



Kompass Verwaltungs- digitalisierung

Zweite Fortschreibung 2024-2025

Stadt Minden
[minden.de/
digitalisierung](https://www.minden.de/digitalisierung)



Minden 

Inhalt

1. Einleitung	3
Zielgruppen der Verwaltungsdigitalisierung	4
Über den Kompass.....	4
2. Strategische Einordnung der Verwaltungsdigitalisierung	5
Digitalisierung – nachhaltig und resilient	6
Nutzen der Verwaltungsdigitalisierung	7
Verwaltungsdigitalisierung auf Bundes- und Landesebene	8
3. Erfolgsfaktoren der Verwaltungsdigitalisierung	9
Digitale Kultur	9
Leistungsstarke IT	9
Rechtliche Rahmenbedingungen.....	10
Ausreichende Ressourcen.....	11
4. Organisatorische Struktur	11
Portfolio-Management.....	13
Finanzierung	13
Priorisierung	14
5. Rollen und Aufgaben	15
Koordinierungsstelle Verwaltungsdigitalisierung (KoSt)	15
Digitale Lots*innen	16
Digitalisierungskoordinator*innen	17
6. Kommunikation	17
Interne Kommunikation	17
Externe Kommunikation	17
7. Unsere Basiskomponenten	18
Dokumentenmanagementsystem (DMS).....	18
Antragsmanagement	18
Low Code-Plattform Robotic Process Automation	18
Portalverbund und Bund-ID	18
Prozessmanagement.....	19
Geodateninfrastruktur des Bereichs Vermessung und Geoservice	19
E-Payment	19
Sichere elektronische Kommunikation.....	19
Kollaborationsplattform	20
Beteiligungsportal	20
8. Programmziele und Schwerpunkte 2023 – 2025	20
Programm Online-Dienste	20
Programm DMS.....	20
Programm Prozessmanagement.....	21
Strategischer Schwerpunkt „Projektmanagement“	21
Strategischer Schwerpunkt „Künstliche Intelligenz“	22
Strategischer Schwerpunkt „Digitale Souveränität“	22
9. Kontakt Anlagen.....	23

1. Einleitung

Die Digitalisierung ist eine der bestimmenden und herausfordernden Entwicklungen unserer Zeit. Sie betrifft alle Lebensbereiche; sie verändert, wie wir leben, arbeiten und kommunizieren. Der Weg in eine digitale(re) Zukunft der Verwaltung schließt daher weit mehr ein als nur die technische Weiterentwicklung.

Unter Verwaltungsdigitalisierung verstehen wir die *Unterstützung von Verwaltungsprozessen mit Hilfe von Technologien*. Aber Digitalisierung ist kein reines IT-Projekt. Neben der Technik sind die Dimensionen Organisation/Prozesse und digitale Kultur zur berücksichtigen.

„Wenn wir von Digitalisierung sprechen, nehmen wir eine ganzheitliche Betrachtungsweise ein. Sie umfasst die technische Komponente, aber vor allem das Zusammenspiel der von Technologie und Vernetzung ausgelösten organisatorischen und kulturellen Veränderungen. ... Dazu bedarf es in der Verwaltung neben einer zukunftsfähigen IT-Infrastruktur einer ‚Digitalen Haltung‘ und einem gemeinsamen Verständnis der Digitalisierung.“

(KGSt, Die digitale Kommune gestalten, B8/2018, S. 3)

Bezogen auf die Verwaltung der Stadt Minden und die Städtischen Betriebe ergeben sich die in der untenstehenden Abbildung dargestellten Felder, die in enger Wechselwirkung stehen.

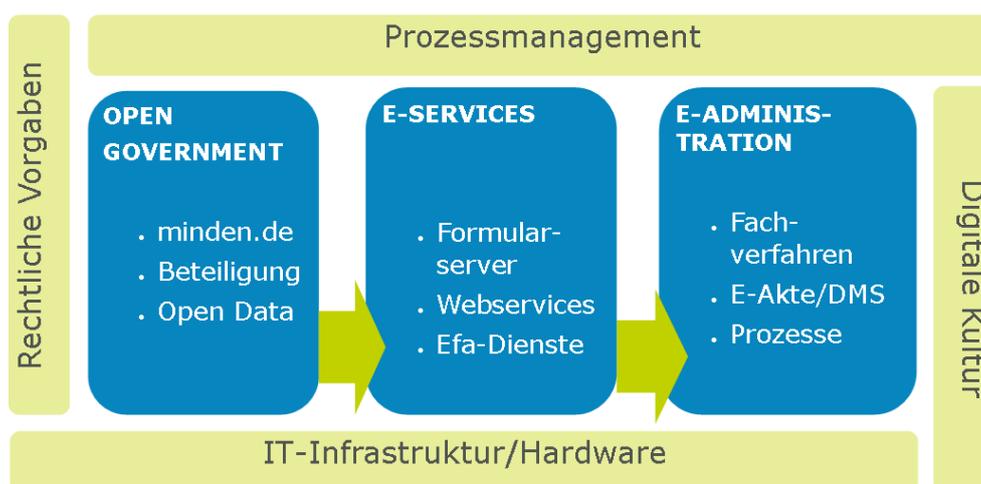


Abbildung 1 Das "Ökosystem" Verwaltungsdigitalisierung

In der Umsetzung von digitalen Projekten sind die Dimensionen Open Government (Information, offene Daten, usw.), E-Service (digitale Anträge und Zugänge zur Verwaltung) und E-Administration (Unterstützung von Verwaltungsabläufen mit technischen Mitteln) immer integriert zu betrachten.

Grundsätzlich sollen sowohl nach außen als auch nach innen niedrigschwellige und nutzerorientierte Lösungen geschaffen werden. Dabei ist es unerlässlich, dass die dahinterliegenden Prozesse betrachtet und ggf. effizienter gestaltet werden. Schließlich möchten wir vermeiden, schlechte analoge Prozesse in schlechte digitale Prozesse zu überführen. Die Verwaltungsdigitalisierung bietet so Chance und Anlass, unsere Prozesse neu zu denken.

„Prozesse sind die DNA des Verwaltungshandelns. In den Prozessen zeigt sich die Rechtssicherheit, die Effizienz, der Innovationsgrad und nicht zuletzt die

Kundenfreundlichkeit einer Verwaltung. Gerade für die Digitalisierung ist die Prozessebene die richtige Betrachtungsebene. Digitalisierung bedeutet, die eingehenden Informationen, deren Verarbeitung und die ausgehenden Informationen genau zu kennen und den Informationsfluss digital abzubilden. Deshalb empfiehlt es sich für das Thema E-Government, in Prozessen zu denken.“
(KGSt, Fokussierung in der E-Government-Umsetzung, S. 27)

Zielgruppen der Verwaltungsdigitalisierung

Die Bürger*innen setzen digitale Leistungen in beinahe allen Lebensbereichen inzwischen als selbstverständlich voraus. Unser Ziel muss also sein, zunächst die grundlegenden Anforderungen der *Bürgerschaft* zu erfüllen. Digitalisierung bietet Chancen, die Servicequalität zu verbessern und unserer Aufgabe gerecht zu werden, gutes kommunales Management zu bieten.

Ein Teil unserer Leistungen richtet sich ausschließlich an Unternehmen. Diese möchten schnell und unkompliziert Anträge stellen und Auskünfte erhalten. Verwaltungsdigitalisierung ist daher ein wichtiger Teil der Wirtschaftsförderung mit der Zielgruppe *Unternehmen*.

Die Verwaltung der Zukunft braucht kluge Köpfe. *Mitarbeiter*innen und Führungskräfte* wollen Sinn in ihrer Arbeit sehen und Aufgaben effizient erledigen können. Digitale Arbeitsmittel tragen zur Arbeitgeberattraktivität bei und sollen für bessere und gesündere Arbeitsbedingungen sorgen.

Die Anforderungen, die durch die Zielgruppen an die Verwaltungsdigitalisierung gestellt werden, zeigen viele Schnittpunkte:

Anforderung	Bürger*innen & Unternehmen	Verwaltung
kundenorientiert	Zeit- und ortsunabhängiger Zugriff auf Leistungen der Verwaltung 24/7	Tatsächliche Arbeitserleichterung & Zeitersparnis
transparent	Fortschritt in der Bearbeitung, Ergebnis	Auskunft geben können, „wer arbeitet gerade daran“?
einfach	Einfache und selbsterklärende Online-Formulare	Leicht zu erlernende und zu bedienende Software
effizient	alles aus einer Hand, alles an einer Stelle	Schlanke Prozesse
medienbruchfrei	Anträge inklusive Nachweise einreichen und Bezahlung online abwickeln	„Alles digital“ – nichts ausdrucken müssen oder händisch eingeben
sicher	Datenschutz, Rechtssicherheit	Rechtssicher, reversionssicher

Abbildung 2 Anforderungen an die Verwaltungsdigitalisierung

Über den Kompass

Die Digitalisierung oder digitale Transformation der Verwaltung gelingt nur dann, wenn sie alle Akteur*innen integriert betrachtet und aktiv gestaltet. Auf dem Weg zur digitalen Stadt müssen sämtliche Dienstleistungen und damit einhergehend die zugehörigen Prozesse und Rollenbilder hinterfragt werden. Klare Rahmenbedingungen ermöglichen dabei ein abgestimmtes und zielgerichtetes Vorgehen.

Wir brauchen einen auf die individuellen Bedürfnisse und Interessen der Stadt Minden einschließlich der Städtischen Betriebe Minden angepassten Kompass zur Verwaltungsdigitalisierung, um

- zielorientiert im Sinne der Strategischen Ziele der Stadt Minden zu arbeiten (Kapitel 2)
- Erfolgsfaktoren zu kennen und nutzbar zu machen (Kapitel 3)
- uns organisatorisch gut aufzustellen und wo nötig Prioritäten setzen zu können (Kapitel 4)
- Rollenklarheit zu haben und Zuständigkeiten zu kennen (Kapitel 5)
- alle Zielgruppen mitzunehmen und für Transparenz und Akzeptanz zu sorgen (Kapitel 6)
- unsere Vorhaben mit leistungsstarken Basiskomponenten zu vereinfachen und zu beschleunigen (Kapitel 7)
- SMARTER Ziele zu entwickeln und die Fortschritte regelmäßig zu prüfen (Kapitel 8)

Der Kompass Verwaltungsdigitalisierung ist ein lebendiges Dokument, das in regelmäßigen Abständen angepasst wird. Die Digitalisierung von Verwaltungsabläufen erfordert flexible Strategien, die den jeweiligen Bedarfen der Nutzer*innen und der Kolleg*innen Rechnung tragen. Auch der Softwaremarkt entwickelt sich stetig weiter. Die Schnelllebigkeit und Komplexität des Themas verlangen auch eine neue Fehlerkultur, also das Bewusstsein, dass in manchen Projekten und Herausforderungen auch um die besten Lösungen gerungen werden darf und muss, und dass auf einmal eingeschlagenen Wegen mitunter Richtungswechsel nötig sind. Zudem muss die den gleichen Erfordernissen unterworfenen Entwicklung auf Landes- und Bundesebene von den Digitalisierungsverantwortlichen eng begleitet werden.

Eine Strategie zu haben heißt nicht, dass wir heute einen unverrückbaren Plan für die kommenden Jahre entwickeln können. Der vorliegende Kompass soll vielmehr eine Orientierungshilfe bieten, die es uns ermöglicht, fokussiert und doch flexibel auf die Herausforderungen zu reagieren.

Der Kompass wird fortlaufend aktualisiert. Die nächste Fortschreibung ist für 2025 vorgesehen.

5

2. Strategische Einordnung der Verwaltungsdigitalisierung

Als Querschnitts- und Megatrend hat die Digitalisierung direkten Einfluss auf zahlreiche strategische Ziele der Stadt Minden. In der Einleitung der Stadtstrategie 2032 heißt es:

„Wir wollen die Digitalisierung in allen Entwicklungsfeldern unserer Stadt proaktiv nutzen und gestalten. Es gilt, diesen tiefgreifenden Umbruch als Chance anzunehmen, um Lebensqualität und Wohlstand zu sichern. Zugleich wollen wir verantwortungsbewusst mit den Risiken des Wandels umgehen. Die digitale Teilhabe aller und die Wahrung digitaler Selbstbestimmung sind genauso wichtig wie die neuen Technologien selbst. *Dabei ist die Digitalisierung für uns nie Selbstzweck: Sie ist ein starker Antrieb für die positive Entwicklung Mindens insgesamt.*“

Unter Berücksichtigung der oben genannten Zielgruppen wirkt eine gelungene Verwaltungsdigitalisierung zuvorderst auf das Strategiefeld *Kommunale Verwaltung* mit dem strategischen Ziel *Hohe Zufriedenheit mit dem Management der Stadt*.

Hier ist zum einen das Schwerpunktziel *Die Stadtverwaltung ist servicestark* mit zwei Handlungszielen zu nennen.

- *Wir bieten niedrigschwellig Informationen und Zugang zu städtischen Leistungen.*
- *Wir machen städtische Dienstleistungen umfassend digital verfügbar.*

Aus diesen beiden Handlungszielen ergeben sich Vorgaben und Leitplanken für die Umsetzung von Online-Diensten. Erstens sollen alle Online-Dienste mit so wenig Hürden wie möglich angeboten werden. Daraus folgt, dass eine elektronische Authentifizierung (zum Beispiel mit dem neuen Personalausweis oder der Bund-ID) nur dort gefordert wird, wo dies rechtlich vorgeschrieben ist.

Zweitens ergibt sich aus der umfassenden Verfügbarkeit die Vorgabe, dass wir nicht nur diejenigen Leistungen digital anbieten, zu denen wir gesetzlich verpflichtet sind, sondern alle unsere Angebote dahingehend prüfen, ob ein Online-Dienst zum Einsatz kommen kann.

Für die interne Perspektive steht das Schwerpunktziel *Die Stadtverwaltung ist effizient organisiert* im Fokus mit dem Handlungsziel:

- *Wir organisieren durchgängig optimierte und sichere digitalisierte Standardprozesse unter Gewährleistung von Datenschutz und digitaler Souveränität.*

Damit Digitalisierung echte Mehrwerte erzeugen kann, müssen wir neben dem Online-Zugang immer auch die medienbruchfreie Weiterverarbeitung der eingehenden Daten in den Blick nehmen. Hier gilt es, schlanke und effiziente Prozesse zu ermöglichen: durch den Einsatz moderner Fachverfahren und die effektive Nutzung eines Dokumentenmanagementsystems (DMS) inklusive Workflow-Komponenten. Dies trägt mittelbar zur Achse Servicequalität bei, da sich Bearbeitungszeiten verkürzen und schnellere Rückmeldungen möglich sind. Zudem unterstützt das DMS das mobile Arbeiten und erlaubt mehr Flexibilität bei der Arbeitsplatzwahl.

In einer weiteren wichtigen Perspektive trägt erfolgreiche Verwaltungsdigitalisierung auch zur Mitarbeiter*innenzufriedenheit bei: Innerhalb des Schwerpunktziels *Die Stadtverwaltung verfügt über leistungsstarke Mitarbeiter*innen* stehen hierfür die folgenden Handlungsziele im Mittelpunkt:

- *Wir entwickeln leistungsfähige Strukturen zum Wissenstransfer und -management.*
- *Wir bieten attraktive Arbeitsbedingungen in der gesamten Verwaltung.*

In den vergangenen Jahren haben sich die Anforderungen an die öffentliche Verwaltung infolge von Krisen, rechtlichen Neuerungen und gestiegenen Bedürfnissen stetig erhöht. Gleichzeitig führt der Fachkräftemangel dazu, dass viele Stellen längere Zeit unbesetzt bleiben. Dieser Effekt wird sich in den nächsten Jahren noch verstärken. Wir brauchen deshalb leistungsstarke digitale Werkzeuge, um Wissen zu sichern, schneller zu teilen und verfügbar zu halten. Zudem sind technische Hilfsmittel eine wichtige Voraussetzung für effizientes Arbeiten und damit ein zentraler Baustein für ein attraktives Arbeitsumfeld.

Daneben werden viele andere Strategiefelder der Stadtstrategie Minden durch die Verwaltungsdigitalisierung direkt und indirekt beeinflusst bzw. befördert.

Digitalisierung – nachhaltig und resilient

Die Stadtstrategie der Stadt Minden ist durchzogen und geprägt von den drei Leitbegriffen *digital*, *nachhaltig* und *resilient*. Für die Verwaltungsdigitalisierung müssen alle drei Ebenen berücksichtigt werden.

Das Thema Nachhaltigkeit & Digitalisierung lässt sich dabei zu drei Umsetzungsperspektiven auflösen:

- *Nachhaltigkeitsziele mit Digitalisierung (effizienter) erreichen:* Digitalisierung kann positiven Einfluss auf viele Felder nachhaltigen Handelns in der Stadtgesellschaft haben, z.B. durch barrierearme Zugänge zu Beteiligungsformaten. Die Verwaltungsdigitalisierung kann diese Prozesse unterstützen und begleiten. Auch das Vermeiden von Papier (z.B. durch die E-Akte) trägt zu einer nachhaltigeren Verwaltung bei.
- *Digitalisierung möglichst nachhaltig und umweltschonend umsetzen* (Stichwort Green IT): Bei der Auswahl von IT-Produkten sollte mit einbezogen werden, welche Emissionen der Betrieb verursacht und ob die neue Lösung gegenüber den herkömmlichen Verfahren umwelt- und klimaschonender ist.
- *Human centered development:* Verwaltungsdigitalisierung soll konsequent vom Menschen her gedacht werden. Das heißt, Technik wird nicht um der Technik willen, sondern immer mit einem klaren Fokus auf die Vorteile aus Nutzersicht eingeführt. Dabei sollte nicht nur die Usability (also die Brauchbarkeit) von digitalen Lösungen, sondern auch ein positives Nutzungserlebnis Ziel unserer Vorhaben sein.
(vgl. Dirk Messner, Sustainability in der Digital Age, TED)

Nicht zuletzt durch die Krisen der vergangenen Jahre und die Zunahme von Cyberangriffen ist auch das Thema Resilienz für die Verwaltungsdigitalisierung essentiell.

Für Szenarien wie Stromausfälle ist es sinnvoll, bei der Einführung digitaler Verfahren zu fragen, ob die analogen Prozesse vollständig ersetzt werden sollen, oder ob ein analoger Prozess weiter möglich sein soll.

Resilienz heißt für uns auch, mit starken Partnern zusammenzuarbeiten. In NRW schließen sich derzeit in mehreren Gebieten Rechenzentren zusammen. Die Konsolidierung der IT-Dienstleister und der Ausbau sicherer, robuster und skalierbarer Cloudumgebungen werden die Verfügbarkeit und Widerstandsfähigkeit von digitalen Lösungen erhöhen. Besonders hervorzuheben ist in diesem Zusammenhang das Thema Digitale Souveränität, das in den folgenden Jahren einen strategischen Schwerpunkt der Verwaltungsdigitalisierung bilden wird.

Nutzen der Verwaltungsdigitalisierung

Digitalisierung ist kein Selbstzweck, heißt es im Vorwort der Stadtstrategie. Das heißt, dass alle Digitalisierungsprojekte mit einem konkreten Nutzen verbunden sein sollten:

„Um erfolgreich zu sein, ist es wichtig, sich auf die Frage zu konzentrieren, wie Kommunen die Potenziale der Digitalisierung für ihre Bürger, Unternehmen und für sich in echten Nutzen umwandeln können. Dafür müssen sie ihren eigenen individuellen Weg finden und Veränderungen auf diesem Weg als dynamischen Prozess verstehen.“

(KGSt, Die digitale Kommune gestalten)

Der erwartete Nutzen von Digitalisierungsprojekten lässt sich dabei immer mindestens einer von drei Nutzenkategorien zuordnen:

- *Serviceverbesserung:* Guten Service für alle Mindener*innen zu bieten, ist das erklärte Ziel unserer Verwaltung. Digitalisierung kann hier unterstützen, indem vorhandene Leistungen digital zugänglich gemacht werden, oder neue digitale

Angebote und Leistungen geschaffen werden. Digitale Lösungen können auch helfen, Laufzeiten zu verkürzen.

- *Kosteneinsparung:* Langfristig sollen die digitalen Lösungen dazu beitragen, dass wir unsere Aufgaben mit weniger Personal (Fachkräftemangel) weiterhin gut erledigen können. Einsparungen können auch durch sinkende Sachkosten (weniger Papier, weniger Aktenlagerfläche) erreicht werden.
- *Interner Nutzen:* Auch intern kann Digitalisierung dabei helfen, schnellere und schlankere Prozesse einzuführen. Dies gelingt durch das Vermeiden von Medienbrüchen, ortsunabhängiges Arbeiten und eine hohe Qualität und Nutzbarkeit der digitalen Informationen und Daten.

Schon bei der Planung von Projekten sollte jeweils festgelegt werden, welcher Nutzen erwartet wird. Nach Abschluss werden die Erwartungen mit den tatsächlichen Renditen abgeglichen.

Verwaltungsdigitalisierung auf Bundes- und Landesebene

Als Teil des föderalen Systems sind die Kommunen der erste Ansprechpartner für Bürger*innen und Unternehmen vor Ort. Viele unserer Aufgaben wurden uns von Bund und Ländern übertragen, es handelt sich dabei in der Regel um sogenannte Pflichtaufgaben zur Erfüllung nach Weisung. Das heißt: Die Stadt Minden und die Städtischen Betriebe beraten, nehmen Anträge entgegen, bearbeiten Fälle und erstellen Bescheide, haben aber selbst wenig regulierende Einflussmöglichkeiten.

Vor diesem Hintergrund müssen digitale Lösungen eng mit den beteiligten Stellen abgestimmt sein, bzw. bietet es sich an, gemeinsame Lösungen auf Landes- oder auch Bundesebene zu entwickeln und gemeinsam zu nutzen. Das erfordert einen hohen Abstimmungsbedarf zwischen Bund, 16 Ländern und knapp 11.000 Kommunen.

8

Auf Bundes- und Länderebene wurden Koordinierungsstellen geschaffen, die die Kommunen bei der Umsetzung des Onlinezugangsgesetzes unterstützen. Der Bund fördert die Entwicklung und Umsetzung von OZG-Diensten, die nach dem „Einer-für-alle-Prinzip“ (Efa) den Ländern und Kommunen zur Nachnutzung zur Verfügung gestellt werden. Der Bezug dieser Dienste wird für die Kommunen in NRW von d-nrw (AöR) organisiert, sodass u.a. eine datenschutz- und vergaberechtskonforme Übernahme gewährleistet wird. Mit dem Aufbau des sogenannten Efa-Marktplatzes des Bundes soll zudem auch ein direkter Bezug von Lösungen aus anderen Bundesländern und Kommunen ermöglicht werden. Auf Landesebene werden ebenfalls zentrale Lösungen entwickelt und bereitgestellt wie etwa das Beteiligungsportal Beteiligung NRW, diverse Fachportale und auch einzelne Online-Dienste.

Schon jetzt zeigt sich bei den Umsetzungsoptionen eine große Vielfalt: Zum Teil werden fachspezifische Portale eingerichtet wie die Sozialplattform, die über einen Link vom städtischen Portal erreichbar ist und alle Leistungen des Sozialbereichs bündeln soll. Andere Lösungen werden mit einem Formularserver oder per direkter Einbindung als HTML in die Internetseite angeboten. Wir erwarten, dass sich in den nächsten Jahren bestimmte Lösungsarten durchsetzen werden. Das bedeutet auch, dass bereits umgesetzte Lösungen unter Umständen auf eine andere, neue Technik umgestellt werden müssen.

Die Entwicklungen auf Bundes- und Landesebene werden vom Team Digitalisierung genau beobachtet. Wir stehen in ständigem Austausch mit anderen Kommunen und sind Mitglied diverser Arbeitsgruppen bei unserem kommunalen Rechenzentrum (OWL-IT). Zur

Unterstützung der Kommunen in der digitalen Modellregion Ostwestfalen-Lippe wurde das DigitalBüro OWL eingerichtet, das die Kommunen in der Region vernetzt und z.B. mit Informationsveranstaltungen Unterstützung bietet.

Wir möchten, wo immer möglich, auf vorhandene Lösungen setzen, um unsere finanziellen und personellen Ressourcen zu schonen. Zugleich wollen wir überall dort, wo es nötig und sinnvoll ist, gute eigene Lösungen finden. Diese Lösungen sollen dann auch anderen zur Verfügung gestellt werden (Beispiel: eigenentwickelte Online-Antragsassistenten).

3. Erfolgsfaktoren der Verwaltungsdigitalisierung

Digitale Kultur

Die digitale Transformation führt zu einer rasanten Veränderung beinahe aller Lebensbereiche. Besonders spürbar ist dies im Arbeitsalltag. Um die Chancen dieser Veränderung aufzuzeigen und Vorbehalte abzubauen, braucht es eine digitale Kultur, die von möglichst vielen Kolleg*innen mitgetragen wird. Das schließt ein, mutig(er) Neues auszuprobieren. Eine neue Fehlerkultur eröffnet dabei im zulässigen und gebotenen Rahmen Freiräume und Experimentierfelder. Eine besondere Bedeutung kommt hier allen Führungsebenen zu, die die Digitalisierung aktiv mittragen.

Entscheidende Faktoren für den Auf- und Ausbau der digitalen Kultur sind Wissenstransfer und Weiterbildung. Neben fachlicher Kompetenz bauen Mitarbeitende auch digitale Kompetenz auf. Für alle Mitarbeitenden werden fortlaufend Fortbildungsangebote im Rahmen des internen Fortbildungsprogramms unterbreitet.

Die Digitalen Lots*innen übernehmen in diesem Zusammenhang eine wichtige Funktion, indem sie das Thema Digitalisierung in den Bereichen aktuell halten, sich mit anderen Lots*innen, aber auch anderen Kommunen austauschen und Ansprechpartner*innen in ihren Bereichen sind.

Leistungsstarke IT

Der IT kommt innerhalb der Verwaltungsdigitalisierung eine wichtige Rolle zu. Eine leistungsstarke Informationstechnik ist Voraussetzung und Dienstleister der Verwaltungsdigitalisierung, führt aber nicht den Prozess. Die IT ist zuständig für Anschaffung und Support von Hardware, berät aber auch bei der Auswahl von Produkten und unterstützt beim Betrieb zentraler Komponenten.

Die Umsetzung der Projekte zur Verwaltungsdigitalisierung erfordert auskömmliche personelle und originär mit dieser Thematik befasste Ressourcen innerhalb der IT.

Seit 2017 wurde und wird die IT systematisch und personell Zug um Zug ausgebaut, damit eine gestaltende und strategische Ausrichtung möglich wird. Diese Aufstockung hat bereits Wirkung entfaltet, als es um den Aufbau einer Home-Office Struktur zur (Mit-)Bewältigung der pandemischen Auswirkungen auf die reduzierte Anwesenheit am Arbeitsplatz ging. Die jetzigen und kommenden Anforderungen der Digitalisierung machen es notwendig, dass dieser Ausbau durch Fachkräftegewinnung (insbesondere eigene Ausbildung) fortgesetzt wird.

Dennoch zeigen sich, wie überall in der IT-Branche, die Auswirkungen des Fachkräftemangels deutlich. Dies führt auch in Minden zur Verzögerung von Projekten.

Rechtliche Rahmenbedingungen

Durch das E-Government-Gesetz und das Onlinezugangsgesetz (OZG) sowie weitere spezialgesetzliche Regelungen sind wir verpflichtet, unsere Leistungen auf elektronischem Wege anzubieten. Die beiden wichtigsten Rahmengesetzgebungen sind das Onlinezugangsgesetz und das E-Governmentgesetz NRW:

§ 1 Onlinezugangsgesetz (vom 14.08.2017 - Fristablauf 31.12.2022)

(1) Bund und Länder sind verpflichtet, bis spätestens zum Ablauf des fünften auf die Verkündung dieses Gesetzes folgenden Kalenderjahres ihre Verwaltungsleistungen auch elektronisch über Verwaltungsportale anzubieten.

(2) Bund und Länder sind verpflichtet, ihre Verwaltungsportale miteinander zu einem Portalverbund zu verknüpfen.

§ 6 Abs. 2 eGovG NRW:

Die Behörde soll über öffentlich zugängliche Netze in allgemein verständlicher Sprache über die von ihr auf elektronischem Weg angebotenen Dienstleistungen (...), damit verbundene Gebühren, beizubringende Unterlagen (...) und die zuständige Ansprechstelle und ihre Erreichbarkeit informieren sowie erforderliche Formulare bereitstellen.

Das Onlinezugangsgesetz wurde 2017 verabschiedet und sah vor, dass alle Verwaltungsleistungen bis zum 31.12.2022 auch online verfügbar wären. Dieses Ziel konnte nicht gehalten werden. Gründe hierfür sind unter anderem die komplexen, föderalen Strukturen der deutschen Verwaltung und die Vielfalt der eingesetzten Verfahren in den Behörden.

Im Jahr 2023 wurde das Änderungsgesetz zum Onlinezugangsgesetz (umgangssprachlich OZG 2.0) erarbeitet, das sich derzeit noch in der politischen Abstimmung befindet. Mit einer Verabschiedung wird im Jahr 2024 gerechnet. Nach aktuellem Stand wird darin die Frist zur Umsetzung der Online-Dienste ersatzlos gestrichen. Lediglich für Unternehmensleistungen soll eine neue Frist von fünf Jahren eingeführt werden, in denen ausgewählte Leistungen *digital only* umgesetzt werden.

Die Umsetzung des Onlinezugangsgesetzes bedingt die Erfüllung der übergreifenden Single Digital Gateway-Verordnung (SDG). Das Europäische Parlament und der Europäische Rat haben im Jahr 2018 beschlossen, mit der Verordnung zum Single Digital Gateway (SDG) ein einheitliches digitales Zugangstor zur Verwaltung in der EU zu schaffen. Die EU-Verordnung zum SDG und das Onlinezugangsgesetz (OZG) verfolgen dasselbe Ziel: Das digitale Angebot der Verwaltung soll bürgernah und nutzerfreundlich sein. Zudem sollen alle Leistungen der öffentlichen Verwaltung über ein einziges Portal zu finden sein. Die SDG-Verordnung verpflichtet Kommunen dazu, Informationen zu ihren Leistungen und einzelne herausgehobene Verfahrensbündel vollständig digital und grenzüberschreitend bereitzustellen. Darüber hinaus finden sich spezialgesetzliche Vorschriften in den Verwaltungsverfahrensgesetzen des Bundes und der Länder, im Registermodernisierungsgesetz, im IT-Sicherheitsgesetz und vielen weiteren Rechtsbereichen.

Der vorliegende Kompass inklusive Anlagen beinhaltet die Umsetzungsplanung sowohl der größeren Digitalisierungsvorhaben der Dienststellen (Anlage 4), als auch der geplanten Onlinedienste (Anlage 6). Der Wortlaut des Onlinezugangsgesetzes gibt bei der Umsetzung der Onlinedienste die Richtung vor: Sukzessive sollen alle Leistungen der Stadt Minden auch online verfügbar sein, wenn nicht zwingende Gründe entgegenstehen und die Umsetzung für Bürger*innen, Unternehmen und Verwaltung echte Vorteile bringt. Das neue

Onlinezugangsgesetz wird nach Verabschiedung natürlich ebenfalls berücksichtigt: Alle zentralen Punkte im derzeitigen Entwurfsstatus des OZG 2.0 sind bereits jetzt in die vorliegenden Planungen einbezogen.

Ausreichende Ressourcen

Digitalisierung kostet Geld und Zeit: Das betrifft oft nicht nur die einzuführende Software selbst, sondern insbesondere die organisatorische Umsetzung. Um die benötigten Mittel vorausschauend planen und mit der Haushaltsaufstellung koordinieren zu können, können einmal im Jahr neue Projekte bei der Koordinierungsstelle angemeldet werden. Im Sommer wird dabei im Rahmen der Haushaltsplanung auch die Mittelanmeldung durchgeführt. Genaueres dazu finden Sie im Kapitel 4 unter *Finanzierung*.

Jedes Digitalisierungsprojekt braucht klare Zuständigkeiten und Menschen, die es umsetzen. Seit 2020 wurden deshalb verschiedene Rollen geschaffen und die Aufgabenprofile beschrieben, um die digitale Transformation in der Verwaltung zu unterstützen. Neu geschaffen wurden mehrere Stellen bzw. Stellenanteile der Digitalen Lots*innen. Mehr hierzu finden Sie im Kapitel 5 – *Rollen und Aufgaben*.

Nach Abschluss erster Projekte steht jedoch fest: Der Aufwand bei der Einführung neuer digitaler Lösungen wird oft unterschätzt und kann nicht „nebenbei“ erfolgen. Neben der Bereitstellung von ausreichend Personal ist es auch wichtig, dass die umsetzenden Personen die Rückendeckung der Führungsebene haben und sich tatsächlich auf diese wichtige Aufgabe konzentrieren können. Generell sollte zeitlich großzügig geplant werden, um Unvorhergesehenes berücksichtigen zu können. Zeit muss zudem für den Austausch mit anderen Kommunen und Dienststellen und auch für das Change Management eingeplant werden.

11

4. Organisatorische Struktur

Die Verantwortung für neue Digitalisierungsprojekte liegt aufgrund der dezentralen Struktur bei den Dienststellen. Der Vorteil besteht darin, dass neue Lösungen nah an den Bedarfen der Sachbearbeitung ausgewählt und implementiert werden können. Ein Nachteil ist jedoch, dass so der Überblick über vorhandene Lösungen nicht leicht ist. Ein regelmäßiger Austausch zwischen den zentralen Stellen und den Digitalen Lots*innen und Projektleitungen ist daher enorm wichtig. Projekte werden unter Beteiligung der relevanten Stellen geplant, umgesetzt und schließlich in die Linienorganisation überführt. Die Erfahrungen aus den Maßnahmen kommen anderen zugute, die ähnliche Projekte planen.

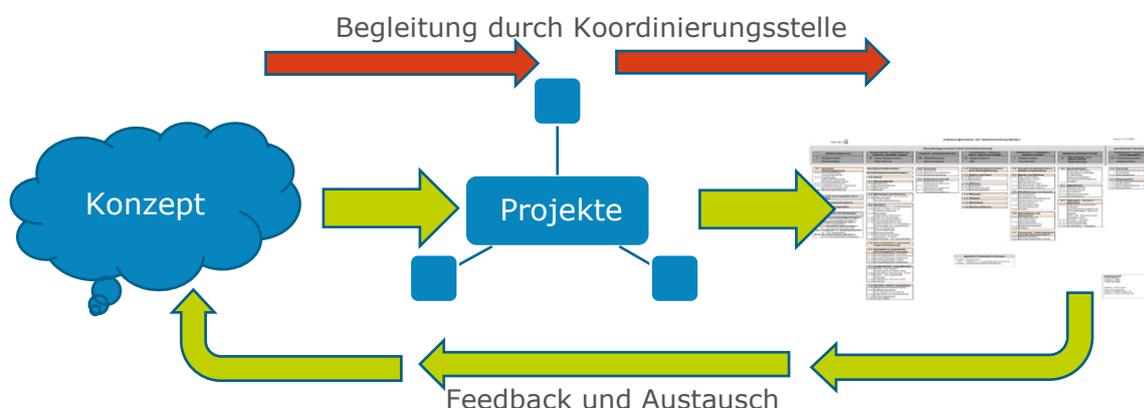


Abb. 3: Überführung der Ergebnisse aus den Digitalisierungsprojekten in die Linienorganisation (laufende Prozesse)

Zur Unterstützung der Dienststellen wurden Checklisten, Ablaufpläne und Vorlagen erarbeitet. Hierin werden die wichtigsten Fragen und Arbeitsschritte aufgeführt, zum Beispiel die Koordinierungsstelle zu informieren, einen Überblick über die Kosten zu erstellen, die zu beteiligenden Stellen einzubinden (z.B. Personalrat, Rechnungsprüfungsamt, Datenschutzbeauftragte). Für einzelne Projektarten wie die Erstellung von Online-Assistenten gibt es spezifische Hilfsmittel und Vorlagen.

Im Idealfall verläuft eine Digitalisierungsmaßnahme wie folgt:

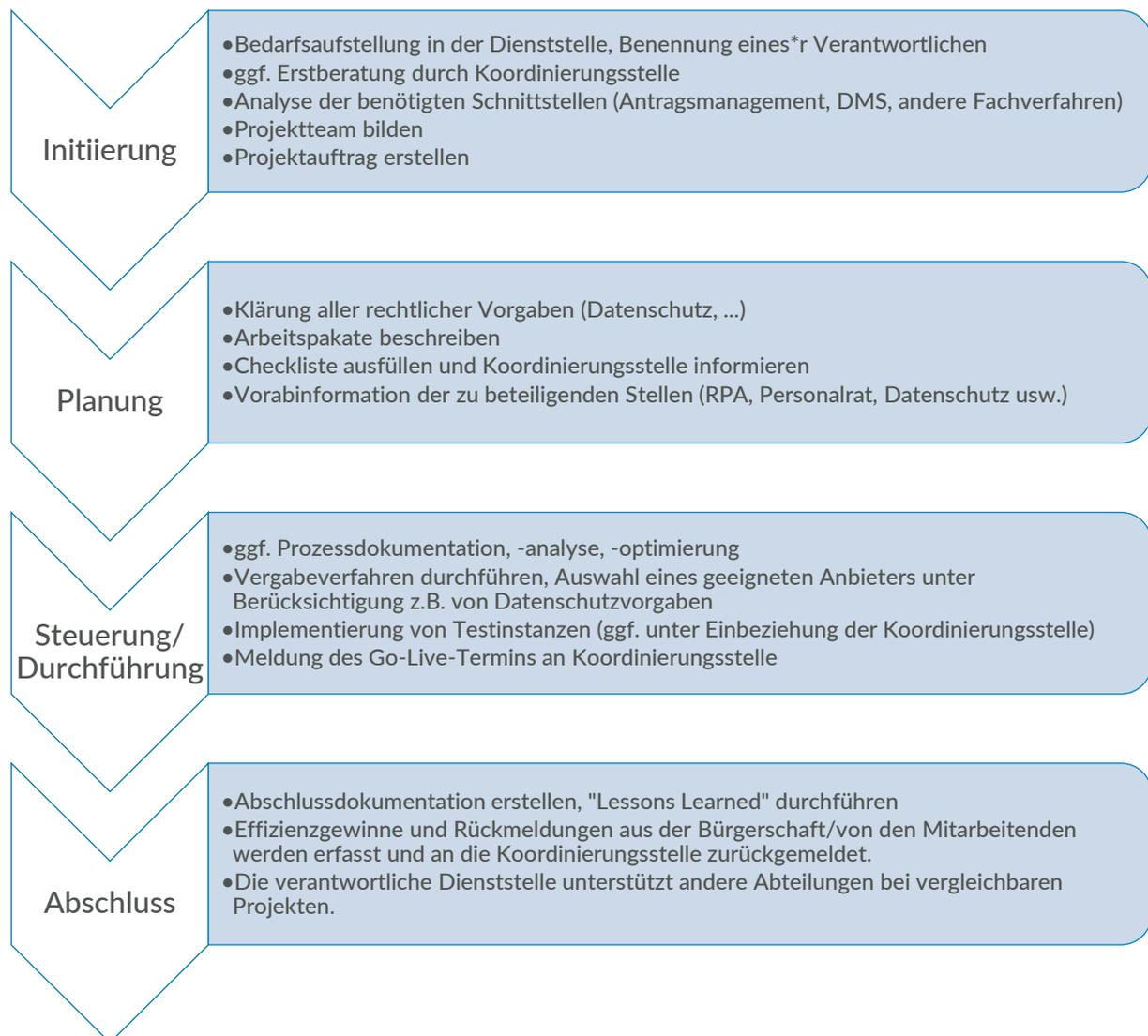


Abbildung 3 Idealer Ablauf eines Digitalisierungsprojektes

Die Checkliste und den Projektablauf für neue Digitalisierungsprojekte finden Sie in den Anlagen 1 und 2.

Portfolio-Management

Projektarbeit gehört in vielen Dienststellen zu den täglichen Aufgaben. Neu am Vorhaben der Verwaltungsdigitalisierung ist die Menge der Einzelprojekte, die „quer zur Linie“ in Abhängigkeiten stehen, auf die gleichen zentralen Ressourcen zugreifen müssen und zudem in der Masse sehr kostenintensiv sind.

Um eine enge Verzahnung zwischen dem Gesamtprojekt Verwaltungsdigitalisierung und der Stadtstrategie her- und eine effiziente Steuerung der vielfältigen Projekte sicherzustellen, wird ein Portfolio-Management-Ansatz verfolgt. Dabei erfolgen Steuerung und Berichtswesen auf der Ebene des Portfolios „Verwaltungsdigitalisierung“ mit der verantwortlichen Steuerungsgruppe Verwaltungsvorstand. Darunter werden ähnliche Projekte mit dem gleichen strategischen Zielbeitrag zu sogenannten Programmen zusammenfasst und in direkte Verbindung zu den Handlungszielen der Stadtstrategie gesetzt. Große Einzelprojekte wie die Einführung neuer Fachverfahren werden als Teil des Portfolios, aber außerhalb der Programme betrachtet.

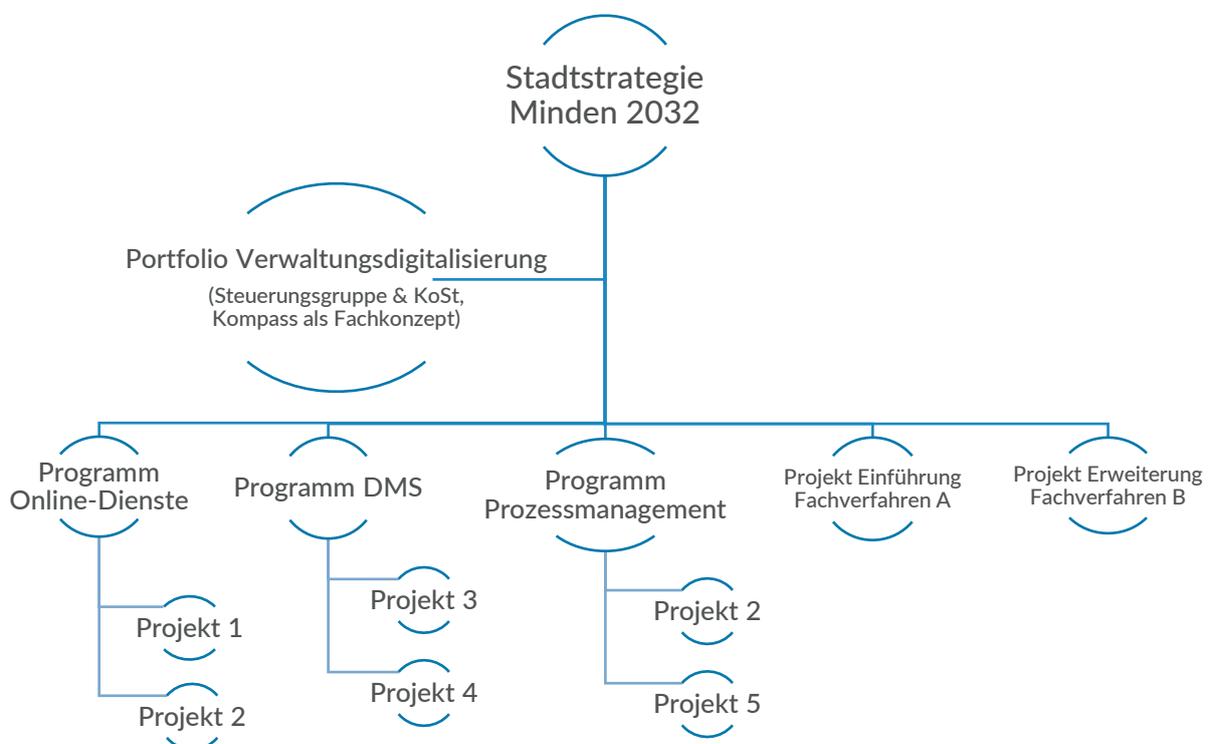


Abbildung 4 Portfolio-Management

Der Ansatz des Portfolio-Managements ermöglicht die Formulierung von Programmzielen, die direkt auf die Handlungsziele der Stadtstrategie verweisen. Die Programmziele sind im Kapitel 8 als Mittelfristziele formuliert.

Finanzierung

Eine der wichtigsten Fragen bei der Einführung neuer digitaler Lösungen ist die Finanzierung. Einmal jährlich werden die benötigten konsumtiven und/oder investiven finanziellen Ressourcen im Rahmen der Maßnahmenplanung für die Digitalisierungsprojekte von den Geschäftskreisen angemeldet. Bezüglich der Bereitstellung finanzieller Ressourcen (Budget) ist von folgender Grundkonzeption auszugehen:

Basiskomponenten	Fachverfahren, dienststellenbezogene Programme und Lösungen	Sonstige Anwendungen und spezielle Dienstleistungen
<ul style="list-style-type: none"> • Verbreitung: Nutzung in der gesamten Stadtverwaltung • Bsp.: Antragsmanagement, DMS, E-Payment • Zuständig: Zentral 7.2 anschließend Umlage im Rahmen der internen Leistungsverrechnung (ILV) 	<ul style="list-style-type: none"> • Verbreitung: Einsatz in bestimmten/einzelnen Dienststellen • Bsp.: Abrechnung Elternbeiträge • Zuständig: Zentral IT, anschließend Umlage im Rahmen der ILV 	<ul style="list-style-type: none"> • Verbreitung: Einsatz in bestimmten/einzelnen Dienststellen UND Abweichung von links dargestellten Standardverfahren • Bsp.: Digitalisierung von Altakten, Beauftragung Scan-Dienstleister usw. • Einzelfallregelung erforderlich! • Zuständig: Abstimmungsgespräch dezentral vor zentral

Abbildung 5 Grundkonzeption zur Bereitstellung finanzieller Ressourcen

Priorisierung

Aufgrund begrenzter Ressourcen in einer schwierigen Haushaltssituation wird es unumgänglich sein, bei unseren digitalen Projekten zu priorisieren. Folgende Leitfragen sollen dabei beachtet werden:

- Wie hoch sind die Fallzahlen?
- Welche Effizienzgewinne bieten digitale Lösungen?
- Sind schon Lösungen (im Haus, im Verbandsgebiet, auf Landesebene) vorhanden, die für den neuen Fall adaptiert werden können? Wie hoch ist der Aufwand?
- Wie hoch ist der Nutzen für die Bürgerinnen und Bürger? Wie hoch ist der interne Nutzen für die Verwaltung?
- Betrifft das Digitalisierungsprojekt einen Bereich, in dem in den nächsten fünf Jahren mit hohen Personalabgängen/Fachkräftemangel zu rechnen ist?

Diese Fragen sollten vor Projektbeginn geklärt werden, denn

„...es gibt viele Scheindiskussionen und viel Aktionismus rund um das Thema Digitalisierung. Beides verschlingt Zeit und Geld. Einem klugen Handeln muss deshalb ein Erkenntnisgewinn vorausgehen, der den Sinn und den Nutzen von Digitalisierung in den Mittelpunkt stellt.“ (KGSt, Denkanstöße zur digitalen Kommune)

Dafür kann u.a. das Prozessmanagement mit der hinterlegten Prozessdatenbank eine gute Grundlage bieten.

5. Rollen und Aufgaben

Am großen Projektportfolio Verwaltungsdigitalisierung sind Kolleg*innen im ganzen Haus beteiligt. Zentral und dezentral müssen neue Lösungen gesichtet, Projekte umgesetzt und Mitarbeitende bei der Umstellung von Arbeitsweisen mitgenommen werden. Neben den zeitlich begrenzten Rollen der Projektleitung und der Umsetzungsteams hat die Stadt Minden drei Rollen eingerichtet, die das Thema Verwaltungsdigitalisierung dauerhaft begleiten.

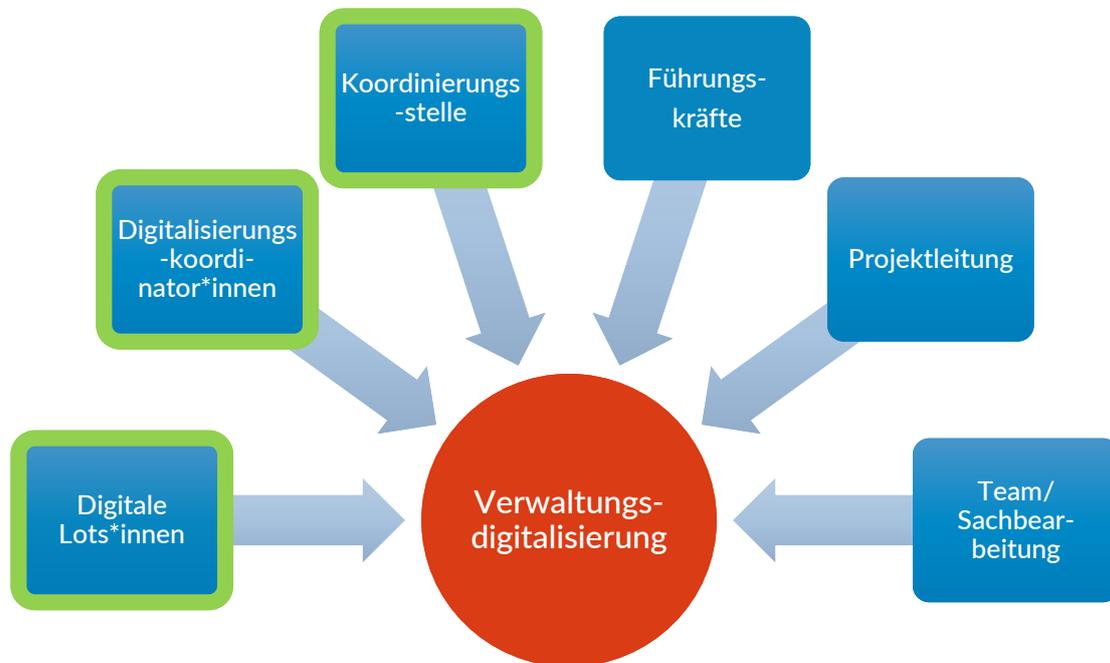


Abbildung 6 Übersicht Rollen, grüner Rahmen: Dauerhafte zusätzliche Rolle

Mit der Einrichtung der Rollen der Digitalisierungskoordinator*innen auf Geschäftskreisebene und der Digitalen Lots*innen wurden wichtige organisatorische Voraussetzungen geschaffen, um die Verwaltungsdigitalisierung auch dezentral zu verankern. In den Haushaltsplanungen wurden seit 2022 personelle und finanzielle Ressourcen zur Umsetzung bereitgestellt. Bis auf wenige Ausnahmen sind die neugeschaffenen Stellen besetzt und die neuen Lots*innen haben ihre Arbeit aufgenommen.

Koordinierungsstelle Verwaltungsdigitalisierung (KoSt)

Grundsätzlich hat die Koordinierungsstelle die Aufgabe, die dezentralen Dienststellen zu informieren und zu vernetzen. Sie ist erster Ansprechpartner für die unterschiedlichen Dienststellen im Zusammenhang mit dem Thema Verwaltungsdigitalisierung und behält die Aktivitäten aller dezentralen Einheiten im Blick.

Als portfoliokoordinierende Stelle stimmt sie die Aktivitäten der Dienststellen untereinander und mit den zentralen Zielen der Digitalisierung ab und nimmt das Anforderungsprofil auf, wenn eine Dienststelle mit einem „digitalen Anliegen“ (neue Online-Funktionen, neues Fachverfahren usw.) hervortritt. Im Anschluss gleicht sie das Anforderungsprofil mit der bestehenden/vorhandenen Softwarelandschaft bei der Stadt Minden ab: Ist diese oder eine ähnliche Lösung schon in einer anderen Dienststelle vorhanden? Ist eine zentrale Beschaffung und Einführung vorgesehen? Zuletzt wird die Form des Projektes festgelegt: Handelt es sich um ein eigenständiges Software-Projekt oder kann es einem bestehenden Programm zugeordnet werden?

Auch die Planung der finanziellen Ausstattung für Projekte der Verwaltungsdigitalisierung wird zentral begleitet. Die Koordinierungsstelle plant gemeinsam mit den Digitalisierungskordinator*innen auf Geschäftskreisebene die Haushaltsmittel und die Umsetzung größerer Maßnahmen. Sie berichtet gegenüber dem Verwaltungsvorstand und der Politik über die Projektfortschritte im Portfolio, vertritt die Stadt Minden in interkommunalen Netzwerken und leitet interne Arbeits- und Austauschrunden.

Die Koordinierungsstelle ist zudem für die Auswahl, Einführung und Weiterentwicklung zentraler Basiskomponenten wie dem Dokumentenmanagementsystem zuständig, wobei die Mitglieder auch die Aufgabe des Programmmanagements übernehmen.

Digitale Lots*innen

Aufgrund unserer dezentralen Struktur und der heterogenen Anforderungen an digitale Lösungen in den Dienststellen wurde die Funktion der Digitalen Lots*innen eingerichtet. Die KGSt definiert Digitale Lots*innen als

„Menschen, die sich freiwillig, initiativ, aus eigenem Engagement und aus eigener Begeisterung heraus mit digitalen Themen befassen. Die Promotoren der Digitalisierung findet man innerhalb der Kommunalverwaltung also nicht nur im Bereich der kommunalen Führungskräfte, sondern gerade unter den Mitarbeitenden. [Sie] sind die Digitalisierungsspezialisten in ihrem Gestaltungsfeld und damit fachliche Ansprechpartner für den [Digitalisierungsverantwortlichen]. [...] Sie wissen um die Möglichkeiten, die die Digitalisierung bietet und suchen offen nach Lösungen.“

Digitale Lots*innen nehmen in der Digitalisierung der Verwaltung eine Schlüsselrolle ein. Dafür müssen sie sorgfältig ausgewählt und mit dem nötigen Handwerkszeug ausgerüstet werden, um ihre Aufgabe gut erfüllen zu können. Digitale Lots*innen in den Dienststellen haben ihr Ohr am Geschehen und tragen so zur Planungssicherheit bei. Als Multiplikatoren erhöhen Digitale Lots*innen die Akzeptanz neuer Lösungen im Team und befördern die Strategieentwicklung *bottom-up*. Sie halten das Thema Digitalisierung im Team auf der Tagesordnung und geben wichtiges Feedback zurück in die Zentralbereiche. Die Aufgaben der Digitalen Lots*innen sind somit von den fachlichen IT-Aufgaben der Dienststellen, wie z.B. der Administration von Fachverfahren oder der Wahrnehmung des First-Level-Supports, abzugrenzen und nicht zwingend mit ihnen verbunden.

Idealerweise handelt es sich um Mitarbeitende, die bereits gut in ihrer Dienststelle und darüber hinaus vernetzt sind und hohes Interesse an digitalen Themen zeigen. Sie haben Lust, Neues zu lernen und über den Tellerrand hinauszublicken. Zusammen mit der Personalentwicklung wurde ein entsprechendes Anforderungsprofil erarbeitet.

Im Dezember 2021 sind die Digitale Lots*innen mit einer Kick-off-Veranstaltung in ihre neue Aufgabe gestartet. Je nach Bedarf in der Dienststelle oder dem Geschäftskreis sind Stellenanteile und Aufgaben sehr unterschiedlich zugeschnitten. In manchen Dienststellen mit vielen standardisierten Bürgerleistungen liegt der Fokus auf der Umsetzung des Onlinezugangsgesetzes. In anderen Bereichen stehen die interne Zusammenarbeit oder neue Softwarelösungen im Fokus.

Digitale Lots*innen werden in einer dreitägigen Schulung qualifiziert. Inhalte der Schulung sind übergreifende Themen zur Digitalisierung innerhalb der Gesellschaft, rechtliche Grundlagen (Onlinezugangsgesetz, E-Governmentgesetz, Fachgesetze) und Change Management. Ergänzend werden nach Bedarf weitere Schulungen angeboten. Neben den monatlichen Austauschrunden, die per Videokonferenz stattfinden, treffen sich die

Lots*innen und die Koordinierungsstelle ein- bis zweimal im Jahr in Präsenzworkshops, um gemeinsam an Problemstellungen zu arbeiten.

Digitalisierungskordinator*innen

Auf Geschäftskreisebene wurden Digitalisierungskordinator*innen benannt, die das jeweilige Mitglied des Verwaltungsvorstandes bei Digitalisierungsthemen beraten und unterstützen, die strategische Weiterentwicklung der Digitalisierung im Geschäftskreis begleiten sowie die Digitalisierungsprojekte im Geschäftskreis im Blick behalten und die Finanzierung planen.

Sie stellen einen regelmäßigen Informationsaustausch der Projektbeteiligten/-leitungen im Geschäftskreis sicher und koordinieren Abfragen sowie bei Bedarf die personelle Ausstattung bezüglich digitaler Themen im Geschäftskreis.

Eine detaillierte Sicht der organisatorischen Grundlagen und der jeweiligen Aufgaben entnehmen Sie der Anlage 5 *Rollen und Aufgaben*.

6. Kommunikation

Interne Kommunikation

Jeder Veränderungsprozess benötigt die Unterstützung aller Beteiligten innerhalb der Stadt Minden. Dazu gehören die Mitarbeiter*innen genauso wie alle Führungsebenen. Digitale Arbeitsweisen verändern den Arbeitsalltag fast aller Beschäftigten. Darum ist es umso wichtiger, rechtzeitig und regelmäßig zu informieren, transparent zu kommunizieren und die Mitarbeitenden zu beteiligen. Niedrigschwellige zielgruppenspezifische Qualifizierungsangebote geben den Mitarbeitenden das nötige Handwerkszeug, um diese Aufgaben effizient zu meistern.

Um die Information und Partizipation der Bereichsleitungen (und ggf. Teamkordinator*innen) bezüglich der Verwaltungsdigitalisierung sicherzustellen, werden regelmäßig Info-Veranstaltungen für Führungskräfte angeboten.

Besonders wichtig ist es, bei den Mitarbeitenden Hemmungen und Ängste abzubauen. Ziel von Digitalisierung ist nicht, Arbeitsplätze überflüssig zu machen. Perspektivisch wird nicht zuletzt durch den Fachkräftemangel dennoch die Frage aufkommen, welche Effizienzsteigerungen durch digitale Lösungen möglich sind. Wie können kommunale Aufgaben in Zukunft bei sinkenden Mitarbeiter*innen-Zahlen rechtssicher und mit gewohnter Servicequalität umgesetzt werden? Diese Fragen müssen zentral begleitet werden.

Im Intranet wird fortlaufend über den aktuellen Stand berichtet. Hier finden alle Kolleg*innen Infomaterialien, Links und Kontaktinformationen. Ein interner Newsletter informiert die Kolleg*innen über neue Projekte und Vorhaben.

Externe Kommunikation

Der Politik gegenüber wird regelmäßig im Haupt- und Finanzausschuss berichtet. Präsentationen und Unterlagen dazu werden im Ratsinformationssystem öffentlich zugänglich gemacht.

Unsere Internetpräsenz bietet einen zentralen Zugang zu den digitalen Leistungen und Vorhaben der Stadt Minden.

Die Internetseite www.minden.de/digitalisierung informiert über aktuelle Projekte. Dort werden auch wichtige Dokumente wie dieser Kompass der Öffentlichkeit zur Verfügung gestellt.

Um Hemmschwellen abzubauen, sollen einzelne Aspekte der Digitalisierung informativ aufbereitet und begleitet werden, zum Beispiel zur Nutzung von einzelnen Online-Diensten.

7. Unsere Basiskomponenten

Neben den Fachverfahren, die auf die unterschiedlichen Anwendungsfälle der Dienststellen zugeschnitten sind und damit auch in der Verantwortung des Bereiches liegen, kommen zentrale digitale Lösungen zum Einsatz, die vom ganzen Haus genutzt werden. Die zentralen Basiskomponenten stellen wir hier vor. Auch für weitere Anwendungsfälle, die mehrere Dienststellen betreffen, sollen zentrale Lösungen geschaffen werden. Die zentrale Koordinierungsstelle übernimmt in diesen Fällen die Projektleitung, berät die Dienststellen und begleitet die Einführung, z.B. mit Schulungen.

Dokumentenmanagementsystem (DMS)

Das DMS nscale (Ceyoniq Technology) ist bereits in mehreren Dienststellen im Einsatz. Dazu bietet unser Rechenzentrum mit dem Produkt nscale eGov inzwischen eine Weiterentwicklung des Herstellers an. Der Markt für Dokumentenmanagementsysteme ist stetig in Bewegung. Es ist denkbar, dass auch in Minden verschiedene Systeme zum Einsatz kommen müssen aufgrund mangelnder Schnittstellen zu bereits genutzten Fachverfahren bzw. sonstiger spezifischer Anforderungen.

Antragsmanagement

Eine Antragsmanagementsoftware bietet sowohl vorgefertigte Antragsassistenten sowie die Möglichkeit, eigene Online-Assistenten zu erstellen. Diese Antragsassistenten können immer dann zum Einsatz kommen, wenn das Fachverfahren über keinen Webdienst verfügt oder keine Efa-Lösungen bzw. andere Portallösungen infrage kommen. Die Antragsmanagementsoftware ist seit März 2020 verfügbar. Es werden fortlaufend neue Online-Assistenten erstellt.

Low Code-Plattform | Robotic Process Automation

Ab 2024 sollen mit einer neuen Plattform eigene kleine Fachverfahren erstellt werden, die u.a. zur Weiterverarbeitung von eingehenden Online-Anträgen genutzt werden. Die Plattform soll als Low- oder No-Code-Lösung eingesetzt werden, d.h. dass kaum oder gar keine Programmierkenntnisse zur Nutzung vorausgesetzt werden. Solche selbst oder durch den IT-Dienstleister mit geringem Aufwand konstruierten kleinen Fachverfahren können überall dort eingesetzt werden, wo einfache Bearbeitungsprozesse oder geringe Fallzahlen vorliegen, sodass sich der Einkauf eines „großen“ Fachverfahrens nicht rechnet. In diesem Zusammenhang kann auch Robotic Process Automation (RPA, deutsch: Robotergestützte Prozessautomatisierung) zum Einsatz kommen. Mithilfe von Prozessautomatisierung können repetitive, zeitaufwändige oder fehleranfällige Tätigkeiten, die bisher manuell ausgeführt werden, durch sogenannte Softwareroboter (Bots) erlernt und übernommen werden.

Portalverbund und Bund-ID

Bund, Länder und Kommunen sind verpflichtet, ihre Leistungen über den sogenannten Portalverbund zu verknüpfen. Ziel ist es, dass Bürger*innen und Unternehmen sowohl auf unserer eigenen Webpräsenz, als auch über die Portale von Bund und Land eine Leistungsbeschreibung, Informationen zu Ansprechpartner*innen und eine Verknüpfung zum

digitalen Antrag (Fachverfahren, Landesportal, Antragsmanagement) finden. Online-Leistungen, die eine Authentifizierung erfordern, sollen mit der sogenannten Bund-ID beantragbar sein. Die Bund-ID ermöglicht es auch, dass die Nutzenden (wenn gewünscht) zukünftig eine Rückantwort/Bescheide auf digitalem Weg erhalten. Die Bund-ID wird in bestehende Verfahren eingebunden und auch im Antragsmanagement eingesetzt.

Prozessmanagement

Die Stadt Minden hat sich Mitte 2020 dem Interkommunalen Projekt *Prozessmanagement@OWL* angeschlossen und damit begonnen, Prozessmanagement einzuführen. Dies erfolgt mithilfe einer datenbankgestützten Prozessplattform und einer Modellierungsmethode für Prozesse, die speziell für öffentliche Behörden entwickelt wurde. Als Grundlage werden Prozessregister für die Bereiche erstellt, in denen alle Prozesse in Form von Prozesssteckbriefen erfasst werden. Darauf aufbauend werden ausgewählte Prozessabläufe dokumentiert, analysiert und ggf. optimiert. Die Grundlage für die Digitalisierung sollen die optimierten Prozesse sein.

Geodateninfrastruktur des Bereichs Vermessung und Geoservice

Die Geodateninfrastruktur der Stadt Minden (GDI-Mi) bietet die Plattform, die alle Bereiche der Stadtverwaltung und der Städtischen Betriebe über gemeinsam nutzbare Geoinformationen vernetzen kann. Raumbezogene Informationen sind einerseits unverzichtbare und wesentliche Grundlage für die Bewältigung kommunaler Verwaltungsaufgaben, andererseits stellen sie auch für Bürger*innen sowie für Unternehmen eine wertvolle und wirtschaftlich nutzbare Informationsbasis dar. Betrieben und administriert wird die GDI-Mi durch den Bereich Vermessung und Geoservice.

E-Payment

In Zusammenarbeit mit der federführenden Finanzbuchhaltung und betroffenen Bereichen wird sukzessive eine E-Payment-Lösung ausgerollt, die für das ganze Haus zum Einsatz kommt, sofern Verwaltungsleistungen elektronisch angeboten werden. Insbesondere werden automatisierte Schnittstellen zur Finanzsoftware, zur Bezahlplattform ePayBL, zum Antragsmanagement sowie erforderlichenfalls zu betroffenen Fachverfahren eingerichtet.

Sichere elektronische Kommunikation

Wichtiger Teil der Verwaltungsdigitalisierung ist die rechtssichere elektronische Kommunikation. Dabei gelten besondere Vorgaben für behördliche Schriftstücke, die bisher mit Unterschriften und ggf. zusätzlich Behördensiegeln versehen wurden.

Das besondere Behördenpostfach (beBPo) dient als sicherer Übertragungsweg zur Kommunikation mit Gerichten, Anwälten und anderen Behörden. U.a. bietet es die Möglichkeit, Klagen, vorbereitende Schriftsätze, Anträge und sonstige Dokumente in elektronischer Form einzureichen.

Für das sichere Signieren von Dokumenten werden qualifizierte elektronische Signaturen (QES) eingesetzt. Die QES ist der persönlichen Unterschrift rechtlich gleichgestellt. Seit 2016 gibt die EU-Verordnung eIDAS europaweit einen einheitlichen Rechtsrahmen für elektronische Identitätsnachweise vor. Behörden können damit leichter digitale Signaturen in ihre Geschäftsprozesse integrieren und neue Verfahren zur gegenseitigen Identifizierung nutzen.

Als elektronischer Ersatz für das Behördensiegel sollen in Zukunft qualifizierte elektronische Siegel zum Einsatz kommen. Diese werden rechtssicher erzeugt und weisen mit hohem Beweiswert entsprechend der eIDAS-Verordnung den Ursprung und die Unversehrtheit elektronischer Dokumente nach.

Kollaborationsplattform

Moderne Formen der Zusammenarbeit brauchen digitale Lösungen für die Kommunikation und Kollaboration auch über Bereichsgrenzen hinweg. Hierzu soll eine Kollaborationsplattform eingerichtet werden.

Beteiligungportal

Das Beteiligungportal dient als gemeinsame Plattform für Beteiligungsverfahren. Dazu zählen neben den formellen Beteiligungsverfahren, z.B. in der Stadtplanung, auch informelle Dienste wie der Mängelmelder, Umfragen und Dialogverfahren.

8. Programmziele und Schwerpunkte 2023 – 2025

Programm Online-Dienste

Das Programm setzt das zugehörige Handlungsziel: „*Wir machen städtische Dienstleistungen umfassend digital verfügbar*“ um. Die pflichtig umzusetzenden Leistungen werden vom Onlinezugangsgesetz vorgegeben. Die Planungen der Stadt Minden gehen jedoch darüber hinaus und schließen viele weitere Online-Dienste ein, die deutliche Mehrwerte für Bürger*innen, Unternehmen und die Sachbearbeitung bringen. Wo sinnvoll, werden Lösungen des Landes und des Bundes übernommen. Um in diesem Prozess alle Bürger*innen mitzunehmen, behalten wir neben dem digitalen auch immer den analogen Weg im Blick. Alle Dienste sollen gut auffindbar sowie einfach und mit möglichst wenigen Hürden nutzbar sein. Wo immer möglich, werden die Daten aus den Online-Diensten medienbruchfrei weiterverarbeitet. Stand Ende 2023 sind 46 Dienste online.

Das Programm Online-Dienste ist eng verbunden mit dem Bereich Onlinekommunikation. Die umfassende Information über städtische Leistungen und die Kommunikation über effektive Kanäle sind wichtige Voraussetzung für den Erfolg von Online-Diensten. Daher wird die städtische Internetpräsenz laufend inhaltlich und technisch weiterentwickelt und um zusätzliche Kanäle und Lösungen erweitert.

20

Programmziele Online-Dienste bis Ende 2025

- *100 der bisher 133 identifizierten Online-Dienste der Stadt Minden sind umgesetzt.*
- *Alle zahlungspflichtigen Dienste können online bezahlt werden.*

Programm DMS

Das Programm setzt wichtige Bausteine des Handlungsziels: „*Wir organisieren durchgängig optimierte und sichere digitalisierte Standardprozesse unter Gewährleistung von Datenschutz und digitaler Souveränität*“ um. Zwar besteht derzeit noch keine rechtliche Verpflichtung für Kommunen, Akten elektronisch zu führen, die Effizienzgewinne aus der Digitalisierung sind jedoch nur unter der Maßgabe einer Ende-und-Ende-Digitalisierung und medienbruchfreien Verarbeitung von eingehenden Daten zu erreichen.

Seit 2020 wurden neue Aktenmodule im Zuge der Einführung eines DMS pilotiert und sind schließlich produktiv gegangen. Dazu gehören u.a. die Aktenlösungen in den Bereichen Finanzen, Verträge, Ausländerbehörde, Bestattungswesen, Gewerbe oder auch im Allgemeinen Schriftverkehr des Bereichs Organisation mit derzeit 260 Client-Zugriffen auf das DMS. Mit der Grundstücksakte, den Jugendamts- und den Sozialaktenlösungen werden in den nächsten Jahren weitere Fachverfahren an Fachaktenlösungen angeschlossen. Nach dem Abschluss des Pilotprojektes zur allgemeinen Schriftgutverwaltung soll das

Dokumentenmanagementsystem nach und nach überall dort zum Einsatz kommen, wo keine vorgelagerten Fachverfahren vorhanden sind.

Von der Koordinierungsstelle werden strukturelle Vorgaben wie eine Scanstrategie, Aktenplan, Regelungen zur elektronische Signatur, Digitalisierung von Altakten usw. erarbeitet. Klare Vorgaben und Hilfsmittel erleichtern die Einrichtung und Einhaltung der bereichsspezifischen Umsetzungsaspekte, z.B. der internen Ablagestruktur.

Programmziele DMS bis Ende 2025

- *Mindestens 50 Prozent der Bildschirmarbeitsplätze in der Verwaltung sind an eine DMS-Lösung angeschlossen*
- *Die Fachverfahren der Bauordnung, des Jugendamtes und des Bereichs Soziales sind an eine Fachaktenlösung angeschlossen.*
- *Mindestens 100 weitere Bildschirmarbeitsplätze arbeiten mit einer DMS-Lösung zur allgemeinen Schriftgutverwaltung.*

Programm Prozessmanagement

Das Programm unterstützt die Umsetzung der Handlungsziele: „Wir entwickeln leistungsfähige Strukturen zum Wissenstransfer und -management“ und „Wir organisieren durchgängig optimierte und sichere digitalisierte Standardprozesse unter Gewährleistung von Datenschutz und digitaler Souveränität“.

Prozessmanagement unterstützt als Werkzeug die Dienststellen bei der Dokumentation, Analyse und Optimierung ihrer Prozessabläufe. Dokumentierte Prozesse sind wichtige Bausteine eines funktionierenden Wissensmanagements und -transfers, sowie Grundlage für eine durchgängige Prozessbetrachtung und -digitalisierung vom Auslöser bis zum Ergebnis. Prozessmanagement soll dauerhaft in der Verwaltung etabliert werden – die Teilnahme an dem Interkommunalen Projekt *Prozessmanagement@OWL* wurde daher um vier Jahre bis Ende 2027 verlängert.

21

Programmziele Prozessmanagement bis Ende 2025

- *Alle Bereiche haben ihr Prozessregister in der Prozessplattform fertig gestellt.*
- *Prozessmanagement ist ein etabliertes Werkzeug zur Analyse und Modellierung von Arbeitsprozessen. Die Kenntnis unserer Prozesse hilft uns bei der Priorisierung. Jeder Geschäftskreis benennt jährlich mind. 2-3 Prozesse für eine Prozessmodellierung und -optimierung.*
- *Um aktuelle Prozessmodelle, den Wissenstransfer und eine kontinuierliche Verbesserung zu gewährleisten, ist jeder modellierte Prozess einem*einer Prozessbetreuer*in zugeordnet.*
- *Jährlich werden 5 weitere Mitarbeiter*innen in der Prozessmodellierung geschult.*

Strategischer Schwerpunkt „Projektmanagement“

Nachdem der Aufbau der organisatorischen Strukturen abgeschlossen ist, die zentralen Vorhaben identifiziert und eingeplant wurden, stehen in den nächsten Jahren die Themen Zusammenarbeit und Arbeitsmethoden im Fokus. Zum einen soll durch digitale Werkzeuge der Austausch zwischen den Lots*innen und weiteren Beteiligten vereinfacht werden. Hier ist die geplante Kollaborationsplattform das größte Projekt, aber auch andere Tools sollen genutzt und erprobt werden.

Zudem werden für Digitalisierungsprojekte entsprechende Hilfsmittel und Vorlagen erarbeitet. Projektleitungen müssen die Digitalisierungsprojekte in den meisten Fällen neben dem Tagesgeschäft umsetzen. Um diesen Spagat zu schaffen und auch innerhalb der

Einzelprojekte effizient und zielgerichtet arbeiten zu können, werden allen Mitarbeiter*innen, die digitale Projekte leiten, Fortbildungen im klassischen und agilen Projektmanagement angeboten und einheitliche Leitfäden und Vorlagen von zentraler Stelle zur Verfügung gestellt. Eine gemeinsam abgestimmte Vorgehensweise bei digitalen Projekten sorgt dafür, dass diese Vorhaben schneller, effizienter und mit möglichst wenig Reibungspunkten zum Tagesgeschäft umgesetzt werden können.

Strategischer Schwerpunkt „Künstliche Intelligenz“

Die Ansprüche an die Verwaltung steigen, Entscheidungen und Planungen werden immer komplexer. Zugleich sind der Fachkräftemangel und finanzielle Engpässe Gefahren für die kommunale Handlungsfähigkeit. Künstliche Intelligenz stellt daher den nächsten konsequenten Schritt der Digitalisierung dar, um Potentiale zu heben. KI kann helfen, klügere Entscheidungen im Sinne des Gemeinwohls zu treffen und z.B. einfache repetitive Aufgaben übernehmen.

„Durch selbstlernende Algorithmen ist KI dazu geeignet, Daten, beispielsweise im Rahmen der Entscheidungsfindung, effektiver zu nutzen, Prozesse effizienter zu gestalten und Services attraktiver anzubieten. Potenziale hat KI dabei in sämtlichen kommunalen Gestaltungsfeldern wie Bildung, Stadtentwicklung, Mobilität, Pflege oder Politik & Verwaltung.“ (KGSt-Bericht: Künstliche Intelligenz in Kommunen)

Grundlage für den Einsatz sind gute Prozesse und Daten sowie die Einhaltung von rechtlichen Vorgaben. Die Daten, die die Bürger*innen uns anvertrauen, genießen höchsten Schutz: Wir setzen konsequent auf vertrauenswürdige Anbieter, mit denen wir Verträge zur Auftragsdatenverarbeitung abschließen, und lassen unsere Software ausschließlich in sicheren, europäischen Rechenzentren hosten. Diese Verpflichtung zum Schutz von Daten schließt auch den verantwortungsvollen Umgang mit Zukunftstechnologien wie Künstlicher Intelligenz mit ein. Neue Technologien werden genau auf ihre Auswirkungen hin geprüft und nur dann eingesetzt, wenn sie sicher, diskriminierungsfrei und zum Vorteil der Stadtgesellschaft genutzt werden können.

„Der Einsatz von KI in immer mehr Bereichen wird das Arbeits- und Privatleben noch viel stärker und kontinuierlich weiter verändern. Diesen Wandel aufzuhalten, ist weder möglich noch sinnvoll. Der Anspruch ist, diesen Wandel zu gestalten und darauf hinzuwirken, dass er wertegeleitet und zum Wohl von Mensch und Umwelt erfolgt.“ (Enquete-Kommission Künstliche Intelligenz)

Strategischer Schwerpunkt „Digitale Souveränität“

Unter digitaler Souveränität verstehen wir die selbstbestimmte Nutzung und Gestaltung von Informationstechnik. Hier ist auf der einen Seite die Befähigung gemeint, digitale Tools eigenständig zu nutzen. Diese wird in der Stadtgesellschaft durch zahlreiche Projekte gefördert. In der Verwaltung dient das interne Fortbildungsprogramm dazu, die Mitarbeitenden fit für den Einsatz neuer Technik zu machen. In einer zweiten Dimension meint digitale Souveränität die selbstbestimmte Auswahl von Informationstechnik.

„[Es bedarf] einer Transformation der Informationstechnik der Öffentlichen Verwaltung, mit dem Ziel sie unabhängiger von einzelnen Anbietern und Produkten zu machen und ihre Resilienz durch die Austauschbarkeit von Komponenten zu erhöhen. Digitale Souveränität heißt also insbesondere Alternativen zu schaffen und einen offenen, wettbewerbsfähigen Markt zu unterstützen und gestalten. Dies begünstigt Innovation sowie Flexibilität in der IT der Öffentlichen Verwaltung – zwei wichtige

Treiber in der Digitalisierung in der Verwaltung. Digitale Souveränität hat somit das Potential, die Verwaltungsdigitalisierung zu beschleunigen.“
(CIO Bund, Digitale Souveränität)

Hier gibt es auf nationaler und europäischer Ebene Bestrebungen, die Abhängigkeiten insbesondere von US-amerikanischen Anbietern abzubauen und im Rahmen der Deutschen Verwaltungscloud-Strategie gemeinsame Standards und offene Schnittstellen aufzubauen. Das Zentrum für Digitale Souveränität von Bund und Ländern soll zudem die Nutzung von Open Source stärken. Auch das Onlinezugangsgesetz 2.0 sieht im derzeitigen Entwurf zur Stärkung der digitalen Souveränität auf allen föderalen Ebenen den verstärkten Einsatz von Open Source-Software vor.

Eine wichtige Ebene der Souveränität ist auch das „Selbst-Können“, das in Zukunft durch neue digitale Lösungen ermöglicht wird. Schon jetzt können wir als Stadt Minden mit dem Antragsmanagement ohne oder mit wenig Programmierkenntnissen selbst Antragsassistenten entwickeln. Ab 2024 soll es mit einer sogenannten Low-Code-Plattform auch möglich werden, selbst kleinere Fachverfahren zu konstruieren und einfache Geschäftsprozesse abzubilden. Das macht uns unabhängiger von Fachverfahrensanbietern und ermöglicht schnellere und nutzerorientierte Anpassungen.

Die geplanten Einzelprojekte der nächsten Jahre entnehmen Sie bitte der Anlage 4 Maßnahmenplan Verwaltungsdigitalisierung. Über zentrale Projekte wird zudem fortlaufend auf unserer Internetseite www.minden.de/digitalisierung berichtet.

9. Kontakt | Anlagen

Koordinierungsstelle Verwaltungsdigitalisierung

Björn Wiese
Bereich 7.2 Organisation, Schwerpunkt DMS
b.wiese@minden.de, +49 57189-264

Henrike Paulstich
Bereich 0.11 Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, Schwerpunkt Online-Dienste
h.paulstich@minden.de, +49 571 89-386

Christoph Rüter
Bereich 7.2 Organisation, Schwerpunkt Prozessmanagement
c.rueter@minden.de, +49 571 89-234

Anlagen:

- 1 Prozessablauf neue digitale Lösung
- 2 Checkliste neue digitale Lösung
- 3 Projektstruktur
- 4 Maßnahmenplan Verwaltungsdigitalisierung
- 5 Rollen und Aufgaben
- 6 Liste der Online-Dienste