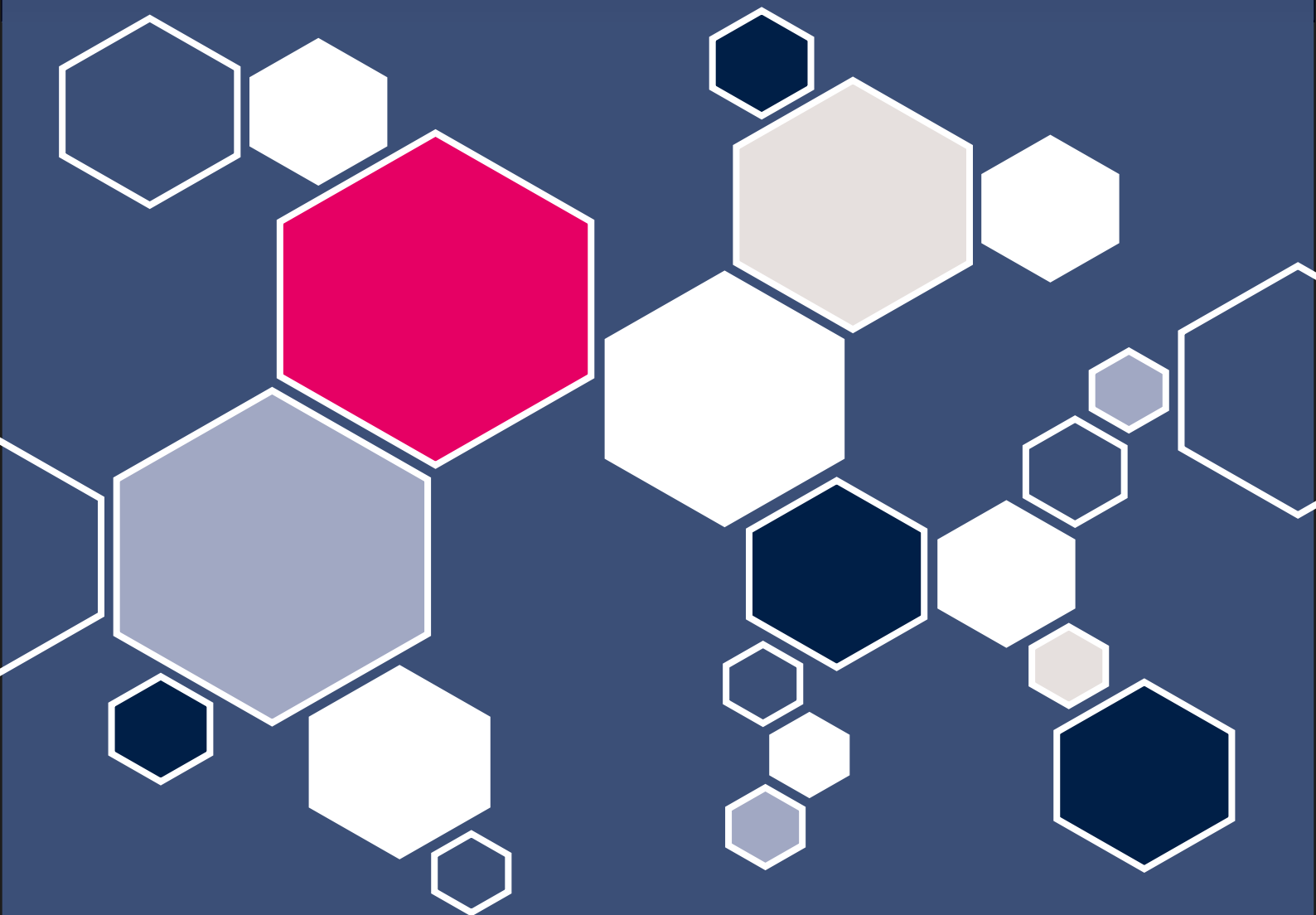




stadtverwaltung elmshorn superdigital

Digitalisierungsstrategie
der Stadtverwaltung Elmshorn





Impressum

Herausgeberin

Stadt Elmshorn | Der Bürgermeister
Haupt- und Rechtsamt | Sachgebiet Digitalisierung
Schulstraße 15 - 17 | 25335 Elmshorn
T +49 (0) 4121 231 563
digitalisierung@elmshorn.de | www.elmshorn.de

Inhalt

Stadt Elmshorn | Sachgebiet Digitalisierung | **Joachim Fuchs**

Layout

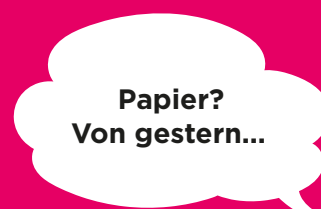
Stadt Elmshorn | Sachgebiet Digitalisierung | J. Fuchs
Stadt Elmshorn | Öffentlichkeitsarbeit | S. Schon

Bildquellen

S. II | the8monkey-stock.adobe.com
S. 10 | dlyastokiv-stock.adobe.com
S. 21 | AnnaFrajtova-stock.adobe.com
S. 22 | alekseyvanin-stock.adobe.com

© Version 1.0 |

Stand Dezember 2019



Inhalt

1	Der Digitale Wandel	1
1.1	Ausgangssituation	1
1.2	Vorgehensweise	3
2	Wo stehen wir?	4
2.1	Fachverfahren	4
2.2	Online-Dienstleistungen und elektronische Akte	4
3	Wo wollen wir hin?	7
3.1	Soll-Zustand	7
3.2	Die Veränderung gestalten	8
3.3	Stimmungsbarometer	10
4	Strategische Schwerpunkte	11
4.1	Bürger- und Kundenorientierung	12
4.2	Arbeitgeberattraktivität	13
4.3	Zukunfts- und Innovationsfähigkeit	14
4.4	Datenschutz, Datensicherheit und digitale Souveränität	15
4.5	Monitoring und Weiterentwicklung der Strategie	16
5	Organisatorische Verankerung	17
5.1	Strategie	17
5.2	Teilprojekte	17
5.3	Rollen	18
5.3.1	Sachgebiet Digitalisierung	18
5.3.2	Digitale Lotsen	18
5.3.3	IT-Projektmanager*in	19
5.4	Gremien	19
6	Ausblick	20
6.1	Paul, Frau Müller und die Elmshorner Stadtverwaltung 2029	20
6.2	Unsere Vision	21
6.3	Digitalisierungs-Roadmap	22
	Literaturverzeichnis	23
	Anhang	24

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 - Wo stehen wir? Ein paar Zahlen zur Stadtverwaltung	6
Abbildung 2 - Notenverteilung Stimmungsbarometer	10
Abbildung 3 - Handlungsfelder	11
Abbildung 4 - Digitalisierungs-Roadmap	22



1 Der Digitale Wandel

1.1 Ausgangssituation

Die Digitalisierung ist ein Megatrend, der in das Leben des Menschen schon tief vorgedrungen ist. Vor allem im Bereich der Kommunikation und des Konsums ist es fast selbstverständlich, dass digitalisierte Prozesse genutzt werden. Soziale Netzwerke und Messenger-Dienste, Streaming-Portale für Musik und Filme, Onlineshopping und Onlinebanking bestimmen den Alltag eines Großteils der Menschen. Unternehmen, die diese technologischen Entwicklungen verschlafen haben, überlebten die letzten zwei Dekaden in der Regel nicht. Die Menschen erwarten gerade vom Dienstleistungssektor mittlerweile ein unproblematisches, digitales Angebot, das von überall zu jeder Zeit genutzt werden kann. Doch dies gilt logischerweise nicht nur für die Privatwirtschaft. Auch vom öffentlichen Sektor erwarten Bürger*innen eine zeitgemäße Bereitstellung der Dienstleistungen.

Während in Ländern wie Dänemark, Estland und Österreich digitale Verwaltungsdienstleistungen der Normalfall sind, ist Deutschland hier noch weit abgeschlagen und nimmt nur einen mittelmäßigen 12. Platz im EU-Vergleich ein.¹ Doch der Gesetzgeber hat gehandelt: Regelungen zur Bereitstellung von Online-Dienstleistungen, elektronischen Rechnungen und elektronischen Vergaben sind nur ein Teil der verpflichtenden Projekte, die es umzusetzen gilt. Das 2017 in Kraft getretene Onlinezugangsgesetz (OZG) übt einen dezidierten Handlungsdruck auf die öffentliche Verwaltung aus. Laut dem Gesetz sind alle Verwaltungsdienstleistungen bis 2022 auch elektronisch über Verwaltungsportale anzubieten. Diese Verwaltungsportale sind zu einem Portalverbund zu verknüpfen.

Die Digitalisierungsstrategie für die Stadtverwaltung Elmshorn soll dazu dienen, den durch die gesetzlichen Regelungen geschaffenen Weg gezielt, transparent und einheitlich zu beschreiten. Die Strategie soll gerade in dem hochdynamischen Bereich der Digitalisierung nicht statisch bleiben, sondern soll vielmehr kontinuierlich angepasst und weiterentwickelt werden. Dadurch kann sich die Stadtverwaltung Elmshorn gerade gegenüber den Merkmalen einer modernen Welt, die im Kontext der gesellschaftlich fortschreitenden Digitalisierung oftmals als ‚VUCA-Welt‘² bezeichnet wird, anpassungsfähig und zukunftsorientiert positionieren.

¹ Vgl. Europäische Kommission (2019), S. 3.

² VUCA ist ein Akronym und steht für volatility (Volatilität), uncertainty (Unsicherheit), complexity (Komplexität) und ambiguity (Mehrdeutigkeit); vgl. Bendel (2019), online unter: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/vuca-119684/version-368877>.



Die Digitalisierungsstrategie für die Stadtverwaltung Elmshorn ist von einer städtischen Gesamtstrategie, die sich u.a. mit dem Konzept einer Smart City beschäftigt, abzugrenzen. Die in der vorliegenden Strategie entwickelten Handlungsfelder können innerhalb einer solchen Gesamtstrategie in ein übergeordnetes Feld ‚Stadtverwaltung‘ übernommen werden und dort neben anderen Bereichen (z.B. ‚Mobilität‘) stehen.



1.2 Vorgehensweise

Die Digitalisierungsstrategie verfolgt als langfristiges Vorgehen, das Grundsatzfragen in Bezug auf die Digitalisierung der Stadtverwaltung betrifft, im Gegensatz zu operativen Zielen solche strategischer Art. Sie enthält dementsprechend im Rahmen von verwaltungsübergreifenden Zielsetzungen Maßnahmen für den langfristigen Erfolg der Organisation.

Um die Strategie auf eine möglichst breite und valide Basis zu stellen, wurde eine zweiteilige Vorgehensweise gewählt.

Zum einen wurde der Stand der Wissenschaft anhand der diesbezüglichen Literatur – insbesondere zu den Themenkomplexen ‚Strategieentwicklung‘, ‚Digitalisierung‘ und ‚Veränderungsmanagement‘ – in die Digitalisierungsstrategie eingeflochten.

Um aber auch den individuellen Charakter der Stadtverwaltung Elmshorn einfließen zu lassen, wurde zum anderen empirisch vorgegangen: Anhand eines einheitlichen Fragenkatalogs wurden im Zeitraum vom 23. Mai 2019 bis zum 03. September 2019 insgesamt 24 Interviews in der Stadtverwaltung Elmshorn durchgeführt. Die Zielgruppe der Interviews setzte sich aus der Verwaltungsleitung, den Amts- und Sachgebietsleitungen, dem Personalrat und den Stabsstellen zusammen. Die beschriebene Zielgruppe wurde dabei so gewählt, weil diese einen guten Überblick über die Organisation im Allgemeinen und die Mitarbeiter*innen im Speziellen hat. Hierbei wurde im Sinne einer deskriptiven Strategieentwicklung zunächst der Ist-Zustand der Digitalisierung aufgenommen und daraufhin der Soll-Zustand abgefragt. Darüber hinaus wurden die positiven und negativen Erwartungen zur Digitalisierung und die Voraussetzungen, die für eine erfolgreiche Digitalisierung geschaffen werden müssten, ermittelt. Für eine Auswertung der qualitativen Fragen wurden gleichartige Antworten unter einem Oberbegriff zusammengefasst. Flankiert mit den Erkenntnissen aus der wissenschaftlichen Literatur sind diese Ergebnisse in die Strategie eingeflossen. Abschließend wurde mit einer quantitativen Frage anhand eines Stimmungsbarometers die Startvoraussetzung für die Digitalisierung in der Stadtverwaltung eruiert.

Von den vorigen Ergebnissen abgeleitet wurden als strategische Schwerpunkte Handlungsfelder und strategische Ziele im Rahmen einer Digitalisierungsstrategie der Stadtverwaltung Elmshorn identifiziert. Beispielhaft wurden konkrete Maßnahmen zu den einzelnen Handlungsfeldern aufgenommen.



2 Wo stehen wir?

Nachfolgend wird der status quo der Digitalisierung in der Stadtverwaltung dargestellt. Die im Rahmen der Interviews hierzu gestellten Fragen bezogen sich auf die eingesetzten Fachverfahren, auf das Angebot von Online-Dienstleistungen und auf den Einsatz der elektronischen Akte.

2.1 Fachverfahren

Zur Ermittlung des Ist-Zustandes der Digitalisierung in der Stadtverwaltung Elmshorn wurde eine Liste der Fachverfahren erstellt, die in den jeweiligen Ämtern und Sachgebieten eingesetzt werden. Diese wurde in den Interviews mit den Gesprächspartner*innen abgeglichen, um eine aktuelle Gesamtübersicht aller Fachverfahren, die im Hause eingesetzt werden, zu erhalten. Eine damit einhergehende Übersicht der Schnittstellen ist vor dem Hintergrund der geplanten Anschaffung eines Dokumentenmanagementsystems (DMS) von erheblicher Relevanz. Es werden im Hause insgesamt rund 200 Fachverfahren und Softwareanwendungen eingesetzt.

2.2 Online-Dienstleistungen und elektronische Akte

Weiter wurde der status quo der Digitalisierung anhand der Abfrage des Angebotes an Online-Dienstleistungen für Bürger*innen oder Unternehmen und anhand der Abfrage der elektronischen Aktenführung ermittelt. Häufigste Nennung im Rahmen des Angebotes an Online-Dienstleistungen der Stadtverwaltung ist das Bereitstellen von Vordrucken auf der städtischen Internetseite. Es werden auch von jedem Amt Informationen zur Verfügung gestellt, dies wird jedoch nahezu nicht benannt. Vergleicht man diesen Ist-Zustand mit den Interaktionsstufen von E-Government-Leistungen³, sind die in Elmshorn hauptsächlich angebotenen Online-Dienstleistungen nur auf der zweiten Stufe („Kommunikation“) angesiedelt und somit wenig komplex.

³ E-Government-Leistungen können in fünf Interaktionsstufen mit steigender Komplexität unterteilt werden: auf der ersten Stufe (Information) erfolgt eine reine Bereitstellung von Informationen durch die Behörde; auf der zweiten Stufe (Kommunikation) findet ein gegenseitiger, internetbasierter Informationsaustausch der Kommunikationspartner*innen statt; auf der dritten Stufe (Transaktion) findet eine Einbeziehung von Kommunikationspartner*innen in die Leistungserstellung statt, so z.B. über Online-Formulare; auf der vierten Stufe (Integration) werden alle Beteiligten einer Leistung – so z.B. neben den Bürger*innen auch andere Behörden – medienbruchfrei in den Prozess einbezogen; auf der fünften Stufe (Automation) werden Verwaltungsleistungen ohne ein Mitwirken eines Verwaltungsbeschäftigten erbracht; vgl. Gourmelon/Mroß/Seidel (2018), S. 233f.



Lediglich das Amt für Kultur und Weiterbildung erreicht mit dem Betreiben eigener Webseiten die dritte Interaktionsstufe („Transaktion“), da auf diesen z.B. Kurse gebucht und Online-Sprachkurse durchgeführt werden können. Eine reine bzw. hauptsächliche elektronische Aktenführung findet in der Stadtverwaltung bisher nur rudimentär oder gar nicht statt. Lediglich in wenigen Bereichen werden die Akten elektronisch innerhalb der Fachverfahren geführt. In fast allen Bereichen wird noch hauptsächlich die Aktenführung in Papierform betrieben. Nach Ermittlung des Ist-Zustandes ist zunächst festzuhalten, dass deutlicher Handlungsbedarf für eine Digitalisierung besteht. Innovative E-Government-Leistungen mit einer höheren Interaktionsstufe sind in Elmshorn Mangelware.



Abbildung 1 | Wo stehen wir? Ein paar Zahlen zur Stadtverwaltung



3 Wo wollen wir hin?

Nachfolgend werden die häufigsten Antworten der Befragten dargestellt. Hierbei wurden gleichartige Antworten für die Auswertung unter einem Oberbegriff zusammengefasst.⁴

3.1 Soll-Zustand

Zur Ermittlung des Soll-Zustands wurde eingangs die Frage gestellt, welcher Bedarf an Digitalisierung besteht. Hierbei wurde hauptsächlich (zehnmal) der Bedarf an einem DMS bzw. im Zuge dessen an der Einführung der elektronischen Akte genannt.

Der diesbezügliche status quo bei der Stadtverwaltung erscheint für viele der Befragten unbefriedigend und nicht mehr zeitgemäß. Ein DMS und damit einhergehend die Einführung der elektronischen Akte erscheint als unabdingbare, zukunftsorientierte Lösung, die gerade vor dem Hintergrund der Umsetzung des OZG an zusätzlicher Relevanz gewinnt. Zudem sind Effizienzgewinne nur zu erwarten, soweit digitale Anträge auch medienbruchfrei in der Verwaltung weiterbearbeitet werden können.

Darüber hinaus wurde gefragt, welche Dienstleistungen - für Bürger*innen sowie innerhalb der Verwaltung - sich nach Meinung der Befragten für eine Digitalisierung besonders anbieten. Hier wurden als extern wirkende Dienstleistungen hauptsächlich (17 mal) Leistungen im Sinne des OZG angeführt.

Die Koordinierung der Umsetzung des OZG übernimmt in Schleswig-Holstein federführend der IT-Verbund Schleswig-Holstein (ITVSH)⁵. Insbesondere wird von diesem die technische Infrastruktur bereitgestellt. Eine eigenständige Umsetzung durch die Kommunen ist durch die notwendige Anbindung an das Verwaltungsportal des Landes aus Gründen der Ökonomie und Kompatibilität nicht zu empfehlen.

Bei den intern wirkenden Leistungen war mit 14 Nennungen ein internes Antragswesen bzw. digitales Personalwesen (z.B. Zeiterfassung, Urlaubsantragswesen, Fuhrparkmanagement etc.) Spitzenreiter.

⁴ Eine Gesamtübersicht der Ergebnisse ist dem Anhang zu entnehmen.

⁵ In dem am 01.01.2019 als Anstalt öffentlichen Rechts neu gegründeten ITVSH, der sich nunmehr in Trägerschaft aller Gemeinden, Ämter und Kreise in Schleswig-Holstein befindet, sind die drei Institutionen Kommunales Forum für Informationstechnik e. V. (KomFIT), Einheitlicher Ansprechpartner Schleswig-Holstein (EA-SH) und „alter“ ITVSH als damaliger Verbund von etwa 81 Kommunalverwaltungen übergegangen; vgl. Partnerschaft Deutschland (2018), S. 4f.



3.2 Die Veränderung gestalten

Im Rahmen eines weiteren Frageblocks wurde zunächst erhoben, welche Chancen mit der Digitalisierung der Stadtverwaltung verbunden werden. Hierbei gehen alle 24 Befragten von einer Prozessoptimierung aus.

Eine zwingend erforderliche Vorarbeit ist hierbei ein Prozessmanagement, da nur durch optimierte Prozesse auch tatsächlich die erhofften Effizienzgewinne durch die Digitalisierung realisiert werden können. Durch optimierte und digitalisierte Prozesse kann nicht nur eine erhebliche Steigerung der Nutzerfreundlichkeit erreicht werden, es können zusätzlich auf lange Sicht auch konkrete Einsparpotenziale realisiert werden.

Weiter wurde gefragt, welche möglichen Probleme mit der Digitalisierung der Stadtverwaltung verbunden werden. Mit jeweils elf Nennungen sehen die meisten Befragten sowohl in möglichen Widerständen der Mitarbeiter*innen als auch in einem hohen Ressourcenaufwand eventuelle Probleme.

Da durch die Digitalisierung der Stadtverwaltung erhebliche Veränderungen in der Arbeitsweise der Mitarbeiter*innen zu erwarten sind, ist der gesamte Transformationsprozess eng durch ein Veränderungsmanagement zu begleiten. Eine besondere Aufgabe nehmen hierbei die Verwaltungsleitung und die Führungskräfte ein, die die Widerstände der Mitarbeiter*innen ernst nehmen und anhand passender Werkzeuge Gegenstrategien entwickeln müssen.

Ein hoher Ressourcenaufwand wird auch vom Deutschen Städte- und Gemeindebund (DStGB) gesehen, die in einem Positionspapier entsprechend darstellen, dass es in den Kommunen für „die Akzeptanz der Umsetzung des OZG-Kataloges ... unabdingbar [ist], dass ein auskömmliches Digitalisierungsbudget bereitgestellt wird.“⁶ Der DStGB erwartet, „dass Städte und Gemeinden auch finanziell so ausgestattet werden, dass sie den kommenden Aufgaben gerecht werden können.“⁷

Abschließend wurde gefragt, welche Voraussetzungen geschaffen werden müssten, damit Digitalisierungsprojekte erfolgreich umgesetzt werden können. Mit zwölf Nennungen wurde von den meisten Befragten eine geeignete Umsetzungsstrategie als wichtige Voraussetzung gesehen.

Dieser Auffassung ist auch die KGSt, denn Aufgaben müssen durch ein zentrales Steuerungsorgan gebündelt und konsolidiert werden.⁸ „Ziele, Prioritäten und Standards, wie Prozessstandards oder technologische Standards, [sind durch dieses] vorzugeben und in der Organisation entsprechend umzusetzen.“⁹

⁶ Landsberg/Handschuh (2019), S. 4.

⁷ Landsberg/Handschuh (2019), S. 4.

⁸ Vgl. KGSt (2018), S. 19.

⁹ KGSt (2018), S. 19.



In Elmshorn wurde das für die Umsetzung zuständige Team organisatorisch als Sachgebiet ausgestaltet. Es ist dadurch ersichtlich, dass die Digitalisierung der Stadtverwaltung eine zukünftige Daueraufgabe darstellt. Es ist schwer abschätzbar, wie und mit welchen Folgen sich der Themenkomplex der Digitalisierung für die Gesellschaft insgesamt, aber im Speziellen auch für die Stadtverwaltung in Elmshorn, entwickeln wird.

Mit elf Nennungen wurde fast ebenso häufig die besondere Aufgabe und Verantwortung der Führungskräfte (insbesondere die Motivation der Mitarbeiter*innen und die Verbindlichkeit in Bezug auf die Umsetzung der Digitalisierung) angeführt.

Diese haben v.a. im Rahmen eines derartigen Transformationsprozesses und im Bereich eines begleitenden Veränderungsmanagements eine herausragende Aufgabe, die sich in einem ‚Digitalen Mindset‘ und dabei im tagtäglichen Vorangehen als positives Vorbild widerspiegeln muss.



3.3 Stimmungsbarometer

Um eine Einschätzung der Startvoraussetzungen für die Digitalisierung der Stadtverwaltung zu erhalten, wurde ein Stimmungsbarometer mit der folgenden Schulnotenskala abgefragt:

Meine persönliche Einstellung zur Digitalisierung der Stadtverwaltung:

Note 1 | Ich sehe große Chancen in der Digitalisierung

Note 2 | Ich sehe Chancen in der Digitalisierung

Note 3 | Ich sehe eher Chancen in der Digitalisierung

Note 4 | Ich sehe eher Probleme in der Digitalisierung

Note 5 | Ich sehe Probleme in der Digitalisierung

Note 6 | Ich sehe große Probleme in der Digitalisierung

Der Durchschnittswert aller Befragten liegt bei 2. Insgesamt werden also Chancen in der Digitalisierung der Stadtverwaltung Elmshorn gesehen. Die Noten 5 und 6 wurden nicht abgegeben.



Abbildung 2 | Notenverteilung Stimmungsbarometer



4 Strategische Schwerpunkte

Im Rahmen der Entwicklung der Digitalisierungsstrategie wurden von den oben genannten Ergebnissen ausgehend einzelne Handlungsfelder identifiziert, die als strategische Schwerpunkte fungieren. Von diesen abgeleitet wurde jeweils ein strategisches Ziel formuliert, zu dem dann jeweils konkrete Maßnahmen beschrieben werden können, die auf der operativen Ebene umgesetzt werden.

Die nachfolgend beschriebenen Handlungsfelder sollen keine abschließende Aufzählung darstellen, sondern – wie bereits eingangs erläutert – für eine kontinuierliche Weiterentwicklung gedacht sein. Die einzelnen Handlungsfelder greifen ineinander, die Reihenfolge der Darstellung ist deshalb nicht als Rangfolge zu verstehen.



Abbildung 3 | Handlungsfelder



4.1 Bürger- und Kundenorientierung

Im Mittelpunkt der Digitalisierung von Dienstleistungen stehen die Bürger*innen und Kund*innen der Stadt Elmshorn, für die der konkrete Nutzen nicht nur aufgezeigt, sondern auch tagtäglich sichtbar wird.

Das OZG verpflichtet Bund, Länder und Kommunen, sämtliche Bürgerdienstleistungen bis 31.12.2022 über sogenannte Verwaltungsportale digital anzubieten. Bei bundesweit rund 575 Dienstleistungen, die sich für eine Digitalisierung anbieten, wird ein Großteil der Leistungen von den Kommunen erbracht. Dies ist neben einer großen Herausforderung vor allem auch eine große Chance, um eine effizientere und transparentere Kommunikation zwischen Bürger*innen, Kund*innen und der Verwaltung zu etablieren. Die reine Bereitstellung von Online-Dienstleistungen reicht jedoch nicht aus, um einen konkreten Nutzen für Bürger*innen zu erzeugen. Im Sinne einer Bürgerorientierung müssen diese einfach anwendbar, ansprechend gestaltet und auch bekannt sein. Deshalb muss deren Mehrwert für die Bürger*innen zum einen tagtäglich sichtbar und zum anderen durch Marketing bekannt gemacht werden, denn nur gute und bekannte Leistungen werden auch genutzt.

Außerdem trägt die Stadtverwaltung durch die Digitalisierung ihrer Dienstleistungen dazu bei, Elmshorns Stellung als attraktiver Wirtschaftsstandort nicht nur für die bereits angesiedelten Unternehmen, sondern auch für die Ansiedlung von neuen Firmen auszubauen. Die Bearbeitung der individuellen Anliegen der Unternehmen kann mithilfe einer vollständig digitalen Kommunikation und durch optimierte Verwaltungsprozesse schneller und transparenter erfolgen.

Maßnahmen (nicht abschließend):

- Digitalisierung aller relevanten Verwaltungsdienstleistungen
- Etablierung eines Prozessmanagements
- Relaunch Homepage (insbesondere responsive webdesign)
- Online-Terminvereinbarungen
- Implementierung eines Chatbots



4.2 Arbeitgeberattraktivität

Durch die Digitalisierung modernisiert sich die Stadtverwaltung und steigert dadurch ihre Attraktivität als Arbeitgeberin.

Die Arbeitgeberattraktivität ist ein unabdingbarer Faktor, um als Stadtverwaltung in Zeiten des Fachkräftemangels nicht nur für neue Mitarbeiter*innen interessant zu sein, sondern auch für die bereits vorhandenen attraktiv zu bleiben. Die Stadtverwaltung macht sich durch zeitgemäße Technologien und moderne, menschliche Arbeitsbedingungen die Digitalisierung zunutze, um eine hohe Bindungswirkung für eigene und eine große Anziehungskraft für zukünftige Mitarbeiter*innen zu entfalten.

Um eine gewinnbringende Zusammenarbeit von Mensch und Technik zu bewirken, ist bei einer zunehmenden Technikorientierung der Arbeit ein Veränderungsmanagement von hoher Relevanz, denn der Transformationsprozess, mit dem sich die Stadtverwaltung Elmshorn konfrontiert sieht, geht weit über die Einführung neuer Technologien hinaus – er umfasst vielmehr eine umfassende Verwaltungsmodernisierung, im Rahmen derer sich die Prozesse und Abläufe in der gesamten Stadtverwaltung verändern werden. Dieser Wandel erfordert die Aneignung einer digitalen Haltung. Führungskräfte müssen ihre Mitarbeiter*innen in einem besonderen Maße motivieren, die Beschäftigten müssen in einem besonderen Maße bereit sein, sich auf Veränderungen einzulassen. Auf Maßnahmen, von denen die Mitarbeiter*innen unmittelbar profitieren, wird deshalb ein besonderes Augenmerk gelegt: Die Einführung eines DMS und die Optimierung des internen Antragswesens lassen den Nutzen der Digitalisierung für die Beschäftigten sichtbar werden, indem zeitintensive Prozessschritte eliminiert und unnötige Papierausdrucke verhindert werden.

Auch die fortlaufende digitale Qualifizierung und Kompetenzvermittlung muss innerhalb einer konstanten Weiterbildung der Beschäftigten ebenso im Fokus stehen wie im Rahmen einer guten Ausbildung.

Maßnahmen (nicht abschließend):

- Entlastung von zeitintensiven Ablagetätigkeiten durch Einführung eines DMS
- Regelmäßige Informationen der Mitarbeiter*innen/ Etablierung eines Austauschformates
- Schulungen der Mitarbeiter*innen
- Implementierung von digitalen Lotsen in den Ämtern
- Interne Services optimieren und digitalisieren (self service für Mitarbeiter*innen – z.B. Zeiterfassung, Urlaubsanträge, Reisekostenanträge, Fuhrparkmanagement)
- Flexibilisierung der Arbeit (Zeit, Ort)



4.3 Zukunfts- und Innovationsfähigkeit

Die Stadtverwaltung öffnet sich für neue Technologien und Ideen, sorgt durch geeignete Strukturen für ein innovationsfreudiges Klima und trägt dadurch zur Sicherstellung einer zukunftsfähigen Aufgabenwahrnehmung bei.

Zukunfts- und Innovationsfähigkeit ist die Voraussetzung für gute und moderne Arbeit. Die Optimierung und Digitalisierung der internen Verwaltungsprozesse und die Implementierung eines DMS sind nur ein wesentlicher Baustein der Modernisierung der Stadtverwaltung. Der Rathaus-Neubau ist zudem die einmalige Chance, um Arbeits- und Sozialräume mit angemessener Infrastruktur und neuen Technologien auszustatten. In einem innovationsfreundlichen Klima können sich neue Arbeitsformen und agile Methoden etablieren. Dies ist insbesondere vor dem Hintergrund des demografischen Wandels ein probates Mittel, um die zukunftsfähige Aufgabenwahrnehmung der Stadtverwaltung sicherzustellen und moderne Arbeit in ein modernes Gebäude einziehen zu lassen.

Maßnahmen (nicht abschließend):

- Einführung DMS
- Umfassende WLAN-Ausstattung der Stadtverwaltung
- Weitere Konzepte für die Rathausausstattung (digitale Gebäudetechnik wie z.B. Termin- und Raumbuchsysteme, digitales Schließsystem, digitale Wegeführung im Gebäude, Informationssysteme und Building Information Modeling (BIM))



4.4 Datenschutz, Datensicherheit und digitale Souveränität

Datenschutz, Datensicherheit und digitale Souveränität werden als elementare Bestandteile der Digitalisierung sichergestellt.

Datenschutz, Datensicherheit und digitale Souveränität sind als Kernaufgaben der öffentlichen Verwaltung für das Vertrauen in diese von besonderer Wichtigkeit. Sie werden von der Stadtverwaltung mit höchster Priorität gewährleistet. Der Schutz und die Sicherheit der Daten, der Systeme und Netze sowie ein transparentes Verwaltungshandeln sind wesentliche Voraussetzungen für ein souveränes, selbstbestimmtes Handeln und Entscheiden der Bürger*innen im digitalen Raum. Im Sinne einer positiven Fehlerkultur stellen diese Punkte die kritischen Bereiche dar, in denen keine Fehler passieren dürfen.

Maßnahmen (nicht abschließend):

- Einbindung des behördlichen Datenschutzes
- Stetige Anpassung und Aktualisierung der maßgeblichen internen Regelungen
- Konsequente Anwendung / Umsetzung datenschutzrechtlicher Vorschriften
- Laufende Sensibilisierung der Beschäftigten
- Einrichtung einer Stelle für IT-Sicherheit
- Einsatz datenschutzfreundlicher Technologien



4.5 Monitoring und Weiterentwicklung der Strategie

Die Strategie und die daraus folgenden Maßnahmen werden einem fortlaufenden Monitoring unterzogen und erforderlichenfalls neuen Entwicklungen angepasst.

Die Strategie ist nicht unveränderlich, sondern wird vor dem Hintergrund des technologischen Fortschritts dynamisch gestaltet. Monitoring und Weiterentwicklung der Strategie wird durch ein Berichtswesen und anhand von definierten Kennzahlen ermöglicht. So kann ein Controlling die nötigen Grundlagen für notwendige Anpassungen liefern. Ein Benchmarking kann darauf aufbauend den Vergleich zu anderen Kommunen herstellen. So kann durch die kontinuierliche Prüfung der Wirksamkeit von Maßnahmen die Strategie erforderlichenfalls den neuen Entwicklungen und Erkenntnissen angepasst werden.

Maßnahmen (nicht abschließend):

- Entwicklung eines Gremiums zur kontinuierlichen Weiterentwicklung der Strategie
- Einführung Monitoring (Berichtswesen, Controlling, Benchmarking)
- Kontinuierliche Fortschreibung der Strategie



5 Organisatorische Verankerung

5.1 Strategie

Am 25. Juni 2019 wurde vom Hauptausschuss die Umsetzung der Digitalisierung der Stadtverwaltung beschlossen. Auf dieser Grundlage wurde im Haupt- und Rechtsamt ein Sachgebiet eingerichtet, das die wesentlichen Aufgaben, die mit der Digitalisierung der Stadtverwaltung einhergehen, initiiert, koordiniert und federführend begleitet. Darüber hinaus wurde verabschiedet, dass sich die Stadtverwaltung eine Digitalisierungsstrategie gibt.

Um sich politisch zu einer zukunftsfähigen Verwaltungsarbeit in Elmshorn durch die Digitalisierung der Stadtverwaltung zu bekennen, wird die Umsetzung der Digitalisierungsstrategie durch den Hauptausschuss beschlossen.

Zudem soll ein Berichtswesen eingeführt werden, im Rahmen dessen kontinuierlich über die Umsetzung einzelner Teilprojekte, aber auch über mögliche Anpassungen und Erweiterungen der Strategie berichtet wird.

5.2 Teilprojekte

Fokussiert werden zunächst die Teilprojekte ‚Einführung eines DMS‘, ‚Prozessmanagement‘ und ‚Umsetzung des OZG‘.

Für diese Projekte werden geeignete Konzepte zur Realisierung entwickelt, um diese im Rahmen eines Projektmanagements – federführend vom Sachgebiet Digitalisierung im Rahmen einer Projektsteuerung begleitet – zusammen mit den Ämtern umsetzen. Für die jeweilige Umsetzung wiederum müssen auch weitere Akteur*innen aus den einzelnen Ämtern der Stadtverwaltung hinzugezogen werden. Durch steten Austausch und enge Zusammenarbeit soll somit gewährleistet werden, dass die Transformationsprozesse der einzelnen Projekte für alle Beteiligten gewinnbringend und nachhaltig in allen Ämtern der Stadtverwaltung implementiert werden.



5.3 Rollen

Neben dem zwischenzeitlich eingerichteten Sachgebiet Digitalisierung sind noch weitere, konkrete Rollen für den Digitalisierungsprozess zu definieren, so z.B. die Implementierung von Digitalen Lotsen in den einzelnen Ämtern und die Einrichtung eines bzw. einer IT- Projektmanager*in.

Soweit notwendig, sind darüber hinaus noch weitere Rollen im laufenden Prozess zu definieren.

5.3.1 Sachgebiet Digitalisierung

Am 25. Juni 2019 wurde vom Hauptausschuss für die Umsetzung der Digitalisierung der Stadtverwaltung beschlossen, die voraussichtlich notwendigen Haushaltsmittel und Planstellen zum Haushalt und Stellenplan 2020 anzumelden und die Planstellen bei Bedarf bereits im Jahr 2019 zu besetzen. Auf dieser Grundlage wurde im Haupt- und Rechtsamt das Sachgebiet Digitalisierung eingerichtet. Dieses ist zudem mit der Steuerung des Projekts ‚Neuorganisation der Stadtverwaltung / Neubau Rathaus‘ betraut. Das Sachgebiet wird zunächst aus vier Planstellen bestehen, von denen eine dem Projekt ‚Neuorganisation der Stadtverwaltung / Neubau Rathaus‘ zugeordnet ist. Die Planstellen des Sachgebiets werden im Januar 2020 vollständig besetzt sein.

Aufgabe des Sachgebiets ist die Koordinierung der einzelnen Teilprojekte, die mit der Digitalisierung einhergehen. Insbesondere sind dies die Einführung eines DMS und damit einhergehend der e-Akte und die Umsetzung von Online-Verwaltungsdienstleistungen im Sinne des OZG.

5.3.2 Digitale Lots*innen

Die Digitalisierung ist das Thema, das die öffentliche Verwaltung über die nächsten Dekaden in einem besonderen Maße begleiten wird. Es ist deshalb wichtig, das Thema Digitalisierung nicht nur zentral in einem Sachgebiet anzusiedeln, sondern auch permanent innerhalb der einzelnen Ämter zu positionieren. Empfehlenswert ist daher die Implementierung von Digitalen Lots*innen, die dort nicht nur als Multiplikator*innen, sondern auch als erste Ansprechpartner*innen für Themen der Digitalisierung fungieren. Digitale Lots*innen sind Personen, die „sich freiwillig, initiativ, aus eigenem Engagement



und aus eigener Begeisterung heraus mit digitalen Themen befassen.“¹⁰ Sie kennen die Chancen der Digitalisierung, denken offen und lösungsorientiert, wissen über die Probleme und Bedarfe in ihren Bereichen Bescheid, sind bei der Entwicklung, Erprobung, Umsetzung und Bewertung von Ideen behilflich, treiben das Bild der Digitalisierung in ihren Bereichen voran und fungieren als Vorbilder für skeptische und zurückhaltende Mitarbeiter*innen¹¹. Durch Digitale Lots*innen können Veränderungsprozesse im Rahmen der Digitalisierung direkt in den Ämtern und Sachgebieten transparent kommuniziert und gewinnbringend multipliziert werden. Darüber hinaus kann so ein effizienter und regelmäßiger Austausch zwischen den Ämtern und dem koordinierenden Sachgebiet Digitalisierung stattfinden.

5.3.3 IT-Projektmanager*in

Eine weitere Rolle, die noch einzurichten ist, ist die des IT-Projektmanagers / der IT-Projektmanagerin. Diese Person übernimmt eine technische Schnittstellenfunktion. Angesiedelt im Sachgebiet IT & GIS ist sie für die technische Umsetzung der Teilprojekte in enger Zusammenarbeit mit dem Sachgebiet Digitalisierung zuständig.

5.4 Gremien

Weiterhin sind im laufenden Prozess Gremien einzurichten, um die verschiedenen Projekte zu terminieren und in Hinblick auf zeitliche, personelle und finanzielle Ressourcen abzustimmen.

Zum einen muss die operative Umsetzung der Digitalisierungsstrategie und der einzelnen Teilprojekte koordiniert werden, zum anderen muss eine kontinuierliche Optimierung und Weiterentwicklung der Digitalisierungsstrategie erfolgen.

¹⁰ KGSt (2018), S. 24.

¹¹ Vgl. KGSt (2018), S. 24



6 Ausblick

6.1 Paul, Frau Müller und die Elmshorner Stadtverwaltung 2029

Paul muss noch dringend zur Stadtverwaltung, doch in den nächsten Wochen sieht es in seinem Terminkalender leider sehr schlecht aus, so dass ein Gang ins Elmshorner Rathaus für ihn ausscheidet. Wie also kommt Paul im Jahr 2029 mit der Elmshorner Stadtverwaltung in Verbindung?

Online ist die Stadtverwaltung an sieben Tagen die Woche 24h lang erreichbar. So kann Paul seinen Antrag einfach und bequem morgens im Zug auf dem Weg zur Arbeit mit seinem Tablet einreichen. Oder in der Mittagspause mit seinem Smartphone. Oder nach der Arbeit im Supermarkt an einem Terminal. Oder doch abends vom Sofa mit seinem Laptop? Ganz egal, denn das ist jetzt alles möglich. Da Paul aber nicht genau weiß, wie er vorgehen soll, muss er sich erst einmal mit dem Chatbot der Stadtverwaltung unterhalten. Dieser kann ihm schnell helfen und führt ihn zur gewünschten Dienstleistung. Ohne Chatbot hätte Paul übrigens auch nur drei Klicks benötigt. Das System des Verwaltungsportals der Stadt klärt automatisch im Hintergrund ab, welches Amt für ihn zuständig ist. Paul bekommt das gar nicht mit. Und diese Information noch mühselig selbst herausfinden? Ist Geschichte. Auch die für die Bearbeitung des Antrags noch benötigten Dokumente könnte er einfach als Scan auf dem städtischen Portal hochladen. Aber Paul hat zugestimmt, dass die Verwaltung automatisch die Dokumente bei einer anderen Behörde anfordern kann, so dass er sich auch darum nicht mehr kümmern muss. Langwierig in seinen Unterlagen muss er dafür nicht mehr suchen. Außerdem: Wo sind die überhaupt? Zum Glück ist das gerade nicht so wichtig, denn bereits innerhalb weniger Minuten hat er den vollständig ausgefüllten Antrag abgeschickt. Naja, so richtig viel ausgefüllt hat er eigentlich auch nicht mehr, denn schon einmal im Vorfeld hat Paul zugestimmt, dass seine Angaben auch für weitere Anliegen automatisch verwendet werden dürfen. Der Antrag hat sich also fast von selbst ausgefüllt. Praktisch! Und wie schnell das alles ging! Paul denkt darüber nach, dass ihm sein Vater mal davon erzählt hat, dass er sich dafür noch Urlaub nehmen musste, unglaublich!

Und wie sieht 2029 die Bearbeitung seines Antrags innerhalb der Elmshorner Stadtverwaltung aus?

Digital liegt der Antrag von Paul automatisch bereits am nächsten Vormittag bei der zuständigen Sachbearbeiterin Frau Müller vor. Auch das Ersuchen einer Übermittlung der fehlenden Dokumente wurde systemseitig durch Pauls Angaben am Vorabend schon an

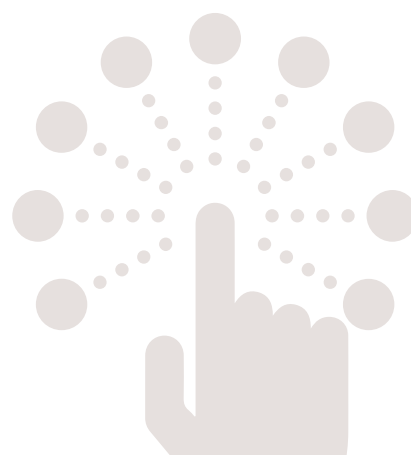


die Stadtverwaltung seines Geburtsortes weitergeleitet und ebenso automatisch an die Stadtverwaltung Elmshorn zurückgeschickt.

Im Fachverfahren wird Frau Müller das Dokument bereits angezeigt, die notwendigen Angaben sind auch bereits alle vorhanden. Kurz prüft sie den vollständigen Antrag nun mithilfe des Fachverfahrens und kann diesen noch am selben Tag abschließend bearbeiten und den positiven Bescheid gleich an das elektronische Postfach von Paul schicken. Toll! Abschließend wird der gesamte Vorgang zeit- und platzsparend in der e-Akte abgelegt. Früher wurde das noch alles ausgedruckt und per Post verschickt. Und überall waren noch Berge von Papierakten. Hat ihr alles einmal eine ältere Kollegin erzählt. Und wenn man was gesucht hat, hat das immer ewig gedauert. Manchmal hatte auch gerade jemand anders die Akte, so dass man gar nichts gefunden hat, unvorstellbar!

6.2 Unsere Vision

- In 2029 können Bürger*innen digitale Verwaltungsleistungen bequem auf vielfältige Art und Weise nutzen: online über Verwaltungsportale, per Terminal im Rathaus und anderen städtischen Gebäuden, in Nahversorgungszentren oder auf klassische Art und Weise. Bei der Beantwortung einfacher Verwaltungsanfragen helfen Chatbots auch nach Feierabend weiter.
- In der Verwaltung werden die Verwaltungsprozesse laufend durch ein etabliertes Prozessmanagement optimiert. Die Eingangspost wird in der Poststelle digitalisiert, die elektronische Aktenführung wurde flächendeckend eingeführt und ein etabliertes Wissensmanagement trägt zur Abfederung der Folgen des demografischen Wandels bei.





6.3 Digitalisierungs-Roadmap

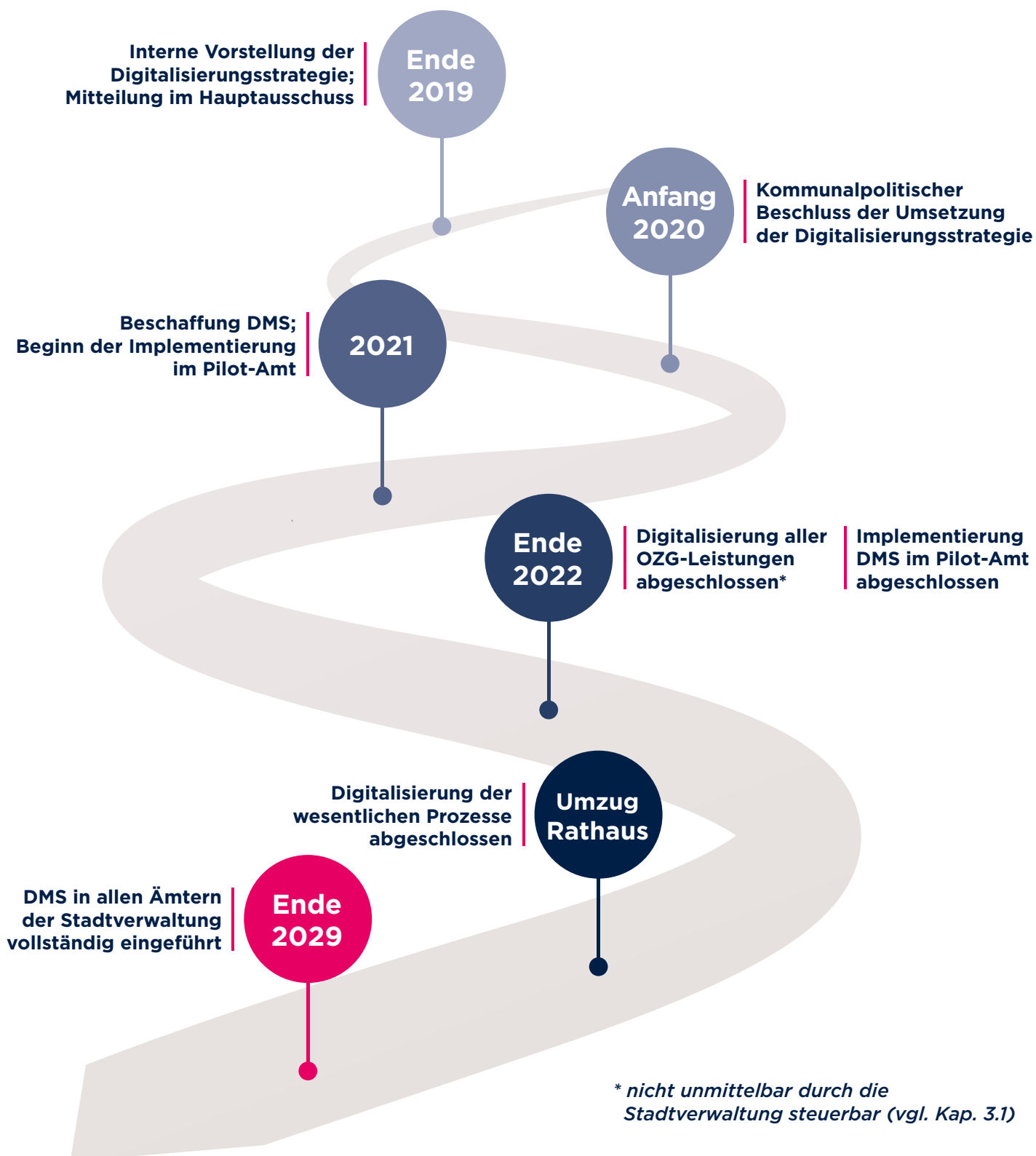




Abbildung 4 | Digitalisierungs-Roadmap

Literaturverzeichnis

Bendel, Oliver (2019), Stichwort „VUCA“, in: Springer Gabler Verlag (Hrsg.), Gabler Wirtschaftslexikon, online unter: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/vuca-119684/version-368877> [Abruf am 02.09.2019], Wiesbaden

Europäische Kommission (2019), Index für die digitale Wirtschaft und Gesellschaft, Länderbericht 2019 Deutschland, online unter: https://ec.europa.eu/newsroom/dae/document.cfm?doc_id=59991 [Abruf am 28.07.2019]

Gourmelon, Andreas/Mroß, Michael/Seidel, Sabine (2018), Management im öffentlichen Sektor. Organisationen steuern – Strukturen schaffen – Prozesse gestalten, 4. Aufl., München/Heidelberg

KGSt (2018), Die Digitale Kommune gestalten. Teil 1: Orientierungsrahmen und KGSt-Rollenmodell. Bericht 8/2018, Köln

Landsberg, Gerd/Handschuh, Alexander (2019), Digitale Städte und Regionen schaffen. Positionspapier Digitalisierung des DStGB, in: Schleswig-Holsteinischer Gemeindetag e.V. (Hrsg.): Die Gemeinde SH 1/2019, Kiel

Partnerschaft Deutschland (2018), Unterstützung zur zukünftigen Ausgestaltung der Strukturen für kommunales E-Government in Schleswig-Holstein. Organisationskonzept, Version 2.0 (Final), Berlin



Anhang

Bedarf an Digitalisierung

Welche Digitalisierungsprojekte planen Sie? Was wünschen Sie sich?

■ Welcher Bedarf besteht? ¹²

Pos.	Bedarf	Nennungen
1	DMS / elektronische Akte	10
2	E-Rechnung / Rechnungsworkflow	7
3	Cloud-Lösung zum Datentransfer mit Extern	4
	amtsspezifische Fachverfahren (OZG)	4
4	MS-Project / Projektmanagementsoftware	3
	Einführung E-Vergabe	3
	Behebung von fehlenden Schnittstellen zu Fachverfahren	3
	Einführung ‚self service‘ für Mitarbeiter*innen	3
5	spezifische App-Lösungen	2
	Software für Terminvereinbarung mit Extern	2
6	infrastrukturelle Ausstattung (z.B. Anbindung Außenstellen, Besprechungsräume)	1
	Wiki (Wissensmanagement)	1
	Ticketsystem	1
	digitale Inventarisierung	1

¹² Die Originalfrage lautete: „Welcher Bedarf besteht in welchem Zeithorizont?“. Es wurden jedoch keine Antworten zur zeitlichen Einordnung genannt. Ebenso entfiel mangels Antworten eine Auswertung auf die Frage „Welche Projekte sollten erst einmal zurück gestellt werden?“



■ **Welche Dienstleistungen - für Bürger*innen sowie innerhalb der Verwaltung - bieten sich Ihrer Meinung nach für eine Digitalisierung besonders an?**

(Indikatoren können sein: Prozesse mit hohen Fallzahlen, großem Nutzenpotenzial für Kund*innen und/oder die Verwaltung)

Pos.	externe Dienstleistung	Nennungen
1	Leistungen im Sinne des OZG	17
2	interaktiver Haushalt	1
	digitales Baulastenverzeichnis	1
	öffentlich zugängliches GIS	1
	E-Partizipation	1
	elektronische Signatur	1
	E-Rechnung	1
	E-Vergabe	1

Pos.	interne Dienstleistung	Nennungen
1	Internes Antragswesen / Digitales Personalwesen	14
2	Schriftgutverwaltung (e-Akte / DMS)	6
3	E-Rechnung / Rechnungsworkflow	4
4	Arbeiten mit mobilen Endgeräten	2
5	E-Vergabe	1
	workflow-orientiertes Arbeiten in Allris	1
	Homeoffice	1
	digitale Rathausausstattung (Wegeleitsystem, Türschilder, ...)	1



Erwartungen der Mitarbeiter*innen des Amtes zur Digitalisierung

■ Welche Chancen verbinden Sie und Ihre Mitarbeiter*innen mit der Digitalisierung?

Pos.	Chance	Nennungen
1	Prozessoptimierung	24
2	Steigerung der Arbeitsqualität	10
3	Erhöhung der Transparenz	8
	Platz- und Kostenersparnisse	8
4	Steigerung der Bürgerorientierung	7
	strukturelle Vorteile	7
	Steigerung der Arbeitgeberattraktivität	7
5	Verbesserung der Nachhaltigkeit (z.B. Verringerung Papierverbrauch)	6



■ **Welche möglichen Probleme sehen Sie und Ihre Mitarbeiter*innen?**

Pos.	Problem	Nennungen
1	Widerstände bei den Mitarbeiter*innen	11
	hoher Ressourcenaufwand	11
2	Datenschutz steht Digitalisierung im Weg	6
	Probleme durch Technikabhängigkeit	6
3	Probleme mit der Datensicherheit	4
4	Verschlechterung der Arbeit	3
	Widerstände bei Bürger*innen	3
5	Probleme durch fehlende technische Infrastruktur und Hardware	2
6	Softwarespezifische Bedenken	1
	Gesundheitliche Einschränkungen durch reine Bildschirmtätigkeiten	1

■ **Welche Voraussetzungen müssten geschaffen werden, damit Digitalisierungsprojekte erfolgreich umgesetzt werden können?**

Pos.	Voraussetzung	Nennungen
1	geeignete Umsetzungsstrategie	12
2	besondere Aufgabe und Verantwortung der Verwaltungsleitung und Führungskräfte (insbesondere Motivation der Mitarbeiter*innen und Verbindlichkeit in Bezug auf Umsetzung der Digitalisierung)	11
3	Auswahl eines passenden DMS	9
4	Aus- und Weiterbildung des Personals im Bereich Digitaler Kompetenzen	8
	Gute IT-Administration und Sicherstellung der IT-Sicherheit	8
5	Bereitstellung der nötigen Ressourcen (insbesondere Personal und finanzielle Mittel)	6
	Klärung der rechtlichen Voraussetzungen	6
6	Besonderer Umgang mit den Mitarbeiter*innen im Zuge des Digitalisierungsprozesses	5
7	Bürger*innenfreundliche Ausgestaltung der Online-Dienstleistungen bzw. des Portals	4
8	Gegenüber Störfällen resilientes System	1
	Ergonomische Arbeitsplätze	1
	Neuregelung des Anordnungsworkflows in Bezug auf Rechnungen	1
	Übergangszeit mit Angebot von Leistungen in digitaler und analoger Form	1