

Digitalisierungsleitlinie

vom Verbund im Landkreis

Osterholz

Verbund im Landkreis Osterholz

Gemeinde Grasberg

Landkreis Osterholz

Samtgemeinde Hambergen

Gemeinde Ritterhude

Gemeinde Lilienthal

Gemeinde Schwanewede

Stadt Osterholz-Scharmbeck

Gemeinde Worpswede

Inhaltsverzeichnis

I.	Präambel	4
II.	Vision 2031	4
III.	Agilität	4
IV.	Ablauf	5
V.	Wirkung	5
VI.	Verbundziele	6
1.	Digitale Infrastruktur und Netze	6
1.1.	Informationssicherheit & Netze	7
1.2.	Synergien	8
1.3.	Arbeitsplatz 4.0	9
2.	Digitale Verwaltung	10
2.1.	Prozessmanagement	10
2.2.	Digitale Arbeitsweise	11
2.3.	Online-Termine (Buchung und Wahrnehmung)	12
2.4.	Automatisierung	13
2.5.	Digitale Dienstleistungen	14
3.	Digitale Daseinsvorsorge	15
3.1.	Smart City	15
4.	Digitaler Arbeitgeber	16
4.1.	Mobile Arbeit	16
4.2.	Digitale Zusammenarbeit	17
4.3.	Smartes Wissensmanagement	18
5.	Digitaler Rahmen	19
5.1.	Digitalisierungsleitlinie	20
5.2.	Digitale Kompetenzen	21
5.3.	Kostenteilung	22
VII.	Zieldarstellung	23
VIII.	Zielsteckbriefe	24
IX.	Ressourcen	25
X.	Organisation	26
XI.	Kommunale Strategien	27
XII.	Abbildungsverzeichnis	28

Dokumentenhistorie

Version	Datum	Status
1.1	27.11.2025	HVB haben der Digitalisierungsleitlinie am 27.11.2025 zugestimmt.

I. Präambel

Der Verbund im Landkreis Osterholz, bestehend aus den sieben Mitgliedsgemeinden und dem Landkreis selbst, arbeitet in vielen Bereichen, so auch im Bereich der Digitalisierung, interkommunal und partnerschaftlich zusammen.

Ziel ist eine konstruktive Zusammenarbeit von der sowohl alle teilnehmenden Kommunen, ihre Mitarbeitenden, ihre Einwohnerinnen und Einwohner, Unternehmen und Touristen profitieren. Aus diesem Gedanken heraus haben die Teilnehmenden als Verbund eine Digitalisierungsleitlinie entwickelt.

Als Orientierung für alle Beteiligten und Ausgangspunkt für die Leitlinie hat sich der Verbund eine Vision gegeben, was alle Beteiligten gemeinsam zur Digitalisierung bis 2031 erreichen wollen.

Mit der Leitlinie wird auch geklärt, wo ein gemeinsames, ein einheitliches und wo ein individuelles Vorgehen am sinnvollsten ist.

Die internen Zielsteckbriefe mit einzelnen Maßnahmen ermöglichen eine frühzeitige Ressourcenplanung, sowohl was die übergeordnete Haushaltsplanung von Finanzen und Personal der einzelnen Kommune angeht, als auch die gebündelte oder geteilte Umsetzung von Maßnahmen innerhalb des Verbundes.

II. Vision 2031

Der Verbund teilt die folgende Vision und ist bestrebt diese Vision durch die vereinbarten Ziele und Maßnahmen bis 2031 zu erreichen:

„Digitale Dienstleistungen vereinfachen das Leben für alle.“

Unser Anspruch an uns selbst ist es, dass die Dienstleistungen überwiegend digital in Anspruch genommen werden.

Dabei legen wir Wert auf kollaborative Zusammenarbeit und ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerinteressen.“

III. Agilität

Der Verbund möchte sich mit Hilfe der Digitalisierungsleitlinie den Herausforderungen der Zeit stellen. Zeitziele und Aufwandschätzungen der Leitlinie werden bei Bedarf an technischen Entwicklungen und an veränderte Rahmenbedingungen angepasst. Die Umsetzungsplanung und Aufwandsschätzung wurden in eine logische, aufeinander aufbauende Planung und nach aktuellem Kenntnisstand vorgenommen. Dabei starten die Beteiligten von unter-

schiedlichen Ausgangspunkten und mit unterschiedlichen Ressourcen. Kernziel ist die Umsetzung der Vision 2031 allen Beteiligten zu ermöglichen. Dies ist nur durch eine enge Zusammenarbeit und mit den erforderlichen Ressourcen realistisch.

IV. Ablauf

Die Umsetzung der einzelnen Verbundziele wurde so geplant, dass sie einerseits logisch aufeinander aufbauen, zeitlich realisierbar sind und das Erreichen der Vision bis 2031 ermöglichen.

Dabei beginnt die Umsetzung mit dem Beschluss dieser gemeinsamen Leitlinie. Darauf aufbauend werden die Maßnahmen der Verbundziele umgesetzt um letztlich die Vision 2031 erreichen zu können.

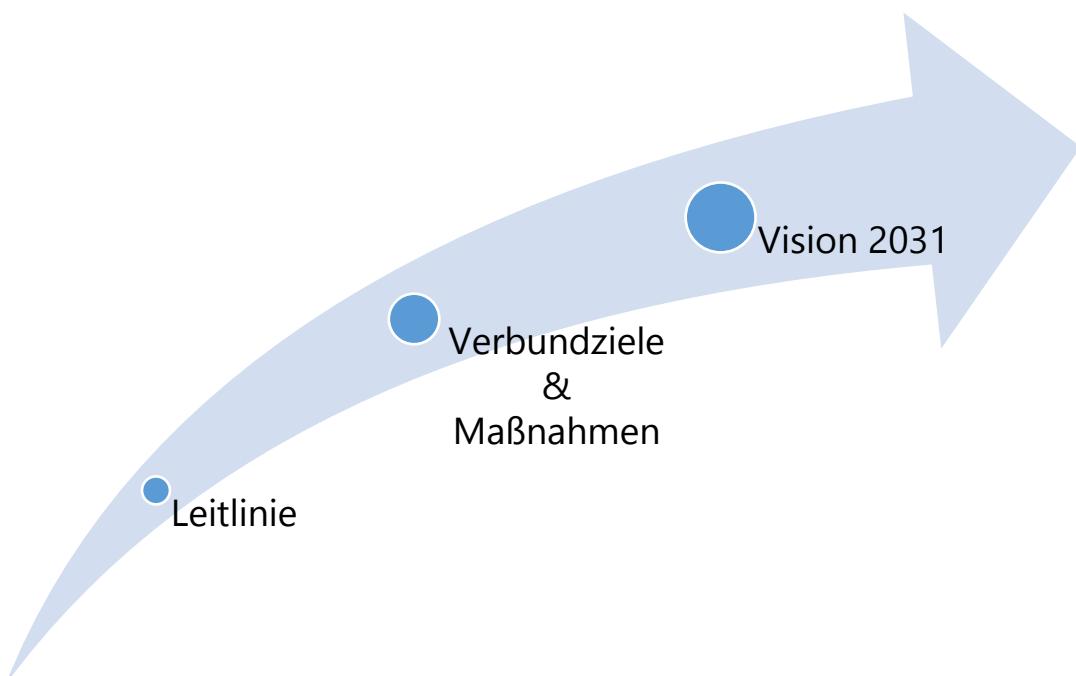


Abbildung 1: Ablauf

V. Wirkung

Die Verbundziele haben unterschiedlich starke Wirkungen auf verschiedene Bereiche der Verwaltung, hier als Perspektiven dargestellt.

Der Fokus dieser ersten strategischen Ausrichtung im Verbund wurde nach innen gerichtet. Sofern die Digitalisierung innerbetriebliche Rahmenbedingungen und Abläufe erleichtert, optimiert und automatisiert, profitieren alle Beteiligten, wie die Verwaltung selbst, die Mitarbeitenden, aber auch die Einwohnerinnen und Einwohner, Unternehmen und Touristen davon indirekt. Durch einen zukunftsfähigen, modernen und verlässlichen Service.

Dieser Fokus spiegelt sich in der Wirkungsbewertung auf die einzelnen Perspektiven wieder, wonach insbesondere die Prozesse und die Mitarbeitenden positiv beeinflusst werden.

Die Wirkung eines jeden Ziels wurde mit einem Wert von 0-3 eingeschätzt, wobei nur die Stärke des positiven Einflusses geschätzt wurde, von „gar keinem 0“ bis „stark 3“. Bei jedem Ziel wurde nur einmal die höchste Ausprägung vergeben, die anderen Werte wurden teils mehrfach vergeben. Jedes Ziel hat damit einen klaren Fokus.



Abbildung 2: Auswirkung der Ziele auf Perspektiven

VI. Verbundziele

Um die gemeinsame Vision umsetzen zu können, wurden insgesamt fünf unterschiedliche Handlungsbereiche oder sogenannte Dimensionen identifiziert und hierzu mehrere gemeinsame strategische Verbundziele ausgearbeitet.

1. Digitale Infrastruktur und Netze

Diese Dimension enthält Ziele zu Hardware und Netze, zu Software sowie zu Sicherheit und zum Datenschutz.

1.1. Informationssicherheit & Netze

Es wird ein übergreifendes Notfallkonzept für den Landkreis und die kreisangehörigen Kommunen entwickelt, das den Fokus auf Prävention und Erkennung von Risiken (Prävention & Detektion), Katastrophenschutz (KatS) und außergewöhnliche Ereignisse legt und ein effektives Business Continuity Management (Notfallmanagement) etabliert. Dieses Konzept stellt sicher, dass die Verfügbarkeit kritischer Systeme und Dienstleistungen unabhängig von Ort und Zeit kontinuierlich gewährleistet bleibt.

Sinn & Zweck

- ▶ Aufgabenwahrnehmung im Notfall durch Kooperation sicherstellen, indem entweder andere die eigene Aufgabe oder die eigene Aufgabe bei anderen (Räume, Hardware, Software) wahrgenommen werden kann.
- ▶ Mögliche Cyberangriffe schnell erkennen und beenden können. Empfehlungen zur möglichen Umsetzung geben.

Meilensteine

- ▶ Prozessauswahl
- ▶ Zusammenarbeitsvereinbarung
- ▶ Geschäftsfortführungspläne

Aufgabenteilung

Gemeinsam: Klärung von Fragen

Einer für Alle: Prozesssteckbriefe und Prozesserhebungen

Jeder für sich: Umsetzung der Maßnahmen in den eigenen Häusern. Einsatz und Pflege der Software

Risiken

Ohne die interkommunale Zusammenarbeit (IKZ), hat jeder alles alleine zu organisieren, es würde einen insgesamt deutlich höheren Aufwand bedeuten. Wird kein Notfallmanagement betrieben, ist die Kommune im Notfall handlungsunfähig

Mehrwerte

Mögliche Sicherheitsvorfälle entwickeln sich dank Prävention und schneller Detektion seltener zum Notfall. Im Notfall bleiben die Kommunen durch die Unterstützung innerhalb der IKZ handlungsfähig

Fokus

Dieses Ziel beeinflusst folgende Perspektiven positiv: Prozesse (2), Finanzen (2) und Gesellschaft (2).

1.2. Synergien

Der Beschaffungs- und Betreuungsprozess von Software und Hardware wird innerhalb der Interkommunalen Zusammenarbeit (IKZ) geprüft. Ziel ist eine wirtschaftliche und effiziente Nutzung, möglichst durch einheitlich genutzte oder gemeinsam betriebene Software.

Sinn & Zweck

- ▶ Für gleiche Aufgaben möglichst die gleiche Software nutzen, damit ein Austausch, Unterstützung, Frageklärungen leichter möglich ist. Ggf. auch gemeinsam gehostet oder betrieben.
- ▶ Den Beschaffungsprozess abstimmen. Möglichst gemeinsam beschaffen.
- ▶ Zusammenarbeit durch Software bestmöglich unterstützen.

Meilensteine

- ▶ Hausinterner Beschaffungsprozess inkl. Kommunikation ist geklärt
- ▶ Kommunikation innerhalb der IKZ ist geklärt.
- ▶ Ablauf Beschaffung im Verbund. Verbindlichkeitslevel bei gemeinsamen Ausschreibungen ist geklärt.
- ▶ Die Zusammenarbeit innerhalb der IKZ ist optimal durch ein Kollaborationstool unterstützt.

Aufgabenteilung

Gemeinsam: Prozess innerhalb der IKZ klären. Gemeinsame Software-Beschaffung und ggf. Betrieb.

Einer für Alle: k.A.

Jeder für sich: Hausinterne Prozesse erheben und klären. Informationen einholen.

Risiken

Ohne Zusammenarbeit in der Summe mehr Aufwand. Risiko für die Gewährleistung der künftigen Aufgabenwahrnehmung wegen unzureichender Ressourcen, Fachwissen etc.

Mehrwerte

Einsparung dadurch, dass nicht jedes Problem von jedem selbst gelöst werden muss

Fokus

Dieses Ziel beeinflusst folgende Perspektiven positiv: Finanzen (3), Mitarbeitende (2) und Prozesse (1).

1.3. Arbeitsplatz 4.0

Wir haben eine konkrete Vorstellung über zukünftige Arbeitsplätze und führen diese im Rahmen eines Pilotprojektes ein. Die Konzeption erfolgt im Verbund, die Umsetzung kann auf lokaler Ebene oder auch im Verbund erfolgen.

Sinn & Zweck

- Zukunftsfähige Arbeitsplätze schaffen. Flexibel, attraktiv, wirtschaftlich, ausfallsicher, Desksharing-fähig, Videokonferenz-fähig, mobile Besprechungsfähigkeit, IKZ-Notfallkonzeptfähig, ergonomisches Arbeiten (Hygienekonzept, Lautstärke, ...)

Meilensteine

- Geklärt, welche Funktionen/Eigenschaften der künftige Arbeitsplatz gewährleisten soll
- Modelle entwickelt, wie die Infrastruktur (Netze, Hardware, Software) inkl. organisatorischen Regelungen aussehen kann
- Position zum aktuellen und künftigen Cloud-Einsatz erarbeitet

Aufgabenteilung

Gemeinsam: Unterschiedliche Anforderungen harmonisieren und priorisieren

Einer für Alle: Unterschiedliche Modelle entwickeln

Jeder für sich: Eigene Vorstellungen und Ideen der unterschiedlichen Abteilungen zusammentragen

Risiken

Jeder allein hat vielleicht nicht die Ressourcen, zukunftsfähige Modelle zu erstellen. Verminderung von Arbeitsattraktivität und IT-Sicherheit von Arbeitsplätzen gegenüber anderen.

Mehrwerte

Effiziente Vorgehensweise, durch Schwarmintelligenz an alles denken, Mindeststandard an zukunftsfähigen Arbeitsplätzen, keiner fällt gegenüber anderen Mitgliedern deutlich ab.

Mögliche Entwicklung von gemeinsam getragenen Modellen.

Fokus

Dieses Ziel beeinflusst folgende Perspektiven positiv: Finanzen (1), Mitarbeitende (3) und Prozesse (2).

2. Digitale Verwaltung

Diese Dimension enthält Ziele zur Dateneffizienz, zum digitalen Servicegrad sowie zur Steuerung und zum Management.

2.1. Prozessmanagement

Es werden einheitliche Grundsätze zum Prozessmanagement vereinbart.

Sinn & Zweck

- ▶ Basis für einen Austausch untereinander und eine Arbeitsteilung durch Standardisierung schaffen.
- ▶ Effiziente und sinnvolle Vorgehensweise abstimmen, wie Prozessmanagement sinnvoll in der kommunalen Praxis umgesetzt werden kann.

Meilensteine

- ▶ Erhebungsstandard: Wann wird ein Prozess im Detail erhoben, wann nur die Steckbriefinfos?
- ▶ Prozessteckbrief abgestimmt
- ▶ Prozesssprache und Toolanforderung abgestimmt
- ▶ Gemeinsame Vorgehensweise und Arbeitsteilung abgestimmt
- ▶ Gemeinsames Vergabeverfahren abgestimmt und gestartet
- ▶ Kriterien für die Priorisierung von Prozessen sind abgestimmt

Aufgabenteilung

Gemeinsam: Gemeinsame Konzepterarbeitung und Vergabeverfahren

Einer für Alle: Pilotprozess erheben

Jeder für sich: Anpassung der Erhebung an die eigenen Prozesse oder Anpassung der eigenen Prozesse

Risiken

Ohne Prozesskenntnis, entgehen von Automatisierungspotential, Sicherheitsrisiken, Notfallfähigkeit. Ohne gemeinsame Vorgehensweise erfinden alle das Rad jedes Mal neu. Auf Aktualität der Prozesse achten.

Mehrwerte

Effiziente Arbeitsteilung. Gutes Aufwand/Nutzen-Verhältnis durch Prozessteckbriefe. Durch einheitliche Sprache fachlicher Austausch und Unterstützung innerhalb der IKZ möglich

Fokus

Dieses Ziel beeinflusst folgende Perspektiven positiv: Finanzen (2), Mitarbeitende (2) und Prozesse (3).

2.2. Digitale Arbeitsweise

Die digitale Arbeitsweise wird Schritt für Schritt umgesetzt.

Sinn & Zweck

- ▶ Eine digitale Arbeitsweise bildet das Rückgrat der Digitalisierung. Sie ermöglicht einerseits flexibleres und ortsunabhängiges Arbeiten, durch medienbruchfreies Arbeiten vermeidet sie Mehraufwände, die sonst durch digitale Dienstleistungen entstehen würden und sie schafft Voraussetzungen für Automatisierungen.
- ▶ Ähnlich attraktive Arbeitsbedingungen und Zusammenarbeitsmöglichkeiten innerhalb des Landkreises.

Meilesteine

- ▶ Konzepte für einzelne Digitalisierungsbausteine sind erstellt
- ▶ Umsetzung der Bausteine in den einzelnen Häusern ist geklärt und zeitlich eingeordnet
- ▶ Mögliche gemeinsame Beschaffungsprojekte sind geplant

Aufgabenteilung

Gemeinsam: Organisation, Aufgabenverteilung, Abstimmung der Blaupausen

Einer für Alle: Erstellung der Blaupausen

Jeder für sich: Nachnutzung im eigenen Haus klären

Risiken

Verlust an Arbeitgeberattraktivität, Mehraufwand durch digitale Dienstleistungen, Gefahr, Digitalisierungs- und Automatisierungspotentiale nicht nutzen zu können

Mehrwerte

Effizienter Arbeitseinsatz durch gemeinsame Konzepterstellung und Austausch

Fokus

Dieses Ziel beeinflusst folgende Perspektiven positiv: Finanzen (1), Mitarbeitende (2) und Prozesse (3).

2.3. Online-Termine (Buchung und Wahrnehmung)

Bei allen geeigneten Dienstleistungen wird die Möglichkeit geschaffen, hierzu Termine online zu vereinbaren und auch online wahrzunehmen (Videokonferenz).

Sinn & Zweck

- Zeitgewinn für Kunden und Mitarbeitende.
- Standortattraktivität steigern, Beitrag zum Klimaschutz durch weniger Fahrten ins Amt

Meilensteine

- Geeignete Dienstleistungen für Online-Terminvereinbarung und Online-Termine sind identifiziert
- Rahmenbedingungen von Technik, Software und Organisation sind geklärt
- Pilotprozess für Videoberatung erfolgreich abgeschlossen

Aufgabenteilung

Gemeinsam: Organisation, Prozessauswahl und Aufgabenverteilung

Einer für Alle: Ausarbeitung technischer und organisatorischer Rahmenbedingungen

Jeder für sich: Interne Klärung geeigneter Prozesse

Risiken

Wartezeit für Kunden, Stress

Mehrwerte

Modern, zeitnah, bessere Arbeitsplanung, weniger Wartezeiten für Kunden

Fokus

Dieses Ziel beeinflusst folgende Perspektiven positiv: Mitarbeitende (2), Kunden (3), Prozesse (2) und Gesellschaft (1).

2.4. Automatisierung

Automatisierungstools werden zur Arbeitsentlastung der Mitarbeitenden beitragen.

Sinn & Zweck

- ▶ Mitarbeitende von repetitiven Tätigkeiten entlasten.
- ▶ Die Entlastung soll den Ämtern ermöglichen, einige Mitarbeitende zu digitalen Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartnern zu entwickeln, damit im Amt selbst eine erste Betreuung zu digitalen Themen stattfinden kann (Stichwort Digitalosten).

Meilensteine

- ▶ Voraussetzungen für den Einsatz von Automatisierungstools wie eine robotergestützte Automation (RPA) und künstlicher Intelligenz (KI) sind geschaffen (digitale Arbeitsweise, digitale Dienstleistungen, organisatorische Regelungen)
- ▶ System zum Erkennen von Automatisierungspotential ist implementiert (Projektsteckbriefe)
- ▶ Tools sind ausgewählt
- ▶ Pilotprozess ist ausgewählt

Aufgabenteilung

Gemeinsam: Geeignete Prozesse auswählen

Einer für Alle: Rahmenbedingungen für einen erfolgreichen Einsatz von Automatisierungstools, insbesondere RPA vordenken

Jeder für sich: Rahmenbedingungen für Automatisierungstools im eigenen Haus umsetzen

Risiken

beim Einsatz einer Robotik gering bis keins, bei KI mehrere Risiken

Mehrwerte

Arbeitszeitgewinn, Arbeitsplatzattraktivität durch Reduktion von unattraktiven Tätigkeiten

Fokus

Dieses Ziel beeinflusst folgende Perspektiven positiv: Finanzen (3), Mitarbeitende (2), Kunden (2), Prozesse (2) und Gesellschaft (2).

2.5. Digitale Dienstleistungen

Digitale Dienstleistungen sind für Kundinnen und Kunden sowie für die Verwaltung besser als die analogen.

Sinn & Zweck

- Die Digitalisierung von Dienstleistungen und deren Betrieb ist einerseits ressourcenintensiv, hat aber auch Vorteile für die Mitarbeitenden. Die Verwaltung profitiert von einer hohen Inanspruchnahmequote der digitalen Dienstleistungsvariante und wird zugleich entlastet, wenn die analoge Variante weniger in Anspruch genommen wird.
- Je mehr Mehrwerte die digitale Variante bietet, desto eher wird diese der analogen vorgezogen und in Anspruch genommen.

Meilensteine

- Alle zu digitalisieren Dienstleistungen sind bekannt (digitale Inventur)
- Zu allen dieser Dienstleistungen ist ein Prozesssteckbrief ausgefüllt.
- Funktionen, die digitale Dienstleistungen besser machen, sind identifiziert (Online-Hilfestellung, Servicegarantien, Automatisierung, Online-Beratung, Kostenvorteile, etc.)

Aufgabenteilung

Gemeinsam: System für die Priorisierung der zu digitalisierenden Dienstleistungen erarbeiten und Dienstleistungen priorisieren

Einer für Alle: Prozesssteckbriefe erstellen, Arbeit aufteilen, Kosten und Mehrwerte ermitteln

Jeder für sich: Dienstleistungen digitalisieren und Mehrwerte umsetzen

Risiken

Beide Dienstleistungsformen analog und digital im selben Maß anzubieten/vorzuhalten, könnte die Ressourcen der Verwaltung überfordern

Mehrwerte

Moderne, zukunftsähnliche Verwaltung. Arbeitszeit mehr qualifikationsgerecht einsetzen, weniger für repetitive Tätigkeiten, insbesondere Datenübertragungen einsetzen. Steigerung der Standortattraktivität

Fokus

Dieses Ziel beeinflusst folgende Perspektiven positiv: Finanzen (1), Mitarbeitende (2), Kunden (3), Prozesse (2) und Gesellschaft (2).

3. Digitale Daseinsvorsorge

Diese Dimension enthält Ziele zum Konzept, zum Umsetzungsstand und zum Umsetzungswillen.

3.1. Smart City

Es findet eine Vernetzung der unterschiedlichen Akteure innerhalb des Verbundes zum Thema digitale Daseinsvorsorge statt. Handlungsfelder und Ideen zur digitalen Daseinsvorsorge werden innerhalb des Verbundes ausgetauscht und bestmöglichst abgestimmt.

Sinn & Zweck

- ▶ Innerhalb des Verbundes Smart City-Projekte ausmachen, die gemeinsam umgesetzt werden können.
- ▶ Standortattraktivität des Verbundes erhöhen

Meilensteine

- ▶ Kommunikation und Vernetzung der Akteure innerhalb des Verbundes sind definiert
- ▶ Bestehende Smart City-Lösungen sind identifiziert und Nachnutzungsmöglichkeiten geklärt (z.B. Starkregenkarte aus Lilienthal, ...)

Aufgabenteilung

Gemeinsam: Grundsätzliche Zielrichtung und Organisation abstimmen

Einer für Alle: Anwendungsszenarien finden und Aufwand für Umsetzung abschätzen

Jeder für sich: Projekte intern umsetzen

Risiken

Kommunen, die zu diesem Thema wenig oder nichts selbst planen und umsetzen können, könnten abhängt werden

Mehrwerte

Mehrwerte für Bürgerinnen & Bürger und Unternehmen von smarten Lösungen. Leuchtturmprojekte für den Verbund

Fokus

Dieses Ziel beeinflusst folgende Perspektiven positiv: Kunden (2), Prozesse (1) und Gesellschaft (3).

4. Digitaler Arbeitgeber

Diese Dimension enthält Ziele zu den Voraussetzungen für mobiles Arbeiten, zum digitalen Arbeiten, zur Kommunikation, zur Zusammenarbeit und zur Führung.

4.1. Mobile Arbeit

Alle Mitarbeitenden mit einer geeigneten Tätigkeit können jederzeit und von überall gut und sicher arbeiten.

Sinn & Zweck

- ▶ Neben dem erforderlichen technischen und organisatorischen Rahmen geht es vor allem um gute und sichere Lösungen, die den Arbeitsalltag der Mitarbeitenden optimal unterstützen.

Meilensteine

- ▶ Definition, was gut und sicher bedeutet
- ▶ Konzept, wie das praktisch umgesetzt werden kann

Aufgabenteilung

Gemeinsam: Definition von gutem und sicherem mobilen Arbeiten

Einer für Alle: Konzeptionelle Ausarbeitung

Jeder für sich: Umsetzung

Risiken

Mobile Arbeit ohne Regelung ist ein Risiko für den Arbeitgeber (Informationssicherheit, Datenschutz, Arbeitsschutz, etc.)

Mehrwerte

Steigerung Arbeitgeberattraktivität, Gewährleistung Informationssicherheit

Fokus

Dieses Ziel beeinflusst folgende Perspektiven positiv: Mitarbeitende (3) und Prozesse (2).

4.2. Digitale Zusammenarbeit

Ein gemeinsames Grundverständnis für die digitale Zusammenarbeit ist auf Seiten der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sowie des Arbeitgebers erarbeitet und implementiert.

Sinn & Zweck

- ▶ Digitale Arbeitsweisen sollten eine Bereicherung und keine Belastung für die Mitarbeitenden, Führungskräfte sowie Kundinnen und Kunden sein. Neben technischen Möglichkeiten bedeutet dies insbesondere organisatorische Absprachen, aber auch eine Kultur des Ausprobierens und Verständnis für Startschwierigkeiten.

Meilensteine

- ▶ Aktuelle problematische Auswirkungen digitaler Arbeitsweisen und flexibler Arbeitszeitmodelle sind erhoben.
- ▶ Regeln und Formen künftiger Zusammenarbeit sind definiert.
- ▶ Rolle der Führungskraft im digitalen Transformationsprozess ist definiert.
- ▶ Regeln und Formen der Erreichbarkeit für Kundinnen und Kunden sind definiert.

Aufgabenteilung

Gemeinsam: Definieren, was ein digitales Miteinander und die Führungskraft als digitales Vorbild ausmacht

Einer für Alle: Ausarbeitung der Leitlinien für die digitale Zusammenarbeit

Jeder für sich: Zusammentragen aktueller Herausforderungen in der eigenen Verwaltung

Risiken

digitalisierte Arbeitsformen können sich negativ auf die Gesundheit der Mitarbeitenden, auf das Miteinander, die Kundenzufriedenheit sowie auf die Prozesse auswirken

Mehrwerte

Erfahrungen des Verbundes nutzen und optimierte Lösungen für alle zu finden

Fokus

Dieses Ziel beeinflusst folgende Perspektiven positiv: Finanzen (1), Mitarbeitende (3) und Prozesse (2).

4.3. Smartes Wissensmanagement

Zugang und Aktualität zu arbeitsunterstützenden Informationen sind strukturiert vorhanden.

Sinn & Zweck

- ▶ Informationen zu hausweit geltenden Regelungen, aber auch spezielle Regelungen zum eigenen Arbeitsplatz sollten möglichst einfach zu finden und zugänglich sein.
- ▶ Dabei sollten auch die Verwaltung und Pflege dieser Informationen möglichst ohne großen Arbeitsaufwand möglich sein.

Meilensteine

- ▶ Skizze für ein Wissensmanagement ist erstellt
- ▶ Benötigte Art von Tools inkl. der erforderlichen Vernetzung ist definiert
- ▶ Beschaffung und Organisation ist geklärt

Aufgabenteilung

Gemeinsam: Klärung der Bedarfe für ein Wissensmanagement

Einer für Alle: Erarbeitung von Konzepten

Jeder für sich: Umsetzung der Konzepte je nach Bedarf in den eigenen Verwaltungen

Risiken

Regelungen bleiben unbeachtet, weil unbekannt oder gehen in der Menge an Informationen unter

Mehrwerte

Informationen sind bequemer zugänglich und werden daher bekannter, werden eher beachtet. Ggf. Zeitersparnis durch geringere Suchzeiten

Fokus

Dieses Ziel beeinflusst folgende Perspektiven positiv: Finanzen (1), Mitarbeitende (2) und Prozesse (3).

5. Digitaler Rahmen

Diese Dimension enthält Ziele zur Strategie der Digitalisierung, zur Struktur der Digitalisierung und zu digitalen Fähigkeiten und zum Mindset.

5.1. Digitalisierungsleitlinie

Wir haben eine übergeordnete Digitalisierungsleitlinie aus der eine Abgrenzung zwischen gemeinsamen und individuellen Zielen/Maßnahmen hervorgeht.

Sinn & Zweck

- ▶ Planbarkeit von Digitalisierung für alle Beteiligten, inklusive der Haushalts-, Personal- und IT-Planungen in den Verwaltungen.
- ▶ Effiziente Ressourcennutzung insbesondere durch Arbeitsteilung, Nach-, gemeinsamer oder abgestimmten Nutzung von Ressourcen, wie bspw. IT-Lösungen
- ▶ Ähnliche Verwaltungsservices im gesamten Verbund. Höhere Bürgerfreundlichkeit durch einheitliches Nutzererlebnis sowie Stärkung in Vertrauen und Akzeptanz in digitale Lösungen.
- ▶ Teilhabe auch kleinerer Kommunen an modernen Lösungen.
- ▶ Förderung von Innovationskraft und Zukunftsfähigkeit

Meilensteine

- ▶ Alle Maßnahmensteckbriefe sind ausgefüllt
- ▶ Digitalisierungsleitlinie liegt im Entwurf vor
- ▶ Digitalisierungsleitlinie ist mit Steuerungsgruppe abgestimmt
- ▶ Digitalisierungsleitlinie ist von den Hauptverwaltungsbeamtinnen und Hauptverwaltungsbeamten beschlossen

Aufgabenteilung

Gemeinsam: Gemeinsame Erarbeitung von Vision, strategischen Zielen und Maßnahmen

Einer für Alle: Vervollständigung der Maßnahmen und Erstellung der Digitalisierungsleitlinie im Entwurf

Jeder für sich: Vorabstimmung zur Digitalisierungsleitlinie in den eigenen Verwaltungen

Risiken

Unterschiedliche Geschwindigkeiten sowie unterschiedliche finanzielle und personelle Ressourcen können zu unterschiedlichen Ergebnissen führen, bei denen einige angehängt werden können

Mehrwerte

Effizienter Ressourceneinsatz. Steigerung der Standortattraktivität als Verbund.

Fokus

Dieses Ziel beeinflusst folgende Perspektiven positiv: Finanzen (2), Mitarbeitende (2), Kunden (2), Prozesse (2) und Gesellschaft (3).

5.2. Digitale Kompetenzen

Die digitalen Kompetenzen der Mitarbeitenden sollen stärker ausgeprägt sein. Maßgebend dafür ist ein gemeinsames Verständnis, was digitale Kompetenzen bedeuten.

Sinn & Zweck

- Arbeitskraft und Freude der Mitarbeitenden im Umfeld der digitalen Transformationen erhalten und ausbauen.
- Verbesserung von Arbeitsabläufen, weniger Unterstützungsbedarfe durch IT- oder Digitalisierungspersonal.

Meilensteine

- Digitale Kompetenzen sind definiert
- Geeignete Maßnahmen zur Entwicklung und Stärkung dieser Kompetenzen sind definiert
- Konzept erstellt, um die Wirkung der Maßnahmen nachzuhalten zu können (Monitoring)

Aufgabenteilung

Gemeinsam: Gemeinsame Definition der digitalen Kompetenzen

Einer für Alle: Ausarbeitung von entlastenden Rahmenbedingungen und Qualifizierungskonzepten

Jeder für sich: Umsetzung der Maßnahmen

Risiken

Fokus auf falsche Kompetenzen

Mehrwerte

Qualitäts- und Quantitätsverbesserung bei Prozessen. Leichte Umsetzung von Veränderungsprozessen durch verbesserte Resilienz der Mitarbeitenden

Fokus

Dieses Ziel beeinflusst folgende Perspektiven positiv: Mitarbeitende (3) und Prozesse (2).

5.3. Kostenteilung

Es wird ein einheitliches und verbindliches Vertrags- und Kostenmanagement etabliert.

Sinn & Zweck

- ▶ Es soll eine Grundlage geschaffen werden, sich die Kosten von Ressourcen auf einfache und faire Weise teilen zu können.
- ▶ Leichtere, schnellere und überhaupt Umsetzung von gemeinsamen Projekten, wenn die Finanzierung im Voraus geklärt ist

Meilensteine

- ▶ Rahmenbedingungen sind definiert, um welche Kostenarten es sich handeln kann und wie Kosten für Personal, Technik, Räume, Software, Dienstleistungen geteilt werden können
- ▶ Ein Kostenverteilungsschlüssel ist definiert
- ▶ Der rechtliche Rahmen ist definiert

Aufgabenteilung

Gemeinsam: Klärung der Rahmenbedingungen

Einer für Alle: Klärung der rechtlichen Ausgestaltungsmöglichkeiten

Jeder für sich: Beteiligung an der Kostenbeteiligung

Risiken

keine

Mehrwerte

Einfachere Umsetzung von gemeinsamen Projekten

Fokus

Dieses Ziel beeinflusst folgende Perspektiven positiv: Finanzen (3) und Prozesse (2).

VII. Zieldarstellung

Fokus: Diejenige Perspektive, die durch das Ziel am stärksten positiv beeinflusst wird

Priorität: Wichtigkeit des strategischen Verbundziels

Aufwand: geschätzter Aufwand zur Umsetzung des strategischen Verbundziels



Abbildung 3: Strategische Verbundziele

VIII. Zielsteckbriefe

Zu jedem Ziel wurde ein Steckbrief erstellt, der detailliert Auskunft zur geplanten Umsetzung gibt.

Die Zielstreckbriefe sind ausschließlich für die interne Bearbeitung innerhalb der IKZ gedacht und liegen daher nur dem internen Dokument als Anlage bei.

Zu folgenden Fragen sind dort Antworten enthalten:

Ziel:	Inhalt des strategischen Verbundziels
Anpassung:	Angabe, ob das Ziel seit dem Zielworkshop angepasst wurde
Sinn & Zweck:	Erläuterungen zum Ziel, was damit bewirkt werden soll
Meilensteine:	Wichtige Teilziele
Maßnahmen:	Konkrete einzelne Maßnahmen mit Angaben dazu, ob diese Maßnahme gemeinsam in der IKZ Digitalisierung, in einer Kleingruppe, von einzelnen (EfA) oder von jedem selbst bearbeitet wird
Aufgabenteilung:	Zusammengefasste Informationen, was gemeinsam, von wenigen oder von allen bearbeitet wird
Start:	Geplanter Beginn zur Maßnahmenumsetzung
Aufwände:	Geschätzter erforderlicher Ressourceneinsatz
Risiken:	Risiken, die entweder bei der Zielumsetzung oder ohne Umsetzung des Ziels eintreten können
Mehrwerte:	Erzielbare Mehrwerte durch die Zielumsetzung
Priorität:	Wichtigkeit, die die IKZ Digitalisierung diesem Ziel zugeordnet hat
Perspektiven:	Angabe zur Wirkung des Ziels auf die unterschiedlichen Perspektiven

IX. Ressourcen

Bei den Angaben zu den benötigten personellen und finanziellen Ressourcen handelt es sich um erfahrungsbasierte Schätzwerte. Sie sollen den Kommunen eine solide Haushaltsplanung ermöglichen, damit sie bei der Umsetzung handlungsfähig sind.

Bei den dauerhaften Stellenanteilen handelt es sich um den geschätzten dauerhaften Bedarf, der für jede Kommune anfällt. Berücksichtigt sind dabei Stellenanteile aus verschiedenen Bereichen der Digitalisierung wie Projektmanagement, Prozessmanagement, IT, Informationssicherheit, Datenschutz, Automatisierung, Personalentwicklung, Anwendungsbetreuung, etc. Teilweise sind bereits entsprechende Stellenanteile bei den Beteiligten vorhanden, dies verringert den geschätzten zusätzlichen Bedarf.

Die einmaligen Stellenanteile beziehen sich auf den Verbund in Summe, diese fallen also nicht acht Mal, sondern nur einmal an.

Es ist jeweils eine Minimal- und eine Maximalschätzung angegeben, wieviel Vollzeitstellenanteile (VZA) voraussichtlich benötigt werden.

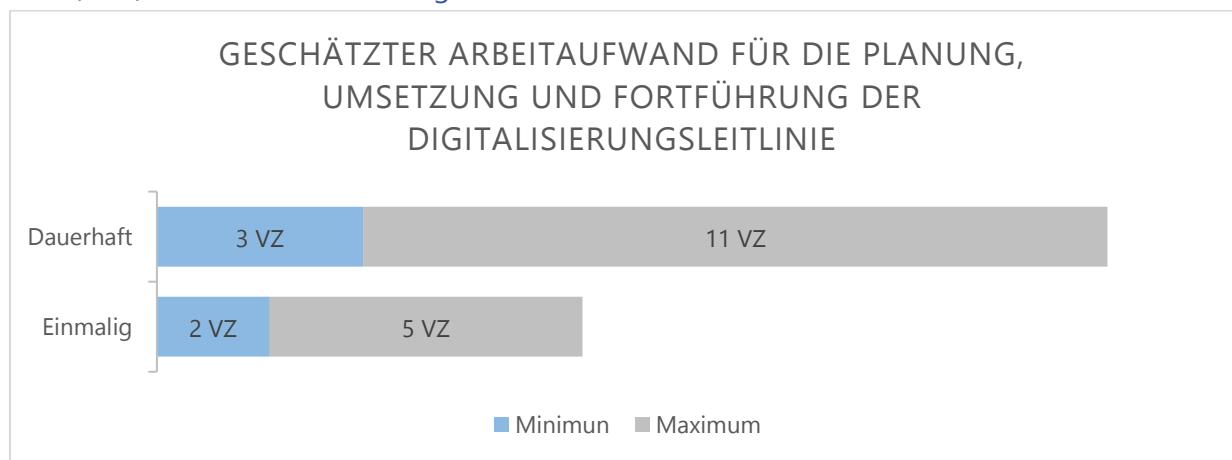


Abbildung 4: geschätzte Stellenbedarfe der Digitalisierungsleitlinie

Weitere finanzielle Ressourcen werden für die IT-Infrastruktur, insbesondere für Hard- und Software benötigt. Diese können zum aktuellen Zeitpunkt ebenfalls nur grob geschätzt werden.

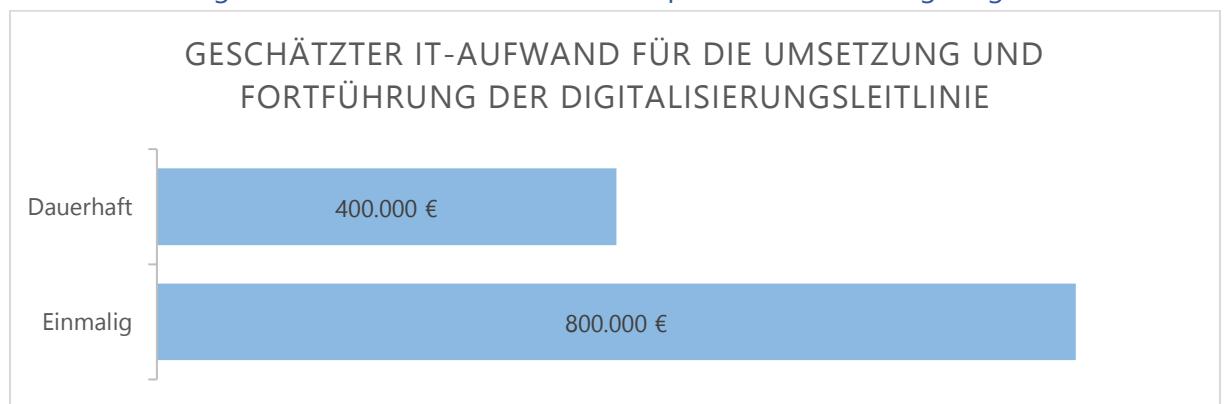


Abbildung 5: geschätzter IT-Aufwand der Digitalisierungsleitlinie

X. Organisation

Die Digitalisierungsleitlinie wird federführend von der IKZ Digitalisierung geplant und umgesetzt. Hier sind alle Gemeinden und der Landkreis vertreten.

Einige Themen werden bei Bedarf auch durch andere IKZ, insbesondere die IKZ IT oder die IKZ Personal sowie durch interdisziplinär zusammengesetzte Arbeitsgruppen erklärt. Entscheidungsvorschläge werden der IKZ Steuerungsgruppe und der HVB-Runde vorgelegt.

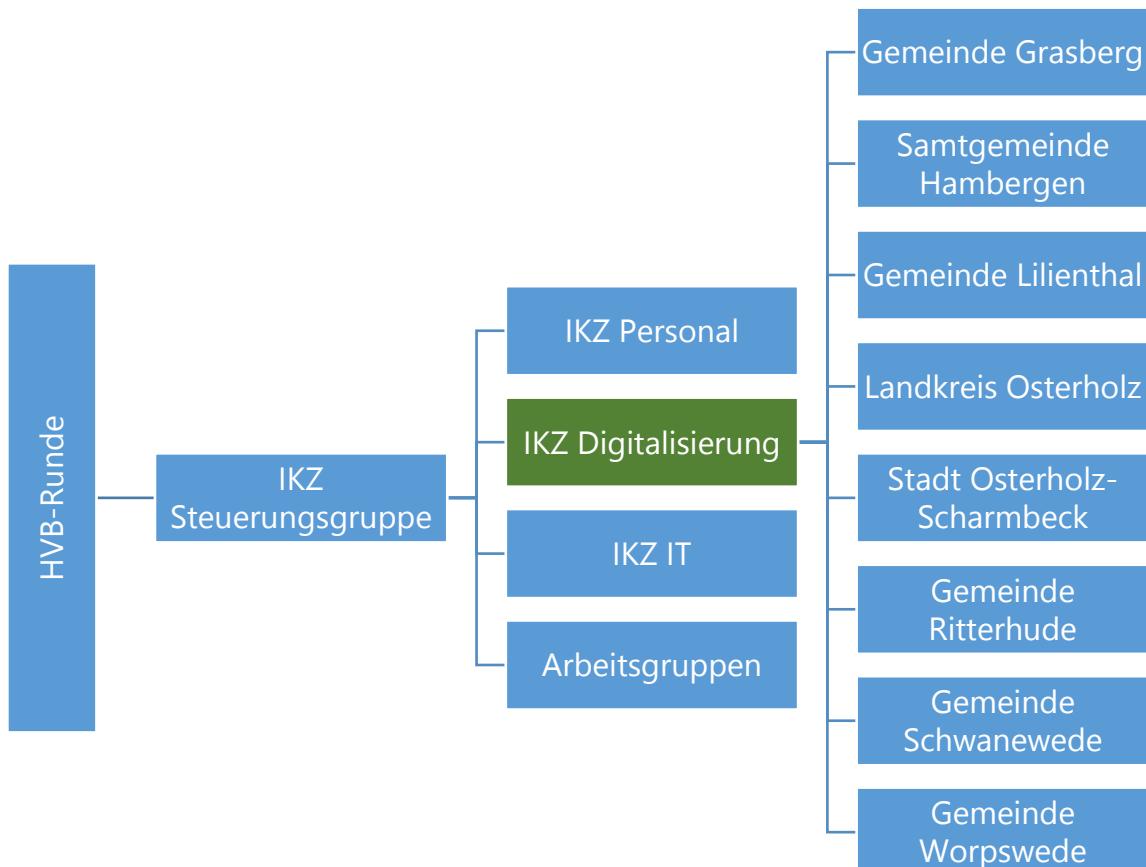


Abbildung 6: Organigramm der Zusammenarbeit im Verbund

XI. Kommunale Strategien

Die Digitalisierungsleitlinie verständigt alle auf die gemeinsame Vision und bildet den gemeinsamen Rahmen zur Zusammenarbeit innerhalb der Digitalisierung.

Jede beteiligte Kommune erstellt zusätzlich eine eigene Digitalisierungsstrategie oder ein Umsetzungskonzept. Diese dezentralen Strategien sollen aus der Digitalisierungsleitlinie abgeleitet werden und dazu beitragen, die gemeinsame Vision erfüllen zu können.

Innerhalb der Leitlinie können diese einzelnen Strategien individuell ausgestaltet werden.

In Anlehnung an die Organisation des Verbundes mit der IKZ Digitalisierung ist es ratsam, innerhalb der eigenen Kommune eine interne Organisation zur Umsetzung der eigenen Digitalisierungsstrategie zu etablieren.



Abbildung 7: Strategiekomplex

XII. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Ablauf.....	5
Abbildung 2: Auswirkung der Ziele auf Perspektiven.....	6
Abbildung 3: Strategische Verbundziele	23
Abbildung 4: geschätzte Stellenbedarfe der Digitalisierungsleitlinie	25
Abbildung 5: geschätzter IT-Aufwand der Digitalisierungsleitlinie	25
Abbildung 6: Organigramm der Zusammenarbeit im Verbund	26
Abbildung 7: Strategiekomplex.....	27