



KREIS
VIERSEN

AMT FÜR PERSONAL
UND ORGANISATION

DIGITALISIERUNGSSTRATEGIE

VORWORT



Sehr geehrte Damen und Herren,

die Art und Weise, wie wir kommunizieren, lernen und arbeiten haben sich in den letzten Jahren stark gewandelt. Nicht nur die Corona-Pandemie hat uns gezeigt, wie schnell sich derartige Veränderungen auch gegenwärtig vollziehen. Umso mehr gilt es, die Zukunft in der zunehmend digitalen Welt aktiv mitzugestalten. Der Landkreis Viersen sieht hierin eine wichtige Aufgabe.

Als Landrat des Kreises Viersen ist es mir ein Anliegen, die Digitalisierung in den Themenfeldern Wirtschaft, Mobilität, Gesellschaft und Gesundheit voranzubringen. Die Digitalisierungsstrategie für die Verwaltung unseres Landkreises markiert dabei nicht etwa das Ende dieses Prozesses, sondern vielmehr das Bekenntnis, den längst beschrittenen Weg zur ständigen Verbesserung der Dienstleistungen für die Bürgerinnen und Bürger und für die Wirtschaft konsequent fortzuführen.

Den Blick zunächst auf die eigene Verwaltung zu lenken ist eine zwingende Voraussetzung, um als leistungsstarke Kreisverwaltung die Dienstleistungen in nutzerfreundlicher, einfacher und wirtschaftlicher Form anzubieten. In Erweiterung dieses Verständnisses werden wir uns auch den übergreifenden Themen im Landkreis strukturell und strategisch zuwenden. Es gilt, nachhaltige, ressourcenschonende und effiziente Dienstleistungen mittels Digitalisierung zu entwickeln und umzusetzen.

Vor dem Hintergrund der demografischen und finanziellen Rahmenbedingungen wollen wir die Potenziale der Digitalisierung ausschöpfen und die Attraktivität der Kreisverwaltung steigern. Diesen nachhaltigen Prozess gestalten wir bestimmt und mit Besonnenheit. Dies schließt ein, dass wir Maßnahmen und Projekte partizipativ angehen, Akzeptanz schaffen und die verbundenen Mehrwerte vermitteln. Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind unser wichtigstes Kapital. Wir werden sie weiter befähigen und qualifizieren, den Wandel aktiv mit zu gestalten und den Landkreis Viersen zu einer innovativen Region zu entwickeln.

Ihr Landrat

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Andreas Coenen'. The signature is fluid and stylized, with a long horizontal stroke at the end.

Dr. Andreas Coenen

INHALT

VORWORT	I	
INHALT	II	
1	EINLEITUNG	1
2	RAHMENBEDINGUNGEN	2
2.1	GESETZLICHE GRUNDLAGEN	2
2.2	DATENSCHUTZ UND IT-SICHERHEIT	4
2.3	TECHNISCHE MÖGLICHKEITEN	6
2.4	ENTWICKLUNGEN UND ERWARTUNGEN NACH CORONA	7
3	UNSER VORGEHEN	9
4	DIE AKTUELLE SITUATION IN DER VERWALTUNG	10
4.1	AUSWERTUNG DER INTERVIEWS	10
4.2	UMFELD	11
4.3	ANGEBOTE	13
5	ZIELE	18
5.1	DIGITALE VERWALTUNG	18
5.2	DIGITALE INFRASTRUKTUR	19
5.3	DIGITALE SERVICES	19
6	HANDLUNGSFELDER	20
6.1	KOMMUNIKATION	20
6.2	QUALIFIKATION	21
6.3	SERVICES	21
6.4	TOOLS/HILFSMITTEL	21
6.5	AUSSTATTUNG	22
7	MAßNAHMEN	23
7.1	VORSTELLUNG	23
7.2	PRIORISIERUNG	26
7.3	AUSWAHL	27
8	ORGANISATORISCHE VERANKERUNG	39
8.1	POSITIONSBESTIMMUNG DER VERWALTUNG	39
8.2	PERSONAL UND ORGANISATION	39
8.3	QUALIFIZIERUNG	40
8.4	CHANGE-MANAGEMENT	41
9	AUSBLICK	43
9.1	WEITERENTWICKLUNG ZUR SMART-REGION	43
9.2	WAS PASSIERT, WENN NICHTS PASSIERT?	44
	ANLAGE – MAßNAHMENPRIORISIERUNG	46

1 EINLEITUNG

Die Digitalisierung ist längst in nahezu allen Lebens- und Arbeitsbereichen angekommen. Eine allgemeingültige Definition für den Begriff Digitalisierung aufzustellen, wäre jedoch denkbar schwierig. So ergeben sich von unterschiedlichen Standpunkten jeweils andere Ansatzpunkte: Digitalisierung ist ein Ziel und Ergebnis, ein Prozess und eine Notwendigkeit, eine Einstellung und ein Start. **Die Kreisverwaltung versteht Digitalisierung als eine innovative Veränderung der internen und externen Verwaltungsarbeit und damit als Chance zur Bewältigung aktueller und zukünftiger Herausforderungen.**

Wie von kommerziellen Anbietern gewohnt, erwarten die Bürgerinnen und Bürger sowie Unternehmen auch von der öffentlichen Verwaltung eine unkomplizierte Kommunikation über den bequemen digitalen Weg, eine schnelle Reaktionsgeschwindigkeit samt Status-Updates und eine zeitnahe Erledigung ihres Anliegens. Zudem ist die Kundin bzw. der Kunde im privaten Bereich häufig nicht mehr an starre Öffnungszeiten gebunden, sondern kann Services 24 Stunden am Tag von zu Hause oder anderenorts in Anspruch nehmen. Dies wird auch zunehmend von Dienstleistungen der Verwaltung erwartet.

Diese Veränderungen vollziehen sich sowohl auf der Ebene der verwaltungsinternen Abläufe als auch in Bezug auf die Produkte der Leistungserstellung selbst. Während mittlerweile kaum mehr rein papierbasierte Vorgänge existieren, gibt es ebenso wenig vollständig elektronisch ablaufende Verfahren. Das Bestreben, die hinsichtlich Information, Kommunikation und Transaktion hybrid ablaufenden Prozesse und Produkte in eine möglichst vollständig elektronische Form umzuwandeln, wird unter dem Begriff E-Government zusammengefasst. Die Digitalisierungsstrategie befasst sich vorrangig mit diesem Tätigkeitsfeld (s. Kapitel 3).

Die Kreisverwaltung ist in diesem Tätigkeitsfeld mit unterschiedlichen Maßnahmen bereits seit vielen Jahren aktiv. Der Strategieerstellungsprozess soll die entsprechenden Handlungsfelder nunmehr unter eine einheitliche Vorgehensweise zusammenfassen und damit eine systematische sowie fortschreibungsfähige Zusammenstellung umsetzbarer Ideen bieten. Die Digitalisierungsstrategie kann somit in Abhängigkeit der Maßnahmenumsetzung sowie neuer Erkenntnisse oder angepasster Zielvorstellungen kontinuierlich weiterentwickelt werden. Einfluss auf die Strategie haben dabei eine Reihe von Faktoren, welche durch die Kreisverwaltung überwiegend nicht beeinflussbar sind. Dies trifft im Wesentlichen auf rechtliche Vorgaben zu.

Die Digitalisierungsstrategie ist gekennzeichnet durch eine intensive Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter jeder Ebene aus allen Organisationseinheiten der Kreisverwaltung. Der hiermit einhergehende Veränderungsprozess soll konsequent und nachhaltig durch jede Einzelne und jeden Einzelnen umgesetzt werden. So ist die Digitalisierungsstrategie eine wesentliche Voraussetzung für die Steigerung der Leistungsfähigkeit der Kreisverwaltung und der Attraktivität sowohl der Arbeitsplätze als auch des Arbeitgebers Kreis Viersen.

Die Ausgangslage für die Gestaltung von Digitalisierungsprozessen ist dabei eine gute: Die adäquate technische Ausstattung sowie flexible innerdienstliche Regelungen haben bereits einen Rahmen geschaffen, in dem die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aufgeschlossen sind für neue Ideen. In personeller und organisatorischer Sicht ist die Kreisverwaltung vergleichsweise breit aufgestellt und kann gewisse Größenvorteile nutzen. Gleichwohl bestehen zwischen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bereits abteilungs- und amtsübergreifende Verknüpfungen und Ansätze der Zusammenarbeit. Dieses Grundgerüst bietet für den Einsatz agiler Arbeitsweisen, insbesondere in Form von organisationsübergreifenden Teams sowie zur Umsetzung und Fortschreibung der Digitalisierungsstrategie eine vielversprechende Grundlage.

2 RAHMENBEDINGUNGEN

2.1 GESETZLICHE GRUNDLAGEN

Auf allen gesetzgeberischen Ebenen bestehen zurzeit viele Aktivitäten, um Digitalisierungsvorhaben in der öffentlichen Verwaltung voranzutreiben und zu ermöglichen oder die Rahmenbedingungen für die Umsetzung zu verbessern. Dementgegen existieren in rechtlicher Hinsicht noch vielfältige Hürden, insbesondere durch bestehende Schriftformerfordernisse, die eine Digitalisierung einzelner Teilprozesse unmöglich machen.

Die hier beschriebenen gesetzlichen Grundlagen stellen nur einen kleinen Überblick der wesentlichen zu berücksichtigenden Grundlagen dar und erheben somit keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

2.1.1 EU-DIENSTLEISTUNGSRICHTLINIE

Die Richtlinie des Europäischen Parlaments und des Rates über Dienstleistungen im Binnenmarkt vom 12. Dezember 2006 ("Europäische Dienstleistungsrichtlinie") ist eine EU-Richtlinie zur Verwirklichung des Europäischen Binnenmarkts im Bereich der Dienstleistungen. Damit die Richtlinie sinnvoll umgesetzt werden konnte, mussten die einzelnen Mitgliedsstaaten unter anderem folgende Maßnahmen realisieren:



- einheitliche Ansprechpartner: EU-Dienstleister sollen in jedem Land eine fixe Anlaufstelle haben, über die alle nötigen Schritte für die Niederlassung im jeweiligen Land abgewickelt werden können. In Deutschland fällt die Aufgabe in den Bereich der einzelnen Bundesländer.
- elektronische Verfahrensabwicklung: Alle Verfahren, die für die Ausübung einer Dienstleistung befolgt werden müssen, sollen elektronisch und standortunabhängig abgewickelt werden können. Einheitliche Ansprechpartner und Behörden müssen die hierfür nötige IT-Infrastruktur bereitstellen.
- angepasste Verwaltungsgebühren: Früher war es möglich, dass Behörden die Verwaltungskosten am wirtschaftlichen Nutzwert eines Dienstleistungsgewerbes bemessen konnten. Die neue Richtlinie deckt nur noch die Sach- und Personalkosten ab, die der jeweiligen Behörde entstehen.
- diskriminierende Anforderungen abschaffen: Dienstleister sollen innerhalb der EU unabhängig von Firmensitz oder Staatsangehörigkeit handeln dürfen. Ebenso soll es nicht mehr nötig sein, im Einzelfall den wirtschaftlichen Bedarf nachzuweisen.

2.1.2 OZG

Bis 2022 sollen Bund, Länder und Kommunen alle Verwaltungsdienste in Deutschland digital über Verwaltungsportale anbieten und diese Portale zu einem Portalverbund zusammenschließen. Gefordert ist auf kommunaler Ebene, dass die Dienstleistungen über ein zentrales Portal auffindbar sind („Verwaltungssuchmaschine“). Rechtsgrundlage hierfür ist das



im August 2017 in Kraft getretene „Gesetz zur Verbesserung des Onlinezugangs zu Verwaltungsleistungen“, nachfolgend „Onlinezugangsgesetz“ bzw. „OZG“. Das OZG verpflichtet Bund, Länder und Kommunen zur zügigen Digitalisierung ihrer Verwaltungsleistungen. Damit möchte der Gesetzgeber in erster Linie erreichen, dass Bürgerinnen und

Bürger sowie Unternehmen zukünftig über Verwaltungsportale und interoperable Nutzerkonten – unabhängig davon, ob auf kommunaler, Landes-, oder Bundesebene – einen komfortablen, schnellen und sicheren Zugang zu online angebotenen Verwaltungsleistungen erhalten. Die wesentlichen Zielvorgaben des OZG sind:

- Darbietung von Verwaltungsleistungen in elektronischer Form,
- Verknüpfung einzelner Verwaltungsportale zu einem Portalverbund,
- Bereitstellung von Nutzerkonten zur einheitlichen Identifizierung von Bürgerinnen und Bürgern sowie Unternehmen.

Die Umsetzung des OZG erfolgt mit zwei Projekten des IT-Planungsrates gemeinsam von Bund und Ländern: Digitalisierungsprogramm und Portalverbund. Ziel des Digitalisierungsprogramms ist es, die im Vorfeld identifizierten 575 OZG-Leistungen der öffentlichen Verwaltung bis Ende 2022 online verfügbar zu machen (Umsetzungsprinzip „einer für alle/einer für viele“). Das betrifft sowohl Leistungen des Bundes als auch Leistungen der Länder und Kommunen. Nach dem Prinzip des Portalverbunds werden die Leistungen der Länder und Kommunen mit Hilfe der Verwaltungssuchmaschine auffindbar sein.

Die Kommunen sollen von den Bundesländern einbezogen werden. Darüber hinaus sind die kommunalen Spitzenverbände Mitglieder des IT-Planungsrates und daher in beiden Projekten vertreten. Sie begleiten die Umsetzung des OZG und bringen die Anliegen der Kommunen ein. Schließlich ist im Rahmen der Umsetzung des OZG die Frage zu klären, welchen Digitalisierungsgrad eine Verwaltungsleistung erreichen muss, um die rechtlichen Vorgaben zu erfüllen („Reifegradmodell“).

2.1.3 E-GOV-GESETZ

Im Juli 2016 wurde das „Gesetz zur Förderung der elektronischen Verwaltung in Nordrhein-Westfalen (E-Government-Gesetz Nordrhein-Westfalen - E-GovG NRW)“ verabschiedet. Damit wurde dem digitalen Verwaltungshandeln in NRW erstmalig eine rechtliche Basis gegeben. Im Jahr 2020 wurde durch eine zweite Fassung der Geltungsbereich erweitert, Maßnahmen zur Beschleunigung der Digitalisierung integriert und vielfältige Möglichkeiten des Zugriffs auf Verwaltungsdaten geschaffen.



Mit dem E-Government-Gesetz wurden auch die Maßgaben des OZG für NRW teilweise bereits vorgeschrieben. So wurden beispielsweise die Behörden dazu verpflichtet, einen sicheren elektronischen Zugang zur Verwaltung zu eröffnen, einen elektronischen Rückkanal für die Kommunikation mit Externen einzurichten und umfassende Informationsangebote im Netz anzubieten. Weitere Aspekte sind die Annahme von elektronischen Nachweisen in elektronischen Verwaltungsverfahren, die Abwicklung von Verwaltungsabläufen auf elektronischem Weg und die Einführung von elektronischen Bezahlungsmöglichkeiten.

Das E-Government-Gesetz stellt einen Beitrag zur Modernisierung der Verwaltung, zum Bürokratieabbau und zur Kundenorientierung dar. Durch eine umfassende Digitalisierung sollen Bürgerinnen und Bürger sowie Unternehmen Verwaltungsangelegenheiten einfach, schnell und ortsunabhängig erledigen können. Es ist auch ein Schritt zu einer einheitlichen und transparenten Verwaltung. Zugleich werden moderne digitale Arbeitsplätze für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter geschaffen, die Freiräume durch die mobile Arbeit ermöglichen. Nicht zuletzt erfolgt durch die Einführung einer gesetzlichen Verpflichtung für die Behörden, ihre elektronisch vorliegenden Daten auf einer digitalen Plattform kostenlos als sogenanntes Open Data für die Öffentlichkeit zur Verfügung zu stellen, eine weitere Öffnung der Verwaltung.

2.1.4 WEITERE GRUNDLAGEN

- **De-Mail-Gesetz**
Das Gesetz reguliert die Zulassung und die Arbeit sogenannter De-Mail-Diensteanbieter, das heißt der Anbieter von Diensten auf einer elektronischen Kommunikationsplattform, die einen sicheren, vertraulichen und nachweisbaren Geschäftsverkehr für jedermann im Internet sicherstellen sollen.
- **Gesetz zur Förderung des elektronischen Rechtsverkehrs mit den Gerichten**
Das Gesetz regelt den elektronischen Schriftverkehr der Behörden mit den Gerichten. Es umfasst die rechtlichen Rahmenbedingungen für die Übermittlung und Bearbeitung elektronischer Dokumente. Sichere elektronische Übermittlungswege sind demnach per De-Mail-Konto sowie über das elektronische Gerichts- und Verwaltungspostfach (EGVP) und das besondere Behördenpostfach (beBPo) möglich. Des Weiteren regelt es die Einführung elektronischer Formulare, die maschinelle Beglaubigung, automatisierte Eingangsbestätigungen und Zustellungen oder die Beweiskraft gescannter öffentlicher Urkunden.
- **eIDAS-Verordnung über elektronische Identifizierung und Vertrauensdienste**
Seit dem 01.07.2016 können in allen EU-Mitgliedsstaaten und im EWR Vertrauensdienste nach der Verordnung (EU) Nr. 910/2014 über elektronische Identifizierung und Vertrauensdienste für elektronische Transaktionen im Binnenmarkt und zur Aufhebung der Richtlinie 1999/93/EG angeboten werden.
- **Gesetz zur Umsetzung der Richtlinie 2014/55/EU über die elektronische Rechnungsstellung im öffentlichen Auftragswesen**
Durch das Gesetz wird eine für alle öffentlichen Auftraggeber des Bundes, Sektorenauftraggeber sowie für Konzessionsgeber gleichermaßen verbindliche Rechtsgrundlage zum Empfang elektronischer Rechnungen geschaffen.

2.2 DATENSCHUTZ UND IT-SICHERHEIT

Die öffentliche Verwaltung verfügt über einen großen und überwiegend hoch sensiblen Datenbestand, wie z.B. im Sozial- und Gesundheitsbereich. Aus diesem Grund ist der Datenschutz ein wesentlicher Bestandteil der Digitalisierungsstrategie. Das Ziel ist, in allen Fällen einen sicheren Umgang mit Daten zu gewährleisten und das Vertrauen der internen und externen Nutzerinnen und Nutzer in die jeweiligen Verfahren zu stärken. Die Digitalisierungsprojekte der Kreisverwaltung werden in der Durchführung deshalb von der Datenschutzbeauftragten bzw. vom Datenschutzbeauftragten auf der Grundlage der Datenschutzgrundverordnung kontinuierlich überprüft.

Im Zuge des vermehrten Einsatzes digitaler Technologien wächst auch die Abhängigkeit von technischen Einrichtungen, sodass der IT-Sicherheit eine bedeutende Rolle zukommt. Die Kreisverwaltung verfügt über ein aktuelles IT-Sicherheitskonzept aus dem Jahr 2020. Dieses wird stetig fortgeschrieben und dient als Grundlage für die Ausgestaltung organisatorischer und technischer Maßnahmen. Mit Hilfe dieses Konzeptes werden erforderliche Schutzniveaus definiert und entsprechende Risikoabschätzungen durchgeführt. Hierdurch können mögliche Bedrohungen bereits frühzeitig erkannt werden. Insofern werden die Digitalisierungsprojekte der Kreisverwaltung hinsichtlich der Datensicherheit von den hierfür zuständigen Personen aus dem Bereich der Informations- und Kommunikationstechnik begleitet.

2.2.1 ONCE-ONLY

Die Kreisverwaltung möchte Services anbieten und Lösungen schaffen, die es ermöglichen, dass Informationen nur einmalig vorgelegt werden müssen (sogenanntes Once-Only-Prinzip). Neben der besseren Nutzerfreundlichkeit wird hiermit auch ein Ansatz zur Datensparsamkeit und -sicherheit umfasst. Die Anwendung des Once-Only-Prinzips ist eines der Grundprinzipien des EU-E-Government-Aktionsplans sowie einer der Wege zur Verringerung des Verwaltungs- und Bürokratieaufwands. Ziel des Once-Only-Prinzips ist, dass Bürgerinnen und Bürger sowie Unternehmen bei der Kommunikation mit der öffentlichen Verwaltung bestimmte Standardinformationen nur noch ein einziges Mal übermitteln müssen. Organisationseinheiten der Verwaltung, die bestimmte Informationen benötigen, können dann zentral auf diese zugreifen. Dadurch werden die Belastungen der Bürgerinnen und Bürger sowie Unternehmen bei der Kommunikation mit der öffentlichen Verwaltung verringert. Gleichzeitig wird die Effizienz des Verwaltungshandelns durch eine validere Datenbasis, einen engeren Wissensaustausch und die Optimierung der internen Prozesse (Vermeidung von Medienbrüchen) verbessert.

2.2.2 OPEN DATA

Offene Daten sind ein Signal für offenes Regierungs- sowie Verwaltungshandeln und spielen eine wichtige Rolle im Prozess des Open Government. Hinter Open Data steht die Idee, Datenbestände der öffentlichen Hand frei verfügbar und nutzbar zu machen. Dazu gehören insbesondere die entgeltfreie Bereitstellung, der freie Zugang zu den Daten sowie die Maschinenlesbarkeit. Die Nutzung dieser offenen Daten darf nur eingeschränkt werden, um den Ursprung durch Quellennennung und die Offenheit der in ihnen enthaltenen Informationen sicherzustellen. Diese offenen Daten dürfen jedoch keine personenbezogenen Daten, die dem Datenschutz unterliegen, beinhalten.

Das Prinzip bekommt weltweit eine immer größere Bedeutung. Die Verfügbarkeit von Daten wird zunehmend auch zu einem wichtigen Wirtschafts- und Wettbewerbsfaktor. Bürgerinnen und Bürger, Unternehmen und zivilgesellschaftliche Akteurinnen und Akteure können mit offenen Daten innovative Anwendungen zur Erleichterung des Alltags schaffen, neue Geschäftsmodelle erschließen oder neue Bedeutungszusammenhänge aufzeigen. Das übergreifende Ziel von Open Data ist daher der Aufbau eines Daten-Ökosystems, in dem Wirtschaft, Verwaltung und Zivilgesellschaft gegenseitig von einer guten Datenbasis profitieren können. Daten der öffentlichen Hand wurden mit Steuergeldern erhoben. Daher sollte in der Regel das Ergebnis, also der Datenbestand, auch dem Steuerzahler zugänglich gemacht werden.

NRW hat sich zu den Prinzipien des Open Government bekannt, um Regierung und Verwaltung gegenüber der Bevölkerung zu öffnen und die Zusammenarbeit mit den Bürgerinnen und Bürgern zu stärken. Dieses Ziel wird zu einem späteren Zeitpunkt auch durch die Kreisverwaltung umgesetzt. Zentrale Bausteine sind diesbezüglich Transparenz und Teilhabe. Mit Open.NRW, einer Informations- und Open Data-Plattform der Landesregierung, leistet NRW einen wichtigen Beitrag für mehr Beteiligung und Zusammenarbeit zwischen Staat, Bürgerinnen und Bürgern, der Wirtschaft und der Wissenschaft. Hier steht den Nutzerinnen und Nutzern ein optimierter Zugang zu den offenen Verwaltungsdaten des Landes und der Kommunen zur Verfügung. Gleichzeitig können alle Behörden schnell und einfach Daten im Internet veröffentlichen.

2.3 TECHNISCHE MÖGLICHKEITEN

Die technischen Möglichkeiten werden seit Jahren durch die rasante Entwicklung in der Wirtschaft vorgegeben. Mit einer gewissen Verzögerung erhalten diese später auch Einzug in die öffentliche Verwaltung. Für Dienstleistungen von öffentlichen Stellen brauchen wir eine sichere, vertrauenswürdige und leistungsstarke Infrastruktur. Dabei sind z.B. Künstliche Intelligenz und die Blockchain wichtige Technologien für eine moderne, serviceorientierte öffentliche Verwaltung. Für diese Digitalisierungsstrategie stehen sie zwar nicht im Fokus der näheren Betrachtung, sie sollen vor dem Hintergrund der langfristigen Perspektive jedoch mitgedacht werden.

Künstliche Intelligenz (KI):

Künstliche Intelligenz wird als Zukunftsthema bezeichnet, begegnet uns aber auch heute schon in der öffentlichen Verwaltung. Risikomanagementsysteme sagen voraus, bei welchen Steuererklärungen sich eine Prüfung der Belege lohnt. Intelligente Verkehrsbeeinflussungsanlagen verarbeiten viele Daten und treffen Maßnahmen zur Verkehrssicherung, sie ordnen auch Geschwindigkeitsbegrenzungen und Überholverbote an. KI ist ein Forschungsbereich, der durch die folgende Forschungsfrage definiert wird: Können wir Systeme schaffen, die selbstständig und effizient komplexe Probleme lösen?¹ Bei den heute üblichen Systemen stehen sich insbesondere Effizienz und Effektivität auf der einen Seite sowie mangelnde Nachvollziehbarkeit und mögliche Diskriminierungen auf der anderen Seite gegenüber. Im Bereich des Verwaltungshandelns wird dies insbesondere durch § 35a VwVfG als vollständig automatisierter Erlass eines Verwaltungsaktes ersichtlich. Ein Verwaltungsakt kann vollständig durch automatische Einrichtungen erlassen werden, sofern dies durch Rechtsvorschrift zugelassen ist und weder ein Ermessen noch ein Beurteilungsspielraum besteht. Der vollständige Zulassungsprozess im Verfahren i-Kfz (internetbasierte Ab-, An- und Ummeldung von Kraftfahrzeugen) stellt einen solchen Verwaltungsakt dar.

Blockchain:

Unter dem Begriff Blockchain ist ein Datenkonstrukt zu verstehen. In diesem bauen einzelne Blöcke so aufeinander auf, dass sie im Nachhinein nicht geändert werden können. Blockchain ist eine der bekanntesten „Distributed-Ledger-Technologien“. Im Grundsatz werden damit beliebig viele gleichgestellte Kopien des Datensatzes von unterschiedlichen Parteien dezentral unterhalten. Neu hinzugefügte Transaktionen werden in alle Kopien des Datensatzes verteilt. Notwendig dafür ist eine Übereinkunft über den jeweils aktuellen Stand des Datensatzes, den eben nur alle beteiligten Knoten beziehungsweise Rechenzentren des Netzwerks gemeinsam geben können. Abweichungen fallen sofort auf und Manipulationen können erkannt werden. Somit könnten z.B. Melderegister mit Hilfe von Blockchain umgesetzt werden. Die Blockchain kann als öffentliche oder private Infrastruktur betrieben werden sowie als Blockchain as a Service (BaaS) für die Durchführung von Transaktionen (Validierung) bis hin zur Nutzung einer Blockchain-Infrastruktur as a Service (BlaaS) für den Betrieb von Apps.

Virtuelle Realität (VR):

Virtuelle Realität lässt sich in vielen Bereichen einsetzen. Ein sehr bekanntes Einsatzgebiet ist die Pilotenausbildung in Flugsimulatoren. Ein weiteres Anwendungsbeispiel ist der Einsatz bei Planungen von Infrastrukturmaßnahmen, die das Landschaftsbild verändern. Die Umwelt kann so nachgebildet werden, dass die Bürgerinnen und Bürger nicht nur sehen, sondern erleben können, was sich durch ein Vorhaben verändert. Sie können

¹ Vgl. NEGZ 2018: Künstliche Intelligenz in der öffentlichen Verwaltung.

selbst entscheiden, welchen Standpunkt sie für die Betrachtung einnehmen. Diese Technologie wird verstärkt im Bereich der Städteplanung eingesetzt werden. Bei der Kreisverwaltung spielt die VR im Rahmen des Building Information Modelling (BIM) bereits eine wichtige Rolle. Im Zuge des Planungsprozesses im Hochbau kann der sogenannte „digitale Zwilling“ mit Hilfe von VR schon vor dem eigentlichen Bau besichtigt und begutachtet werden.

Internet der Dinge (IoT):

Das Internet der Dinge (Kurzform: IoT – *Internet of Things*) ist ein Sammelbegriff für Technologien einer globalen Infrastruktur der Informationsgesellschaften, die es ermöglicht, physische und virtuelle Gegenstände miteinander zu vernetzen und sie durch Informations- und Kommunikationstechniken zusammenarbeiten zu lassen. IoT ist ein zentrales Element im Bereich der Smart Cities (z.B. Ampelsteuerung, Luftmessung, Lichtmanagement), aber auch im Gebäudemanagement (Heizungs- und Keymanagement). Der Einsatz von IoT ist ein Zukunftsthema der öffentlichen Verwaltung. Das BSI und einige Kommunen erstellen hierzu gerade einen entsprechenden Leitfaden zur Umsetzung von IoT in der öffentlichen Verwaltung. In technischer Hinsicht stellt sich die Kreisverwaltung im Bereich des Gebäudemanagements mit dem Ausbau der Gebäudeleittechnik (GLT) zur Überwachung und wirtschaftlichen Steuerung der technischen Gebäude-Komponenten sowie im Bereich des Amtes für digitale Infrastruktur und Verkehrsanlagen mit dem Aufbau des LoRa-WAN (*Long Range Wide Area Network*) für die zukünftigen Entwicklungen entsprechend auf.

2.4 ENTWICKLUNGEN UND ERWARTUNGEN NACH CORONA

Corona hat die öffentliche Verwaltung verändert und die damit einhergehenden Veränderungsprozesse werden sich in Zukunft fortsetzen. Die Erwartungen der Bürgerinnen und Bürger an die Verwaltung sind abermals gestiegen. Die Krise hat neue Zielgruppen für digitale Kanäle erschlossen. Bemerkbar macht sich das vor allem im öffentlichen Sektor. Laut der Studie des Analytics-Spezialisten SAS² übersteigt der Anteil der Befragten (u.a. 1.000 Verbraucherinnen und Verbraucher in Deutschland), die während der Corona-Krise erstmals einen digitalen Dienst oder eine mobile App von Behörden in Anspruch genommen haben, mit 16 Prozent sogar den Anteil derer, welche die Dienste schon vor Corona genutzt haben (14 Prozent). Zwölf Prozent der neuen Anwenderinnen und Anwender wollen den Service bzw. die Apps auch weiterhin nutzen. Auf diese zusätzlichen Anforderungen müssen sich alle Kommunen einstellen.

Auch in der Binnenkommunikation hat Corona einen Schub der Digitalisierung ausgelöst. Es wird offenbar, wie schnell sich die Verwaltung an neue Realitäten anpassen muss, um ihren Gestaltungsauftrag nicht zu verlieren und die Aufgaben sachgerecht zu erfüllen. Plötzlich sind Arbeiten im Home-Office möglich und notwendig. Bisherige Vorbehalte wurden teils über Bord geworfen, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mehr Freiräume in Sachen Arbeitsort und Arbeitszeit eingeräumt. Corona macht dabei deutlich, dass die öffentliche Verwaltung durchaus in der Lage ist, sich schnell ändernden Verhältnissen und Bedingungen flexibel anzupassen. Es zeigte sich allerdings auch, dass derzeit ein Mangel an kollaborativen Tools herrscht. Die klassische E-Mail reicht zuweilen nicht aus, effizient und schnell miteinander zu kommunizieren. Kollaborationstools nicht-europäischer Unternehmen werden meistens aus datenschutzrechtlichen Gründen nicht ver-

² Experience 2030: Has covid-19 created a new kind of customer? Verfügbar unter <https://www.sas.com/sas/whitepapers/has-covid-19-created-a-new-kind-of-customer.html> (zuletzt geprüft am 16.12.20).

wendet. Dadurch fehlt es an einfachen, schnellen und hierarchieübergreifenden Kommunikationsmöglichkeiten. Covid-19 macht u.a. auch deutlich, dass es im Bereich der Projektarbeit noch Verbesserungspotentiale gibt. Persönliche Treffen zwischen und innerhalb von Organisationseinheiten mussten auf einmal durch Online-Treffen substituiert werden. Dadurch entstanden auch Lernprozesse, wie digitale Führung aus der Ferne bzw. Führung auf Distanz praktiziert werden muss. Für die Kreisverwaltung bedeutet dies, Folgen aus der Corona-Krise zu ziehen, wie

- die Notwendigkeit, die Möglichkeiten für Home-Office weiter auszubauen, wobei die arbeitsschutzrechtlichen Bestimmungen hier besondere Aufmerksamkeit erfahren sollten,
- Projektarbeit weiter zu forcieren und für eine entsprechende Fortbildung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu sorgen,
- neue Daten zu erheben, vorhandene Datenbestände aktuell zu halten und ggf. mit weiteren Informationen (z.B. Geo-Informationen) zu verknüpfen. Daten sollten auch als historische Daten zur Verfügung gestellt werden.

3 UNSER VORGEHEN

Die interne Digitalisierungsstrategie für die Kreisverwaltung wurde innerhalb von sieben Monaten durch das Projektteam erarbeitet. Das interne Projektteam der Kreisverwaltung besteht dabei aus der Leitung des Amtes für Personal und Organisation sowie Vertreterinnen und Vertretern aus den Bereichen Organisationsentwicklung, E-Government sowie Informations- und Kommunikationstechnik. Das Projektteam wird ergänzt durch die HABEL UG als externes Beratungsunternehmen für den Strategieerstellungsprozess. Die Abbildung 1 stellt den Ablauf der Strategieerstellung in den sechs wesentlichen Punkten dar.



Abbildung 1: Strategieerstellung in sechs Punkten

Im Rahmen des Kickoffs wurden das Vorgehen und die Zielsetzung für das Projekt festgelegt. Ebenso wurden Verantwortlichkeiten und Zeitpläne bestimmt, die im Laufe des Projekts u.a. durch Corona kontinuierlich aktualisiert wurden. Im weiteren Verlauf wurde eine umfangreiche Ist-Analyse, welche die Basis für die Strategieentwicklung bildet, durchgeführt. Im Rahmen der Ist-Analyse wurden die bestehenden Verfahren innerhalb der Kreisverwaltung analysiert und zahlreiche Interviews mit Vertreterinnen und Vertretern der Leitungsebene sowie aus der Kernverwaltung geführt. Diese lieferten wichtige Impulse zur Aufnahme des Ist-Zustandes und für die Zielsetzung der Strategie. Die Interviews dienen sowohl der Informationsbeschaffung als auch der Vorbereitung auf die Veränderung innerhalb der Verwaltung (Change-Management).

Die Kernarbeit der Strategieerstellung erfolgte schließlich durch die interne Projektgruppe. In zahlreichen Videokonferenzen wurden die Themen weiterentwickelt, umfassend erarbeitet und bei Bedarf angepasst. Weiterer Input wurde durch den Austausch mit den Führungskräften erreicht. Die Dienstbesprechung der Amts- und Einrichtungsleitungen diente insofern sowohl der weitergehenden Analyse als auch der eigentlichen Strategieentwicklung. Hiermit soll die Formulierung einer klaren Zielsetzung, welche eine flexible Anpassung an sich verändernde Rahmenbedingungen im Laufe der Umsetzung zulässt, sichergestellt werden.

Die Kreisverwaltung soll befähigt werden, sich auch nach Abschluss des Strategieerstellungsprozesses agil im dynamischen Entwicklungsumfeld des Digitalisierungsgeschehens zu bewegen. In der Digitalisierungsstrategie wird dazu die notwendige Zielvorstellung beschrieben. Es werden fünf Handlungsfelder identifiziert und entsprechende Maßnahmen abgeleitet, die u.a. auch Einfluss auf die Organisation bzw. deren Struktur haben. Diese Maßnahmen sind priorisiert, um eine entsprechende Auswahl zur konkreten Umsetzung zu treffen. Ein dezidierter Fahrplan mit den empfohlenen Maßnahmen ist notwendig, damit die Kreisverwaltung den im Rahmen der Strategie aufkommenden personellen und finanziellen Aufwand beziffern kann. Die Strategie und der Maßnahmenkatalog werden kontinuierlich durch die Kreisverwaltung weiterentwickelt, um den Herausforderungen der Digitalisierung begegnen zu können. Dies umfasst in den nächsten Jahren auch die Ebenen außerhalb der Kernverwaltung.

4 DIE AKTUELLE SITUATION IN DER VERWALTUNG

4.1 AUSWERTUNG DER INTERVIEWS

Im Rahmen der Erarbeitung der E-Government-Strategie wurden mit Führungskräften sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Kreisverwaltung jeweils einstündige Interviews geführt. Ziel der Interviews war es, den Status der Digitalisierung, die aktuelle Binnenkommunikation und Ideen für die Modernisierung abzufragen und für die Erarbeitung der Strategie zu verwenden. Ausgangslage ist die These, dass das Potenzial zur Veränderung zu einem wesentlichen Teil in den Köpfen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter liegt.

Die Gespräche wurden in einer offenen und vertrauensvollen Atmosphäre geführt. Dabei war das Interesse, an der Erarbeitung der E-Government Strategie mitzuwirken, sehr hoch. Die Gespräche wurden anhand eines strukturierten Fragebogens geführt, der den Befragten genügend Spielraum bot, aus dem Blickwinkel der jeweiligen Person zur Digitalisierung auch im Allgemeinen und mit Bezug auf die Kreisverwaltung Stellung zu nehmen. Befragt wurden sieben Dezernats-, Amts- und Einrichtungsleitungen sowie Stellvertretungen und Abteilungsleitungen. Darüber hinaus wurden Gespräche mit zwei Verwaltungskräften unter 30-Jahren sowie mit dem internen Projektteam geführt. Schließlich hat ein Austausch mit dem Landrat stattgefunden.

Im Folgenden werden Auszüge der Ergebnisse dargestellt:

- 1. Corona verändert den Blickwinkel auf „Digital“**
Alle Gesprächspartnerinnen und -partner äußerten sich dahingehend, dass Corona bis auf wenige Ausnahmen (wie z.B. in der Zulassungsstelle, schutzwürdiger Bereich des Jugendamtes) die Arbeit verändert.
- 2. Binnenkommunikation steht vor neuen Herausforderungen**
In einigen Ämtern wurden während der Corona-Krise Doppelbüros (mit zwei Personen besetzt) aufgelöst.
- 3. Beteiligung an der E-Government-Strategie erwünscht**
Alle müssen mitgenommen werden, zumal die mit der Modernisierung verbundenen Veränderungen in der Regel alle Arbeitsplätze betreffen werden. Von jüngeren Verwaltungskräften wird angeregt, die Themen Nachhaltigkeit und Digitalisierung stärker miteinander zu verbinden.
- 4. Ämterübergreifende Projektarbeit und generelle Zusammenarbeit forcieren**
Es gibt in der Kreisverwaltung abteilungs- und amtsübergreifend bisher wenig Team- und damit Projektarbeit. Allerdings gibt es vereinzelt Teams mit anderen Einrichtungen/Experten außerhalb der Verwaltung.
- 5. Ausstattung mit Hard- und Software ist zufriedenstellend**
Während der Corona-Krise wurde ein Zusatzbedarf an Laptops bzw. Tablets artikuliert, der auch schnell bedient werden konnte.
- 6. Kommunales Rechenzentrum Niederrhein muss kreativer werden**
Hier wird die Unterstützung insbesondere bei strategischen Fragen, was E-Government aber auch die Digitalisierung betrifft, vermisst bzw. eingefordert. Es fehlt an notwendiger Kreativität über die Sicherstellung der Alltagsarbeit hinaus, neue Dinge anzugehen.
- 7. Digitalkompetenz der Verwaltungskräfte ausbauen und stärken**
Die Digitalkompetenz der Verwaltungskräfte wird von den Interviewpartnerinnen und -partnern unterschiedlich, tendenziell allerdings als dringend verbesserungswürdig, eingeschätzt.

8. Ängste vor der Digitalisierung nicht erkennbar

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sehen eher die Chancen und Möglichkeiten als Risiken durch die Digitalisierung.

9. Erwartungshaltung an die Verwaltung erhöht den Druck zur Modernisierung

Die Erwartungshaltung der Bürgerinnen und Bürger an die Verwaltung wird wachsen, Leistungen schneller zu erbringen bzw. Services auszubauen.

10. Bedeutung von Daten stärker erkennen und diese für Dienstleistungen nutzen

In allen Interviews wird von den Befragten die Bedeutung von Daten hervorgehoben. Allerdings geht es dabei überwiegend um die Optimierung von Verwaltungsabläufen (Anträge, Befassungen, Entscheidungen, Verwaltungsakte, E-Akte usw.). Die Erkenntnis, dass Daten künftig neben Recht und Geld eine weitere wichtige Steuerungsressource werden, ist kaum verbreitet.

4.2 UMFELD

Die Rahmenbedingungen für die Gestaltung von Digitalisierung werden wesentlich durch die vorhandene digitale Infrastruktur in der Kreisverwaltung bestimmt. Sie sind einerseits Grundlage und andererseits Voraussetzung, um digitale Services einzuführen oder weiterzuentwickeln.

4.2.1 IT-DIENSTLEISTER

Die Kreisverwaltung als eine Eigentümerin ist dem Zweckverband Kommunales Rechenzentrum Niederrhein (KRZN) als IT-Dienstleister angebunden. Zu seinen Aufgaben zählen die Beschaffung, Einführung, Wartung und der Betrieb von IT-Anwendungen sowie die Umsetzung von Datenschutz- und Datensicherungsmaßnahmen. Die meisten bei der Kreisverwaltung eingesetzten Fachverfahren werden zentral auf den Servern des Rechenzentrums betrieben.



Innerhalb des Verbands werden die Aktivitäten und Entwicklungen zwischen den 47 Anwenderkommunen – hierunter auch die neun kreisangehörigen Kommunen – durch Facharbeitskreise und Arbeitsgruppen sowie Beratungs- und Entscheidungsgremien abgestimmt. Etwaige Vorhaben bzw. Neuentwicklungen sind insofern maßgeblich von der Zustimmung des Verbands sowie den dort vorhandenen Ressourcen abhängig.

In Einzelfällen werden Produkte dezentral durch die Kreisverwaltung selbst beschafft und auf eigenen Servern betrieben. Hierzu sowie für die individuelle Steuerung der Bedarfe innerhalb der Kreisverwaltung wird ein eigener IT-Support vorgehalten. Diese Abteilung betreut die Anwenderinnen und Anwender vor Ort und stellt die Technik (s. 4.2.2) sowie Software (s. 4.2.3) bereit. Zum Betreuungsumfang des IT-Supports gehört weiterhin die IT-Ausstattung an den kreiseigenen Schulen mit den beiden Berufskollegs sowie drei Förderzentren und dem Weiterbildungskolleg Linker Niederrhein.

4.2.2 TECHNIK

Das Kreishaus ist mit einer synchronen Glasfaserleitung (2x 100 Mbit/s) an das KRZN angebunden, um einen schnellen Datentransfer bei zentral betriebenen IT-Anwendungen zu gewährleisten. Darüber hinaus werden eigene Server betrieben, um sowohl zentrale als auch abteilungsspezifische Anwendungen, insbesondere aber das interne Netzlaufwerk (s. 4.3.4) sowie das zentrale Kopier- und Drucknetzwerk, zu hosten. Basis der Gebäudeverkabelung ist die flächendeckend und strukturiert aufgebaute Glasfaserinfrastruktur bis in die einzelnen Büros und Konferenzräume. Unabhängig hiervon ist eine

Erweiterung der aktiven Komponenten bis in die einzelnen Räume auf eine Übertragungsgeschwindigkeit von 1 Gbit/s geplant. Auch die Anbindungsgeschwindigkeit der etwa 25 Außenstellen wurde in den letzten Jahren kontinuierlich ausgebaut.

Eine Abdeckung mit W-LAN besteht für die Sitzungssäle und Konferenzräume. Zusätzlich wird in den Bereichen des Kreishauses mit Publikumsverkehr (z.B. Gesundheitsamt, Kfz-Zulassung, Führerscheinstelle) freies W-LAN für Besucherinnen und Besucher angeboten. Für die einfache Orientierung im Kreishaus hat die Kreisverwaltung als erste Verwaltung deutschlandweit überhaupt die Gebäudenavigation mit Hilfe der App „WEG-ZWEI“ eingeführt. Die Navigation mittels Bluetooth führt Gäste zielgenau zu Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Räumen und Ämtern.

Die Standard-Büroausstattung sieht einen PC oder ein Notebook mit Dockingstation und bei Bedarf zwei Bildschirmen vor. Der turnusmäßige Austausch der Geräte erfolgt alle fünf bis sechs Jahre. Bei Bedarf können zudem Unterschriftenpads mit digitaler Signatur, Fingerabdruckscanner, Spezialdrucker und Einzugsscanner zur Verfügung gestellt werden. Im Übrigen werden Standard-Arbeitsplatzdrucker und -scanner nur bei besonderem Bedarf bereitgestellt, da deren Anzahl sukzessive reduziert wird. So wird ein zentrales Druck- und Kopiersystem mit Transponderanmeldung an großen Kombi-Geräten betrieben, welches über einen Server mit den jeweiligen Arbeitsplätzen verbunden ist. Dies spart Druck- und Wartungskosten und unterstützt die Kreisverwaltung im Bereich der Nachhaltigkeit.

Inzwischen sind rd. 60 Prozent aller Arbeitsplätze auf Notebook mit Dockingstation umgerüstet worden. Dies eröffnet einen flexiblen Einsatz der technischen Möglichkeiten (s. 4.2.4). Ergänzend dazu stehen Leihgeräte für mobiles Arbeiten im Einzelfall zur Verfügung. Zusätzlich werden Smartphones und Tablets bei Bedarf ausgegeben, um agile und zunehmend digitale Arbeitsweisen gezielt zu unterstützen und zu fördern.

4.2.3 SOFTWARE

In der Kreisverwaltung werden rund 80 größere Fachverfahren und eine Vielzahl kleinerer Applikationen und Services eingesetzt. Die Betreuung der Verfahren erfolgt je nach Komplexität im First-Level durch den eigenen IT-Support und im Übrigen durch die jeweiligen Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner des KRZN. Software-Anpassungen oder Weiterentwicklungen von zentralen Fachverfahren erfolgen stets unter Beteiligung des Rechenzentrums.

4.2.4 BÜROORGANISATION

Die Kreisverwaltung erprobt innovative Büroraum-Konzepte und führt diese sukzessive fort. So werden aufgabenbezogen und nach Bedarf für einzelne Abteilungen Open-Space-Lösungen geschaffen. Mit der entsprechenden digitalen Ausstattung (Smart-TV, Videokonferenzsysteme, Großbildschirme usw.) wird die zunehmend papierlose und ressourcenschonende Vorgangsbearbeitung erleichtert und gefördert.

Im Hinblick auf die Zusammenarbeit mit Hilfe digitaler Medien sowie die Präsentation für Externe bieten die multimedialen Konferenzräume mit Touch-Bildschirmen auch für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ohne Open-Space-Bürräume gute Arbeitsbedingungen. Mobile Endgeräte, wie Notebooks und Tablets, können dort einfach per Bildschirmsynchronisation eingebunden werden; Beamer und Smartboards hingegen werden zurückgebaut. Insgesamt kann die bereits geschaffene und kontinuierlich auszubauende Büroorganisation mobile und agile Arbeitsweisen gleichermaßen fördern.

4.3 ANGEBOTE

Im Bereich der Digitalisierung ist die Kreisverwaltung bereits seit Jahren aktiv. Es existieren nunmehr zahlreiche Einzelmaßnahmen und laufende Projekte, die unabhängig von einer Gesamtstrategie umgesetzt wurden. Dabei gibt es zwischen einzelnen Bereichen vielfältige gegenseitige Abhängigkeiten, die zu beachten sind.

In den fünf Bereichen Information, Kommunikation, Identifikation, Kollaboration und Produktion werden nachfolgend ausgewählte Beispiele aufgezeigt, die als digitale Services in der Kreisverwaltung umgesetzt sind oder aktuell angegangen werden.

4.3.1 INFORMATION

4.3.1.1 Intranet

Für die nach innen gerichteten Informationen betreibt die Kreisverwaltung seit 2013 ein umfassendes Intranet, welches als zentraler Verkündungsort viele Elemente vereint.

Neben der allgemeinen Information (z.B. interne Regelungen, Arbeits- und Dienstrecht, Zeiterfassung, Arbeitsschutz, Zuständigkeitsfinder) werden mit Hilfe des personalisierten Benutzer-Log-Ins individuelle Angebote geschaffen:

Tabelle 1: Wesentliche Elemente des Intranets.

Spezifische Kontaktformulare	Vorschlagswesen, Hausservice, Raumanfragen, Zwischenarchiv, Personalvorgänge usw.
eFahrtenbuch und eVerbandbuch	Zur systematischen Erfassung und Dokumentation von mit Dienstwagen zurückgelegten Kilometern sowie von Arbeitsunfällen gelangen die jeweiligen Daten in entsprechend gepflegte zentrale Datenbanken
Mein BGM (Betriebliches Gesundheitsmanagement)	Innerhalb des persönlichen BGM-Bereiches können die eigenen Maßnahmen und Termine eingesehen bzw. verwaltet werden (z.B. Kursanmeldungen)
Online-Gehaltsabrechnung	Die Gehaltsabrechnungen werden grundsätzlich als Online-Ab-ruf bereitgestellt
Interne Stellenausschreibungen	Bewerbungen auf interne Stellenausschreibungen erfolgen über einen Bewerbungs-Button. Die Weiterverarbeitung der Daten erfolgt im DMS (s. 4.3.4)
Schwarzes Brett	Einfaches Inserieren von Angeboten per Eingabeformular

4.3.1.2 Internet

Für die nach außen gerichteten Informationen dient die Homepage www.kreis-viersen.de. Sie ist der zentrale Einstiegspunkt für die Bürgerinnen und Bürger sowie für Unternehmen, um das Dienstleistungsangebot der Kreisverwaltung in Anspruch zu nehmen.

Die Inhalte auf der Homepage wurden in den letzten Jahren sukzessive erweitert und umstrukturiert. Das Hauptaugenmerk wird dabei auf die Nutzersicht gelegt, um so beispielsweise Dienstleistungen kurz und prägnant darzustellen. Nicht zuletzt die rechtlichen Rahmenbedingungen (z.B. OZG, s. 2.1.2) erfordern nunmehr jedoch eine vollständige Neukonzeption des Internet-Auftritts der Kreisverwaltung. Dies umfasst sowohl die technische Basis (zukünftig Drupal/Drupalis) als auch die inhaltliche Neustrukturierung.

So wurde im Sommer 2019 ein neues Navigationskonzept mit dem Schwerpunkt Dienstleistung/Service entwickelt. Auf dieser Grundlage wurde ab Herbst 2019 das Layout erstellt und im Frühjahr 2020 freigegeben. Die Übergabe der technischen Implementierung durch das KRZN erfolgt im ersten Quartal 2021, sodass anschließend mit der Inhaltserfassung und -pflege begonnen werden kann.

Mit der Neuauflage der Homepage ist die Kreisverwaltung in der Lage, auf die Entwicklungen in Richtung „Dienstleistungsportal“ angemessen zu reagieren. Das Dienstleistungsangebot wird nunmehr konsequent vom weitergehenden – gleichwohl deutlich gestrafften – Informationsangebot getrennt. Zentrale Bestandteile sind vor diesem Hintergrund die Suchfunktion sowie die Lebenslagenorientierung nach OZG. Online-Services werden fortan nicht als solche herausgehoben, sondern mit jeder Dienstleistung verknüpft an den Stellen eingebunden, an denen sie durch die Nutzerinnen und Nutzer benötigt werden.

4.3.2 KOMMUNIKATION

4.3.2.1 VPS, De-Mail und beBPo

Vor mehr als zehn Jahren wurde mit der Virtuellen Poststelle (VPS) eine Möglichkeit der rechtsverbindlichen elektronischen Kontaktaufnahme geschaffen, die sich jedoch bis heute nicht durchgesetzt hat. So ist auf Seiten der Nutzerinnen und Nutzer eine qualifizierte elektronische Signatur erforderlich, um die eigenhändige Unterschrift ersetzen zu können. Zur Verschlüsselung von Dokumenten müssen durch die Nutzerin bzw. den Nutzer darüber hinaus bestimmte Zertifizierungsdiensteanbieter beauftragt werden, was mitunter aufwendig sein kann.



Auf der Grundlage des E-Government-Gesetzes wurde der De-Mail-Zugang eröffnet, der aktuell noch einer geringen Nutzung unterliegt. Grundsätzlich sollen hiermit die Vorteile der einfachen E-Mail (einfache, schnelle, preiswerte und ortsunabhängige Kommunikation) mit denen des Briefes (Vertraulichkeit und Verlässlichkeit) kombiniert werden. Die private Nutzung eines De-Mail-Kontos ist bei vielen Anbietern kostenlos, lediglich Einrichtungsgebühren zur Erstidentifizierung sind zu tragen. Damit ist die De-Mail eine gute Alternative, um hierauf aufbauend Dienstleistungen anzubieten.

Seit 2018 besteht für Behörden sowie Körperschaften und Anstalten des öffentlichen Rechts bei der elektronischen Kommunikation mit den Gerichten die Verpflichtung, einen sicheren und rechtsverbindlichen Übermittlungsweg für die Zustellung elektronischer Dokumente zu eröffnen. Hierzu dient das besondere elektronische Behördenpostfach (beBPo), welches alle fachlichen Anforderungen abbildet, sodass auf die Anbringung von qualifizierten elektronischen Signaturen verzichtet werden kann. Das beBPo ist für die Gerichte selbst allerdings noch nicht als verpflichtender Rückkanal festgelegt worden, sodass dort nach wie vor beispielsweise Fax-Übermittlungen genutzt werden.

4.3.2.2 E-Rechnung

Als strukturierter Datensatz kann die E-Rechnung grundsätzlich in Fachverfahren unmittelbar weiterverarbeitet werden. Der Rechnungssteller spart das Porto, der Rechnungsempfänger Zeit und Aufwand bei der Bearbeitung.

Auf der Grundlage der EU-Richtlinie 2014/55/EU besteht seit April 2020 die Verpflichtung, E-Rechnungen im XRechnung-Standard anzunehmen. Dies wird durch das E-Rechnungsportal des Landes ermöglicht, welches die Datensätze einer technischen Prüfung unterzieht und anschließend in maschinenlesbarer Form (u.a. PDF/A) zur Verfügung stellt.

Das E-Rechnungsportal wird auf der Vergabepattform des Landes (vergabe.NRW) betrieben. Die automatisierte Weiterverarbeitung der Daten durch den eingesetzten Rechnungsworkflow (s. 4.3.4.1) ist grundsätzlich möglich, zum jetzigen Zeitpunkt allerdings noch nicht vollständig eingerichtet. Dies liegt mitunter darin begründet, dass die Anzahl der E-Rechnungssteller noch sehr gering ist. Die Kreisverwaltung hat allerdings damit begonnen, für die E-Rechnung gezielt zu werben (z.B. Angabe der Leitweg-ID auf Kopfbögen sowie gezielte Information der Rechnungssteller).

Zwar stellt die Rechnung als PDF-Datei im eigentlichen Sinne keine E-Rechnung (Datensatz) dar, dennoch ist sie eines der meistgenutzten Formate. Im Zuge der Einführung des Rechnungsworkflows wurden deshalb die zentralen Eingänge in der Kreisverwaltung neu strukturiert. So stellt ein Großteil der Lieferanten ihre Rechnungen bereits als PDF-Dateien per E-Mail, die dann automatisiert erfasst und ausgelesen werden können.

4.3.3 IDENTIFIKATION

Der Personalausweis bietet die Online-Ausweisfunktion (eID = electronic Identity), die als webbasierter Identitätsnachweis bzw. Authentifizierungsmechanismus eingesetzt werden kann. Auf Seiten der Nutzerin bzw. des Nutzers wird hierzu ein Kartenlesegerät oder ein geeignetes Smartphone benötigt. Sofern es bei Online-Diensten sinnvoll und möglich ist, wird die Registrierung via Personalausweis angeboten; die technischen Voraussetzungen hierzu liegen vor.



Das Servicekonto.NRW dient der einmaligen Online-Registrierung, um in allen angeschlossenen Portalen und Angeboten die gespeicherten Daten nutzen zu können. Die bekannten Portale bleiben die Türen für den Zugang zu Verwaltungsdiensten, das Servicekonto.NRW ist der Universalschlüssel, um sie zu öffnen. Die Schnittstellen zur Einbindung des Servicekontos in Online-Dienste der Kreisverwaltung liegt bereits vor; eine Implementierung erfolgt, sofern dies sinnvoll und möglich ist (z.B. im Kfz-Bereich). So können innerhalb des Servicekontos je nach Dienstleistung unterschiedliche Vertrauensniveaus genutzt werden.

Grundsätzlich bestehen zurzeit Unklarheiten darüber, welches Vertrauensniveau zur Inanspruchnahme welcher Dienstleistungen der Verwaltung benötigt wird. Darüber hinaus müssen die technischen Anforderungen aus Nutzersicht möglichst gering gehalten werden. Mit der AusweisApp2 des Bundes wurde hier bereits der richtige Weg eingeschlagen. Innovative Entwicklungen, wie die Smartphone-Bürger-ID, können hier in Zukunft für eine weitere Durchdringung sorgen. Derzeit allerdings fehlt es noch an entsprechenden Online-Angeboten, um Nutzungsanreize der Identifikationsmöglichkeiten zu schaffen.

4.3.4 KOLLABORATION

4.3.4.1 E-Akte und E-Vorgangsbearbeitung

In der Kreisverwaltung wird die Fabasoft eGov-Suite als Dokumenten-Management-System (DMS) sukzessive dort eingesetzt, wo nicht bereits Fachverfahren eine autonome digitale Sachbearbeitung ermöglichen. Die zentralen Komponenten sind:

- **Elektronische Akte:** elektronisch und revisionssichere Ablage
- **Elektronische Vorgangsbearbeitung:** Workflow-Engine für Geschäftsprozesse
- **Recherchesystem:** Metadaten- und Volltextsuche

Einige Bereiche der Kreisverwaltung nutzen bereits die elektronische Ablage im DMS (z.B. Organisationsentwicklung, Ausbildungsakte, interne Stellenausschreibungen).



Darüber hinaus wurden Geschäftsprozesse als Zeichnungsläufe abgebildet, beispielsweise im Beschwerdemanagement und Vorschlagswesen oder als abteilungsübergreifende Bearbeitung und Genehmigung von Dokumenten im Jugendamt. Weitere Anwendungsfälle, wie die elektronische Beteiligung der Gleichstellungsbeauftragten, des Personalrates und der Schwerbehindertenvertretung, werden hierauf aufbauend umgesetzt. Darüber hinaus werden im Rahmen der Produktentwicklungsplanung des KRZN zukünftig Fachverfahrensanbindungen an das DMS sukzessive umgesetzt. So beginnt die Kreisverwaltung im ersten Quartal 2021 beispielsweise mit der Implementierung der digitalen Ausländerakte (ADVIS).

Komplexere und modulartige Anwendungen des DMS werden über das KRZN beim Hersteller beauftragt. So wurde ein Rechnungsworkflow mit entsprechenden Schnittstellen zur Erfassungssoftware und Finanzbuchhaltung implementiert. Der Rechnungsworkflow wird in allen Organisationseinheiten eingesetzt, die ein hohes Rechnungsaufkommen verzeichnen und deren vorhandene Fachverfahren einen digitalen Rechnungsworkflow nicht vorsehen.

Nach der Umstellung auf das neue Release (2020) der Fabasoft eGov-Suite Mitte November 2020 ist nunmehr geplant, die organisationsweise Einführung von DMS-Projekten zu intensivieren.

4.3.4.2 Webspeicher und Austausch-Plattform

Die Kreisverwaltung setzt aus Datenschutzgründen den kommunalen Cloud-Webspeicher Alfresco ein. Hierüber ist es möglich, Daten mit Externen auszutauschen und auch von mobilen Endgeräten auf Inhalte zuzugreifen. Die Bedienung und Oberfläche der Lösung allerdings sind wenig intuitiv, die Nutzung daher oftmals sehr mühsam.



Mit der Austausch-Plattform HCL Connections besteht grundsätzlich eine Alternative, die zum Zwecke des Datenaustausches mit Externen genutzt werden könnte. Im Kern handelt es sich hierbei um ein datenschutzkonformes soziales Netzwerk, in dem Informationen schnell, effizient und zielgerichtet geteilt werden können. Darüber hinaus ist das zeitgleiche Arbeiten an Dokumenten ebenso möglich, wie die Durchführung von Umfragen, Erstellung von Wikis, Zuteilung von Aufgaben im Rahmen projektbezogener Aktivitäten oder das Anlegen von Diskussionsforen. Die konkreten Einsatzmöglichkeiten in der Kreisverwaltung zu eruieren, ist eine aktuelle Aufgabe. Connections jedenfalls kann einen wichtigen Beitrag bei der internen Unternehmenskommunikation leisten.

4.3.4.3 Telefonanlage

Die Voice-over-IP-Telefonanlage der Firma Cisco bietet softwareseitig mit der Clientanwendung „Jabber“ ein in die Arbeitsabläufe der Kreisverwaltung bereits fest integriertes Tool. Über die Softphone-Funktion wird der „Jabber“ zum Telefonieren im Home-Office genutzt und hat sich bereits als



zentrales Werkzeug beim mobilen Arbeiten bewährt. Neben dem Einsatz im Home-Office wurde in einem ersten Piloten ein neuer Außenstandort der Kreisverwaltung vollständig auf Softphone umgestellt. An diesem Standort telefonieren die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ausschließlich über ihr Notebook und Headset und sind bei der Auswahl des Arbeitsplatzes (Desk-Sharing-Konzept) flexibel. Auf den Einsatz von physischen Telefonapparaten an den Arbeitsplätzen wurde gänzlich verzichtet.

Weiterhin dient das Tool der schnellen Kommunikation per Chat sowie zum Teilen des eigenen Bildschirms. Das remote Arbeiten an anderen Arbeitsplätzen ist somit für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter problemlos möglich. Darüber hinaus lassen sich kleinere Dateien unkompliziert per Chat versenden. Die Anwendung trägt maßgeblich dazu bei, dass umfassende mobile und flexible Arbeitsweisen ermöglicht werden können.

4.3.4 Videokonferenzen

Ergänzend zur Telefonanlage und der Möglichkeit für Telefonkonferenzen über myTelco werden aktuell mit GoToMeeting und zukünftig mit BigBlueButton (BBB) Möglichkeiten der Telefon- und Videokonferenz auch unter externer Beteiligung bereitgestellt. Besonders in der Zeit der Corona-Pandemie haben sich die eingesetzten Tools bewährt, sodass diese auch dauerhaft eine verstärkte Nutzung erfahren werden.

4.3.5 PRODUKTION

Einige Dienstleistungen oder Verfahren der Kreisverwaltung werden vollständig oder teilweise online abgewickelt. Hierunter fällt beispielsweise das Bewerbungsmanagement, welches bereits seit Jahren hinsichtlich der Kommunikation mit der Bewerberin bzw. dem Bewerber sowie in Bezug auf die internen Prozesse vollständig elektronisch erfolgt. Seit 2016 können Reitkennzeichen und -plaketten für den Kreis Viersen ausschließlich online bestellt werden. Die drei Ausbaustufen von i-Kfz – der internetbasierten Ab-, An- und Ummeldung – sind im produktiven Einsatz. Darüber hinaus werden vor dem Hintergrund von Open Data Karten als Daten und Dienste sowie zum Online-Abwurf bereitgestellt.

Bei allen Online-Services sind die dahinterliegenden Basiskomponenten von zentraler Bedeutung. So etwa ist der FormSolutions-Formularassistent das wichtigste Werkzeug, um die Anforderungen des OZG umzusetzen und bereits vielfach im Einsatz. Hiermit können komplexe Online-Formulare erstellt werden, die über Schnittstellen zu Fachverfahren oder E-Payment-Lösungen verfügen. Die eingegebenen Informationen können entweder als E-Mail an einen Postkorb gesendet, über eine Schnittstelle in ein Verfahren eingebracht oder als Datei auf einem Server abgelegt werden. Als Online-Bezahlplattform wird epay21 der ekom21 eingesetzt. Die Plattform wird über eine Schnittstelle in die Fachanwendung eingebunden, verarbeitet Zahlungsdaten von Zahlungsdienstleistern und stellt Daten für die automatische Verbuchung im Finanzbuchhaltungssystem bereit. So lassen sich Gebühren bereits im Antragsprozess schnell und einfach begleichen.

Für Dienstleistungen, die das persönliche Erscheinen erfordern, werden in vielen Bereichen bereits Online-Terminreservierungen angeboten. Schließlich wird ein E-Ticket-System eingesetzt, beispielsweise um die Besuchersteuerung im Niederrheinischen Freilichtmuseum und bei politischen Sitzungen zu ermöglichen.

5 ZIELE

Die Digitalisierung wird für die Kreisverwaltung zu einem wichtigen Gestaltungselement. Aus diesem Grund wird die Digitalisierungsstrategie durch drei Säulen getragen. Sie besteht aus der digitalen Verwaltung, der digitalen Infrastruktur sowie den digitalen Services. Für jedes Element wurden im Rahmen der Strategieerstellung Kernziele definiert, die in den Kapiteln 5.1 – 5.3 dargelegt werden. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Verwaltung spielen bei der Transformation in allen Bereichen eine entscheidende Rolle. So haben die drei Eckpfeiler der Digitalisierungsstrategie einen

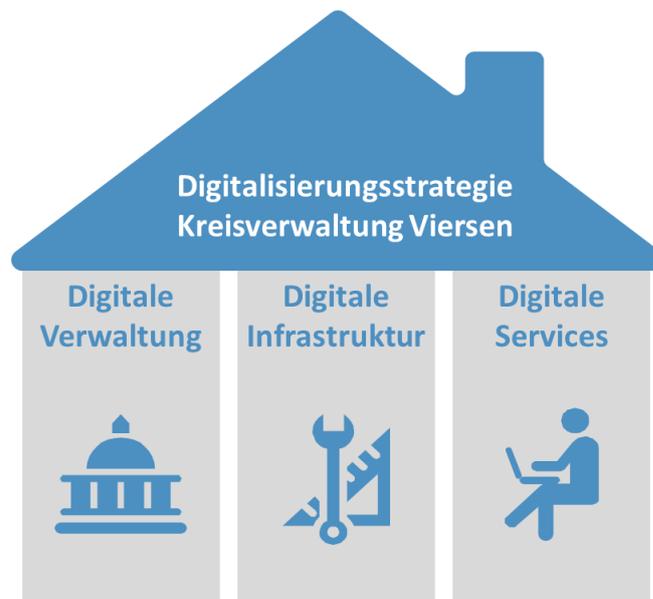


Abbildung 2: Zielstruktur der Digitalisierungsstrategie.

wesentlichen Einfluss auf die zukünftige Arbeitswelt innerhalb der Kreisverwaltung. Themen mit externem Schwerpunkt, wie z.B. die gesundheitliche Versorgung, die Erreichbarkeit von Orten, der Zugang zu Bildung, die Versorgung mit Gütern oder der Bereich Tourismus und Freizeit sind wiederum Inhalte einer möglichen Weiterentwicklung der Strategie zur Smart Region, die nur auf der Basis der internen E-Government-Strategie erfolgen kann.

5.1 DIGITALE VERWALTUNG

Der Bereich der digitalen Verwaltung dient als Grundlage für alle digitalen Projekte in der Kreisverwaltung. Deshalb ist es wichtig, die Verwaltungsarbeit zu transformieren und auf digitale Geschäftsprozesse umzustellen. Gleichzeitig können hierdurch die digitale Einstellung sowie die digitalen Fähigkeiten und Fertigkeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gestärkt und gefestigt werden. Ein wesentlicher Baustein hierbei ist die Kommunikation insbesondere dahingehend, wie über Themen, Projekte und Vorstellungen besser diskutiert werden kann. Wichtig ist dabei, das Personal in technischer Hinsicht nicht zu überfordern, sondern mit Schulungen sowie intuitiven Herangehensweisen zu unterstützen.

Folgende Kernziele wollen wir erreichen:

- Die wachsenden Herausforderungen der digitalen Arbeit in der Kreisverwaltung bewältigen wir mittels moderner Arbeitsplätze und der Förderung digitaler Zusammenarbeit. Damit unterstützen wir die Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf.
- Die kontinuierliche Aus- und Weiterbildung digitaler Kompetenzen unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sehen wir als zentrales Element eines lebenslangen Lernens.
- Wir entwickeln die Kreisverwaltung weiter: Transparenz, Kollaboration, Beteiligung und Agilität werden zu zentralen Bausteinen unserer täglichen Arbeit.
- Wir wollen im Bereich der Digitalisierung in den nächsten fünf Jahren zu den führenden Kreisverwaltungen in NRW gehören.

5.2 DIGITALE INFRASTRUKTUR

Der Auf- und Ausbau der digitalen Infrastruktur stellt einen wichtigen Erfolgsfaktor für die Digitalisierungsstrategie dar. Der Blickwinkel bei der Säule der digitalen Infrastruktur richtet sich daher auf die Voraussetzungen, die hinter den digitalen Dienstleistungen stehen und digitales Arbeiten erst ermöglichen.

Folgende Kernziele wollen wir erreichen:

- Wir entwickeln die Kreisverwaltung technologieoffen im Netzwerk mit anderen Partnerinnen und Partnern (z.B. Forschungseinrichtungen, interkommunale Zusammenarbeit). Wir erarbeiten dauerhaft wirksame Lösungen und ressourcenschonende Ansätze im Sinne der Nachhaltigkeit.
- Wir verbessern die Umwelt- und die Lebensqualität durch die Nutzung digitaler Lösungen.
- Wir reagieren agil auf veränderte Rahmenbedingungen.
- Wir treiben die Umrüstung von Arbeitsplätzen auf mobile Devices weiter voran und schaffen eine für Digitalisierungsvorhaben jeglicher Art förderliche Arbeitsumgebung mittels geeigneter Tools und Hilfsmittel.
- Zur Bewältigung der täglichen Arbeit werden wir daher verstärkt den Einsatz von intuitiver und unkomplizierter Software planen.

5.3 DIGITALE SERVICES

Die Bereitstellung vollständiger digitaler Services ist notwendig, um den Dienstleistungsgedanken gegenüber den Bürgerinnen und Bürgern sowie der Wirtschaft gerecht zu werden. Daher werden wir sukzessive alle Verwaltungsleistungen, soweit rechtlich möglich und es einen Bedarf gibt, online und medienbruchfrei im Rahmen des OZG zur Verfügung stellen. Dabei haben wir die Bedürfnisse der Bürgerschaft und Wirtschaft immer im Auge.

Folgende Kernziele wollen wir erreichen:

- Wir konzipieren unsere digitalen Angebote nutzerfreundlich und stellen die Bedarfe und Bedürfnisse in den Mittelpunkt.
- Wir stellen Daten und Schnittstellen offen zur Verfügung.
- Wir betrachten die digitale Transformation als Chance, technologische, ökologische und sozialen Innovationen zu fördern.
- Wir wollen die Herausforderungen des demographischen Wandels mittels intelligenter Verfahren bewältigen.

6 HANDLUNGSFELDER

Das Projektteam hat im Rahmen der Strategieentwicklung fünf Handlungsfelder für die Kreisverwaltung identifiziert. Diese Handlungsfelder sind im Wesentlichen durch die Zielsetzung der Strategie geleitet und werden durch die notwendigen Maßnahmen (vgl. Kapitel 7) vervollständigt. Die Handlungsfelder sind teilweise miteinander verbunden und schließen sich nicht gegenseitig aus. Maßnahmen können somit positiven Einfluss auf mehrere Handlungsfelder haben. In der nachfolgenden Grafik sind die fünf Handlungsfelder dargestellt, die als ineinandergreifende Bausteine die Struktur dieser Strategie widerspiegeln (s. Kapitel 6.1 – 6.5).

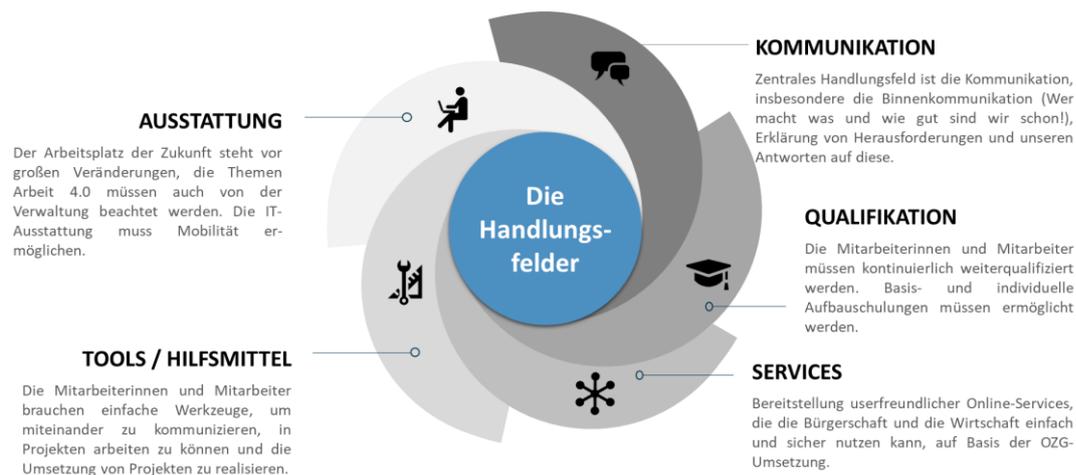


Abbildung 3: Die fünf Handlungsfelder

6.1 KOMMUNIKATION

Erfolgreiche Projekte brauchen eine gute und erfolgreiche Kommunikation. Das gilt umso mehr für komplexe und umfassende Projekte, die tiefgreifende Veränderungen bedeuten. Die digitale Transformation der Kreisverwaltung ist ein solches Projekt: Durch die hohe Anzahl individueller Beteiligter mit unterschiedlichen Voraussetzungen und teils sehr verschiedenen Interessen zeigt sich eine hohe Komplexität. Die angestrebten Veränderungen bedeuten einen tiefgreifenden Wandel der bisherigen Prozesse und Arbeitsweisen.

Derzeit fehlt es an klaren Kommunikationsstrukturen. Durch die Vielzahl an Beteiligten und deren Interessen entstand ein "Sprachgewirr". Informationen kamen aus verschiedenen Quellen über verschiedene Kanäle zu verschiedenen Empfängern. Es fehlte die Klarheit, wer welchen Stand hatte und welcher davon der aktuelle und gültige ist. Teilweise standen zu einem Thema widersprüchliche Informationen im Raum. Das alles verursachte Verärgerung, Mehraufwand, Unverständnis und behinderte am Ende die Projektarbeit und den Projektfortschritt.

Die Binnenkommunikation innerhalb der Kreisverwaltung muss gestärkt werden. Insbesondere technologische Anpassungen oder geplante Weiterentwicklungen durch die einzelnen Abteilungen müssen übergreifend kommuniziert werden.

6.2 QUALIFIKATION

Die Digitale Qualifikation ermöglicht es den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, Computer, Fachverfahren und Daten fachkundig und verantwortungsbewusst zu nutzen. Sowohl die gesellschaftliche Teilhabe als auch der Erfolg in der digital geprägten Arbeitswelt hängen maßgeblich von der digitalen Kompetenz ab. Neben einem grundlegenden technischen Verständnis beinhaltet diese etwa auch die Fähigkeit, Informationen in Fachverfahren zielgerichtet zu suchen, kritisch zu bewerten und einzusetzen.

Computer, Tablets und Smartphones sollen nicht nur Instrumente zur Arbeitserleichterung sein, sondern auch zum lebenslangen Lernen genutzt werden.

Führungskräfte sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind gleichermaßen auf die umfassenden Veränderungen in der Arbeitswelt vorzubereiten. In den einzelnen Organisationseinheiten sollten deshalb eigene Digitalisierungsexperten etabliert werden. Deren Qualifizierung sollte sowohl auf persönlicher Ebene als auch auf einer virtuellen Plattform stattfinden. Die Plattform sollte zudem durch zusätzliche Weiterbildungs- und Informationsangebote ergänzt werden. Durch die dadurch entstehende inhaltliche Vernetzung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter soll auf längere Sicht eine Community aufgebaut werden. Denkbar ist schließlich, im Rahmen der Qualifizierung auch Expertinnen und Experten außerhalb der Verwaltung (z.B. Business-Trainer, Change-Manager, Startups, Business-Analyst, Cyber-Security-Expert) einzubinden.

6.3 SERVICES

Das Handlungsfeld Services wird maßgeblich durch die notwendige Umsetzung des OZG geprägt. Allerdings geht es hierbei nicht nur um die Stellung eines Online-Antrages, sondern insbesondere um ein digitales Back Office. Hierzu bedarf es der internen Anpassung von Prozessabläufen und einer adäquaten Ausstattung. Durch die Weiterentwicklung der Back Office Prozesse können für die Nutzerinnen und Nutzer zeitgleich entsprechende Mehrwehrt geschaffen werden (z.B. die Bereitstellung eines Antrags-Tracking-Verfahrens). Die Kreisverwaltung wird sich weiterhin für innovative Möglichkeiten im Bereich neuer Services aktiv einsetzen und diese bei Bedarf pilotieren. Sie wird dabei durch den Mut zur Veränderung motiviert. Wenn möglich wird die Kreisverwaltung im Rahmen der interkommunalen Zusammenarbeit mit anderen gemeinsam Services entwickeln oder anbieten.

Die Bereitstellung intelligenter Services für Bürgerinnen und Bürger sowie die Wirtschaft ist die Visitenkarte der Kreisverwaltung nach außen.

Die Kreisverwaltung verfolgt einen Bottom-Up Ansatz. Hierbei werden die Basisdienste weiter ausgereift und fortwährend etabliert und anschließend entsprechend bekannt gemacht. Damit soll u.a. erreicht werden, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eigenständig in Richtung Digitalisierung eigener Verfahren mitdenken können und der Mut zur Veränderung aus der Verwaltung selbst kommt.

6.4 TOOLS/HILFSMITTEL

Das Handlungsfeld Tools/Hilfsmittel hat seinen Wirkungskreis im inneren Bereich der Verwaltung. Es sollen einfache und intuitive Hilfsmittel bereitgestellt werden, die die Zusammenarbeit in virtuellen Teams erleichtern, das tägliche Arbeiten vereinfachen und somit zur Zufriedenheit mit dem Arbeitsplatz beitragen. Eine hohe Mitarbeiterzufriedenheit wirkt sich positiv auf die Arbeitsergebnisse sowie weitere Faktoren (z.B. Gesundheit) aus.

Mit den Tools/Hilfsmitteln soll eine Durchdringung und Vernetzung von Fachverfahren, Schnittstellen und dem DMS sichergestellt werden. Hierzu wird es keine all-in-one Lösung geben, vielmehr wird eine Art Werkzeugkasten benötigt, der die tägliche Arbeit unterstützt.

Bereits heute gibt es einige Tools/Hilfsmittel, die in der Kreisverwaltung im Einsatz sind, allerdings noch besser intern vermarktet werden müssen (z.B. Cloudspeicherung, Konferenz- und Chatsysteme, Datenbanken). Hierzu sind entsprechende Informationen und Anleitungen bereitzustellen sowie einzelne Rezensionen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erforderlich. Tools/ Hilfsmittel, die bereits erfolgreich von einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern genutzt werden, erreichen in der Folge ein höheres Vertrauensniveau, um diese auch anderenorts auszuprobieren.

Des Weiteren soll sichergestellt werden, dass der Umfang einzelner Fachanwendungen bei den jeweiligen Organisationseinheiten überhaupt bekannt ist und auch genutzt wird. Hierzu bedarf es einer verstärkten Inanspruchnahme des KRZN als Dienstleister.

6.5 AUSSTATTUNG

Die Corona-Krise zeigt, wie sich viele Dinge plötzlich ändern; Menschen stellen sich auf andere Lagen ein. Die Krise wirkt als Beschleuniger im Wandel der Arbeitskultur und Ausstattung. Das Handlungsfeld Ausstattung bezieht sich neben der Informationstechnik vor allem auf den Bereich der Arbeitsplatzgestaltung. Für die Erreichung der Ziele ist der Aufbau einer adäquaten IT-Infrastruktur eine notwendige Voraussetzung. Die für dieses Handlungsfeld relevanten Maßnahmen sind sodann darauf ausgerichtet, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Kreisverwaltung in die Lage zu versetzen, zeit- und ortsunabhängiger zu arbeiten und sich in Projekten und Arbeitsgruppen eigenverantwortlich zu organisieren.

Die Arbeit der Verwaltung ist in den letzten Jahren immer stärker von einer kundenzentrierten Prozessbetrachtung geprägt. Dies führt dazu, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vermehrt in Teams fach- und hierarchieübergreifend sowie ortsunabhängig miteinander arbeiten sollten. So werden Projektgruppen oder Matrixorganisationen für eine effiziente Aufgabenerledigung benötigt.

Die Folgen der Digitalisierung sind auch in der Büroorganisation sichtbar. Sogenannte Zusammenarbeitsflächen nehmen zu, aktivitätsbasiertes Arbeiten hält Einzug und der Arbeitsplatz in Form eines Schreibtisches fällt nicht weg, wird jedoch in vielen Fällen durch eine Vielzahl an Arbeitsorten ergänzt. So ist der eigentliche Schreibtisch für immer mehr Arbeitsinhalte nicht mehr der perfekte Ort der Arbeit. Die Bereitstellung mobiler Einsatzgeräte verstärkt diesen Trend. Hierfür müssen Standardtechniken bereitgestellt werden, die den Zugang zu Netzwerk, Verzeichnisdienst, Präsentationstechniken und Druckern in verschiedenen Umgebungen wie Büroräumen, Projekträumen, Konferenzräumen, Nebenstellen oder auch privaten Räumlichkeiten mit WLAN-Zugang ermöglichen. Dabei muss eine sichere Datenkommunikation und -ablage stets möglich sein.

Die Kreisverwaltung muss den Arbeitsort neu denken, in dem Flächen intelligenter und vor allem gemeinschaftlicher genutzt werden. Die hierzu bereits vorhandenen Ansätze und Experimentierräume sollten weiter ausgebaut und auf der Basis der gewonnenen Erkenntnisse neue Standards für die Ausstattung der Arbeitsplätze geschaffen werden.

7 MAßNAHMEN

Im folgenden Kapitel werden einzelne Maßnahmen vorgestellt, welche auf die zuvor festgelegten Handlungsfelder abzielen. Diese werden mit Hilfe eines eigenen Bewertungsverfahrens priorisiert und anschließend für die Umsetzung vorgeschlagen.

7.1 VORSTELLUNG

In verschiedenen Online- und Offline-Terminen hat das Projektteam gemeinsam mit weiteren Projektbeteiligten Maßnahmen ermittelt, welche im Rahmen der Strategieumsetzung betrachtet werden könnten. In diesem ersten Aufschlag wurden insgesamt 46 Maßnahmen identifiziert. Das Projektteam ist sich bewusst, dass einige Maßnahmen nur Ideen darstellen, die nicht umgesetzt werden können. Hierdurch soll Inspiration und Offenheit geschaffen werden, um den Maßnahmenkatalog in Zukunft – insbesondere durch entsprechenden Input der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – zu erweitern.

7.1.1 KOMMUNIKATION

ID	Titel	Kurzbeschreibung
1	Rückmeldung / Information	Regelmäßigere Rückmeldungen an OE über Sachstand einzelner Projekte, Maßnahmen und Vorhaben.
2	Kollaborationsplattform	Einführung einer Kollaborations-Plattform (als Ergänzung zur E-Mail) für mehr Transparenz, Diskussion und Mitteilungen.
3	Workshops	Erlebnis-Workshops ("Digitale Mittagspause"), sonstige Veranstaltungen, z.B. Denkräume (physisch und psychisch).
4	Ideen-Challenge	Erweiterung oder Neuauflage des internen Vorschlagswesens.
5	Einblicke	Podcasts oder sonstige Medien mit Einblicken in Arbeitswelt der Kreisverwaltung (z.B. 30 min./Monat).
6	Frag den Landrat	Social Media, Chat, WhatsApp Fragerunden mit dem Landrat oder sonstigen Personen der Verwaltung.
7	Externe Umfragen	Zufriedenheitsabfragen bei Bürgerinnen und Bürgern/Wirtschaft mit der elektronischen Dienstleistung, Online-Umfragen, Online-Ideenbörse, Kummerkasten.
8	Interne Abfragen	"Bedarfserhebung", welche Themen interessieren die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, welche sind quickwins und steigern die Zufriedenheit?
9	Fortschrittsbarometer	E-Gov-Fortschrittsbarometer als quartalsweise Veröffentlichung im Intranet oder über eine Plattform (Kurzbericht über aktuelle Themen).
10	Mitarbeiter des Monats	Portrait der Digital-Mitarbeiterin bzw. des Digital-Mitarbeiters des Monats.
11	Projektarbeit	Überblick über Projektgruppen in der Kreisverwaltung, verschiedene Beteiligungsmöglichkeiten anbieten.
12	Werbung	Bessere Außendarstellung und Werbung, Informationen auf Social-Media-Plattformen, Einfluss in Arbeitgeber-Kampagne.

7.1.2 QUALIFIKATION

ID	Titel	Kurzbeschreibung
13	Digitallotsen	Zentrale Ansprechperson zur Digitalisierung in jedem Amt / jeder Organisationseinheit, der speziell fortgebildet wird. Vernetzung aller Digitallotsen. Personelle Ressourcen freilegen und bevollmächtigen.
14	Schulungsräume	Virtuelle Schulungsräume etablieren. eLearning-Angebote schaffen, Medienkompetenz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stärken ("Digitalwerkstatt").
15	Agile Methoden	Agile Arbeitsweisen verstärkt einführen und testen. Intensivierung von mobilem Arbeiten, interdisziplinäre Teams (Kreativ-Team).
16	Führung	Weiterbildungsangebote schaffen oder Führungskräftefortbildung erweitern zu Themen "Führung in digitalen Zeiten" und "Führung auf Distanz".
17	Soft Skills	Schulungsangebote schaffen zu Soft Skills, z.B. Gesprächsführung, Diskussionsregeln, Streitkultur. Hier Querverweis auf Kommunikation.
18	Expertensuche	Von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eigenständig gepflegtes Informationsangebot über Kenntnisse oder Interessen, um Arbeitsgruppen zu bilden oder gemeinsame Vorhaben zu identifizieren.

7.1.3 SERVICES

ID	Titel	Kurzbeschreibung
19	Portal	Barrierearmer Zugang, portalähnliche Präsentation der OZG-Angebote, Portallösungen nutzen (Bauportal, Wirtschaftsserviceportal, Kommunalportal usw.)
20	Homepage	Neugestaltung der Website (inkl. Mobilansicht), eigene Karriereseite, Arbeitgebermarke promoten.
21	Kooperationen	Shared Services mit anderen Kommunen etablieren, beispielsweise in Bezug auf Online-Dienstleistungen, Apps und spezielle Funktionen.
22	Zugang	Neue Formen der Kommunikation etablieren, z.B. Messenger-Dienste, einfache Chat-Bot-Systeme. Sicherer Zugang mittels De-Mail bewerben.
23	Open Data	Open-Data-Angebot ausweiten, weitere Daten aus allen Organisationseinheiten aufnehmen.
24	Basis-Dienste	Weitere Durchdringung von Online-Basis-Diensten, wie Terminvereinbarungen und E-Payment. Intensivere Nutzung von FormSolutions für Online-Anträge.
25	Innovation	Innovative Dienstleistungen schaffen (z.B. Smart-Terminal).
26	i-Kfz	Stabiles Systemumfeld schaffen, um die Nutzung aller i-Kfz-Stufen einfacher und sicherer zu gestalten.

27	Schnittstellen	Weitere Schnittstellen zwischen Tools, Bausteinen, Fachverfahren schaffen und nutzen.
28	Digitale Baugenehmigung	Nutzung des Bauportal.NRW in Verbindung mit der vollständig digitalen Bearbeitung in ProBAUG.
29	Tracking	Austausch von Informationen zum Status des Verwaltungsvorgangs (Tracking-ID).
30	Zuzug-Service	In Abstimmung mit kreisangehörigen Kommunen alle relevanten Online-Dienstleistungen gesammelt anbieten und behördenübergreifend bearbeiten.

7.14 TOOLS / HILFSMITTEL

ID	Titel	Kurzbeschreibung
31	FAQ	Aufbau von Wiki, FAQ, Blogs über wesentliche Themen des modernen Arbeitsumfelds.
32	DMS	Einführung der E-Akte und E-Vorgangsbearbeitung in ganzen Organisationseinheiten sowie anhand ausgewählter wichtiger Prozesse.
33	Rechnungsworkflow	Vollständige Einführung des Rechnungsworkflows, sofern dies nicht über Fachverfahren abgebildet wird.
34	Scanstelle	Aufbau einer zentralen Scanstelle unter Beachtung der rechtlichen und technischen Anforderungen.
35	Posteingang	Aufbau eines digitalen Posteingangsszenarios für ausgewählte Bereiche.
36	Digitale Haushaltsplanung	Einführung der digitalen Haushaltsplanung einschließlich der Übernahme etwaiger Daten in die SAP-Finanzsoftware für alle Organisationseinheiten.
37	Sichere Post	Einsatz des elektronischen Versands per De-Mail, Einrichtung von Postfachdiensten und Portalen, Nutzung der qualifizierten elektronischen Signatur.
38	Startup-Box	Vergabe von Startup-Boxen im Wert von 500 €, die durch Projektteam eigenverantwortlich verwendet werden können (z.B. Verwendung für Prototypen, Teilnahme Messe, Beschaffung von Software).
39	Monitoring	Nutzung von Monitoring-Software u.a. im Bereich Social Media über kreisrelevante Themen im Netz.
40	Internes Ticketing	Einführung einheitlicher digitaler Bestell- und Meldewege bei der IT und zentralen Beschaffung inkl. Tracking für Nutzerinnen und Nutzer.

7.15 AUSSTATTUNG

ID	Titel	Kurzbeschreibung
41	Breitband	Ausbau der Breitbandversorgung in allen Dienststellen der Kreisverwaltung.
42	W-LAN	Ausweitung des kostenlosen W-LAN-Netzwerkes in allen Dienststellen der Kreisverwaltung.

43	Mobile Devices	Weitere Umrüstung auf mobile Devices im Rahmen der individuellen Arbeitsplatzausstattung.
44	Work Space	Neue Arbeitsplätze im Standard, bestehende Arbeitsplätze bei Bedarf umrüsten (insb. bei verstärkter Nutzung von DMS notwendig).
45	Unterschriften-Pads	Verstärkter Einsatz von Unterschriften-Pads zur digitalen Signatur vor Ort.
46	Druckmanagement	Ausbau des zentralen Druckmanagements bei weiterer Reduzierung von Einzelplatzdruckern. Weitere Regeln über Druck-Server schaffen.

7.2 PRIORISIERUNG

Für die Priorisierung der Maßnahmen hat das Projektteam eine einfache Bewertungsmatrix entwickelt, die fünf verschiedene Kriterien umfasst und dabei jeweils drei Unterstufen besitzt. Für diese fünf Kriterien wurden unterschiedliche Gewichtungen festgelegt, die in Summe 100 Prozent ergeben. Mit einer Gewichtung von 40 Prozent wurde das Kriterium der Innenwirkung der Maßnahme als wichtiges Element bestimmt. Die drei Unterstufen wurden jeweils mit einem Punktwert von 3-1 bedacht. In der nachfolgenden Tabelle sind die fünf Kriterien, der Gewichtungsfaktor sowie der Punktwert der Unterstufen zu entnehmen.

Kriterium	Gewichtung	Unterstufe
Außenwirkung Wie wird die Maßnahme durch Bürgerinnen und Bürger sowie Unternehmen wahrgenommen?	15%	Hoch (3P) Mittel (2P) Niedrig (1P)
Innenwirkung Wie stark sind die Bediensteten der Kreisverwaltung von der Maßnahme betroffen?	40%	Hoch (3P) Mittel (2P) Niedrig (1P)
Fallzahlen In welchem Ausmaß treten die erwarteten Ergebnisse der Maßnahme ein?	5%	Hoch (3P) Mittel (2P) Niedrig (1P)
Aufwand Wie müssen organisatorische, finanzielle oder personelle Aufwände berücksichtigt werden?	20%	Niedrig (3P) Mittel (2P) Hoch (1P)
Umsetzungsdauer Welcher Zeitaufwand wird für die Planung sowie Umsetzung benötigt und wie ist die Laufzeit der Maßnahme zu bewerten?	20%	Kurz (3P) Mittel (2P) Lang (1P)

Im Ergebnis werden die Punktwerte der Unterstufen mit dem Gewichtungsfaktor multipliziert und die Ergebnisse aufsummiert. Für die unter Kapitel 7.1 genannten Maßnahmen wurde auf dieser Grundlage das folgende Ranking ermittelt:

ID	Titel	Handlungsfeld	Ergebnis
44	Work Space	Ausstattung	2,85
12	Digitallotsen	Qualifikation	2,65
46	Druckmanagement	Ausstattung	2,65
34	Scanstelle	Tools/Hilfsmittel	2,50
43	Mobile Devices	Ausstattung	2,45
1	Rückmeldungen/Infos	Kommunikation	2,45
9	Fortschrittsbarometer	Kommunikation	2,45
14	Agile Methoden	Qualifikation	2,45
33	Rechnungsworkflow	Tools/Hilfsmittel	2,45
15	Führung	Qualifikation	2,40
32	DMS	Tools/Hilfsmittel	2,40

Eine Gesamtübersicht der Maßnahmenpriorisierung ist der Anlage zu entnehmen.

7.3 AUSWAHL

Die Kreisverwaltung hat sich im Rahmen dieser Strategie für die priorisierte Umsetzung der nachfolgenden Maßnahmen entschieden. Das Auswahlverfahren wurde in Kapitel 7.2 entsprechend dargestellt. Für jede einzelne Maßnahme wurde ein Steckbrief entwickelt, der die wesentlichen Punkte umfasst. Fortlaufend werden diese entsprechend aktualisiert, zukünftige Maßnahmen werden analog beschrieben.

ID	44	Handlungsfeld	Ausstattung
Titel	Work Space		
Hintergrund / Ziel	Die technischen Rahmenbedingungen können ein zunehmend digitales und agiles Arbeiten erst ermöglichen. Organisatorische Maßnahmen und neue Arbeitsweisen dürfen durch eine mangelnde Ausstattung nicht beeinträchtigt werden.		
Beschreibung	<p>Die Kreisverwaltung setzt auf eine hochwertige technische Ausstattung in allen Bereichen. Spezielle Anforderungen werden mit individuellen Lösungen erfüllt.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Die Arbeitsplatzeinrichtung mit zwei Bildschirmen wird Standard • Telefonapparate werden sukzessive auf Softphones umgestellt • Multimediale Besprechungsmöglichkeiten werden weiter ausgebaut • Die Konnektivität und Interoperabilität zwischen Geräten wird erhöht 		
Nutzen	Die Nutzerinnen und Nutzer können Möglichkeiten von Fachverfahren und sonstiger Software ausschöpfen. So erfordert die intensive Arbeit mit einem DMS in der Regel zwei Bildschirme. Die technische Ausstattung ermöglicht es zudem, die Arbeit in räumlicher und zeitlicher Hinsicht flexibel zu gestalten. Multimediale Präsentationstechniken können im Rahmen von Besprechungen intuitiv genutzt werden.		
Innenwirkung	hoch	mittel	niedrig
	Die technische Ausstattung wirkt sich auf fast alle Arbeitsbereiche aus.		
Außenwirkung	hoch	mittel	niedrig
	Die Kreisverwaltung profitiert von einer höheren Arbeitgeberattraktivität.		
Fallzahlen	hoch	mittel	niedrig
	Die technische Ausstattung wirkt sich auf fast alle Arbeitsbereiche aus.		
Aufwand	niedrig	mittel	hoch
	Die Beschaffungsprozesse und Bereitstellungswege sind definiert und seit Jahren erprobt. Mit geringem personellem Aufwand kann auf vielfältige Bedarfe zeitnah und mit hoher Qualität reagiert werden.		
Umsetzungsdauer	kurz	mittel	lang
	Die Planungszeit ist kurz, da etwaige Anforderungen in die bewährten turnusmäßigen Beschaffungsprozesse eingegliedert werden. Dementsprechend reduzieren sich die Umsetzungszeiten bei einer grundsätzlich langfristig ausgerichteten Laufzeit der einzelnen geschaffenen Lösungen.		
Adressaten	Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Führungskräfte		
Best Practice / interkommunaler Ansatz			
Verantwortliche	Amt für Personal und Organisation, Informations- und Kommunikationstechnik		

ID	12	Handlungsfeld	Qualifikation
Titel			
Hintergrund / Ziel	Die Kreisverwaltung lässt nicht außer Acht, dass hinter allen Maßnahmen und Projekten im Zuge der Digitalisierung letztlich einzelne Menschen stehen. Um überhaupt nachhaltige Entwicklungen anstoßen zu können, bedarf es insofern einer digitalen Kompetenz innerhalb der Verwaltung selbst. Ziel ist dabei, motivierte und technikaffine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu finden, die Digitalisierung als Chance und Gestaltungsaufgabe wahrnehmen. Die fachlich zuständigen Kolleginnen und Kollegen kennen sich in ihrem eigenen Gestaltungsfeld am besten aus und können den Nutzen sowie die Wirkung einzelner Projekte beurteilen.		
Beschreibung	<p>Pro Amt und Einrichtung soll mindestens ein Digitallotse bestimmt werden, dem entsprechende Freiräume und Entwicklungsperspektiven angeboten werden.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gezielte Fortbildungsangebote zu den Themen Change-Management, E-Government und Open Data sowie agile Methoden • Vernetzung und regelmäßiger Austausch zwischen den Digitallotsen • Intensive Auseinandersetzung mit jeweiligen Fachverfahren in Zusammenarbeit mit den zuständigen Stellen des KRZN, um Potentiale zu identifizieren • Initiatives Aufgreifen digitaler Themen in allen Bereichen 		
Nutzen	Die Digitallotsen entwickeln Begeisterung für die Gestaltung des digitalen Wandels auch im kleineren fachthematischen Kontext. Als Multiplikatoren setzen sie Impulse innerhalb der Kreisverwaltung und können so ihre jeweiligen Kolleginnen und Kollegen mitnehmen.		
Innenwirkung	hoch	mittel	niedrig
	Digitallotsen sollen in allen Organisationseinheiten wirken.		
Außenwirkung	hoch	mittel	niedrig
	Die Kreisverwaltung profitiert von einer höheren Arbeitgeberattraktivität.		
Fallzahlen	hoch	mittel	niedrig
	Digitallotsen sollen in allen Organisationseinheiten wirken.		
Aufwand	niedrig	mittel	hoch
	Grundsätzlich kann auf bestehende Bildungsformate zurückgegriffen werden. Die Anpassung interner Strukturen allerdings ist herausfordernd, insbesondere um entsprechende Freiräume in den jeweiligen Organisationseinheiten zu schaffen.		
Umsetzungsdauer	kurz	mittel	lang
	Das Konzept ermöglicht eine kurzfristige Umsetzung, da es sukzessive um einzelne Komponenten sowie neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erweitert werden kann.		
Adressaten	Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter		
Best Practice / interkommunaler Ansatz	Kommunale Landesverbände in Baden-Württemberg (Digitalakademie@bw).		
Verantwortliche	Amt für Personal und Organisation, Organisations- und Personalentwicklung, E-Government; Führungskräfte in den Organisationseinheiten, Digitallotsen selbst.		

ID	46	Handlungsfeld	Ausstattung
Titel	Druckmanagement		
Hintergrund / Ziel	In den letzten Jahren war der Arbeitsplatzdrucker im eigenen Büro Standard. Vor dem Hintergrund der Nachhaltigkeit bietet ein digitalisiertes Druckmanagement viele Vorteile und Effizienzgewinne, insbesondere eine Verbesserung der Klimabilanz z.B. durch geringeren Papier- und Energieverbrauch.		
Beschreibung	<p>Das zentrale Druckmanagement wird weiter auf- und ausgebaut. Gleichzeitig werden Einzelplatzdrucker kontinuierlich abgebaut und leistungsstarke Etagengeräte eingeführt.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Einfache Verwaltung von versehentlich gedruckten oder nicht abgeholt Dokumenten auch vor dem Hintergrund von Datenschutz und Datensicherheit • Duplex-Druck im Standard sowie Einrichtung sonstiger flexibler Druckregeln und Limits zur Reduzierung des Papierverbrauchs • Leistungsstarke Verfolgungs- und Abrechnungstools sowie Budgetverwaltung mit Hilfe von Reportingfunktionen und geeigneter Datenerfassung, hierdurch beispielsweise Erfassung von Schwerpunkten oder Druckern, die wenig verwendet werden • Flexible mobile interne und externe Nutzung des Druckservers auch von Smartphone und Tablets 		
Nutzen	Verbesserung der Klimabilanz, Kostenreduzierung, Minimierung von Gesundheitsrisiken der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Druckregeln.		
Innenwirkung	hoch	mittel	niedrig
	Das Druckmanagement betrifft alle Dienststellen der Kreisverwaltung.		
Außenwirkung	hoch	mittel	niedrig
	Die Kreisverwaltung leistet einen Beitrag zur Klimastrategie.		
Fallzahlen	hoch	mittel	niedrig
	Die technische Ausstattung wirkt sich auf fast alle Arbeitsbereiche aus.		
Aufwand	niedrig	mittel	hoch
	Im Jahr 2020 wurden ca. 9 Mio. Blatt Papier verbraucht.		
Umsetzungsdauer	kurz	mittel	lang
	Die Einrichtung und Betreuung einzelner Komponenten des Druckmanagements ist mit Aufwand für den IT-Support verbunden.		
Adressaten	Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Führungskräfte		
Best Practice / interkommunaler Ansatz			
Verantwortliche	Amt für Personal und Organisation, Informations- und Kommunikationstechnik		

ID	34	Handlungsfeld	Tools/Hilfsmittel
Titel	Scanstelle		
Hintergrund / Ziel	Das rechtssichere und beweiskrafterhaltende ersetzende Scannen von Dokumenten ist mit hohen organisatorischen und technischen Anforderungen verbunden. Um für ein digitales Posteingangsszenario in der gesamten Verwaltung aufgestellt zu sein, bedarf es der Einrichtung einer zentralen Scanstelle. Diese soll bis zu einem gewissen Auftragsvolumen bestimmte Scanvorgänge für die gesamte Verwaltung abwickeln.		
Beschreibung	Räumliche, technische sowie organisatorische und personelle Einrichtung einer Scanstelle im Brief- und Druckzentrum der Kreisverwaltung. <ul style="list-style-type: none"> • Frühes Scannen der in der Poststelle eingehenden Dokumente zur elektronischen Weiterverarbeitung. • Abwicklung von Scanaufträgen aus der Verwaltung auf dem jeweils erforderlichen technischen Niveau. 		
Nutzen	Digitalisierte Dokumente können den Organisationseinheiten über das eingesetzte Dokumenten-Management-System zur Verfügung gestellt werden. Das beweiskrafterhaltende Scannen von Dokumenten ermöglicht die vollständige Digitalisierung von Aktenbeständen auch für laufende Eingänge.		
Innenwirkung	hoch	mittel	niedrig
	Die Leistungen der Scanstelle können von allen Organisationseinheiten der Kreisverwaltung in Anspruch genommen werden.		
Außenwirkung	hoch	mittel	niedrig
	Besonders zu Beginn haben die Gestaltung der internen Scanprozesse nur einen geringen Einfluss auf die Außenwirkung bei der Leistungserstellung.		
Fallzahlen	hoch	mittel	niedrig
	Bei kontinuierlichem Ausbau des Leistungsumfangs der Scanstelle ist von einem hohen Nutzungsgrad auszugehen.		
Aufwand	niedrig	mittel	hoch
	Die räumlichen und technischen Voraussetzungen für den Betrieb einer Scanstelle sind bereits geschaffen, sodass der Aufwand insbesondere in der organisatorischen Gestaltung der Prozesse liegt.		
Umsetzungsdauer	kurz	mittel	lang
	Mit der zentralen Digitalisierung eingehender Papier-Rechnungen wurden bereits erste Erfahrungen gesammelt, sodass die Scanstelle auch kurzfristig mit weiteren Arbeiten und Prozessen betraut werden kann.		
Adressaten	Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Führungskräfte		
Best Practice / interkommunaler Ansatz			
Verantwortliche	Amt für Personal und Organisation, Zentrale Dienste		

ID	43	Handlungsfeld	Ausstattung
Titel	Mobile Devices		
Hintergrund / Ziel	Seit einigen Jahren setzt die Kreisverwaltung verstärkt auf mobiles Arbeiten – eine Ausrichtung, die sich in der Corona-Pandemie bewährt hat. Zum aktuellen Zeitpunkt sind rd. 60 Prozent aller Arbeitsplätze für mobiles Arbeiten ausgestattet worden (Notebook und Docking-Station). Diese Entwicklung soll kontinuierlich auch im Bereich der eingesetzten Smartphones und Tablets fortgeführt werden.		
Beschreibung	Die individuelle Ausstattung mit mobilen Endgeräten ermöglicht die Ausschöpfung der durch interne Regelungen geschaffenen flexiblen Formen des Arbeitens. <ul style="list-style-type: none"> • Bedarfsgerechte Ausstattung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter • Erreichung eines Ausstattungsgrads für mobile Arbeitsplätze von 75 Prozent bis zum Jahresende 2021 • Schaffung einer möglichst hohen Kompatibilität der eingesetzten Systeme 		
Nutzen	Höhere Mitarbeiterzufriedenheit bei gleichzeitigem Effizienzgewinn.		
Innenwirkung	hoch	mittel	niedrig
	Sofern geeignet, werden mobile Endgeräte im Bedarfsfall in allen Organisationseinheiten eingesetzt. Darüber hinaus stehen Leihgeräte bereit.		
Außenwirkung	hoch	mittel	niedrig
	Die Kreisverwaltung profitiert von einer höheren Arbeitgeberattraktivität.		
Fallzahlen	hoch	mittel	niedrig
	Die Ausstattung wird in allen Organisationseinheiten der Kreisverwaltung, insbesondere für neu eingerichtete Arbeitsplätze vorgenommen. Die Anwendungsfälle und Nutzungsmöglichkeiten sind vielfältig.		
Aufwand	niedrig	mittel	hoch
	Umstellungsaufwand im IT-Support und höhere Kosten.		
Umsetzungsdauer	kurz	mittel	lang
	Im Rahmen der Umsetzung bedarf es der Formulierung entsprechender Anforderungen, für die geeignete Lösungen auch konzeptionell geschaffen werden müssen.		
Adressaten	Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Führungskräfte		
Best Practice / interkommunaler Ansatz			
Verantwortliche	Amt für Personal und Organisation, Informations- und Kommunikationstechnik		

ID	1	Handlungsfeld	Kommunikation
Titel	Rückmeldungen/Infos		
Hintergrund / Ziel	Projekte und Maßnahmen insbesondere im Zusammenhang mit der Digitalisierung von Prozessen werden begonnen oder abgeschlossen, ohne dass entsprechende Informationen herausgegeben oder Verknüpfungen zu anderen Themen hergestellt werden. Der allgemeine Informationsgrad soll erhöht und die themenbezogene Vernetzung innerhalb der Verwaltung verstärkt werden.		
Beschreibung	<p>Regelmäßige Rückmeldungen an betroffene Organisationseinheiten und Veröffentlichung allgemeiner Informationen über Vorhaben und grundlegende Ausrichtungen.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Schaffung der grundsätzlichen Haltung, über bestimmte Vorhaben regelmäßige Sachstandsberichte oder weitergehende Informationen herauszugeben, beispielsweise als Mitteilung im Intranet • Nutzung der etablierten elektronischen Kommunikationswege und bestehender Austauschrunden (z.B. Verwaltungskonferenz, Dienstbesprechungen usw.) • Teilnahme von zuständigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Amtes für Personal und Organisation bei amts- bzw. einrichtungsinernen Besprechungen zu bestimmten Themen 		
Nutzen	Erhöhung der Transparenz und Nachvollziehbarkeit von Entscheidungen und Vorhaben. Bereitschaft, an bestimmten Themen mitzuarbeiten und diese voranzubringen		
Innenwirkung	hoch	mittel	niedrig
	Die thematische Vernetzung soll übergreifend in allen Organisationseinheiten der Kreisverwaltung verstärkt werden.		
Außenwirkung	hoch	mittel	niedrig
	Es sind nur interne Abstimmungsprozesse betroffen.		
Fallzahlen	hoch	mittel	niedrig
	Grundsätzlich sind alle Organisationseinheiten betroffen.		
Aufwand	niedrig	mittel	hoch
	Die Art und Weise der Kommunikation ist konzeptionell festzulegen und mit entsprechenden Verantwortlichkeiten zu hinterlegen.		
Umsetzungsdauer	kurz	mittel	lang
	Kurzfristige Umsetzung für alle Projekte und Vorhaben.		
Adressaten	Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Führungskräfte		
Best Practice / interkommunaler Ansatz	Stadt Soest (Projekt Open-Government- und Kommunikationsplattform)		
Verantwortliche	Amt für Personal und Organisation, Organisations- und Personalentwicklung, E-Government sowie alle übrigen Organisationseinheiten		

ID	9	Handlungsfeld	Kommunikation
Titel	Fortschrittbarometer		
Hintergrund / Ziel	Im Gegensatz zur konkreten Rückmeldung bzw. Information steht hier die Werbung für bestimmte Projekte im Fokus, damit diese auch in anderen Organisationseinheiten adaptiert werden können.		
Beschreibung	Werbung für Maßnahmen und Themen sowie Ideengenerierung in anderen Organisationseinheiten <ul style="list-style-type: none"> • Bildhafte und grafisch aufbereitete prägnante Informationen • Konzentration auf überschaubare Themenbündel, sodass beispielsweise bestimmte Systemkomponenten oder Lösungsmöglichkeiten gezielt beworben werden. 		
Nutzen	Für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entsteht ein Eindruck der zur Verfügung stehenden Lösungsmöglichkeiten. Es wird dazu angeregt, bestimmte Komponenten in den eigenen Bereich zu übernehmen, und es wird deutlich, wie weit einzelne Projekte bereits umgesetzt sind.		
Innenwirkung	hoch	mittel	niedrig
	Die Informationen, Hinweise und Anregungen werden allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern angeboten.		
Außenwirkung	hoch	mittel	niedrig
	Die Aktivitäten richten sich nur nach innen.		
Fallzahlen	hoch	mittel	niedrig
	Die übergreifenden Informationsangebote, die nicht zwingend im Kontext eigener Projekte stehen, werden nicht von allen gleichermaßen in Anspruch genommen.		
Aufwand	niedrig	mittel	hoch
	Die Austauschformate sind konzeptionell zu bestimmen, geeignete Inhalte auszuwählen und in geeigneter Weise aufzubereiten.		
Umsetzungsdauer	kurz	mittel	lang
	Das Konzept ermöglicht grundsätzlich einen kurzfristigen Start, da es sukzessive um einzelne Komponenten erweitert werden kann.		
Adressaten	Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Führungskräfte		
Best Practice / interkommunaler Ansatz			
Verantwortliche	Amt für Personal und Organisation, Organisations- und Personalentwicklung, E-Government		

ID	14	Handlungsfeld	Qualifikation
Titel	Agile Methoden		
Hintergrund / Ziel	Mit dem Aufbau eines Kreativ-Teams zum Thema Nachhaltigkeit und Mobilität wurden in den vergangenen Jahren bereits erste positive Erfahrungen gesammelt. Agile Methoden sollen nunmehr auch im Rahmen von Digitalisierungsprojekten genutzt werden.		
Beschreibung	<p>Agile Methoden sollen verstärkt eingeführt und ausgebaut werden. Hierzu werden entsprechende Fortbildungsangebote geschaffen und die internen Strukturen aufgebaut.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Informationsangebot zu ausgewählten agilen Methoden, Beispiele und Best Practices aufzeigen und zum Nachahmen ermuntern • Interne Fortbildungsformate auch im Rahmen der Führungskräftefortbildung 		
Nutzen	Im Einklang mit einer in zeitlicher und räumlicher Hinsicht flexibel gestalteten Arbeitsweise können mit Hilfe von organisationsübergreifenden Netzwerken vielfältige Potenziale ausgeschöpft werden.		
Innenwirkung	hoch	mittel	niedrig
	Etablierte Prozesse sollen in allen Organisationseinheiten mit Hilfe von agilen Methoden gewinnbringend erweitert werden.		
Außenwirkung	hoch	mittel	niedrig
	In erster Linie sind interne Prozesse betroffen, allerdings ist eine Steigerung der Arbeitsattraktivität zu erwarten.		
Fallzahlen	hoch	mittel	niedrig
	Agile Methoden können in allen Bereichen gezielt eingesetzt werden.		
Aufwand	niedrig	mittel	hoch
	Grundsätzlich kann auf bestehende Fortbildungsformate zurückgegriffen werden. Die Anpassung interner Strukturen allerdings ist herausfordernd, insbesondere um entsprechende Freiräume in den jeweiligen Organisationseinheiten zu schaffen.		
Umsetzungsdauer	kurz	mittel	lang
	Neben der Entwicklung von Fortbildungs- und Kommunikationskonzepten muss ein Verständnis für entsprechende Arbeitsweisen zunächst geschaffen werden.		
Adressaten	Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Führungskräfte		
Best Practice / interkommunaler Ansatz			
Verantwortliche	Amt für Personal und Organisation, Organisations- und Personalentwicklung, E-Government		

ID	33	Handlungsfeld	Tools/Hilfsmittel
Titel	Rechnungsworkflow		
Hintergrund / Ziel	Im Rahmen der elektronischen Rechnungsbearbeitung werden Papier-Rechnungen eingescannt, in das Dokumenten-Management-System übernommen und digital freigegeben, verbucht und angewiesen. Der Rechnungsworkflow wurde zwischenzeitlich in den Organisationseinheiten mit dem größten Rechnungsvolumen eingeführt. Nunmehr soll die Anwendung flächendeckend ausgerollt werden.		
Beschreibung	Rechnungen gehen direkt als PDF-Datei oder als E-Rechnung ein oder werden im Rahmen des frühen Scannens in der zentralen Scanstelle digitalisiert. Die weitere Bearbeitung erfolgt vollständig elektronisch. <ul style="list-style-type: none"> • Technische Einrichtung individueller Workflows auf der Basis des 8-Knoten-Modells (Datenerfassung bis Vorgangsprüfung) • Schulung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Dokumenten-Management-System mit dem Schwerpunkt Rechnungsbearbeitung 		
Nutzen	Schnellere Bearbeitung, umfassende Transparenz über den gesamten Prozess, manipulationssichere Ablage der Dokumente, reduzierter Papierverbrauch.		
Innenwirkung	hoch	mittel	niedrig
	Alle rechnungsbearbeitenden Organisationseinheiten sollen umgestellt werden.		
Außenwirkung	hoch	mittel	niedrig
	Rechnungen können schneller zur Auszahlung gebracht werden.		
Fallzahlen	hoch	mittel	niedrig
	Die Kreisverwaltung hat ein Volumen von ca. 30.000 Rechnungen / Jahr.		
Aufwand	niedrig	mittel	hoch
	Die Rechnungsbearbeitung erfolgt im Dokumenten-Management-System mit vollständiger Integration in den Aktenplan. Dies setzt entsprechende Vorbereitungen voraus. Darüber hinaus stehen nunmehr Organisationseinheiten mit vielen Anwenderinnen und Anwendern, aber verhältnismäßig geringerem Rechnungsaufkommen zur Umstellung aus.		
Umsetzungsdauer	kurz	mittel	lang
	Die Kreisverwaltung ist im Einführungsprozess bereits weit fortgeschritten.		
Adressaten	Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Führungskräfte		
Best Practice / interkommunaler Ansatz			
Verantwortliche	Amt für Personal und Organisation, Organisations- und Personalentwicklung, E-Government		

ID	15	Handlungsfeld	Qualifikation
Titel	Führung		
Hintergrund / Ziel	Die Corona-Pandemie ist der Beschleuniger einer Entwicklung der Arbeitswelt hin zu einer technikbasierten und in zeitlicher sowie räumlicher Hinsicht deutlich flexibleren Leistungserstellung. Damit einher geht auch eine Veränderung in der Art und Weise der Mitarbeiterführung und des Führungsverständnisses. Die Kreisverwaltung will alle Führungskräfte bei den neuen Anforderungen bestmöglich unterstützen.		
Beschreibung	<p>Je nach individueller Anforderung sollen die Führungskräfte durch Fortbildungsmaßnahmen, Vernetzung und Erfahrungsaustausch unterstützt werden.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gezielte Fortbildungsangebote beispielsweise zu den Themen Führung auf Distanz und Führung in digitalen Zeiten • Erweiterung der hausinternen Führungskräftefortbildungsreihe • Schaffung eines Austauschformates für alle Führungskräfte 		
Nutzen	Die Führungskräfte können ihre Kenntnisse erweitern, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter profitieren von einer effizienteren Zusammenarbeit im digitalen Kontext.		
Innenwirkung	hoch	mittel	niedrig
	Angesprochen werden alle Führungskräfte der Kreisverwaltung.		
Außenwirkung	hoch	mittel	niedrig
	Die Kreisverwaltung profitiert von einer höheren Arbeitszufriedenheit.		
Fallzahlen	hoch	mittel	niedrig
	Die Zusammenarbeit kann in einigen Fällen verbessert werden.		
Aufwand	niedrig	mittel	hoch
	Grundsätzlich kann auf bestehende Bildungsformate zurückgegriffen werden. Die interne Organisation allerdings ist herausfordernd, insbesondere zur Schaffung eines entsprechenden Problembewusstseins sowie der Konzeption der Angebote.		
Umsetzungsdauer	kurz	mittel	lang
	Mit Hilfe eines modularen Aufbaus ist ein Start im Jahr 2021 bei langfristiger Laufzeit denkbar.		
Adressaten	Führungskräfte		
Best Practice / interkommunaler Ansatz			
Verantwortliche	Amt für Personal und Organisation, Organisations- und Personalentwicklung, E-Government		

ID	32	Handlungsfeld	Tools/Hilfsmittel
Titel	DMS		
Hintergrund / Ziel	Das Dokumenten-Management-System (DMS) dient der elektronischen Schriftgutverwaltung in den Fällen, in denen nicht bereits ein Fachverfahren diese Aufgabe übernimmt. Das DMS wird bereits in vielen Organisationseinheiten bezogen auf bestimmte Bereiche oder Prozesse mit Workflows genutzt. Nunmehr sollen entsprechende Einführungsprojekte für ganze Struktureinheiten und mit vollständiger Integration der E-Akte, E-Vorgangsbearbeitung und E-Recherche erfolgen.		
Beschreibung	Durchführung von Einführungsprojekten in geeigneten Organisationseinheiten <ul style="list-style-type: none"> • Konzeption und Angebot von Schulungen inkl. entsprechender Unterlagen • Intensive Betreuung in der Einführungsphase • Langfristige Unterstützung bei der Weiterentwicklung 		
Nutzen	Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Führungskräfte profitieren u.a. von einer höheren Verfügbarkeit dienstrelevanter Informationen sowie Verringerung der Durchlaufzeiten und des Platzbedarfs für physische Akten. Der Zugriff auf Dokumente sowie deren Bearbeitung kann zeit- und ortsunabhängig erfolgen. Die Auskunftsfähigkeit und Qualität der Dienstleistung werden erhöht.		
Innenwirkung	hoch	mittel	niedrig
	Das DMS ersetzt zum Großteil die Papierakte, die Ablage von Dateien auf dem Fileserver sowie papiergebundene Zeichnungsläufe (a. d. D.).		
Außenwirkung	hoch	mittel	niedrig
	Die Kreisverwaltung profitiert von einer höheren Dienstleistungsqualität.		
Fallzahlen	hoch	mittel	niedrig
	Es gibt eine Vielzahl von Anwendungsfällen außerhalb von Fachverfahren.		
Aufwand	niedrig	mittel	hoch
	Die organisatorischen Vorüberlegungen entsprechender Einführungsprojekte sind aufwändig. Darüber hinaus bedarf es der initialen Schulung, technischen Betreuung und langfristigen Unterstützung der Anwenderinnen und Anwender.		
Umsetzungsdauer	kurz	mittel	lang
	Start der Einführungsprojekte in den Aufgabenbereichen, in denen die Schriftgutverwaltung nicht über das jeweilige Fachverfahren erfolgt.		
Adressaten	Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Führungskräfte		
Best Practice / interkommunaler Ansatz	Stadt Aachen (Projekt egov multidigital/ Projekt Digitales Stadtarchiv) Stadt Wuppertal (Einführung eines digitalen Aktenplans)		
Verantwortliche	Amt für Personal und Organisation, Organisations- und Personalentwicklung, E-Government		

8 ORGANISATORISCHE VERANKERUNG

Die Umsetzung einer Maßnahme bedarf einer gewissen organisatorischen Verankerung, welche die Rahmenbedingungen und Voraussetzungen für den Umsetzungsprozess selbst abbildet. Sie beantwortet insofern die Frage danach, von welchem Punkt aus gestartet wird und woraus sich der eingeschlagene Weg individuell begründet.

8.1 POSITIONSBESTIMMUNG DER VERWALTUNG

Für die Digitalisierung der Verwaltung gibt es keine Blaupause. Es gibt nicht „die eine“ Digitale Verwaltung, sondern verschiedene Lösungsansätze. Trotz ähnlicher Aufgabenstellung gibt es in jeder Kommunalverwaltung besondere Akzente, die digital unterstützt werden können. Die Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) und das Kompetenzzentrum Öffentliche IT (ÖFIT) haben sich in einer gemeinsamen Studie³ die Frage gestellt, ob es eine „Typfrage“ ist, wie Kommunen mit der Digitalisierung umgehen. Gut 400 Kommunen wurden befragt und anhand der prioritären Digitalisierungsziele Cluster identifiziert, die darauf eine Antwort geben.

Es können vier Typen von Kommunen unterschieden werden: Die Bedächtigen, die einen Fokus auf die Umsetzung rechtlicher Vorgaben und Fördermittel legen, die Optimierer, die vor allem Effizienz und Effektivität der Verwaltungsleistungen und -prozesse im Blick haben, die Serviceorientierten, die die Attraktivität der Kommune und die Bürgernähe stärken und die Community Manager, die insbesondere die kommunale Daseinsvorsorge und die örtliche Gemeinschaft fördern. Alle zusammen bilden sie das „D(igitalisierungs)-Team“. Denn nur wenn die Stärken eines jeden genutzt werden und die Kommumentypen voneinander lernen, erreichen die Kommunen eine wirksame Digitalisierung für ihre örtliche Gemeinschaft.

Die Kreisverwaltung will sich insofern nicht einer dieser Typen ausschließlich verschreiben, wenngleich eine Schwerpunktsetzung zu bestimmten Phasen des Digitalisierungsprozesses angezeigt ist. So geht es in der aktuellen Situation insbesondere darum, als Optimierer zu agieren und in dieser Weise den Boden für alle weiteren Bestrebungen zu bereiten. Die übrigen Schwerpunkte werden hierdurch mittelbar verfolgt.

8.2 PERSONAL UND ORGANISATION

Das Thema Digitalisierung wird bei der Kreisverwaltung durch Verantwortliche aus verschiedenen Organisationseinheiten vorangetrieben. Hierzu zählen insbesondere die Abteilung Organisations- und Personalentwicklung, E-Government sowie die Abteilung Informations- und Kommunikationstechnik. Aufgrund des hohen Vernetzungsgrades der Akteurinnen und Akteure kann das im Einzelfall gebildete Projektteam in dieser Weise dem konkreten Bedarf entsprechend jeweils um bestimmte Expertise erweitert werden.

Im Zuge der Umsetzung dieser Strategie sollen die bewährten Strukturen gefestigt und ausgebaut werden. Die vielfältigen thematischen Bereiche der Digitalisierung müssen in klare Zuständigkeiten überführt und auf mehrere Funktionen übertragen werden. Immer mehr Projekte sind durch konzeptionelle Vorüberlegungen, die organisatorische Umsetzung und eine technische Betreuung gekennzeichnet. Das arbeitsteilige Vorgehen bedingt eine kontinuierliche Anpassung (Agiles Vorgehen) an die zukünftigen Entwicklungen.

³ https://www.kgst.de/documents/20181/34177/Digitale-Kommune_Eine-Typfrage_ÖFIT_KGSt.pdf/70880349-b69c-dfcf-dc17-296b31bc6a7d (zuletzt aufgerufen am 11.01.2021)

Vor dem Hintergrund des Wissensmanagements ist es schließlich das Ziel, eine möglichst breite Basis für alle Aktivitäten zu schaffen, Wissen zu teilen und in geeigneter Weise festzuhalten. Die Kreisverwaltung wird die personellen und organisatorischen Strukturen deshalb fortwährend überprüfen und gegebenenfalls anpassen.

8.3 QUALIFIZIERUNG

Die Anforderungen an die Tätigkeiten im öffentlichen Sektor unterliegen aktuell einer starken Veränderung. Kompetenzen zur Gestaltung von Organisation mit und durch IT werden wichtiger, ebenso wie der Umgang mit elektronisch erweiterten Kommunikationsräumen. Dies erfordert ein neues Set an Kompetenzen, das den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zum Teil unbekannt ist, da es erst im Zuge der Digitalisierung für die öffentliche Verwaltung an Bedeutung gewonnen hat. Nach dem Verständnis der KGSt gibt es gleichwohl nicht "die eine" digitale Kompetenz⁴. Bei der digitalen Kompetenz handelt es sich vielmehr um einen Sammelbegriff für die unterschiedlichen Ausprägungen von einzelnen Kompetenzen bzw. Kompetenzfacetten, die im Zuge der zunehmend digitalisierten Arbeitswelt relevant sind.

Die Verwaltung steht vor den Herausforderungen, das vorhandene Personal entsprechend zu qualifizieren und zeitgleich neue Talente mit bereits vorhandenen Fähigkeiten für die öffentliche Verwaltung zu gewinnen. Letztere können durch gezielte Image- und Werbekampagnen sowie mit speziellen Ausbildungsangeboten gewonnen werden. Die Gewinnung von Personal mit umfangreicher digitaler Kompetenz und entsprechender Berufserfahrung ist für die öffentliche Verwaltung allerdings schwierig, da sie hier in direkter Konkurrenz zur Wirtschaft steht. Der IT-Planungsrat hat in einer Handlungsempfehlung ebenfalls Aussagen zu den für die Digitalisierung notwendigen Kompetenzen getroffen. Demnach kann eine Unterteilung in eine technische sowie vier fachliche Kompetenzkategorien vorgenommen werden. Umklammert werden diese durch soziale Kompetenzen sowie Persönlichkeitsmerkmale. Die nachfolgende Abbildung zeigt diese Unterteilung in einer Übersicht.

Technische Kompetenzen

beinhalten beispielsweise Kenntnisse der IT oder Kenntnisse in der Planung und Gestaltung der IT. Diese Kenntnisse reichen von allgemeinen IT-Kenntnissen bis zu tiefergehenden Programmierkenntnissen.

Soziale Kompetenzen

stellen Kompetenzen im Umgang mit anderen Menschen, z. B. Bediensteten oder Bürgerinnen und Bürger, dar. Beispiele hierfür sind Führungs-, Kommunikations- und Konfliktmanagement-Kompetenzen oder Verhandlungsgeschick.

Persönlichkeitsmerkmale

beschreiben stetige Charakteristika oder Verhaltensweisen einer Person, die sie in sich trägt bzw. annimmt, ohne diese explizit, d. h. in Form von Schulungen etc., erlernt zu haben. Hierunter fallen beispielsweise Motivation, Selbstmanagement oder Kreativität.



Fachliche Kompetenzen

unterteilen sich in sozio-technische, die Organisation betreffende, Management- und politisch-administrative Kompetenzen:

- **Sozio-technische Kompetenzen** sind beispielsweise Kenntnisse der Auswirkungen von E-Government oder Kenntnisse im Bereich Technologie- und E-Government-Akzeptanz, d.h. Kenntnisse an der Schnittstelle zwischen Verwaltungswissen und IT-Implementierung.
- **Die Organisation betreffende** Kompetenzen beinhalten z. B. Kenntnisse der Strukturen der öffentlichen Verwaltung, der Organisationsgestaltung oder des Prozessmanagements.
- Zu den **Managementkompetenzen** gehören beispielsweise unternehmerische Kompetenzen sowie Kompetenzen in Projekt-, Finanz-, Leistungs- oder Changemanagement.
- **Politisch-administrative** Kompetenzen beziehen sich auf E-Government-Strategien und Politikinhalte, Datenschutzrecht und sonstige erforderliche Rechtskenntnisse sowie die Wirkung der Digitalisierung auf Politik und Verwaltung.

Abbildung 4: Notwendige Kompetenzen laut IT-Planungsrat (eigene Darstellung)

Das Amt für Personal und Organisation wird dementsprechend bedarfsorientierte Fortbildungen anbieten. Die Schulungsinhalte werden flexibel an die jeweils aktuellen Anforderungen angepasst.

⁴ Vgl. KGSt: Schlüsselkompetenzen in der digitalisierten Arbeitswelt. Teil 1: KGSt-Schlüsselkompetenzkatalog^{digital} (Bericht Nr. 06/2020).

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die Qualifizierung liegt darüber hinaus in der Sicherstellung der Vernetzung und der Kollaboration sowohl zwischen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in der Kreisverwaltung als auch mit anderen externen Stakeholdern. Netzwerke erleichtern sowohl den Wissensaustausch bezüglich erfolgreicher Projektumsetzungen als auch das Lernen aus gescheiterten Projekten. Letzteres hat in der Regel eine höhere Relevanz, wird aber aktuell nur sehr wenig genutzt. Über Unschärfen oder gar Fehler spricht man in der Verwaltung kaum, dabei entspricht gerade das Lernen aus Erfahrungen dem eigenen Erleben. Daher ist das Etablieren einer guten Fehlerkultur hilfreich – im Kontext der Digitalisierung und darüber hinaus. Der dafür geschützte Rahmen könnten kleine und teils informelle Netzwerke zwischen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sein. In Erweiterung könnten diese auch im Rahmen von interkommunaler Zusammenarbeit zur gemeinsamen Projektarbeit herangezogen werden. Letztlich sollten die gewonnenen Erkenntnisse zu verschiedenen Themen in geeigneter Weise allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zugänglich gemacht werden. Die Kreisverwaltung wird diesen Austausch aktiv fördern, unterstützen und mit eigenen Maßnahmen bestärken.

8.4 CHANGE-MANAGEMENT

Versetzen wir uns in die Zeit vor 40 Jahren. In der Westdeutschen Allgemeinen Zeitung in Düsseldorf erscheint ein Artikel zur Ausbreitung des Computers in deutschen Verwaltungen. Der Landesfinanzminister Diether Posser (SPD) kündigt an, bis Ende 1981 die Finanzämter neu zu organisieren. Die erst vor kurzem angeschafften Computer sollen aus den Finanzämtern wieder verschwinden. Der viel kritisierte Computereinsatz werde abgebaut, das komme dem Wunsch nach mehr Bürgernähe entgegen. Heute wissen wir, es kam ganz anders. Im Jahr 2021 ist Verwaltung ohne Computer nicht vorstellbar. Aber noch immer gibt es Handlungsbedarf, die Verwaltung zu digitalisieren.

Ein hartes Brett, das es zu durchbohren gilt, sind Veränderungen in der Organisation und beim Personal. Dass Organisation, Personal, E-Government und IT gemeinsam angegangen werden müssen, wird in den Kommunalverwaltungen nur bedingt gesehen. Ein wesentlicher Baustein sollte daher das Veränderungsmanagement sein. Ohne eine ganzheitliche Betrachtung der Aufgaben und der notwendigen Ressourcen werden die Potenziale der Digitalisierung zur Modernisierung der Verwaltung nicht ausreichend ausgeschöpft. Ein entscheidender Punkt ist die Verknüpfung der digitalen Kommunikation mit der Bewältigung der Aufgabe. Die Vernetzung macht es möglich, dass Aufgaben durch die Verbindung mit anderen Aufgaben, den Einsatz kollaborativer Werkzeuge für die Arbeitsprozesse und die Skills der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wirkungsvoller erfüllt werden können. Neue Arbeitsformen wie Arbeit 4.0 und damit neue Arbeitszeiten, neue Arbeitsorte usw. erweitern das Spektrum der Aufgabenerfüllung. Mobile-Working, Home-Office und Shared-Desk-Policies sind erst der Anfang einer grundlegenden Neuorientierung von Arbeitsprozessen. Ob die bisherige Trennung von Aufbau- und Ablauforganisation noch zeitgemäß ist, wird sich zeigen. Es ist zu überlegen, die feingliedrigen Strukturen in der Verwaltung auf das Wesentliche zu reduzieren, das wären die Prozessarbeit, die Projektarbeit und die Pionierarbeit. Die Prozessarbeit umfasst die klassischen Verwaltungsvorgänge. Sie werden künftig weitgehend automatisiert und damit autonom ablaufen. Stärker implementiert werden sollte die Projektarbeit. Jede politische oder verwaltungsmäßige Maßnahme ist ein Projekt, was gesteuert werden muss. Projekte führen zu einer stärkeren Vernetzung und Überwindung der Silos in der Verwaltung, sie verbessern durch ganzheitliche Betrachtung die Entscheidungen und führen letztendlich auch zu mehr Akzeptanz. Weitgehend ungenutzt hingegen ist die Pionierarbeit. Hier geht es darum, dass sich Mitarbeitende stärker als bislang mit anderen

Verwaltungen austauschen und Kooperationen bilden. Die Kreisverwaltung kooperiert im europäischen Kontext z.B. mit der Stadt Venlo, in Deutschland beispielweise mit der, durch das BMI geförderten, Smart City Stadt Haßfurt. Durch die Kooperationsansätze gewinnen sie an Erfahrung, befassen sich mit neuen Blickrichtungen und gewinnen dadurch Perspektiven, die sie in ihrer eigenen Verwaltung nutzen können. Die Digitalisierungsstrategie zeigt auf, welche Arbeit vor uns liegt, um die Verwaltung auf die Zukunft auszurichten.

9 AUSBLICK

Die Digitalisierung vergeht nicht, sie bleibt und muss weiterentwickelt werden. Wie schon in Kapitel 3 angedeutet, wird diese Strategie und deren Maßnahmenkatalog kontinuierlich fortgeschrieben. Darüber hinaus wird die Kreisverwaltung einem ganzheitlichen Ansatz folgend weitere extern ausgerichtete Handlungsfelder in den Blick nehmen.

9.1 WEITERENTWICKLUNG ZUR SMART-REGION

Die Anforderungen der Bürgerinnen und Bürger sowie der lokalen Wirtschaft an die Kommunalverwaltung ändern sich rapide: mehr Lebensqualität, höhere Nachhaltigkeit und mehr Flexibilität und Effizienz durch digitale Services haben sich zu wichtigen Standortfaktoren entwickelt. Die Digitalisierung führt zur Vernetzung bislang separat betrachteter Bereiche der Daseinsvorsorge. Auch die Kreisverwaltung und der Landkreis in Gänze müssen sich diesen Herausforderungen stellen.

Die Kreisverwaltung hat mit der Erstellung dieser Digitalisierungsstrategie einen wichtigen Schritt in die Zukunft gemacht. Mit dem Fokus auf die Verwaltung wurde ein tragfähiges Fundament geschaffen, um die Weiterentwicklung zur Smart Region Viersen voranzutreiben. Diese Entwicklung sollte nachhaltig sein und sich an den Sustainable Development Goals (SDG) der Vereinten Nationen orientieren. Hierzu müssen insbesondere die folgenden Themenfelder einbezogen werden:

- Mobilität (z.B. integrierte Verkehrssteuerung, durch die unter anderem Bus, Bahn, Auto und Rad optimal aufeinander abgestimmt werden können)
- Gesundheit (Sicherstellung einer flächendeckend hohen Gesundheitsversorgung u.a. durch den Einsatz von Telemedizin und Technologien)
- Wohnen (Bereitstellung von ausreichend Frei- und Erholungsräumen für die Bevölkerung, die auch den sozialen Zusammenhalt und die Demokratie stärken)
- Kommunikation (offene und erklärende Kommunikation der Entscheidungsträger)
- Bildung (Bereitstellung von guten Bildungs- und Aufklärungsangeboten, lebenslanges Lernen ermöglichen)
- Umwelt (Umweltfreundlichkeit, Klimaschutz und Nachhaltigkeit sowie die lokale Energiewende und die Reduktion von Emissionen)
- Verwaltung (hohe Transparenz, Bürger- und Kundenorientierung sowie die Bereitstellung der dafür notwendigen Infrastruktur)
- Wirtschaft (die lokal und global gut vernetzt ist und in der ein innovationsfreudiges Unternehmertum für hohe Produktivität, Wachstum und Beschäftigung sorgt)

Das Themenspektrum umfasst u.a. eine verstärkte Einbindung der Bürgerinnen und Bürger mit Hilfe von Bürgerbeteiligungsverfahren, aber auch eine Stärkung der Interkommunalen Zusammenarbeit z.B. durch gemeinsame Prozesse. Durch räumlich und zeitlich begrenzte Experimentierräume werden innovative Lösungen und neue Geschäftsmodelle in der Kreisverwaltung und der Region erprobt werden. Es handelt sich dabei um einen ganzheitlichen Ansatz, der neben den technischen auch die ökonomischen, ökologischen und sozialen Aspekte betrachtet. Im Rahmen dieser Betrachtung wird sich die Kreisverwaltung mit den Anforderungen an die digitale Daseinsvorsorge beschäftigen.

9.2 WAS PASSIERT, WENN NICHTS PASSIERT? – AUCH DANN PASSIERT VIEL!

Die HABEL UG stellt nachfolgende Thesen auf, wenn die Verwaltungen das Thema Digitalisierung nicht mutig genug angehen werden:

„Es braut sich was zusammen. Globalisierung und Digitalisierung treiben in ungeahntem Ausmaß Veränderungen in Gesellschaft, Wirtschaft und Staat voran. Hochgeschwindigkeitsnetze transportierten virtuelle Realitäten in Millisekunden rund um den Erdball. Der Hochfrequenzhandel der US-Börsen ist schneller als ein Wimpernschlag, der rund 100 Millisekunden dauert. Spezielle Glasfaserkabel werden zwischen Chicago und New Jersey verlegt, damit die Daten um nur einige Tausendstel einer Sekunde schneller ankommen und damit Wettbewerbsvorteile auslösen. Die großen US Tech-Konzerne, Google, Amazon, Facebook, Apple und ihr asiatisches Pendant Tencent, Alibaba und Baidu stellen mit ihrer Marktkapitalisierung alles bisher Dagewesene in den Schatten. Unternehmen schrumpfen durch weitgehende De-Materialisierung auf die Größe einer Platine. Gebäude und Maschinenparks, die als Grundlage der Besteuerung dienen, lösen sich in Luft auf und machen es den Staaten schwer, Steuern einzunehmen. Geforscht wird da, wo die Bedingungen am einfachsten sind, produziert, wo die Löhne am niedrigsten sind und Steuern gezahlt, wo die Sätze im unteren Level der Belastung liegen.

Hunderttausende von Programmierern arbeiten in atemberaubender Geschwindigkeit an der Virtualisierung der Welt. Staaten verlieren an Gestaltungsmacht, ihre Souveränität ist längst gehijackt von Unternehmen, die mit ihren Billionen-Umsätzen das Bruttoinlandsprodukt mancher Staaten in den Schatten stellen.

Mittendrin im Auge des Taifuns befindet sich die deutsche Verwaltung. Es ist ruhig, leichte Brisen bringen manchmal etwas Unruhe und Turbulenzen mit sich, aber im großen Ganzen läuft alles nach Plan. Bisher hat ja alles weitgehend geklappt. Noch. Es fehlt an digitaler Substanz, nicht nur in den Verwaltungsabläufen, sondern in den Köpfen der Akteure. Die digitale Kompetenz der Mitarbeitenden ist gering. Hier ein bisschen E-Government, dort ein wenig Smart City. Was den Umgang mit Daten angeht, ist man von dem, was Unternehmen mit dieser Ressource anfangen, weit entfernt. Das ist nicht erstaunlich, denn die Bildungseinrichtungen wie Verwaltungsschulen und Hochschulen im öffentlichen Dienst haben es jahrzehntelang versäumt, in Sachen Digitalisierung Anschluss zu finden. Erst jetzt beginnt man neue Wege zu gehen und startet u.a. Digitallotsenprogramme, Studiengänge „Digitale Verwaltung“ oder „Verwaltungsinformatiker“.

Jetzt wird es eng. Noch ist viel Überzeugungskraft notwendig, den Kapazitätsaufbau an digitaler Kompetenz in den Behörden voranzutreiben. Was passiert nun, wenn nichts passiert? Auch in einem solchen Zustand passiert ja etwas! Die Dinge bleiben, wie sie sind. Die Verwaltung arbeitet weiter in ihren Silos. Projektmanagement gibt es nur vereinzelt, Netzwerke sind eher die Ausnahme. Das Primat der Politik und damit die Gestaltungsmacht von Staat und Kommunen geht immer weiter zurück. Die normative Kraft des Digitalen führt zu einer Anhäufung von wirtschaftlicher Macht in Unternehmen. Unternehmen hebeln ganze Staatsbudgets aus. Es ist besonders die Daseinsvorsorge, die darunter leiden wird. Unternehmen werden sich hier nicht engagieren, denn mit Erlösen ist kaum zu rechnen.

Gerade der Bereich der Daseinsvorsorge muss digital untersetzt werden. Der digitale Zugang zu Verwaltungsleistungen, wie es das OZG vorschreibt, ist nicht genug. Längst geht es um Plattformen, um neue digitale Dienstleistungen für Bürgerinnen und Bürger. Das Versäumnis, digitale Kompetenzen in Politik und Verwaltung aufzubauen, führt zu einem massiven Verlust an Gestaltungsmöglichkeiten. Der Gemeinsinn wird gefährdet und letztlich die lokale Demokratie. Deutschlands Kommunen müssen dringend eine Offensive starten, verlorengegangene Führungs- und Gestaltungskompetenzen in der Verwaltung wieder zurückzugewinnen. Tun wir das nicht – und die Maßnahme Digitallosten ist hier ein hoffnungsvolles Zeichen – dann scheitert die kommunale Selbstverwaltung an ihrem Unvermögen, sich immer wieder den sich verändernden Bedingungen anzupassen. Viel Zeit bleibt uns nicht. Der Zug ständiger Erneuerung hat längst den Bahnhof verlassen. Wir sitzen nicht drin, sondern schauen den roten Lichtern hinterher.

Wir sind der Überzeugung, dass die Kreisverwaltung sich mit dieser Strategie und ihren hochmotivierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auf den Weg macht, am nächsten Bahnhof in den Digitalexpress einzusteigen. Damit nutzen sie die Chance der Erneuerung. Sie machen die Kreisverwaltung stark, um ihren Gestaltungsauftrag auch in den nächsten Jahrzehnten zu erfüllen.“

Franz-Reinhard Habel und Benedikt Habel, Januar 2021.

Digitalisierungsstrategie - Maßnahmenpriorisierung								
Ifd. Nr.	Titel	Handlungsfeld	40%	15%	5%	20%	20%	Gesamt
			Innenwirkung	Außenwirkung	Fallzahlen	Aufwand	Umsetzungsdauer	
44	Work Space	Ausstattung	hoch	mittel	hoch	niedrig	kurz	2,85
12	Digitallotsen	Qualifikation	hoch	mittel	hoch	mittel	kurz	2,65
46	Druckmanagement	Ausstattung	hoch	mittel	hoch	mittel	kurz	2,65
34	Scanstelle	Tools/Hilfsmittel	hoch	niedrig	hoch	mittel	kurz	2,50
43	Mobile Devices	Ausstattung	hoch	mittel	hoch	mittel	mittel	2,45
1	Rückmeldungen / Infos	Kommunikation	hoch	niedrig	mittel	mittel	kurz	2,45
9	Fortschrittsbarometer	Kommunikation	hoch	niedrig	mittel	mittel	kurz	2,45
14	Agile Methoden	Qualifikation	hoch	mittel	hoch	mittel	mittel	2,45
33	Rechnungsworkflow	Tools/Hilfsmittel	hoch	mittel	hoch	hoch	kurz	2,45
15	Führung	Qualifikation	hoch	mittel	mittel	hoch	kurz	2,40
32	DMS	Tools/Hilfsmittel	hoch	hoch	hoch	hoch	mittel	2,40
42	W-LAN	Ausstattung	hoch	hoch	niedrig	hoch	mittel	2,30
36	Digitale Haushaltsplanung	Tools/Hilfsmittel	hoch	niedrig	hoch	mittel	mittel	2,30
11	Projektarbeit	Kommunikation	hoch	niedrig	mittel	mittel	mittel	2,25
24	Basis-Dienste	Services	hoch	hoch	hoch	hoch	lang	2,20
2	Kollaborationsplattform	Kommunikation	hoch	niedrig	niedrig	mittel	mittel	2,20
10	Mitarbeiter des Monats	Kommunikation	mittel	niedrig	niedrig	niedrig	kurz	2,20
28	Digitale Baugenehmigung	Services	mittel	hoch	hoch	mittel	mittel	2,20
29	Tracking	Services	mittel	hoch	hoch	mittel	mittel	2,20
27	Schnittstellen	Services	hoch	hoch	mittel	hoch	lang	2,15
26	iKFZ	Services	mittel	hoch	mittel	mittel	mittel	2,15
40	Internes Ticketing	Tools/Hilfsmittel	hoch	niedrig	hoch	hoch	mittel	2,10
25	Innovation	Services	hoch	hoch	niedrig	hoch	lang	2,10
35	Posteingang	Tools/Hilfsmittel	hoch	mittel	hoch	hoch	lang	2,05
19	Werbung	Kommunikation	mittel	hoch	hoch	hoch	mittel	2,00
31	FAQ	Tools/Hilfsmittel	hoch	niedrig	hoch	hoch	lang	1,90
16	Soft Skills	Qualifikation	mittel	niedrig	hoch	mittel	mittel	1,90
45	Unterschriften-Pads	Ausstattung	mittel	mittel	hoch	hoch	mittel	1,85
8	Interne Abfragen	Kommunikation	mittel	niedrig	mittel	mittel	mittel	1,85
18	Portal	Services	mittel	hoch	hoch	hoch	lang	1,80
20	Homepage	Services	mittel	hoch	hoch	hoch	lang	1,80
3	Workshops	Kommunikation	mittel	niedrig	niedrig	mittel	mittel	1,80
5	Einblicke	Kommunikation	mittel	mittel	niedrig	hoch	mittel	1,75
13	Schulungsräume	Qualifikation	mittel	niedrig	mittel	hoch	mittel	1,65
21	Kooperationen	Services	niedrig	mittel	mittel	mittel	mittel	1,60
22	Zugang	Services	niedrig	mittel	mittel	mittel	mittel	1,60
17	Expertensuche	Qualifikation	mittel	niedrig	niedrig	mittel	lang	1,60
4	Ideen-Challenge	Kommunikation	mittel	niedrig	niedrig	mittel	lang	1,60
6	Frag den Landrat	Kommunikation	niedrig	hoch	mittel	hoch	mittel	1,55
23	Open Data	Services	niedrig	mittel	niedrig	mittel	mittel	1,55
41	Breitband	Ausstattung	mittel	niedrig	hoch	hoch	lang	1,50
39	Monitoring	Tools/Hilfsmittel	mittel	niedrig	mittel	hoch	lang	1,45
37	Sichere Post	Tools/Hilfsmittel	niedrig	mittel	mittel	hoch	mittel	1,40
38	Startup-Box	Tools/Hilfsmittel	niedrig	niedrig	niedrig	hoch	mittel	1,20
7	Externe Umfragen	Kommunikation	niedrig	mittel	mittel	hoch	lang	1,20
30	Zuzug-Service	Services	niedrig	mittel	mittel	hoch	lang	1,20



KREIS
VIERSEN

Herausgeber:

Kreis Viersen | Der Landrat
2021

Kreis Viersen
Amt für Personal und Organisation
Rathausmarkt 3
41747 Viersen
www.kreis-viersen.de