



Digitale Verwaltungsstrategie der Stadt Augsburg

Amt für Digitalisierung, Organisation und Informationstechnik, März 2022



Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	III
Abbildungsverzeichnis.....	IV
Abkürzungsverzeichnis.....	V
1 Wie ordnen wir die digitale Verwaltungsstrategie ein?	1
2 Warum brauchen wir als Stadt Augsburg eine digitale Verwaltungsstrategie?	3
3 Wie sind wir bei der Strategieerstellung vorgegangen?	5
4 Wie sieht unser Zielbild aus?	8
5 Was steht inhaltlich im Fokus?	10
6 Was brauchen wir für eine wirkungsorientierte Steuerung?	16
7 Wie werden Mensch und Organisationskultur bei der Digitalisierung berücksichtigt?	21
8 Was kommt als nächstes?	25
Anhang.....	26
Quellen.....	29



Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Vier Bereiche der Digitalisierungsstrategie.....	2
Abbildung 2: Fünf Formate zur Strategieerarbeitung	6
Abbildung 3: Mehrstufiges Vorgehen zur Strategieerarbeitung	7
Abbildung 4: Vier Zieldimensionen der digitalen Verwaltung.....	9
Abbildung 5: Exemplarische Vorhaben pro Zieldimension und Leitthema.....	13
Abbildung 6: Fokusplan der digitalen Verwaltungsstrategie	14
Abbildung 7: Leitthema, Programme, Projekte	14
Abbildung 8: Akteure im strategischen Steuerungsprozess	16
Abbildung 9: Wirkungsorientierte Steuerung.....	18
Abbildung 10: Exemplarische Leistungsindikatoren zur Steuerung.....	20
Abbildung 11: Ganzheitliche Betrachtung der digitalen Transformation	22
Abbildung 12: Verzahnung von Sach- und Personenbezogener Ebene.....	23
Abbildung 13: Change Management Service des DOIT.....	23
Abbildung 14: Vorgehen und Methodik unserer Strategieerarbeitung	27
Abbildung 15: Einblicke in unsere Strategieerarbeitung.....	28



Abkürzungsverzeichnis

AWS	Abfallwirtschafts- und Stadtreinigungsbetrieb der Stadt Augsburg
BSV	Beschlussvorlage
CM	Change Management
DOIT	Amt für Digitalisierung, Organisation und Informationstechnik
DOPA	Ausschuss für Digitalisierung, Organisation und Personal
GS	Geschäftsstelle
IT	Informationstechnologie
OZG	Onlinezugangsgesetz
STEK	Stadtentwicklungskonzept



1 Wie ordnen wir die digitale Verwaltungsstrategie ein?

Das Mandat zur Entwicklung einer gesamtstädtischen Digitalisierungsstrategie hat die Stadtverwaltung mit der Beschlussvorlage BSV/18/01844 durch den Ausschuss für Organisation, Personal, Migration und Interkultur sowie den Stadtrat bekommen. Die strategische Basis der Entwicklung dieser Digitalisierungsstrategie stellen das Stadtentwicklungskonzept (STEK) sowie die Zukunftseleitlinien der Stadt Augsburg dar. Aspekte der raumbezogenen Entwicklung, des Bevölkerungswachstums und der Nachhaltigkeit erhalten so auch bei der digitalen Transformation der städtischen Verwaltung die nötige Beachtung. Die Digitalisierung der Stadt Augsburg umfasst die vier Themen

1. der Entwicklung Augsburgs zu einer Smart City,
2. der Digitalisierung der Stadtverwaltung als Institution,
3. der zukunftsorientierten technischen Infrastruktur der Stadtverwaltung und
4. der Digitalisierung der Arbeitswelt und des Personalmanagements

Daher setzt sich auch die Digitalisierungsstrategie der Stadt Augsburg aus vier Teilstrategien zusammen: der Smart City Strategie, der digitalen Verwaltungsstrategie, der IT-Strategie (siehe BSV/21/05450) sowie der digitalen Personalstrategie. Diese vier verschiedenen Elemente werden im Rahmen der gesamtstädtischen Digitalisierungsstrategie zunächst einzeln behandelt. In Summe besteht jedoch eine Vielzahl von Überschneidungen, Ergänzungen und Abhängigkeiten zwischen ihnen, sodass sowohl eine enge Kooperation als auch ein fortlaufender Abgleich der Teilstrategien, die gemeinsam die gesamtstädtische Digitalisierungsstrategie bilden, erfolgen muss (siehe Abbildung 1).

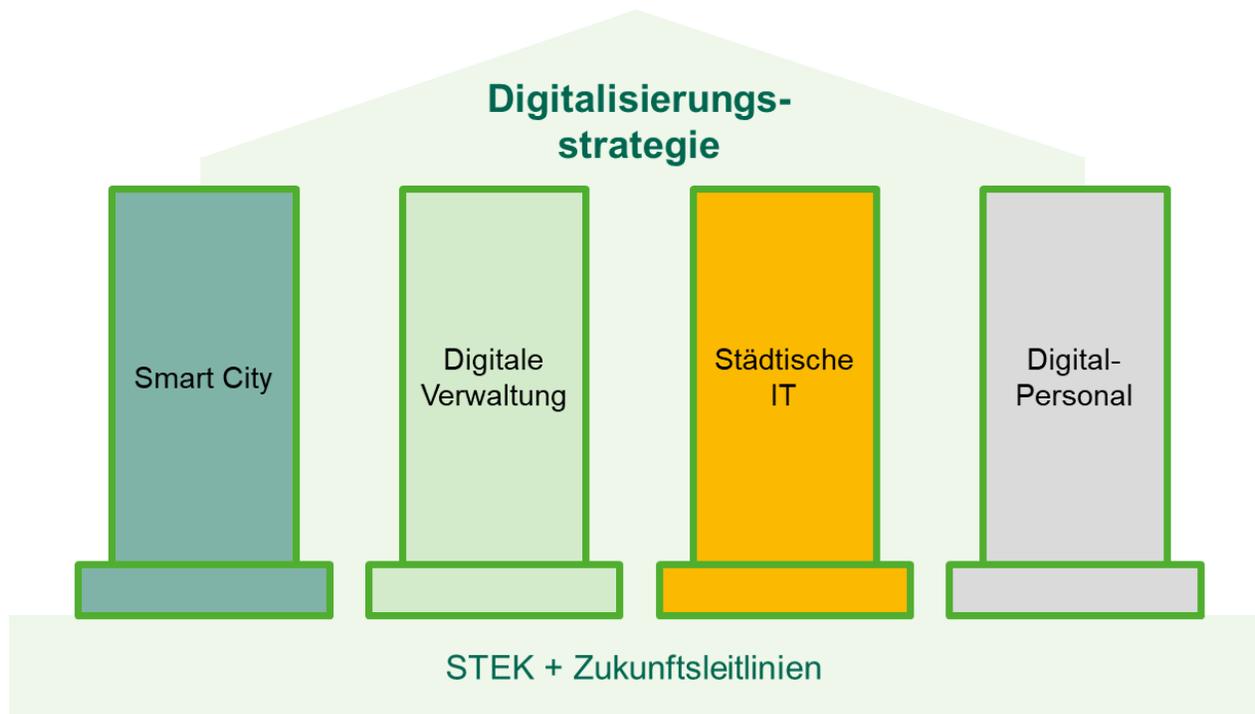


Abbildung 1: Vier Bereiche der Digitalisierungsstrategie

Im folgenden Kapitel 2 wird dargestellt, warum wir als Stadt Augsburg die Teilstrategie „digitale Verwaltung“ benötigen und welchen Zweck diese erfüllt.



2 Warum brauchen wir als Stadt Augsburg eine digitale Verwaltungsstrategie?

Die Digitalisierung stellt einen umfassenden Veränderungsprozess dar, der sich auf das gesellschaftliche, wirtschaftliche und politische Leben gleichermaßen auswirkt. Wie für die gesamte öffentliche Verwaltung in Deutschland ergeben sich für die Stadt Augsburg daraus zahlreiche Herausforderungen, mit denen zugleich aber vielfältige Chancen einhergehen.

Einen wesentlichen Einflussfaktor stellt dabei das **Onlinezugangsgesetz (OZG)** aus dem Jahr 2017 dar, aufgrund dessen alle Verwaltungsleistungen für Bund, Länder und Kommunen verpflichtend bis Ende 2022 digital bereitgestellt werden müssen. Die Stadt Augsburg kann für Bürgerinnen und Bürger sowie Unternehmen damit in zunehmendem Maße orts- und zeitunabhängig auf schnellem Weg erreichbar werden. Gleichzeitig können durch den Einsatz moderner Technik **Verwaltungsabläufe beschleunigt** und **Ressourcen effizient** verwendet werden. Dies entspricht einerseits der Erwartungshaltung der Augsburger Bürgerinnen und Bürger sowie der Unternehmen an die Stadt Augsburg als moderner Servicedienstleisterin (vgl. Stadt Augsburg 2022, S. 5) und ist zugleich eigener Anspruch und Motivation.

Resilienz ist dabei notwendiger Teil der Kultur der digitalen Verwaltung. Flexible und skalierbare IT-Lösungen, darauf aufbauende Verwaltungsabläufe sowie eine qualitative und quantitativ hochwertige Datenbasis bilden die Grundlage für rationale Steuerung, Krisenfestigkeit und schnelle Reaktion auf auftretende Herausforderungen und sich ändernde Umweltbedingungen. Die Fähigkeit ortsunabhängiger Arbeitsleistung bei vollem Zugriff auf die eigenen Datenbasen erhöht die Stabilität des Aufgabenvollzugs und ist ein essentieller Faktor in der Gewährleistung der Daseinsvorsorge.

Gleichzeitig erfordern die rasanten Veränderungen durch innovative Technologien und verschärfte Cybersicherheitslagen Expertisen und Erfahrungen, die eine einzelne Organisationseinheit in der Stadtverwaltung nicht erbringen kann. Vernetzung sowohl innerhalb der Verwaltung als auch mit Dienstleistern, Forschungs- und Entwicklungseinrichtungen sowie Unternehmen bringen die notwendigen Impulse für Innovation und Verbesserungen im Umgang mit der Digitalisierung sowie dem Umgang mit vorhandenen Daten. Dies gilt es durch **Zusammenarbeit** und entsprechende **Kooperationen** sicherzustellen.

Die **Digitale Souveränität** der Stadt Augsburg ist notwendige Grundlage unseres Handelns. Sichere kommunale, digitale Infrastruktur, Datenschutz und kommunale Datenhoheit sind hierfür notwendige Bausteine. Dasselbe gilt für einen breit angelegten, die Belegschaft und Bürgerschaft einbeziehenden Kompetenzaufbau sowie die Bildung eines auf Ko-Kreation und gemeinsame Umsetzung ausgelegten Ökosystems.

Die mit dem digitalen Wandel einhergehenden Potenziale können in der Stadtverwaltung nur dann freigesetzt werden, wenn auch die Organisationsstrukturen und Prozesse verändert, etablierte Hierarchien und Denk- und Verhaltensmuster aufgebrochen werden und eine moderne Organisations- und Führungskultur etabliert wird. All dies verändert die Arbeitsbedingungen und bringt neue Anforderungen an Mitarbeitende und Führungskräfte der öffentlichen Verwaltung mit sich (vgl. Martini 2016, S. 4-22). Nur wenn diese den Veränderungen offen und motiviert gegenüberstehen, kann der **Transformationsprozess** Erfolg haben.

Um den Wandel erfolgreich zu gestalten, werden bereits heute von den städtischen Referaten, Ämtern und Eigenbetrieben der Stadt Augsburg zahlreiche Projekte und Vorhaben der Verwaltungsmodernisierung durchgeführt. Diese gilt es strategisch zu steuern und zu koordinieren, um einen effektiven und effizienten Einsatz von Ressourcen und letztendlich eine hohe Servicequalität für Bürgerinnen zu gewährleisten.

Legt man all diese Faktoren zu Grunde, so wird ersichtlich, dass es einer koordinierten strategischen Betrachtung bedarf, um die digitale Transformation als Stadtverwaltung erfolgreich zu meistern. Damit dient die digitale Verwaltungsstrategie folgendem **Zweck**:

Die digitale Verwaltungsstrategie gibt uns Orientierung und den Auftrag, gemeinsam die Digitalisierung der Stadtverwaltung ziel- und ergebnisorientiert, ressourceneffizient und transparent voranzubringen und zu steuern.

Die Erstellung der digitalen Verwaltungsstrategie ist in mehreren Schritten erfolgt, welche im nächsten Kapitel beschrieben werden.



Wie sind wir bei der Strategieerstellung vorgegangen?

Das allgemeine Vorgehen der Entwicklung der Digitalen Verwaltungsstrategie orientierte sich am Goldenen Kreis von Simon Sinek (vgl. Sinek, 2009). In drei Schritten leitete das Vorgehensmodell entlang der Kernfragen „Warum?“, „Wie?“ und „Was?“ die strategische Neuausrichtung der digitalen Stadtverwaltung ein. Zusätzlich wurden Konzepte der strategischen Unternehmensführung und eines modernen Change- und Innovationsmanagements eingebunden - wobei niemals eine **nutzerzentrierte Perspektive** verlassen wurde.

Mit mehr als 30 Mitarbeitenden aus unterschiedlichen Bereichen der Stadt Augsburg - vom Schulverwaltungsamt über das Geodatenamt bis hin zur Geschäftsstelle Smart City - sowie Impulsgebern von anderen öffentlichen Institutionen wie der Geschäftsstelle Digitale Agenda der Stadt Ulm¹ oder dem Josephs² aus Nürnberg wurden die oben genannten drei Fragen im Rahmen entsprechender gemeinsamer Workshops und einer Vielzahl von Arbeitsterminen beantwortet – immer mit dem Fokus auf die Betroffenen und Adressaten – die Bürgerinnen und Bürger sowie die Unternehmen Augsburgs und die Mitarbeitenden der Stadtverwaltung.

Während in einem ersten Workshop zum „**Warum?**“ die Frage nach der Notwendigkeit und dem **Zweck** einer digitalen Verwaltungsstrategie bearbeitet wurde (vgl. Kapitel 2), stand im zweiten Workshop zum „**Wie?**“ das **Zielbild** der digitalen Verwaltung im Fokus (vgl. Kapitel 4). Schließlich wurde in einem dritten Workshop das „**Was?**“ gemeinsam diskutiert. Dabei wurden verschiedene Maßnahmen zur Erreichung der strategischen Ziele entwickelt (vgl. Kapitel 5) und die Bedeutung von Mensch und Kultur bei digitalen Transformationsprojekten behandelt (vgl. Kapitel 7). Neben den referatsübergreifenden Workshops fanden weitere Arbeitstermine zwischen der Geschäftsstelle Digitalisierung und diversen Fachbereichen statt. Einen Themenschwerpunkt bildete die Frage, wie eine **wirkungsorientierte Steuerung** der Digitalisierung in der Stadtverwaltung gelingen kann (vgl. Kapitel 6). Weiterhin wurde ein stadtweiter Ideenwettbewerb im Rahmen eines Barcamps³ durchgeführt, um weitere Impulse für die Strategieentwicklung zu setzen. Die

¹ Geschäftsstelle Digitale Agenda der Stadt Ulm

² JOSEPHS - Das Offene Innovationslabor der Stadt Nürnberg

³ Barcamp – Co-Creation Workshop, bei dem Ideen von den Teilnehmern selbst entwickelt und im weiteren Verlauf gestaltet werden

inhaltlichen, strategischen Überlegungen wurden bei einer Fraktionsveranstaltung sowie in einer Sitzung des Digitalrats gespiegelt (siehe Abbildung 2).



Abbildung 2: Fünf Formate zur Strategieerstellung

Die nachfolgende Abbildung 3 veranschaulicht das Vorgehen zur Erstellung der digitalen Verwaltungsstrategie basierend auf den genannten Methodiken. Im nächsten Kapitel gehen wir konkret auf das „wie“ ein und beschreiben im Detail unser Zielbild.

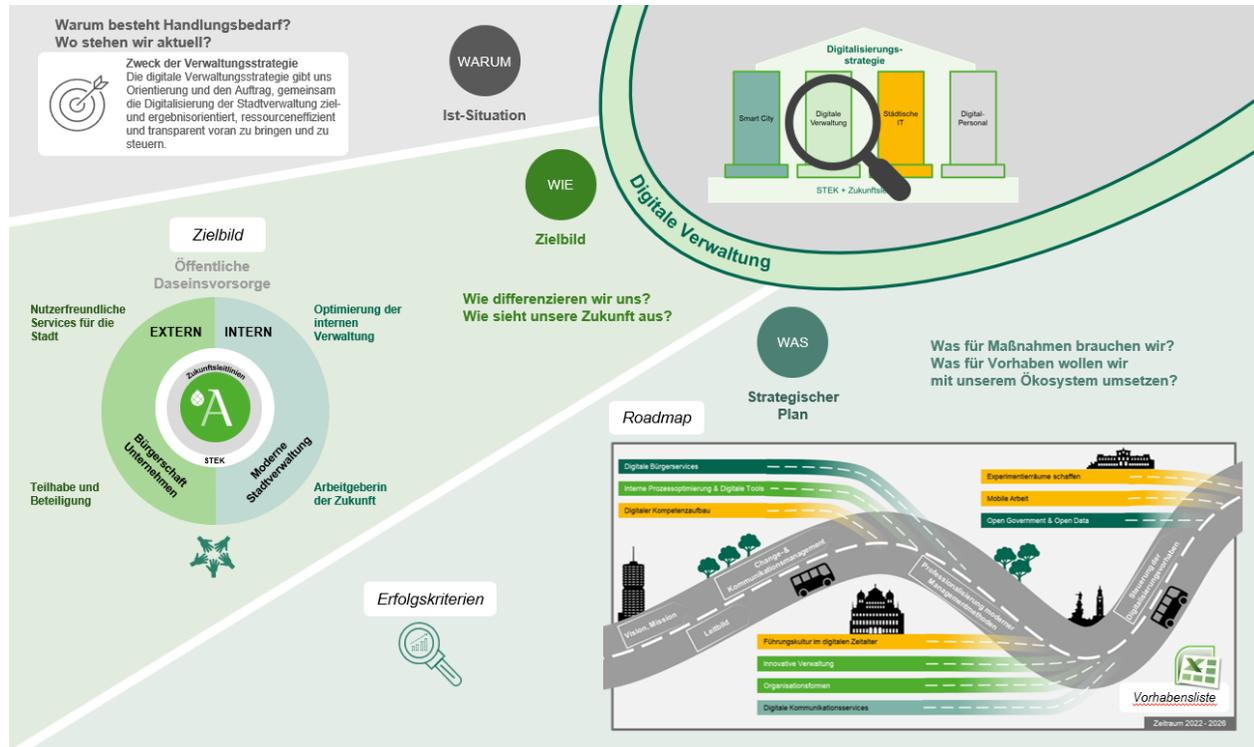


Abbildung 3: Mehrstufiges Vorgehen zur Strategieerarbeitung

4

Wie sieht unser Zielbild aus?



Das übergeordnete Ziel der digitalen Verwaltung der Stadt Augsburg ist, die **öffentliche Daseinsvorsorge** sicher zu stellen.

Abgestimmt mit dem Zweck der Digitalisierungsstrategie (vgl. Kapitel 2) beschreibt unser Zielbild die Zukunft der digitalen Verwaltung der Stadt Augsburg – **intern** für die Mitarbeitenden als auch **extern** für Bürgerinnen, Bürger und Unternehmen (siehe Abbildung 4). Unser Zielbild ist anhand von vier Zieldimensionen konkret definiert, um bei Entscheidungen Orientierung zu geben, sowie den Mitarbeitenden, der Bürgerschaft und Unternehmen eine motivierende Richtung der nächsten Schritte vorzugeben. Das Zielbild baut auf den Zukunftsleitlinien und dem Stadtentwicklungskonzept (STEK) der Stadt Augsburg auf.

Die externe Zieldimension „**Nutzerfreundliche Services für die Stadt**“ beinhaltet die klare Verpflichtung zur konsequenten Nutzerorientierung. Die Stadt Augsburg bietet vermehrt digitale Leistungen an. Dies inkludiert ein lebenslagenorientiertes Serviceangebot, sowie die Befähigung der Bürgerinnen und Bürger, digitale Services in Anspruch zu nehmen, wo dies möglich und sinnvoll ist. Gleichwohl wird Bürgerinnen und Bürgern der „klassische“ Zugang zur Verwaltung nicht verwehrt. Die Stadt Augsburg bekennt sich zur Zugangswahlfreiheit und ist digilog (= digital und analog) erreichbar – mit Anreizen, digitale Kanäle bevorzugt zu verwenden.

Die externe Zieldimension „**Teilhabe und Beteiligung**“ steht für einen inklusiven Ansatz sowie die Zusammenarbeit auf unterschiedlichsten Ebenen und belegt die erforderliche Verbindung zur Smart City Strategie. Es werden Wissenstransfer und Innovationsfähigkeit durch Ko-Kreation und Austausch gefördert. Kommunikationskanäle von und zu der Stadtverwaltung werden so gewählt und genutzt, dass dem Prinzip der Diskriminierungsfreiheit Rechnung getragen wird. Im Rahmen von Verwaltungsverfahren und Planungsarbeiten sind Anhörungen, Mitwirkungsmöglichkeiten und formelle Beteiligungsprozesse u. a. durch digitale Kanäle standardisiert.

Die interne Zieldimension „**Optimierung der internen Verwaltung**“ baut auf den Einsatz von Technologien im Rahmen der Aufgabenerledigung. Arbeitsabläufe sind effizient ausgestaltet und führen zu schnellen Verwaltungsverfahren sowie einer Entlastung der Beschäftigten. Standards, wie beispielsweise bei der Verwendung digitaler Arbeits- und Hilfsmittel oder der Anwendung von Methoden wie Prozess- und Projektmanagement geben den Beschäftigten Orientierung im Arbeitsalltag, erleichtern die Anwendung und fördern die Zusammenarbeit innerhalb der Verwaltung.

Auf Grundlage einer für neue Entwicklungen offenen Führungskultur und eines konstruktiven Umgangs mit Fehlern werden Vorgehen und Ergebnis zügig und kontinuierlich verbessert („start small - learn fast“).

Die interne Zieldimension „**Arbeitgeberin der Zukunft**“ fokussiert schlanke Aufbau-, Ablauf- sowie Kollaborationsstrukturen, wobei moderne, insbesondere digitale Arbeitsformen und -mittel verwendet werden. Ausgangsbasis hierfür ist eine entsprechende Führungskultur mit klaren Verantwortlichkeiten und dem notwendigen Mindset. Mitarbeitenden steht ein digital-orientiertes Bildungsangebot zur Verfügung. Zugleich werden diese bei der digitalen Transformation frühzeitig und vielseitig eingebunden. Digitalisierung kostet keine Arbeitsplätze, sondern schafft Freiräume, um kontinuierlich zunehmende Aufgabenfelder überhaupt stemmen zu können. Diese Erkenntnisse sollen in der gesamtstädtischen Personalstrategie weiter beleuchtet werden.



Abbildung 4: Vier Zieldimensionen der digitalen Verwaltung

Die strategischen Ziele werden inhaltlich durch verschiedene Themenfelder der digitalen Verwaltung konkretisiert. Diese werden im nachfolgenden Kapitel betrachtet.

5

Was steht inhaltlich im Fokus?



Um das definierte Zielbild zu erreichen, werden zehn Leitthemen für die digitale Verwaltung in den nächsten Jahren in den Fokus gestellt:

Digitale Bürgerservices

Dieses Leitthema ist von der Umsetzung des Onlinezugangsgesetzes geprägt und beinhaltet im Schwerpunkt den Ausbau des Online-Leistungsangebotes, um als Verwaltung orts- und zeitunabhängig auf digitalem Weg erreichbar zu sein. Neben den „klassischen“ Verwaltungsleistungen sind weitere digitale Services, wie Leit- und Orientierungssysteme in öffentlichen Gebäuden oder die Buchung von städtischen Veranstaltungsräumen und -flächen in diesem Leitthema anzusiedeln.

Open Government und Open Data

Teilhabe und Beteiligung kommen in einem offenen, transparenten und auf Zusammenarbeit ausgelegten Handeln der Verwaltung zum Ausdruck. Hierzu zählt insbesondere auch der freie Zugang zu Informationen und die Bereitstellung von Verwaltungsdaten zur freien Nutzung nach den einschlägigen gesetzlichen Bestimmungen und unter Gewährleistung des Datenschutzes. Die Digitalisierung der Verwaltung ist die Voraussetzung, um diese Grundsätze, die zugleich eine essentielle Grundlage zur Verwirklichung einer Smart City darstellen, zu ermöglichen. Dabei steht für die Stadt Augsburg nicht nur die Transparenz im Mittelpunkt, sondern auch die Möglichkeit zur Nutzung von öffentlichen Daten durch Unternehmen (z. B. Startups), um neue Produkte und Dienstleistungen für die Bürgerschaft und Unternehmen zu entwickeln.

Digitale Kommunikationsservices

Die Stadt Augsburg möchte sich moderner Kommunikationsformen zur Information und Beteiligung von Bürgerinnen, Bürgern und Unternehmen bedienen. Zu diesem Leitthema zählen insbesondere die aktive Nutzung von Social Media Plattformen und Apps in der Kommunikation mit Bürgerinnen, Bürgern und Unternehmen aber auch im Innenverhältnis der Stadt Augsburg unter den Mitarbeitenden (z. B. Social Intranet, Mitarbeitenden-App, Kollaborationsplattform etc.). Die digitale Kommunikation zur Umsetzung medienbruchfreier Verwaltungsabläufe ist Gegenstand des nachfolgenden Leitthemas.

Interne Prozessoptimierung und Digitale Tools

Verwaltungsabläufe müssen, unter Verwendung digitaler Arbeits- und Kommunikationsmittel, beschleunigt und verbessert werden. Einschlägige Beispiele hierfür sind die Einführung der elektronischen Aktenführung, digitale Workflowsysteme oder die elektronische Kommunikation mit Gerichten.

Innovative Verwaltung – Mut zum Versuch

Innovationen werden als neuartige, fortschrittliche Lösungen für ein bestimmtes Problem verstanden. Eine Innovationskultur muss in der Verwaltung verankert werden. Dabei gilt es auch moderne Arbeitsformen und -mittel zur Verbesserung der Aufgabenerfüllung zu erproben (z. B. Open Spaces, wissens- und kollaborationsfördernde Raum- und Arbeitsplatzgestaltung, mobiles Arbeiten).

Organisationsformen – Entscheidungsfindung und Leistungserbringung

Eng mit der Erprobung moderner Arbeitsformen verknüpft ist die Untersuchung, wo und wie agile Organisationsformen in einer öffentlichen Verwaltung zur effektiven und effizienten Aufgabenerfüllung beitragen können. Ebenfalls diesem Leitthema zuzuordnen sind die organisatorische Verankerung der Digitalisierung innerhalb der Stadtverwaltung und die damit einhergehenden Zuständigkeiten und Abläufe der strategischen Steuerung.

Digitaler Kompetenzaufbau

Die Entwicklung von Digitalkompetenzen ist grundlegende Voraussetzung für das Gelingen der digitalen Transformation und zugleich wesentliches Element einer digitalen Personalstrategie. Dabei geht es sowohl um den Auf- und Ausbau methodischer Kenntnisse und Fähigkeiten (z. B. Projekt-, Prozess- und Change Management) als auch die Befähigung der städtischen Mitarbeitenden, die zahlreichen neuen digitalen Arbeits- und Kommunikationslösungen sicher anwenden zu können.

Führungskultur im digitalen Zeitalter – Motivieren zum Wandel

Neben der Befähigung kommt der Motivation aller Beteiligten, den digitalen Wandel zu beschreiten, elementare Bedeutung zu. Hierfür ist es notwendig, dass die Führungskräfte sich zur Digitalisierung bekennen und die vielfältigen Veränderungen motiviert und proaktiv vorleben. Partizipative Entscheidungsformen, Fehlertoleranz und die Offenheit gegenüber Innovationen sind an dieser Stelle beispielhaft genannte Ausprägungen einer digitalen Führungskultur, welche es ebenfalls im Rahmen der digitalen Personalstrategie aufzugreifen gilt.

Experimentierräume schaffen

Ebenso müssen die erforderlichen Rahmenbedingungen geschaffen werden, damit Innovationen in einer Stadtverwaltung gelingen können. Dies bedingt unter anderem den Aufbau von Innovationskompetenz, inklusive der Förderung von Intrapreneurship sowie eines adäquaten Trend-Scoutings. Dabei stellt auch der Einbezug anderer Stakeholder (z. B. Bürger, Hochschulen, Forschungsinstitute, Unternehmen) in die stattfindenden Innovationsprozesse im Sinne von Open Innovation einen zentralen Betrachtungspunkt dar.

Mobile Arbeit – Ortsunabhängige Dienstleistungserbringung

Ortsunabhängiges Arbeiten trägt zur Arbeitgeberinnenattraktivität der Stadt Augsburg bei, erhöht die Flexibilität und Produktivität sowie nicht zuletzt die Widerstandsfähigkeit in Krisenzeiten und wird deshalb auch in der digitalen Personalstrategie vertieft behandelt werden.

Die zehn Leitthemen sind den vier Zieldimensionen zugeordnet. Ein thematischer Überblick mit jeweils drei exemplarischen Vorhaben zu den Leitthemen, findet sich in folgender Abbildung 5.

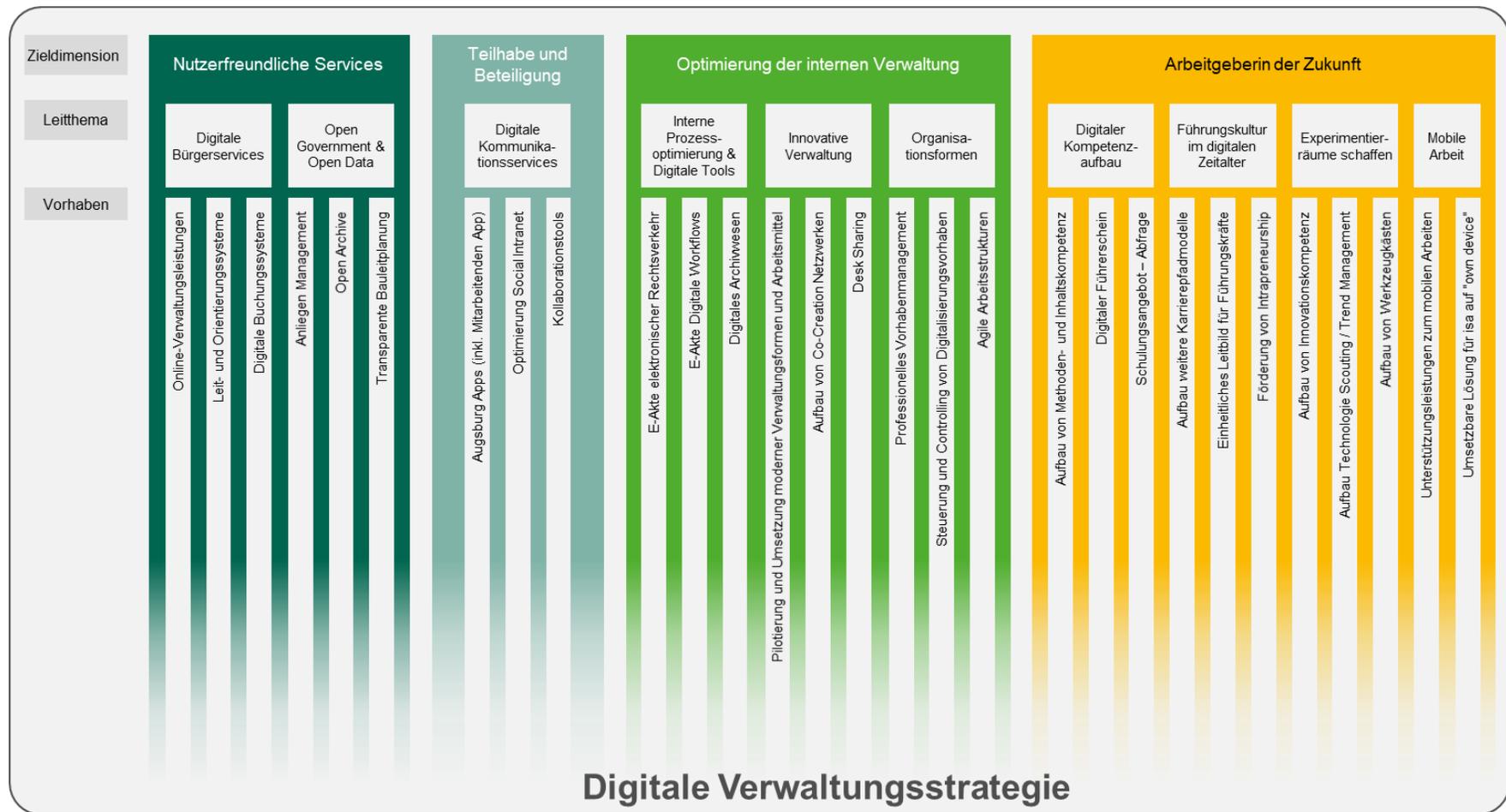


Abbildung 5: Exemplarische Vorhaben pro Zieldimension und Leitthema

Neben den spezifischen Leitthemen für die digitale Verwaltung existieren übergeordnete Querschnittsthemen mit entsprechender Relevanz für die gesamte Digitalstrategie.

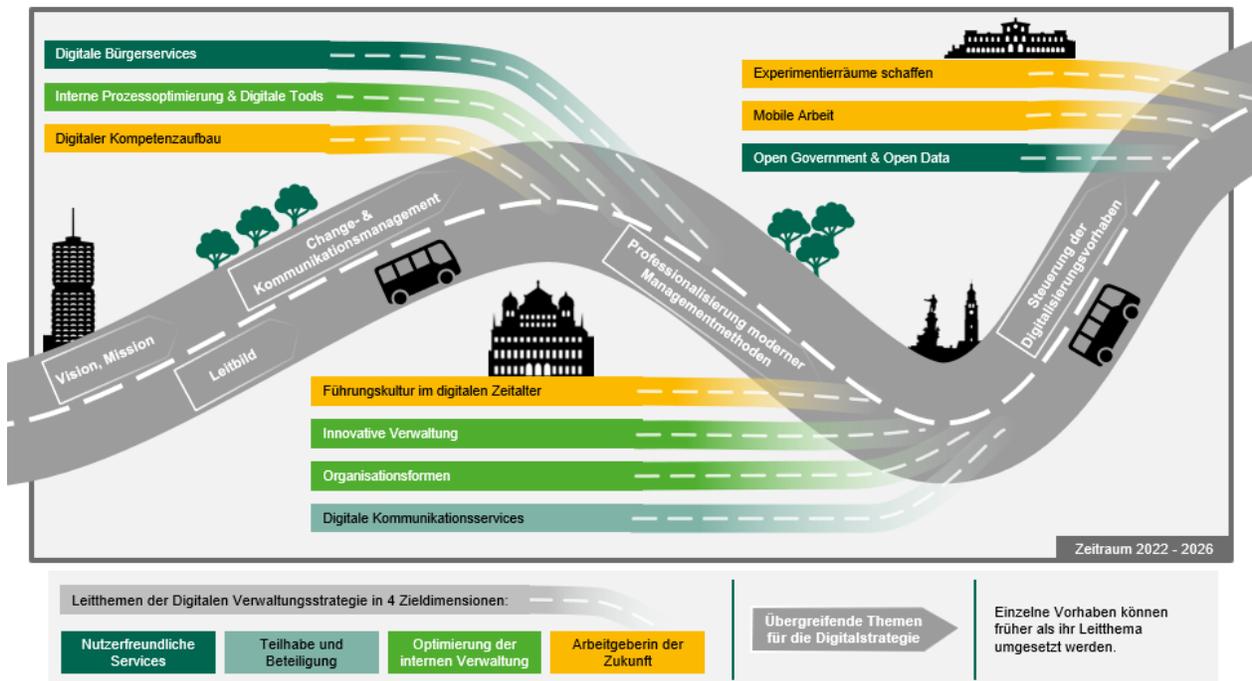


Abbildung 6: Fokusplan der digitalen Verwaltungsstrategie

Grundsätzlich gilt, dass jedem Leitthema mehrere thematisch-zusammenhängende Vorhaben zugeordnet sind. Sobald ein Vorhaben konkret definiert ist, spricht man von Programmen bzw. Projekten. Hierbei stellt ein Programm, eine Reihe von Projekten dar, welche voneinander abhängig sind und ein gemeinsames Digitalisierungsziel haben. Einzelne Projekte können auch direkt einem Leitthema ohne Programm zugeordnet werden, wenn es keine thematischen ähnlichen Projekte gibt, welche eine Programm-Initiierung rechtfertigen.

Pro Programm soll es einen Programm Manager geben und für jedes Projekt einen Projekt Manager. Abbildung 7 zeigt exemplarisch im Detail den Zusammenhang zwischen konkret definiertem Leitthema, Programm und Projekt.

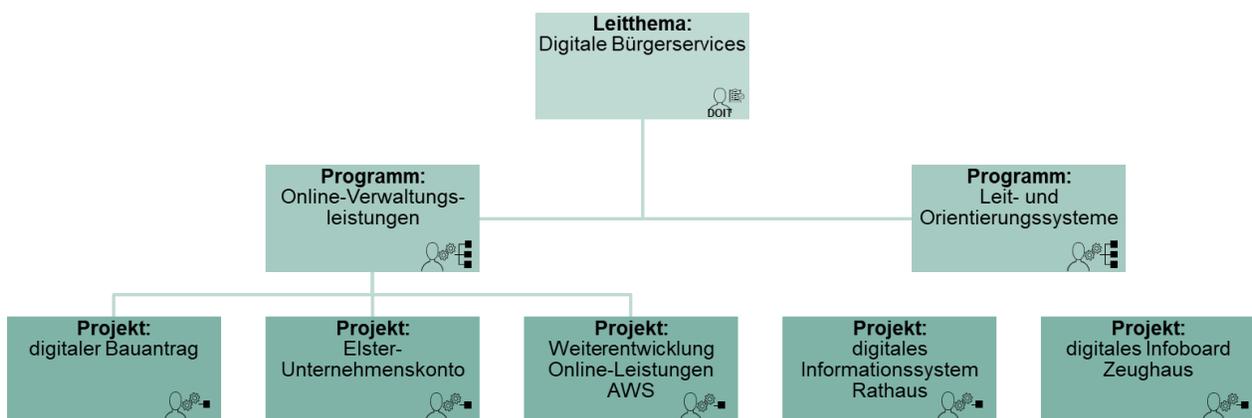


Abbildung 7: Leitthema, Programme, Projekte

Es wurde in diesem Kapitel bewusst auf eine vollständige Darstellung aller Programme bzw. Projekte verzichtet. Zum Zeitpunkt der Erarbeitung konnten stadtweit 46 Programme sowie ca. 270 Vorhaben bzw. Projekte identifiziert werden. Hinzu kommen die neu im Prozess der Erstellung der digitalen Verwaltungsstrategie identifizierten Programme bzw. Projekte. Allein diese Zahlen machen deutlich, dass ein starker, wirkungsorientierter Steuerungsprozess essenziell für den Erfolg der Strategieumsetzung ist. Im nächsten Kapitel steigen wir tiefer in den wirkungsorientierten Steuerungsprozess ein und erklären, was dieser für uns bedeutet und mit sich bringt.



Was brauchen wir für eine wirkungsorientierte Steuerung?

Wirkungsorientiert die Digitalisierung der Stadtverwaltung zu steuern bedeutet, die verschiedenen Digitalisierungsprogramme und -projekte auf das Zielbild zu fokussieren, den Leitthemen zuzuordnen und den Erfolg der Maßnahmen anhand von operationalisierten Kennzahlen zu messen. Klar definierte Schnittstellen mit kommunizierten Verantwortlichkeiten und Entscheidungsbefugnissen, sowie ein Steuerungsprozess als auch Leistungsindikatoren sind die Grundlage, um eine solche wirkungsorientierte Steuerung zukunftssicher aufzubauen. Abbildung 8 stellt die im strategischen Steuerungsprozess der Verwaltungsdigitalisierung maßgeblichen Akteure dar.

Name	Organisationseinheit, Gremium, Rolle	Beschreibung
DOIT	Organisationseinheit	Amt für Digitalisierung, Organisation und Informationstechnik.
GS Digitalisierung		Team angesiedelt im DOIT, Bereich Digitalisierung, Organisation
Referate, Fachdienststellen, Eigenbetriebe		Sämtliche feste Organisationseinheiten innerhalb der Stadt Augsburg
Steuerungsgruppe	Gremium	Verwaltungsinternes, referatsübergreifendes Gremium für Belange rund um die Digitalisierung
Lenkungskreis		Gremium der Stadtspitze zur Steuerung in Digitalisierungsfragen
Digitalrat		Externer Fachbeirat, welcher sich aus Vertretern der Stadtgesellschaft zusammensetzt.
Programm Manager	Rolle	Verantwortlich für ein Programm (mehrere ähnliche Projekte) im Rahmen der Strategieumsetzung
Projekt Manager		Verantwortlich für ein Projekt im Rahmen der Strategieumsetzung

Abbildung 8: Akteure im strategischen Steuerungsprozess

Der strategische Steuerungsprozess verläuft entlang der klassischen Phasen des Projektmanagements (Projektinitiierung, -definition, -planung, -umsetzung und -abschluss). Er beginnt mit den Digitalisierungsideen und -vorhaben, die von den Referaten, Fachdienststellen und Eigenbetrieben dem Amt für Digitalisierung, Organisation und Informationstechnik gemeldet werden. Dieses beurteilt die Ideen in strategischer Hinsicht, priorisiert diese und bringt sie in eine zeitliche Reihung. Hierzu werden Kriterien im Rahmen der Umsetzung dieses Strategiepapiers erarbeitet, die eine Bewertung

- **des Beitrags zu den strategischen Digitalisierungszielen** (welchen Beitrag leistet eine Idee zur Verwirklichung der vier Zieldimensionen),
- **des Nutzens** (z. B. wie viele Bürgerinnen und Bürgern profitieren von der Idee?) sowie
- **des Umsetzungspotenzials** (z. B. wie hoch sind die Kosten?)

der Idee ermöglichen.

Entsprechend der Beurteilung sowie einer Meinungsbildung in der Steuerungsgruppe erfolgt die Anmeldung zum jeweiligen Haushalt, die Überführung in ein Projekt und ggf. Zuordnung zu einem Programm, sowie die anschließende Umsetzung und der Abschluss. Die nachfolgende Abbildung 9 veranschaulicht diesen „**Ideen – Machen – Steuern**“-Prozess.

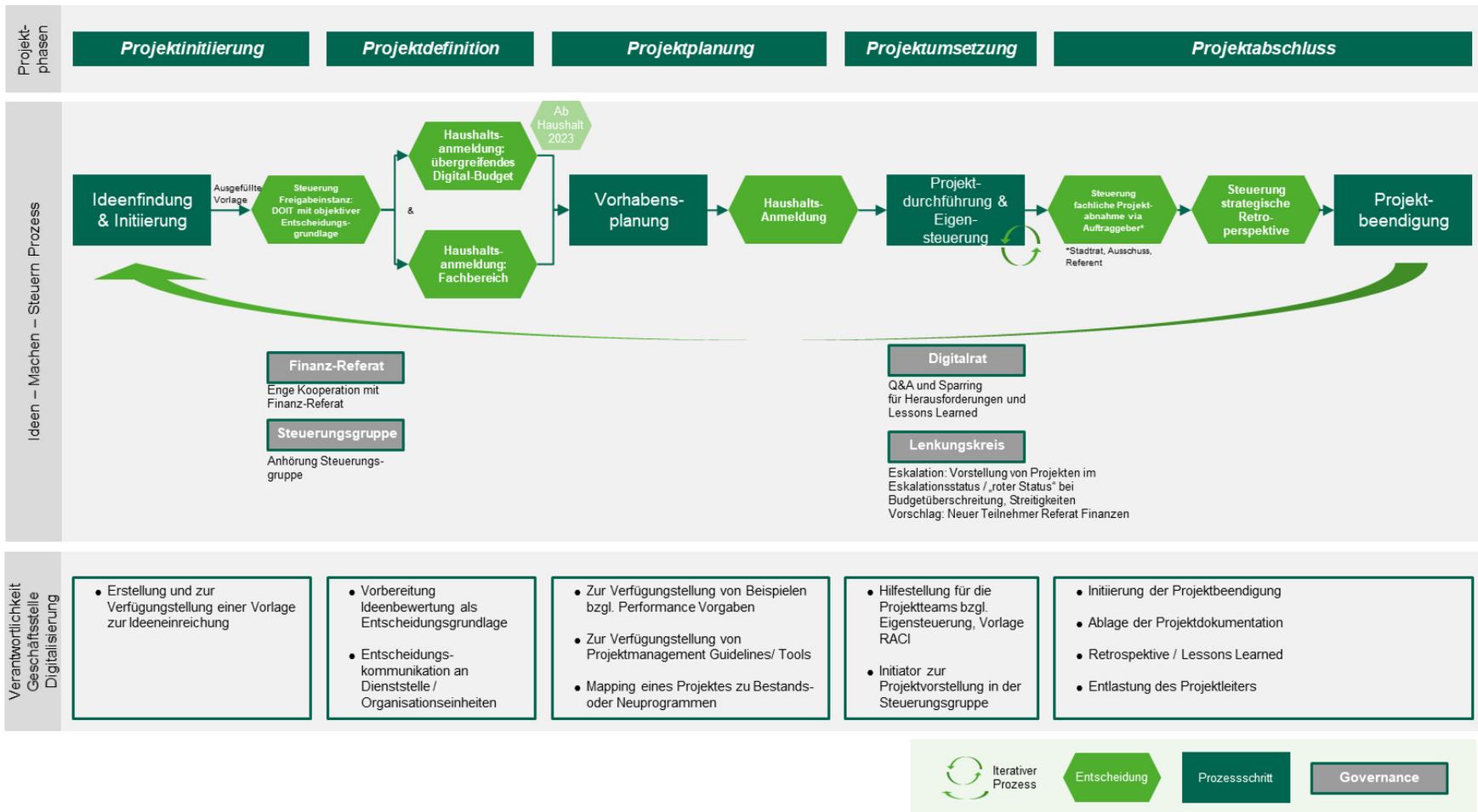


Abbildung 9: Wirkungsorientierte Steuerung

Die Umsetzung der verschiedenen Programme und Projekte erfolgt durch jeweils einzurichtende Projektteams, die vom Programm- und Projektmanagement geleitet werden. Diese können aus den Referaten, Dienststellen und Eigenbetrieben oder dem Amt für Digitalisierung, Organisation und Informationstechnik gestellt werden. Unabhängig von der Zuordnung der Programm- oder Projektleitung unterstützen die Geschäftsstelle Digitalisierung und die Organisationsberatung im Amt für Digitalisierung, Organisation und Informationstechnik die Referate, Fachdienststellen und Eigenbetriebe mit Beratungsleistungen – insbesondere im Bereich des Projekt-, Prozess-, und Change Managements – sowie mit entsprechenden Vorlagen, Leitfäden und Entscheidungshilfen. Während der Umsetzungsphase dient der Augsburger Digitalrat als Sparringspartner der verschiedenen Digitalisierungsprojekte. Bei Konflikten zwischen einzelnen Programmen und Projekten sowie für Fälle, in denen die Zielerreichung gefährdet ist (Ampelphase „rot“), dient der Lenkungskreis als Eskalationsgremium.

Eine enge Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen, im Steuerungsprozess involvierten Akteuren, insbesondere mit dem Amt für Digitalisierung, Organisation und Informationstechnik ist kritisch für den Erfolg der Digitalisierung in der Verwaltung. Letzteres stellt den Treiber der Digitalisierung innerhalb der Stadt Augsburg dar, in dem alle Fäden der Verwaltungsoptimierung und -digitalisierung zusammenlaufen.

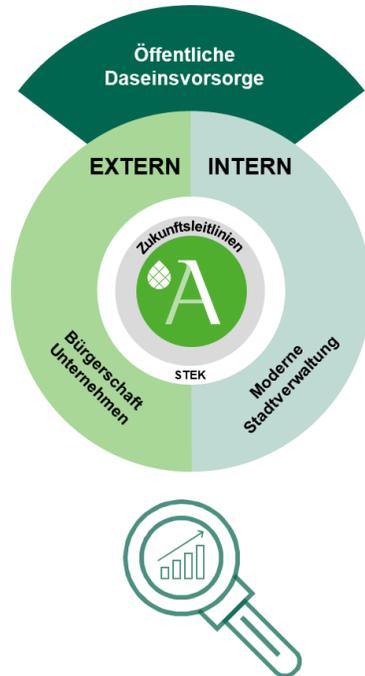
Für eine stetige Erfolgsmessung und -prognose werden **Leistungsindikatoren** angewendet. Diese ermöglichen einen verbesserten Informationsstand, erhöhte Transparenz sowie eine bessere Entscheidungsgrundlage. Ebenfalls können Eskalationen vermieden werden, indem im Bedarfsfall frühzeitig gegengesteuert wird. Zugleich dienen Leistungsindikatoren auch dazu, einen kontinuierlichen Verbesserungsgedanken zu etablieren (vgl. Falkenreck, 2016). Nicht zuletzt unterstützen Leistungsindikatoren und definierte Ziele eine klare Kommunikation und eine höhere Identifikation sowie Motivation von Mitarbeitenden, Bürgerinnen, Bürgern und Unternehmen. Auf die wichtige Rolle von Menschen und der passenden Kultur bei der Digitalisierung gehen wir im nächsten Kapitel ein. Vorab befinden sich beispielhafte Leistungsindikatoren für die definierten vier Zieldimensionen in Abbildung 10:

Nutzerfreundliche Services für die Stadt

- ❖ **Nutzerfreundlichkeit:**
 - ❖ Anzahl der Online Dienste im Verhältnis zu OZG Leistungen
 - ❖ Bürger-Umfrage bzgl. digitaler Services
- ❖ **Nutzungsquote:**
 - ❖ Nutzung der Online Dienste im Verhältnis zur Gesamtsumme der Anträge zur Identifizierung der TOP 10 Online Dienste

Teilhabe und Beteiligung

- ❖ **Kooperationen:**
 - ❖ Anzahl der Teilnahme an externen Digitalisierungsgruppen wie dem Digitalrat
 - ❖ Anzahl der kooperativ umgesetzten Digitalisierungslösungen mit Partnern
- ❖ **Nutzungsquote:**
 - ❖ Interaktionen von Sozialen Medien in einem festgelegten Zeitraum
 - ❖ Nutzeranzahl von Sozialen Medien in einem festgelegten Zeitraum



Optimierung der internen Verwaltung

- ❖ **Prozessfehlerquote:**
 - ❖ E-Akte (Sach- und Fallakte) Nutzungsgrad der Dienststellen der Kernverwaltung
- ❖ **Nutzungsquote:**
 - ❖ Umfrage bzgl. Bewertung der digitalen Prozessunterstützung der Fachprozesse

Arbeitgeberin der Zukunft

- ❖ **Ausbildung:**
 - ❖ Anzahl der Teilnehmer an Weiterbildungen bzgl. Digitalisierung
- ❖ **Offenheit für neue Arbeitsformen:**
 - ❖ Führungskräfte-Umfrage

Abbildung 10: Exemplarische Leistungsindikatoren zur Steuerung



7 Wie werden Mensch und Organisationskultur bei der Digitalisierung berücksichtigt?

Die digitale Transformation stellt für die Stadtverwaltung einen umfassenden Veränderungsprozess dar, der sich auf die Ziele, die organisatorischen Strukturen, die technologischen Mittel, Methoden und die benötigten Kompetenzen zur Aufgabenerledigung wie auch die Organisations- und Führungskultur gleichermaßen auswirkt (vgl. Mergel 2019, S. 165; Schenk/ Schneider 2019, S. IX f.). Damit ist es einerseits erforderlich, jede der genannten Dimensionen im Rahmen der strategischen Digitalisierungsziele sowie der Umsetzungsmaßnahmen zu berücksichtigen. Dies ist über das Zielbild der Digitalen Verwaltung (vgl. Kapitel 4) sowie die verschiedenen Leitthemen (vgl. Kapitel 5) geschehen. Andererseits gilt es, die Wechselbeziehungen zwischen den Dimensionen stets im Blick zu haben und den Transformationsprozess ganzheitlich zu steuern und zu begleiten (siehe Abbildung 11). Nur im 5-Klang zwischen Strategie, Organisation, Technologie, Kultur und Mensch können die Potentiale der digitalen Transformation optimal ausgeschöpft werden.

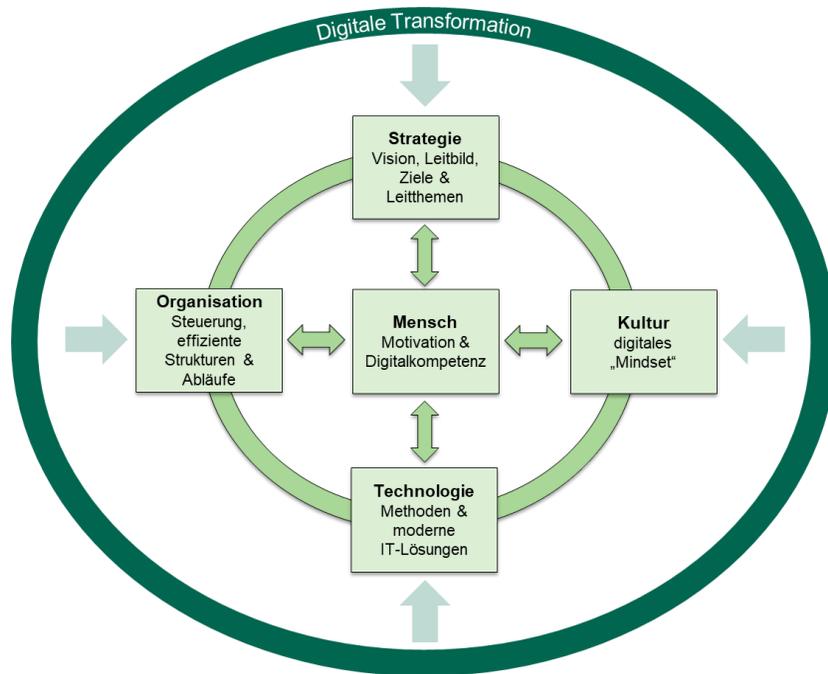


Abbildung 11: Ganzheitliche Betrachtung der digitalen Transformation

Dabei kommt insbesondere dem **Faktor „Mensch“** sowie der **Organisationskultur** eine entscheidende Bedeutung zu. So kann die Digitalisierung der Stadtverwaltung nur gelingen, wenn die Führungskräfte und Mitarbeitenden über die erforderlichen Prozess- und Digitalkompetenzen verfügen, den Veränderungen mit Offenheit und Motivation begegnen und sich innerhalb der städtischen Organisationskultur nach und nach ein „digitales Mindset“ etabliert, welches von den verschiedenen Führungsebenen vorgelebt wird. Die Potenziale des Technologieeinsatzes müssen erkannt und auf Basis von prozessorientiertem Denken und Handeln umgesetzt werden. Nicht zuletzt gilt es, Befürchtungen und Ängste, mit der Entwicklung nicht mehr Schritt halten zu können, durch die Technik ersetzt zu werden oder einer zunehmenden Kontrolle und Überwachung durch den Arbeitgeber ausgesetzt zu sein, aufzugreifen und gemeinsam mit der Personalvertretung sachgerecht zu beantworten (vgl. randstad stiftung 2018, S. 15).

Hierzu werden die digitale Transformation insgesamt wie auch die einzelnen Veränderungsprojekte kommunikativ und partizipativ begleitet und Maßnahmen durchgeführt, welche die Kulturveränderung vorantreiben, den städtischen Führungskräften und Mitarbeitenden Orientierung geben und diese sachgerecht in den Gesamtprozess mit einbeziehen. Dazu zählen die Entwicklung einer integrativen und erstrebenswerten **Digitalisierungsvision** sowie eines **Leitbildes** ebenso wie klare und attraktive **Zieldefinitionen** und die Durchführung von **Kommunikations-, Beteiligungs- und Schulungsmaßnahmen** in den einzelnen Veränderungsprojekten. Sachliche und personenbezogene Faktoren müssen integrativ berücksichtigt und miteinander in Einklang gebracht werden, um die Effektivität und die Effizienz der Veränderungsprozesse zu erhöhen. Abbildung 12 veranschaulicht dieses Zusammenspiel anhand der verschiedenen Phasen eines Projekts.

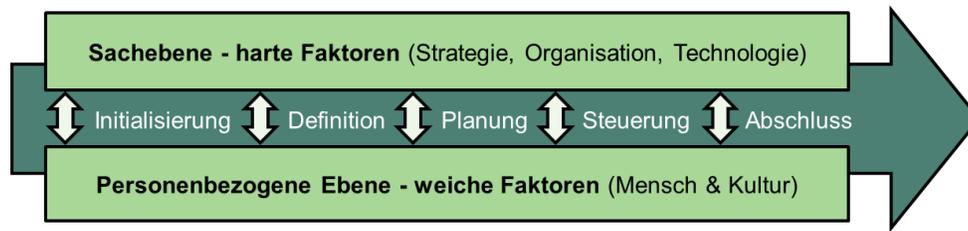


Abbildung 12: Verzahnung von Sach- und Personenbezogener Ebene

Um den oben beschriebenen Aspekten Rechnung zu tragen, erbringt das Amt für Digitalisierung, Organisation und Informationstechnik in enger Abstimmung und Zusammenarbeit mit der strategischen Personalentwicklung Leistungen im Bereich des **Change Managements** (vgl. Stadt Augsburg 2019, S. 5, 7 f.). Diese umfassen über das Handlungsfeld der digitalen Transformation hinaus, auch weitere Veränderungsvorhaben der Stadtverwaltung wie beispielsweise organisatorische Neustrukturierungen. In strategischer Hinsicht wird das Service-Angebot dieser internen Unterstützungs- und Beratungseinheit bedarfsabhängig wie folgt aufgestellt (Abbildung 13).

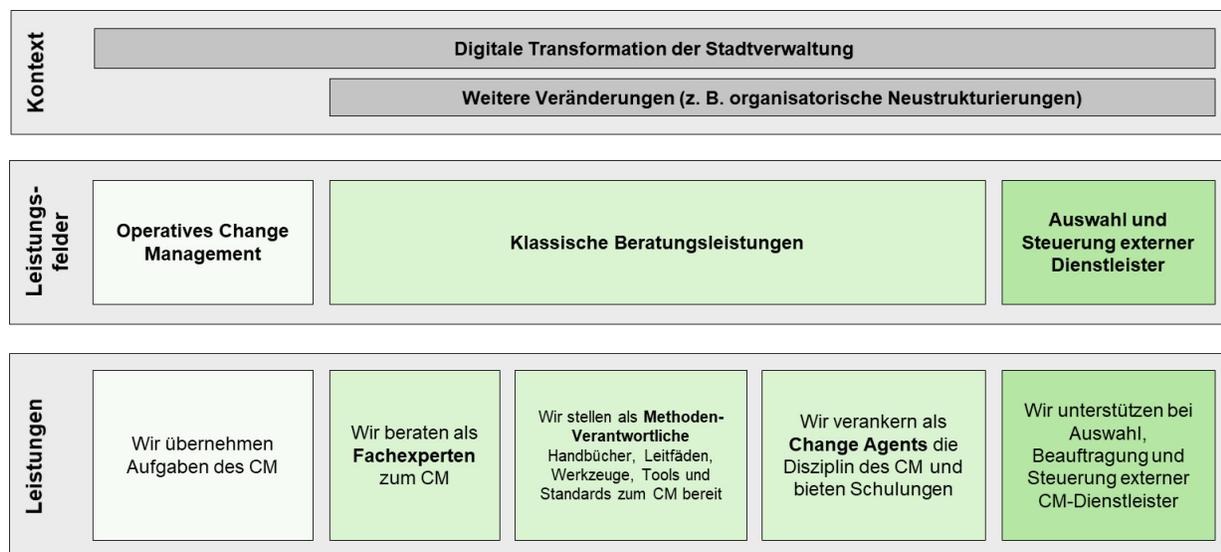


Abbildung 13: Change Management Service des DOIT

Die Umsetzung der aus den Leitthemen resultierenden Digitalisierungsprojekte erfordert entsprechende Kompetenzen des (agilen) Projektmanagements wie auch eine entsprechende Projektkultur innerhalb der Stadtverwaltung. Neben dem Bereich des Change Managements werden auch die **Methoden des Projekt- und des Prozessmanagements** in der Stadtverwaltung professionalisiert und sowohl kulturell als auch strukturell in Form zentraler Kompetenz- und Serviceeinheiten verankert und durch Schulungen und Leitfäden für die Führungskräfte der Referate, Fachdienststellen und Eigenbetriebe verfügbar gemacht.

Die organisatorische Verankerung der Querschnittsthemen und der Methodenkompetenz für Projekt-, Change- und Prozessmanagement innerhalb der Stadtverwaltung sollte fortlaufend überprüft und an die jeweiligen Rahmenbedingungen angepasst werden. Mit der stetigen Überprüfung

und Anpassungen von Elementen dieses Strategiepapiers beschäftigt sich auch das nächste Kapitel, welches einen Ausblick gibt, wie es weiter geht.



8 Was kommt als nächstes?

Bei dieser digitalen Verwaltungsstrategie handelt es sich um ein lebendes, richtungsgebendes Dokument. Aktualität sowie Fokus müssen regelmäßig überdacht und bei Bedarf angepasst werden. In der Umsetzung der Strategie müssen sich neu ergebende gesetzliche Rahmenbedingungen, durch die Bundes- und die bayerische Landesregierung vorgegebene Ziele, aber auch neue Technologien in unserer sich schnell wandelnden Arbeits- und Lebenswirklichkeit berücksichtigt werden. Dasselbe gilt für lokalpolitische Zielsetzungen wie auch personalrelevante Entwicklungen.

Der Anspruch muss sein, die Innovationsgeschwindigkeit zu erhöhen, indem wesentlich schneller das Verständnis und der Nutzen von digitalen Technologien und Methoden verankert wird. Hierzu wird unter anderem jährlich eine Rückschau und eine Ausschau vorgenommen. Anpassungsvorhaben an den Zieldimensionen oder Leitthemen sind von den nach der Geschäftsordnung der städtischen Kollegien festgelegten Verantwortlichkeiten zu genehmigen.



Anhang

Die digitale Verwaltungsstrategie wurde im Rahmen verschiedener referatsübergreifender Workshops und auf Grundlage von Experten-Impulsvorträgen sowie zahlreichen Arbeitsterminen erstellt und mit Vertreterinnen und Vertretern der Stadtratsfraktionen und dem Augsburger Digitalrat abgestimmt. Darüber hinaus konnten im Zuge eines Barcamp⁴-Ideenprozesses weitere Impulse für die Strategieentwicklung gesetzt und einzelne Bestandteile des künftigen wirkungsorientierten Steuerungsprozesses bereits entwickelt und pilotiert werden.

Das allgemeine Vorgehen der Entwicklung der Digitalen Verwaltungsstrategie orientierte sich entlang der Kernfragen „Warum?“, „Wie?“ und „Was?“, die zugleich die jeweiligen inhaltlichen Schwerpunkte der verschiedenen Workshops bildeten.

⁴ Barcamp – Co-Creation Workshop, bei dem Ideen von den Teilnehmern selbst entwickelt und im weiteren Verlauf gestaltet werden

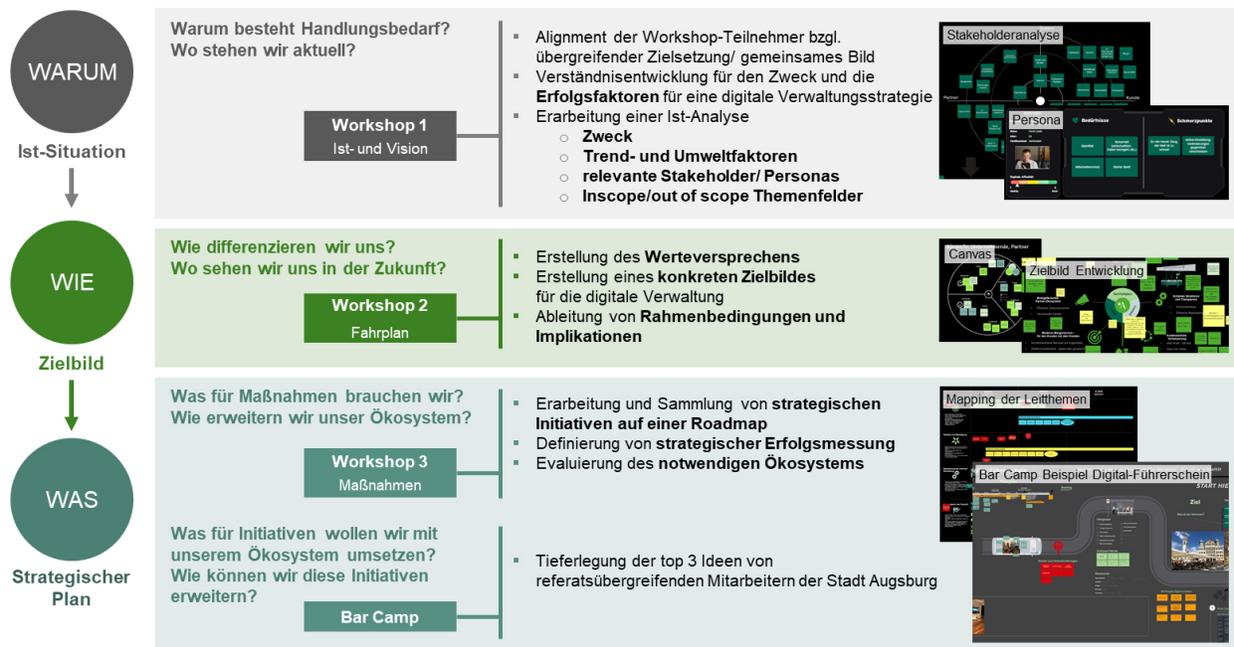


Abbildung 14: Vorgehen und Methodik unserer Strategieerarbeitung

Das „Warum?“ stellt die Frage nach der **Notwendigkeit** und dem **Zweck** der digitalen Verwaltungsstrategie und war Gegenstand des **ersten Workshops**. Hierzu wurden der Einfluss aktueller Trend- und Umweltfaktoren auf die Stadt Augsburg von den Teilnehmenden bewertet und unterschiedliche Erfolgsfaktoren von Digitalisierungsstrategien beleuchtet. Ebenfalls wurden bereits erste **Themenfelder** der digitalen Verwaltungsstrategie identifiziert und mit der Entwicklung eines Zielbildes begonnen: Welche **Schlagzeile** würden die Teilnehmenden 2025 über die Digitalisierung der Stadt Augsburg in der Zeitung lesen wollen? Wer sind unsere internen und externen **Stakeholder/ Personas** und welche Bedürfnisse und Schmerzpunkte mit der Verwaltung haben sie?

Im **zweiten Workshop** wurde anhand des „Wie?“ das **Zielbild** der digitalen Verwaltung entwickelt. Die im ersten Workshop identifizierten Stakeholder/ Personas bildeten den Ausgangspunkt, um mit der **Value Proposition Canvas**-Methode ein **Wertversprechen** der digitalen Stadt Augsburg sowohl nach innen als auch nach außen zu generieren. Anhand der Wertversprechen sowie der Zeitungs-Schlagzeilen aus dem ersten Workshop wurde schließlich das Zielbild entworfen. Ebenfalls Bestandteil des zweiten Workshops war ein Impulsvortrag zum Themenkomplex „**Innovationsfabrik**“. Hier wurde ein Konzept vorgestellt, mit dessen Hilfe Organisationen die systematische Entwicklung, Erprobung und Einführung neuer **Innovationen** sicherstellen können. Auf Basis dieses Konzepts entwickelten die Teilnehmer unter Anwendung der „**Walt-Disney-Methode**“ konkrete **Maßnahmen** wie diese Inhalte in einer digitalen Verwaltungsstrategie implementiert werden könnten. Abschließend wurde ein erster „Fahrplan“ entwickelt, mit dem das verabschiedete Zielbild erreicht werden kann.

Entlang der „Was?“ -Frage wurden in einem **dritten Workshop** die genauen **Maßnahmen** zu Erreichung der strategischen Ziele erarbeitet und zu **Leitthemen** gebündelt bzw. diesen zugeordnet. Daneben zeigten zwei Impulsvorträge zum Thema „Kultur und Kommunikation im Wandel“ die Herausforderungen und Lösungsansätze bei Transformationsprojekten auf.

Alle Workshops fanden pandemiebedingt in virtueller Form unter Verwendung digitaler Kollaborationsplattformen statt.

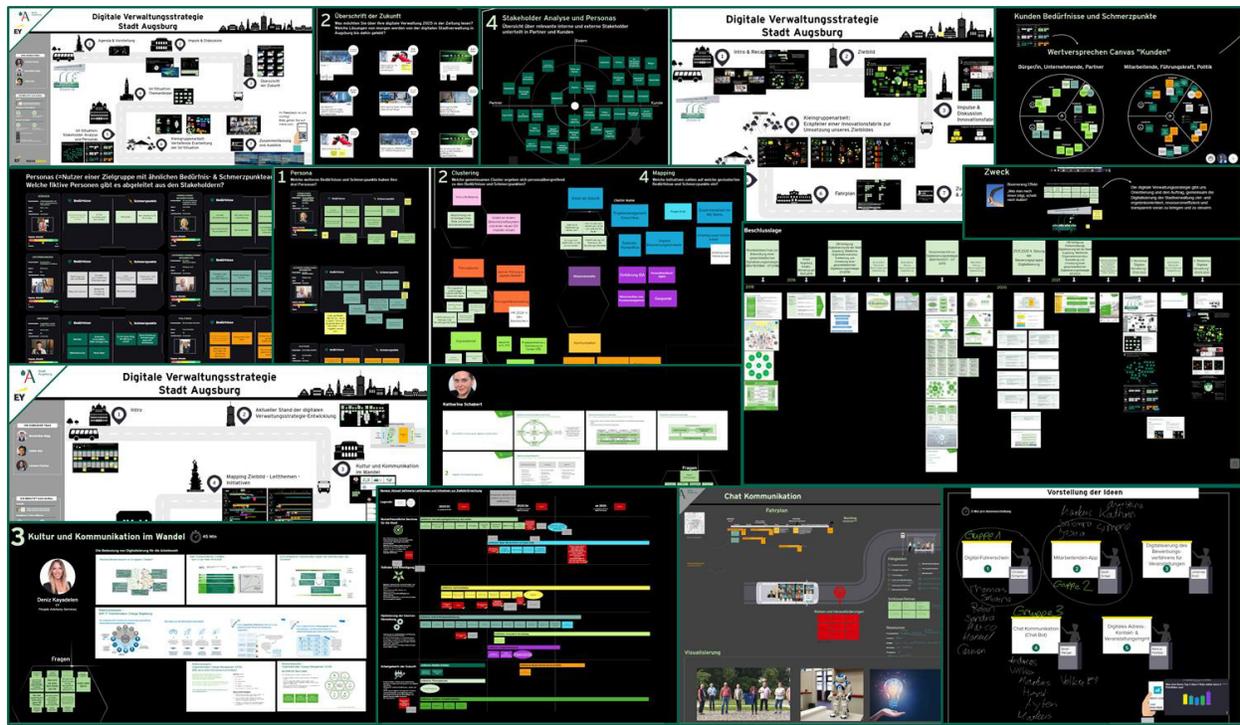


Abbildung 15: Einblicke in unsere Strategieerarbeitung

Um weitere Impulse in den Strategieprozess einzubringen, wurde ein stadtinterner Ideenwettbewerb gestartet. Dabei wurden 44 Ideen zur Digitalisierung von den Mitarbeitenden der Stadtverwaltung eingereicht. Eine Auswahl der Ideen wurde anschließend im Rahmen eines **Barcamps** im EY Wavespace München von den Ideeneinreicherinnen und -einreichern weiterentwickelt.

- Einführung eines Digitalführerscheins für Mitarbeitende der Stadt Augsburg
- Einführung und Nutzung von Chat-Bots
- Einführung einer Mitarbeitenden-Benefit-App

Die Ideen wurden von verschiedenen Arbeitsgruppen anschließend weiterbearbeitet und in einem Folgetermin („Barcamp reloaded“) weiter gemeinsam diskutiert und weiter in Richtung Entscheidungsreife gebracht. Dabei wurden auch die Möglichkeiten zur Kooperation mit der Hochschule Augsburg in Form von **Studierendenprojekten** beleuchtet und in die Überlegungen mit einbezogen. Die Ideen werden am 24.03.2022 gegenüber Vertreterinnen und Vertretern des Referates Oberbürgermeistern sowie des Digitalisierungsreferates zur Entscheidung über das weitere Vorgehen präsentiert („Stage Gate“).



Quellen

Falkenreck, C. (2016): Kooperative Unternehmenskultur und Führung: Erfolgsgrundlagen des Performance Managements. In: Künzel, H. (eds): Erfolgsfaktor Performance Management. Erfolgsfaktor Serie. Springer Gabler, Berlin. https://doi.org/10.1007/978-3-662-47102-9_5

Joe, P. (2016): Start With „Why“ - TED Talk from Simon Sinek [Video]. YouTube. https://www.youtube.com/watch?app=desktop&v=2Ss78LfY3nE&ab_channel=JoePetersen-C12Tarrant%2CLLC

Martini, M (2016): Digitalisierung als Herausforderung und Chance für Staat und Verwaltung. Forschungskonzept des Programmbereichs „Transformation des Staates in Zeiten der Digitalisierung“, Speyer. <https://dopus.uni-speyer.de/frontdoor/deliver/index/docId/1462/file/DP-085.pdf>

Mergel, I. (2019): Digitale Transformation als Reformvorhaben der deutschen öffentlichen Verwaltung, in: dms – der moderne staat – Zeitschrift für Public Policy, Recht und Management, 12. Jg., Nr. 1, S. 162-171.

randstad stiftung (2018): Zwischen Angst und Verheißung – wie erleben Menschen die Digitalisierung der Arbeitswelt?. Studie des rheingold Instituts zur Bedeutung und zum Stellenwert von Arbeit in der digitalen Zukunft, Köln. https://www.randstad-stiftung.de/images/uploads/Publikationen/rs_Digitalisierung_der_Arbeitswelt_download.pdf

Schenk, B.; Schneider, C. (2019): Mit dem digitalen Reifegradmodell zur digitalen Transformation der Verwaltung. Leitfaden für die Organisationsgestaltung auf dem Weg zur Smart-City, 1. Auflage, Springer Gabler, Wiesbaden.

Stadt Augsburg (2022): Bürgerumfrage 2021 der Stadt Augsburg – Erste Ergebnisse. Kurzmitteilungen aus Statistik und Stadtforschung, ePaper vom 20. Januar 2022. https://www.augsburg.de/fileadmin/user_upload/buergerservice_rathaus/rathaus/statisiken_und_geodaten/statistiken/buergerumfrage/KM_2022_01_BU2021_Erste_Ergebnisse.pdf