

# ZUSAMMEN. ARBEIT. DIGITAL.



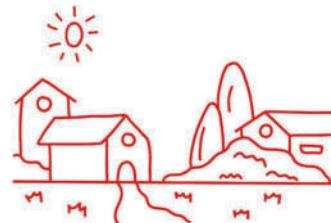
**ERBACH**  
ODENWALD



MICHELSTADT



STADT OBERZENT



*Gemeinde Brombachtal*

## DIGITALSTRATEGIE

FÜR ERBACH, MICHELSTADT, OBERZENT UND BROMBACHTAL

GEFÖRDERT DURCH

HESSEN



Hessische Staatskanzlei  
Hessische Ministerin für  
Digitale Strategie und Entwicklung



**digitales.hessen**  
SMARTER REGION

GEFÖRDERT DURCH



Hessische Staatskanzlei  
Hessische Ministerin für  
Digitale Strategie und Entwicklung



digitales.hessen  
SMARTE REGION

## IMPRESSUM

Verwaltungen von  
Erbach, Michelstadt, Oberzent und Brombachtal

Neckarstraße 3, 64711 Erbach  
Frankfurter Str. 3, 64720 Michelstadt  
Metzkeil 1, 64760 Oberzent  
Hauptstraße 59, 64753 Brombachtal

1. Auflage, März 2024

**Inhalt:** Projektgruppe zur Digitalstrategie

**Satz & Design:** Theresa Mathias, Ann Kristin Pfeifer

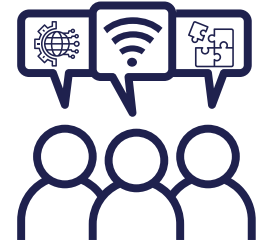
Vorgelegt  
von





# INHALT

|          |   |    |
|----------|---|----|
| <b>1</b> | Präambel  | 04 |
| <b>2</b> | Für die Bürgerinnen und Bürger                          | 08 |
| 2.1      | Unsere Verwaltung als Dienstleister                     | 08 |
| 2.2      | Die Umsetzung des Onlinezugangsgesetzes                 | 09 |
| 2.3      | Basisdienste für den Zugang zu digitalen Bürgerdiensten | 11 |
| <b>3</b> | Für die Beschäftigten                                   | 12 |
| 3.1      | Fort- und Weiterbildungen                               | 12 |
| 3.2      | Arbeitskultur in unseren Verwaltungen                   | 17 |
| 3.3      | Die Rolle unserer Führungskräfte                        | 20 |
| 3.4      | Organisatorische Veränderungen                          | 22 |
| <b>4</b> | Unsere Kooperation                                      | 25 |
| <b>5</b> | Kommunikation und Beteiligung                           | 31 |
| 5.1      | So möchten wir kommunizieren und informieren            | 31 |
| 5.2      | So möchten wir beteiligen                               | 32 |
| 5.3      | So binden wir unsere lokalen Partner mit ein            | 32 |
| <b>6</b> | Technik   | 34 |
| 6.1      | IT-Infrastruktur  | 34 |
| 6.2      | Digitale Werkzeuge                                      | 38 |
| 6.3      | Datenschutz und Datensicherheit                         | 39 |



Die vorliegende Digitalstrategie für die Projektkommunen Erbach, Michelstadt, Oberzent und Brombachtal bildet den Rahmen für die digitale Umgestaltung unserer Städte und Gemeinden – von einem geschlossenen, überwiegend papierbasiert arbeitenden Bürokratiemodell hin zu offenen, vernetzten und vorrangig digital agierenden Organisationen.

Das Dokument umfasst eine Laufzeit von fünf Jahren (2023–2028) und gilt zunächst sowohl für die Kernverwaltungen als auch für die kommunale(n) (Eigen-)Betriebe, Außenstellen, wie Bauhöfe, Kindertagesstätten, Stadtbücherei, die Jugend- und Sozialarbeit u.a.

Mit dieser Strategie soll die digitale Zusammenarbeit aller Beschäftigten und Verantwortlichen in den vier Kommunen vereinfacht und verbessert werden, damit unser Service für die Bürgerinnen und Bürger, unsere Unternehmen und Vereine und die zahlreichen Gäste, die unsere Region besuchen, zuverlässig und jeden Tag etwas besser erbracht werden kann.



Die Projektgruppe im Mai 2023

Bei der Erarbeitung dieser Strategie und der Umsetzung der daraus abgeleiteten Maßnahmen lassen wir uns von einem gemeinsam erarbeiteten Ziel leiten:

**Im Jahr 2028 haben unsere Verwaltungen einen hohen Digitalisierungsgrad erreicht. Wir sind attraktive Arbeitgeber, die ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine hohe räumliche und zeitliche Flexibilität bieten. Die Bürgerinnen und Bürger schätzen die hohe Transparenz und Bearbeitungsgeschwindigkeit. Bei Nachfragen werden sie kompetent beraten.**

Unsere Digitalstrategie wurde in einer Interkommunalen Zusammenarbeit (IKZ) erarbeitet, die in dieser Form bundesweit noch selten ist. Unsere Zusammenarbeit ist von Offenheit geprägt und lassen die Tür offen für Veränderungen bei den partizipierenden Projektkommunen.

Wir sind uns sicher, von dieser Kooperation können mittel- und langfristig alle Beteiligten erheblich profitieren. Denn die Herausforderungen sind für alle beteiligten Kommunen gleich: In den kommenden Jahren werden viele verdiente Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Ruhestand gehen. Gleichzeitig fehlen Fachkräfte und ein Arbeitsmarkt, der die wegfallenden Kompetenzen auffangen könnte. Der demografische Wandel trifft uns - wie jede andere Verwaltung und die Wirtschaft - empfindlich. Die vorliegende Digitalstrategie soll unsere Verwaltungen auch auf diese Veränderung vorbereiten.

Die Digitalisierung verändert die Arbeit in unseren Verwaltungen. Sie schafft gleichzeitig eine neue Erwartungshaltung von potenziellen Beschäftigten, die mit modernen Arbeitsmitteln und zu flexiblen Arbeitszeiten an unterschiedlichen Orten arbeiten möchten. Als Wettbewerber um Fachkräfte müssen und wollen wir daher unsere Prozesse, unsere Arbeitsplätze und unsere Arbeitskultur modernisieren und stetig weiterentwickeln, um attraktive Arbeitgeber und Ausbildungsbetriebe in der Region zu bleiben. Dabei ist es uns wichtig, nicht nur offen gegenüber neuen Beschäftigten zu sein, sondern auch Beschäftigte zu halten, die schon länger in unseren Verwaltungen arbeiten.

Wir möchten diesen Herausforderungen gemeinsam begegnen und moderne, flexible und schnelle Verwaltungen schaffen. Dienstleistungen für die Bürgerinnen und Bürger sollen möglichst effizient, automatisiert und digital durchgeführt werden. So können wir auch zukünftig leistungsfähig alle gesetzlichen und politischen Anforderungen erfüllen.

Das gilt auch für die Umsetzung dieser Digitalstrategie selbst. Um die digitale Transformation in unseren Verwaltungen zu realisieren, brauchen wir alle unsere Beschäftigten. Die Ziele, die wir in diesem Papier entwickelt haben, können wir nur gemeinsam erreichen. Wir wollen nicht digitalisieren, um Personal einzusparen, es ist eine notwendige Anpassung, um auch zukünftig noch arbeitsfähig zu bleiben. Die Projektkommunen rechnen perspektivisch auch mit der Einsparung von Kosten im Verwaltungsbetrieb durch die Beschleunigung und Vereinfachung von Prozessen.

Anders arbeiten, Prozesse neu denken, diese Aufgaben gehen wir mit Mut und Tatkraft an. Dieser Wandel kann manche Menschen an ihrem Arbeitsplatz herausfordern und Ängste erzeugen. In der Umsetzungsphase der Strategie werden wir die Beschäftigten eng einbinden und diesen Wandel auch entsprechend moderieren. Change Management und Offenheit gegenüber Bedenken sollen der Wesenskern unseres Vorgehens sein.

Die Erarbeitung der Strategie wurde federführend von einer Projektgruppe erledigt. Diese setzte sich aus Beschäftigten aller vier Projektkommunen zusammen. Bei fachlichen Fragestellungen wurden die Verantwortlichen in den Verwaltungen in die Arbeit an der Strategie herangezogen und intensiv beteiligt. Darüber hinaus haben wir auch die neuen Digitallotsen unserer Verwaltung an der Entstehung dieser Strategie beteiligt. Für uns ist klar: Die Umsetzung der hier beschriebenen Ziele und Projekte gelingt nur, wenn wir die Partizipation der Beteiligten in der Umsetzungsphase beibehalten und das Wissen und die Erfahrungen in die Projektgestaltung intensiv einbeziehen.

#### **Mitglieder der Projektgruppe:**

Ute Marquardt und Fabian Fischer (Erbach)

Matthias Nowak und Tobias Dach (Michelstadt)

Stefanie Ampferl, Martina Rexroth und Fabian Fischer (Oberzent)

Daniela Friedrich und Frank Bickel (Brombachtal)

Felix Schmitt, Ann Kristin Pfeifer und Carsten Gabbert (Digitale Kommunale Strategien)

#### **Die Bürgermeister der vier Projektkommunen:**

Peter Traub (Erbach)

Tobias Robischon (Michelstadt)

Christian Kehrer (Oberzent)

Andreas Koch (Brombachtal)



Bürgermeister der Projektkommunen (v.l.n.r.) im Austausch: Andreas Koch (Brombachtal); Dr. Peter Traub (Erbach); Dr. Tobias Robischon (Michelstadt) und Christian Kehrer (Oberzent). Mai 2023



Mitglieder der Projektgruppe während des Auftaktworkshops. Mai 2023



Die Digitalisierung unserer Verwaltungen ist kein Selbstzweck, sondern für uns als Kommunen ein wichtiges Instrument, um drängende Zukunftsfragen angehen zu können. Nur so können wir auch in Zukunft lebenswert, wettbewerbs- und handlungsfähig bleiben. Die Digitalisierung soll erlebbaren Nutzen und spürbare Vorteile bringen, indem sie die Bürgerinnen und Bürger entlastet oder konkrete Probleme löst. Wir wollen effiziente Verwaltungsdienstleistungen sowohl online als auch analog anbieten.

Wir sind uns der Herausforderungen bewusst, die die Digitalisierung mit sich bringt. Wir sind aber überzeugt, dass wir diese Herausforderungen meistern können und dass die Digitalisierung für unsere Kommunen einen großen Nutzen bringen wird.

## **2.1 Unsere Verwaltungen als Dienstleister**

Die Digitalisierung von Verwaltungsleistungen in Deutschland hat in den vergangenen Jahren durch das Onlinezugangsgesetz (OZG) deutlich an Dynamik gewonnen. Mit der gesetzlichen Verpflichtung, Verwaltungsleistungen auch digital anzubieten, wurden die Bürgerinnen und Bürger als Verwaltungskundinnen und -kunden konsequent in den Fokus der Digitalisierungsaktivitäten gerückt.

Für unsere Kommunen beschränkt sich die Digitalisierung von Verwaltungsleistungen aber nicht allein auf den Bereich „Antragstellung“. Wir streben eine möglichst durchgängige und medienbruchfreie Digitalisierung des gesamten Bearbeitungsprozesses – von der Antragstellung bis zur Bescheiderstellung und -übermittlung an. Hier werden interne Prozesse einbezogen, um Effizienzgewinne für unsere Beschäftigten und unsere Bürgerinnen, Bürger, Vereine und Unternehmen zu realisieren.

Die Digitalisierung von Verwaltungsabläufen ist auch die Voraussetzung dafür, Automatismen zu integrieren und Dienstleistungen auch ohne manuellen Eingriff umsetzen zu können. Dies streben wir an, um den Service zu stärken, aber auch um unser Personal von sich wiederholenden Aufgaben zu entlasten. Darüber wollen wir in der Lage sein, den Service und die Beratung bei schwierigeren Verwaltungsprozessen zu stärken.



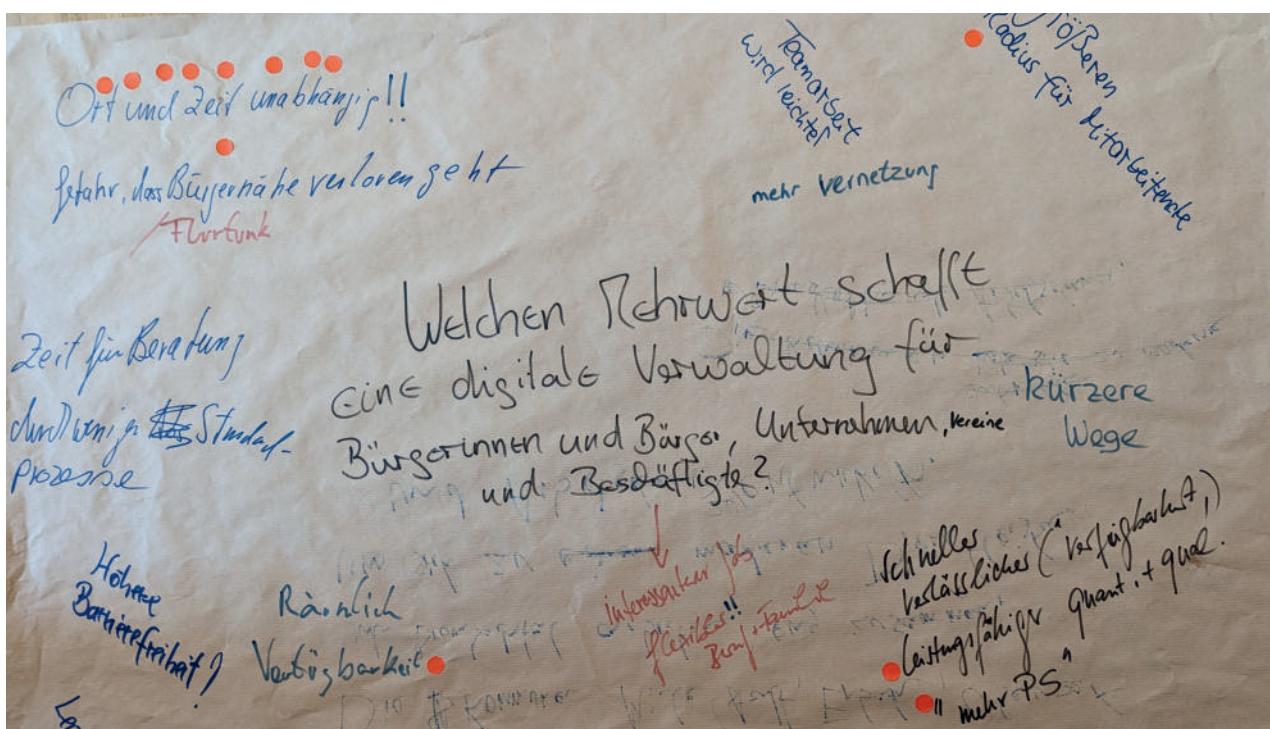
## 2.2 Die Umsetzung des Onlinezugangsgesetzes

Unsere Bürgerservices sind der erste analoge oder digitale Kontakt von Bürgerinnen und Bürgern mit der öffentlichen Verwaltung. Den Bürgerinnen und Bürgern, die für sie wichtigen Leistungen leicht zugänglich zu machen, bedeutet, sich vielen organisatorischen sowie technischen Herausforderungen zu stellen. Viele Leistungen können wir im Rahmen der Nachnutzung übernehmen, viele Leistungen werden wir aber auch in Eigenregie erstellen und ausrollen müssen. Dieser Aufwand stellt die Projektkommunen vor Herausforderungen, denen wir gemeinsam begegnen wollen. Daher ist uns der Austausch, die Zusammenarbeit und die gemeinsame Nutzung von Anwendungen wichtig, um den Menschen einen guten Service bieten zu können.

Bei der Konzeption von digitalen Leistungen ist es uns wichtig, dass sie von den Bürgerinnen und Bürgern einfach und intuitiv bedient werden können. Daher werden wir alle stärker nachgefragten Leistungen bereits in der Konzeptionsphase auf die Bedürfnisse der Bürgerinnen und Bürger ausrichten. Dazu können sogenannte Touchpoint-Analysen gehören, wie auch der Test der Anwendungen durch unbeteiligte Dritte.



Gute Prozesse orientieren sich an den Nutzenden. Eine einfache und klare Behördensprache, auch die Bereitstellung von Übersetzungen in Fremdsprachen, geringe technische Hürden, Barrierefreiheit, verschiedene Darstellungsarten, vielfältige Bezahlmethoden, rechtssichere digitale Postfächer sowie einfach zu findende Dienstleistungsangebote werden die Nutzung digitaler Angebote deutlich steigern. Für die Projektkommunen bedeutet dies, bei der permanenten Weiterentwicklung von Leistungen und Diensten für Bürgerinnen, Bürger, Vereine und Unternehmen, stets deren Anforderungen im Blick zu haben und bestehende Prozesse zu hinterfragen und weiterzuentwickeln.



Folie aus dem Auftaktworkshop. Mai 2023

Wir wollen die Digitalisierung von Leistungen auch nutzen, um die dahinterliegenden Prozesse zu überprüfen und stetig zu verbessern. Davon versprechen wir uns eine beschleunigte Bearbeitung und eine Entlastung der Verwaltung.

Die Projektkommunen haben bereits OZG-Leistungen im Einsatz. Im weiteren Verlauf soll sich vor allem auf die Umsetzung der sogenannten Fokusleistungen konzentriert werden. Diese werden von den Bürgerinnen und Bürgern besonders häufig nachgefragt und sollen daher - neben weiteren OZG-Leistungen - priorisiert eingeführt werden.

Im Fokus stehen für uns die Bürgerinnen und Bürger. Daher orientieren wir uns an den - in der Digitalstrategie für das Land Hessen beschriebenen - Kundenanforderungen und Nutzenversprechen. Das Nutzenversprechen der Digitalisierung richtet sich für uns aber auch direkt an unsere Beschäftigten. Deren Arbeit soll spürbar erleichtert und damit gleichzeitig ein modernes und attraktives Arbeitsumfeld geschaffen werden.

### **2.3. Basisdienste für den Zugang zu digitalen Bürgerdiensten**

Voraussetzung für eine einfache und komfortable Nutzung digitaler Dienste sind Basisdienste zur rechtssicheren Authentifizierung, dem Nutzungsverhalten und dem Technologiestand angemessene Zahlungsmöglichkeiten, ein in beide Richtungen funktionierender Kanal zum Austausch von Informationen und zur Kommunikation sowie ein digitaler Briefkasten zur rechtssicheren Zustellung amtlicher Dokumente.

Mit der Bereitstellung dieser Dienstleistungen haben die Projektkommunen bereits begonnen. So ist es bereits bei vielen Dienstleistungen der Verwaltungen möglich, digital zu bezahlen. Dies soll zeitnah auf weitere Bereiche ausgeweitet und dabei alle gängigen Zahlungsmethoden berücksichtigt werden.

Zukünftig sollen sich die Bürgerinnen und Bürger, über die BundID gegenüber den Projektkommunen online ausweisen können. Hier wird auch ein Postfach integriert, über welches die Bürgerinnen und Bürger digitale Bescheide empfangen und speichern können.

Die Basisdienste sollen nicht nur für OZG-Dienstleistungen Anwendung finden. Auch für weitere Dienstleistungen der Verwaltung möchten die Projektkommunen diese Dienste integrieren. So werden beispielsweise Schwimmbad- oder Veranstaltungstickets online gekauft und digital bezahlt werden können. Wir wollen gemeinsam neue Anwendungsmöglichkeiten finden, testen und zur Verfügung stellen.



Um die Digitalisierungsvorhaben der Projektkommunen erfolgreich umzusetzen, werden entsprechend qualifizierte Fach- und Führungskräfte benötigt. Je nach benötigter Qualifikation und Verfügbarkeit wird entschieden, ob Qualifikationen bei bestehenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aufgebaut oder ob Beschäftigte auf dem Arbeitsmarkt gesucht werden. In Zeiten eines sich andeutenden Fachkräftemangel wird es immer wichtiger Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Perspektiven zur Qualifikation und gegebenenfalls auch durch Veränderung des Aufgabengebietes zu bieten.

Im nachfolgenden Kapitel 3.1 werden die Handlungsfelder "Mitnahme der Beschäftigten" und "Personalentwicklung" vorgestellt und beschrieben. In Kapitel 3.2 soll eine neue Arbeitskultur beschrieben werden, die in den vier Projektkommunen das Arbeiten effizienter und attraktiver für alle Beschäftigte gestaltet. Um all diese Prozesse und Veränderungen in die Wege zu leiten und erfolgreich umzusetzen, braucht es entsprechend ausgebildete Fachkräfte. Die Rolle der Führungskräfte in diesem Kontext wird in Kapitel 3.3 beleuchtet. Neben den personellen Neuerungen und Veränderungen werden sich auch organisatorische Transformationen ergeben, dazu findet sich in Kapitel 3.4 ein Überblick.

## 3.1 Fort- und Weiterbildungen

### Handlungsfeld: Mitnahme der Beschäftigten

Die digitale Transformation betrifft alle Beschäftigten der Verwaltung. Egal ob Bürgermeister, Führungskräfte, Sachbearbeiterinnen und Sachbearbeiter, die Beschäftigten in den kommunalen Kitas oder in den Bauhöfen. Wie wir arbeiten, wo wir arbeiten, welche Kenntnisse und Qualifikationen wir dazu benötigen, wird sich in den meisten Fällen teils massiv ändern. Auch sind wir uns den Herausforderungen des demografischen Wandels und des damit einhergehenden, sich verstärkenden Fachkräftemangels absolut bewusst. Daher ist uns klar: Die digitale Verwaltung braucht alle heute Beschäftigten. Die Digitalstrategie soll dabei helfen, auch zukünftig unsere Aufgaben für die Bürgerinnen und Bürger kompetent und fachgerecht erledigen zu können, nicht um am Personal zu sparen.

Wir wollen unsere Verwaltungen weiterentwickeln und zukunftsfest machen, gemeinsam mit unseren Beschäftigten und Führungskräften.

Die digitale Transformation bedeutet aber auch, dass Verunsicherungen und Ängste in der Belegschaft auftreten können. In vielen Bereichen sind die Entwicklungen noch nicht abgeschlossen und es ist noch nicht ersichtlich, wohin dieser Prozess noch führen wird. Dem möchten wir aktiv entgegenzutreten, indem wir offen und transparent nach innen arbeiten und kommunizieren möchten. Daher werden wir regelmäßig die Beschäftigten informieren, sie einbeziehen und ihre Meinungen und Fachkenntnis, aber auch individuelle Bedürfnisse und Fähigkeiten, berücksichtigen. Dazu gehören Mitarbeiterversammlungen, aber auch die Ansprache auf persönlicher Ebene. Informieren und das Feedback der Beschäftigten soll die Transformation weitertreiben und optimal gestalten. Eine offene Kultur, in der faire Kritik gewünscht ist, ist dabei von großer Bedeutung. Die Projektkommunen prüfen, inwieweit vorhandene Intranet-Strukturen für einen Austausch zur Digitalisierung, aber auch als Wissenssammlung genutzt werden können.

Die Kommunen werden die Einrichtung von Arbeitsgruppen/Teams vorantreiben, um sowohl innerhalb der Verwaltungen als auch in der gemeinsamen "Interkommunalen Zusammenarbeit" (IKZ) Projekte schneller, effektiver und transparenter umsetzen zu können. Die Projektkommunen werden daher die Ausbildung und den Einsatz von Digitallotsen in den Verwaltungen weiter vorantreiben. Sie sollen dabei helfen, die Beschäftigten auf dem Laufenden zu halten, Ideen anzunehmen und auch dabei unterstützen, Probleme zu lösen und aufzuklären. Die Digitallotsen sollen neben den Führungskräften ein weiterer niedrigschwelliger Feedback-Kanal für die Beschäftigten werden.

Viele Veränderungen in den kommenden Monaten und Jahren brauchen einen organisatorischen Rahmen innerhalb der Verwaltung. Dazu soll auf moderne Projektmanagementmethoden zurückgegriffen werden. Mehrere Beschäftigte sollen durch Fort- und Weiterbildungen entsprechende Qualifikationen erwerben und sie in die eigene Verwaltung einbringen. Auch im Bereich der aktuellen IKZ-Projektkommunen streben wir an, Projektmanagement als Rahmen für größere Maßnahmen oder Veränderungen einzusetzen. Um Projekte in den Verwaltungen zu planen und umzusetzen, werden wir Workshops abhalten. Hier sollen die federführenden Beschäftigten aus den Bereichen eGovernment und Digitalisierung ebenso berücksichtigt werden, wie die fachlich verantwortlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Darunter verstehen wir sowohl die zuständigen Führungskräfte als auch die umsetzenden Beschäftigten und die AG Digilotsen als Mitarbeitende mit einer besonderen Rolle im Rahmen der Digitalisierung. Verwaltungsübergreifende Klausurtagung sollen die Beschäftigten der unterschiedlichen Kommunen näher zusammen bringen und die Zusammenarbeit in Teams fördern (Teambuilding).

### **Handlungsfeld: Personalentwicklung**

Projektmanagement, Prozessmanagement, Digitalisierung, Automatisierung: Es kommen viele Themen und Herausforderungen auf unsere Verwaltungen zu, denen wir mit dem heutigen Wissen und der heutigen Qualifikation noch nicht ausreichend begegnen können. Um den anstehenden Transformationsprozess so selbstbestimmt wie möglich zu bewältigen, werden wir unser Personal strategisch und mit Weitblick weiterentwickeln.

Im Rahmen der Erstellung dieser Digitalstrategie haben wir viel über die Stärken und Schwächen unserer vier Verwaltungen gelernt. Wir haben erkannt, bei welchen Themen auf die Qualifikation einer Partnerkommune zurückgegriffen werden kann. Dies wollen wir nutzen, um effizient und zielstrebig Lücken zu identifizieren und zu füllen.

Die digitale Transformation muss von der Verwaltungsführung nicht nur mitgetragen werden, sie muss diese mit erarbeiten und steuern. Dies betrifft sowohl die anstehenden Transformationsprozesse als auch die sich weiter verstärkende Komplexität der Aufgaben. Daher streben die Projektkommunen die Entwicklung eines Führungskonzeptes an, welches auf die vier Verwaltungen individuell angepasst werden sollte. Das Konzept soll Führungskräfte dabei unterstützen, effizienter mit personellen Ressourcen umzugehen und neue Arbeitsweisen zu etablieren. (siehe auch: Kapitel 3.3)

Die Projektkommunen wollen gemeinsame interne Qualifizierungsangebote in ihr Portfolio aufnehmen, um Synergien zu entwickeln und Kosten zu sparen. Dabei wollen wir auch auf vorhandene Strukturen wie den KommunalCampus der Metropolregion Rhein-Neckar und Angeboten des Landesförderprogramms „Starke Heimat Hessen“ zurückgreifen. Diese Form der Zusammenarbeit wird in anderen deutschen Kommunen bereits erfolgreich vollzogen. Die Projektkommunen sehen hier einen wichtigen Baustein für diese und zukünftige IKZ und die Standortsicherung als attraktive Arbeitgeber in der Region.

Gemeinsam soll eine Entwicklung von Anreizsystemen angestoßen werden, um die Motivation der Beschäftigten hochzuhalten und nach Außen die Projektkommunen für potenzielle Beschäftigte attraktiv zu machen.

Dazu gehört die Einführung neuer Arbeitsmethoden (Projektmanagement, agiles/digitales Arbeiten) mit Qualifikationsangeboten. Die gemeinsame Ausbildung von Mitarbeitenden, insbesondere für spezielle Bereiche, soll die Kommunen näher zusammenführen und über die persönlichen Kontakte der Beschäftigten die IKZ verstetigen.

Über ein Mentoring-Programm soll die interne Qualifikation von Nachwuchsführungskräften gesichert werden. Damit wollen die Projektkommunen das volle Potenzial ihrer Beschäftigten abrufen und die Aufstiegschancen erhöhen.

Um die notwendigen, digitalen Kompetenzen in den Verwaltungen abbilden zu können, werden die Projektkommunen diese festlegen und die individuellen Kompetenzen der Beschäftigten erfassen. Mit dieser Grundlage sollen gezielte Weiterbildungsmaßnahmen angegangen werden, um die notwendigen Grundlagen für die digitale Transformation zu erarbeiten.

Um unsere Beschäftigten auf die kommenden Herausforderungen vorzubereiten, nutzen wir verstärkt eLearning-Plattformen. Wir wollen prüfen, ob die eLearning-Plattform des KommunalCampus als Tool für unsere Beschäftigten in Frage kommt.

Im ersten Schritt soll festgelegt werden, welche Kompetenzen auf den verschiedenen Ebenen einer Verwaltung als notwendig erachtet werden. Hier soll unterschieden werden zwischen erforderlichen Kompetenzen für die Gesamtverwaltung, einzelnen Sachgebieten und spezifischen Rollen. Im zweiten Schritt soll über eine systematische Erfassung der Kompetenzen der Beschäftigten eine Messung des Status Quo erfolgen. Im dritten Schritte soll bilanziert werden, auf welchen Ebenen welche spezifischen Kompetenzen fehlen und wo Weiterbildungsmaßnahmen oder eine Berücksichtigung der Anforderungen bei zukünftigen Stellenbesetzungen notwendig ist. (Projektplan 01)

# 01

## Projektplan

### Personalentwicklungsplanung



Dieses Projekt kristallisierte sich bereits in einer sehr frühen Phase der Strategieentwicklung heraus.

Um dem kommenden Fachkräftemangel zu begegnen braucht es eine angepasste Personalentwicklung.

Die Beschäftigten der Verwaltungen werden in den kommenden sieben Jahren erleben, dass sehr viele Kolleginnen und Kollegen in Rente gehen, gleichzeitig ist der Öffentliche Dienst nicht anziehend genug für Fachkräfte.

Die Personalentwicklungsplanung der Projektkommunen soll zum einen das Fachpersonal von Heute und Morgen finden und die Kompetenzen der aktuell Beschäftigten herausarbeiten und fördern.

Ziel ist es, die Kolleginnen und Kollegen effizienter einsetzen zu können. Die Projektkommunen versprechen sich davon auch langfristig eine höhere Zufriedenheit mit dem jeweiligen Aufgabenfeld der Beschäftigten.



## **3.2 Arbeitskultur in unseren Verwaltungen**

Der Kampf um Fachkräfte wird sich in den kommenden Jahren verschärfen. Uns ist es wichtig, den aktuell Beschäftigten ein attraktives Arbeitsklima und einen modernen Arbeitsplatz zu bieten, aber auch attraktiv für Bewerberinnen und Bewerber zu sein. Sowohl für Beschäftigte in der Verwaltung, die sich intern auf Stellen bewerben, als auch für Fachkräfte aus der Wirtschaft mit Kenntnissen, die unsere Verwaltungen weiterbringen.

Um die Grundlage für eine zukunftsfähige und moderne Verwaltung zu schaffen, wollen die Projektkommunen den Mitarbeitenden und Führungskräften Konzepte und Leitlinien an die Hand geben, um das zu erreichen. Dabei gilt auch, dass eine Arbeitsplatzkultur sich fortlaufend entwickelt und verändert, woraus sich wieder neue Maßnahmen ergeben. Wir streben an ein transparentes, attraktives, flexibles und wertschöpfendes Arbeitsumfeld zu schaffen. Wir wollen respektvoll miteinander umgehen und offen sein.

Wir möchten Bedarfe und Probleme kennen, daher sollten Führungskräfte regelmäßig Probleme und Verbesserungspotentiale abfragen. Bei Bedarf können auch interne anonyme (digitale) Umfragen und Feedbackmöglichkeiten dabei helfen, schnell einen umfassenden Einblick zu erhalten.

Eine wichtige Funktion für die Zufriedenheit mit dem eigenen Arbeitsplatz haben Prozesse und Arbeitsvorgänge im Alltag. Zunächst soll eine Prozessdokumentation von Arbeitsvorgängen und Verwaltungsabläufen die Grundlage schaffen, um diese anschließend zu verbessern. Es soll geprüft werden, welche Arbeitsschritte zukünftig einfacher umgesetzt, gänzlich wegfallen oder digital abgebildet werden können. Die Dokumentation und Optimierung der internen Prozesse ist das Fundament für die anstehende Verwaltungsdigitalisierung und Einrichtung digitaler Workflows.

Der aktuelle Bearbeitungsstand der Einführung eines Dokumentenmanagementsystem (DMS) ist bei der Bearbeitung zu berücksichtigen und ein wesentlicher Bestandteil. Die Projektkommunen streben an, Soll-Prozesse in allen vier Verwaltungen inhaltsgleich umzusetzen. Kurzfristig versprechen wir uns davon auch, dass bei Personalknappheit in einer Verwaltung schnell Vertretungsregelungen mit einer anderen Verwaltung getroffen werden können.

Arbeitsschritte, die möglichst einfach und verwaltungsübergreifend konzipiert sind und bestenfalls digital erledigt werden können, bedeuten, dass eine Einarbeitung einfacher zu gestalten ist oder idealerweise ganz wegfällt und der digitale Zugriff auf Daten auch vom eigenen Arbeitsplatz oder bei der Mobilen Arbeit erfolgen kann. Hier ist eine Verständigung auf grundlegende gemeinsame Standards in der EDV wünschenswert. Dazu gehören gemeinsame Fachverfahren, Datenfelder und vergleichbare Standards bei Fachverfahren und im DMS.

Die gemeinsamen Soll-Prozesse schaffen aber auch die Grundlage dafür, später engere Kooperationen in einzelnen Themenbereichen einzugehen. Dies kann auch heißen, dass einzelne Aufgaben für alle Kommunen federführend von einer Verwaltung umgesetzt werden. Dabei ist festzuhalten, dass dies nur die internen Prozesse betreffen soll. Die Bürgerinnen und Bürger, unsere Vereine und unsere Unternehmen werden weiterhin Anträge und Beauftragungen an die Verwaltung ihrer Kommune stellen und von dort Bescheide oder Antworten erhalten.

Zusätzliche Monitore mit integrierter Dockingstation sollen dafür sorgen, dass überall ein voll ausgestatteter Arbeitsplatz zur Verfügung steht, sei es im eigenen Büro oder auch an Desksharing-Arbeitsplätzen. Desksharing-Modelle in sogenannten Desksharing-Areas können helfen, Teams in unterschiedlichen Zusammensetzungen arbeiten zu lassen, standortübergreifend die Kollaboration zu verbessern und leer stehende Büros zu vermeiden, wenn mehr Kolleginnen und Kollegen Mobiles Arbeiten in Anspruch nehmen. In einigen Arbeitsbereichen kann ein flexibler Arbeitsplatz bereits heute effektiv eingesetzt werden. Für viele Bereiche ist allerdings die Digitalisierung ihrer Prozesse Voraussetzung, dass solche Lösungen funktionieren.

Um Mobiles Arbeiten, Desksharing-Lösungen und andere flexible Methoden in der Verwaltung zu organisieren, soll eine entsprechende Dienstvereinbarung bis 2025 in den jeweiligen Verwaltungen geschlossen werden.

Diese Maßnahmen sollen unseren Beschäftigten die Chance geben, flexibler und freier arbeiten zu können, auch mit Blick auf die persönlichen Situationen. Die Transformation der Verwaltung in das digitale Zeitalter macht es möglich, dass Büro- und Arbeitszeiten flexibler gestaltet werden können.

# 02 Projektplan

## Prozessoptimierung



Die Projektkommunen sind sich bewusst, dass es nicht für alle Kommunen möglich sein wird, stringent an diesem Projekt zu arbeiten. Dennoch sind sie sich einig, dass es ein Schritt in die richtige Richtung ist.

Auch ist klar, dass es hier Zwischenschritte braucht, die die Projektgruppe nicht ohne Entscheidungsträger bewältigen kann.

Die Herausforderung besteht darin mit begrenzten Personalstellen und Haushaltsabhängigen Entscheidungen die IKZ und die Kommunen jeweils einzeln für sich auf die Zukunft vorzubereiten.

Daher ist das Ziel unbedingt eine enge Zusammenarbeit und Kooperation bei Verwaltungsprozessen.

Auch können wir beispielsweise bei der Zeiterfassung, der Urlaubsplanung oder anderen Personalverfahren digitaler, einfacher und transparenter arbeiten und damit verwaltungsinterne Prozesse verschlanken und so Zeit für externe Dienstleistungen gewinnen. Um zu verstehen, wo die Bedürfnisse sind, soll eine Mitarbeiterbefragung durchgeführt werden.

Das daraus gewonnene Knowhow wird dokumentiert und als Wissensspeicher allen Beschäftigten zugänglich gemacht. Dadurch sind die Verwaltungen in der Lage, ihre Prozesse anzupassen und zu verbessern. Die Prozessoptimierung wird durch einen Projektplan unterstützt und vorangetrieben (Projektplan 02).

Eine attraktive Arbeitsplatzgestaltung ist notwendig, um im Wettbewerb mit anderen Kommunen herauszustecken. In erster Linie heißt das, flexibler zu werden und Arbeitsplätze anzubieten, die sich an den Bedürfnissen der Beschäftigten orientieren.

In einem ersten Schritt sollen bis Ende 2025 Desktop-Computer weitestgehend durch Notebooks ersetzt werden, auch um mobiles Arbeiten für die Beschäftigten zu ermöglichen.

### **3.3 Die Rolle unserer Führungskräfte**

Unseren Führungskräften kommt in der digitalen Transformation eine entscheidende Rolle zu: Sie müssen eine digitale Kultur fördern, in der die Bereitschaft und die Fähigkeit der Beschäftigten zur Nutzung digitaler Technologien unterstützt wird. Führungskräfte müssen ebenso digitale Innovationen fördern, indem sie die Beschäftigten ermutigen, neue digitale Lösungen zu entwickeln, zu erlernen, zu finden und zu implementieren.

Die Projektkommunen wollen daher alle Verwaltungen mit einem Führungskonzept (Projektplan 03) ausstatten, das Leitlinien und Rahmenbedingungen festlegt. Diese Konzepte sollen den Führungskräften die Koordination der Digitalisierung erleichtern und ihnen zum einen Freiraum lassen für eigene Ideen, aber auch Sicherheit im Umgang mit Beschäftigten und ihrem Tagesgeschäft geben. Bei der Erstellung dieser Konzepte werden die Führungskräfte eingebunden.

# 03 Projektplan

## Führungskonzept



Die Projektkommunen sind sich bewusst, dass die Arbeitswelt sich verändert und damit auch die Anforderungen an Mitarbeitende aber auch an Führungskräfte,

Die Projektkommunen wollen ein modernes Arbeitsumfeld schaffen. Die Bedeutung dieser Thematik im Kampf um Fachkräfte von außen, aber auch das Halten von Fachkräften vor Ort, wurde früh im Strategieprozess benannt.

Der vorliegende Projektplan soll den Kommunen dabei helfen, diese Anforderungen anzunehmen. Auch die erfolgreiche Umsetzung einer Digitalstrategie ist abhängig von der Motivation der Mitarbeitenden und der Führungskräfte. Dieser Projektplan soll dabei helfen die Verwaltung auch in ihrer Haltung zukunftsfest zumachen.

Das Führungskonzept sollte aber nicht nur aus Sicht der Führungskräfte formuliert werden. Es dient auch den Beschäftigten als Richtschnur, wie man gemeinsam im Team miteinander umgehen möchte, wie die Zusammenarbeit gestaltet werden soll und welche Aufgaben den Führungskräften gegenüber ihren Bediensteten obliegt.

So sollen auch jährlich verpflichtende Mitarbeitergespräche stattfinden, um Entwicklungspotenziale zu erkennen, gezielte Förderungen und Weiterbildungen anzuregen und im Kontakt mit den Beschäftigten zu bleiben.

Auch soll es möglich werden unter Beteiligung Dritter, oder Kolleginnen und Kollegen aus der IKZ, mögliche Konflikte frühzeitig abzufangen und aus einem Problem eine Lösung werden zu lassen. Diese Form von moderiertem Feedback soll die Professionalität unserer Arbeit in den Verwaltungen stärken.

Führungskräfte spielen eine wichtige Rolle in der Zusammenarbeit mit den Projektkommunen, anderen Kommunen und Unternehmen in der Region. Sie repräsentieren ihre Stadt beziehungsweise Gemeinde nach außen. Die Projektkommunen wollen, dass ihre Führungskräfte nach außen ihre Position als Botschafter gerne wahrnehmen und aktiv in die Vernetzung mit der Zivilgesellschaft und anderen Verwaltungen einsteigen. Wir wollen über die Führungskonzepte auch erreichen, dass in jeder Projektkommune klar geregelt ist, welche Führungskraft für die Umsetzung der Digitalstrategie verantwortlich ist und dafür auch Ressourcen innerhalb der Verwaltung abrufen kann.

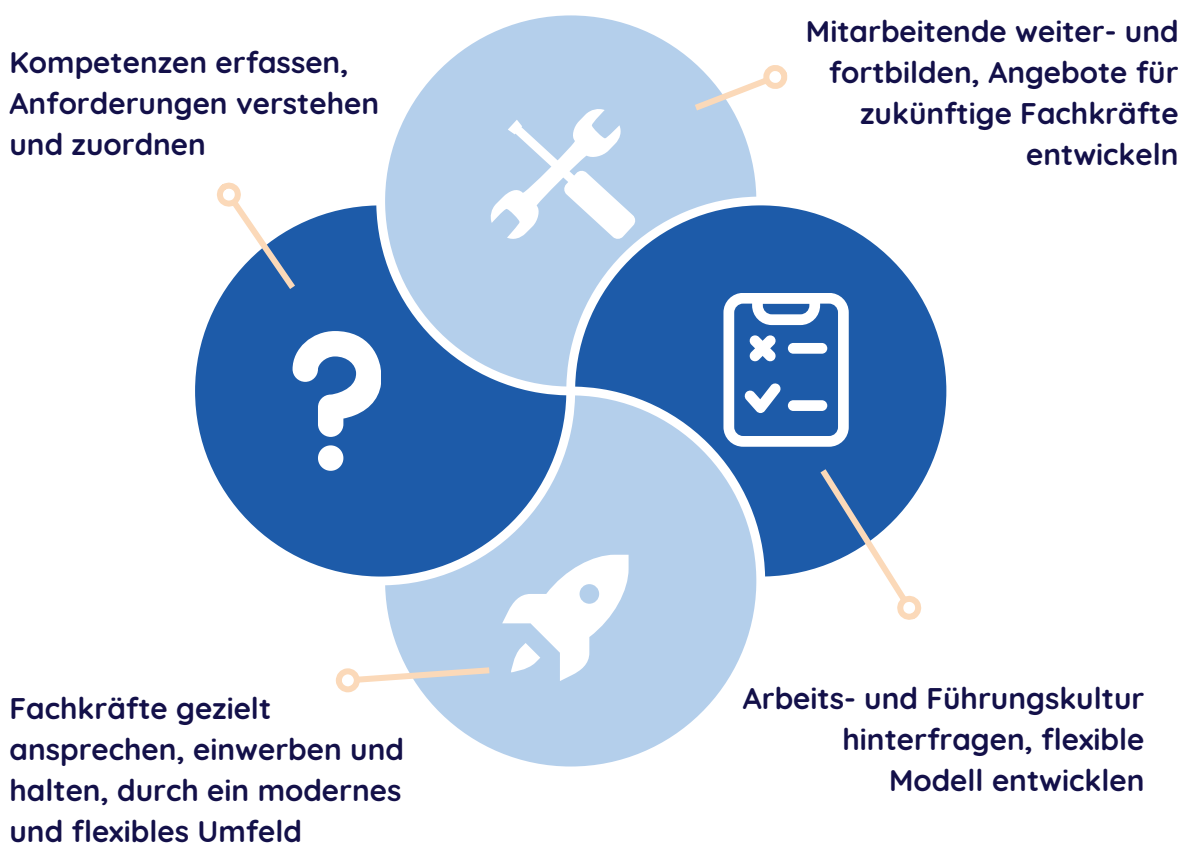
### **3.4 Organisatorische Veränderungen**

Die Digitalisierung in einer Verwaltung wird nur zu einem kleinen Teil von den EDV-Abteilungen und IT-Zuständigen umgesetzt. Der größte Aufwand hingegen entsteht im Bereich der Verwaltungsorganisation. Keine der vier Projektkommunen verfügt aktuell über eine eigene Organisationsabteilung, die diese Aufgabe zukünftig übernehmen kann. Sie nur für den anstehenden Transformationsprozess einzurichten, wäre allerdings mit Kosten und zusätzlichem Personalaufwand verbunden, der aktuell nicht geleistet werden kann.

Daher streben die Projektkommunen an, eine "Gemeinsame Organisationsabteilung" zu etablieren, die diese Aufgabe für alle vier Kommunen gemeinsam übernimmt. In dieser Abteilung können bestehende Arbeitskräfte gebündelt werden, um effizient in den Kommunen eingesetzt zu werden.

Als zentrale Aufgabe sehen wir die Abstimmung und Implementierung von inhaltsgleichen Soll-Prozessen in den vier Verwaltungen. Diese Abteilung soll digital existieren und braucht daher keine bauliche Verortung in den Rathäusern. Sie kann Wege verkürzen und Absprachen erleichtern. Die Projektkommunen haben dafür einen Projektplan vorgelegt (Projektplan 04).

## FACHKRÄFTE BINDEN & FINDEN



# 04

## Projektplan Gemeinsame Organisationsabteilung



Die Projektkommunen haben sich darauf verständigt, dass eine Organisationsabteilung, die Prozesse der einzelnen Kommunen untersucht und miteinander abgleicht, ein entscheidendes Element in der Transformation der Verwaltung sein wird.

Auch ist allen bewusst, dass die Unterschiedlichkeit der Ausstattung, sei es Personal oder Finanzen, oder Verpflichtungen in anderen kommunalen Projekten ein solches Projekt erschwert und daher nicht von allen gleich getragen werden kann.

Langfristig soll es eine solche Abteilung geben, die die Belange der Digitalen Prozesse im Blick hat und dafür sorgt, dass die Digitalisierung der Verwaltungen voranschreitet.



## 4 UNSERE KOOPERATION



Die Projektkommunen Erbach, Michelstadt, Oberzent und Brombachtal beginnen gemeinsam ihren Weg in die Digitalisierung. Wir wollen aber auch offen sein für Veränderungen und Anpassungen an der Strategie und Kommunen, die sich beteiligen.

Gemeinsam wollen wir als Projektkommunen eGovernment- und Digitalisierungs-Projekte umsetzen, um damit besser und schneller Services und Dienstleistungen für die Bürgerinnen und Bürger erbringen zu können. Wir wollen durch die gemeinsame Beschaffung von Gütern und Dienstleistungen effizienter und schneller werden und bessere Konditionen erzielen. Beispielsweise durch den gemeinsamen Einkauf von Fahrzeugen, IT-Systemen, Softwaredienstleistungen, Büromaterial oder gemeinsame Fort- und Weiterbildungen für Beschäftigte. Durch die Zusammenarbeit können wir unsere Dienstleistungen verbessern, gemeinsam neue Projekte entwickeln oder neue Verfahren einführen und aus bereits laufenden Projekten voneinander lernen. Wir wollen die Ressourcen, die es braucht, um die Digitalstrategie umzusetzen, sowohl personell und gegebenenfalls auch finanziell, benennen und uns daran orientieren, was das Beste für die Kommunen ist. Der bereits vorgestellte Projektplan 04 zu einer gemeinsamen Organisationseinheit wird die IKZ im digitalen Raum abbilden.

Wir sind der Überzeugung, dass eine enge IKZ entscheidend die Zukunfts- und Wettbewerbsfähigkeit unserer Kommunen und der Region verstärken wird. Als einzelne Kommunen stehen wir vor großen Herausforderungen, seien es Anforderungen von außen wie beispielsweise die Digitalisierung oder der Klimawandel oder innen, unter anderem die Veränderung unserer Arbeitsstrukturen durch den demografischen Wandel. Nur gemeinsam können wir diesen Herausforderungen gerecht werden und gleichzeitig ein hohes Serviceniveau für unsere Bürgerinnen, Bürger, Vereine, Unternehmen und Gäste erhalten.

Je stärker der gemeinsame Einsatz von Werkzeugen im Bereich der Organisation gelebt wird, umso mehr können wir einander unterstützen, Personal kann verwaltungsübergreifend eingesetzt werden und einzelne Arbeitsfelder können von einer Kommune für andere erfüllt werden. In unserer Region gibt es weitere IKZ-Projekte, wir wollen uns mit den weiteren IKZ-Projekten abstimmen, um möglichst viel Nutzen für unsere Region zu stiften.

### **Handlungsfeld: Informationstechnik und Digitale Verwaltung**

Wir wollen Einheitlichkeit herstellen in bestimmten Bereichen der informationstechnischen Sicherheit, beim Einsatz von Software, bei EDV-Aufgaben, im Dokumentenmanagementsystem und Prozessmanagement. Dazu gehört, dass wir verbindliche Ansprechpartner für Beschäftigte, Führungskräfte und die Verwaltungsspitzen unserer Kommunen etablieren.



## **Dokumentenmanagementsystem (DMS)**

Ein elementarer Baustein für eine erfolgreiche Umsetzung der Digitalstrategie bildet die Einführung und Etablierung eines zentralen Dokumentenmanagementsystems (DMS) (Projektplan 05). Das Projektvorhaben, gefördert durch die Hessische Staatskanzlei – Ministerin für Digitale Strategie und Entwicklung, zielt auf die Bereiche der Verwaltungsdigitalisierung, sowie der Dateninfrastruktur ab.

Die Förderung „Smarte Kommunen und Regionen“ im Programm „Starke Heimat Hessen“ bildet die Grundlage für das DMS. Um ein solches Großprojekt möglichst zeitnah stemmen zu können, haben sich die Projektkommunen dazu entschlossen, ihre Kapazitäten zu bündeln und die Einführung des DMS in enger Abstimmung und gemeinsamer Zielsetzung durchzuführen.

Den Projektkommunen ist der beträchtliche Aufwand für die Einrichtung und Einführung eines zentralen DMS in jeder Kommune bewusst und es wird auch in Zukunft kontinuierlichen Bedarf an Abstimmung und Koordination, aber auch die Möglichkeit voneinander zu lernen geben. Aus technischer Sicht ist die Wahl auf das DMS-Produkt des kommunalen Gebietsrechenzentrums ekom21 "eAkte Office" gefallen. Hintergrund für die Entscheidung ist, dass die Projektkommunen bereits Fachanwendungen der ekom21 im Einsatz haben und diese per Schnittstelle an die "eAkte Office" angebunden werden können. Innerhalb der Kommunen werden dafür einheitliche Arbeitsbedingungen, zentrale Richtlinien und Dokumentationen erarbeitet und anschließend Anwendung finden.

Mit der Einführung und der Etablierung eines DMS verändern sich für alle Mitarbeitenden die Arbeitsabläufe nachhaltig. Der Umstieg auf eine möglichst papierarme Arbeitsweise fördert nicht nur den ressourcenschonenden Charakter der Verwaltungsarbeit, sondern beschleunigt diese auch durch reduzierte Recherche- und Kommunikationszeiten und bietet auch, wie oben beschrieben, die Möglichkeit einer flexibleren Arbeitsweise durch mobile Arbeit.

Den Verwaltungen ist bewusst, dass eine hohe Akzeptanz unter den Mitarbeitenden, sowie die Bedienung der neuen Arbeitsweisen sehr wichtige Faktoren sind, die zur erfolgreichen Umsetzung des Projektes beitragen. Neben der technischen Einführung stehen daher die organisatorischen Veränderungen und die Akzeptanz der Mitarbeitenden im Mittelpunkt. Die zu schaffenden Mehrwerte werden ebenfalls einen positiven Effekt auf die Bürgerinnen, Bürger, Vereine und Unternehmen haben, die mit schnelleren Reaktionszeiten der Verwaltung auf Anträge und Anfragen rechnen dürfen.

# 05 Projektplan

## Dokumentenmanagementsystem



Die einheitliche & flächendeckende Einführung eines DMS innerhalb des Förderzeitraums ist die Basis dieser IKZ und der Anlass für die vorliegende Digitalstrategie.

Das DMS ist ein zentraler Baustein der digitalen Verwaltung. Die Projektkommunen werden dieses Projekt daher mit besonderer Disziplin vorantreiben.

## **Arbeits- und Projektgruppen**

Wir wollen uns einmal im Quartal innerhalb der Projektgruppen der Handlungsfelder zu einem persönlichen Austausch treffen. Die Treffen finden immer in einer anderen Kommune statt. Wir wollen bei diesen Treffen die Zusammenarbeit intensivieren und in den persönlichen Austausch kommen. So bietet sich auch die Gelegenheit, die Mitarbeitenden der anderen Kommunen besser kennenzulernen. Die persönlichen Treffen sollen neue Projekte vorbereiten und in eine anfängliche Planung setzen. Wir wollen, mit kurzen Impulsvorträgen durch die gastgebende Kommune, erfolgreiche Projekte kennenlernen oder an einer Lösung für ein Problem arbeiten, sofern eines vorgestellt wird. Die weitere Zusammenarbeit wird digital stattfinden.

## **AG Digilotsen**

Eine "AG Digilotsen" (Arbeitsgemeinschaft Digitallotsinnen und Digitallotsen) soll die personelle und strukturelle Basis zum fachlichen und strategischen Austausch innerhalb der jeweiligen Kommunen und der IKZ zur Umsetzung der Digitalisierung bilden. Die AG soll die Akzeptanz der Umsetzung der Digitalisierung festigen und an der Gestaltung der digitalen Verwaltung mitwirken. Die AG soll sich aus motivierten und interessierten Beschäftigten aller Fachbereiche zusammensetzen. Alle Mitglieder der AG sollen Teil der Wissensdokumentation und des Transfers innerhalb der Projektkommunen werden.

## **Prozessdokumentation**

In jedem Fachbereich unserer Verwaltungen sollen die etablierten und sich wiederholenden Verwaltungsprozesse eruiert und schriftlich festgehalten werden. Die Dokumentation bereitet die Umsetzung eines Prozesses in eine digitale Form vor. Wir wollen Verwaltungsprozesse aber nicht nur einfach digital übersetzen, sondern auch auf Effizienz untersuchen, um perspektivisch automatisierte und beschleunigte Prozesse für die Bürgerinnen, Bürger, Vereine und Unternehmen anbieten zu können. Durch die Entlastung von wiederkehrenden Aufgaben, erhalten unsere Beschäftigten mehr Zeit, um sich stärker Aufgaben zuzuwenden, die Beratung, Abwägungen oder gemeinsame Bearbeitung erfordern. So möchten wir den Service auch bei jenen Aufgaben verbessern, die auch in Zukunft hauptsächlich analog oder mit hohem Aufwand erledigt werden müssen.

## **Gemeinsame Wissensdatenbank (Plattform)**

Um unseren Mitarbeitern im laufenden Betrieb, aber auch Neueinsteigern einen schnellen Überblick und Berichte zu verschiedenen Themen innerhalb der Verwaltungen bieten zu können, wollen wir eine digitale Wissensdatenbank einrichten.

Hier soll die Möglichkeit bestehen, sich zu Fragen der täglichen Arbeit und der Digitalisierung auszutauschen, aber auch wichtige Formulare, Verordnungen und Gesetzestexte zu finden. Ziel ist es auch, eine effizientere Arbeitsweise zu etablieren, das Silodenken aufzubrechen und andere Kommunen von der Erstellung diverser Dokumente profitieren zu lassen.

### **Aufgabenmanagement**

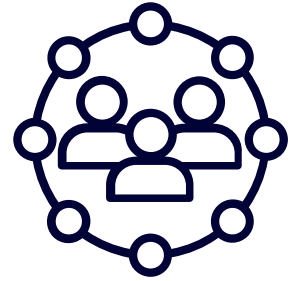
Im kommunalen Umfeld wird eine gemeinsame und transparente Bearbeitung einzelner Aufgaben, gerade im Bereich des Projektmanagements, immer wichtiger. Hier kann der Einsatz eines gemeinsamen digitalen Werkzeugs von großem Vorteil sein.

### **Kommunikation**

Die Kommunikation via E-Mail birgt Nachteile und wird immer mehr durch den Einsatz von Instant-Messaging-Systemen ergänzt und ersetzt. Auch hier kann der gemeinsame Einsatz eines Werkzeugs Potenzial für mehr Effizienz bieten. (Siehe Kapitel 6.2)



Mitglieder der Projektgruppe während eines Workshops. Juni 2023.



Nicht nur die Arbeit in den Verwaltungen ändert sich. Auch die alltäglichen Gewohnheiten und Informationswege der Bürgerinnen und Bürger sind einem deutlichen Wandel unterworfen. Um auch zukünftig alle Menschen verlässlich mit wichtigen Informationen zu erreichen, können wir uns diesem Wandel nicht verschließen.

Wir wissen, auch unsere Beschäftigten erleben und wünschen sich eine andere Form der Beteiligung und Kommunikation untereinander. In den kommenden Jahren werden wir verschiedene Methoden einführen und erproben, um diesem Wunsch zu entsprechen.

### **5.1 So möchten wir kommunizieren und informieren**

Viele Menschen lesen auch heute noch regelmäßig und intensiv in Tageszeitungen und Amtsblättern. Diese Kanäle werden wir auch zukünftig intensiv und umfassend nutzen, um ausführlich zu informieren. Bereits bestehende Social-Media-Accounts sollen in die Kommunikation zur Digitalstrategie einbezogen werden, um mehr Menschen informieren und erreichen zu können. Neben den gängigen Social-Media-Plattformen gehören dazu gegebenenfalls auch lokale Dorf-Apps. Wir wissen, hier sind die Anforderungen vor Ort sehr unterschiedlich und die vorhandenen Kapazitäten eingeschränkt. Daher wird jede Verwaltung für sich den richtigen Medienmix finden, um verlässlich und umfassend die Bürgerinnen und Bürger zu informieren. Innerhalb unserer Verwaltungen wollen wir über bereits bestehende interne Kanäle sowohl in andere Kommunen als auch in unsere eigenen Häuser informieren und Kanäle zur Information, zum Wissensaustausch und des Dialogs öffnen.

## **5.2 So möchten wir beteiligen**

Die Beteiligung an der Umsetzung dieser Strategie richtet sich an unsere Beschäftigten, aber auch die Bürgerinnen und Bürger als Nutznießer unserer Dienstleistungen.

So möchten wir bei der Erstellung neuer, digitaler Anwendungen, die jeweilige Zielgruppe angemessen einbeziehen. Dies kann in direkter (Befragungen, Nutzertests, Beobachtungen u.Ä.) oder indirekter Form (bspw. mittels Web-Analyse-Methoden) geschehen.

Bei der Einführung neuer Tools oder Verfahren, die vorrangig Einfluss auf interne Prozesse haben (DMS u.a.), wollen wir die betroffenen Beschäftigten systematisch einbeziehen. Über die Ausgestaltung und möglichen Formate (Workshop, Informationsveranstaltung, Befragung u.Ä.) entscheiden die einzelnen Digitalisierungsprojekte in Abhängigkeit ihres jeweiligen Bedarfs.

Ziel ist es, dass jedes erarbeitete Ergebnis/Produkt vor der Freigabe beziehungsweise regulärer Inbetriebnahme durch eine – für das jeweilige Produkt – ausreichende Anzahl an künftigen Anwenderinnen und Anwendern unter realen Bedingungen getestet und für nützlich befunden wird.

In den kommenden Jahren möchten wir aber auch testen, ob eine zielgerichtete Bürgerbeteiligung bei einzelnen Projekten auch digital unterstützt werden kann. Wenn es sinnvoll und angemessen erscheint, können wir die Bürgerinnen und Bürger so zukünftig auch digital nach ihren Ideen, Meinungen oder ihrer Expertise befragen.

## **5.3 So binden wir unsere lokalen Partner mit ein**

Wenn immer möglich, ist der Austausch mit anderen zu suchen. Auftraggeberinnen und Auftraggeber, Projektgruppe, Gesamtprojektleitung und die Projektleitungen der einzelnen Digitalisierungsprojekte suchen gezielt den fachbezogenen Dialog mit umliegenden Kommunen, Fachexpertinnen und -experten und relevanten Netzwerken. Die Anbindung an den Fördermittelgeber erfolgt zentral über die dort gemeldete zentrale Ansprechstelle.



Die Teilnahme an thematischen Rankings (z.B. KGSt-Vergleichsring Digitalisierung) ist derzeit mangels ausreichendem Digitalisierungsreifeegrad noch nicht zielführend, perspektivisch aber eine zu prüfende Option, um die eigene digitale Leistungsfähigkeit ins Verhältnis zu vergleichbaren Kommunen zu setzen und weitere nützliche Kontakte und Netzwerke knüpfen zu können.

Grundsätzlich offen sind wir für mögliche Kooperationen mit Hochschulen mit geeigneten Studiengängen (Public Management, (Wirtschafts-, Verwaltungs-, Medien-)Informatik, Informationswissenschaft, Interaction Design, Hospitationen...). Mögliche Formen der Zusammenarbeit können je nach Zulässigkeit der Studienordnung Abschlussarbeiten (BA, MA), Praxissemester oder auch praxisbezogene Studien-/Hausarbeiten sein. Auch unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter binden wir bei Interesse beispielsweise im Rahmen möglicher berufsbegleitender Weiterqualifizierungen in die digitale Transformation ein. Die Koordination und Betreuung übernehmen die jeweiligen Hauptamtsleitungen in den Projektkommunen.

Die entstehenden schriftlichen Ausarbeitungen werden, unter Zustimmung der Verfasserin beziehungsweise des Verfassers und der prüfenden Institution, allen Projektkommunen zur Verfügung gestellt.



Mitglieder der Projektgruppe während eines Workshops. Juni 2023.



## 6.1 IT-Infrastruktur

Grundvoraussetzung für die Realisierung der gesetzlich vorgeschriebenen und/oder zunehmend geforderten Online-Leistungen ist zunächst das Vorliegen einer zeitgemäßen (Hard- und Software) technischen IT-Infrastruktur sowie die Sicherstellung ausreichender und entsprechend geschulter Personalkapazitäten und geeigneter Organisationsstrukturen.

Dazu soll als Arbeitsgrundlage in den vier Verwaltungen eine Inventarisierung der IT-Ausstattung vorgenommen werden. Ausgehend von dieser Grundlage gilt es zunächst folgende Basisanforderungen zu erfüllen:

- Upgrade der vorhandenen IT-Architektur zur zeitgemäßen E-Government-Systemarchitektur sowie unter Berücksichtigung der sich aus den einzelnen Digitalisierungsprojekten ergebenden technischen Anforderungen
- Definition und Festlegung der Anforderungen an den zukünftigen digitalen Arbeitsplatz sowie dessen entsprechende Ausstattung.

In Bezug auf die benötigte Personalausstattung, -expertise und -organisation werden die Herausforderungen darin bestehen

- die personelle Ausstattung und Organisation der IT entsprechend der gestiegenen und veränderten Anforderungen, Implementierung neuer Soft- und Hardware, das Betreuen und einspielen von Updates, die Fort- und Weiterbildung der Beschäftigten und Führungskräfte, anzupassen,
- die Arbeitsstrukturen im Hinblick auf eine schnelle Implementierung und flexible Anpassungen weiterzuentwickeln,
- tragfähige Projektstrukturen unter den Projektkommunen, mit Dienstleistern und der ekom21 zu schaffen.

# 06 Projektplan

## Inventarisierung & Kooperation



Während der Workshops zeigte sich, dass es immer wieder Soft- und Hardware bezogene Fragen gab, die die eine Kommune der anderen erläutern konnte. Die Kommunen hatten bereits angefangen, jede für sich, eine Inventur ihrer Kleingeräte, Hard- und Software und Fachverfahren zu erstellen.

Eine gemeinsame Übersichtsliste soll zum einen Beschaffungen einfacher machen oder reduzieren, Wissensvorsprung kann erkannt und weitergegeben werden.

Langfristiges Ziel ist es Kosten einzusparen bei der Beschaffung von Hard- und Software, Kleingeräten und Fachverfahren.

Sind diese Voraussetzungen erfüllt, können mobile, intuitiv nutzbare, bestenfalls proaktive Services unter der Nutzung vom Land bereitgestellter Komponenten im Sinne aktueller Anforderungen angeboten werden.

Als konkrete Maßnahmen soll in allen öffentlichen Einrichtungen ein flächendeckendes und performantes WLAN für die Beschäftigten bereitgestellt werden. Dies ist als Grundlage für ein mobiles, flexibles und dezentrales Arbeiten unerlässlich. Darüber hinaus muss auch die Verkabelung innerhalb der Standorte modernisiert und auf die heutigen und zukünftig zu erwarteten Bandbreiten angepasst werden. Punktuell muss der Hausanschluss noch an das Glasfasernetz angeschlossen werden, um notwendige Bandbreiten technisch zu ermöglichen.

Um dezentrale Zugriffe auf die Daten und Programme der Verwaltung sicher und reibungslos zu ermöglichen, wird erhoben, ob weitere VPN-Zugangszertifikate bereitgestellt werden sollen. Dies ist vor dem Hintergrund des Wechsels auf Laptops und die angestrebte Dienstvereinbarung zum Mobil arbeiten in den Verwaltungen neu zu bewerten.

Nach der Einführung des DMS in allen vier Verwaltungen, wollen wir eine Cloud-Strategie entwickeln, um eine zentrale Datenablage mit dezentralem Zugriff für alle Beschäftigten zu ermöglichen. Diese Cloud-Strategie soll bis 2026 fertig erarbeitet und abgestimmt werden und anschließend in die Umsetzung gehen.

Ein vermehrtes mobiles Arbeiten oder die Nutzung von Arbeitsplätzen im Desk-Sharing setzt voraus, dass die Beschäftigten dort telefonisch erreichbar sind, wo sie aktuell arbeiten. Daher müssen die Telefonanlagen dahin überprüft und eventuell modernisiert werden.

Um auf die veränderten Arbeitsgewohnheiten zu reagieren, möchte Erbach im Rahmen eines Modellprojektes die Einführung eines Shared-Multispace prüfen. Statt fester Arbeitsplätze soll eine Fläche zu einer flexiblen und attraktiven Arbeitsumgebung umgebaut werden.

# 07 Projektplan

## Multispace-Modellprojekt



Die Projektkommune Erbach will ein Multispace-Modellprojekt entwickeln und in eigener Regie durchführen.

Das Projekt soll dazu beitragen die Verwaltungsarbeit zu modernisieren und neue Arbeitsmethoden- und Prozesse zu etablieren.

Inwieweit die anderen Projektkommunen das Modell nach Entwicklung und Durchführung in Erbach übernommen wird, ist zum jetzigen Zeitpunkt noch offen.

Neben haushälterischen Entscheidungen und eventuellen baulichen Eingriffen in die Örtlichkeiten, muss auch die Belegschaft an diesen Prozess herangeführt werden.

Wir die Projektkommunen mit den Erkenntnissen aus Erbach umgehen ist ihnen zunächst selbst überlassen.

Hier können Kolleginnen und Kollegen aus unterschiedlichen Fachbereichen gemeinsam an Projekten arbeiten, sich für Stillarbeiten zurückziehen oder auch gemeinsame Teammomente erleben. Viele Verwaltungen haben mit der Einführung solcher Bereiche sehr positive Erfahrungen gemacht. Neben besseren Arbeitsergebnissen und einem gestärkten Zusammenhalt in der Belegschaft konnte auch auf die gestiegene Zahl der Beschäftigten in Homeoffice oder in Teilzeit reagiert werden. So sank die Zahl der regelmäßig ungenutzten Büroräumlichkeiten und die notwendige Arbeitsfläche konnte gesenkt werden. Mit gemeinsam konzipierten Arbeitsplatzstandards wollen wir eine flexible Arbeitsplatzwahl für unsere Beschäftigten technisch ermöglichen.

## **6.2 Digitale Werkzeuge**

### **Scan-Strategie und digitale Poststelle**

Die Verwaltungen der Projektkommunen werden auch in Zukunft mit analogen Dokumenten regelmäßig in Berührung kommen. Für eine konsistente und konsequente digitale Verwaltung müssen daher Regeln für den Umgang mit analogen Dokumenten existieren. In einer Scan-Strategie wird geregelt, wie und zu welchem Zeitpunkt analoges Informationsmaterial digitalisiert wird.

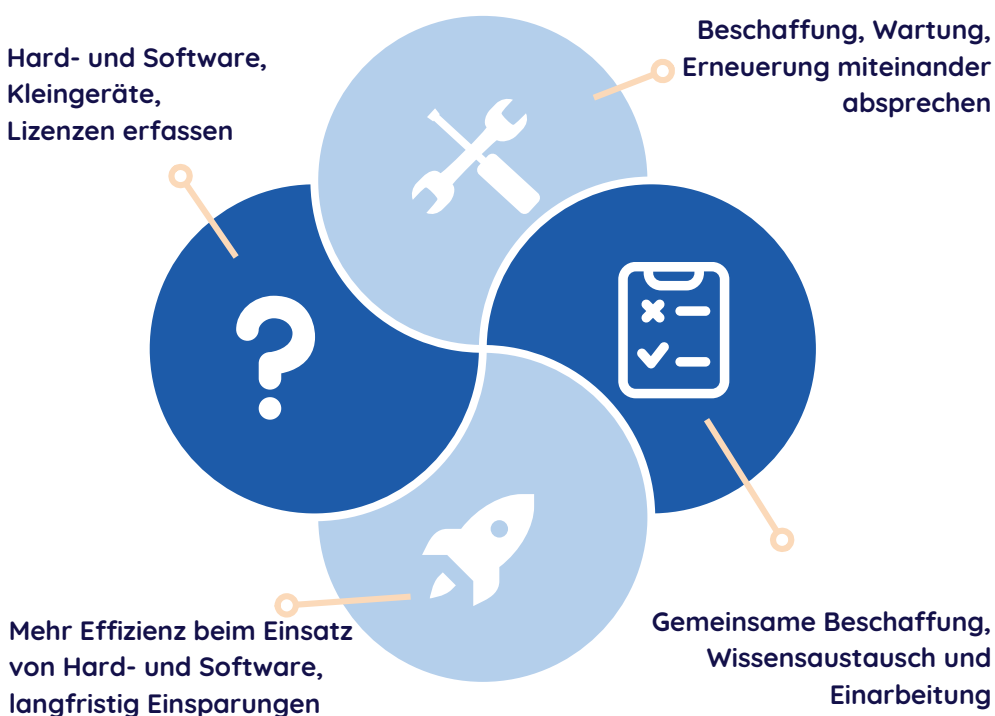
In dieser Maßnahme lässt sich zudem festlegen, wie mit Altakten generell umgegangen werden soll. Sobald sich auf eine Strategie geeinigt wurde, müssen entsprechend Altakten nach gescannt werden. Die Ergänzung der bestehenden Poststelle um bzw. der sukzessive Umstieg auf eine „Digitale Poststelle“ ist somit ein weiterer wichtiger Baustein hin zur digitalen Verwaltung und wird in Verbindung mit der Scan-Strategie verstanden. In einer zentralen digitalen Poststelle sollen Papierdokumente nach Ablauf eines zu bestimmenden Zeitrahmens vernichtet werden, sofern eine Aufbewahrung nicht mehr aus rechtlichen Gründen (z. B. Urkunden) oder zur Qualitätssicherung erforderlich ist.

Über die Postfächer des aufzubauenden Verwaltungsportals sollen zukünftig Bürgerinnen, Bürger, Unternehmen und eigene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verstärkt online mit der Verwaltung kommunizieren und dort Dokumente direkt abrufen können.

## Digitale Kollaborationstools

Um die digitale Zusammenarbeit unter den Beschäftigten und zwischen Sachgebieten zu verbessern, streben die Projektkommunen die Anschaffung eines digitalen Kollaborationstools an. Hierüber sollen nicht nur Dateien und Informationen geteilt oder Videokonferenzen durchgeführt werden, sondern auch projektbezogen, in eigenen digitalen Räumen zusammengearbeitet werden. Optimalerweise stimmen sich die Projektkommunen bei der Anschaffung und Nutzung eines Kollaborationstools ab, um auch untereinander mit der identischen Softwarelösung zusammenarbeiten zu können.

# IT UND TECHNIK



## 6.3 Datenschutz und Datensicherheit

Die Nutzung informationstechnischer Systeme durchdringt Staat, Wirtschaft und Gesellschaft in immer größerem Maße. Die Handlungsfähigkeit der öffentlichen Verwaltung aller Ebenen hängt heute in hohem Maße von Informations- und Kommunikationstechnologien ab.

Informationssicherheit und Datenschutz sind elementare Voraussetzungen für die weitere erfolgreiche Digitalisierung der Verwaltung. Nur wenn Unternehmen und Bürgerinnen und Bürger darauf vertrauen, dass ihre Daten sicher sind, werden neue digitale Prozesse angenommen und genutzt.

Das Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik (BSI) beschreibt in seinem Bericht zur Lage der IT-Sicherheit in Deutschland 2022 die Gefährdungslage als so hoch wie noch nie. Zunehmend gerät auch die Verwaltung in den Fokus der Angreifer. Neben der technischen Resilienz durch moderne Technik sind auch organisatorische Maßnahmen notwendig, um ungewollte Zugriffe von außen auf die Daten der Kommunalverwaltungen bestmöglich auszuschließen. Eine grundlegende und wirkungsvolle organisatorische Maßnahme stellt der Aufbau und die Pflege eines Informationssicherheitsmanagementsystems (ISMS) dar.

Risiken, digital oder analog (Natur- und Umweltkatastrophen) werden nach dem Vorbild des Impact-Managements und Business-Continuity-Management strukturiert ermittelt und abgebildet. Wir wollen potenzielle Bedrohungen ermitteln und vorbeugende Strategien einsetzen, um auf kritische Situationen schnell und effektiv reagieren zu können. Dies beinhaltet die Priorisierung (niedrig, mittel, hoch, kritisch) von Auswirkungen, Dringlichkeiten und des Bearbeitungszeitraumes. Diese Vorgehensweise soll eine standardisierte Bearbeitung gewährleisten und im Ernstfall dazu beitragen, die Handlungssicherheit der Verwaltung aufrecht zu halten.

Aufgrund der hohen Relevanz des Themas werden die genaue Risikobetrachtung, Ausfallplanung und Ausarbeitung geeigneter Gegenmaßnahmen im Rahmen eines gesonderten Begleitprojektes unter Verantwortung der IT-(Sicherheits)beauftragten in Zusammenarbeit mit den Datenschutzbeauftragten ausgeführt. Zu den Aufgaben zählen u.a.:

- die Erarbeitung und Fortschreibung von umfassenden IT-Sicherheitskonzepten sowie die Durchführung von Sicherheitsüberprüfungen,
- das Ergreifen von technischen und nicht-technischen Maßnahmen zur Sicherstellung der Informationssicherheit,
- der Aufbau eines professionellen Informationssicherheitsmanagementsystems ,
- Information, Beratung und Unterstützung der Verwaltungsleitung sowie der Projektgruppe im Hinblick auf IT-Sicherheit,
- Die Durchführung von Informationsveranstaltungen, Schulungen und Sensibilisierungsmaßnahmen zur IT-Sicherheit.

Um unseren Beschäftigten ein qualitativ hochwertiges Sicherheitssystem zu bieten, wollen wir ein gemeinsames Intel Server Management (ISM) und einen Informationssicherheitsbeauftragter (ISB) für die Kommunen einsetzen.



# DIGITALSTRATEGIE

## FÜR ERBACH, MICHELSTADT, OBERZENT UND BROMBACHTAL

VORGELEGT IM DEZEMBER 2023

GEFÖRDERT DURCH



Hessische Staatskanzlei  
Hessische Ministerin für  
Digitale Strategie und Entwicklung



digitales.hessen  
SMARTER REGION