# SACHSENLANDkurier

Organ des Sächsischen Städte- und Gemeindetages e. V.

Kommunalzeitschrift für die Städte und Gemeinden




DAS THEMA DER AUSGABE

## Digitale Verwaltung

***Wollen. Planen. Nutzen. Fördern.***


Sächsischer Städte- und Gemeindetag

AUSGABE 05|22

WkB ist Ihre Plattform für

# Bildungsangebote und Publikationen

www.kommunalpolitisches-bildungswerk-sachsen.de




**Neue Seminar-Termine anfordern!**

## Wesentliche Ziele unserer Arbeit:

- Wir vermitteln Wissen an kommunale Mandatsträger/-innen und kommunalpolitisch interessierte Bürger/-innen.
- Wir wecken Interesse am kommunalpolitischen Geschehen bei Jung und Alt.
- Wir organisieren in Sachsen Seminare, Fortbildungsveranstaltungen und Diskussionsforen zu kommunalpolitisch relevanten Themen.
- Wir veranstalten Abend- und Wochenendseminare zu kommunalpolitischen Themen.
- Wir erarbeiten und bieten vielfältige Informations-materialien, Publikationen und Broschüren.

## Themen unseres Bildungsprogramms:

- Grundwissen für Kommunalpolitiker/-innen
- Aufbaukurs für Kommunalpolitiker/-innen
- Kommunalwahlrecht
- Kommunales Wirtschaftsrecht
- Kommunalfinanzen
- Bürgerbegehren/Bürgerentscheid
- Öffentlichkeitsarbeit in Kommune und Verein
- Grundlagen der öffentlichen Auftragsvergabe
- Grundlagen des allgemeinen Verwaltungsrechts
- Bauplanungsrecht
- Baurecht in Sachsen
- Vereine als Wählergemeinschaft in der Kommunalpolitik
- Sichere Wege für Kinder und Senioren/-innen in Städten und Gemeinden

## Neue Schriften bestellbar:



**Datenschutz in der Kommune (Teil 1), von Thomas Hanke**
WkB-Schriftenreihe 29, Mai 2019



**Datenschutz in der Kommune (Teil 2), von Thomas Hanke**
WkB-Schriftenreihe 30, Juni 2020



**Grundlagen für die Drogen- und Suchtpolitik im Freistaat Sachsen, von Dr. Olaf Rilke und Wolfgang Wetzel**
WkB-Schriftenreihe 31, Juli 2020



**Aufsichtsräte in kommunalen Unternehmen, Grundlagenwissen, von Doreen Ludwig**
WkB-Schriftenreihe 15, Neuauflage Dezember 2020



**Kommunale Bauhöfe in Sachsen und ihre betriebs-wirtschaftl. Optimierung, von J. Spiller**
WkB-Schriftenreihe 32, Februar 2021



**Datenschutz in der Kommune (Teil 3), von Thomas Hanke**
WkB-Schriftenreihe 33, Juli 2021



**Der sichere Schulweg, von Heike und Jens Möse**
WkB-Schriftenreihe 12, Neuauflage Februar 2022



**Vorbereitung und Durchführung von Kommunalwahlen in Sachsen, von Bernd Gerber**
WkB-Schriftenreihe 07, Neuauflage Mai 2022



**Datenschutz in der Kommune (Teil 4), von Thomas Hanke**
WkB-Schriftenreihe 34, Juli 2022

*Werk für kommunalpolitische Bildung Sachsen e.V.*

Turnhallenstraße 2 · 08412 Werdau
Telefon 03761 8882692 · Fax 03761 8882695
post@kommunalpolitisches-bildungswerk-sachsen.de

Unser Verein wird finanziert durch Steuermittel auf der Grundlage des von den Abgeordneten des Sächsischen Landtags beschlossenen Haushalts.

33. Jahrgang ■ **SLK 05|22**

# Inhaltsverzeichnis

***SPRUCH DES MONATS***

*Computer sind nutzlos.*
*Sie können nur Antworten geben.*

*Pablo Picasso*

Der »Sachsenlandkurier« (SLK), Kommunalzeitschrift für die Städte und Gemeinden, Organ des Sächsischen Städte- und Gemeindetages (SSG)

**VERANTWORTLICH FÜR DEN HERAUSGEBER**
Geschäftsführer Mischa Woitscheck
Namentlich gekennzeichnete Artikel geben nicht in jedem Fall die Meinung des Herausgebers wieder. Für die inhaltliche Richtigkeit von Fremdbeiträgen ist der jeweilige Verfasser verantwortlich.

**ANSCHRIFT**
Sächsischer Städte- und Gemeindetag e. V.
Glacisstraße 3, 01099 Dresden
Telefon: 03 51 81 92 – 0
Telefax: 03 51 8 19 22 22
E-Mail: post@ssg-sachsen.de
Internet: http://www.ssg-sachsen.de

**GESAMTHERSTELLUNG**
SV SAXONIA VERLAG
für Recht, Wirtschaft und Kultur GmbH
Lingnerallee 3, 01069 Dresden
Telefon: 03 51 48 52 60, Fax: 03 51 4 85 26 61

Der SACHSENLANDKURIER erscheint 6 mal jährlich.

Abonnenten erhalten den SLK als PDF-Datei auf Anfrage unter post@ssg-sachsen.de kostenlos zugesandt.

**BEZUGSPREISE**
- für Mitgliedsstädte und -gemeinden:
  ein Jahresabonnement: gebührenfrei
  je weiteres Abonnement: 26,00 €
  je Einzelheft: 4,50 €
- für Nichtmitglieder:
  je Jahresabonnement: 30,00 €
  je Einzelheft: 5,00 €
- für Studenten, Referendare und in Ausbildung Stehende sowie gewählte Stadt-, Gemeinde- und Ortschaftsräte und Fraktionen der Gemeinderäte:
  je Jahresabonnement: 26,00 €
  je Einzelheft: 4,50 €

Alle Abonnementspreise einschließlich Versand- und Zustellgebühren. Bei Einzelheftbezug zuzüglich Versand- und Zustellgebühren. In den jeweiligen Bezugsgebühren ist die gesetzliche Mehrwertsteuer enthalten.

**BESTELLUNGEN**
Schriftlich an die Geschäftsstelle des SSG, Abbestellungen werden nur zum 30. Juni und zum 31. Dezember wirksam.

**NACHDRUCKE UND KOPIEN**
Außer für Mitglieder nur mit ausdrücklicher Genehmigung des SSG; Quellenangabe erforderlich.

**ANZEIGENVERWALTUNG**
SV SAXONIA VERLAG
für Recht, Wirtschaft und Kultur GmbH
Lingnerallee 3, 01069 Dresden
Telefon: 03 51 4 85 26 41, Fax: 03 51 4 85 26 62

**TITELBILD:** Foto: © birdPIXX – clipdealer.com

## DIGITALE VERWALTUNG

165 **Digitalisierung ist eine Gemeinschaftsaufgabe**
Professor Thomas Popp

166 **Startschuss für die Umsetzung der »Digitalen Agenda« in der Stadtverwaltung Chemnitz**
Michael Walter

169 **UX und menschzentrierte Digitalisierung**
Prof. Simon Nestler

175 **Welcher Digitalisierungstyp ist Ihre Kommune?**
Marc Groß, Anika Krellmann

177 **Kommunale Verwaltungsdigitalisierung in Sachsen**
Christian Bender, Christoph Mengs, Alexander Kratzmann, Dr. Mario Hesse

## WEGE ZUR DIGITALEN VERWALTUNG

180 **Digitalisierung ist kein IT-Projekt**
Mischa Woitscheck

181 **Digital-Lotsen-Sachsen**
Matthias Martin

187 **Digital-Lotsen-Sachsen**
**Fünf Mal: kompetent, kreativ und kraftvoll**

189 **Digitale Transformation: Erfolgreich durch den Kulturwandel führen**
Dr. Ute Enderlein, Claudia Heinrich

193 **Der Beitrag von Prozessmanagement zur Digitalisierung der Verwaltung**
Dr. Michael Räckers

195 **Wissenstransfer für eine zuverlässige Verwaltung auch in unbeständigen Zeiten**
Daphne Gross

197 **LERNEN gehört zur Digitalisierung, wie die Akte zur Verwaltung**
Anja Zimmermann

## TERMIN VORMERKEN

**Mitgliederversammlung**
**des Sächsischen Städte- und Gemeindetages**
am 29. Juni 2023 in Zwickau

## WERKZEUGE FÜR DIGITALE VERWALTUNG

200 **Werkzeuge für die Digitale Verwaltung in Sachsen**
Jörg Neumann

209 **Prozessmanagement einfach machen –
Mit der Basiskomponente Prozessplattform Sachsen**
Frank Lichnok, Johannes Schwall

211 **Digital-Lotsen für Digital-Navigatoren**
Katharina Kerscher

215 **Systeme verbinden, effizienter Arbeiten**
Claudia Schindler

216 **Elektronische Archivierung mit dem elKA**
Antje Scheiding

216 **Im Zeichen der Digitalisierung:
Verwaltung und IT-Dienstleister stellen sich neu auf**
Andreas Bitter

## AUSBLICK FÜR DIGITALE VERWALTUNG

218 **Digitale Verwaltung
Ausblick: Lernende Organisationen**
Matthias Martin

222 **OZG 2.0: Wie geht es weiter mit dem Onlinezugangsgesetz?**
Gunnar Terhaag, Dr. Olga Bürger

224 **Moderne Verwaltung braucht moderne Register**
Matthias Martin

226 **ID-Ideal – Ein Schaufensterprojekt zu digitalen Identitäten**
Natalie Hinze

227 **Digitalisierungsschub durch Startups**
Franz-Reinhard Habbel

## ALLGEMEINE BEITRÄGE

229 **Servicestelle Interkommunale Zusammenarbeit
beim Sächsischen Städte- und Gemeindetag
in Dresden zum 01.07.2022 eröffnet**
Peter Schulenkorf

231 **Erfolgreiche Integration in Sachsen – Arbeitsmarktmentoren Sachsen**
Yvonne Kluge

234 **Aus der Presse**

235 **Aus Büchern und Zeitschriften**

# Digitalisierung ist eine Gemeinschaftsaufgabe



Professor Thomas Popp
Staatssekretär für Digitale Verwaltung und Verwaltungsmodernisierung (Mitglied der Staatsregierung),
Beauftragter für Informationstechnologie (CIO) des Freistaates Sachsen

Im mittlerweile dritten Jahr sind die Auswirkungen der Corona-Pandemie für alle in der Verwaltung sicht- und spürbar. In einem nie dagewesenen Feldversuch mussten im März 2020 eingespielte Prozesse quasi über Nacht umgestellt werden. Die Verwaltung hat den Feldversuch bestanden: Sie war und ist funktionsfähig. Das zeigt eindrucksvoll, was wir gemeinsam leisten können, wenn wir es leisten müssen. Die Veränderungen durch die Corona-Pandemie sind eine unschätzbare Argumentationshilfe pro digitaler Modernisierung. Was wir in den letzten Jahren an digitaler Aufbauhilfe geleistet haben, wäre ohne eine Ausnahmesituation unmöglich gewesen.

Ich empfange dieser Tage viele positive Signale, dass all die Arbeit der vergangenen Jahre nicht umsonst war und endlich Wertschätzung erfährt. Vor der Pandemie haben wir im Bereich IT und E-Government eher im Hintergrund – und von den Kolleginnen und Kollegen in den Fachbereichen häufig unbemerkt – gearbeitet. Viele kleine Mosaiksteine wurden dabei so gelegt, dass sie ein großes und zusammenhängendes Bild von digitaler, vernetzt arbeitender Verwaltung ergeben. Noch ist diese Arbeit nicht vollendet. Um das gemeinsame Ziel »Digitale Verwaltung« zu erreichen, brauchen wir mehr Verbündete.

Als CIO begegnet mir oft die Einstellung, dass ich und mein Team die Digitalisierung schon irgendwie hinkriegen. Dabei ist digitale Verwaltung nicht nur Thema einer zentralen Stelle, eines Beauftragten oder gar nur von IT-Spezialisten. Digitalisierung ist viel mehr als IT! Sie beinhaltet auch Zusammenarbeit und vernetztes Denken. Organisation, Personal, Finanzen und Technik müssen zusammenhängend betrachtet werden. Es hemmt und lähmt, wenn wir uns in Grundsatzfragen und Zuständigkeitsdebatten verlieren.

Für die Verwaltung gesprochen heißt das: Jedes Ressort und jede Behörde und vor allem auch jede Kommune muss mitmachen, denn die Digitale Transformation ist dringlicher denn je. Auch das hat die Pandemie gezeigt: Verwaltung erfüllt keinen Selbstzweck. Wir haben den Auftrag, den Staat und die Demokratie zu stützen und zu erhalten. Dafür muss die Verwaltung ihre Aufgaben erledigen können und als kundenorientierter sowie rechtssicher arbeitender Dienstleister für die Gesellschaft wahrgenommen werden.

Angesichts der demografischen Entwicklung und der zu erwartenden Personalabgänge in den nächsten zehn Jahren haben wir gar keine andere Wahl, als digitale Werkzeuge einzusetzen. Sie können uns unterstützen und entlasten. Sie können helfen, die Kluft zwischen Aufgabenzuwachs und dünner werdender Personaldecke zu überbrücken. Aber dafür müssen wir zunächst alle Beteiligten darauf einschwören, dass uns das gemeinsame Ziel digitale Verwaltung verbindet und wir es gemeinsam erreichen können.

## Zentrale Werkzeuge als wichtige Bausteine

Häufig beginnen Projekte für mehr digitale Verwaltung mit der Suche nach einer neuen Software bzw. einem neuen IT-Verfahren. Dann wird überlegt, welche spezifischen Funktionen dieses Werkzeug haben muss. Am Ende ist jeder stolz, wenn ein maßgeschneidertes Werkzeug für einen spezifischen Anwendungsbereich implementiert ist. Diese technischen Insellösungen funktionieren in unseren Behörden und Einrichtungen meist einwandfrei – bis wir mit anderen Fachbereichen, anderen Behörden oder gar anderen Verwaltungsebenen digital und unterbrechungsfrei zusammenarbeiten müssen. Das funktioniert plötzlich nicht, weil technische und organisatorische Standards oder intelligente Schnittstellen fehlen. Die schöne individuelle technische Lösung wird zur sprichwörtlichen Einbahnstraße.

Dabei gibt es bereits eine einsatzfähige zentrale Basisinfrastruktur. Mit den E-Government-Basiskomponenten stellt der Freistaat Sachsen den Kommunen kostenfrei praktikable Komponenten für mehr digitale Verwaltung zur Verfügung. In dieser Ausgabe des Sachsenlandkurier werden bereits vorhandenen Werkzeuge näher dargestellt. Sie sollten noch intensiver durch sächsische Städte und Gemeinden eingesetzt werden. Selbstverständlich können sie auch so weiterentwickelt werden, dass sie in möglichst vielen Kommunen effizient eingesetzt werden können.

## Mehr Digitalkompetenz als Erfolgsfaktor

Viel wichtiger als technische Instrumente ist jedoch eine größere Digitalkompetenz in allen Bereichen der Verwaltung. Dabei geht es in erster Linie darum zu verstehen, dass Digitalisierung mehr beinhaltet, als eine Software zu bedienen. Digitalisierung berührt alle Bereiche unseres Arbeitsplatzes – von der Ausstattung, über die Zusammenarbeit und Führung bis hin zu den neu zu gestaltenden Aufgaben und Abläufen. Viele fürchten, dass Digitalisierung ihre gewohnte Arbeitsroutine grundlegend verändert und empfinden dies eher als störend oder gar bedrohlich.

Oft werden Digitalisierungsmaßnahmen auch mit einem konkreten Einsparziel verknüpft, das eher selten realisiert werden kann. Dies ist jedoch ein schwaches Argument, um mehr digitale Verwaltung zu fördern. Es geht nicht darum, künftig möglichst viele Stellen durch digitale Werkzeuge einzusparen. Der demografische Wandel wird auch ohne unser Zutun dafür sorgen, dass Personal »eingespart« wird. Wir können sicher davon ausgehen, dass wir nicht alle freiwerdenden Stellen nachbesetzen können. Das hat auch damit zu tun, dass Verwaltungsarbeitsplätze bei jungen Leuten als altbacken und technisch schlecht ausgestattet gelten. Diesem negativen Image entgegenzutreten und die öffentliche Verwaltung als attraktiven Arbeitsgeber jenseits von Arbeitsplatzsicherheit zu präsentieren, muss noch mehr Gewicht zukommen. Dafür müssen wir auch in die Digitalisierung investieren.

Aber auch wenn es darum geht, das vorhandene Personal für mehr digitale Verwaltung zu begeistern, müssen wir unsere Argumente lebensnah

vortragen. Zu wenige Bedienstete und Führungskräfte erkennen, dass im Hinterfragen der eingefahrenen Prozesse auch positives Veränderungspotential liegt. Die pandemiebedingte Transformation unserer eigenen Arbeitsplätze ist genau solch ein Beispiel für einen Veränderungsprozess, der gelungen ist und überwiegend positiv bewertet wird. Die Umstände der Pandemie haben von selbst erklärt, warum ein ganzheitlicher Zugriff auf elektronische Ablagen und Schriftgut nötig ist. Es ist fast selbstverständlich geworden, dass man diverse Videokonferenzwerkzeuge für Besprechungen nutzt. Viele – auch vorher skeptische oder zögerliche – Bedienstete haben so erkannt, wie vorteilhaft elektronische Vorgangsbearbeitung und Aktenführung sowie eine flexibel einsetzbare Arbeitsplatzausstattung sind. Auch in den Zeiten mit geringen Infektionszahlen nutzen viele die Annehmlichkeiten des mobilen Arbeitens – im Homeoffice, unterwegs auf Dienstreisen oder auch im Bereich der Fortbildung über E-Learning-Angebote.

Diesen positiven Grundkonsens, Dinge einfach zu tun, brauchen wir auch in anderen Bereichen der digitalen Verwaltung. Dafür ist keine weitreichende Krisensituation mit Einschränkungen nötig. Vielmehr sollten die fachlich Zuständigen erkennen, dass sie selbst die digitaltauglichen Fachprozesse gestalten und implementieren müssen. Die so konzipierten Fachprozesse in ein technisches System zu programmieren und dieses dann zu betreiben, kann an zentraler Stelle von Spezialisten erfolgen. Bedienstete mit digitalen Kompetenzen auszustatten und Führungskräfte zu echten »Digital Leader« zu machen, muss hingegen vor Ort passieren. Zentrale Angebote zur Fortbildung und Sensibilisierung können das sinnvoll unterstützen.

### Digital-Lotsen-Sachsen als echte digitale Vorreiter

Ich bin froh, dass wir gemeinsam mit dem Sächsischen Städte- und Gemeindetag das Projekt Digital-Lotsen-Sachsen im Jahr 2020 beginnen konnten. Seit dem Juni 2022 sind nun insgesamt fünf echte Wissensträgerinnen und Wissensträger im Digital-Kompetenzzentrum am Werk. Sie sorgen dafür, dass mehr digitale Kompetenz in den sächsischen Städten und Gemeinden verankert wird. Welchen Effekt dies bereits nach relativ kurzer Zeit hat und welcher Bedarf dafür tatsächlich vorhanden ist, konnte ich beim ersten Netzwerktreffen am 4. August 2022 persönlich erleben.

Zusammen mit ca. 20 Teilnehmerinnen und Teilnehmern habe ich mich zu den Schwerpunkten für mehr digitale Verwaltung in Sachsens Kommunen ausgetauscht. Das Engagement und die Motivation der Anwesenden hat mich positiv überrascht. Oft entsteht der Eindruck, Verwaltung wäre starr und verweigert sich dem digitalen Fortschritt. In allen Gesprächen beim Netzwerktreffen konnte ich jedoch die Leidenschaft spüren, die moderne bürgerfreundliche Verwaltung der Zukunft mitzugestalten.

Zwar gibt es noch viele digitale Baustellen, an denen wir gemeinsam arbeiten müssen. Aber überall dort, wo viele Bedienstete digital kompetent sind, wird moderne digitale Verwaltung selbstverständlich. Das erwarten die Bürgerinnen und Bürger von uns und das sollten wir alle gemeinsam auch von uns erwarten. Die digitale Verwaltung der Zukunft ist nicht nur eine ferne Vision. Sie ist Alltag und Teil der Daseinsvorsorge. Sie ist unsere gemeinsame Aufgabe!

# Startschuss für die Umsetzung der »Digitalen Agenda« in der Stadtverwaltung Chemnitz



Michael Walter
Referent Digitalisierung, Büro Oberbürgermeister, Stadt Chemnitz

Digitale Transformation ist mehr als ein Schlagwort oder eine modische Erscheinung. Sie beschreibt vielmehr den Prozess eines kontinuierlichen gesellschaftlichen Wandels vergleichbar mit dem der Industriellen Revolution. Digitalisierung hat damit bereits heute in der Gesellschaft die Art unserer gemeinsamen Zusammenarbeit, Kommunikation und damit auch die Unternehmens- bzw. Verwaltungskultur verändert. Bisherige Arbeits-, und Lebensweisen sowie Abläufe werden hinterfragt und mittels digitaler Möglichkeiten neugestaltet. Diese Entwicklung löst jedoch bei den Menschen unterschiedliche Reaktionen von Ängsten über Abwarten bis hin zu begeisterter Gestaltung aus. Dies gilt es bei der Umsetzung eines Fahrplans zur Digitalisierung des Verwaltungshandelns nach innen und außen (in der Stadt Chemnitz als »Digitale Agenda« bezeichnet) zu berücksichtigen.

Im Sachsenlandkurier 03/2020 wurde für die Stadtverwaltung Chemnitz der Weg zur Erstellung der Digitalen Agenda und deren Abgrenzung zu einer gesamtstädtischen Strategie beschrieben. Im Ergebnis wurde die Digitale Agenda dem Stadtrat zur Beschlussfassung vorgelegt. In diesem Beitrag liegt der Fokus darauf, welche konkreten Umsetzungsmaßnahmen die Stadtverwaltung Chemnitz aktuell auf Basis der verabschiedeten Digitalen Agenda methodisch und fachlich realisiert, um das im Fahrplan beschriebene Ziel zu erreichen und dabei die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bestmöglich zu unterstützen und zu begeistern. Dafür ist es notwendig, die kritischen Erfolgsfaktoren für die Zielerreichung zu analysieren und sein Handeln danach auszurichten.

Die aktive Gestaltung der Digitalen Transformation einer Verwaltung bzw. einer Organisation kann nur gelingen, wenn sie einerseits in einen transparenten und verbindlichen strategischen Fahrplan eingebettet ist, andererseits aber in der Umsetzung auch ganzheitliche Aspekte wie Organisation, IT und Prozesse berücksichtigt. Darüber hinaus muss es einheitliche und standardisierte Vorgehens- und Einführungsmodelle in der Realisierung der Einzelprojekte in den Organisationseinheiten und eine professionelle Projektstruktur mit klaren Kommunikationslinien und einer Einbindung der betroffenen Organisationseinheiten geben. Schließlich kann die Digitale Transformation nur gelingen, wenn neben den Organisations- und Digitalisierungsprojekten die Begleitung durch

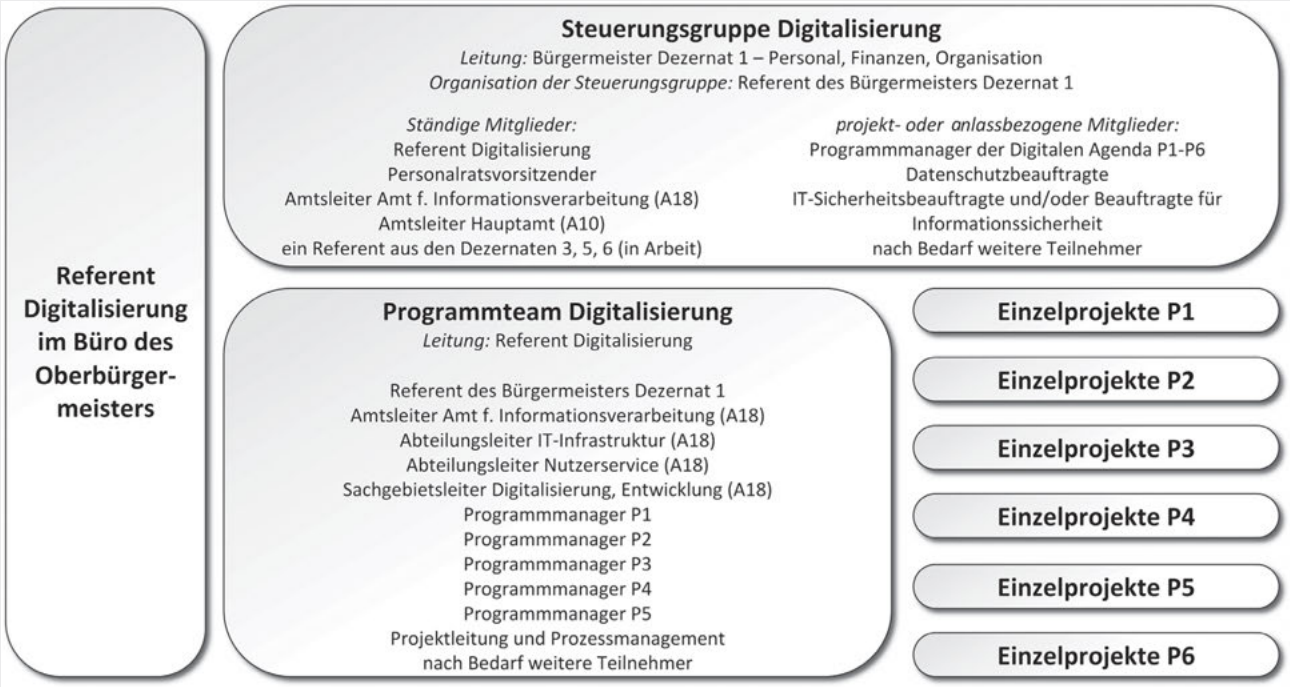



*Abbildung 1: Die Organisation der Digitalen Agenda*

ein verwaltungsweites Änderungs- und Akzeptanzmanagement sichergestellt ist. Aus diesen kritischen Erfolgskriterien wurden auszugsweise folgende Maßnahmen abgeleitet.

## Digitalisierung ist »Chefsache«

Bereits der Prozess der strategischen Planung der Digitalen Agenda wurde aufgrund der gesamtstädtischen Bedeutung in der Stadtverwaltung Chemnitz auf der Ebene des Oberbürgermeisters verantwortet. Dazu wurde die Stelle eines Referenten Digitalisierung geschaffen, der diesen Prozess der Erstellung der Digitalen Agenda federführend verantwortet, gegenüber der Verwaltungsspitze und dem Stadtrat vertritt und die Umsetzung über Gremien in der Verwaltung steuert.

Zu diesem Zweck wurde einerseits ein interdisziplinäres Programmteam Digitalisierung gegründet, welches die Umsetzung der Digitalen Agenda als Programm verwaltungsweit steuert und für alle damit in Zusammenhang stehenden Fragen verantwortlich zeichnet. Darüber erfolgen die Informationen der Verwaltungsspitze als auch Berichte an den Stadtrat. Alle digitalen Einzelprojekte werden dem Programmteam unterstellt und mit einheitlichen Methodiken, Werkzeugen und Standards ausgestattet sowie durch die zuständigen Projektleiterinnen und Projektleiter einheitlich umgesetzt.

Darüber hinaus wird zukünftig eine Steuerungsgruppe Digitalisierung die Umsetzung der Digitalen Agenda begleiten. Sie ist auf Ebene des Bürgermeisters Personal, Finanzen, IT und Organisation angesiedelt. Themen und Aufgaben mit stadtweiter Bedeutung werden unter Einbeziehung der Personalvertretung und verschiedener Expertisen wie Datenschutz, Informationssicherheit, Recht etc. diskutiert und den notwendigen Entscheidungen zugeführt.

## Einheitliche Umsetzung der Projekte

Für die Umsetzung der Digitalen Agenda in der dargestellten Organisation wurde eine Analyse der benötigten fachlichen Kenntnisse und Fähigkeiten von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern für das Programm- bzw. die Projektteams vorgenommen. Im Ergebnis wurden die Ressourcen und Kapazitäten aus unterschiedlichen Ämtern in einem neuen Sachgebiet Digitalisierung und Entwicklung unter einer einheitlichen Führung zusammengeführt. Darüber hinaus wurde sowohl im Programm, als auch den Projektteams an einheitlichen Werkzeugen und Vorgehensmodellen gearbeitet, welche eine vergleichbare Realisierung sowie einen zügigen Roll-Out der Digitalisierungsprojekte sicherstellen sollen. Als Grundlage einer einheitlichen Planung und eines transparenten Controllings wurde das Tool »Open Project« als Projektmanagementtool (PM-Tool) ausgewählt und produktiv gesetzt.

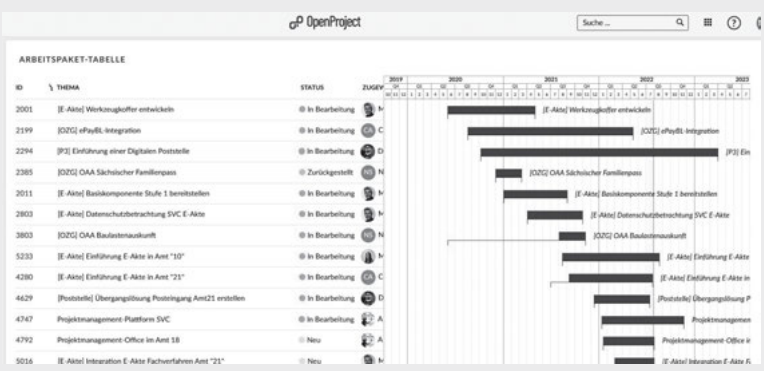



*Abbildung 2: Open Project als einheitliches PM-Tool*

## Etablierung eines verwaltungsweiten Änderungs- und Akzeptanzmanagements

Digitale Transformation und damit auch die Umsetzung der Digitalen Agenda wird mit zum Teil erheblichen Veränderungen einhergehen. Bisherige Abläufe und Prozesse müssen neu gedacht werden, Arbeitsbedingungen und –welten ändern sich. Will man bei den Beschäftigten in der Stadtverwaltung eine »Mitmachstimmung« erzeugen, muss es einerseits Akzeptanz für die Digitale Agenda und andererseits Akzeptanz für notwendige Veränderungen geben. Diese zu erreichen und zu fördern, ist Aufgabe eines neu aufzubauenden Änderungs- und Akzeptanzmanagements. Dabei sollen praxisnahe Maßnahmen angewandt und erprobt werden. In einem Workshop wurden zunächst Stakeholder sowie Ziele definiert und erste Maßnahmen entworfen. Diese Ergebnisse sollen dann in einem digitalen »Mitmachboard« zur Diskussion gestellt werden und offen für weitere Ideen aus den Reihen der Beschäftigten sein.




*Abbildung 3: Eröffnung des 1. Digitaltages der Stadtverwaltung Chemnitz durch OB Herrn Schulze*

## Kommunikation und Austausch fördern

Nach Fertigstellung der Strategie und des Planungsprozesses der Projekte für das laufende Jahr und die beiden Jahre 2023/2024 haben wir als Programmteam Digitalisierung den Führungskräften der Stadtverwaltung Chemnitz das Angebot eines Informations- und Austauschtages zum Thema Digitale Agenda gemacht. Dazu trafen sich am 01. Juli 2022 im Carlowitz Congresscenter Chemnitz ca. 70 Kolleginnen und Kollegen der Stadtverwaltung Chemnitz, um sich über die digitalen Herausforderungen und Projekte der nächsten Jahre zu informieren und sich wertvolle Impulse und Tipps in Vorbereitung auf die erwarteten Digitalisierungsprojekte ihrer Ämter mitzunehmen.

Der Oberbürgermeister der Stadt Chemnitz, Herr Sven Schulze hatte die Schirmherrschaft und Eröffnung dieses Digitaltages übernommen. Er machte am Beginn der Veranstaltung klar: »Die Gestaltung der Digitalen Transformation wird in allen Lebensbereichen eine Mammutaufgabe. Wir müssen darin als Verwaltung mit gutem Beispiel vorangehen und mit der Wirtschaft Schritt halten. Digitalisierung geht nicht wieder weg, sie wird vielmehr die Art unserer Leistungserbringung grundlegend verändern. Als Führungskräfte tragen wir besondere Verantwortung dafür, dass dies gelingt.«

Die Führungskräfte konnten sich im Beisein von Bürgermeister Herrn Burghart (Personal, Finanzen und IT) einen Einblick zur Strategie bei der Digitalisierung der Stadtverwaltung verschaffen und welche konkreten Projekte zu erwarten sind. Das Programmteam führte kompetent durch die einzelnen Tagesordnungspunkte und fachlichen Themen. Neben der fachlichen Diskussion und Möglichkeiten der Beteiligung war bei Imbiss und Getränken die Möglichkeit, sich über die Ämter- und Dezernatsgrenzen auszutauschen.

Am Ende eines spannenden und informativen Tages war klar, dass man die Herausforderungen bei der Umsetzung der Digitalen Agenda mit dem Rückhalt und der Unterstützung der Verwaltungsspitze angehen will und wird. Dieser Beitrag soll auch seinen Teil dazu beitragen, gemeinsam mit dem Digitallotsenprogramm des SSG den Weg der Digitalisierung strukturiert und methodisch geplant anzugehen und sich auf den Weg zu begeben. Wir als Programmteam Digitalisierung der Stadtverwaltung Chemnitz stehen dafür ebenso als Gesprächspartner und Ratgeber zur Verfügung. Nur gemeinsam ist die kommunale Familie stark.



*Abbildung 4: Gruppenfoto 1. Digitaltag der Stadtverwaltung Chemnitz*

# UX und menschzentrierte Digitalisierung



Professor Simon Nestler
Foto: Julia Nestler

Simon Nestler ist Professor für Mensch-Computer-Interaktion und arbeitet an der Technischen Hochschule Ingolstadt. Er berät seit vielen Jahren Behörden zu Usability, User Experience (UX), Barrierefreiheit, Softwareergonomie und Gebrauchstauglichkeit. Er ist Mitglied des Präsidiums der Gesellschaft für Informatik, des Ausschusses für barrierefreie Informationstechnik der Überwachungsstelle des Bundes für barrierefreie Informationstechnik sowie Mitglied der German UPA, dem Berufsverband für Usability und User Experience Professionals.

Frank Lichnok interviewte im Juli 2022 Prof. Simon Nestler. Grundlage ist sein 2022 in der Reihe Edition Innovative Verwaltung der Springer Fachmedien Wiesbaden erschienenes Buch »Menschzentrierte Digitalisierung – Praxisleitfaden für eine gelungene Usability und User Experience in der öffentlichen Verwaltung«.

**Frank Lichnok: Wie sind Sie zum Thema menschzentrierte Digitalisierung und Verwaltung gekommen?**

**Simon Nestler:** Ich habe Informatik an der TU München studiert. Da ging eigentlich alles los. Ich wollte Software für Rettungskräfte entwickeln und habe mich der Sache erstmal aus der Perspektive der Informatik genähert. Ich habe überlegt, was wir für Anforderungen haben. Was muss das System technisch alles können? Auf Basis dieser Anforderungen habe ich das System programmiert. Beim Test mit Rettungskräften habe ich festgestellt: Viele Dinge bei der Benutzung meiner Software laufen gar nicht so, wie ich mir das gedacht habe. Die Rettungskräfte brauchten in manchen Schritten auch eine ganz andere Software als die, welche ich gebaut habe. Vom Ansatz her beschäftigte ich mich mit Technik, habe dies umgesetzt und es dann den Menschen gegeben. Anschließend war ich überrascht, dass die damit gar nicht zurechtkommen.

Und das war für mich die Initialzündung zu sagen: Das muss ich besser können, das muss ich irgendwie gefälliger machen. Anschließend bin ich nach meinem Studium der Informatik in dieses Themenfeld Mensch-Computer-Interaktion reingegangen. Seitdem beschäftige ich mich immer mit dieser Fragestellung: Wie macht man Technik für Menschen eigentlich nutzbar? Und weil ich nun mal selbst als Hochschulprofessor ja auch Beamter bin und in der Behörde arbeite, interessiert und begeistert mich natürlich das alles, was im öffentlichen Sektor läuft. Und macht mich nachdenklich (lacht): Weil die Dinge dort manchmal merkwürdig laufen. Noch merkwürdiger als in den Konzernen zum Thema Digitalisierung.

**Frank Lichnok: Warum war es Zeit für das neue Buch bzw. den Ansatz? Haben Sie ein Beispiel für dieses »merkwürdig laufen« in der Verwaltung?**

**Simon Nestler:** Da war ein Projekt, bei dem wir uns für den Katastrophenschutz sehr detailliert damit beschäftigt haben, was gute Geräte für Rettungskräfte sind. Unsere Konsequenz war: Wenn da eine Krisensituation ist, dann muss man sich auch körperlich durch ein Gelände bewegen. Dann muss man Patienten behandeln, da muss vielleicht jemand hochgehoben werden, auf eine Trage gehoben und solcherlei Dinge mehr. Wir haben bemerkt, dass man beide Hände braucht. Also wird ein Gerät gebraucht, welches irgendwo am Unterarm montiert ist und das nicht stört, wenn ich solche Tätigkeiten mache. Wir haben das sehr intensiv analysiert und natürlich auch mit Feuerwehrleuten gesprochen und versucht, einfach mal für dieses Thema zu sensibilisieren. Und dann hieß es: Ja, das ist ja alles schön und gut, aber wir schreiben jetzt gerade Tablets aus.

Da stellten sich uns die Fragen: Warum denn Tablets? Wie ist da der Auswahlprozess gewesen? Hat man die Bedürfnisse auch analysiert? Ein Tablet kann ich mir eigentlich nur im Fahrzeug vorstellen, aber nicht direkt an der Unfallstelle. Die Antwort war: Da haben wir uns wahrscheinlich irgendwo auf der Führungsebene für Tablets entschieden, weil der Bildschirm grösser ist und man die Dinge übersichtlicher darstellen kann. Und so schreibt man das aus und investiert Millionen von Steuergeldern in Tablets, weil die Bildschirme dort grösser sind. Das passiert irgendwie häufig. Man kauft so etwas, die Menschen nutzen es, und dann sagen sie: »Das andere Gerät wäre aber besser gewesen«. Es wundert mich sehr, dass man Dinge nicht ausprobiert.

Das ist für mich so, als würde man sich privat ein Auto kaufen und sagt: »Ich habe hier eine Feature-Liste: 4 Reifen, Klimaanlage, Schiebedach, Fenster, die Farbe, das, das und das.« Dann gibt man diese Liste ab und fragt: »Was kostet so ein Auto bei ihnen?« Danach geht man zum nächsten Autohaus und fragt: »Was kostet so ein Auto bei Ihnen?« Und anschließend kauft man bei dem Autohaus, bei dem das Auto am günstigsten ist. So fühlt sich das manchmal für mich an, wenn man diese Ausschreibungen macht. Ich glaube, das ist schon das Grundproblem und macht den öffentlichen Sektor sehr speziell. Das hat man in Unternehmen in dem Maße nicht, dass man Dinge nicht ausprobiert, bevor man sie kauft.

**Frank Lichnok: Im Pressetext zum Buch haben Sie die speziellen Anforderungen des öffentlichen Dienstes angesprochen. Bezieht sich das auf das eben beschriebene Verfahren bei Ausschreibungen oder gibt es weitere Beispiele?**

**Simon Nestler:** Nicht nur. Der Grundunterschied ist natürlich, dass ein Unternehmen für den Markt immer ein wirtschaftliches Angebot erstellen muss. Es gibt eine Kosten-Nutzen-Rechnung. Das muss sich am Ende für das Unternehmen lohnen, wenn es etwas tut, wenn es einen Service bietet, wenn es eine App baut. Entweder werden die Kundinnen und Kunden loyaler oder sie kaufen mehr.

Der öffentliche Sektor hat zunächst einmal den Anspruch, eine Dienstleistung oder einen Service für alle Bürgerinnen und Bürger zur Verfügung zu stellen. Und sagt, das ist jetzt wichtig. Was die Kosten betrifft, gehen wir dann nicht nach Wirtschaftlichkeit, sondern schauen, wie wir diese Bedürfnisse möglichst günstig erfüllen. Zusätzlich ist die Herausforderung, etwas zu schaffen, was für alle Menschen tatsächlich

funktioniert und wirklich alle Menschen berücksichtigt. Und das ist etwas, was ein Wirtschaftsunternehmen nicht tun muss. Das kann sagen, wir richten uns an die 90 Prozent der Menschen in Deutschland, die keine Behinderungen haben, und lassen die 10 Prozent der Menschen mit Behinderungen außen vor.

Der öffentliche Sektor durfte das noch nie. Spätestens seit der Barrierefreien-Informationstechnik-Verordnung (BITV) darf er das auch ganz explizit nicht für digitale Dienstleistungen. Unternehmen sind natürlich gut beraten, auch an Menschen mit Behinderung zu denken, viele tun das und sind dafür sensibilisiert. Aber sie sind nicht in dem Maße dazu verpflichtet. Wenn ich sage: »Ich habe eine Webseite und die muss für Menschen mit Behinderungen auch funktionieren«, dann muss ich die ganz anders bauen. Da brauche ich am Ende auch Dienstleister, die das können und wissen, wie Barrierefreiheit funktioniert. Ich glaube, dass ist das ganz Entscheidende, es braucht eben einfach Expertinnen und Experten, die diese Anforderungen kennen und erfüllen können.

**Frank Lichnok: Sie haben in Ihren Ausführungen zwei Begriffe genannt, wirtschaftlich und günstig. Wo würden Sie im Praktischen den Unterschied machen, denn wirtschaftlich und günstig sind ja schon 2 verschiedene Sachen?**

**Simon Nestler:** Eigentlich würde ich jetzt mal zynisch sagen: Der öffentliche Sektor darf niemals günstige Dinge beschaffen, sondern er muss stets wirtschaftliche Dinge beschaffen. Das bedeutet, er investiert in Software mit optimalem Kosten-Nutzen-Verhältnis und unter Gesamtprozessbetrachtung. Wenn also eine Software einfacher zu bedienen ist, effizienter zu bedienen ist, darf sie auch durchaus das Eineinhalbfache kosten. Dann ist sie trotzdem wirtschaftlich, weil sich der Einsatz lohnt, wenn der Mehrwert zum Beispiel in Zeitersparnis resultiert.

Häufig erlebe ich aber, dass der öffentliche Sektor sehr große Schwierigkeiten hat, vernünftige messbare Kriterien zu definieren und diese in der Ausschreibung zu verankern. Und das ist das Dilemma. Wir müssen einfach mehr Pflichtkriterien haben, gerade auch in Bezug auf diese menschzentrierten Aspekte. Barrierefreiheit zum Beispiel, dafür darf es keine Punkte geben, sondern es muss einfach knallhart zum Ausschluss führen, wenn die Anforderung nicht erfüllt ist. Und genauso auch Gebrauchstauglichkeit, wenn ich merke, damit können die Beschäftigten nicht effizient arbeiten, dann bin ich nicht bereit, dafür auch nur 1,00 € zu zahlen. Da muss sich ein Mechanismus finden zu sagen: »Dann erfüllt das Angebot nicht meine Anforderungen«. Das kann ich super bei funktionalen Anforderungen machen. Wenn man zum Beispiel mit der Anwendung nicht drucken kann, ist die Anforderung nicht erfüllt und fertig. Aber wenn ich sage: »Ich brauche eine effiziente Druckmöglichkeit« dann ist es sehr schwierig das genau zu beschreiben. Da verkauft ein Hersteller auch 5 Klicks noch als effizient. Und da braucht man eben eine Messbarkeit. Das ist gerade die Herausforderung. Dann kommt man weg vom Günstigsten hin zum Wirtschaftlichen.

**Frank Lichnok: Warum, glauben Sie, ist das so in der öffentlichen Verwaltung? Ist das jetzt wirklich ein finanzielles Thema oder scheuten sie sich davor, diesen Mehraufwand zu betreiben und sich tiefer damit bei einer Ausschreibung zu beschäftigen?**

**Simon Nestler:** Nach meinem Gefühl, und da sind wir ganz klar wieder bei der menschzentrierten Digitalisierung, ist die Wertschätzung für die Arbeitskraft der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter teilweise nicht so hoch. Man sagt: »OK, die sind da. Die sind jetzt bei uns beschäftigt, die sind kein Kostenfaktor mehr. Das heißt, wenn der jetzt hier ein bisschen mehr Stress hat, ein bisschen länger braucht – das macht nichts. Das verursacht in unserer behördlichen Kalkulation keine Kosten. Wenn der hier zur Arbeit geht und sich durch diese Anwendung kämpft, macht nichts«.

Aber wenn die Mitarbeiter irgendwie noch etwas Zusätzliches brauchen, wenn wir etwas kaufen sollen, legen wir ganz andere Maßstäbe an. Das heißt, es ist einfacher, jemanden einzustellen, als eine Softwareoptimierung für 200.000 € umzusetzen. Wobei die Einstellung eines Mitarbeiters eine finanzielle Last in die Zukunft ist, die auf die nächsten Jahre gerechnet, diesen Betrag übersteigt. Aber eine Software für 200.000 € zu kaufen und 100 Menschen zu entlasten, die damit arbeiten, so dass die nur noch 80 Prozent der Zeit brauchen, scheint letztendlich einfach nicht so attraktiv.

Und das scheint ein Dilemma zu sein. Alle, die im öffentlichen Sektor arbeiten sind überlastet, haben viel zu viele Aufgaben. Dann kommt noch der Fachkräftemangel. Man bekommt manche Stellen, gerade im IT-Bereich, nicht besetzt. Aber dieser Gedanke: »Dann brauchen wir jetzt gute IT, damit wir endlich effizienter werden«, der ist irgendwie noch nicht so tief verankert. Für mich stellt sich immer die Frage, warum digitalisiert man denn jetzt alles? Weil man Stauraum für Akten sparen will? Oder hat man irgendwie nicht den Wunsch, dass es dadurch auch effizienter werden muss? Und wenn wir in einem Prozess nicht effizienter werden, weil es keine gute digitale Lösung gibt, würde ich immer sagen, dann kann man es auch lassen. Wenn die Digitalisierung an der Stelle nichts besser macht, warum tu ich es dann eigentlich?

**Frank Lichnok: Was unterscheidet jetzt den Ansatz der menschzentrierten Digitalisierung von dem, wie bisher digitalisiert wird?**

**Simon Nestler:** Der erste Unterschied ist, dass ich nicht davon ausgehe, dass ich das Problem schon verstanden habe. Im öffentlichen Sektor tendieren wir häufig dazu zu sagen: »Ich bin Expertin oder Experte für das Problem und jetzt schreiben wir eine Lösung aus«. Und der Ansatz der menschzentrierten Digitalisierung sagt: Was gilt es hier eigentlich genau zu digitalisieren? Was ist das für ein Prozess? Muss der Prozess überhaupt so bleiben? Brauchen wir wirklich für diesen Prozess eine neue Fachanwendung? Brauchen wir vielleicht auch einen neuen Prozess? Haben wir ganz neue Möglichkeiten, wenn das digitalisiert wird? Machen wir den Prozess eigentlich schon seit 20 Jahren vielleicht nicht optimal?

Das ist die Chance, dieses Problem wirklich zu verstehen, indem wir einfach bei den Menschen ansetzen, die das machen. Bei den Bedürfnissen und bei den Erfordernissen, um einfach zu verstehen: Wie wird das eigentlich abgearbeitet? Wo sind eigentlich die Dinge, wo Menschen einfach nur durchklicken, wo es nichts zu tun gibt, wo nur die Daten übertragen werden, und wo sind die Entscheidungen? Ich glaube, das ist das erste ganz Wichtige.

Und das zweite Wichtige ist, dass man weg von diesem Fokus auf die Technik muss. Wenn Digitalisierung rein technologisch betrachtet wird, dann ist es genau das, was wir die letzten 40 Jahre getan haben. Diese technologische Perspektive, dass wir einen Computer ins Amt stellen, und auf dem Computer, da gibt es ein Word und damit kann man Briefe

schreiben, das haben wir ja seit sehr vielen Jahren schon. Und das funktioniert ja auch offensichtlich ganz gut.

Aber Digitalisierung ist aus meiner Sicht mehr. Das hat eben die Chance, die grundlegenden Mechanismen einfach zu durchdringen. Ein typisches Beispiel: Ich habe in vielen Fachanwendungen Templates, mit denen ich irgendwelche automatisierte Schreiben erstellen kann, eine Eingangsbestätigung zum Beispiel. Da habe ich ein Template und das erste, was ich mache, ist mit dem Template mal so eine Eingangsbestätigung zu erstellen. Und da ist viel Know-how drin, dass der Briefkopf gut aussieht und dann schön automatisiert auch erstellt wird. Das gibt es in jeder Fachanwendung wieder neu und anders, um schöne Eingangsbestätigungen zu machen. Und wenn man jetzt aber an Digitalisierung denkt, dann geht es nicht darum, Fachanwendungen zu bauen, die schöne Eingangsbestätigungen verschicken. Sondern eher darum zu sagen: Da gibt es den Prozess, bei dem einfach etwas übermittelt wird und dann gibt es eine automatische Bestätigung, dass etwas übermittelt wurde. Dann gibt es auch einen automatischen Check, der sagt: »Moment, wenn Sie diesen Antrag stellen, dann brauchen Sie aber die Anlage X, die fehlt bei Ihnen«. Digitalisierung muss solche Dinge automatisiert in einem Prozess berücksichtigen und eben nicht in diesen Formularen, in diesen Schreiben denken. Das bekomme ich aber nicht hin, wenn ich nur auf Technik fokussiere.

Beim dritten Punkt sind wir bei Horst Ritzel. Der sagt, es gibt diese Wicked Problems in der Welt, also die ganz vertrackten Probleme. Und genau solche Probleme haben wir in den Kommunen. Das Problem ändert sich in dem Moment, in dem ich versuche, es zu lösen. Ich glaube zum Beispiel zu wissen, wie das Problem aussieht und fange an, eine Fachanwendung zu bauen. Stelle dann fest, dass das Problem ja doch anders ist, als ich es verstanden habe. Um jetzt eine gute Digitalisierung zu betreiben, brauche ich diesen iterativen Prozess, bei dem immer wieder zurück zu den Bedürfnissen und Erfordernissen der Menschen gegangen wird. Da drüber zu schauen, um etwas zu lernen, besser zu verstehen und dieses Wissen zu bündeln. Dann habe ich alles, was ich für eine gute Digitalisierung brauche.

Aber es durchbricht eben die komplette bisherige Logik, die da lautet »Wir haben jetzt eine Fachanwendung als Hersteller und die setzen wir schon in diesen 5 Gemeinden ein. Und jetzt sind Sie die sechste und jetzt erklären wir als Hersteller Ihnen, wie Sie ihre Prozesse so anpassen müssen, dass Sie unsere Software nutzen können«. Und die menschzentrierte Digitalisierung sagt: Nein, wir erklären durch diesen Ansatz dem Hersteller, wie unsere Prozesse ablaufen und wie er seine Software anpassen muss, dass sie für unsere Menschen nutzbar wird.

**Frank Lichnok: Sind Sie in vielen kommunalen Verwaltungen unterwegs?**

**Simon Nestler:** Mein Team und ich sind fast nur auf der kommunalen Ebene unterwegs, gerade sehr viel in den Senatsverwaltungen in Berlin und Hamburg. Also eher die etwas größere kommunale Ebene. Hier beraten wir genau zu dem Thema. Wir erstellen zum Beispiel Gutachten zu Barrierefreiheit und Gebrauchstauglichkeit, wenn es darum geht, neue Fachanwendungen zu beschaffen. Hier geht es darum herauszufinden: Funktionieren die eigentlich für unsere Beschäftigten? Wo sind letztendlich auch Optimierungspotentiale, gerade in Bezug auf Barrierefreiheit? Erfüllt das eigentlich auch unsere Anforderungen? Das ist so der klassische Einstieg.

Was wir auch machen, eher in größeren Kommunen, ist die Entwicklung von speziellen Anwendungen in Zusammenarbeit mit Dienstleistern. Da haben wir natürlich ganz andere Möglichkeiten, direkt an den Bedürfnissen anzusetzen und diese dann Schritt für Schritt umzusetzen. Das ist natürlich etwas ganz Anderes, als Software von der Stange zu kaufen, die man dann irgendwie in einem komplizierten Prozess anpassen muss. Das sind die 2 Bereiche, in denen wir primär tätig sind. Entweder wenn Kommunen etwas kaufen oder wenn sie in Eigenverantwortung etwas entwickeln.

**Frank Lichnok: An der Stelle interessiert mich, aus Ihrer Erfahrung, wie verbreitet ist die Einstellung »Technik folgt Prozessen« in der Verwaltung? In den großen Verwaltungen hätte ich das erwartet, aber wie sieht es in den kleineren aus?**

**Simon Nestler:** Da muss man jetzt unterscheiden zwischen ablösenden Anwendungen und neu geschaffenen Regulierungen, durch neue Gesetze zum Beispiel.

Es gibt zum Beispiel in Berlin neue Gesetzgebung im Bereich des Wohnens: Hier versucht man erstmal aus dem Gesetz den Prozess zu extrahieren. Was irgendwie widersinnig ist. Weil man den Prozess ja nicht hat. Das Gesetz sagt, wie bewilligt, genehmigt, gemessen und bewertetet wird und was anschließend passiert. Das Gesetz hat eine Logik, aber wenn man den genauen Prozess niederschreiben möchte, stellt man fest, dass Informationen fehlen, dass bestimmte Dinge einfach nicht geregelt sind, zum Beispiel wie eine Prüfung in einem bestimmten Schritt erfolgt.

Ich würde anders herangehen. Man stellt den Prozess in den Fokus und beschreibt diesen zuerst. Und weil Juristen das gerne so möchten, beschreibt man diesen Prozess dann in Prosa in Form eines Gesetzes. Für alle, die digitalisieren, ist am Ende nicht mehr das Gesetz maßgeblich, sondern der zugrundeliegende Prozess, an dem sie wirklich sehen, wie am Ende der praktische Ablauf ist.

Das große Problem ist jedoch, dass ganz viele Anwendungen existieren, welche schon seit 10 Jahren in den Kommunen laufen. Und damals hat man diese Überlegungen nicht angestellt und kommt nun an die Grenzen. Man hat einen eingeschwungenen Zustand. Die Beschäftigten arbeiten damit, kommen jedoch nicht gut damit zurecht und haben viele Probleme, welche auf einer kleinen Ebene nicht so richtig gelöst werden können. Und schon kommt man in diese Thematiken rein: Oh, jetzt müssen wir das System ablösen. Gibt es denn eine Lösung welche besser ist? Und da sehe ich die großen Baustellen. Die neuen Systeme sehen alle super aus, es gibt jedoch einfach zu viele.

Ich würde sagen, der Großteil der Systeme, die im Einsatz sind, sind keine neuen Systeme. Die Verwaltung möchten diese eigentlich gerne erneuern. Das hängt natürlich immer von der Marktsituation ab. Wir haben zum Beispiel in Bereichen des Washingtoner Artenschutz-Abkommens Fachanwendungen begutachtet. Da gibt es einfach eine Anwendung, die das gut kann und die entsprechenden Formulare digitalisiert hat. Somit stellt sich nicht die Frage, was ist jetzt die beste Lösung? Ebenso in den Standesämtern, da gibt es AutiStA bei 90 Prozent der Standesämter. Es sind solche Nischen, wo wir eigentlich die facto Monopole haben.

**Frank Lichnok: Lassen Sie uns näher auf Ihren Ansatz eingehen, welche Bestandteile hat dieser? Was hat es mit den 6 Ebenen auf sich?**

**Simon Nestler:** Unser Gedanke war, dass wir uns zuerst um Gebrauchstauglichkeit kümmern müssen. Diese besteht aus 3 Dingen: dass Menschen effektiv mit der Fachanwendung arbeiten können, dass Menschen effizienter mit der Fachanwendung arbeiten können und dass dieser Arbeitsprozess auch zufriedenstellend ist. Das sind unsere ersten 3 Ebenen.

Die erste Ebene haben wir ganz klar Effektivität genannt. Die erste Frage ist, kann ich mit der Software wirklich alles tun bzw. kann der Prozess mit der Software wirklich komplett abgearbeitet werden? Wenn man da die Verantwortlichen fragt, ist der erste Impuls immer: »Ja klar, das geht«. Wir gehen dann tatsächlich häufig an die Arbeitsplätze der Beschäftigten und schauen uns an, wie die mit der Software arbeiten. Hier sagen die Beschäftigten: Ja jetzt muss ich hier die Kontonummer eingeben. Dann schauen die auf einen Zettel und sagen ja das ist sie. Jetzt wird die Aktennummer benötigt, dafür schauen sie auf den nächsten Zettel. Dann haben sie noch 3 Post-It's oben am Bildschirm, dazu machen sie parallel noch ein Word auf und kopieren Textbausteine rein. Und man stellt fest, dass das alles nicht effektiv ist. Ich habe zwar den Prozess so wie er laufen sollte. Aber Gedanken darüber gemacht, wie kommen die Informationen eigentlich dahin und wo kommen die Informationen her, hat sich niemand. Was muss ich mir als Beschäftigter eigentlich merken und was eben nicht? Nummern, die benötigt werden, müssen zur Auswahl stehen und irgendwo in der Anwendung auftauchen.

Das Zweite, was wir uns darauf aufbauend anschauen, ist, wie effizient geht das Ganze von der Hand? Wir haben zum Beispiel eine Anwendung begutachtet, bei der ging es darum, Flurkarten und Grundstücksnachweise herunterzuladen. Da gab es ein Paket, wo immer typischerweise 3 Dinge zu einem bestimmten Ausschnitt aus der Flurkarte angeboten werden sollen. Die Anwendung denkt aber klassisch in Fachlogik, und da musste man einfach an 3 ganz unterschiedlichen Stellen klicken, um diese 3 Dinge einzeln herunterzuladen. Und ich habe eine Beschäftigte gefragt: Wie oft machen Sie das? Sie antwortete: »Also ehrlich gesagt, eigentlich den ganzen Tag, denn das ist so mein Job. Wenn jemand diese Dinge braucht, dann exportiere ich das für die Leute aus der Anwendung, das heißt, ich habe das mechanisch hier durchzuklicken.« Da muss ich mich halt auch lösen und sagen: gut, von der Fachlogik sind die Sachen da einsortiert, aber jemand, der effizient arbeiten möchte, braucht dann einfach diese Schaltfläche, egal wo die ist, oder diese Funktionalität »Standardset herunterladen«. Und im Ideal kann ich sogar als Beschäftigter so ein Standardset frei konfigurieren, je nach Objekt, genau immer diese Dinge in dem Maßstab und mit den Einstellungen. Eigentlich ganz einfache Dinge, und dann werde ich eben effizient. Und dann ist eigentlich schon alles gut, dann sind die meisten Beschäftigten glücklich.

Und als Drittes ergibt sich, dass die Menschen unterschiedliche Fähigkeiten haben. Auch die Beschäftigten in der öffentlichen Verwaltung. Das heißt, was für mich effizient ist, funktioniert halt vielleicht für jemand Anderen nicht oder nicht so gut. Und darum ist diese dritte Dimension, ob es zufriedenstellend ist, am Ende ganz wichtig. Dort muss es unterschiedliche Wege in der Anwendung geben. Expertinnen und Experten brauchen genau diese Shortcuts, brauchen diese Schaltfläche, wo sie alles runterladen können. Und Menschen, welche die Anwendung einmal die Woche eine halbe Stunde benutzen, die brauchen eben Unterstützung, wo sie bestimmte Funktionalitäten finden. Menschen sind unterschiedlich, Rollen sind unterschiedlich, Aufgaben sind unterschiedlich. All das muss aber erfüllt werden, damit ich zufriedenstellend arbeiten kann.

Das ist die erste Dimension, die Gebrauchstauglichkeit. Häufig sind wir gerade auf der kommunalen Ebene dabei, uns genau da abzuarbeiten und durchzukämpfen. Es geht ein bisschen darum, erstmal die schlechten Anwendungen etwas besser zu machen. Wir sind da eigentlich im Problemlösungsmodus. Da werden wir jetzt keine tollen Sachen im Ergebnis haben. Aber wir werden da gravierende Probleme aufdecken und wir können trotzdem mühelos 20 bis 30 Prozent effizienter werden. Wir haben da Potenzial in jeder Kommune und dieses Potenzial sollten wir nutzen. Teilweise lässt sich das sogar durch Customizing lösen. Es kommt immer auf die Fachanwendung, auf den Hersteller an. Zu sagen, das ist echt ein wichtiges Bedürfnis und darauf den Fokus zu setzen. Was sind denn die 20% der Dinge, die ich eigentlich in 80% der Zeit tatsächlich tue? Das ist ja immer so, ich habe immer diese paar Funktionalitäten, die wir den ganzen Tag brauchen in dieser Fachanwendung. Und die müssen wirklich richtig perfekt sein.

Und in der zweiten Dimension des Leitfadens geht es darum, wie ich wirklich etwas grundlegend Neues schaffen kann. Wie kann ich über den Status quo hinausgehen und nicht mehr in diesem Problemlösungsmodus sein, sondern etwas schaffen, was Menschen oder Prozesse positiv beeinflusst und verändert? Und dann ist ein nächster Schritt, dass das Ganze auch ästhetisch sein muss.

Unser Anspruch ist, da zu sagen, wenn ich jetzt eine Kommune bin und meine Beschäftigten haben Fachanwendungen in unterschiedlichen Bereichen, dann ist das Look & Feel in den Anwendungen immer gleich – Idealerweise in ganz Sachsen, in allen Kommunen. Eine Liste von Anträgen sieht immer aus wie eine Liste von Anträgen, egal ob ich die Anträge für Bewohnerparkausweise aufliste oder Bauanträge. Ein Login kann immer an der gleichen Stelle sein. Ein Menü kann immer von mir aus links sein oder immer oben, aber immer an derselben Stelle. Dafür muss man natürlich mehr überlegen, entsprechend entwickeln und den Hersteller auch dazu bringen, das zu erfüllen. Zu sagen: So muss das Layout für unsere Beschäftigten aussehen, damit die auch zwischen den Bereichen oder Kommunen wechseln können. Dass ich nicht erklären muss, wie man sich hier einloggt und wo das Menü ist und wie man hier navigiert. Natürlich muss ich erklären, was das für eine Maske ist. Aber die Nutzer werden problemlos eine Liste finden und sie werden problemlos wissen, wie man so einen Listeneintrag öffnet und wie man eine Ansicht druckt usw. Diese ganzen fachfremden Basisfunktionalitäten funktionieren heute in jeder Fachanwendung anders. Und das ist das, was wir mit Ästhetik meinen. Man denkt immer, Ästhetik meint, es muss schön aussehen. Nein, es muss nicht schön aussehen, darf es aber. (Lacht) Arbeit muss keinen Spaß machen, aber Arbeit darf Spaß machen. Und wenn ich mir die Ästhetik ansehe, dann habe ich immer das Gefühl, in manchen Fachanwendungen gibt man sich auch richtig Mühe, dass das nach richtig harter Arbeit aussieht. Das darf bloß nicht zu leicht sein! Ironie Ende.

Und dann geht man einen Schritt weiter, nämlich zu sagen, wie sieht eigentlich das Erlebnis aus. Also nicht mehr diese Logik: Es ist keine Fachanwendung aus der Sicht von Bürgerinnen und Bürgern, sondern es ist ein Erlebnis, es ist eine Kette von Dingen, die nacheinander passieren. Wie gehe ich durch diesen Prozess, wie sind die Schnittstellen, wer ist hier zuständig und was passiert an dieser Stelle? Um diesen Erlebnisaspekt mal zu illustrieren: Die Verlängerung des Personalausweises

beginnt nicht damit, dass ich jetzt in Ingolstadt ins Rathaus gehe und sage: »Ich würde gern meinen Personalausweis verlängern«. Sondern es geht damit los, dass ich recherchiere, was brauche ich denn alles für die Verlängerung? Was muss ich alles mitbringen? Ah, ich muss hier online einen Termin vereinbaren. Das heißt, der Prozess beginnt und geht irgendwo weiter. Irgendwann werde ich benachrichtigt, dass der Ausweis fertig ist. Dann gehe ich wieder online und buche einen Abholtermin. Insgesamt betrachtet, gehe ich sehr schnell raus aus der einzelnen fachlichen Zuständigkeit, welche ich in der öffentlichen Verwaltung habe. Wo die eine Person sagt »Ich bin aber hier nur für den Empfang zuständig« und die nächste Person sagt: »Ich bin hier nur Sachbearbeiterin, mit der Online-Redaktion haben wir gar nichts zu tun und da können wir denen auch nicht sagen, was auf der Website steht«. Aber in Erlebnissen gedacht muss es hier eigentlich jemanden geben, der sich um alles kümmert, was Personalausweise betrifft. Und das schafft nochmal neue Perspektiven. Gerade bei komplexeren Prozessen, die unter Umständen auch durch unterschiedliche Ämter laufen müssen, existiert die Chance zu sagen: »Wie kriege ich das denn durchgängig hin?«.

Und der letzte Schritt Service bedeutet dann für mich tatsächlich auch die Frage, ob es denn auch immer die Initiative der Bürgerinnen und Bürger sein muss, damit bestimmte Dinge in Gang gesetzt werden. Ein klassisches Beispiel: Ich ziehe um, dafür melde ich mich um. Der Staat weiß auch, ich habe ein Auto, weil das auf meinen Namen läuft. Nun sollte der Prozess automatisch angestoßen werden zu: »Jetzt gibt es den neuen Bewohnerparkausweis«. Das ist leider nicht so. Sondern der Staat sagt: Jetzt müssen Sie für den Antrag als Anlage ihren Mietvertrag, am besten noch ihre Meldebescheinigung und was auch immer beilegen. Ich glaube es ist wichtig, dass die Verwaltung denkt Was ist der Service? Und kann ich das invertieren? Kann ich vielleicht als Auslöser, dass bestimmte Dinge in Gang kommen, nicht das ausgefüllte Formular sehen, was bei der Behörde eingeht? Das ist der klassische Trigger.

Wenn die Verwaltung mal auf uns zukommt, dann sind es meist unangenehme Dinge für uns. Dann kommt das Finanzamt und macht eine Routineprüfung oder kommt plötzlich mal proaktiv auf uns zu. (Lacht) Aber der Staat kommt nicht proaktiv auf uns und sagt: »Sie haben ein Kind bekommen, herzlichen Glückwunsch! Bitte nennen Sie uns die IBAN, wo Sie das Kindergeld hinhaben wollen«.

Das Schöne ist aber: Wenn man das mal zu Ende denkt, wenn ich solche Services habe, brauche ich dann vielleicht gar nicht mehr das Formular als Auslöser? Das heißt, ich brauche weniger Formulare. Wenn ich weniger Formulare habe, dann muss ich auch weniger Formulare digitalisieren. Und wenn ich weniger Formulare digitalisiert habe, dann haben auch die Beschäftigten weniger Arbeit, weil sie diese Formulare nicht alle prüfen, lesen und bewerten müssen, ob alles korrekt eingetragen ist. Und natürlich auch sowas wie Once-Only, das hat ja auch diesen Gedanken, den Service letztendlich zu verschlanken und eben bestimmte Dinge, die ich in den klassischen Formularen habe, rauszunehmen.

**Frank Lichnok: Wie bekommen wir den Ansatz der menschzentrierten Digitalisierung denn jetzt in die Verwaltung? Es klingt ja erst mal nach mehr Aufwand als bisher.**

**Simon Nestler:** Man kann gute menschzentrierte Digitalisierung nicht von oben anordnen. Ich glaube, es ist etwas, was wirklich eher bottom up funktionieren muss. Wo die Beschäftigten sagen: Ich sehe hier Reibungspunkte, ich sehe, dass bestimmte Dinge nicht so gut laufen, dass hier oft Nachfragen kommen von Bürgerinnen und Bürgern. Dass die oft fragen »Was muss ich denn in dieses Feld eintragen«. Der, sagen wir mal, 0815-Verwaltungsmitarbeiter sagt dann »Meine Güte, jetzt kriegen wir heute schon die 15. Nachfrage was das Feld bedeutet…Bin ich denn hier von lauter Deppen umgeben?«. Der etwas versiertere oder sich mit menschzentrierter Digitalisierung beschäftigende Verwaltungsmitarbeiter sagt »O. K., ganz offensichtlich haben wir an dieser Stelle in unserem Formular ein Problem, das ist nicht klar genug. Hier gibt es viele Rückfragen, wie können wir diese Rückfragen reduzieren?«. Ganz banal.

Und das schaut man sich viel zu wenig an. Warum rufen Leute bei uns in der Stadt an? Bei Corona hat man das an vielen Stellen noch relativ gut gemacht. Man hat gemerkt, dass die Bürgerinnen und Bürger sehr viele Fragen hatten und schauten, welche Informationen benötigt werden. Dann hat man spezielle Informationsseiten gebaut. Weil einfach die Last hoch war durch die vielen Nachfragen und Anrufe der Bürgerinnen und Bürger. Ich glaube, dass wir das in ganz vielen Bereichen brauchen. Also wirklich Fehler sammeln, und zwar dort wo sie auftreten. Und anschließend auch überlegen, was kann man hier besser machen?

Die analoge Welt bietet hier viele Beispiele. Wenn ich große Schilder brauche »Bitte hier nicht reingehen. Der Eingang ist links«, weil die Leute offensichtlich anders als geplant, gelaufen sind. »Bitte hier nicht ihren Chip hinlegen« oder »Bitte hier keine EC-Karte ablegen«. Man kennt diese Schilder und ich denke mir immer: Fällt den Leuten das nicht auf, dass dies eigentlich Blödsinn ist, da jetzt ein Schild dazu zu schreiben? Sondern sich besser Gedanken zu machen, um das eigentliche Problem zu lösen.

Und genauso ist das in der Verwaltung im Digitalen auch. Da gibt es Word-Dokumente, in denen detailliert beschrieben ist, wie man mit den einzelnen Fehlern in der Anwendung richtig umgeht und sie vermeidet, was man tut und was man nicht tun sollte. Und jeder Neue liest sich erst mal die offizielle Hilfe und intern diese Tipps durch. Statt zu sagen: »Diese Punkte nehmen wir und machen es einfach mal besser.«. Man versucht viel mit Schulung, um den Beschäftigten die komische Art zu denken zu vermitteln, statt das Problem zu beheben, Ich erlebe das auch oft, wenn ich Fachanwendungen teste, dann sage ich: »Hier mach ich das zu« und dann geht das nicht zu, da sagen die Leute: »Ja ja den Fehler macht am Anfang jeder«. Warum ändern sie es dann nicht so, dass dieser Fehler nicht auftritt? Ich glaube, es ist einfach nur ein Bewusstseinswandel. Wenn man einmal das gehört hat oder einmal durchdacht hat, dann merkt man: O. K., wenn wir über Probleme stolpern, müssen wir uns überlegen sie zu lösen, statt irgendwie Menschen dazu zu bringen, mit schlechten Programmen besser umzugehen.

**Frank Lichnok: Das heißt, wir brauchen in den Verwaltungen die Menschen, die gerne diese Probleme lösen und knacken wollen, statt jetzt die 10. Anleitung zu schreiben damit der Kollege nicht den falschen Weg nimmt.**

**Simon Nestler:** Wir haben die Menschen schon, die das genauso sehen. Wenn wir eine Fachanwendung testen, führen wir Usability-Tests mit 10 Beschäftigten durch. Das bedeutet die Beschäftigten bekommen von uns ein paar Aufgaben und arbeiten diese in der Fachanwendung Schritt für Schritt ab. Und dann gibt es immer Einen, der sehr distanziert, zynisch reflektiert davorsitzend sagt: »Ja ja, jetzt kann ich nicht einfach hier draufklicken, sondern jetzt muss ich erst wieder die Ansicht

schließen und das hier runterfahren, sonst hängt sich das Ding nämlich auf und jetzt darf ich nicht die Schaltfläche klicken, die so aussieht wie speichern, sondern die rechts daneben«...Wer schon so weit ist und das so gut reflektiert hat, warum nicht...?

Da ist dann aus meiner Sicht häufig die Verzweiflung. Die Beschäftigten haben es erkannt, sie haben es angesprochen und die Vorgesetzten haben das einfach ignoriert. Das ist der zweite wichtige Tipp: Dass ich als Vorgesetzter das dann auch ernst nehmen muss. Man redet so viel über gute Arbeitsbedingungen heutzutage. Da geht es nicht darum, dass es irgendwie im Amt keinen Cappuccino kostenlos gibt. Sondern es geht darum, dass ich an einem alten Computer mit langsamer Hardware sitze und nur einem Monitor mit schlechter Auflösung, weil der Rahmenvertrag das so vorschreibt.

Wenn man für einen Mitarbeiter mindestens 50.000 € im Jahr investiert, warum kann man nicht 5.000 € in diese grundlegenden Dinge investieren? Warum kann man nicht die Bedürfnisse der Menschen ernst nehmen, was Ergonomie betrifft? Ergonomie war vor 40 Jahren ein ergonomischer Stift und ein ergonomischer Stuhl. Aber heute bedeutet das eben auch, eine ergonomische Software zu bekommen. Und hier muss sich in den Köpfen der Verwaltung noch einiges bewegen. Es gibt welche, die digital affin sind und dort merkt man Riesenunterschiede. Aber wenn sie das nicht sind, dann ist einfach dieses Denken auch nicht verankert und damit sind all diese guten Kommentare von Beschäftigten, wie man Dinge besser machen könnte, nur Kostentreiber. Ich glaube, das ist ein Dilemma. Diejenigen, die die Probleme sehen, müssen sie ansprechen dürfen und diejenigen, die von Problemen erfahren, müssen so mutig sein, auch diese zu lösen.

**Frank Lichnok: Und natürlich auch die Fachverfahrenshersteller zukünftig mehr in die Pflicht zu nehmen und sich nicht einfach damit zufrieden zu geben, was dieser sagt, wenn wieder mal was nicht geht.**

**Simon Nestler:** Genau! Letztendlich komme ich häufig an Bord, um Dinge zu sagen, die die Beschäftigten schon lange wissen. Wir untersuchen Dinge und finden Sachen. Dann spreche ich unter 4 Augen mit dem Beschäftigten, der für das Fachverfahren verantwortlich ist und der sagt: »Herr Nestler, das beruhigt mich jetzt. Sie haben jetzt eigentlich keine neuen Punkte auf den Tisch gebracht. Hat zwar irgendwie einen fünfstelligen Betrag gekostet, aber wir hatten doch schon ein ganz gutes Gefühl dafür, was bei uns alles schiefläuft. Aber ich hoffe jetzt dadurch, dass Sie das auch nochmal gesagt haben, bekommen wir ein Gewicht und können diese Probleme jetzt lösen und auch gegenüber dem Hersteller sagen, dass diese Dinge jetzt einfach zu beheben sind«.

Da gibt es dieses große Ungleichgewicht im Kräfteverhältnis zwischen Behörden und Herstellern. Man braucht den Wettbewerb aus meiner Sicht durchaus, dieser muss aber anders aussehen: erst Standardisierung, dann Digitalisierung. Ich brauch ein einheitliches Format wie meine Akten abgelegt werden und meine Prozesse beschrieben sind. Und wenn ich beides habe, kann ich entscheiden: Ich mach das jetzt bis 2025 mit der Fachanwendung A bis 2025. Danach schau ich, ob der Hersteller von Fachanwendung B sich weiterentwickelt hat, mein Feedback und meine Bedürfnisse ernst nimmt. Und schreibe dann aus. Nun kann sich A und B bewerben. Aber das passiert heute eben nicht. Never touch a running system. Man muss auch zugeben, dass die Hersteller ihren Teil dazu beitragen.

**Frank Lichnok: Spielt da der Prophet im eigenen Haus vielleicht auch eine Rolle? Gefühlt hat die Stimme aus dem eigenen Haus ja manchmal weniger Gewicht als eine externe Stimme?**

**Simon Nestler:** Auf jeden Fall. Das ist auch für mich ganz spannend. Als Externer mache ich das in Berlin und Hamburg, dort funktioniert das gut. An der Hochschule nutze ich selbst Fachanwendungen und denke: »Oh Gott, das ist ja hier auch alles genauso schlimm wie anderswo.« Und da ist es deutlich schwieriger zu sagen: »Leute, das könnte man besser machen.« Weil ich letztendlich einfach nur der Beschäftigte und Nutzer bin. Und eben nicht die Rolle habe, um zu sagen: »Hey aber ich beschäftige mich auch professionell damit!«.

Das hat auch sehr viel mit Feedbackkultur zu tun. Man tendiert inzwischen ja gern dazu, alles Mögliche zu messen. Mitarbeiterbewertungen, Vorgesetztenbewertungen. Man bewertet alles. Man macht Metriken für alles. Aber man hat wenig Bewertungen von solchen Fachanwendungen. Man sagt nicht: O. K., dann lass uns dazu mal Feedback sammeln, dann lasst uns das einfach mal bewerten, wie gut diese Fachanwendungen in Bezug auf die typischen Dimensionen in diesem Themenfeld sind. Wie gut sind die Bedürfnisse der Menschen erfüllt? Dann erhalten wir Scores für alle unsere Fachanwendungen. Wenn eine Behörde das wirklich will, dann entwickelt man einen Fragebogen und dann lässt man das von den Beschäftigten für alle Fachanwendungen erfassen. Und hätte einfach mal einen Überblick, wo sind Sachen gut und wo sind Sachen schlecht. Wo sind Baustellen?

Man könnte das dann auch intern den Vorgesetzten als Zielvorgabe durchaus geben: »Pass auf, Ihr seid jetzt hier Schlusslicht, wir wollen, dass ihr im nächsten Jahr durch sinnvolle Maßnahmen 10 Prozentpunkte gut macht«. Dann würden diese Vorgesetzten zu ihren Mitarbeitern gehen und jetzt doch tatsächlich mal einen Workshop veranstalten, um deren Ideen einzusammeln, was wirklich etwas bringen könnte.

Plötzlich habe ich eine Dynamik drin, einfach nur, dass ich Dinge messe. Und damit hätte ich eine super Metrik, wenn der Hersteller mir sagt: »Wir haben jetzt da super Prozessoptimierungen drinnen, jetzt ist das effizienter«. Dann würde ich sagen: O. K., wir haben hier 1.000 Menschen, die das nutzen, bis jetzt haben wir so und so viel Minuten pro Antrag gebraucht. Nach dieser Effizienzverbesserung messen wir mal im nächsten Monat, wie lang da der Durchschnittswert ist. Und nur wenn der Durchschnittswert besser ist, dann zahlen wir auch was für diese Verbesserung, die der Hersteller uns verkauft hat.« Das ist ein anderes Mindset. Wir brauchen eine wirkliche Fokussierung auf Usability. Es funktioniert besser, wenn ich mich damit beschäftige. Damit sind wir wieder am Anfang, was besser funktioniert, ist für mich auch wirtschaftlicher.

**Frank Lichnok: Wo sehen Sie die Verwaltung in 10 Jahren?**

**Simon Nestler:** Ich glaube, es gibt 2 mögliche Szenarien. Das eine ist: Wir haben das System wie es ist und sagen: »Das funktioniert nicht«, pumpen da ohne Ende Personal und Geld rein, damit es läuft. Am Ende hat jede Kommune mit unglaublich viel Geld und mit unglaublich viel Personal irgendwie passgenaue Lösungen. Jede hat ihr eigenes System und für die Hersteller wird das ein absolutes Chaos. Und wir haben so ein bisschen was digitalisiert.

Oder, und das ist das andere Szenario, wir merken in den nächsten ein 1 bis 3 Jahren, dass wir in die falsche Richtung steuern, wenn wir der Meinung sind, erst zu digitalisieren und dann zu standardisieren. Also schwenken wir um und fragen uns: Was ist denn eigentlich im Digitalen das Blatt Papier? Was sind eigentlich die grundlegenden Prinzipien? Und verständigen wir uns für jeden der verschiedenen Bereiche einfach auf Fachanwendungen, die wir haben und nutzen wollen. Damit schaffen wir es, die Prozesse von den Fachanwendungen zu trennen. Und merken, dass wir eigentlich mit dem Geld, was wir im Moment über die Republik verteilt dafür ausgeben, spielend alles digitalisieren können. Wenn wir das Geld geschickt einsetzen, können wir digitalisieren, was wir wollen. Eben einmal im Kern und dann eben wirklich Anpassungen in den einzelnen Kommunen.

**Frank Lichnok: Wenn Sie etwas ins OZG 2.0 reinschreiben dürften, was wäre das?**

**Simon Nestler:** Ich würde gar nicht in einem OZG 2.0 denken. Von dem Geld, welches ins OZG investiert wird, würde ich, sagen wir mal, ein Zehntel nehmen und in eine behördliche Leistung investieren, die wichtig ist, weil sie uns alle betrifft. Diese digitalisieren wir in den nächsten 3 Jahren und machen das vernünftig, aus allen Perspektiven heraus. Wir entwickeln erst das Grundgerüst, führen das tatsächlich in einer Kommune ein und regeln dann innerhalb dieser 3 Jahre die Nachnutzung in allen anderen Kommunen. Wir trennen klar den Prozess und die Anwendung. Wir überlegen uns, wie Akten geführt werden und wie das getrennt werden kann. Nach diesem Muster, dieser Blaupause, können wir das auch für die 574 Leistungen entsprechend genauso machen. Das ist ja auch Nachnutzung.

Das, was jetzt passiert, dieses hochgradig parallele Irgendwas versuchen, aber es nicht zu Ende zu bringen, das bringt uns nicht weiter. Wir müssen weg von diesem sehr kurzfristigen Denken, diesem: »Jetzt muss es aber endlich laufen, die anderen sind schon viel weiter als wir«. Eigentlich braucht es einen Neustart, mit den folgenden Fragen: Wie muss das eigentlich einmal richtig laufen? Wie muss das standardisiert werden und wie kann das funktionieren? Das wäre meine Empfehlung.

**Vielen Dank für das interessante Gespräch!**

# Welcher Digitalisierungstyp ist Ihre Kommune?



Marc Groß
Leiter KGSt-Programmbereich Organisations- und Informationsmanagement



Anika Krellmann
Referentin im KGSt-Programmbereich Organisations- und Informationsmanagement

Die Digitalisierung verändert unser Leben und hat damit auch auf Kommunen große Auswirkungen. Das ist keine neue Erkenntnis. Durch neue Technologien können beispielsweise Verwaltungsprozesse effizienter gestaltet werden – wenn man es richtig angeht. Außerdem verändern nutzerzentrierte Services im Sinne des E-Government das Zusammenleben und -wirken mit der örtlichen Gemeinschaft. Das Feld »Digitalisierung« ist dabei groß: Es gibt keine Blaupause dafür, wie Digitalisierung möglichst wertstiftend genutzt werden kann. Ist es eher eine »Typfrage«, wie Kommunen mit der Digitalisierung umgehen?

Im Rahmen einer gemeinsamen Studie des ÖFIT und der KGSt wurden vier Digitalisierungstypen auf Basis einer Umfrage identifiziert.

**Typ 1: Die Bedächtigen.** Ihr Schwerpunkt liegt auf der Umsetzung von rechtlichen Vorgaben und auf der Gewinnung von Fördermitteln.

**Typ 2: Die Optimierer.** Sie konzentrieren sich vor allem auf Effizienz und Effektivität von Verwaltungsleistungen und -prozessen.

**Typ 3: Die Serviceorientierten.** Ihr Herz schlägt für die Attraktivität der Kommune. Ein besonderes Augenmerk liegt daher auf der Stärkung der Bürgernähe.

**Typ 4: Die Community-Manager:** Sie fördern insbesondere die kommunale Daseinsvorsorge.

Die vier Typen bilden zusammen das **»D(igitalisierungs)-Team«**. Denn für eine wirksame Digitalisierung spielt die Vielfalt eine besondere Rolle. Denn nur, wenn die Stärken jeden einzelnen Typs genutzt werden und die Kommunaltypen voneinander lernen, haben Kommunen die Möglichkeit,




*Das D(igitalisierungs)-Team: Vier Typen einer Digitalen Kommune – Die Optimierer, die Bedächtigen, die Community Manager und die Serviceorientierten (v. l.n.r.) Bildnachweis: © KGSt/ÖFIT – Heyko Stöber*

das volle Potenzial der Digitalisierung für die individuellen Ziele und Herausforderungen vor Ort zu heben. Das gelingt aber nur im Zusammenspiel aller Akteure und Ebenen im Ökosystem der Digitalisierung. Dazu gehören vor allem die Verwaltung selbst, der Konzern Kommune, die örtliche Gemeinschaft, die Region, die Länder und der Bund.

Im Rahmen der Umfrage haben sich, auch im Kontext der vier Digitalisierungstypen, drei Aspekte besonders hervorgehoben, die auf eine erfolgreiche Digitalisierung maßgeblichen Einfluss haben.

## Aspekt 1: Die Digitalisierung fachbereichsübergreifend umsetzen

Digitalisierung kennt keine organisatorischen Grenzen. Sie betrifft sämtliche kommunale Handlungsfelder und alle Lebensbereiche der Bürger:innen. Dementsprechend muss sie auch fachbereichsübergreifend verantwortet werden. D. h. jeder Teil der Verwaltung muss einen Beitrag dafür leisten, dass Lebens-, Arbeits- und Standortqualität mit Digitalisierung verbessert wird. Dabei hängen Projekte, die im Kontext der Digitalisierung stehen, meist eng miteinander zusammen oder sind voneinander abhängig. Fachbereichsübergreifende Zusammenhänge ergeben sich dabei sowohl bei Digitalisierungsvorhaben mit Blick auf die örtliche Gemeinschaft (Smart City/Smart Region) als auch im Kontext der Verwaltungsdigitalisierung. Immer mehr Kommunen schaffen daher eigens für die Umsetzung der Digitalisierung Rollen, die in einer übergreifenden, koordinierenden Verantwortung stehen. Diese werden häufig als Chief Digital Officer (CDO) oder Digitalisierungsverantwortliche bezeichnet. Flankiert werden diese Rollen mehr und mehr mit sogenannten Digitalen Lotsinnen und Lotsen, die dafür sorgen sollen, dass die Transformation in der Fläche gelingt.

Alle Kommunentypen sehen bei der Verwaltungsdigitalisierung häufig die Fachbereiche Organisation und IT in der Federführung. Die Optimierer geben darüber hinaus noch am ehesten an, auch eine:n CDO in die Verantwortung zu nehmen. In Bezug auf die Verwaltungsdigitalisierung hat die/der CDO aber noch eine große Distanz zu IT und Organisation aufzuholen. Die Studie zeigt auch, dass Rollenbilder wie z. B. das einer/eines CDO zwar etabliert, aber häufig noch diffus und unklar sind. Digitalisierung steckt allzu oft noch in den Silos der Verwaltung, so dass der übergreifende, koordinierende Blick auf die Digitalisierung in der Kommune fehlt. Alle vier Kommunentypen haben hier noch Handlungsbedarf.

## Aspekt 2: Das kommunale Datenmanagement professionalisieren

Daten sind die zentrale Infrastruktur für eine erfolgreiche Digitalisierung. Sie sind Bestandteil der rund 3000 Prozesse einer Kommunalverwaltung. Um das Potenzial dieser wertvollen Infrastruktur zu heben, müssen Kommunen systematisch und konsequent handeln. Die Studie zeigt allerdings, dass nur wenige Kommunen mit ihren Daten entsprechend professionell umgehen. Diejenigen die es tun, schätzen ihre Innovationsfreude bei der Gestaltung von Prozessen höher ein. Aber was bedeutet das? Daten und die Gestaltung von Prozessen sind eng miteinander verbunden. Das zeigt auch der Blick auf die vier Kommunentypen. Die **Optimierer** betreiben beispielsweise am intensivsten eine systematische Bestandsaufnahme ihrer Daten. Sie nutzen ihre Daten besonders häufig, um den Personaleinsatz zu steuern. Dies verbindet sie mit den **Serviceorientierten**. Diese verwenden Daten darüber hinaus besonders häufig, um ihre Prozesse zu optimieren. Aber wie können Daten in Kommunen das Steuern und Handeln besser machen? Als kleiner und niederschwelliger »Denkanstoß« soll das nachfolgende Beispiel dienen: **Daten und Kolonnenmanagement**

Beim Kolonnenmanagement ist die GPS-Datenerfassung und das Übereinanderlegen unterschiedlicher »Layer« im System besonders interessant. Ein Beispiel: Ein Bürger meldet einen Schaden am Gehweg. Über den Mängelmelder bzw. die Mängelmelder-App wird dieser Schaden mit GPS-Daten erfasst und in das Mängelmeldersystem der Stadtverwaltung eingepflegt. Dabei kann es sich um ganz unterschiedliche Mängel handeln. Für deren Behebung sind in der Regel unterschiedliche Stellen verantwortlich. Entsorgungsbetriebe, Straßenmanagement, Grünflächenmanagement, Ordnungsamt etc. sind Beispiele dafür. Im Idealfall sollten die gemeldeten Mängel über eine Schnittstelle automatisiert an die verantwortliche Stelle weitergegeben werden. Der Einsatzleiter erfährt von diesem Mangel über ein – im Idealfall GPS-gesteuertes – intelligentes Kolonnenmanagement und teilt einer Kolonne die Behebung des Mangels zu, die dies am besten in ihre Route einplanen kann. Dadurch ergeben sich viele Prozessvorteile: keine Sonderkolonnen, Zeiteinsparung, optimale Ausnutzung der Personalkapazitäten sind nur einige.

Denkbar ist auch, dass eine Baumkolonne einen Straßenschaden oder eine falsche Beschilderung entdeckt. In diesen Fällen sollten dann auch diese Kolonnen die Möglichkeit haben, die Schäden schnell und einfach für den zuständigen Einsatzleiter ins System einzupflegen. In der Praxis geschieht dies häufig noch äußerst unstrukturiert, beispielsweise über das private Smartphone. Solche Meldungen entziehen sich dann einer wirtschaftlichen Kolonnenplanung. Stehen diese Daten intern fachbereichsübergreifend zur Verfügung, ist auch in diesem Fall der Weg zu Open Data nicht mehr weit. Denkt man hier noch weiter, könnte die Kolonnenplanung auch komplett automatisiert vorgenommen werden.

## Aspekt 3: Digitale Kompetenzen entwickeln und fördern

Digitalisierung bedeutet Veränderung und setzt einen kontinuierlichen Lernprozess voraus. Daraus ergibt sich zum einen die Notwendigkeit, Mitarbeitende bei diesem Wandel konsequent zu beteiligen und zu unterstützen. Zum anderen hat die digitalisierte Arbeitswelt Auswirkungen auf die erforderlichen Fähigkeiten und Fertigkeiten: Neue Kompetenzen treten hinzu, bestehende gewinnen zunehmend an Bedeutung oder wandeln sich im Zuge der Digitalisierung. Demnach gibt es nicht »die eine« Digitale Kompetenz, sondern unterschiedliche Ausprägungen der Schlüsselkompetenzen für eine digitalisierte Arbeitswelt gewinnen an Bedeutung. Insbesondere der Umgang mit Technologien und die damit verbundene IT- und Medienkompetenz sind mittlerweile in nahezu allen Bereichen der Verwaltung gefragt. Smartphones, Tablets oder »Handhelds« werden zunehmend auch in technischen Bereichen, beispielsweise im Bereich der Bauhöfe, bei Straßenkontrollen oder im Zuge des Grünflächenmanagements eingesetzt und direkt in die Arbeitsprozesse eingebunden. Es gilt also, die Personalentwicklung auf die Digitalisierung einzustellen und neue oder ergänzende Angebote zu schaffen, welche sich an unterschiedliche Zielgruppen innerhalb der Verwaltung richten.

In der Qualifizierung der Mitarbeitenden ergeben sich Unterschiede je nach Kommunentyp. Generell bieten die Optimierer das größte und vielfältigste Angebot an Fortbildungen mit Digitalisierungsbezug. Neben Angeboten zu Fachverfahren und zur digitalen Arbeitsorganisation zählen dazu auch Fortbildungen zu technologischen Trends, digitalen Arbeitsweisen und Methoden und Führung im digitalen Zeitalter.

Im direkten Vergleich legen die Community Manager, in deren Fortbildungsangebot Digitalisierung eine ähnlich große Rolle spielt, und die Serviceorientierten einen Schwerpunkt auf Arbeitsweisen und Methoden sowie auf die Rolle der Führungskräfte. Die Bedächtigen bieten nach den Optimierern am häufigsten Fortbildungen zu Fachverfahren und Anwendungen an, weniger jedoch zu anderen Digitalisierungsthemen.

Der Erfolg der Digitalisierungsaktivitäten wird auch davon abhängig sein, wie sehr die Kommunentypen ihre Qualifizierungsangebote darauf abstellen. Dass Projekte mit entsprechenden Schulungsmaßnahmen verknüpft werden, ist daher ein wesentlicher Erfolgsfaktor.

### Impulse zur weiteren Gestaltung

Die Studie aus Oktober 2020 zeigt, wie unterschiedlich die Digitalisierung in Deutschland angegangen wird und ist heute aktueller denn je. Sie liefert gleichzeitig Inspirationen, um eigene Prozesse und Denkweisen zu hinterfragen. Dabei betrachtet sie systematisch die Bereiche Strategische Ausrichtung und Steuerung, Verwaltungsdigitalisierung und Beteiligung und Zusammenarbeit mit der örtlichen Gemeinschaft. Die Kommunentypen werden in anschaulichen Steckbriefen vorgestellt. Die Publikation ist unter folgendem Link abrufbar: https://www.oeffentliche-it.de/publikationen

# Kommunale Verwaltungsdigitalisierung in Sachsen

## Die KOMKIS Studie: Der große Klick




Christian Bender
Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Öffentliche Finanzen und Public Management, Universität Leipzig



Christoph Mengs
Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Kompetenzzentrum für kommunale Infrastruktur Sachsen (KOMKIS), Universität Leipzig



Alexander Kratzmann
Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Kompetenzzentrum für kommunale Infrastruktur Sachsen (KOMKIS), Universität Leipzig



Dr. Mario Hesse
Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Öffentliche Finanzen und Public Management und stellv. Geschäftsführer des KOMKIS, Universität Leipzig


### Digitalisierung der Verwaltung

Die Digitalisierung der Verwaltung schreitet seit Ende 2000 voran und gilt derzeit als das größte Modernisierungsprojekt, welches die deutsche Bürokratie in den vergangenen Jahren erlebt hat. Durch die Einführung der Bund-Länder-Gemeinschaftsaufgabe zur IT-Arbeit existiert seit 2010 mit dem IT-Planungsrat eine zentrale Institution, welche die Planung, die Errichtung sowie den Betrieb von informationstechnischen Systemen in der Verwaltung koordiniert. Auch auf Ebene der Gemeinden wirkt dieser durch die E-Government-Gesetze des Bundes und der Länder ein. Beispielhaft ist die Umsetzung der X-Standards zu nennen. Neben der Digitalisierung interner Verwaltungsprozesse ist mit dem Onlinezugangsgesetz (OZG) im Jahr 2017 ein weiterer Digitalisierungsschub für die Verwaltung von Bund, Ländern und Gemeinden beschlossen worden. Demnach müssen 575 sogenannte OZG-Leistungen, welche nahezu alle bisherigen Verwaltungsleistungen in Deutschland umfassen, bis Ende 2022 als Online-Leistung verfügbar sein.

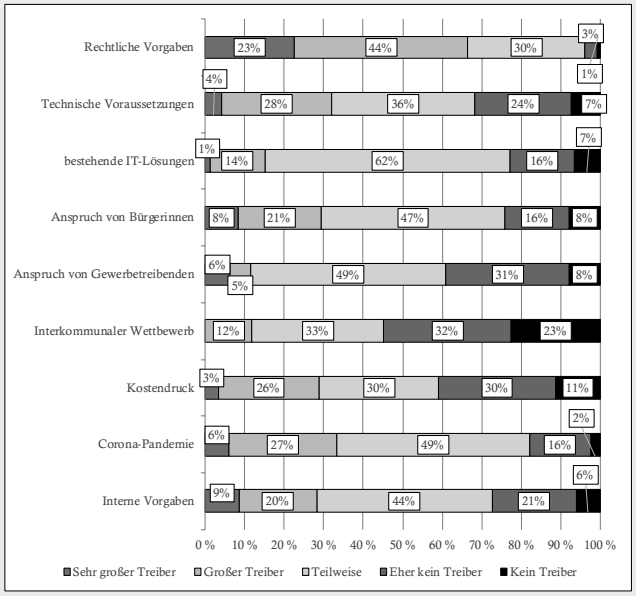
Vor diesem Hintergrund hat das Kompetenzzentrum für kommunale Infrastruktur Sachsen (KOMKIS) der Universität Leipzig im Herbst 2021 eine Befragung der kreisangehörigen sächsischen Kommunen durchgeführt, um den Status quo, den konkreten Prozess der Verwaltungsdigitalisierung, als auch die mögliche Umsetzung des OZG bewerten zu können. Dabei handelt es sich naturgemäß um eine Momentaufnahme. Die wichtigsten Ergebnisse werden im Folgenden kurz dargestellt. Um alle Ergebnisse einsehen zu können, sei auf die kostenfrei online abrufbare KOMKIS Analyse Nr. 20 verwiesen (www.uni-leipzig.de/komkis).

### Status quo der kommunalen Digitalisierung

Im Folgenden soll zunächst skizziert werden, welche Treiber der kommunalen Verwaltungsdigitalisierung aus Sicht der sächsischen Städte und Gemeinden existieren und wie die Ressourcenausstattung zur Digitalisierung eingeschätzt wird.

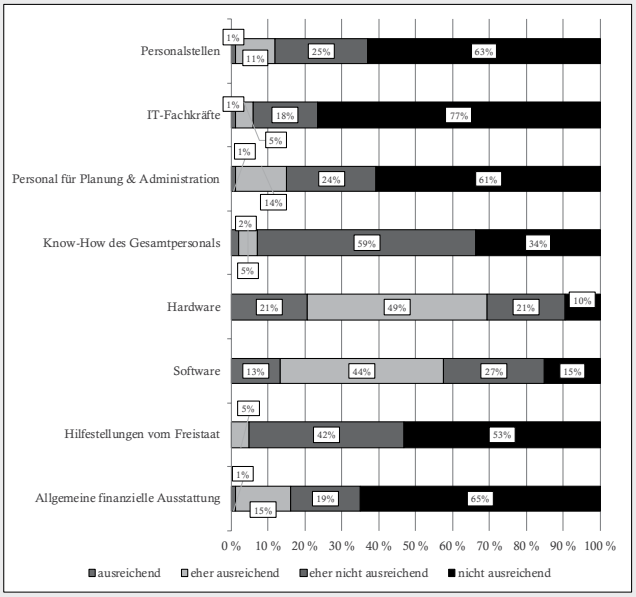
Abbildung 1 (S. 178) gibt einen Überblick zu den Treibern der Digitalisierung. Dabei zeigt sich, dass insbesondere die rechtlichen Vorgaben als zentrale Triebkraft für die Digitalisierung der Verwaltung gesehen werden. Der Druck zur Digitalisierung entsteht folglich vor allem durch

*Abbildung 1: Treiber der Digitalisierung*




*Quelle: Eigene Darstellung; Eigene Daten (n=69).*

*Abbildung 2: Ressourcen zur Digitalisierung*




*Quelle: Eigene Darstellung; Eigene Daten (n=69).*

externe Einflussgrößen. Daneben spielen Ansprüche von Bürgerinnen und Bürgern, aber auch die technischen Voraussetzungen, Kostendruck wie auch die Corona-Pandemie eine Rolle. Demgegenüber scheinen der interkommunale Wettbewerb oder Ansprüche von Gewerbetreibenden keinen erheblichen Einfluss auf die Digitalisierung der Kommunen aufzuweisen.

Wird auf die Ressourcen zur kommunalen Verwaltungsdigitalisierung abgestellt (Abbildung 2), so zeigt sich, dass vor allem die Personalsituation die Kommunen vor besondere Herausforderungen stellt. Neben Verwaltungspersonal mangelt es vor allem an IT-Fachkräften sowie generellem Know-how des vorhandenen Personals. Auch die allgemeine finanzielle Ausstattung steht der Digitalisierung der Verwaltung den kreisangehörigen Kommunen zufolge entgegen. Die Ausstattung mit Hard- und Software scheint hingegen überwiegend ausreichend zu sein.

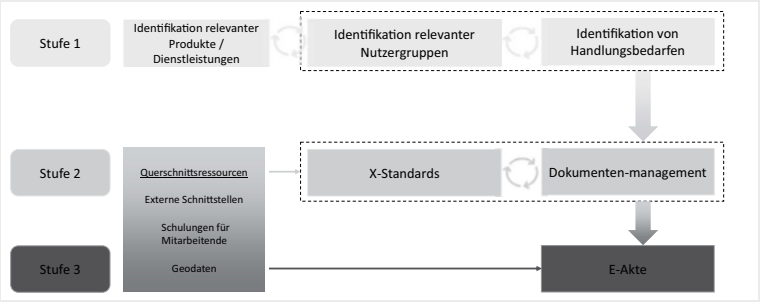
In der Gesamtschau treffen externe rechtliche Vorgaben zur verbindlichen Umsetzung von Bundes- und Landesvorgaben, wie beispielsweise die E-Government-Gesetze oder das OZG, auf eine mangelnde personelle Ausstattung sowie fehlendes Know-how bei den Kommunen. Gleichzeitig werden die Hilfestellungen des Freistaates als unzureichend wahrgenommen, um den mit der Digitalisierung verbundenen Aufgaben gerecht zu werden. Anspruch und Wirklichkeit liegen aus Sicht der befragten Kommunalvertreter somit weit auseinander.

## Prozess der Verwaltungsdigitalisierung

Um aufzuzeigen, welchen Weg die Kommunen in dieser heterogenen Gemengelage in Bezug auf die Digitalisierung öffentlicher Leistungserbringung einschlagen, kann Abbildung 3 herangezogen werden.[1] Dabei wird deutlich, dass die Kommunen einen dreistufigen Entwicklungsprozess in der Verwaltungsdigitalisierung durchlaufen.

Stufe 1 dient der Identifikation von Dienstleistungen, Nutzergruppen und Handlungsbedarfen. Kommunen sondieren somit interne und externe Gegebenheiten und identifizieren die für sie relevanten Bedarfe. Die darauf aufbauende Stufe 2 umfasst die Einführung eines Dokumentenmanagementsystems sowie die Implementierung von X-Standards. Damit wird einerseits auf die Digitalisierung von Verwaltungsabläufen und andererseits auf die Adressierung von Schnittstellenproblematiken vermehrt Bezug genommen. Zudem werden auf Stufe 2 externe Vorgaben (X-Standards) umgesetzt, sodass der Prozess klar exogen determiniert ist. Stufe 3 schließt die kommunale Verwaltungsdigitalisierung ab, indem neben der Prozessdigitalisierung auch die begleitende Akte selbst digitalisiert wird. Querschnittsressourcen, wie etwa externe Schnittstellen, Schulungen für Mitarbeitende sowie der Einbezug von Geodaten, beeinflussen die Implementierung der beiden letzten Stufen. Folglich nimmt die Relevanz von Querschnittsressourcen mit der Reife der kommunalen Verwaltungsdigitalisierung zu.

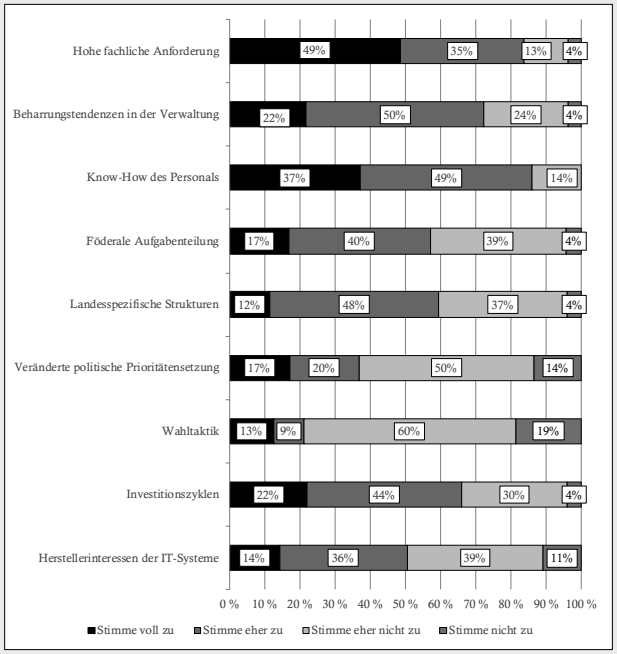
*Abbildung 3: Stufenmodell zur kommunalen Verwaltungsdigitalisierung*




*Quelle: Eigene Darstellung.*

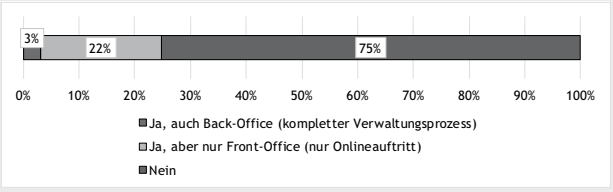
1 Die Herleitung des Stufenmodells basiert auf Korrelationsanalysen auf Grundlage der Befragungsergebnisse. Dabei konnte nicht nur herausgearbeitet werden, ob (sachlogische) Zusammenhänge zwischen einzelnen Antwortoptionen bestehen, sondern auch, ob diese anderen Themen in ihrer Bearbeitung vor- oder nachgelagert sind.

*Abbildung 4: Hemmnisse der Verwaltungsdigitalisierung*




*Quelle: Eigene Darstellung; Eigene Daten (n=62).*

*Abbildung 5: Umsetzung OZG*




*Quelle: Eigene Darstellung; Eigene Daten (n=45).*

Mit Blick auf bestehende Hindernisse geben die Kommunen an, dass insbesondere das Know-how, Beharrungstendenzen in der Verwaltung wie auch hohe fachliche Anforderungen die Digitalisierung der Verwaltung behindern (Abbildung 4). Auch scheinen in vielen Fällen Investitionszyklen (Lock-in-Effekte) einer flexiblen Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung entgegenzustehen. Hingegen spielen Wahltaktiken und veränderte politische Prioritätensetzungen eine nur untergeordnete Rolle. Dies kann beispielsweise in Zukunft durch rechtliche Vorgaben begründet werden, die weitere verbindliche Standards für die Kommunen vorgeben können.

Da insbesondere das Know-how und die hohen fachlichen Anforderungen in Bezug auf die Verwaltungsdigitalisierung hinderlich sind, besteht seitens des SSG das Angebot der Digital-Lotsen, wodurch kommunale Mitarbeitende für Digitalisierung sensibilisiert und fortgebildet werden, um in den jeweiligen Kommunen als treibende Kraft für Digitalisierungsprojekte zu fungieren. Dieses Angebot wird von einer Mehrheit von 57 % als förderlich für die Digitalisierung in der eigenen Kommune eingeschätzt und immerhin rund 20 % der befragten Gemeinden nahmen das Angebot zum Befragungszeitpunkt im Herbst 2021 bereits wahr bzw. planten dies zu tun.

## Umsetzung des OZG

Eine besondere Herausforderung im Rahmen der Umsetzung des OZG besteht darin, dass sich 460 der 575 umzusetzenden OZG-Leistungen in der geteilten Zuständigkeit von Bund und Ländern befinden (föderale Leistungen).[2] 350 föderale OZG-Leistungen werden gesetzlich vom Bund geregelt und je nach Bundesland von den Ländern oder den Kommunen vollzogen. Hingegen werden nur 90 OZG-Leistungen von den Ländern geregelt und vom Land bzw. den Kommunen vollzogen. Auf Grundlage dieser Kompetenzverteilung gestaltet sich trotz aller Bemühungen die gemeinsame Umsetzung bis Ende 2022 als ambitioniert. Diese Einschätzung teilen auch die befragten kreisangehörigen Gemeinden in Sachsen, wie Abbildung 5 zeigt. Die Mehrheit (75 %) der Kommunen gibt an, das gesetzte Ziel zur Umsetzung des OZG nicht rechtzeitig erfüllen zu können. Lediglich 3 % der befragten Kommunen geben an, bis Ende 2022 nicht nur den Onlineauftritt (Front-Office), sondern auch den nachgelagerten internen Verwaltungsprozess vollständig digital sicherstellen zu können.

Bezugnehmend auf die Ursachen für die schleichende Umsetzung wird auf Grundlage der Befragungsdaten deutlich, dass Akteure die landesspezifischen Strukturen als Hindernis zur Implementierung des E-Governments benennen. Dies kann die fehlende Bereitstellung von E-Government-Komponenten, die gewählten Fördermittelkanäle sowie weitere bisher unzureichende nichtmonetäre Hilfestellungen, wie etwa Angebote zur Aus-, Um- und Fortbildung, umfassen. So rekurrieren die Befragten einen Teil der Versäumnisse auf extern bedingte Rahmensetzungen. Jedoch werden auch eigene Hindernisse selbstkritisch aufgezählt. Hier zu nennen sind beispielsweise die technischen Voraussetzungen in der eigenen Verwaltung sowie die Tendenz, zunächst interne Verwaltungsprozesse zu digitalisieren, bevor die Umsetzung des OZG erfolgt. Dahingehend ist die schleppende Umsetzung des OZG fast eine logische Folge der Organisation der kommunalen Verwaltungsdigitalisierung (siehe Abbildung 3). Neben diesen hinderlichen Faktoren besteht allerdings auch ein förderlicher Zusammenhang: Kommunen, die bereits mit der kommunalen Informationsverarbeitung Sachsen (KISA) zusammengearbeitet und diese Zusammenarbeit positiv bewertet haben, geben auch eher an, das OZG rechtzeitig umsetzen zu können.

## Fazit

Das größte Modernisierungsprojekt, welches die deutsche Verwaltung derzeit durchläuft, stellt auch für die sächsischen Städte und Gemeinden eine enorme Herausforderung dar. Wie aufgezeigt, erfolgt grundsätzlich eine dezentral einheitliche Digitalisierung der Verwaltung, die vor allem durch rechtliche Vorgaben, wie die E-Government-Gesetze des Bundes und der Länder sowie das OZG, getrieben ist. Lediglich der Umsetzungsstand variiert, wie die vorgestellten Forschungsergebnisse zeigen. Ursächlich für die schleppende Umsetzung des OZG oder die Einführung von E-Government-Komponenten sind aus Sicht der sächsischen Gemeinden sowohl externe als auch interne Faktoren. Vor allem mangelt es an qualifiziertem Personal und Know-how, erschwerend kommt die allgemeine finanzielle Ausstattung hinzu. Dass auch die Hilfestellungen des Freistaates als unzureichend gesehen werden, überrascht insofern, als dass gleichzeitig eine Vielzahl von Kommunen angegeben hat, noch keinerlei Hilfestellungen der unterschiedlichen Staatsbetriebe und Zweckverbände in Anspruch genommen zu haben. Dabei hat die Befragung nämlich auch ergeben, dass die Zusammenarbeit

2 Lediglich 115 OZG-Leistungen liegen in der alleinigen Verantwortung des Bundes.

mit der KISA offenbar die Umsetzung des OZG beschleunigen kann. Hier besteht unter Umständen ein möglicher Ansatzpunkt, die kommunale Verwaltungsdigitalisierung in Sachsen voranzubringen.

**Literatur**

Franke, F. (2022): Stapelweise Akten scannen, Die Umstellung auf digitale Verwaltung ist das größte Modernisierungsprojekt der deutschen Bürokratiegeschichte. Im Landratsamt Pforzheim beginnt es mit viel Handarbeit. In: DIE ZEIT Nr. 23 (2. Juni 2022), S. 25.

Mengs, C.; Bender, C.; Kratzmann, A. N.; Goldammer, M.; Hesse, M. (2022): Der große Klick, Kommunale Verwaltungsdigitalisierung in Sachsen, KOMKIS Analyse Nr. 20, Leipzig, im Erscheinen unter: www.uni-leipzig.de/komkis

**Ansprechpartner/in**

*Christian Bender, Universität Leipzig,*
*Neues Augusteum, Augustusplatz 10, 04109 Leipzig*
*Tel.: +49 341 9733-584, bender@wifa.uni-leipzig.de*

*Die Studie ist im Rahmen des Forschungsprojektes Smart Regional Development Infrastructure (SARDINE) gemeinsam mit dem Kompetenzzentrum für kommunale Infrastruktur (KOMKIS) entstanden.*

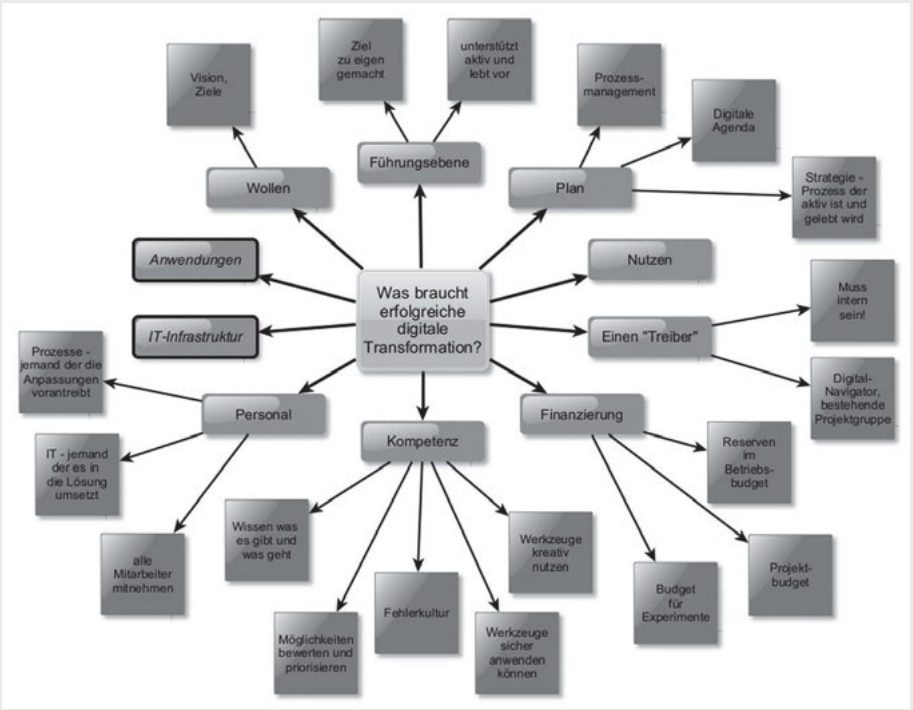
# Digitalisierung ist kein IT-Projekt



Mischa Woitscheck
Geschäftsführer des Sächsischen Städte- und Gemeindetages

Die Begriffe »Digitalisierung«, »Digitale Transformation« oder »Digitale Verwaltung« sind in aller Munde. Es sind Schlagwörter für einen tiefgreifenden Wandel außerhalb wie innerhalb der Verwaltung. Allen gemein ist dabei der Anhang »digital«. Doch bedeutet digital nicht gleich IT oder hat etwas mit Computern zu tun. Nur etwa 20 Prozent eines Digitalisierungsprojektes sind klassische IT-Themen. Die anderen 80 Prozent sind Aufgaben organisatorischer, finanzieller und motivierender Art.

Um Verwaltungsaufgaben ins Digitale zu transformieren, gibt es eine Vielzahl von Erfolgsfaktoren. Zu Beginn des Digital-Lotsen-Projektes beim Sächsischen Städte- und Gemeindetag haben wir die Erfolgsfaktoren für ein erfolgreiches Digitalisierungsvorhaben zusammengetragen. Diese sind übersichtlich in der nachfolgenden Abbildung dargestellt. Die grundständigen technischen Faktoren sind schwarz umrandet. Neben einer sicheren und einfach verfügbaren IT-Infrastruktur stehen Anwendungen, also Lösungen, Programme und Fachverfahren. Es zeigt sich, dass die IT nur das Werkzeug für funktionierende Prozesse in einer Verwaltung sein kann.




*Erfolgsfaktoren der Digitalen Transformation; Quelle: Digital-Lotsen-Sachsen, eigene Darstellung*

Als einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren kann die Unterstützung der Führungsebene angesehen werden, nur wenn hier der Wille und die Einsicht über die Notwendigkeit zur Veränderung besteht, können die anderen Punkte geschaffen werden. Beispielsweise müssen digitale Prozesse vorgelebt und benutzt werden, um die Akzeptanz auch in der eigenen Belegschaft zu fördern.

Nur mit den Führungskräften kann die Vision für eine Digitale Transformation entwickelt und mit Zielen untersetzt werden, sprich das »Wohin wollen wir?« erarbeitet werden. Nur wenn man das genaue Ziel kennt, kann man auch den Weg beschreiten, die Umsetzung bewerten und nachjustieren.

Der nächste wichtige Schritt ist die Sicherstellung einer ausreichenden und langfristigen Finanzierung. Nur wenn Mittel sowohl für Projekte als

auch für den anschließenden Betrieb bereitstehen, kann ein Projekt nachhaltig wirken und seinen Nutzen entfalten. Ohne zusätzliche finanzielle Unterstützung von Außen können die Kommunen dies nicht erreichen.

Neben den reinen Sachmitteln kommt auch den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine besondere Bedeutung zu. Sie sind nicht nur anschließend die Personen, welche die Veränderungen bzw. die neuen Prozesse mit Leben erfüllen müssen. Vielmehr sollten sie bereits bei den vorbereitenden Maßnahmen, wie zum Beispiel der Planung, mit einbezogen werden, umso bereits frühzeitig die Veränderung selbst mitgestalten zu können.

Digitalisierung um seiner selbst willen führt nie zum gewünschten Ziel. Vielmehr müssen Projekte nachhaltig und ganzheitlich mit einem Plan umgesetzt werden. Dabei werden die sächsischen Kommunen durch das vom SSG initialisierte und durch den Freistaat Sachsen mitfinanzierte Projekt der Digital-Lotsen-Sachsen kostenfrei unterstützt. Im Rahmen dessen wird eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter aus der eigenen Kommunalverwaltung befähigt, die Digitale Transformation in der eigenen Organisation als »Treiber« umzusetzen und dies so von innen heraus und nachhaltig begleiten bzw. vorantreiben zu können. Am Ende der 3-monatigen Basisbefähigung steht ein erster Entwurf einer selbst erarbeiteten Digitalen Agenda. Diese zeigt die Themen und Projekte auf.

Nun ist es jedoch nicht ausreichend, wenn die Finanzierung steht, das Personal vorhanden ist und die Ziele greifbar definiert sind. Es müssen auch die richtigen Werkzeuge ausgewählt und die Veränderungsprozesse gesteuert werden. Diese Kompetenz zu schaffen und den Auswahlprozess zu begleiten, ist Inhalt der sich anschließenden Begleitphase. Dabei coachen die Digital-Lotsen die in Kommunen ansässigen Digital-Navigatoren, vermitteln Aufbaukurse und stellen Vernetzungsangebote bereit.

Zu guter Letzt lassen Sie mich noch einmal das ureigene Interesse der Kommunen am Digitalisierungserfolg und dessen Nutzen skizzieren. Neben den vielfältigen gesetzlichen Bestimmungen, Verwaltungsleistungen online bzw. digital anzubieten, stehen weitere gewichtige Punkte. Etwa der Erwartungshorizont der Bürgerinnen und Bürger sowie Unternehmen, ihren Kontakt zu Behörden effizient und – wie aus der freien Wirtschaft bzw. beim Einkauf oder Onlinebanking bekannt – über den Webbrowser abzuwickeln. Sicherheitsmaßnahmen und Funktionalität sind hier ausreichend bekannt und werden als vertrauenswürdig akzeptiert. Auch muss die öffentliche Verwaltung als Arbeitgeber attraktiv bleiben. Um dem demografischen Wandel zu begegnen, kommen wir an der Vernetzung von Kommunen oder Interkommunaler Zusammenarbeit nicht vorbei. Es gilt, hier Synergieeffekte mitzunehmen und die Effizienz der Verwaltung insgesamt zu erhöhen.

Mit dem Digital-Lotsen-Projekt beim SSG haben wir ein wegweisendes Instrument, welches allen Kommunen in Sachsen zur Verfügung steht. Mit dem Netzwerk aus leistungsfähigen Partnern, dem eigenen Umsetzungswillen und einem Prozess, der lebenslanges Lernen einbezieht, kann jede Kommune die Herausforderungen der Digitalen Transformation erfolgreich angehen.

# Digital-Lotsen-Sachsen

## Digital-Navigatoren: Ihr Wegfinder Ihrer Kommune



Matthias Martin
Digital-Lotsen-Sachsen

Nach der Konzeptionsphase folgt der Entschluss, die Ideen und Prozesse zu erproben und umzusetzen. Die Entscheidung, dass sächsische Kommunen befähigt und begleitet werden sollen, wurde im Haushalt des Freistaates Sachsen verankert, eine Vereinbarung zur Umsetzung geschlossen, das Team der Digital-Lotsen zusammengestellt und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Digital-Lotsen-Teams beim Sächsischen Städte- und Gemeindetag begannen das u. a. im Sachsenlandkurier 3/2021 beschriebene Vorhaben, Digital-Navigatoren in Städten und Gemeinden zu etablieren, umzusetzen. Was haben Digital-Lotsen und Digital-Navigatoren erlebt? Was konnte in den letzten Monaten erreicht werden?

### Digital-Lotsen

… haben Ihre Arbeit aufgenommen! Oktober 2021 war es endlich so weit: Der erste Digital-Lotse, Frank Lichnok trat seinen Lotsendienst an. Es folgte im November 2021 Kathrin Heinrich-Fuchs, die Assistenz im Team. Mit Jahresbeginn 2022 wechselte Matthias Martin in das Digital-Lotsen-Team. Die somit vakante Stelle des IT-Referenten im SSG konnte im Februar 2022 mit Jörg Neumann neu besetzt werden. Die Mannschaft wurde mit Katharina Kerscher (im April 2022) und Natalie Hinze (im Juni 2022) komplett. Mehr zu den einzelnen Teamplayern ist im Beitrag »Digital-Lotsen-Sachsen – Fünf Mal: kompetent, kreativ und kraftvoll« auf Seite 187 zu erfahren. Digital-Lotsen sind Bezugspersonen für Digital-Navigatoren. Darüber hinaus sind Digital-Lotsen Wegbegleiter im Projekt-, Prozess- und Changemanagement. Sie sind Netzwerker und arbeiten mit zahlreichen Stakeholdern zusammen.

**Beobachter und Begleiter halten fest:**

*Digital-Lotsen sind Experten für digitale Themen.*
*Digital-Losten sind Trainer, Mentoren und Coach.*
*Digital-Lotsen sind innovativ und motivierend.*
*Digital-Lotsen sind Promotor für Veränderung.*
*Digital-Lotsen sind Gestalter und keine Verwalter.*
*Digital-Lotsen sind kommunikativ und vernetzt.*
*Digital-Lotsen sind zukunftsweisend und doch realistisch.*
*Digital-Losten sind Berater, Vertraute und Gefährten.*
*Digital-Lotsen sind Generalisten.*
*Digital-Losten sind Organisatoren und Netzwerker.*

Die Lotsen-Basis im Erdgeschoss beim Sächsischen Städte und Gemeindetag in Dresden wurde funktional gestaltet und wird intensiv genutzt. Wer uns besucht, wird unsere Räume immer wieder neu, der Situation und Aufgabe angepasst gestaltet erleben. Nahezu alle Möbel haben Räder, so dass es leicht möglich ist, am Vormittag einzelne Arbeitsplätze abzubilden und am Nachmittag einen hybrid stattfindenden Workshop zu gestalten. Am Folgetag ist es ein Studio für Videoaufnahmen oder einen Beratungsraum. An zwei Tagen in der Woche sind alle Lotsen anwesend und arbeiten gemeinsam an den Produkten und damit verbundenen Projekten und Teilaufgaben. Oft sind wir in Sachsen unterwegs. Wir führen die Basisbefähigung der Digital-Navigatoren meist vor Ort durch, gestalten Veranstaltungen mit, nehmen an Beratungen teil und versuchen den Überblick über die 1000 digitalen Möglichkeiten für Kommunen zu behalten. Dabei werden Informationen und Inhalte für die teilnehmenden Kommunen und deren Digital-Navigatoren aufbereitet.

## Digital-Navigatoren

… werden eine immer größere Gruppe! Die ersten Digital-Navigatoren starteten am 16. Dezember 2021. Es sollten Präsenzworkshops folgen, die pandemiebedingt online durchgeführt werden mussten. Grundsätzlich für Digital-Navigatoren kein Problem – aber für den persönlichen Austausch, das persönliche Sich-Erleben, verschiedene Formate zum gemeinsamen Erarbeiten von Neuem und persönlichem Feedback nicht ideal. Bei den folgenden Präsenzterminen und Onlinetreffen zwischendurch, durften wir erleben, wie eine Navigatoren-Gruppe entstand, die miteinander analog wie digital lernt, entwickelt, arbeitet, sich austauscht, erörtert, verwirft, am Ball bleibt und die wir beim Wegefinden begleiten konnten. Bis Ende August 2022 hat für 60 Städte und Gemeinden ein Digital-Navigator die Basisbefähigung begonnen. Die 6 Kurse finden in der Fläche Sachsens statt, um die Zusammenarbeit vor Ort und den persönlichen Austausch untereinander langfristig zu befördern.

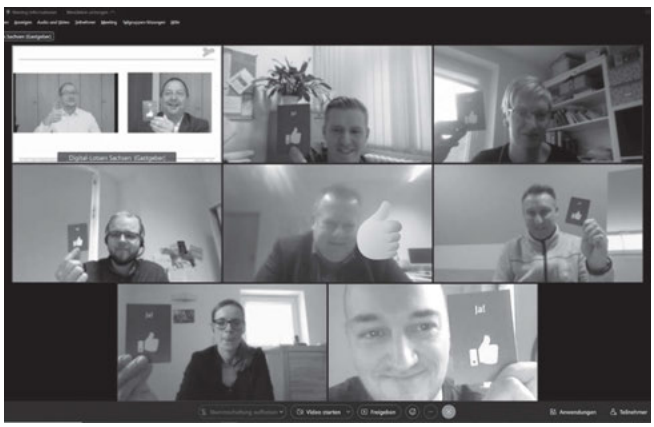


*Foto von einem WebEx Meeting*





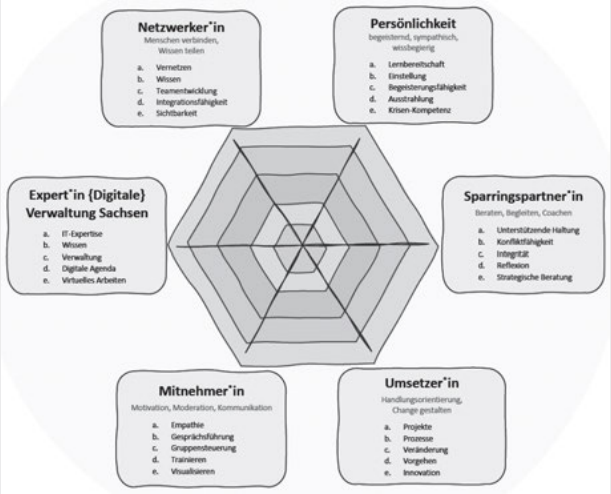
*Fotos aus den Kursen*

Digital-Navigatoren haben eine Schlüsselrolle. Der Digital-Navigator wird dem Bürgermeister und der Mitarbeiterschaft bei Themen der Digitalisierung beratend zur Seite stehen, eine Digitale Agenda für die Kommune erarbeiten, mögliche Ziele erörtern und soll befähigt werden, die Mannschaft diese Ziele gemeinsam mit Partnern erreichen zu lassen. Der Digital-Navigator muss aus den eigenen Reihen der Mitarbeiter kommen. Die Mannschaft und der Kapitän sollen sagen und erfahren können: »Unser Digital-Navigator ist einer von uns!« Es geht um Organisation und Strategie in wichtigen Fragen der Aufgabenerfüllung und Ausgestaltung der Identität der eigenen Organisation. Die Umsetzung kann und muss in vielen Bereichen mit externen Partnern erfolgen, die Entscheidung, was wie getan werden soll, muss dabei souverän im eigenen Haus erfolgen. Bei digitalen Themen hat der Digital-Navigator als Sparringspartner und Berater des Kapitäns, dem Bürgermeister, eine verantwortungsvolle Rolle.

Um dieser Rolle gerecht werden zu können, zeichnet sich der Digital-Navigator durch eine gewisse Affinität im Blick auf Digitalisierungs-Themen aus, verfügt über gute Kommunikationsfähigkeiten und ein hohes Maß an Motivation. Digital-Navigatoren werden nicht geboren, sie werden entdeckt und mit ihren Aufgaben entwickelt. Entscheidend für den Erfolg des Digital-Navigatoren-Einsatzes in der Kommune wird die Auswahl und Befähigung dieses Mitarbeiters sein. Bei Bedarf stellen wir den teilnehmenden Kommunen einen Leitfaden zur Auswahl und Standortbestimmung des Digital-Navigators bereit.

**Digital-Lotsen beobachten und halten fest:**

*Digital-Navigatoren sind neugierig und wissbegierig.*
*Digital-Navigatoren sind Gestalter und keine Verwalter.*
*Digital-Navigatoren sind Promotor für Veränderung.*
*Digital-Navigatoren sind innovativ und motivierend.*
*Digital-Navigatoren sind kommunikativ und vernetzt.*
*Digital-Navigatoren sind zukunftsweisend und doch realistisch.*
*Digital-Navigatoren sind Teamplayer.*
*Digital-Navigatoren sind Visionäre.*
*Digital-Navigatoren sind pragmatisch und umsetzungsstark*
*Digital-Navigatoren sind mutige Wegfinder.*




*Kompetenzbereiche Digital-Navigator*

## Das Digital-Navigatoren-Programm

In den SSG-Kreisverbänden wurde in den letzten Monaten über die Digital-Lotsen-Sachsen informiert. Großen Zuspruch fanden auch drei Online-Informationsveranstaltungen zu denen wir viele Teilnehmer begrüßen konnten. In kurzer Zeit haben mehr als 80 Kommunen die Teilnahmeerklärung unterzeichnet und nehmen somit kostenfrei am Programm teil. Somit können diese Kommunen die wöchentliche Online-sprechstunde der Digital-Lotsen nutzen, Beratung bei der Auswahl Ihres Digital-Navigators erhalten und Ihren Digital-Navigator an einem Basisbefähigungskurs teilnehmen lassen. Zum Jahresende 2022 werden 9 Kurse angelaufen sein und 2023 weitere folgen.

Gern erläutern wir Bürgermeistern, Amtsleitern und Mitarbeitern sächsischer Kommunen wie es zum Programm kam, was wir durch die Interviews mit Bürgermeisterinnen und Bürgermeistern unterschiedlich großer Kommunen über den Bedarf und die Ausgestaltung des Digital-Lotsen-Programms-Sachsen gelernt haben, wie das Basis-Befähigungsprogramm abläuft und wie Ihre Stadt oder Gemeinde kostenfrei teilnehmen kann. Schauen Sie bei den Digital-Lotsen-Sachsen vorbei und informieren Sie sich zum Digital-Navigatoren-Programm: https://t1p.de/4kl9o



*www.Digital-Lotsen.de ➔ Ihr Digital-Navigator*

## Digitale Agenda – Initialisierung und Prozess

Staatssekretär Dr. Markus Richter, Beauftragter der Bundesregierung für Informationstechnik unterstreicht das Vorgehen der Digital-Lotsen-Sachsen: »Ich würde mir wünschen, dass die Kommunen die Digitalisierung zur Chefsache machen und jeweils eine eigene Digitale Agenda aufsetzen.« (Der Neue Kämmerer vom 26.10.2021). Die Teilnahmeerklärung für das Digital-Navigatoren-Programm wird vom Bürgermeister unterzeichnet und mit der Entscheidung für einen Digital-Navigator die Grundlage zur Erstellung einer Digitalen Agenda gelegt. Es braucht den Entschluss, das Wollen und die Entscheidung. Dieses Miteinander zwischen Führungsebene und Digital-Navigator ist für nutzbare Ergebnisse entscheidend.




*Foto: Digital-Navigatorin stellt Digitale Agenda vor*

Eine Digitale Agenda ist für die Kommune ein Grundlagendokument und zeigt die angestrebten Ziele und abgeleiteten Projekte auf. Ähnlich wie beim Blick auf eine Seekarte fragt sich die Stadt oder Gemeinde: Welche der vielen möglichen Ziele sollen wir ansteuern? Wo wollen wir hin? Welche Aufgaben haben wir zu erfüllen? Welche Partner brauchen wir? Wo müssen wir vor Anker gehen? Eine gute nachvollziehbare, einprägsame Routenplanung, auf Basis der Digitalen Agenda, ist für das gemeinsame Vorgehen der Mannschaft unter Führung des Kapitäns erfolgskritisch. Dabei dürfen die eigenen Rahmenbedingungen und Ressourcen eben so wenig aus dem Blick verloren werden, wie die realistische Einschätzung zur eigenen Position im Verhältnis zum angestrebten Ziel. Die Bedingungen können sich auf der Reise verändern oder um im Bild zu bleiben: Das Wetter kann umschlagen! Ein festgelegter Kurs muss nicht bis zum Ende die beste aller Varianten bleiben. Daher sollte die Digitale Agenda mit ihren Projekten immer wieder für die Draufsicht (Standortbestimmung), den Ausblick (nächste Etappen) und ggf. zur kurz- und mittelfristigen Kurskorrektur genutzt werden, um das Ziel erreichen zu können. Die erste Digitale Agenda wird nicht perfekt sein. Sie kann aber immer die Basis sein, auf der die Dinge weiterentwickelt werden und eröffnet die Möglichkeit, mit einer kritischen Draufsicht das Gesamtbild nicht aus den Augen zu verlieren. Digital-Navigatoren werden ihre eigenen Erfahrungen machen und sich mit anderen Digital-Navigatoren dazu austauschen und lernen, das Werkzeug zu benutzen und Nutzen herauszuziehen. Dies ist kein Widerspruch dazu, dass die erste Digitale Agenda unmittelbar angewendet werden sollte. Nur in der

Anwendung, der Umsetzung von Vorhaben kann der Prozess starten und sich entwickeln.

## Kollaboration und Kooperation

Im Beitrag »Startschuss für die Umsetzung der »Digitalen Agenda« in der Stadtverwaltung Chemnitz (Seite 166) wird deutlich, worauf es ankommt: Das Wollen, ein Ziel, einen Plan und den Treiber. Chemnitz macht es exzellent vor: Digitalisierung ist Chefsache! Erfolgreiche Veränderung kann nicht verordnet werden – Veränderung muss gemeinsam gestaltet werden. Intension und Intentionen, die dem Digital-Lotsen-Programm, speziell dem Digital-Navigatoren-Programm für kreisangehörige Städte und Gemeinden entsprechen. Vor diesem Hintergrund fördern die Digital-Lotsen-Sachsen den Austausch, die Vernetzung und die Zusammenarbeit von Kreisfreien Städten, kommunalen Zweckverbänden und Landkreisen mit kreisangehörigen Städten und Gemeinden. Erste Gespräche zeigen, dies wird keine Einbahnstraße sein. Alle können voneinander miteinander profitieren.

Dass Zusammenarbeit sich gegenseitig befruchtet, konnten die Digital-Lotsen-Sachsen in Zusammenarbeit mit dem Fortbildungszentrum der Hochschule Meißen (FH) und der Landesdirektion Sachsen erleben. Matthias Martin und Frank Lichnok gestalteten im Rahmen der Ausbildung von Digital-Multiplikatoren der Landesdirektion eine Praxiseinheit zur digitalen Verwaltung in Sachsen. Der Austausch mit den Digital-Multiplikatoren, das Feedback zum Vorgehen, das Miterleben der Einheit zum Changemanagement und die nachfolgenden Gespräche mit den Verantwortlichen zur Entwicklung entsprechender Formate für Digital-Multiplikatoren und Digital-Navigatoren machten deutlich, dass alle Beteiligten von einer Zusammenarbeit profitieren können.



*Foto: Schulung von Digital-Multiplikatoren der LDS in der HSF Meißen*

## Information, Vernetzung, Austausch

Die Digital-Lotsen-Sachsen bereiten Informationen auf und stellen diese in geeigneter Weise den teilnehmenden Kommunen, zugeschnitten für Digital-Navigatoren, bereit. Aktuell erfolgt dies über die Website des Sächsischen Städte und Gemeindetages. Perspektivisch soll eine Wissens-, Vernetzungs- und Lern-Plattform zur Verfügung stehen. Die Vorbereitungsarbeiten sind komplex, aber gut vorangekommen, so dass die Ausschreibung noch in diesem Jahr erfolgen kann.

Im Unterschied zu anderen Digital-Lotsen-Programmen sind bei den Digital-Lotsen-Sachsen Lotsen zentral beim kommunalen Spitzenverband verortet und haben zum einen die Funktion Digital-Navigatoren zu befähigen, aber auch die teilnehmenden Kommunen im Strategie-Prozess rund um die Digitale Agenda zu begleiten, zu informieren, zu vernetzen sowie Austausch und Zusammenarbeit zu fördern. In Gesprächen mit Oberbürgermeistern und Bürgermeisterinnen wurde benannt, dass die Befähigung von Digital-Navigatoren nicht nachhaltig ist, wenn diese sich nach dem Start nicht in einem gemeinsamen Netzwerk aktiv austauschen können. Auch Interviewpartner in der DACH-Region begrüßen den sächsischen Ansatz der zentralen Rolle von Digital-Lotsen und Digital-Navigatoren in den Gemeinden. Die Erfahrungen im DACH-Raum zeigen, dass alleingelassene Digitallotsen (in Sachsen wären dies die Digital-Navigatoren) sich häufig zurückziehen und resignieren. Die Digital-Lotsen-Sachsen werden versuchen, in der Digital-Navigatoren-Begleitphase (die Monate nach der Basisbefähigung) diesen Effekten entgegenzutreten. Zum einen wird dies konkret erlebbar in zahlreichen regelmäßigen Terminen und zum anderen in verschiedenen Formaten, von denen einige bereits angeboten werden. Dazu mehr im Beitrag »Austauschformate der Digital-Lotsen« (Seite 211).

*Sprechen Sie uns an: z. B. auf dem ITOF2022 am 7. und 8. September 2022 oder schreiben Sie uns: E-Mail: Digital-Lotsen@ssg-sachsen.de*
*Informationen: www.Digital-Lotsen.de oder https://t1p.de/4kl9o*

SACHSEN

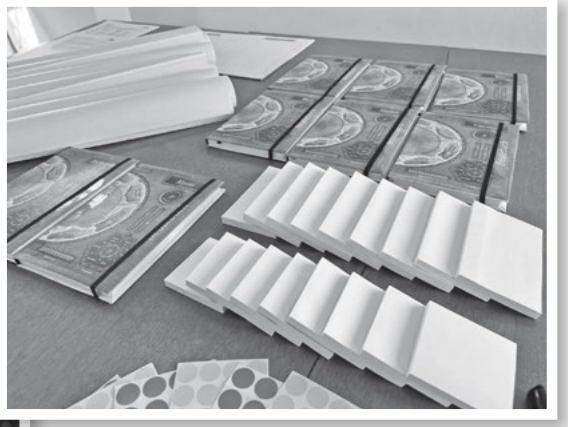
Diese Maßnahme wird mitfinanziert durch Steuermittel auf Grundlage des vom Sächsischen Landtag beschlossenen Haushalts.



## Impressionen



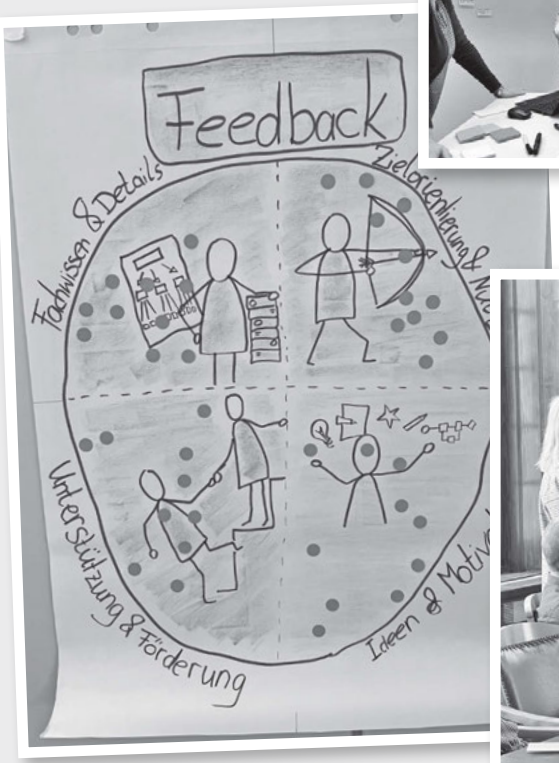






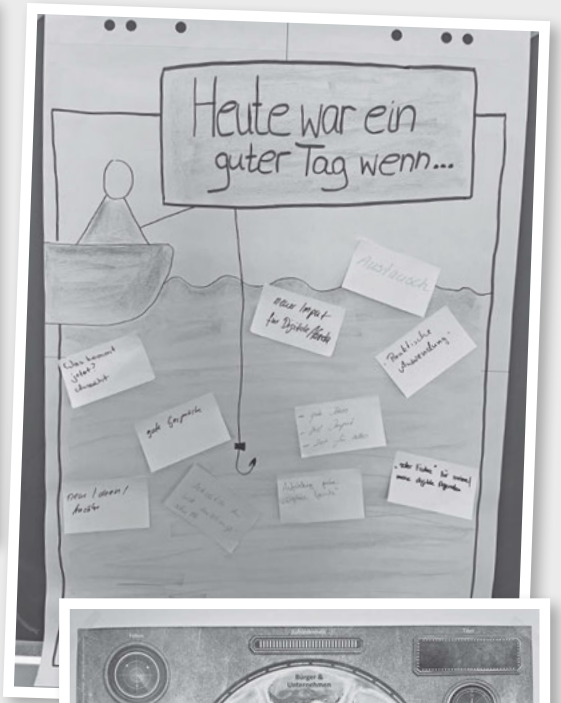


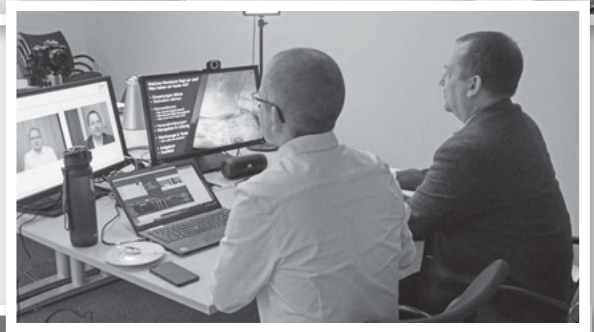


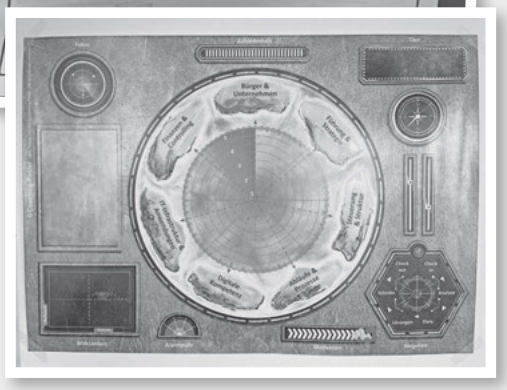





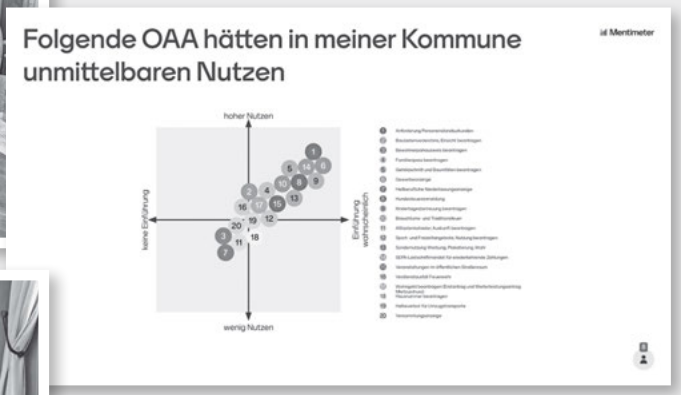




Heute war ein guter Tag wenn...








Folgende OAA hätten in meiner Kommune unmittelbaren Nutzen
Mentimeter
hoher Nutzen
wenig Nutzen
keine Einführung
Einführung wahrscheinlich





# Digital-Lotsen-Sachsen
# Fünf Mal: kompetent, kreativ und kraftvoll



*(1) Kathrin, (2) Natalie, (3) Frank, (4) Katharina, (5) Matthias*

## (1) Das Digital-Lotsen-Team stellt sich vor: Kathrin Heinrich-Fuchs

**Warum bist du dabei?**

Gern stelle ich mich neuen Aufgaben! Die Etablierung von Digital-Navigatoren in Sachsen ist eine Herausforderung, die mich anspornt, motiviert und begeistert. Begeistert? Ja, begeistert, da ich Verwaltung gern einfach, selbsterklärend, logisch nachvollziehbar, transparent und zügig erleben würde. Das Digital-Lotsen-Programm hat für mich das Potenzial, Stadt- und Gemeindeverwaltungen Methoden und Werkzeuge an die Hand zu geben, ihre Mitarbeiter gut für die zukünftigen Aufgaben vorzubereiten, die internen Abläufe zu optimieren und den gesellschaftlichen Anforderungen Rechnung zu tragen.

**Was möchtest du mit dem Projekt erreichen?**

Ein Ziel des Projekts ist, dass Digitalisierung innerhalb der Verwaltung und der Kontakt zu Bürgern und Unternehmen als positives, effizientes Element gesehen und gelebt wird. Dabei möchte ich mitwirken. Öffentliche Verwaltung soll als funktionierende Verwaltung wahrgenommen werden, egal welche Größe und Lage die Kommune hat. Öffentliche Verwaltung soll planvoll und zielstrebig vorgehen. Die vorhandenen digitalen Werkzeuge sollen von den Verwaltungen entsprechend ihren Erfordernissen eingesetzt und angewandt werden. Gern möchte ich den Digital-Navigatoren durch gute Kommunikation und Kursorganisation einen optimalen Start in die neue Rolle ermöglichen. Für die Digital-Lotsen will ich verlässliche Teamplayerin, Kursorganisatorin, Feedbackgeberin und Mitgestalterin sein. Ich möchte gemeinsam mit dem Team neue Wege für die Verwaltungsarbeit ausprobieren und entdecken.

**Was bringst du mit?**

Begeistert Neues zu wagen, mutig Veränderung mitzugestalten aber auch nie abhandenkommender Optimismus und Durchhaltevermögen motivieren mich. Dabei kann der Weg manchmal holprig sein oder, um in der Digital-Lotsen-Metapher zu bleiben, die See einmal rau werden. Bevor ich zu den Digital-Lotsen kam, war ich im Projekt- und Veranstaltungsmanagement tätig. Verbunden war dies mit vielen Erfahrungen im Fördermittelmanagement und komplexen organisatorischen Herausforderungen. Ich bin strukturiert, zuverlässig, kann Ruhe bewahren und bringe organisatorische und kommunikative Fähigkeiten mit, um das Team in seiner Arbeit kreativ und stetig zu unterstützen.

## (2) Das Digital-Lotsen-Team stellt sich vor: Natalie Hinze

**Warum bist Du dabei?**

Mein Motto ist: Hauptsache digital. Das Projekt Digital-Lotsen-Sachsen ist genau das richtige, um Kommunen von dieser Einstellung zu überzeugen. Ich habe während des Studiums gemerkt, dass in der Verwaltung eine Digitale Transformation stattfinden muss, um diversen Anforderungen von Politik, Bürgern, Wirtschaft gerecht zu werden. Im Projektteam habe ich gemeinsam mit meinen Teammitgliedern die Möglichkeit, digital zu denken und neue Ideen umzusetzen, um bewusst Dinge anders zu gestalten. Ich bin davon überzeugt, dass die Kommunen einen konstanten Ansprechpartner brauchen, der sie bei dem Weg ins Digitale Zeitalter unterstützt.

**Was möchtest Du mit dem Projekt erreichen?**

Wir betonen oft, dass das, was wir machen, anders ist. Manche Teilnehmer sind zu Beginn der Basisbefähigung skeptisch. Unser Anspruch ist, dass unsere Kurse »angemessen ungewöhnlich« sind. Das soll heißen: Wir geben unser Bestes, Lehrinhalte kreativ zu vermitteln und gleichzeitig die Digital-Navigatoren in den Austausch kommen zu lassen. Durch einen Dreiklang zwischen Information, Vernetzung und Wissenstransfer wollen wir den Kommunen bei der Digitalisierung ihrer eigenen Verwaltung helfen. Mein Ziel dabei ist es, dass die Kommunalverwaltungen souveräner im Umgang mit technischen Werkzeugen werden, sich von verjährten Mentaltäten lösen und beginnen, in digitalen Strukturen zu denken.

**Was bringst Du mit?**

Ende September 2022 schließe ich mein Studium der Allgemeinen Verwaltung an der Hochschule Meißen ab. Rechtswissenschaftliche Grundlagen sind daher frisch in meinem Kopf verankert. Daneben habe ich in einem Pilotprojekt zur Digitalisierung von Verwaltungsleistungen mitgearbeitet und konnte Erfahrung mit agilem Arbeiten und Aufgabenmanagement-Tools sammeln. Dabei habe ich gemerkt, dass mir das Arbeiten an innovativen Lösungen und Denken ohne Grenzen viel Freude bereitet. Kurzum: Ich bringe Motivation, Kreativität und natürlich auch Humor mit.

## (3) Das Digital-Lotsen-Team stellt sich vor: Frank Lichnok

**Warum bist du dabei?**

Digitalisierung, die Veränderung der Art und Weise wie wir arbeiten und leben, ist ein spannendes Thema, fasziniert mich. Wir haben sehr viele sehr gute digitale Werkzeuge und fast unbegrenzte Möglichkeiten. Wir müssen sie nur sinnvoll nutzen. Digitalisierung ist für mich ein wichtiger Baustein für die sächsischen Städte und Gemeinden, um die Herausforderungen der Zukunft zu meistern. Es geht nicht darum, einfach das

nächste Programm oder den nächsten PC einzusetzen. Es geht darum zu überlegen, wo ich in der Zukunft stehen will, wie ich arbeiten will und dann Schritt für Schritt darauf zuzugehen. Prozesse und Abläufe zu betrachten und dort, wo es am meisten Nutzen stiftet, digitale Werkzeuge optimal einzusetzen, Veränderung aktiv zu gestalten. Hier habe ich die Möglichkeit, diesen Weg mit den sächsischen Kommunen zu gestalten und zu gehen. Neue Perspektiven einzunehmen und zu geben, mich mit herausfordernden und interessanten Themen zu beschäftigen und dazu beizutragen, dass digitale Werkzeuge einen spürbaren Nutzen in den Städten und Gemeinden entfalten.

**Was möchtest du mit dem Projekt erreichen?**

Jede sächsische Kommune soll in der Lage sein, sich zukunftsfähig aufzustellen. Sich aktiv auf Herausforderungen und Veränderungen vorzubereiten und diese selbstbestimmt und nachhaltig anzugehen. Dies gelingt mit Hilfe von digitalen Werkzeugen, denn die haben ein enormes Potenzial diesen Transformationsprozess zu unterstützen bzw. überhaupt zu ermöglichen. Dazu braucht es Kompetenz und Wissen und auch Selbstvertrauen in jeder sächsischen Verwaltung. Ich möchte jemand sein, der die Möglichkeiten kennt und einschätzen kann, was jetzt am meisten nutzt. Der den Blick auf das große Ganze hat und doch priorisieren, planen und konsequent umsetzen kann. Ich will die Digital-Navigatorinnen und -Navigatoren, und natürlich die Verwaltungen insgesamt, auf diesem Weg begleiten und bestmöglich unterstützen, aufrütteln, inspirieren, motivieren. Es soll zusammengetragen werden, was es in Sachsen schon alles Gutes gibt, um das in der Breite bekanntzumachen. Austausch, Vernetzung und Zusammenarbeit zu digitalen Themen fördern. Ich möchte Lichterketten statt Leuchttürme.

**Was bringst du mit?**

Neugierde, Freude an Veränderung, am Lernen. Und den unbändigen Willen immer etwas besser zu machen und besser zu werden. Aus Bestehendem durch Kombination etwas Neues zu machen. Neue technischen Möglichkeiten zu entdecken und herauszufinden wie man diese nutzbringend einsetzen könnte. Ich bin seit über 25 Jahren im Bereich IT und Digitalisierung unterwegs: Angefangen bei klassischer Administration von Anwendungen und Infrastruktur bei Sparkassen war ich lange Zeit in leitender Funktion im IT-Bereich tätig. Anwendungsentwicklung war auch ein Thema, ist jetzt noch ein Hobby. Später hat sich mein Fokus auf das IT-Management verschoben, die strategische Steuerung und Planung des IT-Einsatzes, auf Projekt- und Prozessmanagement. All das hat mir sehr geholfen den Fokus von der Technologie weg, hin auf den Nutzen und den Menschen als Nutzer zu legen. Organisationsentwicklung, Lernen, New Work...das sind Themen die mir am Herzen liegen. Vor meinem Start als Digital-Lotse war ich einige Jahre in einer Stadtverwaltung als Sachgebietsleiter IT tätig und habe auch dort das Thema Digitalisierung begleitet und vorangetrieben.

## (4) Das Digital-Lotsen-Team stellt sich vor: Katharina Kerscher

**Warum bist du dabei?**

Den Gedanken, Mitarbeiter zentral in den Verwaltungen zu befähigen die Digitalisierung voranzutreiben, ist meiner Meinung nach der beste und wirksamste Ansatz, um Veränderungen nachhaltig und sinnstiftend zu gestalten. Denn Veränderungen können nicht von außen initiiert, umgesetzt und vorangetrieben werden, auch wenn das im ersten Moment einen gewissen Anreiz hat. Mit den richtigen Impulsen und Werkzeugen, Mitarbeiter zu sensibilisieren, was Veränderungen bedeuten und Impulse mit auf den Weg zu geben, wie Sie ihre Kollegen und Kolleginnen mit auf die Reise nehmen können, dafür stehe ich ein. Mit dieser Philosophie des Projekts kann ich mich sehr gut identifizieren und vertrete diesen Ansatz aus tiefster Überzeugung,

**Was möchtest du mit dem Projekt erreichen?**

Veränderungen sind oft nicht nur unangenehm, sondern können auch schmerzhaft sein. Ich möchte gerne meinen Beitrag dazu leisten, Menschen darin zu unterstützen sich besser in einer immer unübersichtlicheren und komplexeren Welt zurechtzufinden, besser mit Veränderungen umzugehen und auch ihre Entscheidungskompetenz in nicht immer überschaubaren Situationen zu stärken. Darüber hinaus möchte ich mittels gut durchdachter konzipierter Formate die Vernetzung der Kommunen untereinander stärken, um damit den gegenseitigen Austausch und Wissenstransfer zu ermöglichen. Damit haben auch Kommunen mit geringeren Ressourcen die Möglichkeit, das vorhandene oft implizierte Wissen in ihre Organisation zu tragen.

**Was bringst du mit?**

2017 habe ich mein Studium an der Hochschule Zittau/ Görlitz in Kommunikationspsychologie absolviert. Mich hat schon immer besonders interessiert, wie sich Verhaltensweisen entwickeln und Menschen funktionieren. Daraufhin hat es mich in die Richtung Change Management verschlagen, wo ich 2,5 Jahre in der Unternehmensberatung aktiv war. Hier unterstützte ich in unterschiedlichen IT-Projekten bei der Planung und Umsetzung von Kommunikations- und Befähigungsmaßnahmen. Während dieser Zeit durfte ich feststellen, dass wenn man Menschen mit echter Wertschätzung begegnet und Ihnen einen Orientierungsrahmen schafft, Veränderungsprozesse erfolgreicher und nachhaltiger umgesetzt werden können.

## (5) Das Digital-Lotsen-Team stellt sich vor: Matthias Martin

**Warum bist du dabei?**

Es ist die Sehnsucht nach kommunaler Verwaltung, die nicht nur verwaltet, sondern gestaltet. An vielen Stellen sehe ich engagierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die genau dies schon heute tun, die gesellschaftliche Erwartungen aufspüren und Verwaltung in der heutigen Lebenswirklichkeit ankommen lassen. Aber ich sehe auch diejenigen, die die eine und noch eine und noch eine Aufgabe erledigen sollen. Diejenigen die mit Informationen und Anforderungen zugeschüttet werden und manchmal resigniert auch das sein lassen, was möglich wäre. Digitale Werkzeuge, Anwendungen und Dienste einzusetzen, um Verwaltung für Bürgerinnen und Bürger serviceorientiert erlebbar, wie auch für Verwaltungsmitarbeiterinnen und Mitarbeiter als attraktiven Arbeitergeber erstrebenswert zu machen, motiviert mich.

Wir sind ein Team mit großartigen Persönlichkeiten! Als Digital-Lotsen-Sachsen erproben wir im Verwaltungskontext neue nicht alltägliche Wege. Wir streben mehr Leadership als Führung an. Wir haben eine Teamstruktur und wenig Hierarchie. Wir entwickeln unsere Produkte im Blick auf den Nutzen, bleiben dafür im engen Austausch mit Mitarbeitern

in den Gemeinden und sind in überschaubaren Zyklen für Korrekturen und Anpassungen offen – ohne jedem Trend und jeder Meinung hinterherlaufen zu müssen. Dies ist der Rahmen, der mich motiviert, meine Kraft, Zeit und Energie bei den Digital-Lotsen-Sachsen einzusetzen.

Das Thema Digital-Lotsen-Sachsen durfte ich im Rahmen meiner Tätigkeit als IT-Referent im SSG einbringen sowie das Konzept erstellen und finalisieren. Es ist mir eine Herzensangelegenheit und besondere Herausforderung zugleich, den Realitätscheck zu erleben, die Umsetzung mitzugestalten und die Weiterentwicklung mitzuprägen.

**Was möchtest Du mit dem Projekt erreichen?**

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Städten und Gemeinden stellen sicher, dass die öffentliche Verwaltung ihren Aufgaben gerecht wird und damit auch, dass das öffentliche Leben funktioniert, dass Gesellschaft funktioniert und das Leben in der Stadt wie auf dem Land eine gute Zukunft haben kann. Digitale Kompetenzen sind schon heute keine Angelegenheit einer IT-Abteilung mehr, zumal die meisten Gemeinden aufgrund ihrer Größe keine eigene IT-Abteilung haben. Ich möchte erreichen, dass Städte und Gemeinden ihre eigene Identität und ihr Selbstverständnis stärken, sich strategisch aufstellen und weiterentwickeln und dabei digitale Werkzeuge nutzen, wo dies sinnvoll und zielführend ist. Ich möchte Impulse setzen, dass sich Behörden zu Lernenden Organisationen wandeln, um die aktuellen und die zukünftigen Herausforderungen meistern zu können. Das Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich motivieren lassen und diese Veränderung mitgestalten und nicht einfach verändert werden, dies möchte ich mit meinem Engagement fördern.

**Was bringst du mit?**

Erfahrung aus mehr als zwanzig Jahren Tätigkeit in verschiedenen Positionen und Bereichen der Kommunalverwaltung, Mut und Entschlossenheit, Neues zu wagen, Erfahrung, Optimismus, Motivation, ein großes Netzwerk, fachliche Expertise und die Erkenntnis, dass es bei der Digitalisierung in erster Linie nicht um die Technik, sondern um die Menschen geht.

# Digitale Transformation: Erfolgreich durch den Kulturwandel führen



Dr. Ute Enderlein

Dozentin für Change- und Konfliktmanagement an der HSF Meißen
https://hsf.sachsen.de/dozenten/enderlein/

*Bildquelle: Privat*



Claudia Heinrich

Organisationsberaterin und wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Friedrich-Schiller-Universität Jena
http://iwk-jena.uni-jena.de/iwk/team/claudia-heinrich/

*Bildquelle: Alex Lipp*

Technologien und Medien sind keine neutralen Werkzeuge. Sie verändern die Formen des menschlichen Zusammenlebens und die Art des Zusammenarbeitens. Auf den Punkt gebracht wurde diese Einsicht vom Medientheoretiker Marshall McLuhan (1911-1980) mit den Worten: »Das Medium ist die Botschaft«.

Welche Botschaft vermitteln nun die Technologien und Medien, die im Prozess der Digitalen Transformation der öffentlichen Verwaltung heute und künftig zum Einsatz kommen (werden)? Die Botschaft heißt: Die öffentliche Verwaltung wird nicht einfach »digitaler«, das Arbeiten in und mit einer digitalisierten Verwaltung wird sich grundlegend verändern.

Die Digitale Transformation ist Teil eines Kulturwandels der öffentlichen Verwaltung mit vielen Facetten: »New Work« haben wir durch Corona alle mit hoher Beschleunigung erlernt – von Homeoffice bis digitale Führung. Gerade auf kommunaler Ebene wächst ein neues Selbstverständnis in




*Abbildung 1: Soziale Komplexität in der Digitalisierung. Eigene Darstellung*

Bezug auf die (digitale) Einbindung von Bürger:innen und Nutzer:innen in die Verwaltungsarbeit (siehe Beteiligungsportal). Innerhalb der Organisationen führt vor allem das Onlinezugangsgesetz zu einem hohen Digitalisierungsdruck und einer Veränderung der Zusammensetzung der Kompetenzen in der Verwaltung – die Kollegin von der IT ist nicht mehr »nur« die Dienstleisterin, sie wird zur Gestalterin neuer Prozesse. Und auch die Arbeitsweisen innerhalb der Verwaltung mussten sich rasant verändern – man denke nur an die Arbeit in den kommunalen Gesundheitsämtern, die im besten Fall mit Ansätzen aus dem agilen Projektmanagement gesteuert wurde.

Damit ist die Digitale Transformation ein Veränderungsprozess, in dem nicht nur die technischen Belange eine große Rolle spielen, sondern vor allem auch die Menschen, die in diesen technisierten Arbeitswelten den Aufgaben der öffentlichen Verwaltung auf neue Art und Weise nachkommen müssen. Hier müssen alle mitgenommen werden, nicht nur die IT-Expert:innen, sondern auch die, die »nichts mit IT am Hut haben«, oder die, die bald in Rente gehen und meinen, der Wandel beträfe sie nicht mehr.

Wer also Digitalisierungsprojekte erfolgreich vorantreiben will, muss anerkennen, dass es neben der technischen und organisatorischen Komplexität auch diese soziale Komplexität im Veränderungsprozess zu gestalten gilt (siehe Abbildung 1).

Wie kann das gelingen? Wie können die Kolleg:innen mitgenommen werden, wie werden sie nicht nur zu Anwender:innen neuer Software, sondern zu kompetenten und verantwortungsbewussten Gestalter:innen dieses Prozesses? Wie machen wir aus Kolleginnen und Kollegen, die dem Digitalen skeptisch gegenüberstehen, die sich eher betroffen, denn begeistert fühlen, Mitstreiter:innen? Wie gehen wir mit Widerständen und unweigerlich auftretenden Konflikten um? Wie entwicklen wir eine offene Fehlerkultur? Denn wer Neues lernen will, muss Fehler machen dürfen! Wie verändern wir unsere Organisationsstrukturen so, dass wir schnell und angemessen auf die Herausforderungen des gesellschaftlichen Umfeldes reagieren können? Und wie entwickeln wir eine »digital first-Mentalität«, die hilft diesen anspruchsvollen und langwierigen Prozess durchzustehen?

## Betroffene werden zu Beteiligten

Einige Antworten auf diese Fragen liefert das Change-Management, welches auf die systematische Begleitung der sozialen Komplexitäten in Veränderungsprozessen zielt. Dieser Artikel zeigt einige der zu berücksichtigenden Schlüsselfaktoren auf.

### Beteiligen Sie Ihre Interessengruppen bei der Digitalen Transformation Ihrer Organisation.

Digitalisierung ist kein Selbstzweck, sie ist ein Mittel zur Erfüllung der Verwaltungsaufgaben. Die wichtigste Interessengruppe für die digitalen Transformationsprozesse sind deswegen die Bürger:innen und Nutzer:innen. Deren Erwartungen an die öffentliche Verwaltung haben sich vor dem Hintergrund der gesellschaftlichen und technologischen Entwicklung verändert. Diese soll eine schnelle, unkomplizierte, digital und 24/7 arbeitende und bürgerorientierte Dienstleisterin sein. Was bedeutet das konkret für Ihre Kommune? In welchen Bereichen erzielen Sie mit Ihren Digitalisierungsprojekten schnelle und nachhaltige Effekte für Ihre Bürger:innenschaft?

Wie alle Hilfsmittel müssen auch die digitalen Technologien fachkundig und aufgabenorientiert eingesetzt werden. Hier sind die Führungskräfte insbesondere im mittleren Management ein wichtiges Potential im Wandel. Sie sollten die wichtigsten Veränderungsagenten sein. Gleichzeitig sind sie mehrfach gefordert: Sie müssen ihren Führungsstil den neuen technisierten Gegebenheiten anpassen, sie müssen sich technisch weiterbilden und sie müssen ihren Mitarbeitenden Vorbild sein, sie motivieren, ihre Fragen beantworten, sie ermutigen. Und nein: Das Tagesgeschäft fällt dabei nicht weg. Es behält seinen Vorrang. Deshalb sollten Führungskräfte auch einen kleinen zeitlichen Vorlauf bekommen – sie müssen wissen, worum es geht, müssen Gelegenheit zum Austausch bekommen und sich weiterbilden können – damit sie Digitalisierung leben und erklären können.

Generell benötigen Menschen Zeit, um sich an Veränderungen gewöhnen zu können. Dazu gehört die Akzeptanz ebenso wie das Erlernen von neuen Fertigkeiten und Kompetenzen. Mit der Zeit und mit der Übung entwickeln sich Routinen. Dafür brauchen Veränderungsprozesse Wiederholungen, sie entfalten sich in Schleifen und es kann auch mal ein Rückschritt dabei sein (siehe Abbildung 2).

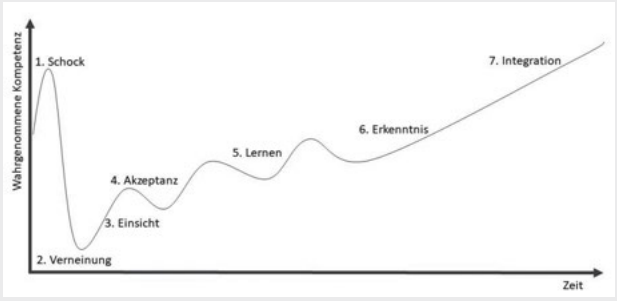



*Abbildung 2: Veränderungskurve nach Kübler Ross. Eigene Darstellung*

Die oberste Führungsebene sollte mit gutem Beispiel voran gehen, denn auf sie wird zuerst geschaut, wenn man versucht einzuschätzen, wie wichtig ein Veränderungsvorhaben ist. Auf Wertschätzung und Anreiz, ja auch auf Belohnung und Ermutigung oder sogar Trost kommt es an.

Ihre Belegschaft ist die Interessensgruppe, um die es sich in besonderem Maße zu kümmern gilt. Die Mitarbeiter:innen sind das Rückgrat der Organisation und sorgen für Rechtssicherheit und Stabilität im Verwaltungshandeln. Und das machen sie schon immer zuverlässig. Deshalb enthält die Digitale Transformation für sie eine provokante Botschaft: So wie bisher kann es nicht weitergehen. »Maschinen« können manche Aufgaben dauerhafter und schneller erledigen und werden vielleicht künftig bestimmte Routinetätigkeiten ganz übernehmen. Das löst Fragen aus: Habe ich bisher einen schlechten Job gemacht? Kann ich die Veränderung aussitzen, weil ich bald in Rente gehen? Werde ich überflüssig? Kann ich das Neue bewältigen? Will ich es? Und (mit Blick auf den unmittelbaren Vorgesetzten): Darf ich es überhaupt? Bleiben diese individuellen Fragen ohne organisatorische Antwort, können sie Widerstände erzeugen, mit denen dann wieder das Digitalisierungsprojektteam zu kämpfen hat, weil Kolleg:innen nicht mitziehen, weil Aufgaben nicht umgesetzt werden, Zuarbeiten fehlen, neue Programme nicht genutzt werden und vieles andere mehr.

### Verdeutlichen Sie die Dringlichkeit und die Chancen der anstehenden Digitalisierungsprojekte.

Es führt kein Weg vorbei an einer weitreichenden Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung. Diesem Satz können sicher alle zustimmen. Gegen das Onlinezugangsgesetz hilft kein Aussitzen. Auch das Abwarten ist angesichts der Personallage in den Verwaltungen keine Option mehr. Wie viele Mitarbeiter:innen gehen demnächst in Rente? Und welcher junge Mitarbeiter, welche Absolventin will heute noch in einer klassischen »Amtsstube« in einem Klima von »Das haben wir schon immer so gemacht« arbeiten? Mit Blick auf die demografische Situation in den Regionen und auf den Wettbewerb um Zuzüge und Ansiedelungen

bleibt nur die Anpassung und Modernisierung der öffentlichen Verwaltungen. Aber löst diese Dringlichkeit schon Veränderungsbereitschaft bei den Mitarbeiter:innen aus? Führungskräften und Mitarbeiter:innen sollte ehrlich aufgezeigt werden, was die Veränderung für sie und ihre Arbeit konkret bedeutet: Nämlich in der Übergangszeit einen erhöhten Aufwand in der Zeit der Umstellung, aber mittelfristig Arbeitserleichterungen und ein attraktiver Arbeitsplatz.

**Bilden Sie eine Koalition von Digital-Pionieren und einem Change-Team.**

Große Digitalisierungsprojekte brauchen ein qualifiziertes Projektmanagement, das leuchtet unmittelbar ein. Digitalisierungsprojekte sind aber auch Veränderungsprojekte, in denen es gilt, alle Betroffenen mitzunehmen, sie angemessen zu beteiligen und ihnen Orientierung im Wandel zu geben. Wie das gelingen kann am besten aus der Binnensicht beurteilt werden. Dazu braucht es eine Koalition derer, die den Digitalisierungsprozess aufgeschlossen und engagiert mitgestalten wollen. Warum spricht man von einer Koalition? Weil große Veränderungsprojekte Menschen brauchen, die an verschiedenen Stellen als »Leader« den Wandel vorantreiben – das sind in jedem Fall die IT-Projektmanager, das kann der IT-affine Kollege aus dem Ordnungsamt ebenso sein wie die Leiterin des Organisationsreferates, die Sachbearbeiterin, die seit Jahren digital Anträge bearbeitet und natürlich die Verwaltungsspitze mit ihrer Vorbildwirkung. Dazu kommt ein Team von Digital-Lotsen und -Navigatoren, die auch im Change-Management befähigt sind. Entscheidend bei dieser Koalition der Pioniere ist weniger der hierarchische Bezug, sondern die Haltung: Ja, wir arbeiten gemeinsam für diesen Transformationsprozess, und wir stehen dafür ein, die anderen mitzunehmen.

**Entwickeln Sie eine attraktive Vision von digitalisierter Verwaltungsarbeit.**

Wofür steht der Prozess der Digitalisierung Ihrer Behörde? Wofür nehmen Sie gemeinsam diesen Aufwand in Kauf? Nur weil es im Gesetz steht? Oder auch, weil Sie zeitgemäß, effizient, effektiv, bürger- und dienstleistungsorientiert für Ihre Kommune arbeiten wollen? Sinnstiftung ist für Veränderungsprojekte überhaupt, und für die Digitale Transformation besonders, ein wesentlicher Punkt. Öffentliche Verwaltung hat einen großen Vorteil: Ihre Sinnstiftung ergibt sich aus dem Gemeinwohlinteresse, welches sie verfolgt. Und gleichzeitig sollte das Arbeiten in dieser künftigen digitalisierten Verwaltung so attraktiv sein, dass man damit um Nachwuchs werben kann. Dieses attraktive Zukunftsbild vom Arbeiten in der digitalisierten Verwaltung sollte am besten in der Führungskoalition entwickelt werden.

**Geben Sie der Königsdisziplin »Kommunikation« ausreichend Ressourcen und Raum.**

Der Begriff »kommunizieren« kommt vom lateinischen »communicare«: Teilen, mitteilen, teilnehmen lassen, etwas gemeinsam machen. In Kommunikation entsteht etwas Gemeinsames. Mitarbeiter:innen in Veränderungsprozessen mitzunehmen bedeutet zunächst, sie über den geplanten Veränderungsprozess, das Vorgehen und den Umsetzungsstand regelmäßig zu informieren. Das gibt eine verlässliche Orientierung in einem anspruchsvollen Prozess. Eine leicht kommunizierbare Vision und der aktuelle Umsetzungsstand sind dabei wichtige Bestandteile, die in die bereits vorhandenen Kommunikationsstrukturen integriert werden sollten (Dienstberatungen, Intranet, Infokästen etc.). Kommunikation heißt aber auch zuhören. Das unterscheidet Kommunikation in Veränderungsprojekten vom klassischen Versenden von Botschaften. Wandel kann nur gelingen, wenn die Betroffenen zu Beteiligten gemacht werden, wenn Fragen der Mitarbeiter:innen aufgegriffen werden, wenn Ursachen für Widerstände und Konflikte kommunikativ bearbeitet werden, wenn die Expertise der Kolleg:innen einbezogen wird. Werden z. B. in Vorbereitung auf ein konkretes Digitalisierungsprojekt Prozesse analysiert, so sollten diejenigen, die diesen Prozess bisher fachlich in der Hand hatten, mit ihrer Expertise dafür sorgen, dass der Prozess nicht nur 1:1 abgebildet, sondern verbessert wird. Gute Kommunikation im Wandel steht dafür, dass die Organisation offen für Fragen und Anregungen der Mitarbeiter:innen und Führungskräfte ist und Anregungen auch umsetzt.

**Ermutigen und unterstützen Sie Ihre Mitarbeiter:innen beim Aufbau der neuen Kompetenzen.**

Digitalisierungsprojekte bedeuten für die einzelne Mitarbeiterin, dass sie neue Verhaltensweisen erlernen muss. Ob es die E-Akte ist, oder ein neues Fachverfahren oder ob interne Verwaltungsprozesse digitalisiert werden sollen – am Beginn steht die notwendige Akzeptanz, auch auf emotionaler Ebene. Widerstände und Ängste verhindern das Erlernen von neuen Verhaltensweisen. Deshalb geht es beim Befähigen nicht nur um reine Wissensvermittlung, sondern z. B. auch um kollegiale Austauschformate oder um Experimentierräume, in denen die neuen Verhaltensweisen (z. B. der Umgang mit dem Fachverfahren) erprobt werden können und in denen Fehler als Lernanlässe verstanden werden. Durch das Arbeiten während der Corona-Pandemie mussten viele Mitarbeiter:innen ad hoc neue Arbeitsweisen erlernen, Homeoffice ist mittlerweile Normalität geworden, es mussten digitale Teams geführt, der Austausch und die Kommunikation untereinander digital organisiert werden. Es hat sich gezeigt, dass es geht. Diese positiven Erfahrungen bergen ein großes Motivationspotential für weitere Veränderungen.

Wichtig dabei ist eine ermutigende Grundhaltung der Führungskräfte gegenüber ihren Mitarbeiter:innen. Misserfolge sind in der Digitalen Transformation nicht auszuschließen – schließlich geht es um eine Veränderung ohne Blaupause. Vor allem Führungskräfte sind hier gefordert. Deren Botschaft sollte nicht sein: Machen Sie keine Fehler. Deren Botschaft sollte sein: Seien Sie mutig. Sie können jeden Fehler machen, der denkbar ist, aber bitte machen sie ihn schnell und nur einmal. Und teilen Sie Ihre Erfahrung im Team. Um ein solche Fehlerkultur in Digitalisierungsprojekten zu etablieren, helfen agile Arbeitsmethoden wie regelmäßige lösungsorientierte Feedbackrunden und Retrospektiven.

Diese ermutigende Grundhaltung hilft auch im Umgang mit Widerständen, welche in Veränderungsprozessen ebenso normal sind wie Konflikte zwischen Beteiligten. Digitalisierungsprozesse rufen nochmal sehr spezifische Konflikte hervor – häufig wird davon ausgegangen, dass es hier besonders um Konflikte geht zwischen den Alten, die »das schon immer so gemacht haben«, und den Jungen als Digital Natives. Die Konfliktlinien laufen aber eher zwischen veränderungsbereiten und stabilitätsorientierten Menschen und zwischen denen, die digital affin, und denen, die es nicht sind. Diese Dinge hängen nicht am Alter.

Widerstände und Konflikte sind nicht angenehm, aber gestaltbar. Aus Sicht des Change-Management liefern Widerstände und Konflikte Informationen darüber, was noch geschehen muss, damit Mitarbeitende sich mitgenommen fühlen und der Prozess gut gestaltet werden kann. Um

den absehbaren Widerständen und Konflikten präventiv zu begegnen, bietet es sich an, alle Projektbeteiligten, aber auch Führungskräfte in Konfliktkompetenz weiterzubilden und darüber die Organisation insgesamt im Veränderungsprozess zu stabilisieren.

Die gezielte Gewinnung und Ausbildung von Multiplikatoren in der Belegschaft kann darüber hinaus helfen, Widerstände abzubauen, Fragen zu beantworten und Kompetenzen direkt im Arbeitsprozess zu vermitteln.

**Nutzen Sie Quick Wins für die Motivation und um den Transformationsprozess kontinuierlich voranzutreiben.**

Werden Meilensteine erfolgreich gemeistert, dann ist das eine Nachricht wert, mehr noch, es ist auch ein Anlass, den Erfolg zu feiern. Wichtig für die Motivation im Projekt ist, dass die zusätzliche Anstrengung, die im Veränderungsprozess aufgebracht werden muss (denn diese Projekte laufen ja meist neben der eigentlichen Arbeitsaufgabe) gewürdigt wird. Ein gutes Monitoring des Prozesses schafft dabei regelmäßige Sichtbarkeit des Projektstandes und eine gute Führungskraft sorgt dafür, dass die kleinen Erfolge wahrgenommen und wertgeschätzt werden. So könnten auch neue Unterstützer für das Projekt gewonnen werden.

**Geben Sie im Veränderungsprozess immer wieder neue Impulse und stabilisieren Sie die neu entstehende Verwaltungskultur.**

Im Verwaltungsalltag kommt es immer wieder dazu, dass Prioritäten neu gesetzt werden müssen (siehe Corona, aktuelle Fluchtbewegungen etc.). Es ist deshalb wichtig, dass der Digitalisierungsprozess kontinuierlich vorangetrieben wird und nach den ersten Erfolgen oder auch nach einer notwendigen Neupriorisierung nicht stagniert. Wichtig sind hier ein gutes Projektmanagement für den Überblick im Prozess und die Hausspitzen als Impulsgeber und sichtbares Vorbild. Das, was in diesem Veränderungsprozess entsteht – neue Strukturen, neue Abläufe, neue Verhaltensweisen, ein neues Dienstleistungsverständnis, neue Formen der Zusammenarbeit, eine neue Führungs- und Fehlerkultur, neue Werte – sollte sich auch in den entsprechenden Regelungen und in der externen und internen Kommunikation wiederfinden. Stellen sollten strategisch auf den angestrebten Kulturwandel hin besetzt werden – das gilt für die Suche nach Personal, das gilt für die Nachbesetzung von Führungsfunktionen ebenso wie für Neueinstellungen. Fachkräfte, die in einer digitalisierten Verwaltung arbeiten, brauchen einen Kompetenzmix aus fundierten rechtlichen Kenntnissen, sowie IT- und Management-Kenntnissen. Ihr Nachwuchs sollte entsprechend breit und fundiert ausgebildet sein.

## Fazit

Der notwendige Kulturwandel ist eine der größten Herausforderung für die Digitale Transformation der öffentlichen Verwaltung. Im Grunde prallen zwei Welten aufeinander.

Zum einen braucht der Digitalisierungsprozess die Bereitschaft zum geduldigen Experimentieren – schon der technische Anteil funktioniert in der Regel nicht auf Knopfdruck, viel weniger noch der menschliche. Zum anderen bleibt die öffentliche Verwaltung gefordert rechtssicher zu arbeiten. Diese Spannung ist nicht argumentativ aufzulösen. Diese Spannung müssen die Mitarbeiter:innen und Führungskräfte täglich produktiv bearbeiten und individuell aushalten. Deshalb gilt es auch, organisational und individuell Resilienz zu fördern. Damit ist die Fähigkeit von Personen, Teams und sogar Organisationen gemeint, Belastungen standzuhalten, auf Veränderungen mit Anpassung des Verhaltens reagieren zu können und sich so selbst gesund zu halten.

Um für die Motivation und Leistungsfähigkeit der Akteur:innen zu sorgen, sollten in jedes Veränderungsprojekt gesundheitsbezogene Ziele eingebunden werden, zum Beispiel im Rahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements. Darüber hinaus sollten alle Beteiligten so oft wie möglich in die Situation kommen, sich selbst als wirksam zu erleben, sozusagen ‚alles im Griff zu haben'. Dafür braucht es Strukturen, die Selbstorganisation ermöglichen.

Führungskräften kommt dabei eine entscheidende Bedeutung in der Gestaltung zu, denn solche digitalisierungsförderlichen Rahmenbedingungen können mit Führungswerkzeugen geschaffen werden. Wertschätzung als Erfolgsfaktor in Veränderungsprozessen wurde bereits erwähnt. Indem Sie auch noch so kleine Veränderungen wahrnehmen und ansprechen sowie einfach offen und authentisch Fragen stellen, zeigen Sie Wertschätzung.

# Der Beitrag von Prozessmanagement zur Digitalisierung der Verwaltung



Dr. Michael Räckers

Westfälische Wilhelms-Universität (WWU) Münster,
European Research Center for Information Systems (ERCIS)
Geschäftsführer des Instituts für Wirtschaftsinformatik der WWU Münster und Leiter Kompetenzzentrum E-Government des ERCIS.

## Motivation

Dass Prozessmanagement essenzielle Basis und Voraussetzung für die Digitalisierung des öffentlichen Sektors ist, ist inzwischen weitgehend anerkannt. Die strukturierte Erfassung von Geschäftsprozessen schafft die Basis für Transparenz über die für die Veränderung und Optimierung von Organisationen relevanten Aspekte. Diese Transparenz ergibt sich vor allem aus dem Überblick über die Abfolge der einzelnen Tätigkeiten. Darüber hinaus erlauben Prozessmodelle es, Produkte und Leistungen, dafür nötige Ressourcen sowie die (internen und externen) Beteiligten an der Prozesserbringung strukturiert zu dokumentieren. Für eine ganzheitliche Verbesserung von Verwaltungsprozessen und eine durchgängige Digitalisierung vom Anfang bis zum Ende sind dies essenzielle Voraussetzungen.

Während die Bedeutung und die Erfordernis des Prozessmanagements für die Digitalisierung der Verwaltung und E-Government auf der Hand liegen, wird das Thema derzeit vor allem durch den Umsetzungsdruck, den E-Government-Gesetze und insbesondere das **Onlinezugangsgesetz** (OZG) bringen, getrieben. Auch wenn das OZG im Kern »nur« den Onlinezugang, im engen Wortsinn, verlangt, so sind viele Verwaltungen ebenso intensiv mit der internen Digitalisierung befasst. Dies geschieht aus verschiedenen Antrieben heraus. Beispielsweise hat die **Coronazeit** mit vielfältiger Notwendigkeit zu Homeoffice oder digitaler Kontaktaufnahme gezeigt, dass digitales Arbeiten quasi von heute auf morgen notwendig sein muss – und meistens auch funktioniert. Ferner treiben weitere Umsetzungsfristen, z. B. zur **Einführung der E-Akte**, die Digitalisierung nach innen. Auch der immer intensiver um sich greifende Fachkräftemangel, der genauso wenig – wie an anderen Branchen – an der öffentlichen Verwaltung vorbei geht, forciert Dinge wie die **interkommunale Zusammenarbeit**, die schlussendlich ausschließlich erfolgreich umgesetzt werden kann, wenn die Prozesse (durchgängig) digital bearbeitet werden können. Bei immer weniger werdenden Mitarbeitenden steigt der Druck, über den (Gebiets-)Tellerrand hinauszuschauen und Leistungen beispielsweise durch gemeinsame Service Center erbringen zu lassen oder sich wechselseitig zu unterstützen. Die physischen Wege zu den Bürgerinnen und Bürgern sowie Unternehmen werden tendenziell dadurch ebenso länger, umso mehr müssen die Prozesse gut strukturiert, abgestimmt und digitalisiert erbracht werden, um diese Entfernungen durch IT zu überbrücken.

## Vorgehen

Prozessmanagement in einer ganzheitlichen Betrachtung ist – nach wie vor, trotz vielfältiger Hilfsmittel und Methoden und immer ausgefeilter werdender technischer Möglichkeiten – ein aufwändiges Unterfangen. Umso wichtiger ist es, effizient und zielgerichtet vorzugehen. Dies setzt einerseits immer ein gutes allgemeines Projektmanagement voraus und andererseits, konkret für jedes Modellierungsvorhaben, die Anwendung eines **Vorgehensmodells**. Die Strukturierung in die Phasen **Vorbereitung der Modellierung, Modellierung der Prozesslandschaft, Nutzung der Prozesslandschaft** und der **kontinuierlichen Pflege der Prozesslandschaft** bietet sich nicht nur für den öffentlichen Sektor als Handlungsrahmen für das Gelingen von Prozessmanagement an.

Der Einstieg in ein Modellierungsprojekt erfolgt immer über eine **vorgelagerte Planungs- und Vorbereitungsphase**, in der Zweck (Warum?), Gegenstand (Was?) sowie Methoden (Wie?) abgesteckt werden. Regelmäßig wird der Optimierungsgedanke als Hauptzweck der Prozessmodellierung verklärt, doch geht ihre Bedeutung im Bereich der Organisationsgestaltung deutlich über typische Reorganisationsmaßnahmen hinaus. Das »Warum?« schließt die verschiedenen möglichen Ziele wie Dokumentation oder Wissensmanagement aber auch die Fragestellungen der Digitalisierung und Einführung von Software ein. Die Entscheidung über den Umfang der geplanten Prozesserhebung (Was?) wird von ihrem Ziel bestimmt. Nicht alle Prozesse der gesamten Organisation sind in der Regel relevant, schon gar nicht auf einen Schlag erfassbar. Hier ist es nötig, klar und strukturiert herzuleiten, welche Prozesse für das gerade im Fokus stehende Projekt relevant sind bzw. bei umfangreicheren Vorhaben welche Prozesse zuerst und welche nachgelagert erfasst werden sollten. Die Auswahl einer hierfür geeigneten Modellierungsmethode (Wie?) verdient gesonderte Aufmerksamkeit, da dies eine Vorentscheidung über Vergleichbarkeit und Detailierungsgrad impliziert. Besonders prominent im Verwaltungsbereich sind neben der PICTURE-Methode auch die eEPK und BPMN.

Auch wenn dies langläufig unterschätzt wird, man gern »einfach loslegen« möchte, so ist doch eine präzise Vorarbeit zentraler Erfolgsfaktor für jede Modellierungsmaßnahme. Sie ermöglicht eine zielgerichtete **Prozessmodellierung**, da bereits im Erhebungsprozess, beispielsweise in der Interviewführung, Schwerpunkte gesetzt werden können. Mit der sich anschließenden Modellierung der ausgewählten Prozesse wird ein greifbares und zugleich transparentes Abbild der tatsächlichen Abläufe geschaffen. Erst die Prozessvisualisierung eröffnet einen weitreichenden Zugang zum Verständnis des betrachteten Verwaltungsprozesses, ermöglicht erst die umfangreiche **Nutzung der Modelle**. Je nach Modellierungszweck dient das Ist-Modell als Referenz, Benchmark oder Ausgangspunkt für Softwareentwicklung. Die Schwachstellenanalyse nimmt Problembereiche des Ist-Modells in den Fokus. Strukturelle Probleme lassen sich dabei bereits aus der Prozessübersicht erkennen, so etwa bei der Beteiligung vieler Ämter oder Sachbearbeiter. Neben zeitraubenden Schnittstellen sind z. B. auch Medienbrüche typische Prozessschwachstellen, die Ressourcen kosten und zur Fehleranfälligkeit führen.

Nach der Entwicklung von optimierten Prozessvarianten und deren Umsetzung, sei es in Form von organisatorischen Veränderungen und/

oder der Einführung von IT, mag zwar das unmittelbare Modellierungsprojekt abgeschlossen sein, doch ein ganzheitliches Prozessmanagement agiert langfristig. Prozesse entwickeln sich weiter, da sie sich stets ändernden Einflüssen wie Gesetzen oder Verwaltungsstrukturen ausgesetzt sind. Eine angemessene Reaktion auf sich ständig ändernde Gegebenheiten ist die **kontinuierliche Pflege und Weiterentwicklung der Prozesslandschaft**.

## Beitrag zur Verwaltungsmodernisierung

Nach wie vor sind die meisten öffentlichen Verwaltungen klassisch nach fachlichen Bereichen organisiert. Analog zu Verwaltungsgliederungsplänen werden fachlich orientiere Organisationeinheiten gebildet. Prozessmanagement hat hier zum Ziel, einen möglichst guten **Fit zwischen der Organisation selbst und ihrer Umwelt** zu erzielen, d. h. eine Organisationsstruktur zu finden, die der internen Situation der Verwaltung sowie den externen Einflussfaktoren möglichst optimal entspricht. Hierbei spielen nicht nur Fragen der strategischen Ausrichtung eine große Rolle, sondern auch die bestehende Verwaltungskultur. Durch die Einführung und Etablierung von Prozessmanagement wird in der Regel das Ziel verfolgt, sich auch organisatorisch den Prozessen nach aufzustellen. In einer immer digitaler werdenden Welt ist dies mehr und mehr zentrale Notwendigkeit, um die Prozesse und damit die Verwaltungsleistungen so aufzustellen, dass sie den **Anforderungen der Bürgerinnen und Bürger sowie Unternehmen** genügen. Hierbei ist es schlussendlich unerheblich, ob die Treiber gesetzliche Rahmenbedingungen wie das bereits erwähnte OZG oder andere Zwänge sind. Auch wenn es keine neue Erkenntnis ist, so gilt dies mehr denn je: Wir erwarten eine serviceorientierte Verwaltung, die kundenbezogen, dienstleistungsbezogen und transparent ihre Dienste erbringt. Einziger Schlüssel kann hier perspektivisch nur die **Digitalisierung sein, die die internen Abläufe effizient unterstützt**. Wie die Schnittstelle zu den Bürgerinnen und Bürgern sowie Unternehmen gestaltet wird, ist der nächste Schritt, auch wenn er durch das OZG im Fokus steht, vermeintlich zuerst gedacht werden muss. Natürlich wird auch hier von Vielen der digitale Zugang mehr und mehr erwartet, aber selbstverständlich ist es Aufgabe bzw. Pflicht der öffentlichen Verwaltung, für alle Bürgerinnen und Bürger da zu sein und entsprechend auch andere Zugänge weiterhin zu ermöglichen.

Durch die Prozessaufnahme werden nicht nur die genauen Arbeitsabläufe innerhalb der Verwaltung aufgezeigt, sondern auch die **Verknüpfungspunkte zu Personal und Ressourcen**. Dies ermöglicht die Überprüfung sowohl der internen Abläufe als auch der Verantwortlichkeiten und Ressourcenallokationen. Dies ist bereits für sich Erkenntnisgewinn und Mehrwert. Darüber hinaus können die Informationen auch verwendet werden, um bspw. aufzuzeigen, wo die Prozesse und unterstützenden Systeme sich so verändern, dass **Kompetenzen fehlen**, Schulungen nötig werden. Die Rasanz, mit der die Digitale Transformation über die Verwaltungen und ihre Bediensteten hereinbricht, macht gerade diesen Faktor immer bedeutsamer. An welchen Stellen müssen neue, zusätzliche Kompetenzen aufgebaut werden? Wie greifen diese neuen Kompetenzen ineinander? Welche Schulungsbedarfe habe ich, sich daraus ergebend? Dies sind nur exemplarische Fragen, bei denen Prozessmanagement sinnvolle Beiträge leistet.

Gerade durch kontinuierliches Prozessmanagement wird Transparenz über die Effekte getroffener Maßnahmen geschaffen. Letztlich ist dies insbesondere vor dem Hintergrund nachhaltiger Veränderungen wichtig, da die Notwendigkeit von Änderungen gewohnter Prozesse wesentlich leichter zu vermitteln ist, wenn erreichte Verbesserungen klar aufgezeigt und zurückverfolgt werden können.

Neben verschiedenen Nutzungspotentialen für die interne Ausgestaltung der Verwaltungen ist ein erfolgreiches Prozessmanagement eine Voraussetzung für die Umsetzung von Konzepten, die für Unternehmen sowie Bürgerinnen und Bürger sinnvoll sind. Hier zeigt sich besonders, dass **die Innen- und Außenperspektive sinnvoll nicht voneinander entkoppelt werden können**, auch wenn – wie bereits angedeutet – das OZG in enger Auslegung aktuell nur auf die Außenperspektive schielt. Beispielhaft seien Konzepte wie One-Stop-Shop oder No-Stop-Shop genannt, die sehr eng mit der Digitalisierung der Verwaltungen und einer verstärkten Prozessorientierung verbunden sind.

Diese Konzepte erfordern ein umfassendes und auch organisationsübergreifendes Prozessmanagement. Nehmen wir zum Gedanken des One-Stop-Shop oder gar No-Stop-Shop im Weiteren die Idee des Once-Only hinzu, die Idee, dass Daten, die der öffentlichen Hand einmal bereitgestellt werden, immer wieder genutzt und nicht neu mitgeteilt werden müssen. Die Integration dieser Daten und des Leitbilds des Once-Only können nur funktionieren, wenn zum einen die nötige Infrastruktur, beispielsweise über entsprechende Servicekonten, bereitgestellt wird, zum anderen aber und vor allem, wenn die Prozesse und Dienstleistungen konsequent modelliert, strukturiert und digitalisiert sind.

## Fazit

Prozessmanagement etabliert sich mehr und mehr als wichtiges Gestaltungs- und Steuerungsinstrument auch in öffentlichen Verwaltungen. Die strukturierte Erhebung, Dokumentation, Analyse und Weiterentwicklung der Geschäftsprozesse der öffentlichen Verwaltungen unterstützt die effiziente Digitalisierung. Die Vielzahl von Herausforderungen, denen sich die öffentlichen Verwaltungen in den Debatten der Digitalisierung ihrer Dienstleistungen stellen müssen, erfordert ein stringentes und zielgerichtetes Vorgehen.

Während es auf der einen Seite nach wie vor die grundlegende Herausforderung ist, die Potenziale der prozessualen Betrachtung der öffentlichen Organisationen zu heben, treibt die zunehmende Digitalisierung der Gesellschaft den Modernisierungs- und Reformierungsdruck mit Vehemenz weiter. Die Bürgerinnen und Bürger sowie die Unternehmen werden immer anspruchsvoller und erwarten moderne, einfache, am Ende digitale Dienstleistungen von der öffentlichen Hand. Mehr und mehr drängen daher Fragestellungen der Prozess(-teil-)automatisierung oder von Facetten der Künstlichen Intelligenz. Um aber diese Herausforderungen bewältigen zu können, ist die umfassende Umsetzung eines grundlegenden Prozessmanagements essenzielle Voraussetzung, sonst werden darauf aufbauende Schritte nicht von Erfolg gekrönt sein.

Was aber bleibt, bei allen spannenden, vielversprechenden Zukunftsvisionen, ist der Appell, mit dem ersten Schritt zu beginnen.

**Weitergehende Informationen:**

*Halsbenning/Niemann/Räckers/Scholta (2019): Prozesse und Prozessmanagement in der öffentlichen Verwaltung. In Stember/Eixelsberger/Neuroni/Spichiger/Habbel/Wundara (Hrsg.): Handbuch E-Government: Technikinduzierte Verwaltungsentwicklung (Seiten 245–265)*

# Wissenstransfer für eine zuverlässige Verwaltung auch in unbeständigen Zeiten



Daphne Gross
Pumacy Technologies AG
*Bildquelle: Fotografin Katharina Kritzler*

Wie schön wäre es, wenn alles erforderliche Wissen zur richtigen Zeit am richtigen Ort bei der richtigen Person vorhanden wäre. Auch mit dem besten Wissensmanagement kann man sich dieser Vision nur annähern. Aber es gibt kleine Räder, die eine große Wirkung zeigen. Jede Organisation betreibt Wissensmanagement: zumeist ganz intuitiv, manchmal auch strategisch gesteuert. Auch in der öffentlichen Verwaltung haben sich viele Wissensmanagement-Praktiken bewährt.

Wissensmanagement ist der bestmögliche Umgang mit der Ressource Wissen in einer Organisation. Es gibt verschiedene Vorgehensweisen, viele Methoden und noch mehr Tools. Im Prinzip gibt es zwei unterschiedliche Arten von Wissen: das dokumentierte Wissen, zum Beispiel das Wissen in Handbüchern, Prozessbeschreibungen oder Wikis, und das implizite Wissen. Implizites Wissen basiert auf Erfahrungen, Know-how oder findet sich in Netzwerken und Beziehungen wieder.[1] Man wundert sich manchmal, welche Kleinigkeiten das Klima innerhalb eines Teams beeinflussen können. Wenn zum Beispiel der Kollege geht, der immer dafür gesorgt hat, dass alle am Geburtstag einen Blumenstrauß bekommen, fällt das beim ersten Vergessen sofort auf.

In den letzten Jahren durfte ich viele Wissensmanagement-Projekte in der Berliner Verwaltung begleiten. Die Verwaltungsakademie Berlin organisiert für die Unterstützung solcher Maßnahmen externe Dialogbegleiterinnen und -begleiter. Die Gruppen, mit denen ich arbeiten durfte, waren sehr verschieden, manche hatten bereits gut organisierte Routinen zum Wissensaustausch, andere waren unzufrieden mit ihren chaotisch und dynamisch gewachsenen Ordnerstrukturen. Mit kleinen Schritten ließ sich viel bewegen. Und hier hat die Verwaltung einen großen Vorteil: Wenn sich Prozesse bewährt und etabliert haben, dann funktionieren sie auch. Vorurteile, dass Verwaltung immer schwerfällig und steif ist, kann ich nicht bestätigen.

Eine beliebte Wissensmanagement-Maßnahme, die sich auch ohne viel Technik und ad hoc umsetzen lässt, sind Wissenstransfers. Häufig steht ein solcher an, wenn eine Person aus dem Dienst ausscheidet, aber sie bietet sich auch bei größeren Veränderungen, Umstrukturierungen oder als Maßnahme zum organisationalen Lernen an. Nutzen und Anwendungsfelder eines systematisch begleiteten Wissenstransfers sind:

- **Einarbeitungs- und Lernprozesse verlaufen schneller**. Ein strukturierter Wissenstransfer spart durchschnittliche **30% Zeit** ein.
- **Lernprozesse verlaufen vollständiger**, da die Themen und der Lernbedarf systematisch gesammelt, der Transferprozess transparent und verbindlich geplant und die Umsetzung nachverfolgt wird.
- Begleiteter Wissenstransfer stellt trotz personellen Wechseln **Kontinuität sicher** und vermeidet Brüche im Tagesgeschäft.
- Mitarbeiter/innen haben mehr **Sicherheit** und einen **sanfteren Übergang** in neue Positionen. Wissenstransfer **reduziert Stress**.
- Motivation durch **Wertschätzung**. Die Verwaltung hebt ihre Expert/innen hervor und motiviert dadurch auch über den Wissenstransfer hinaus.
- **Lernprozesse verlaufen reibungsloser**, wenn eine dritte Person als neutrale Ansprechperson fungiert und dabei hilft Barrieren aus dem Weg zu räumen.

Wissenstransfers können fokussiert auf Fach- als auch Führungskräfte ausgerichtet und durchgeführt werden. Idealerweise gibt es eine Person, die Wissen aufnimmt und eine, die Wissen weitergibt. Aber auch eine intensivere Dokumentation oder eine Wissensübergabe an ein gesamtes Team sind sehr häufig. Nicht selten habe ich es in der Verwaltung erlebt, dass es leider zu keiner Stellendoppelbesetzung kam. Hier bietet es sich an, das Wissen und die Erfahrung auf mehrere Personen aufzuteilen und mit einer intensiveren Dokumentation zu begleiten. Neben denjenigen, die Wissen geben oder nehmen, sollten jedoch noch weitere Personen einbezogen werden. Wichtig ist, dass die Führungskraft, ihren Auftrag zum Wissenstransfer erteilt, mit dem sie gleichzeitig auch die knappe Ressource »Zeit« zur Verfügung stellt. Zu involvierende Personen und Teilnehmende finden sich häufig in folgendem Personenkreis:

- Ausscheidende/r Mitarbeiter/in
- Neue/r Mitarbeiter/in
- Disziplinarische Führungskraft
- Fachliche Führungskraft
- Newcomer-Pate/in oder Mentor/in
- Wissensmanager/in
- Team, Kollegen/innen

Jeder Wissenstransfer ist individuell, da auch die Personen und deren Wissen stets einzigartig ist. Dennoch lässt sich ein allgemeines Vorgehen ableiten:

- **Identifikation (1)**: Wissenstransferbedarf und Personen identifizieren
- **Auftakt (2)**: Situationsklärung mit Manager/in, Wissensgeber/in, Wissensnehmer/in und Moderator/in
- **Analyse (3)**: Strukturierte Sammlung der Wissensgebiete und Lernthemen und Erstellung eines Aktionsplans
- **Aktion (4)**: Umsetzung der Wissenstransferaktionen durch Wissensgeber/in und Wissensnehmer/in und Moderator/in
- **Abschluss (5)**: Formales Ende mit allen Beteiligten, Überprüfung des Erreichten und Feedback

Ich begleitete vor einem Jahr einen Wissenstransfer in der Verwaltung, bei dem eine langjährige Mitarbeiterin planmäßig in Ruhestand ging. Sie bearbeitete schon viele Jahre lang ein Dauerprojekt im Umweltschutz. Niemand im Team, auch nicht die Führungskraft, kannte sich inhaltlich annähernd ausreichend aus. Aber die Bedeutung von dem Projekt war schwerwiegend genug, dass sogar zwei neue Stellen geschaffen wurden, die in Zukunft auf dem Projekt arbeiten sollten. Mit der ersten

1 www.pumacy.de/wissensmanagement – letzter Abruf 24.07.2022

neuen Mitarbeiterin konnten wir während einer zweimonatigen Stellendoppelbesetzung eine ausführliche Wissenslandkarte erstellen. Hier vermerkten wir zu den einzelnen Themen, Ansprechpartner/innen, Erfahrungswerte in der Kommunikation, Termine, Ablageorte, wichtige Fragestellungen und vieles mehr. Eine weitere Person stieß fünf Monate später zum Projekt dazu. Mit Hilfe der Wissenslandkarte konnte ein weiterer Wissenstransfer zügig und systematisch erfolgen. Die Wissenslandkarte wurde dabei stetig ergänzt und verändert, da Wissen dynamisch ist und sich ständig ändern kann. Beispielsweise erweiterten wir die jeweiligen Themen um die jeweilige Verantwortlichkeit.

Das Beispiel zeigt den wohl typischsten Fall für einen Wissenstransfer: den Ruhestand einer langjährigen Fachkraft. Eine Organisation, die Wissenstransfer mehr als einmal einsetzen will, sollte ihn in sinnvolle Prozesse integrieren: Mitarbeiter/innenwechsel, Veränderungsmaßnahmen, Fusionierungen, das Auslaufen eines Produktes oder Services… Gelegenheiten gibt es viele. Deswegen steht die **Identifikation (1)** von Bedarf und Personen stets am Anfang.

Ist ein Wissenstransfer identifiziert, dann wird in einem gemeinsamen **Auftakttermin (2)** die Rahmenbedingungen geklärt. Wer konkret dabei ist, unterscheidet sich manchmal von Organisation zu Organisation. Im Falle der Berliner Verwaltung findet das Gespräch zumeist nur mit der Führungskraft und der/dem Wissensmanager/in statt. Häufig jedoch sind bereits Wissensnehmer/innen und -geber/innen im ersten Termin dabei. Es werden praktische Themen besprochen, z. B. Urlaube und Verfügbarkeit der Beteiligten, aber auch inhaltliche Rahmenbedingungen, z. B. welche Stolpersteine im Transfer auftauchen könnten. Außerdem soll jede/r bei diesem Treffen bestätigen, aktiv den Wissenstransfer mitzugestalten. Dadurch reduziert sich die Abbrecherquote erheblich.

Eine wiederkehrende Frage in diesen Gesprächen ist stets, was passiert, wenn die/der Wissensgebende ihr/sein Wissen nicht teilen möchte. In den Transfers, die ich begleitet habe, kam es nur sehr selten vor, dass eine Person den Transfer komplett verweigerte. In der Regel werden durch das Auftaktgespräch die Weichen und die Bereitschaft gestellt, dass der Transfer positiv ablaufen kann. Schwierig wird es am ehesten, wenn es um das Weitergeben der Kontakte und des Netzwerkes geht. Hier muss man mit großem Fingerspitzengefühl moderieren.

Jetzt beginnt die Arbeit der **Analyse (3):** Hier werden die Wissenslandkarten begonnen, Interviews geführt und Themenfelder priorisiert. Allerdings wird noch kein Wissen übergeben, sondern es wird die Struktur erarbeitet, damit die eigentlichen Transferaktionen gut vorbereitet und geplant werden können. So wird für alle Beteiligte der Aufwand minimiert. Denn am Ende der Interviewphase kommen wiederum alle Beteiligten inklusive der Führungskraft zusammen und die Wissensgebiete werden priorisiert, mit Transfermethoden hinterlegt und terminiert. Klar ist, dass niemals sämtliches Wissen übergeben werden kann und häufig ist alleine schon die Zeit zu knapp, als dass umfangreiches Erfahrungswissen in der Praxis transferiert werden kann. Darum wird priorisiert und entschieden, auf welches Meeting beide Kollegen/innen zusammen gehen oder welche Wissensgebiete auch später von anderen Ansprechpersonen gegebenenfalls erläutert werden können.

Im Wissensmanagement werden Wissenslandkarten gerne in Form von Mindmaps dargestellt: Um einen zentralen Punkt in der Mitte gruppieren sich diverse Wissensgebiete, die sich wiederum in weitere Orte und Themen unterteilen. So erhält man eine Art Spinnennetz, das ohne strikte Hierarchie eine gute Struktur mit Zwischenverweisen ermöglicht.

Meine Wissenslandkarten basieren in der Regel auf einer an die Organisation angepassten Vorlage inklusive einem Set an Fragen. So stelle ich sicher, dass wir möglichst alle Erfahrungsbereiche berühren. Denn Wissen steckt nicht nur in den formalen Aufgabenfeldern, sondern auch in historisch gewachsenen Prozessen, Netzwerken, informellen Kontakten, Archiven und Ablageorten. Fast immer höre ich hinterher als Feedback, dass man gar nicht wusste, wieviel man weiß, und dass die Wissenslandkarte überraschend groß geworden ist.

Das Beispiel eines Wissenstransfers in der Verwaltung zeigt auch, wie diese Wissenslandkarte weiter am Leben erhalten werden kann, wenn sie weiter benutzt und für den Transfer in Verwendung bleibt. Ansonsten ist sie eine Momentaufnahme, denn beispielsweise Ansprechpersonen und Kontakte ändern sich stetig. Außerdem ist sie in der Regel auch kein selbsterklärendes Dokument, sondern dient als Gesprächsleitfaden und Stichwortkatalog für den Austausch von Erfahrungen, Beispielen, Lernmodulen und Lessons Learned.

Um das Wissen zu transferieren, werden diverse **Aktionen (4)** vereinbart, die in der Wissenslandkarte oder einem Aktionsplan festgehalten werden. Idealerweise lassen sich Erfahrungen in der Praxis übertragen: Im obigen Beispiel der Berliner Verwaltung war eine Doppelstellenbesetzung möglich und die Damen konnten gemeinsam etliche Projektmeetings besuchen. Hier wurde die neue Kollegin als zukünftige Ansprechpartnerin vorgestellt, sie wurde mit der Kommunikation im Team vertraut und hat zu den verschiedenen Themen bereits die passenden Gesichter kennenlernen können.

Die Liste an möglichen Aktionen ist sehr lang und so vielseitig wie das Wissen, die Personen oder Organisationen sein können. Welche Aufgaben können bis zum Weggang nicht erledigt werden? Welche Termine stehen an? Wo ist was abgelegt? Warum fiel diese Entscheidung so und nicht anders? Was wollte man eigentlich schon immer reformieren, kam aber nie dazu? Welche Stolpersteine können aufgezeigt werden? Wie war die Historie? Wie geht man ab besten mit sensiblen Kontakten um? …

Ein besonderer Fall des Wissenstransfers ist auch der Führungskräftewechsel. Hier können durchaus sensible Themen zur Sprache kommen, die lediglich unter vier Augen besprochen werden müssen. Allerdings kann ein Wechsel auch ein guter Zeitpunkt sein, Altlasten loszulassen: Beispielsweise kann es ratsam sein, Schwierigkeiten mit einzelnen Teammitgliedern nicht im Detail zu diskutieren, damit die neue Führungskraft unbelastet in die Zusammenarbeit gehen kann.

Im **Abschlussgespräch (5)** sollten mindestens 80% der Wissenstransferaktionen erfolgt sein. Mit allen Beteiligten wird reflektiert und gegebenenfalls entschieden, wie weiter verfahren wird. So wurde im Beispiel der Berliner Verwaltung bereits im Abschlussgespräch des ersten Wissenstransfers besprochen, wie der Anschließende darauf aufbauen wird und mit der Einarbeitung zusammenfließen kann.

Wissensmanagement beruht auf gesundem Menschenverstand und ein Wissenstransfer findet häufig intuitiv bei Personalwechsel statt. Jeder und jede kann den Transfer auch ohne externe Begleitung umsetzen. Das Feedback zeigt jedoch immer wieder, dass eine externe Begleitung zahlreiche Vorteile aufweist: In der Regel wird der Transfer beschleunigt, da ein/e Moderator/in Termine und Prioritäten einfordert und überwacht. Der Transfer erfolgt deutlich systematischer, es wird eine hohe, motivierende Wertschätzung erlebt und der individuelle Druck und Stress werden reduziert. Die Systematik verhindert, dass relevante

Themen nicht weitergegeben werden.[2] Immer wieder höre ich: »Daran hätte ich ja nie gedacht«. Oft wird erst beim Wissenstransfer deutlich, welche Aufgaben abseits der regulären Tätigkeitsbeschreibung manche Mitarbeitende wahrnehmen. Der Schaden fällt dann erst nach Weggang der Person auf. Ich erinnere mich an einen Zugbegleiter, nach dessen Weggang die Verunreinigungsquote im Zug extrem nach oben schnellte. Er ging, nachdem der Reinigungstrupp durch war, immer noch einmal selbst durch den Zug, um nach dem Rechten zu schauen. Wenn nicht alles sauber war, bestellte er das Reinigungspersonal noch einmal. Sein Nachfolger wusste von dieser Angewohnheit nichts, die Kunden ärgerten sich und die Führungsetage wunderte sich über die in die Höhe geschnellten Kundenbeschwerden.

2 https://www.pumacy.de/wissensmanagement/wissenstransfer/ – letzter Abruf 24.07.2022

# LERNEN gehört zur Digitalisierung, wie die Akte zur Verwaltung



Anja Zimmermann
Geschäftsführerin anja zimmermann coaching (azc)
*Quelle: Kathleen Friedrich Photography*

Ich könnte diesen Artikel mit einer Analyse unserer heutigen Arbeitswelt beginnen, auf die Herausforderungen des Digitalen Zeitalters eingehen und die VUKA-Welt beschreiben. Das ist immer ein guter Einstieg in einen Text wie diesem. Ich glaube aber, dass das nicht nötig ist. Wir haben inzwischen alle verstanden, dass wir uns in einem hochdynamischen Umbruch befinden. Wir haben alle eine ungefähre Vorstellung davon, welche Auswirkungen die Digitalisierung und andere Entwicklungen auf unser Leben haben. Wir haben alle ein Gefühl dafür, dass wir tiefgreifende Veränderungen erleben werden, beziehungsweise bereits erleben. So wie es ist, wird es nicht bleiben. Definitiv.



*Quelle: Emma Zimmermann, 2022*

Und nun wird es spannend: Haben wir *wirklich* schon verstanden, wie sehr sich unsere Welt verändert? Und haben wir *wirklich* schon verstanden, was das für uns bedeutet? Wenn ich von mir ausgehe, dann eher nicht. Ein Beispiel: Es ist bei mir rational angekommen, dass es einen Klimawandel gibt. Ich erlebe ihn gerade wieder bei Höchsttemperaturen und Waldbränden ganz in meiner Nähe. Aber habe ich mein Verhalten grundlegend verändert, so wie es zum aktuellen Stand der Klimakrise notwendig wäre? Nein!

Für tiefgreifende Veränderungen, wie es die Digitalisierung darstellt, müssen wir vertraute Handlungsweisen, Strukturen und mentale Muster fundamental neu denken, neu ausrichten. Das gilt für so gut wie alle Bereiche unseres Lebens und unserer Arbeit. Und hier sind wir beim Thema: *Lernen.*

## Lebenslanges Lernen

Als ich mein Abitur machte, entschied man sich für eine Ausbildung oder ein Studium und dann war in gewisser Weise klar, wie das weitere Leben aussieht. 20, 25 oder mehr Jahre bei einem Arbeitgeber war nichts Ungewöhnliches, eher sogar erstrebenswert. Außerhalb des erlernten Fachgebietes zu arbeiten, war eher ungewöhnlich. Es fehlten die entsprechenden Abschlüsse. Und man kann doch nicht etwas machen, was man nicht studiert (gelernt) hat. Die Position als Führungskraft stand irgendwann im Karrierefahrplan, wenn man sich fachlich bewährte. Führungskompetenz baute man sich so nebenbei auf. Das sollte sicherlich nicht das Problem sein.

Für meine Tochter, die im letzten Jahr ihr Abitur machte, wird das berufliche Leben wohl anders aussehen. Das Bundesarbeitsministerium geht in seiner im Februar 2021 aktualisierten Prognose zur ***Digitalisierten Arbeitswelt*** davon aus, dass bis 2040 rund 3,6 Millionen neue Jobs entstehen und 5,3 Millionen wegfallen werden. Ursachen dafür sind unter anderem die Digitalisierung, der demografische Wandel und der Fachkräftemangel. Andere diverse Studien beschäftigten sich ausführlich mit dem Aussterben von altbekannten Berufen und dem Entstehen neuer Berufsbilder aufgrund des Digitalen Wandels. Dazu gehört beispielsweise die vielzitierten Oxford-Studien aus den Jahren 2013

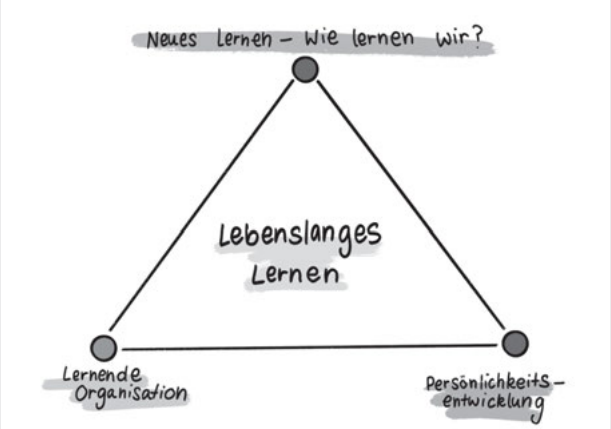
und 2016, die in den Folgejahren mit vielen anderen, ähnlichen Studien ergänzt wurden. Meine Tochter und viele andere dieser Generation erlernen/studieren jetzt also etwas, das sie sehr wahrscheinlich nicht bis zum Ende ihres Arbeitslebens tun werden. Die Generation Z und nachfolgende haben das bereits verstanden und gehen so auch ihre Berufswahl an. Aber meine Generation ist da noch nicht so weit. Unsere aktuellen Organisationsstrukturen und unsere Arbeitskultur sind auf diese Entwicklung nicht eingestellt. Die formalen Rahmenbedingungen sowie die notwendige Organisationskultur fehlen. Hier ist ein Umdenken, also ein strukturelles Lernen und Verändern, dringend erforderlich.

Den veränderten Rahmenbedingungen der digitalisierten Welt müssen wir begegnen. Dies umfasst veränderte Verhaltens- und Arbeitsweisen, neue Organisations- und Arbeitsstrukturen, eine veränderte Führungsmethodik und -kultur etc. Wesentlich bei der Digitalen Transformation unserer Arbeit und Gesellschaft ist das ***Lernen***: die Bereitschaft zur Veränderung, zur Kompetenzerweiterung, zur kontinuierlichen Auseinandersetzung mit dem Neuen.

In dem Begriff ***Lebenslanges Lernen*** steckt eigentlich schon alles drin: Wir sollten uns gewahr werden, dass wir bis ins hohe Alter neue Kompetenzen erwerben ***müssen***. Da ich eine begeisterte Lernende bin, möchte ich einen etwas anderen Rahmen für diese Aussage setzen: Wir ***dürfen*** bis ins hohe Alter Neues Erlernen, uns mit der neuen, digitalen Welt auseinandersetzen. Und die gute Nachricht dabei: Wir ***können*** es auch. Studien zeigen, dass es keine Grenze für das Lernen gibt. Es gibt auch keine Grenze für die persönliche Veränderung. Der Satz »So bin ich eben!« gilt also (glücklicherweise) nicht. Machen wir uns auf die Lernreise.

## Die drei Ebenen des lebenslangen Lernens

*Lebenslanges Lernen* möchte ich auf drei Ebenen betrachten:




*Drei Ebenen des Lernens (Quelle: Emma Zimmermann, 2022)*

*Neues Lernen:* Das Lernen der Zukunft muss anders gestaltet werden. Im Mittelpunkt des Lernens steht das Ausprobieren, Experimentieren und das Lernen in Netzwerken.

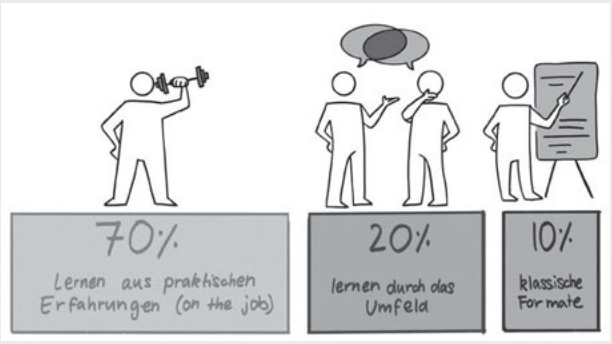
*Lernende Organisation:* Organisationen müssen Rahmenbedingungen zum Lernen schaffen. Und Organisationen müssen selbst lernen, um sich den neuen Anforderungen anpassen zu können.

*Persönlichkeitsentwicklung:* Lernen muss gewollt sein. Lernen beinhaltet die kontinuierliche Weiterentwicklung der eigenen Persönlichkeit.

## Neues Lernen

Wenn wir an Lernen denken, dann sehen wir uns oftmals auf einer ***Schulbank***, ein:e Dozent:in steht vorn und erzählt uns was, wir hören zu. Wenn wir Glück haben, wird der Inhalt spannend vorgestellt. Wenn nicht, dann bleibt leider nur wenig hängen. So funktioniert Lernen für die digitale Welt leider nicht mehr. Wir müssen Lernen neu denken.

In den 1980iger Jahren entwickelten Morgan McCall, Robert Eichinger und Michael Lombardo das 70-20-10-Modell.




*70-20-10-Modell (Quelle: Emma Zimmermann, 2022)*

Das Modell besagt:

- 70 % unseres Wissens eignen wir uns im Tun an. Durch die Bewältigung von Herausforderungen, neuer Aufgaben und Veränderungen lernen wir. Die Praxis ist der beste Lehrer.
- 20 % unseres Lernens beinhalte das Agieren mit anderen. Das Erlernen, wie andere etwas umsetzen, wie sie vorgehen, wie sie Lösungen finden. Eine wichtige Rolle spielen dabei die Führungskräfte, die als Vorbild handeln und an denen sich Mitarbeiter:innen orientieren.
- 10 % unseres Wissens bauen wir in den klassischen Schulungen, Seminaren, Workshops etc. auf.

Erstaunlich, oder? Dieses Modell muss unsere Vorstellung vom Kompetenzaufbau verändern. Was leitet sich nun aus diesem Modell ab? Hier eine kleine Auswahl an Ideen und Möglichkeiten für *Neues Lernen*:

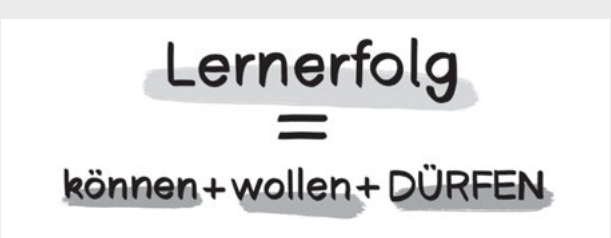
- Lernangebote müssen vielfältiger werden. Lernen ist nicht nur der einmalige Besuch eines Seminars. Die Vermittlung des fachlichen Fundamentes ist wichtig. Aber dann fängt das Lernen eigentlich erst an.
- Klassische Seminare müssen neu gestaltet werden. Beteiligung der Lernenden ist alles. Wissensvermittlung über klassische Frontalbeschulung funktioniert nicht.
- Digitale Werkzeuge bieten ein noch bei weitem nicht ausgeschöpftes Potenzial für neue Lernangebote. Kurze Impuls-Webinare, Online-Trainings mit hohem Beteiligungsanteil der Lernenden, (Video-)Podcasts, Soziale Medien, Vernetzungs- und Lernplattformen etc.
- Unser Verständnis von Lernen und Weiterentwicklung der Mitarbeiter:innen muss sich verändern. Der einmalige Besuch eines Seminars macht uns nicht zum Experten.

- Führungskräfte spielen eine wichtige Rolle für das Lernen der Mitarbeiter:innen. In der Digitalen Transformation müssen Führungskräfte vorangehen, so dass die Mitarbeiter:innen von dem Agieren der Führungskraft lernen können.
- Lernstrukturen in der Organisation müssen ein *Training on the job* und das *Soziale Lernen* ermöglichen.

Für das *Neue Lernen* stehen nicht nur die Lernenden in der Verantwortung. Auch die Schulungsanbieter müssen ihre Lernangebote weiterentwickeln. Und natürlich müssen die Organisationen – Unternehmen, Verwaltungen – Lernen viel breiter verstehen und auch anlegen. Mehr dazu im folgenden Abschnitt zur lernenden Organisation.

## Lernende Organisation

Das Können-Wollen-Dürfen-Modell sagt, dass *Können* die Fähigkeiten und Fertigkeiten von Menschen widerspiegeln. *Wollen* kennzeichnet die Motivation des Einzelnen zu lernen, sich weiterzuentwickeln, sich zu engagieren. *Können* und *Wollen* reichen für erfolgreiches, nachhaltiges Lernen aber nicht. Menschen müssen auch lernen DÜRFEN. Sie müssen die notwendigen Rahmenbedingungen vorfinden, um zu experimentieren, Fehler zu machen, Fragen zu stellen, Zeit zum Lernen zu haben etc. Das 70-20-10-Modell zeigt uns dabei eindrücklich, wo Lernen stattfindet. Die Organisationen müssen also das DÜRFEN ermöglichen. Sie müssen Rahmenbedingungen schaffen, dass Menschen lernen.




*Quelle: Emma Zimmermann, 2022*

Auch die Organisationen selbst müssen sich den Entwicklungen anpassen. Die Digitalisierung erfordert neue Kommunikations-, Arbeits- und Führungskonzepte. Diese können nur in einer sich verändernden Organisationsstruktur umgesetzt werden. Deshalb müssen Organisationen in der Lage sein, diese notwendigen Veränderungen zu erkennen und umzusetzen. Die Digitale Transformation im Sinne der sich verändernden Struktur und Kultur wird für die meisten Organisationen eine der größten Herausforderungen der Zukunft sein. Peter M. Senge formuliert in seinem Buch Die fünfte Disziplin – Kunst und Praxis der Lernenden Organisation: »Die Spitzenorganisationen der Zukunft werden sich dadurch kennzeichnen, dass sie wissen, wie man das Engagement und das Lernpotenzial auf ***allen*** Ebenen einer Organisation erschließt.«

Was kennzeichnet eine lernende Organisation? Dazu gehören eine Fehler- und Feedback-Kultur, Schaffung von Lern- und Innovationsbereichen, Sinn- und Visionsarbeit, Möglichkeiten zur Wissensvernetzung von Organisationsmitgliedern, systemisches Denken, Selbstmanagement jedes Einzelnen etc. Nach Senge ist die fünfte und wichtigste Disziplin einer lernenden Organisation das systemische Denken. Lernende Organisation heißt demnach:

- Es dürfen Fehler gemacht werden: Aus diesen können alle lernen.
- Es dürfen Fehler eingestanden werden: So ist eine Weiterentwicklung möglich.
- Es dürfen Fragen gestellt werden: Fragen schaffen neue Perspektiven.
- Es darf experimentiert werden: In der komplexen Welt wissen wir oft nicht, wie es geht.
- Es gibt nicht nur schwarz oder weiß: Sachverhalte müssen aus verschiedenen Perspektiven, systemisch bewertet werden.
- Jeder gibt sein Bestes: Menschen wollen gestalten. Menschen sollen und dürfen Verantwortung übernehmen.

Voraussetzung der lernenden Organisation ist nach meiner Einschätzung die Schaffung der notwendigen Lern*kultur* und damit der entsprechenden Haltung eines jeden Einzelnen, frei nach dem Motto *Haltung schlägt Tool***.** Hier liegt sehr viel Arbeit vor uns.

## Persönlichkeitsentwicklung

»Lernen zu wollen, ist eine Einstellung … Einer psychologischen Definition zufolge ist Lernen eine Verhaltensänderung … Es ist ein aktiver, individueller Prozess, den uns niemand abnehmen kann. Es liegt also in unserer eigenen Verantwortung, Lernen als Fähigkeit im Laufe des Lebens nicht nur beizubehalten, sondern auch weiterzuentwickeln … Mit einer lernenden Haltung bleiben wir in einem Modus, der uns dabei hilft, unser Leben und unsere Arbeit zu bereichern und zu gestalten.«[1]

Lebenslanges Lernen ist also auch eine persönliche Entscheidung zur Weiterentwicklung. Gilt für mich der Grundsatz »So bin ich eben.« oder eher die Haltung »So bin ich im Moment. Wie geht es weiter?« Es gibt in unserem Leben verschiedenste Ursachen, wie sich die eine oder die andere Haltung herausbildet, beispielsweise unsere Erfahrungen, unsere Glaubenssätze, unsere Vorbilder, unsere Motivatoren etc. Für das lebenslange Lernen brauchen wir das ***Wollen*** zur Weiterentwicklung, sonst bleiben wir in der dynamischen Welt stehen.

Wir haben die Möglichkeit, unsere Haltungen zu verändern. Der erste Schritt ist eine Wahrnehmung dieser Haltung und das Hinterfragen, warum ist sie so. Was kann ich tun, um sie zu verändern. Das ist Persönlichkeitsentwicklung. Und wie das Eingangszitat in diesen Abschnitt zeigt, ist die Grundlage für unseren Lernerfolg letztendlich eine Frage unserer Haltung, unseres Selbstmanagements, unserer Persönlichkeit.

Bestandteil des lebenslangen Lernens ist die Beschäftigung und Weiterentwicklung mit uns selbst. Es geht darum, …

- unser Leben zu gestalten,
- unsere begrenzten Ressourcen so gut wie möglich einzusetzen,
- gute Entscheidungen für uns, unsere Mitmenschen und unsere Gesellschaft zu treffen und
- ein gesundes, stressreduziertes Leben zu führen.

Wenn wir zum Ende des Textes noch einmal auf den Anfang schauen, dann wird klar, dass wir uns für die Herausforderungen der Digitalisierung und aller anderen Veränderungen neben neuen Lernformen und einer lernenden Organisation unbedingt auch mit uns selbst beschäftigen müssen. Der Wille zum Lernen, die Freude an der persönlichen Weiterentwicklung sind die Voraussetzung. Wenn wir uns darauf einlassen, wird es spannend. Ich bin dabei.

1 Allmers, Trautmann, Magnussen: On The Way To New Work, Verlag Franz Vahlen München, 2022

# Werkzeuge für die Digitale Verwaltung in Sachsen



Jörg Neumann
Referent Sächsischer Städte- und Gemeindetag

Die Digitale Transformation gehört zu den schwierigsten Herausforderungen, welche die öffentliche Verwaltung beschäftigt. Quasi nebenbei, neben allen Aufgaben, soll dieses Thema angegangen und umgesetzt werden. Dies kann nur mit den richtigen Werkzeugen gelingen. Die nachfolgenden Ausführungen stellen eben jene Werkzeuge vor, welche für die sächsischen Kommunen bereitstehen und schon genutzt werden.

Zu Beginn jeder Veränderung steht das Wissen um den Veränderungsgegenstand, sprich – was muss sich wie verändern, um anschließend wie zu sein. Bei der Digitalisierung sind dies zugrundeliegenden bzw. zu digitalisierenden Prozesse. Nur wenn diese klar strukturiert, den Beschäftigten bekannt sind und von diesen auch so umgesetzt werden, kann die Digitale Transformation ihre Mehrwerte entfalten. Somit sind die Dokumentation und eine damit verbundene Beschäftigung mit den eigenen, verwaltungsinternen Prozessen der Ausgangspunkt. Diese Leitlinie sowie einen einheitlichen sächsischen Ansatz führen wir im Artikel »Prozessmanagement einfach machen« aus.

Wie diese Prozesse anschließend mit Leben erfüllt und insgesamt die Digitale Transformation in der öffentlichen Verwaltung umgesetzt werden kann, ist Kernaufgabe des Digital-Lotsen-Projektes. Um sowohl die beteiligten Digital-Navigatoren als auch alle anderen Betroffenen mitzunehmen und zu informieren, bieten die Kolleginnen und Kollegen eine Vielzahl von Veranstaltungen an. Vom Digitalen Frühstück bis zum abendlichen Netzwerktreffen ist für jeden das passende Format dabei.

Nach der Erstellung der Prozesslandschaft, einer Digitalen Agenda und der Bestandsaufnahme vorhandener Lösungen, stellt sich oft die Frage: Wie können die verschiedenen Fachverfahren miteinander medienbruchfrei und automatisiert kommunizieren? Hierfür verfolgt der Freistaat Sachsen den Ansatz einer Datendrehscheibe im Projekt Transconnect-eGov. Bei diesem Ansatz steht im Mittelpunkt eine Version der Softwarelösung Transconnect, welche über Adapter mit allen Fachverfahren, Dokumentenmanagementsystem (DMS) und dem zentralen OZG-Eingang Amt24 verbunden ist. Die Daten werden darüber in das jeweils verarbeitbare Format transformiert und der eingesetzten Software über die jeweilige Schnittstelle zur Verfügung gestellt. Am Beispiel des besonderen Behördenpostfaches wird dies im Artikel »Systeme verbinden, effizienter Arbeiten« (S. 215) dargestellt.

Wie auch eine Papierakte hat eine digitale Akte eine begrenzte Nutzungs- oder Lebensdauer, muss jedoch auch sicher und langzeit aufbewahrt werden. Das elektronische Kommunalarchiv (elKA), welches als Projekt beim SSG gestartet wurde und im Januar 2022 an die Sächsische Anstalt für kommunale Datenverarbeitung (SAKD) übergeben wurde, erfüllt genaue jene Aufgabe samt Beratung und Support. In der kommenden Ausgabe des Sachsenlandkurier werden wir dieses Thema ausführlicher darstellen.

Im letzten Artikel des Abschnitts Werkzeuge wird der IT-Dienstleister KISA als wichtiger Partner der sächsischen Kommunen und des Digital-Lotsen-Projektes vorgestellt. Neben den zentralen Komponenten eines DMS und der Onlineantragsassistent (OAA) im Rahmen des OZG, verfolgt die KISA einen ganzheitlichen Ansatz in ihrer Beraterbegleitung zur Digitalen Transformation von Städten und Gemeinden.

Der Freistaat Sachsen stellt zentral allen Ministerien und staatlichen Behörden sogenannte Basiskomponenten (BaK) zur Verfügung. Über die Mitnutzungsvereinbarung kann die kommunale Familie diese kostenfrei mitbenutzen. Einzig für individuelle Anpassungen und Schulungsmaßnahmen, welche über Rahmenverträge abrufbar sind, müssen eigene Finanzmittel aufgewendet werden. Im nachfolgenden Absatz werden neun Basiskomponenten in Steckbriefform vorgestellt. Die drei Basiskomponenten: Zentrales Content Management System, Temporäre Identifikation und Suchmaschine sollen der vollständigkeitshalber hier nur genannt werden, da sie eher unterstützende Funktion haben. Für diese Zusammenstellung bedanke ich mich bei den Verantwortlichen der jeweiligen Basiskomponente.

Nach der Kurzvorstellungen haben wir noch einmal vier konkrete Umsetzungen aus sächsischen Kommunen zusammengetragen, um den Einsatz verschiedener Basiskomponenten als Schaufenster tiefer darzustellen.

Damit entlasse ich Sie in die Lektüre. Sicherlich finden Sie beim Lesen neue Lösungen oder lassen sich von den vorgestellten Anwendungsbeispielen inspirieren, um Ihre Digitale Transformation weiter voranzutreiben.

# Basiskomponenten (BaK) für die kommunale Mitnutzung

## Amt24

### Kurzbeschreibung

Das sächsische Serviceportal Amt24 ist seit 17 Jahren online – und natürlich technisch stets auf dem aktuellen Stand. Den sächsischen Behörden dürfte das Portal wohlbekannt sein; alle Behörden in Sachsen sollten Zugang zu einem Amt24-Mandanten haben, um ihre Daten und Online-Anträge in Amt24 zu veröffentlichen.

### Einsatzbereiche

Amt24 bietet den sächsischen Behörden einen gut bestückten Werkzeugkasten für die zügige Umsetzung des Onlinezugangsgesetzes (OZG). Zur Identifizierung und Authentisierung steht das Amt24-Servicekonto bereit, das seit Anfang 2021 durch Bürger auch interoperabel genutzt werden kann: Bürger und Unternehmen können sich mit ihrem Amt24-Servicekonto nun auch bei Verwaltungsportalen anderer Bundesländer anmelden. Umgekehrt können Amt24-Online-Anträge auch mit Servicekonten anderer Bundesländer genutzt werden.

Auf die Frage nach dem »Wie?« bei der OZG-Umsetzung antwortet die Sächsische Staatskanzlei: »Mit Amt24 natürlich!« Sofern Behörden ihre Daten detailliert und konsequent pflegen und Behördenkonten angelegt haben, können Leistungsbeschreibungen und Online-Anträge mit den Behördendaten verknüpft werden. Bei komplizierten Antragsverfahren bedarf es eines kompetenten Dienstleisters, um die Antragsassistenten, die aus einem – häufig mehrteiligen – Formular und einem Prozessmodell bestehen, im Amt24-Verfahrensmanagement zu modellieren. Die Sächsische Staatskanzlei hält jedoch auch eine Lösung für einfache Prozesse, die sogenannte Blaupause, bereit: Die Antragsdaten werden in einem individuell erstellten Amt24-Formular erfasst und an das Behördenkonto der zuständigen Stelle übermittelt.

### Referenzen

Ob einfacher Antragsprozess oder kompliziertes Prozessmodell: Zahlreiche Online-Antragsassistenten kommunaler und staatlicher Behörden gingen in den vergangenen Jahren in den Wirkbetrieb. Beispielsweise konnten die Online-Anträge für Entschädigungen nach dem Infektionsschutzgesetz der Landesdirektion Sachsen sehr schnell und bedarfsgerecht (inklusive Anbindung des Fachverfahrens) modelliert und bereitgestellt werden.

Kontakt: amt24@sk.sachsen.de

## Antragsmanagement

### Kurzbeschreibung

Mit der Basiskomponente Antragsmanagement wird dem Antragsteller ein durchgängiger und medienbruchfreier elektronischer Prozess von der Antragstellung über die Kommunikation mit der zuständigen Behörde bis zur elektronischen Bescheidzustellung angeboten. Herzstück der Basiskomponente ist ein leistungsfähiger Designer, der die Modellierung verschiedenster Antragsprozesse ermöglicht. Darüber hinaus ist der Antragsprozess durch Integration vorhandener Bak anpassbar und erweiterbar. Es ist vorgesehen, dass ab 2023 auch die technologische Basis modernisiert wird. U. a. soll auch eine Crossplattform auf Basis der Lowcode-Technologie zur schnellen Umsetzung von reaktiven Web-Apps, PWA-Apps und nativen Apps eingeführt werden.

### Einsatzbereiche

Mit der Basiskomponente werden im Wesentlichen landesweite und komplexe Verfahren mit Anbindung von Fachverfahren umgesetzt. Einsatzbereiche sind:

- Aufbau eines transaktionsorientierten Themenportals
- Informationsbereitstellung zum spezifischen Antragsverfahren (über CMS)
- Medienbruchfreie Übernahme von Antragsdaten in das Fachverfahren
- Übergabe von Bescheiden (medienbruchfreier Rückkanal)
- Elektronische Kommunikation mit dem Bürger über eine Postbox
- Zwischenspeicherung von Antragsdaten und Anträgen
- Nachreichen von Antragsdaten
- Nachverfolgung des Antragsstatus
- Online-Bezahlung
- Karteneinbindung
- Authentifizierung über eID
- Sicherere Übertragung durch OSCI
- Verwendung der Standardschnittstelle XFall

### Referenzen

- LEO.SAX (Lehrer Einstellungsmanagement Online für Sachsen)
- ELBA.SAX (Elektronische Bohranzeige in Sachsen)
- Brauchtumsfeuer
- Erdaufschluss (EfA/OZG Projekt, in Konzeptionsphase)
- ELAS FT (Lebenszyklus von Schulen in freier Trägerschaft, in Konzeptionsphase)
- Online-Gewerbe-Anzeige*
- iKFZ* (Außerbetriebssetzung und Wiederzulassung für alle Landkreise des Freistaates Sachsen)

* Projekte wurden inzwischen an die kommunale Seite übergeben

Kontakt: antragsmanagement@sid.sachsen.de

# Beteiligungsportal

## Kurzbeschreibung

Um Bürger, Unternehmen und Träger öffentlicher Belange und deren Fachexpertise stärker als bisher in das Verwaltungshandeln einzubeziehen, steht ein einheitliches Online-Werkzeug zur Verfügung, mit dem unterschiedliche Formate von Beteiligungsverfahren durchgeführt werden können. Zusätzlich werden die Organisation von Veranstaltungen sowie Terminvereinbarungen durch entsprechende Funktionen unterstützt. Umfangreiche Statistik- und Auswertungsmöglichkeiten sowie ein Abwägungsmodul für Stellungnahmen und Einwendungen runden das Angebot ab.

## Einsatzbereiche

1. Formelle Verfahren
   - Landesentwicklungsplan
   - Regionalplan
   - Bauleitplan
   - Gesetzentwurf

2. Dialoge
   - Bürgerdialog
   - Dialogforum
   - Fachdiskussion

3. Umfragen
   - Zufriedenheitsanalyse
   - Entscheidungsfindung
   - Bürgerhaushalt

4, Ereignismelder
   - Mängelmelder (»Dreck-weg-APP«)
   - Orte des Interesses (POI)
   - Fachmeldeverfahren

5. Veranstaltungen
   - Konferenzen
   - Seminare
   - Bürgerversammlungen

6. Terminvereinbarungen
   - Wiederkehrende Termine für Verwaltungsleistungen
   - Individuelle Terminangebote

## Referenzen

Die BaK Beteiligungsportal wird derzeit von zahlreichen sächsischen Behörden auf staatlicher und kommunaler Ebene für unterschiedliche Zwecke genutzt. Eine aktuelle Übersicht mit Links zu den einzelnen Portalen finden Sie hier:
https://buergerbeteiligung.sachsen.de/portal/sachsen/portale/uebersicht

Kontakt: beteiligungsportal@sk.sachsen.de

# Deutsches Verwaltungsdiensteverzeichnis

## Kurzbeschreibung

Die Basiskomponente Deutsches Verwaltungsdiensteverzeichnis (DVDV) ermöglicht E-Government-Anwendungen, deutschlandweit sicher und rechtskonform Daten auszutauschen. Durch die Bereitstellung von technischen Verbindungsdaten der E-Government-Anwendungen der öffentlichen Verwaltung können angebotene digitale Verwaltungsdienste schnell gefunden und sicher genutzt werden.

## Einsatzbereiche

E-Government-Lösungen vernetzen inzwischen mehr als 21.000 Behörden in Bund, Ländern und Kommunen. Dabei steigt auch das Angebot digitaler Verwaltungsdienste im Zuge der Umsetzung des Online-Zugangsgesetzes. Die anforderungskonforme Bereitstellung dieser Dienste bedarf einer IT-Infrastruktur, die eine gut geschützte Kommunikation zwischen Behörden sicherstellt. Die Basiskomponente Deutsches Verwaltungsdiensteverzeichnis (DVDV) ist ein integraler Bestandteil dieser IT-Infrastruktur und unterstützt die Datenübermittlung mittels der Standards OSCI-Transport und XÖV. Je Bundesland erfolgt die Datenpflege im DVDV über eine pflegende Stelle.

Für den Freistaat Sachsen ist die DVDV pflegende Stelle beim Staatsbetrieb Sächsische Informatik Dienste angesiedelt. Die strukturierte Erfassung und Bereitstellung sowie die Pflege der für die Eintragung im DVDV relevanten Stammdaten und Zertifikate der sächsischen Diensteanbieter (Behörden der öffentlichen Verwaltung wie Meldebehörden, Standesämter etc.) erfolgt im Freistaat Sachsen durch die Behörden selbst in der Anwendung »SaxDVDV«. Die DVDV pflegende Stelle übernimmt die im SaxDVDV bereitgestellten Daten einer Behörde, ordnet die benötigten Dienste zu und pflegt diese geprüft im DVDV ein.

## Referenzen

Etwa 30.000 Fachverfahren bundesweit, darunter Meldewesen, Ausländerwesen und Personenstandswesen, nutzen zur sicheren und rechtskonformen Nachrichtenübermittlung den DVDV.

Kontakt: SaxDVDV@sid.sachsen.de

# Formularservice

## Kurzbeschreibung

Mit der Basiskomponente Formularservice (BaK FS) bietet die E-Government-Plattform die zentrale Formularverwaltung, -bereitstellung und -pflege an. Für die elektronische Abwicklung von Verwaltungsverfahren können über die BaK FS elektronische Formulare (E-Formulare) abgerufen, online bearbeitet, gespeichert und eingereicht werden. Im Zusammenspiel mit der BaK Elektronische Signatur und Verschlüsselung (BaK ESV) können diese elektronischen Formulare signiert und automatisch an nachgelagerte Systeme weitergeleitet werden (z. B. an EDV-Fachverfahren oder per E-Mail). Zusätzlich besteht die Möglichkeit, die zur Verfügung stehenden Formulare als Papierformulare zum Ausfüllen per Hand auszudrucken.

Die BaK FS wird zentral für alle staatlichen und kommunalen Behörden bereitgestellt. Dabei können die Behörden zwischen den beiden bereitgestellten Anwendungen zur Formularerstellung wählen: XIMA FORMCYCLE oder bol Formular-Server/Formular-Gateway.

Die Anwendungen der BaK FS werden von mehr als 900 Mandanten verwendet, die inzwischen über 16.000 Formulare veröffentlicht haben.

## Einsatzbereiche

Über die BaK FS können sowohl verwaltungsexterne (z. B. Bauformulare und Formulare im Sozialbereich) als auch verwaltungsinterne Formulare (z. B. Urlaubsanträge, Teleheimarbeitsformulare, Dienstreiseformulare) zur Verfügung gestellt und genutzt werden.

## Referenzen

- Stadt Brand-Erbisdorf (XIMA FORMCYCLE)
- Stadt Chemnitz (XIMA FORMCYCLE)
- Vogtlandkreis (XIMA FORMCYCLE)
- Stadt Zwickau (XIMA FORMCYCLE)
- Landratsamt Bautzen (bol Formular-Server/Formular-Gateway)
- Stadt Plauen (bol Formular-Server/Formular-Gateway)
- Stadt Annaberg-Buchholz (bol Formular-Server/Formular-Gateway)
- Sächsisches Staatsministerium für Energie, Klimaschutz, Umwelt und Landwirtschaft (bol Formular-Server/Formular-Gateway)

Kontakt: formularservice@sk.sachsen.de

# Prozessplattform

## Kurzbeschreibung

Mit der »Prozessplattform Sachsen« hat Sachsen eine einheitliche Basis für die Beschreibung und Modellierung von Prozessen. Das erfolgreiche Modell von landesweiten, einheitlichen Prozessbeschreibungen überzeugt, da durch geteiltes Wissen erhebliche Mehrwerte erzielt werden.

## Einsatzbereiche

Die Prozessplattform Sachsen, ein technisches Abbild der PICTURE-Prozessplattform, dient der Unterstützung der Prozessdokumentation, Prozessmodellierung, Prozessoptimierung und der tarifkonformen Stellenbewertung. Sie besteht aus drei Funktionsgruppen: den Modellierungskomponenten, dem Verfahrensauskunftssystem und dem Erweiterungsmodul zur tarifkonformen Stellenbewertung. Die Prozessplattform bietet Zugriff auf Import-Assistenten für externe Leistungskataloge wie z. B. den LeiKa, den OZG-Umsetzungskatalog und den KGSt®-Prozesskatalog.

### Modellierungskomponenten

Innerhalb der PICTURE-Prozessplattform ermöglichen die Modellierungskomponenten BPMN 2.0, PICTURE-BPMN, PICTURE-Classic und FIM die Dokumentation, die Modellierung und die Ermittlung von Optimierungspotenzialen von Verwaltungsprozessen.

### Verfahrensauskunftssystem

Das Prozessregister dient als Speicher- und Verfahrensauskunftssystem, in dem Prozesse gespeichert werden können. Es dient als Speicher- und Rechercheort für alle erhobenen Prozessinformationen der jeweiligen Behörde. Neben der Abbildung der Prozessinformationen für behördeninterne Zwecke können diese Informationen in der Prozessbibliothek Sachsen anderen Behörden zugänglich gemacht werden.

### Erweiterungsmodul zur tarifkonformen Stellenbewertung

Prozess- und Stellengestaltung sind eng miteinander verknüpft, daher steht das Erweiterungsmodul Kasaia® zur einheitlichen Stellenbeschreibung und -bewertung zur Verfügung. Kasaia® ermöglicht es, Stellen nach TVöD-VKA, TV-L, TV-V und Dienstposten (Beamtenbewertung) nach dem KGSt®-Modell 2009 rechtskonform zu bewerten. Darüber hinaus können alle Beschäftigten mit dem Teamflow-Modul in den Bewertungsvorgang und Stellenbeschreibungsvorgang digital, einfach und sicher eingebunden werden.

## Referenzen

Über 180 sächsische Behörden und Einrichtungen nutzen bereits die Prozessplattform.

Kontakt: prozessplattform@sk.sachsen.de

# Elektronische Signatur und Verschlüsselung, Temporäre Identifikation

## Kurzbeschreibung

Die E-Government-Plattform bietet mit der Basiskomponente Elektronische Signatur und Verschlüsselung, Temporäre Identifikation (BaK ESV) ein Hilfsmittel für die rechtssichere und datenschutzgerechte Abbildung elektronischer Prozesse und Übermittlung von Daten an. Die BaK ESV trägt somit zur Erfüllung von drei wichtigen Kernaufgaben für die Verwaltungen im Freistaat Sachsen bei:

- Identitätsmanagement: Prüfung der Identität des Kommunikationspartners
- Datenschutz: Unterstützung datenschutzgerechter elektronischer Kommunikation z. B. für personenbezogene Daten
- Informationssicherheit: Sicherstellung, dass informationsverarbeitende Systeme vertraulich, integer und verfügbar konzipiert sind.

## Einsatzbereiche

Die BaK ESV besteht im Einzelnen aus einer Reihe von Komponenten, deren Zusammenspiel die rechtssichere und vertrauliche Kommunikation sowie den rechtssicheren Austausch von Dokumenten garantiert:

Die vertrauliche Kommunikation (verschlüsselte E-Mail) zwischen Behörden sowie zwischen Behörden und Bürgern/Unternehmen kann über das Secure-Mail Gateway erfolgen. Behördenmitarbeiter können diese Funktionalität jeweils integriert in ihrem E-Mail Client (Outlook u. a.) nutzen.

Die OSCI Infrastrukturkomponenten und Anwendungssoftware ermöglichen die rechtssichere, Ende-zu-Ende-verschlüsselte OSCI-Kommunikation, zum Beispiel unter Nutzung des besonderen Behördenpostfaches beBPo. Der Nachweis der Kommunikation erfolgt dabei jeweils über Prüfprotokolle, Versand- und Empfangsquittungen, die auch Informationen zur Prüfung der elektronischen Signaturen der beteiligten Systeme, der Kommunikationspartner und signierter Inhaltsdaten enthalten.

Rechtssicherheit und Integrität beim Austausch von Dokumenten kann durch den Einsatz von Signaturen unterstützt werden. Für diesen Zweck steht der Governikus Signer zur Verfügung. Mit dieser Anwendung können Dokumente und Formulare mit einer elektronischen Signatur versehen sowie ver- und entschlüsselt werden. Darüber hinaus kann der Signaturzeitpunkt über den qualifizierten Zeitstempel-Dienst sichergestellt werden. Neben Diensten zur Signaturprüfung sind Schnittstellen im Kontext der beweiswerterhaltenden Speicherung (TR-ESOR) nutzbar.

Über die Teilkomponente Vertrauensdienste können Zertifikate für verschiedene Einsatzzwecke beantragt und ausgegeben werden. Zentrale Dienste für den Einsatz des elektronischen Personalausweises zählen ebenso zum Leistungsspektrum der Teilkomponente Vertrauensdienste.

Bestandteil der BaK TI (Temporäre Identifikation) ist der eID-Service Sachsen. Damit werden die Nutzung der Online-Ausweisfunktion des elektronischen Personalausweises, des elektronischen Aufenthaltstitels und der eID-Karte direkt in Antrags- bzw. Verwaltungsprozessen ermöglicht.

## Referenzen

Die Dienste der BaK ESV sind weit verbreitet im Einsatz. So stammen fast alle Verschlüsselungszertifikate für Webseiten (z. B. für sachsen.de) von der BaK ESV. Ebenso wurde über diese BaK die Verschlüsselung für mehrere tausend E-Mail-Postfächer bereitgestellt. Signaturkarten sind z. B. beim Sächsischen Landtag im ständigen Einsatz. Zudem steigt die Zahl an bereitgestellten beBPos kontinuierlich, so dass künftig alle sächsischen Behörden ihren gesetzlichen Verpflichtungen zur Einrichtung eines besonderen Behördenpostfaches nachkommen können.

Kontakt: esv@sid.sachsen.de



# Geodaten

## Kurzbeschreibung

Im Zuge der Digitalisierung des Verwaltungshandelns und der Umsetzung des OZG stehen staatliche und kommunale Verwaltungen vor der Herausforderung, in ihrer Zuständigkeit befindliche Fach- und Verwaltungsverfahren zeitnah, wirtschaftlich und zugleich nutzerfreundlich in elektronische und digital bearbeitbare Form zu überführen. Häufig spielen dabei Geodaten eine bedeutende Rolle. Das sind Daten, die sowohl einen fachlichen als auch einen geographischen Bezug aufweisen (z. B. Adressen, Flurstücke oder Waldflächen). Dadurch können sie in Karten visualisiert sowie räumlich verknüpft und analysiert werden, um die Kernfragen nach dem »wo« und »wie weit« zu beantworten.

Ziel der GeoBaK ist es, Verwaltungen bei der Digitalisierung ihrer Verfahren zu unterstützen und ihnen Werkzeuge an die Hand zu geben, mit denen Geodaten sowie darauf basierende Dienste und Anwendungen über Schnittstellen in digitale Verfahren eingebunden und nachgenutzt werden können. Von großer Bedeutung ist dabei, dass die Leistungen der GeoBaK vom GeoSN als IT-Services, d. h. in einer Kombination von IT-Anwendung (App), kompetenten Betreuern (Support) und funktionierenden Prozessen, bereitgestellt werden. Dadurch soll vermieden werden, dass jede Verwaltung die entsprechenden Funktionen und personellen Kompetenzen selbst aufbauen muss.

## Einsatzbereiche

Die GeoBaK stellt mit dem Geoportal Sachsenatlas (geoportal.sachsen.de) und dem Sachsenatlas mobil (sachsenatlas.mobi) zwei öffentlich zugängliche Anwendungen zur Verfügung, die von Verwaltungen, Unternehmen und Bürgern gleichermaßen intensiv genutzt werden. Darüber hinaus können Verwaltungen auf Anfrage weitere exklusive Leistungen in Anspruch nehmen, z. B. für

- die Bereitstellung von interaktiven Kartenanwendungen zur Einbindung in Webseiten oder webbasierte Verwaltungsverfahren (insbesondere OZG-Antragsverfahren);
- das Hosting von Geodaten und die Bereitstellung über webbasierte Karten- und Geodatendienste (Webservices) im Internet bzw. verwaltungsintern.

In diesem Zusammenhang wird die GeoBaK auch von anderen Basiskomponenten, wie Amt24, Antragsmanagement und Formularservice, nachgenutzt, um geodaten- und kartenbasierte Funktionen umzusetzen.

Seit Mai 2022 bietet die GeoBaK zudem einen Geokodierungsdienst an, mit dem Verwaltungen in elektronischen Registern enthaltene Adressangaben georeferenzieren können und so ihre Verpflichtungen gemäß SächsEGovG (§7) effizient erfüllen können.

## Referenzen

Nachfolgend eine kleine Auswahl von Projekten, die mit Hilfe der GeoBaK umgesetzt wurden:

- Verwaltungsatlas Sachsen – verwaltungsatlas.sachsen.de
- Kartenviewer Allianz Sichere Sächsische Kommunen – asskomm.sachsen.de
- Portal Europa fördert Sachsen – europa.fördert.sachsen.de
- Karte der Behördenstandorte im Amt24 – amt24.sachsen.de

Kontakt: servicedesk@geosn.sachsen.de




*Quelle: GeoSN*

# Zahlungsverkehr

## Kurzbeschreibung

Die Basiskomponente Zahlungsverkehr (BaK ZV) unterstützt die öffentlichen Verwaltungen im Freistaat Sachsen bei der medienbruchfreien Abwicklung kostenpflichtiger Verwaltungsdienstleistungen.

## Einsatzbereiche

### Zahlungsplattform

Die Zahlungsplattform, Software-Markenname »ePayBL« (E-Payment Bund und Länder), ermöglicht der öffentlichen Verwaltung, Gebühren und Entgelte mittels Online-Zahlungen zeitgemäß zu vereinnahmen. Die Plattform bildet die zentrale Datendrehscheibe zwischen der jeweiligen Web-Anwendung einer Verwaltung, dem Zahlungsverkehrsprovider und dem Haushalts-, Kassen- und Rechnungswesen (HKR-Verfahren). Damit steht allen Verwaltungen des Freistaates Sachsen und seiner Kommunen ein einheitlicher, standardisierter Dienst für sichere Online-Zahlungen beispielsweise mit Kreditkarte, Paypal, Giropay und SEPA-Lastschrift zur Verfügung.

### Bezahlterminals

Zu den Unterstützungsleistungen im Rahmen der BaK Zahlungsverkehr zählt der Ausbau bargeldloser Bezahlsysteme durch die Vermietung und den Betrieb von Bezahlterminals.

Das Service-Portal des Terminal-Providers steht den berechtigten Behörden kostenfrei zur Verfügung und ermöglicht den schnellen und bequemen Online-Abruf von Transaktionsaufstellungen und Rechnungen.

### Webshop

Zusätzlich steht ein konfigurierter ePayBL-Webshop zur Verfügung, der auf die Bedürfnisse der öffentlichen Verwaltung angepasst ist. Mit dem ePayBL-Webshop kann der Online-Verkauf beliebiger Artikel und Leistungen realisiert werden.

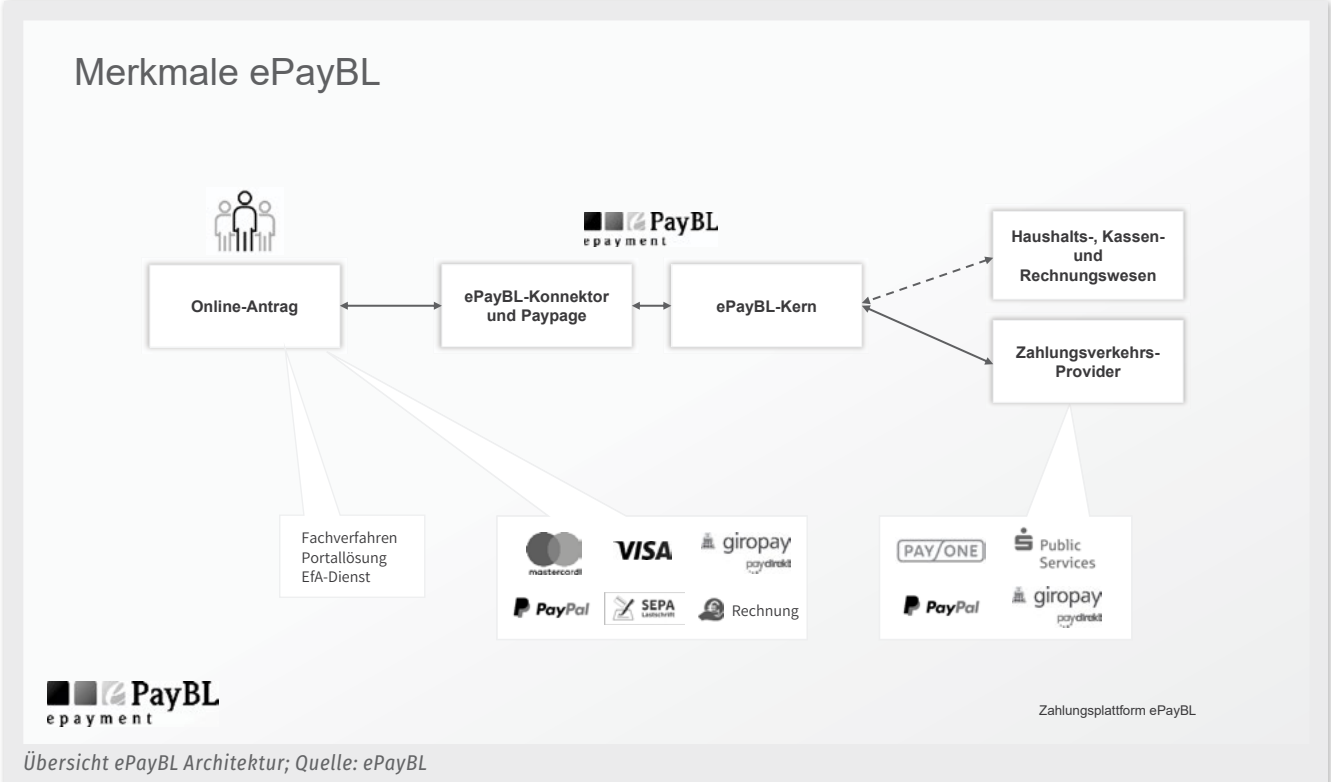
## Referenzen

- Dresden Online-Knöllchen
  Bezahlung von „Knöllchen“ anhand QR-Codes und Zugangsdaten zur Begleichung im Portal „Online-Anhörung“, Diesen Dienst bietet die Landeshauptstadt Dresden ihren Bürgern an
  Fachanwendung: WinOWiG vom Hersteller Schelhorn Software GmbH

- E-Parkschein der Stadt Dresden
  Landeshauptstadt Dresden, Digitaler Parkschein ganz einfach via App und Smartphone
  Fachanwendung: Eigenentwicklung und Eigenbetrieb IT-Dienstleistungen LHD

- Gebühren für die Bibliothek der Stadt Leipzig
  Stadt Leipzig, Begleichung der Jahresgebühren via Onlinezahlung
  Weitere Anwendungsfälle in Umsetzung: Mahngebühr, Reservierung, Verlust, etc.

Kontakt: zv@sid.sachsen.de




*Übersicht ePayBL Architektur; Quelle: ePayBL*

# Schaufenster

## Beteiligungsportal – Mängelmelder



Die Stadt Plauen nutzt den Mängelmelder im Beteiligungsportal. Heike Fischer-Grimm dazu:

***Welches Problem, welche Herausforderung wollten wir lösen?***

Schon seit 2013 gab es auf der Webseite der Stadt Plauen ein Meldeformular für die Mängelanzeige, das rege benutzt wurde. Wir wollten dieses Meldeformular mittels einer Applikation umsetzen, mit dessen Funktionalität die Bürger ihre Mängel digital und unbürokratisch an die zuständige Stelle melden können. Weiterhin war uns die Information zum aktuellen Stand der Bearbeitung des gemeldeten Mangels wichtig, dies ist im Portal jederzeit für die Bürger einsehbar.

***Warum haben wir uns für die Basiskomponente entschieden?***

Die Basiskomponenten des Freistaates Sachsen sind bei der Stadt Plauen seit Einführung der EU_DLR im Einsatz. Wir haben uns für das Beteiligungsportal entschieden, da dieses ebenfalls kostenlos vom Freistaat Sachsen zur Verfügung gestellt wird. Die Umsetzung wurde nach unseren Vorgaben individuell erstellt und angepasst.

***Wie lief die Einführung (Aufwand, Unterstützung durch Anbieter)?***

Die Einführung und Umsetzung wurde durch den Staatsbetrieb Sächsische Informatikdienste unterstützt. Im Vorfeld wurden die Kategorien abgestimmt und diese mit den entsprechenden Fachabteilungen verknüpft. Die einzelnen Fachabteilungen wurden und werden nach und nach in das Modul eingebunden. Dabei gab es stets eine sehr gute Unterstützung durch den Staatsbetrieb und der Anwenderbetreuung. Es wurden größtenteils alle Wünsche und Vorschläge in das Programm übernommen.

***Wie zufrieden sind wir jetzt mit der Lösung bzw. wie wird sie angenommen?***

Mit der jetzigen Lösung und den fortlaufenden Updates sind wir sehr zufrieden. Die Zahlen der eingehenden Mängelmelden sprechen für sich und der Service wird von den Bürgern sehr gut angenommen.

## ePayBL – Online bezahlen



In der Landeshauptstadt Dresden können Nutzer bestimmte Verwaltungsleistungen online bezahlen. Sascha Fritzsche dazu:

***Welches Problem/welche Herausforderung wollten wir lösen?***

Kunden der Verwaltung wünschen sich die elektronische Zahlung von Gebühren, besonders natürlich für Online-Dienstleistungen der Stadt. Wir wollen damit die vollständige elektronische Abwicklung dieser Dienstleistungen ermöglichen. Und wir wollten unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entlasten: Den internen Aufwand in der Zahlungsabwicklung durch höheren Automatisierungsgrad minimieren, Außenstände bei Gebührenabrechnung vermeiden und die Zahlungssicherheit erhöhen.

***Warum haben wir uns für die Basiskomponente entschieden?***

Wir strebten den Einsatz einer standardisierten und bewährten Lösung an. Die Basiskomponente bietet neben der kostenfreien Nachnutzung der Technologie (sie ist ja bereits durch die Kommunen mitfinanziert, nur Gebühren der Zahlungsdienstleister fallen bei Nutzung an) weitere Vorteile: Eine einheitliche, standardisierte Schnittstelle zur Anbindung an den Zahlungsverkehr der Landeshauptstadt Dresden, bestehende Rahmenverträge mit Zahlungsdienstleistern (erspart die aufwändige Vergabe), mehrere Zahlverfahren, Service und Support durch den SID.

***Wie lief die Einführung (Aufwand, Unterstützung durch Anbieter)?***

Am Ende war es ein überschaubarer Aufwand mit kontinuierlicher Abstimmung zwischen allen Beteiligten. Die zentrale Koordination lag in der Stadtkasse, die Fachämter unterstützten. Es gab ein weitgehend standardisiertes Vorgehen einschließlich Tests und Freigaben. Der SID unterstützte beim Einführungsvorhaben, ein Testmandant stand zeitnah zur Verfügung.

***Wie zufrieden sind wir jetzt mit der Lösung bzw. wie wird sie angenommen?***

Wir sind sehr zufrieden mit den Diensten und Funktionen der Basiskomponente und dem dazugehörigen Rahmenvertrag. Die Möglichkeit der Online-Bezahlung wird gut bis sehr gut angenommen. Es gibt hier keine Zahlungsausfälle, somit entstehen hier auch keine Aufwände für zum Beispiel Beitreibung mit Mahnungen. Wir erwarten auch weiterhin einen kontinuierlichen Betrieb der Basiskomponente in der entsprechenden Servicequalität.

## Formularservice – Anträge online, ohne Papier



Die Stadt Brand-Erbisdorf nutzt den Formularservice, um ihren Bürgerinnen und Bürgern die Möglichkeit zu geben online Anträge zu stellen. Stefan Kuhfs dazu:

***Welches Problem/welche Herausforderung wollten wir lösen?***

Die Menschen in Brand-Erbisdorf erwarten, dass sie ihren Hund bei uns online abmelden und ihr Gaststättengewebe online anzeigen können und zwar genauso bequem, wie sie das von Amazon kennen. Früher hatten wir vor allem ausfüllbare PDFs auf unserer Webseite, die uns per Post zugeschickt wurden. Davon wollten wir weg.

***Warum haben wir uns für die Basiskomponente entschieden?***

Wir haben uns auch andere Onlineformular-Designer angeschaut. Formcycle bietet einfach die meisten Funktionen und man muss nicht programmieren können. Außerdem entstehen neben dem einmaligen Einrichtungsaufwand keine Folgekosten.

***Wie lief die Einführung (Aufwand, Unterstützung durch Anbieter)?***

Die Software nutzen zu können, war mit einer E-Mail an den SID-Servicedesk erledigt. So wie man das von PICTURE oder dem Beteiligungsportal kennt. Unkompliziert. Sie tatsächlich zu nutzen, also mit Formcycle nutzerfreundliche Onlineanträge zu bauen, bedeutet Einarbeitung. Da steckt das Wort Arbeit drin. Die Software ist aber ähnlich intuitiv wie Microsoft Excel: Nicht jede Funktion findet man sofort, aber sie ist vorhanden.

***Wie zufrieden sind wir jetzt mit der Lösung bzw. wie wird sie angenommen?***

Einmal eingerichtete Onlineanträge werden von Bürgern genutzt und landen als PDF per E-Mail im Fachamt. Die Mitarbeiterin muss sich nicht im hundertsten Portal anmelden. Da wollten wir hin. Aus Bürgersicht ungünstig ist, dass die Anbindung ans Servicekonto Amt24 immer noch fehlt. Auch E-Signatur und Bezahlkomponente fehlen für 100-prozentige OZG-Konformität. Das ist aber keine Formcycle-Besonderheit.

## Secure Mail – Sichere Kommunikation



In Burkhardtsdorf wird der Secure Mail Gateway genutzt, um die E-Mail-Kommunikation mit Bürgerinnen und Bürgern sowie Unternehmen abzusichern. Andreas Börner dazu:

***Welches Problem/welche Herausforderung wollten wir lösen?***

In erster Linie ging es uns um die Umsetzung der Verpflichtung zum Empfang von Dokumenten mit qualifizierter elektronischer Signatur und damit zusammenhängend natürlich auch die Möglichkeit, einen zulässigen und verlässlichen Kommunikationsweg zu eröffnen.

***Warum haben wir uns für die Basiskomponente entschieden?***

Bislang nutzen wir das Secure Mail Gateway passiv zum Empfang verschlüsselte und/oder signierte E-Mails, insbesondere in Fördermittelsachen. Von daher bot es sich an, die Komponente auch aktiv einzusetzen.

***Wie lief die Einführung (Aufwand, Unterstützung durch Anbieter)?***

Da mehrere Verfahrensschritte zu unternehmen sind, die jeweils einzeln für sich beschrieben werden, war es nicht immer ganz einfach, die aufeinander aufbauenden Abläufe zügig zu absolvieren und zu erkennen, wann wer was wo einreichen, bestätigen oder freigeben muss. Letztlich hat der Prozess so fast fünf Monate in Anspruch genommen. Sehr hilfreich war die unkomplizierte und praktische Unterstützung durch den SID, hier erhielten wir telefonisch die Informationen, die in den einzelnen Handlungsleitfäden so nicht herauslesbar waren. Hilfreich wäre ein kompakter Leitfaden (keine 92 Seiten), in dem der gesamte Beantragungsprozess einschließlich Zertifikatserwerb auch für Nichtinformatiker dargestellt ist – als eine Art Musterlösung, insbesondere für kleinere Kommunen.

***Wie zufrieden sind wir jetzt mit der Lösung bzw. wie wird sie angenommen?***

Für eine abschließende Beurteilung ist es noch zu früh, der eigentliche Einführungsprozess im Haus hat gerade begonnen. Wir hoffen, dass durch die Verwendung der Basiskomponente alle die, die bereits in der Kommunikation mit Staatsbehörden das Secure Mail Gateway nutzen, dieses auch für die Kommunikation mit uns verwenden werden.

# Prozessmanagement einfach machen – Mit der Basiskomponente Prozessplattform Sachsen



Frank Lichnok
Digital-Lotsen-Sachsen



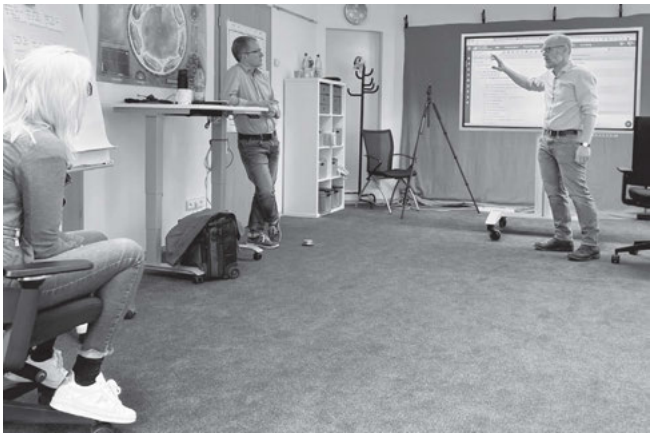
Johannes Schwall
Berater PICTURE GmbH

**Der Freistaat Sachsen gestaltet bereits seit vielen Jahren aktiv Prozessmanagement auf allen Ebenen der Verwaltung. Die wesentlichen Säulen für die Sicherstellung von Zukunftsfähigkeit und Zukunftssicherheit sind dabei die Bereitstellung einer einheitlichen Software-Basis sowie die Vernetzung und Beratung aller Organisationen mit Prozessmanagement-Ambitionen.**

Mit der Prozessplattform Sachsen auf Grundlage der PICTURE-Prozessplattform stellt der Freistaat allen sächsischen Behörden eine mächtige Prozessmanagement-Basiskomponente zur Verfügung. Hierüber können sowohl Landesbehörden als auch Landkreise, kreisfreie und kreisangehörige Kommunen kostenfrei auf das Standard-Werkzeug für Prozessmanagement in der öffentlichen Verwaltung zugreifen. Die Lizenz umfasst dabei die gesamten Möglichkeiten von der Modellierung und Analyse von einzelnen Arbeitsabläufen über den Aufbau von umfangreichen Prozessregistern bis hin zum Aufbau von Stellenbewertungen für verschiedene Tarifverträge wie auch die Dienstpostenbewertung nach KGSt®. Flankiert wird das Angebot durch die Bereitstellung von Unterstützungs- und Beratungsleistungen für Prozessmanagement-Vorhaben sowie durch Schulungsangebote. Darüber hinaus steht mit dem Prozessmanagement-Handbuch Sachsen ein bundesweit bekanntes und eingesetztes Wissensdokument zur Verfügung, das zudem einer regelmäßigen Fortentwicklung unterliegt.

Besonders die Kommunen sind es, die den Druck der Zeit verspüren und große Lasten aus Veränderungen in Gesellschaft und Umwelt tragen müssen. Diese zeigen sich auf vielfältige Weise, wie beispielsweise bei einem signifikanten Verlust von Wissen aufgrund der demografischen Veränderungen, gepaart mit der wachsenden Herausforderung, überhaupt Personal zu finden, das sich den sich verändernden gesetzlichen Vorgaben und Erwartungen der Kundschaft widmen kann. Die Herausforderungen an die Verwaltungen steigen somit weiter und Prozessmanagement ist seit vielen Jahren als wesentliches Werkzeug zur Bewältigung eines Großteils dieser Aspekte anerkannt. Prozesswissen ist unerlässlich zur qualitativ hochwertigen und gesetzeskonformen Bearbeitung von Verwaltungsverfahren. Prozessdokumentation ermöglicht eine deutlich effizientere Einarbeitung von Mitarbeitenden. Optimierte Prozesse bilden die Grundlage für Digitalisierung.

Unter der Steuerung des Sächsischen Städte- und Gemeindetages (SSG) läuft seit Oktober 2021 der Aufbau von landesweiten Digital-Lotsen zur Unterstützung der kommunalen Digitalisierung, insbesondere in Verbindung mit der Etablierung von lokalen Digital-Navigatoren. Gerade bei diesen spielt das Prozessmanagement und die Basiskomponente Prozessplattform Sachsen eine wichtige Rolle: Die Digital-Lotsen erarbeiten derzeit zusammen mit der Staatskanzlei und der PICTURE GmbH ein Konzept zur Bereitstellung von standardisierten, schnell einsetzbaren Prozessregistern (Prozessregisterschablone) auch für kleine Kommunen. Denn gerade diesen fehlt in der Regel die Personalkapazität, um eigenständig Prozessmanagement und Prozessmanagement-Werkzeuge systematisch aufzubauen. Mit Bruchteilen von Stellen in der Organisation bleiben die Grundlagenarbeiten in der Regel liegen und Prozessmanagement oder auch Projektmanagement können nie nachhaltig als Organisationswerkzeuge etabliert werden.



*Erörterung Prozessregister*
*Quelle: Digital-Lotsen*

Der Auf- und Ausbau der Prozessregisterschablone für diese Kommunen ist Kern der Anstrengungen, die derzeit beim SSG durchgeführt werden. Die Grundlage bildet ein Prozessregister, das in den vergangenen Jahren zunächst von den sächsischen Landkreisen und Kreisfreien Städten in Zusammenarbeit mit der Sächsischen Staatskanzlei aufgebaut und dann mit Begleitung des Sächsischen Städte- und Gemeindetages/ den Digital-Lotsen-Sachsen durch kleinere Kommunen für diese Zielgruppe ergänzt und verfeinert wurde. Im aktuellen Ausbaustand steht so bereits ein sachsenweites Prozessregister mit mehreren Tausend Einträgen zur Verfügung. Bereits heute bietet das vorhandene Register somit einen wertvollen Wissensschatz, auf den die sächsischen Kommunen zurückgreifen können.

In den nächsten Schritten ist geplant, das Prozessregister zu einer Schablone für kleine Kommunen bis 10.000 Einwohner aufzubereiten, indem insbesondere die Qualität verbessert, die Inhalte fokussiert und die sogenannten »Prozesskontexte« angereichert werden.

Im Rahmen der Qualitätsverbesserung geht es darum, derzeit noch vorhandene Doppelungen oder Ungereimtheiten zu erkennen und Grunddaten zu ergänzen. Schon jetzt sind viele Prozesse den jeweiligen OZG-Leistungsbündeln zugeordnet und es existieren zudem fachliche Zuordnungen zu Themenbereichen. Diese sollen zudem weiter geschärft und das Register auf kleine Kommunen zugeschnitten werden. Dazu wird ein prototypisches Organigramm entwickelt, mit dem alle Prozesse verknüpft werden, um den Kommunen den Zugang zu den Daten so weit wie möglich zu erleichtern. Im dritten Schritt ist vorgesehen, durch die Verknüpfung mit einem systematischen Leistungskatalog die Struktur

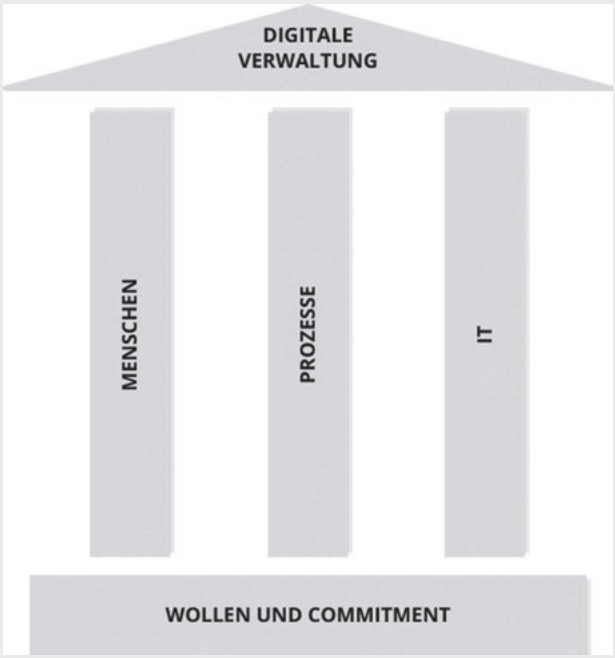
weiter zu verbessern. Die Verknüpfungen zu weiteren Katalogen, u. a. vom Sächsischen Rechnungshof, können folgen.

Mit der angestrebten, fertigen Version des Prozessregisters können die Digital-Navigatoren auch ohne große eigene Arbeit die wichtigsten Prozesse unter verschiedenen Fragestellungen identifizieren und ggf. sogar bereits auf Prozessmodelle zurückgreifen, die bei der eigenen Organisationsentwicklung helfen. Das Register bleibt dabei für Individualisierung offen und erlaubt die Einbettung lokaler Daten: Je mehr lokal gültige Informationen eine Kommune zu den Prozessen ergänzen kann, umso aussagekräftiger wird das Register und umso genauer passen die mitgelieferten Priorisierungswerkzeuge auf die eigenen Gegebenheiten.

Der erste Schritt, der auf jeden Fall durchgeführt werden sollte, ist die Anpassung des Organigramms in der Prozessplattform. Im Anschluss können zum Beispiel für vorpriorisierte Prozesse wichtige Kennzahlen ergänzt oder auch die Verfügbarkeit oder Verwendung von Fachverfahren oder anderer Software, wie einem DMS ergänzt werden.

Mit der Prozessplattform Sachsen und dem kommunalen Prozessregister steht einem sofortigen Einstieg ins Prozessmanagement somit nichts mehr im Wege: Die Kommunen können direkt durchstarten und auf dem BPMN-2.0-Standard Prozessmodelle erstellen. Die Erweiterung »PICTURE-BPMN« erlaubt dabei, Prozesse allgemeinverständlich und verwaltungsspezifisch zu beschreiben und erhält dabei gleichzeitig die volle Kompatibilität zu den Vorgaben aus Onlinezugangsgesetz (OZG) sowie Föderalem Informationsmanagement (FIM). Durch den Einsatz einer gemeinsamen technischen Basis ist zudem der Austausch zwischen den sächsischen Behörden äußerst einfach: Über die Prozessbibliothek Sachsen können die Digital-Navigatoren der Kommunen Prozessmodelle austauschen und auch gemeinsam daran arbeiten, wenn zum Beispiel interkommunale Kooperation (Shared Services) oder einfach nur Erfahrungsaustausch angestrebt werden.

Alle Nutzerinnen und Nutzer der Prozessplattform Sachsen profitieren automatisch von der Weiterentwicklung der Software durch die PICTURE GmbH. So steht die Verfügbarkeit eines neuen Freigabemoduls kurz bevor, mit dem die organisatorischen Prozessmanagement-Rollen in der Organisation (z. B. Prozessmodelliererin, Fachexpertin, Prozessverantwortliche Führungskraft) noch besser abgebildet und unterstützt werden können. Über die systemseitige Vergabe von Prozessstatus und Zuständigkeiten wird die Steuerung und Kontrolle von organisationsweitem Prozessmanagement wesentlich vereinfacht. Die Funktion wird so zugeschnitten sein, dass sowohl große Organisationen, mit vielen Prozessbeteiligten und einer ausgeprägten Prozessmanagementstruktur, als auch solche mit knappen und geradlinigen Prozessen und wenigen Akteuren diese zur effizienten und nachvollziehbaren Kommunikation und Dokumentation einsetzen können.




*Quelle: eigene Darstellung Digital-Lotsen*

Die Digital-Lotsen des SSG sehen Menschen, Prozesse und IT als die wesentlichen Dimensionen, die eine zukunftsfähige und digitale Verwaltung ausmachen. Dabei kommt Prozessmanagement auch den Säulen »Menschen« und »IT« zugute: Den Menschen dienen die Prozessmodelle zum Beispiel im Rahmen der Wissensdokumentation, aber auch zur Klärung von Zuständigkeiten und zur Absicherung in der täglichen Arbeit. – Ein Aspekt, den besonders Personalvertretungen zu schätzen wissen, denn so lässt sich der wachsende Druck auf die Mitarbeitenden ein Stück weit regulieren. Die IT wiederum profitiert von Prozessmanagement beispielsweise durch Klärung von Schnittstellen, durch »Optimierung vor Digitalisierung« und insbesondere durch die Schaffung einer gemeinsamen Diskussionsgrundlage zwischen Technikerinnen und Fachexpertinnen.

**Autoren:**

Frank Lichnok ist Digital-Lotse im Projekt Digital-Lotsen-Sachsen und beschäftigt sich seit vielen Jahren mit Prozessmanagement.

Johannes Schwall ist Berater bei der PICTURE GmbH und begleitet seit vielen Jahren Prozessmanagement-Projekte auf allen Ebenen der sächsischen Verwaltung.

# Digital-Lotsen für Digital-Navigatoren

## Austausch- und Vernetzungsformate



Katharina Kerscher
Digital-Lotsen-Sachsen

Die Digital-Lotsen-Sachsen befähigen Mitarbeiter:innen aus den Verwaltungen zu Digital-Navigatoren, vermitteln Wissen, fördern den Aufbau von Kompetenzen und motivieren, Nutzen zu stiften. Ein wichtiger Baustein ist die Vernetzung der Digital-Navigatoren untereinander. Wir wünschen uns, dass sächsische Städte, Gemeinden und Landkreise zu ihren Projekten und Erfahrungen ins Gespräch kommen, sich austauschen, gemeinsam Lösungen erarbeiten und in ihrer Verwaltung anwenden.

Die Digitalisierung verändert in hohem Maß die Art wie wir arbeiten, lernen und kommunizieren und greift damit tief in unsere wichtigsten Lebensbereiche ein. Es ist unmöglich, alle Blickwinkel ausreichend durchdringen zu können und die Dinge im Alleingang erfolgreich zu bewältigen. Wenn Kommunen sich vernetzen, haben auch kleiner Städte und Gemeinden die Chance, mit begrenzten Ressourcen auf eine breitere »Wissensbibliothek« zurückgreifen zu können. Wenn man die von uns geprägte Seefahrermetapher strapazieren möchte, kann man dies auch übertragen: Digital-Navigatoren erhalten am ersten Präsenztag ein Beutebuch – ganz analog! Dieses am Beginn der Basisbefähigung noch leere Buch soll sich füllen mit Erkenntnissen, Ideen, Inhalten, die in den Kursen aufgenommen wurden und Impulsen aus Gesprächen, gemeinsamem Überlegen und Arbeiten. Es geht darum, für die eigene Stadt und Gemeinde Schätze zu sammeln und diese dann in Anwendung zu bringen.

### Digital-Lotsen-Formate für Transfer und Vernetzung:

- Digitales Frühstück
- Online-Sprechstunde
- Informationsveranstaltungen
- Erfahrungsaustausche
- Netzwerktreffen

### Das Digitale Frühstück

**»Ein guter Tag beginnt mit einem Frühstück und einem guten Gespräch«**

Das Digitale Frühstück findet jeden **3. Freitag im Monat von 09:30 Uhr bis 10:30** Uhr in einem virtuellen Raum statt, in dem sich Mitarbeiter auf einfache Art und Weise untereinander vernetzen und austauschen können. Jedes Frühstück startet mit einem 15-minütigen Impulsvortrag rund um das Thema ***Digitalisierung der Verwaltung***. Anschließend haben die Teilnehmer die Möglichkeit Fragen an den Referenten zu stellen und untereinander ins Gespräch zu kommen. Das Angebot richtet sich an alle Interessierten aus sächsischen Kommunen und somit auch an diejenigen, die noch nicht Teil der Digital-Navigatoren-Basisbefähigung sind. Über die Website www.digital-lotsen.de haben Sie die Möglichkeit, sich für das Digitale Frühstück anzumelden. Eine Woche vor Start des Digitalen Frühstücks geben wir das Thema des Impulsvortrags in Form eines kurzen Videos bekannt. Darüber hinaus möchten wir den Teilnehmern auch die Möglichkeit geben, selbst ein Thema vorzustellen und mit anderen zu teilen. Unter folgender E-Mail-Adresse können Sie mit uns Kontakt aufnehmen und ihr Thema vorschlagen: Digital-Lotsen@ssg-sachsen.de.




*»Digitales Frühstück«*
*Quelle: Digital-Lotsen-Sachsen*

### Die Online-Sprechstunde

**»Digital-Lotsen sind verlässlich erreichbar für Fragen und Anliegen im Rahmen des Digital-Navigator-Programms«**

In unserer Online-Sprechstunde sind Digital-Navigatoren herzlich willkommen. **Jeden Donnerstag** von **13:00 Uhr bis 14:00** Uhr haben wir in einer Online-*Konferenz* für Anliegen und Fragen ein offenes Ohr. Mitgebrachte Themen werden gemeinsam besprochen, Anregungen zum Digital-Navigatoren-Programm erörtert. Dieses Format soll Raum geben, um Aufgaben des Selbststudiums, Fragen zur Entwicklung der Digitalen Agenda oder Tipps bzgl. einer sächsischen Basiskomponente zur Nutzung in der eigenen Stadt oder Gemeinde zu besprechen.



*»Online-Sprechstunde«*
*Quelle: Digital-Lotsen-Sachsen*

Innerhalb der Online-Sprechstunde aufgekommene Fragen und deren Antworten von allgemeiner Bedeutung stellen wir zeitnah bereit. Dieser Bereich ist Teil der Basisbefähigung und somit den Digital-Navigatoren vorbehalten.

Uns erreicht immer wieder Feedback zur Online-Sprechstunde. Hier ein paar O-Töne: »Gut, dass Ihr verlässlich erreichbar seid!«, »Danke, das hat mir geholfen und in meiner Entscheidung bestätigt.«, »Super, ich habe eine Gemeinde gefunden, mit der ich gemeinsame Themen diskutieren kann.«.




*Sketchnote zur Informationsveranstaltung »Jetzt mühelos selbst digitalisieren«*
*Quelle: Digital-Lotsen Sachsen*

## Informationsveranstaltungen

### »Basiskomponenten und digitale Lösungen für Kommunen neu entdecken«

Am 6. April 2022 fanden sich unter der Überschrift »Jetzt mühelos selbst digitalisieren« fast 200 Interessierte aus sächsischen Kommunen und staatlichen Behörden im Deutschen Hygiene Museum Dresden wie auch hybrid im virtuellen Raum zusammen. Thema waren die Basiskomponenten Beteiligungsportal (mehr dazu: Steckbrief auf Seite 202) und Formularservice (mehr dazu: Steckbrief auf Seite 203). Ermöglicht hat diese Veranstaltung maßgeblich die Sächsische Staatskanzlei und ihr Partner für diese Basiskomponenten, die XIMA Media GmbH. Es braucht diese verlässlichen Partner für Städte und Gemeinden. Vielen Dank für dieses Engagement!

Für den individuellen Austausch der Teilnehmer, waren Netzwerkpausen zwischen den Vorträgen im virtuellen Raum wie auch im Hygienemuseum vor Ort organisiert. Die Teilnehmer konnten ihre Fragen zu den Vorträgen direkt an die Referenten und Experten richten, erörtern und diskutieren.



*Austausch mit den Online-Teilnehmern*
*Quelle: Digital-Lotsen*

Staatssekretär und CIO des Freistaates Sachsen Thomas Popp machte zu Beginn der Veranstaltung deutlich, wie wichtig es ist, die Verwaltung mit digitalen Werkzeugen mitzugestalten. Die Digital-Lotsen Matthias Martin und Frank Lichnok stellten das Digital-Navigatoren-Programm und die Arbeit der Digital-Lotsen-Sachsen vor. Dabei zeigten sie auf,



*Frank Lichnok beim Erläutern des DN-Programms*
*Quelle: Digital-Lotsen*

dass es auf das Wollen, das Ziel, den Plan und den Treiber, die Rolle und Persönlichkeit des Digital-Navigators, in der Verwaltung ankommt und was dies mit den sächsischen Basiskomponenten zu tun hat.

Heute, einige Wochen nach der Veranstaltung kann beobachtet werden, wie Kommunalverwaltungen Basiskomponenten neu für sich entdecken, zum Einsatz bringen und damit unmittelbaren Nutzen stiften. Ralf Pietsch stellte die Basiskomponente Beteiligungsportal mit unterschiedlichen Anwendungsszenarien anschaulich vor. Sascha Weber und Thomas Löwe führten in die Basiskomponente Formularservice mit Formcycle ein und beeindruckten die Zuhörer wie einfach und doch komplex, aber auch wieder sehr leicht anwendbar der Formularservice ist. Welche Möglichkeiten sich in der praktischen Anwendung daraus ergeben, wurde dann am Nachmittag deutlich, als die Referenten des Sächsischen Städte- und Gemeindetages Katja Kretzschmar, Sebastian Schöne und Jörg Neumann ihre praktischen Anwendungsfälle präsentierten und den damit erzielten Nutzen aufzeigten.




*Katja Kretzschmar bei der Vorstellung ihrer Anwendung*
*Quelle: Digital-Lotsen*

*Kämmerer Jens Wolf aus Sayda: »Die Veranstaltung hat mir als Vertreter der Stadt Sayda die Basiskomponenten des Freistaates Sachsen wieder ins Gedächtnis gerufen. Wir in den kleinen Kommunen können bei der Digitalisierung der Verwaltung nicht alles selbst erarbeiten und betreuen, dazu ist eine sehr enge Zusammenarbeit mit den staatlichen Behörden erforderlich.*

*Die Vorstellung der Möglichkeiten der sofort nutzbaren Module des Beteiligungsportal waren sehr interessant. Überzeugt hat mich die Präsentation des Formularservice Sachsen in Form der Software FORMCYCLE. Nach der Veranstaltung haben wir gleich einen kostenlosen Zugang beantragt und danach ein Formular erstellt. Das Überzeugende an dieser Lösung ist die Einfachheit, mit der die Formulare erstellt werden können. Zur Veröffentlichung des Formulars reicht nur ein Link auf der eigenen Homepage aus. So stelle ich mir Basiskomponenten zur Digitalisierung der Kommunen vor.«*



*Referenten »Jetzt mühelos selbst digitalisieren«*
*Quelle: Digital-Lotsen*

Wir sind dankbar für diese gelungene und wegweisende Veranstaltung. Dieser Dank gilt besonders der Sächsischen Staatskanzlei und der XIMA Media GmbH.

Wir sind bereits mit weiteren Basiskomponentenverantwortlichen im Gespräch und hoffen bald weitere Veranstaltungen bekannt geben zu können.

## Erfahrungsaustausch

**»Tipps und Tricks austauschen, andere Anwender treffen, gemeinsame Anwendungsszenarien entwickeln und vieles mehr ...«**

Kommunen haben viele verschiedene Softwarelösungen, Anwendungen und Dienste im Einsatz – aber nicht unendlich viele! Es gibt Gemeinsamkeiten. Es gibt Standards, die mehr oder weniger intensiv genutzt werden. Es gibt bei den Mitarbeitern in den Kommunen viele Erfahrungen im Betrieb der Lösungen, aber auch insbesondere in der Anwendung. IT-Anwendungen dürfen kein Selbstzweck sein! Sie sollen den Verwaltungsmitarbeiter in die Lage versetzen, rechtssicher und effizient seine Aufgaben erledigen zu können. Fragen, die immer wieder aufkommen: »Wie können Medienbrüche überwunden werden?«, »Wie habt Ihr den Posteingangsprozess umgesetzt?«, »Wie bindet Ihr Online-Antrags-Assistenten ein?«, »Wie habt Ihr das besondere Behördenpostfach implementiert?« usw. usw.

Erste Erfahrungsaustausche zur Basiskomponente Formularservice wurden von der XIMA Media GmbH durchgeführt und von den Digital-Lotsen begleitet. Auch zu den Erfahrungsaustauschen kann man die Online-Sprechstunde der Sächsischen Staatskanzlei am 28. September 2022 zur Basiskomponente Prozessplattform Sachsen (siehe www.Digital-Lotsen.de) rechnen. Darüber hinaus haben wir am Erfahrungsaustausch zum Dokumentenmanagementsystem WINYARD und VIS aktiv teilgenommen.



*DMS-Erfahrungsaustausch VIS*
*Quelle: Digital-Lotsen*

Unsere Themen für Erfahrungsaustausche werden, neben z. Bsp. den sächsischen Basiskomponenten, auch Themen sein, die von den Digital-Navigatoren für hilfreich und notwendig benannt werden. Das soll eine nutzenstiftende und nachhaltige Anwendung der Lösungen fördern. Angesprochen wurden bereits die Themen Dokumentenmanagement, Prozessmanagement, Ratsinformationssysteme und IT-Infrastruktur. Moderierte Erfahrungsaustausche sollen unabhängig von der Kurszuordnung in der Basisbefähigung den Austausch und das voneinander Lernen befördern.

## Netzwerktreffen der Digital-Navigatoren

**»Digital-Navigatoren werden eine Gemeinschaft: Kursübergreifendes Kennenlernen und Verknüpfen«**




*Flipchart »Herzlich Willkommen«*
*Quelle: Digital-Lotsen-Sachsen*

Am 4. August 2022 haben wir Digital-Navigatorinnen und Digital-Navigatoren der ersten fünf Kurse nach Dresden zum 1. Netzwerktreffen eingeladen. Wir konnten trotz sehr sommerlicher Temperaturen von fast 40 Grad mehr als 20 Digital-Navigatoren und Gäste begrüßen. Die Veranstaltung war zu den Themen Informationssicherheit und Digitalisierung der Verwaltungen geprägt. Wir konnten Staatssekretär und CIO des Freistaates Sachsen, Herrn Prof. Thomas Popp, den Beauftragten für Informationssicherheit des Freistaates, Herrn Jörg Steinig, sowie den Leiter des SAX.CERT, Herrn Prof. Dr. Karol Kozak als Impulsgeber und Gesprächspartner gewinnen.

Prof. Kozak stellte die Arbeit des SAX.CERT vor. Dabei wurde deutlich, welche Bedeutung Informationssicherheit für die digitale Verwaltung hat und was auf allen Ebenen getan werden muss, dass ein angemessenes Sicherheitsniveau aufgebaut werden kann. Jörg Steinig wies noch einmal mit Nachdruck auf die Pflicht der Kommunen hin, einen Beauftragten für Informationssicherheit zu bestellen. Franz-Reinhard Habbel, ehem. Pressesprecher des DStGB, moderierte die sich anschließende Gesprächsrunde. Digital-Navigatorinnen und Digital-Navigatoren waren beeindruckt von dem Blick hinter die Kulissen des SAX.CERT und brachten sich in die Diskussion zu Aspekten der Informationssicherheit aktiv ein. CIO Prof. Thomas Popp machte in seinem Impuls 5 Botschaften mit: 1. »Digital« ist ein Werkzeug, keine Wunderwaffe oder Sparmaßnahme! 2. Digitalisierung ist viel mehr als IT: Es kommt auf die organisatorische und rechtliche Digitaltauglichkeit an! 3. Digitalisierung bedeutet



Veränderung: Viele wollen die Veränderung, aber keiner möchte verändert werden! 4. Digitalisierung lebt von den Menschen und muss von Menschen gestaltet werden. 5. Das Vertrauen in staatliches Handeln muss garantiert werden und damit kann es kein Zuviel an Informationssicherheit geben. Matthias Martin und Frank Lichnok moderierten die sich anschließende Vorstellungs-, Frage und Diskussionsrunde. Alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer kamen zu Wort, brachten sich ein und machten deutlich, dass sie vor der Herausforderung Digitalisierung der Verwaltung nicht zurückschrecken.



Der Nachmittag klang mit einer Stärkung und kühlen Getränken an diesem heißen Tag in angenehmer Atmosphäre und vielen persönlichen Gesprächen aus. Das erste Netzwerktreffen für Digital-Navigatoren verknüpfte Digital-Navigatorinnen und Digital-Navigatoren der ersten Kurse untereinander. Das erste Netzwerktreffen war ein Erfolg. Weitere Netzwerktreffen werden folgen.

Wir sind am Start – noch nicht am Ziel! Wir arbeiten stetig daran, unsere Austausch- und Vernetzungsformate auszubauen und weiterzuentwickeln. Um als Digital-Navigator, Verwaltungsmitarbeiter oder Bürgermeister erfolgreich zu sein, braucht es Beziehungen zwischen Menschen und Etablierung von Räumen zum gemeinsamen Lernen, zum Erfahrungsaustausch und zur Begegnung, um reflektiert, bestätigt, gestärkt und motiviert die Herausforderungen bewältigen zu können.

Immer neue Informationen zu unseren Vernetzungsformaten gibt es unter: www.Digital-Lotsen.de!



# Systeme verbinden, effizienter Arbeiten

## TRANSCONNECT ® in den Landratsämtern Mittelsachsen und Bautzen



Claudia Schindler
Spezialistin Digitalisierung eGov, TRANSCONNECT®, SQL Projekt AG

**Die Landratsämter Mittelsachsen und Bautzen setzen auf TRANSCONNECT ®, um die internen Abläufe bei der Kommunikation über das besondere Behördenpostfach (beBPo) zu optimieren und das eigene Personal mit effizienten Prozessen zu entlasten. Tatkräftige Unterstützung erhalten sie dabei vom TRANSCONNECT®-Team der SQL Projekt AG.**

Um zu verstehen, was eine neue Technologie für die Menschen in der Verwaltung bedeutet, gehen wir ein Stück zurück. Die Kommunikation zwischen verschiedenen Behördenpostfächern ist gesetzlich vorgeschrieben: Seit 2004 werden elektronische Dokumente und Akten an Gerichten und Behörden sicher und doppelt verschlüsselt. Nachrichten dürfen nur zwischen authentifizierten Teilnehmern mit dem EGVP (elektronisches Gerichts- und Verwaltungspostfach) übermittelt werden. Am 01.01.2018 wurde das besondere Behördenpostfach (beBPo) angeschlossen. Es ist keine qualifizierte elektronische Signatur nötig, die Identität des Absenders wird über eine Prüfstelle verifiziert. Seit Anfang 2022 ist jede Körperschaft gesetzlich verpflichtet, über diesen Übertragungsweg erreichbar zu sein und ein beBPo zu besitzen. Dies hat die Anzahl der Benutzer und Nachrichten deutlich erhöht.

In der täglichen Umsetzung sieht das oft so aus: Nur ein PC pro Sachgebiet hat Zugriff auf das besondere Behördenpostfach (beBPo). An diesem loggt sich der zuständige Sachbearbeiter in regelmäßigen Abständen ein und wählt aufwändig, manuell und in Absprache die für alle Sachgebiet relevanten Nachrichten aus. Diese verteilt er über ein Verzeichnisbuch an die entsprechenden Kollegen und Kolleginnen in den Sachgebieten. Gerade bei zeitlich befristeten Nachrichten von Notaren und Justizmitarbeitern, die in kürzester Zeit eine Antwort erfordern, ist dieses Vorgehen ineffizient, denn sie werden schlichtweg zu langsam verteilt und zugestellt.

Die Landratsämter Mittelsachsen und Bautzen wollten diesen Aufwand reduzieren und haben sich für eine Konfiguration der bestehenden elektronischen Kommunikationsstruktur das TRANSCONNECT®-Team ins Haus geholt: Die verschlüsselten Nachrichten sollen direkt und unkompliziert im eigenen Outlook-Postfach empfangen und versendet werden. Persönliche Abläufe sollen in der gewohnten Arbeitsumgebung selbst konfiguriert werden können. Die Fristeinhaltung der dringenden Nachrichten muss gewährleistet sein und mehr Transparenz über den Versand ins zuständige Sachgebiet über eine automatische Ablage im Datenmanagementsystem (DMS) geschaffen werden. Philipp Bäsler, Koordinator E-Government, beim Landratsamt Bautzen ergänzt: »Wir wollten vor allem die Beschränkung aufheben, dass nur eine Person das Postfach betreiben kann. Jede:r berechtigte Mitarbeiter:in soll zu jedem Zeitpunkt komfortabel im bekannten Mail-Client neben den täglichen E-Mails auch beBPo-Nachrichten empfangen und versenden können.«

Um den bisherigen Workflow an die neuen spezifischen Anforderungen anzupassen, hat das Team die moderne Low-Code-Integrationsplattform TRANSCONNECT® als Schnittstelle in die bestehende Kommunikationsstruktur integriert. Sie empfängt die Nachrichten von beBPo mittels OSCI-Adapter und verteilt sie innerhalb des Landratsamts anhand der Aktenzeichen an die richtigen Sachbearbeiter:innen. Für jede Nachricht wird zudem ein Empfangsprotokoll im Archiv als Nachweis abgelegt. Gerichte können zusätzlich eine eEB (elektronisches Empfangsbekenntnis) anfordern. Diese kann bestätigt oder z. B. bei falscher Zustellung abgelehnt werden.

Im Detail sieht die neue Kommunikation mittels verschlüsselter Nachrichten für jeden Sachbearbeiter wie folgt aus: Der Mitarbeiter öffnet eine entsprechende Erweiterung in seinem Outlook-Postfach und gibt in einem neuen Fenster die Suchanfrage für einen bestimmten Empfänger ein. TRANSCONNECT® ruft den Webservice synchron auf und führt im beBPo die Anfrage aus. Der Nutzer wählt nun die richtige Person aus und füllt die zu definierenden Felder (z. B. Aktenzeichen) aus. Er erzeugt eine E-Mail mit dem Empfänger und den Metadaten für die Weiterverarbeitung. Zusätzlich kann der Nutzer noch unkompliziert weitere Dateien oder Dokumente anhängen. Wird die E-Mail versandt, erhält der Sachbearbeiter eine Sendebestätigung mit allen relevanten Daten zum Datentransfer. TRANSCONNECT® schreibt alle Ein- und Ausgänge in ein tabellarisches Postbuch, wo komfortabel vom Fachamt Zuständigkeiten vergeben bzw. Fristen kontrolliert werden können.

»Die neue automatisierte Nachrichtenkommunikation spart uns im Landratsamt viel Zeit und fehleranfällige Mehrarbeit. Die Zustellung der beBPo-Nachrichten an die richtigen Sachgebiete ist sichergestellt und auch deren schnelle Bearbeitung. Was mich besonders begeistert, ist die individuelle Anpassung von Abläufen an die jeweiligen Gegebenheiten. Einige Prozesse ändern sich in kürzester Zeit und dann ist es hilfreich, wenn meine Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ohne große Weiterbildungsmaßnahmen selbst darauf reagieren können«, so Falk Hegewald, Leiter Fachinformationssysteme, Landratsamt Mittelsachsen.

Das TRANSCONNECT®-Team wird diese Erweiterung der elektronischen Kommunikationsinfrastruktur in weiteren Landratsämtern in Sachsen umsetzen, um die Digitalisierung im öffentlichen Dienst voranzutreiben.

# Elektronische Archivierung mit dem elKA



Antje Scheiding
Leitstelle elektronisches Kommunalarchiv

Nach einer vierjährigen Aufbauphase startete des elektronische Kommunalarchiv (elKA) zum 1. Januar 2022 bei der Sächsischen Anstalt für kommunale Datenverarbeitung (SAKD) und ist damit von der Aufbau- in die Benutzungsphase übergegangen. Zuvor konnte nach einem sechsmonatigen Test-Wirkbetrieb mit sechs Archiven das Archivierungssystem DIMAG, die beschriebenen Prozesse im Zusammenspiel mit allen Beteiligten sowie die technische Infrastruktur erfolgreich geprüft und getestet werden.

Bisher standen die Kommunen in Sachsen vor der Frage, wie sie die digitale Wirklichkeit der Verwaltungen in ihren Archiven als eine der kommunalen Pflichtaufgaben sicher und dauerhaft abbilden können. Besonders der drohende Daten- und Vertrauensverlust für Archive, aber auch gesetzliche Verpflichtungen, die sich aus dem Archivgesetz und der Datenschutzgrundverordnung ergeben, verbunden mit dazu notwendigen personellen und technischen Ressourcen, stellen große Herausforderungen dar.

Mit dem elektronischen Kommunalarchiv steht den Kommunen seit Jahresanfang eine Gemeinschaftslösung zur Nutzung bereit, die gemeinsam finanziert und über eine Leitstelle bei der SAKD zentral administriert und koordiniert wird. Durch diese erhalten die Kommunalarchive sowohl umfassenden technischen Support als auch archivfachliche Beratung. Darüber hinaus können Archive die Möglichkeit der Auftragsarchivierung über die Leitstelle in Anspruch nehmen. Viele nutzende Archive beschäftigen sich mit den ersten Schritten und führen Tests der Datenübernahme aus Fachverfahren wie dem Melde- oder Gewerberegister durch, da sich in diesen Bereichen potentiell archivwürdige Unterlagen befinden und die Aufbewahrungsfristen bereits abgelaufen sind. Auch elektronische Unterlagen aus dem Gesundheitsfachverfahren oder E-Akten des Bereichs SGB IX/LBlindG stehen beispielsweise im Fokus der Übernahme durch Archive.

Um das gemeinsame elektronische Kommunalarchiv so vielen Kommunen wie möglich bekannt zu machen, führt die Leitstelle derzeit viele Beratungsgespräche in den Kommunen vor Ort durch. Ab September findet insbesondere für kleine und mittlere Kommunen in jedem Landkreis eine **regionale Informationsveranstaltung** statt. Interessierte können sich über das Beteiligungsprotal hierzu anmelden:
https://buergerbeteiligung.sachsen.de/portal/sakd/startseiteg

Ausführliche Informationen zum elektronischen Kommunalarchiv sowie die Kontaktdaten der Leitstelle sind auf der Internetseite der SAKD unter https://www.sakd.de/elka.html zu finden.

# Im Zeichen der Digitalisierung: Verwaltung und IT-Dienstleister stellen sich neu auf



Andreas Bitter
Geschäftsführer KISA

Die sächsischen Kommunen befassen sich mit Inkrafttreten des Onlinezugangsgesetzes, spätestens seit 2019 priorisiert mit der Digitalisierung ihrer Verwaltungsleistungen für Bürgerinnen und Bürger sowie Unternehmen. In diesem Zuge stellen sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Rathäusern die Frage: Sind unsere Verwaltungsprozesse mit Blick auf die voranschreitende Digitalisierung geeignet oder sollten sie neu betrachtet werden? Daneben beschäftigt sich eine Vielzahl der Kommunen damit, wie sie Verwaltungsleistungen im Partnermodell mit anderen Kommunen, sprich interkommunal, erbringen können. Die Kommunen wünschen sich für diese Aufgaben kompetente fachliche Unterstützung und inhaltliche Begleitung. Denn für viele, vor allem kleine und mittelgroße Kommunen, stellt die Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung eine enorme Herausforderung dar, vor allem durch den damit einhergehenden Wandel der Abläufe und Aufgaben.

Als IT-Dienstleister übernimmt KISA die Verantwortung, seine Produkte und Leistungen kontinuierlich zu verbessern, insbesondere, um digitale Abläufe in der kommunalen Arbeit zu ermöglichen und weiter auszubauen. Eine grundlegende Initiative ist die kontinuierliche Entwicklung der Online-Antragsassistenten gemeinsam mit der eigens zur Umsetzung des OZG gegründeten Komm24 GmbH. Ziel ist es, für Kommunen nicht nur Dienstleister, sondern Partner zu sein.

## Konzentration der IT-Expertise

Die Erwartungshaltung der Bürgerinnen und Bürger ist hoch. Sie fordern eine unbürokratische, schnelle und digitale Bearbeitung ihrer Belange.

Verspricht die Digitalisierung doch effizientere Verwaltungsabläufe und mehr Bürgerfreundlichkeit. Kosteneffizienz, Datenschutz und IT-Sicherheit sind darüber hinaus gravierende und zwingend in den Blick zu nehmende Einflussfaktoren. Der wesentliche Faktor für den Wandel zur digitalen Verwaltung ist die digitale Kompetenz der Mitarbeitenden, also das Verständnis für grundlegende Abläufe und Möglichkeiten des digitalen Fortschritts.

Die Erfahrung zeigt, dass die Anschaffung von neuer Hard- und Software allein keine Optimierung der Verwaltungsarbeit bedeutet. Vielmehr stellen wir fest, dass die Prozesse hinterfragt und neu gedacht werden müssen. Kommunen können dabei auf die Expertise und Unterstützung von Partnern wie dem Sächsischen Städte- und Gemeindetag und KISA setzen. Mit dem Projekt »Digital-Lotsen« wird der SSG aktiv. Viele Städte und Gemeinden haben bereits Digital-Navigatoren aus ihren Reihen auserwählt, die die Abläufe, Hindernisse und den Qualifizierungsbedarf der eigenen Verwaltung kennen. Über Digital-Lotsen werden sie gecoacht, mit Informationen versorgt und geschult. Ziel der Ausbildung von Digital-Navigatoren ist sowohl einen Ansprechpartner für alle an der Digitalisierung Beteiligten innerhalb der Kommune Beteiligten auszuprägen, wie auch gleichzeitig einen Ansprechpartner für den IT-Dienstleister auf der anderen Seite des Digitalisierungsstrangs zu haben. Bereits jetzt, nach den ersten Ausbildungsgängen dieser Verwaltungsmitarbeitenden, entsteht eine neue Qualität in der Zusammenarbeit von Digital-Navigator und IT-Dienstleister, da es einen gemeinsamen Blick auf Lösungsansätze, -kriterien und -formate gibt.

Was dabei derzeit noch fehlt, ist, ein langfristig wertbringendes Zielbild der Kommune in ihren Prozessen und ihrer IT-Infrastruktur zu erschaffen, das auch neueste Produkt- und Serviceentwicklungen einbindet. Die Digitale Agenda, welche die Digital-Navigatoren im Programm Digital-Lotsen-Sachsen erstellen, ist Grundlage auf organisatorisch-strategischer Ebene. Neueste Produkt- und Serviceentwicklungen in den einzelnen Projekten in den Blick zu nehmen, ist operative-technologische Aufgabe der IT-Dienstleister.

Hier setzt KISA zukünftig mit ausgewählten Fachleuten aus dem Team Digitale Kommune an. Der Zweckverband hat dafür ein ganz neues Angebot aufgebaut, um kommunale Verwaltungen beim ganzheitlichen Blick auf ihren Digitalisierungsprozess zu unterstützen. Zusätzlich wird ab dem 1. September 2022 ein eigener Geschäftsbereich Digitalisierung entstehen. Neben einmaligen, auftragsbezogenen Leistungen bietet KISA zukünftig eine intensive, laufende Begleitung mit einem Servicemodell aus Beratungs-, Schulungs- und Projektmanagementleistungen an. Entscheidend ist dabei der produktoffene Denk- und Beratungsansatz.

Öffentliche Verwaltungen zu modernisieren kann nur durch die enge Kooperation aller Beteiligter funktionieren. KISA tritt dabei nicht nur als Dienstleister, sondern als Impulsgeber und Architekt von Systeminfrastrukturen auf. Die Experten des Teams Digitale Kommune lösen den Blick zunächst vom einzelnen Produkt und widmen sich dem Geflecht aus unterschiedlichen Fachverfahren der individuellen Kommune. Sie schauen auf deren Bedürfnisse und Möglichkeiten. Dafür treten wir einen Schritt zurück und betrachten das, was da ist und möglich wäre. Das Herangehen bedeutet nicht nur den digitalen Entwicklungsstand innerhalb der Verwaltung zu analysieren, sondern beinhaltet auch einen nachhaltigen Blick in die Zukunft. Gemeinsam mit dem Kunden wird ein Lösungsansatz auf die nächsten fünf bis zehn Jahre entwickelt. Die erste Intention ist, gemeinsam mit den Digital-Lotsen des SSG und den Digital-Navigatoren vor Ort auf die Agenda der Kommune aufzusetzen und als Technologiedienstleister passende Produkte zu empfehlen und ggf. zu implementieren, die der Kommune nachhaltig weiterhelfen.

## Start mit Pilotkommunen

In Zusammenarbeit mit mehreren Projektpartnern, u. a. der Stadt Werdau, werden kontinuierlich und anknüpfend Ergebnisse geschaffen. Mit der westsächsischen Pilotkommune ist KISA derzeit im intensiven Austausch. Wir haben die Intention von Oberbürgermeister Sören Kristensen, wie seine Stadt die Digitalisierung in den kommenden Jahren meistern will, aufgenommen und zielgerichtet eine erste Projektausrichtung gemeinsam formuliert. Bereits bei der Auftragsklärung ist wichtig, die Prozesse und Abläufe ganzheitlich, in ihren Abhängigkeiten zueinander und im Nutzen für die kommunale Arbeit zu betrachten. Verwaltungen arbeiten mit einer Vielzahl unterschiedlicher Fachverfahren – von KISA und anderen Anbietern. Das heißt, sich über das eigene Portfolio hinaus für die Kommune zu engagieren. Wo können Abläufe automatisiert werden? Wo liegen die individuellen Digitalisierungspotenziale? Es gilt Ansätze zu finden, die zahlreichen unterschiedlichen Systeme, Softwarelösungen und Prozesse digital zu verzahnen.

Ohne diesen ganzheitlichen Blick ist eine nachhaltige Digitalisierung nicht realisierbar. Das ist der Punkt, der es ermöglicht, auch die Prozesse zwischen den Ämtern, sowie den Austausch mit anderen Verwaltungen flüssig und medienbruchfrei zu gestalten. Im Pilotprojekt werden zunächst Themen mit dem höchsten Umsetzungspotenzial identifiziert. Quick-Wins für alle! Mitarbeitende der Verwaltung, die Bürgerinnen und Bürger sowie Unternehmen sehen somit, dass sich etwas bewegt. Die größte Herausforderung wird schließlich sein, möglichst viele Fachverfahren unabhängig voneinander in einer Systemarchitektur einzubinden.

## Ohne DMS geht es nicht

Digitalisierung bedeutet, Abläufe und Prozesse effizienter zu gestalten. Im Zentrum dieser Entwicklung steht daher gegenwärtig das Dokumentenmanagementsystem (DMS). Wie bereits erwähnt, bringt der zunehmende digitale Wandel der Gesellschaft eine gestiegene Erwartungshaltung der Bürgerinnen und Bürger an die Verwaltungsdienstleistungen mit sich. Auf kurze Anfragen sollen rasche, verbindliche Auskünfte folgen. Kommunalverwaltungen haben immer weniger Zeit, lange nach Dokumenten zu suchen. Papierbasierte Prozesse sind jedoch zeitintensiv. Mit dem Dokumentenmanagementsystem VIS hält KISA ein effizientes, nachhaltiges Instrument für eine zukunftssichere E-Verwaltung vor. Zudem kann dies mit dem leistungsstarken Content-Management-System CMS.KISA ergänzt werden.

Wie kann das aussehen? KISA verknüpft mittels regionalisierter Links die Online-Antragsassistenten mit der sächsischen Antragsplattform Amt24, die über das geschützte kommunale Datennetz (KDN) läuft. Antragsteller können diese digitalen Verwaltungsanträge bequem rund um die Uhr online ausfüllen und versenden. Direkt im Anschluss werden diese Antragsdaten medienbruchfrei an das Dokumentenmanagementsystem übergeben und daraus automatisch Eingangsdokumente erzeugt und angelegt. Durch Zugriffsberechtigungen bleibt die Übermittlung und Bearbeitung datenschutzkonform. Komplexe Verwaltungsprozesse lassen sich in einem ersten Schritt durch das DMS automatisieren und

zügiger umsetzen. Nichts bleibt auf dem Schreibtisch liegen. Aktuelle Prozesse, Inhalte und der Bearbeitungsstand sind transparent für alle Berechtigten einsehbar. Vom Eintreffen der Dokumente über die Ablage bis zum Archiv – die DMS-Akte zeichnet sich durch eine hohe Anwenderfreundlichkeit aus, ist medienbruchfrei und revisionssicher.

### Alles aus einer Hand

Kurz gesagt: Jede Kommune ist anders, mit unterschiedlichen Voraussetzungen und Möglichkeiten. Den tiefgreifenden Wandel bewältigen sie am besten mit verlässlichen Partnern. Ein umfangreicher Katalog an bislang (Stand: August 2022) 49 Online-Antragsassistenten (OAA) und innovativen, leistungsstarken Fachverfahren stehen den Städten und Gemeinden bei KISA dafür zur Verfügung. Bis zum Jahresende 2022 werden weitere 24 OAA bereitgestellt. Mit dem Dokumentenmanagementsystem VIS und dem Content-Management-System CMS.KISA hält der Dienstleister zwei wichtige Instrumente für die zukunftssichere, elektronische Verwaltung bereit. Mit seinem neuen Team Digitale Kommune skizziert KISA individuelle digitale Lösungen, die gemeinsam mit den Verwaltungen ihre Prozesse optimieren und im besten Fall automatisieren.



*KISA schärft den Blick auf die individuellen Digitalisierungspotenziale der Kommunen.*
*Grafik/Foto: KISA, Adobe Stock/Mattoff, macrovector, vvoe*

# Digitale Verwaltung Ausblick: Lernende Organisationen



Matthias Martin
Digital-Lotsen-Sachsen

### Lernende Organisation

Kann eine Organisation, kann eine Behörde qualifiziert lernen? Organisationen lernen nicht, Organisationen passen sich an. Und doch: Die Mitarbeiter in der Organisation lernen! Sie qualifizieren sich. Sie lernen für übertragene, konkrete Aufgaben. Sie lernen aus Erfahrung. Sie vernetzen sich in Arbeitsgruppen und Teams. Die Konsequenz: Wissen und Kompetenz der Mitarbeiter durchdringen und prägen die Organisation. Eine lernende Organisation ist geboren![1]

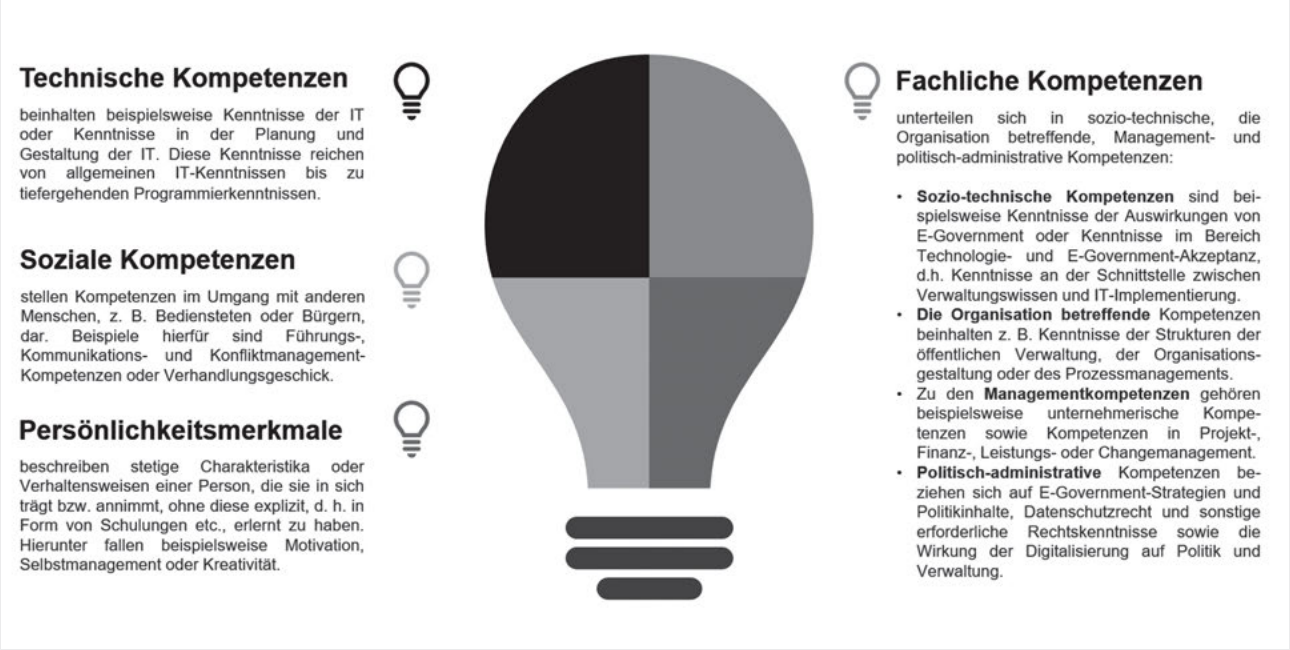
Veränderung ist der Lernenden Organisation eigen. Die allgemeine Zielstellung öffentlicher Verwaltungen »Erfüllung gesellschaftlicher Erwartungen« deckt sich mit den allgemeinen Zielen Lernender Organisationen. Lernende Organisationen wollen durch den Zuwachs des Lern- und Wissenspotenzials der Mitarbeiter die Unternehmensziele optimiert erreichen. Sie sind wissens- und innovationsorientiert.

Eine lernende Organisation im Verwaltungskontext könnte wie folgt beschrieben werden: Eine anpassungsfähige, auf äußere und innere Reize reagierende Verwaltung, die sich kontinuierlich weiterentwickelt. Verfolgt eine Verwaltung z. B. eine zukunftsgerichtete, sich weiterentwickelnde Digitale Agenda, gestalten Führungskräfte und Mitarbeiter den Wandel der Kommunalverwaltung in eine moderne Dienstleistungsorganisation. Befähigung zu analytischem Vorgehen, der Erhebung von IST-Prozessen und die Erörterung und Beschreibung von SOLL-Prozessen, gehören dabei ebenso zu den notwendigen Fähigkeiten wie die Entwicklung von Ideen zur praktischen Umsetzung – dem Aufstellen eines Plans und der Festlegung von Meilensteinen bis zum Ziel.

In unserer Metapher verbildlicht: Verfolgt die Kommune ihre Route, wird Sie auf Untiefen und Eisberge treffen und reagieren müssen, ohne das Ziel aus den Augen zu verlieren. Der Navigator und der Kapitän werden dafür, Sorge tragen wenige solcher Situationen erleben zu müssen. Kommen diese aber unverhofft (… und sie werden kommen!), sollten diese nicht nur als Gefahr, sondern als Anstoß für Entwicklungsprozesse gesehen werden. Die Wissensbasis und Handlungsspielräume müssen an die neuen Erfordernisse angepasst werden. Der Digital-Navigator wird sein Netzwerk sowie die Wissens-, Vernetzungs- und Lern-Plattform nutzen und festlegen, welche neuen Einheiten aus dem Modulbaukasten als nächstes absolviert werden sollten. Voraussetzung dafür ist eine Organisation, die ein innovatives Lösen von Problemen erlaubt und unterstützt.[2]

1 Dr. Wieselhuber & Partner (1997): Handbuch Lernende Organisation, S. 14

2 siehe https://de.wikipedia.org/wiki/Lernende_Organisation




*Notwendige Kompetenzen laut IT-Planungsrat (eigene Darstellung)*

Bei der Konzeption von Digital-Navigatoren wurden folgende, unmittelbar der Stadt oder Gemeinde Nutzen entfaltende und die Lernende Organisation befördernde, Elemente etabliert:

- Mit der Digitalen Agenda wird ein gemeinsames Zielbild entwickelt, welches sich am Kundennutzen (Innensicht und Außensicht der Kommune) orientiert.
- Der Digital-Navigator wird mit seinem (Ober)Bürgermeister und seiner Mitarbeiterschaft um das zur Stadt oder Gemeinde passende Zielbild ringen. Er wird Pläne aufstellen und erörtern. Die gesamte Besatzung, einschließlich des Digital-Navigators und (Ober)Bürgermeisters, wird sich auf die Reise begeben. Die Mitarbeiter brauchen Teamgeist und wechselseitiges Vertrauen. Die Mitarbeiterschaft muss auf sich gestellt Konflikte lösen können, um Meuterei zu vermeiden.
- Routinen an Bord (Manöver, Prozesse) müssen eingespielt sein. Einzelne Teams müssen selbständig Aufgaben abarbeiten können.
- Betroffene sollten zu Beteiligten werden, ein partizipativer Führungsstil, der wertschätzende Umgang mit Vorschlägen für Veränderung (Prozessverbesserung) wie auch die Unterstützung neuer Ideen sind dem Prozess der Erstellung der Digitalen Agenda und deren Umsetzung eigen.
- Die Auswahl des Digital-Navigators, sowie die Mitarbeiterschaft betreffende personelle oder strukturelle Entscheidungen bei der Umsetzung der Digitalen Agenda, sind in die Personal- und Organisationsentwicklung integriert.
- Besonderes Engagement sollte belohnt werden.
- Es wird offen über Fehlertoleranzen im Blick auf die Vorhaben gesprochen.
- Der Digital-Navigator hat mit dem Leitfaden zur Auswahl des Digital-Navigators auch ein Werkzeug zur regelmäßigen Selbsteinschätzung, welches er als Entwicklungswerkzeug für sich nutzt.
- Der Digital-Navigator erhält mit dem Digital-Navigatoren-Cockpit und der Wissens-, Vernetzungs- und Lern-Plattform einen schnellen Überblick und ein gut funktionierendes Informations- und Kommunikationssystem.

## Kompetenzentwicklung

Anforderungen an die Tätigkeit im öffentlichen Sektor unterliegen aktuell einer starken Veränderung. Kompetenzen zur Gestaltung von Organisation mit und durch IT werden wichtiger, ebenso wie der Umgang mit elektronisch erweiterten Kommunikationsräumen.[3] Dies erfordert ein neues Set an Kompetenzen, das den Mitarbeitern zum Teil unbekannt ist, da es erst im Zuge der Digitalisierung für die öffentliche Verwaltung an Bedeutung gewonnen hat. Nach dem Verständnis der KGSt gibt es nicht »die eine« digitale Kompetenz. Bei der digitalen Kompetenz handelt es sich um einen Sammelbegriff für die unterschiedlichen Ausprägungen von einzelnen Kompetenzen bzw. Kompetenzfacetten, die im Zuge der zunehmend digitalisierten Arbeitswelt relevant sind. Die Verwaltung steht vor den Herausforderungen, das vorhandene Personal entsprechend zu qualifizieren und zeitgleich neue Talente mit bereits vorhandenen Fähigkeiten für die öffentliche Verwaltung zu gewinnen. Letztere können durch gezielte Ausbildungs- und Befähigungsangebote z. B. das Digital-Navigatoren-Programm oder Ausbildungsangebote gewonnen werden. Dies wurde z. B. von der Hochschule Meißen bereits richtungsweisend umgesetzt und der Studiengang »Digitale Verwaltung« etabliert. Dieser vermittelt u. a. auch diejenigen Kompetenzen, die zur Ausgestaltung angesprochener Handlungsebenen auch in Städten und Gemeinden notwendig sind. Darüber hinaus gibt es in Sachsen z. B. die Angebote der HTW Dresden mit dem Studiengang Verwaltungsinformatik und der Sächsischen Verwaltungs- und Wirtschaftsakademie mit dem Fachstudiengang Betriebsinformatik. Die Gewinnung von Personal mit umfangreicher digitaler Kompetenz und entsprechender Berufserfahrung ist für die öffentliche Verwaltung schwierig, da sie hier in direkter Konkurrenz zur Wirtschaft steht. Dennoch gelingt es immer wieder, diesen Personenkreis für die öffentliche Verwaltung zu gewinnen.

3 siehe NEGZ: E-Kompetenz im öffentlichen Sektor eine Positionsbestimmung https://fb-rvi.gi.de/fileadmin/FB/RVI/Meldungen/GI-NEGZ_Positionspapier_E-Kompetenz_20171019_web.pdf

Der IT-Planungsrat hat mit weiteren Projektpartnern eine Handlungsempfehlung zu relevanten Referenzrollen in der Verwaltung erarbeitet.[4] Hierbei wurden 19 Referenzrollen (z. B. Gestalter, IT-Koordinator, IT-Fachaufgaben) der öffentlichen Verwaltung mit IT-Bezug identifiziert und kategorisiert. Demnach sind Kompetenzen in eine technische und vier fachliche Kompetenzkategorien unterteilt. Umklammert werden diese dabei durch soziale Kompetenzen sowie Persönlichkeitsmerkmale.




*Schlüsselkompetenzen laut KGSt (eigene Darstellung)*

Der KGSt®-Schlüsselkompetenzkatalog[digital] hingegen besteht aus acht Schlüsselkompetenzen und gliedert sich (zum Teil) in Kompetenzfacetten und Verhaltensanker auf. Die Führungskompetenz und die Personalentwicklungskompetenz sind Bereiche, die nur für Personen mit Fach- und/oder Dienstaufsicht beschrieben werden. Führungskräfte haben daher – je nach Funktion – Ausprägungen in acht verschiedenen Kompetenzbereichen, Mitarbeitende hingegen in sechs.

Jede Organisation entscheidet für sich, welche Schlüsselkompetenzen für den eigenen Erfolg am wichtigsten sind. Dabei sollte auf bereits bestehenden Informationen aufgebaut werden. Im Netzwerk der Digital-Lotsen-Sachsen und der Digital-Navigatoren wird das Profil kontinuierlich weiterentwickelt werden.

## Kommune und Innovation

Neben staatlichen Rahmenbedingungen kommt den Kommunen bei der Transformation und Entwicklung des Landes eine bedeutende Rolle zu. Innovationen, gerade im Bereich der Daseinsvorsorge und neuer Infrastrukturen, werden zum Treiber einer prosperierenden Wirtschaft und dynamischen Gesellschaft. Durch ihre gesellschaftliche Rolle und das Bereitstellen von Gestaltungs- und Handlungsräumen, als Zukunftsgestalter und damit »Mutmacher«, schaffen Kommunen den Nährboden für Innovationen. Sie bilden die Basis für neue Kraftfelder. Ein neuer Aufbruch ist nötig. Ohne innovative Kommunen wird dieser Aufbruch nicht gelingen. Die Digital-Navigatoren und Digital-Lotsen stehen neuen technischen Entwicklungen offen gegenüber.

Folgende Innovationsbausteine könnten die sächsischen Kommunen stärken:

### Startups

Startups zeichnen sich u. a. durch Fokussierung, Schnelligkeit und Problemlösungskompetenz aus. Sie verfügen über eine ausgeprägte Innovationskultur. Startups siedeln sich dort an, wo die Rahmenbedingungen, einschließlich Bereitstellung von Venture-Kapital, am besten sind. Oftmals sind es Ausgründungen aus Hochschulen. Immer mehr Startups widmen sich dem Public Sektor. Neben wirtschaftlichen Erfolgen wollen sie mithelfen, gesellschaftliche Herausforderungen zu bewältigen, bzw. Probleme zu lösen. In Deutschland entwickelt sich eine GovTech Community von Startups. Sie bringen neue Ideen in die öffentliche Verwaltung, insbesondere im Bereich der Kommunen. In seinem Beitrag »Digitalisierungsschub durch Startups« Seite 227 zeigt Franz-Reinhard Habbel praktische Ansätze auf.

### Open Data und Open Innovation

Immer mehr Kommunen stellen Daten, die nicht personen- bzw. unternehmensgeschützt sind, der Öffentlichkeit maschinenlesbar zur Verfügung. Mit den Datenbeständen lassen sich alternative Analysen, bzw. im Bereich der Wirtschaft, neue Geschäftsmodelle erarbeiten. Regionale, digitale Daten sind besonders für kleine und mittelständische Unternehmen von großer Bedeutung. Derzeit erleiden sie erhebliche Wettbewerbsnachteile gegenüber den großen Tech-Unternehmen wie Google, Amazon und Co., die ihre Geschäftsmodelle weitgehend auf aktuelle Daten aufbauen. Open Data stärkt auch die Zivilgesellschaft bei der Teilhabe an politischen und gesellschaftlichen Prozessen. Das Open-Data-Portal des Freistaates Sachsen und der Kreisfreien Städte Leipzig, Dresden und Chemnitz bieten bereits auch in Sachsen entsprechende Daten an.

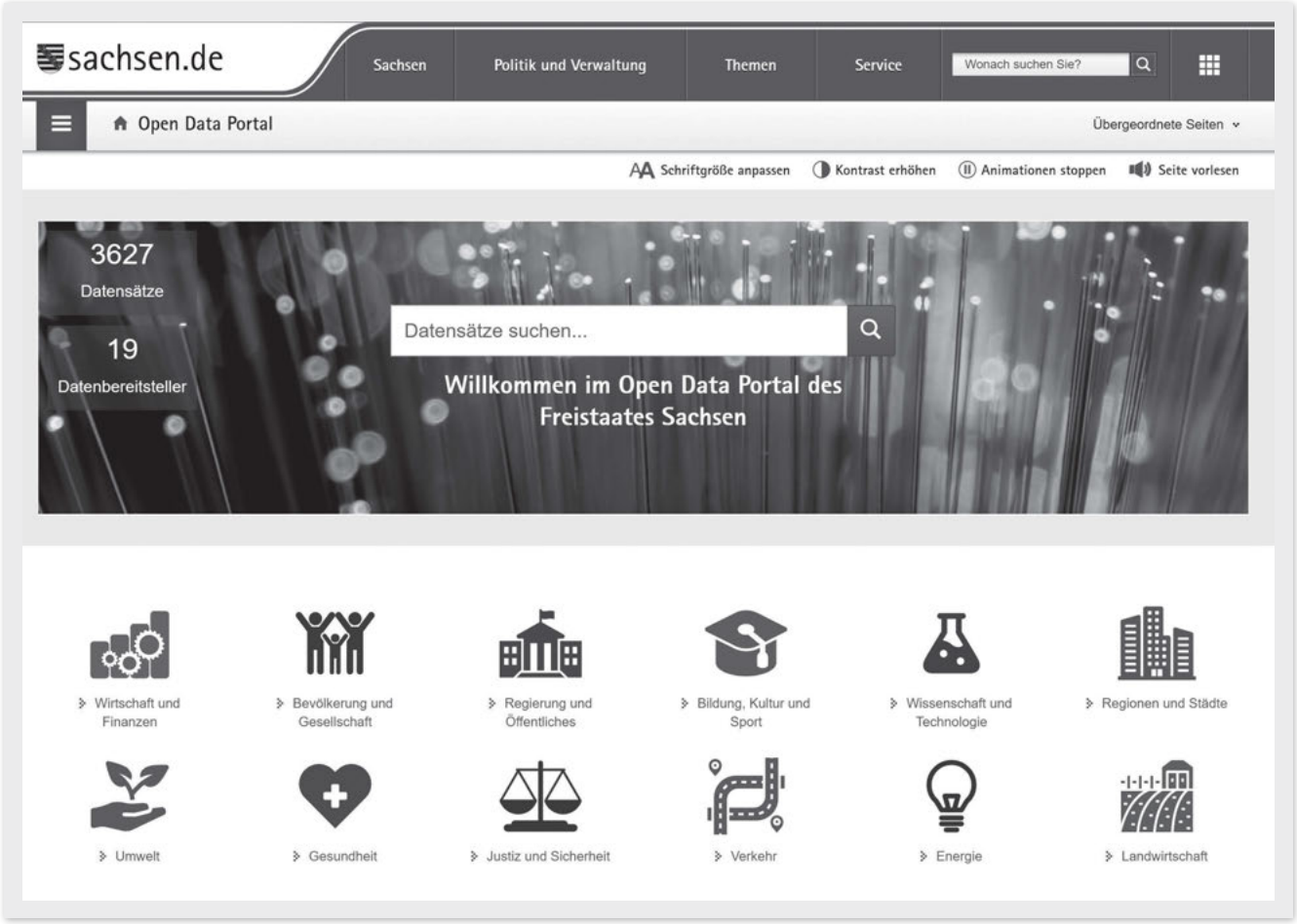
Open Innovation bedeutet, dass Zivilgesellschaft, Wirtschaft und wissenschaftliche Einrichtungen miteinander in den Dialog treten, um Herausforderungen zu bewältigen oder Probleme zu lösen. Die Themen sind vielfältig und umfassen u. a. den Klimawandel, Mobilität und Gesundheit. Formate wie Hackathons oder World-Cafés haben sich inzwischen auch in Kommunen bewährt. So hat das Sächsische Ministerium für Regionalentwicklung (SMR) im Juli 2022 einen Hackathon für eine *virtuelle Smart Region veranstaltet.*

Sowohl Open Data als auch Open Innovationen sind zentrale Bausteine innovativer Kommunen. Digital-Navigatoren und Digital-Losten werden sich auch diesen Elementen früher oder später annehmen und diese mitgestalten. Dabei wird der eine oder andere Digital-Navigator zum Brückenbauer zwischen Zivilgesellschaft und Kommunalverwaltung werden.

### Kollaborationsplattformen

Jedes politische Vorhaben ist heute ein Projekt. Erfolgreiche Projekte leben von der Kommunikation. Bidirektionale Kommunikation, wie zum Beispiel mittels E-Mail, werden den Ansprüchen einer ganzheitlichen Vorgehensweise nicht immer gerecht. Kollaborationsplattformen stellen ämter-, abteilungs- oder behördenübergreifende Kommunikation sicher. Auf Datenplattformen werden Informationen ausgetaucht, Dokumente gemeinsam, auch zeitgleich, bearbeitet und neue Ideen gesamt und gemeinsam bewertet. Ein solches Vorgehen erfordert eine offene Verwaltungskultur. Sie ist nicht per »Click« zu haben. Digital-Navigatoren und Digital-Lotsen sollten hier beispielhaft vorangehen

4 vgl. IT-PLR: Rollen und Kompetenzen für eine erfolgreiche öffentliche Verwaltung im digitalen Zeitalter https://www.it-planungsrat.de/SharedDocs/Downloads/DE/ITPlanungsrat/E-Kompetenz-2HandreichungRollen.html




und entsprechende Austauschplattformen etablieren und für ihre Binnenkommunikation nutzen.

### Virtuelle Lernreisen

Nicht zuletzt durch die COVID-19-Erfahrung wird die Notwendigkeit eines digitalen Austausches mit anderen Verwaltungen sowie Experten besonders deutlich. Digital-Navigatoren und Digital-Lotsen identifizieren für die Verwaltung relevante aktuelle Themen und bringen beides in virtuellen Workshops im Blendet-Learning-Format zusammen.

Ein Angebot, welches die Digital-Lotsen in den Blick nehmen ist der eGov-Campus, eine vom IT-Planungsrat geförderte Bildungsplattform. Neben reinen Selbstlern-Inhalten werden hier auch hybride Formate angeboten, bei denen sich Selbstlern-Einheiten mit Präsenzveranstaltungen an verschiedenen Hochschulen mischen können. Die Nutzung ist grundsätzlich kostenfrei möglich. Alle angebotenen Kurse bewegen sich auf Hochschulniveau und umfassen jeweils ca. 150 Stunden. Neben den derzeit 16 verfügbaren Kursen bietet der eGov-Campus auch thematische Ringvorlesungen. Das sind einstündige Online-Veranstaltungen, die ebenfalls kostenfrei nutzbar sind und auch nach der Veranstaltung noch kostenfrei abgerufen werden können.

### Adaption

»Müssten wir Wetten über die Haltbarkeit der derzeitigen Managementtheorien abschließen, könnten wir mit einiger Zuversicht auf die lernenden Organisationen setzen. Dies vor allem deshalb, weil es sich dabei um die wechselseitige Abhängigkeit zwischen dem Individuum und dem Ganzen handelt; dieses Prinzip lässt sich unbegrenzt interpretieren und (zynischer weise) als Modell für das Unternehmen der Zukunft praktisch nicht widerlegen.«[5]

In der Tat ist zu überlegen, feingliedrige Matrixstrukturen in der Verwaltung auf das Wesentliche zu reduzieren, das wäre die Prozessarbeit, die Projektarbeit und die Pionierarbeit. Die Prozessarbeit umfasst die klassischen Verwaltungsvorgänge. Sie werden künftig weitgehend automatisiert und damit autonom ablaufen. Stärker implementiert werden wird die Projektarbeit. Jede politische oder verwaltungsmäßige Maßnahme ist ein Vorhaben bzw. ein Projekt, was gesteuert werden muss. Dies führt zu stärkerer Vernetzung und Überwindung der Silos in den Verwaltungen. Durch ganzheitliche Betrachtung werden die Entscheidungen verbessert, was letztendlich auch zu mehr Akzeptanz führen wird. Weitgehend unbekannt ist in der deutschen Verwaltung die Pionierarbeit. Hier geht es darum, dass Mitarbeitende für eine vorab definierte Zeit die Verwaltung »verlassen« und zu anderen, auch privaten Organisationen und Einrichtungen wechseln. Sie gewinnen dadurch an Erfahrung, befassen sich mit neuen Blickrichtungen und gewinnen Perspektiven, die sie in ihrer »Heimatverwaltung« nutzen können. Es könnte sächsischen Städten und Gemeinden auch vor dem Hintergrund der demografischen Effekte gut tun, ein solches Organisationsmodell zumindest experimentell aufzusetzen.

5 Kenedy, Carol (1998), Seite 20



*Organisation der Zukunft (Hagen Management GmbH)*

### Aufbaukurse im Rahmen des Digital-Lotsen-Programms

Die Basisbefähigung ist der Beginn einer langen Reise. Ein Digital-Navigator aus den eigenen Reihen der Mitarbeiterschaft der Kommune basiert auf einem kontinuierlichen Entwicklungs- und Weiterbildungsprozess. Nach erfolgreicher Basis-Befähigung kann der Digital-Navigator nicht alles was notwendig ist, wissen. Er benötigt die grundlegenden Möglichkeiten, für sich und sein Wissen zu sorgen. Für konkrete Projekte werden weitere Fähigkeiten und Kompetenzen notwendig sein. Die Digital-Lotsen kennen die Projekte der Digital-Navigatoren. Die Sächsische Verwaltungs- und Wirtschaftsakademie (S-VWA), die Verwaltungs- und Wirtschafts-Akademie Leipzig (VWA-L), der Zweckverband Sächsisches Kommunales Studieninstitut Dresden (SKSD), der Zweckverband Studieninstitut für kommunale Verwaltung Südsachsen (SKVS), das Fortbildungszentrum der Hochschule Meißen, Dienstleister, Trainer, Coaches, die Digital-Lotsen und andere Stakeholder halten nützliche ergänzende Angebote bereit. Aktuell liegt einer der Schwerpunkte auf der Implementierung und Nutzung der sächsischen Basiskomponenten. Der konkrete Bedarf wird eruiert. Angebote werden gesichtet. Das Angebot der Aufbaukurse ist eng verknüpft mit der Etablierung der Wissens-, Vernetzungs- und Lernplattform. Erste Ansätze sind mit benannten Partnern bereits heute vorhanden und werden punktuell genutzt. Diese bewährten Angebote werden eingebunden in ein neues Selbstverständnis, dass Befähigung, Lernen, Erfahren und Erproben immer im eigenen Kontext eingebettet, konkrete Wirkung entfaltend und Nutzen stiftend, betrachtet werden müssen.

### Resümee

Das Digital-Navigatoren motiviert bleiben, an ihren Themen dranbleiben und Nutzen stiften, hat viel damit zu tun, dass diese immer wieder Impulse und Anregungen im Austausch untereinander und mit den zentralen Digital-Lotsen erhalten. Die Gruppe der Digital-Navigatoren und Digital-Lotsen sind organisationsübergreifend eine große Lerngruppe und jeder für sich in seiner Organisation der Samen für die Lernende Organisation Kommune. Was jede einzelne Kommune daraus macht, wird sehr unterschiedlich wahrnehmbar sein. Eines ist sicher: Diejenigen, die die Entwicklung zur Lernenden Organisation verfolgen, werden die digitalen, aber auch viele weitere zukünftige Aufgaben besser lösen können. Digitale – wie auch die uns heute noch unbekannten Herausforderungen – werden von Mitarbeitern und deren Verhalten geprägt sein. Den Menschen, die in den Organisationen arbeiten sowie diese gestalten und somit die Organisation wissend und kompetent machen.

# OZG 2.0: Wie geht es weiter mit dem Onlinezugangsgesetz?



Gunnar Terhaag, LL.M. (Nottingham)
Sächsische Staatskanzlei, Leiter des Referats 42 Onlinezugangsgesetz



Dr. Olga Bürger
Sächsische Staatskanzlei, Referentin im Referat 42 Onlinezugangsgesetz

Das Onlinezugangsgesetz (OZG) verpflichtet die Verwaltungen, alle geeigneten Leistungen spätestens ab 01.01.2023 auch online bereitzustellen. Dieses Ziel kann mit Blick auf das nahende Jahresende nicht mehr erreicht werden. **Nun fragen sich viele, wie es mit dem OZG weitergeht. Es gibt sogar vereinzelt Fragen, ob man die Umsetzung des OZG einstellen kann, wenn die Frist verstrichen ist.** Die Antwort auf diese Fragen lautet: Es geht auf jeden Fall weiter! An Aufhören ist nicht zu denken. Im Gegenteil: Wir müssen mehr für die Digitalisierung der Verwaltung tun, um den Erwartungen der Bevölkerung und der Wirtschaft gerecht zu werden. Beispielsweise steht Deutschland im Index für die digitale Wirtschaft und Gesellschaft (DESI) 2022 unter den 27 EU-Mitgliedstaaten an 13. Stelle und damit leicht über dem Durchschnitt (s. Abbildung S. 222). Es gibt zwar eine Verbesserung zu 2021[1], wir müssen uns jedoch deutlich stärker für die Digitalisierung der Verwaltung engagieren.

### Besteht die gesetzliche Pflicht, die Verwaltung auch nach Ende 2022 zu digitalisieren?

Auch hierauf lautet die Antwort ja. Gemäß OZG sind Verwaltungsleistungen spätestens ab 01.01.2023 auch online zur Verfügung zu stellen. Mithin ist eine Rechtsgrundlage für Online-Angebote der Verwaltung auch für den Zeitraum nach dem 31.12.2022 (bereits) vorhanden. An einem Folgegesetz für das OZG wird derzeit auf Bundesebene gearbeitet. Wann dieses in Kraft tritt, ist heute noch nicht bekannt. Zusätzlich zum OZG sind auch europarechtliche Vorschriften, beispielsweise die Single Digital Gateway Verordnung (SDG-VO) und die Verordnung über

1 Index für die digitale Wirtschaft und Gesellschaft (DESI) 2022 | Gestaltung der digitalen Zukunft Europas für 2022 und https://ec.europa.eu/newsroom/dae/redirection/document/80553 für 2021

elektronische Identifizierung und Vertrauensdienste für elektronische Transaktionen im Binnenmarkt (eIDAS-VO), umzusetzen. Daneben gibt es auch weitere Grundlagen für die Digitalisierung der Verwaltung, wie z. B. den »Masterplan Digitale Verwaltung Sachsen«. Entsprechend werden die Arbeiten auch nach dem 31.12.2022 unvermindert weitergehen.

## Warum kann die Frist für die Umsetzung des OZG nicht eingehalten werden?

Im Vergleich zu vielen vorhergehenden Ansätzen zu einer Verwaltungsdigitalisierung ist im Rahmen der Umsetzung des OZG schon viel erreicht worden. Für die Bewältigung der Vielfalt und der Komplexität des OZG-Gesamtvorhabens genügte jedoch der fünfjährige Umsetzungszeitraum nicht. Denn erst im Rahmen der Umsetzung des OZG ergaben sich vielfältige Fragen, die beantwortet werden mussten, bevor es weitergehen konnte. Häufig hat sich hierbei gezeigt, dass die Beantwortung einer Frage Folgefragen nach sich zieht oder dass es nicht eine, sondern viele Antworten gibt, die je nach Ausgestaltung der einzelnen Konstellation zum Tragen kommen.

Insgesamt können diese Fragen in drei Haupthindernisse für die Umsetzung des OZG eingeordnet werden:

1. Rechtliche Fragestellungen: Aufgrund der föderalen Struktur der Bundesrepublik und der rechtlichen Selbständigkeit der kommunalen Ebene ergeben sich eine Reihe zum Teil hochkomplexer juristischer Fragestellungen:
   - Abweichungen in kommunalen und landesrechtlichen Regelungen (z. B. unterschiedliche Zuständigkeitsregelungen in den einzelnen Ländern oder unterschiedliche Anspruchsvoraussetzungen etwa bei der Baumfällgenehmigung), die entsprechend komplizierte Online-Verfahren bedingen bzw. die Nachnutzung von Lösungen anderer Länder und Kommunen mindestens behindern bis verhindern.
   - Sehr komplizierte Fragestellungen im Vergaberecht, z. B.: Wie kann eine Kommune im Land A wirksam Nutzungsrechte an einer EfA-Lösung aus Land B erhalten, ohne jedes Mal ein Vergabeverfahren durchführen zu müssen?
   - Komplexe Fragen insbesondere im Datenschutzrecht, z. B.: Wie kann trotz der rechtlichen Unabhängigkeit der Datenschutzbeauftragten in Kommunen und Ländern eine einheitliche Bewertung eines Verfahrens sichergestellt werden?
2. Technische Fragestellungen: Ebenfalls aufgrund der Verwaltungsstruktur in Deutschland hat sich eine zersplitterte IT-Landschaft gebildet. Diese Komplexität führt dazu, dass häufig aus auf den ersten Blick einfachen Fragestellungen (z. B.: Wie adressiere ich eine Behörde, damit der Datensatz richtig ankommt?) in der Praxis viele Fragen entstehen, die erst nach und nach gelöst werden (können). Zudem ergeben sich nicht selten aus in der Theorie einfachen technischen Lösungen in der praktischen Anwendung unerwartete Probleme (z. B. bei der Nutzung des Deutschen Verwaltungsdienstverzeichnisses – DVDV).
3. Finanzielle Fragestellungen: Dies gilt auch wieder auf allen Ebenen. So können bereits geringe Kosten für die Nutzung von Online-Antragsverfahren in der Summe gerade bei kleineren Kommunen zu einer nicht tragbaren Belastung führen. Auf Landesebene stellt die Bereitstellung ausreichender Mittel auch vor dem Hintergrund aktueller Krisen in vielen Ländern ein Problem dar. Auf allen Ebenen (auch auf Bundesebene) kollidiert zudem häufig kamerales Haushaltsrecht (Jährlichkeitsprinzip) mit den Anforderungen der eher agilen, projektgetriebenen Digitalisierung.

## Gibt es schon Informationen dazu, was im Folgegesetz OZG stehen wird?

Die Digitalisierung der Verwaltung ist eine Daueraufgabe über 2022 hinaus. Darum ist es zwingend erforderlich, das OZG auf Basis der Erfahrungen aus der bisherigen Umsetzung fortzuschreiben. Ein Gesetzentwurf für das Folgegesetz OZG liegt noch nicht vor. Von der neuen Regelung werden vor allem Impulse in Richtung einer »Ende-zu-Ende-Digitalisierung« bzw. einer »Digitalisierung auch nach innen« erwartet. Dies soll helfen, die Akzeptanz innerhalb der Verwaltung zu erhöhen und die positiven Effekte für die Verwaltung selbst fruchtbar zu machen. Auch der Abbau von rechtlichen Hindernissen (z. B. Vereinfachungen beim Schriftformersatz) wäre ein wichtiger Schritt im Digitalisierungsprozess. Da die Bereitstellung der Online-Angebote allein nicht reicht, ist ein weiteres Ziel, die Flächendeckung der digitalen Verwaltungsangebote zu erhöhen. Hierfür ist es wichtig, die oben genannten Hindernisse abzubauen. Weiterhin sind hier auch die europarechtlichen Rahmenbedingungen (z. B. Umsetzungsfristen aus der SDG-VO und Umsetzung der EU-Dienstleistungsrichtlinie) stets mit zu berücksichtigen. Schließlich sind auch Querverbindungen zur Registermodernisierung (ein weiteres Großprojekt der Digitalisierung) sehr wichtig, um das Once-Only-Prinzip (Angaben und Nachweise nur einmal speichern und wiederverwenden) zu verwirklichen. Der Schwung, der durch das »OZG 1.0« in die gesamte Thematik Digitalisierung gekommen ist, muss beibehalten werden.

## Werden sächsische Kommunen auch nach Ende 2022 bei der Umsetzung des OZG unterstützt?

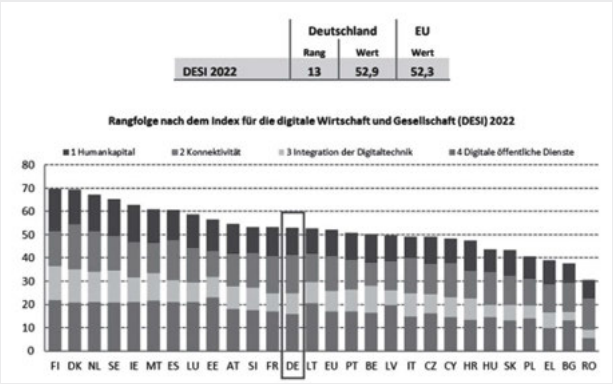
Der Freistaat Sachsen unterstützt die kommunale Familie bei der Digitalisierung der Verwaltung – nicht zuletzt finanziell. Beispielsweise werden Entwicklung und Bereitstellung von kommunalen Online-Verfahren über einen Fördervertrag zwischen der Sächsischen Staatskanzlei und der Sächsischen Anstalt für Kommunale Datenverarbeitung (SAKD) finanziert. Auch die Befähigung der sächsischen Kommunen zur Digitalisierung wird durch das Projekt Digital-Lotsen-Sachsen gefördert. Außerdem nutzen sächsische Kommunen die zentral bereitgestellten E-Government-Basiskomponenten wie Amt24 und ePayBL mit. Diese Unterstützung soll auch nach Ende 2022 fortbestehen. Hierfür wurde eine Haushaltsvorsorge für den Doppelhaushalt 2023/24 getroffen. So sieht der Haushaltsentwurf derzeit eine Budgetaufstockung und eine Erweiterung der Förderung von Entwicklung und Bereitstellung von kommunalen Online-Verfahren um die Finanzierung von Pflege, Support, Weiterentwicklung und Betrieb der Online-Verfahren vor. Dadurch soll es insbesondere kleinen und finanzschwachen Kommunen ermöglicht werden, Online-Dienste einzuführen. Ziel ist, dass möglichst viele Bürgerinnen und Bürger sowie Unternehmen in Sachsen Zugang zu Online-Verwaltungsangeboten bekommen. Das Projekt Digital-Lotsen-Sachsen soll auch in den Jahren 2023/24 gefördert werden, um die Erfolge der Anlaufphase zu verstetigen. Schließlich können sächsische Kommunen die Basiskomponenten weiterhin mitnutzen.

### Was kann ich als Kommune tun, um Digitalisierung voranzubringen?

Jede Menge! Auch wenn Sie vielleicht nicht so viele Möglichkeiten sehen, große Digitalisierungsvorhaben durchzuführen, können Sie kleine Schritte gehen. Gehen Sie hierfür auf Ansprechpersonen in der SAKD, im Sächsischen Städte- und Gemeindetag bzw. Sächsischen Landkreistag zu. Auch kommunale IT-Dienstleister können für Informationen kontaktiert werden. Nutzen Sie die bereitgestellten Online-Angebote, machen Sie diese in Ihren Kommunen bekannt, sammeln Sie Feedback und geben dieses an die Anbieter zurück. Dadurch können Sie einen wertvollen Beitrag zur flächendeckenden Nutzung von Online-Angeboten und zu deren Verbesserung leisten. Vernetzen Sie sich mit anderen Kommunen, die ähnliche Projekte haben. Beispielsweise bietet die neue Website https://www.saechsisch-direkt.de eine sehr gute Möglichkeit, sich über verfügbare Online-Angebote zu informieren, Berichte aus den Pilotkommunen zu lesen und sich mit anderen Kommunen zu vernetzen.

Vielleicht ist auch die Einrichtung eines Digital-Navigators ein sinnvoller Schritt für Sie und Ihre Gemeinde. Digitalisierung ist eine Daueraufgabe, die wir nur gemeinsam erfolgreich meistern können!

| | Deutschland | | EU |
|---|---|---|---|
| | Rang | Wert | Wert |
| DESI 2022 | 13 | 52,9 | 52,3 |




# Moderne Verwaltung braucht moderne Register

## Die Gesetz- und Verordnungsgeber haben die Weichen gestellt.



Matthias Martin
Mitglied im Registerbeirat

Das Registermodernisierungsgesetz (RegMoG) wurde im April 2021 verkündet. Es soll das Fundament für die erfolgreiche Modernisierung der Register in Bund, Ländern und Kommunen legen. Das RegMoG soll digitale, bürokratiearme und serviceorientierte Verwaltungsprozesse unterstützen und somit Bürgerinnen und Bürger wie auch Unternehmen entlasten. Die Gesamtsteuerung der Registermodernisierung liegt beim federführenden Bundesministerium des Innern und für Heimat (BMI) sowie den Ländern Bayern, Hamburg, Nordrhein-Westfalen und Baden-Württemberg.

### Registermodernisierung

... ist wesentliches Element der Digitalisierungsvorhaben von Bund, Ländern und Kommunen. Moderne Register sind die Grundlage dafür, Verwaltungsleistungen für Bürgerinnen und Bürger sowie Unternehmen digital anzubieten und Verwaltungsprozesse effizient und medienbruchfrei ausgestalten zu können. Unter einem Register werden im Digitalisierungskontext meist Datenbanken der öffentlichen Verwaltung verstanden. Es wird von ca. 350 zentralen und dezentralen Registern auf Bundes-, Landes und kommunaler Ebene ausgegangen. Viele Register werden dezentral geführt und sind meist nicht miteinander vernetzt. Die Umsetzung des Onlinezugangsgesetzes bringt immer wieder Unschärfen und blinde Flecken in den Prozessen zu Tage: Daten werden an verschiedenen Stellen in der Verwaltung vorgehalten, Datensätze beinhalten zur gleichen Person unterschiedliche Angaben, was zu erheblichem Mehraufwand, hohen Kosten, Unzufriedenheit bei der Bevölkerung und nicht zuletzt zu überlasteten Behörden führt. Kernanliegen der Registermodernisierung sind das Prinzip der Datensparsamkeit und das Recht eines jeden Einzelnen auf Richtigkeit der über ihn erfassten Daten. Erreicht werden soll dies u.a. durch Auflösen und Verhindern von Inkonsistenzen und Redundanzen. Für die einzelnen Register wird eine hohe Datenqualität angestrebt. Diese ist auch notwendig, da bei den angestrebten automatisierten Verfahren nur auf einen Datensatz Bezug genommen werden soll. Bürgerinnen und Bürger erwarten von der Verwaltung, dass einmal erhobene Daten sicher und korrekt bereitgestellt sowie gepflegt werden. Mit den angestrebten vernetzten Registerstrukturen soll die immer wieder neue Eingabe von bereits übermittelten Daten und Nachweisen z. B. bei der Nutzung von Online-Antrags-Verfahren, der Vergangenheit angehören.

### Once-Only-Prinzip

... ist eines der Ziele der Registermodernisierung im Blick auf die Umsetzung des Onlinezugangsgesetzes. Staatliche und kommunale Stellen sollen, das Einverständnis der Bürgerinnen und Bürger vorausgesetzt, Daten und Nachweise, welche bereits vorliegen, aus den entsprechenden Registern selbst abrufen können. Damit könnte erreicht werden, dass Standardinformationen nur noch einmal übermittelt werden müssen. Die Antragsverfahren für Verwaltungsleistungen dürften damit erheblich schlanker und schneller werden. Das OZG sieht vor, dass Verwaltungsleistungen perspektivisch vollständig digital abgewickelt werden können und Nachweisabrufe gemäß dem beschriebenen Once-Only-Prinzip ausgestaltet werden.

## Single Digital Gateway Verordnung

… fordert, dass in den kommenden Jahren ein digitales Zugangstor zu den Verwaltungsleistungen der Europäischen Union und der Mitgliedstaaten etabliert werden soll. Unter anderem sollen bereits bis Ende 2023 bestimmte Verwaltungsverfahren so bereitgestellt werden, dass diese grenzüberschreitend und vollständig medienbruchfrei online abgewickelt werden können. Register sollen innerhalb der EU harmonisiert und ein effizienter nutzerfreundlicher Datenaustausch zwischen den Mitgliedstaaten sichergestellt sein.

## Welche Register werden modernisiert?

Die Registermodernisierung wird in den zuständigen Gremien der jeweiligen Fachlichkeit bearbeitet. Es ist damit zu rechnen, dass z. B. von den jeweiligen Fachaufsichten nähere Informationen an die Kommunen herangetragen werden. Für den Bereich der Kommunen hat der IT-Planungsrat »Top-Register« identifiziert, für die die Anforderungen an Anschlussfähigkeit und Datenmanagement prioritär sichergestellt werden soll.

| Bereich | Register |
|---|---|
| Inneres | Melderegister |
| | Passregister |
| | Personalausweisregister |
| | Personenstandsregister |
| | Ausländerzentralregister |
| Finanzen | Identifikationsnummernregister |
| | Daten der Finanzverwaltungen der Länder |
| Justiz | Bundeszentralregister |
| | Gewerbezentralregister |
| Arbeit & Soziales | Bei der Bundesagentur für Arbeit systematisch geführte personenbezogene Datenbestände nach dem Dritten Buch Sozialgesetzbuch |
| | Betriebsdaten der Bundesagentur für Arbeit |
| | Stammsatzdatei der Datenstelle der Rentenversicherung gemäß § 150 des Sechsten Buches Sozialgesetzbuch |
| | Versichertenkonten der Rentenversicherungsträger gemäß § 149 des Sechsten Buches Sozialgesetzbuch |
| | Versichertenverzeichnisse der Krankenkassen |
| | Zentrales Unternehmerverzeichnis der gesetzlichen Unfallversicherung |
| Bildung | Bei den allgemeinbildenden und beruflichen Schulen, Schulbehörden, Bildungseinrichtungen nach § 2 des Hochschulstatistikgesetzes systematisch geführte personenbezogene Datenbestände zu Bildungsteilnehmenden |
| Wirtschaft | Verzeichnis der gemäß § 14 der Gewerbeordnung angezeigten Gewerbebetriebe |
| Verkehr | Zentrales Fahrzeugregister |

*Tabelle: »Top-Register« der Registermodernisierung*

Das Gesetz zur Einführung und Verwendung einer Identifikationsnummer in der öffentlichen Verwaltung (Identifikationsnummerngesetz – IDNrG) listet in seinem Anhang weitere kommunal geführte Registertypen auf, wobei sich schon heute abzeichnet, dass diese Liste fortgeschrieben werden wird.

## Datenschutz

… muss, bei der entstehenden Transparenz eine grundlegende Rolle im Rahmen der Registermodernisierung spielen. Einige Maßnahmen zur Gewährleistung eines hohen Datenschutzniveaus sollen kurz benannt werden:

- Die SteuerID ist ein sogenanntes nichtsprechendes Kennzeichen – eine zufällig generierte elfstellige Nummer. Damit können über diese Nummer keine unmittelbaren Rückschlüsse auf eine Person erfolgen.
- Der Abruf der IDNr beim Bundeszentralamt für Steuern wird durch das Bundesverwaltungsamt automatisiert überprüft und anlassbezogenen Kontrollen und Stichprobenkontrollen unterworfen.
- Für die Kommunikation zwischen öffentlichen Stellen aus unterschiedlichen Verwaltungsbereichen unter Nutzung der Identifikationsnummer wird zur Prüfung der Zulässigkeit des Abrufs über Intermediäre erfolgen.
- Auf Grundlage des RegMoG soll allen Bürgerinnen und Bürgern über ein Datenschutzcockpit die Möglichkeit gegeben werden, einfach nachvollziehen zu können, welche öffentlichen Stellen Daten unter Nutzung der IDNr ausgetauscht haben. Öffentliche Stellen müssen sich an das Datenschutzcockpit anschließen und bei Anforderung die Daten bereitstellen.
- Darüber hinaus sieht das RegMoG vor, dass der Bundesbeauftragte für den Datenschutz und die Informationsfreiheit (BfDI) das Bundesverwaltungsamt bezüglich der Datenverarbeitungen zweimal im Zwei-Jahres-Rhythmus überprüfen soll.
- Die unberechtigte Verarbeitung der IDNr ist nach dem IDNrG ein Straftatbestand.

## Wie geht es weiter?

Bis Ende 2022 soll das Architekturkonzept für Once-Only zu einer fachlichen Reife gebracht werden. Diese soll dem IT-Planungsrat die Grundlage für eine Entscheidung zur Umsetzung geben. Das Zielbild Registermodernisierung sieht vor, dass bis 2025 der Anschluss OZG-relevanter TOP-Register an das aufzubauende Once-Only-System erfolgen kann. Der Zeitplan ist anspruchsvoll, wenn man bedenkt, dass die deutsche Registerlandschaft technisch, rechtlich und organisatorisch sehr heterogen ausgeprägt ist.

# ID-Ideal – Ein Schaufensterprojekt zu digitalen Identitäten



Natalie Hinze
Digital-Lotsen-Sachsen

Bereits im Jahr 2000 stellte Bundeskanzler Schröder die Anforderung: »Die Daten sollen laufen – nicht die Bürger«. Diese Forderung an die kommunale Verwaltung ist auch 22 Jahre später nach wie vor präsent. Es zeigt die Relevanz von moderner Verwaltungsarbeit, die auf den Wünschen und Erwartungen des Bürgers basiert. Überall, wo Daten »laufen«, werden Teilidentitäten ausgetauscht. Im Zeitalter der Digitalisierung ist es von essenzieller Bedeutung, die sensiblen Daten auf dem Kommunikationsweg und bei der Verarbeitung zu schützen – vor allem, da der Bürger nach Übersendung seiner Daten keine Kontrolle darüber hat, wo sie wofür gespeichert werden. Die Verwaltungskommunikation soll nicht nur transparenter und nachvollziehbarer, sondern auch einfacher für den Bürger verlaufen. Um diesen modernen Anforderungen gerecht zu werden, bedarf es einer sicheren und nutzerfreundlichen Lösung mit neuen Informations- und Kommunikationstechnologien. Der Bürger möchte ohne großen Nutzenaufwand Zugang zu Verwaltungsservices bekommen. Für alle Interaktionen mit der Verwaltung muss der Bürger Nachweise und Berechtigungen erbringen, um zu beweisen, dass er berechtigt ist, den Service zu nutzen. In der realen Welt gestaltet sich dieser Vorgang durch das Vorzeigen des Personalausweises aus, der danach wieder im Portemonnaie verstaut wird. Bei digitalen Interaktionen ist es hingegen noch nicht möglich, seinen digitalen Personalausweis einfach wieder zu »verstauen«. Jede Interaktion im digitalen Raum hinterlässt Spuren. An dieser Problematik setzt die selbstsouveräne Identität (engl. Self-Sovereign Identity, kurz SSI) an. Sie bringt einen Paradigmenwechsel, der breite Akzeptanz in der Bevölkerung erfordert. Die neue Identitätenlösung muss kompatibel in allen Lebensbereichen, in denen eine Person Nachweise oder Berechtigungen vorzeigt, anwendbar sein. Nutzern wird ermöglicht, ihre Souveränität beim Austausch ihrer Identität zurückzuerlangen, ohne abhängig von einem Identitätsdienstleister zu sein. Ihnen geht die Hoheit zur Verwaltung ihrer Daten zu, die berechtigten Autoritäten vorgezeigt werden können. In der Kommunalverwaltung ergibt sich darüber hinaus ein weiteres Problem, welches hiermit gelöst werden könnte: Die Ämter einer Gemeinde sind für unterschiedliche Bürgeranliegen zuständig. Personendaten müssen von jedem Amt einzeln erhoben werden, um eine Rechtsposition des Bürgers ändern zu können. Folglich verliert der Bürger den Überblick darüber, wo und in welchem Umfang er seine Daten angegeben hat. Eine selbstsouveräne Identität ermöglicht es dem Nutzer selbst zu entscheiden in welchem Umfang er seine Identität auf digitalem Weg nachweist, um Zugang zu einem Service zu bekommen. Er hat zu jeder Zeit den Überblick über seine freigegebenen Daten.

Die EU-Kommission fordert eine ID-Wallet (dt. Brieftasche), welchen es Bürgern ermöglicht, sich digital auszuweisen und amtliche Dokumente in elektronischer Form in der Wallet speichern zu können. Die Ablösung der nationalen eID durch eine europaweite Lösung ist der Schlüssel für interoperable digitale Wallets, welche von Mitgliedsstaaten und Unternehmen entwickelten werden sollen. Um sich auf die Lösung vorzubereiten, fördert das BMWK im Rahmen des Schaufensterprogramms »Sichere Digitale Identitäten« bis 2024 vier Schaufensterprojekte aus unterschiedlichen Regionen, die innerhalb von drei Jahren eIDAS konforme Lösungen für sichere digitale Identitäten entwickeln und erproben. Das Projekt ID-Ideal entwickelt anwendungsfallspezifische SSI-Lösungen aus der Schaufensterregion Sachsen. Das Konsortium besteht aus privatwirtschaftlichen Unternehmen aus der IT, Industrie und Wirtschaft. Maßgeblich beteiligt sind auch Stadtverwaltungen, um Verwaltungsprozesse unter der Anwendung von SSI nutzerorientiert zu digitalisieren. Darunter fallen Anwendungsfälle der kreisfreien Städte Dresden und Leipzig sowie der großen Kreisstadt Mittweida. Beispielsweise wird in der Stadt Dresden die An- und Ummeldung des Wohnsitzes unter Berücksichtigung der selbstsouveränen Identität erprobt.

Um die Funktionsweise von SSI verstehen zu können, wird ein Anwendungsfall aus ID-Ideal näher beleuchtet: Die Stadt Leipzig plant eine durchgehend digitale Anmeldung bei den Leipziger Städtischen Bibliotheken. Bisher ist es nur erwachsenen Vollzahlenden möglich, über die Bibliothekswebseite einen Ausweis zu beantragen. Bibliotheksnutzende mit Ermäßigungsanspruch, wie beispielsweise Kinder oder Senioren, können sich derzeit noch nicht online anmelden. Der Ausweis, der zur vollumfänglichen Mediennutzung ermächtigt, muss jedoch in allen Konstellationen bisher vor Ort abgeholt werden. In ID-Ideal wird an einer Lösung gearbeitet, die den Anmeldeprozess durchgehend digital und einfacher für den Nutzer gestaltet, indem der Ausweis in der Wallet aufbewahrt werden kann. Damit würde der Gang zur Bibliothek für eine Authentifizierung durch den Personalausweis entfallen. In der Quelle ist eine einfache Darstellung des Anmeldeprozesses unter Anwendung von SSI abgebildet. Der Prozess beginnt mit dem Aufrufen der Webseite. Auf dieser kann der digitale Anmeldevorgang eingeleitet werden. Nachdem zunächst der Satzungs- und Gebührenordnung zugestimmt wurde, wird ein QR-Code generiert. Dieser stellt sicher, dass der Nutzer eine sichere Verbindung zur Bibliothek herstellt, da sensible Daten ausgetauscht werden. Die Bibliothek fragt geforderte Identitätsdaten wie Name, Vorname und Geburtsdatum, ggf. auch Ermäßigungsnachweise, an. Der Holder kann in der Wallet-App einsehen, welche Attribute zur Identitätsprüfung benötigt und auch wofür sie verwendet werden. Stimmt der Holder der Übersendung dieser Attribute zu, prüft die Bibliothek, ob die Identitätsattribute von einem validen Identitätsaussteller ausgestellt wurden und aktuelle Gültigkeit besitzen. Ein Identitätsaussteller ist beispielsweise die Bundesdruckerei, die einen digitalen Personalausweis erzeugen kann. Im Hintergrund wird der neue Nutzer in der Bibliotheksdatenbank vermerkt und ihm eine Benutzernummer zugewiesen. Letztere ist wichtig, um dem Benutzer eine eindeutige Kennung bei Bibliotheksvorgängen, wie der Medienausleihe, zuweisen zu können. Nach erfolgreicher Prüfung erfolgt eine Weiterleitung auf die Bezahlplattform ePayBL. Die Basiskomponente wird in ID-Ideal eingebunden, da das Bezahlsystem an die Fachverfahren bereits angebunden wurde. Nach Eingabe und Prüfung der Zahlungsdaten erhält das Bibliotheksmanagementsystem eine Bestätigung und die Gebühr wird im SAP-System hinterlegt. Auf Basis der Identitätsattribute sowie des Gebührenzeitraums wird durch die Bibliothek ein Benutzerausweis erstellt. Wenn der Benutzer der Übersendung des Ausweises in seiner Wallet zustimmt, verfügt er über einen gültigen Bibliotheksausweis in seiner Wallet, der ein Jahr gültig ist. Zukünftig soll die Ausleihe und Rückgabe von Büchern ebenfalls über den digitalen Bibliotheksausweis abgewickelt werden.

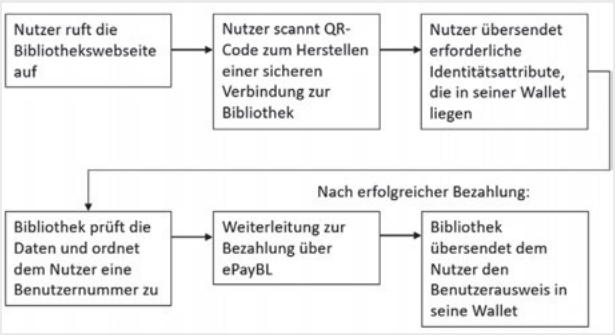



*Abbildung 1: Vereinfachter Prozessablauf zur Anmeldung bei der Bibliothek (eigene Darstellung)*

Behörden kommt dabei ein besonderer Stellenwert zu, da sie digitale Identitäten ausstellen, die vom Identitätsinhaber bei bestimmten Stellen vorgezeigt werden können, um Zugang zu einem bestimmten Service zu erhalten. Beispielsweise zählen darunter Identitäten wie Geburtsurkunde, Führerschein und Meldebescheinigung. SSI ermöglicht es, bei diesen Interaktionen im digitalen Raum durch kryptografische Signaturen Vertrauen zwischen den Akteuren aufzubauen. Die Städte Leipzig, Dresden und Mittweida bringen sich als Behörden in ID-Ideal ein und setzen ein Zeichen, dass die Kommunalverwaltung bereit ist, sich auf disruptive Technologien einzustellen. Die vier Schaufensterprojekte schärfen das Bewusstsein der Bürger für innovative Lösungen und zeigen auf, welche Vorteile digitale Interaktionen bringen können. Bis eine tatsächliche Einbindung erfolgt, müssen digitale Kompetenzen für die disruptive Technologie ausgebildet werden und sich spezielle Lösungen auf dem Markt etablieren.

**Quellen:**

https://id-ideal.de/leipziger-staedtische-bibliotheken-erproben-digitalen-bibliotheksausweis/
https://id-ideal.de/about/

# Digitalisierungsschub durch Startups

## Wie sächsische Kommunen von einer Zusammenarbeit profitieren können



Franz-Reinhard Habbel
DStGB-Beigeordneter a. D., Publizist & Unternehmer

**Die Herausforderungen sind groß. Klimaschutz und Klimaanpassung, die COVID-19 Pandemie, Migration, die Sicherstellung der Energieversorgung, der Krieg in der Ukraine und die Inflation machen auch den Kommunen zu schaffen. Hinzu kommen der Mangel an Wohnraum, insbesondere in den großen Städten, neue Anforderungen in den Politikfeldern Mobilität, Bildung, Gesundheit und Sicherheit. Mit herkömmlichen Methoden, Verfahren und Anwendungen können viele dieser Herausforderungen nicht bewältigt werden. Deutschland steht vor einer Zäsur. Diese Zeitenwende wird auch massiv die Kommunen treffen. Was ist zu tun?**

**Viele unserer Verhaltensweisen gehören auf den Prüfstand.** Einen wachsenden Teil des Wohlstandes haben wir in den vergangenen Jahrzehnten auf Kosten des Planeten geschaffen. Das kann nicht so bleiben. Jetzt sind neue Ideen und neue Konzepte gefragt. Dazu zählt auch die Digitalisierung, die das Potenzial besitzt, Ressourcen einzusparen, vernetzt und damit effizienter zu arbeiten und Infrastrukturen smart zu steuern. Nicht mehr die althergebrachten Grundsätze der Verwaltungsarbeit sind gefragt, sondern neue Formen des Arbeitens, der Zusammenarbeit und der Einsatz digitaler Verfahren und Instrumente.

**Neues entsteht nur durch Neues.** Wie wird aus einer Fax-Republik eine Lösungs-Republik? Welchen Beitrag können die Kommunen dazu leisten? Notwendig ist ein Out-of-the-Box-Denken und die Bereitschaft zur radikalen Modernisierung. Konkret heißt das, neue Lösungswege auch außerhalb der klassischen Verwaltung zu suchen. Hier kommen Startups ins Spiel. Deutschland hat eine attraktive Startup-Szene, die verstärkt auch im Government-Bereich tätig wird. Viele so genannte GovTech-Startups haben das Potenzial, passgenaue Lösungen für Probleme und Herausforderungen der Kommunen zu entwickeln. Die Kommunen im Freistaat Sachsen sollten deshalb ein besonderes Augenmerk auf diese jungen Unternehmen richten. Sachsen könnte damit zu einem Taktgeber einer neuen Zusammenarbeit zwischen Wirtschaft und Verwaltung werden. Eine systematische Marktbetrachtung aus dem Jahr 2021[1] weist rund 300 GovTech-Startups in Deutschland aus. Die Stadt Leipzig liegt dabei auf Platz fünf, Sachsen im Landesvergleich auf Platz 6. Vor Kurzem öffnete der GovTech Campus Deutschland in Berlin seine Pforten. Künftig werden in diesem gemeinnützigen Verein Staat und Verwaltung, Startups sowie Partner aus Wissenschaft, Wirtschaft und Zivilgesellschaft an einer modernen und digitalen öffentlichen Verwaltung arbeiten. Wie wäre es, von Kommunen in Sachsen dazu eine direkte Verbindung zu legen? Im Koalitionsvertrag 2019 bis 2024 der Sächsischen Landesregierung steht »Wir werden für Unternehmen und Startups, die Technologien für öffentliche Aufgaben entwickeln (GovTech), eine zentrale Anlaufstelle in der Verwaltung schaffen und so die Kooperation verbessern.«

1 https://govmind.tech/wp-content/uploads/2021/06/20210607-GovMind-GovTech-in-Deutschland.pdf

GovTech-Startups setzen auf neue Instrumente wie Cloud-Lösungen, mobile Apps, Data Analytics, Plattformen und soziale Netzwerke, künstliche Intelligenz und Cybersicherheit.

**Konkrete Beispiele zeigen das Spektrum der Möglichkeiten.** Das Startup **STADT.LAND.NETZ** [2] aus Dresden bietet zeit- und ressourcenschonendste Schülerbeförderung und ein effektives Vielfahrer-Management an. Die Software hilft Kommunen bei der Planung und Verwaltung der Schülerbeförderung im ÖPNV. Das Verfahren ist u. a. im Landkreis Rastatt, dem Kreis Groß-Gerau und im Landkreis Gotha im Einsatz.

Ebenfalls aus Dresden widmet sich das Startup **cyface**[3] der Analyse der Qualität und Nutzung von Verkehrswegen. Erfasst und ausgewertet werden Straßen- und Verkehrsdaten auf Fahrradwegen. Aus den Daten werden nach den jeweiligen Bedürfnissen der Kommunen Analysen für die Planung und den Betrieb von Fahrradwegen erstellt. Auch die Zustandserfassung von Wegen, indem Vertiefungen und Erhebungen ab 1 Zentimeter durch Kameras erkennt und aufgezeichnet werden, ist möglich.

Das Startup **PIKOBYTES**[4] entwickelt leistungsfähige Software für die Speicherung, Verarbeitung und Analyse großer Mengen von Umweltdaten. Jüngst hat das Unternehmen das Virtuelle Kartenforum (VKF) der Sächsischen Landesbibliothek modernisiert. Das VKF ist eine Geodateninfrastruktur für die Recherche, Präsentation und Georeferenzierung historischer Karten.

Mit der Chatbot-Software Kiko[5] unterstützt das Startup **1000Grad DIGITAL**[6] Behörden, bei der automatischen Bearbeitung von fast allen Anfragetypen. Jeder Bürger erhält unabhängig von behördlichen Öffnungszeiten eine passgenaue Antwort. Dabei sind die Einsatzmöglichkeiten eines digitalen Assistenten für Behörden vielseitig. So unterstützt ein spezieller Chatbot Kommunen digital, um das Ankommen von Geflüchteten aus der Ukraine zu erleichtern.

Das Startup **vesputi** verknüpft den ÖPNV mit überregionalen und branchenübergreifenden Apps und Angeboten. Über eine standardisierte Schnittstelle können Unternehmen den ÖPNV als Zusatzangebot in Apps oder Plattformen integrieren. Die Kundenbindung steigt, der CO2-Fußabdruck sinkt. Die Mobilitybox ist die Brücke zwischen Verkehrsbetrieben und einem Netzwerk an Drittanbietern wie Hotels, oder Reiseplattformen, etc. Für Kommunen dürfte die Anwendung insbesondere bei der Unterstützung des Tourismus interessant sein. Vesputi hat seinen Sitz ebenfalls in Leipzig.

Weitere GovTech-Startups aus anderen Teilen Deutschlands sind auch für sächsische Kommunen interessant, wie zum Beispiel:

**4traffic** [7]hat eine smarte Detektorbox und Plattform entwickelt, welche den leichten Einstieg in die Digitalisierung für Städte, Kommunen, Stadtwerke ermöglicht. Die modulare Detektorbox beinhaltet Sensorik zur Echtzeiterfassung des Verkehrsflusses, des Passantenflusses und von Umweltdaten.

Aus Müll wird Öl! **AES** [8] hat eine Anlage zur Verölung gemischter Kunststoffabfälle entwickelt, um nachhaltiges Recycling von bisher nichtrecycelbaren Abfällen zu ermöglichen. Die Anlage ist bereits in Everswinkel im Münsterland bei einem Pilotkunden im Einsatz.

Um Stadtbäume vor dem Verdursten zu bewahren, baut **AWATREE**[9] lokale Wasserspeicher in Form von Stadtbänken auf, die von einem Algorithmus in der Cloud gesteuert werden und bei Bedarf das Wurzelwerk von Bäumen bewässern. Neben dem bedarfsgerechten Bewässern ist auch die Einlagerung von Wasser im Frühjahr nachhaltig, da so die Grund- und Trinkwassernetze im Sommer entlastet werden. Eine deutliche Reduktion von Bewässerungsfahrten entlasten die Grünflächenämter und verbessern die $CO_2$ Bilanz der Stadt auf vielfältige Weise.

Die kommunale Freiwilligen-Plattform **VoluMap**[10] stärkt das traditionelle Ehrenamt und ermöglicht neue Formen, wie die spontane und projektbezogene Zusammenarbeit. Als kommunale Plattform bietet es eine Anlaufstelle sowohl für alle Vereine und Organisationen als auch für Bürgerinnen und Bürger.

**Cityscaper** ist die erste 3D Web- und Augmented Reality-Plattform, die eine interaktive Beteiligung der Bürger:innen an der Gestaltung unserer Städte ermöglicht. Komplexe Planungsvorhaben, ob bei der Neugestaltung des Straßenraums oder ganzer Quartiere, werden durch AR und 3D-Visualisierungen für alle verständlich und transparent. Mit Hilfe der digitalen Anwendungen werden zusätzlich jüngere Generationen für die Gestaltung der Städte begeistert. Referenzanwendungen gibt es u. a. in der Stadt Aachen.

**Fazit:** Die Beispiele zeigen, dass mit dem Potential von GovTech-Startups Kommunen ihre Dienstleistungen verbessern können. Für die jungen Unternehmen haben Nachhaltigkeit, Effizienz und die Schonung von Ressourcen einen hohen Stellenwert. Bei Vergabeverfahren sollte ein besonderes Augenmerk auch auf Startups gelegt werden.

*Der Autor ist zu erreichen per Franz-Reinhard.Habbel@Habbel.de*

2 https://stadtlandnetz.de
3 https://www.cyface.de
4 https://www.pikobytes.de/index.html
5 https://www.kiko.bot
6 https://www.1000grad.de
7 https://4traffic.dev
8 https://www.aestechnik.de/de/
9 https://www.awatree.com
10 https://www.volumap.de

# Servicestelle Interkommunale Zusammenarbeit beim Sächsischen Städte- und Gemeindetag in Dresden zum 01.07.2022 eröffnet



Peter Schulenkorf
Leiter der Servicestelle Interkommunale Zusammenarbeit
beim Sächsischen Städte- und Gemeindetag

*Die »Servicestelle Interkommunale Zusammenarbeit« beim Sächsischen Städte- und Gemeindetag (SSG) in Dresden hat zum 01.07.2022 Ihre Arbeit aufgenommen. Die vier neuen Mitarbeiter der Servicestelle sollen das Thema kommunale Zusammenarbeit in Sachsen weiter voranbringen und als Anlauf- und Beratungsstelle für alle Städte und Gemeinden in Sachsen dienen.*

Mischa Woitscheck, Geschäftsführer des SSG, unterstrich im Rahmen des Auftakts noch einmal die besondere Bedeutung, aber auch die konkreten Erwartungen an die Servicestelle:

»Mit der neuen Servicestelle Interkommunale Zusammenarbeit wird eine im Freistaat Sachsen neue und bundesweit wohl einmalige Einrichtung geschaffen, die den Städten und Gemeinden in Sachsen zukünftig Impulse für die kommunale Zusammenarbeit geben soll. Wir verstehen kommunale Zusammenarbeit dabei als ein Instrument für eine langfristige gemeinsame Wahrnehmung öffentlicher Aufgaben durch mindestens zwei Kommunen. Diese kann zu einem effizienteren und effektiveren, rechtssicheren Verwaltungshandeln zusammen mit einer wirtschaftlicheren Leistungserbringung führen«, so Woitscheck.

Einzeln betrachtet bieten die verschiedenen Formen kommunaler Zusammenarbeit eine Vielzahl von Vorteilen. So können durch Zusammenschlüsse z. B. Leistungs- und Angebotsverbesserungen bei der Bereitstellung öffentlicher Dienstleistungen erzielt werden. Auch wirtschaftliche Einsparungen durch Skalen-, Größen-, Verbund- und Spezialisierungseffekte sind möglich. Kooperation statt Konkurrenz kann auch zur Entwicklung eines zwischengemeindlichen Zusammenhalts beitragen und stärkt die Positionen der Gemeinden gegenüber anderen Akteuren wie Landkreis, Land und Bund.

Weitere positive Aspekte sind eine Erweiterung des kommunalen Handlungsspielraums bei und ggf. auch eine Erschließung von bislang nicht oder wenig genutzten lokalen und kommunalen Ressourcen (siehe auch Kratzmann 2020).

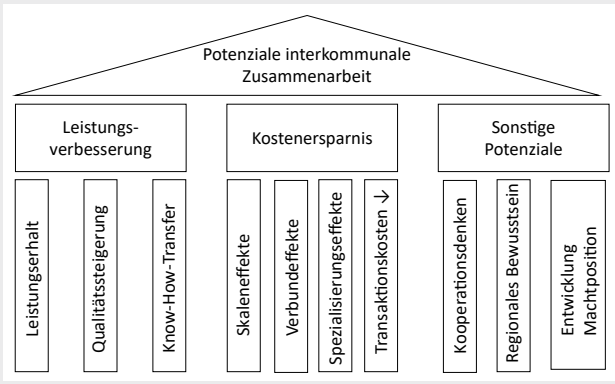



*Abbildung: Potenziale der interkommunalen Zusammenarbeit (nach Kratzmann, 2021, S. 5, eigene Darstellung)*

Der Sächsische Rechnungshof (SRH) hat in seinen Organisationsempfehlungen für Gemeinden mit 5.000 bis 10.000 Einwohnern deshalb ausdrücklich empfohlen, »die Formen der kommunalen Zusammenarbeit stärker in den Fokus zu rücken«. Dieses gilt laut SRH insbesondere für den Fall, »dass die Verwaltungskraft der einzelnen Gemeinde perspektivisch nicht ausreicht, um für die jeweilige Aufgabenerfüllung eine wirtschaftlich sinnvolle Personalausstattung allein verlässlich vorhalten zu können« (siehe auch SRH 2020).

Sachsens Städte und Gemeinden müssen sich bereits seit über 30 Jahren großen demografischen und damit organisatorischen und strukturellen Veränderungen stellen. Besonders mit der Gemeindegebietsreform 1999 und den zahlreichen freiwilligen Gebietsänderungen vor und nach 1999 haben Sachsens Städte und Gemeinden eine große Veränderungsbereitschaft bewiesen. Aber der mittlerweile in allen Branchen vorherrschende Arbeitskräfte- und Fachkräftemangel als Ergebnis einer seit Jahrzehnten andauernden und allseits bekannten Bevölkerungsentwicklung fordern die Kommunen auch in Zukunft heraus.

Nach Angaben des Statistischen Landesamtes Sachsen werden die Einwohnerzahlen der Städte und Gemeinden in den ländlichen Regionen Sachsens gegenüber 2021 bis 2035 um weitere rund 15 % abnehmen. Die Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter (hier 20-65 Jahre) wird dabei insgesamt um rund 24 % schrumpfen. Dabei wird z. B. im Erzgebirgskreis der Anteil der Älteren (>65 Jahre) an der Gesamtbevölkerung trotz insgesamt schrumpfender Bevölkerung in diesen Regionen weiter zunehmen, während der Anteil der Personen im erwerbsfähigen Alter um mehr als 5 % sinken wird.

Für die Städte und Gemeinden ergeben sich daraus besondere Herausforderungen. Nach Berechnungen des SSG werden bis 2035 rund 30 % der Beschäftigten bei den Stadt- und Gemeindeverwaltungen in Sachsen altersbedingt ausscheiden. Es ist nicht davon auszugehen, dass diese Altersabgänge annähernd durch die Gewinnung von Nachwuchskräften aufgefangen werden können. Öffentlichen und privaten Arbeitgebern fällt es schon gegenwärtig schwer genug, frei werdende Stellen adäquat nachzubesetzen. Dieses gilt umso mehr für die ländlichen Räume Ostdeutschlands.

Kooperationsthemen wie gemeinsame Mitarbeitergewinnung und Ausbildung z. B. im Rahmen von übergemeindlichen Ausbildungsverbünden bieten mögliche Ansätze zur Lösung.

Neben den demografischen Entwicklungen wie Überalterung und Fachkräftemangel werden auch die Auswirkungen des Klimawandels und weitere gesellschaftlich relevante Entwicklungen wie die Digitalisierung, Energiefragen oder steigende Ansprüche an Individualität und Lebensqualität die Städte und Gemeinden zunehmend beschäftigen.

Für die Städte und Gemeinden des Erzgebirges bedeutet der Klimawandel z. B. zunehmende Herausforderungen im Bereich des Wintertourismus. So hat auch der heiße Rekordsommer 2022 z. B. mit den Bränden in der Sächsischen Schweiz und in der Gohrischheide gezeigt: Neue gemeinsame Strategien für Städte und Gemeinden mit vielen Waldflächen zur Bekämpfung von Wald- und Flächenbränden sind erforderlich.

Alle Städte und Gemeinden in Sachsen werden sich zudem intensiver mit Fragen von Trockenheit, Starkregen, Überflutungen bei der Gemeindeentwicklung und Bebauungsplanung, aber auch z. B. bei der Ausrüstung und Ausbildung von Feuerwehr und Katastrophenschutz oder dem Grünflächenmanagement beschäftigen müssen.

Die aktuellen Entwicklungen auf dem Energiemarkt, auch im Zusammenhang mit dem Ukrainekrieg, erhöhen die Dringlichkeit im Bereich der verstärken Nutzung von regenerativen Energien (z. B. Photovoltaik, Solar- und Geothermie oder auch Biogas).

»Interkommunale Kooperationen bieten die Chance, durch die gemeinsame Nutzung von erneuerbaren Energieressourcen und damit verbundene neue Wertschöpfungsmöglichkeiten, einen Mehrwert und lokale Innovation für die Region zu schaffen. In der gemeindeübergreifenden Zusammenarbeit können dabei nicht nur konkrete Maßnahmen für den Klima- und Umweltschutz erreicht werden. Gleichzeitig bietet eine Kooperation Möglichkeiten für eine breite und faire Berücksichtigung von Interessen, mehr Teilhabe und einen gerechteren Lastenausgleich« (Spreter/Müller et al. (2015)).

Energieautarke Orte wie z. B. Treuenbrietzen in Brandenburg mit dem Ortsteil Feldheim zeigen auf beeindruckende Weise, wie auch auf kommunaler Ebene, ggf. auch unterstützt durch eine enge interkommunale Zusammenarbeit mit lokalen Akteuren, nachhaltige Konzepte zum Nutzen von Gemeinde und Bürgern umgesetzt werden können. Auch kleine Gemeinden wie Wildpoldsried in Bayern mit knapp 2.000 Einwohnern haben sich ein umfangreiches Tableau an energiesparenden und klimafreundlichen Strategien erarbeitet, um sich zukunftsfähig aufzustellen, was selbst auf europäischer Ebene ausgezeichnet wurde. Die Gemeinde-Allianz Hofheimer Land kann aufgrund ihres interkommunalen Energiekonzeptes im Schnitt ca. 75 % ihres Energiebedarfes decken. Die Thematik der Energieversorgung bietet eine Bandbreite an Möglichkeiten zur interkommunalen Zusammenarbeit, diese können individuelle Lösungen darstellen.

Hier bietet sich z. B. im Bereich der kommunalen Zusammenarbeit der gemeinsame Betrieb von Biogasanlagen durch benachbarte Gemeinden an.

Eine zunehmende Individualisierung und eine Abkehr von eher traditionell geprägten Lebens- und Arbeitsmodellen bietet besonders für die ländlichen Regionen in den Bereichen Wohnen und Nachhaltigkeit neue Entwicklungsperspektiven. Dieses setzt aber eine konsequente Digitalisierung ländlicher Regionen und der Verwaltungen voraus.

Als Konsequenz der beispielhaft genannten Herausforderungen steigt somit der Anreiz für die Städte und Gemeinden in Sachsen, verwaltungsoptimierende Prozesse und Vorgehensweisen einzuführen, um kommunale Leistungen weiterhin auf hohem Qualitätsniveau kostengünstig und effizient gewährleisten zu können.

## Zusammenfassung

Neben einer konsequenten Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung kann die Verwaltungskraft insbesondere der kleinen und mittleren Städte und Gemeinden auch durch kommunale Zusammenarbeit erhöht werden. Aber auch für größere Kommunen bieten sich Potenziale, indem z. B. entweder untereinander hoch spezialisiertes Personal geteilt oder Verwaltungsdienstleistungen für kleinere Umlandgemeinden mit erledigt werden können.

Im Bereich der kommunalen Zusammenarbeit kann die Zusammenarbeit dabei auf diejenigen Bereiche beschränkt werden, in denen wirtschaftliche und organisatorische Vorteile durch die Zusammenarbeit zu erwarten sind. Zudem können sich Gemeinden in mehreren verschiedenen Verbünden zusammenfinden, deren Zusammensetzung und Größe je nach Aufgabenfeld variiert. Mithilfe kommunaler Zusammenarbeit können somit Vorteile größerer Gebietskörperschaften realisiert werden.

Hinzu kommt, dass die bereits erwähnte Digitalisierung völlig neue Potenziale kommunaler Zusammenarbeit eröffnet. Beispielsweise wird oftmals keine gemeinsame Gemeindegrenze mehr (ungeschriebene) Voraussetzung der Kooperation sein müssen. Die Digitalisierung ermöglicht es, dass auf bestimmten Aufgabengebieten auch Gemeinden z. B. aus Südwestsachsen mit Gemeinden aus Ostsachsen kooperieren können.

Für das Anstreben und das Umsetzen von Projekten kommunaler Zusammenarbeit bestehen aber erfahrungsgemäß erhebliche politische, rechtliche, personelle und organisatorische Hürden. Während es seit vielen Jahren bestens funktionierende Kooperationen z. B. in den Bereichen Wasserversorgung, Abwasserentsorgung oder auch im Standesamtswesen gibt, sind in anderen Aufgabenbereichen geeignete Kooperationsformen, deren Möglichkeiten und Chancen weniger gut bekannt.

Vom Erstgespräch über die Erarbeitung und Bewertung von Kooperationsideen, den Entwurf von Vereinbarungsverträgen, deren Vermittlung in Rat, Verwaltung und Bevölkerung bis zur Umsetzungsphase sollen deshalb zukünftig durch die Servicestelle Interkommunale Zusammenarbeit zielgerichtete Beratungsleistungen abgedeckt werden. Auf einer einfach zu handhabenden Internetseite soll zudem über die verschiedenen Formen und Möglichkeiten kommunaler Zusammenarbeit informiert werden und Daten über konkrete gelebte und erfolgreiche Kooperationen zusammengetragen werden.

**Mehr Informationen zur neuen Servicestelle:**

Peter Schulenkorf, Leiter der Servicestelle, peter.schulenkorf@ssg-sachsen.de, Tel.: 0351 8192 231

David Günther, Fachberater und stellv. Leiter, david.guenther@ssg-sachsen.de, Tel.: 0351 8192 233
Mareen Heymann, Fachberaterin, mareen.heymann@ssg-sachsen.de, Tel.: 0351 8192 232

**Literatur**

Kratzmann, Alexander (2020); Interkommunale Zusammenarbeit im Freistaat Sachsen – Eine Bestandsaufnahme; KOMKIS Analyse, Nr. 15, Leipzig.

Rösel, Felix (2016); Sparen Gebietsreformen Geld? Ein Überblick über aktuelle Studien, In: ifo Institut Dresden berichtet 4/2016 (Dresden)

Sächsischer Rechnungshof (2020); Organisationsempfehlungen für sächsische Gemeinden mit 5.000 bis 10.000 Einwohnern, Gz:21-0444/35/11-2020/10982 (Leipzig)

www.klima.sachsen.de (2022); Klimasteckbriefe für Kommunen (Dresden)

Spreter, Robert und Müller, Michael et al. (2015); Interkommunale Kooperation als Schlüssel zur Energiewende, Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen für Kommunen; Veröffentlichung der Deutschen Umwelthilfe und des Instituts für angewandtes Stoffstrommanagement (Radolfzell/Neubrücke).

# Erfolgreiche Integration in Sachsen – Arbeitsmarktmentoren Sachsen



Yvonne Kluge
ZEFAS – Zentrum für Fachkräftesicherung und Gute Arbeit Sachsen

Nicht zuletzt die starken Fluchtbewegungen der Jahre 2015, 2016 und des aktuellen Jahres machen deutlich: Auch Sachsen ist Ziel von Einwanderern aus vielen Teilen der Welt. Gerade die Kommunen leisten einen wichtigen Beitrag dazu, dass diese Menschen möglichst rasch und nachhaltig Teil unserer Gesellschaft werden können. Die Integration eingewanderter Menschen ist häufig keine leichte Aufgabe, sie bietet aber auch vielfältige Chancen. Die Potenziale, die die Menschen mitbringen, können und sollten wir nutzen, um die negativen Folgen der demografischen Entwicklung abzufedern. Die Zahl der in Sachsen lebenden Menschen im erwerbsfähigen Alter wird in Zukunft deutlich zurückgehen. Bereits heute haben sächsische Unternehmen Probleme bei der Gewinnung von Fach- und Arbeitskräften.

Ein wichtiger Bestandteil gesellschaftlicher Integration ist die Teilhabe am Erwerbsleben. Ausbildung und Arbeit können Anerkennung schaffen, Selbstbewusstsein stärken und zu einem selbstbestimmteren Leben durch finanzielle Unabhängigkeit beitragen. Gerade bei Geflüchteten mit unsicherem Aufenthalt können Ausbildung und Arbeit zudem die Bleibeperspektiven verbessern. Die nachhaltige berufliche Integration von Geflüchteten und anderen eingewanderten Menschen sollte daher immer von großem gesellschaftlichem Interesse sein.

Vor dem Hintergrund der Fluchtbewegung der Jahre 2015 und 2016, der zunehmenden Fachkräfteengpässe in Sachsen und der besonderen Bedeutung von Arbeit für die gesellschaftliche Teilhabe hat das Sächsische Staatsministerium für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr im Jahr 2016 das Programm Arbeitsmarktmentoren Sachsen, damals unter dem Titel Arbeitsmarktmentoren für Geflüchtete, gestartet.

Die Arbeitsmarktmentorinnen und -mentoren unterstützen in Sachsen lebende Menschen mit Migrationshintergrund, insbesondere Geflüchtete, bei der nachhaltigen beruflichen Integration. Sie begleiten ihre sogenannten Mentees auf dem gesamten Weg in Berufsausbildung oder qualifikationsadäquate, sozialversicherungspflichtige Beschäftigung und unterstützen dabei auch deren bereits bestehende oder potenzielle Arbeitgeber. Dabei arbeiten sie eng mit den Regelstrukturen (zum Beispiel den Agenturen für Arbeit und Jobcenter) zusammen und ergänzen deren Angebote durch eine ganzheitliche Begleitung. Die Arbeitsmarktmentorinnen und -mentoren sind in ganz Sachsen im Einsatz. Insgesamt gibt es 14 Projekte mit mehr als 50 Mentorinnen und Mentoren.

Seit Oktober 2016 konnten, trotz der vielfältigen Herausforderungen der letzten Jahre, herausragende Erfolge erzielt werden. So wurden bereits über 4.500 Geflüchtete und andere Menschen mit Migrationshintergrund sowie über 2.600 Arbeitgebende begleitet. Davon konnten über 2.000 Mentees in Beschäftigung und über 780 Mentees in Berufsausbildung vermittelt werden. Über 30 % der Mentees konnten als Fachkraft, Spezialist oder gar Experte in den Arbeitsmarkt integriert werden.

Die Integration der Mentees erfolgte bisher in hohem Maße in Bereiche, die einen gesteigerten Fachkräftebedarf haben und auch zukünftig haben werden[1]. Hierzu zählen vor allem das produzierende Gewerbe und der Logistikbereich (siehe auch Abb. S. 232).

1 Vgl. Fachkräftemonitoring 2022, Landesarbeitsgemeinschaft der Industrie- und Handelskammer im Freistaat Sachsen, Arbeitsgemeinschaft der Sächsischen Handwerkskammern

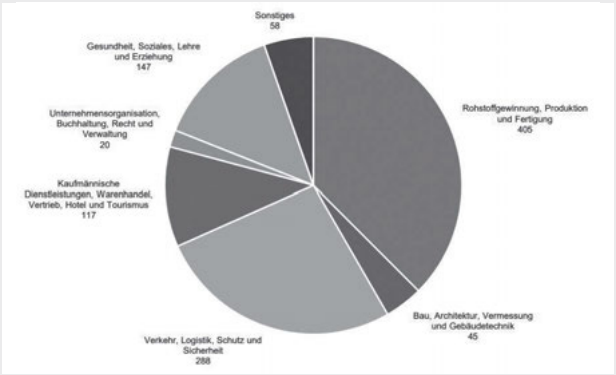



*Abb. 1: Übersicht der vermittelten Mentees in sozialversicherungspflichtige Beschäftigung nach Berufsbereichen (01.01.2020-30.06.2022), AMM-Kennzahlenbericht Juni 2022, ZEFAS.*

## Integration von Frauen mit Migrationshintergrund

Ein besonderer Fokus des Programms liegt auf der Integration von Migrantinnen. Aktuell werden im Projekt 36 % Frauen begleitet. Die Arbeitsmarktmentorinnen und -mentoren stellen durch vielfältige Maßnahmen und Methoden Kontakt mit Migrantinnen her und unterstützen diese bei der Arbeitsmarktintegration. Die Erfahrung hat gezeigt, dass Frauen nicht so einfach wie Männer zu erreichen sind. Dabei stellen unter anderem mangelnde Angebote an Kinderbetreuung, Analphabetismus, geschlechtsspezifische Bildungsunterschiede, unterschiedliche Rollenverständnisse sowie Mobilitätsprobleme vor allem im ländlichen Raum zum Teil sehr große Integrationshemmnisse dar.

Als Best-Practice-Beispiel zeigen die Arbeitsmarktmentorinnen der Caritas im Landkreis Leipzig, wie Frauen erfolgreich für das Programm und den Arbeitsmarkt akquiriert werden können. Diese haben eine vorübergehende »Empowerment-Stelle« für Frauen ins Leben gerufen. Der Ansatz sah die gezielte Abfrage der Bedürfnisse, Wünsche und erlebten Hürden von geflüchteten Frauen vor, welche bereits im Programm waren bzw. durch Netzwerkpartnerinnen und -partner vermittelt werden konnten. Aus den Antworten entwickelten die Arbeitsmarktmentorinnen passgenaue Angebote für die Frauen. Dadurch entstanden themenspezifische Frauengruppen in mehreren größeren Städten und es konnte zu Frauen, die vorher nie den Weg in die Beratung gefunden hätten, Vertrauen aufgebaut werden. Zusätzlich war es möglich, den Frauen in verschiedenen Lebensbereichen Selbstbewusstsein und Sicherheit in der Kommunikation zu vermitteln. Die Methode zeigt Erfolg – im Landkreis Leipzig konnten bisher 60 % der begleiteten Frauen in Ausbildung oder Beschäftigung vermittelt werden und damit fast doppelt so viele wie noch vor einem Jahr ohne diese zusätzlichen Bemühungen.

Dieses Beispiel zeigt die Flexibilität des Programms und dessen Anpassungsfähigkeit an aktuelle Bedürfnisse. Mit viel Engagement agieren die Projektträger und werden auch in Zukunft einen großen Beitrag zur Fachkräftesicherung sowie zur langfristigen qualifikationsadäquaten Integration von Geflüchteten und anderen Personen mit Migrationshintergrund in Sachsen leisten.

## Programmbegleitung der Arbeitsmarktmentoren Sachsen unter neuem Dach

In ihrer Arbeit werden die Arbeitsmarktmentorinnen und -mentoren unterstützt durch eine fachlich-inhaltliche Programmbegleitung. Diese ist seit dem 1. April 2022 im Zentrum für Fachkräftesicherung und Gute Arbeit (ZEFAS) in Chemnitz angesiedelt. Durch den Anschluss an diese neu gegründete Behörde des Sächsischen Staatsministeriums für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr erhält das Programm neue Impulse für die Integration Geflüchteter und anderer Migrantinnen und Migranten in den sächsischen Arbeitsmarkt und kann einen noch größeren Beitrag zur Fachkräftesicherung im Freistaat leisten.

Als Einrichtung, die sich ausschließlich mit der zentralen Herausforderung der Fachkräftegewinnung und Fachkräftesicherung befasst – inklusive der im »Wettbewerb um Köpfe« immer wichtiger werdenden Attraktivität von Arbeitsplätzen – wird das ZEFAS eine gewichtige Unterstützungsstruktur für die vielen mittleren, kleinen und kleinsten Unternehmen sowie die heutigen und künftigen Fachkräfte im Freistaat schaffen.

Das ZEFAS sieht sich als erster Ansprechpartner, um die vielfältigen Aktivitäten und Ansätze zur Fachkräftesicherung und -gewinnung im Freistaat Sachsen zusammenzuführen. Als zentrale Beratungs-, Bündelungs- und Servicestelle bietet es einen landesweiten Service zur Fachkräftesicherung und Gestaltung guter Arbeitsbedingungen.

Unter dem Dach des ZEFAS ist neben der Programmbegleitung der Arbeitsmarktmentoren Sachsen im Geschäftsbereich Arbeitsmarktbezogene Zuwanderung und Integration auch die »Servicestelle Internationale Fachkräfte für Sachsen« integriert. Die Servicestelle bündelt allgemeine und für den Freistaat spezifische Informationen rund um



*©ZEFAS – Zentrum für Fachkräftesicherung und Gute Arbeit Sachsen, Dorit Pelz, Lars Zwirnmann, Yvonne Kluge*

die Themenfelder Zuwanderung und Integration, um Unternehmen den Zugang zum Thema, sowie ausländischen Fachkräften die Zuwanderung an sich zu erleichtern. Insbesondere Interessierte, die sich bisher nur wenig mit dieser Alternative der Fachkräftesicherung beschäftigt haben oder mit den zugehörigen administrativen Schritten weniger vertraut sind, können sich als Erstberatung ans ZEFAS wenden. Anschließend wird an die weiterführenden Beratungs- und Serviceangebote der regionalen und sachsenweiten Akteure verwiesen. Als koordinierende Stelle werden außerdem die etablierten Partner der Fachkräftesicherung in Sachsen stärker vernetzt.

Weitere Geschäftsfelder werden durch den Bereich Gute Arbeit, insbesondere die Tarifauskunft, die Beratung kleiner und mittlerer Unternehmen bezüglich Sicherheit und Gesundheit in der Arbeitswelt sowie die Bereitstellung von Informationen zur weiteren Stärkung der Attraktivität sächsischer Unternehmen als Arbeitgeber und Ausbilder und zu strategischer Personalarbeit sowie den Bereich Aus- und Weiterbildung abgedeckt.

Interessierte Unternehmen, Organisationen und Initiativen können sich jederzeit an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des ZEFAS wenden, um Informationen über Möglichkeiten der Fachkräftesicherung und Gestaltung guter Arbeitsbedingungen zu erhalten und entsprechende Partner in ihrer Region vermittelt zu bekommen.

**Kontakt:**

*Fachlich-inhaltliche Programmbegleitung Arbeitsmarktmentoren Sachsen*
*Yvonne Kluge | Dorit Pelz | Lars Zwirnmann | Tel.: +49 371 2562018-33*
*E-Mail: arbeitsmarktmentoren@zefas.sachsen.de*

*ZEFAS – Zentrum für Fachkräftesicherung und Gute Arbeit Sachsen*
*Leiter | Dr. Matthias Geißler | Tel.: +49 371 256-2018-11*
*E-Mail: matthias.geissler@zefas.sachsen.de*

# Aus der Presse

## Pressemitteilung Nr. 14/22

### Netzwerktreffen beim SSG: Kommunale Digital-Navigatoren der ersten Ausbildungsrunden tauschen sich in Dresden mit Vertretern des Landes aus

Heute sind in Dresden die Teilnehmerinnen und Teilnehmer der ersten fünf Ausbildungskurse des SSG zum Digital-Navigator zusammengekommen. Mittelpunkt des Austausches waren die Informationssicherheit und die Digitalisierung der Verwaltungen. Zum Austausch begrüßen konnte der SSG auch den Staatssekretär und CIO des Freistaates Sachsen, Herrn Prof. Thomas Popp, den Beauftragten für Informationssicherheit des Freistaates, Herrn Jörg Steinig, sowie den Leiter des SAX.CERT, Herrn Prof. Dr. Karol Kozak.

**Mischa Woitscheck**, Geschäftsführer des SSG, sagte zu dem Treffen: *»Nur wenige Monate nach dem Start kann das Ausbildungsprogramm zum Digital-Navigator für alle sichtbar erste Erfolge nachweisen. Unser motiviertes Team an Digital-Lotsen beim SSG hat in den ersten fünf Kursen zahlreiche Kolleginnen und Kollegen aus den Kommunalverwaltungen zum Digital-Navigator ausgebildet und wird sie auch bei den kommenden Schritten begleiten. Wir sind dem Freistaat Sachsen für die Unterstützung und Zusammenarbeit dankbar, die heute auch die Vertreter des Freistaates, allen voran Herr Staatssekretär Prof. Popp, zum Ausdruck gebracht haben. Das gemeinsame Ziel von Freistaat und Kommunen ist die zügige Digitalisierung der Kommunalverwaltungen. Wir sehen darin einen wesentlichen Baustein, den Erwartungen der Einwohner und Unternehmen auch in Zukunft gerecht werden zu können.«*

**Hintergrund**

Im Herbst 2021 hat beim SSG ein Team aus Digital-Lotsen seine Arbeit aufgenommen, dass die Digitalisierung und damit Modernisierung der Kommunalverwaltungen voranbringen wird. Mittlerweile haben mehr als 80 sächsische Städte und Gemeinden ihre Teilnahme an dem Projekt erklärt und Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter der Verwaltung zur Ausbildung als Digital-Navigator benannt. Die vorwiegend interaktive Ausbildung soll die Digital-Navigatoren befähigen, die kommunalen Entscheidungsträger maßgeblich bei der Strategieentwicklung und Umsetzung der digitalen Verwaltung zu unterstützen. Im Rahmen der Ausbildung setzen sich die Digital-Navigatoren auch mit den rechtlichen Grundlagen und den zentralen digitalen Werkzeugen im Freistaat Sachsen auseinander.

Das Projekt wird aus Haushaltsmitteln des Freistaates Sachsen gefördert. Nähere Informationen zum Projekt und zu den Ansprechpartnern finden sich unter www.ssg-sachsen.de.

*Dresden, 4. August 2022*

# Aus Büchern und Zeitschriften

## Ergänzungslieferungen

SÄCHSISCHER STÄDTE- UND GEMEINDETAG UND SÄCHSISCHER LANDKREISTAG (HRSG.)

### Sozial- und Eingliederungshilferecht in Sachsen

Sammlung der in Sachsen geltenden bundes- und landesrechtlichen Bestimmungen zur Grundsicherung und Sozialhilfe mit Richtlinien

Loseblattwerk, ca. 2.440 Seiten, 2 Ordner, 68. Ergänzungslieferung mit Stand Januar 2022, 43,80 €, ISBN 978-3-415-01593-7 und 69. Ergänzungslieferung mit Stand Februar 2022, 50,80 €, Richard Boorberg Verlag GmbH & Co KG, Scharrstr. 2, 70563 Stuttgart, Tel.: 0711 7385-0, Fax: 0711 7385-100, E-Mail: bestellung@boorberg.de, www.boorberg.de

Die 68. Ergänzungslieferung berücksichtigt alle Vorschriften, die bis 31.12.2021 erlassen wurden und bis 01.04.2022 in Kraft getreten sind. Ausnahme: SGB III, V und XI; diese befinden sich noch auf dem Stand vom 01.07.2021 und werden in Kürze im Rahmen einer weiteren Ergänzungslieferung aktualisiert. Hingewiesen sei auf folgende Änderungen:

**Band 1 (»Richtlinien-Band«)**
Bei den Sozialhilferichtlinien (SHR) wurden die Randnummern 94.01 und 94.03 überarbeitet. Für die Ergänzungslieferung Sommer 2022 sind jedoch wieder umfangreiche Aktualisierungen geplant.

Im Anhang sind zu erwähnen:
- Änderung des AsylbLG durch Gesetze vom 31.07.2016 (BGBl. I S. 1939) und vom 10.12.2021 (BGBl. I S. 5162) sowie Aufnahme neuer Leistungssätze ab 01.01.2022 gemäß Bek vom 12.10.2021 (BGBl. I S. 4678): Anhang A 103.50
- Aktualisierung des Landesblindengeldgesetzes aufgrund des Gesetzes vom 21.12.2021 (SächsGVBl. 2022 S. 11) Anhang A 423.36
- Neue Unterhaltsleitlinien des OLG Dresden (Stand 01.01.2022): Anhang A 429.31/V

Diese 69. Ergänzungslieferung enthält in Ergänzung zur vorherigen Ergänzungslieferung die Aktualisierung der Sozialgesetzbücher III, V und XI in Band 2 (»SGB-Band«), soweit betroffen. Sie berücksichtigt alle Rechtsvorschriften, die bis 31.01.2022 erlassen wurden und bis 01.04.2022 in Kraft getreten sind. Bitte vermerken Sie bei der Eintragung im Kontrollblatt in Band 1, dass von der EL nur Band 2 betroffen ist.

Erwähnt seien besonders Änderungen durch folgende Gesetze:
- Teilhabestärkungsgesetz vom 02.06.2021 (BGBl. I S. 1387)
- Gesundheitsversorgungsweiterentwicklungsgesetz vom 11.07.2021 (BGBl. I S. 2754)

LANDMANN/ROHMER

### Umweltrecht

Kommentar

97. Auflage, Stand: 1. Dezember 2021, rund 360 S., 44,90 €, in 4 Ordnern, ISBN 978-3-406-77984-8. VERLAG C.H. BECK oHG, Wilhelmstr. 9, 80801 München, Tel. (089) 3 81 89-0, Telefax: (089) 3 81 89-402, E-Mail: muenchen-bsab@schweitzer-online.de

Der bewährte Großkommentar erläutert alle wichtigen Vorschriften des gesamten Umweltrechts. Im Besonderen Umweltrecht liegen die Schwerpunkte beim Immissionsschutz sowie beim Abfall-, Boden-, Gewässer- und Naturschutz. Eingehend kommentiert ist auch das Allgemeine Umweltrecht mit seinen übergreifenden Regelungen, etwa zur Umweltverträglichkeitsprüfung und zum Umweltrechtsbehelfsgesetz.

Die Lieferung enthält u. a. Erläuterungen zu §§ 54 – 56 UVPG (Hofmann), §§ 70, 71, 73 UVPG (Dix), §§ 1, 2 UAG (Fontana), §§ 15 – 38 UAG (Mann), § 30 KrWG (Beckmann), §§ 1, 2 BNatSchG (Heß/Wulff), § 63 BImSchG (Röckinghausen).

SCHAFFLAND/WILTFANG

### Datenschutz-Grundverordnung (DS-GVO)/ Bundesdatenschutzgesetz (BDSG)

Ergänzbarer Kommentar nebst einschlägigen Rechtsvorschriften

Loseblattwerk, 2 Ordner, 3.210 Seiten, ISBN: 978-3-503-17404-1, 112,00 € zuzüglich Ergänzungslieferungen, Grundwerk im Einzelbezug 188,00 €, Ergänzungslieferung 7/22 mit Stand Juli 2022, 88,40 €, Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Genthiner Str. 30 G, 10785 Berlin; Tel.: 030 250085-0, Fax: 030 250085-305, E-Mail: ESV@ESVmedien.de, Bestellmöglichkeit online unter www.esv.info/978-3-503-17404-1

**Inhalt der Lieferung 7/22**
Diese Lieferung enthält Ergänzungen zu Vorschriften der DS-GVO. Schwerpunkt der Ergänzungen sind die Art. 2, 4, 5 und Art. 6.

Hier noch einmal der Hinweis auf die in Art. 15 Rdn. 19a, Art. 21 Rdn. 11a, Art. 30 Rdn. 51a und Art. 83 Rdn. 1 enthaltenen Ausführungen zu den im Jahr 2021 rasant gestiegenen Bußgeldern. Diese Hinweise sollte der Verantwortliche als Warnung verstehen.

Wegen der sehr umfangreichen Erläuterungen der Vorschriften der DS-GVO und des BDSG empfehlen wir, stets auch das umfangreiche Stichwortverzeichnis nach evtl. weiteren einschlägigen Fundstellenangaben durchzusehen. Eine Aktualisierung erfolgt nach mittlerweile sechs Lieferungen der letzten Aktualisierung mit der nächsten Lieferung 8/22.

HAUCK/NOFTZ

### Sozialgesetzbuch SGB II: Grundsicherung für Arbeitsuchende

Kommentar

Loseblattwerk, Lieferung 5/22 mit Stand Juli 2022, 79,80 €, Gesamtkommentar: 302,00 € ohne Fortsetzungsbezug, 136,00 € zuzüglich Fortsetzungslieferungen, 5.700 Seiten in 3 Ordnern, ISBN 978-3-503-21026-8, Erich Schmidt Verlag GmbH & Co, Genthiner Str. 30 G, 10785 Berlin, Tel.: 030 250085-0, Fax: 030 2500858-70, E-Mail: ESV@ESVmedien.de, www.esv.info/978-3-503-06374-1

Mit der Ergänzungslieferung 5/22 werden Überarbeitungen zu folgenden Kommentierungen vorgelegt:
- K § 16h (Förderung schwer zu erreichender junger Menschen), K § 28 (Bedarfe für Bildung und Teilhabe) und K § 29 (Erbringung der Leistungen für Bildung und Teilhabe) durch Prof. Dr. Thomas Voelzke
- K § 42 (Fälligkeit, Auszahlung und Unpfändbarkeit der Leistungen) durch Dietrich Hengelhaupt

HAUCK/NOFTZ

## Sozialgesetzbuch SGB VI: Gesetzliche Rentenversicherung

Kommentar

Loseblatt-Kommentar, Lieferung 2/22 mit Stand Juli 2022, 69,40 €, ISBN: 978-3-503-21024-4, Gesamtkommentar: 182,00 €, ISBN 978-3-503-02877-1, 8.228 Seiten in 5 Ordnern, Erich Schmidt Verlag GmbH & Co, Genthiner Str. 30 G, 10785 Berlin, Tel.: 030 250085-0, Fax: 030 250085-870, E-Mail: ESV@ESVmedien.de, Bestellmöglichkeit online unter www.ESV.info/978-3-503-02877-1

Mit der vorliegenden Lieferung 2/22 wird der Kommentar weiter aktualisiert. Sie enthält eine Überarbeitung zu §§ 15, 15a, 76, 76f, 101, 120a, 120c, 187, 225, 226 und 268a, die aufgrund von Gesetzesänderungen und zwischenzeitlich ergangener Rechtsprechung erforderlich geworden sind.

HAUCK/NOFTZ

## Sozialgesetzbuch SGB VIII: Kinder- und Jugendhilfe

Loseblatt-Kommentar, Lieferung 1/22 mit Stand Juni 2022 51,20 €, Lieferung 2/22 mit Stand Juli 2022 76,20 €, 4.042 Seiten in 3 Ordnern, DIN-A5, im Abonemment 111,00 € zuzüglich Ergänzungslieferungen, Einzelbezug: 194,00 €, ISBN 978-3-503-03183-2, Erich Schmidt Verlag GmbH & Co, Genthiner Str. 30 G, 10785 Berlin, Tel.: (030) 25 00 85 – 0, Fax: (030) 25 00 85 – 870, www.ESV.info; Bestellmöglichkeit online unter www.esv.info/978-3-503-03183-2

Mit dieser Ergänzungslieferung 1/22 begrüßen wir Herrn Rechtsanwalt Benjamin Raabe, der in der Nachfolge von Herrn Andreas Hilke die Kommentierung der §§ 79, 79a, 80, 81 aktualisiert hat.

Darüber hinaus werden die überarbeiteten Kommentierungen zu § 36a von Axel Stähr und zu § 78f von Prof. Dr. Minou Banafsche vorgelegt.

Wir begrüßen mit dieser Ergänzungslieferung 2/22 als neuen Autor, der eine vollständig überarbeitete Kommentierung zu § 34 (Heimerziehung, sonstige betreute Wohnform) vorlegt. Darüber hinaus enthält die Lieferung Aktualisierungen der Kommentierung von Prof. Cornelia Bohnert zu § 42 (Inobhutnahme von Kindern und Jugendlichen) sowie von Axel Stähr zu § 36 (Mitwirkung, Hilfeplan), § 45 (Erlaubnis für den Betrieb einer Einrichtung), § 45a (Einrichtung), § 46 (Prüfung vor Ort und nach Aktenlage) und § 47 (Melde- und Dokumentationspflichten, Aufbewahrung von Unterlagen).

## PRAXIS DER KOMMUNALVERWALTUNG

Ratgeber für die tägliche Arbeit aller Kommunalpolitiker und der Bediensteten in Gemeinden, Städten und Landkreisen

Landesausgabe Sachsen: DVD-ROM Version 2.68 vom Mai 2022, Version für 1 – 3 Plätze 99,00 € je DVD-ROM (inkl. Versand und MwSt.), Kommunal- und Schul-Verlag GmbH & Co. KG, Konrad-Adenauer-Ring 13, 65187 Wiesbaden, Telefon: 0611 88086-10, Telefax: 0611 88086-77, E-Mail: info@kommunalpraxis.de, www.kommunalpraxis.de

**DVD-ROM Landesausgabe Sachsen Version 2.68**

Das zentrale Informationsmedium zu Fragen der kommunalen Aufgabenerfüllung für alle Gemeinde-, Stadt- und Kreisverwaltungen. Ämter und Verwaltungsgemeinschaften, Fraktionen und Parteien, Verwaltungsschulen, Gerichte und Kanzleien, Verbände und Institutionen.

**Alle kommunalen Rechtsgebiete auf einer DVD-Rom**

- Übersichtliche Darstellung von Bundes-, Landes- bzw. Kommunalrecht
- Praxiserfahrene Autoren aus Kommunen und Verwaltung
- Darstellung landesspezifischer Besonderheiten
- Komfortable Recherchefunktion
- Regelmäßige Aktualisierung

FACHVERBAND DER KOMMUNALKASSENVERWALTER E. V. (HRSG.)

## Handbuch für das Kassen- und Rechnungswesen

Digitalausgabe, Abonnement für 1-3 Nutzer, 1.352 Seiten, 129,00 EUR, ISBN 978-3-7922-0165-7, 26. Ergänzungslieferung mit Stand Januar 2022, Verlag Reckinger GmbH & Co. KG, Postfach 1754, 53707 Siegburg, E-Mail: info@reckinger.de, www.reckinger.de bearbeitet vom Bundesausschuss für das Kassen- und Haushaltsrecht; Ausschussvorsitzender: Enrico Zuchandke; wissenschaftliche Beratung: Prof. Dr. Falko Schuster, Professor für öffentliche Betriebswirtschaftslehre i. R.

Mit der 26. Ergänzungslieferung (Stand Januar 2022) werden die Ausführungen zum Umgang mit Falschgeld und Säumniszuschlägen überarbeitet sowie die Unfallverhütungsvorschriften aktualisiert.

Des Weiteren wird das Kapitel zur Verwaltungskameralistik überarbeitet und in die neue Struktur eingegliedert. Außerdem erfolgt eine Reorganisation des Anhangs. Welcher nun die gegenwärtige Gesamtstruktur des Handbuchs widerspiegelt.

Anlässlich der »Greensill-Pleite« wird auf die Notwendigkeit der Sicherheit bei der Anlage von kommunalen Geldern hingewiesen und eine Muster-Anlage-Richtlinie in das Handbuch aufgenommen, die den allgemeinen Grundsatz »Kassenrecht ist Sicherheitsrecht« betont.

# Austausch und Vernetzung zu digitalen Themen – jeden 3. Freitag

Kennen Sie schon das digitale Frühstück der Digital-Lotsen-Sachsen? Nein?

Dann informieren Sie sich unter https://t1p.de/wa8gl.
Dort finden Sie neben den Daten zum Termin auch weitere Informationen zum Projekt selbst.

Wir sehen uns!
Ihr Team der Digital-Lotsen-Sachsen.

## Kommunalberatung/Kommunale Dienstleistungen






# SIE SORGEN DAFÜR, DASS DAS ÖFFENTLICHE LEBEN FUNKTIONIERT. WIR BEGLEITEN SIE DABEI MIT SMARTEN LÖSUNGEN IN DIE DIGITALE ZUKUNFT.

In der Verwaltung sind digitale Lösungen der Weg, um den öffentlichen Auftrag optimal zu erfüllen. DATEV bietet dafür leistungsstarke und rechtssichere Software für Finanz-, Personalwesen und Verwaltungsprozesse. Das macht DATEV und die steuerlichen Berater zu verlässlichen Partnern an Ihrer Seite.



Mehr Informationen unter **datev.de/public-sector**
oder kostenfrei anrufen: **0800 0114348**

DATEV

Zukunft gestalten.
Gemeinsam.



# Die Kommunalversicherung
## für Sachsen

### Ihre Vorteile

- Hohe Spezialisierung und umfangreiche Erfahrung in allen kommunalen Versicherungsfragen
- Komplexe und individuell abgestimmte Versicherungskonzepte
- Einfluss auf die Unternehmenspolitik und -entwicklung in jährlichen Mitgliederversammlungen und Fachgremien

### Unser Service

- Risikomanagement zum langfristigen Erhalt und zur Sicherung kommunalen Gemeindevermögens
- Maßgeschneiderte Umsetzung Ihrer Versicherungsbedürfnisse bei herausragendem Beitrags-Leistungs-Verhältnis
- Entlastung von Verwaltungsarbeit: Auf Wunsch schlüsseln wir Ihre Beiträge nach Kosten- oder Haushaltsstellen auf
- Optimale Beratung vor Ort in vielen Versicherungsfragen durch erfahrene Spezialisten
- Fachvorträge auf der Ebene der Gemeinden und Landkreise in diversen Versicherungssparten
- Kostenloser Versand von Fachinformationen
- Online-Mitglieder-Service zur schnellen und unbürokratischen Anmeldung von Schäden

### Unsere Produkte

- Sachversicherung (Gebäude, Inventar, Elektronik, Maschinen, Bauleistung, Elementar, Kunst, Musik, böswillige Beschädigung)
- Vermögenseigenschadenversicherung
- Haftpflichtversicherung
- Vermögensschadenhaftpflichtversicherung
- Gruppenunfallversicherung über Partner
- Rechtsschutz über Partner
- Cyberrisk-Versicherung über Partner

**Unsere Partner: KSA** – Kommunaler Schadenausgleich der Länder Brandenburg, Mecklenburg-Vorpommern, Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen, **WGV** – Versicherung AG, **BGV** – Versicherung AG, **Hiscox** – NL für Deutschland

**Immer für Sie da:**
Ansprechpartner in Sachsen


**Maik Franz**
Tel. 030 914263-537
Mobil: 0170 2214508
maik.franz@okv.de

*(Landkreise Leipzig, Meißen, Nordsachsen, Sächsische Schweiz-Osterzgebirge, Städte Dresden, Leipzig)*

**Wilfried Gärtner**
Tel. 030 914263-532
Mobil: 0170 2214506
wilfried.gaertner@okv.de

*(Landkreise Bautzen, Görlitz)*

**Alexander Zippel**
Tel. 030 914263-536
Mobil: 0170 2214509
alexander.zippel@okv.de

*(Landkreise Erzgebirgskreis, Mittelsachsen, Vogtlandkreis, Zwickau, Stadt Chemnitz)*


OKV


Ostdeutsche Kommunalversicherung auf Gegenseitigkeit

Plauener Straße 163-165
Haus C
13053 Berlin

www.okv.de