



KONSTANZ | REFERAT OBERBÜRGERMEISTER

# DIGITALLOTSEN DER STADT KONSTANZ

*Auf Kurs Richtung Zukunft*

## Grußwort

Liebe Kolleginnen und Kollegen,

die Welt befindet sich im Wandel und auch unsere Stadtverwaltung ist in einer Situation des Aufbruchs. Wir wollen eine moderne Verwaltung sein, die auf kommende Neuerungen gut vorbereitet reagieren und sie aktiv gestalten kann. Eine große Herausforderung ist und bleibt die Digitalisierung. Unser Ziel muss es sein, sie zum Wohl und Nutzen unserer Bürgerinnen und Bürger zu lenken und zu steuern – das sollte bei allen Projekten, Ideen, Prozessen im Fokus sein.

Neue Arbeitsweisen und Arbeitsstrukturen werden immer wichtiger, um der Gesellschaft gerecht zu bleiben und flexibel auf Bürgerwünsche eingehen zu können. Die Konstanzer Digitallotsen arbeiten in einer solchen „neuen“ Arbeitsstruktur, mit der sie die Querschnittsaufgabe der Digitalisierung gestalten. Sie führt uns weg von Einzelzuständigkeiten, hin zur kollaborativen Arbeit in aufgabenspezifischen Teams.

2019 haben wir uns auf den Weg gemacht: Die Digitallotsen sind Pioniere in der Stadtverwaltung, die wertvolle Erfahrungen sammeln und künftig aktiv zur Veränderung beitragen. So eine neue Struktur braucht Rückendeckung von der gesamten Organisation, insbesondere von der Führungsebene. Daher meine Bitte: Seien Sie neugierig und konstruktiv. Wir können stolz darauf sein, dass unsere Stadtverwaltung deutschlandweit ganz vorne dabei ist, wenn es um solch innovative Projekte geht.



Uli Burchardt  
Oberbürgermeister

Jahresbericht | 2019

### **DIGITALLOTSEN DER STADT KONSTANZ**

Auf Kurs Richtung Zukunft

Februar 2020

Berichterstellung: Philipp Erdmann

Redaktionsteam: Björn Fischer, Hannes Köninger, Katrin Braun, Levi Rhomberg

#### **Stadt Konstanz - Referat Oberbürgermeister**

Strategische Steuerungsunterstützung Beteiligungen

Kanzleistraße 15

78462 Konstanz

E-Mail: [bjoern.fischer@konstanz.de](mailto:bjoern.fischer@konstanz.de)

Telefon: 07531 900-2318

Homepage: [www.digitales-konstanz.de](http://www.digitales-konstanz.de)

Druck: Stadt Konstanz, Media Print

Fotos: Siehe Abschnitt Bildquellen

## Inhaltsverzeichnis

|   |    |
|---|----|
| Jahresbericht   2019 .....  | 0  |
| 1. Einführung und Hintergrund .....   | 05 |
| 1.1 Wieso braucht die Stadt Konstanz Digitallotsen? .....   | 05 |
| 1.2 Wer sind die Digitallotsen? .....   | 06 |
| 1.3 Was genau sind „Digitallotsen“? .....   | 07 |
| 1.4 Wie kam es zu dem Projekt? .....  | 09 |
| 2. Der Konstanzer Prozess .....   | 10 |
| 2.1 Wer war an der Erstellung und Umsetzung des Prozesses beteiligt? .....  | 10 |
| 2.2 Die Weiterentwicklung der Konstanzer Digitallotsen auf Basis des kommunalen Digitallotsenprogramms der Digitalakademie@bw ..... | 11 |
| 2.3 Wie wurden die Lotsen ausgewählt? .....   | 13 |
| 2.4 Die Module .....  | 13 |
| 2.4.1 Modul 1 Teambuilding .....  | 15 |
| 2.4.2 Modul 2 Grundlagenwissen .....  | 17 |
| 2.4.3 Modul 3 Methodenkompetenz .....   | 19 |
| 2.4.4 Modul 4 Lernreise .....   | 23 |
| 2.5 Vernetzung über Konstanz hinaus: die exemplarische Zusammenarbeit mit der Stadt Heilbronn .....                                 | 26 |
| 2.6 Kommunikationsplattform blink.it: Gemeinsamer Austausch eines agilen Teams .....  | 27 |
| 2.7 Retroperspektiven: „Machen wir die richtigen Dinge?“ .....  | 28 |
| 2.8 Feedback der Digitallotsen .....  | 29 |
| 3. Zusammenfassung und Ausblick .....   | 31 |
| 3.1 Zusammenfassung des Jahres 2019 .....   | 31 |
| 3.2 Ausblick für das Jahr 2020 .....  | 31 |
| Das war das Jahr aus Sicht der Digitallotsen .....  | 32 |

## Abbildungsverzeichnis

|   |    |
|---|----|
| Abb. 1 Das Ökosystem der Digitalisierung (Quelle: KGSt) .....   | 07 |
| Abb. 2 Segelboot: Photo by Michelle Woodson Howell on Unsplash<br>Die Digitallotsen als Wegweiser Richtung Zukunft für eine moderne Stadtverwaltung .....                               | 08 |
| Abb. 3 Konzeptuelles Framework (Auszug aus der Abschlussarbeit des Studierenden):<br>Die Erwartungshaltung ausgewählter Digitallotsen dient als Grundlage für das weitere Projekt ..... | 09 |
| Abb. 4 Übersicht des Beteiligungskreises: „Gemeinsam in einem Boot“ .....   | 10 |
| Abb. 5 Logo der baden-württembergischen Digitalisierungsstrategie „digital@bw“<br>(Quelle: Beteiligungsportal Baden-Württemberg) .....  | 11 |
| Abb. 6 Übersicht der vier Module für das Jahr 2019 .....  | 13 |
| Abb. 7 Teambuilding in der Theorie (Quelle: Ruth Stock-Homburg & Matthias Groß.<br>“Grundlagen der Teamführung“): Die Digitallotsen als „echtes Team“ .....                             | 14 |
| Abb. 8 Übung zur Rollenklarheit .....   | 15 |
| Abb. 9 Kurs Richtung Zukunft: Die Digitallotsen der Stadt Konstanz beim ersten Modul<br>im St. Elisabeth Hotel Hegne .....  | 16 |
| Abb. 10 Auswertung der Umfrage zum Themenwunsch des dritten Moduls .....  | 19 |
| Abb. 11 Ergebnisse aus Modul 3: eine Zusammenfassung der User-Journey .....   | 21 |
| Abb. 12 Visueller Wunschablauf des Prozesses .....  | 22 |
| Abb. 13 Tagesablauf Lernreise Heilbronn .....   | 23 |
| Abb. 14 Die Digitalisierungskordinatoren Thomas Laue und Björn Fischer<br>der Städte Heilbronn und Konstanz (von links nach rechts) .....   | 24 |
| Abb. 15 Die Gruppen beim „Speeddating“ .....  | 24 |
| Abb. 16 Heilbronns Oberbürgermeister Harry Mergel begrüßt die Digitallotsen .....   | 25 |
| Abb. 17 Auszüge der Bundesgartenschau in Heilbronn .....  | 26 |
| Abb. 18 Auszug aus der Kommunikationsplattform blink.it .....   | 27 |
| Abb. 19 Auszug aus dem Street Smart Tool der Stadt Konstanz .....   | 28 |





# DIGITALLOTSEN

## KURS RICHTUNG ZUKUNFT

Wer sind die Digitallotsen der Stadt Konstanz? Dieser Bericht stellt Ihnen die Digitallotsen der Stadt Konstanz vor und beschreibt Ihnen die bisherigen Projektaktivitäten. Wo liegen die Aufgabenbereiche dieser neugeschaffenen Arbeitsgruppe? Wie kam es überhaupt zu dieser? In diesem Bericht finden Sie die Antworten auf diese Fragen.

Im folgenden Bericht wird aufgrund der besseren Lesbarkeit das generische Maskulinum verwendet. Ungeachtet dessen ist zu bedenken, dass immer Männer und Frauen, Inter und Trans\*Personen mitgemeint sind und auch jene, die sich keinem Geschlecht zuordnen wollen oder können.

## 1. Einführung und Hintergrund

### 1.1. Wieso braucht die Stadt Konstanz Digitallotsen?

Nicht nur Großunternehmen und Konzerne spüren den Innovationsdruck, den die Digitalisierung mit sich bringt. Auch die öffentliche Verwaltung veränderte sich in den letzten Jahren immer mehr. Technische und digitale Neuerungen in der Stadt Konstanz kamen bereits vor langer Zeit durch die Einführung von PCs. Inzwischen gibt es bereits eine „Mein Konstanz“-Applikation, die Möglichkeit über das Selbstbedienungsterminal im Bürgerbüro seinen Personalausweis digital und selbstständig zu beantragen und bspw. ein städtisches 3D Stadtmodell als Planungs- und Entscheidungsgrundlage der Verwaltung. Das sind nur drei Beispiele für digitale Veränderungen in der Stadtverwaltung, in jedem Fachbereich der Stadt müssen die breitgefächerten Erwartungen der unterschiedlichsten Bürger erfüllt werden. Im digitalen Zeitalter muss sich auch die Stadtverwaltung mit neuen Möglichkeiten und Herausforderungen beschäftigen. Hierfür braucht es in jedem städtischen Fachbereich notwendige Kompetenzen.

Eine digitale Transformation kann nicht von heute auf morgen erfolgen. Nicht jedes Bundesland, jede Kommune oder sogar jeder Fachbereich einer Stadtverwaltung ist auf dem gleichen Stand wie der andere und kann digitale Dienste gleich positiv und effektiv für sich nutzen. Ähnlich ist das auch in der Stadtverwaltung Konstanz. Doch wir haben uns auf die Suche nach einer Methode gemacht, mit der wir das schaffen wollen. Denn nicht nur die Technik und die dazugehörigen Gerätschaften werden moderner, effektiver und schneller, auch die Arbeitsweise der Mitarbeiter verändert sich aufgrund dieser Veränderungen sehr. Briefe werden selten per Post, sondern via E-Mail di-

gital und innerhalb von Sekunden verschickt. Lange Wartezeiten im Bürgerbüro können durch Online-Terminvereinbarungen vermieden werden. Selbst die für die Verwaltung bekannten Aktenschränke werden durch das E-Akten System ENAIO in einigen Abteilungen immer leerer. Eines ist in den letzten Jahren aber vor allem aufgefallen: die digitalen Fortschritte werden immer schneller und sind schon nicht mehr aus unserer Gesellschaft wegzudenken. Um auch weiterhin eine bürgerfreundliche Stadtverwaltung zu sein, muss dieser Fortschritt mitgegangen werden. Für Veränderung braucht es Motivation, Begleitung und Mitgestaltung.

Es wurde aber klar, dass die technischen Neuerungen nicht ausreichen, um von einem digitalen Wandel zu sprechen. Die Mitarbeiter bekommen kaum Schulungen, wie neueste Tools in der Praxis zu benutzen sind und erkennen oft nicht den Sinn, warum digitale Lösungen einfacher und praktischer als analoge Methoden sein können. Die digitalen Einflüsse von außen kommen zu schnell, um verwaltungsintern nachhaltig darauf reagieren zu können.

Hierfür braucht es Mitarbeiter, die die Digitalisierung fördern, begleiten und umsetzen, mit dem Ziel, bereits frühzeitig und vorausschauend effektiver und bürgerfreundlicher zu arbeiten. Genau deshalb hat die Stadt Konstanz das Projekt der Digitallotsen ins Leben gerufen, um aus unterschiedlichen Blickwinkeln bestehende, analoge Prozesse, nutzer- und anwenderfreundlich zu gestalten. Ziel ist es, die Digitalisierung für die alltägliche Arbeit zu nutzen, um bürgerfreundlicher und agiler arbeiten zu können.

„Die wichtigste Ressource der Digitalisierung ist keine einzelne Technologie, sondern der Mensch.“

Heuermann, Jürgens, Adelskamp & Krins, 2018

## 1.2 Wer sind die Digitallotsen?

|  |  |  |
|--|--|--|
| <b>Monika Bernhard</b><br>Technische Betriebe<br>TBK<br>Telefon: 997-281                             | <b>Marina Müller</b><br>Personal- und Organisationsamt/IT<br>VGL<br>Raum 2.01a<br>Telefon: -2610       | <b>Sabine Stöckler</b><br>BA-Bürgeramt<br>VGL<br>Telefon: -2293                                  |
| <b>Patrick Bruns</b><br>Personal- und Organisationsamt/IT<br>VGL<br>Raum 2.01a<br>Telefon: -12222    | <b>Uwe Zwintzsch</b><br>Personalrat / BA-Bürgerbüro<br>VGL<br>Telefon: -2290                           | <b>Christina Groll</b><br>Stabsstelle WF<br>Landratsamt Konstanz<br>Raum 5.35<br>Telefon: -2664  |
| <b>Vera Breithaupt</b><br>Archiv<br>Benediktinerplatz 5a<br>Raum 24<br>Telefon: -2601                | <b>Anja Fuchs</b><br>Stabsstelle PRR<br>Rathaus Kanzleistraße<br>Raum 2.46<br>Telefon: -2242           | <b>Julia Günsilius</b><br>Entsorgungsbetriebe<br>EBK<br>Raum 5.02<br>Telefon: -996-171           |
| <b>Immacolata Fasano</b><br>Personal- und Organisationsamt/IT<br>VGL<br>Raum 2.01a<br>Telefon: -2575 | <b>Gregor Gaffga</b><br>ASU-Stadtplanung<br>VGL<br>Raum 4.13<br>Telefon: -2994                         | <b>Steven Hausen</b><br>Stiftung<br>Spitalstiftung<br>Telefon: 801-3014                          |
| <b>Alisa Körner</b><br>Kulturamt<br>Wessenbergstr. 39<br>Raum 1.3<br>Telefon: -2929                  | <b>Gabriel Gheorghiu</b><br>ABS-Bildung<br>Dienstleistungszentrum Wobak<br>Telefon: -2978              | <b>Jens Kirst</b><br>Rechnungsprüfungsamt (RPA)<br>VGL<br>Raum 4.41<br>Telefon: -2322            |
| <b>Helmut Langenbacher</b><br>KÄ-Stadtkasse<br>VG Torkel<br>Raum 1.57<br>Telefon: -2340              | <b>Patrick Glatt</b><br>ABS-Bildung<br>Dienstleistungszentrum Wobak<br>Telefon: -2363                  | <b>Katja Thöni</b><br>ALG-Geoinformation<br>VGL<br>Raum 3.03<br>Telefon: -2557                   |
| <b>Barbara Muer</b><br>Stadtbibliothek<br>Kulturzentrum<br>Telefon: -2944                            | <b>Patrick Nicolaus</b><br>SJA-Stabsstelle<br>Rechnungswesen<br>und zentrale Dienste<br>Telefon: -2421 | <b>Stefanie Timmler</b><br>Baurechts- und Denkmalamt (BDA)<br>VGL<br>Raum 2.22<br>Telefon: -2530 |
| <b>Andreas Trieber</b><br>BVA<br>VGL<br>Raum 6.06<br>Telefon: -2879                                  | <b>Michaela Pfeiffer</b><br>Hochbauamt (HBA)<br>VGL<br>Raum 624<br>Telefon: -2581                      | <b>Katharina Schlude</b><br>Museen<br>Rosgartenmuseum<br>Telefon: -2913                          |
|  |  | <b>Susanne Wotjek</b><br>Tiefbauamt (TBA)<br>VGL<br>Raum 4.06<br>Telefon: -2701                  |

## 1.3. Was genau sind „Digitallotsen“?

Digitallotsen sind Menschen, die sich initiativ, aus eigenem Engagement und aus eigener Begeisterung heraus mit digitalen Themen befassen. Sie müssen dabei nicht von vorne herein Experten für alles Digitale sein, sondern sollen motiviert sein, die Chancen der Digitalisierung aufzugreifen und für jeden Mitarbeiter nutzbar zu machen. Die Digitallotsen versuchen Digitalisierung so effizient und verständlich wie möglich auf Nutzerebene zu gestalten. Diese Promotoren der Digitalisierung findet man nicht nur im Bereich des Managements, sondern gerade auch unter

den Mitarbeitern. Sie kennen die Themen in ihrem Gestaltungsfeld oftmals am besten und wissen um den Bürgerwert der einzelnen Projekte. Um ein breitwinkliges und facettenreiches Team zu bekommen, ist aus jedem der 23 Ämter/Bereiche der Stadtverwaltung mindestens ein Mitarbeiter zum Digitallotsen ausgewählt worden. Innerhalb der Gruppe agieren sie dabei vollkommen hierarchie- und organisationsunabhängig, auch wenn sie aus ganz unterschiedlichen Organisationseinheiten mit verschiedensten Funktionen stammen.

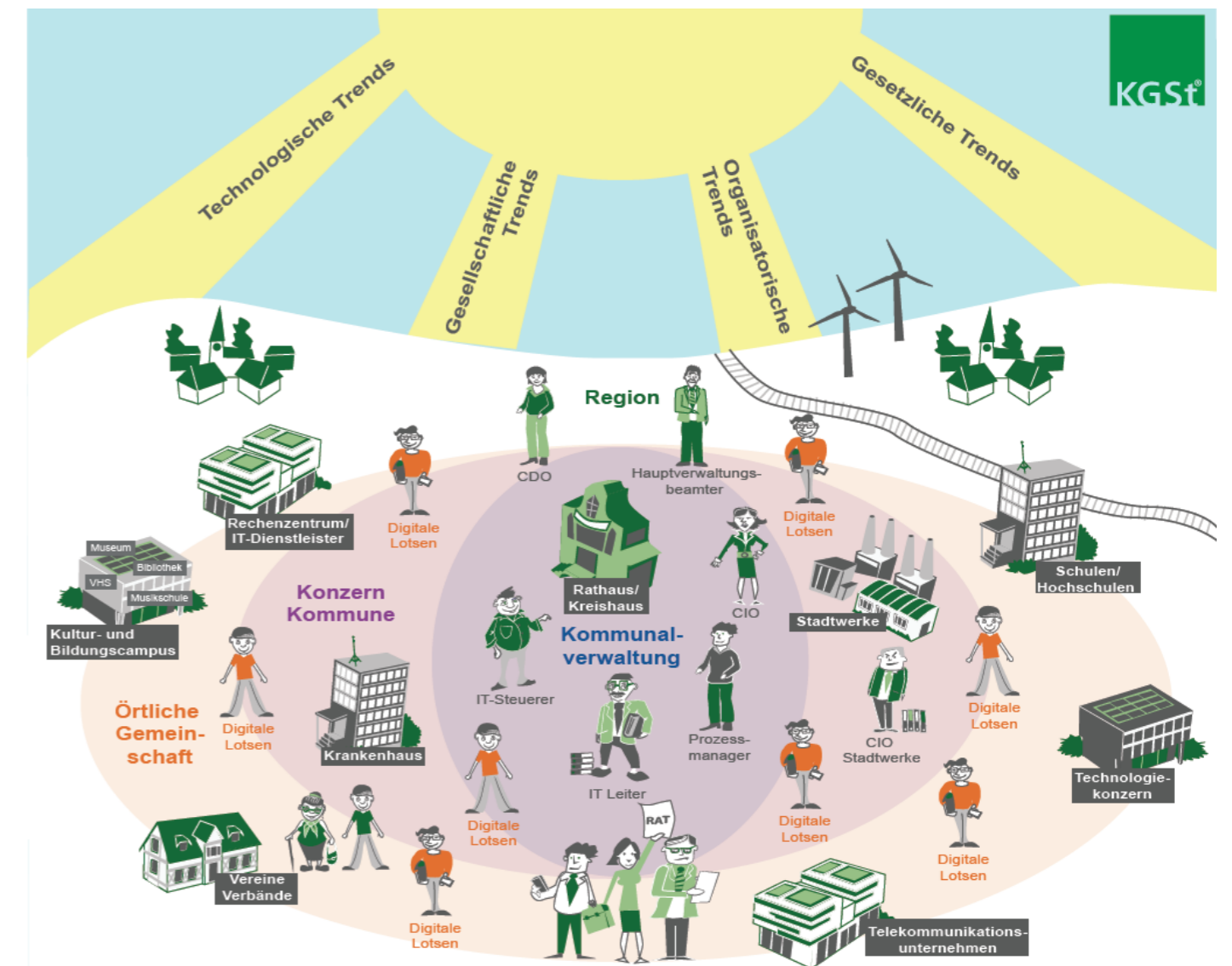


Abb. 1 Das Ökosystem der Digitalisierung (Quelle: KGSt)



Digitallotsen unterstützen bei der Entwicklung von Ideen und kennen Trends, Bedarfe und Probleme in ihren Gestaltungsfeldern. Durch ihren Überblick im jeweiligen Bereich können und sollen sie auch bei der Bewertung der einzelnen Ideen zu Rate gezogen werden und gemeinsam aus unterschiedlichen Blickwinkeln nutzerfreundliche, digitale Prozesse mitgestalten. Sie dienen somit als Lotsen, die das Gesamtkonstrukt „Öffentliche Verwaltung“ in die richtige Richtung lenken und vor der Gesamtverwaltung, die metaphorisch als großer „Tanker“ dargestellt werden kann, in Form eines „Steuerbootes“ ins „neue Ufer“ weisen, dem digitalen Zeitalter. (vgl. Abb. 2).

## 1.4. Wie kam es zu dem Projekt?

Die KGSt (Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement) hat im Sommer 2019 einen gemeinsamen Workshop mit Mitarbeitern des ROB (Referat Oberbürgermeister) und der städtischen POA-IT durchgeführt. Dabei ging es um neue Methoden wie öffentliche Kommunen digitalen Wandel gestalten und diesen effektiv für sich umsetzen können. Ein erfolgsversprechender Lösungsansatz war das Modell der sogenannten Digitallotsen, das ursprünglich aus wirtschaftlichen Konzernen stammt, in dem Mitarbeiter aus diversen Bereichen für digitale Themen geschult werden und als Ansprechpartner für ihre Kollegen dienen. Im Rahmen des Förderprogramms „Gemeinden, Städte und Landkreise 4.0 – Future Communities“, einer Ausschreibung des Innenministeriums Baden-Württembergs, wurde diese Idee vertieft und ein mögliches Konzept für diesen innovativen Change-Prozess entwickelt.

Auch die Wissenschaft sollte frühzeitig in diesen innovativen Prozess involviert werden. Mit Prof. Dr. Ines Mergel, Professorin im Fachbereich Politik- und Verwaltungswissenschaften an der Universität Konstanz, fand sich eine hervorragende Partnerin, welche das Projekt in Form einer Forschungsarbeit begleitet hat. Im Rahmen einer Abschlussarbeit wurde die Erwartungshaltung von Angestellten im öffentlichen Dienst vor einem digitalen Innovationsprojekt wie diesem untersucht. Im Zeitraum zwischen November 2018 und Januar 2019 führte ein Studierender der Universität Konstanz mit 16 Digitallotsen qualitative Nutzerinterviews anhand eines zuvor definierten Leitfadenschemas. Die befragten Mitarbeitenden beschrieben ihre Wünsche, Erwartungen und teilweise auch Ängste, die der Beteiligungsgruppe anschließend dabei halfen das Projekt zur eigentlichen Umsetzung optimal vorzubereiten und auf die genannten Äußerungen einzugehen (Abb. 3). Die Arbeit zeigte auch, dass die Zusammenstellung der Gruppe, unter der Betrachtung der digitalen Affinität und des zusammengehörigen Interesses an Digitalisierung, divers ist. Doch genau die teils unterschiedliche Einstellung und Erfahrung mit Digitalem ist für die Funktion der Digitallotsengruppe sehr wichtig. Nicht nur die „Experten“ für Digitalisierung sollen Teil der Lotsengruppe sein, auch Mitarbeiter mit weniger Erfahrung sind wichtig für die Gruppe. Denn die Digitallotsen sollen z.B. bei der Digitalisierung von bisher analogen Prozessen auch auf die Schwierigkeiten und möglichen Probleme von weniger digital erfahrenen Mitarbeiter empathisch Rücksicht nehmen und nicht nur von fortgeschrittenem Wissen ausgehen.

tungshaltung von Angestellten im öffentlichen Dienst vor einem digitalen Innovationsprojekt wie diesem untersucht. Im Zeitraum zwischen November 2018 und Januar 2019 führte ein Studierender der Universität Konstanz mit 16 Digitallotsen qualitative Nutzerinterviews anhand eines zuvor definierten Leitfadenschemas. Die befragten Mitarbeitenden beschrieben ihre Wünsche, Erwartungen und teilweise auch Ängste, die der Beteiligungsgruppe anschließend dabei halfen das Projekt zur eigentlichen Umsetzung optimal vorzubereiten und auf die genannten Äußerungen einzugehen (Abb. 3). Die Arbeit zeigte auch, dass die Zusammenstellung der Gruppe, unter der Betrachtung der digitalen Affinität und des zusammengehörigen Interesses an Digitalisierung, divers ist. Doch genau die teils unterschiedliche Einstellung und Erfahrung mit Digitalem ist für die Funktion der Digitallotsengruppe sehr wichtig. Nicht nur die „Experten“ für Digitalisierung sollen Teil der Lotsengruppe sein, auch Mitarbeiter mit weniger Erfahrung sind wichtig für die Gruppe. Denn die Digitallotsen sollen z.B. bei der Digitalisierung von bisher analogen Prozessen auch auf die Schwierigkeiten und möglichen Probleme von weniger digital erfahrenen Mitarbeiter empathisch Rücksicht nehmen und nicht nur von fortgeschrittenem Wissen ausgehen.

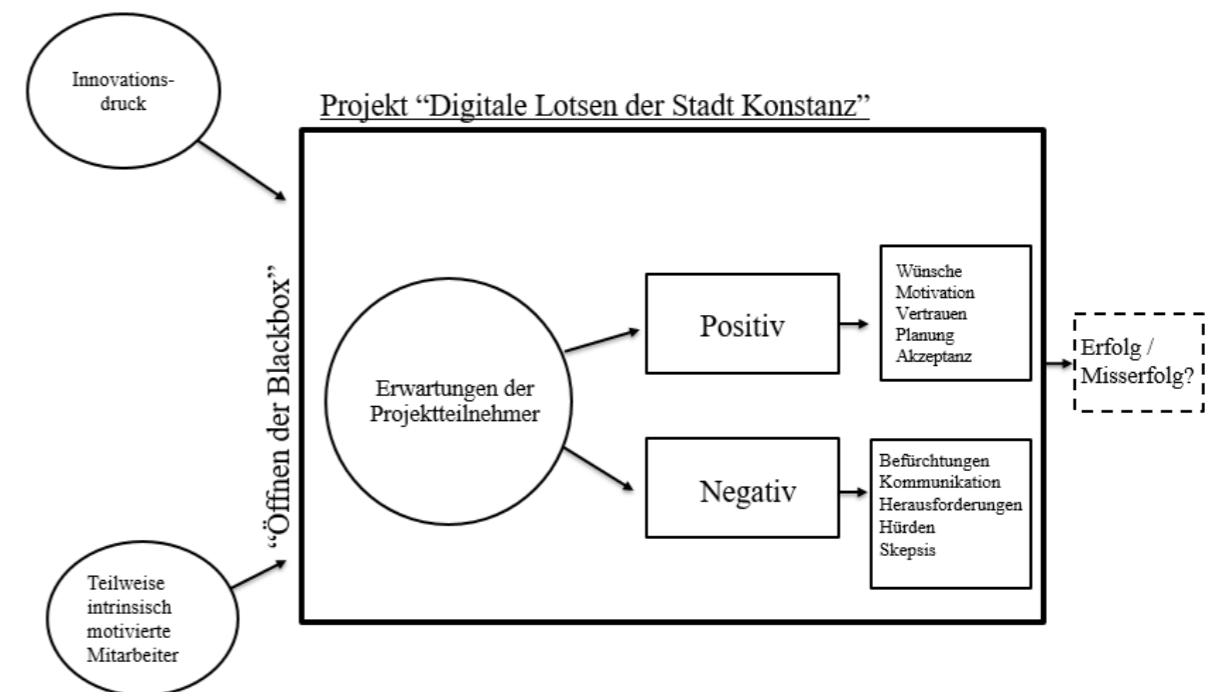


Abb. 3 Konzeptuelles Framework (Auszug aus der Abschlussarbeit des Studierenden): Die Erwartungshaltung ausgewählter Digitallotsen dient als Grundlage für das weitere Projekt



## 2. Der Konstanzer Prozess

### 2.1. Wer war an der Erstellung und Umsetzung des Prozesses beteiligt?

Die Idee für ein Projekt der Digitallotsen wurde von verschiedenen Stellen initiiert. Die städtische POA-IT-Abteilung hat mit einem internen Lotsenprojekt bereits über mehrere Jahre wertvolle Erfahrungen gesammelt. Diese Erfahrungen wurden vom Referat Oberbürgermeister aufgenommen und in ein ganzheitliches Konzept für die gesamte Stadtverwaltung verankert. Da das Projekt der Digitallotsen insgesamt

23 verschiedene Bereiche der Stadtverwaltung umfasst, sollte auch die Lenkung des Projekts nicht nur von einem Amt ausgehen. Um nicht nur ein WIR-Gefühl zu erzeugen, sondern auch die Verantwortlichkeiten aufzuteilen, ist zu Beginn der Umsetzungsplanung ein Beteiligungskreis aus den folgenden Parteien entstanden:

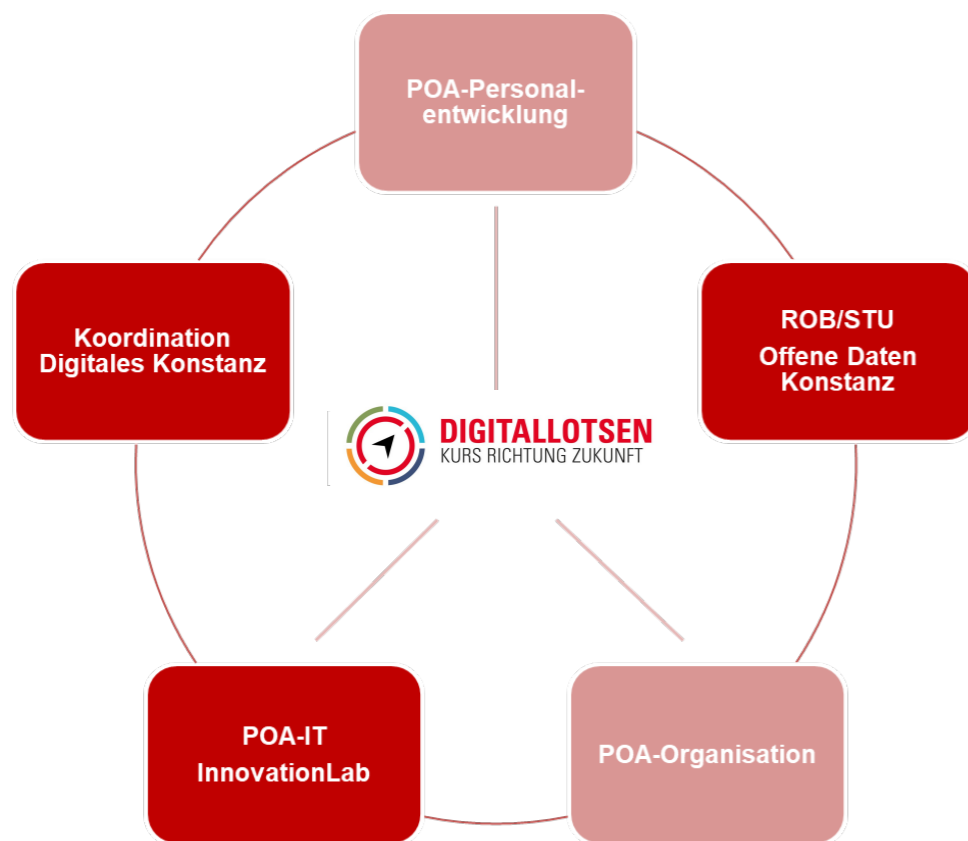


Abb. 4 Übersicht des Beteiligungskreises: „Gemeinsam in einem Boot“

### 2.2. Die Weiterentwicklung der Konstanzer Digitallotsen auf Basis des kommunalen Digitallotsenprogramms der Digitalakademie@bw

Mitte November 2018 veröffentlichte das Ministerium für Inneres, Digitalisierung und Migration Baden-Württemberg, das Projekt der „Kommunale Digitallotsen“ - insgesamt 1600 Mitarbeiter des öffentlichen Dienstes aus fast allen Kommunen des Landes digital sollen dadurch geschult werden. Für die kommunale Größe der Stadt Konstanz sind das lediglich drei Personen. Aufgrund der hohen Relevanz des Themas für die Stadt Konstanz und der ca. 1.000 Mitarbeiter ist diese Anzahl deutlich zu gering. Die Stadt Konstanz entschied sich daher bewusst die Qualifizierung der Mitarbeiter in eigene Hände zu nehmen. Gerade in der Kollaboration zwischen den Digitallotsen sehen wir die größte Potentiale. Mit dieser Entscheidung ist die Stadt nicht alleine. Städte, wie z.B. Heidelberg oder Heilbronn, haben sich auch für einen solchen Weg entschieden.

Das landesgeförderte Konzept „Kommunale Digitallotsen“ hat das Ziel Mitarbeiter aus allen 1101 Städten und Gemeinden des Landes digital fortzubilden. Je nach Größe der Gemeinde dürfen ausgewählte Mitarbeiter der Verwaltung in dreitägigen Qualifizierungs-



Abb. 5 Logo der baden-württembergischen Digitalisierungsstrategie „digital@bw“ (Quelle: Beteiligungsportal Baden-Württemberg)

kursen Einblicke in die zentralen Herausforderungen der digitalen Transformation erhalten und verstehen, welche Herausforderungen es für die konkrete Umsetzung in Kommunen zu meistern gilt. Ilona Benz und Franz-Reinhard Habel, die Macher hinter dem Landeskonzept erklären die Umsetzung folgendermaßen:

„Inhalte der als Grundlehrgang konzipierten Seminarreihe sind insbesondere Change-Management-Methoden, Potentiale von Open Data, Umsetzung von E-Government, Einsatz von E-Partizipation, Status quo der Digitalisierung in Baden-Württemberg, Unterstützungsangebote für Kommunen sowie agile Projektmanagementmethoden. Es geht dabei nicht nur um die Vermittlung des zur erfolgreichen Umsetzung digitaler Projekte in der Kommune erforderlichen Wissens und die Ausstattung mit einem Methoden-Werkzeugkoffer. Von entscheidender Bedeutung ist darüber hinaus, den Verwaltungsmitarbeitenden die Chancen der Digitalisierung für ihre Kommune aufzuzeigen und Begeisterung für den digitalen Wandel zu wecken.“

KOMMUNAL.de: Digitallotsen: Ein Steuermann für jedes Rathaus

Die Förderung der digitalen Fortbildung von Mitarbeitern ist essentiell für die Weichenstellung des „digitalen IQs“ einer Stadtverwaltung. In der Stadt Konstanz waren sich die Beteiligten einig, dass es drei Mitarbeiter nicht schaffen, innerhalb von drei Seminartagen so viel Wissen über die beschriebenen Themengebiete zu erlangen, als dass sie diese Erkenntnisse mitnehmen können und plötzlich als Experten und Ansprechpartner für eine gesamte Stadtverwaltung fungieren. Die Stadtverwaltung ist intern so breit aufgestellt, seien es die Themenschwerpunkte, wie auch die räumlichen Unterschiede zwischen beispielweise EBK/TBK, Sozial- und Jugendamt oder dem Bürgerservice, dass drei Personen nicht genügen, um für das so essenziell wichtige Thema Digitalisierung die Verantwortung zu tragen und es an die Kollegen weiterzugeben.

Konstanz plante die Digitallotsen in zweierlei Sicht einzusetzen. Primär sollen die 25 Digitallotsen aus 23 Bereichen als Mitgestalter fungieren und Impulse bei konkreten Projekten geben. Vorschläge aus ihren Ämtern bezüglich digitaler Veränderung sollen gesammelt und im Plenum mit den anderen Lotsen diskutiert werden. Außerdem geht es darum, die Digitallotsen als Multiplikatoren zu schulen und die erlernten Kenntnisse und Vorhaben der Stadt in die jeweiligen Ämter zu tragen.

Für die Digitallotsen wurde im Konstanzer Konzept folgendes Aufgabenportfolio nach Vorbild eines KGSt Gutachtens erstellt:

| Die Digitallotsen sind die „Digitalisierungsspezialisten“ in ihrem jeweiligen Amtsbereich und damit fachliche Ansprechpartner für den Digitalisierungsbeauftragten in der Verwaltungsführung. Sie sind mit Prozessen, Strukturen und Akteuren in der Digitalen Kommune vertraut und erweitern dadurch auch das Netzwerk für den Digitalisierungskoordinator Björn Fischer. Sie wissen um die Möglichkeiten, die Digitalisierung bietet und suchen offen nach Effizienzgewinnen in der Stadtverwaltung.

| In den Digitallotsen hat der Digitalisierungskoordinator wichtige realitätsnahe Beratende bei der Entwicklung und Umsetzung der Digitalen Agenda zur Seite.

| Sie kennen die Projekte in ihrem Gestaltungsfeld. Sie wissen um den (Bürger-) Wert der einzelnen Projekte und adaptieren diese ggf. in ihrer Organisationseinheit.

| Digitallotsen unterstützen bei der Entwicklung von Ideen. Sie kennen Trends, Bedarfe und Probleme in ihren Gestaltungsfeldern.

| Wenn die örtliche Gemeinschaft bei der Entwicklung von Ideen für die Digitale Agenda beteiligt wird, ist das Netzwerk der Digitallotsen von großem Wert. Mit ihrer Hilfe werden die Chancen eines „Schneeballeffektes“ erhöht, wenn es darum geht, möglichst viele Menschen im Sinne der Entwicklung einer Digitalen Kommune abzuholen und zu mobilisieren.

| Digitallotsen stehen bei der Erprobung einzelner Ideen zur Seite. Sie wissen, welche Anwendungsgebiete für Erprobungen und Tests einzelner Ideen geeignet sein könnten.

| Durch ihren Überblick im jeweiligen Gestaltungsfeld können und sollen sie auch bei der Bewertung der einzelnen Ideen zu Rate gezogen werden.

| Bei der Umsetzung von Ideen in Form von konkreten Projekten bleiben die Digitallotsen mindestens Ansprechpartner. Ggf. können sie auch beim Aufbau von „Digitalisierungskoalitionen“ unterstützen, indem sie weitere Kapazitäten innerhalb der örtlichen Gemeinschaft identifizieren und mobilisieren.

| Auch innerhalb der Verwaltung braucht es ein gemeinsam getragenes Bild einer „Digitalen Kommune“. Dazu tragen Digitallotsen in allen Fachbereichen der Verwaltung maßgeblich bei, die dieses Bild vernetzt erarbeiten und Digitalisierung in all ihren Facetten in die gleiche Richtung vorantreiben.

All diese Aufgaben können und sollen nicht von heute auf morgen adaptiert und umgesetzt werden. Das Konzept der Digitallotsen soll in der Stadt langfristig aufgebaut werden, wofür es vor allem Zeit und Rückendeckung braucht. Im Jahr 2019 konnten aber bereits viele Schritte begonnen und in die richtige Richtung gelenkt werden.

## 2.3. Wie wurden die Lotsen ausgewählt?

Als im August 2018 klar wurde, dass das Projekt in die Wege geleitet werden soll, wurden die Führungskräfte fast aller städtischen Bereiche aufgefordert, eine Person auszuwählen, die die Rolle des Digitallotsen für ihren Bereich übernehmen soll. Diese Auswahl geschah sehr unterschiedlich: Teilweise wurde das gesamte Amt gefragt, wer Interesse daran hätte, teilweise wurden die Personen aber auch bestimmt oder die Führungskraft entschied sich, die Rolle des Digitallotsen selbst anzugehen.

Viele der damals ernannten Digitallotsen sind heute noch mit dabei. Auf Grund personeller Umstrukturierung oder des zeitlichen Zusatzaufwands, der zu diesem Zeitpunkt nicht allen bewusst war, kam es zu Veränderungen/Anpassungen in der Zusammensetzung der Digitallotsen. Bis zum endgültigen Auftakt der Konstanzer Digitallotsen stand eine gemeinsame Gruppe fest, die sich im Jahr 2019 geformt hat.

## 2.4. Die Module

Gemeinsam in der Beteiligungsgruppe wurde Anfang 2019 festgelegt, wie der Fahrplan für das Jahr 2019 aussehen soll. Es wurde sich darauf geeinigt, dass die Lotsen an insgesamt vier eintägigen Modulen zusammenkommen. Die Themen waren folgendermaßen definiert:



Abb. 6 Übersicht der vier Module für das Jahr 2019



Alle Digitallotsen stammen aus unterschiedlichen Fachbereichen der bunten Aufgabenfelder einer Stadtverwaltung. Mit dieser interdisziplinären Arbeitsgruppe kamen viele Digitallotsen zum ersten Mal überhaupt in Kontakt mit Mitarbeitenden aus anderen städtischen Verwaltungsabteilungen. Die starke „Silos“ einer Stadtverwaltung wurden aufgelöst. Damit die Digitallotsen zu einer Gruppe, zu einem „echten Team“ werden können, müssen einige Faktoren stimmen (siehe Abb.7).

Die Ausprägung der Beziehungsebene beschreibt das gegenseitige Verständnis und Vertrauen gegenüber den anderen Teammitgliedern. Diese Ebene sollte zunächst durch Modul 1 gebrochen werden und in Modul 4 verfestigt werden. Die Ausprägung der Sachebene beschreibt den Stand der Kenntnisse des Teams auf dem jeweiligen Interessensfeld, in diesem Fall ist das die Digitalisierung. Genau darauf lag der Fokus in den Modulen 2 und 3, denn klar ist, dass aufgrund diverser Faktoren (beruflicher Bereich, privates Interesse an Digitalisierung, Alter, usw.) der Wissens- und Informationsstand der Gruppe zu Beginn der Projektphase unterschiedlich groß war.



Abb. 7 Teambuilding in der Theorie (Quelle: Ruth Stock-Homburg & Matthias Groß. "Grundlagen der Teamführung"): Die Digitallotsen als „echtes Team“

## 2.4.1. Modul 1 Teambuilding

Nach der Vorbereitungsphase sollte das erste Modul im Juni 2019 beginnen. Im Fokus des Moduls stand das Kennenlernen untereinander, da die meisten Lotsen zuvor noch nicht zusammengearbeitet haben und aus sehr unterschiedlichen Bereichen stammen. Um eine andere Atmosphäre als die gewohnte Umgebung in den städtischen Gebäuden zu schaffen, wurde für diesen Tag ein Raum im St. Elisabeth Hotel in Hegne gemietet.

Der bereits erwähnte Coach und Berater Hans Fischer-Schölch führte die Digitallotsen mit einem Teambuilding-Programm durch den Tag.

Die Ziele für diesen Tag waren die folgenden:

- | Verständnisschaffung für digitale Transformation und die Auswirkungen auf Zusammenarbeit
- | Aufgabenklärung der Digital Lotsen – welche Aufgabe habe ich?
- | Rollenklärung der Digitallotsen – welche Rolle habe ich?
- | Zielarbeit im Team definieren
- | Kennenlernen und Vernetzen
- | Arbeiten auf Augenhöhe – wie kann das aussehen?
- | Herausforderungen selbstorganisierter Teams
- | Als Team lösungsfokussiert arbeiten



Abb. 8 Übung zur Rollenklarheit

Die Quintessenz des gelungenen Tages beinhaltet die folgenden Erkenntnisse:

- Die Funktion des Digitallotsen beschreibt einen abgegrenzten Aufgabenbereich, der einem Aufgabenträger oder Stelleninhaber zugeordnet ist und den er in eigener Verantwortung ausführt. In diesem Fall bedeutet das, dass eine Abgrenzung zu der sonst alltäglichen Funktion im jeweiligen Tätigkeitsbereich besteht.
- Eine Aufgabe ist in der Organisationslehre die von einem Aufgabenträger wahrgenommene, dauerhaft

geltende Anforderung, Verrichtungen an Arbeitsobjekten zur Erreichung bestimmter Ziele zu erzielen.

- Unter einer Rolle wird prinzipiell eine Erwartung in ein Verhalten verstanden. Genau diese Erwartung ist ein langanhaltender Prozess für die Digitallotsen, da sie einerseits selbst Erwartungen an sich stellen, aber andererseits unklar ist, welche Erwartungen an ihr Verhalten von allen anderen Beteiligten gestellt werden. Dieses Rollenverständnis sollte von Modul zu Modul klarer werden, wird sich aber stetig ändern und weiterentwickeln.



Abb. 9 Kurs Richtung Zukunft: Die Digitallotsen der Stadt Konstanz beim ersten Modul im St. Elisabeth Hotel Hegne

## 2.4.2. Modul 2 Grundlagenwissen

Nachdem sich die Gruppe im ersten Modul kennengelernt hat und sich über ihre Rolle als Digital Lotse deutlich bewusster wurde, ging es im Juli 2019 in Modul 2 um die erste Qualifizierungsphase. Hierbei lag der Fokus auf dem Thema E-Government. Um den Digitallotsen tatsächliches Expertenwissen weiterzugeben, führte Peter Klinger, ehemaliger Hauptamtsleiter und zuletzt Chef der Hagener Betriebe für Informationstechnologie, durch den Tag. Er gilt als deutschlandweit renommierter Experte für E-Government Themen in der öffentlichen Verwaltung. Ziel war es, fachliche, rechtliche und neue Formen des Themas E-Government zu erlernen, um die neuen Kenntnisse in Zukunft anwenden und an Kollegen weitergeben zu können.

### Themenablauf:

- | Begriffsklärung: E-Government, Open Government, Open Data, E-Partizipation
- | Die rechtlichen Grundlagen für E-Government
- | Die E-Governmentgesetze des Bundes und des Landes BW
- | Das Gesetz zur Verbesserung des Onlinezugangs zu Verwaltungsleistungen (OZG)
- | Notwendige Funktionen eines E-Government-Portals
- | Portale und Portalverbund für E-Government
- | Leistungen des Serviceportals Baden-Württemberg - service@bw
- | Sichere Identifizierung mit dem elektronischen Identitätskennzeichen über das Servicekonto
- | Neue Formen der Distribution von Verwaltungsleistungen
- | Einsatz von Selbstbedienungsterminals und Bürgeramtskoffer, mobile Government
- | Vorhandenes E-Government-Angebot von Gemeinden und bei service@bw
- | Organisationsarbeit und Prozessmanagement für E-Government
- | Marketing für E-Governmentsservices

Um einen kurzen Überblick des Modulinhaltes wiederzugeben, sind folgend die Themen E-Government und service@bw zusammengefasst:

### Ziele von E-Government:

- | Externe und interne Prozesse beschleunigen / optimieren und wirtschaftlicher gestalten
- | Verwaltungsziele, wie Transparenz (Öffnung) und Partizipation (Beteiligung) unterstützen
- | Attraktivität der kommunalen Gebietskörperschaft steigern, um damit auch Standortvorteile zu schaffen
- | Bürgerservice verbessern durch Online-Services und sichere elektronische Kommunikation
- | Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entlasten
- | Multikanalzugang organisieren

### Wesentliche Regelungen des E-Government Gesetzes:

- | Eröffnung elektronischer Zugänge zur Verwaltung
- | Verpflichtung zum eID-Einsatz bei Identitätsnotwendigkeiten und Schriftformerfordernissen
- | Elektronische Bezahlungsmöglichkeiten durch E-Payment-Angebot
- | Selbstbeschaffung elektronischer Nachweise durch die Behörden
- | Gleichstellung von elektronischen Dokumenten mit Papierdokumenten
- | Schriftformerfordernis nur bei gesetzlicher Regelung, nicht aus Formular
- | Regelungen zum ersetzenden Scannen und Verpflichtung zu eAkte (Bund)
- | Verpflichtung zur eAkte und zur Prozessoptimierung (GPO) für Bund



### Ziele von service@bw:

- | Flächendeckendes Angebot, Online Services unter Mitarbeit der Gemeinden rechtssicher zu standardisieren und den Kommunen zur Nutzung bereitzustellen. Das Gleiche gilt für Leistungsbeschreibungen (FIM).
- | Für eine Leistung läuft im Hintergrund bei den standardisierten Prozessen unabhängig vom Einstiegspunkt die gleiche Prozessgestaltung ab.
- | Erfüllung der Landes- und kommunalen Verpflichtungen aus dem OZG durch Bereitstellung einer zentralen, landeseinheitlichen E-Government Infrastruktur zur Integration kommunaler Online-Services in den Portalverbund.
- | Alle Inhalte sind über die örtliche Webseite, aber auch vom zentralen Landes E-Governmentportal service@bw für Nutzerinnen und Nutzer erreichbar.

### Der kommunale Blick auf das Onlinezugangsgesetz:

- | Das Onlinezugangsgesetz (OZG) hat bundesweit eine große Dynamik für E-Government ausgelöst von dem auch die Kommunen profitieren können.
- | Es bietet die Chance, durch Organisationsarbeit mit GPO die kommunalen Prozesse neu aufzustellen und dabei die Blaupausen aus dem Digitalisierungsprogramm zu nutzen.
- | **Aber: Erst Organisieren, dann digitalisieren!**

## Warum braucht die Verwaltung E-Government?

Es gibt viele Gründe, warum E-Government für die öffentlichen Bereiche immer wichtiger ist. Dabei spielen die Themen Agilität und Bürgerorientierung eine große Rolle. Die Servicequalität kann durch E-Government in Form von beispielweise Online-Terminvereinbarungen effizienter gestaltet werden. Zudem nimmt durch die digitale Speicherung personenbezogener Daten der Medienbruch deutlich ab. Bürger erwarten, dass ihre Anliegen durch die Verwaltung schnell und unbürokratisch erledigt werden. E-Government kann diesen Servicegedanken verbessern und die Verwaltung bürgerfreundlich ausgestalten. Doch der für Herrn Klinger entscheidendste Grund, warum E-Government unabdingbar ist, ist die Demografie. 44 Prozent aller in öffentlichen Kommunen Beschäftigten in Baden-Württemberg sind 50 Jahre

alt oder älter. In spätestens 15 Jahren wird demnach ein Hauptkern der kommunalen Fachkräfte fehlen. Es werden zwar weiterhin neue Mitarbeiter eingestellt, doch dennoch ist eine Fluktuationsrate von 1% pro Jahr zu erwarten. Diese Mehrarbeit kann nicht auf den Schultern der jüngeren Mitarbeiter alleine lasten. Es ist somit an der Zeit, immer mehr Prozesse zu vereinfachen, um die Mehrarbeit zu reduzieren. Vor allem in der öffentlichen Verwaltung muss deshalb niemand um seinen Arbeitsplatz fürchten! Digitalisierung soll Mitarbeiter nicht ersetzen, sondern dem aufkommenden Fachkräftemangel entgegenwirken. Es kommt zu Veränderungen der Arbeitsaufgaben und Arbeitsweisen. Dabei ist E-Government für Peter Klinger die logischste und die am einfachsten umzusetzende Lösung.

### 2.4.3. Modul 3 Methodenkompetenz

Nach der erfolgreichen Qualifizierungsphase haben die Digitallotsen während des zweiten Review Termins gemeinsam abgestimmt, welcher vorgeschlagene, analoge Prozess gemeinsam angegangen und digitalisiert werden soll. Dabei haben die Lotsen folgendermaßen abgestimmt:




| Zu bewertende Ideen   | Bewertung   |   |   |         |
|---|---|---|---|---------|
|   |  |  |  | Ge-samt |
| Reisekostenabrechnung und/oder Dienstreiseanträge als digitalen Prozess abbilden.   | 8   | 9   | 7   | 24      |
| "FuckUpNights" nach Vorbild von cyberLAGO zu integrieren - was ist schief gelaufen? Aus Fehler Lernen, dieses innovative Format braucht mutige Verwaltungsmitarbeitende, die ihre Erfahrungen in anderen städtischen Bereichen weitergeben möchten. | 7   | 1   | 14  | 21      |
| Digitales Dokumentenmanagement/E-Akte.  | 4   | 7   | 3   | 14      |
| Digitales Bilderarchiv inkl. Rechteverwaltung. (z.B. analog UNI KN)   | 6   | 5   | 3   | 14      |

Abb. 10 Auswertung der Umfrage zum Themenwunsch des dritten Moduls

Wie Abb. 11 zeigt, hat der Prozess des Dienstreiseantrags bzw. der Reisekostenabrechnung die meiste Zustimmung erhalten. Daraufhin setzte sich die Beteiligungsgruppe zusammen, um zu überlegen, wie die Lotsen die optimale Vorbereitung und Unterstützung erhalten, diesen (noch analogen) Prozess anzugehen, und daraus einen digitalen Prozess gestalten können. Die Lösung war eine Mischung aus Mitarbeitern der IT-Abteilung, die bereits Teil der Digitallotsen sind, und weiterer Unterstützung des Personal- und Organisationsamtes, die sich bereits an einer digitalen Umgestaltung dieses Prozesses intensiver beschäftigt haben. Dies waren Marina Müller, Patrick Bruns und Mareike Dassow. Sie kennen die verwendeten Methoden und konnten die Digitallotsen optimal durch den Tag führen.

Das Ziel des Workshops war es, einen Entwurf für einen nutzerorientierten und nutzerfreundlichen Dienstreiseantrag und Reisekostenabrechnung zu erstellen, der im Jahr 2020 umgesetzt werden soll.

Zunächst wurden die Digitallotsen für die bevorstehende Methode geschult.

### Stakeholder Analyse

Zu Beginn eines solchen Prozesses müssen zunächst die Stakeholder identifiziert werden. Stakeholder sind Personen oder Personengruppen, die ein grundlegendes Interesse am Projekt und Projektergebnis haben. Sie haben den Anspruch, Einfluss auf das Projekt zu nehmen, da sie selbst vom Projektergebnis betroffen sind.

Die Digitallotsen einigten sich darauf, dass die wichtigsten drei Stakeholder in diesem Prozess die folgenden sind:

1. Mitarbeiter, der den Antrag ausfüllt
2. Personal- und Organisationsamt, das den Antrag bearbeitet
3. Führungskraft, die den Antrag genehmigen muss

### User-Journey/ IST-Aufnahme

Um im ersten Schritt einen Status-Quo des Prozesses zu definieren, sollten sich die Digitallotsen in drei Gruppen aufteilen und aus ihrer eigenen Sichtweise den aktuellen Prozess durchspielen. Dabei entwickelte jede Gruppe für sich eine User-Journey-Map aus ihrer Stakeholder-Sichtweise. Unterschieden wurde dabei zwischen den Nutzerzielen, den Schmerzpunkten, der Chance des Prozesses und der Frage, was die Service-Provider, in diesem Fall die Bearbeiter des Antrags, genau machen.

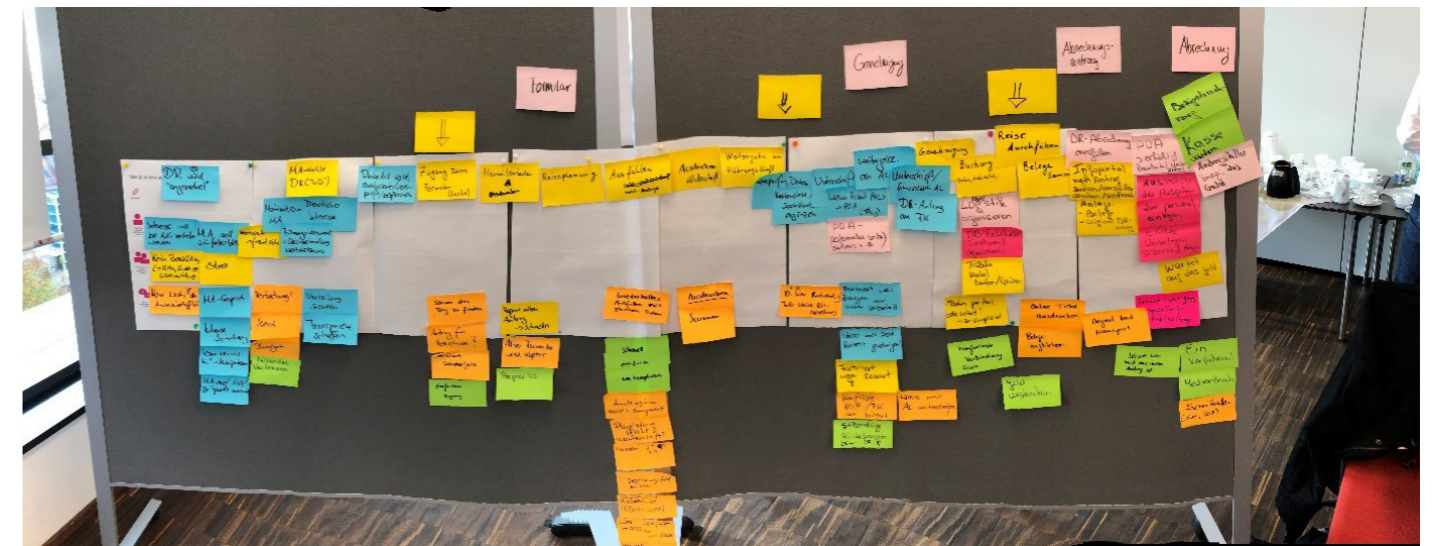


Abb. 11 Ergebnisse aus Modul 3: eine Zusammenfassung der User-Journey

Aus allen drei Sichtweisen (Mitarbeiter, POA, Führungskräfte) wurde durch die User Journey Map ersichtlich, dass der Prozess des Dienstreiseantrags und der Reisekostenabrechnung zu kompliziert aufgebaut ist. Es gibt zu viele Prozessschritte, die nicht einheitlich sind. Auch die Suche nach den richtigen Formularen ist bereits eine Herausforderung. Die Schmerzpunkte sind deutlich zu hoch.

Anschließend wurden die Nutzeranforderungen für einen digitalen Prozess mittels der Service Blueprint Methode erstellt. Service Blueprint stellt eine Methode zur Visualisierung von Prozessen dar. Diese Methode wurde genutzt, um die Nutzer miteinzubeziehen und die Sichtweisen auf den Prozess der unterschiedlichen Stakeholder bei einem Dienstreiseantrag und der Reisekostenabrechnung zu erhalten.

Die drei Gruppen stellten anhand dieser Methode den aus ihrer Stakeholdersicht effizientesten Ablauf dar. Im Nachgang des Workshops wurden die von den drei Gruppen im Service Blueprint erarbeiteten Ergebnisse zusammengefügt. Dieser sieht folgendermaßen aus.



Gewünschter Ablauf:

- | Automatische Authentifizierung (SSO: Single-Sign-On)
  - Stammdaten werden automatisch in den Feldern ausgefüllt
  - Hilfestellung bei gängigen Fragen: Informations-Buttons + FAQs
- | Führungskraft erhält eine Benachrichtigung über das System und genehmigt mit einem Klick über die gleiche webbasierte Lösung/Software/Tool mit SSO den digital ausgefüllten Dienstreiseantrag.
- | Antragssteller bekommt eine E-Mail vom System über den Bearbeitungsstatus des Antrags
- | Beginn der Organisation für die Dienstreise
  - Verlinkung DB-Seite Stadt (mit Rabatt)
  - Verlinkung Flixbus etc.
- | Gesammelte Belege während der Dienstreise werden nach dem Einscannen/Abfotografieren in das System importiert.
  - Diese Daten werden vom Tool erkannt und die Felder der Dienstreiseabrechnung dadurch automatisch ausgefüllt

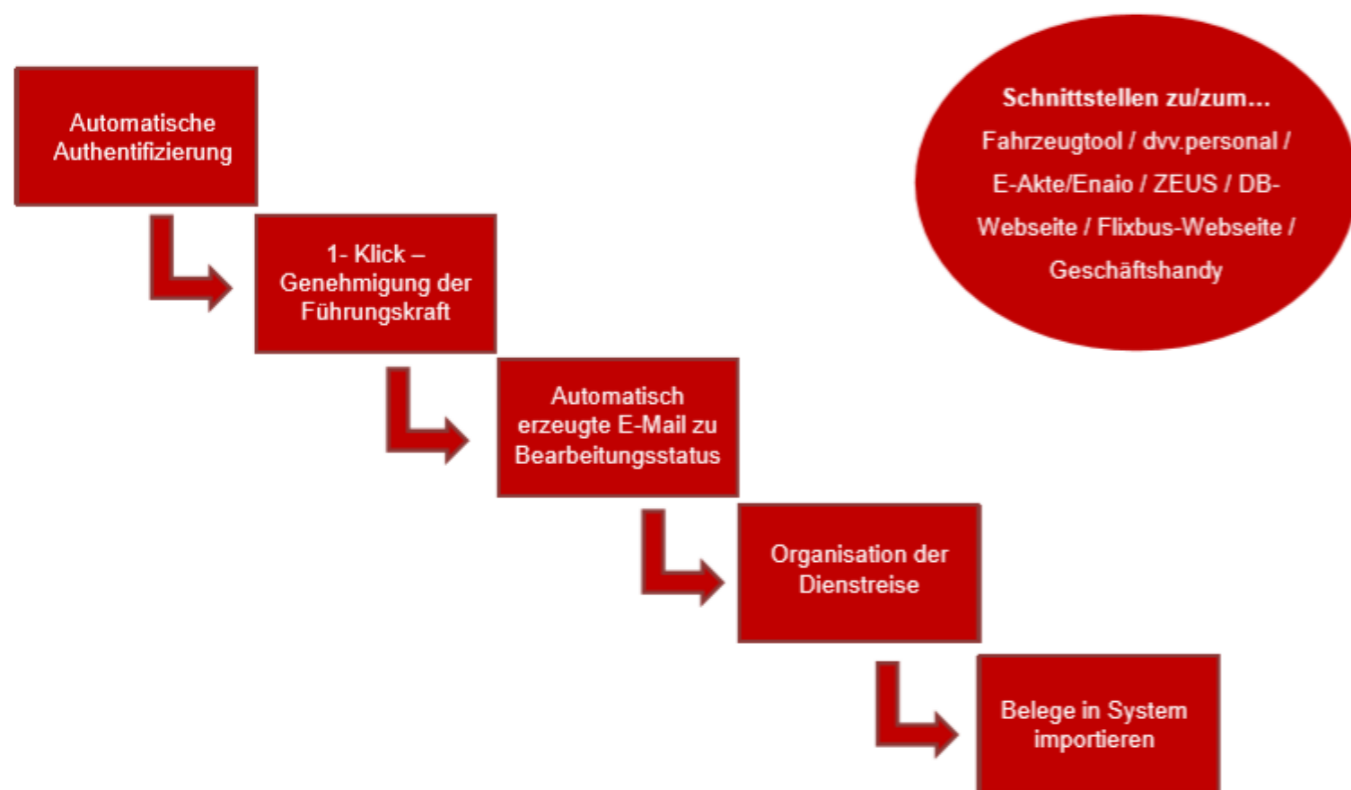


Abb. 12 Visueller Wunschablauf des Prozesses

## 2.4.4. Modul 4 Lernreise

Für das vierte und letzte Modul für das Jahr 2019 war eine Lernreise vorgesehen. In der Gesamtplanung des Jahres 2019 gab es Überlegungen, wohin die Lernreise gehen könnte, damit die Lotsen „rauskommen“ aus ihrer gewohnten Umwelt/ ihrem gewohnten Umfeld und andere Facetten der digitalen Arbeitswelt kennenlernen. Während des Jahres 2019 kam Björn Fischer intensiver in Kontakt mit Thomas Laue, dem Digitalisierungskordinator der Stadt Heilbronn. Die-

se möchten ganz nach dem Konstanzer Vorbild ein ähnliches Digitallotsen Modell aufziehen. Während eines Telefonats kam der Vorschlag auf, die Lernreise in Richtung Heilbronn zu veranstalten, um einerseits einen Austausch der Konstanzer und Heilbronner Digitallotsen zu ermöglichen, und diesen andererseits mit dem Besuch der digitalen Attraktionen der Bundesgartenschau 2019 zu kombinieren. Das Tagesprogramm sah folgendermaßen aus:



# KOMMUNALE DIGITAL LOTSEN

#KNmeetsHN

**Kommunaler Lotsentreff in der Bundesgartenschau Heilbronn am 01.10.2019**

Zwei Städte – Ein gemeinsames Ziel: Die Digitalisierung mit flächendeckenden Digitallotsen vorantreiben.  
„KNmeetsHN“ – unsere Städte tauschen sich auf ihrem bereits eingeschlagenen Weg in die Zukunft aus.

**Unser Fahrplan für den Tag:**

**7.00 Uhr**  
**Abfahrt Konstanzer Digitallotsen**

**10.30 Uhr**  
**#KNmeetsHN – Was & Warum?**  
Björn Fischer/ Thomas Laue (Städtische Koordinatoren Digitalisierung)

**10.45 Uhr**  
**Speeddating: Interkommunales Netzwerken**  
Digitallotsen unserer Städte

**11:30 Uhr**  
**Vorstellung der gesammelten Ideen**  
Björn Fischer/ Thomas Laue (Städtische Koordinatoren Digitalisierung)

**12:00 Uhr**  
**Gemeinsame Mittagspause**  
In der Jugendherberge auf der BUGA


**13:00 Uhr**  
**Open Space**

- Wie könnte eine gelebte und effektive Partnerschaft zwischen den Digitallotsen der Stadt Heilbronn und Konstanz verstetigt werden?
- Wie soll mit den gesammelten Ideen in den Städten umgegangen werden (Priorisierung/Bewertung)?
  - Was verbirgt sich hinter der „Rollen-Gap“ (dt. = Lücke)?
  - X (Hier steht das von Ihnen eingebrachte Thema)

**15:00 Uhr**  
**Führung Bundesgartenschau Heilbronn (BUGA) für Konstanzer Teilnehmer**

- digital@bw: Vorstellung der Digitalisierungsstrategie des Landes Baden-Württemberg
  - Digitalisierungsstrategie Stadt Heilbronn
    - Testfeld autonomes Fahren

**17.00 Uhr**  
**Abfahrt Konstanzer Digitallotsen**






Abb. 13 Tagesablauf Lernreise Heilbronn

## I. #KNmeetsHN – Was & Warum?

Die Städte Konstanz und Heilbronn fördern mit #KNmeetsHN den Austausch zwischen den Digitallotsen der zwei Stadtverwaltungen.

Das Ziel von #KNmeetsHN lautet:  
**GEMEINSAM Digitalisierung gestalten**

Dies wird erreicht indem die Digitallotsen beider Städte:

- | den Wissenstransfer ...stärken
- | kulturellen Wandel ...herbeiführen
- | Qualifizierung ...fördern
- | Innovation ...ermöglichen



Abb. 14 Die Digitalisierungskordinatoren Thomas Laue und Björn Fischer der Städte Heilbronn und Konstanz

Die beiden Projektverantwortlichen, Björn Fischer von der Stadt Konstanz und Thomas Laue von der Stadt Heilbronn, begrüßten die Digitallotsen und bedankten sich zu Beginn für die große Teilnahme aus den Verwaltungen. Die Vernetzung und der Austausch untereinander sind gerade bei einem solch komplexen und dynamischen Thema wie der digitalen Transformation sehr wichtig. Beide betonten die langfristige Ausrichtung von #KNmeetsHN.

## II. „Speeddating“: Interkommunales Netzwerken

Die Teilnehmer wurden in fünf Gruppen aufgeteilt, die nach Tätigkeitsschwerpunkten (bspw. Kommunale Finanzen, Bauwesen oder auch Personal und Organisation und IT) geordnet wurden. Zur Orientierung erhielten die Gruppen folgende Leitfragen:

- | Wer bin ich und wo arbeite ich?
- | Wie bin ich Digital Lotse geworden?
- | An welchen Themen arbeite ich gerade? (in Bezug auf die Digitalisierung)



Abb. 15 Die Gruppen beim „Speeddating“

Im Sinne der Open Space Methode wurden die Teilnehmer nach wichtigen Erkenntnissen aus den Runden befragt. Charakteristisch ist dabei die inhaltliche Offenheit: Die Teilnehmer geben eigene Themen ins Plenum und gestalten dazu je eine Arbeitsgruppe. In dieser werden mögliche Projekte, in diesem Fall zum Thema Digitalisierung, erarbeitet. Die Ergebnisse werden am Schluss gesammelt. Die Themen wurden hierbei nach ihren thematischen Überschneidungen sortiert und so in die Gruppenarbeitsphase mit eingebunden.



Abb. 16 Heilbronns Oberbürgermeister Harry Mergel begrüßt die Digitallotsen

Anschließend begrüßte Heilbronns Oberbürgermeister Harry Mergel (links) die Digitallotsen in Heilbronn und stellte gemeinsame Merkmale und Entwicklungen der beiden Städte heraus.

In einer weiteren Gruppenarbeit wurde der Frage nachgegangen, wie interkommunale Treffen und regelmäßiger Austausch den jeweiligen Städten helfen können. Es wurde auch besprochen, welche Hemmungen die Digitalisierung mit sich bringt und wie Ängste von Kollegen und Bürgern abgelegt werden können.

Es kam zum Vorschein, dass Kommunikation unverzichtbar ist, um Digitalisierung voranbringen zu können. Um das zu schaffen, sollte die Angst gegen das



Scheitern abgelegt und stattdessen eine Pro-Aktive Grundhaltung zum Thema Digitalisierung gelebt werden. Die Digitallotsen sollen ihre Kollegen positiv begeistern und ein offenes Ohr für digitale Fragen haben. Dabei soll ein regelmäßiger Austausch zwischen den Lotsen die beiden Städte unterstützen.

Am Nachmittag erhielten die Konstanzer Digitallotsen eine Führung auf der Bundesgartenschau. Dabei ging es hauptsächlich um das Thema Smart City, insbesondere um nachhaltige, innovative Bebauung: Projekte wie Selbstversorgerhäuser, die energieneutral sind, innovative Pavillons, auf Grundlage von Käferstrukturen oder Beleuchtungssysteme wurden vorgestellt.





Abb. 17 Auszüge der Bundesgartenschau in Heilbronn



## 2.5. Vernetzung über Konstanz hinaus: die exemplarische Zusammenarbeit mit der Stadt Heilbronn

Die Lernreise der Digitallotsen hat ergeben, dass nicht nur unsere Stadt die Herausforderung, die die digitale Transformation mit sich bringt, gemeinsam mit ihren Mitarbeitern angehen will.

Das Vernetzungstreffen der Digitalakademie Baden-Württemberg war hierfür ein erster, wichtiger Beginn. Nachdem feststand, dass Konstanz das vom Land vorgesehene Modell ausweiten möchte, und das auch publik wurde, erreichten den städtischen Koordinator für Digitalisierung einige Anfragen anderer Städte aus ganz Deutschland. Viele Kommunen möchten in Zukunft, ganz nach Vorbild des Konstanzer Modells, Digitallotsen in ihren Gemeinden schulen. Die Zusammenarbeit mit anderen Städten ist essentiell, um gegenseitig voneinander zu lernen.

Ziel wird es auch weiterhin sein, in Zukunft einen engeren Austausch mit anderen Kommunen anzugehen, denn eine „richtige“ Lösung gibt es schlichtweg nicht. Jede Kommune und Gesamtorganisation muss einen eigenen Weg finden, wie Digitalisierung an die Mitarbeiter getragen werden kann. Dabei ist ein gegenseitiges Lernen für alle Kommunen von großem Vorteil, weshalb weitere, interkommunale Austausche auch im Jahr 2020 erfolgen sollen.

## 2.6. Kommunikationsplattform blink.it: Gemeinsamer Austausch eines agilen Teams

Ein großes Ziel des Digitallotsen Projekts ist die bessere Vernetzung der städtischen Bereiche. Oftmals gibt es digitale Projekte, die eventuell in einer kurzen Erwähnung im Infoportal erscheinen, aber ansonsten kaum Aufmerksamkeit bekommen. Vor allem werden diese kaum beachtet, wenn das Projekt einen selbst nicht betrifft, wie die Ergebnisse der begleitenden wissenschaftlichen Arbeit belegen. Die Interviews haben auch gezeigt, dass einige Ämter bereits digitaler als andere arbeiten und dadurch Erfahrungsberichte untereinander teilen oder sogar voneinander lernen könnten.

Ein Portal bietet die Möglichkeiten, mehr Informationen innerhalb der Gruppe zu streuen, u.a. zu Veranstaltungen oder digitalen Projekten innerhalb der Digitallotsen Gruppe. Hierfür wurde ein Kanal auf der interaktiven Plattform „blink.it“ erstellt. In diesem Portal werden alle Dateien zu den Modulen, wie Präsentationen, Protokolle oder Bilder, hochgeladen sowie Umfragen und Tests für die Digitallotsen kreiert. Es ist für die Stadtverwaltung eine neue Form von Transparenz und Kommunikation.

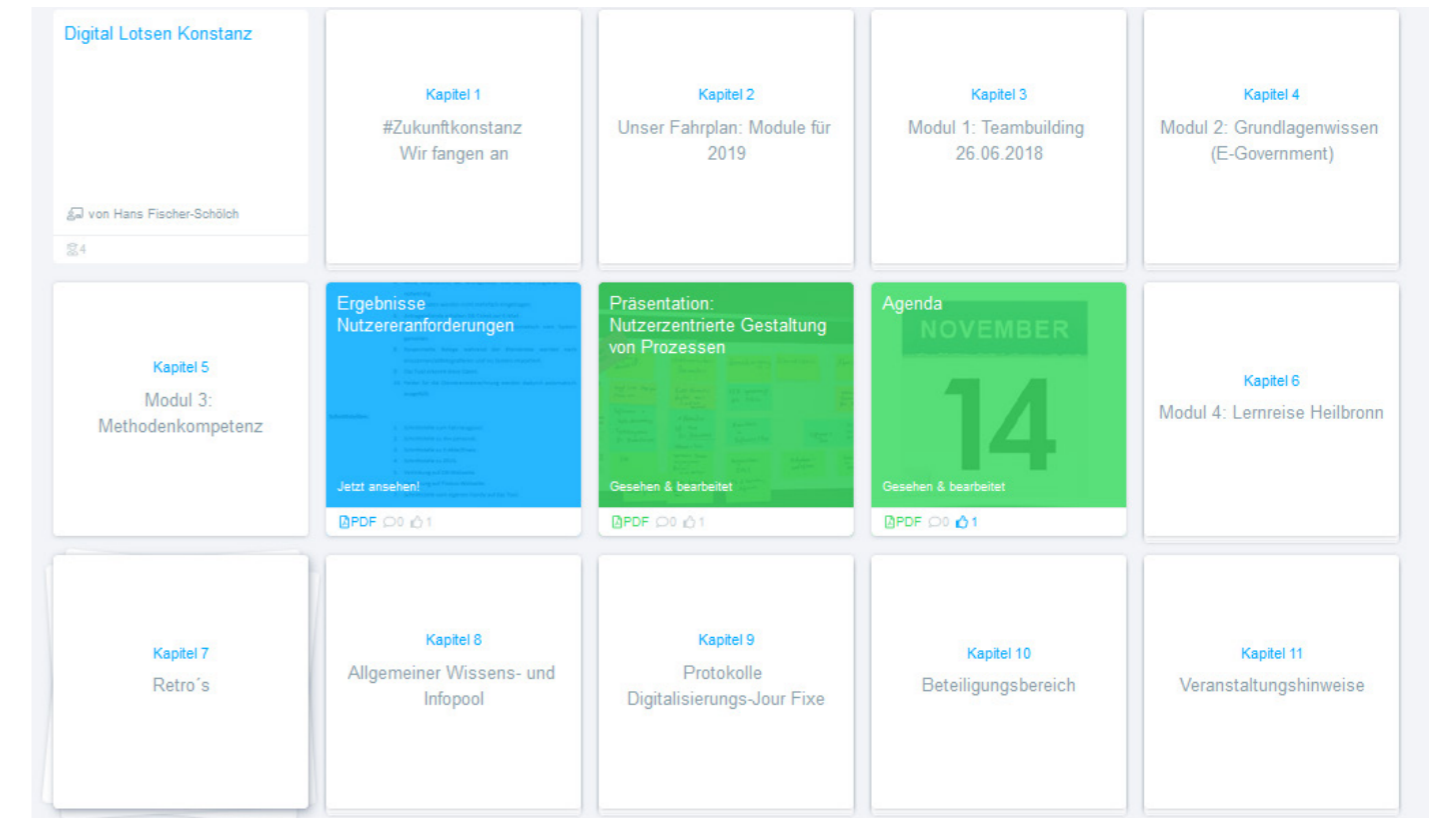


Abb. 18 Auszug aus der Kommunikationsplattform blink.it

## 2.7. Retrospektiven: „Machen wir die richtigen Dinge?“

Um Erkenntnisse oder Kritikpunkte aber auch offene Fragen der vier Module jeweils im Plenum aufarbeiten und besprechen zu können, wurden in der sogenannten Retrospektive drei Review Termine für jeweils ein bis zwei Stunden veranstaltet. Das Entscheidende dabei war, dass die jeweils ein- bis zweistündigen Besprechungen die Möglichkeit boten, die Module mit ein paar Tagen Abstand zu betrachten. Dabei konnte das Team um Björn Fischer auf die Methoden des Coaches und Beraters Hans Fischer-Schölch zurückgreifen, der den gesamten Prozess der Digitallotsen mit-

gestaltete. So kamen häufig noch Fragen, Wünsche oder Kritikpunkte auf, die während eines Modultages noch nicht existierten und untereinander klargestellt werden konnten. Zugleich boten die Review Termine die Möglichkeit, interne Digitalisierungsprojekte der Stadt den Digitallotsen vorzustellen, da vor allen Dingen die Kommunikation bezüglich der Existenz vieler Projekte in der Vergangenheit zu kurz kam. So stellte in Review Termin 2 die GIS-Abteilung um Gunar in het Panhuis und Katharina Mrochen das Projekt „360° Panoramabilder – Street Smart“ vor.

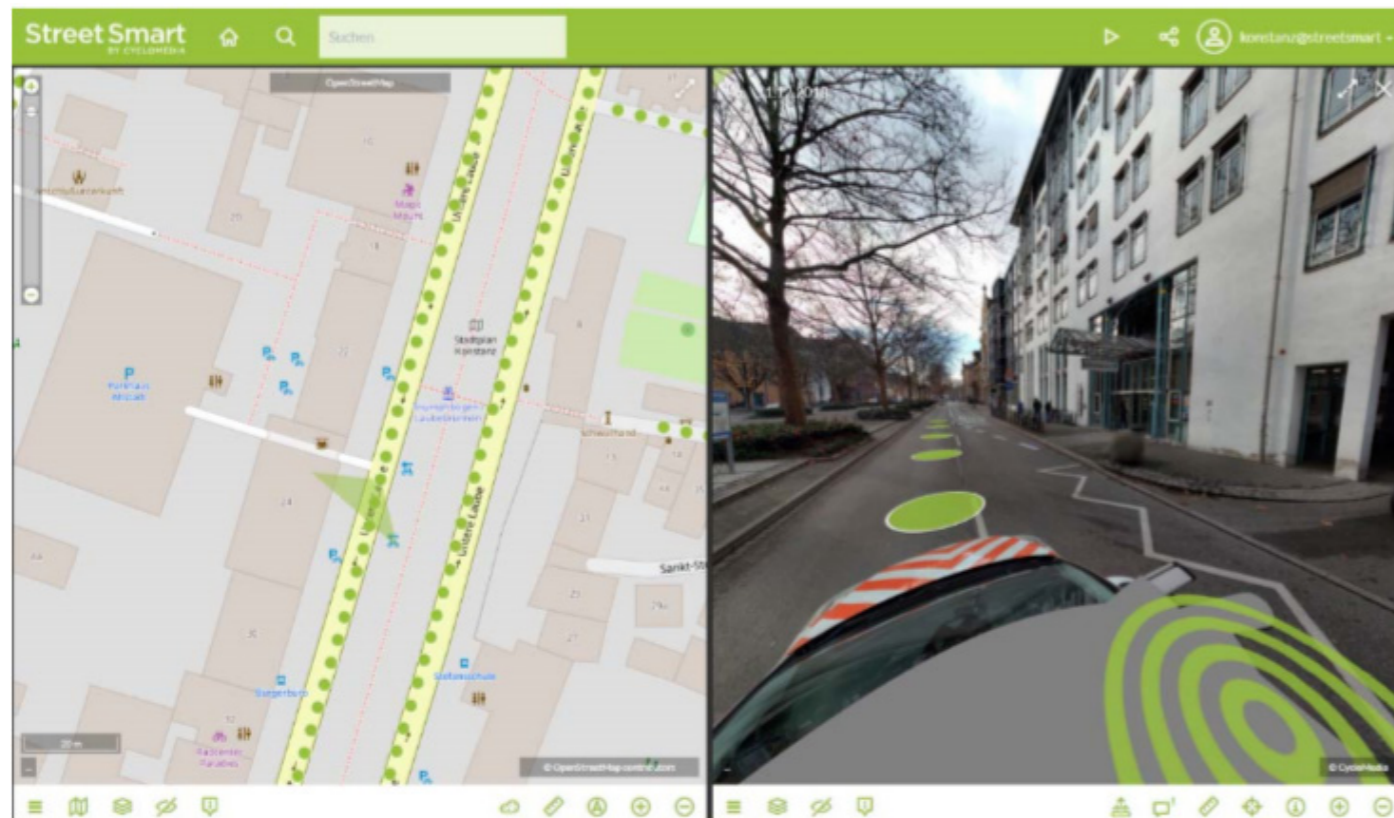


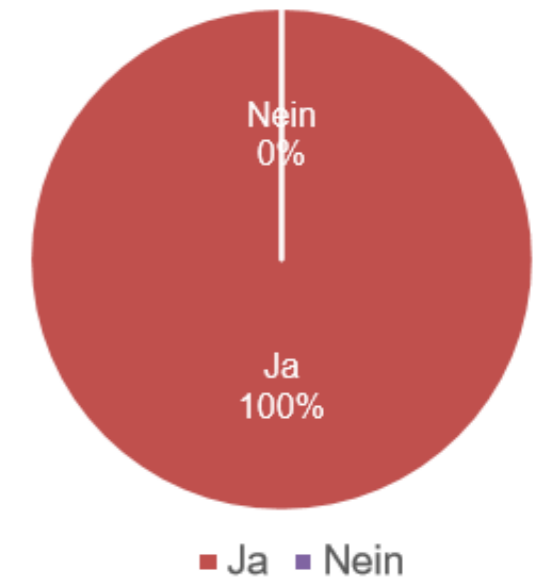
Abb. 19 Auszug aus dem Street Smart Tool der Stadt Konstanz

## 2.8. Feedback der Digitallotsen

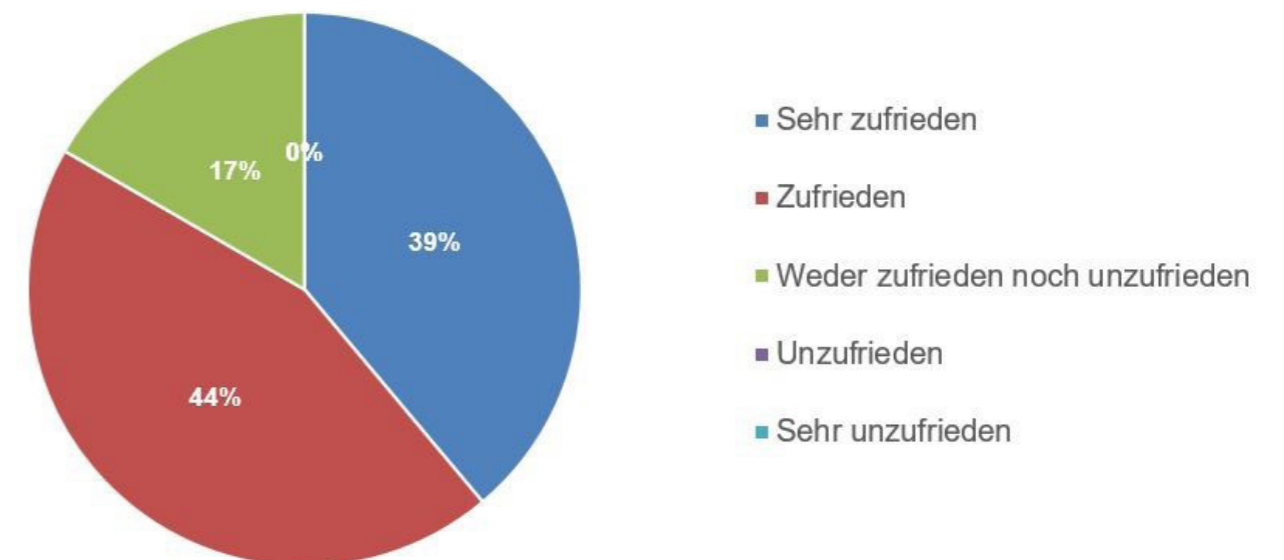
Um das Jahr 2019 aus Sicht der Digitallotsen zu reflektieren, wurde nach der letzten Veranstaltung des Jahres eine Umfrage erstellt. Es haben insgesamt 21 Digitallotsen an der Umfrage teilgenommen. Insgesamt wurden den Digitallotsen 11 Fragen zum Meinungsbild des Konzepts „Digitallotsen“ gestellt. Aus Platzgründen werden hier nicht alle Fragen und ihre Ergebnisse ausführlich beschrieben. Bei Interesse findet man eine ausführlichere Auflistung der Umfrage im Infoportal unter der Rubrik „Digitallotsen“.

Folgende Ergebnisse wurden für diesen Report ausgewählt:

Frage: Wollen Sie auch in Zukunft an Projekten und Workshops in diesem Format teilnehmen?

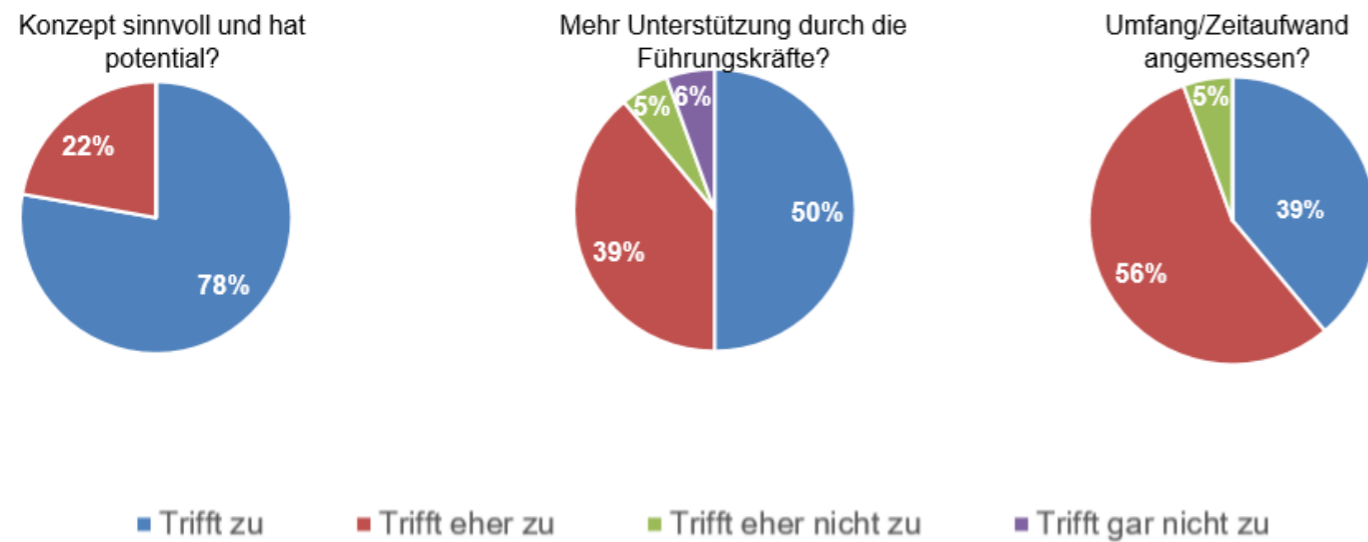


Frage: Wie zufrieden waren Sie insgesamt mit den von Ihnen besuchten Veranstaltungen?





Frage: Wie ist Ihre Meinung über den bisherigen Projektverlauf der Digitallotsen der Stadt Konstanz?



Frage: Wie ist Ihre Meinung über den bisherigen Projektverlauf der Digitallotsen der Stadt Konstanz?

| Mögliche Module für das Jahr 2020                       | Bewertung |
|---|-----------|
| <b>Prozessworkshops</b>                                 | <b>14</b> |
| <b>Projektmanagement</b>                                | <b>11</b> |
| <b>Prozessmanagement</b>                                | <b>9</b>  |
| <b>Open Data (Offene Daten Konstanz)</b>                | <b>9</b>  |
| <b>Workshop Digitale Agenda</b>                         | <b>9</b>  |
| Changemanagement  | 7         |
| Kommunikation   | 7         |
| Inhausangebote der Verwaltungs- und Wirtschaftsakademie | 4         |
| Offene Austauschformate ohne Themenvorgabe              | 4         |

Wie zu erkennen ist, waren die Digitallotsen alles in allem sehr zufrieden mit dem ersten Jahr und können sich auch vorstellen, ihre Rolle in Zukunft weiterzuführen. Das klare Ziel ist es auch, das Projekt als einen Prozess zum Vorantreiben der städtischen langfristig aufzubauen.

### 3. Zusammenfassung und Ausblick

#### 3.1. Zusammenfassung des Jahres 2019

Zusammenfassend kann definitiv gesagt werden, dass das erste Jahr der Digitallotsen erfolgreich verlaufen ist. Das Projekt soll die Stadt und vor allem ihre Mitarbeiter frühzeitig auf die immer digitaler werdende Welt vorbereiten und Veränderung aktiv gestalten. Klar ist dabei auch, dass die zeitlichen Ressourcen für alle Beteiligten sehr knapp sind, denn die Rolle des Digitallotsen ist zusätzlicher Aufwand zu der eigentlichen Tätigkeit. Doch gerade deshalb ist es umso

schöner zu sehen, wie viele zukunftsorientierte Mitarbeitende in der Stadtverwaltung Konstanz arbeiten. Das Ziel ist und bleibt es, Digitalisierung da einzusetzen, wo es sinnvoll und effizient ist. Das klappt am besten, wenn die Nutzenden selbst, also die Mitarbeitenden der Stadt Konstanz, den digitalen Wandel mitgestalten. Nur so können Prozesse generell abgespeckt und hinterfragt werden und anschließend die Idee für eine digitale Umsetzung gestaltet werden.

#### 3.2. Ausblick für das Jahr 2020

Wie der Bericht belegt hat, soll das Projekt der Digitallotsen langfristig wachsen und in der Verwaltung langfristig etabliert werden. Im Jahr 2019 wurden die Weichen hierfür gestellt, aber die Digitallotsen sind noch lange keine Experten oder alleinige Digitalisierungsgestalter der Stadtverwaltung. Die vier Module Teambuilding, Grundlagenwissen im E-Government Bereich, Methodenkompetenz und die Lernreise haben einen ersten Schritt hervorgerufen. Es war wichtig, ein Verständnis für das große Thema Digitalisierung in der öffentlichen Verwaltung zu erlangen, um nun zielorientierter arbeiten zu können.

Wie die Umfrageergebnisse zeigen konnten, ist das Rollenverständnis fast allen Digitallotsen bewusster geworden und nun geht es um die sinnvolle Nutzung des Expertenwissens, das jeder für seinen eigenen Arbeitsbereich mitbringt. Die Umfrageergebnisse werden bei der Konzeptentwicklung für 2020 stark miteinbezogen.

Für 2020 ist angedacht, seltener in der großen Gruppe für ganztägige Workshops zusammenzukommen. Stattdessen soll an den gesamten Digitalisierungsprozess der Stadt gedacht werden. Hierfür soll es häufiger dazu kommen, dass kleinere Gruppen der Digitallotsen zusammenkommen, um spezifischere Gestaltungen für die Digitalisierung von einzelnen Prozessen zu schaffen.

Die aktuell angedachten Themenfelder sind die folgenden:

- | Nutzerorientierte Prozessworkshops
- | agiles Projektmanagement
- | IT-Security
- | Open Data Day (Offene Daten Konstanz)
- | Die Digitale Agenda für die Stadt Konstanz





