

Zwischenbericht zur Digitalisierungsstrategie

| Dokument-Status und -Freigabe | | | |
|-------------------------------|---------------|------------|----------------------------------|
| | Status | Datum | Name; Amt |
| Erstellt | Entwurf | 18.06.2019 | Jopp, Markus |
| QS-Prüfung | Überprüft | 03.07.2019 | Steuerungsgruppe Digitalisierung |
| Freigabe | Abgeschlossen | 09.07.2019 | Pintsch, Frank |

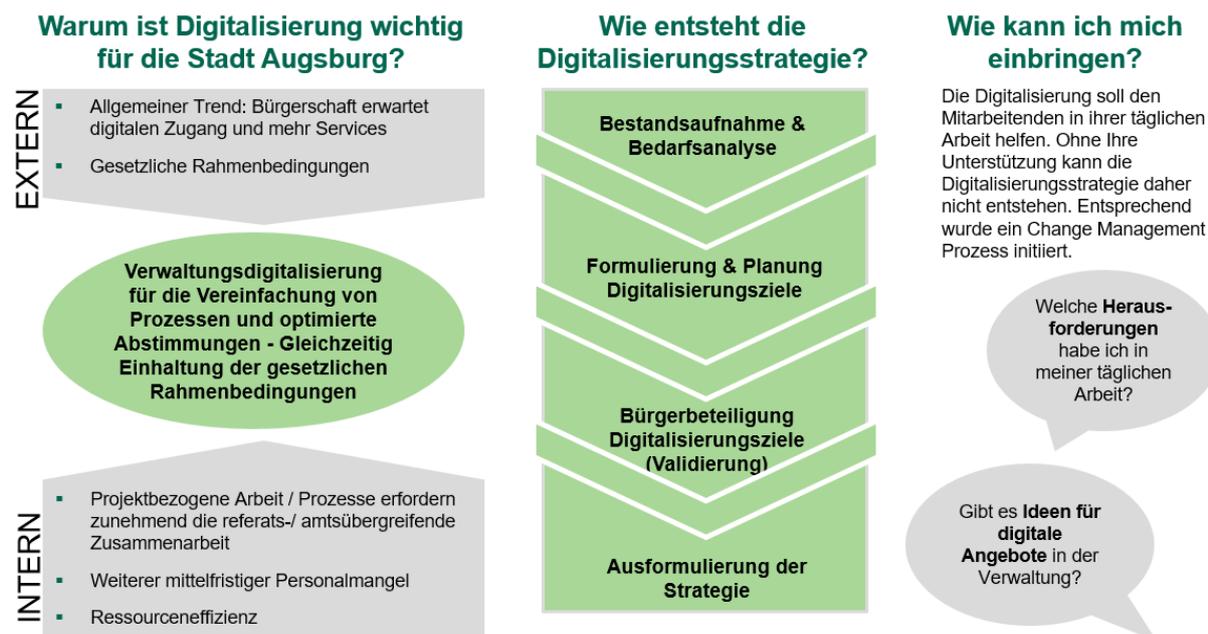
Inhalt

| | | |
|----------|--|-----------|
| 1 | MANAGEMENT SUMMARY / EINLEITUNG | 3 |
| 2 | IST-SITUATION | 4 |
| 2.1 | VOM STADTRATSBESCHLUSS ZUM AKTUELLEN ZWISCHENBERICHT | 4 |
| 2.2 | PROJEKTPLAN | 4 |
| 3 | ABSCHLUSS DER BESTANDSAUFNAHME | 6 |
| 3.1 | VORGEHEN | 6 |
| 3.2 | ERGEBNISSE | 7 |
| 3.3 | HERAUSFORDERUNGEN | 8 |
| 4 | SÄULEN DER DIGITALISIERUNGSSTRATEGIE | 9 |
| 5 | VERÄNDERUNGSMANAGEMENT | 10 |
| 5.1 | BETEILIGUNG BISLANG | 10 |
| 5.2 | AUGSBURGER WEG DER DIGITALISIERUNG | 11 |
| 5.3 | INFORMATIONSD- UND KOMMUNIKATIONSMAßNAHMEN..... | 11 |
| 6 | AUSBLICK/ WEITERES VORGEHEN | 13 |

1 Management Summary / Einleitung

Die Stadt Augsburg hat mit der Beschlussvorlage BSV/18/01844 die Grundlage für die Erarbeitung einer Digitalisierungsstrategie gesetzt. Nach Ausschreibung und Auswahl externer Beratungsleistungen wird die Stadtverwaltung bei der Erarbeitung der Strategie seit 03/2019 durch das Beratungsunternehmen Ernst & Young GmbH (EY) unterstützt.

Eine Zusammenfassung der ersten Ergebnisse zeigt folgende Darstellung.



Die Treiber der Digitalisierung sind zum einen extern, im Zuge der allgemeinen Erwartung der Bürgerschaft zu sehen, welche digitale Zugänge zur Verwaltung einfordert. Zudem wirken gesetzliche Rahmenbedingungen wie das Bayerische E-Government-Gesetz, das Onlinezugangsgesetz (OZG) oder das E-Justice Gesetz.

Interne Treiber sind die sich ändernden Arbeitsformen, hervorgerufen durch veränderte Anforderungen an die Verwaltung, bei denen zunehmend projektbezogen bzw. interdisziplinär zusammengearbeitet wird. Daneben ist ein weiterer mittelfristiger Personalmangel abzusehen, welchem man unter anderem mit der Digitalisierung und der damit verbundenen Optimierung von Geschäftsprozessen begegnen kann.

Begonnen wurde der Prozess der Digitalisierung mit einer Bestandsaufnahme und Bedarfsanalyse. Darauf aufbauend wurden erste mögliche Digitalisierungsziele intern diskutiert und sind aktuell in der Ausformulierung und Präzisierung. Weitere Planungsschritte werden ausgearbeitet. Der Prozess mündet nach einer Beteiligung (mglw. Bürgerschaft, Mitarbeitende und hier insbesondere Führungskräfte) in eine ausformulierte Digitalisierungsstrategie. Aktuell bestehen in der Stadt Augsburg eine Vielzahl von Ideen und Initiativen mit Bezug zur Digitalisierung. Hier gilt es das bestehende Potential zu identifizieren,

zu nutzen und alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch aktives Veränderungsmanagement zu informieren und aktiv einzubinden.

2 Ist-Situation

2.1 Vom Stadtratsbeschluss zum aktuellen Zwischenbericht

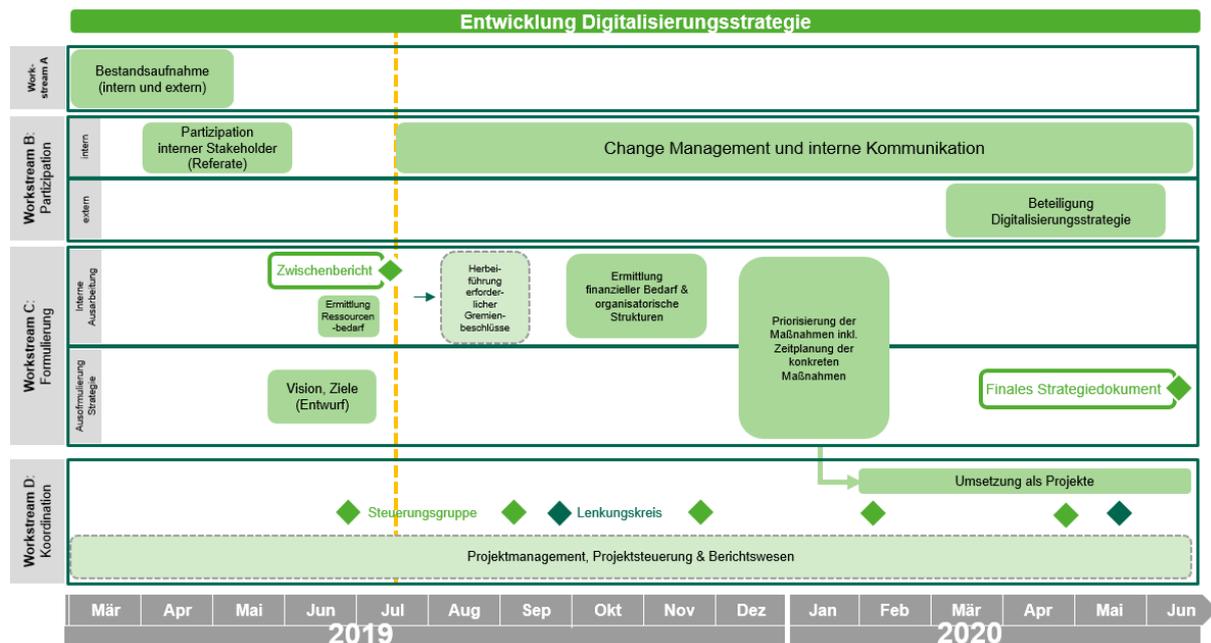
Ausgehend vom Stadtratsbeschluss der BSV/18/01844 am 26.07.2018 wurden verschiedene Meilensteine auf dem Weg zum aktuellen Zwischenstand erreicht:

| Zeitraum | Maßnahme |
|-------------------|---|
| 04.01.2019 | Erarbeitung und Veröffentlichung der OB-Verfügung „Digitalisierung bei der Stadt Augsburg“ |
| 18.01.2019 | Durchführung eines Kreativ-Workshops zur Digitalisierung der Stadt Augsburg mit Vertretern der Referate sowie der Universität Augsburg und den Stadtwerken Augsburg |
| 12/2018 – 03/2019 | Vorbereitung, Ausschreibung und Zuschlagserteilung der Beratungsleistungen |
| 01/2019 – 04/2019 | Bestandsaufnahme der Digitalisierungsprojekte und –strategien durch Zuarbeit der Referate bzw. der nachgelagerten Dienststellen |
| 21.03.2019 | Kick-Off mit dem Beratungsdienstleister E&Y |
| 25.03.2019 | Konstituierende Sitzung der Steuerungsgruppe Digitalisierung |
| 05/2019 | Vorbereitung und Durchführung der Referenteninterviews |

Der gesamte Projektplan zur Erarbeitung der Digitalisierungsstrategie sowie eine Einordnung der Ist-Situation in den Gesamtablauf findet sich im nächsten Abschnitt.

2.2 Projektplan

Die Projektplanung ist mit dem Smart-City-Zeitplan abzugleichen. Zum jetzigen Zeitpunkt soll ein finales Strategiepapier zur digitalen Stadtverwaltung bis Mitte 2020 vorliegen. Die Umsetzung der Digitalisierungsstrategie in Form einer digitalen Transformation der Stadtverwaltung ist hiermit noch nicht aufgezeigt, da hierfür ein längerer strategischer Zeitraum von mehreren Jahren zu veranschlagen ist.



Die Arbeitspakete des Projektplanes sind in 4 sogenannte Workstreams aufgeteilt. **Workstream A** ist bereits abgeschlossen und umfasste sämtliche Arbeiten zur Bestandsaufnahme vorhandener Strategien und Vorhaben. Im **Workstream B** wird die Partizipation der Stakeholder auf Führungsebene sowie das Change Management (vgl. Kapitel 5) und Maßnahmen der internen Kommunikation zusammengefasst.

Der **Workstream C** umfasst die Aufarbeitung der Bestandsaufnahme. Innerhalb dieses Workstreams werden z.B. Bedarfe ermittelt und strukturelle Voraussetzungen erörtert. Zudem werden Voraussetzungen geschaffen, um Digitalisierungsmaßnahmen sinnvoll einordnen und steuern zu können. Abschließend münden die Arbeiten in einem Strategiepapier sowie konkreten Vorschlägen zur Bewältigung des Transformationsprozesses.

Workstream D ist die koordinierende und steuernde Aufgabe des Projektmanagements zur Entwicklung der Digitalisierungsstrategie und Umsetzung der einzelnen Digitalisierungsvorhaben.

Alle Workstreams werden mit einzelnen, detaillierten Arbeitspaketen geplant und gesteuert.

3 Abschluss der Bestandsaufnahme

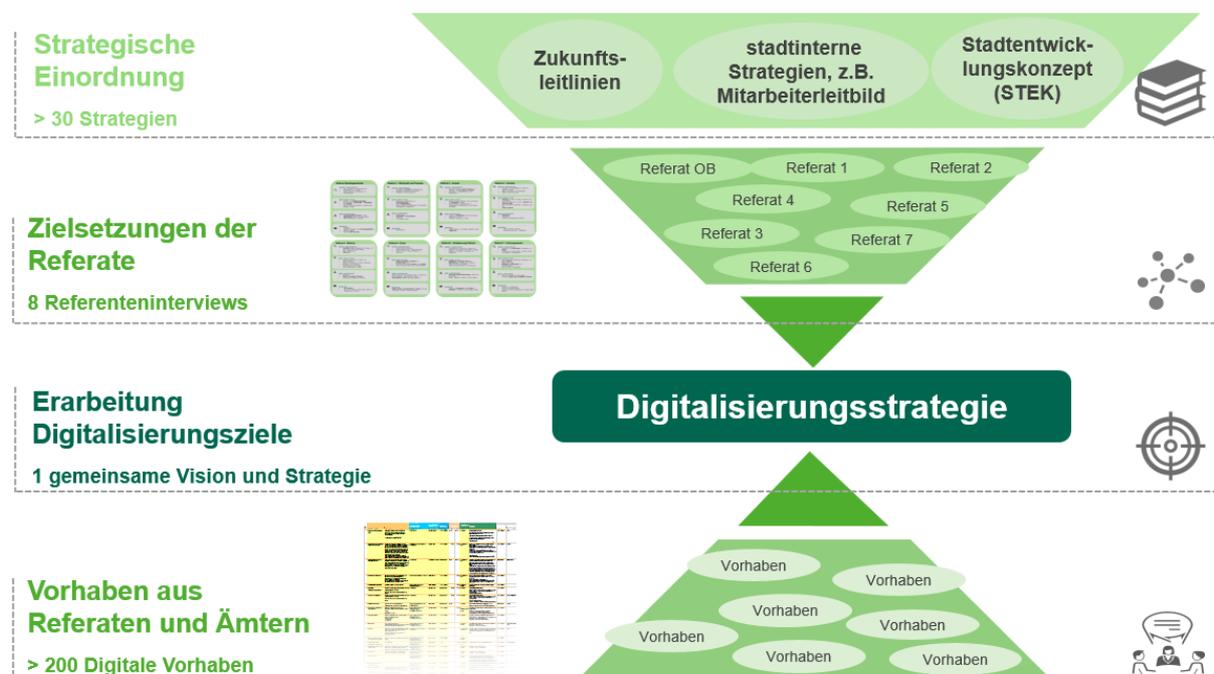
Der Workstream A des Projektplanes umfasste die Bestandsaufnahme und ist mittlerweile abgeschlossen. Die einzelnen Bausteine der Bestandsaufnahme dienen zum einen als reine Informationsbasis, sie werden jedoch zum Teil auch für laufende Prozesse weiter gepflegt.

Um die Ergebnisse der Bestandsaufnahme einordnen zu können, muss zuerst das geplante Vorgehen aufgezeigt werden.

3.1 Vorgehen

Die Bestandsaufnahme wurde im Grunde von zwei Seiten durchgeführt: Zum einen „Von unten nach oben“ über die Erfassung aller Vorhaben im Zusammenhang mit der Digitalisierung der Stadt Augsburg. Hier wurden über 200 Vorhaben stadtweit zurückgemeldet (Stand: Juni 2019). Die gemeldeten Vorhaben kamen über die Referate direkt von den einzelnen Dienststellen.

Parallel wurde eine Bestandsaufnahme „Von oben nach unten“ durchgeführt, welche mit der Untersuchung der bestehenden Strategien begann. Hierbei wurden vor allem die Zukunftsleitlinien, das STEK als auch interne Strategien (z. B. Leitbild für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Personalentwicklung, Schriftgutverwaltung) für die Digitalisierung relevante Strategien identifiziert. In Referateninterviews wurden dann die Ziele der Referate in Bezug zur Digitalisierung erörtert und digitale Leuchtturmprojekte identifiziert.



3.2 Ergebnisse

Die Ergebnisse der Bestandsaufnahme werden anhand von 4 Faktoren auf Referatsebene dargestellt. Zum einen werden allgemeine Schwerpunktthemen identifiziert, welche die grundsätzlichen Treiber des Handelns der Referate darstellen. Digitale Vorhaben im Fokus sind grundsätzlicher Natur und bilden in vielen Fällen die Basis für die weitergehende Digitalisierung. Dagegen stellen die digitalen Leuchtturmprojekte einzelne Projekte dar, welche eine besondere Bedeutung für das Referat besitzen. Abgerundet wird die Aufnahme über die Nennung der dortigen Bürgerservices.

| | | |
|---|--|--|
| <p>Referat Oberbürgermeister</p> <p>Allgemeine Schwerpunktthemen:</p> <ul style="list-style-type: none"> Güter und gesteuerter Veränderungsprozess Zukunftsfähigkeit der Verwaltung Moderne Infrastruktur und Arbeitsmittel Gewährleistung der Daseinsvorsorge für alle <p>Digitale Vorhaben im Fokus:</p> <ul style="list-style-type: none"> Erarbeitung einer Digitalisierungsstrategie DOIT als zentraler Prozessmanager, Projektbegleiter und Dienstleister Stabile & sichere Informationstechnik als zentrale Basis zukünftigen Arbeitens <p>Digitale Leuchtturmprojekte:</p> <ul style="list-style-type: none"> Dokumentenmanagementsystem (E-Akte) Mitarbeiterportal als Form der Zusammenarbeit Modernes Personalmanagement Mobile Verwaltungsarbeit unterstützen <p>Bürgerservices</p> <ul style="list-style-type: none"> Bürgerportal Umfassende Umsetzung des Online-Zugangsgesetzes Öffentliches WLAN Förderung Smart City Ansatz | <p>Referat 1 – Wirtschaft und Finanzen</p> <p>Allgemeine Schwerpunktthemen:</p> <ul style="list-style-type: none"> Zukunftsfähige Finanzierung der Stadtverwaltung Nachhaltige Forstwirtschaft und Naturschutz Stadteigenes Immobilienmanagement <p>Digitale Vorhaben im Fokus:</p> <ul style="list-style-type: none"> Optimierung und Zentralisierung von Verwaltungsprozessen Stärkere Bürgerbeteiligung Bessere Einbindung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in verwaltungsinterne Digitalisierung <p>Digitale Leuchtturmprojekte:</p> <ul style="list-style-type: none"> Gründerlandkarte Elektronisches Anordnungs-wesen Twitter-Baum Tax Compliance System <p>Bürgerservices:</p> <ul style="list-style-type: none"> Gründerlandkarte | <p>Referat 2 – Umwelt</p> <p>Allgemeine Schwerpunktthemen:</p> <ul style="list-style-type: none"> Kommunale Betriebe mit vielen Mitarbeitenden im Außendienst und ohne Zugang zu Computern Mitarbeitende mit Migrationshintergrund und Sprachbarrieren <p>Digitale Vorhaben im Fokus:</p> <ul style="list-style-type: none"> Bessere Vernetzung bestehender Apps mit Infrastruktur, z.B. Mängelmelder, Integreat Bessere Einbindung der Mitarbeitenden in verwaltungsinterne Digitalisierung, z.B. durch bessere Fortbildungen <p>Digitale Leuchtturmprojekte:</p> <ul style="list-style-type: none"> Handheld zur Baumerfassung (Amt für Grünordnung) Mängelmelder des AWS In Planung: Erweiterung von ATHOS <p>Bürgerservices</p> <ul style="list-style-type: none"> Mängelmeldesystem soll auf Bürger ausgeweitet werden Integreat App |
| <p>Referat 3 – Soziales</p> <p>Allgemeine Schwerpunktthemen:</p> <ul style="list-style-type: none"> Betreuungs- und Freizeitangebote für Kinder und Jugendliche ausbauen Pflege und Verwaltung von Sozialwohnungen Effektive Jobcenter-Vermittlung <p>Digitale Vorhaben im Fokus:</p> <ul style="list-style-type: none"> Datenschutz vor allem im Umgang mit sensiblen Wohn- und Pflegedaten Bessere Internetanbindung vor allem in stationärer und ambulanter Pflege Mehr Home-Office für Mitarbeitende dank e-Akte e-Akte im Jobcenter <p>Digitale Leuchtturmprojekte:</p> <ul style="list-style-type: none"> Medienscouts Spielplatzführer In Planung: Erziehungsberatungs-Plattform <p>Bürgerservices</p> <ul style="list-style-type: none"> e-Akte im Jobcenter (Lernkurve) Patientensicherungssystem in Pflegeheimen | <p>Referat 4 – Bildung</p> <p>Allgemeine Schwerpunktthemen:</p> <ul style="list-style-type: none"> Ausstattung Schulen, Bedarfsgerechte Ausstattung mit versch. Trägern und Freistaat notwendig Ausbau Kinderbetreuung (<i>Stadtbücherei</i>) <p>Digitale Vorhaben im Fokus:</p> <ul style="list-style-type: none"> Digitaler Kompetenzaufbau an Schulen, inkl. Glasfaserverbindung Digitales Anmeldeverfahren an Kitas zur effizienteren Koordination von freien Plätzen Flächendeckendes WLAN in Kitas (<i>App zur Kommunikation mit Eltern</i>) <p>Digitale Leuchtturmprojekte:</p> <ul style="list-style-type: none"> Medienscouts EduLab an Augsburger Gymnasium Interkommunale Kooperation mit München <p>Bürgerservices</p> <ul style="list-style-type: none"> Kita-Anmeldung App zur Kommunikation mit Eltern /ggfs. Schülern bei Kinderbetreuung und Schule | <p>Referat 5 - Kultur</p> <p>Allgemeine Schwerpunktthemen:</p> <ul style="list-style-type: none"> UNESCO-Welterbe Bewerbung Kulturentwicklungskonzept – Museumsentwicklung Theater, Museen und Kulturveranstaltungen im Allgemeinen <p>Digitale Vorhaben im Fokus:</p> <ul style="list-style-type: none"> Digitale Transformation der Museen und Kunstsammlungen (s.u.) Einrichtung eines digitalen Infoboards für das Zeughaus WLAN im Kulturhaus Abraxas und im Maximilianmuseum <p>Digitale Leuchtturmprojekte:</p> <ul style="list-style-type: none"> Digitale Transformation der Kunstsammlungen und Museen und dabei insbesondere Digital Dependance, digitale Kulturvermittlung, digitales Sammlungsmanagement <p>Bürgerservices</p> <ul style="list-style-type: none"> Digitale kulturelle und wissenschaftliche Teilhabe durch Apps und Websites im Rahmen von Digital Dependance |

Referat 6 – Stadtplanung & Bauen

Allgemeine Schwerpunktthemen:

- Verwaltungsinterne Optimierung von Systemen zur Stadtplanung sowie bessere Kommunikation mit Bürger
- Schaffung von Transparenz und Akzeptanz bei Digitalisierung

Digitale Vorhaben im Fokus:

- Digitalisierung der analogen Karten zur Straßenwidmung** und Überführung ins Geoportal
- Ausbau der Dr. Haller VMS Software (Verkehrsmanagement-Software) des Tiefbauamtes
- Modernes und digitales Bauordnungsamt

Digitale Leuchtturmprojekte:

- Kommunales Rauminformationssystem (KRIS)** für die Bauverwaltung
- Öffentlich zugängliches Geoportal der Stadt Augsburg

Bürgerservices

- Auskunft zum **Planungsrecht** sowie **Einsicht in Bauleitpläne** im Geoportal der Stadt Augsburg möglich

Referat 7 – Ordnungswesen

Allgemeine Schwerpunktthemen:

- Verbesserung der **Kommunikation** mit Bürgerinnen und **Bürgern**
- Verbesserung der Zusammenarbeit mit externen Stellen (z.B. Standesamt und Geburtsklinik)

Digitale Vorhaben im Fokus:

- Sichere elektronische Identifizierung für Bürgerinnen und Bürger (**Bürger-ID**)
- Einführung der e-Akte
- Management von Beschwerden** und Ordnungswidrigkeiten
- Mehr Home-Office für Mitarbeitende

Digitale Leuchtturmprojekte:

- Sport Map auf Webseite der Stadt Augsburg
- In Planung: **Augsburg App für bargeldlose Bezahlung**

Bürgerservices

- Bearbeitung von Beschwerden
- Vollzug von Ordnungswidrigkeiten
- langfristig soll e-Akte auch Bürgerinnen und Bürgern Zugriff gewähren

3.3 Herausforderungen

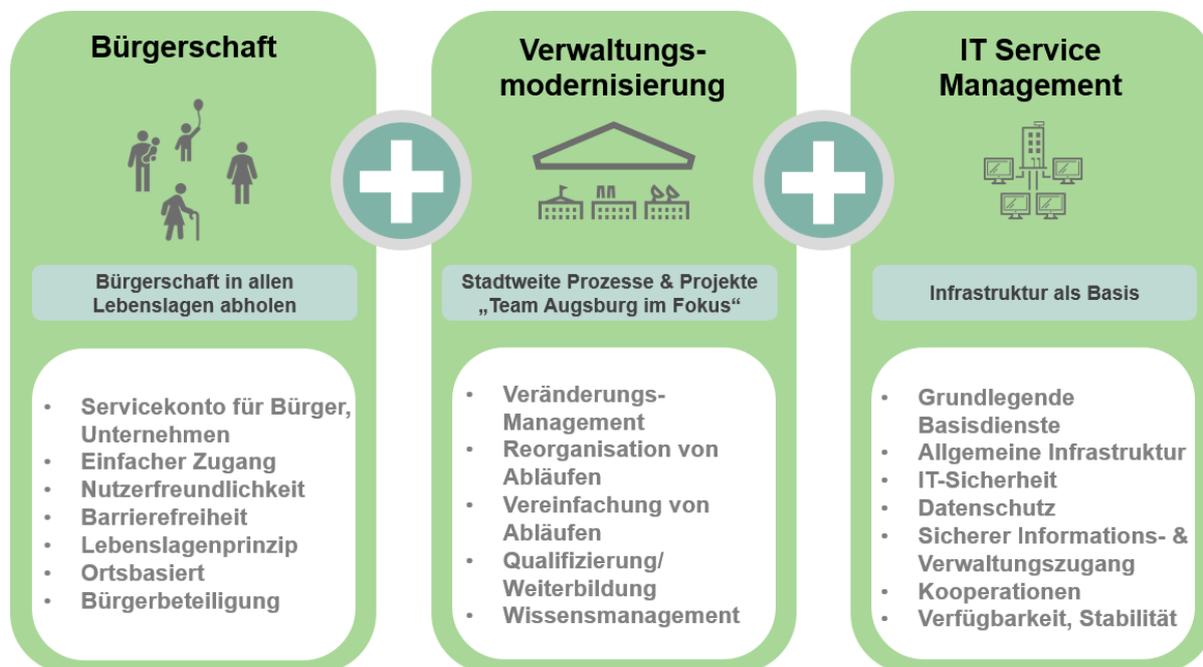
Als Herausforderungen für die Umsetzung der Digitalisierungsstrategie wurden vielfältige Aspekte benannt. In der Graphik sind die einzelnen Aspekte in den Kreisen dargestellt, welche je nach Größe gewichtet sind. Dabei wurde auch zwischen verwaltungsinternen und verwaltungsexternen Herausforderungen unterschieden:



Jeder einzelne genannte Aspekt ist wichtig und sollte in Form von entsprechenden Maßnahmen Beachtung finden.

4 Säulen der Digitalisierungsstrategie

Auf Basis der Bestandsaufnahme wurden im wesentlichen drei Säulen identifiziert, welche im Rahmen einer Digitalisierungsstrategie behandelt werden müssen:



Im Zentrum liegt die Säule der Verwaltungsmodernisierung. Hier gilt es, die Anforderungen der Verwaltung, primär die Verwaltungsprozesse neu zu denken, zu vereinfachen und nachhaltig mit digitalen Lösungen zu implementieren. Dieser Modernisierungsprozess bedarf einer aktiven und kontinuierlichen Begleitung der Mitarbeitenden durch das Veränderungsmanagement und eines aktiven Prozessmanagements. Qualifizierung bzw. Weiterbildung/Schulung in Bezug auf die digitale Verwaltungsarbeit sind zu fördern und ausreichende finanzielle Mittel sicherzustellen. Ein Wissensmanagement ist elementar für eine moderne Verwaltung, um das notwendige Verwaltungswissen dort wo es benötigt bedarfsgerecht bereitstellen zu können.

Als Fundament der Digitalisierung ist die Säule des IT-Service Managements von enormer Bedeutung. Grundsätzlich soll hier unter Einsatz moderner Technologien die Infrastruktur als Basis kontinuierlich weiterentwickelt werden, um den Ansprüchen in Bezug auf Verfügbarkeit, Datenschutz und IT-Sicherheit gerecht zu werden.

Die dritte Säule stellt den Nutzen für die Bürgerinnen und Bürger dar. Es ist essentiell, diese Zielgruppe in all ihren Lebenslagen mit der Digitalisierung abzuholen. Dabei stehen ein niederschwelliger Zugang zur Verwaltung und ein dienstleistungsorientierter Verwaltungsservice Vordergrund.

5 Veränderungsmanagement

Wie die Herausforderungen innerhalb der Bestandsaufnahme bereits deutlich gemacht haben, besteht eine essentielle Aufgabe im Rahmen der Digitalisierung im professionellen Veränderungsmanagement (Change Management). Hierbei gilt es, für die vielfältigen Herausforderungen die passende Antwort zu finden. Ein wesentlicher Aspekt dabei ist die ständige Begleitung der Beteiligten und die Ermöglichung der Einbindung von Interessierten bzw. Betroffenen. Die Einbeziehung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfolgt medienunabhängig und gewährleistet somit die Möglichkeit, den Prozess in digitaler und analoger Form aktiv mitzugestalten.

5.1 Beteiligung bislang

Im städtischen Intranet wird aktuell über Digitalisierungsprojekte informiert. Auch in der Mitarbeiterzeitschrift „Augsburg Intern“ erschien bereits im vergangenen Jahr ein Artikel unter dem Titel „Der Kulturwandel hat begonnen“. Zu Beginn des Jahres fand ein Kreativ-Workshop mit Teilnehmern aus den Referaten, Dienststellen und Eigenbetrieben statt, der von der Universität Augsburg moderiert wurde.

Die Steuerungsgruppe Digitalisierung, die sich gemäß Verfügung des Oberbürgermeisters vom 04.01.2019 aus Vertretern der Referate, verschiedener Schlüsseldienststellen, des Gesamtpersonalrats, der Stadtwerke Augsburg und dem Leiter des Direktoriums 1 zusammensetzt, hat die effektive Umsetzung und Koordination sowie die dauerhafte Verankerung des Themas Digitalisierung in der ganzen Stadtverwaltung der Stadt Augsburg und den maßgeblich involvierten städtischen Beteiligungen zum Ziel. Über die Steuerungsgruppenmitglieder ist eine regelmäßige Partizipation der Referate, Dienststellen und Eigenbetriebe gewährleistet. Informationsaustausch und Diskussion zwischen der Geschäftsstelle E-Government, Digitalisierung der Verwaltung, die im DOIT angesiedelt ist, und den Steuerungsgruppenmitgliedern, sowie zwischen den einzelnen Steuerungsgruppenmitgliedern ist über eine digitale Projektumgebung (SharePoint) gegeben.

5.2 Augsburger Weg der Digitalisierung

Um die Chancen der Digitalisierung nutzen zu können ist es notwendig, Führungskräfte und Mitarbeitende im Digitalisierungsprozess sowie bei der Umsetzung konkreter Maßnahmen einzubinden, zu motivieren und zu unterstützen.

Unter dem Motto „Team Augsburg Digital“ sollen die anstehenden Herausforderungen der Digitalisierung gemeinsam gemeistert werden. Im Mittelpunkt des Veränderungsprozesses stehen die Beschäftigten der Stadtverwaltung. Anhand von zehn Leitsätzen, zu denen sich die städtischen Akteure im Rahmen der digitalen Transformation selbst verpflichten, wird eine aktive Beteiligung und Einbindung gewährleistet.

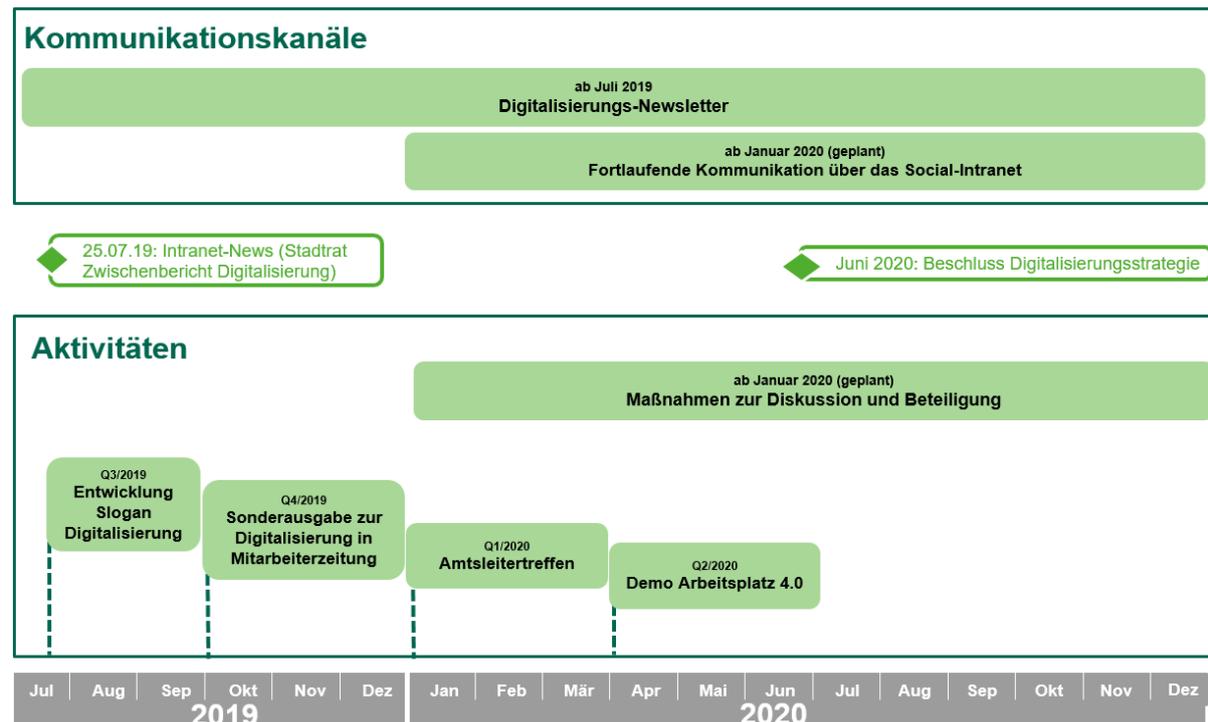


5.3 Informations- und Kommunikationsmaßnahmen

Um bereits frühzeitig eventuell durch anstehende Veränderungsprozesse entstehenden Ängsten vorzubeugen, ist es weiterhin und in einem größeren Maße notwendig, über die aktuellen Entwicklungen der Digitalisierung sowie konkrete digitale Vorhaben bei der Stadt Augsburg zu informieren und zu schulen. Die diesbezüglich bereits konkret vorgesehenen Informations- und Kommunikationsmaßnahmen können der untenstehenden Abbildung entnommen werden. Parallel dazu werden Formate entwickelt, die eine aktive Einbeziehung der Mitarbeitenden ermöglichen. Diesen wird dabei die Möglichkeit gegeben, medienunabhängig Vorschläge, Ideen, Kritik und Ängste zu äußern und mit den für die Digitalisierung verantwortlichen Entscheidungsträgern in Diskussion zu treten.

Ein zentrales Element hierfür wird das neue Social-Intranet sein, welches eine Plattform bietet, auf der sowohl Informationen abrufbar sind, als auch eigene Vorschläge und Gedanken der Mitarbeitenden eingebracht werden können. Zudem wird ein digitaler Online-Newsletter, der allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter übersandt werden wird, regelmäßig übersandt werden. Auch den Stadträtinnen und Stadträten kann dieser Newsletter zur Verfügung gestellt werden.

Der analoge Kanal wird weiterhin gewährleistet, um niemanden von der Teilhabe und der Beteiligung auszuschließen.



Neben dem allgemeinen, auf den digitalen Transformationsprozess insgesamt bezogenen Veränderungsmanagement müssen auch für einzelne Digitalisierungsvorhaben, die zu tiefgreifenden Veränderungen der Arbeitsweise und Abläufe führen (z. B. Einführung DMS) projektbezogene Maßnahmen entwickelt und durchgeführt werden. Die städtischen Führungskräfte werden dabei durch das DOIT aktiv unterstützt.

6 Ausblick/ Weiteres Vorgehen

Das weitere Vorgehen in Bezug auf die Digitalisierungsstrategie ist im Projektplan unter 2.2 dargestellt.

Darüber hinaus wird schon in einzelnen, bereits identifizierten Handlungsfeldern mit der konzeptionellen Entwicklung begonnen.

Prozessuale Veränderungen und Optimierungen werden als Ursprung und Motor der Digitalisierung verstanden. So soll im Handlungsfeld des **Prozessmanagements** ein Konzept erarbeitet werden, welches die zukünftigen Herausforderungen berücksichtigt.

Die meisten Transformationsvorhaben im Rahmen der Digitalisierung werden in Projektform durchgeführt. Stadtweit einheitliche Regelungen, Verfahrensweisen und Rahmenbedingungen existieren jedoch nicht. Hier soll an einem Konzept zum **Projektmanagement** (Projektkultur) inklusive agiler Elemente gearbeitet werden.

Im gesamten Lebenszyklus (Planung, Konzeption, Bereitstellung, Betrieb und Außerbetriebnahme) von IT-Services gelten stets hohe Anforderungen an die Infrastruktur (z.B. Verfügbarkeit, Stabilität, Performance) unter Berücksichtigung des Einsatzes moderner und nachhaltiger Technologien. Um als serviceorientierter IT-Dienstleister moderne technische Infrastrukturen und innovative IT-Lösungen zu betreiben und weiterzuentwickeln, ist es erforderlich, eine IT-Service-Management-Strategie (**IT-Strategie**) zu entwerfen.

Begleitet werden sämtliche Veränderungsmaßnahmen von einem entsprechenden Kommunikationskonzept, welches als Baukastensystem für Veränderungen in Form eines ganzheitlichen **Change Managements** ebenfalls (weiter-)entwickelt werden soll.

Die konkrete Vorgehensweise beim Veränderungsmanagement zur Digitalisierungsstrategie wurde im Kapitel 5 dargelegt.