelte Vorgehensweise?".

Bei derartigen Fragestellungen ist zu beachten, dass es beim Eindruck einer "Beschwerde" subjektives Empfinden zur objektiven Betrachtung hinzukommt. Es besteht die Gefahr, dass es sich bei den Aussagen in den Interviews um Einzelmeinungen oder eine punktuelle Betrachtung handelt und die Aussagekraft für ein globales Bild immer hinterfragt werden sollte.

Gleichzeitig besteht der Anspruch des Bürgermeisters, den Bürger bestmöglich zu bedienen. Die Umsetzung des Online-Zugangs-Gesetzes geht in Richtung Digitalisierung. Das bedeutet jedoch auch, dass eine Zweigleisigkeit existiert, solange der Bürger einen ansprechenden analogen Service bekommt. Die analogen Standards werden hochgehalten. Es stellt sich die Frage, ob man über ein sanftes Druckmittel den Kunden dazu bringt, digitaler zu arbeiten?

Ein Beispiel für "online first"/Vorteile bei der Nutzung digitaler Angebote: Schnellere Verfügbarkeit eines Onlinetermines als bei einer Vorsprache vor Ort.

FAZIT:

Neben der Einzelbetrachtung im Prozess schließt sich der Kreis in Richtung eines globalen strategischen Umgangs "digital first".

II.4 Kommunikation & Wissen

II.4.4 Marathon



| II.4 | WISSEN & KOMMUNIKATION | Wie wird in Ihrer Verwaltung Wissen weitergegeben? Wie erfolgt die Kommunikation? |
|------|------------------------|--|
| 1 | | <p>Wissen um interne Abläufe, Fachmedien, Erfahrungswissen u. ä. sind dezentral und papiergebunden verteilt. Ein Teil des Wissens ist gar nicht dokumentiert, sondern wird von Mitarbeiter zu Mitarbeiter mündlich weitergegeben, so dass wichtige Informationen bereits verloren gegangen sind. Für neu entstehendes Wissen gibt es keine verbindlichen Regelungen und Strukturen zur Kommunikation.</p> |
| 2 | | <p>Wissen um interne Abläufe, Fachmedien u. ä. ist zentral, aber papiergebunden z. B. in Form eines Organisationshandbuches vorhanden. Hier wird möglichst auch Erfahrungswissen dokumentiert, über das Mitarbeiter verfügen. Neues Wissen wird strukturiert, aber papiergebunden weitergegeben und kommuniziert. Recherchen nach Informationen sind zeitaufwändig.</p> |
| 3 | IST | <p>Fachmedien und Literatur stehen digital zur Verfügung.</p> <p>Weiteres Wissen, wie um interne Abläufe oder gesetzliche Änderungen ist teilweise digital, aber unstrukturiert und dezentral vorhanden. Informationen werden digital an verschiedenen Orten gespeichert und nicht einheitlich kommuniziert. Recherchen und Informationsfluss gestalten schwierig, da durch die hybriden Strukturen mit Papier Informationen nicht vollständig sind.</p> |
| 4 | SOLL | <p>Wissen rund um Fachinformationen und -Medien, Erfahrungswissen, Arbeitsabläufe ist auf einer zentralen digitalen Plattform verfügbar und recherchierbar. Die Informationen sind vollständig. Die Kommunikation erfolgt ebenfalls über neue Formen der Zusammenarbeit, z. B. Kollaborationsplattformen.</p> |

| Handlungsempfehlung | | | II.4.4 | |
|--|---|---|------------------------------|-------|
| Was? | | Wie? | Wer? | Wann? |
| Digitaler Zugang zu Gesetzestexten und Fachzeitschriften | 1 | Konsolidierung von unterschiedlichen Datenbanken und Anbietern | Digitalisierungsbeauftragter | 2022 |
| | 2 | Digitalisierung von Zeitschriftenumläufen | Digitalisierungsbeauftragter | 2022 |
| Identifikation des benötigten Wissens | 3 | Nutzung der Interviewdaten, ggf. Abfrage über standardisierten Fragebogen oder Durchführung von Workshops | Umsetzer (Führungskräfte) | 2023 |
| Digitalisierung des benötigten Wissens | 4 | Einführung einer Wissens- und/ oder Kollaborationsplattform | Digitalisierungsbeauftragter | 2024 |

Was müssen alle wissen?

Was wird unter Wissen verstanden und wie wird es generiert? Es reicht vom Gespräch am Kaffeeautomaten über Feste in der Kantine, Seminarinhalte, Handlungsanleitungen für das tägliche Arbeiten.

In der öffentlichen Verwaltung herrscht Fachkräftemangel. Eine Handlungsempfehlung, diesem Trend zu entgegnen, ist die Einstellung von Quereinsteigern (siehe z. B. Studie [Fachkräftemangel im öffentlichen Sektor \(pwc.de\)](https://www.pwc.de/de/branchen-und-markte/oeffentlicher-sektor/pwc-fachkraeftemangel-im-oeffentlichen-sektor.pdf)¹).

In den Interviews mit den Mitarbeitenden der Stadt Lauf wurde (nach ausdrücklicher Einwilligung der Befragten) die Frage gestellt: "Haben Sie eine Verwaltungsausbildung?"

- 4 Gesprächspartner beantworteten die Frage mit "ja",
- 8 Gesprächspartner beantworteten die Frage mit "teilweise" (es wurden auch Gruppen befragt),
- 11 Gesprächspartner beantworteten die Frage mit "nein",

so dass sich dieser Trend auch bei der Stadt Lauf widerspiegelt.

Ferner wurde in den Interviews die Frage gestellt: "Gab/Gibt es eine strukturierte Einarbeitung in neue Aufgabenbereiche?" Zusammenfassend lässt sich auf diese Frage festhalten, dass es keine einheitliche Vorgehensweise gibt und hier - wie auch schon zu anderen Fragestellungen - ein heterogenes Bild existiert.

Vereinzelt gibt es sogenannte Einarbeitungspläne, nach denen ein persönlicher Wissenstransfer an neue Mitarbeitende erfolgt. Aufgrund fehlender Personalressourcen (Stellen nicht besetzt oder Arbeitsüberlastung) muss auch nach dem Prinzip "learning by doing" vorgegangen werden. Das Wissen ausscheidender Mitarbeiter wird nicht dokumentiert. Das notwendige Wissen zur Aufgabenerledigung ist nicht schriftlich dokumentiert. Einzelne Aussagen wie "Man wird ins kalte Wasser geschmissen.", sind gefallen.

¹ <https://www.pwc.de/de/branchen-und-markte/oeffentlicher-sektor/pwc-fachkraeftemangel-im-oeffentlichen-sektor.pdf>

Diese Situation ist für sich genommen schon eine Herausforderung für Mitarbeitende mit einem fachlichen Hintergrund. Diese steigt mit einer zunehmenden Zahl von Quereinsteigern.

Grundsätzlich kann alles, was in dieser Digitalisierungsstrategie behandelt wird, als Wissen bezeichnet werden: Die Inhalte und Daten von Fachanwendungen, Akten (egal ob in Papierform oder elektronischer Form) u. a. Wissensmanagement wird ausführlich in einem Leitfaden des Bayerischen Landkreistages vom November 2021 beleuchtet. Der Leitfaden bietet eine ausführliche Informationsquelle zum Wissensmanagement, das den Rahmen dieser Strategie sprengen würde. Er bildet jedoch den wesentlichen Rückschluss auf die in der Strategie behandelten Kategorien

- Datenqualität
- Prozesseffizienz.

Unter der vorliegenden Kategorie soll WISSEN behandelt werden, das schnelllebig ist, häufigen Änderungen unterliegt, in unterschiedlichen Medien in einer Verwaltung vorgehalten und über verschiedene Kommunikationskanäle verteilt wird, z. B.:

- Anweisungen zum Arbeitsschutz, Datenschutz
- Hausordnung
- Dienstanweisungen
- Einarbeitungspläne
- usw.

Wissen, das Mitarbeitenden proaktiv zur Verfügung gestellt werden sollte. In vielen Kontexten ist auch von einer Informationsflut die Rede.

In den Interviews wurden daher zielgerichtete Fragen gestellt:

“Wie halten Sie Ihr Wissen aktuell?”

“Wie haben Sie Zugriff auf Gesetzestexte und Literatur?”

“Wie werden weitere Informationen, z. B. Ministerialschreiben, interne Anschreiben etc. in Ihrer Verwaltung verteilt?”

Die Erkenntnisse aus diesen Fragestellungen haben ergeben:

- Unterschiedliche Datenbanken für Literatur und Gesetze und teilweise Papier (Umläufe von Zeitschriften) werden genutzt.
- Eine Informationsverteilung erfolgt schwerpunktmäßig per E-Mail (von außen und nach intern weiterleitend). Informationen gehen dadurch unter oder sind mehrfach vorhanden.
- Mailpostfächer werden von vielen Mitarbeitern als “Wissensdatenbank” verwendet.
- Der zeitliche Aufwand für das Lesen ausführlicher Informationen ist mittlerweile zu groß.
- Ein Intranet ist vorhanden, das aktuell von der IT inhaltlich gepflegt wird.
- Zusätzlich werden digitale Teamboards in einem Fachgebiet zur Kommunikation von Wissen verwendet.
- Informationen werden teilweise auch in Netzlaufwerken gespeichert.

FAZIT:

Gesetzestexte und Fachzeitschriften können relativ schnell und unabhängig digitalisiert werden. Für die proaktive Zurverfügungstellung weiteren schnelllebigen Wissens eignet sich eine Kollaborationsplattform, die jedoch gründlich konzeptioniert werden sollte.

II.5 Personalentwicklung und digitales Kompetenzniveau

II.5.3 Training



| II.5 | DIGITALES KOMPETENZNIVEAU UND PERSONAL-ENTWICKLUNG | Wie schätzen Sie das digitale Kompetenzniveau der Verwaltungsmitarbeiter ein? Betreiben Sie systematisch Personalentwicklung? |
|------|--|---|
| 1 | | Auf ein digitales Kompetenzniveau von Mitarbeitern eher wenig geachtet. Individuelle Personalentwicklung wird nicht betrieben und nicht in Zusammenhang mit Digitalisierung gebracht. |
| 2 | IST | Schulungsbedarfe zur Erhöhung des digitalen Kompetenzniveaus werden erkannt und finanziert, überwiegend in Form von Softwareschulungen. Die Schulungen sind nicht mit einer bestimmten Funktion oder Stellenbeschreibung verknüpft. Eine Verbindung zur Personalentwicklung ist nicht vorhanden. |
| 3 | SOLL | Die notwendigen digitalen Kompetenzen der Mitarbeiter sind Teil von Stellenbeschreibungen und Funktionen der kompletten Verwaltung. Der Erwerb und die Weiterentwicklung digitaler Kompetenzen sind Bestandteil der Personalentwicklung von Mitarbeitern. |
| 4 | | Die Verwaltung hat im Blick, dass sich mit dem Wandel der Verwaltungstätigkeiten Anforderungen an Stellenbeschreibungen ändern, insbesondere an digitalen Kompetenzen, auch im Hinblick auf Methoden und soziale Kompetenzen. An neuen Profilen und Anforderungen und Möglichkeiten zur Personalentwicklung wird kontinuierlich gearbeitet. |

| Handlungsempfehlung | | | II.5.3 | |
|---|---|---|----------|-------|
| Was? | | Wie? | Wer? | Wann? |
| Kompetenzen für Fachanwendungen verbessern, Kompetenzen für digitale Zusammenarbeit aufbauen, Methodenkompetenz, Projekt- und Prozessmanagement | 1 | Schulungsbedarf für Fachanwendungen konzeptionell identifizieren, Schulungen planen und durchführen (in Abstimmung mit Digitalisierungsmaßnahmen) | Umsetzer | 2023 |
| Verknüpfung des digitalen Kompetenzniveaus mit Stellenbeschreibungen | 2 | Dokumentation in den Stellenbeschreibungen | Umsetzer | 2023 |

Wie sieht das Rüstzeug für eine gelungene Digitalisierung aus?

Digitale Kompetenzentwicklung bedeutet mehr als reine Anwendungsschulungen. Methodenkompetenz entwickeln für selbst organisiertes Arbeiten, Problemlösung, verbesserte Kommunikation und persönliche Weiterentwicklung.

Der Begriff "digitale Kompetenzen" fällt im Kontext der Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung sehr häufig. Das Bayerische Forschungsinstitut für Digitale Transformation definiert:

"Digitale Kompetenz umfasst Kenntnisse und Fähigkeiten, die für die Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnik sowie digitalen Medien erforderlich sind. Diese Kenntnisse und Fähigkeiten können bei der Erfüllung von Aufgaben, Lösung von Problemen, Kommunikation, Verwaltung, Zusammenarbeit, Erstellung und Teilung von Inhalten angewandt werden. Darüber hinaus schließt digitale Kompetenz die Gesamtheit der Kenntnisse, Fertigkeiten, Einstellungen, Fähigkeiten, Strategien und Werte ein, die ein effektives, effizientes, angemessenes, kreatives, autonomes, flexibles, ethisches und reflektiertes Handeln im Kontext Arbeit, Freizeit und Lernen ermöglichen. Zusammengefasst ermöglicht digitale Kompetenz einen konstruktiven und selbstbestimmten Umgang mit den Herausforderungen der Digitalisierung."

In der vorliegenden Kategorie werden folgende Arten von digitalen Kompetenzen berücksichtigt:

Anwendungsschulungen, z. B.

- Standardprodukte wie Microsoft Office (Serienbriefe u. Ä.), Kollaborationswerkzeuge (Microsoft Teams),
- Fachverfahren,
- Dokumentenmanagement.

Methodenkompetenz, z. B.

- Projektmanagement,
- Prozessmanagement,
- neue Führungsstile,
- Moderationstechniken,
- Kreativitätstechniken,
- Zeitmanagement.

In den Interviews mit den Mitarbeitenden der Stadt Lauf wurde folgende Frage gestellt: "Wollen Sie sich weiterbilden und wenn ja, wird Ihnen die Möglichkeit hierzu gegeben?" Die Fragestellung enthält durch die Abfrage der grundsätzlichen Bereitschaft und der Realisierung der Weiterbildung zwei Komponenten. Besonders positiv kann hier hervorgehoben werden, dass diese Fragestellung in ihrer Zweiteiligkeit durchgängig mit "Ja" beantwortet wurde. Mitarbeitende der Stadt Lauf werden ausdrücklich ermuntert, sich weiterzubilden, die finanziellen Möglichkeiten sind gegeben. Allerdings fehlt es an der Zeit, entsprechende Schulungen und Weiterbildungen zu besuchen.

Eine weitere Annäherung an den Themenkomplex bildete die Frage: "Sind in den Fachanwendungen die wesentlichen Funktionen bekannt und geschult?" Ein eindeutiges "Ja" auf diese Frage erfolgte in einem einzigen Gespräch, selbst Interviewpartner mit geringem Schulungsbedarf bekräftigten, dass durch Schulungen immer wieder nützliche Tipps und Tricks in der Anwendung gegeben werden. Der überwiegende Anteil der Gesprächspartner beantwortete die Frage mit "teilweise", ein geringer Anteil beantwortete die Frage mit "nein".

Der Schulungsbedarf betrifft sowohl die oben genannten Standardprodukte, Fachverfahren und insbesondere schwerpunktmäßig das bereits im Einsatz befindliche Dokumentenmanagementsystem.

Durch die offenen Frageformulierungen hat es sich ferner als Erkenntnis ergeben, dass unterschiedliche Möglichkeiten von Schulungen genutzt werden: Anbieter von Fachanwendungen, eigens durch Mitarbeitende ausgearbeitete Schulungen (deren Qualität mehrfach von den Befragten als hervorragend gelobt wurde), weitere externe Anbieter (z. B. VHS), eLearning (z. B. zur Sensibilisierung zum Datenschutz).

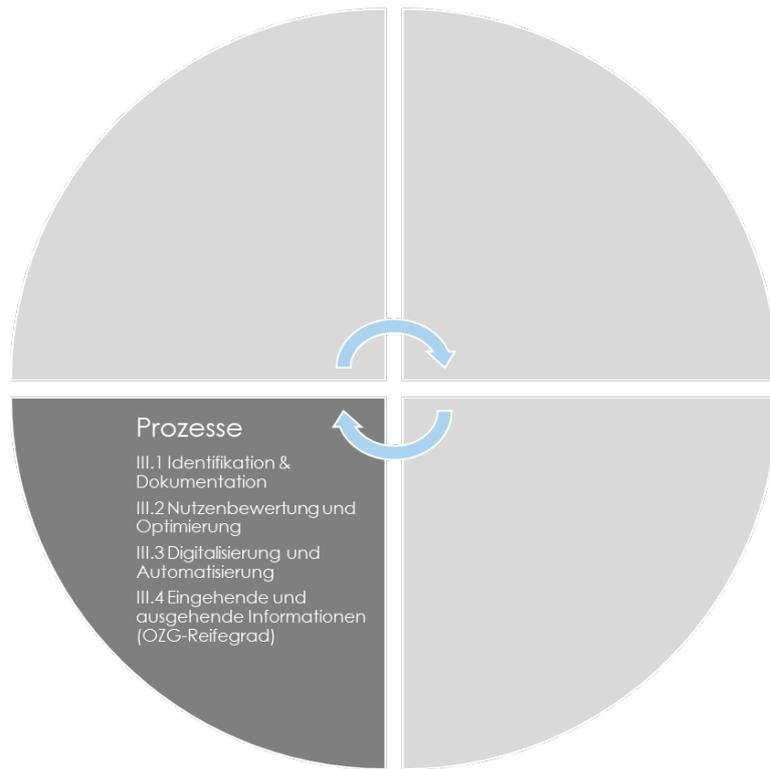
Dabei hat sich ferner eine zu bewältigende Herausforderung ergeben, dass die von Fachkräften der Stadt Lauf qualitativ hochwertig ausgearbeiteten Schulungen zeitliche Ressourcen sprengen oder der Bedarf an Inhalten nicht abgedeckt werden kann (z. B. von der IT).

Fazit:

Ein zielgerichtetes, zentrales, konzeptionelles Vorgehen, welche Tätigkeit und Aufgaben in Form einer Rollenbeschreibung welche Schulung benötigt, existiert derzeit nicht.

In den obigen Ausführungen wurden die über die reinen Anwendungsschulungen hinausgehenden digitalen Kompetenzen noch nicht berücksichtigt. Das ist der Tatsache geschuldet, dass die im Rahmen der Digitalisierung neu entstehenden Rollen und Aufgaben (siehe Anhang) derzeit bei der Stadt Lauf überwiegend noch nicht definiert und besetzt sind und damit im derzeitigen Status keine Interviewpartner in diesem Kontext befragt werden konnten. Nachdem es sich um einen längeren Zeitraum handeln wird, diese neuen Rollen zu besetzen, handelt es sich um einen weiteren Schritt, das SOLL im digitalen Reifegrad in dieser Kategorie zu erreichen und bei einer Fortschreibung der Strategie zu berücksichtigen.

III PROZESSE



III.1 Identifikation und Kommunikation

III.1.2 Warm up



| III.1 | IDENTIFIKATION & DOKUMENTATION | Kennen Sie Ihre Verwaltungsprozesse? Sind diese dokumentiert? |
|-------|--------------------------------|---|
| 1 | IST | Es gibt kein Wissen zu Prozessen in der Verwaltung. Abläufe werden nicht prozessbezogen betrachtet. |
| 2 | SOLL | Informell gibt es ein Bewusstsein für die wichtigsten Prozesse. Diese werden aber nicht standardisiert dokumentiert. |
| 3 | | Die Verwaltung arbeitet an einer Identifikation von (Kern- und Unterstützungs-) Prozessen |
| 4 | | (Kern- und Unterstützungs-) Prozesse sind identifiziert und einheitlich und vollständig dargestellt. Prozessverantwortliche sind definiert. |

| Handlungsempfehlung | | | III.1.2 | |
|--|---|---|---------|----------|
| Was? | | Wie? | Wer? | Wann? |
| Schaffung des Bewusstseins zu einer prozessorientierten Verwaltung | 1 | Pragmatisches Starten durch "tun". Dokumentation und Optimierung erster Prozesse. | Extern | 2022 ff. |

Die Rahmenbedingungen sind geschaffen. Wie geht's weiter?

Jetzt geht es ans Eingemachte. Was soll eigentlich digitalisiert werden? Und wie vergisst man dabei nichts? Und wie hält man alles aktuell? Was passiert, wenn sich etwas ändert? In Prozessen zu denken, hilft fast nichts zu vergessen und auf vieles vorbereitet zu sein.

Vorherrschend in der öffentlichen Verwaltung ist eine starke Funktionsorientierung, d. h. aufbauorganisatorische Aspekte bilden den Rahmen für Abläufe. Grundsätzlich ermöglicht dies die Verhinderung von Verwaltungswillkür zur Einhaltung des Rechtsstaatsprinzips, bringt aber auch Nachteile mit:

- Überregulierung lenkt vom eigentlichen Ziel ab und erschwert flexible Reaktionen auf sich ändernde Bedingungen.
- Hierarchieprinzip trennt die Entscheidung von der eigentlichen Leistung und führt schlimmstenfalls zu mangelnder Verantwortungsbereitschaft.
- „Bereichsegoismus“.
- Erhöhter Koordinationsaufwand, lange Informationswege, hohe Zahl an Medienbrüchen, steigende Zahl an Irrtums- und Fehlerquellen (vgl. Handbuch für Organisationsuntersuchungen Bund, 2018).

Dies widerspricht in hohem Maße den angestrebten Zielen, dass sowohl in der Binnenverwaltung die Mitarbeiter sowohl von effizienteren digitalen Abläufen profitieren sollen und Eigenverantwortung übernehmen als auch dass Bürger und Wirtschaft nicht als Antragsteller, sondern als Kunden verstanden werden sollen.

Eine Lösung hierfür ist die Anlehnung an privatwirtschaftliche Ansätze der Wandel hin zu einer prozessorientierten Verwaltung und weg von der Funktionsorientierung hin zu einer ganzheitlichen und transparenten Vorgangsbearbeitung, die flexibler auf Veränderungen reagieren kann: Einem Denken in Prozessen.

Was versteht man unter einem „Prozess“ in der Kommunalverwaltung?
 „Aktivitäten, die vom Input zum Output zusammenhängen“ (Algermissen 2009, S. 33).

Prozesse bilden die Struktur für alle Digitalisierungsmaßnahmen.

In den durchgeführten Strategiemeetings mit den Fachbereichsleitern im Juni und im Juli 2022 wurde auf die Notwendigkeit der Schaffung einer Prozessorientierung hingewiesen und die Notwendigkeit ist erkannt.

In den Interviews mit den Mitarbeitenden ist bei einigen Gesprächspartnern die Notwendigkeit der Denkweise in Prozessen ebenfalls zu erkennen.

In den Gesprächen, in denen sich die Gelegenheit ergeben hat, wurde die Frage gestellt, „Sind Sie der Meinung, dass Arbeitsabläufe mit Hilfe von digitalen Werkzeugen verändert werden sollten?“

- Es gibt solche Arbeitsschritte, es fehlt die Einführung und Schulung, nicht „wir machen das jetzt so.“
- Schritte müssen eingespart werden.
- Es würde ohne nicht gehen.
- Vernetztes Denken, „Qualitätshandbuch“.
- Vielleicht wäre ein Schritt weniger sinnvoll.

Die genannten Antworten bilden jedoch nur einen kleinen Ausschnitt für den Moment, die Denkweise muss in die Breite bei den Mitarbeitenden kommen.

Theoretische Seminare und Literatur scheinen jedoch nicht geeignet, um einen Einstieg in eine Prozessorientierung zu meistern, mehr ein „einfach machen“ anhand geeigneter Prozesse pro Abteilung.

Fazit:

Die Gespräche bildeten eine gute Grundlage, auf der zu erkennen ist, dass die Notwendigkeit besteht, die Prozesse von Anfang zu Ende zu betrachten. Die Vorgehensweise „Prozesse erkennen (identifizieren), niederschreiben (dokumentieren), neu denken (optimieren) und dann digitalisieren.“

Die nächsten Schritte sind auf den folgenden Seiten unter Ziffern III.1.3-III.4.2 genannt.

III.1.3 Training



| III.1 | IDENTIFIKATION UND DOKUMENTATION | Kennen Sie Ihre Verwaltungsprozesse? Sind diese dokumentiert? |
|-------|----------------------------------|---|
| 1 | IST | Es gibt kein Wissen zu Prozessen in der Verwaltung. Abläufe werden nicht prozessbezogen betrachtet. |
| 2 | | Informell gibt es ein Bewusstsein für die wichtigsten Prozesse. Diese werden aber nicht standardisiert dokumentiert. |
| 3 | SOLL | Die Verwaltung arbeitet an einer Identifikation von (Kern- und Unterstützungs-) Prozessen. |
| 4 | | (Kern- und Unterstützungs-) Prozesse sind identifiziert und einheitlich und vollständig dargestellt. Prozessverantwortliche sind definiert. |

| Handlungsempfehlung | | | III.1.3 | |
|--|---|---|---|-------|
| Was? | | Wie? | Wer? | Wann? |
| Identifikation & Dokumentation von Prozessen | 1 | Identifikation erster Prozesse über die Mitarbeiterinterviews | Extern | 2022 |
| | 2 | Konzeptionierung einheitlicher und datenbankgestützter Prozessbeschreibungen und -Dokumentationen | Umsetzer (Organisation - Prozessmanagement) | 2023 |

Eine Kommunalverwaltung hat einen heterogenen Aufgabenbereich.

Von ca. 1.000-3.000 einzelnen Prozessen muss ausgegangen werden. Kernprozesse, Führungsprozesse, Supportprozesse. Ein Wimmelbild.

Die Anforderungen in der (Kommunal-) Verwaltung an Prozesse sind andere als die in der freien Wirtschaft. Durch fehlende Wettbewerbs- und/oder Ertragsorientierung ergeben sich Unterschiede in der Priorisierung.

Grundsätzlich lassen sich die in einer Organisation existierenden Prozesse in Kernprozesse, Unterstützungsprozesse und Führungsprozesse einteilen.

Kernprozesse können als Prozesse verstanden werden, die einen wesentlichen Teil der Leistung der Kommunalverwaltung erbringen.

Unterstützungsprozesse bringen, wie der Name schon sagt, eine Unterstützungsleistung für Kernprozesse oder sind ein Bestandteil eines Kernprozesses und leisten daher „nur mittelbar“ einen Beitrag zur Zielerfüllung. Sie sind jedoch in Ihrer Wichtigkeit nicht zu unterschätzen, da sie von allen Mitarbeitern einer Verwaltung genutzt werden.

Führungsprozesse geben strategische Zielsetzungen vor, die sich auf die anderen Prozessarten auswirken können, z. B. Planung.

Die Mitarbeiterinterviews dienen nicht einer detaillierten Identifikation und Analyse kompletter Prozesse, vielmehr als Instrument einer globalen Darstellung des Digitalisierungsstatus der Kommune. Dennoch können Sie als „Vorabidentifizierung“ der kommunalen Prozesse betrachtet werden. Sie sind eine Vorstufe zu einer Prozesslandkarte.

Die Nennung in den Gesprächen kann ein Indikator für deren Wichtigkeit und Priorisierung sein („Problembereiche“).

„Die Grundannahme klassischer Vorgehensweisen zur Prozessgestaltung ist die Tatsache, dass eine öffentliche Verwaltung zu viele Prozesse durchführt, um diese vollständig mit den zur Verfügung stehenden Ressourcen im Rahmen eines Reorganisationsprojekts zu erfassen und zu verändern.“ (Algermissen 2009, S. 42).

Damit der Einstieg in die Identifikation und Dokumentation von Prozessen auf eine einheitliche Art und Weise gelingt, sollte der Einstieg in ein Prozessmanagement mit standardisierten Methoden bewältigt werden. Eine Studie aus dem Jahr 2018 zeigt, dass bis dorthin unter 20 % der öffentlichen Verwaltungen Methoden des Prozessmanagements genutzt haben. [1] (siehe Seite 61)

Einheitliche und standardisierte Methoden (softwareunterstützt) dienen der Dokumentation und der Qualitätssicherung.

Quellen zur Identifikation von Prozessen können sein:

- Geschäftsverteilungsplan
- Organisationshandbuch
- Verzeichnis der verarbeitenden Tätigkeiten.

Zu berücksichtigen ist ferner, dass kommunale Projekte dauerhaft zu neuen Prozessen werden können und sich ferner verändern.

Um den Einzelaufwand in der Kommune zu reduzieren, wird empfohlen von Musterprozessen Gebrauch zu machen oder den Einstieg in die Identifikation und Dokumentation von Prozessen in interkommunaler Zusammenarbeit anzustreben.

In den Interviews wird standardmäßig nach 3 im allgemeinen bekannten Prozessen gefragt und ob diese digitalisiert sind:

- Rechnungen/Anordnungen
- Sitzungsladung
- Anträge zur Zeiterfassung.

Bei der Stadt Lauf ist es so, dass der Prozess zur Sitzungsladung seit langem digitalisiert ist (hier hängt es eher am Wechsel einer zentralen Mitarbeiterin), die Anträge zur Zeiterfassung zum Teil digitalisiert sind (insbesondere Außenstellen stehen noch aus - aus Zeitgründen), Anordnungen für einen Regiebetrieb digitalisiert sind und weiter ausgerollt werden sollen. Hier hängt es aktuell an einem verfügbaren Termin beim Dienstleister.

Die drei genannten Prozesse bieten sich an, mit einer standardisierten Prozessdokumentation zu beginnen.

Der Prozess Rechnungen/Anordnungen wurde zudem in der Führungskräfteklausur besprochen sowie der Bauantrag und "alle im Bürgerbüro", wobei der letzte Passus zeigt, dass diese Prozesse zunächst zu identifizieren sind.

Aus den Interviews mit den Mitarbeitenden ergeben sich weitere Prozesse:

- Vereinbarung eines Termines (Auslöser: Onlineterminvereinbarung, kein technisches Problem, sondern die organisatorische Frage, ob mit festen Terminen gearbeitet werden soll).
- Einstellung neuer Mitarbeiter/Personalveränderung/Ausscheiden alter Mitarbeiter
- Bestellungen
- Posteingang
- Planung einer Veranstaltung, z. B. Neujahrsempfang

Fazit:

Die vorstehenden genannten Prozesse sind bei weitem noch nicht vollständig, bilden aber einen guten Grundstock, da sie ausdrücklich von den Mitarbeitenden genannt wurden.

Für die weitere Vorgehensweise empfiehlt sich eine datenbankgestützte Anwendung, ggf. die Nutzung einer Musterprozessdatenbank und der Austausch mit anderen Kommunen. Dabei ist dennoch nicht zu vernachlässigen, dass die Hauptarbeit die Beteiligung der Mitarbeiter für die Veränderung eines Prozesses darstellt.

Für die Einführung eines softwaregestützten Prozessmanagements gibt es etablierte Lösungen am Markt, deren Einsatz und Nutzen Anfang des Jahres 2023 geprüft werden sollte.

[1] (siehe Seite 61) „Prozessmanagement“ in der öffentlichen Verwaltung“, Hochschule Bonn-Rhein-Sieg 2018.

III.2 Nutzenbewertung und Optimierung

III.2.2 Warm up



| III.2 | NUTZENBEWERTUNG UND OPTIMIERUNG | Wie schätzen Sie den Optimierungsbedarf Ihrer Prozesse ein? |
|-------|---------------------------------|--|
| 1 | IST | Die Vorgehensweise entspricht dem Zitat: "Das haben wir schon immer so gemacht". Es erfolgt keine Bewertung, da die Aufgaben ohnehin erledigt werden müssen. |
| 2 | SOLL | Es ist das Bewusstsein vorhanden, dass analoge Prozesse nicht 1:1 digitalisiert werden und der Kosten-/Nutzenfaktor hinterfragt werden sollten. |
| 3 | | Bestehende Prozesse werden kontinuierlich auf ihre interne Effizienz und ihre Serviceorientierung nach außen überwacht und angepasst. |
| 4 | | Die Verwaltung hat erkannt, dass sich kommunale Aufgaben und damit Prozesse wandeln. Neue Geschäftsmodelle und Prozesse werden entwickelt. |

| Handlungsempfehlung | | | III.2.2 | |
|--|---|---|---|-------|
| Was? | | Wie? | Wer? | Wann? |
| Priorisierung und Optimierung der bestehenden Prozesse | 1 | Durchführung von ersten Workshops zur Optimierung der bestehenden Prozesse (z. B. mittels Kreativitätsmethoden) | Extern | 2022 |
| | 2 | weitere Priorisierung datenbankgestützt | Umsetzer (Organisation - Prozessmanagement) | 2024 |
| | 3 | zielorientierte Kosten-/ Nutzenbewertung | Umsetzer (Organisation - Prozessmanagement) | 2024 |

Alte Zöpfe abschneiden. Welchen zuerst?

„Das haben wir schon immer so gemacht“. Eingefahrene Vorgehensweisen ändern geht nicht von allein, sondern brauchen eine gemeinsame Erarbeitung. Was ist wichtig? Eine Aufgabe, die 3 x pro Quartal benötigt wird, hat sicher nicht die Priorität 1.

“Das Prinzip der Wirtschaftlichkeit ist zwingende Handlungsgrundlage der öffentlichen Verwaltung. Die effiziente und effektive Gestaltung der Organisationsstrukturen sowie die sachgerechte Aufgabenerledigung sind ständige Forderungen an ein wirtschaftliches Handeln.“ Die Quelle ([Verwaltung innovativ - Haushaltsrecht \(verwaltung-innovativ.de\)](https://www.verwaltung-innovativ.de)²⁾) bezieht sich zwar auf das Bundeshaushaltsrecht, aber diese Maßgabe ist ebenso in den Landeshaushaltsverordnungen verankert.

Gesetzliche Vorgaben zur Digitalisierung wirken aktuell (noch, siehe kommendes Digitalgesetz in Bayern oder OZG 2.0) nicht auf interne Prozesse. BürgerInnen haben jedoch Anspruch auf wirtschaftliche Verwendung von Steuergeldern.

Die Kosten-/Nutzenfrage richtet sich somit nach den Zielen, die mit der Digitalisierung eines Prozesses erreicht werden soll. Bei der Vielzahl von kommunalen Prozessen können nicht alle gleichzeitig betrachtet werden. Es ist daher von einem langen Zeitraum, gar von einer Daueraufgabe auszugehen (Änderungen gesetzlicher Vorgaben, Technologieänderungen usw.).

Analoge oder bereits teilweise digitalisierte Prozesse sollten nicht 1:1 digitalisiert werden. Oftmals scheitert Digitalisierung von Prozessen durch Überstülpen von Softwarewerkzeugen ohne vorherige Optimierung. Verschiedene Perspektiven müssen betrachtet werden, die Silodenken aufweichen (Beispiel: Ggf. hat Sachbearbeiterin durch das Verscannen einen Arbeitsschritt mehr, aber für weitere Beteiligte erfolgt durch diesen Schritt eine wesentliche Arbeitserleichterung und Entlastung.)

Da - wie in den vorigen Punkten unter III dargestellt - die Denkweise Prozesse von Ende zu Ende zu digitalisieren bei der Stadt Lauf zumindest flächendeckend etabliert ist, wird in der Regel in den Verwaltungen bisher keine *systematische* Nutzenbewertung und Optimierung von Prozessen vorgenommen (Einzelbeispiele sind z. B. in der Finanzverwaltung vorhanden).

Auch auf die Gefahr, dass Zitate aus den Interviews mit den Mitarbeitenden sich aus den vorigen Ausführungen unter Ziffer III wiederholen, äußern mehrere Gesprächspartner den Wunsch, dass Prozesse verändert werden sollen:

- Mist 1:1 digitalisiert bleibt Mist.
- Abläufe wurden als umständlich beschrieben.

Fazit:

Es besteht die Gefahr, dass anstehende Maßnahmen (z. B. Rechnungen/Anordnungen) ohne ganzheitliche Prozessoptimierung und ohne Methodenkompetenz digitalisiert und nicht dokumentiert werden.

In einem der Strategiemeetings wurde die Frage nach “Best Practice” gestellt. Hintergrund dieser Frage ist, ob man nicht eine gute Lösung einer anderen Kommune auf die Stadt Lauf übertragen kann. Diese Frage hat Ihre Berechtigung. Professionelle Prozessmanagementwerkzeuge bringen Datenbanken für Musterprozesse mit, die zu einem späteren Zeitpunkt insbesondere aufgrund der Vielzahl kommunaler Prozesse Entlastung bringen können. Bis zum Erreichen des Zieles “Bewusstsein für Prozesse schaffen” (III.1) wird es jedoch notwendig werden, mit den Mitarbeitenden erste Prozessworkshops durchzuführen, um Akzeptanz herbeizuführen, zum Einbringen neuer Ideen zu motivieren und darauf hinzuwirken, dass eine Maßnahme nicht beim ersten Versuch zum Erfolg führen muss, sondern vielmehr aus solchen Erfahrungen gelernt werden kann.

²https://www.verwaltung-innovativ.de/OHB/DE/Organisationshandbuch/1_Einfuehrung/13_Organisationsuntersuchung/132_RechtlicheRahmenbedingungen/1321_Haushalt/haushalt-node.html

III.3 Digitalisierung und Automatisierung

III.3.3 Training



| III.3 | Digitalisierung und Automatisierung | Wie digital sind Ihre Prozesse? |
|-------|-------------------------------------|--|
| 1 | | Prozesse werden ausschließlich papiergebunden abgewickelt. |
| 2 | IST | Bestandteile von einigen Prozessen werden in Fachverfahren abgewickelt. Viele Bestandteile von Prozessen erfolgen jedoch papiergebunden oder in manueller Übertragung von Daten, z. B. per E-Mail. |
| 3 | SOLL | Die Verwaltung wickelt ihre Prozesse im Automatisierungsgrad 1 zum überwiegenden Teil über Workflows ab. |
| 4 | | Die Verwaltung wickelt ihre Prozesse im Automatisierungsgrad 2 ab (künstliche Intelligenz, Robotic Process Automation) |

| Handlungsempfehlung | | | III.3.3 | |
|--|---|--|---|-------|
| Was? | | Wie? | Wer? | Wann? |
| Digitalisierung der optimierten Prozesse | 1 | Eruierung vorhandener digitaler Werkzeuge zum Abbilden des Prozesses | Umsetzer (Organisation - Prozessmanagement) | 2022 |
| | 2 | Optimierung der Nutzung bestehender Lösungen, z. B. durch Schulungen | Umsetzer (Organisation - Prozessmanagement) | 2023 |
| | 3 | Neubeschaffung von Werkzeugen zur Digitalisierung von Prozessen | Umsetzer (Organisation - Prozessmanagement) | 2023 |

Was passiert mit den Prozessen, für die es keine Fachverfahren gibt?

Oder für Bestandteile von Prozessen, die nicht über das Fachverfahren digital abgebildet werden können? Auf Zuruf erfolgen? Evtl. ist die Einführung eines Fachverfahrens nicht wirtschaftlich?

Fachverfahren sind in der kommunalen Verwaltung allgegenwärtig. Diese Fachverfahren sind (auf dem heutigen Stand der Technik) historisch in der klassischen Aufbauorganisation der Verwaltung gewachsen. Das heißt: Einzelne Schritte einer Aufgabenerledigung sind durchgängig digitalisiert, z. B. die Erzeugung eines Bescheides, auch die Ablage in einer elektronischen Akte.

Jedoch können nicht alle kommunalen Prozesse oder einzelne Bestandteile hiervon über Fachverfahren digitalisiert werden. Als Ergebnis hieraus resultiert, dass nach wie vor Unterschriftenmappen im Haus im Umlauf sind oder sich mit anderen Workarounds bedient wird (z. B. Weiterleitungen von E-Mails). Dies hat zur Folge, dass Stati von Aufgaben, gerade wenn fristgebunden, unklar sein können und zu Nachfragen und einem Mehraufwand führen, insbesondere wenn andere Fachbereiche oder Führungskräfte zur Mitzeichnung beteiligt sind.

Ein Auszug von Prozessen, für die keine Fachverfahren vorhanden sind:

- Beschwerden
- Beschaffung/Vergabe
- Förderverfahren
- Ausschreibungen
- Neueinstellungsprozess Mitarbeiter.

Bei der Stadt Lauf sind die 3 Standardprozesse digitalisiert, wie bereits früher unter III erwähnt. Es gab darüber hinaus bereits Überlegungen und Versuche zur Digitalisierung weiterer Prozesse, z. B. Personaländerungsmitteilung, die am vorhandenen Werkzeug (Workflow als Zusatzkomponente zum bestehenden DMS) nicht weiterverfolgt wurden. Die Nachvollziehbarkeit ist schwierig, aktueller Status dieser Lösung müsste neu auf den Prüfstand gestellt werden.

Für kleinere Prozesse, z. B. die Buchung von Fahrzeugen aus dem Fuhrpark oder die Erfassung von Krankmeldungen in der Personalverwaltung wurde zwischenzeitlich das Ticketsystem der IT angewandt und soll auf weitere Prozesse, gar als Aufgabenmanagement erweitert werden, ggf. auch unter Anschaffung weiterer Module zur digitalen Zusammenarbeit (siehe IV.1.3 Schnittstellen/Medienbrüche und IV.2.3 Daten-/Dokumentenkonzept).

FAZIT:

Vor der Digitalisierung weiterer Prozesse sollte eine Prüfung der vorhandenen digitalen Werkzeuge geprüft werden sowie vor einer Anschaffung weiterer Tools, die erneut Schulungs-, Konfigurations- und Administrationsaufwand erfordern.

III.4 Eingehende und ausgehende Informationen (OZG-Reifegrad)

III.4.2 Warm up

| III.4 | EINGEHENDE UND AUSGEHENDE INFORMATIONEN (OZG-Reifegrad) | Wie schätzen Sie die Digitalisierung eingehender und ausgehender Informationen im Sinne des Online-Zugangs-Gesetzes ein? |
|-------|---|---|
| 1 | IST | Beschreibungen der Verwaltungsleistungen sind online verfügbar. Zum Teil befinden sich Formulare auf der Website, die als Ausdruck und Versand als Papierkopie dienen. Digitale Kommunikation erfolgt zum Teil per E-Mail, aber unstrukturiert. Kostenpflichtige Verwaltungsleistungen können nicht digital bezahlt werden. |
| 2 | SOLL | Anträge und sonstige Anliegen können überwiegend online im Rahmen eines Portalverbunds mit digitaler Bezahlung und Einreichung aller Nachweise abgewickelt werden. Digitalisierte Kontrollen und Prüfinstanzen sind vorhanden. |
| 3 | | Der Rückkanal zu anderen Akteuren ist zum großen Teil durchgängig digitalisiert. |
| 4 | | Die Once-Only-Beantragung ist möglich. Daten und Nachweise werden nicht mehr von den anderen Akteuren erbracht, sondern aus anderen Verwaltungsregistern oder Datenquellen abgerufen. |

| Handlungsempfehlung | | | III.4.2 | |
|---|---|---|------------------------------|-------|
| Was? | | Wie? | Wer? | Wann? |
| Digitalisierung der eingehenden Informationen | 1 | Vollständige Umsetzung Onlinezugangsgesetz | Umsetzer (OZG) | 2022 |
| | 2 | Wiederaufnahme, Konzeptionierung Terminvereinbarung | Digitalisierungsbeauftragter | 2022 |
| | 3 | Erarbeitung eines Posteingangskonzeptes einschließlich <ul style="list-style-type: none"> • Papierposteingang • Umgang mit E-Mails • Telefax • Social Media | Digitalisierungsbeauftragter | 2022 |

Was kommt rein?

Welchen Zugang hat der Bürger zur Verwaltung? Zunächst lässt sich diese Fragestellung auf das Onlinezugangsgesetz (OZG) reduzieren. Es macht Sinn festzulegen, wie dieser Zugang aussehen muss, weil das OZG klare Vorgaben formuliert. Bei näherer Betrachtung stellen sich aber Fragen wie „Was passiert mit der Papierpost?“. Nicht alles liegt im eigenen Handlungsspielraum (z. B. Messbescheide vom Finanzamt).

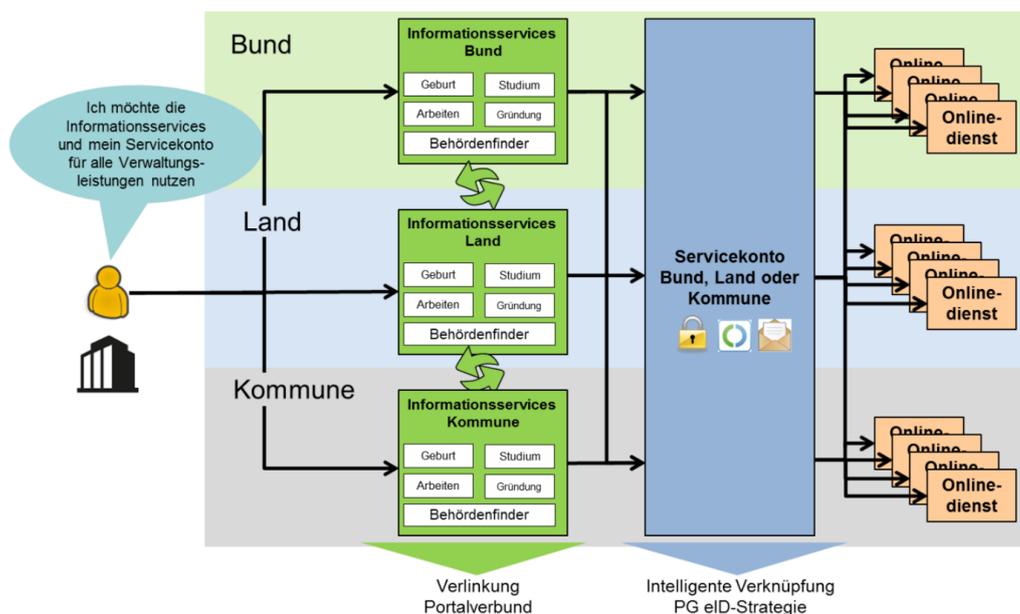
Eingehende Informationen sind grundsätzlich immer Bestandteile von Prozessen. Ihnen wird jedoch aufgrund der Vorgaben des Onlinezugangsgesetzes besondere Aufmerksamkeit gewidmet.

Das Gesetz zur Verbesserung des Onlinezugangs zu Verwaltungsleistungen (**Onlinezugangsgesetz**³ – OZG) verpflichtet daher Bund, Länder und faktisch auch die Kommunen, bis Ende 2022 ihre Verwaltungsleistungen über Verwaltungsportale auch digital anzubieten.

Informationen rund um das OZG sind ausreichend verfügbar. Einen guten Überblick bildet die Website des Bundesinnenministeriums. Sehr verkürzt lassen sich die Verpflichtungen wie folgt wiedergeben: Das OZG umfasst sowohl Leistungen des Bundes, der Länder und der Kommunen. Für Länder und Kommunen gibt es das Digitalisierungsprogramm „Föderal“. Arbeitsteilig werden in allen Bundesländern sogenannte Einer-für-Alle-Dienste (Efa-Dienste) erarbeitet, die bundesweit zur Nachnutzung über einen Portalverbund zur Verfügung gestellt werden.

Ein Beispiel hierfür ist die Digitalisierung des Ausschreibungs- und Vergabeprozesses der Freien Hansestadt Bremen.

https://www.onlinezugangsgesetz.de/SharedDocs/kurzmeldungen/Webs/OZG/DE/2021/08_bremen-beschaffung.html



Bildquelle: <https://www.stmd.bayern.de/themen/digitale-verwaltung/onlinezugangsgesetz/>

³ <http://www.gesetze-im-internet.de/ozg/>

Dennoch herrscht große Verunsicherung speziell in den Kommunen zu dem Thema. Insbesondere stellt sich für kleinere Verwaltungen die Frage, wie aus nachnutzbaren Diensten aus 16 Bundesländern eine möglichst große Homogenität in der internen Landschaft der Fachanwendungen hergestellt werden kann und welche Dienste überhaupt für eine kreisangehörige Kommunen relevant sind.

Der Freistaat Bayern hat für das Onlinezugangsgesetz einen eigenen „Masterplan“ aufgestellt. Weitere Informationen hierzu sind unter <https://www.stmd.bayern.de/themen/digitale-verwaltung/onlinezugangsgesetz/> verfügbar.

Schließlich kommen über die Europäische Union und das Single Digital Gateway weitere Anforderungen auf die Kommunen zu. 21 Verfahren als Schlüsselleistungen sollen einheitlich und grenzübergreifend digital verfügbar werden.

Es lässt sich damit insgesamt festhalten, dass viele Dinge noch im Fluss sind. Dennoch hat der Freistaat Bayern ein Förderprogramm aufgelegt, das Online-Dienste im Portalverbund finanziell unterstützt. Siehe hierzu auch: <https://www.digitales-rathaus.bayern/foerderprogramm/ueberblick.html> .

Für die Förderung gelten bestimmte Zuwendungsvoraussetzungen, eine Mindestsumme und eine Mindestzahl von Diensten. Der Online-Dienst muss sowohl an die BayernID – zur Authentifizierung – angebunden als auch als Online-Service des Zuwendungsempfängers im BayernPortal verfügbar sein.

Der Online-Dienst muss die Nutzung der weiteren Basisdienste des Bayern Portals (Postkorb, E-Payment) vorsehen, sofern der Online-Dienst einen Rückkanal von der Verwaltung zum Nutzer sowie eine Bezahlungsmöglichkeit erfordert. Statt des Basisdienstes E-Payment kann auch ein anderes vergleichbares Bezahlungssystem eingesetzt werden. Die Förderung endet 2023.

Der Freistaat Bayern stellt Infrastruktur bereit, aber um die Befüllung mit Diensten muss sich die Kommune kümmern. Die Rede ist vom „Markt“. Das Bayerische Staatsministerium des Inneren hat jüngst neue Informationen dazu verteilt (12.11.2021, Az.: StMI-Z1-0940-6-51).

Es benötigt

- eine Identifikation, welche Dienste bereitgestellt werden sollen (Markt vs. Notwendigkeit)
- Klärung von Schnittstellen, ggf. Federführung des Dienstleisters, der die Dienste in den Portalverbund integriert
- Angebote vom „Markt“ und Beantragung der Förderung bis Sommer **2023**

Bei der Stadt Lauf

- ist ein Teil der Verwaltungsleistungen OZG-konform vorhanden

Sie sind hier: Bürgerservice / Meldebescheinigung

Bürgerservice

Meldebescheinigung

Übermittlungssperren

Briefwahl-Antrag

Bürgerauskunft

Kitaplatz

Sicherer Dialog

Geburtsurkunde

Eheurkunde

Lebenspartnerschaftsurkunde

Sterbeurkunde

Führungszeugnis

Gewerbezentralregister

Lauf a.d. Pegnitz

Persönliche Daten Auswahl Versand / Zahlung Abschluss Bestätigung

Ihre persönlichen Daten

Familienname *

Vorname(n) *

Geburtsdatum * TT.MM.JJJJ

Postleitzahl *

Wohnort *

Straße/Hausnummer *

E-Mail *

Telefon

- Weitere Formulare werden nicht OZG-konform angeboten.

Formulare der Stadt Lauf 🖨️

» Dienstleistungen

» Öffnungszeiten Rathaus

» Bürgerversammlungen

» Bürgerservice-Portal

» Abholtermine für Reisepässe und Personalausweise

» Ratsinfosystem

» Schaden- und Mangelanzeigen inkl. Straßenbeleuchtung

» Öffentliche Auslegung

» Winterdienst

» Datenaustauschservice

» **Formulare der Stadt Lauf**

» Fundbüro

» Notdienste

» Behörden & Einrichtungen

» Gesundheit & Soziales

» Lebenslagen

🔊 Inhalt vorlesen ▶

Formulare und Dateien

Sparen Sie sich Zeit und Wege mit unseren Onlinediensten. Für viele Vorgänge stehen Ihnen Formulare zur Verfügung, die Sie mit nur einem Klick auf dieser Seite abrufen können.

Die Formulare im Downloadbereich sind im PDF-Format gespeichert. Zur Ansicht benötigen Sie einen Internet-Browser, der dieses Format unterstützt. Den kostenlosen [Adobe PDF-Reader](#) können Sie hier downloaden.

Online Formulare

- **Stellungnahme öffentlichen Auslegung** ... Formular zur Stellungnahme einer öffentlichen Auslegung (Bauleitplanung)
- **Schadensmeldungen an den Bauhof Lauf** ... Formular zur Schadensmeldung an den Bauhof Lauf (Schäden Mängel an öfftl. Einrichtungen, Straßen und Wegen, Straßenbeleuchtungen und Kinderspielplätzen)
- **Anfragen zum Winterdienst** ... Formular für Anfragen zum Winterdienst an den Bauhof der Stadt Lauf
- **Kanalauskunft Ihres Grundstückes** ... Formular zur Auskunft über die Kanäle im Bereich Ihres Grundstückes
- **Antrag eines Dauerparkausweises** ... Formular zur Beantragung eines Dauerparkausweises
- **Beantragung einer Sondernutzungserlaubnis** ... Formular zur Beantragung einer Sondernutzung für öffentliche Verkehrsflächen

Einwohnermeldewesen

Downloads

- 📄 Download Abmeldung bei der Meldebehörde Stadt Lauf
- 📄 Download Anmeldung bei der Meldebehörde Stadt Lauf
- 📄 Download Antrag auf ein Führungszeugnis
- 📄 Download Antrag auf Auskunft im Melderegister (Einfach)
- 📄 Download Antrag auf eine Datenübermittlungssperre
- 📄 Download Antrag einer Meldebescheinigung
- 📄 Download Beiblatt zur Anmeldung bei mehreren Wohnungen Stadt Lauf
- 📄 Download Ummeldung bei der Meldebehörde innerhalb Stadt Lauf
- 📄 Download Verlustanzeige für Pass- und Ausweisdokumente
- 📄 Download Vollmacht zur Abholung von Pass- und Ausweisdokumenten
- 📄 Download Wohnungsgeber-Bestätigung
- 📄 Download Zustimmungserklärung für Ausweise und Reisepässe

Die Interviewpartner haben Wünsche geäußert, dass weitere Fachdienste angeboten werden sollen (SEPA, Schadensmeldungen, Ordnungsamt). Die entsprechenden Schritte sollten nach Absprache im zweiten Strategiemeeting am 18.07.2022 vor Ort bei der Stadt Lauf zwischenzeitlich veranlasst worden sein (Stellung des entsprechenden Förderantrags), so dass hierdurch ein schneller Erfolg in der Außenwirkung erzielt werden kann und die gesetzliche Verpflichtung erfüllt wird. Der Förderantrag wird durch die Kämmerei gestellt. Offen ist an dieser Stelle die Zuständigkeit der Pflege des Bayernportals und des

Bürgerserviceportals. Die Verantwortung der Umsetzung des Onlinezugangsgesetzes liegt aktuell im Sachgebiet der IT. Die Pflege der (neu zu gestaltenden Website) liegt bei der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit.

Ein besonderer Fokus liegt auf der Möglichkeit der **Onlinevereinbarung von Terminen**. Eine entsprechende Möglichkeit ist technisch realisiert, auf der Website integriert. Sie wird jedoch unterschiedlich genutzt. Ein Grund hierfür liegt in der generellen Vorgabe, überhaupt mit festen Terminen zu arbeiten. In den Interviews wurde die Frage gestellt: "Arbeiten Sie mit festen Terminvereinbarungen für Bürger und weitere Externe und wenn ja, wie können diese vereinbart werden?"

Als Ergebnis lässt sich festhalten, dass Terminvereinbarungen nach Corona wieder unterschiedlich gehandhabt werden. Der Wunsch nach ausschließlicher Terminvereinbarung wurde mehrfach genannt ("empfehlen es ganz stark"). Kunden kommen ohne Termin vorbei und haben dann eine hohe Erwartungshaltung bezüglich Qualität und Schnelligkeit der Sachbearbeitung. Oftmals besteht kein Verständnis, wenn Mitarbeitende nicht anwesend sind.

In einigen Bereichen, kann man es sich aber auch wiederum schlecht vorstellen, so dass hinterfragt wurde, warum nicht mit festen Terminvereinbarungen gearbeitet wird. Die Befragten gehen davon aus, dass aus Gründen der Bürgerfreundlichkeit Präsenztermine gewünscht sind. Es gibt keine einheitliche Vorgabe, es liegt eine Unsicherheit bei den Mitarbeitenden vor, woraus wiederum Unverständnis bei den Bürgern resultiert.

Fazit:

Das Angebot einer Onlineterminvereinbarung ist weniger ein Thema des Angebots nach außen, sondern einer internen Prozessoptimierung und damit verbundenen zentralen Vorgaben im internen Prozess (siehe III).

Trotz zunehmender Verfügbarkeit digitaler Angebote geht ein großer Anteil von Informationen von außen über die klassische Papierpost in den Verwaltungen ein, so auch bei der Stadt Lauf. Der Wunsch nach einer **Digitalisierung des Posteingangs** wurde bereits in der Führungskräfte Kickoff-Veranstaltung im März 2022 geäußert. Den Gesprächspartnern in den Interviews wurde daher auch die Frage gestellt: "Wie bearbeiten Sie den Papierposteingang?"

Überblicksartig lässt sich der Ablauf wie folgt darstellen: Der gesamte zentrale Papierposteingang wird über das Büro des Bürgermeisters geleitet. Dort werden Kuverts manuell geöffnet, mit einem Eingangsstempel versehen und komplett dem Bürgermeister zur Sichtung geleitet. Anschließend erfolgt erst Verteilung an die Fachbereichsleiter mittels Postmappe im Haus. Einerseits entsteht dadurch ein Zeitaufwand für den Bürgermeister, andererseits kann es zu Verzögerungen bei der Zustellung kommen. Hierdurch entstehen Rückfragen ans Vorzimmer bzw. wird die Post vor der generellen Verteilung proaktiv und selektiv abgeholt.

In den Fachbereichen und Sachgebieten wird die Papierpost häufig noch analog verteilt und einem papiergebundenen Vorgang zugeführt. Teilweise erfolgt eine Digitalisierung (Scan) und Weiterleitung zur Bearbeitung per Mail oder Ablage auf dem Fileserver und/oder in einem DMS. Der komplette Vorgang des Posteingangs ist nicht einheitlich geregelt, ebenso wie die Frage der Vernichtung der Papierdokumente.

Darüber hinaus besteht ein nicht zu unterschätzender Zeitaufwand für Dokumentenablage und -suche.

Der hybride Status mit einem Mix aus Onlineanträgen und Papierposteingang wird seit vielen Jahren mit **E-Mails** um einen weiteren Eingangskanal ergänzt, weshalb den Gesprächspartnern die weitere Frage gestellt wurde: "Wie verarbeiten Sie eingehende (und ausgehende) E-Mails?"

Die Handhabung ist aufgrund der teilweise nicht vorhandenen Nutzung eines Dokumentenmanagements sehr unterschiedlich: Zum Großteil bleiben E-Mails in den Postfächern gespeichert. Hierzu wird - analog zum Fileserver - eine Unter-(Ordner) Struktur verwendet. E-Mails werden von den meisten

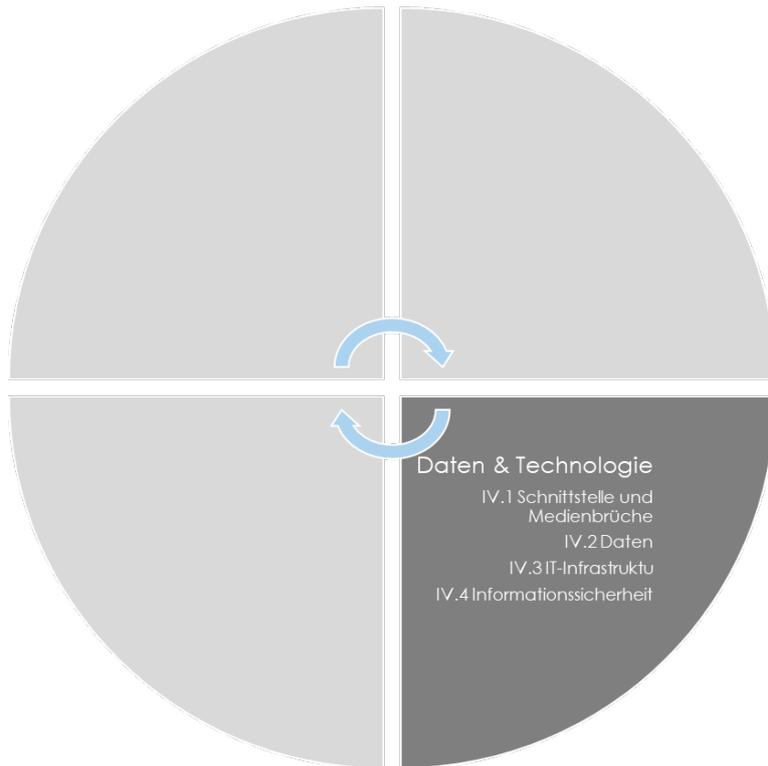
Gesprächspartnern nicht gelöscht und bleiben dort gespeichert. Dies trifft auch auf gesendete Mails zu. In Einzelfällen erfolgt eine konsequente Löschung ein-/ausgehende E-Mails. Sofern relevant, werden Mail auch elektronisch weitergeleitet. Mangels elektronischen Workflows werden E-Mails auch ausgedruckt und zur manuellen Bearbeitung in einen Papiervorgang überführt. E-Mails/Anlagen werden außerdem ausgedruckt, um diese lesen bzw. bearbeiten zu können.

Fazit:

Die verschiedenen Kanäle des "Post"-Eingangs benötigen aufgrund der heterogenen Handhabung einer eigenen Konzeptionierung. Eine Digitalisierung kann jedoch nur bei konsequenter Nutzung des Dokumentenmanagementsystems zum Erfolg führen (siehe IV.2).

Die Herausforderung im Umgang mit E-Mails tangiert den Ein- und Ausgang gleichermaßen, während auf dem Papierpostausgang in den Interviews kein Schwerpunkt lag. In einem der Gespräche wurde erwähnt, dass der Papierpostausgang dann relevant wird, wenn Mitarbeiter aus dem Homeoffice dennoch ins Büro kommen müssen, um Post abzugeben. Man könnte den logischen Schluss daraus ziehen, dass bei einer Abnahme eines Papierposteinganges und einer internen digitalen Weiterverarbeitung der Papierpostausgang abnehmen sollte. Es kann sich allerdings auch um einen Trugschluss handeln, da dritte am Prozess Beteiligte aus diversen Gründen auf die Zusendung von Papierunterlagen bestehen. Aufgrund der Aufgabenfülle der vorliegenden Strategie und der weiteren Entwicklung des digitalen Reifegrades des Onlinezugangsgesetzes wird dieser Themenschwerpunkt zurückgestellt.

IV DATEN & TECHNOLOGIE



IV.1 Schnittstellen und Medienbrüche

IV.1.3 Training



| IV.1 | SCHNITT- STELLEN UND MEDIEN- BRÜCHE | Arbeitet Ihre Verwaltung medienbruchfrei? |
|------|--|--|
| 1 | | Mit standardisierten Schnittstellen und Datenaustauschformaten wird gar nicht gearbeitet. |
| 2 | IST | Mit standardisierten Schnittstellen und Datenaustauschformaten wird überwiegend dort gearbeitet, wo es gesetzlich notwendig ist, z. B. in Meldeverfahren, Standesamt, Finanzamt, u. a. |
| 3 | SOLL | Mit standardisierten Schnittstellen und Datenaustauschformaten wird nicht nur dort gearbeitet, wo es gesetzlich notwendig ist, sondern in allen Bereichen, wo es wirtschaftlich und sinnvoll ist und der Vermeidung von Fehlern und Datenredundanzen dient. |
| 4 | | Daten werden strukturiert und fachbereichsübergreifend an Datenplattformen übergeben, verwaltungsintern und extern, z. B. im Rahmen von OpenData oder zum Austausch und Nutzen mit externen Akteuren. Hierfür ist eine Datenstrategie formuliert und kommuniziert. |

| Handlungsempfehlung | | | IV.1.3 | |
|--|---|---|------------------------------|-------|
| Was? | | Wie? | Wer? | Wann? |
| Identifizierung und Schließung bestehender Medienbrüche und fehlender Schnittstellen | 1 | Erstellung eines Schnittstellenkonzeptes | Digitalisierungsbeauftragter | 2022 |
| | 2 | Überprüfung Bauamt/Liegenschaften auf Schnittstellen eAkte/Geodaten | Umsetzer (IT-Service) | 2022 |
| | 3 | Überprüfung Dokumentenmanagement auf Schnittstelle "Findbuch"/ Langzeitarchivierung | Umsetzer (Betreuung DMS) | 2022 |
| | 4 | Konzeptionierung/Konsolidierung Kommunikations- und Kollaborationswerkzeuge | Umsetzer (IT-Service) | 2023 |

Schnittstellen und Medienbrüche. Passt das Puzzle zusammen?

Ganz ohne standardisierte Schnittstellen und Medienbrüche arbeitet im Jahr 2022 ebenfalls keine Kommunalverwaltung mehr. Wo eine gesetzliche Verpflichtung besteht, kann man davon ausgehen, dass die Anbieter der großen Fachverfahren die Anforderungen umgesetzt haben. Was ist aber dort, wo keine gesetzliche Verpflichtung besteht?

Im Zuge einer durchgängigen Digitalisierung eines einzelnen Prozesses werden Medienbrüche bereits beleuchtet. Wenn alle Prozesse jedoch isoliert betrachtet werden, kann es in der Folge schlimmstenfalls soweit kommen, dass jeder einzelne Prozess mit separaten Anwendungen digitalisiert wird, was insbesondere in einer kleineren Verwaltung dazu führt, dass Mitarbeiter, die eine Mehrzahl von Prozessen als Aufgaben haben, auf eine heterogene Landschaft von Anwendungen trifft. Dies verlängert Bearbeitungszeiten, erhöht den Schulungsaufwand und den Aufwand in der IT-Administration.

In einem Schnittstellenkonzept sollten folgende Beziehungen berücksichtigt werden (Aufzählung nicht abschließend):

| | |
|---|----------------------------|
| Fachverfahren | Fachverfahren |
| Fachverfahren | DMS |
| Onlinedienste | Fachverfahren |
| Onlinedienste | DMS/Workflow |
| Papierposteingang | DMS/Workflow |
| Mailposteingang | DMS/Workflow |
| Rechnungen | DMS/Workflow/Fachverfahren |
| Sonstige Portale | DMS/Workflow/Fachverfahren |
| ePayment und weitere Bezahlwege | Fachverfahren |
| Kollaborations- und Kommunikationswerkzeuge | DMS/Workflow |

Die Stadt Lauf ist im Großen und Ganzen sehr gut aufgestellt. Die klassischen Fachverfahren sind überwiegend aus einer Hand und vorhandene Schnittstellen werden (fast) vollumfänglich genutzt.

Zwei Ausnahmen bilden der Bereich Bau/Liegenschaften (insbesondere zum Dokumentenmanagementsystem sowie die Überführung von digitalen Dokumenten ins Langzeitarchiv).

Ansonsten sind in diesem Bereich eher "Kleinigkeiten" festzustellen. In den Gesprächen wurde die Frage ausdrücklich gestellt: "Gibt es manuelle Datenübertragungen in die Fachanwendungen, die nicht über Schnittstelle erfolgen?":

- Abrechnungen der Parkscheinautomaten ist aufwändige Handarbeit.

- Im Bereich Personal besteht Bedarf zwischen Kitaverwaltung/Fehlzeiten/DMS (Realisierung möglich?) Thematik ist nicht neu.
- Im Bereich Öffentliche Sicherheit und Ordnung und Friedhof werden Daten von Hand in die Kasse übertragen (obwohl eine Gebührenkasse vorhanden ist).
- Im Bereich Personalwesen für Zeitzuschläge und Zulagen (Ausrollen Zeiterfassung ist aus Zeitgründen noch nicht abgeschlossen).
- Im Bereich Einwohnerwesen werden händische Listen für Eltern/Kita erzeugt (Zielsetzung im Sachgebiet nicht bekannt).

Nachdem die Anzahl überschaubar ist, könnten die Überprüfung und Machbarkeit ggf. noch als schnelle Erfolge aufgenommen werden, da das Thema Schnittstellen ohnehin sehr früh beleuchtet werden sollte.

Fazit:

Auch wenn die Stadt Lauf sehr gut manuelle Datenübertragungen zwischen Fachanwendungen vermeidet, so kann ein (für den Anwender verständliches und nicht technisches) Schnittstellenkonzept hilfreich sein, um als Vorgabe für künftige Softwarebeschaffungen zu dienen, Inselösungen zu vermeiden und Zusammenhänge verständlich zu machen.

Als "neues" Phänomen ist zusätzlich "die Überversorgung" mit Kommunikations- und Kollaborationswerkzeugen, z. B. Teams, XPhone, Zoom, Teamboard, TOPdesk u. a. zu nennen. Zu diesen Werkzeugen wurde fast flächendeckend in den Interviews der Bedarf nach Struktur und Anleitungen genannt. Der zusätzliche Wunsch nach der Einführung einer Projektmanagement-Software ist ein weiteres Werkzeug zur Zusammenarbeit, das in diese Kategorie einzuordnen ist.

IV.2 Daten

IV.2.2 Warm up



| IV.2 | DATEN | Wie sieht die Datenhaltung Ihrer Verwaltung aus? |
|------|-------|--|
| 1 | IST | Unstrukturiert, ungenutzt und redundant. Zum Teil Papier, zum Teil Netzlaufwerke und PCs, dezentral. Fachverfahren. Zum Teil auch nicht identifiziert. Datenschutzvorschriften müssen noch umgesetzt werden. |
| 2 | SOLL | Unstrukturiert, ungenutzt und redundant. Zum Teil Papier, zum Teil Netzlaufwerke und PCs, dezentral Fachverfahren. Datenschutzvorschriften werden jedoch eingehalten. |
| 3 | | Daten sind identifiziert, strukturiert und redundanzfrei in Fachverfahren, Anwendungen und Datenbanken, auch DMS- und Workflowsystemen |
| 4 | | Daten werden strukturiert und fachbereichsübergreifend an Datenplattformen übergeben, verwaltungsintern und extern, z. B. im Rahmen von OpenData oder zum Austausch und Nutzen mit externen Akteuren. Hierfür ist eine Datenstrategie formuliert und kommuniziert. |

| Handlungsempfehlung | | | IV.2.2 | |
|------------------------|---|---|-----------------------------------|---------|
| Was? | | Wie? | Wer? | Wann? |
| Umsetzung der EU-DSGVO | 1 | “Wiederaufnahme“ der Maßnahmen mit neuem landkreisweitem Dienstleister | Umsetzer (Datenschutzkoordinator) | 2022 |
| | 2 | Kontinuierlicher Abgleich mit der Digitalisierungsstrategie und den Umsetzungsprojekten | Umsetzer (Datenschutzkoordinator) | 2022 ff |

Der Datenschutz. Fluch oder Segen?

Viel diskutiert, aber eines ist sicher, an der Umsetzung der EU-DSGVO führt kein Weg vorbei. Interessant, aber wohl auch nicht überraschend an dieser Stelle, dass eine Digitalisierungsstrategie und der Datenschutz Schnittmengen haben.

Die vorliegende Strategie bildet ausdrücklich kein Datenschutzkonzept. Maßnahmen zum Datenschutz und Sensibilisierung von Mitarbeitenden sollten nach gesetzlichen Vorgaben erfolgen. Explizite Fragestellungen zum Datenschutz in den Interviews mit den Mitarbeitenden würden den Rahmen des Gesprächs sprengen.

Aus den Vorgesprächen liegen folgende Erkenntnisse vor und sollen an dieser Stelle erwähnt werden:

Der Datenschutzbeauftragte war beim LRA für alle kreisangehörigen Kommunen im Nürnberger Land angesiedelt. Der Ansprechpartner hat jedoch eine neue Aufgabe beim Landratsamt übernommen. Es wurde ein neuer externer Dienstleister als Ersatz beauftragt. Der aktuelle Status hierzu ist nicht bekannt. In der Verwaltung der Stadt Lauf soll ein Mitarbeiter den Datenschutz koordinierend als Aufgabe übernehmen (siehe II.2 Organisationsstruktur). Sollte es Erkenntnisse oder Aufgaben aus dem Datenschutz geben, die sich mit der Digitalisierungsstrategie überschneiden, ist ein Abgleich der Maßnahmen empfehlenswert, um nicht konträre Maßnahmen zu veranlassen oder unterschiedlich zu priorisieren.

| IV.2 | DATEN | Wie sieht die Datenhaltung Ihrer Verwaltung aus? |
|------|-------|--|
| 1 | IST | Unstrukturiert, ungenutzt und redundant. Zum Teil Papier, zum Teil Netzlaufwerke und PCs, dezentral. Fachverfahren. Zum Teil auch nicht identifiziert. Datenschutzvorschriften müssen noch umgesetzt werden. |
| 2 | | Unstrukturiert, ungenutzt und redundant. Zum Teil Papier, zum Teil Netzlaufwerke und PCs, dezentral Fachverfahren. Datenschutzvorschriften werden jedoch eingehalten. |
| 3 | SOLL | Daten sind identifiziert, strukturiert und redundanzfrei in Fachverfahren, Anwendungen und Datenbanken, auch DMS- und Workflowsystemen |
| 4 | | Daten werden strukturiert und fachbereichsübergreifend an Datenplattformen übergeben, verwaltungsintern und extern, z. B. im Rahmen von OpenData oder zum Austausch und Nutzen mit externen Akteuren. Hierfür ist eine Datenstrategie formuliert und kommuniziert. |

| Handlungsempfehlung | | | IV.2.3 | |
|---|---|--|---|---------|
| Was? | | Wie? | Wer? | Wann? |
| Strukturierung der Daten, Abschaffung von Redundanzen | 1 | Erstellung eines Daten-/ Dokumentenablage-konzeptes | Umsetzer (Betreuung DMS) | 2022 |
| | 2 | Konzeptionierung DMS | Umsetzer (Betreuung DMS) | 2022 |
| | 3 | Konzeptionierung Geodaten | Umsetzer (Betreuung GIS) | 2023 |
| | 4 | Einführung einer Foto- und Videoplattform | Umsetzer (IT-Service) | 2023 |
| | 5 | Betrachtung einzelner Office-„Hilfsdateien“ im Rahmen der Prozesse | Umsetzer (Organisation Prozessmanagement) | 2024 ff |

Ergibt sich aus dem Datenschutz allein eine machbare Lösung im täglichen Arbeiten?

Wer seine Daten kennt und über eine geordnete Ablage verfügt, hat auch im Rahmen der Prüfung der datenschutzrelevanten Themen ein leichteres Spiel.

Der Umfang des Datenbestandes einer Kommunalverwaltung außerhalb bestehender Fachanwendungen ist schwer einschätzbar.

Durch die Einführung einzelner elektronischer Akten und digitaler „Hilfsstrukturen“ in Form von Netzlaufwerken auf Servern oder der Speicherung von Dokumenten auf einzelnen Arbeitsplatz-PCs oder die Nutzung von Mailprogrammen zur Aufbewahrung haben sich im Laufe der Jahre hybride Strukturen neben der klassischen schriftlichen Aktenführung herausgebildet, so dass davon auszugehen ist, dass dieser Bereich den größten Anteil redundanter Daten einer Kommunalverwaltung einnimmt.

Darüber hinaus kann die Annahme getroffen werden, dass auf Netzlaufwerken und lokalen Datenträgern Daten gespeichert werden, bei denen es sich nicht um Dokumente als Bestandteile von Akten handelt, sondern „Hilfsdateien“ wie z. B. Dokumentvorlagen, Adresslisten und sonstige Listen. Oftmals sind Dateien aus Tabellenkalkulationen ein Indiz für die Nutzung solcher „Hilfsdateien“, z. B. Rechnungseingangsbücher, Schlüssellisten, Arbeitszeiten. Die Generierung derartiger Daten wäre bei der Nutzung einer Fachanwendung überflüssig, so dass die reine Überführung in eine strukturierte Aktenführung nicht die beste Lösung (Kosten-/Nutzen) darstellt.

Im Rahmen genutzter Fachanwendungen besteht darüber hinaus die Möglichkeit, dass Daten redundant vorgehalten werden, eine unterschiedliche Aktualität besteht und sich zudem längere Bearbeitungszeitungen ergeben.

Die allgemeinen, obigen Annahmen treffen auf die Stadt Lauf vollumfänglich und sogar darüber hinausgehend mit folgender Konstellation zu.

| Nutzung |
|--|
| Dokumentenmanagementsystem ohne Fachverfahrensanbindung |
| Dokumentenmanagementsystem mit Fachverfahrensanbindung |
| Ordnerstrukturen in Netzlaufwerken |
| Outlookpostfächer als Ablage (für Projekte z. T. als Kollaborationswerkzeug und als digitale Ablage) |
| Papierordner und -Akten |

Auch wenn sich aus der obigen Aufzählung erkennen lässt, dass ein Schwerpunkt im Bereich der Nutzung eines Dokumentenmanagementsystems liegt, setzt die Herausforderung noch früher an, indem die grundsätzliche Frage beantwortet wird: „Was sind Daten? Was sind Dokumente?“.

Um hierfür einige Beispiele zu nennen:

- (Bau-) Pläne, die derzeit in Netzlaufwerken abgespeichert sind, haben eine Verbindung zu Geodaten und sollten eher in einem Geoinformationssystem verortet sein (ggf. über *Schnittstelle* mit Verbindung zum GIS).

- die "berühmten" Excellisten, z. B. Betriebskostenförderung in der Kita, verkehrsrechtliche Anordnungen, Sollisten für Dauerparker und Obdach, Traustatistiken, Mieten/Pachten - sollten prozessbezogen überprüft werden, ob die Nutzung einer (eigenen) Fachanwendung einen größeren Vorteil bietet
- Formulare, z. B. für Bestellungen, sollten überprüft werden, ob diese über Workflows abgebildet werden können.
- Fotos/Videos müssen nicht zwingend einem DMS vorgehalten werden.

FAZIT:

Ein 1:1-Kopieren von analogen Unterlagen, Daten und Dokumenten in Netzlaufwerken ins DMS führt nicht zum Erfolg.

Erst nach einer Klärung, welche Dokumente in einem Dokumentenmanagementsystem vorgehalten werden, sollte mit dessen Einführung weiter vorangeschritten werden.

Zu der obigen Konstellation der hybriden und redundanten Datenhaltung kommt hinzu, dass unterschiedliche Fachbereiche und Sachgebiete keinen einheitlichen Fortschritt aufweisen.

Ferner gibt es bislang keine übergreifenden Vorgaben für den Umgang mit Daten & Dokumenten. In den Interviews mit den Mitarbeitenden wurde dieser Wunsch mehrfach auf die Frage "Was muss passieren, dass geplante Maßnahmen tatsächlich zur Umsetzung kommen?", geäußert: Klare Strukturen und Vorgaben.

Die Kombination aus unterschiedlichem Fortschritt und der Anforderung nach Vorgaben und Regeln für die Nutzung eines Dokumentenmanagementsystems bergen die Gefahr, sich bei der weiteren Einführung zu lange in der Theorie festzubeißen.

Als weitere Einflussfaktoren sind zu nennen:

- bisherige Erfahrungen, die negativ bewertet werden.
- Unsicherheiten in Bezug auf die Rechtssicherheiten von verscannten Dokumenten und/oder der Erfordernis von digitalen Signaturen.

Die Komplexität des Vorhabens und die kulturelle Komponente führen zu einer lernenden Lösung.

FAZIT:

Die weitere Einführung des Dokumentenmanagementsystems sollte sachgebietsbezogen erfolgen und die Gelegenheit sollte genutzt werden, aus Erfahrungen (sowohl positiv als auch negativ) zu lernen.

Es sollte jedoch nicht außer Acht gelassen werden, dass vorrangig Schnittstellen zum Dokumentenmanagementsystem und zu Workflows zeitnah Berücksichtigung finden sollten. Dies gilt für den Bereich Bau/Liegenschaften/GIS und (auch wenn eine Langfristperspektive) für die Langzeitarchivierung, da ein Neubau für das Stadtarchiv offensichtlich auf einer Grundannahme beruht, dass aus der Verwaltung bereits mehr digitale Dokumente als Papier überführt werden.

IV.3 IT-Infrastruktur

IV.3.4 Marathon



| IV.3 | IT- INFRASTRU KTUR | Wie aktuell und verfügbar sind Ihre Systeme? |
|------|--------------------------|--|
| 1 | | Die Hard- und Softwareausstattung ist nicht immer auf dem aktuellsten Stand, insbesondere auch, weil die IT-Administration als Nebentätigkeit eines Verwaltungsmitarbeiters erfolgt. Es mangelt am Breitbandausbau. |
| 2 | | Die Hard- und Softwareausstattung ist aus heutiger Sicht auf dem aktuellsten Stand. Es steht ein eigener verantwortlicher Ansprechpartner oder ein externer Dienstleister zur Verfügung. Aufgrund der Aufgabenmehrung, insbesondere durch die wachsende Digitalisierung gibt es aber ständigen Mehrbedarf. Die Auslagerung in externe Ressourcen gestaltet sich jedoch wegen nicht verfügbarer Bandbreiten nach wie vor als schwierig. |
| 3 | IST | Die Hard- und Softwareausstattung ist aus heutiger Sicht auf dem aktuellsten Stand. Es steht entweder ein eigener verantwortlicher Ansprechpartner oder ein externer Dienstleister zur Verfügung. Die Inanspruchnahme von externen Ressourcen wie Rechenzentren stellt kein Problem dar und wird bereits teilweise oder vollständig genutzt. |
| 4 | SOLL | Die Hard und Softwareausstattung ist nicht nur aus heutiger Sicht durch interne und externe technische und personelle Ressourcen aktuell, sondern wird vorausschauend soweit möglich als IT-Strategie mit Verbindung zu allen Digitalisierungsvorhaben geplant, insbesondere in Bezug auf New-Work-Konzepte, neue Arbeits- und Kommunikationsmittel, ggf. auch mit einhergehenden baulichen Veränderungen. |

| Handlungsempfehlung | | | IV.3.4 | |
|---|---|---|---------------------------------------|-------------------------------------|
| Was? | | Wie? | Wer? | Wann? |
| Vorausschauende IT-Ressourcenplanung finanziell und technisch | 1 | Ermittlung der notwendigen IT-Ausstattung je Arbeitsplatz | Umsetzer (IT-Service) | 2023 |
| | 2 | IT-Ausstattung in Stellenbeschreibungen aufnehmen und dauerhaft pflegen | Umsetzer (Personalwesen/-entwicklung) | 2023 ff |
| | 3 | Berücksichtigung der Ausstattungsmehrung bei den personellen Ressourcen | Umsetzer (Führungskräfte) | 2023 ff (in Verbindung zu II.1.2.3) |

Auch für die (IT-) Infrastruktur gilt: Nur den Status Quo betrachten ist zu kurz gedacht.

Infrastruktur ist ein nicht zu vernachlässigender Kostenfaktor für die Umsetzung und soll rechtzeitig in die Haushalts- und mittelfristige Finanzplanung einfließen.

Der Kernfokus der Strategie liegt nicht auf der IT-Infrastruktur.

Im Rahmen der Erstellung und der kontinuierlichen Fortschreibung einer Digitalisierungsstrategie entstehen Anforderungen, die vorausschauend geplant werden müssen (Standards für bedarfsgerechtes Arbeiten). Dies gilt zum Beispiel für

- Notebooks, stationäre PCs
- zusätzliche Monitore
- Scanner – weniger Drucker
- Headsets und Kameras
- Telefonie
- Mobiltelefone und/oder Tablets für Mitarbeiter im Außendienst und im Homeoffice
- Gemeinschaftsausstattung wie WLAN, Whiteboards, Beamer u. a.
- Umbau von Büros und Besprechungsräumen (z. B. Bürgerbüro, Sitzungssaal)
- Services für Bürger – digitale Schilder an Büros, „Amtswegweiser“, digitale Bekanntmachungen
- Internet of Things und Sensorik, z. B. Winterdienst, Parkleitsystem, intelligente Mülleimer u. ä.

Auf eine entsprechende Frage in den Interviews, ob es einen Bedarf an Arbeitsplatzausstattung gibt, wurde überwiegend mit „nein“ geantwortet. Explizit wurde die IT-Ausstattung und der Service hierzu gelobt. Insbesondere konnte mit Beginn der Corona-Pandemie die Nutzung von Homeoffice sehr schnell vorgebracht werden.

Bedarfe sind eher als Einzelbedarfe oder -meinungen zu betrachten, z. B. die Anforderung nach einem Scanner am Arbeitsplatz. Die Notwendigkeit von Peripheriegeräten wie Scannern und Druckern hängt allerdings maßgeblich davon ab, wie viel Papier künftig gescannt und gedruckt wird, so dass eine pauschale Beschaffung von Scannern nicht als optimale Maßnahme betrachtet wird. Dies sollte vorrangig mit dem DMS- und dem Posteingangskonzept beleuchtet werden.

Besonders erwähnenswert ist, dass Faxgeräte wegen einer fehlenden sicheren Kommunikation im Einsatz sind. Die digitale Signatur ist zwar ein prozessuales Thema, kann aber über eine Integration in Outlook ggf. als schneller Erfolg zum Tragen kommen. Digitale Signaturen wurden in den Interviews außerdem im Kontext der Rechtssicherheit von verscannten Dokumenten erwähnt. Es bestehen Unsicherheiten, z. B. zur Wirksamkeit von Verträgen. Vor einer globalen Einführung einer flächendeckenden Signatur sollte dieser Punkt jedoch in den einzelnen Prozessen beleuchtet werden, ob es tatsächlich einer "Signatur" bedarf oder eine einfachere Lösung über die Abbildung im digitalisierten Prozess besteht oder Arbeitsschritte komplett entfallen können. Ein ganzheitlicher rechtlicher Rahmen besteht aktuell nicht.

Ferner ist ein prozessuales Thema, dass der Wunsch nach Vereinheitlichung von Besprechungsnotizen in digitaler Form besteht, so dass hier geprüft werden sollte, ob die Beschaffung von Tablets und entsprechenden Stiften zum einen wirtschaftlich zum anderen aber auch der Motivation der Mitarbeitenden förderlich ist.

Global ist festzuhalten, dass ein grundsätzlicher Ausstattungsbedarf für einzelne Stellen nicht definiert ist.

Fazit:

Eine grundsätzliche Definition der IT-Arbeitsplatzausstattung zur Rolle der Mitarbeitenden, eine Dokumentation und Pflege in Stellenbeschreibungen kann dauerhaft Entlastung bringen.

Auch wenn es sich nicht unmittelbar um IT-Infrastruktur handelt, so soll an dieser Stelle erwähnt werden, dass zunehmende Digitalisierung Arbeitsplätze - im Hinblick auf Anzahl und Komplexität - beim Stellenbedarf verändert. Stellenbedarfsermittlungen des BKPV gehen lediglich pauschal davon aus, dass ein Mitarbeiter einen Standardarbeitsplatz hat. Eine Ausstattungsmehrung sollte zu einer regelmäßigen Überprüfung des Stellenbedarfes in der IT führen, nicht nur bezüglich der Arbeitsplatzausstattung, sondern auch für gemeinschaftlich genutzte Räume (z. B. Umbau des Sitzungssaales) und der zunehmenden Digitalisierung weiterer Gegenstände (IoT), z. B. bisher analogen Hinweisschildern in den Gebäuden, Schließanlage.

IV.4 Informationssicherheit

IV.4.3 Training



| IV.4 | INFORMATIONSSICHERHEIT | Erfüllen Sie Vorgaben zur Informationssicherheit? |
|------|------------------------|--|
| 1 | | Gesetzliche Vorschriften und empfohlene Richtlinien zur Informationssicherheit können nicht eingehalten werden oder sind nicht bekannt (BSI 0/1). |
| 2 | IST | Gesetzliche Vorschriften und empfohlene Richtlinien zur Informationssicherheit werden eingehalten (z. B. Arbeitshilfe). Beleg hierfür ist das LSI-Siegel "Kommunale IT-Sicherheit" (BSI 2). |
| 3 | SOLL | Gesetzliche Vorschriften und empfohlene Richtlinien zur Informationssicherheit werden eingehalten. Ein standardisiertes Informationssicherheitskonzept wurde erstellt, wird dauerhaft betrieben und ist den Beschäftigten bewusst. |
| 4 | | Gesetzliche Vorschriften und empfohlene Richtlinien zur Informationssicherheit werden eingehalten. Prozess wird darüber hinaus regelmäßig auf Effektivität überprüft. Zusätzlich sind Maßnahmen zur kontinuierlichen Verbesserung vorhanden (BSI 4/5). |

| Handlungsempfehlung | | | IV.4.3 | |
|--|---|--|---|---------|
| Was? | | Wie? | Wer? | Wann? |
| Erstellung des Informationssicherheitskonzeptes | 1 | Initialerstellung BSI-Grundschutzes | Umsetzer (Informationssicherheitskoordinator) | 2022 |
| Organisatorische Maßnahmen | 2 | Definition neuer interner Aufgaben und Prozesse im Rahmen der Informationssicherheit | Umsetzer (Informationssicherheitskoordinator) | 2022 |
| Kontinuierliche Sensibilisierung der Mitarbeiter | 3 | Neue Form der Vorteils- und Nutzenargumentation von Informationssicherheit | Umsetzer (Informationssicherheitskoordinator) | 2023 ff |

Schadmails & Co. ...

... sind und bleiben aktuell. Nicht selten wird in den Medien über Hackerangriffe und Verschlüsselungstrojaner in der öffentlichen Verwaltung berichtet.

Die vorliegende Strategie hat nicht den Anspruch, Informationssicherheit detailliert zu analysieren. Die gesetzliche Verpflichtung in Bayern durch das BayEGovG schreibt jedoch seit dem 01.01.2019 vor, dass digitale Verwaltungsleistungen auf einer sicheren Infrastruktur betrieben werden sollen. Noch wichtiger erscheinen jedoch Maßnahmen zur Sensibilisierung der Mitarbeitenden, die mit Phishingmails u. a. im täglichen Umgang mit digitalen Werkzeugen konfrontiert werden. Durch die Informationssicherheit ergeben sich daher neue Aufgaben und Prozesse in der Verwaltung.

Die Stadt Lauf hat einen externen Dienstleister mit der initialen Erstellung eines ISMS (BSI-Grundschutz) beauftragt. Das Konzept ist noch nicht fertiggestellt, sondern befindet sich in der Analysephase. Die Beschäftigten wurden mit einem eLearning-Werkzeug zur Informationssicherheit sensibilisiert.

In den Mitarbeitenden-Interviews wurde daher gezielt Frage gestellt, ob die Vorgaben zur Informationssicherheit bekannt sind und wie der Umgang mit verdächtigen E-Mails gehandhabt wird.

Es ist positiv hervorzuheben, dass es auf die Frage nach dem Umgang mit verdächtigen E-Mails eine hohe Sensibilität gibt. Der Rückschluss darauf ist, dass Informationssicherheit und was man darunter versteht, grundsätzlich bekannt sein sollten. Allerdings reagierte eine Mehrzahl der Befragten erst auf die explizite Nachfrage nach dem eLearning zur Informationssicherheit, so dass man hier rückschließen kann, dass das Problembewusstsein nicht sehr stark ausgeprägt ist oder die Beachtung als Last oder Arbeitshemmnis angesehen wird.

Fazit:

Es besteht ein Bedarf an weiteren Methoden und Maßnahmen zu Schaffung des Bewusstseins bei den Beschäftigten (Vorteils- und Nutzenargumentation).

Weiteres Vorgehen

Politische Willensbildung

Der Stadtrat wird über die Inhalte und den Umfang der Strategie informiert. Die erste Vorstellung und Verabschiedung eines Leitbeschlusses ist für den 08.12.2022 terminiert.

In der weiteren Umsetzung erleichtert dies ein schnelles Vorgehen ohne zusätzliche Entscheidungsprozesse auf politischer Ebene. Insoweit bietet es sich zudem an, dass die Verwaltung die Umsetzung der empfohlenen Maßnahmen - auf Grundlage eines Stadtratsbeschlusses zur Digitalisierungsstrategie - vornehmen kann und dem Stadtrat ggf. in regelmäßigen Abständen Sachstandsmeldungen übermittelt.

Finanzplanung

Zum Redaktionsschluss der Version 1.0 der Strategie (August 2022) ist eine detaillierte Finanzplanung noch nicht realisierbar. Ein Kostencontrolling zur Umsetzung der Strategie ist im Projektmanagement im Arbeitspaket I.1.3 verankert.

Insbesondere in den ersten 6 Monaten nach Vorlage der Strategie ist von der Beanspruchung personeller Ressourcen (Mitarbeiter der Verwaltung, (temporäre) externe Unterstützung durch Dienstleistung) auszugehen. Sobald Kostenansätze für Sachkosten (Software, Hardware) absehbar und kalkulierbar sind, werden diese in eine Kostenkalkulation eingearbeitet.

Beteiligung Mitarbeiter, Datenschutz, Personalrat und weiterer Stakeholder

In die Strategieerarbeitung wurden zunächst Amtsleitung, Führungskräfte und IT eingebunden. Es erfolgte zusätzlich eine Information des Personalrates sowie der 2. Führungsebene über das Vorhaben der im Allgemeinen. Im Rahmen der Durchführung von Experteninterviews konnten mit einzelnen Beschäftigten individuelle Rückfragen erörtert werden. Insbesondere wurde nochmals die Zielsetzung und das Vorgehen erläutert. Auch weiterhin werden die Beschäftigten in das Digitalisierungsprojekt einbezogen (siehe hierzu Arbeitspaket II.2.2).

Örtliche Ansprechpartner für Datenschutz und Informationssicherheit sind ebenfalls Mitwirkende an der Erstellung der Digitalisierungsstrategie.

In einer späteren Umsetzungsphase ist von einer verstärkten Beteiligung des örtlichen Datenschutzansprechpartners sowie des Personalrates auszugehen. Die detaillierten Arbeitspakete bilden hierfür die Grundlage. Weitere Stakeholder (Informationssicherheitsbeauftragte, Bayerischer Kommunalen Prüfungsverband oder weitere) können auf der Grundlage der Strategie mit notwendigen Informationen und zur Vermeidung von Doppelaufwänden informiert werden.

Öffentlichkeitsarbeit

Die vorliegende Strategie bildet eine Handlungsanleitung für die Digitalisierung der Verwaltung der Stadt Lauf, insbesondere für die Binnenverwaltung mit klassischen E-Government-Diensten für die Bürger. Mit Beschluss über die Umsetzung der Strategie sollte die Bürgerschaft über das Vorhaben informiert werden. Die Öffentlichkeitsarbeit bzw. die Bürgerbeteiligung ist im Arbeitspaket Nummer II.3.3 beschrieben.

Umsetzung, Monitoring, Anpassung, Fortschreibung

Die in der Strategie enthaltene Roadmap ist eine Machbarkeitsuntersuchung der einzelnen Arbeitspakete und bedarf für die Umsetzung eines detaillierteren Projektplanes.

Die kontinuierliche Anpassung der Strategie ist innerhalb des aktuell angestrebten Reifegrads aufgrund der Änderung gesetzlicher Vorgaben, technologischer Änderungen, Mitarbeiterwechseln oder sonstiger Rahmenbedingungen in der Methodik gewährleistet. Die Durchführung des Projektmanagements ist enthalten in Arbeitspaket Nummer I.1.3.

Die Dokumentation über die Umsetzung einzelner Maßnahmen erfolgt sukzessive zu den vorgeschlagenen Handlungsempfehlungen.

Die Fortschreibung der Strategie erfolgt im Rahmen der Weiterentwicklung bzw. Adressierung höherer Stufen des digitalen Reifegradmodells. Unabhängig davon empfiehlt sich eine Fortschreibung durch die Umsetzung, Neuadressierung oder Priorisierung einzelner Arbeitspakete.

Projektorganisation - Digitalisierung

| Lenkungsgruppe Digitalisierung | |
|---------------------------------------|---|
| Aufgaben | Lenkungsgruppe trifft grundsätzliche Projektentscheidungen, z.B. <ul style="list-style-type: none">· Genehmigung / Änderung / Anpassung des Projektsteckbriefs· HH.-mittel· Konzeptfreigaben - Prozesse |
| Besetzung | <u>Erster Bürgermeister – B1</u> Geschäftsleitung - GL IT-Leitung – IT-L Personalrat - PR Digitalisierungsbeauftragter - CDO |
| Berichtspflichten | Erhält regelmäßige Berichte von der Projektleitung |
| Projektleitung | |
| Aufgaben | PL verantwortlich für die operative Planung und Durchführung des Projekts |
| Besetzung | Projektleiter: Name Stellv. Projektleitung: Name |
| Berichtspflichten | Projektmitglieder und weitere Projektbeteiligte berichten regelmäßig (Jour Fixe) der Projektleitung Die Projektleitung fasst diese zu einem Statusbericht zusammen und berichtet der Lenkungsgruppe |

| | |
|----------------------------------|--|
| Sonstiges | Die Projektleitung erhält im Rahmen des Projekts Weisungsbefugnis gegenüber Projektmitgliedern und weiteren Projektbeteiligten |
| Projektteam | |
| Besetzung | Projektleitung: siehe oben Projektmitglieder: Name |
| Aufgaben | Neben der Erledigung bzw. Verantwortung anfallender Arbeitspakete haben die Projektmitglieder u.a. folgende Aufgaben: <i>Text</i> |
| Berichtspflichten | Siehe oben |
| Weitere Projektbeteiligte | |
| Aufgaben | Erledigung der Arbeitspakete |
| Besetzung | Je nach Aufgabenpaket werden „fachliche Experten“ als Projektbeteiligte hinzugezogen |
| Berichtspflichten | Die weiteren Projektbeteiligten berichten regelmäßig der Projektleitung über den Stand der Bearbeitung. |

Neue Digitalisierungsrollen

Das Thema Digitalisierung ist in den Verwaltungen allgegenwärtig. Dabei geht es im Schwerpunkt darum, dass die Verwaltungsprozesse von Anfang bis zum Ende digital gedacht und realisiert werden müssen. Die Dienstleistungen einer Kommune sollen somit effektiver, nutzerzentrierter und effizienter gestaltet werden.

Während bisher die Informationstechnologie in den Kommunen eher als Werkzeug zur Durchführung von Verwaltungsleistungen betrachtet wurde, besteht durch die zunehmende Vernetzungsmöglichkeit und Standardisierung von Technologien die Chance zur aktiven Gestaltung bis hin zu einer Smart-City-Kommune.

Um die Digitalisierung zu gestalten und umzusetzen, werden in einer Kommune unterschiedlich handelnde Personen benötigt. Die Größe der Kommune ist dabei grundsätzlich nicht relevant. Diese wirkt sich lediglich auf den zeitlichen Ressourcenbedarf einer auszuführenden Rolle aus.

Digitalisierung ist daher nur teilweise ein technisches Thema. Die Technologie bzw. deren Vernetzungsmöglichkeiten lösen jedoch organisatorische und kulturelle Veränderungen aus, die oftmals unterschätzt werden.

Um diese Zusammenhänge zu erkennen, ist daher ein Grundverständnis über auszufüllende Rollen (Funktionen) in einer digitalen Verwaltung erforderlich.

Durch die Digitalisierung bzw. im Umfeld der Digitalisierung haben sich auch neue Aufgaben und Tätigkeiten ergeben. Zu nennen ist hier insbesondere die zentrale Rolle der Steuerung der Digitalisierungsfelder. Aber auch das Thema Informationssicherheit ist stark in den Fokus gerückt. Informationssicherheitsbeauftragte müssen sich dabei intensiv darum kümmern, dass nicht nur die Verfügbarkeit der Systeme und damit der Daten gewährleistet ist. Auch Datenverluste oder -veränderungen müssen verhindert werden. Zudem haben geänderte gesetzliche Rahmenbedingungen, z. B. Umsetzung der DSGVO, zu neuen Aufgaben oder veränderten Rollen geführt. Umfang und Komplexität verändern sich (z.B. E-Akte und Langzeitarchivierung).

Das Denken in Rollen ist im gesamten Digitalisierungsprozess von elementarer Wichtigkeit, da

- a) organisatorische Zusammenhänge und Abhängigkeiten erkennbar werden,
- b) die Abbildung von Workflows eindeutige Zuständigkeiten voraussetzt,
- c) Zugriffsrechte datenschutzkonform abgebildet werden können,
- d) hierdurch u. a. die Grundlage zum prozessualen Denken geschaffen wird.

Insbesondere in kleineren Kommunen werden unterschiedliche Rollen auf einzelne Personen konzentriert (z. B. Datenschutz und Informationssicherheit. Unterschiedliche Rollen können dabei zu unterschiedlichen Sichtweisen und damit auch Entscheidungen führen. Für die Akzeptanz einer Maßnahme ist es daher von Bedeutung, in welcher Rolle eine Person eine Entscheidung trifft.

Bei der Zuweisung von Aufgaben und somit Rollen sollten Zielkonflikte deshalb grundsätzlich vermieden werden.

Funktionen und Rollen im Digitalisierungsprojekt:

| Digitalisierungsbeauftragte/r | | | |
|-------------------------------|-------------|----------|-------------|
| Entscheider | Mitwirkende | Umsetzer | Zielgruppen |
| Projektteam | | | |

Digitalisierungsprojekte müssen initiiert und projektiert werden. Die Maßnahmen müssen daher durch eine verantwortliche Person zentral koordiniert werden.

Das Verwaltungshandeln hat sich zunächst primär an den vorgegebenen Zielen der Entscheider (Behördenleitung bzw. der politischen Gremien) zu orientieren. Digitalisierung muss als Gesamtkonzept betrachtet und verstanden werden. Daher müssen alle relevanten Akteure in die Prozessgestaltung einbezogen werden. Entscheidend für die Akzeptanz ist daher, dass an der Erstellung und Fortschreibung einer Digitalisierungsstrategie die Führungskräfte und weitere Experten (insbes. IT) mitwirken.

Die im Rahmen der Strategie festgelegten Maßnahmen sind durch die jeweils zuständigen Bereiche umzusetzen.

Dabei wirken die umgesetzten Maßnahmen unmittelbar gegenüber der jeweiligen Zielgruppe. Neben externen Beteiligten sind dies auch interne Beschäftigte z. B. im Rahmen von Genehmigungsabläufen (Workflows).

Digitalisierung sollte als Projekt verstanden und bearbeitet werden. Es ist daher ein zentrales Steuerungsteam zu installieren. Dies ist von hoher Bedeutung für Transparenz, Akzeptanz und den Erfolg eines Projekts. Hier kann ggf. auf vorhandene Strukturen zurückgegriffen werden (z. B. Steuerungsteam, Lenkungsgruppe, u. Ä.).

Eine Person kann dabei mehrere Rollen im Digitalisierungsprozess ausfüllen. Beteiligt sich z. B. die Amtsleitung aktiv am Steuerungsteam so wird nicht nur die Rolle des Entscheiders, sondern auch des Mitwirkenden ausgefüllt. Bei hoher Affinität erfolgt ggf. auch selbst die Durchführung von Umsetzungsmaßnahmen. Letztendlich kann die Amtsleitung auch Zielgruppe einer Maßnahme sein.

Digitalisierungsbeauftragte/r

Als alternative Bezeichnungen werden auch Koordinator/in oder Verantwortliche/r verwendet. „Die Begrifflichkeit Beauftragte/r“ hat sich jedoch in der kommunalen Welt etabliert (siehe z. B. Informationssicherheits- und Datenschutzbeauftragte/r).

In der Privatwirtschaft wird für diese Rolle oftmals der englische Begriff „Chief Digital Officer (CDO)“ verwendet.

Entscheidend ist jedoch weniger die Bezeichnung, sondern die konkrete Definition der Tätigkeiten, Verantwortlichkeiten, Befugnisse und deren Transparenz im Innen- und Außenverhältnis.

Grundsätzlich sind mit dieser Rolle u. a. folgende steuernde und koordinierende Aufgaben verbunden:

- Verantwortlichkeit für die Erstellung und Umsetzung einer Digitalisierungsstrategie
- Beratung der Entscheider in sämtlichen Fragen zur Digitalisierung
- Zentraler Ansprechpartner für sämtliche Digitalisierungsthemen
- Setzt digitale Impulse und treibt die Innovationsfähigkeit der digitalen Kommune an

- Fördert die Zusammenarbeit mit externen, digitalen Akteuren (u. a. interkommunale Zusammenarbeit)
- Leitung des Projektteams „Digitalisierung“
- Projektleitung der Digitalisierungsmaßnahmen

Der/dem Digitalisierungsbeauftragte/n steht eine zentrale Bedeutung im Rahmen der digitalen Agenda einer Kommune zu. Es ist daher wichtig, dass die Zuständigkeiten und die Verantwortlichkeiten eindeutig geregelt sind.

Die KGST empfiehlt in Ihrem Bericht B 8/2018: Die Digitale Kommune gestaltet die auf Stabstellenebene angesiedelte Rolle des „CDO“ zur Steuerungsunterstützung: „Die Digitalisierung kann aufgrund ihrer Gestaltungsfelder im Ökosystem der Digitalisierung, die sich nicht an Organisationsgrenzen halten, nicht aus einem hierarchisch eingebetteten Fachbereich heraus gesteuert werden.“ Diese Einschätzung können wir bestätigen und sehen die Notwendigkeit einer eindeutigen Regelung im Organigramm gegeben. In kleineren Kommunen ist häufig eine Vermischung von Aufgaben der Koordination und der Umsetzung (z. B. DMS, Informationssicherheit, OZG) anzutreffen. Dabei besteht die Gefahr, dass die operativen Aufgaben keine ausreichenden Ressourcen zur Projektsteuerung zulassen. Zudem handelt es sich in der Regel um Personen auf der Ebene der Sachbearbeitung oder der 2. FE. Umso wichtiger ist es, die Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Befugnisse der/des Digitalisierungsbeauftragten eindeutig im GVPL bzw. in der individuellen Stellenbeschreibung zu regeln.

Denkbar wäre hierbei auch eine Trennung der Zuständigkeit nach:

- a) Koordination, Steuerung: Digitalisierungsbeauftragte/r
- b) Operative Tätigkeiten: Sachbearbeiter/in Digitalisierung

Entscheider

Allgemein wird in der Fachwelt die Digitalisierung als „Chefsache“ betrachtet, da diese sowohl nach innen als auch nach außen wirkt. Entscheidend ist daher, dass die Verwaltungsleitung hinter einer Strategie und den damit erforderlichen Maßnahmen steht und die benötigten Ressourcen hierfür bereitstellt.

Mitarbeiter, aber auch externe Kunden, müssen auf dem Weg zur digitalen Verwaltung mitgenommen werden. Ein klares Bekenntnis und entsprechende Unterstützung seitens der Verwaltungsleitung und der zuständigen Gremien unterstreicht den eindeutigen Willen der Kommune und ist daher als zielführend anzusehen.

Sofern vorhanden oder angedacht, kann die Digitalisierungsstrategie ggf. mit einem Stadtentwicklungskonzept im Einklang stehen bzw. gebracht werden.

Mitwirkende (Strategieerstellung / -aktualisierung)

a) Führungskräfte: Bei der Ausgestaltung der Digitalisierungsthemen haben die Führungskräfte (speziell in der 1. Leitungsebene) eine zentrale Rolle. Sie wirken selbst unmittelbar an der Erstellung einer Digitalisierungsstrategie mit und sorgen für die strategiekonforme Umsetzung in Ihrem jeweiligen Fachbereich. Sie gehen mit gutem Beispiel voran, treiben digitale Themen voran, denken Prozesse von Anfang zu Ende und bewirken damit eine kulturelle Veränderung im Arbeitsleben.

Dazu gehört aber auch, die notwendigen Rahmenbedingungen für Innovationen und kreatives Denken zu schaffen. Eine große Herausforderung ist zudem das Schaffen von Freiräumen sowohl für Umsetzungsmaßnahmen, als auch für Innovationen und freiwillige Mitarbeit beim gesamten Digitalisierungsprozess (z. B. Teilnahme an agilen Teams, Einbringung von eigenem Expertenwissen für andere Fachbereiche).

b) IT-Steuerung: Die IT-Leitung steuert den technischen Betrieb der Verwaltung auf Grundlage einer IT-Strategie. Der Schwerpunkt der Tätigkeit liegt daher auf dem operativen Geschäft. Durch die Umsetzung

von IT-Sicherheitsmaßnahmen wird dabei der laufende Dienstbetrieb sichergestellt. Die Aufgaben des klassischen Kernbetrieb sind daher von den Aufgaben der Digitalisierung abzugrenzen. Gleichwohl kann die Umsetzung von Digitalisierungsmaßnahmen nur dann funktionieren, wenn diese mit der IT-Strategie im Einklang stehen oder in Einklang gebracht werden. Sämtliche Maßnahmen aus der Digitalisierungsstrategie müssen daher mit der IT-Strategie abgestimmt sein. In der Konsequenz muss die IT-Leitung zwingend bei der Digitalisierungsstrategie und deren Umsetzung mitwirken.

Die Digitale Kommune benötigt daher eine leistungsfähige, stabile und zukunftsfähige IT. Digitalisierung funktioniert nur durch eine professionelle IT-Steuerung!

In der Praxis ist häufig anzutreffen, dass Entscheidungen im Digitalisierungsumfeld ohne einen strategischen Ansatz getroffen werden. Dies birgt die Gefahr, dass die Umsetzung scheitert, oder zumindest verzögert wird, da die IT-Strategie ggf. nicht darauf ausgerichtet ist.

Großteil der neuen Aufgaben und damit der Rollen wird automatisch „angetragen“. Hierbei handelt sich insbesondere um die Rollen „Digitalisierungsbeauftragte“ und deren Umsetzung, OZG-Umsetzung, Informationssicherheit, Datenschutz, DMS-Betreuung, GIS-Betreuung, Inhaltliche Betreuung von WEB-Diensten (Internet, Intranet, Bayern-Portal, Bürgerservice-Portal u.ä.). Umso wichtiger ist daher eine genaue Definition der Rollen und deren Verantwortlichkeiten, der Kompetenzen sowie eine daraus abgeleitete Stellenbedarfsermittlung. Es ist darauf zu achten, dass Aufgabenveränderungen zu einer kontinuierlichen Anpassung von Stellenbeschreibungen führen.

c) weitere Mitwirkende (nach Bedarf): Um eine hohe Akzeptanz für die Digitalisierungsstrategie zu schaffen, sollte diese auf ein breites und solides Fundament aufgebaut werden. Die Mitwirkung von weiteren Rollen ist daher sinnvoll und muss von jeder Kommune individuell festgelegt werden, z. B.:

- Amtsleitung (sofern nicht komplett auf die Verwaltung delegiert)
- Organisation (Aufbauorganisation, Ablauforganisation)
- Informationssicherheitsbeauftragter
- Datenschutzbeauftragter
- Presse-/Öffentlichkeitsarbeit
- Interessenvertretungen (Personalrat, Gleichstellung, Schwerbehindertenvertretung)
- u. Ä.

Umsetzer

Die Umsetzung von Maßnahmen auf Basis einer Gesamtstrategie wird für die verschiedenen Rollen deutlich vereinfacht, da die Zielorientierung einen wesentlichen Faktor für ein wirtschaftliches Arbeiten darstellt.

Die Umsetzungsrollen können hierbei in drei Bereiche gegliedert werden:

a) Organisation

- Führungskräfte aller Ebenen in Ihrer Rolle als Umsetzungsverantwortliche
- Projektmanagement (Abwicklung der Strategie, Priorisierung, Ressourcenplanung, Controlling)
- Prozessmanagement (Aufbau einer Prozessbibliothek, Analyse/Dokumentation/Optimierung)
- Organisation (ggf. Anpassung der Aufbauorganisation, Aufbau agiler Teams)
- Personalwesen (Schwerpunkt Personalentwicklung und digitale Kompetenzvermittlung)
- Informationssicherheit
- Datenschutz

- Dokumentenmanagement (DMS) und Registratur-/Archivwesen
- Geographisches-Informationssystem (GIS)
- Content-Management (CMS) für sämtliche WEB-Services (Internet, Intranet, Bayern-Portal, Bürger-Service-Portal)

b) IT-Service

Die Rolle des IT-Service hat sich bisher überwiegend aus der Bereitstellung der Hard- und Software sowie dem Betrieb der erforderlichen IT-Infrastruktur definiert. Strittig ist dabei oftmals die Frage, ob und in welchem Umfang der IT-Service für die Bedienung von Standard-Softwareprodukten (z. B. Word, Excel, Powerpoint u.Ä.) zuständig ist. Diese Frage wird häufig nicht eindeutig geklärt. Nicht erfüllte Erwartungshaltungen der Beschäftigten führen auf beiden Seiten ggf. zu einer Unzufriedenheit.

Neben dem einmaligen Aufwand für die Umstellung auf mobile Endgeräte ist der erhöhte Supportaufwand zu berücksichtigen, da mobile Endgeräte von Natur aus anfälliger sind, als stationäre Endgeräte. Zudem sind kürzere Austauschzyklen zu berücksichtigen.

Generell steigt die Anzahl an Endgeräten pro Arbeitsplatz (z. B. doppelte Monitore, dezentrale Scanner, Tablets, Smartphones). Mobile Endgeräte und mobiles Arbeiten führen darüber hinaus zu einem erhöhten Verwaltungs- und Sicherheitsaufwand.

Mit zunehmender Digitalisierung sind neue Handlungsfelder entstanden, was gerade bei kleineren Kommunalverwaltungen in der Regel dazu geführt hat, dass die technische und organisatorische Umsetzung automatisch bei der IT angesiedelt wurde. Nachfolgende Aufzählung enthält dabei die Schwerpunkte, ist jedoch nicht als abschließend anzusehen:

- Dokumenten-Management-System
- Geographisches-Informationssystem
- Informationssicherheit
- Datenschutz
- Gebäudeleittechnik
- Konferenzsysteme/Medientechnik
- Elektronische Zutrittskontrolle
- Internet / Intranet / Bayern-Portal / Bürger-Service-Portal
- OZG-konforme, elektronische Formulare (Formularserver z. B. XIMA Formcycle)

Diese Tätigkeiten sind keine originären Aufgaben der IT, können jedoch dort angesiedelt werden. Entscheidend ist dafür, dass die erforderlichen Ressourcen bereitgestellt werden. Es ist daher von grundsätzlicher Bedeutung die erforderlichen Zeiteile dieser Rollen und Aufgaben zu definieren.

c) Fachgebietsverantwortliche / Digitale Multiplikatoren

Je größer eine Verwaltung ist, umso schwieriger wird die Betreuung der Bereiche bzw. deren Beschäftigten. In der Regel sollten daher Fachgebietsverantwortliche zur Verfügung stehen, die innerhalb ihres Gebiets als Multiplikatoren zur Verfügung stehen. Sie unterstützen daher ihre Kolleginnen und Kollegen bzw. sind zentraler Ansprechpartner für die IT bei Problemlösungen oder bei der Umsetzung von IT-Projekten.

Digitalisierung fordert die Führungskräfte. Sie sind daher auf Unterstützung der Experten aus ihrem Bereich angewiesen. Zudem werden Multiplikatoren benötigt, die Menschen begeistern können oder als Ansprechpartner bei Bedenken und Ängsten zur Seite stehen. Diese Funktion können daher ggf. die Fachgebietsverantwortlichen übernehmen. Aber auch Beschäftigte, die sich initiativ, aus eigenem Engagement und aus eigener Begeisterung heraus mit digitalen Themen befassen wollen, werden benötigt.

Im Gegensatz zur bisherigen, hierarchiebezogenen Zuständigkeit bei der IT-Betreuung von Fachgebieten sollen diese digitalen Multiplikatoren jedoch hierarchie- und organisationsunabhängig arbeiten. Es werden bei dieser Rolle daher nicht nur Führungskräfte sondern gerade die Mitarbeitenden angesprochen.

Folgende Aufgaben sollten hierbei insbesondere erfüllt werden:

- Ansprechpartner für Digitalisierung insbesondere bei der Definition von Prozessen im Aufgabenbereich
- Beratung und Unterstützung bei der Umsetzung von Digitalisierungsprojekten
- Bedarfsmeldungen sowie Entwicklung neuer Ideen
- Beteiligung bei der Erprobung von Ideen
- Unterstützung der Beschäftigten durch Wissensvermittlung, Sensibilisierung, Wegnahme von Berührungängsten. Sie stehen zur Seite bei Überforderung und überwinden gemeinsam Zurückhaltung und Skepsis.
- Das Bild einer „Digitalen Kommune“ repräsentieren

Zielgruppen (Kunden)

Die internen und externen Zielgruppen wurden im Verwaltungsumfeld oftmals an der Entwicklung von digitalen Verwaltungsprozessen nicht oder nicht rechtzeitig beteiligt. Fehlende Benutzer-freundlichkeit kann daher u. a. zu mangelnder Akzeptanz führen. Die frühzeitige Einbindung der Zielgruppen führt neben einer optimierten Transparenz daher zur Vermeidung unwirtschaftlicher Maßnahmen.

Die Beschäftigten sind nicht nur Experten in Ihrem Aufgabenbereich. Sie besitzen ein großes Wissen, sowie Kenntnisse und Fähigkeiten aufgrund entsprechender – auch verwaltungsfremder – Ausbildungen bzw. langjähriger Erfahrung, z. B.

- Projektmanagement
- Prozessmanagement
- Service-/Kundenorientierung
- digitale Affinität
- Verwendung von APPs bei früheren Arbeitgebern
- Social-Media
- Usw.

Es ist daher wichtig, vorhandene Kenntnisse und Fähigkeiten zu identifizieren. Bei Bedarf können diese dann bei Umsetzungsprojekten abgerufen werden. Dies kann auch zu einer neuen Kultur der Zusammenarbeit führen. Voraussetzung ist jedoch die Unterstützung durch die Führungskräfte

...und nicht zu vergessen ...Beschäftigte sind auch Bürger und nehmen Dienstleistungen einer Kommune in Anspruch!

Projektteam:

(alternative Bezeichnungen: Lenkungs-/Steuerungsgruppe, Team Digitalisierung, Arbeitskreis Digitalisierung)

Die Tätigkeit eines Koordinators für Digitalisierung kann als Projektmanagement definiert werden. In einem Projekt sitzen die erforderlichen Mitwirkenden alle mit im Boot und planen Maßnahmen gemeinsam. Dies führt einerseits zu einer hohen Transparenz und Akzeptanz. Andererseits wird die Zusammenarbeit gefördert. Sofern in einer Kommunalverwaltung noch kein strategisches Projektmanagement betrieben wird, können somit erste Erfahrungen gesammelt werden.

Die Erstellung und Aktualisierung einer Digitalisierungsstrategie, die Umsetzung von Maßnahmen, und ggf. der Abgleich mit übergeordneten Konzepten - z. B. Stadtentwicklungskonzept sollte daher auf eine breite Basis gestellt werden. Die Festlegung der mitwirkenden Funktionen ist von der jeweiligen Kommune individuell adressierbar.

Wichtig ist auch hier die Aufgaben, Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten zur/zum Digitalisierungsbeauftragten eindeutig abzugrenzen.

Umsetzungsplanung

Lauf Maßnahmenplanung_Priorisierung.xlsx



Die digitalfabriX im Web

digitalfabriX.de

Angebote der AKDB entdecken

akdb.de