

## Danksagung

Ein besonderer Dank gilt dem Fördergeber Hessisches Ministerium für Digitalisierung und Innovation mit der Ministerin Frau Prof. Dr. Sinemus. Das Fördergeld des Ministeriums hat das Projekt Total Digital erst möglich gemacht.

Für die tatkräftige Unterstützung und die stets offenen Ohren für unsere Fragen bedanken wir uns auch herzlich bei Frau Kirsten Rohwedder und Herr Dr. Matthias Donat von der Geschäftsstelle Smarte Region digitales.hessen des Ministeriums in Wiesbaden und bei Herrn Terstiege von der ebenfalls in Wiesbaden ansässigen HA Hessen Agentur GmbH.

Schließlich bedanken wir uns auch bei allen Ober-Bürgermeistern, Führungskräften und Mitarbeitenden in den sechs Kommunen des IKZ [www.digitalekommunehessen.de](http://www.digitalekommunehessen.de) für die Unterstützung des Projektteams und des Lenkungsausschusses bei der Arbeit im Projekt Total Digital.



## Vorwort

Mit der Digitalisierung werden viele Bereiche von Verwaltung, Wirtschaft, Bürger-Services und Stadtgesellschaft elementar verändert. Es braucht neue, innovative Lösungen, um die Städte und Kommunen darauf professionell vorzubereiten. Das vom hessischen Staatsministerium für Digitalisierung und Innovation mit 2,18 Mio Euro geförderte Projekt „Total Digital“ der Interkommunalen Zusammenarbeit (IKZ) „digitale Kommune@Hessen“ verfolgte einen ganzheitlichen Ansatz, um die Herausforderungen der Digitalen Transformation der Kommunen Offenbach, Gießen, Marburg, Wetzlar, Fulda und Limburg voranzutreiben. Das eigens dafür angestellte mit Fördermitteln finanzierte Projektteam mit dem Namen „Virtual Competence Center (VCC)“ war räumlich auf diese 6 Kommunen verteilt. Der Projektleiter war Teil des VCC-Teams, angestellt und verortet in der Stadtverwaltung Gießen. Der Lenkungsausschuss bestand aus je 2 Führungskräften, also insgesamt 12 Personen, die ebenfalls räumlich verortet waren in ihrer jeweiligen Kommune. Jede Kommune hatte ein „Treiberthema“:

**Gießen:** Projektmanagement, Fördermanagement, Methodenkompetenz

**Offenbach:** Data Governance

**Marburg:** Neue Technologien/Automatisierung (RPA)

**Fulda:** Total Integration (Civento Erweiterungen, Ende-zu-Ende Prozessdigitalisierung)

**Wetzlar:** Change Management

**Limburg:** Scale Down (Nutzbarmachung für kleine Kommunen)

Im Rahmen des Projekts „Total Digital“, das die ganzheitliche Verwaltungsdigitalisierung der o.g. sechs hessischen Kommunen vorantreiben sollte, kristallisierte sich ein Thema als wichtiger Part des Projektes heraus: das »Change Management«. Im Bereich der öffentlichen Verwaltung war Change Management nicht nur von Bedeutung, sondern eine absolute Notwendigkeit. Das Projekt „Total Digital“ umfasste komplexe Systeme, eine Vielzahl von Interessengruppen und erhebliche Investitionen von menschlichen Ressourcen, Zeit und Kapital. Die Vernachlässigung der frühzeitigen Einbeziehung der Mitarbeiter\*innen in dieses Vorhaben stellte eine große Gefahr dar, da der Erfolg des Projektes auf dem Spiel stehen konnte. Der Prozess des Veränderungsmanagements tauchte in den Bereich der menschlichen Erfahrung ein und half, die Ängste der Mitarbeiter\*innen vor dem Wandel zu verringern oder gar zu eliminieren. Im Kern ging es darum, die tiefgreifenden Auswirkungen des Projektes auf die Mitarbeiter\*innen zu verstehen, das Wesen ihrer Bedürfnisse zu erkennen und eine nahtlose Anpassung an neue Prozesse und Systeme zu ermöglichen.

Die Projektorganisation, die räumliche Trennung des VCC-Teams und des Lenkungsausschusses und die Anzahl und Verschiedenheit der Themen brachten eine Vielzahl von „Change-Herausforderungen“ und Stolpersteinen mit sich. Welche dies waren und wie sie gelöst wurden wird in diesem Bericht aufgezeigt.

Ziel des Berichtes ist es, anderen Kommunen Handlungsempfehlungen für die erfolgreiche Bewältigung ähnlicher Vorhaben zu geben.

# TOTAL DIGITAL

## 01.07.

## 2022

## 30.06.

## 2024





Image licensed by Ingram Image

## Einleitung

Inmitten der ständigen Entwicklung im Bereich der Digitalisierung befindet sich auch die öffentliche Verwaltung in einem permanenten Wandel. In diesem Umfeld ist es von größter Bedeutung, den Anschluss nicht zu verlieren und den Fortschritt zu nutzen, insbesondere durch Förderprojekte wie Total Digital, die die umfassende Digitalisierung in der öffentlichen Verwaltung weiter vorantreiben. Durch den Zusammenschluss von sechs hessischen Kommunen schafft Total Digital einen außergewöhnlichen Nährboden, der die weitere Reifung der durchgängigen Verwaltungsdigitalisierung vorantreibt. Der Erfolg dieser transformativen Bestrebungen hängt wesentlich davon ab, ob es gelingt, die Mitarbeiter\*innen für das jeweilige Vorhaben zu begeistern und zu gewinnen. Dieser Leitfaden soll als Orientierungshilfe dienen, die in die Feinheiten der Veränderungsprozesse in der öffentlichen Verwaltung eintaucht, Herausforderungen analysiert und den Weg für mögliche Lösungsansätze beschreibt.

## Vorüberlegung

Im Bereich des Change-Managements herrscht ein weit verbreiteter Irrglaube vor, dass eine bestimmte Change-Management-Methodik universell angewendet werden kann und zu einem gewünschten Ergebnis führt. Diese Annahme ist leider fehlerhaft; denn jeder Prozess, jede Veränderung erfordert eine individuelle Behandlung, die von Natur aus anders ist. Im Großen und Ganzen lassen sich die Triebkräfte des Wandels, die für Veränderungen verantwortlich sind, in drei Kategorien einteilen, von denen jede ihren eigenen Charakter hat:

**Erstens:** politische Erfordernisse, Mandate von Bürgermeistern oder Entscheidungen der politischen Führung.

**Zweitens:** Veränderungen in der Landschaft der Rahmenbedingungen – seien es Gesetzesänderungen, Veränderungen in den Datenstrukturen oder Ähnliches.

**Drittens:** Veränderungen, die aus eigener Kraft und Initiative angestoßen werden, wie z. B. die Optimierung von Verwaltungsabläufen oder die Einführung technologischer Innovationen.

Im Rahmen von Total Digital kommen die Veränderungsimpulse aus zwei Quellen: dem Willen des Onlinezugangsgesetzes, die Verwaltungsdigitalisierung voranzutreiben, und dem Bestreben, innerhalb der Verwaltung die Mitarbeiter\*innen für die Digitalisierungsprozesse zu begeistern. Das oberste Ziel bleibt daher unverändert: Die Schaffung von bürger\*innenorientierten Prozessen und Fachverfahren, die ein Höchstmaß an Komfort und Befriedigung bieten.

## Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Management Summary</b> .....	6
<b>2</b>	<b>Förderprojekt „Total Digital“</b> .....	8
<b>3</b>	<b>Weiterleitungsvertrag</b> .....	10
<b>4</b>	<b>Personalakquise &amp; -qualifizierung</b> .....	12
<b>5</b>	<b>Projektmanagement</b> .....	14
<b>6</b>	<b>Fördermittelmanagement</b> .....	20
<b>7</b>	<b>Objectives &amp; Key Results</b> .....	22
7.1	Retrospektive & Partizipation.....	27
7.2	Der OKR-Master.....	28
<b>8</b>	<b>Die Treiberthemen im Projekt Total Digital</b> .....	30
8.1	Prozessautomatisierung mit RPA .....	32
8.1.1	Auswahl und Einführung von RPA.....	33
8.2	Civento Erweiterung.....	38
8.3	Data Governance.....	42
8.4	Scale Down.....	44
<b>9</b>	<b>Change Management Einführung</b> .....	46
9.1	Vorgehen & CM-Modelle .....	48
9.2	3 von 8 Phasen nach Kotter .....	50
9.3	Checkliste Phase 1 bis 3 .....	52
9.4	Phase 4 bis 6 nach Kotter.....	54
9.5	Entstehung von Widerständen .....	58
9.6	Widerstände & Problemstellung .....	60
<b>10</b>	<b>Change Management im Projekt Total Digital</b> .....	62
10.1	Projektstart.....	63
10.2	Kommunikation & Teambuilding.....	67
10.3	Working Agreements .....	68
10.4	Startphase & Analyse.....	70
10.5	Leitfaden zur Vision .....	71
10.6	Vision Total Digital .....	72
10.7	Gesicht des Projektes .....	73
10.8	Marketing Konzept.....	74
10.9	Projekt-Webseite .....	76
10.10	Content & Ansprache .....	78
10.11	Beispiel Content & Ansprache.....	79
10.12	Content & Ansprache.....	80
10.13	Kampagne Print Medien .....	82
10.14	Social Intranet My Wetzlar.....	84
10.15	Kommunikation & Marketing Mix.....	86
10.16	Webseite Digi-Strategie Gießen.....	88
10.17	Digitalisierungslotsen*lotsinnen.....	92
10.18	Workshop Digi-lotsen*lotsinnen.....	94
<b>11</b>	<b>Digital Transfer Forum Total Digital</b> .....	96
11.1	Aufbau & Konzeption .....	97
11.2	Inhalt Total-Digital-Cafe .....	98
11.3	Musterkonzept Total-Digital-Cafe .....	99
11.4	Konzept Total-Digital-Cafe (Kita).....	100
11.5	Inhalt Total-Digital-Forum .....	104
11.6	Musterkonzept Total-Digital-Forum .....	105
11.7	Konzept Total-Digital-Forum (Stadtverordn.) .....	106
11.8	Total-Digital-Forum Marburg .....	108
11.9	Total-Digital-Forum Offenbach.....	110
11.10	Kombination zweier Formate .....	112
11.11	Inhalt Total-Digital-Akademie .....	113
11.12	Konzept Total-Digital-Akademie.....	114
11.13	Feedback Total-Digital-Akademie .....	116
	Bildnachweise .....	120

# 1 MANAGEMENT SUMMARY

## Die wichtigsten Erfahrungen von sechs hessischen Kommunen aus dem gemeinsamen Förderprojekt „Total Digital“ im Überblick

Dieses Management Summary fasst die wichtigsten Erkenntnisse aus Total Digital in zwölf stichwortartig formulierten Punkten zusammen. Für ein weiterführendes detaillierteres Studium wird jeweils auf die passenden Seiten des Booklets verwiesen.

**1.** Spätestens zwei, besser vier Wochen vor Projektstart müssen die an der Ausarbeitung des Projektantrages und des Weiterleitungsvertrages beteiligten Kommunen in Präsenz zusammenkommen, um sich nochmals die Inhalte detailliert anzusehen und ein finales Commitment zur Projektorganisation, dem Projektmanagement, Fördermittelmanagement sowie den Rechten und Pflichten eines\*iner jeden Einzelnen im Projekt, aber vor allem der Projektleitung zu geben (siehe dazu S. 3 ff).

**2.** Ein zentrales Fördermittelmanagement ist in Ordnung, aber kein zentral verwaltetes Budget. Dies wäre hier eine unnötig kompliziert (siehe dazu S. 20 ff).

**3.** Die Personalakquise muss mind. sechs Monate vor Projektstart beginnen und die Stellen müssen unbefristet sowie mit max. möglicher Arbeitsplatz- und Zeitflexibilität ausgeschrieben werden, um einen Gehaltsnachteil im Vergleich mit der Privatwirtschaft aufzufangen (siehe dazu S. 4 ff und 63 ff).

**4.** Die Projektleitung benötigt zwingend erste praktische Erfahrung in der öffentlichen Verwaltung (siehe dazu S. 14 ff).

**5.** Projektmitarbeiter\*innen aus der Privatwirtschaft ohne Erfahrungen in der öffentlichen Verwaltung benötigen Grundlagenseminare in den Besonderheiten der öffentlichen Verwaltung. Die dafür notwendige Zeit muss in die Projektklaufzeit eingeplant werden (siehe dazu S. 12 ff).

**6.** Ein räumlich auf sechs Kommunen verteiltes Projektteam nahezu ausschließlich virtuell wie in Total Digital zu führen (Virtual Competence Center), ist nicht zu empfehlen, da die Projektmitarbeiter\*innen den wesentlich größeren Teil ihrer Zeit in ihren Abteilungen der jeweiligen Kommune sozial eingebunden sind. Das Projektteam muss in einer Kommune angesiedelt sein, dort geführt werden und als „Dienstleister\*in“ für die anderen Kommunen tätig sein (siehe dazu S. 15 ff).

**7.** Die Anzahl der Themen, die Zahl der beteiligten Kommunenn und das Ausprobieren neuer Formen der Zusammenarbeit machten Total Digital zu einem sehr komplexen Projekt. Der Fördergeber konnte dafür aber nicht mehr als 24 Monate einräumen. In solchen Fällen muss der Projektumfang auf die zur Verfügung stehende Zeit reduziert werden (siehe dazu S. 14 ff).

**8.** Das Zielmanagement mittels Objektives und Key Results (OKR) bedarf einer intensiven Schulung aller Projektbeteiligten und eines Übungszyklus'. Hierfür sollte ein zusätzlicher Zeitbedarf von mind. drei Monaten in der Planung der Projektzeit berücksichtigt werden. Die Beteiligung eines hauptamtlichen OKR-Masters innerhalb der ersten drei Zyklen ist zu empfehlen.

Drei Zyklen durch einen hauptamtlichen OKR-Master sind zu empfehlen (siehe dazu S. 22 ff).

**9.** Es muss möglichst viel und auch Neues ausprobiert werden. Dabei zu scheitern, ist keine Schande. Es sollte jedoch immer die Nachnutzbarkeit anderer Kommunen im Auge behalten werden (siehe dazu S. 36).

**10.** Regelmäßige stattfindende Transferforen, nicht einzelne, schaffen den notwendigen Veränderungswillen und Begeisterung (siehe dazu S. 96 ff).

**11.** Die größten Stolperfallen bei der kommunenübergreifenden e2e-Prozessdigitalisierung sind:

fehlende Schnittstellen der Prozessdigitalisierungsplattform Civento zu Fachverfahren und DMS-Systemen und resultierende Abhängigkeit von der Umsetzungsgeschwindigkeit der Hersteller.

Der Weg zur vollständigen e2e-Digitalisierung führt oft nur etappenweise über Teildigitalisierungen. Allerdings sollte der Prozess eine hohe Fallhäufigkeit haben, damit die Vorteile für die betroffenen Sachbearbeiter\*innen schnell spürbar werden (siehe dazu S. 38 ff).

**12.** Die Prozessautomatisierung mit RPA zur Entlastung von Mitarbeitender\*innen von stupiden, sich häufig wiederholenden Tätigkeiten nur mit dem kommunizierten (!) Ziel, frei gewordene menschliche Ressourcen für sinnvollere Aufgaben, ist ebenfalls eine mögliche Antwort auf den Fachkräftemangel in der öffentlichen Verwaltung. Hier führt der Weg zur „besten RPA-Lösung“ einmal mehr nur über das Ausprobieren vieler RPA-Lösungen in mehreren Kommunen gleichzeitig und dem Vergleich der Erfahrungen miteinander (siehe dazu S. 32 ff).



**MANCHMAL ZEIGT SICH DER WEG ERST, WENN DU ANFÄNGST IHN ZU GEHEN.**



Paulo Coelho



# 2 FÖRDERPROJEKT „TOTAL DIGITAL“

## PROJEKTBECHREIBUNG

### Recruiting & Analyse des Personalbedarfs

Die kommunale Verwaltung steht vielfältigen, großen Herausforderungen gegenüber: Die Welt ist unbeständiger, widersprüchlicher und komplexer als je zuvor. Veränderungen prägen in immer kürzeren Zyklen unsere Gesellschaft. Mit der Digitalisierung ist ein Taktgeber entstanden, der neue Gestaltungs- und Entwicklungsspielräume eröffnet und gleichzeitig auch vorgibt. Zusätzlich hat die Corona-Pandemie gezeigt, wie essentiell Möglichkeiten zur Nutzung von Online-Diensten und mobilem Arbeiten sind, um in Krisensituationen Verwaltungsleistungen weiterhin erbringen zu können und dabei Bürger\*innen und Mitarbeiter\*innen zu schützen.

Das Themenfeld der Digitalisierung enthält eine Vielzahl verschiedenartiger, teilweise neuartiger Aufgaben und Herausforderungen, die miteinander verbunden sind und nicht isoliert voneinander betrachtet werden können. Die Umsetzung des OZG allein reicht nicht aus, um die digitale Transformation in der Verwaltung abzubilden. Schätzungsweise 70 % der Vorgangsbearbeitung findet in sogenannten Fachverfahren statt, die aktuell nicht angebunden sind. Es droht eine „digitale Lücke“. Für die erfolgreiche Ausrichtung von Kommunen auf eine digitale Zukunft braucht es ganzheitliche Ansätze, die sowohl die Service-Empfänger\*innen als auch die Mitarbeiter\*innen als Service-Geber\*innen einschließen (doppelte Nutzer\*inzentrierung), Prozesse „Ende-zu-Ende“ betrachten und dabei innovative Ansätze berücksichtigen.

Mit den personellen und finanziellen Ressourcen der meisten Kommunen ist dieses Spektrum für eine einzelne Kommune in der Regel kaum zu bewältigen. Bereits Anfang 2019 hatten sich die Kommunen Gießen, Wetzlar, Limburg, Offenbach, Marburg und Fulda deshalb zusammengetan, um gemeinsam die Herausforderungen der Digitalisierung anzugehen. Seit Ende 2020 trägt diese interkommunale Zusammenarbeit (IKZ) den Namen „digitale Kommune@Hessen“. In diesem Verbund finden sich viele Gemeinsamkeiten, aber auch Unterschiede. Der IKZ-Ansatz ist es, die verschiedenen Stärken zum Wohle aller zu verbinden und nutzbar zu machen.

Dazu wurde das Projekt „Total Digital“ initiiert, das die Digitalisierung aller sechs IKZ-Kommunen ganzheitlich voranbringen und als Blaupause für andere Kommunen dienen sollte. Das mit 2,18 Mio. € vom Land Hessen über zwei Jahre (01.07.2022 – 30.06.2024) geförderte Projekt „Total Digital“ bot einen ganzheitlichen Ansatz von Verwaltungsdigitalisierung mit doppelter Nutzer\*inzentrierung, den es auf kommunaler Ebene in Deutschland bislang so nicht gab.

### Projekthinhalte:

Mit der Digitalisierung werden nach wie vor viele Bereiche von Verwaltung, Wirtschaft, Bürger\*innen-Services und Stadtgesellschaft elementar verändert. Es braucht auch heute noch neue, innovative Lösungen, um die Städte und Kommunen darauf professionell vorzubereiten. Das Programm „Total Digital“ der IKZ „digitale Kommune@Hessen“ verfolgte einen ganzheitlichen Ansatz und integrierte die folgenden Themen, um dieses Ziel zu erreichen. Jedes Thema wurde dabei einer der sechs Kommunen als „Treiberthema“ zugeordnet:

**Gießen:** Projektmanagementoffice für den Förderantrag, insbesondere Steuerung des Virtual Competence-Teams und Fördermittelmanagements. Zudem Methodenkompetenz: Entwicklung einheitlicher Vorgehensmodelle und Standards, Koordinierung des Förderprogramms und der Projekte.

**Marburg:** Innovative Technologien: Workflow-Automatisierung mittels RPA (Robotic Process Automation).

**Fulda:** Total Integration – Erweiterung von Civento mit Schnittstellen zur Anbindung von Fachverfahren, DMS-Systemen und Zusatzfunktionen wie z. B. einer SMS-Funktion für die 2-Faktor-Authentifizierung.

**Wetzlar:** Change Management: Konzepte und Begleitung in der digitalen Transformation für Mitarbeiter\*innen, Fortbildungsprogramm für Digital-Lotsen\*lotsinnen, Konzept „digital Forum“ als Informations- und Austauschformat für Mitarbeiter\*innen.

**Limburg:** Scale Down: Nutzbarmachung der Entwicklungen für kleinere Kommunen ohne eigene Digitalisierungsabteilung.

**Offenbach:** Data Governance: Prozesse, Standards und Strategien zur Ermöglichung einer effektiven Nutzung von Daten in der Verwaltung. Aufbrechen von Datensilos.



**Lenkungsausschuss**  
(IKZ-Ansprechpartner)  
Entscheidungs- und Eskalationsinstanz



**Projektleitung**  
Koordination Gesamtprojekt im Sinne der Zielerreichung (in-Time, in-Budget, in-Quality, in-Risk)



**Methoden**  
Entwicklung einheitlicher Vorgehensmodelle und Standards



**Innovative Technologien**  
Automatisierung von Arbeitsschritten



**Change Management**  
Begleitung der digitalen Transformation



**Integrator**  
Entwicklungs-umgebung für „selbst-gehostete“ Verfahren



**Scale Down**  
Nutzbarmachung der Entwicklungen für kleinere Kommunen



**Data Governance**  
Effektive Datennutzung und Aufbrechen von Datensilos

Organigramm Förderprojekt Total Digital

### Projektorganisation

**Lenkungsausschuss:** je ein hauptamtliches Mitglied und eine Vertretung aus jeder Kommune (12 Personen insgesamt)

**Projektleitung/Fördermittelmanagement:** strategisch der Leiter der Stabsstelle Gießen und operativ ein für das Projekt angestellter und mit 90 % geförderter Projektleiter\*in

**Projekt-Taskforce:** Virtual Competence Center (VCC)-Team genannt und bestehend aus je einem für das Projekt angestellten und zu 90 % geförderten Mitarbeiter\*in.

# 3 WEITERLEITUNGS- VERTRAG

## Erfahrungen und Empfehlungen für das Aufsetzen eines Weiterleitungsvertrages für eine interkommunale Zusammenarbeit (IKZ)

### Ausgangssituation

In der IKZ „digitalekommune@hessen“ arbeiten sechs Kommunen (Gießen, Wetzlar, Limburg, Fulda, Offenbach, Marburg) zusammen, um die Verwaltungsdigitalisierung ihrer Kommunen gemeinsam voranzubringen. Das von dieser IKZ entwickelte Projekt „Total Digital“ war mit seinen sechs Themengebieten und seiner speziellen Projektorganisation ein komplexes Vorhaben. Viele Dinge mussten im Vorfeld diskutiert und schriftlich vereinbart werden, um die Interessen von der kleinsten Kommune (Limburg mit rund 35.000 Einwohner\*innen) bis zur größten Kommune (Offenbach mit rund 134.000 Einwohner\*innen) bestmöglich zu berücksichtigen. Die wichtigsten Punkte bzgl. der Weiterleitung der anteiligen abgerufenen Fördermittel und des Fördermittelmanagements wurden in einem Weiterleitungsvertrag schriftlich fixiert, der von allen sechs (Ober-)Bürgermeistern unterschrieben wurde. Im Internet findet man verschiedene Vorlagen, die als Basis dienen können. Es ist allerdings zu empfehlen, bei der Ausarbeitung eines Weiterleitungsvertrages eine Rechtsberatung durch einen Fachanwalt in Anspruch zu nehmen.

### Im Falle von Total Digital wurden mit dem Weiterleitungsvertrag folgende Punkte schriftlich formal vereinbart:

**1. Titel:** Der Titel sollte einen klaren Bezug auf das Projekt bzw. die Fördermaßnahme nehmen. Bei Total Digital lautete er: Weiterleitungsvertrag zur Durchführung der Fördermaßnahme „Total Digital“

**2. Erstzuwendungsempfänger:** Gießen hatte in Total Digital die Rolle der Projektleitung und des Fördermittelmanagements. Alle Fördermittelabrufe und die Verteilung auf die fünf weiteren IKZ-Kommunen wurden von Gießen aus organisiert. Gießen war der zentrale Ansprechpartner für den Fördermittelgeber Land Hessen.

**3. Präambel:** Die Präambel enthielt eine Beschreibung der Ausgangssituation und eine tabellarische Auflistung von:

- Titel des Vorhabens
- Erstzuwendungsempfänger\*innen
- Projektpartner\*innen
- Fördermittelgeber\*innen
- Förderprogramm
- Laufzeit (Bewilligungszeitraum)

### 4. §1 Vertragsgegenstand

- Kooperation zwischen den Vertragspartnern
- Weiterleitung der Zuwendungen
- Bestandteile: Anlage 1 Bewilligungsbescheid, Anlage 2 Transferinstrumente, Anlage 3 Bewilligter Förderantrag, Anlage 4 Dokumentationsvorlage Vergabeverfahren

### 5. §2 Regelungen zur Zusammenarbeit

Projektorganisation (Organigramm)

Fachliche und disziplinarische Zuordnung des Projektteams

Entscheidungskompetenzen von Projektleitung und Lenkungsausschuss

### 6. §3 Höhe, Zweck und Auszahlung der Zuwendungen

Höhe der Zuwendung pro Kommune

Höhe des Eigenanteils und Zweckgebundenheit

Voraussetzungen für die Weiterleitung der Zuwendung

Wirtschaftliche und sparsame Verwendung

Gültigkeitsfrist der Zuwendung

### 7. §4 Fördermittelmanagement

Information über die Bedingungen der Zuwendungsbescheide durch den\*die Erstzuwendungsempfänger\*in

Einhaltung der vergaberechtlichen und beihilferechtlichen Bedingungen

Dokumentation des Vergabeverfahrens

Frist zur Vorlage des Verwendungsnachweises mit Belegen an den\*die Erstzuwendungsempfänger\*in

Datenformat der Belege (analog und/oder digital?)

Erläuterungen von Belegen bei nicht zweifelsfreier Ersichtlichkeit von Zweck und Anlass

Umgang mit Belegen in Fremdwährung

Umgang mit zu inventarisierenden beschafften Gegenständen

### 8. §5 Pflichten und Aufgaben der Partner\*innen

Mitteilungs- und Mitwirkungspflichten

Pflichten im Zusammenhang mit Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit

Pflichten, die sich aus der Zusammenarbeit in der speziellen Projektorganisation ergeben

### 9. §6 Nachträgliche Ermäßigung der Kosten oder Änderung der Finanzierung

Einfluss von ermäßigten zuwendungsfähigen Gesamtkosten, erhöhten und zusätzlichen Deckungsmitteln auf die Zuwendung §3.

### 10. §7 Prüfung der Verwendung

Anerkennung der Zuständigkeit der Prüfungseinrichtung des\*der Erstzuwendungsempfängers\*empfängerin als zuständige Stelle für die Prüfung der Verwendungsnachweise (zusätzlich zur Bewilligungsgangsbehörde) durch alle Kommunen.

### 11. §8 Rücktritt vom Vertrag, Rückforderung von Fördermitteln

Rücktrittsrechte des\*der Erstzuwendungsempfängers\*empfängerin aus verschiedenen wichtigen Gründen. (finanzielle) Auswirkungen des Rücktritts

Anerkennung des Rücktrittsrechtes durch alle Kommunen

### 12. §9 Vertraulichkeit und Datenschutz

### 13. §10 Nebenabsprachen und Vertragsänderung

### 14. §11 Vertragsausfertigung (6-fach)

### 15. §12 Salvatorische Klausel

### 16. §13 Vertragslaufzeit und Kündigungsbestimmungen

### 17. Unterschriften der (Ober-)Bürgermeister

### 18. Glossar

Sicherstellung eines einheitlichen Verständnisses ausgewählter Begriffe

# 4 PERSONALAKQUISE & -QUALIFIZIERUNG

## Erfahrungen und Empfehlungen für die Personalakquise in digitalen Transformationsprojekten

### Ausgangssituation

Im Projekt „Total Digital“ wurde eine besondere Form der Zusammenarbeit in einer interkommunalen Zusammenarbeit erprobt. Jede der sechs Kommunen hat speziell für dieses Projekt eine zu 90 % vom Land Hessen geförderte Person eingestellt, die in das Team „Virtual Competence Center“ (VCC) eingebracht wurde. Alle sechs Personen sollten ausgewählte von allen Kommunen zu bearbeitenden Themen vorantreiben, um die digitale Transformation der Kommunen weiterzuentwickeln.

**Gießen:** Projektmanagementoffice für den Förderantrag, insbesondere Steuerung des Virtual-Competence-Teams und des Fördermittelmanagements. Zudem Methodenkompetenz: Entwicklung einheitlicher Vorgehensmodelle und Standards, Koordinierung des Förderprogramms und der Projekte.

**Marburg:** Innovative Technologien: Automatisierung von Arbeitsschritten mittels RPA (Robotic Process Automation).

**Fulda:** Integrator der Umgebung mit lokaler Civento-Installation: Fachverfahrenshersteller für „selbst-gehostete“ Verfahren können in Fulda die Integration mit Civento entwickeln und testen.

**Wetzlar:** Change Management: Konzepte und Begleitung in der digitalen Transformation für Mitarbeiter\*innen, Fortbildungsprogramm für Digital-Lotsen\*Lotsinnen, Konzept Digital Transfer Forum als Informations- und Austauschformat für Mitarbeiter\*innen.

**Limburg:** Scale Down: Nutzbarmachung der Entwicklungen für kleinere Kommunen ohne eigene Digitalisierungsabteilung.

**Offenbach:** Data Governance: Prozesse, Standards und Strategien zur Ermöglichung einer effektiven Nutzung von Daten in der Verwaltung, Aufbrechen von Datensilos.

Die Personen sollten idealerweise die notwendigen Qualifikationen für ihre Treiberthemen mitbringen. Für die Stellenausschreibung und den Einstellungsprozess war jede Kommune selbst verantwortlich. Ziel war, dass das Team zum Projektbeginn vollständig ist, um die für die umfangreichen Themengebiete zur Verfügung stehende Zeit von „nur“ 24 Monaten bestmöglich zu nutzen.



### 1. Learning – in digitalen Transformationsprojekten in der öffentlichen Verwaltung erfahrene Mitarbeiter\*innen wachsen nicht auf Bäumen.

Die öffentliche Verwaltung und die Privatwirtschaft stehen bei der Personalakquise in direkter Konkurrenz um die gleichen Fachkräfte am Arbeitsmarkt. Systembedingte Nachteile der öffentlichen Verwaltung, wie z. B. die oft schlechtere Bezahlung, erschweren dabei den Kampf um gute Arbeitskräfte. Bei Total Digital verkomplizierte die Stellenbefristung die Akquise zusätzlich. Die perfekten Bewerber\*innen mit breit angelegter Erfahrung in der Digitalisierung und der öffentlichen Verwaltung zu finden, blieb ein nicht erfüllbarer Wunsch. So musste man im Projekt mit den Tatsachen klarkommen, dass einzelne Mitarbeiter\*innen erst Monate nach dem Projektstart an Bord kamen und zwar Digitalisierungs-, aber keinerlei Verwaltungserfahrung besaßen.

#### Lösung:

- Veröffentlichung der Stellenausschreibung mindestens sechs Monate vor Projektbeginn, besser noch früher
- möglichst keine befristeten Stellen ausschreiben
- In der Budgetplanung auch den Einsatz von Interim-Manager berücksichtigen, um Lücken zu Projektbeginn oder während des Projektes (Kündigungen, Krankheit, o. ä.) zu füllen.
- Das Projekt so organisieren, dass auch verwaltungsfremde Menschen sich schnell einarbeiten können.



### 2. Learning – agiles, eigenverantwortliches und selbstorganisiertes Arbeiten ist nicht angeboren

Zum Management der Zielerreichung in Total Digital entschied man sich für das agile Framework OKR – Objectives und Key Results. Wie in allen agilen Frameworks basiert auch OKR auf selbstorganisierter, eigenverantwortlicher Arbeitsweise der Projektmitarbeiter\*innen. Führungskräfte müssen den Umgang mit agil arbeitenden Mitarbeiter\*innen lernen, was gerade in der immer noch sehr hierarchisch geprägten Führungskultur der öffentlichen Verwaltung alles andere als selbstverständlich ist. In Total Digital wird der Lernprozess zu agilem Arbeiten sowohl bei den Mitarbeiter\*innen als auch bei den Führungskräften über das Ende des Projektes andauern.

#### Lösung:

- digitale bzw. agile Reife sowohl bei den bestehenden als auch bei neuen Mitarbeiter\*innen prüfen
- Führungskräfte dürfen ihre eigene digitale bzw. agile Reife selbstkritisch hinterfragen
- Zur Verbesserung der digitalen und agilen Kompetenzen Zeit und Geld in die Qualifikation der Projektmitarbeiter\*innen investieren und dies im Projektplan entsprechend berücksichtigen.



### 3. Learning – Menschen begeistern, will und kann gelernt werden

Gute Begeisterungs-, Präsentations- und rhetorische Fähigkeiten sind nicht jedem in die Wiege gelegt, aber für das Projektteam essentiell wichtig, um Verwaltungsmitarbeiter\*innen für die Mitarbeit an den „Total-Digital“-Projektzielen zu begeistern. Es zeigte sich schnell, dass diese Fähigkeiten im Projektteam unterschiedlich ausgeprägt waren und aneinander angeglichen werden mussten.

#### Lösung:

Jedes Projektteam-Mitglied durchlief ein zweitägiges Präsentations- und Rhetorik-Seminar, in dem intensiv und aktiv an einer Verwaltungsmitarbeiter\*innen begeisternden Aufbereitung und Präsentation (virtuell & Präsenz) der jeweiligen Treiberthemen gearbeitet wurde.

# 5 PROJEKT-MANAGEMENT

## Erfahrungen und Empfehlungen für das Projektmanagement in Projekten interkommunaler Zusammenarbeit

### Ausgangssituation

Im Projekt „Total Digital“ wurde eine in der öffentlichen Verwaltung völlig neue Form der Projektorganisation erprobt. Jede der sechs Kommunen brachte eine speziell für das Projekt angestellte und zu 90 % geförderte Person ein, die in einem sogenannten VCC-Projekt-Team (Taskforce) zusammengefasst wurden. Hierbei hatte die Stadt Gießen die Projektleiterrolle inne, die mit einer geförderten Projektleiterstelle ausgefüllt wurde. Der Projektleiter führte das VCC-Team fachlich. Die disziplinarische Führung des VCC-Teams hatte der Lenkungsausschuss, bestehend aus je zwei disziplinarischen Vorgesetzten des VCC-Teams (insgesamt 12 Personen). Der Projektleiter, selbst Teil des VCC-Teams, berichtete an den Lenkungsausschuss. Alle aus dem VCC-Team kamen aus der Privatwirtschaft und verfügten zu Projektbeginn über keinerlei Erfahrungen in der öffentlichen Verwaltung.

Die Idee des VCC-Teams war, die Kompetenzen der sechs beteiligten Kommunen zu bündeln, mit dem Ziel, durch Verwaltungsdigitalisierung von „innen nach außen“ die Effizienz der Verwaltungen zu steigern und die Gesamtkosten zu minimieren. Jedes Team-Mitglied hat ein sogenanntes Treiberthema, das die jeweilige Person hauptverantwortlich vorantreiben sollte. Die Themen waren:

**Gießen:** Projektmanagementoffice für den Förderantrag, insbesondere Steuerung des Virtual- Competence-Teams und Fördermittelmanagements. Zudem Methodenkompetenz: Entwicklung einheitlicher Vorgehensmodelle und Standards, Koordinierung des Förderprogramms und der Projekte.

**Marburg:** Innovative Technologien: Automatisierung von Arbeitsschritten mittels RPA (Robotic Process Automation).

**Fulda:** Integrator der Umgebung mit lokaler Civento-Installation: Fachverfahrenshersteller für „selbst-gehostete“ Verfahren können in Fulda die Integration mit Civento entwickeln und testen.

**Wetzlar:** Change Management: Konzepte und Begleitung in der digitalen Transformation für Mitarbeiter\*innen, Fortbildungsprogramm für Digital-Lotsen\*Lotsinnen, Konzept „digital Forum“ als Informations- und Austauschformat für Mitarbeiter\*innen.

**Limburg:** Scale Down: Nutzbarmachung der Entwicklungen für kleinere Kommunen ohne eigene Digitalisierungsabteilung.

**Offenbach:** Data Governance: Prozesse, Standards und Strategien zur Ermöglichung einer effektiven Nutzung von Daten in der Verwaltung. Aufbrechen von Datensilos.

Aufgrund der räumlichen Verteilung des VCC-Teams auf sechs Kommunen traf sich das Team überwiegend virtuell, um den Zeit- und Kostenaufwand für Reisetätigkeit möglichst gering zu halten.



### 1. Learning – Qualifikation des Projektleiters

Wie bereits erwähnt, kam das VCC-Team zu 100 % aus der Privatwirtschaft und verfügte über keinerlei Erfahrung in der öffentlichen Verwaltung. Auch der Projektleiter besaß zwar Projektmanagement- und Führungserfahrung, aber keinerlei Erfahrung in der öffentlichen Verwaltung. Seine fachliche Steuerungs- und Entscheidungskompetenz war im speziellen Kontext der öffentlichen Verwaltung daher stark eingeschränkt – zulasten von Effizienz und Effektivität des Projektmanagements. Die Unterstützung des Projektleiters durch eine erfahrene Führungskraft aus der Verwaltung brachte aufgrund der begrenzten Ressourcen dieser Führungskraft nicht die erwünschte Besserung.

#### Lösung:

Der Projektleiter benötigt zwingend Erfahrung im Projektmanagement und in der öffentlichen Verwaltung. Sollte eine Person mit dieser Qualifikation nicht rechtzeitig auffindbar sein, müssen die Meetings mit dem Projektteam immer von einem\*einer erfahrenen Verwaltungsmitarbeiter\*in begleitet werden, um schnell, effektiv und effizient Entscheidungen zu treffen.



### 3. Learning – Weisungsbefugnisse der Projektleitung

Der Projektleiter hatte die fachliche Steuerung des VCC-Projektteams, das, wie oben schon erwähnt, auf sechs Kommunen räumlich verteilt war. Darüber hinaus waren die VCC-Mitarbeiter\*innen auch mit Aufgaben stark in den Teams der jeweiligen Fachbereiche eingebunden. Die Transparenz über die Aufgaben für das Projekt und in den Teams der jeweiligen Fachbereiche in den Kommunen waren für den Projektleiter nicht gegeben und die Einflussmöglichkeit aufgrund seiner rein fachlichen Weisungsbefugnis begrenzt.

#### Lösung:

Der\*die Projektleiter\*in muss neben fachlichen auch disziplinarische Weisungsmöglichkeiten haben, um die Ressourcen in einem räumlichen verteilten, fachlich und disziplinarisch in den Kommunen vor Ort eingebundenen Teammitgliedern im Sinne des Projekterfolges zielgerichtet steuern zu können. Dazu benötigt er 100 % Rückhalt im Lenkungsausschuss.



### 2. Learning – räumliche Verortung des Projektteams

Das VCC-Team arbeitete nahezu 100 % seiner Zeit in der arbeitsvertraglich zugeordneten Kommune zusammen mit den dortigen Kollegen\*innen und disziplinarischen Vorgesetzten. D. h. die zwischenmenschliche direkte Interaktion der Menschen im VCC-Team war nahezu nie gegeben. Die Zusammenarbeit in Präsenz im Team fand nur sehr selten statt und der Teamzusammenhalt war entsprechend lose.

#### Lösung:

Zusammenfassung und Verortung des Projektteams räumlich in EINER Kommune, um

- die zwischenmenschliche Interaktion und damit den Teamzusammenhalt zu fördern,
- dem Projektleiter bessere Steuerungsmöglichkeiten zu ermöglichen.

Wenn die Verortung des Projektteams in einer Kommune nicht möglich sein sollte, empfehlen wir mindestens zwei (lieber vier) Präsenztermine mit dem Projektteam im Monat.

## Kollaboration im Projekt

Als virtuelle Kollaborations- und Kommunikationsplattform wurde Stackfield (Web- & App-Lösung für PC, Smartphone und Tablet) gewählt, da sie aufgrund der in Deutschland laufenden Server die datenschutzrechtlichen Anforderungen der projektleitenden Kommune Gießen erfüllte. Stackfield ermöglichte dem räumlich getrennten Projektteam eine effiziente und schnelle Kommunikation bzw. Kollaboration im Projekt.

### a.) Chat statt Outlook

In der Rubrik „Direkte Nachrichten“ wurde ein Chat-Raum für das VCC-Team angelegt, in dem zu fast 100 % die virtuelle Kommunikation im Team bzw. vom Projektleiter in das Team stattfand. Für die Kommunikation vom Projektleiter in den Lenkungsausschuss wurde ebenfalls ein Chat-Raum nur mit dem Lenkungsausschuss und dem Projektleiter angelegt.

### b.) Virtuelle Projektträume

Für jeden OKR-Sprint (3 Monate) gab es einen eigenen Sprintraum. In der Stackfield-Rubrik „Aufgaben“ (Kanban-Board) wurden die MOALS, Objectives und Key Results erfasst und von den zuständigen VCC-Mitgliedern abgearbeitet. Der Lenkungsausschuss war ebenfalls in den Raum mit aufgeschaltet, um sich jederzeit über den Stand der Bearbeitung informieren zu können und gezielt Fragen an die für eine Aufgabe zuständige VCC-Person zu richten.

In der Stackfield-Rubrik „Seiten“ des OKR-Sprintraumes wurden die Protokolle der VCC Weeklys (jeden Dienstag) und der Sprechstunde (jeden Donnerstag) geführt. In jedem Protokoll wurden die Teilnehmer\*innen und der\*die Protokollant\*in vermerkt. Jeder Punkt wurde mit abhakbaren Checkboxes versehen, um jederzeit und schnell offene Punkte vergangener Meetings identifizieren zu können.

Die Stackfield-Rubrik „Diskussionen“ im OKR-Sprintraum wurde ausschließlich innerhalb des VCC-Teams u. a. für die Terminabfrage oder Entscheidungsfindung genutzt.

In der Stackfield-Rubrik „Kommunikation“ im OKR-Sprintraum wird von Stackfield automatisch jeder Vorgang im Sprintraum (z. B. Änderung an einer Aufgabe, hochgeladenes Dokument, Kommentare zu diesem Dokument etc.) auch für den im Sprintraum befindlichen Lenkungsausschuss sofort transparent dokumentiert und jeder hat die Möglichkeit, auf den Vorgang zu reagieren, Fragen zu stellen und zu kommentieren.

In der Stackfield-Rubrik „Kalender“ im OKR-Sprintraum wurden die Weeklys und Sprechstunden, alle Abwesenheiten und sonstigen gemeinsamen projektbezogenen Termine des VCC-Teams eingetragen, um jederzeit Transparenz über die verfügbaren Team-Ressourcen zu haben. Im Kalender können auch alle terminierten Aufgaben angezeigt werden, die aber zugunsten der Übersichtlichkeit ausgeblendet wurden.

### Der Lenkungsausschuss hatte seinen „eigenen“ Projektraum, der genutzt wurde für:

- Rubrik „Diskussionen“
- Terminabfragen an den Lenkungsausschuss
- Entscheidungsfindung durch den Lenkungsausschuss
- Rubrik „Aufgaben“
- Aufgaben vom Projektleiter an den Lenkungsausschuss
- sich selbst auferlegte Aufgaben des Lenkungsausschusses
- Rubrik „Seiten“
- Protokolle Lenkungsausschuss Monthlys
- Dokumentation der Working-Agreements
- Stackfield Tutorial
- Protokoll-Retrospektiven
- Rubrik „Dateien“
- Projektdokumentation
- Finanzcontrolling (Ablage Belege, Aktualisierung der xls-Controlling-Tabelle)
- Die Ergebnisdokumentation durch das VCC-Team in der Rubrik „Dateien“
- Rubrik „Kalender“
- Lenkungsausschuss interne Termine
- Termine von VCC-Team und Lenkungsausschuss wie z. B. Monthlys oder OKR
- Reviews & Retrospektiven

Für spezielle im Projekt zu bearbeitende Themen wurden eigene Räume angelegt, zu denen dann auch außerhalb der Stadtverwaltung am Projekt mitarbeitende Personen als „Gast“ hinzugefügt wurden.



## 4. Learning – E-Mail-Flut bändigen

In den Standardeinstellungen von Stackfield war vorgesehen, dass die Nutzer\*innen über alle Aktivitäten in den Räumen informiert werden, in denen sie Mitglied waren. Insbesondere der Lenkungsausschuss (Führungspersonen) mit rollenbedingt meist bereits übervollen E-Mail-Postfächern war schnell überfordert mit der Stackfield-E-Mail-Flut.

### Lösung:

Aktiver Support durch den Projektleiter und ein kleines Tutorial löste das „E-Mail-Flut“-Problem.

Zumindest eine Grundschulung für alle Nutzer\*innen ist VOR Beginn der Nutzung einer Softwarelösung empfehlenswert.

Wie jedes neue Software-Tool müssen sich die Anwender\*innen aktiv mit dem Tool beschäftigen und am besten täglich nutzen, um den Umgang damit zu lernen und einen maximalen Nutzen für die eigene Arbeit und die Arbeit im Projekt zu gewinnen. Dies erfordert den Willen, die dafür notwendige Zeit zu investieren.



## 5. Learning -Stolperfälle „inkonsequente Nutzung“

Wie auch in der Privatwirtschaft sind es Menschen in der öffentlichen Verwaltung gewohnt, ihre virtuelle Kommunikation mit den Lösungen aus dem Hause Microsoft zu betreiben, allen voran mit Outlook. Das Erlernen der effizienten Nutzung von Stackfield ist am Anfang viel energieaufwendiger für die Nutzer\*innen als die Nutzung der meist seit Jahren gewohnten Outlook-Umgebung. So wurde in Total Digital anfangs noch häufig über Outlook zwischen dem Lenkungsausschuss und dem VCC-Team kommuniziert – zulasten der Intransparenz für alle Projektbeteiligten, allen voran dem Projektleiter.

### Lösung:

- regelmäßiges Bewusstmachen der Vorteile der Nutzung des Tools vs. der Nachteile und Gefahren bei inkonsequenter Nutzung bzw. Umgehung
- konsequentes Vorleben und Einfordern des Nutzens des vereinbarten Kollaborationstools durch jeden\*jeder einzelnen Nutzer\*in, insbesondere der Projektleitung
- Dokumentation des Ergebnisses einer E-Mail-Korrespondenz im passenden Raum



### 6. Learning - "Virtueller Flurfunk" auf anderen Kanälen

Den aus dem „echten“ Büro bekannten Flurfunk gibt es auch in räumlich getrennten, überwiegend virtuell kollaborierenden Projektteams – und das ist gut so, denn es ist wichtig für die Psychohygiene im Team und das Zusammenwachsen der Menschen zu einem funktionierenden Team. Trotzdem gibt es folgende Empfehlung zum Umgang mit dem „virtuellem“ Flurfunk:

#### Lösung:

Im Flurfunk wird bekanntlich häufig über andere bzw. die Zusammenarbeit mit anderen gesprochen. Gut organisierte und moderierte Retrospektiven (siehe auch Kapitel 7.1) können Räume bieten, damit Menschen sich öffnen, um respektvoll, wertschätzend und klärend über die Zusammenarbeit mit den im gleichen Raum Anwesenden zu sprechen. So können im Flurfunk entstandene Spekulationen aufgelöst und die Zusammenarbeit aller zum Wohle des Projektes verbessert werden. Ein echter Win-Win für die Menschen und das Projekt.

### Entscheidungen – Mehrheitsprinzip vs. Konsens vs. Konsent

Im oberen Abschnitt über das Kollaborationstool Stackfield ist die Rede von der Rubrik „Diskussionen“, die auch zur Entscheidungsfindung genutzt wurde. Nicht nur in diesem virtuellen Raum, sondern auch in Live-Meetings waren immer wieder Entscheidungen notwendig. Im Fall von Total Digital ist die Rede von sechs Kommunen mit mind. 12 (Lenkungsausschuss), max. 18 Personen (LA + VCC-Team), die gefordert waren, einen Konsens zu finden.

### Was ist eigentlich ein Konsens und ist das ein guter Weg?

Zunächst einige Worte zu Entscheidungen nach dem Mehrheitsprinzip. Dies wurde in Total Digital nahezu ausschließlich angewendet, wenn es um Terminvereinbarungen ging, d. h. der Termin mit den meisten Stimmen wurde von der Projektleitung gewählt. Für wirklich wichtige z. B. strategische Entscheidungen wurde das Mehrheitsprinzip nicht verwendet, da es immer die Minderheit ausschließt, mit der Gefahr, dass diese dann das Projekt nicht mehr unterstützt oder sogar schlimmstenfalls sabotiert.

Konsens stammt vom lateinischen Wort consensus ab, was Übereinstimmung und Einhelligkeit bedeutet, d. h. die Zustimmung aller Beteiligten ist gefordert, damit eine Entscheidung umgesetzt wird. Oft läuft dies auf die Findung eines Kompromisses bzw. des kleinsten gemeinsamen Nenners hinaus. Die Erfahrung in Total Digital zeigt, dass dies zum einen zeitaufwendig und nervenaufreibend ist und zum anderen „der kleinste gemeinsame Nenner“ nicht die bestmögliche Lösung für den Projekterfolg ist.

### Der Konsent – ein Buchstabe, der alles verändert...

Die Entscheidungsfindung im Konsent hat – anders als der Konsens – nicht das Ziel, alle Widersprüche gegen eine mögliche Entscheidung gänzlich aufzulösen. Dazu werden im Konsent „Bedenken“ und „schwerwiegende Einwände“ differenziert. Während „Bedenken“ die Entscheidungsfindung nicht blockieren, werden „schwerwiegende Einwände“ gewürdigt und in der Entscheidungsfindung berücksichtigt. Im Konsent gilt eine Entscheidung als dann getroffen, wenn es keine (begründeten) schwerwiegenden Einwände mehr gibt. Damit lassen sich folgende wesentliche Prinzipien des Konsent festhalten:

- Alle betroffenen Teammitglieder werden gehört.
- Bedenken gegen die Entscheidung blockieren nicht die Entscheidungsfindung.
- Schwerwiegende Einwände müssen begründet sein und werden in die Entscheidungsfindung eingearbeitet.
- Eine Entscheidung ist getroffen, wenn es keine schwerwiegenden (begründeten) Einwände mehr gibt.

Bei einem Konsent wird somit der Vorschlag als solcher akzeptiert. Für die schwerwiegenden Einwände wird gemeinsam nach Lösungen gesucht, um sie am Ende idealerweise völlig aufzulösen.

In Total Digital wurde ab und zu auch ein „Mini“-Konsent angewendet, indem die Projektleitung das Entscheidungsgremium fragte: „Gibt es jemanden, der 100 % Widerstand gegen den Vorschlag hat und ihn alternativlos komplett ablehnt?“ Da dies häufig nicht der Fall ist, kann so auch eine endlose rechthaberische Debatte beendet und die Entscheidungsfindung abgeschlossen werden.

Ein wichtiges Prinzip der Konsent-Methode war auch in Total Digital ein wichtiges Grundprinzip für die Entscheidungsfindung: „Good enough for now, safe enough to try“.

Statt in endlosen Diskussionen nach der perfekten Entscheidung für die Ewigkeit zu suchen, entschied man sich in Total Digital oft für eine Lösung, die für den Moment und den aktuellen Wissensstand aller Beteiligten gut genug ist, um in die Umsetzung zu gehen. Da die Umsetzung nach den agilen Prinzipien „iterativ“ und „inkrementell“ erfolgte, wurden die angestrebten Lösungen spätestens alle drei Monate wieder auf den Prüfstand gestellt und bei Bedarf auch angepasst/korrigiert.

Für die Durchführung eines moderierten Konsentprozesses ist ein Blick auf diese Webseite zu empfehlen: <https://digitaleneuordnung.de/blog/konsent/>, von der auch das folgende Bild stammt.



Konsens	Konsent
Jeder sagt ja	Keiner sagt nein
langsam, zermürend	schnell, intensiv
Streben nach perfekten Entscheidungen	»Good enough for now, save enough to try«
enger Spielraum für Entscheidungen	großer Entscheidungsspielraum

# 6 FÖRDERMITTEL-MANAGEMENT

## Erfahrungen und Empfehlungen in einem Projekt mit interkommunaler Zusammenarbeit von sechs Kommunen unterschiedlicher Größe

### Ausgangssituation:

Im Projekt „Total Digital“ galt es, ein Fördermittelmanagement zu organisieren, das den Anforderungen des Fördermittelgebers Land Hessen und den sechs Projektkommunen gerecht wird. Es mussten vom Fördergeber vorgegebene Termine und Formate für das Fördermittelmanagement eingehalten werden. Darüber hinaus benötigten die Projektleitung und die Projektkommunen einen permanenten Überblick über die zur Verfügung stehenden und bereits verbrauchten Mittel bzw. die noch übrigen Restmittel, um entsprechende Entscheidungen zur Mittelverwendung treffen zu können.

### Organisation des Fördermittelmanagements im Projekt:

Die Stadt Gießen hatte die Projektleiterrolle inne und war damit auch zuständig für das Fördermittelmanagement und die Kommunikation mit dem Fördermittelgeber. Der für Total Digital angestellte Projektleiter übernahm operativ in erster Linie das Fördermittelmanagement in Richtung Projektkommunen. Die Mitarbeiter\*innen im Fördermanagement Gießen (Teil der Kämmerei) übernahmen hauptsächlich die Kommunikation in Richtung interne Revision und Fördermittelgeber Land Hessen.

### Organisation des Finanz-Controlling im Projekt:

#### 1. Die Excel-Tabelle „Finanzcontrolling“

Mit dem Projektantrag wurde ein Kosten- und Finanzierungsplan eingereicht und genehmigt. Dieser diente als Grundlage für die Erstellung einer auf Excel basierenden Finanzcontrolling-Tabelle, die wie folgt aufgebaut war:

Eine entsprechende xls-Vorlage ist zusätzlich zu diesem Bericht als Download verfügbar auf der IKZ-Webseite <https://www.digitalekommunehessen.de>



#### a.) 1x Reiter „Gesamt“

##### Zielsetzung:

- schnelle Übersicht über die zur Verfügung stehenden Mittel, Gesamtausgaben pro Kostenart, Restmittel und abgerufenen Mittel
- Ermittlung der Gesamtsummen Investiv bzw. Konsumtiv pro Kommune und für das Gesamtprojekt
- transparente Darstellung von Mittelumwidmungen und Mittelübertragungen

##### Aufbau:

- Spalten:
  - Kosten Budget geplant lt. Projektantrag
  - übertragene Mittel
  - umgewidmete Mittel
  - Kosten Budget verfügbar
  - Kosten Ist-Verbrauch (speist sich aus den Reitern mit den Beleglisten pro Kommune - Formel „SummeWenn()“)
  - Abgerufener Betrag (90 % des Kosten-Ist-Verbrauchs)
  - Rest-Kostenbudget

#### b.) 6x Reiter „Belegliste der Kommune“

Der Aufbau war abgeleitet von der Vorgabe bzw. Vorlage „Verwendungsnachweis“ des Fördermittelgebers:

- Spalten:
  - Laufende Nr., die auch gleichzeitig die ersten beiden Stellen des Dateinamens des Beleges ist, damit die Zuordnung der Belege zur Excel-Tabelle erleichtert wird.
  - Datum der Rechnung
  - Datum der Zahlung
  - Rechnungsnummer
  - Empfänger
  - Kategorie (Kostenarten aus dem Projektantrag; per Drop-Down auszuwählen, damit die Verknüpfung zur Gesamtübersicht mit der Formel „SummeWenn()“ funktioniert)
  - Grund der Zahlung/Zweckbestimmung
  - Betrag EUR
  - Belegnummer/Interner Buchungsnachweis

#### c.) 1x Reiter „Bankverbindung für Abruf“

Dieser Reiter diente der Ermittlung der Gesamtsummen Konsumtiv und Investiv und der Erfassung der Daten für die Banküberweisungen an die geförderten Kommunen. Auf Basis der Informationen dieses Reiters erstellte das Fördermanagement Gießen die entsprechende Kommunikation mit dem Land Hessen zum Abruf der Mittel und überwies die anteiligen Mittel entsprechend an die Projektkommunen, sobald sie vom Land an die Stadt Gießen ausbezahlt wurden.

##### • Spalten:

- Kommune
- IBAN
- BIC
- Verwendungszweck
- Konsumtiv Gesamt €
- Verwendung für Kostenarten
- Investiv Gesamt €
- Verwendung für Kostenarten

##### • Zeilen:

- Kommunename
- Gesamt

#### d.) 1x Reiter „Eigenanteile“

Unter den sechs Kommunen wurde vereinbart, dass das Budget für die Kostenarten „Sonstige Kosten“ und „Programme Workflow Automation und Total Integration“ zentral von der projektleitenden Kommune Gießen verwaltet werden. Der Reiter diente zur Ermittlung des Eigenanteils von je 1/6 aus den verbrauchten Kosten der o. g. Kostenarten, die dann an Gießen zurück überwiesen wurden.

##### • Spalten:

- laufende Nr. Datum der Rechnung
- Rechnungsnummer
- Empfänger
- Kategorie (Kostenart aus dem Projektantrag)
- Grund der Zahlung/Zweckbestimmung
- Belegnummer/Interner Buchungsnachweis
- Betrag EUR
- Je eine Spalte (insgesamt 6) mit dem Eigenanteil pro Kommune. Der Betrag errechnet sich aus der Zahl aus der Spalte „Betrag EUR“ geteilt durch 6.

##### • Zeilen:

- Eigenanteil Summe
- Gesamtsumme

Jede einzelne Kommune sollte die Tabelle ausfüllen, sobald entsprechende Ausgaben getätigt wurden, um

- eine permanente Transparenz über die ausgegebenen Mittel und zur Verfügung stehenden Restmittel zu gewährleisten.
- den Arbeitsaufwand vor Einreichung des Mittelabrufs für alle Beteiligten so gering wie möglich zu halten.

Jeder/jede im Projektteam hatte jederzeit Zugriff auf die Tabelle, die in der Kollaborationsplattform „Stackfield“ abgelegt war.

## 2. Erfassung der Belege

Für jede Kommune war in der Kollaborationsplattform „Stackfield“ ein eigener Ordner angelegt, in den die Belege jederzeit hochgeladen werden konnten. Wie bereits erwähnt, war es wichtig, dass die Dateinamen der Belege mit der laufenden Nummer aus der Excel-Tabelle „Finanzcontrolling“ begannen, um eine leichte Zuordnung der Belege zu den Einträgen in der Tabelle zu gewährleisten. Darüber hinaus sicherte die projektleitende Kommune Gießen alle Belege im Dokumentenmanagementsystem Enaio.

### Learnings:

1. Die Komplexität eines Finanzcontrollings mit sechs Kommunen stellt hohe Anforderungen an die Projektleitung und das Fördermanagement. Diesem Punkt erst kurz vor der Mittelabruf-Deadline Aufmerksamkeit zu schenken, rächt sich mit unnötigem nervenzerrendem Druck für alle Beteiligten. Deshalb die dringende Empfehlung, diesem Punkt gerade bei Projekten dieser Komplexität gleich zu Beginn maximale Aufmerksamkeit und Zeit zu widmen.

2. Eine permanente Transparenz über die zur Verfügung stehenden Mittel kann nur gewährleistet werden, wenn alle beteiligten Kommunen konsequent und permanent entsprechende Daten liefern. Jede\*r Einzelne\*r im Projektteam ist gefragt, sich an die Vereinbarungen zu halten und auch die anderen Projektmitarbeiter\*innen dazu anzuhalten, damit der Wunsch nach Transparenz auch für alle erfüllt werden kann.

3. Empfehlung zur Verwaltung des Förderbudgets innerhalb der Kommunen: Es wurde zwischen den sechs Projektkommunen vereinbart, dass jede Kommune zunächst mit eigenen Finanzmitteln in Vorlage geht und sich die ausgegebenen Mittel dann mindestens einmal im Jahr durch einen Mittelabruf wieder zurückholt. Das heißt, die Finanzmittel müssen im Haushalt der Kommunen im Vorfeld entsprechend eingeplant werden und zur Verfügung gestellt werden. In Gießen wurde ein Teil des Förderbudgets im Haushalt der IT und ein Teil im Haushalt der projektleitenden Stabsstelle für digitale Strategie und Organisationsentwicklung geplant. Diese Aufteilung verkomplizierte das Fördermittelmanagement für die projektleitende Kommune Gießen. Daher ist die klare Empfehlung, das Fördermittelbudget im Haushalt EINES Amtes zu planen und zu verwalten.

# 7 OBJECTIVES & KEY RESULTS

## Erfahrungen und Empfehlungen mit Objectives und Key Results (OKR) in Projekten interkommunaler Zusammenarbeit

### Ausgangssituation

Im Projekt „Total Digital“ wurde zur Erreichung der Projektziele und Steuerung des Projektteams das agile Framework Objectives und Key Results (OKR) erprobt. OKR war und ist in der öffentlichen Verwaltung immer noch recht unbekannt. Die Projektleitung, das VCC-Team und der Lenkungsausschuss waren zu Beginn des Projektes weder in OKR geschult noch gab es eigene fundierte Erfahrungen mit OKR. Rund vier Monate nach dem Projektstart wurde der Projektleiter bei „die.agilen“ in drei Tagen (remote) zum OKR-Master ausgebildet.

### Was ist Objectives & Key Results (OKR)?

Ins Leben gerufen wurde das agile Zielmanagementsystem OKR 1971 durch Andrew Grove bei Intel. Der damalige CEO des IT-Konzerns entwickelte dafür das von Peter Drucker begründete „Management by Objectives“ weiter, indem er vor allem drei Aspekte veränderte:

- kürzere Zyklen
- mehr Fokus
- Einbeziehung der Mitarbeiter selbst

Bekannt wurde OKR erst viele Jahre später durch das Video von Rick Klau „How Google sets goals: OKR's“, das am 14.05.2013 veröffentlicht wurde.



Link Youtube

### Bausteine des OKR-Frameworks:

#### MOALS – Mid-term Goals:

Die Vision (das Warum?) eines Unternehmens wird vom Management meist für ca. fünf bis zehn Jahre formuliert. Die Mission (das Was?) wird meist für drei bis fünf Jahre vom Management festgeschrieben. Die Erfahrung zeigt, dass das Verständnis von Mitarbeitern\*Mitarbeiterinnen und die Umsetzbarkeit durch die Mitarbeiter\*innen an deren Verständnis und Identifikation mit der Vision und der Mission scheitert.

Im Falle von OKR bricht das Management eine Vision bzw. Mission herunter auf ein Zwischenziel = MOAL, das nach 12 Monaten erreicht werden soll und daher für die Mitarbeiter\*innen leichter zu verstehen und zu erreichen ist. Um die vorhandenen Kräfte sinnvoll zu bündeln, konzentriert sich das Unternehmen dabei idealerweise auf nicht mehr als max. drei oder vier Moals pro Jahr. Sie müssen von ihrem Charakter her nicht messbar sein, sondern sollten eher als qualitative Ziele bzw. sogar als konkretisierte Vision formuliert werden. Moals sind die Antwort auf die Frage: „Welche Themen müssen wir im nächsten Jahr in den Fokus stellen, um unsere Vision/Mission zu erreichen?“

### Objectives:

Zu den o. g. MOALS erarbeiten die Mitarbeiter\*innen selbstorganisiert und eigenverantwortlich zunächst die Objectives („Mini-Visionen“), die auf einen Zeitraum von drei, max. vier Monate angelegt sind. Die Leitfrage bei der Formulierung ist: Was müssen wir konkret in den nächsten drei (oder vier) Monaten in den Fokus stellen, um unsere Moals zu verfolgen?

Das Objective als qualitatives Ziel beschreibt vor allem die gewünschte Zielrichtung. Es sagt präzise aus, was die Organisation im nächsten Zyklus erreichen will. Kriterien, die beschreiben, was ein Objective erfüllen muss:

- visionsorientiert
- aktivierend
- positiv
- verständlich für alle im Unternehmen

### Key Results:

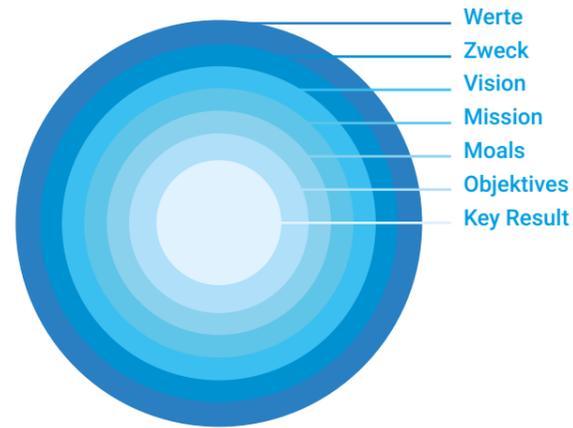
Passend zu den Objectives erarbeiten die Mitarbeiter\*innen dann ebenfalls selbstorganisiert und eigenverantwortlich die zur Erreichung der Objectives notwendigen Key Results (Schlüsselergebnisse).

Für die Formulierung von Key Results gelten folgende Kriterien:

- ergebnisorientiert
- messbar und fortlaufend
- akzeptiert vom Team
- ambitioniert, aber realistisch

### Events in OKR

Hindernisse in der Zielerreichung werden in Weeklys angesprochen. Am Ende eines Drei-Monatszyklus erfolgt ein Review der Ergebnisse und eine Retrospektive zur Zusammenarbeit im Team. Anschließend werden in einem OKR Planning die nächsten drei Monate geplant, d. h. die Moals werden überprüft und neue Objectives sowie Key Results formuliert. Im Gegensatz zum Management by Objectives (MbO) bzw. „Wasserfall“-Projektmanagement ermöglicht OKR durch die kurzen Zyklen eine sehr flexible Reaktion auf Probleme und insbesondere unvorhergesehene Risiken im Projekt.



Kombination von Leitbild und Objectives und Key Results (OKR)

### OKR-Werte & Prinzipien

#### Selbstorganisierte Teams

Teams sollen selbstbestimmt ihre Objectives und Key Results definieren und daran arbeiten.

#### Kurze Iterationen

Aufgrund der hohen Dynamiken des Umfelds ist es wichtig, dass Strategie und Ziele schnell angepasst werden können.

#### Stetige Verbesserung

Auch der OKR-Prozess selbst strebt nach Verbesserung. Mittels der Reviews und Retrospektiven am jeweiligen Zyklusende ist es möglich, Problemstellen zu identifizieren und zu beheben.

#### Agilität

Indem Ziele für einen kurzen Zeitraum definiert werden und der Fokus währenddessen nur auf einige wenige Dinge gesetzt wird, sind in einer Organisation alle in der Lage, sehr schnell und agil zu agieren und zu reagieren. Gibt es plötzlich einen neuen Wettbewerber? Der nächste OKR-Zyklus kann das direkt und sehr schnell adressieren.

#### Fokus

Der Fokus ist das A und O, um eine Strategie wirkungsvoll zu verfolgen. OKR hilft sehr dabei, indem es „vorschreibt“, maximal vier wichtige Themen pro Zyklus zu verfolgen. Es zwingt dazu, darüber nachzudenken, was wirklich wichtig ist.

#### Intrinsische Motivation

OKR lebt davon, dass Mitarbeiter\*innen aus eigenem Willen und eigener Motivation an ihren Zielen arbeiten. Extrinsische Motivation, wie z.B. eine Verknüpfung von Geld und Zielen, ist hier explizit nicht vorgesehen und schadet dem System.

#### Commitment

Bei OKR verpflichtet sich ein Team dazu, seine selbst gesetzten Ziele zu erreichen. Ziele haben die Form eines Versprechens an eine Vision. Das erzeugt neben hoher Produktivität vor allem einen starken Teamgeist.

#### Transparenz

Unternehmensweit sind alle Ziele transparent. Dies führt dazu, dass jede\*r den größeren Zusammenhang kennt und weiß, wohin die Reise gehen soll.

#### Klarheit

Für jeden\*jede Mitarbeiter\*in ist klar und deutlich ersichtlich, wie die Unternehmensziele lauten und, was dies genau für das eigene Team in den nächsten Wochen bedeutet.

#### Alignment

Die gemeinsame Ausrichtung auf eine gemeinsam getragene und wirklich begeisternde Vision ist der Faktor, der dem Unternehmen am Ende weiterhilft, seine Ziele zu erreichen. OKR folgt deshalb dem Leitbild des gesamten Unternehmens.

### Kriterien für Objectives

Qualitatives Ziel - Wo wollen wir hin?  
Die "Mini Vision" für 3-4 Monate!

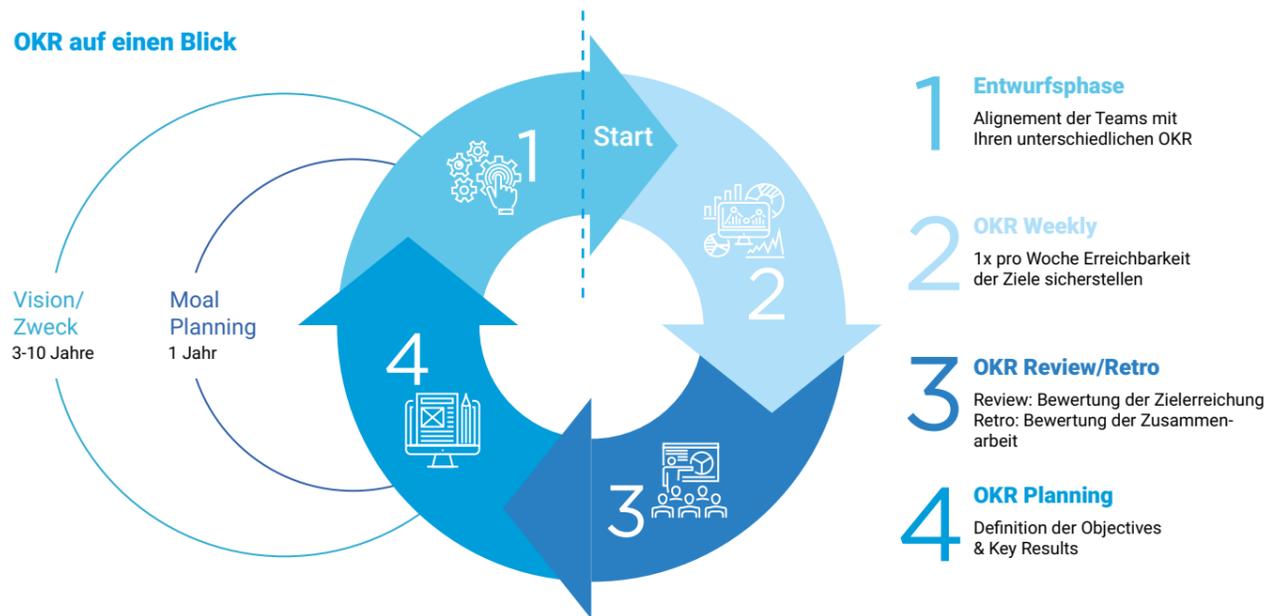
Visionsorientiert	<b>Beispiel</b>  Wir haben eine beeindruckende und innovative Landingpage für unser neues Produkt erstellt, welche eine hohe Konversationsrate erzeugt.  (Beschreibung: In den Moals wurde festgelegt, dass wir unser Marketing deutlich steigern wollen.)
Aktivierend	
Positiv	
Verständlich für alle im Unternehmen	
Zeitraum 3-4 Monate	

### Kriterien für Key Results

Qualitatives Ziel - Wie kommen wir dorthin?  
Woher wissen wir, dass wir da sind?  
Wir machen das Objective messbar!

Ergebnisorientiert	<b>Beispiel</b>  »Wir haben die Konversionsrate der Produkt-Webseite dauerhaft von 2 % auf 7 % erhöht«  (KPI: Umsatzverdopplung im Zyklus.)
Messbar & fortlaufend	
Akzeptiert vom Team	
Ambitioniert & realistisch	
Zeitraum 3-4 Monate	

## OKR auf einen Blick



## OKR-Besonderheiten in Total Digital abweichend zu OKR nach Lehrbuch:

1. Moals für sechs statt für 12 Monate
2. Moals mit dem gesamten Projektteam erarbeiten
3. OKR-Formulierung eher Output-orientiert statt Outcome orientiert
4. Abhängige OKR zugelassen
5. Initiale OKR mit allen erarbeitet (Feedback von Verwaltungserfahrenen) und dann vom VCC verfeinert
6. OKR im Stackfield-Aufgaben-Board abgebildet und nachverfolgt



### 1. Learning – OKR-Einführung braucht

#### Schulung und Zeit:

Wie oben beschrieben, hatte zu Projektbeginn niemand im Projektteam Erfahrung mit OKR. OKR setzt – im Gegensatz zu einer „Wasserfall“-Projektsteuerung mit klassisch hierarchischem „Command and Control“ des Projektleiters - eigenverantwortliches, selbstorganisiertes Arbeiten des Projektteams voraus. Diese agile Art der Einzel- und Zusammenarbeit ist nicht selbstverständlich und will gelernt sein – sowohl vom VCC-Team als auch von den Führungskräften. Das VCC-Team sowie der Lenkungsausschuss benötigten die ersten beiden-Zyklen, d. h. also sechs Monate, um mit OKR zurechtzukommen. In dieser Zeit gab es auch Unmut, Diskussionen und den Wunsch, doch in klassisches „Wasserfall“-Projektmanagement „zurückzufallen“.

#### Lösung:

Im Projektzeitplan mindestens drei, eher sechs Monate Zeit einplanen, um die Führungskräfte und Mitarbeite\*innen intensiv in OKR zu schulen und einen ersten OKR -„Übungssprint“ zu durchlaufen, der gewöhnlich restliche Wissens- und Verständnis-Lücken aufdeckt, die dann gezielt geschlossen werden können.



### 2. Learning – OKR-Master und Projektleiter gleichzeitig geht nicht

Wie oben beschrieben, wurde der Projektleiter nach rund vier Monaten Projektlaufzeit als OKR-Master ausgebildet, mit dem Ziel, diese Rolle neben seiner Projektleiterrolle zu erfüllen. Beide Rollen gleichzeitig zu 100 % zur Zufriedenheit aller – auch dem Projektleiter selbst – auszufüllen, war aufgrund der Komplexität des Förderprojektes mit sechs beteiligten Kommunen nicht möglich.

#### Lösung:

Von vornherein einen (externen) OKR-Master einplanen, der im Projekt selbst keine operativen Aufgaben hat und über fundierte praktische Erfahrungen mit OKR verfügt. Dies vermeidet Rollenkonflikte, schont Ressourcen im Team und fördert eine reibungslosere Einführung von OKR.



### 3. Learning – Commitment und Fokus vs. Tagesgeschäft

OKR sind von strategischer Natur, beinhalten also auch nicht das Tagesgeschäft, das sowieso täglich in Angriff genommen werden muss. Zwei der wichtigsten Werte von OKR sind Commitment und Fokus zu den vereinbarten OKR. Hier zeigte sich, dass die Mitarbeiter\*innen im VCC-Team immer wieder in Konflikt standen, die OKR zu erfüllen und gleichzeitig dem „Tagesgeschäft“ in ihrer Kommune gerecht zu werden.

#### Lösung:

Die Mitarbeiter\*innen in einem mit OKR gesteuerten Projekt benötigen die notwendige Zeit und Ressource von ihren Führungskräften, um das notwendige Commitment und den notwendigen Fokus zur Erfüllung der OKR aufzubringen. Dazu brauchen die Führungskräfte eine entsprechende OKR-Ausbildung, damit sie den Sinn und den Nutzen für sich, ihrem Verantwortungsbereich und das Projekt erkennen können und den Projektmitarbeiter\*innen die entsprechenden Freiräume geben wollen.

# 7.1 RETROSPEKTIVE & PARTIZIPATION

## Feedback zur gemeinsamen Zusammenarbeit

### Vorgehen und Wahl der Methodik

Als Methodik zur Unterstützung der Durchführung einer Retrospektive nach den einzelnen OKR-Sprints wurde die Anwendung der Start-Stopp-Continue-Methode gewählt. Diese erweist sich als äußerst wirkungsvoll, insbesondere im Kontext des virtuellen Teams aus den sechs Kommunen. Sie ermöglicht eine strukturierte und fokussierte Reflexion über vergangene Arbeitsphasen und eröffnet konkrete Handlungsoptionen für die Zukunft. Die klare Fokussierung auf das Wesentliche – Start (Womit sollen wir beginnen?), Stopp (Womit sollen wir aufhören?) und Continue (Womit sollen wir weitermachen?) – lenkt Diskussionen auf das Wesentliche und steigert die Effizienz. Die einfache Struktur der Methode ermutigt alle Teammitglieder, ihre Gedanken und Meinungen zu teilen, und fördert so die Partizipation. Mitarbeiter\*innen haben die Möglichkeit, aktiv am Verbesserungsprozess teilzunehmen, was das Gefühl der Mitbestimmung stärkt. Die Ausrichtung auf Erfolge in der Start-Kategorie ermöglicht einen kontinuierlichen Lernprozess im Team, in dem jedes Teammitglied die Möglichkeit hat, Ideen einzubringen, die die Zusammenarbeit und die Ausrichtung auf den Projekterfolg unterstützen. Dies schafft eine Aufbruchstimmung im Team und fördert die Veränderungsbereitschaft durch die Partizipation der Teammitglieder. Die Stopp-Kategorie ermutigt dazu, Hindernisse offenzulegen, fördert eine proaktive Lösungsorientierung und bindet Mitarbeiter\*innen aktiv in den Verbesserungsprozess ein. Continue betont die Aspekte, die beibehalten werden sollten. Dies schafft Kontinuität, würdigt Erfolge und steigert die Motivation der Mitarbeiter\*innen, indem sie sehen, welche Fortschritte bereits erzielt wurden. Bewährte Praktiken der Zusammenarbeit werden bewusst beibehalten. Durch diese pragmatische Vorgehensweise wird sichergestellt, dass die Retrospektive nicht nur ein Forum für Feedback ist, sondern auch zu greifbaren Verbesserungen und positiven Veränderungen im Team führt. Basierend auf den Ergebnissen werden konkrete Maßnahmen priorisiert und für die nächste Sprint-Periode ausgewählt. Für die Priorisierung im Team eignen sich einfache Priorisierungstechniken, wie z. B. eine Punkteabfrage oder eine Widerstandsabfrage. Dabei gilt das Motto „Weniger ist mehr“, denn durch die Fokussierung auf wichtige Maßnahmen steigt die Chance, dass diese auch umgesetzt werden und zur Teamentwicklung beitragen. Der OKR-Master ist dafür verantwortlich, dass diese Maßnahmen konsequent verfolgt und spätestens in der nächsten Retrospektive reflektiert werden.



#### 4. Learning – OKR muss zu den Menschen passen, nicht umgekehrt

OKR nach Lehrbuch einzuführen, ist vermutlich der Traum eines jeden OKR-Masters. Nur sollte dieser immer flexibel genug sein, das Framework auf die Gegebenheiten des jeweiligen Unternehmens bzw. Projektes anzupassen. Im Falle von „Total Digital“ waren dies folgende Anpassungen:

##### Lösung:

1. Angesichts der Projektlaufzeit von 24 Monaten wurden die Moals nicht für 12, sondern nur für sechs Monate formuliert. So kamen die MOALS nicht nur zweimal, sondern viermal auf den „Prüfstand“ im Projekt. So blieb die Flexibilität erhalten, auf unvorhersehbare Ereignisse zu reagieren.
2. Die Mitarbeiter\*innen wurden nicht erst bei der Formulierung der Objectives und Key Results eingebunden, sondern bereits bei der Formulierung der MOALS, was ein besseres Verständnis und eine bessere intrinsische Motivation bewirkte. Darüber hinaus half die Formulierung der MOALS zusammen mit verwaltungserfahrenen Führungskräften dem Projektteam aus der Privatwirtschaft, ein besseres Verständnis für die Besonderheiten der öffentlichen Verwaltung zu entwickeln.
3. Die meisten Führungskräfte und Mitarbeiter\*innen sind es im Kontext von Management by Objectives gewohnt, Ziele als Output zu formulieren. Im Gegensatz dazu sollten bei OKR Ziele als „Outcome“ und nicht als „Output“ formuliert werden. Outcomes sind (kurzfristige) Verhaltensänderungen des Kunden, die sich aus Outputs ergeben. Outcomeorientiert zu formulieren, will gelernt sein und erfordert, neben dem Commitment, auch Geduld und Training. Angesichts der Projektlaufzeit von 24 Monaten und den mangelnden praktischen Vorkenntnissen des Projektteams, wurde darauf verzichtet, auf outcome-orientierten Formulierungen „zu bestehen“.



#### Learning

Retrospektiven entfalten dann ihr volles Entwicklungspotenzial auf persönlicher und auf Teamebene, wenn diese in einem vertrauensvollen und geschlossenen Rahmen stattfinden. Der offene und authentische Austausch und Umgang mit persönlichen Spannungen ermöglicht eine ehrliche und konstruktive Kontroverse innerhalb des Teams und fördert die Zusammenarbeit. In der Anwendung der Start-Stop-Continue-Methode haben wir gelernt, dass die Durchführung dieser Continue-Methode innerhalb der Retrospektive durchaus auch in anonymer Form sinnvoll sein kann. Insbesondere, wenn in Retrospektiven größere Gruppen und Projektebenen zusammenkommen, in der hierarchische Beziehungen herrschen, ermöglichte es dieser Ansatz, Probleme authentischer und deutlicher anzusprechen, während gleichzeitig ein respektvoller Umgang gewährleistet wird. Die Anonymität förderte Offenheit und Ehrlichkeit in den Rückmeldungen, da Teammitglieder sich freier fühlten, ihre Meinungen zu teilen, ohne sich dabei persönlich exponieren zu müssen. Diese Erfahrung hat dazu beigetragen, ein konstruktives und vertrauensvolles Umfeld für die Reflexion und kontinuierliche Verbesserung zu schaffen.

# 7.2 DER OKR-MASTER

## Erfahrungen des externen OKR-Masters Christian Konz im Projekt „Total Digital“

### „Grau ist alle Theorie“ – Willkommen in der Champions League interkommunaler Zusammenarbeit

Wir befinden uns in einem permanenten Lern- und Reflexionsprozess. Die meisten dieser Entwicklungsprozesse finden unbewusst statt, d. h. wir nehmen sie nicht wahr. Das ist insbesondere dann der Fall, wenn die gemachten Erfahrungen auf Denk- und Verhaltensmuster passen, die bereits in uns angelegt sind. Bewusste Entwicklungen finden dementsprechend seltener statt, sind jedoch in unbekanntem und dynamischen Situationen umso wichtiger, um sich neuen Anforderungen stellen, diese meistern und daraus für zukünftige Herausforderungen lernen zu können. Als OKR-Master verstehe ich meine Rolle daher als methodischer Enabler und systemischer Wegbegleiter, der Menschen, Teams und Organisationen die Unterstützung bietet, die sie für ihre persönliche und kollektive Entwicklung einfordern und benötigen – als Lernender in einem kollektiven Lernprozess. Hier möchte ich meine persönlichen Erfahrungen teilen, die ich auf meiner Lernreise mit dem VCC-Team im Projekt „Total Digital“ machen durfte, eingeteilt in fünf Etappen.

#### 1. Etappe: Commitment und aktive Partizipation

Durch die frühe Einbindung und die aktive Partizipation aller Beteiligten konnte die gemeinsame Projektvision formuliert und das Zielbild geschärft werden. Das Commitment des Lenkungskreises, besetzt durch die disziplinarischen Vorgesetzten aus den beteiligten Kommunen, war das entscheidende Etappenziel. Die Unterzeichnung des Zielbildes durch alle Oberbürgermeister schuf den nötigen Legitimationsrahmen für das Projektteam und bedeutete einen starken Rückhalt über den gesamten Projektverlauf. In monatlichen Synchronisationsmeetings (sog. „monthlys“) zwischen Lenkungsausschuss, fachlicher Projektleitung und OKR-Master konnten entscheidungsrelevante Projektanforderungen direkt geklärt und Updates zum aktuellen Projektfortschritt ausgetauscht werden. Innerhalb des Projektteams trafen wir uns mindestens zweimal in der Woche. Jeden Dienstag trafen wir uns online im ‚VCC-Weekly‘, um den aktuellen OKR-Status transparent zu machen und relevante Projektrisiken sowie Engpässe identifizieren und zügig lösen zu können. Donnerstags fand die Sprechstunde statt. In diesem einstündigen Arbeitsmeeting konnten Fach- und Verständnisfragen innerhalb des Projektteams geklärt werden.

#### 2. Etappe: Einheitliche Methodik und Überwindung des Widerstands

Zu Beginn des Projekts bestand erwartungsgemäß eine erste große Herausforderung darin, ein einheitliches Verständnis für den OKR-Ansatz unter den Projektteammitgliedern des VCC-Teams und im Lenkungskreis zu schaffen. Im VCC-Team war die Skepsis gegenüber neuen Methoden zwar durchaus zu spüren, die anfängliche Zurückhaltung konnte jedoch durch die offene und direkte Diskussion über den Nutzen und die Anwendung des OKR-Ansatzes gelöst werden. Eine systemische Grundhaltung und ein gewisses Einfühlungsvermögen in die Situation der Projektbeteiligten sind bei der Einführung neuer Methoden unerlässlich. Durch die Vereinbarung gemeinsamer „Working Agreements“ und das klare Abstecken des Gestaltungsbereichs legten wir in gemeinsamen Workshops mit Lenkungskreis und VCC-Team ein auf agile Prinzipien ausgerichtetes Fundament für die weiteren Phasen der Zusammenarbeit. Das Projektteam formulierte unter Anleitung erste Objectives und Key Results und erkannte dadurch schnell, welchen Einfluss es auf den Projektverlauf nehmen konnte. Ein erster Schritt in Richtung „Entmystifizierung“ des OKR-Ansatzes war damit gemacht!

#### 3. Etappe: Fokussierung und Priorisierung

Durch die geografische Verteilung der Projektteammitglieder über sechs Kommunen fanden die Synchronisationsmeetings im VCC-Team hauptsächlich virtuell statt. Das war eine Herausforderung für alle, denn es ist nicht damit getan, an den regelmäßigen Meetings „Weekly“ und „Sprechstunde“ teilzunehmen. Es erfordert ein ausgeprägtes Maß an Selbstorganisation und Eigenverantwortung, diese „Interaktionsgefäße“ auch mit Leben zu füllen. Über unsere Kollaborationsplattform „Stackfield“ hatten wir über das OKR-Kanban jederzeit Einblick in den Projektfortschritt – eine wichtige Voraussetzung, um fokussiert an den richtigen Prioritäten zusammenzuarbeiten. Der echte Mehrwert dieser Kollaborationsplattform entsteht jedoch erst durch deren konsequente Anwendung im Projektalltag. Um die Interaktionsqualität im Team hochzuhalten, vereinbarten wir im Team anfänglich eine rotierende Moderation und Protokollführung. Dies führte jedoch nach kurzer Zeit zu Unruhe im Team, sodass sich die beiden Meeting-Rollen fortan zwischen dem Projektleiter und mir als OKR-Master verteilten. Damit konnten sich die Teammitglieder auf die Klärung ihrer OKR konzentrieren und es entwickelte sich eine vertraute Meeting-Routine im Team. Darüber hinaus konnten durch bedarfsorientierte Mini-Retrospektiven und Präsenztermine die Teamentwicklung und die gemeinsame Ausrichtung auf das Projektziel in den Fokus gerückt werden. „Was können wir noch besser machen? Was wollen wir nicht mehr? Und was wollen wir ausprobieren?“ Diese drei Retro-Fragen hielten uns auf Kurs!

#### 4. Etappe: Eigenverantwortung und Verwaltungswissen

Ein tradiertes Verständnis über die Projektorganisation und zu Entscheidungsprozessen waren weitere Herausforderungen. Das ist nicht weiter überraschend, denn sowohl der OKR-Ansatz als auch die agile Methoden im Allgemeinen, sind in der öffentlichen Verwaltung noch relativ jung und wenig etabliert. Erfahrungen zu diesen Methoden entstehen über die Anwendung in der Zusammenarbeit und im Arbeitsalltag. Team- und Kulturentwicklung geschieht nur durch MACHEN! Es galt also für jede\*n Einzelne\*n im Lenkungskreis und im VCC-Team, dem OKR-Ansatz und dem Projektprozess Vertrauen zu schenken.

Dieser Vertrauensvorschuss zahlt sich jedoch nur dann aus, wenn alle Projektbeteiligten die Hürde der Fremdsteuerung und Fremdorganisation bewusst überspringen. Eigenverantwortliches Handeln erfordert Mut, Entscheidungen zu treffen, mögen diese noch so eigenwillig und ungewöhnlich sein. Wenn ein Teammitglied davon überzeugt ist, dann gilt das Credo „Lieber zweimal um Entschuldigung bitten, als einmal um Erlaubnis!“ Damit wir uns gegenüber Projektleitung und Lenkungskreis nicht zu oft entschuldigen mussten, vereinbarten wir gemeinsame Entscheidungs- und Eskalationsprozesse in der Projektorganisation. Dabei galt das Subsidiaritätsprinzip: Entscheidungen, die durch einzelne Projektteammitglieder nicht selbst entschieden werden könnten, z. B. Themen, die konkrete Verwaltungsprozesse betrafen und von anderer Stelle weitere Freigaben erforderten, wurden gemeinsam bzw. auf anderer Ebene entschieden. Auf diese Weise waren die Projektteammitglieder mit ihren Kompetenzen in den Verwaltungen vor Ort vernetzt und hatten jederzeit Zugang zu notwendigem Verwaltungswissen.

#### 5. Etappe: Transparenz und kontinuierliche Verbesserung

Transparenz ersetzt Kontrolle und fördert eigenverantwortliches Denken und Handeln. Transparenz erzeugt jedoch auch Druck, der direkt auf diejenigen trifft, die als Treiber hinter den vereinbarten OKR stehen. Stackfield und unser digitales OKR-Kanban stellten die Nachvollziehbarkeit unserer Projektarbeit sicher. Der Lenkungskreis hatte jederzeit Einblick in den Projektfortschritt. Dabei galt die Vereinbarung, im Zweifel direkt miteinander zu kommunizieren. Darauf hinzuweisen, dass es doch protokolliert sei und eine Nachricht im Stackfield-Raum gepostet wurde, reicht in diesem großen Kontakt Netzwerk nicht immer aus, um informiert und (mit)entscheiden zu können. Also lieber den Hörer in die Hand nehmen oder das Headset aufsetzen und in die direkte Ansprache und Klärung gehen. Auch agile Projekte gilt es effizient und effektiv durchzuführen. Jede\*r Einzelne ist dazu aufgefordert, seinen\*ihren Beitrag mit sich und den anderen auszuhandeln und diesen zu leisten, damit das auch so ist. Durch den Einsatz digitaler Tools wie Kanban-Boards und die kontinuierliche Kommunikation konnten wir eine hohe Transparenz im Projekt gewährleisten. Dies förderte das Verständnis und die Akzeptanz der OKR-Methode und ermöglichte eine konsequente Konfliktbearbeitung, verbunden mit einer kontinuierlichen Verbesserung der Zusammenarbeit.



### Mein Fazit

Der gezielte Einsatz von OKRs kann die Zusammenarbeit innerhalb und zwischen Kommunen signifikant verbessern. Insbesondere in neuen, unsicheren und dynamischen Kontexten können agile Methoden wie der OKR-Ansatz ihr volles Potenzial entfalten und klassische Wasserfall-Projekte auf Dauer ausstechen. Die Schlüsselfaktoren für den Erfolg waren und sind das starke Commitment der Führungskräfte, die kontinuierliche Anpassung der Methode an die Arbeitswirklichkeit in der Projektorganisation, ohne den methodischen Rahmen zu verlassen („Freedom within a frame!“), die aktive Einbindung und das eigenverantwortliche Handeln aller Beteiligten. Als OKR-Master ist es meine Aufgabe, diesen Entwicklungsprozess zu fördern und die Projektbeteiligten zu befähigen, ihre Ziele effektiv zu erreichen. Die Lernerfahrungen aus diesem Projekt können als wertvolle Referenz für ähnliche Vorhaben in anderen kommunalen oder organisatorischen Kontexten dienen.

**Christian Konz** ist geschäftsführender Gesellschafter der ibo Akademie. Als Trainer, Berater und Agile Coach unterstützt er seit vielen Jahren Unternehmen, Führungskräfte und Mitarbeiter\*innen in ihrer Entwicklung. Er ist leidenschaftlicher Organisationsentwickler, ausgebildeter Scrum und OKR Master, passionierter Blogger, Speaker und Autor (u. a. „Agile Organisation“ und „Organisation gestalten“, erschienen im Verlag Dr. Götz Schmidt). Bei aller „Agilität“ steht für ihn im Mittelpunkt, wie wichtig es ist zu wissen, wer man ist, was man kann und wonach man strebt – getreu seinem Motto: Mensch vor Rolle!



# 8 DIE TREIBERTHEMEN IM PROJEKT TOTAL DI- GITAL



# 8.1 PROZESSAUTO- MATISIERUNG MIT RPA

## Erfahrungen und Empfehlungen für die Auswahl und die Einführung von RPA-Lösungen

### Herausforderungen und Lösungsansätze

#### Kurzeinleitung RPA

RPA (engl. Robotic Process Automation; kurz RPA) steht für eine softwaregestützte Automatisierung von Arbeitsprozessen, die innerhalb der Stadtverwaltung eingesetzt werden kann, um regelbasierte, sich immer wiederholende Aufgaben automatisiert ablaufen zu lassen. Mit Hilfe der RPA-Software können somit Mitarbeiter\*innen entlastet werden. Ein RPA-Software-Roboter kann Benutzer\*innen bei der Ausführung von Aufgaben unterstützen, indem er die bestehende Software so bedient, wie es ein Mensch tun würde.

In der Stadtverwaltung existiert eine Vielzahl an Prozessen, die durch die Verwendung von RPA-Software optimiert werden können. Überall dort, wo es eine große Anzahl gleichförmiger regelbasierter Prozesse gibt, kann die Automatisierung mittels RPA-Roboter eingesetzt und die Zeiteffizienz deutlich verbessert werden. Durch den Einsatz können Verwaltungen ihre Prozesse optimieren und somit die Bearbeitungszeiten reduzieren. Zudem werden Mitarbeiter\*innen von repetitiven Aufgaben entlastet. Dies ermöglicht es den Mitarbeiter\*innen, sich auf anspruchsvollere und wertschöpfendere Aufgaben zu konzentrieren, die eine menschliche Intelligenz erfordern, während RPA-Roboter die Routineaufgaben übernehmen könnten.

RPA hilft dabei, die Herausforderungen der digitalen Transformation zu bewältigen und die Verwaltungsdienstleistungen sowie die Bearbeitungsgeschwindigkeit von Arbeitsprozessen zu verbessern.

#### Bedarfsermittlung für RPA Use Cases

#### Ausgangslage

Um die Verwaltung in den Feldern Digitalisierung und Automatisierung voranzubringen, werden in Bezug auf das Treiberthema RPA Informationen über die zu automatisierenden Prozesse benötigt.

#### Problemstellung

Prozesse identifizieren und den Mitarbeiter\*innen die „Angst“ vor Automatisierung nehmen. Welche Prozesse eignen sich für die Umsetzung mittels RPA-Roboter? Was ist bei der Auswahl des Prozesses zu beachten?

#### Lösung

Es werden Workshops mit Mitarbeiter\*innen unterschiedlicher öffentlicher Verwaltungen der interkommunalen Zusammenarbeit zum Thema Automatisierung durchgeführt sowie ein leicht zu verstehender Steckbrief für diesen Themenbereich entwickelt. Der Workshop soll die Potentiale anhand praktischer Beispiele ermitteln. Zudem hilft der Steckbrief bei der späteren Auswahl geeigneter Prozesse.

#### Vorgehen

Zu Beginn der RPA-Thematik wurde ein zweiseitiger Steckbrief entwickelt, bei dem die wichtigsten Informationen zur Auswahl und Bewertung des Prozesses erfasst werden. Es wird ermittelt, ob Grundanforderungen, wie beispielsweise eine strukturierte Datenbasis, vorliegen, und ob der Prozess klar regelbasiert ablaufen kann. Weiterhin wird anhand des Steckbriefs ermittelt, wie viele Softwareprogramme innerhalb des Prozesses verwendet werden, und wie oft dieser Prozess Anwendung findet. Die zusammengetragenen Informationen können als Indikatoren dafür dienen, welcher Prozess für die Umsetzung mittels eines RPA-Roboters geeignet ist.

#### Beschaffung von Automatisierungssoftware für die öffentliche Verwaltung

#### Ausgangslage

In öffentlichen Verwaltungen existieren zeitintensive Prozesse, die nach einem starren Muster ablaufen. Eine Automatisierung dieser Prozesse würde Mitarbeiter\*innen Freiraum für komplexere Tätigkeiten schaffen. Oftmals sind die Kosten für eine Automatisierung durch die Einrichtung von Schnittstellen oder durch die Programmierung von Anwendungen nicht wirtschaftlich oder aber technisch nicht umsetzbar. Daher soll eine RPA-Software eingeführt werden, um manuelle regelbasierte Prozesse, die häufig ausgeführt werden, zu automatisieren. Das Ziel ist die Beschaffung einer RPA-Software, die Umsetzung über einen ersten Use Case sowie die Durchführung von Schulungen, um die RPA-Roboter zukünftig auch für weitere Anwendungsfälle selbst entwickeln zu können.



#### Problemstellung

Beim ersten Use Case geht es darum, die Datenqualität der vorhandenen Gewerbedaten im Finanzwesen zu verbessern. Aktuell werden die Daten im Handelsregister geprüft und anschließend im internen Datenbestand manuell bereinigt. Da es sich um eine große Anzahl an Gewerbedaten handelt, die in der Vergangenheit oft händisch erfasst wurden und dementsprechend fehlerbehaftet sind, wäre ein automatischer Abgleich der internen Daten mit den (frei zugänglichen) Handelsregisterdaten eine deutliche Arbeitserleichterung.

#### Lösung

Die beschriebene Problemstellung ist ideal geeignet, um sie mithilfe eines RPA-Roboters auszuführen. Um dies zu ermöglichen, wird eine RPA-Software in der Verwaltung benötigt. Diese ist wie ein Baukastensystem aufgebaut und kann Programme so bedienen, wie sie auch ein Mensch bedienen würde. Die Software arbeitet dabei regelbasiert und folgt einer vordefinierten Reihenfolge. Die beschriebene RPA-Software wird über eine Ausschreibung beschafft.

#### Vorgehen

Um die korrekte Ausschreibungsart (offenes Verfahren (europaweit), öffentlich oder beschränkt) auszuwählen, wird unter anderem die Wertgrenze als Indikator verwendet. Durch eine Online-Recherche wurden Wertgrenzen ermittelt, die auf eine öffentliche Ausschreibung hindeuteten. Die eingegangenen Angebote liegen jedoch weitestgehend oberhalb des kalkulierten Kostenrahmens, sodass eine erneute Ausschreibung als offenes Verfahren (europaweit) durchgeführt werden müsste. Eine alternative Möglichkeit dazu ist die Reduzierung des Leistungsumfangs, um im festgelegten Kostenrahmen zu bleiben. Letztlich wurde aufgrund der begrenzten Zeit des Förderprojektes der Leistungsumfang reduziert und eine neue beschränkte Ausschreibung mit allen Bieter\*innen der ersten öffentlichen Ausschreibung gestartet.



**ROBOTIC PROCESS AUTOMATION  
WILL HELP HUMANS BECOME MORE  
HUMAN AT WORK.**



# 8.1.1 AUSWAHL UND EINFÜHRUNG VON RPA

## Implementierung von RPA-Lösungen

### 1. Checklisten zur Auswahl von RPA-Lösungen

Im Rahmen der Ausschreibung einer RPA-Lösung stellte sich im Projekt „Total Digital“ die Frage, wie die Ausschluss- und Bewertungskriterien zur Ermittlung des\*der besten Anbieters\*Anbieterin angesetzt werden sollen. Im Projekt wurden daher Ausschluss- und Bewertungskriterien entwickelt, die in einer Auswahlmatrix dargestellt wurden. Die Excel-basierte Auswahlmatrix, kann auf der Webseite <https://www.digitalekommunehessen.de/> heruntergeladen werden:

#### Vier Kategorien Ausschlusskriterien:

- Datenverarbeitung – DSGVO und Verarbeitung personenbezogener Daten
- Verfügbare Sprachen – nicht nur für die Software, sondern auch für die Schulungen
- Aufgabenspektrum – Was muss die Software leisten?
- Kennwörter – Sicherheit & Verwaltung

#### Sechs Kategorien Bewertungskriterien:

- Erfahrung in der öffentlichen Verwaltung
- Umsetzung erster Use Case & Dokumentation
- Softwareanforderungen & Datenverwaltung
- Support & Schulungen
- Kosten & Lizenzen
- Kostenbewertung (Preis-Leistung)

Ergänzend zu den Erfahrungen in der öffentlichen Verwaltung aus der Bewertungsmatrix bzw. zur Gegenüberstellung der Referenzen der Anbieter kann pro Referenz ein Referenzblatt ausgefüllt werden (siehe auch <https://www.digitalekommunehessen.de/>) mit folgenden Zeilenbezeichnungen:

- Bezeichnung des Projektes
- Art und Umfang der vergleichbaren Leistung (Benutzeranzahl)
- Zeitraum der Durchführung
- Name des/der Kunden\*in
- Anschrift
- Ansprechpartner\*in mit Telefonnummer
- Wertumfang des Projektes
- Sonstiges

### 2. Identifikation von RPA-gerechten Prozessen

Durch RPA werden stupide, sich immer wiederholende Aufgaben (wiederholbare Computer-Interaktionen) mit geringer Wertschöpfung automatisiert. Dadurch werden menschliche Ressourcen für sinnvollere, wertschöpfendere Tätigkeiten freigesetzt. RPA ist anwendbar, wenn bei einem Prozess mindestens eines der folgenden Kriterien zutrifft:

- hohe Wiederholbarkeit
- zeitkritisch
- hohe Fehleranfälligkeit
- stark regelbasiert (auf statischen Regeln basierend)
- großes Prozessvolumen (große Anzahl der Ausführungen im Verfahren)
- nicht durch einfache Schnittstellen abbildbar
- maschinenlesbare Daten

Zur ersten groben Dokumentation des vermutlich für RPA geeigneten Prozesses (vor der BPMN 2.0 Prozessmodellierung) eignet sich das Ausfüllen eines Projektsteckbriefs, in dem die folgenden Punkte erfasst werden:

- Prozessname
- Prozessverantwortung
- benötigte Inputs
- Lieferanten der Inputs
- erzeugte Outputs
- Ziel des Outputs
- Prozessbeschreibung
- Prozessschritte
- Kennzahlen (wie oft, wann, wie viel, wie lange)
- beteiligte IT-Systeme
- Kriterien, die erfüllt sein sollten:
  - regelbasiert
  - sehr repetitiv
  - hohe Volumina
  - maschinenlesbarer Input
  - wenige Ausnahmen
  - strukturierter Input

### 3. Einführung und Umsetzung von RPA-Lösungen

Um die Möglichkeiten von RPA in der eigenen Organisation bekannt zu machen und die Einführung zu unterstützen, wurden RPA-Botschafter\*innen in den Kommunen vor Ort eingesetzt. Die Hauptaufgaben eines\*einer RPA-Botschafter\*schafterin sind:

- selbstständige Durchführung von „Wissens- vermittlungsworkshops“ zu RPA
- Identifikation und Evaluation von RPA-gerechten Anwendungsfällen
- Prozessaufnahme und Vorbereitung zur Übergabe an den Prozessdesigner

Zur Erfüllung dieser Aufgaben sollte der\*die RPA-Botschafter\*in:

- technisches Verständnis für Konzepte von programm-technischen Abläufen eines Roboters besitzen
- über Erfahrung in Prozessmanagement und Ablaufsteuerung verfügen
- in Prozessdokumentation nach BPMN 2.0 geschult sein

Zur Unterstützung der konkreten technischen Umsetzung von RPA-Anwendungen unter Berücksichtigung der gegebenen IT-Infrastruktur in der Kommune kamen RPA-Designschaffter\*innen zum Einsatz, die auch gleichzeitig RPA-Botschafter\*innen sein können. Die RPA-Designschaffter\*innen unterstützen die Einführung von RPA, indem sie mit den zuständigen Fachabteilungen (insbesondere mit der IT-Abteilung) folgende Fragen klären:

- Datenschutz: Welche Rechte bekommt der Roboter? Wer verantwortet seine Arbeit?
- EDV-Infrastruktur: Wartung und Pflege der Roboter, eigene Server/PCs, technische User und benötigte Zugänge
- Zugriffsrechte auf Netzwerke, Laufwerke, EDV-Programme, Fachverfahren etc.
- Bedienung des (grafischen) Editors, um RPA-Prozesse zu erstellen

Zur Erfüllung ihrer Aufgaben benötigen die RPA-Designer Wissen und Erfahrung in der Programmierung. Zusätzlich werden sie durch den gewählten Hersteller in der RPA-Software-lösung geschult. Eine typische Schulung hat folgende Inhalte:

- Schulung in der Bedienung des grafischen Editors (ca. 2 Tage)
- eigene Erstellung eines einfachen Prozesses oder mehrerer einfacher Prozesse
- erste Prozessumsetzung durch den RPA-Hersteller zusammen mit dem\*der RPA-Designer\*in, d. h. Hands-on-Schulung und Wissensvermittlung, damit der Prozess betreut und angepasst werden kann
- einige Review-Termine mit dem RPA-Hersteller zur Vermittlung von Lösungen bei auftretenden Problemen
- weiterführende Experten\*innen-Schulungen nach ca. sechs Monaten praktischer Arbeit

### 4. Learnings aus den bisherigen Erfahrungen mit RPA im Projekt „Total Digital“

#### RPA soll Mitarbeiter\*innen entlasten, NICHT entlassen!!!

Wie bei vielen Lösungen für die Prozessdigitalisierung bzw. -automatisierung kann RPA auch für Widerstand bei dem betroffenen Mitarbeiter\*innen sorgen. Schnell kann der Eindruck u. a. auch beim Personalrat entstehen, dass ein Roboter Mitarbeiter\*innen ersetzen soll bzw. diese dann entlassen werden. Deshalb ist die wichtigste Botschaft, die gleich zu Beginn einer

RPA-Präsentation oder eines Workshops gebracht werden muss: RPA soll Mitarbeiter\*innen entlasten, NICHT entlassen! Als Maßnahme gegen den Fachkräftemangel kann RPA dabei helfen, Mitarbeiter\*innen zu entlasten, indem sich wiederholende Aufgaben automatisiert werden.

#### RPA ist kein Allheilmittel

Wie die im Abschnitt Zwei aufgeführten Kriterien zur Prozessauswahl zeigen, darf RPA nicht als Allheilmittel für ineffiziente Prozesse gesehen werden. In den folgenden Fällen stellt RPA keine geeignete Lösung dar:

- zu komplexer Prozess, Umsetzung kompliziert und/oder fragil. Mögliche Lösung: Prozessaufteilung prüfen
- menschliche Entscheidung, Freigabe ist zwingend notwendig. Mögliche Lösung: Möglicherweise ist der Prozess vor und nach der menschlichen Entscheidung automatisierbar.
- Fallhäufigkeit zu gering: » Das Verhältnis von Aufwand zu Nutzen (Entlastung) ist zu gering
- zu viele Ausnahmen. Mögliche Lösung: qualitätsverbessernde Maßnahmen im Vorfeld, z. B. Prozesse konsolidieren oder Process-Mining
- Medienbrüche. Mögliche Lösung: Überbrückung evtl. durch Speziallösungen

#### Zuerst detaillierte Prozessanalyse

Der in Abschnitt Zwei beschriebene Prozesssteckbrief dient nur zur ersten groben Prozessaufnahme und Bestimmung des RPA-Potentials. Zusätzlich ist eine detaillierte Ist-Aufnahme des Prozesses mittels BPMN-2.0-Modellierung erforderlich. Ein gemeinsam mit dem Fachamt erarbeitetes Verständnis über den potentiellen mittels RPA automatisierbaren Teilprozess ist ebenfalls notwendig. Nur so können ineffiziente endlose Korrekturschleifen und Frust bei allen Beteiligten verhindert werden.

#### Technische Hürden

Im ersten RPA-Versuch „Handelsregisterdatenabgleich“ sollte der Roboter die im Fachamt vorliegenden Daten der Firmen mit den aktuellen Daten des Online-Handelsregisters vergleichen und die Unterschiede kenntlich machen. Da der Roboter in kurzer Zeit viele Anfragen an das Online-Handelsregister sendete, wurde er von der Handelsregister-Firewall geblockt und der Server der Kommune auf die Blacklist gesetzt. Durch die Kontaktaufnahme mit den Verantwortlichen des Online-Handelsregisters wurde der ausgehende IP-Bereich der Kommune auf die Whitelist gesetzt, sodass der Roboter problemlos weiterarbeiten konnte. Solche Punkte gilt es ebenfalls zu bedenken und gegebenenfalls mit der betreibenden Person des Online-Portals zu klären, bevor der Roboter seine Arbeit aufnimmt.

### „try a lot and fail fast“

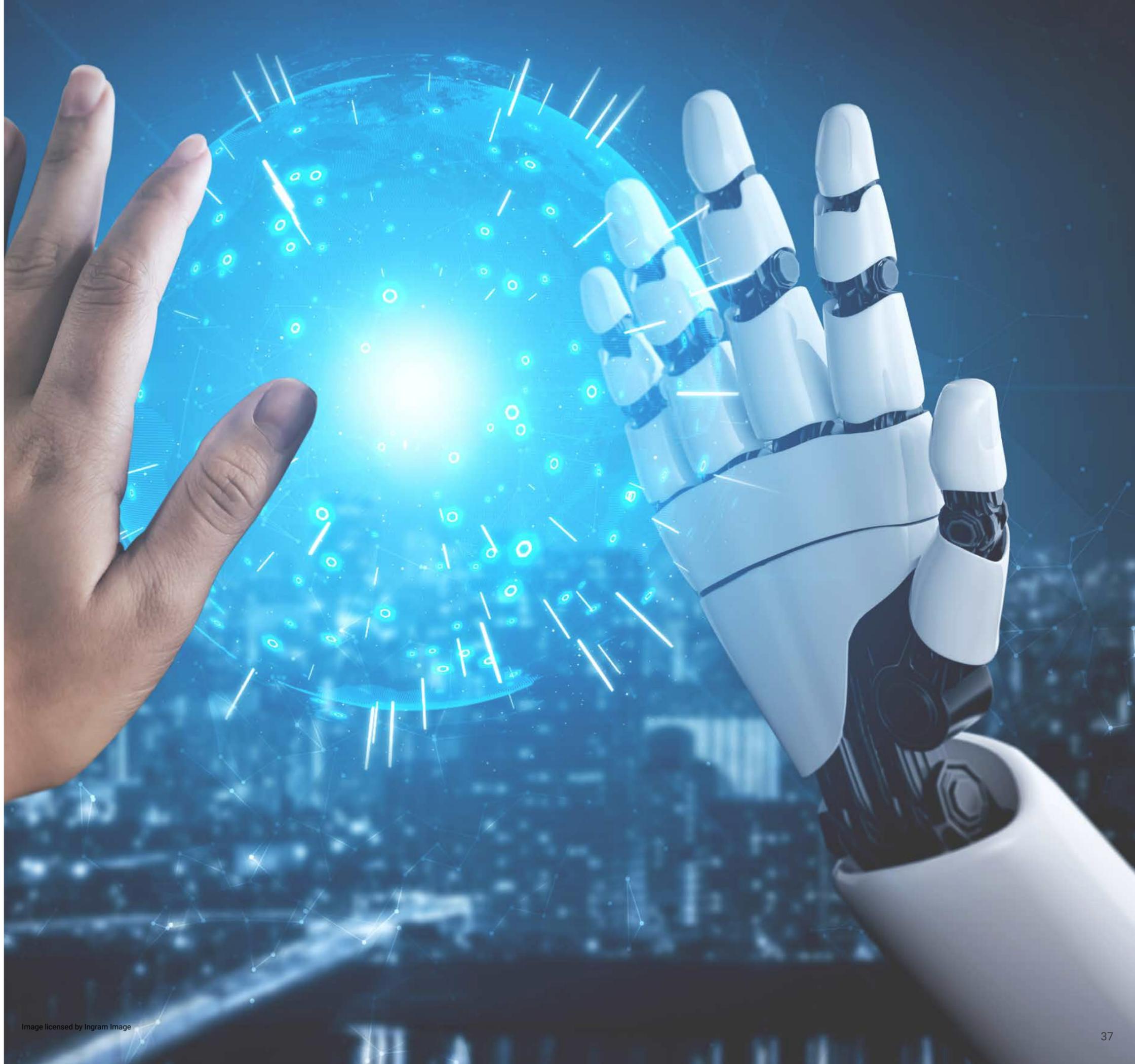
Entscheidungsprozesse in der öffentlichen Verwaltung können lange dauern, nicht zuletzt auch gesetzlich bedingt (z. B. Vergaberecht). Effizienzsteigerung und ein wirtschaftlicher sowie schonender Einsatz der finanziellen und vor allem knappen menschlichen Ressourcen haben hohe Priorität. Deswegen ist es für die Suche nach der besten RPA-Lösung von großer Bedeutung, möglichst viel auszuprobieren und möglichst schnell zu scheitern, um zeitnah eine tragbare Lösung für alle Beteiligten zu finden.

### Es gibt nicht „die eine“ passende Lösung für mehrere Kommunen

Alle Aktivitäten im Projekt „Total Digital“ hatten das Ziel, möglichst eine Lösung zu finden, die in allen sechs Kommunen funktioniert. Mit Blick auf die Größenunterschiede der sechs Kommunen (35.000 Einwohner\*innen bis über 100.000 Einwohner\*innen) war dies eine herausfordernde Aufgabe. Im Falle von RPA fiel die Entscheidung auf zwei verschiedene RPA-Lösungen, die in drei unterschiedlichen Kommunen erprobt werden sollen, um den verbleibenden drei Kommunen entsprechende Empfehlungen aussprechen zu können. Zum Zeitpunkt der Erstellung dieses Berichtes dauerte die Erprobung noch an.



## RPA SOLL MITARBEITER ENTLASTEN NICHT ENTLASSEN!



# 8.2 CIVENTO ERWEITERUNG

**Total Integration, ganzheitliche Lösungen zur Verwaltungsdigitalisierung erschließen.**

## Was bedeutet „Total Integration“?

In der modernen öffentlichen Verwaltung ist eine effiziente und reibungslose Abwicklung von Prozessen unerlässlich. Total Integration steht für einen ganzheitlichen Ansatz von Vorgängen, der sicherstellt, dass sämtliche Prozessschritte nahtlos und effizient miteinander verknüpft sind. Dies bedeutet, dass alle Elemente eines Verwaltungsprozesses so miteinander verzahnt werden, dass ein reibungsloser Ablauf ohne Medienbrüche, Ende-zu-Ende (e2e) gewährleistet ist. Ziel ist es, Engpässe zu minimieren, Automatisierung zur Entlastung der Mitarbeiter\*innen zu maximieren, Insellösungen als potenzielle Fehlerquellen zu minimieren, Datenkonsistenz sicherzustellen und klare Prozessverantwortlichkeiten zu definieren. Durch ein ganzheitliches Vorgehensmodell für eine e2e-Digitalisierung werden Zeit- und Ressourceneinsatz optimiert und die Effizienz gesteigert.

## Total Integration im Projekt „Total Digital“

Im Projekt „Total Digital“ lag der Fokus von Total Integration auf den folgenden Zielen:

**e2e-Vorgehensmodell:** Entwicklung und Erprobung des Modells an ausgewählten relevanten Prozessen für mehrere Kommunen des IKZ. Bei Anwendung des Modells sollen medienbruchfreie, sinnvoll, automatisierte, digitale e2e-Prozesse entstehen.

**e-Akte:** Die Digitalisierungsplattform civento der ekom21 wird durch die Integration einer bidirektionalen CMIS-Schnittstelle erweitert, um die nahtlose Anbindung der Dokumentenmanagementsysteme D3 von d-velop (Marburg) und enaio von Optimal Systems (Gießen, Offenbach, Wetzlar, Fulda) zu ermöglichen. Diese Erweiterung strebt eine sichere Aufbewahrung aller von civento bereitgestellten und generierten Dokumente samt Metadaten in den DMS-Systemen an, mit dem Ziel, die festgelegten Aufbewahrungs- und Löschrufen strikt einzuhalten und zu gewährleisten.

**Ablaufplan für lokale Rechenzentren:** Erstellung eines Ablaufplans „Schnittstelle Civento/lokale Rechenzentrum mit effizienten, geregelten Abläufen unter Einhaltung von Datenschutz und IT-Sicherheit für Kommunen mit eigenständigem Rechenzentrum.“

**Vorgehen und Wahl der Methodik:** Mittels Schnittstellen sollen benötigte Daten möglichst digital in den Prozessen verarbeitet werden, um Datensilos zu vermeiden. Dies beinhaltet das Überwinden von Medienbrüchen zwischen dem OZG-Postkorb und den Fachverfahren sowie das Schaffen von Möglichkeiten für die digitale Zustellung von Dokumenten.

## Herausforderungen und Hindernisse

In einer Zeit des stetigen Wandels ist die Fähigkeit, Herausforderungen und Hindernisse zu bewältigen, entscheidend für die digitale Transformation einer Kommune. Im Kontext des e2e-Modells, das End-to-End-Lösungen für komplexe Probleme bietet, wird die Bedeutung einer effektiven Strategie zur Bewältigung von Hindernissen noch deutlicher.

**Komplexität der bestehenden Systeme:** Viele Verwaltungsabläufe basierten auf einer Vielzahl unterschiedlicher Systeme und Datenbanken, die meist nicht nahtlos miteinander verbunden werden konnten. Die Integration dieser Systeme erforderte die Entwicklung von zeit- und ressourcenintensiven, komplexen, technischen Lösungen.

**Widerstand gegen Veränderungen:** Mitarbeiter\*innen leisteten Widerstand gegen Veränderungen in ihren etablierten Arbeitsabläufen und gewohnten Systemen. Die Umsetzung des e2e-Vorgehensmodells erforderte eine feinfühligere Kommunikation und Überzeugungsarbeit und – je nach digitaler Reife der Mitarbeiter\*innen – auch passende Schulungen, um das Engagement der Mitarbeiter\*innen sicherzustellen.

**Datenschutz- und Sicherheitsbedenken:** Bei der Integration verschiedener Systeme und Datenquellen mussten auch Datenschutz- und Sicherheitsstandards eingehalten werden. Dies erforderte Zeit und Ressourcen für eine sorgfältige Planung und Implementierung von Sicherheitsmaßnahmen, um sensible Daten vor unbefugtem Zugriff zu schützen.

**Kulturelle und organisatorische Barrieren:** Organisatorische Strukturen und unterschiedliche Kulturen in den verschiedenen Ämtern behinderten die Umsetzung eines e2e-Vorgehensmodells. Um eine effektive e2e-Prozessdigitalisierung und für alle zufriedenstellende Zusammenarbeit zu ermöglichen, mussten bestehende Hierarchien und Silos erkannt und überwunden werden.

**Technologische Einschränkungen:** Veralterte Technologien und mangelnde Interoperabilität zwischen verschiedenen Systemen erschwerten die Umsetzung des e2e-Vorgehensmodells. Die Auswahl geeigneter Technologien und Plattformen ist entscheidend, um eine reibungslose Prozessdigitalisierung und -integration zu ermöglichen.

**Fehlende Standards für Schnittstellen:** Das Fehlen einheitlicher Standards für Schnittstellen zwischen den verschiedenen Systemen bzw. Fachverfahren erschwerte die e2e-Prozessdigitalisierung. Wenn klare Richtlinien und Standards fehlen, müssen individuelle Lösungen für jede Schnittstelle entwickelt werden, was zu Inkompatibilitäten und zusätzlichem Entwicklungsaufwand führen kann.

**Abhängigkeit von Einzellösungen für Schnittstellen:** Um fehlende Standards zu überbrücken, kamen in vereinzelt Ämtern individuelle Einzellösungen zum Einsatz, um Schnittstellen zwischen Systemen zu schaffen. Diese Einzellösungen waren wartungsintensiv und führten zu Abhängigkeiten von spezifischen Anbietern, was die Flexibilität und Skalierbarkeit beeinträchtigte.

Die Bewältigung dieser Herausforderungen erforderte die Entwicklung einer ganzheitlichen Strategie, die technische, organisatorische und kulturelle Aspekte berücksichtigt. Durch die Einführung klarer Standards, die Auswahl geeigneter Technologien und die Förderung einer integrativen Organisationskultur können Organisationen diese Hindernisse überwinden und die Vorteile der e2e-Digitalisierung voll ausschöpfen.



## CMIS-Schnittstelle

CMIS ist eine Abkürzung für Content Management Interoperability Services und ist ein offener und herstellerunabhängiger Standard zur Anbindung von Content-Management-Systemen. Ziel des Standards ist es, die Interoperabilität proprietärer Content-Management-Systeme herstellerübergreifend zu ermöglichen.

Quelle: [https://de.wikipedia.org/wiki/Content\\_Management\\_Interoperability\\_Services](https://de.wikipedia.org/wiki/Content_Management_Interoperability_Services)



## Ende-zu-Ende-Digitalisierung

Bei einer Ende-zu-Ende-Digitalisierung wird der gesamte Verwaltungsprozess – von der Antrastellung über die Bearbeitung bis hin zum Versand des Bescheids über einen digitalen Rückkanal und entsprechender Veraktung in einer elektronischen Akte – digital ausgeführt.

Quelle: <https://www.digitale-verwaltung.de/Webs/DV/DE/onlinezugangsgesetz/das-gesetz/ozg-aenderungsgesetz/ende-zu-ende-digitalisierung/ende-zu-ende-digitalisierung-node.html>

## Das Total Digital-e2e-Vorgehensmodell

Um die verschiedenen Herausforderungen der Prozessdigitalisierung in den Verwaltungen der Kommunen von Total Digital zu bewältigen, galt es zunächst passende Anwendungsfälle zu evluieren. Im Fokus des erarbeiteten Vorgehensmodells standen dabei die Nutzerzentrierung und die Effizienz. Das Modell ermöglichte es, Abhängigkeiten und Einflussfaktoren zu berücksichtigen und es unterstützte im Projektverlauf, bereits frühzeitig passende Maßnahmen zu ergreifen. Jeder Schritt des Vorgehensmodells wurde dabei immer von positiv unterstützenden Change-Management- und Kommunikationsmaßnahmen begleitet. Die folgende Abbildung zeigt das in Total Digital entwickelte Vorgehensmodell.



### Learning

Der erste Schritt zur e2e-Prozessdigitalisierung in Total Digital war die Ermittlung eines Prozesses, der in allen sechs IKZ-Kommunen möglichst gleich abläuft, um einen maximalen Win-Win-Effekt für alle sechs Kommunen gleichermaßen zu erreichen. Viele Variationen der Verwaltungsleistungen u. a. bedingt durch die unterschiedlichen Größen der Kommunen von 35.000 bis über 100.000 Einwohner\*innen, unterschiedlichen Systemlandschaften und Fachverfahren und zum Teil auch unterschiedliche rechtliche Rahmenbedingungen (z. B. Satzungsrecht) machten es sehr schwierig, den „einen“ gemeinsamen Prozess zu finden.

### Lösung:

Statt weiter zu versuchen, einen Prozess zu identifizieren, der in allen sechs IKZ-Kommunen relevant ist und sehr ähnlich abläuft, konzentrierte man sich in Total Digital schließlich auf das Prozessauswahlkriterium „Eignung zur Umsetzung der Integration der CMIS-Schnittstelle in die Digitalisierungsplattform civento“. Grund: Eine funktionierende CMIS-Schnittstelle zur Abindung der DMS-Systeme enaio und D3 hat für alle sechs IKZ-Kommunen eine hohe Priorität. Fulda ist mit einer lokalen Civento- Installation unabhängiger vom Hersteller ekom21 als die anderen IKZ-Kommunen. So wurde zur Integration der CMIS-Schnittstelle in civento in Fulda der Prozess „Schülerbeförderung“ gewählt, der ausschließlich innerhalb von civento abbildbar ist, ohne die Notwendigkeit der Anbindung weiterer Fachverfahren und ohne Medienbrüche. Die Civento AWML mit integrierter CMIS-Schnittstelle zum Prozess Schülerbeförderung können Sie hier anfordern: [digitalisierung@fulda.de](mailto:digitalisierung@fulda.de).

### Abhängigkeiten:

Das e2e-Vorgehensmodell berücksichtigt verschiedene Stakeholder und Abhängigkeiten in der Prozessdigitalisierung. Insbesondere die Abhängigkeiten von externen Dienstleistungsbetrieben bzw. Softwareunternehmen und auch der Zeitbedarf für eventuell notwendige Ausschreibungsverfahren muss in die Projektlaufzeit einkalkuliert werden. Eine transparente Kommunikation zu diesen Abhängigkeiten in das Projektteam und die Hauptakteure im zu digitalisierenden Prozess ist unerlässlich, um potentiellen Frust bei den Beteiligten zu reduzieren.

### Fazit:

Jede Kommune ist individuell, weil unterschiedliche Systeme und Abläufe für vermeintlich gleiche Prozesse zum Einsatz kommen. Auch wenn es viele Unterschiede zwischen den Kommunen gibt, so haben doch alle gleichermaßen einen großen Bedarf an funktionierenden standardisierten Schnittstellen zur Anbindung von DMS-Systemen und verschiedener Fachverfahren an die Digitalisierungsplattform civento der ekom21. Standardisierte Schnittstellen zwischen den Systemen machen die Verwaltungsdigitalisierung leichter, schneller, sicherer und ressourcenschonender. Eine standardisierte Teilprozessdigitalisierung kann ebenfalls helfen, das große Ziel einer umfassenden e2e-Prozessdigitalisierung zu erreichen (Weg der kleinen Schritte). Eine erfolgreiche Inbetriebnahme des Teilprozesses nützt anderen Kommunen, da jede weitere Implementierung nach dem gleichen Schema erfolgen kann und die Erfahrungen und bspw. auch erworbene Lizenzen in Folge Ressourcen schonen. Dabei unterstützt das Total Digital-Vorgehensmodell die e2e-Prozessdigitalisierung sehr gut und hilft, den Blick auf das große Ganze nicht zu verlieren.

# 8.3 DATA GOVERNANCE

## Die Einführung von Data Governance in der öffentlichen Verwaltung

### Herausforderungen und Lösungsansätze

Ein effizienter, sicherer und verantwortungsbewusster Umgang mit Daten ist im Zeitalter der Smart Cities nicht wegzudenken. Data Governance hilft dabei, diese Anforderungen zu erfüllen und eine grundlegende Basis für den Erfolg zu legen. Im Kontext von Smart Cities spielt Data Governance eine entscheidende Rolle bei der Bewältigung folgender Herausforderungen und bei der Realisierung von Chancen:

#### Optimierung städtischer Dienstleistungen:

Durch eine klare Struktur für die Datenverwaltung können Städte ihre Dienstleistungen optimieren. Data Governance ermöglicht es, Informationen effizient zu sammeln, zu analysieren und zu nutzen, um beispielsweise den Verkehrsfluss zu verbessern, Ressourcen effizienter zu nutzen und die Lebensqualität der Bürgerschaft zu steigern.

#### Datensicherheit:

In Smart Cities werden kontinuierlich Daten generiert und ausgetauscht. Data Governance schafft die Grundlagen für robuste Sicherheitsmaßnahmen, um die Integrität und Vertraulichkeit dieser Daten sicherzustellen. Dadurch wird das Risiko von Datenlecks, Cyberangriffen und anderen Sicherheitsbedrohungen minimiert.

#### Interoperabilität und Zusammenarbeit:

Smart Cities nutzen eine Vielzahl von Technologien und Systemen. Data Governance fördert die Interoperabilität, indem es Standards für Datenmodelle und Prozesse festlegt. Dies erleichtert die Zusammenarbeit zwischen verschiedenen städtischen Einrichtungen und Organisationen, was zu einer effizienteren Nutzung von Ressourcen führt.

#### Transparenz und Beteiligung der Bürgerschaft:

Data Governance ermöglicht eine transparente Handhabung von Daten, was wiederum das Vertrauen der Bürgerschaft stärkt und die Bereitschaft zur Zusammenarbeit erhöht. Durch klare Richtlinien und Prozesse für den Umgang mit Vorschlägen und Feedback der Bürgerschaft werden diese dazu ermutigt, aktiv an der Gestaltung ihrer Stadt teilzunehmen.

#### Innovationsförderung:

Smart Cities setzen auf innovative Technologien und Lösungen. Eine gut etablierte Data Governance schafft eine Umgebung, in der Innovation gefördert wird, indem sie den sicheren und effizienten Austausch von Daten unterstützt und gleichzeitig die Einhaltung ethischer Standards gewährleistet.

Aus diesen Gründen hatten sich die Kommunen Gießen, Offenbach, Wetzlar und Fulda dazu entschieden, dieses Thema aktiv anzugehen.

#### Was ist Data Governance?

Data Governance bezeichnet den systematischen Ansatz zur Verwaltung von Daten in einer Organisation. Es umfasst Prinzipien, Richtlinien und Prozesse, die sicherstellen sollen, dass Daten korrekt, sicher, zugänglich und für die Organisation wertvoll sind. In der öffentlichen Verwaltung ist die Notwendigkeit von Data Governance besonders akut, da hier eine Vielzahl von sensiblen Daten – von persönlichen Informationen der Einwohnenden bis hin zu operativen Statistiken – verwaltet wird.

#### Herausforderungen bei der Einführung von Data Governance in der öffentlichen Verwaltung:

##### Kultureller Wandel:

Eine der größten Herausforderungen ist oft der kulturelle Wandel. Viele Mitarbeiter\*innen in öffentlichen Verwaltungen sind möglicherweise nicht vertraut mit den Konzepten von Data Governance oder haben Bedenken hinsichtlich ihrer Rolle im Prozess.

**Lösung:** Eine gründliche Aufklärung der Mitarbeiter\*innen ist entscheidend. Workshops, Schulungen und eine klare Kommunikation seitens der Führungsebene können Ängste abbauen und eine positive Einstellung zum kulturellen Wandel fördern.

##### Mangelnde Ressourcen:

Öffentliche Verwaltungen sind oft mit begrenzten Ressourcen konfrontiert. Die Einführung von Data Governance erfordert jedoch Investitionen in Schulungen, Technologien und personelle Ressourcen.

**Lösung:** Priorisierung und schrittweise Implementierung sind entscheidend. Durch die schrittweise Einführung von Data Governance-Prinzipien können Ressourcen effizienter genutzt werden. Zudem könnten Partnerschaften mit weiteren Kommunen, externen Dienstleistern\*leisterinnen für Schulungen und Technologieunterstützung in Betracht gezogen werden.

#### Datenqualität und -integrität:

Die Qualität und Integrität von Daten sind zentrale Anliegen. Ineffiziente Dateneingabe durch Medienbrüche, veraltete Informationen und Inkonsistenzen können die Effektivität von Entscheidungsprozessen beeinträchtigen.

**Lösung:** Die Einführung von klaren Richtlinien zur Datenerfassung, regelmäßige Audits und die Implementierung von Technologien zur automatischen Überprüfung und Aktualisierung können die Datenqualität verbessern.

#### Datensicherheit und Datenschutz:

Mit dem Anstieg von Cyberbedrohungen sind Datensicherheit und Datenschutz von höchster Priorität. Öffentliche Verwaltungen stehen vor der Herausforderung, sensible Daten vor unbefugtem Zugriff zu schützen.

**Lösung:** Implementierung von robusten Sicherheitsmaßnahmen wie Verschlüsselung, Zugriffskontrollen und regelmäßige Sicherheitsaudits. Zudem sollten klare Richtlinien für den Umgang mit sensiblen Informationen festgelegt und durchgesetzt werden.

#### Koordination innerhalb der Aufbauorganisation:

Öffentliche Verwaltungen bestehen aus verschiedenen Ämtern, Bereichen und Abteilungen, die oft autonom arbeiten. Eine effektive Koordination zwischen diesen Abteilungen ist entscheidend für den Erfolg von Data Governance. Es wird immer gern davon gesprochen, Datensilos aufbrechen zu wollen. In erster Linie ist es wegweisend, diese Silos miteinander zu vernetzen.

**Lösung:** Einrichtung einer zentralen Stelle oder eines Gremiums, das für die Koordination und Überwachung von Data Governance-Initiativen verantwortlich ist. Klare Kommunikationskanäle und regelmäßige Austauschformate können den Informationsfluss verbessern.

#### Rechtliche Compliance:

Öffentliche Verwaltungen müssen eine Vielzahl von gesetzlichen Vorschriften und Datenschutzbestimmungen einhalten. Dies kann zu Komplexitäten und Unsicherheiten führen. Data Governance stellt sicher, dass die Verwaltung die gesetzlichen und regulatorischen Anforderungen in Bezug auf die Datenverarbeitung erfüllt. Dies verringert das Risiko von Bußgeldern und rechtlichen Konsequenzen.

**Lösung:** Die Einrichtung eines spezialisierten Teams oder die Beauftragung externer Fachleute für die Überwachung von gesetzlichen Änderungen und die Anpassung von Data-Governance-Praktiken sind wichtig.

#### Lösungsansätze für eine erfolgreiche Implementierung:

##### Partizipation der Führungsebene:

Die politische sowie strategische Führungsebene muss aktiv an der Förderung von Data Governance beteiligt sein. Klare Botschaften zur Bedeutung von Data Governance und die Bereitstellung von Ressourcen sind entscheidend. Hier empfiehlt sich der Weg über den Magistratsbeschluss.

##### Schrittweise Implementierung:

Beginnen Sie mit kleinen, gut definierten Data-Governance-Initiativen, bevor Sie sie auf den gesamten Organisationsumfang ausweiten. Dies ermöglicht eine schrittweise Anpassung an Veränderungen und hält die Widerstände klein. Die Erfahrungswerte zeigen, dass der Bereich oder das Amt für Statistik oder Geo-Daten eine gute erste Anspielstation sind.

##### Technologische Unterstützung:

Die Implementierung von Datenmanagement-Tools, z. B. die Einführung eines Metadatenkatalogs kann die Effizienz steigern und die Einhaltung von Data Governance-Praktiken erleichtern.

##### Zusammenarbeit und Koordination:

Fördern Sie eine Kultur der Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen. Regelmäßige Meetings und klare Kommunikationskanäle können dazu beitragen, dass alle Beteiligten auf dem gleichen Stand sind.

##### Regelmäßige Überprüfung und Anpassung:

Data Governance-Richtlinien sollten regelmäßig überprüft und bei Bedarf angepasst werden, um sicherzustellen, dass sie den sich ändernden Anforderungen und gesetzlichen Bestimmungen entsprechen.



**EGAL WIE GUT DIE TOOLS SIND, IST DIE DATENQUALITÄT SCHLECHT, IST MAN AUFGESCHNISSEN**



# 8.4 SCALE DOWN

## Digitalisierung für kleine Kommunen nutzbar machen

### Digitalisierung von Groß nach Klein

Die Umsetzung des Online-Zugangsgesetz (OZG) stellt kleinere Kommunalverwaltungen vor nicht unerhebliche Herausforderungen, da diese im Gegensatz zu großen Kommunen oft nicht mit den dafür notwendigen finanziellen und menschlichen Ressourcen ausgestattet sind. Große Städte leisten sich mittlerweile sehr oft eigene Digitalisierungsabteilungen. In kleinen Kommunen ist die Arbeitsteilung oft noch sehr gering, d. h. eine Person hat mehrere Rollen bzw. Tätigkeitsgebiete inne. Um diese Herausforderung zu stemmen, können kleine Kommunen das „Scale Down“-Prinzip nutzen.

### Was ist Scale Down?

Scale Down bedeutet, dass sich kleine Kommunen mit großen Stadtverwaltungen vernetzen und prüfen, welche der dort schon Ende-zu-Ende-digitalisierten (OZG) Prozesse sich auch für eine Übernahme bzw. Adaption auf die eigene kleine Kommune eignen. Bestenfalls kann dann bspw. ein in CIVENTO programmierter Prozess einer großen Kommune 1:1 in eine kleine Kommune übernommen werden. Meist sind aber Anpassungsarbeiten notwendig, um den „großen“ Prozess auf einen „kleinen“ Prozess herunter zu skalieren. Im Förderprojekt „Total Digital“ hatte Limburg, mit rund 35.000 Einwohner\*innen die kleinste Kommune aller sechs teilnehmenden Kommunalverwaltungen, das Treiberthema Scale Down.

### Scale-Down-Fischereischein-Prozess

Um Erfahrungen mit Scale Down zu sammeln, wählte Limburg als erstes den Prozess Fischereischein, der aus den folgenden Teilprozessen besteht:

- Neuantrag
- Verlängerung
- Jugendfischereischein

Gießen, mit rund 95.000 Einwohner\*innen die zweitgrößte Stadt aller sechs teilnehmenden Kommunen, lieferte Limburg die Information zum dort existierenden Online-Prozess.



### Vorgehensweise Scale Down-Fischereischein-Prozess

Gießen stellte Limburg eine Civento Prozess-Bibliothek in Form einer AWML-Datei zur Verfügung. Im ersten Schritt wurde diese AWML-Datei in die Civento-Anwendung in Limburg importiert. Als Nächstes wurden die Texte in allen AWML-Elementen gesichtet und alle Textpassagen, die auf Gießen verweisen, auf Limburg abgeändert. Diese erste Fassung des digitalen Fischereischein-Prozesses wurde der Fachabteilung vorgestellt. Diverse Textänderungen der Fachabteilung wurden im Nachgang eingearbeitet. Um die Nachnutzung auch durch weitere kleine Kommunen zu erleichtern, wurden bestimmte Textpassagen in Variablen gepackt und in eine Datei „Vorgangseinstellungen“ gespeichert. Diese Voreinstellungen wurden in alle drei oben genannten Teilprozesse eingebunden. Der Vorteil dieser Vorgehensweise ist, dass die Änderung des Wertes einer Variable gleichermaßen in die Vorgangseinstellungen in allen drei Prozessen übernommen wird. Im nächsten Schritt wurde der Prozess der Limburger Nachbargemeinde Elz vorgestellt, die wiederum die beiden Kommunen Hadamar und Brechen zur Bewertung des Prozesses hinzuzog. Hieraus ergaben sich weitere sinnvolle Verbesserungen, um den Prozess im Sinne des Scale Down für weitere kleine Kommunen zu optimieren. So bestand schließlich der Kreis der an der Prozessdigitalisierung und Optimierung beteiligten Kommunen aus Elz, Hadamar, Dornburg, Elbtal, Brechen, Hünfelden, Selters (Ts.) und Bad Camberg. Hieraus verdeutlicht sich die Bedeutung der Vernetzung, Zusammenarbeit, der Ideenaustausch von kleinen und großen Kommunen sowie die daraus resultierende Übertragbarkeit von e2e-digitalisierten Verwaltungsprozessen auf weitere kleine Kommunen.

### Hindernisse in der e2e-Prozessdigitalisierung

Am 29.11.2022 wurde das neue hessische Fischereigesetz gültig. In § 30 Absatz 2 des neuen Gesetzes heißt es: Der Fischereischein ist nur in Verbindung mit einem amtlichen Lichtbildausweis gültig und ist, entsprechend der Form, in der er ausgestellt wurde, in Papierform oder digital mit sich zu führen und auf Verlangen den Aufsichtspersonen nach § 49 Abs. 1 HFischG, dem Personal der Fischereibehörden, den betroffenen Inhaber\*innen des Fischereirechts sowie den betroffenen Fischereipächter\*innen zur Prüfung in Papierform auszuhändigen oder digital vorzuzeigen und auf Verlangen zur Überprüfung zu übermitteln. Die Verwaltungsdigitalisierung wird somit auch in neuen Gesetzestexten konkret ausformuliert. Ein Grund zur Freude für die kommunalen Digitalisierungsbestrebungen, wenn da nicht die Übergangsregelung im § 56 wäre, die es den Kommunen ermöglicht, „längstens bis zum 31. Dezember 2025“ Fischereischeine auch weiterhin nur in Papierform auszuhändigen. An dieser Stelle ist also die Selbstverpflichtung jeder Kommune gefragt, die Digitalisierung des Fischereischeins konsequent und vor Ablauf der Übergangsfrist umzusetzen.

Viele im Umlauf befindliche Fischereischein-Fälschungen können

allerdings dazu führen, dass die Kommunen nicht auf persönliche Vorsprache oder schriftliche Übersendung von Dokumenten verzichten wollen und können. Um Fälschungen zu begegnen, werden weiterhin ausgedruckte Bilder verlangt und bestehende Dokumente oder Urkunden auf ihre Echtheit geprüft. Darüber hinaus müssen ggf. Änderungen bzw. Verlängerungen auf bestehenden Dokumenten durchgeführt werden. Das alles ist bei einem digitalen e2e-Prozess so nicht möglich.

Schließlich gibt es auch technische Hürden, die eine e2e-Prozessdigitalisierung ausbremsen können. Limburg und den anderen oben erwähnten Kommunen, die an der Digitalisierung des Fischereischein-Prozesses beteiligt waren, fehlte zum Zeitpunkt der Erstellung dieses Berichtes eine Lösung für ein Bezahlverfahren, das es den Bürger\*innen ermöglicht, bargeldlos online den Fischereischein zu bezahlen. Dieses Online-Bezahlverfahren muss darüber hinaus auch nahtlos in die Digitalisierungsplattform CIVENTO integrierbar sein und integriert werden. Letzteres bringt einezeitliche und auch finanzielle Abhängigkeit von Dritten mit sich – in diesem Fall von der Firma Saascom.

### Scale Down-Einführung des Digitalisierungslotsen\*lotsinnen

Um die Digitalisierung in Limburg weiter voranzutreiben, war bereits vor dem Start von Total Digital geplant, Digitalisierungslotsen\*lotsinnen (Digi-Lotsen\*lotsinnen) einzuführen. Limburg profitierte hier von den Erfahrungen der größeren im Projekt beteiligten Städte Gießen, Wetzlar, Fulda und Offenbach. In einem in Kapitel 10.18 detaillierter beschriebenen hybrid organisierten Workshop wurden diese Erfahrungen mit den Limburger Führungskräften geteilt. Damit wurde der Grundstein gelegt, um in weiteren Schritten Limburg-intern konkrete, auf Limburg angepasste Maßnahmen zur Einführung von Digi-Lotsen\*Lotsinnen zu definieren.

### Fazit:

Die Erfahrungen im Projekt „Total Digital“ am Beispiel der e2e-Digitalisierung des Prozesses Fischereischein haben gezeigt, dass Scale Down eine ressourcenschonende empfehlenswerte Herangehensweise für kleine Kommunen auf dem Weg zur e2e-Digitalisierung der Verwaltungsprozesse ist. Auch bei der Erarbeitung eines Konzeptes zur Einführung von Digi-Lotsen\*Lotsinnen profitierte Limburg von den Erfahrungen der großen Kommunen. Somit können die fehlenden Ressourcen in kleinen Kommunen durch das Vernetzen mit großen Kommunen und dem Scale-Down-Ansatz zumindest ein Stück weit kompensiert werden.



**PROBLEME KANN MAN NIEMALS MIT DERSELBEN DENKWEISE LÖSEN, DURCH DIE SIE ENTSTANDEN SIND.**

