



Digitalisierung für Sachsen-Anhalt



Handlungsempfehlungen aus dem CIO-Projekt 2023

Version 1.0



Impressum

Herausgeber

Ministerium für Infrastruktur und Digitales des Landes Sachsen-Anhalt

Ansprechpartner

Referat 55

Turmschanzenstraße 30

39114 Magdeburg

✉ Referat55-MID@sachsen-anhalt.de

🌐 www.mid.sachsen-anhalt.de

Stand

November 2023



Inhaltsverzeichnis

1	Vorwort.....	6
2	Zusammenfassung für Entscheider	9
3	Wie die Ergebnisse entstanden sind.....	13
4	Grundlagen für eine erfolgreiche Digitalisierung	16
4.1	Wie Entscheider Grundlagen bilden sollten	16
4.1.1	Konzepte und Maßnahmen für die Verwaltungsdigitalisierung bestimmen	17
4.1.2	Kommunale Bedarfe ermitteln	26
4.1.3	Finanzierung aufsetzen	29
4.1.4	Strategische Entscheidungen treffen.....	33
4.1.5	Einordnung der Projektleitung:	39
4.2	Grundlagenbildung durch Koordinierende	41
4.2.1	Strategie verfeinern	42
4.2.2	strategische Lösungsansätze	49
4.2.3	Einordnung der Projektleitung:	55
4.3	Ausführende und ihre Verantwortlichkeiten in der Grundlagenbildung.....	56
4.3.1	Ableitungen aus der Digitalisierungsstrategie für die Arbeitswelt	57
4.3.2	Einordnung der Projektleitung	62
5	Erste Maßnahmen in der digitalen Arbeit.....	64
5.1	Vorrausgehen von Akteuren.....	64
5.1.1	Zentrale Maßnahmen	65
5.1.2	Von Allen für Alle.....	68
5.1.3	Neue Ansätze.....	72
5.1.4	Einordnung der Projektleitung:	75
5.2	Wie Koordinierende den Weg zeigen	77
5.2.1	Zentrale Maßnahmen fortsetzen	77
5.2.2	Schwerpunktt Themen für Koordinierende.....	79



5.2.3	Erweiternde Maßnahmen	82
5.2.4	Einordnung der Projektleitung:	85
5.3	Erste Schritte für Ausführende	86
5.3.1	Mitverantwortung übernehmen.....	87
5.3.2	Technische Ansätze	88
5.3.3	Einordnung der Projektleitung:	92
6	Festigende und dauerhafte Aufgaben.....	93
6.1	Maßnahmen durch Akteure	93
6.2	Aufgaben der Koordinierenden.....	96
6.3	Wo ausführende Maßnahmen festigen.....	97
6.4	Einordnung der Projektleitung:	99
7	Was folgt aus dem Projekt.....	101
7.1	Wesentliche Schwerpunkte	101
7.2	Handlungsempfehlungen jetzt umsetzen.....	105
7.2.1	Projekt Management Offices (PMO) aufbauen	105
7.2.2	Finanzierung sicherstellen.....	106
7.2.3	Eindeutige Ansprechpartner bestimmen.....	106
7.2.4	Zusammenarbeitsstruktur dauerhaft sicherstellen	106
7.2.5	Informationssicherheit fest verankern.....	106
7.2.6	Einheitliches Vorgehensmodell schaffen	107
7.2.7	Mit gemeinschaftlichen Dienstleistern Fachkräftemangel bekämpfen.....	107
7.2.8	Lebenslanges Lernen umsetzen.....	107
7.2.9	Standards verwenden und zentrale Basisdienste nutzen	108
7.2.10	Ökosystem aufbauen	108
7.3	Zur erfolgreichen Umsetzung der Handlungsempfehlungen sind folgende Schritte notwendig:	108
8	Landkarte der Ansprechpartner	109
9	Abkürzungsverzeichnis.....	113



10	Abbildungsverzeichnis	114
11	Anlagen	115
11.1	Die KITU Leistungsbausteine in der Diskussion	115
11.2	Liste Fachverfahrenshersteller	124
11.3	Vergleich der Kollaborationsplattformen	126
11.4	Definition der Soll Basisdienste	127
11.5	Technische Beschreibung ePayBL Anbindung	134
11.6	Technische Betrachtungen zur Konsolidierung der Fachverfahren.....	138
11.7	Vergleich der Form-Solution Einsatzvarianten.....	139
11.8	Kommunikationskanäle	142



1 Vorwort

Liebe Leserin, lieber Leser,

das CIO¹-Projekt „Neuausrichtung der Zusammenarbeit zwischen Land und Kommunen“ wurde mit 23 Kommunen und dem Land Sachsen-Anhalt durchgeführt. Mehr als 60 Teilnehmerinnen und Teilnehmer haben ihre Zeit und ihr Wissen eingebracht. Mit der Organisation und Durchführung wurde eine Projektleitung beauftragt. Dieses Dokument fasst die Ergebnisse des Projektes zusammen und bewertet sie. In dieser Form soll dieses Ergebnisdokument ein Grundlagenwerk darstellen und allen Leserinnen und Lesern einen Überblick zu den Aufgaben und Herausforderungen im Bereich der Verwaltungsdigitalisierung bieten. Alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer haben zu den wichtigsten Bedarfen Lösungsansätze gefunden und mögliche Vorgehensweisen beschrieben. Die in diesem Dokument ausgeführten Arbeiten und die fachliche Einordnung durch die Projektleitung sind Vorschläge und Ideen. Sie sollen Ihnen helfen, eigene Lösungen einzuordnen und die Grundlagen für weitere Maßnahmen legen. Damit ist dieses Dokument auch eine Grundlage, welche die Maßnahmeneinführung stützen, die Entscheidungen erleichtern sowie die Umsetzung begleiten soll. Wir freuen uns sehr, wenn Sie in diesem Dokument eine Hilfe für Ihre Digitalisierungsvorhaben finden.

Dieses Ergebnisdokument richtet sich an Entscheider, Planer, Umsetzer, Berater und Ausführende der Verwaltungsdigitalisierung sowie jeden Interessenten. In der Betrachtung der Herausforderungen und bei den vorgeschlagenen Maßnahmen haben wir die verschiedenen Ebenen mit ihren Bedingungen und Möglichkeiten beachtet und möglichst realistische Hinweise daraus abgeleitet. Viele der Vorschläge sind auf verschiedenen Ebenen der Linienorganisation in Land und Kommunen umzusetzen. Dabei sind grundsätzliche und weitreichende Entscheidungen durch die Führungsebene genauso im Fokus wie wichtige Maßnahmen der Arbeitsebene. Im Lauf unseres Projektes konnten wir immer wieder feststellen, wie wichtig ein Zusammenspiel aller Ebenen der Organisationen ist. Die Aufgaben der Verwaltungsdigitalisierung können nur gemeinsam bewältigt werden. Nehmen Sie dies mit und machen Sie diese dauerhafte Herausforderung zu einem zentralen Thema in Ihrer Organisation. Tragen Sie die Erkenntnisse in die Entscheidungsebene Ihrer Organisation und

¹ Chief Information Officer ST, Staatssekretär Herr Bernd Schlömer



stellen Sie sich den Aufgaben. Wir haben dazu Vorschläge erarbeitet und beschreiben Werkzeuge, welche Sie dabei unterstützen.

Wir haben den Prozess der Verwaltungsdigitalisierung in drei Teile gegliedert. Zunächst versuchen wir Grundlagen darzustellen. Diese bilden das Fundament aller Änderungen. Aus unserer Sicht sollte die Digitalisierung nicht ohne die Berücksichtigung der Grundlagen durchgeführt werden und wir empfehlen, sich mit diesem Punkt auch in den späteren Phasen immer wieder auseinander zu setzen. In der von uns definierten zweite Phase „erste Maßnahmen“ geben wir Beispiele, wie sie erste Erfolge setzen und versuchen dabei ganzheitlich unterstützend die dabei zu betrachtenden Punkte aufzunehmen und mit Lösungsansätzen zu versehen. Die aus unserer Sicht letzte Phase ist die Überführung der Verwaltungsdigitalisierung in eine Daueraufgabe. Dabei gehen wir insbesondere darauf, wie Sie die Erfolge aus der zweiten Phase festigen und als Grundlage für weitere Schritte ausbauen können. Innerhalb dieser Phasen haben wir die Inhalte in die Ebenen der Akteure, Koordinierende und Ausführende eingeteilt. In der Rolle der Akteure sehen wir Entscheider und Verantwortliche mit der Möglichkeit, grundlegende Richtungsentscheidungen zu den angesprochenen Themen zu treffen. Koordinierende haben die Möglichkeiten, auf die Art der Umsetzung und die Ausgestaltung der Ziele Einfluss zu nehmen. In ihrer Verantwortung muss die Frage nach dem „Wie“ gelöst werden. Wir haben dazu mehrere Ansätze erfasst. Die dritte Ebene bilden die Ausführenden. Mit ihrer täglichen Arbeit haben sie direkten Einfluss auf den Erfolg der Maßnahmen und sind der wichtigste Maßstab für den Erfolg der Verwaltungsdigitalisierung.

Mit dieser Einteilung versuchen wir die heterogene Landschaft in der Ist-Situation 2023 unter den Kommunen abzubilden. Dabei ist uns bewusst, dass in unterschiedlichen Größenordnungen der Kommunen unterschiedliche Aufgaben erfüllt werden müssen. Der Blick und die Vernetzung mit gleichgroßen Kommunen sind hier sinnvoll. Je nachdem in welcher Phase Ihrer Verwaltungsdigitalisierung sich Ihre Organisation befindet, können Sie den entsprechenden Einstieg wählen und die wichtigsten Punkte für Ihre Situation finden. Somit soll dieses Dokument auch ein Nachschlagewerk sein, welches Sie dauerhaft bei Ihren Maßnahmen begleitet.



Mit Abschluss des CIO-Projektes im September 2023 ist dieses Ergebnisdokument grundlegend erstellt worden. Alle Beteiligten wünschen sich, dass dieses Dokument mit den Erkenntnissen aus allen Ebenen weiterwächst und in Folgeprojekten in neue Versionen ergänzt wird.

Ohne die beteiligten Kommunen und die engagierten Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen des Ministeriums für Infrastruktur und Digitales, insbesondere des Referats 55, wäre das Projekt und damit auch dieses Dokument nicht entstanden. Wir, die Projektleitung und die Projektorganisatoren, möchten uns bei allen für ihre Zeit, ihre Mitarbeit und ihren Anteil an dem Projekterfolg bedanken. Wir hoffen, dass mit dem Projekt „Neuausrichtung der Zusammenarbeit von Land und Kommunen“ in Sachsen-Anhalt ein Leuchtturm für die Verwaltungsdigitalisierung entstanden ist und noch viele weitere folgen. Auch freuen wir uns, wenn die Erkenntnisse in anderen Ländern und Kommunen genutzt werden.

Wir wünschen Ihnen eine interessante Lektüre und viel Erfolg bei der Umsetzung.

Die Projektleitung



2 Zusammenfassung für Entscheider

In den folgenden Kapiteln des Dokuments wird ausführlich über die Ergebnisse des CIO-Projektes berichtet. Dabei wird auf technische und organisatorische Grundlagen eingegangen. Es werden Maßnahmen und Vorschläge zu deren Umsetzung vorgestellt. Die Inhalte sind ausführlich dargestellt und richten sich an die verschiedenen Ebenen der Beteiligten. Dabei wird in Akteure, Koordinierende und Ausführende unterschieden. Dieses Kapitel 2 richtet sich direkt an Entscheider, Behördenleiter auf Landes- und kommunaler Ebene. Dafür wurden die wichtigsten Inhalte, Prozessschritte und Einblicke in die Ergebnisse des CIO-Projektes zusammengefasst sowie konkrete Handlungen abgeleitet.

Strategische Maßnahmen

Aus Sicht der Kommunen muss das Land Sachsen-Anhalt weitere Konzepte für die Verwaltungsdigitalisierung erarbeiten. Dabei sind die Verantwortlichen auf Landesebene in der Verantwortung. Um Verbindlichkeit und damit die Umsetzung sicherzustellen, müssen alle betroffenen Ministerien gemeinsam daran arbeiten. Dabei sind die Ziele nach dem Prinzip SMART² zu setzen (Kap. 4.1.1.1) und mit den Kommunen abzustimmen. Das CIO-Projekt hat gezeigt, dass die Kommunen mitwirken wollen und können. Die Erfahrungen der Kommunen sind für die Durchführung der Maßnahmen der Verwaltungsdigitalisierung sowie für die Bildung der Ziele unerlässlich. Hierzu sind insbesondere die Bürgersicht als auch die Sichtweise der eigenen Beschäftigten mit aufzunehmen (Kap. 4.1.1.1 Absatz e). Weiterhin ist es wichtig, dass Sie, die Entscheider im Land und in den Kommunen, die Rollen und Zuständigkeiten für die Verwaltungsdigitalisierung klar definieren. Aufgrund des EfA-Prinzips kommt dem Land Sachsen-Anhalt dabei eine besondere Verantwortung zu. Für die Nachnutzung von Online-Diensten im ganzen Bundesland muss das Land die Rollen des Landes, der Dienstleister und der Kommunen klar definieren. Dabei ist das Zusammenspiel der Ministerien, der Dienstleister und strategischen Partner (z.B. KITU³) sowie der Kommunalen Spitzenverbände bei der Umsetzung der Aufgaben abzustimmen. Gleichzeitig müssen Entscheider auf der kommunalen Ebene Rollen und Aufgaben in der Verwaltung definieren und hausintern kommunizieren. Wichtig ist auch, dass jede Kommune eine eigene Strategie für die hauseigene Digitalisierung hat.

² Prinzip der Zielsetzung: Spezifisch, Messbar, Attraktiv, Realistisch, Terminiert

³ Kommunale IT Union eG in Sachsen-Anhalt



Im CIO-Projekt wurde über die zukünftige Finanzierung gesprochen. In die Konzepte soll der Vorschlag des 6-Säulen-Modells übernommen werden (Kap.4.1.3.1). Damit soll u.a. eine Anschubfinanzierung der in dem 6-Säulen-Modell aufgeführten Maßnahmen sichergestellt werden. Darüber hinaus ist es den Kommunen sehr wichtig, dass Leistungen zentral bereitgestellt werden. Dies betrifft Basisdienste und Lizenzen (Kap.4.2.2.2) aber auch Unterstützung und Hilfestellung. Modelle wie Digital-Lotsen und das PMO⁴ sollen zentral verankert werden (Kap. 4.2.1.1). Für die Umsetzung muss eine Projektstruktur genutzt werden, welche im Rahmen des Projektes definiert wurde (Kap. 4.1.1.1 Absatz b).

Die Erstellung einer Kommunikationsstrategie (Kap. 6.2.3), in Verbindung mit einer transparenten zentralen Dokumentation z.B. in einer zentralen Kollaborationsplattform (Kap. 4.1.4.3) ist eine weitere wichtige Maßnahme. Damit die Umsetzung der Maßnahmen Wirkung erzeugt, ist es notwendig, Kontrollfunktionen (Monitoring) (Kap. 4.1.1.1 Absatz f) festzulegen und über die geschaffenen Strukturen des PMO zur Wirkung zu bringen.

Entscheidern auf Landes- und Kommunalebene wird daher empfohlen, sich aktiv über die geplante Finanzierung und den Stand der Kommunikationsstrategie beim Land zu informieren. Die richtigen Ansprechpartner finden Sie im Kapitel 8.

Strukturen schaffen

Zur Umsetzung sollen Sie neue Strukturen schaffen. Aus Sicht der Projektleitung ein notwendiger unabdingbarer Teil in der Umsetzung der Verwaltungsdigitalisierung. Zunächst sind entsprechende Strukturen auf Landesebene einzurichten. Dazu zählt primär das PMO (Kap. 4.1.1.3). Zusätzlich muss sichergestellt werden, dass Entscheider intensiver miteinander zusammenarbeiten. Dies können Nachfolgeprojekte ähnlich dem CIO-Projekt sein oder ein ressortübergreifendes Gremium.

Auf der interkommunalen Ebene sollen Digital-Lotsen sowie ein operatives PMO etabliert werden (Kap. 4.2.1.1), um so Umsetzungen zu steuern. Entwickeln Sie die KITU zu dem zentralen Steuerer und Dienstleister der Kommunen für die Verwaltungsdigitalisierung in Sachsen-Anhalt. Dabei sind weitere IT-Dienstleister, soweit erforderlich, mit einzubinden (Kap. 4.1.2.2). Aus Sicht der Projektleitung ist die Etablierung zentraler Portale (Kap. 5.1.1.3) zum Wissensmanagement und zur Kooperation notwendig.

⁴ Projekt-Management-Office



Für Kommunen ist wichtig, dass in den Verwaltungen Strukturen und Verantwortliche mit entsprechendem Aufgabenprofil geschaffen werden, die sich aktiv um das Thema Verwaltungsdigitalisierung kümmern und zur Führungsebene in engem Austausch stehen. Auf diese Weise ist der Grundstein für eine solide Entscheidungsfindung gelegt.

Zentrale Maßnahmen vom Land für die Kommunen

Zur Stützung der zuvor genannten Schritte, sind aus Sicht der Projektleitung die folgenden, im CIO-Projekt abgestimmten, Maßnahmen zu treffen.

Die Kommunen benötigen die Bereitstellung der notwendigen Basisdienste (Kap. 5.2.2.4). Hier muss das Land zeitnah informieren, welche Basisdienste wann zur Verfügung gestellt werden können, aber auch mit den Kommunen gemeinsam eine Priorisierung vornehmen (Kap. 4.2.2.2). Um dies zu ermöglichen, soll das Land eine entsprechende Kommunikationsstruktur mit den Kommunen aufbauen (Kap. 5.2.1.2).

Aus Sicht der Teilnehmerinnen und Teilnehmer muss das Land verbindliche Standards setzen bzw. empfohlene Standards (z. B. von der FITKO) verbindlich umsetzen, d.h. auch die Fachverfahrenshersteller zur Umsetzung der Standards anhalten. Hierzu wurden im Projekt bereits konkrete Maßnahmen vorgeschlagen. Dazu zählen ePayBL (Kap. 5.1.3.1), Landeslizenzen (Kap. 6.1.3) und weitere.

Bei der Digitalisierung der Verwaltung soll verstärkt interkommunal zusammengearbeitet werden. Die Kommunen können die notwendigen Leistungen in benötigter Qualität und Umfang nicht selbstständig erbringen. Dafür fehlen ihnen die Ressourcen. Durch die Nutzung von zentralen und interkommunalen Strukturen können Skaleneffekte geschaffen und Aufwendungen bei gleichbleibender Leistung reduziert werden. Dazu zählen die notwendige Prozessoptimierung in den Kommunen (Kap. 4.3.1.2), der Aufbau der Kollaborationsplattformen (Kap. 4.1.4.3), IT-Sicherheitsmaßnahmen (Kap. 4.2.2.3) sowie der Aufbau einer Fachverfahrenslandkarte (Kap. 4.3.1.6). Wichtig ist, dass über die Kooperationsstruktur alle Kommunen des Landes erreicht und angesprochen werden. Dafür muss jede Kommune hausintern Ansprechpersonen und Verantwortliche schaffen, welche die Digitalisierungsthemen verantworten.



Abschließend weisen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer darauf hin, dass die durch das CIO-Projekt neu geschaffene Zusammenarbeitsstruktur zwischen Land und Kommunen aufrechterhalten werden muss. Ein Großteil der teilnehmenden Kommunen halten dies für notwendig, denn Digitalisierung ist eine Daueraufgabe, welche in einer Kommune weder allein noch nebenbei bewältigt werden kann.



3 Wie die Ergebnisse entstanden sind

Im September 2022 hatte der CIO des Landes Sachsen-Anhalt zu einem Workshop für die bessere Zusammenarbeit bei der Digitalisierung zwischen Kommunen und Land Sachsen-Anhalt eingeladen. In diesem wurden konkrete Bedarfe von Seiten der Kommunen gemeldet und ein gemeinsames Big Picture für die Digitalisierung im Land entwickelt. Ebenso wurden Aufgaben und Anforderungen zu verschiedenen Handlungsfeldern ermittelt, wobei vier Handlungsfelder (Kooperationsmodell, Strategie und Umsetzung, Finanzen sowie Kommunikation) zur intensiveren Bearbeitung identifiziert wurden. Im zweiten Workshop im Oktober 2022 wurden zu den vier Handlungsfeldern entsprechende Rahmenbedingungen, die Zielrichtung, die Organisation, die Teilnehmer sowie erste Meilensteine festgelegt. Das Ergebnis dieser beiden Workshops legte den Grundstein für das im Januar 2023 gestartete CIO-Projekt für eine bessere Zusammenarbeit zwischen Land und den Kommunen.

In der ersten Projektphase wurde die Gründung einer fünften Arbeitsgruppe beschlossen, die sich mit den Fragestellungen im Bereich Technik beschäftigte. Das Projekt wurde danach in fünf Arbeitsgruppen (AG) unterteilt, die jeweils spezifische Aufgaben und Fragestellungen bearbeiten. Die Arbeitsgruppen wurden wie folgt benannt:

- AG1 Kooperationsmodelle
- AG2 Strategie + Umsetzung
- AG3 Finanzen
- AG4 Kommunikation
- AG5 Technik

CIO – Projekt: Organigramm

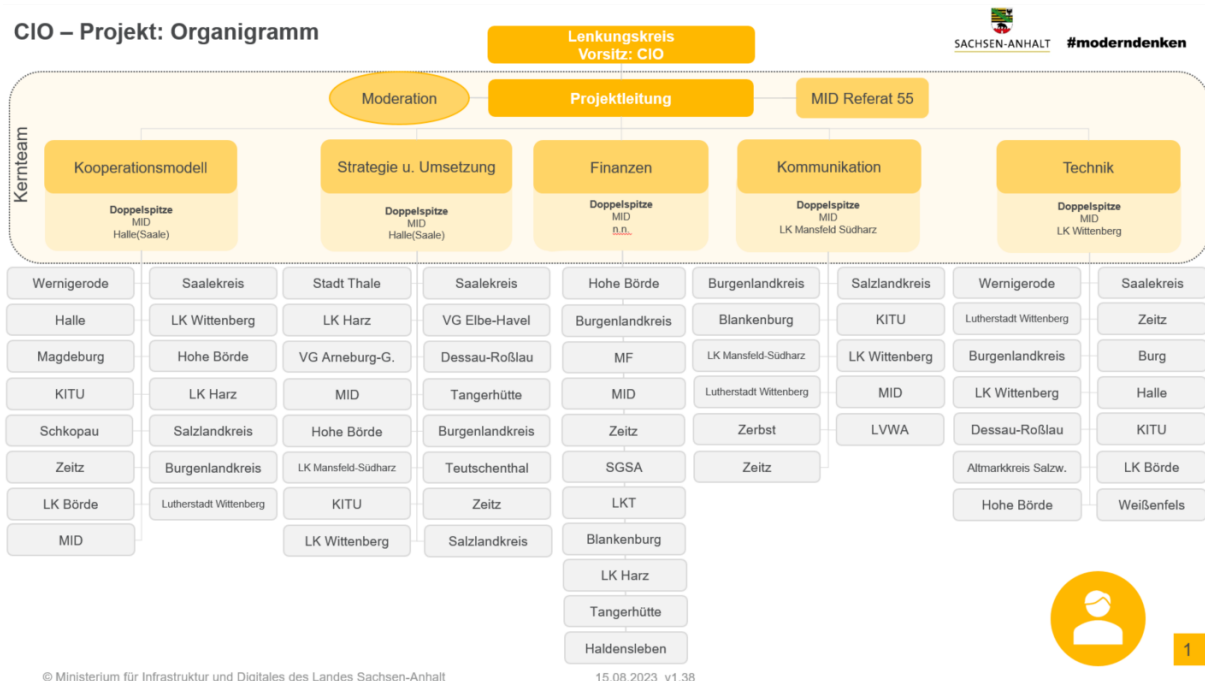


Abbildung 1



Das Gesamtprojekt wurde vom CIO des Landes Sachsen-Anhalt verantwortet und von einem Kernteam unterstützt. Das Kernteam bestand aus der externen Projektleitung, einer externen Moderation und der Leitung der jeweiligen Arbeitsgruppen. Die Leitung der Arbeitsgruppen erfolgte in Doppelbesetzung, durch das Land sowie die Kommunen. Das Kernteam hatte für das Projekt eine inhaltlich koordinierende und gegenüber dem Lenkungskreis eine strategisch unterstützende Funktion.

Für die effiziente Zusammenarbeit im Projekt wurde ein hybrides Projektvorgehen gewählt. Mehr als 90% der Meetings erfolgten online, um eine hohe Teilnahmen zu ermöglichen. Für die Projektarbeit wurden verschiedene Tools eingesetzt, darunter SharePoint, Conceptboard und Webex. Diese Tools, die von allen Beteiligten intensiv genutzt wurden, dienten der Dokumentation, dem Austausch von Informationen und der Kommunikation zwischen den verschiedenen Teilnehmerinnen und Teilnehmer des Projekts.

Jede Arbeitsgruppe widmete sich unterschiedlichen Themen und Fragestellungen, die aus verschiedenen Quellen stammten. Einige Themen wurden in den beiden Workshops im Jahr 2022 identifiziert, während andere aus Ideen innerhalb der Arbeitsgruppen oder aus anderen Arbeitsgruppen hervorgegangen sind.

Innerhalb der Arbeitsgruppen arbeiteten wechselnde Teams (ca. 3 Personen stark) an konkreten Themenpaketen. In einem Zeitraum von zwei Wochen fand regelmäßig ein AG-Meeting statt, in dem der aktuelle Arbeitsstand und die Fortschritte berichtet wurden. In den AG-Meetings wurden kurze Impulsvorträge zu verschiedenen Themen gehalten. Diese führten teilweise zu konkreten Projektwünschen bei den Kommunen bzw. zu Projektideen auf Landesebene. Zwischen den jeweiligen AG-Meetings koordinierten sich die Teams eigenständig, um ihre Aufgaben zu erfüllen. Nach Abschluss eines Themas und anschließender Ergebnisdokumentation wurde das Team aufgelöst und neue Teams mit weiteren Aufgabenstellungen gebildet. Hierbei wurden Quick-Wins identifiziert und beschrieben, die zur Prüfung, einschließlich Umsetzungsfreigabe, an den CIO angesteuert wurden. In der Regel wurde in den Arbeitsgruppen an drei Themen parallel gearbeitet. Das Projektvorgehen wurden bei Bedarf angepasst. So wurde z.B. in der AG Kommunikation zwei AG-Meetings physisch vor Ort durchgeführt, welches für die Zusammenarbeit und Bearbeitung der Themen einen positiven Effekt hatte. In der AG Finanzen wurde im Projektverlauf die Bearbeitung der Themen innerhalb der AG-Meetings durchgeführt. Alle Projektteilnehmer und Projektteilnehmerinnen hatten stets Zugriff auf alle Dokumentationen bzw. Conceptboards der Arbeitsgruppen. Diese Transparenz führte zu positiven Effekten bei der Verknüpfung von Ergebnissen der eigenen AG mit Vorarbeiten anderer Arbeitsgruppen.

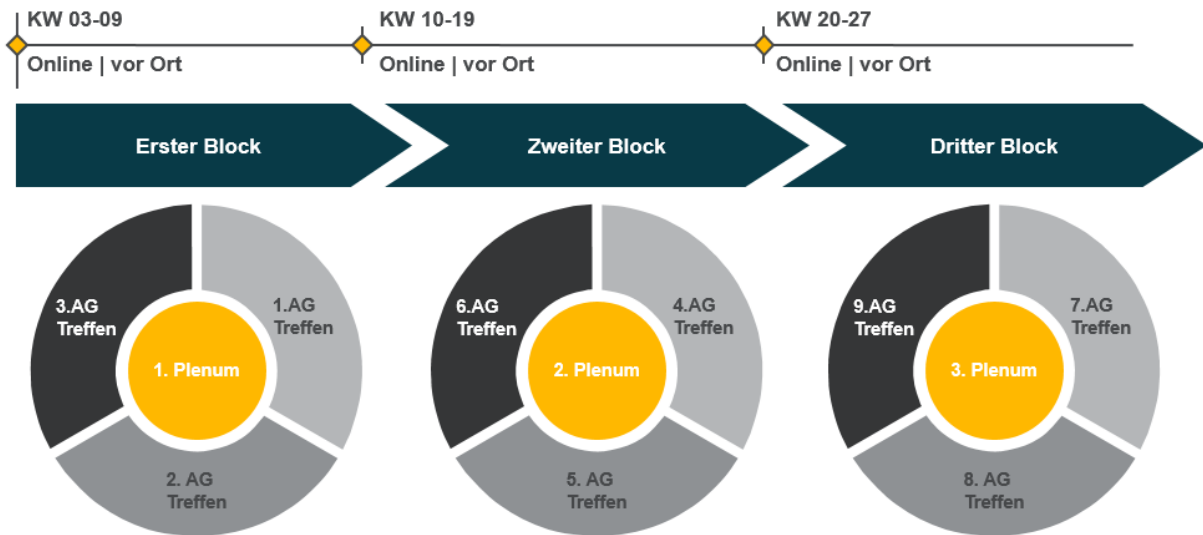


Abbildung 2

Nach drei aufeinanderfolgenden AG-Meetings erfolgte eine Plenarsitzung aller Projektteilnehmer in Magdeburg. In dieser Plenarsitzung wurden die Ergebnisse und der aktuelle Projektstand aller Arbeitsgruppen präsentiert und diskutiert. Des Weiteren unterstützten diese bei dem Aufbau und der Weiterentwicklung von Netzwerken für die gemeinsame Umsetzung von Projekten. Das gesamte Projekt wurde in drei aufeinanderfolgende Projektblöcke unterteilt, wobei jeder Block aus drei AG-Meetings und einer abschließenden Plenarsitzung bestand. Dieses Vorgehen ermöglichte eine schrittweise und strukturierte Bearbeitung der Themen und eine regelmäßige Überprüfung des Projektfortschritts.

Durch die klare Aufgabenverteilung, die regelmäßigen Meetings und die Nutzung geeigneter Tools, wurde eine effiziente und transparente Zusammenarbeit in den Arbeitsgruppen gewährleistet. Die Einbindung der verschiedenen Ebenen und die regelmäßige Berichterstattung in den Plenarsitzungen ermöglichten es dem Projektteam, die strategische Ausrichtung und zukünftige Umsetzungsvorhaben erfolgreich voranzutreiben.



4 Grundlagen für eine erfolgreiche Digitalisierung

Jeder Hausbau beginnt mit dem Fundament. Das Fundament für die Umsetzungen im Rahmen der Digitalisierung sind gute Konzepte. Diese bringen auf jeder Ebene der Verwaltung ihre eigenen Herausforderungen und notwendigen Entscheidungen. Alle teilnehmenden Kommunen haben sich mit diesem grundlegenden ersten Schritt einer erfolgreichen Verwaltungsdigitalisierung intensiv beschäftigt und damit wichtige Arbeit geleistet. In diesem Kapitel haben wir die Ergebnisse und Gedanken zu diesen ersten Schritten einer erfolgreichen Digitalisierung zusammengefasst. Wir empfehlen, sich intensiv mit den hier aufgeführten Ideen und Grundlagen zu beschäftigen. Ohne die Entscheidungen zu den genannten Punkten ist eine ganzheitliche Digitalisierung nicht umsetzbar.

4.1 Wie Entscheider Grundlagen bilden sollten

Im ersten Teil werden vor allem die Entscheider auf Landesebene adressiert, ab Kapitel 4.1.4 auch Entscheider in den Kommunen. Die Führungsebene hat die Aufgabe, gemeinsam mit Mitarbeitenden und der Personalvertretung die Konzepte zu erarbeiten und die Ziele vorzugeben. Eine solche gemeinsame Arbeit fördert nicht zuletzt die Akzeptanz aller Beteiligten der Verwaltungsdigitalisierung. Dafür liefern wir in diesem Kapitel Ansätze und Beispiele. Die Ausarbeitungen sind in Zusammenarbeit mit den Kommunen im CIO-Projekt entstanden. Sie sollen als Ratgeber verstanden werden. Alle Akteure sind aufgerufen aus diesen Inhalten neue abzuleiten und eigene weitere Entscheidungen zu treffen.

Kommunen können hier nachlesen, welche Bedarfe die Teilnehmerinnen und Teilnehmer des CIO-Projektes an das Land kommuniziert haben. Über den Stand der Umsetzung müssen sich Kommunen aktiv selbst informieren bzw. sich darum bemühen, Teil des neuen Kooperationsnetzwerks zwischen Land und Kommunen zu werden. Darüber hinaus bietet dieses Kapitel für Entscheider in Kommunen, die in der Digitalisierung die ersten Schritte unternehmen, die Möglichkeit, sich über die Vielzahl an gleichzeitig stattfindenden Entwicklungen zu informieren, die eigene Kommune darin zu verorten und weiterführende Maßnahmen zu initiieren.



4.1.1 Konzepte und Maßnahmen für die Verwaltungsdigitalisierung bestimmen

Die Maßnahmen zu Grundlagenbildung einer erfolgreichen Verwaltungsdigitalisierung waren einer der wichtigsten Bereiche im CIO-Projekt. In allen Arbeitsgruppen haben die Teilnehmerinnen und Teilnehmer ausführlich diskutiert und ihre Erkenntnisse sowie Erwartungen in den Themendokumentationen niedergeschrieben. Dabei haben sich vier maßgebliche Punkte für eine erfolgreiche Strategie herauskristallisiert.

4.1.1.1 Digitalisierungsstrategie des Landes

Wir möchten darauf hinweisen, dass dieses Thema von den Teilnehmerinnen und Teilnehmern im Kontext einer aus kommunaler Sicht zentralen Strategie einer Verwaltungsdigitalisierung besprochen wurde und nicht im Zusammenhang mit der Digitalstrategie2030 oder anderen Landesstrategien steht. Die hier aufgeführten Ideen und Anforderungen sollen in bestehende Strategien aufgenommen werden oder die Weiterentwicklung dieser stützen.

Die Teilnehmenden haben zu dem Thema „Digitalisierungsstrategie des Landes bzw. erkennbare Umsetzungsstrategie, einschl. fortlaufende Weiterentwicklung der Digitalisierungsstrategie“ grundlegende Ausführungen formuliert. Die im Land bestehenden Strategien insbesondere die Digitalstrategie 2030 sind für die Kommunen nicht ausreichend. So haben die Teilnehmerinnen und Teilnehmer ihre Bedarfe zu einer Weiterentwicklung aufgenommen. Zunächst ist es wichtig, die Ziele einer Digitalisierungsstrategie zu benennen. Diese sollen nach dem SMART-Prinzip⁵ aufgestellt werden. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer empfehlen beispielhaft folgende Zielvorschläge:

- eine ganzheitliche Digitalisierung bis hin zu Automatisierungsansätzen
- die Organisationen mit digitalen Werkzeugen und organisatorischen Maßnahmen (z.B. PMO⁶) unterstützen
- keine Medienbrüche in Bearbeitung und Kommunikation

Nach SMART formuliert sollen die definierten Ziele insbesondere die Frage beantworten: „Wann ist für uns als Landes-Institutionen die Digitalisierung erreicht?“⁷.

Die Digitalisierungsstrategie soll darüber hinaus die Punkte: Zuständigkeit und Umsetzung, Finanzierung, Weiterentwicklung, Kommunikation und Dokumentation, Bürgersicht, Kontrolle

⁵ Prinzip der Zielsetzung: Spezifisch, Messbar, Attraktiv, Realistisch, Terminiert

⁶ Projekt Management Office

⁷ Zitat aus der Themendokumentation der Arbeitsgruppe Strategie und Umsetzung des CIO-Projekts



und Risikofaktoren umfassen. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer haben dazu konkrete Vorstellungen formuliert.

a) Zuständigkeiten in der Strategiebildung

Im Rahmen der Zuständigkeiten müssen folgende Fragestellungen klar definiert werden: Welche Rollen sollen die Institutionen des Landes, wie das MID sowie die Fachministerien, und des Bundes einnehmen? Auf welche Art und wie verbindlich sollen deren Festlegungen in die zuständigen Ministerien einfließen? Wie sollen die anstehenden Aufgaben auf die Umsetzungs- und Verantwortungsebenen verteilt werden, insbesondere bei gleichwertigen Institutionen wie zwischen Gemeinden, Landkreise oder kreisfreien Städten? Bei allen Festlegungen darf die Selbstorganisation nicht gefährdet werden. Alle Lösungen innerhalb einer Digitalisierungsstrategie sind als Angebote an die Kommunen zu richten. Diese müssen für die Kommunen möglichst attraktiv gestaltet werden, so dass eigenständige Lösungen Ausnahmefälle sind. Kleine Kommunen benötigen „Paketlösungen“, die einfach zu implementieren sind, Standards entsprechen und finanzierbar sind.

b) Umsetzung

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer erwarten eine klare Projektstruktur in der Umsetzung von Maßnahmen, dabei sollen vorhanden Projekte und Strategien (z.B. „Sachsen-Anhalt Digital 2030“) in dieser aufgenommen und für die Kommunen erkennbar sein. Von Seiten des Landes müssen verbindliche Meilensteinpläne aufgebaut und zwischen den Institutionen, insbesondere den Fachministerien, vereinbart werden. Dabei ist es besonders wichtig, dass insbesondere gegenüber Dritten ein gemeinsames Handeln und Auftreten aller Beteiligten gelebt wird. Dies ist aus Sicht der Teilnehmer ein wichtiger Grundstein. Dabei sollen gemeinsame, leicht verständliche Richtlinien (z.B. Vorgaben zur IT-Sicherheit etc.) und gemeinsame IT-Infrastrukturen (Housing, gemeinsamer Support etc.) beitragen. Es gibt eine hohe Erwartungshaltung der Kommunen an eine zeitnahe Umsetzung, um schnellstmöglich die Vorteile der Digitalisierung nutzen zu können.

c) Finanzierung

Die Ziele einer strategisch festgelegten Finanzierung sollen die Handlungssicherheit für alle Beteiligten und die Verbesserung der Marktposition gegenüber Dritten sein. Dabei können für verschiedene Zielstellungen der Projekte unterschiedliche Finanzierungsmittel und Wege



genutzt werden. Dies können z.B. Anschubfinanzierung oder Übernahme von Betriebskosten sein. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer wünschen sich die Bestimmung der grundlegenden Finanzierungen zu den Lösungsvarianten. Im Kapitel 4.1.3 wird dazu weiter ausgeführt.

d) Kommunikation/Dokumentation

Unter dem Ziel der medienbruchfreien Kommunikation soll sowohl die externe Kommunikation zu den Nutzern als auch die interne Kommunikation zu den Bearbeitern der digitalen Verfahren betrachtet werden. Dazu sind entsprechende Kommunikationskanäle aufzubauen, die dem Zweck angepasst sind. Mehr dazu finden Sie im Kapitel 6.2.3. Ein wichtiger weiterer Punkt für die Teilnehmerinnen und Teilnehmer ist es, Anreize zu schaffen, die digitalen Verfahren auch zu nutzen. Dabei bilden die aufgeführten Themen im Kapitel 4.1.4 erste Ansätze.

Für die Dokumentation der Digitalisierungsstrategie ist zu beachten, dass diese auf die modernen Ansprüche der Wissensvermittlung ausgerichtet wird. Dokumente sollen mit einer zentralen und interkommunalen Plattform zentral verwaltet und dazu notwendige Schulungsangebote erstellt bzw. von Dritten übernommen werden. Dies soll dabei helfen, auch auf die unterschiedlichen Geschwindigkeiten in der Umsetzung der Kommunen einzugehen und jeder Kommune den passenden Zugang zu bieten.

e) Nutzersicht & Sachbearbeitersicht berücksichtigen

Bei allen Planungen ist es wichtig, die Sicht aller Nutzerinnen und Nutzer immer mit aufzunehmen. Vorstellbar ist es, die Umsetzungen mit einer Task Force zu unterstützen. Diese könnte durch die zu schaffenden Digital-Lotsen in der Kooperationsstruktur (KITU) gestellt werden. Auch regelmäßige Rückkopplungen zu den Digitalisierungsmaßnahmen, z.B. in Form von Mitbestimmungsprojekten wie dem CIO-Projekt oder interkommunaler Ansprechpartner wie der KITU, können dabei unterstützen. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer weisen darauf hin, dass aus Sicht der Kommunen in den neuen digitalen Prozessen auch traditionelle Wege der Nutzung z.B. auch durch manuell auszufüllende Unterlagen mitgedacht werden sollen, dies ist aus der Bürgersicht zurzeit noch notwendig.

f) Kontrollfunktion im Gesamtprojekt einbauen

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer schlagen vor, in der Strategie feste Review-Zeiten einzubauen. Dabei soll ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess gepflegt werden. In den



regelmäßigen Anpassungsrunden soll dabei nicht nur auf das eigene Vorankommen geschaut werden, sondern insbesondere auch auf die Fortschritte in anderen Bundesländern. Die Frage, was Sachsen-Anhalt von den anderen Bundesländern lernen kann, soll regelmäßig gestellt und beantwortet werden. Über ein modernes Multiprojektmanagement sollen ebenfalls Kontrollfunktionen ermöglicht werden.

g) Risikofaktoren

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer haben auch Risikofaktoren identifiziert. Diese Risiken sollten in der Strategiefindung beachtet werden.

Zuerst nennen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer den hohen Aufwand in der Projektbegleitung. Dies muss in der Finanzierung beachtet werden. Ein weiteres Risiko sehen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer in ausbleibenden Erfolgen. Nutzen die Kommunen die geschaffenen Wege zur Umsetzung nicht zur Erfüllung ihrer Bedarfe, so bleiben notwendige Erfolgsbeispiele aus. Die notwendigen Änderungen in der Kooperationsstruktur mit der KITU bergen ein weiteres Risiko. Kann für diese kein Konsens gefunden werden, stockt die strategische Umsetzung. Dazu ist es auch wichtig die Institutionen der Kommunalen Zusammenarbeit, z.B. die Kommunalen Spitzenverbände, rechtzeitig einzubinden. Gelingt dies nicht, ist ein weiteres Risiko, dass diese den Prozess nicht unterstützen. Auch in der Ebene der Fachministerien kann es zu Umsetzungshemmnissen kommen. Sollte kein gemeinsames Vorgehen erreicht werden können, sehen sich die Kommunen vielen Marktteilnehmern und verschiedenen Akteuren gegenüber. Dies ist ein erhebliches Risiko für die Kommunen, da viele mit dieser Situation jetzt schon überfordert sind.

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer haben das Thema mit der Aufforderung „dringend die notwendigen Vereinbarungen zu treffen und einen Arbeitsmodus zu Erarbeitung der Strategie zu finden“ abgeschlossen. Dabei gingen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer insbesondere auf die notwendige Mitwirkung der Fachministerien ein.

4.1.1.2 Leistungs- und Aufgabenabgrenzung zwischen Land/Kommunen/Dienstleistern

Mit dem Thema Leistungs- und Aufgabenabgrenzung haben sich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer mit einem weiteren wichtigen Grundstein zur Digitalisierungsstrategie auseinandergesetzt. Unter den Teilnehmerinnen und Teilnehmern bestand der Konsens, dass die Digitalisierungsanstrengungen nur mit der Unterstützung von Dienstleistern gelingen kann. Es muss daher festgelegt werden, wie die Abgrenzung der Aufgaben definiert wird. Eine



Prozessanalyse zu den Digitalisierungsaufgaben soll dazu die Grundlage bilden. Hierbei ist es den Teilnehmerinnen und Teilnehmern wichtig, die Ergebnisse in einer zentralen Datenbank zu verwalten. Diese soll die Grundlage für eine transparente Aufgabenerledigung bilden. Die Kommunen haben den Bedarf, dass dies von einer zentralen Stelle für alle Kommunen umgesetzt wird. Im Projektkontext wird eine mögliche Umsetzung durch eine interkommunale Zusammenarbeit in der KITU bevorzugt.

Nach Festlegung der Aufgaben durch die KITU sind Überschneidungen bzw. identische Ansätze zu identifizieren und Synergien zu nutzen. Dies führt zu Reduktion von Aufwänden. Mit der Definition der Verantwortlichkeiten an den Prozessteilen können die Aufgaben auf Landesebene und kommunaler Ebene verbindlich festgelegt werden. Im nächsten Schritt sollen die Kompetenzen und Kapazitäten der festgelegten Verantwortlichen ermittelt und festgehalten werden. Abschließend hat die zentrale Stelle die Aufgabe, die abgeleiteten Tätigkeiten und Umsetzungsverantwortung konkret zu benennen. Aus Sicht der Teilnehmerinnen und Teilnehmer können die benannten Maßnahmen eine für die Kommunen wichtige Umsetzungssicherheit schaffen. Dazu ist es nötig, die Maßnahmen verbindlich aufzunehmen.

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer haben zusätzlich die folgenden Bedenken formuliert: Es ist wichtig, dass die notwendigen Abstimmungen bei den verantwortlichen Stellen sich auf das Wesentliche konzentrieren, um Verzögerungen in der Umsetzung zu vermeiden. Weiterhin dürfen nicht alle Aufgaben an Dienstleister vergeben werden. Es ist wichtig, dass die Prozesshoheit in den Händen der kommunalen Vertretung bzw. den Ministerien bleibt. Auch vor dem Hintergrund der Kostenreduzierung sollten die Kommunen ihren Teil in der Aufgabenverantwortung wahrnehmen.

4.1.1.3 Aufbau Zentrales PMO

Ein wichtiger Bestandteil der Digitalisierungsstrategie ist ein Aufbau einer zentralen Projektverwaltung (PMO). Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer haben zu dem Thema die Punkte Anforderungen, Ziele, Aufgaben, Fragestellungen und Herausforderungen diskutiert und festgehalten.

a) Anforderungen und Ziele für ein zentrales PMO Land/Kommunen

Die Kommunen erwarten von einem PMO die Schaffung von zentralen und einheitlichen Vorgaben zu Projektwerkzeugen. Diese sollen vom PMO nicht nur bereitgestellt, sondern die



Nutzung auch gestützt werden - entweder durch Schulung und punktuelle Hilfe oder gezielte Bereitstellung von Ressourcen. Das Land hat bereits mit einer Schaffung eines solchen PMO begonnen. Weiterhin sollen Standards in den Bereichen der Projektorganisation und Prozessoptimierung geschaffen werden. Dabei soll mit Hilfe eines zentralen Verzeichnisses eine Art Wiki⁸ erzeugt werden. In diesem sollen neben den Methoden auch die Werkzeuge hinterlegt werden, z.B. Informationen zum vom Landes-PMO genutzten Prince2-Standard. Erweitert wird die Funktion mit Hilfs- und Weiterbildungsangeboten. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer wünschen sich die Möglichkeit der Qualifizierung der Kommunen. So kann eine Kommune z.B. ein Zertifikat „nach Landesstandard“ bekommen, wenn sie aktiv mit dem PMO zusammenarbeitet und ihre Mitarbeiter in den einzelnen Themen schult und dieses Wissen aktiv in ihrer Kommune einsetzt. Dabei soll eine einheitliche Prozessplattform helfen. Mit dieser kann man standardisierte Prozesse in die eigene Organisation ohne größere Aufwände übernehmen. Das PMO soll dabei auch die notwendige Software, Dienste oder Berechtigungen bereitstellen oder bei der Beschaffung unterstützen. Die Kommunen empfehlen ein Leistungsverzeichnis des PMO anzulegen. So können Kommunen speziell auf die von ihnen gewünschten Dienste zugreifen.

Die Kommunen wünschen sich im Bereich der Weiterbildung eine Ausrichtung auf die für die ganzheitliche Digitalisierung wichtigen Fähigkeiten im Prozess- und Projektmanagement. Dabei sollen zentrale Fragen für die Kommunen beantwortet werden:

- Wie sieht ein Prozess aus?
- Wie werden die Tools benutzt?
- Wie erstelle ich einen Projektplan?

Es soll ein Verständnis für den Veränderungsprozess in der Digitalisierung geschaffen werden. Um diese zu erreichen, muss nach der Meinung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer auch eine neue Fehler- und Innovationskultur in den Kommunen Platz finden. Die Kommunen wünschen verstärkt ein kollaboratives Arbeiten zwischen den Kommunen und dem Land.

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer sehen die erste und wichtigste Aufgabe in der Ermittlung des IST-Standes bei den Kommunen. Dabei soll bereits vorhandenes Wissen und vorhandene erste Lösungen zu schnellen ersten Erfolgen führen.

⁸ Wissensplattform zur gemeinsamen Wissensverwaltung



b) Aufgaben

Die wichtigsten Aufgaben des PMO aus Sicht der Teilnehmerinnen und Teilnehmer sind die Gewährleistung von einheitlichen PM-Standards und Qualität sowie die operative Unterstützung beim Projektmanagement mit Beratung, Betreuung bei der Umsetzung und Wissenstransfer.

Als eine wichtige Erkenntnis wurde die Entwicklung eines gemeinsamen Methodenstandards und gemeinsamer Methodenwerkzeuge ermittelt. Die Aufgabe ist dabei, alle auf einen Wissensstand zu bringen. Alle sollen die gleichen Informationen haben, (bspw. Projektstatusinformation der einzelnen Akteure). Fachbegriffe definieren bzw. bestimmen und einheitliche Sprache einsetzen (Einbeziehung unterschiedlicher Akteure/ Themen und Ebenen). Ziel ist die Erstellung eines zentralen bzw. gemeinsamen Projektmanagementhandbuchs. Dies kann analog der Städte Bremen/ Berlin und des Landes Sachsen umgesetzt werden.

c) Fragestellungen

Aus Sicht der Teilnehmerinnen und Teilnehmer sind insbesondere die folgenden Fragen zu klären, wenn das PMO mit einer Kommune zusammenarbeitet:

- Welche Methoden, Prozesse und Tools sind im Einsatz und wo muss angesetzt werden?
- Was wird als Projekt definiert?
- Wie gut sind die betroffenen Personen ausgebildet?
- Welche Projekte haben Priorität?

d) Herausforderungen

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer sehen bei der Umsetzung der Bildung des PMO die Herausforderung, einen Standard für alle zu definieren. Unter Umständen ist es notwendig, hier auf die Bedarfe der einzelnen Verwaltungsebenen einzugehen. Notwendig ist die Schaffung eines einheitlichen und verständlichen Projekt- und Prozessablaufes, inkl. einer einheitlichen Kommunikation. Dass die vorhandenen Strukturen in der Verwaltung nicht auf die Projektarbeit eines PMO ausgerichtet sind, ist eine weitere Herausforderung.

Abschließend halten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer fest, dass ein großer Teil zu den Themen Prozessarbeit und PMO bereits durch die Stadt Halle erarbeitet wurde. Die Stadt Halle bietet an, ihr Wissen und ihre Erfahrungen in den Aufbauprozess einzubringen.



Weitere Beispiele können in Sachsen (Improve-Plattform) und Berlin (ProMaP und ADONIS NP⁹) gefunden werden.

4.1.1.4 Leistungsbausteine und Zuständigkeiten in der Zusammenarbeitsstruktur

Zu diesem Thema wurde zu Beginn des CIO-Projektes die klare Erwartungshaltung durch den CIO geäußert. Dabei wurden elf Leistungsbausteine, welcher ein kommunaler Dienstleister erbringen soll, definiert. Das Team hatte zu diesem Thema die Aufgabe zu prüfen, wie diese Leistungsbausteine ausdefiniert werden sollen und wie diese mit der Erwartungshaltung auf Seiten des aktuell präferierten kommunalen IT-Dienstleisters in Sachsen-Anhalt, der KITU, bewertet werden.

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer haben dabei grundsätzlich darauf verwiesen, dass die Leistungserbringung der KITU immer für alle Kommunen erfolgen soll. Die entsprechenden Voraussetzungen sind, nach Ansicht der kommunalen Spitzenverbände, mit der eigenen Mitgliedschaft der Spitzenverbände in der KITU bereits erfüllt. Darüber hinaus soll jedoch auch die Mitnutzung durch Nicht-KITU-Mitglieder sichergestellt werden. Dafür und für die Erbringung der erwarteten Leistungen benötigt die KITU ein neues bzw. erweitertes Betriebsmodell. Dies befindet sich bereits in der Abstimmung zwischen dem KITU-Mitglied Sachsen-Anhalt und der KITU. Zentral ist dabei die Öffnung gegenüber weiteren Dienstleistern. Die vielfältigen Anforderungen der Kommunen können nur mit Hilfe von weiteren Dienstleistern erfüllt werden. Dabei sollen die Punkte Standardisierung und Homogenisierung einen weiteren wichtigen Grundstein für die Arbeiten der KITU legen, ohne dabei in eine Überregulierung zu kommen. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer empfehlen die Nutzung von Mindeststandards und die starke Einbindung von den Kommunen zu Schaffung und Wahrung dieser. Im Bereich der Finanzierung soll mit einer Anschubfinanzierung bei der Entwicklung und dem Aufbau der KITU geholfen werden. Mehr dazu finden Sie im Kapitel 4.1.3

Die elf Leistungsbausteine sind:

- a) Förderung der interkommunalen Kommunikation, Zusammenarbeit in den Bereichen IT und der Digitalisierung
- b) Realisierung verwaltungsübergreifender Projekte im Kontext von IT und Digitalisierung (inkl. deren Begleitung – IT-Projektmanagement)
- c) Steuerung der kommunalen und privaten IT-Dienstleister

⁹ Software für die Geschäftsprozessverwaltung von der BOC Group



- d) Entwicklung und Vorgabe von gemeinsamen Standards und Schnittstellen
- e) Standardisierung und Homogenisierung der kommunalen IT-Landschaft
- f) Vorgabe von Prozessmodellen und Methoden des Projektmanagements zur einheitlichen Umsetzung von Digitalisierungs- und IT-Projekten
- g) zentrale Koordination und fachliche Unterstützung der Kommunen bei der Umsetzung des Onlinezugangsgesetzes und seiner Nachfolgegesetze
- h) Bereitstellung digitaler Anwendungen für den flächendeckenden Einsatz im Land
- i) Beschaffung, Betrieb, die Einrichtung, die Wartung und die Pflege von Anlagen und Programmen sowie von Rechnern und Rechnersystemen
- j) Beratungs- und Schulungsleistungen in Angelegenheiten der Digitalisierung
- k) Unterstützung bei der Gewährleistung kommunaler Informationssicherheit

Die detaillierte Ausarbeitung der Inhalte in der Gegenüberstellung der Anforderungen des Landes, Wünsche der Kommunen und der Möglichkeiten der KITU finden Sie in der Anlage 11.1. Diese Ausarbeitung soll die Grundlage bilden, auf derer die Zusammenarbeit zwischen dem Land und dem kommunalen Dienstleister KITU gebildet wird.

Handlungsempfehlungen für Entscheider in den Kommunen:

Schaffen Sie in Ihrer Verwaltung Personal und Strukturen, die sich mit Digitalisierung beschäftigen. Erfassen Sie den Status Quo zur Digitalisierung in Ihrer Verwaltung und erstellen Sie eine verschriftliche oder zumindest konzeptionelle Digitalstrategie. Die hier dargestellten Eckpunkte und Risikofaktoren können Ihnen dabei helfen. Beauftragen Sie eine verantwortliche Person für Digitalisierung in Ihrer Verwaltung damit, sich über den aktuellen Stand zur Digitalisierung in Sachsen-Anhalt, zum PMO und der Organisation für die Nachnutzung von Online-Diensten zu informieren und Kontakt mit dem Land aufzunehmen. Nutzen Sie dafür die Landkarte der Ansprechpersonen. Ziel ist es, dass Ihre Kommune Teil des Kooperationsnetzwerkes zwischen Land und Kommunen wird, um darin mitzuarbeiten und stets auf dem aktuellen Stand zu sein.



4.1.2 Kommunale Bedarfe ermitteln

Entscheider im Land müssen die Bedarfe der Kommunen kennen, um die richtigen Entscheidungen treffen zu können. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer des CIO-Projektes haben sich zu diesem Bereich mit den Themen Ermittlung konkreter Unterstützungsbedarf für Kommunen sowie schlanker Kooperationsmodelle auseinandergesetzt und erste Ansätze zur Bedarfsermittlung gefunden.

4.1.2.1 Ermittlung konkreter Unterstützungsbedarf für Kommunen

Die Kommunen haben sich auf folgende grundlegende Bedarfe geeinigt. Zunächst wird die ganzheitliche Digitalisierung der Verwaltung als zusätzliche Pflichtaufgabe gesehen, welche nicht „nebenbei“ erfüllt werden kann. Digitalisierung erfordert zusätzliche finanzielle und personelle Ressourcen. Damit Digitalisierung in der Haushaltsplanung von Kommunen angemessen Berücksichtigung findet, muss Digitalisierung als Pflichtaufgabe gesetzlich verankert werden. Damit einhergehend ist eine Finanzierung zu vereinbaren, welche ohne massive Förderstrukturen auskommt und mehr auf die Verantwortung der Kommunen setzt. Dabei darf nicht außer Acht gelassen werden, dass insbesondere die Finanzierung der übertragenen Aufgaben seitens Bund und Land angemessen übernommen werden muss. Die Kommunen erfüllen gemeinsam mit dem Land ca. 1.800 Leistungen im übertragenen Wirkungskreis (siehe Abbildung weiter unten). Diese 1.800 Leistungen können nicht mit den bislang zur Verfügung gestellten Mitteln digitalisiert werden.

Die Kommunen haben darüber hinaus weitere Bedarfe ermittelt. Die zu erreichenden Lösungen sollen möglichst preisgünstig bei hoher Anwendbarkeit sein. Am wichtigsten ist aber, dass die erarbeiteten Lösungen einfach übertragbar/ skalierbar sind und interkommunal weiter genutzt werden können. Ein erster Ansatz dabei sind Sammellizenzen. Neue Lösungen sollen mit entsprechenden Lizenzpaketen bereitgestellt werden, um den Zugang für die Kommunen zu erleichtern. Die Kommunen wünschen sich einen zentralen Ansprechpartner im Land bzw. eine zentrale Stelle mit Informationen zu Kontaktpersonen zu den jeweiligen Lösungen. Eine zentrale Onlinepräsenz kann dabei für die notwendige Transparenz sorgen. Lösungen wie ein zentrales PMO und Digital-Lotsen¹⁰ können das Angebot weiter unterstützen und die Einführung digitaler Dienste, insbesondere in den kleinen Kommunen, kostengünstig und einfach gestalten. Dazu sollen auch fertig nutzbare EfA-Leistungen beitragen. Gestützt durch

¹⁰ Bezugnehmend auf das Beispielprojekt in Sachsen „Digital-Lotsen“ sind Digitale Lotsen ein zentrales Team zur Unterstützung der Verwaltungsdigitalisierung in den Kommunen.



das PMO können die EfA-Leistungen vorbereitet und angepasst werden, um die Nachnutzung in der Kommune zu erleichtern.

Dabei sollen zu schaffende Standards helfen. So können bereits in der Entwicklung der Lösung technische Standards zu Schnittstellen die spätere Einführung erleichtern. Weiterhin sollen Kriterienkataloge und IT-Sicherheitsrichtlinien genutzt werden, um die Lösungen interkommunal nutzbar zu machen. Weitere Werkzeuge wie Prozessmodelle und Standards in der Kommunikation helfen, die Entwicklung zu steuern und passendere Lösungen zu schaffen.

Aufbauend dazu sollen die Themen Aus- und Weiterbildung Teil der zu schaffenden Lösungen sein. Ebenfalls ist die Konsolidierung des Betriebs zu interkommunalen Rechenzentren ein Teil dieser. Begonnen werden sollte mit der Schaffung einer zentralen interkommunalen Plattform für die Aus- und Weiterbildung. Dies kann der Start für eine gemeinsame konzeptionelle Arbeit der Kommunen sein. Um die Kapazitäten an IT-Fachpersonal in den Kommunen ausbauen zu können, schlagen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer eine Prüfung der Auskopplung der IT-Gehälter aus den Tarifverträgen vor. Für die Kommunen ist sehr wichtig, dass ihre Mitarbeitenden mitgenommen und unterstützt werden, um die Herausforderungen der digitalen Lösungen zu meistern.

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer halten es für sehr wichtig, sich bei der Umsetzung auf die wichtigsten Themen in der Zuständigkeit der Kommune zu konzentrieren. So sollen die Fallzahlen in den Kommunen genutzt werden, um die Prioritäten zu setzen und die Umsetzungen zu bestimmen. Eine Hilfestellung dazu kann die Analyse des BMI¹¹ geben.

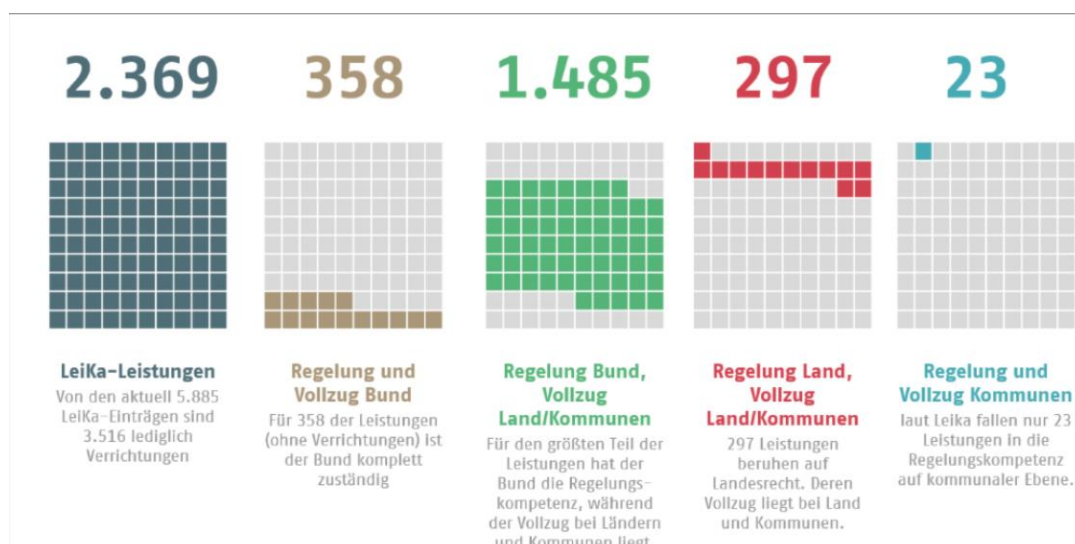


Abbildung 3

¹¹ Bundesministerium des Innern



4.1.2.2 Schlanke Kooperationsmodelle

Die Zusammenarbeit der Kommunen und des Landes mit Dienstleistern soll möglichst strukturiert erfolgen. Dabei sollen vor dem Hintergrund einer effizienten Umsetzung möglichst schlanke Modelle gefunden und genutzt werden. Die Kommunen haben sich zu den Themen Ziele und Aufgaben der Kooperationsmodelle, Ausgangssituation und Herausforderungen ausgetauscht und erste Erkenntnisse erfasst.

a) Ziele und Aufgaben

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer sehen die Dienstleister im Kooperationsmodell vor allem als Unterstützer. So sollen die Aufgaben zentral für die Kommunen umgesetzt werden und damit Mehrfachstrukturen in den Kommunen verhindert werden. Dabei sollen folgende Aufgaben in der Kooperationsstruktur übernommen werden:

- Bündelung von Informationen
- Bereitstellung von Basisdiensten
- Bereitstellung von Software für z.B. Prozessmodellierung
- Eine Plattform zum Austausch
- Experten-Teams (z.B. für Datenschutz, Prozessmanagement, etc.)
- Gemeinsame Entwicklung und Bereitstellung/ Austausch von Online-Diensten auf Basisinfrastrukturkomponenten (Antragsmanagement)
- Zentrale (Basis-) Komponenten bereitstellen und Setzen von Standards

b) Ausgangssituation

Die Kommunen sehen den kommunalen Dienstleister KITU aktuell in der Verantwortung, die Aufgaben interkommunal zu übernehmen. Zeitgleich ist ihnen die Notwendigkeit zur Transformation der KITU bewusst.

c) Herausforderungen

Es ist zu beachten, dass aktuell nicht alle Kommunen in der KITU organisiert sind. Daher sollen Alternativen z.B. zu einer Vollmitgliedschaft entwickelt werden, so die Teilnehmerinnen und Teilnehmer. Das Kooperationsmodell muss darüber hinaus auch die Ängste der Kommunen beachten, die ihre Flexibilität, Eigenständigkeit und kommunale Identität betreffen. Dies ist u.a. eine Aufgabe in der Weiterentwicklung des KITU-Modells. Dabei sollen die Lösungen und Unterstützung zwingend auf Angebotsbasis zur Verfügung stehen und Mehrheitsentscheidung



zu Umsetzungen (z.B. Softwarekauf) keine bindende Wirkung haben. Dabei ist aber auch zu beachten, dass das Abweichen von zentral finanzierten Maßnahmen nicht durch weitere Finanzierung gestützt wird.

Abschließend empfehlen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer, die Aufgaben strategischer Partner zu identifizieren und Schwerpunkte für die Umsetzung festzulegen sowie dies zeitnah in die Kooperationsstruktur mit der KITU zu übergeben.

Handlungsempfehlung für Kommunen

Wichtig ist, dass Sie den Stand der Digitalisierung in Ihrer Kommune kennen und dass es in Ihrer Kommune inhaltlich Verantwortliche für das Thema Digitalisierung gibt. Davon ausgehend können Sie ermitteln, was Ihre Kommune für eine erfolgreiche Digitalisierung braucht und was die nächsten Schritte sind bzw. welche Prioritäten Sie setzen wollen. Z. B. Ist Ihre Kommune KITU-Mitglied bzw. wollen Sie es werden? Welche Verbände, in denen Sie Mitglied sind, können Sie bei Digitalisierung unterstützen? Welches Budget planen Sie in den kommunalen Haushalt für Digitalisierung ein? Haben Sie Mitarbeiter mit Digitalkompetenzen bzw. an welcher Stelle können diese ausgebaut werden? Welches Budget stellen Sie im Haushalt für Weiterbildungen im Bereich Digitalisierung ein? Kooperieren Sie mit Weiterbildungszentren oder Hochschulen, die Ihren Bedarf an Weiterbildung unterstützen?

4.1.3 Finanzierung aufsetzen

4.1.3.1 Finanzierungsvorschlag (6 Säulen) als Anschubfinanzierung

Im Projekt wurde durch den CIO der Vorschlag einer Anschubfinanzierung platziert. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer unterstützen diesen neuen Ansatz und wünschen sich die Umsetzung des Vorschlages. Dieser Entscheidung vorausgegangen sind Gespräche und Lösungsvorschläge aus allen Arbeitsgruppen des CIO-Projektes und somit kann dieser Vorschlag als ein Ergebnis der Mitarbeit aller Beteiligten im CIO-Projekt gewertet werden.



Der vom CIO skizzierte Vorschlag für die Anschubfinanzierung stützt sich auf folgende Säulen.

1. Anbindung der 16 Fokusleistungen

Das Land finanziert die notwendigen Umsetzungen zur Bereitstellung der Leistungen über zentrale Dienste sowie die notwendigen Anbindungen von Fachverfahren. Ziel ist es, die 16 Fokusleistungen ohne monetäre Belastungen für die Kommunen zur Verfügung zu stellen.

Mehr Informationen zu den Fokusleistungen finden sie auf der OZG-Webseite des Landes. <https://ozg.sachsen-anhalt.de/online-dienste/fokusleistungen>

2. Basisdienste bereitstellen

Die in der AG Technik des CIO-Projektes definierten „Soll-Basisdienste“ (Abb.2) werden in der Umsetzung vorfinanziert und die Bereitstellung für die Kommunen über die KITU ermöglicht. Dabei sollen auch POC ¹²oder Referenzprojekte finanziert werden.

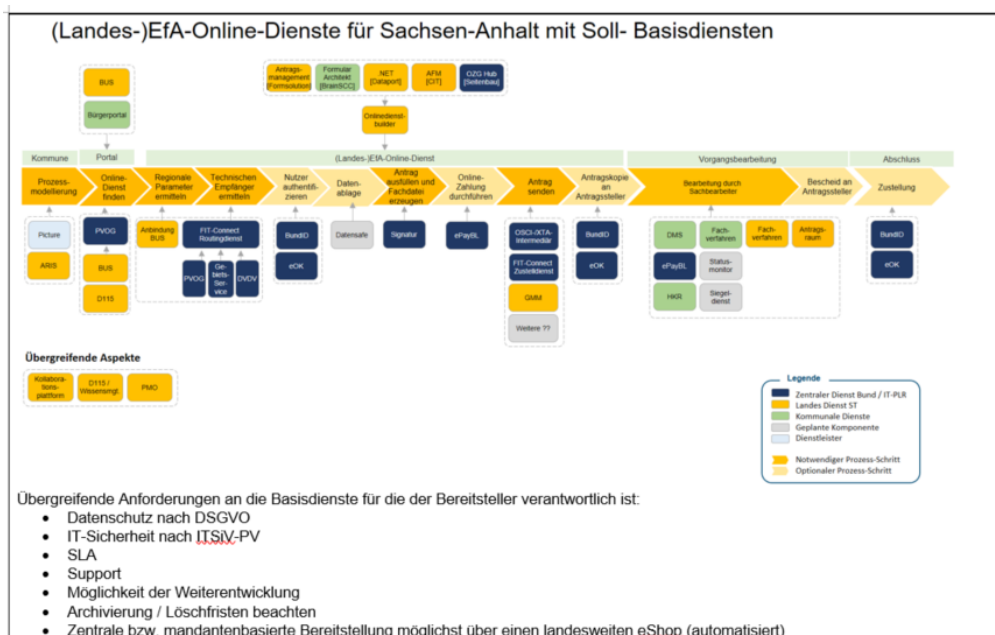


Abbildung 4

3. IT- und Informationssicherheit

Prüfung der Bereitstellung eines zentralen Budgets mit Landesmitteln für die Umsetzung der notwendigen Maßnahmen der Informationssicherheit betreffend.

¹² Proof of Concept, Eine Teststellung zur Machbarkeitsanalyse von Lösungen



4. Schaffung zentrales PMO (Project Management Office)

Bei der KITU soll eine zentrale PMO-Einheit vorgehalten und anschubfinanziert werden, die die vorgesehenen Standards sowie das Vorgehensmodell bei der Umsetzung von IT- und Digitalprojekten in und bei den Kommunen übernimmt. Sie soll zudem die notwendigen Aufwände im Projektmanagement steuern. Insbesondere sollen Roll-In- und Roll-Out-Prozesse vorwiegend die unter 1. genannten Fokusleistungen und die unter 2. genannten Basisdienste gestützt werden. Ziel ist es, die Aufwände bei der Einführung dieser in den Kommunen zu minimieren.

5. Adaption eines Digital-Lotsen-Modells

Nach dem Modell der Digital-Lotsen Sachsen soll ein zentrales Team in Sachsen-Anhalt die Kommunen bei der digitalen Transformation stützen, begleiten und Maßnahmen beschleunigen. Zentral ist die technische Hilfeleistung zur Umsetzung der Projekte und Einführung digitaler Prozesse in den Kommunen. Dabei ist der Ansatz „Hilfe zur Selbsthilfe“. Die Kommunen sollen im Rahmen der Begleitung befähigt werden, weitere Maßnahmen selbständig zu ergreifen. Nach dem Modell der Digital-Lotsen aus Sachsen bedeutet dies, dass in den Kommunen Verwaltungsangestellte zu „Digitalen Navigatoren“ geschult werden. Diese sind dann zentrale Ansprechpartner für Digitalisierungsfragen und koordinieren die Zusammenarbeit in der Verwaltungsdigitalisierung.

6. Prüfung der Adaption eines „Digital-Service-Paket“ nach Vorbild aus Bayerns

Es soll untersucht werden, inwieweit und mit welchen Aufwendungen ein sogenanntes „Digital-Service-Paket“ aufgelegt werden kann, das Kommunen etwa - neben den bereits o.a. Dienstleistungen - Hosting und Rechenkapazität als Komplettpakete zur Verfügung stellt. Mit der Unterstützung der Digital-Lotsen aus Punkt 5 können diese mit geringen zeitlichen Aufwänden der Kommunen eingebunden und nutzbar gemacht werden.

Alle zuvor beschriebenen Maßnahmen (Säulen) sollen – sofern Finanzierbarkeit gegeben ist - zeitlich begrenzt durch das Land bis 2027 finanziert werden. Zusätzliche Fördermaßnahmen in diesem Zeitrahmen soll es nicht geben. Der vom CIO vorgeschlagene Lösungsweg im Finanzierungskontext wird von der Mehrheit der Projektteilnehmer befürwortet. Die Hauptforderung, Kommunen angemessen und ausreichend für die zusätzliche Pflichtaufgabe



Digitalisierung insbesondere im übertragenen Wirkungskreis auszustatten, bleibt bestehen. Kommunen brauchen Planungssicherheit.

Die Bereitstellung der Mittel soll, wo möglich, über ein Kooperationsmodell (z.B. KITU) erfolgen. Dabei besteht die Aufgabe, diese Mittel zielgerichtet einzusetzen und in einer schlanken Struktur die notwendigen Maßnahmen kurzfristig aufzunehmen und in Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern aus dem Land Sachsen-Anhalt umzusetzen.

Die Kommunen erwarten eine Festigung der Finanzierung durch die Landesinstanzen in der strategischen Ebene, damit die Umsetzung verlässlich durch die Kooperationsstruktur umgesetzt werden kann.

4.1.3.2 Welche Bausteine werden durch das Land finanziert

Bei den teilnehmenden Kommunen besteht der Konsens, dass zentrale und für alle Kommunen notwendige Dienste zentral bereitgestellt und durch das Land finanziert werden sollen. Zu diesem Thema haben die Teilnehmerinnen und Teilnehmer folgende Punkte erfasst:

Durch das Land sollen finanziert werden: Authentifizierungskomponenten, E-Payment-Komponenten, Kosten der Schnittstellen zwischen den Online-Diensten und den Fachverfahren bzw. DMS¹³ sowie DVDV¹⁴-Einträge.

Abschließend fassen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer zusammen, dass für die Finanzierung sowohl die Einführung als auch die Anschlussfinanzierung beachtet werden soll. Besonders wichtig ist den Kommunen die Übernahme der Kosten für die Anbindung der Fachverfahren an die Online Dienste (z.B. Wohngeld- DIWO, Leistungen vom überörtlichen Träger- LämmKomm)

Handlungsempfehlung für Entscheider in den Kommunen:

Das Kapitel hat für Sie in erster Linie informativen Charakter, da für diese Themen die Umsetzungsverantwortung beim Land liegt. Wichtig ist, dass Sie eine Person in Ihrer Verwaltung benennen, die sich über den aktuellen Stand informiert und dafür Sorge trägt, dass Ihre Kommune Teil des neuen Kooperationsnetzwerkes zwischen Land und Kommunen wird. Unerlässlich ist, dass Sie ausreichend Budget für Digitalisierung in Ihre Haushaltsplanung aufnehmen. Auch wenn Kommunen eine verlässliche finanzielle Unterstützung von Bund und

¹³ Dokumentenmanagement System, System zur Verwaltung von Dokumenten

¹⁴ Deutsches Verwaltungsdienste Verzeichnis



Land fordern, müssen Kommunen weiterhin viel selbst finanzieren. Hier hilft es, Prioritäten für die eigene Verwaltung festzulegen und in den Erfahrungsaustausch mit anderen Kommunen zu gehen (siehe Landkarte).

4.1.4 Strategische Entscheidungen treffen

In diesem vierten Abschnitt geht es um wichtige Entscheidungen, welche für einen erfolgreichen Start getroffen werden sollen. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer haben die Themen Verwaltungsprozesse, Fachverfahren, Kollaborationsplattform und E-Payment besprochen und grundlegende Inhalte dazu erarbeitet. Die Themenliste ist nicht vollständig, bildet aber die meisten besprochenen Themen ab. Sie, die Entscheider auf Landesebene und kommunaler Ebene in der Digitalisierung, sollen zu diesen Punkten Grundsatzentscheidungen treffen und Umsetzungen in die Strategie aufnehmen.

4.1.4.1 Optimierung von Verwaltungsprozessen

Unter den Teilnehmerinnen und Teilnehmern wurde besprochen wie wichtig es ist, auch die Verwaltungsprozesse anzuschauen. Diese müssen auf die modernen Anforderungen angepasst werden. Zunächst hat man wichtige Grundlagen definiert.

a) Ende-zu-Ende-Digitalisierung

Auch bekannt als ganzheitliche Digitalisierung betrachtet man bei der Ende-zu-Ende-Digitalisierung alle Arbeitsschritte eines Prozesses. Prozesse sind dabei grundlegend nach dem EVA-Prinzip¹⁵ aufgebaut und in diesen drei Teilen ganzheitlich zu betrachten. Dabei ist die Eingabe (z.B. Bürgerantrag, Behördenanfrage, Mitarbeiterantrag) und die Ausgabe (z.B. Bescheid, genehmigter Urlaubsantrag) mit den Anforderungen durch das OZG abgedeckt. Die medienbruchfreie Weitergabe und Verarbeitung der Daten hingegen nicht. Hier muss ggf. durch den Bund eine Entscheidung getroffen werden. Digitalisierungsmaßnahmen, auch im OZG, sollen immer die ganzheitliche Betrachtung mitbringen und stützen. Die Kommunen wünschen sich auch eine gesetzliche Verpflichtung zur Digitalisierung bestimmter Verwaltungsdienstleistungen. Insbesondere bei Services welche den Ausführungen von Bundesgesetzen dienen, sollen bundesweit Regelungen geschaffen werden.

¹⁵ Grundprinzip der Datenverarbeitung Eingabe, Verarbeitung und Ausgabe



b) Verwaltungsprozesse:

Für die weitere Bearbeitung der Anforderungen an die Optimierung der Verwaltungsprozesse schlagen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer vor, diese in Gruppen einzuteilen. Dabei kann man entsprechend der ausführenden Organisation unterteilen (Land, Landkreise, Städte und Gemeinden) oder nach den Adressaten in dem Prozess innerhalb einer Behörde (z.B. Personalwesen), nach außen gehend (z.B. OZG), zwischen Behörden (z.B. Beteiligungsverfahren)

c) Elemente der Digitalisierung:

Die Kommunen haben nach dem EVA-Prinzip die technischen Bausteine für die Prozesse eingeteilt.

Eingabe: Online Dienst, Nutzerkonto, Sichere E-Mail, beBPo, internes Antragsformular, Portale

Verarbeitung: Fachverfahren, DMS, Kollaborationstools, E-Payment

Ausgabe: Postfach, Sichere E-Mail, beBPo, Signatur, digitale Akte, Langzeitarchivierung

Daraus ableitend wurde versucht, die Frage zu beantworten: „Wie können die Verwaltungsprozesse optimiert werden, um für alle einen Mehrwert zu generieren?“

Dazu wurden zu den Bereichen Grundlagenschaffung, Projektarbeit, zentrale Maßnahmen und mögliche Risiken Ansätze erarbeitet.

a) Grundlagenschaffung

Um die Prozesse auf Optimierung überprüfen zu können, müssen diese zunächst erfasst werden. Die Erfassung und Analyse ist Aufgabe jeder Kommune. Dabei helfen Prozessbibliotheken. Aktuell wird die Software ARIS4FIM bereits verwendet und einige Kommunen bevorzugen die Lösung Picture. Zwischen den beiden Lösungen können Inhalte ausgetauscht werden und so eine zentrale Bibliothek erstellt werden. Hierzu soll ein Kompetenzzentrum im Land geschaffen werden.



b) Projektarbeit

Die Kommunen wünschen sich ein zentrales PMO, das beim Land angesiedelt ist. Es soll zielgerichtet ein Soll-Ist Abgleich durchgeführt werden. Dieses projektartige Vorgehen soll über Best-Practice-Ansätze Strategien für die Umsetzung der Optimierung in den Institutionen erarbeiten. Das dabei eingesetzte PMO sichert die Anforderungen an Parallelität der Maßnahmen, Vermeidung von Doppelstrukturen, Wissensaufbau und Verwaltung sowie Dokumentation und Erfolgskontrolle.

c) Zentrale Maßnahmen

Neben dem notwendigen PMO benötigen viele Kommunen weitere Unterstützung in der Umsetzung der Maßnahmen. Die Kommunen wünschen sich hier eine Art zentrale Serviceeinheit. Diese soll wie eine Art Task Force die Institutionen bei der Umsetzung unterstützen. Dafür wird in dieser Einheit eine hohe Methodenkompetenz für die Projektarbeit benötigt. Auch das Fachwissen zu den Fachverfahren muss in diesem Bereich stark ausgebildet sein. Diese beiden Voraussetzungen zeigen, dass ein zentraler Ansatz für ein solches Team gefunden werden muss. Das Beispiel der Digital-Lotsen in Sachsen ist hier ein gutes Vorbild. Die Kommunen ergänzen dies weiter um die Anforderung der Erfolgskontrolle z.B. in Form von Audits oder vereinbarten Service-Levels.

d) Mögliche Risiken

Die heterogene IT-Landschaft in den Kommunen kann zu erhöhten Aufwänden in der Umsetzung führen. Insbesondere für kleine Kommune ist eine hohe Nachnutzungsmöglichkeit der geschaffenen Prozesse wichtig. Hier müssen zentrale Teams (PMO oder Digital-Lotsen) unterstützen. Die Verbindlichkeit zu den geschaffenen Kontrollinstrumenten wie z.B. SLA muss hergestellt werden. Für die eingeführten zentralen Einheiten PMO und Digital-Lotsen sollen klare Rahmenbedingungen geschaffen werden. Hier erwarten die Kommunen Festlegungen auf höchstmöglicher Ebene.



4.1.4.2 kommunale Fachverfahren konsolidieren

Im Rahmen einer technischen Analyse haben die Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Arbeitsgruppe Technik das Thema betrachtet. Im Kapitel 4.3.1.6 wird ausführlich auf die technischen Details eingegangen. Hier soll der Bereich der notwendigen Grundlagen aus dem Ergebnisdokument einfließen.

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer haben erarbeitet, dass Standardisierung ein wichtiger Faktor für die Konsolidierung bei Nutzung und Digitalisierung der Fachverfahren ist. Dabei sind einheitliche Schnittstellen und die Anbindung an das BundID-Konto wichtige Punkte. Hier wünschen sich die Kommunen zum einen, dass durch die Landesvertreter auf die Verfahrenshersteller zugegangen wird und Standards vereinbart bzw. endlich verpflichtend festgelegt werden. Versuche, sich interkommunal mit den Verfahrenshersteller abzustimmen, sind leider nicht gelungen. Eine Liste der entsprechenden Hersteller finden Sie im Anhang 11.2. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer schlagen weiter vor, für die vielen Sonderfälle, bei denen es keine Produkte von Fachverfahrensherstellern gibt, auf Lösungen für generische Fachverfahren zurückzugreifen. Diese Lösungen sollen zentral bereitgestellt werden. Als Beispiel ist hier die Lösung MODUL-F genannt. Dieser Bedarf soll in eine Strategie aufgenommen werden.

4.1.4.3 Zentrale Kollaborationsplattform

In vielen Themen ist der Wunsch nach Möglichkeiten der Zusammenarbeit aufgekommen. Zu diesem Thema haben die Teilnehmerinnen und Teilnehmer zu einer möglichen Plattform Anregungen gesammelt und besprochen. Festgestellt wurde, dass eine zentrale übergreifende Kollaborationsplattform zukünftig genutzt werden soll, um die Informationen rund um die Verwaltungsdigitalisierung interkommunal und zu den Ministerien zu verbessern. Dabei sind die Bereiche Ziele, Erfordernisse und offene Fragen genauer betrachtet wurden.

a) Ziele

Die Kommunen und das Land brauchen eine zentrale Anlaufstelle – ein virtuelles Kompetenzzentrum – für die Digitalisierung. Hier soll es die Möglichkeit geben, sich zu informieren, gemeinsam an Projekten zu arbeiten und sich im Sinne der Best Practices auszutauschen.



b) Erfordernisse

Als wichtigste Aufgabe einer Plattform ist die Informationsbereitstellung einzustufen. Die zu erstellende Kollaborationsplattform soll über die bestehenden Dienste, Basisdienste und anderen Lösungen in der Verwaltungsdigitalisierung berichten. Dabei sollen auch Leitfäden und andere Anleitungen bereitgestellt werden. Auch über das Thema IT-Sicherheit soll informiert werden. Insgesamt soll eine Art Wissensportal (Wiki) entstehen, welches allen zur Verfügung steht und als zentrale Informationsquelle dient.

Die zweite wichtige Funktion ist eine Austauschplattform. Nach dem Motto „Wir helfen uns gegenseitig“ sollen Kommunen ihre Informationen ablegen und austauschen. Auch eine Anbindung an die zentrale Prozessplattform ist gewünscht. Allen Kommunen soll so die Möglichkeit gegeben werden mitzuwirken und von den Erfolgen der Anderen zu lernen. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer nennen als vergleichendes Beispiel „KGSt kommuneconnect¹⁶“.

Als dritte Funktion ist die Kollaborationsplattform genannt. Es soll gemeinsam interkommunal an Projekten gearbeitet werden. Dabei sollen verschiedene moderne Werkzeuge genutzt werden. Beispiel zur Visualisierung sind u.a. über Geodaten, Mindmeister, Meistertask, OZG-Atlas des Landes und zur Kommunikation u.a. Terminplanung, Videokonferenzen, Chat, Arbeitsgruppen, Bibliothek.

Eine weitere Funktion ist die Organisation über die Plattform. Die Kommunen wünschen sich eine aktive Moderation, um die Plattform aktuell und für die Nutzung zielführend zu halten. Die Moderation soll durch die Kommunen und interkommunal gewährleistet werden. Die Selbstverantwortung kann dadurch gestärkt werden. Dabei sollen auch die verschiedenen Ebenen der Kommunikation gestützt werden. Das kann z.B. durch geschützte Räume erreicht werden. Auch ein mögliches Berechtigungssystem kann bei der Organisation helfen. Dabei sollte aber immer die Nutzbarkeit im Fokus stehen. Eine hohe Akzeptanz ist der Grundstein für die aktive Nutzung und nur wenn die Plattform auch aktiv genutzt wird, kann sie ihre Wirkung entfalten.

Die genaue Ausgestaltung der Plattform in der Basis und ihrer Funktion soll durch ein zentrales Team erarbeitet werden.

c) offene Fragen

Nicht geklärt werden konnte die Frage nach der Finanzierung. Hier müssen Zuständigkeiten bestimmt werden. Dabei sollte auch die Zuständigkeit in der Steuerung und Moderation

¹⁶ Zentrale Plattform für Kommunen zum Austausch von Ideen und Lösungen



besprochen werden. Ebenso muss die Entscheidung für eine der technischen Lösungen getroffen werden. Die Teilnehmenden haben dazu eine erste Übersicht erstellt. Diese ist im Anhang 11.3 zu finden. Dieser Vergleich ist nur ein Anfang und sollte vor der Entscheidungsfindung erweitert und verbessert werden. Weiterhin müssen zu dem Thema die rechtlichen Erfordernisse geprüft werden.

Abschließend halten die Kommunen fest, dass es mittlerweile eine große Auswahl an verschiedenen Lösungen am Markt gibt und auch schon Lösungen in Sachsen-Anhalt existieren. z.B. das KITU-Portal oder Agendo. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer empfehlen mit einer Marktanalyse zu starten und darauf aufbauend Entscheidung zu treffen.

4.1.4.4 E-Payment

Die notwendige E-Payment Schnittstelle wurde von den Teilnehmenden technisch beschrieben. Im Kapitel 4.2 werden die Inhalte vertiefend dargestellt.

Unter den Kommunen herrscht Einstimmigkeit zu der Nutzung der Lösung ePayBL. Diese Schnittstelle soll nicht nur zum Standard ernannt werden, sondern auch alle Fachverfahrenshersteller durch das Land aufgefordert werden, diese Schnittstelle für Transaktionen in ihre Produkte aufzunehmen. Weiterhin wünschen sich die Kommunen die Prüfung der Nutzung eines Landesmandanten bzw. Landeslizenzen. Dies soll in eine Strategie aufgenommen werden.

Handlungsempfehlung für Kommunen:

Dieses Kapitel kann insbesondere Leitern von Kommunen, die wenig oder noch keine Erfahrungen in der Verwaltungsdigitalisierung haben, dabei helfen, sich über die Vielzahl an gleichzeitig stattfindenden Entwicklungen und essentiellen Eckpfeilern für Digitalisierung zu informieren. Diese Informationen können durch die verantwortliche Person für Digitalisierung in Ihrer Verwaltung aufbereitet werden, um anschließend mit der Führungsebene das weitere Vorgehen zu planen. Die Kommune ist insbesondere bei den Anfängen der Digitalisierung in der „Hol-Schuld“. Z. B. Wurde das PMO inzwischen eingerichtet? Wer sind die zentralen Ansprechpersonen? Habe ich alle wichtigen Newsletter abonniert bzw. habe ich ein Monitoring für Digitalthemen eingerichtet? Gibt es inzwischen eine Kollaborationsplattform und wie kann man daran teilnehmen? Welche Online-Dienste zur Nachnutzung gibt es bereits? Welche Online-Dienste unterstützt das Land aktuell? Welche Gesetzesnovellierungen beinhalten die Digitalisierung von Verfahrensabläufen (insbesondere das ist ein guter Ansatz für die nächste



Haushaltsplanung)? Behalten Sie zudem das OZG 2.0 im Auge. Die Kommunen erhoffen sich hier ein klares Bekenntnis der Bundesregierung, dass Digitalisierung eine zusätzliche Pflichtaufgabe ist.

4.1.5 Einordnung der Projektleitung:

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer haben sich ausführlich mit der Thematik der Strategie und den damit zusammenhängenden Grundlagen auseinandergesetzt. Im Projektverlauf sind zahlreiche vielversprechende Ansätze entstanden. Wir empfehlen, nachdrücklich, diese Überlegungen und Ideen zu nutzen, um fundierte Entscheidungen abzuleiten.

Insbesondere der Ansatz eines Project-Management-Office ist ein wichtiger Vorschlag. Wir schlagen vor, die definierten Aufgaben und Verantwortlichkeiten auf zwei Ebenen aufzuteilen, die Entscheidungs- und Steuerungsebene. Insbesondere bei landesfinanzierten Basisdiensten, Fokusleistungen oder weiteren Anschaffungen sollte die Entscheidungsebene auf Seiten des Landes zuständig sein. Daher empfehlen wir die **Einrichtung eines zentralen PMO auf Landesebene im MID¹⁷**, das als Koordinationsstelle fungiert und die Vorbereitung von Maßnahmen übernimmt, die von Landesinstitutionen verantwortet und umgesetzt werden sollen. Es ist entscheidend, die Fachministerien in die Entscheidungsprozesse einzubeziehen, weshalb es sinnvoll ist, dieses zentrale Landes-PMO als Stabsstelle im MID zu positionieren und eine enge Vernetzung auf Ministerialebene sicherzustellen. **Die Steuerungsebene, einschließlich der Digital-Lotsen, sollte hingegen im Kooperationsmodell (KITU) integriert werden.** Hier müssen die Entscheidungen in einem kooperativen Verfahren umgesetzt und gemeinsam Lösungswege definiert werden. Solche Ansätze können auf kommunaler Ebene erfolgreich umgesetzt werden. Die Einrichtung auf der interkommunalen Ebene ermöglicht eine hohe Bindung an die Lösungen und eine effiziente Skalierung. Die Ausstattung des interkommunalen Teams sollte von den Kommunen gesteuert werden, was die Flexibilität in Bezug auf Kapazitätserweiterungen oder- Einschränkungen gewährleistet. Es ist von entscheidender Bedeutung, dass das Landes-PMO und die Steuerungsebene bei der KITU eng zusammenarbeiten und regelmäßig ihre Strategien abstimmen.

Die Digital-Lotsen sollen dabei Fragen formulieren und den Kommunen helfen, den Herausforderungen qualitativ zu begegnen. Dies ist parallel zu dem bereits referenzierten Projekt aus Sachsen der Digital-Lotsen zu sehen. Auch wenn die Kommunen sich ihrer Verantwortung bewusst sind und ihren Teil beitragen wollen, so sind sie dringend auf die

¹⁷ Ministerium für Infrastruktur und Digitales



Unterstützung durch die Digital-Lotsen angewiesen. Arbeitsweise, Tarifbindung und Linienorganisation sind drei wichtige Hindernisse, die von operativen Mitarbeitenden nicht verändert werden können. Angesichts des erheblichen Fachkräftemangels ist es zudem äußerst schwierig, qualifiziertes Personal zu akquirieren. Spezialisten als Führungskräfte wird es eher gelingen, die oben genannten Blockaden zu überwinden. Deshalb sollten die Digital-Lotsen bei der KITU angesiedelt sein, unterstützt durch die Fachteams in den Kommunen, welche an entscheidenden Stellen lokales Wissen einbringen. Ein solcher kooperativer Ansatz reduziert die Kosten erheblich und ermöglicht es den einzelnen Kommunen, Ressourcen effizient zu nutzen.

Die Umsetzung des Kooperationsmodells erfordert eine grundlegende Entscheidung. Die Projektleitung ist der Meinung, dass der Weg mit der KITU erfolgen sollte, vorausgesetzt, es erfolgt ein klares Bekenntnis von Land und KITU zu den Aufgaben und Verantwortlichkeiten. Dies erfordert jedoch eine umfassende und schnelle Weiterentwicklung der gewachsenen Strukturen, zu der alle Beteiligten bereit sein müssen. Die Abstimmungen dazu sind Stand Sept 2023 bereits angelaufen. Sollten die Abstimmungen nicht zum Erfolg führen, muss das Land zeitnah alternative Wege zur Umsetzung der gewünschten Kooperationsstrukturen in Betracht ziehen.

Die Mitgliedschaft in der KITU wurde von den Kommunen im Projekt angesprochen und es wurde betont, dass keine zusätzlichen Verpflichtungen über die Kooperationsstruktur entstehen sollen. Hier kann die Projektleitung Entwarnung geben, mit Verweis auf die Ausführungen der KITU selbst. Die Mitgliedschaft ist maximal flexibel und außerhalb der Beitragspflicht entstehen keine weiteren Verpflichtungen, weder zu der Nutzung von Lösungen noch zur Teilnahme an Entwicklungen. Wir empfehlen allen Kommunen dringend, sich über die Struktur zu informieren und Gespräche mit Mitgliedern und dem Vorstand der KITU zu führen. Darüber hinaus sollen zukünftig die durch das Land finanzierten Lösungen in der KITU jeder Kommune in Sachsen-Anhalt unabhängig von Ihrem Mitgliedsstatus zur Verfügung gestellt werden. Die erforderlichen Voraussetzungen werden geschaffen. Eine starke KITU, getragen von der Mehrheit der Kommunen, wird als entscheidende Säule für eine erfolgreiche Verwaltungsdigitalisierung in Sachsen-Anhalt angesehen. Wir halten eine KITU-Mitgliedschaft der Kommunen für eine erfolgreiche Verwaltungsdigitalisierung für notwendig.

Die Projektleitung sieht das föderale Prinzip als eine Herausforderung für die Verwaltungsdigitalisierung. Die Digitalisierung ist eine komplexe Herausforderung, die nur gemeinsam durch Bund, Länder und Kommunen bewältigt werden kann. Das Grundgesetz ermöglicht es mittlerweile, dass der IT-Planungsrat verbindliche Standards im Bereich der Digitalisierung festlegen kann. Wir empfehlen nachdrücklich, von dieser Möglichkeit Gebrauch



zu machen, insbesondere bei zentralen Lösungen. Auf Landesebene sollte es eine aktive und regelmäßige Kommunikation mit den Kommunen über die Kommunalen Spitzenverbände geben, um die Auswirkungen erforderlicher Entscheidungen frühzeitig und ausführlich zu erläutern. Den Kommunen raten wir dringend davon ab, Eigenlösungen zu verfolgen und ermutigen sie stattdessen, standardisierte Verwaltungsprozesse und Verfahren zu nutzen. Angebote zur Standardisierung und Prozessoptimierung sollten unbedingt genutzt werden, da sie Erfolge erzielen und die Kommunen entlasten. Erfolgreiche Beispiele zeigen, wie dies funktionieren kann.

Das Thema Finanzierung wurde in diesem Projekt noch nicht abschließend behandelt. Wir unterstützen den Vorschlag des CIO für eine Anschubfinanzierung in sechs Säulen als einen richtigen und wichtigen ersten Schritt. Es wird dringend empfohlen, die Finanzierung sorgfältig zu prüfen und Lösungsvorschläge zu erarbeiten. Dies sollte auf ministerieller Ebene koordiniert werden und könnte eine der ersten Aufgaben für das neu zu schaffendes PMO sein. Das Land Sachsen-Anhalt ist gefordert, Mittel für die Digitalisierung bereitzustellen, die auch in Form von Sachleistungen wie Werkzeugen, Lizenzen, Basisdiensten und Software und Wissen erbracht werden können. Besonderes Augenmerk sollte auf Zukunftsinvestitionen wie Künstliche Intelligenz in Land und Kommunen gelegt werden.

Helfen Sie mit, Digitalisierung zur Chefsache zu machen, so haben Sie gute Chancen Ihre kommunale Verwaltung effizienter zu gestalten und gleichzeitig den Bürgern und Unternehmen bessere Dienstleistungen anzubieten.

4.2 Grundlagenbildung durch Koordinierende

In diesem Kapitel richten wir uns mit den Grundlagen an Projektleiter, Abteilungsleiter, Referatsleiter oder vergleichbare Positionen in der kommunalen Ebene. Sie erhalten Vorgaben der Entscheidungsebene und müssen in diesen Leitplanken versuchen, möglichst effektiv zur Umsetzungen zu kommen. Meist müssen Sie dabei die kritischsten Fragen beantworten und mit begrenzten Möglichkeiten darauf reagieren. Wir hoffen mit den Grundlagen aus Kapitel 4.1 ein möglichst konstruktives Gerüst geschaffen zu haben, dass Ihnen alle Möglichkeiten gibt, die an Sie gestellten Aufgaben wahrzunehmen. Zur Unterstützung haben wir auch für Sie Ansätze und Lösungsvorschläge zusammengestellt. Die Kommunen haben dabei sehr engagiert verschiedene Themen betrachtet und wir hoffen, dass jeder Lesende etwas für sich findet.



4.2.1 Strategie verfeinern

Im Kapitel 4.1 haben wir die Grundlagen für eine Digitalisierungsstrategie dargestellt. Wir empfehlen, diesen Teil zuerst zu lesen und anschließend die hier aufgeführten Vertiefungen.

4.2.1.1 Aufbau zentrales PMO

Als Koordinierende sind Sie entweder Mitglied der zentralen Projektkoordination (PMO) oder direkte Ansprechpartner des PMO. Die Grundlage der effektiven Arbeit des PMO ist die klare Abgrenzung der Verantwortlichkeiten. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer stellen die Aufgaben der Gewährleistung von Standards und operative Unterstützung heraus. Dies kann nur gelingen, wenn die Grundlagen gelegt sind. In dem Projekt Digital-Lotsen aus Sachsen sind hier gute erste Ansätze vorhanden. So sind die Inhalte der Unterstützung auf Hilfe zur Selbsthilfe ausgelegt. Die Ausbildung von digitalen Navigatoren in den Kommunen ist dabei das zentrale Mittel. Regelmäßige Treffen und Weiterbildungen schaffen Wissen und Verständnis für die Herausforderungen der Verwaltungsdigitalisierung. Dabei werden auch die HVB¹⁸ der Kommunen einbezogen und deren Unterstützung eingefordert.

Ein weiterer wichtiger Punkt ist die Verankerung des PMO in den Strukturen. Die Teilnehmer haben die Herausforderungen dazu skizziert. So sind Hierarchien in der Verwaltung nicht auf PMO ausgelegt und bestehende Strukturen, Kompetenzen und finanzielle Mittel sind teilweise hinderlich. Es ist eine wichtige Grundlage für den Erfolg, dass die Entscheider hinter dem Einsatz des PMO stehen und ihre Mitarbeitenden entsprechend mitnehmen. Es soll ein Prozess entworfen werden, wie die Projektstartphase erfolgreich in den Kommunen umgesetzt werden kann. Dieser soll zwingend die Einbindung der Entscheider der Organisation enthalten.

Die Kernaufgaben des PMO sind:

- Bereitstellung einer einheitlichen und für alle nutzbaren Prozessplattform
- Bereitstellung und Schaffung zentraler PM-Tools¹⁹ sowie GPM-Tools²⁰
- Entwicklung und Festlegung von Standards für PMO und GPO
- Bereitstellung der notwendigen Software bzw. Gewährung des Zugriffs
- Schulung und Weiterbildung
- On- und Offboarding
- Pläne bei Prozessänderung

¹⁸ Hauptverwaltungsbeamte oder Hauptverwaltungsbeamter

¹⁹ Projektverwaltungswerkzeuge (z.B. Software)

²⁰ Werkzeuge für die Geschäftsprozessverwaltung



- Vermittlung von methodischem Wissen
- Schaffung von Veränderungsverständnis im Prozess

Um dies zu erreichen, muss eine gute Grundlage geschaffen werden. Sie sollten darauf achten, dass Sie von den Entscheidern die notwendigen Kompetenzen bekommen. Bauen Sie ein Netzwerk. Stellen sie die Grundvoraussetzung der Zusammenarbeit zwischen dem PMO und den Organisationen auf.

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer werfen darüber hinaus Fragen auf, deren Beantwortung bei der Grundlagenbildung helfen sollte.

Was wird als Projekt definiert?

Welche Projekte haben Priorität?

Wie gut sind die betroffenen Personen ausgebildet?

Welche Methoden, Prozesse und Tools sind im Einsatz und wo muss angesetzt werden?

Die Kommunen fassen die wichtigsten Erkenntnisse zusammen. Zunächst weisen Sie darauf hin, dass die entworfenen Konzepte nur dann wirken können, wenn Sie eine möglichst hohe Übertragbarkeit auf verschiedene kommunale Größenklassen und Landkreise haben. Der aufzubauende Methodenstandard soll die folgenden Eigenschaften haben:

- Er soll themenbasierend auf einen Wissenstand arbeiten, damit alle die gleichen Informationen haben (bspw. Projektstatusinformation der einzelnen Akteure).
- Er soll Fachbegriffe bestimmen und einheitliche Sprache definieren (Einbeziehung unterschiedlicher Akteure/ Themen und Ebenen).
- Er soll in einem Projektmanagementhandbuch/ Glossar analog der Städte Bremen/ Berlin und des Landes Sachsen – Begriffsbestimmungsworkshop fortlaufend festgehalten werden.

4.2.1.2 Schlanke Kooperationsmodelle

Mit dem Thema der schlanken Kooperationsmodelle haben die Teilnehmerinnen und Teilnehmer Grundlagen für die Zusammenarbeit zwischen öffentlichen Stellen und den unterstützenden Dienstleistern gelegt. Für die Koordinierenden ist dies besonders wichtig. Die durch die Kommunen festgelegten Aufgaben bilden die Grundlage für ihre Arbeiten.

Schlanke Kooperationsmodelle sind effiziente und zielgerichtete Ansätze zur Zusammenarbeit und Koordination zwischen verschiedenen Einheiten oder Akteuren in einer Gemeinde oder Kommune. Diese Modelle zielen darauf ab, Ressourcen optimal zu nutzen, Prozesse zu



optimieren und gemeinsame Ziele effektiv zu erreichen, während gleichzeitig unnötige Komplexität und Bürokratie minimiert werden. Schlankheit in diesen Kooperationsmodellen bezieht sich auf die Fokussierung auf das Wesentliche, die Vermeidung von Redundanzen und die Förderung agiler, flexibler Herangehensweisen.

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer betrachten die Hauptaufgabe maßgeblich darin, Informationen zu bündeln und diese über zentrale Plattformen zugänglich zu machen. Darüber hinaus sollen die Kommunen über die Bereitstellung von Basisdiensten und Software sowie Expertise unterstützt werden. Die Kooperationsstruktur soll Expertenteams bereitstellen und dabei helfen, Standards zu setzen.

Die vorrangige Erwartung der Kommunen besteht darin, Verantwortung übertragen zu bekommen. Dies ist vor allem in der Ebene der Koordinierenden wichtig. Nehmen Sie diese Verantwortung wahr und suchen Sie strategische Partner, vor allem in der Ebene der Entscheider. Identifizieren Sie die Schwerpunkte in der Umsetzung und adressieren Sie diese.

4.2.1.3 Ideen der Strategie 2030 transportieren

Damit die Entscheidungen und strategischen Maßnahmen auch greifen ist Verständnis sehr wichtig. Die Koordinierenden haben die Aufgabe die Kommunikation in die Arbeitsebene zu übernehmen. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer haben für die Vorstellung und den Transport der Strategie 2030 folgende Grundlagen beschlossen. Die Strategie muss in einen Plan unter Berücksichtigung aller Faktoren gegossen werden. Die zu beachtenden Faktoren sind die Definition der handelnden Personen, die Definition von Zielbildern und Leitlinien in den Handlungsfeldern, die Ableitung der landesweiten Maßnahmen in konkrete Umsetzungen sowie die fortlaufende Erfolgsmessung der Maßnahmen.

Dabei sind die verschiedenen Anforderungen der heterogenen Landschaft zu beachten. Auch die Perspektiven der unterschiedlichen Institutionen auf die Verwaltungsdigitalisierung spielen eine Rolle. Daher müssen die Formulierungen zielgruppengerecht und zielgerichtet sein. In der Ansprache sollen die Kommune und deren hierarchische Ordnung beachtet werden. Über die Sichtbarmachung von Erfolgen kann der Nutzen der Maßnahmen vermittelt werden und weiter motivieren. Auch die Erfolgsmessung in den Kommunen sowie der Kooperationsstruktur muss erfolgen und deren Ergebnisse in die Kommunikation aufgenommen werden, so die Teilnehmerinnen und Teilnehmer.



Die Kommunen wünschen sich die Begleitung in der Kommunikation mit Mediakits²¹ und zentralen Angeboten. Dabei müssen die Werkzeuge und Ziele an den jeweiligen Kommunikationspfad angepasst werden. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer unterscheiden dabei direkte und indirekte Kommunikation mit den Untergruppen der Kommunikation nach Innen und nach Außen.

Die Kommunikation nach Innen meint die Kommunikation zwischen Land, Kommunalen Spitzenverbände, Landkreisen, Kommunen und kreisfreien Städten

a) Direkte Kommunikation nach Innen

Das vorrangige Ziel dieses Kommunikationspfades ist die Sensibilisierung der Leitungsebenen aller Kommunen. Dabei sollen die bestehenden Foren seitens KITU/ Städte- und Gemeindebund/ Landkreise genutzt werden. Auch sollen vorhandene Medienräume unter Einbindung thematisch aufbereiteter Veranstaltungsformate (SIKOSA/ KITU) genutzt werden. Die Kommunen wünschen sich direkte Ansprechpartner in den Behörden, welche als Navigatoren in den Kommunen die Kommunikation steuern. Denn insbesondere die Kommunikation in den Verwaltungen ist zu beachten. Als Kommunikationsmittel schlagen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer E-Mails und Präsenzveranstaltungen vor.

b) Indirekte Kommunikation nach Innen

Für diesen Kommunikationspfad sehen die Teilnehmer die hauptsächlichen Ziele in der Gewährleistung der Übertragung der Strategie in die Behörden und die Nutzbarmachung öffentlicher Daten über Behörden hinweg. Dabei sollen Prozesse aufgezeigt und Steckbriefe für die Integration digitaler Lösungen aufbereitet werden. Helfen soll dabei die Einrichtung von zentralen Kompetenzzentren. Auch das wichtige zentrale PMO soll hier unterstützend wirken. Die Kommunen empfehlen vorhandene Intranet-Lösungen zu verwenden, um Informationen bereitzustellen und den Aufbau einer zentralen Wissensdatenbank. Weiterhin sollen auch hier die zentralen Ansprechpartner mit ihrer Arbeit unterstützen.

In der Kommunikation nach außen sind die Bürger, Unternehmen und Interessengruppen gemeint.

²¹ Vorlagen zu Medien die gemeinsam erstellt wurden und für eine einfache sowie schnelle Nutzung ausgelegt sind.



c) Direkte Kommunikation nach Außen

In der Kommunikation nach außen soll vor allem informiert werden. Daher können und sollen verschiedene und moderne Kommunikationsmittel zielgruppenorientiert zum Einsatz kommen. Die Kommunen schlagen die Nutzung von Radiospots oder Podcasts vor. Ebenso direkte Mailingaktionen an registrierte Nutzer und Nutzerinnen oder Hinweise in der Verwaltung durch z.B. Printinformation mit QR-Codes. In der direkten Kommunikation sind aber besonders Präsenzveranstaltungen wichtig. So schlagen die Teilnehmer vor, Bürgerveranstaltungen zum Thema Verwaltungsdigitalisierung zu organisieren. Auch zielgruppenorientierte Workshops können helfen, Wissen zu vermitteln

d) Indirekte Kommunikation nach Außen

Auch in diesem Kommunikationspfad steht die Information im Vordergrund. Um alle externen Ansprechpartner entsprechend zu erreichen, sollen auch in diesem Fall möglichst vielfältige Mittel zum Einsatz kommen. Dabei sind Informationen auf Webseiten oder Landing-Pages²² klar darzustellen. An den POI²³ der Kommunen sollen Printinformationen in Form von Flyern über die Verwaltungsdigitalisierung informieren. Darüber hinaus sollen bestehende Informationskanäle der Kommunen genutzt werden und mit Maßnahmen zur Zielgruppenerreichung kombiniert werden. Wichtig ist es, die öffentliche Wahrnehmung im Blick zu haben und die Maßnahmen immer wieder daran auszurichten.

Die Teilnehmenden fassen die wichtigsten Erkenntnisse zu dem Thema „Ideen der Strategie 2030 transportieren“ zusammen. Kommunikation ist auf den Punkt zu bringen (Informationen in verständlicher und nutzbarer Art und Weise steuern), die Kanäle sind breit zu streuen, um Reichweite zu erhöhen (Marketingmix), vor den Maßnahmen soll, wenn möglich, eine Analyse erfolgen und es soll eine einheitliche Kommunikation geschaffen werden (gemeinsames Bild, Sprachregelungen).

4.2.1.4 Konkreter Unterstützungsbedarf

Mit dem Thema des konkreten Unterstützungsbedarfes der Kommunen haben die Teilnehmerinnen und Teilnehmer versucht die wichtigsten Punkte aufzunehmen und Grundlagen für die Strategie festzulegen. Wir empfehlen die ausführliche Darstellung der Ergebnisse im Kapitel 4.1.2 dazu zuerst zu lesen. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer stellen

²² Erste Webseite als Einstiegseite zu tiefergehenden Informationen

²³ Point of Interest, Besonderer Ort, Sehenswürdigkeit



heraus, dass die Verwaltungsdigitalisierung als Pflichtaufgabe begriffen werden soll. Dabei ist nach den Teilnehmerinnen und Teilnehmern die Nutzung von einfachen, übertragbaren und anwendbaren Lösungen entscheidend. Es sollen Standards geschaffen und die IT-Sicherheit beachtet werden. Die Kommunen erwarten die Schulung und Weiterbildung des kommunalen Personals zur Nutzung der Lösungen und Standards. Mit den Kommunen sind in dem CIO-Projekt die wichtigsten Dienste vor dem Hintergrund des OZG und der Fokusleistungen bestimmt worden. Diese sollten zuerst zur Umsetzung gebracht werden. Die Aufgaben der Koordinatoren liegen dabei in dem Aufbau von Netzwerken und Kooperationen, ohne diese können die Aufgaben der Verwaltungsdigitalisierung in ihrer Fülle und Komplexität nicht gelöst werden. Die Kommunen sehen in Rahmenverträgen und der Umsetzung von Standards einen weiteren wichtigen Schritt.

4.2.1.5 Wie verlieren wir die kleinen Kommunen nicht

Bei diesem Thema haben sich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer mit einem wichtigen Phänomen auseinandergesetzt. Die Themen in der Digitalisierung sind so vielfältig und herausfordernd, dass insbesondere kleine Kommunen kaum Möglichkeiten haben, diesen allein entgegenzutreten. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer haben in einer Analyse die Situation beschrieben und Lösungsansätze erfasst.

a) Ausgangssituation

Kleine Kommunen können weder die ganzheitliche Digitalisierung noch die dazugehörige Kommunikation personell stemmen. Dadurch werden sie von den aktuellen Entwicklungen abgehängt, wodurch die Verwaltung aber auch die Bürger und Bürgerinnen bzw. auch die Unternehmen benachteiligt werden, da Informationen fehlen.

b) Problemanalyse

Kleine Kommunen sind personell eng besetzt und haben meist keine eigene Pressestelle, Öffentlichkeitsarbeit wird durch den Bürgermeister oder den Amtsleiter „mitgemacht“. Nur knapp die Hälfte verfügen laut Ortsdienst.de über eine Pressestelle, wobei es in der Realität wohl eher noch weniger sind, so die Teilnehmerinnen und Teilnehmer. Ähnlich sieht es bei der internen Kommunikation aus. Diese wird meistens bei der Abteilung Personal verortet und ist notwendig, um auch intern Akzeptanz zu schaffen. Diese Aufgabe kann aufgrund personeller Kapazitäten kaum wahrgenommen werden. Diese Kommunen anzusprechen ist allgemein schwierig. Auch sind die Informationswege aus der Kommune meist unklar oder veraltet.



Häufig wird mit Amtsblatt oder Aushängen gearbeitet. Webauftritte sind meist rudimentär und Social Media wird nicht genutzt.

c) Lösungsansätze

Grundsätzlich ist es notwendig, die Leitungsebene von der Wichtigkeit der Verwaltungsdigitalisierung zu überzeugen. Dabei sollten die politischen Gremien wie Stadt-/ Gemeinderäte und Kreistage adressiert werden. Wichtig ist die Betonung der Mehrwerte der Verwaltungsdigitalisierung als Argumentationsgrundlage für politische Gremien. Landkreise kennen ihre kreisangehörigen Kommunen und wissen, wo es hakt. Hier sollten Ansprechpartner gefunden und etabliert werden, welche Kooperationen ermöglichen. Häufig existieren auch gemeinsame Treffen mit den Bürgermeistern (z.B. im Landkreis Wittenberg das Kommunalforum). Über diese Stellen sollen Kommunikationswege definiert, allgemeine Kommunikationsstrategien erarbeitet und den Kommunen an die Hand gegeben werden. Als zentrales Informationsmedium soll eine Kollaborationsplattform eingerichtet werden. In den Kommunen soll die Kommunikation über einen zentralen Ansprechpartner realisiert werden. Die Teilnehmer empfehlen die Adressierung der Pressestelle, Marketingabteilung, Öffentlichkeitsarbeit, Internetredaktion etc.

Aus Sicht der Teilnehmerinnen und Teilnehmer ist zwischen passiver und aktiver Kommunikation zu den Kommunen zu unterscheiden. Kommunen werden „ungefragt“ durch übergeordnete Informationskampagnen passiv mitgenommen. So erreicht man auch die, die nicht aktiv mitmachen können/ wollen. Den Kommunen werden aktiv Inhalte angeboten, die sie nutzen können (Texte, Audio, Video, Bilder). So unterstützt man die Aktiven, die aus Zeit- und Geldnot keine eigenen Inhalte entwickeln können.

d) Umsetzungsstrategien

Die Kommunen schlagen vor, Pressestellen stärker zu vernetzen, um gebündelte Kommunikationsstrategien zu entwickeln und sich auszutauschen. Dabei soll darauf geachtet werden, Meetings zielorientiert und fokussiert durchzuführen und die Zeiten effektiv zu nutzen. Willige Kommunen müssen zeitnah mitgenommen werden, um Akzeptanz zu schaffen. Mit diesen Willigen sollen Strategien und Maßnahmen zentral entwickelt und allen zur Verfügung gestellt werden. Dabei sollen die Spitzenverbände eingebunden werden, ihre Kommunikationswege zu den Führungspersonen nutzen. Es sollen zentrale Veranstaltungen für Information zu neuen Themen organisiert werden. Den Kommunen ist es wichtig, dass die Lösungen möglichst leicht umzusetzen sind.



4.2.2 strategische Lösungsansätze

Mit den Themen Optimierung von Verwaltungsprozessen, bedarfsgerechte Bereitstellung von Basisdiensten, IT-Sicherheit, Entwicklung von Leitfäden und E-Payment möchten die Projektteilnehmer Ansätze für eine Strategie auf der Ebene der Koordinierenden geben.

4.2.2.1 Optimierung von Verwaltungsprozessen

Im Kapitel 4.1.4 finden Sie die detaillierten Ausführungen zu diesem Thema. Hier gehen wir auf die Sachverhalte für die Koordinierenden ein. Die Kommunen haben den Punkt der Anpassung von Prozessen stark diskutiert. Es besteht Konsens, dass eine ganzheitliche Verwaltungsdigitalisierung nicht ohne die Betrachtung und Anpassung der Verwaltungsprozesse funktionieren kann. Die Koordinierenden haben die Aufgabe, diese in die Arbeitsebene zu tragen und die notwendigen Maßnahmen zu steuern.

Die Kommunen empfehlen mit der Erfassung aller relevanten Prozesse zu beginnen und diese zentral in einer Bibliothek zu speichern und zu veröffentlichen. Dabei soll durch die zentralen Einheiten wie PMO bzw. Digital-Lotsen unterstützt werden. Grundlegend ist in den einzelnen Digitalisierungsvorhaben eine Projektorganisation zu wählen. Dabei soll das projektorientierte Arbeiten dabei helfen, ein effektives Vorgehen zu ermöglichen. Es ist wichtig einen Rahmen für das PMO zu definieren. Welche Aufgaben sollen übernommen werden und wie sehen die Verantwortlichkeiten aus. Wo müssen Kommunen unterstützen und wie können zentrale Fachteams aufgestellt sein, um Expertise zu bieten. Die Kommunen halten eine zentrale Plattform als Kompetenzzentrum für notwendig, um für alle transparent zu arbeiten. Dazu zählt auch, wo ist das Serviceteam gerade und woran arbeitet es.

4.2.2.2 Bedarfsgerechte Bereitstellung von Basisdiensten

Unter diesem Thema haben die Kommunen geprüft, welche Basisdienste grundlegend notwendig sind um Verwaltungsdigitalisierung umzusetzen. Dabei ist eine Übersicht der Soll-Basisdienste entstanden. Diese soll eine Grundlage bilden für die Entscheidungen in den Kommunen, wo die Umsetzungsschwerpunkte liegen.



(Landes-)EFA-Online-Dienste für Sachsen-Anhalt mit Soll- Basisdiensten

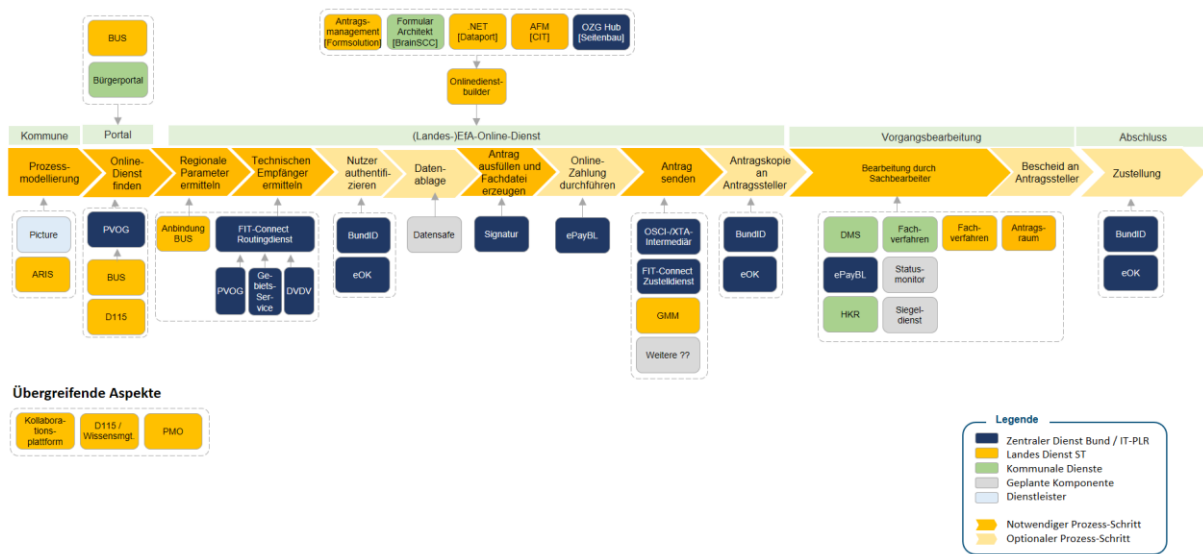


Abbildung 5

Die detaillierten Ausführungen zu den einzelnen Diensten finden Sie im Anhang 11.4. Die Kommunen empfehlen anhand der Ausarbeitungen die Basisdienste auszusteuern.

4.2.2.3 IT-Sicherheit

Zusammen mit dem CISO des MID haben die Kommunen das Thema IT-Sicherheit besprochen und strategische Grundsteine gelegt, Sofortmaßnahmen definiert, Kooperationsmöglichkeiten erarbeitet und Empfehlungen ausgesprochen.

a) Strategische Grundsteine

Als strategische Basis soll ein fester Empfehlungskatalog dienen. Analog zum BSI-Grundschutz sollen in diesen Maßnahmenvorschlägen und Verhaltensstrukturen definiert und vermittelt werden. Denkbar ist auch eine Zertifizierung mit der Behörde nach einer Umsetzung des Kataloges. Eine solche Grundlage hilft dabei IT-Sicherheit von Anfang an mitzudenken. So können über ein digitales Selbsthilfeschema, ein Fragenkatalog mit Best-Practice-Ansätzen, Handlungsempfehlungen gefunden werden. Weiterhin müssen die Kommunen bei der Umsetzung der NIS-Richtlinie²⁴ unterstützt werden. Die Teilnehmer wünschen sich eine Unterstützung durch einen Kooperationspartner bei einer möglichen Basis-Sicherheitsprüfung,

²⁴ EU weite Sicherheitsrichtlinie zu den Themen der Cybersicherheit



dies könnte durch die KITU umgesetzt werden. Zusätzlich kann über die Zentralisierung der IT-Security-Vorhaben mehr Transparenz erzeugt werden.

b) Sofortmaßnahmen

Dieser Punkt wird in den Kapiteln 6.2 und 6.3 ausgeführt.

c) Kooperationen

Derzeit führt das BSI ein kommunales Modellprojekt "Weg in die Basis-Absicherung (WIBA) durch, um die Kommunen bei der Einführung des IT-Grundschutz zu unterstützen. Hierzu müssten Land und Kommunen auf dem Laufenden gehalten werden. Im Bereich Cybersecurity soll eine zukünftige Arbeitsgruppe mit Informationen und Impulsvorträgen etabliert werden. Bestehende Lösungen können vorgestellt werden und so andere inspirieren. Weitere Player wie Hochschulen und Wirtschaft sollen hinzugezogen werden. Für strategische Entscheidungen soll eine weitere Arbeitsgruppe (IT-SIBE) in Zusammenarbeit zwischen Land und Kommunen wirken. Auf der kommunalen Ebene sollen Zweckgemeinschaften zur IT-Security gebildet werden. Diese sollen durch die Spitzenverbände gesteuert werden und Synergien in der Umsetzung und Betrieb der IT Security Maßnahmen aufdecken. Damit können Kosten reduziert und Risiken geteilt werden. In weiteren Maßnahmen beschreiben die Teilnehmerinnen und Teilnehmer die Einführung von IT-SIBE-Lotsen. Diese sollen zentral organisiert, punktuell mit Expertenwissen unterstützen. In den genannten Strukturen sollen z.B. die Warnmeldungen des BSI verarbeitet werden. Ziel ist es, diese qualifiziert zu bewerten und mit entsprechenden Informationen angereichert an die richtigen Positionen zu bringen. Als wichtige Unterstützung im Tagesgeschäft soll eine Art Hotline etabliert werden. Als interkommunale Lösung soll den Kommunen in Bedarfsfällen eine Erreichbarkeit zur qualifizierten Beratung bereitstehen.

d) Empfehlungen

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer empfehlen ausreichend finanzielle Mittel für das Thema IT-Sicherheit bereitzustellen. An neuralgischen Stellen sollen Cloud-Lösungen den lokalen Lösungen vorgezogen werden. Dies hilft Risiken zu vermeiden. Zur Erhaltung des Sicherheitsstandards sollen innerhalb der Kommunen Standards zur Überprüfung der IT-Sicherheit etabliert werden. Dabei kann auch der Aufbau eines technischen Monitorings oder



in Erweiterung eines Landesweiten SOC²⁵ helfen. Mittelfristig können Maßnahmen zur Festigung helfen, Lücken zu erkennen und die IT-Sicherheit zu verbessern. Hier können zentral organisierte Maßnahmen wie Penetrationstests oder andere Checks eingerichtet werden. Diese sollen mittelfristig verpflichtend sein.

4.2.2.4 Entwicklung von Leitfäden

Ein weiterer wichtiger Ansatz ist die Entwicklung von Leitfäden. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer haben sich dazu mit den Themen Formate, Inhalte, Umsetzung und Vermittlung beschäftigt.

a) Formate

Die Leitfäden sollen in modernen Formaten zentral zur Verfügung gestellt werden. Zu diesem Zweck soll eine Plattform etabliert werden, die bereits im Rahmen der zentralen Kooperationsplattform (Abschnitt 4.1.4) ausführlich beschrieben wurde. Die Gesamtvision sieht vor, eine Art WIKI-System zu entwickeln. Dabei sollen moderne Formate wie Videos und interaktive Inhalte genutzt werden, um die Inhalte zu vermitteln. Auch die klassischen Formate wie Handreichungen und Handbücher sollen genutzt werden. Die Kommunen sollen aktiv angesprochen und auf die Plattform gebracht werden. Mit der Erstellung eigener Inhalte z.B. Reels²⁶ soll von den Kommunen für die Kommunen Hilfe angeboten werden.

b) Inhalte

Wichtige Inhalte für die Kommunen sind Prozesserfassung, digitale Akte, beBPO, Schul-IT, Projektmanagement, Umgang mit Videokonferenzen, Anbindung BundID, ePayBL sowie Strategieentwicklung. Beispielhaft könnten diese Informationen durch Erfahrungsberichte von der Implementierung und den ersten Arbeitsschritten vermittelt werden. Dies soll dazu dienen, den anderen Kommunen den Einstieg zu erleichtern. Hierbei steht die zentrale Unterstützung der Kommunen im Vordergrund, mit dem Ziel, diese zu motivieren, ihre Digitalisierungsprojekte an einem zentralen Ort zu dokumentieren und anderen Kommunen bei ihren Vorhaben zu unterstützen.

²⁵ Security-Operation-Center, Einheit zur Überwachung und Vermeidung von IT-Sicherheitsgefahren

²⁶ Kurzvideo bei Instagram



c) Umsetzung

Die Kommunen erstellen die Inhalte selbst. Dezentrale interkommunale Teams können dabei unterstützen. Die Inhalte werden zentral abgelegt und stehen innerhalb der Kooperationsplattform zur Verfügung. Das bereits bestehende KITU-Portal kann dazu genutzt und erweitert werden.

d) Vermittlung

Die Teilnehmenden stellen heraus, dass in den Digitalisierungsmaßnahmen eine Transparenz geschaffen werden muss. Dies ist die Grundlage dafür, dass die Kommunen zu den Informationen kommen und sich mit den Projekten und Leitfäden beschäftigen. Dabei wünschen sich die Kommunen transparente Entscheidungen des Landes. In der Plattform können diese dargestellt und erklärt werden. Darüber hinaus sollen die Kommunen auch an der Weiterentwicklung der Ideen zur Digitalisierung mitwirken können. Über die Kooperationsstruktur kann ein Begleitkreis etabliert werden, welcher mit dem Land zu den wichtigen Entscheidung Abstimmungen durchführt. Mit den beschriebenen Maßnahmen werden Kommunen zum Mitmachen angeregt. Mit der Information über die laufenden Projekte auf der zentralen Plattform können viele Kommunen erreicht werden. Sind diese in einem vielfältigen und modernen Medienmix vorhanden, können die Kommunen da abgeholt werden, wo sie in ihrem Digitalisierungsprozess stehen. Dabei kann auch eine zentrale Anlaufstelle z.B. PMO helfen. Diese kann die Qualität der Dokumente sicherstellen und darauf achten, dass die Dokumentationen auch für Neueinsteiger wertvoll sind.

4.2.2.5 E-Payment

Ein wichtiger Ansatz für die Kommunen ist die Einigung auf einen zentralen E-Payment-Basisdienst. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer haben bei der Diskussion den Konsens, dass der Service ePayBL als Landesstandard genutzt werden soll. Ziel soll es sein, über diesen einen vollautomatisierten Zahlungsprozess zu erreichen.



Der Begriff „ePayBL“

Basisdienst ePayment

- ePayBL (ePayment Bund-Länder) ist eine Entwicklergemeinschaft des Bundes und der Länder. Sie plant und entwickelt gemeinsam die Software ePayBL
- Zielbild: vollautomatisierte Prozesse mit der Standardsoftware ePayBL als Grundlage für den Basisdienst
- ePayBL dient der Integration von Zahlverfahren (z.B. Kreditkartenzahlungen, Giropay, perspektivisch SEPA-Lastschrift & PayPal) in elektronische Geschäftsprozesse öffentlicher Verwaltungen
- Der Kunde wählt dabei die gewünschte Zahlungsart aus und der ePayment-Anbieter leitet das Geld vom Zahlungskonto an die Bank des Zahlungsempfängers
- Der Betrieb der ePayBL erfolgt durch Dataport oder SID und ist die Grundlage für den Basisdienst



Abbildung 6

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer beschreiben wie folgt:

Für den Payment-Prozess wird vom Land der Basisdienst (BD) Bezahlungsfunktion (ePayBL-E-Payment), im folgenden „BD E-Payment (ePayBL)“ zur Verfügung gestellt. Mit diesem BD können Zahlungen in einem durchgängig digitalen und automatisierten Prozess medienbruchfrei von einem Online-Dienst bis zur Kasse bzw. den Haushaltsstellen verbucht werden (Soll-Buchungen). Die ePayBL dient der Integration von Zahlverfahren (z.B. Kreditkartenzahlungen, Giropay, perspektivisch SEPA-Lastschrift & PayPal) in elektronische Geschäftsprozesse öffentlicher Verwaltungen.

Dabei erfüllt dieser Prozess die haushalts- und kassenrechtlichen Anforderungen, d.h. Integrität, Verfügbarkeit und Vertraulichkeit der Daten, Systeme und Prozesse über den gesamten Prozess vom Anstoß der Bezahlung im Online-Dienst bis zur Zuweisung an die Haushaltsstelle in der Software des Haushalts-, Kassen- und Rechnungswesen, nachfolgend HKR-Software genannt.

Für den Betrieb des Basisdienstes wurde vom Land Sachsen-Anhalt der Dienstleister SID und zukünftig auch Dataport beauftragt.

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer haben den Prozess auskömmlich beschrieben. Die technischen Informationen finden Sie im Anhang 11.5.



4.2.3 Einordnung der Projektleitung:

Die teilnehmenden Kommunen haben bereits eine Vielzahl von Ansätzen entwickelt, die solide Grundlagen für die Umsetzung der strategischen Maßnahmen in der Verwaltungsdigitalisierung darstellen. Diese Lösungsansätze sind äußerst hilfreich und bieten wertvolle Erkenntnisse. Wichtig ist, dass die neuen Institutionen der Koordinierenden (PMO und Digital-Lotsen) über ausreichend Kompetenz verfügen, um die Ihnen übertragenen Aufgaben professionell auszuführen. Das MID hat bereits Lösungsansätze, wie eine Kooperationsvereinbarung zwischen den Kommunalen Spitzenverbänden und dem Land Sachsen-Anhalt zu XPlanung, Geodatenportal oder die Mitgliedschaft im GovDataPortal, angestoßen.

Die Einrichtung geeigneter Strukturen innerhalb des Kooperationsmodells und die Stärkung eines PMO sind von entscheidender Bedeutung für den Erfolg der weiteren Maßnahmen. Insbesondere die Koordinierenden, tragen die Verantwortung, das richtige Gerüst für diese Strukturen zu schaffen. Die angesprochene Einrichtung eines zentralen PMO ist dabei unbedingt notwendig. Im Kapitel 4.1 wurde den Akteuren empfohlen zwei PMO, Entscheidungsebene und Steuerungsebene, mit unterschiedlichen Aufgaben einzurichten. Für den Bereich der Koordinierenden sprechen wir von dem PMO auf der Ebene der interkommunalen Zusammenarbeit, welches unterstützend zu den Digital-Lotsen arbeitet. Es sollte in der Kooperationsstruktur (KITU) angelegt sein. Dieses Expertenteam benötigt uneingeschränkte Unterstützung, um effektiv arbeiten zu können. Die Entscheider der unterstützten Kommunen müssen sich verbindlich zu den Aufgaben bekennen, um eine optimale Zusammenarbeit sicherzustellen. Die geplanten Maßnahmen zu Portalen und WIKI sind wichtige Werkzeuge, um die Koordination und Kommunikation zu erleichtern. Die vorgeschlagenen Maßnahmen zur Stärkung der Kommunikation sollen schnell umgesetzt werden.

Insbesondere das Thema „Wie verlieren wir die kleinen Kommunen nicht“ hat die Wichtigkeit der Maßnahmen der Kommunikation und Transparenz herausgestellt. Die Umsetzung der vorgeschlagenen Maßnahmen zur Kommunikation und Transparenz ist entscheidend, um kleine Kommunen effektiv einzubeziehen. Wir empfehlen, die gemachten Vorschläge umzusetzen und die Durchdringung gerade der kleinen Kommunen in der Verwaltungsdigitalisierung voranzutreiben. Dies ist ein Schlüssel zum Erfolg.

Aus unserer Sicht haben die Kommunalen Spitzenverbände daran einen entscheidenden Anteil. Diese müssen an den Entwicklungen teilnehmen und sich in den neuralgischen Stellen entscheidend positionieren. Dabei können die Verbände, in Vertretung der Kommunen, eine



führende Rolle einnehmen und eine wichtige Institution in der Ausübung der interkommunalen Zusammenarbeit sein. In der Zusammenarbeit innerhalb der Kooperationsstruktur sind die Verbände ein wichtiger Partner für die Dienstleister, da sie die kommunalen Anforderungen vertreten. Insbesondere auf der Ebene der Koordinierenden können die Spitzenverbände Akteure und Unterstützer sein und damit maßgeblich zum Erfolg beitragen, dies stabilisiert nachträglich und langanhaltend die interkommunale Zusammenarbeit und die Verbandsstrukturen. Wir halten dies für eine einmalige Chance zur Etablierung einer weiteren Basis für kraftvolle Verbandsstrukturen.

Die Kommunen haben die Bedeutung der IT-Sicherheit erkannt und betonen, dass sie von Anfang an in jedem Projekt berücksichtigt werden muss. Auch der Vorschlag eines zentralen Budgets in der Anschubfinanzierung (6 Säulen Modell, Kapitel 4.1.3.1) zeigt die Relevanz des Themas. Die Projektleitung empfiehlt dringend, die Position zur IT-Sicherheit auf Ebene der Koordinierenden fest zu verankern. Die IT-Sicherheit muss integraler Bestandteil der Standards für zentrale Maßnahmen sein. Informationen, Schulungen und der gemeinsame Austausch müssen einen festen Platz in den Digitalisierungsprojekten haben. Die Umsetzung von Empfehlungen, wie z.B. vom Bundesamt für Informationssicherheit oder den Länder-CERT²⁷s sind unerlässlich. Kurzfristig sollte die Unterstützung durch Fachpersonal, z.B. ISB²⁸ oder CISO²⁹ in den Projekten stärker genutzt werden.

4.3 Ausführende und ihre Verantwortlichkeiten in der Grundlagenbildung

Als Ausführende in der Verwaltung werden an Sie Anforderungen an den Umgang mit den in der Verwaltungsdigitalisierung neu definierten Werkzeugen und Prozessen gestellt. Meist kommen Veränderungen für Sie überraschend und Sie haben wenig Mitspracherecht. Mit den auf Ihre Herausforderungen angepassten Grundlagen können Sie diese bewältigen. Dabei ist es wichtig, dass Sie Veränderungen als einen positiven und wichtigen Teil Ihres Arbeitslebens sehen und die Vorteile für Ihre Arbeit herausstellen. Die Projektteilnehmerinnen und Projektteilnehmer haben Hinweise für Sie erarbeitet.

²⁷ Computer Emergency Response Team, steuert Maßnahmen bei sicherheitsrelevanten Vorfällen der IT

²⁸ Informationssicherheitsbeauftragter

²⁹ Chief Information Security Officer, Hauptverantwortlicher für die Themen der Informationssicherheit



4.3.1 Ableitungen aus der Digitalisierungsstrategie für die Arbeitswelt

4.3.1.1 Exemplarische Nachnutzung von EfA-Diensten

Für die Teilnehmerinnen und Teilnehmer ist eine effektive Nachnutzung innerhalb des EfA-Prinzips ³⁰ein wichtiger Grundstein. Aus diesem Grunde sollten Sie sich mit diesem Konzept und darüberhinausgehend mit dem Musterprozess zur Einführung eines Online-Dienstes auseinandersetzen. Nur wenn Sie diese Grundlagen kennen, können Sie an den Anforderungen bei der Einführung neuer Prozesse und Werkzeuge mitwirken. Dabei ist den Kommunen wichtig, dass Sie für Transparenz eintreten und diese auch einfordern. Bei der Erarbeitung von Lösungen und Prozessen ist es wichtig; dass Sie Ihr Fachwissen einbringen.

4.3.1.2 Optimierung von Verwaltungsprozessen

Die Hauptverantwortung für die Prozessanalyse und Prozessoptimierung liegt bei den Koordinierenden und den Akteuren. Ohne die Mitwirkung aus der Arbeitsebene können die Anforderungen nicht umgesetzt werden. Im Kapitel 4.1.4 haben wir diese ausgeführt. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer haben folgende Grundlagen definiert.

Die Verwaltungsdigitalisierung ist immer vollständig zu betrachten. Hier wird das Prinzip der „Ende zu Ende“-Digitalisierung angewendet. Die Prozesse müssen von der Eingabe der Daten bis zum Abschluss des Verfahrens geplant werden und dies, wenn möglich, ohne Medienbrüche.

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer wünschen sich Ihre Mitwirkung bei der Erfassung der SOLL-Prozesse. Dabei sollen zentrale Prozessbibliotheken helfen. Der Einsatz von Softwarelösungen wie ARIS4FIM oder PICTURE sind dabei unumgänglich. ARIS4FIM steht bereits als Landesstandard zu Verfügung und PICTURE soll als eine weitere Lösung zur Verfügung gestellt werden. Machen Sie sich mit den Werkzeugen und den Bibliotheken vertraut. Prüfen Sie, welche Prozesse bereits erfasst sind und wie diese mit Ihren übereinstimmen. Für eine erfolgreiche Verwaltungsdigitalisierung ist eine vollständige Erfassung aller Prozesse unumgänglich. Mit der Umsetzung sind Sie nicht allein. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer schlagen vor, die zentralen Ressourcen wie PMO oder Digital-Lotsen zu nutzen, um Sie bei der Umsetzung zu unterstützen. Dies erfolgt vorrangig durch die Bereitstellung von Wissen und Werkzeugen und in Ausnahmefällen durch Arbeitskraft. Diese zentralen Strukturen sind darüber hinaus auf Ihr Fachwissen angewiesen. Die Kommunen bitten Sie daher um eine offene und transparente Kommunikation mit allen

³⁰ Einer für Alle Prinzip



Umsetzenden der Verwaltungsdigitalisierung. Bringen Sie sich ein und gestalten Sie Ihre Zukunft in der Verwaltung mit.

4.3.1.3 Entwicklung von Leitfäden

Im Kapitel 4.2.2.4 wird das Thema tiefgehend aufgenommen. Wir empfehlen diesen Abschnitt zuerst zu lesen. Hier möchten wir nur auf die Anforderungen in der Arbeitsebene eingehen.

Analog zu den Wünschen bei der Optimierung der Verwaltungsprozesse sind Sie auch bei der Entwicklung von Leitfäden die Wissensträger. Ihre Mitarbeit sowie transparente Kommunikation sind wichtige Grundpfeiler des Erfolges. Die Nutzung einer zentralen Kollaborationsplattform soll dabei helfen, hier gemeinsam zu arbeiten und die Ergebnisse auszutauschen. So können Sie von den Arbeiten und Erfolgen der anderen Kommunen lernen. Richten Sie die Erwartungshaltung zur Mitwirkung Ihrer Institution an der Etablierung einer solchen Plattform und der Mitwirkung an der Ausgestaltung an Ihre Vorgesetzten. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer schlagen die Nutzung von verschiedenen Formaten und Medien vor. Hier sollten Sie mit den zentralen Institutionen zusammen prüfen, welche Formate Sie am besten finden und für interne Anwendungen nutzen können. Gestalten Sie mit und stellen Sie Ihre Ergebnisse auch interkommunal auf der Plattform zur Verfügung. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer setzen dabei auf das Kredo „Digital first“.

Die Kommunen haben die primären Themen Prozesserfassung, digitale Akte, beBPO, Schul-IT, Projektmanagement, Umgang mit Videokonferenzen, Anbindung BundID, ePayBL, Strategieentwicklung identifiziert. Mit diesen Themen sollte sich zunächst beschäftigt werden. Darüber hinaus sind Erfahrungsberichte aus der Einführung von Online-Diensten wichtig. Insbesondere Ihre Digitalisierungsvorhaben offen zu kommunizieren und diese Informationen in den zentralen Plattformen zu hinterlegen halten die Kommunen für sehr wichtig. Dabei sollen auch weitere Informationen hinterlegt werden (z.B. Fachverfahren, Größe der Kommune).

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer stellen an die Leitfäden folgenden Mindestanforderungen:

Ansprechpartner, Beschreibung der Systembestandteile/Schnittstellen, Aussage zu finanziellen Aufwendungen, am Projekt beteiligte/notwendige Personalressourcen, IT-Sicherheits- und Datenschutzhinweise, notwendige Rahmenbedingungen (z. B. BundID, E-Payment), grober Meilensteinplan / Zeitstrahl.

Für eine effektive interkommunale Zusammenarbeit schlagen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer vor, mit kommunalen Vertretern besetzte Begleitkreise zu bilden. Diese sollen für



alle Kommunen offen sein und die Möglichkeit der Teilhabe und Mitwirkung geben. Dabei ist insbesondere die Transparenz der Entscheidungen hervorzuheben. Warum ist die Entscheidung getroffen worden? Wie ist die Entscheidung getroffen worden? Wer war beteiligt? Dies sind wichtige Fragen, welche in der Protokollierung aus dieser Mitwirkung beantwortet werden sollten.

Sobald ein zentraler Ansprechpartner für das Thema etabliert ist, sollte dieser an Sie, die Ausführenden, bekannt gegeben werden. Nutzen Sie diesen Weg und die zu schaffende zentrale Kollaborationsplattform.

4.3.1.4 Gemeinsame Weiterbildung

Das Thema „Gemeinsame Weiterbildung“ ist auf Ihrer Ebene weiter auszusteuern. Zwar sind die Entscheidungen bei Ihren Vorgesetzten zu treffen, jedoch können Sie in der interkommunalen Zusammenarbeit Modelle entwerfen und Vorschläge platzieren. Mit den von den Teilnehmerinnen und Teilnehmern skizzierten Gedanken können Sie Konzepte entwerfen, interkommunal aussteuern und damit eine wichtige Grundlage der Verwaltungsdigitalisierung aufbauen.

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer wünschen sich die Weiterbildungsmaßnahmen in verschiedenen Formaten. Dabei sollen moderne Formate wie Kurzvideos, Mikrolearningeinheiten oder Quizelemente Bestandteil sein.

Für die Festlegung eines Weiterbildungskonzeptes haben die Kommunen Grundlagen erarbeitet. Das Konzept soll unterschiedliche Zielgruppen berücksichtigen. Zielführend kann hier eine Bedarfsanalyse sein, um die Weiterbildungsbedürfnisse zu erfassen. Dabei sind z.B. die Zielgruppen Mitarbeiter, Führungskräfte, Fachspezialisten zu unterscheiden. Zum Vorgehen werden Umfragen, Interviews oder Workshops vorgeschlagen. Es ist wichtig, diese Bedarfsanalyse als eine Art wiederkehrenden Standardprozess in der Organisation zu verankern. Die Kommunen empfehlen eine Vernetzung der Strukturen. So können Institutionen wie die SIKOSA³¹ oder die KGST³² ggf. auch Hochschulen bei den anstehenden Aufgaben und den Schulungsmaßnahmen unterstützen. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer stellen heraus, dass dieses Expertennetzwerk Fachwissen teilt und voneinander lernen kann.

Für die Umsetzung wünschen sich die Kommunen die Bereitstellung der Plattform unter einer Landeslizenz, welche allen Kommunen einen Zugang bietet. Die Weiterentwicklung dieser

³¹ Studienstiftung für kommunale Verwaltung Sachsen-Anhalt e.V.

³² Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement



Plattform soll durch die Nutzer erfolgen. Nicht nur die Bereitstellung von Inhalten, sondern auch die gemeinsame Weiterentwicklung von Formaten und Kursangeboten ist dabei z.B. durch die interkommunale Zusammenarbeit zu leisten. Dabei sollen Sie Verantwortung übernehmen und aus der Ebene der Ausführenden wirken. Eine weitere wichtige Eigenschaft soll ein freier Zugang ohne zusätzliches Einloggen z.B. über Direktlinks sein. Auch eine regelmäßige Erfolgskontrolle ist gewünscht. So soll das Feedback der Nutzer und statistische Daten aus der Plattform genutzt werden, um die Qualität dauerhaft zu verbessern. In der Stadt Halle werden bereits erste Erfahrungen mit der Plattform Moodle gesammelt. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer schlagen vor, auch andere Produkte zu testen und nennen das Beispiel Coyo.

Abschließend fassten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer die wichtigsten Erkenntnisse zusammen.

- Eine gemeinsame Plattform interkommunal gestaltet verhindert doppelte Arbeiten in den Kommunen und kann helfen, Synergien zu erkennen.
- Nach dem „Geben und Nehmen“-Prinzip können sich Kommunen beteiligen und kommunal angepasste Inhalte erhalten.
- Die Zusammenarbeit mit den bestehenden Bildungseinrichtungen, Fachverbänden und Kommunen ist dabei ein wichtiger Schritt. Sie sollten mit dieser Zusammenarbeit beginnen.

4.3.1.5 zentrale Kollaborationsplattform

Im Kapitel 4.1.4.3 haben wir die Inhalte zu den Grundlagen bereits ausführlich beschrieben. Hier gehen wir auf die Aspekte für die ausführende Ebene ein.

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer definieren das Ziel einer solchen Plattform als eine zentrale Anlaufstelle und Kompetenzzentrum für die Verwaltungsdigitalisierung. Sie soll informieren, Zusammenarbeit stärken und den Austausch von Best Practices ermöglichen. Es ist auch wichtig, diese mit den anderen Plattformen der Prozessdatenbank und Wissensplattform zu verbinden. Um diese Plattform zu ermöglichen, ist eine Unterstützung aus der ausführenden Ebene wichtig. So sollen Sie bei der Bestandaufnahme unterstützen und Ihre Informationen sowie Bedürfnisse einbringen. Auch Ihre erarbeiteten Inhalte in Form von Leitfäden oder Anleitungen helfen dabei, eine solche Plattform mit Inhalten zu versorgen. Die Austauschplattform soll unter dem Motto „Wir helfen uns gegenseitig“ funktionieren. Über die Nutzung verschiedener Instrumente soll das gemeinsame Arbeiten an Digitalisierungsprojekten ermöglicht werden. Um dies zu ermöglichen, soll eine Moderation eingerichtet werden. Diese soll aus dem Kommunen eingerichtet werden. Ebenfalls ist eine



Kommunikation über die verschiedenen Ebenen zu etablieren. Es können dafür digitale Räume geschaffen werden, welche z.B. über Berechtigungssysteme erreichbar sind. Dabei soll immer die Nutzbarkeit im Vordergrund stehen.

Abschließend haben die Kommunen offene Fragen gesammelt, die bei der weiteren Ausbildung der Plattform und Zieldefinition helfen sollen.

- Wer bezahlt den Betrieb/Wartung und Beschaffung einer Plattform?
- Können diese Themen zentral organisiert werden, z.B. über die KITU?
- Soll es landesweite Lizenzen für den Support geben?
- Wer übernimmt die Moderation?
- Wie wird die Plattform technisch aufgesetzt?
- Was muss beim Datenschutz beachtet werden?
- Wer trägt Verantwortung für die IT-Sicherheit und den Datenschutz?

Darüber hinaus haben die Teilnehmerinnen und Teilnehmer auch einen Vergleich der Ihnen bekannten Plattformen vorgenommen. Dieser ist nicht vollständig und stellt einen Ansatz für Vergleichsverfahren dar. Sie finden diesen im Anhang 11.3.

4.3.1.6 Kommunale Fachverfahren konsolidieren

Im Kapitel 4.1.4.2 haben wir die Akteure angesprochen und die notwendigen Grundlagen skizziert. Hier möchten wir darauf eingehen wie Sie bei der Umsetzung unterstützen können. Sie haben eine Vielzahl an Fachverfahren im Einsatz. Dabei empfehlen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer, auf Standards zu setzen. Ein wichtiger Schritt ist die Anbindung an die BundID. Diese ist im Land bereits als Standard festgelegt. Wenn Sie in die Kommunikation mit den Fachverfahrensherstellern treten, sollten sich diese an die gewünschten Standards halten. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer wünschen sich, dass die Fachverfahrenshersteller aufgefordert werden, die Standards in Ihren Produkten zu etablieren. Hier kann eine interkommunale Zusammenarbeit z.B. in der KITU sinnvoll sein. Dabei sollen die wichtigsten Fachverfahrenshersteller bestimmt werden. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer haben dazu einen Vorschlag erstellt.



Kommunen	Kreisfreie Städte	Landkreis
HSH Soft- und Hardware Vertriebs GmbH	HSH Soft- und Hardware Vertriebs GmbH	PROSOZ Herten GmbH
adKOMM Software GmbH & Co. KG	Telecomputer GmbH	Anstalt für kommunale Datenverarbeitung in Bayern (AKDB)
Telecomputer GmbH	PROSOZ Herten GmbH	Telecomputer GmbH
Verlag für Standesamtswesen GmbH	BALVI GmbH	IGV IngenieurGmbH
EDV Ermtraud GmbH	LogoData ERFURT GmbH	LÄMMERZAHL GmbH
Anstalt für kommunale Datenverarbeitung	PCT-Halle Systemhaus GmbH	CABS-GmbH Chemnitz
naviga GmbH	Ascherslebener Computer GmbH	KDO Oldenburg
ARCHIKART Software AG	IT-Consult Halle GmbH	BALVI GmbH
Ascherslebener Computer GmbH	Easy-Soft GmbH	prokommunal GmbH
PROSOZ Herten GmbH	LÄMMERZAHL GmbH	Ascherslebener Computer GmbH

Abbildung 7

Die Kommunen sollten eine gemeinsame Fachverfahrenslandkarte erstellen und einen Fragenkatalog an die Fachverfahrenshersteller. Die Daten können in einer Art Fachverfahrensdatenbank gesammelt werden. Die weiteren erarbeiteten Inhalte zu den eingesetzten Systemen und Architekturmodellen sind Ansätze, welche Sie in einer vertiefenden Betrachtung ausbauen können. Wir haben diese im Anhang 11.6 zusammengestellt.

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer empfehlen darüber hinaus eine Lösung für hoch individuelle oder noch nicht durch Fachverfahrenshersteller bereitgestellte Verfahren zu etablieren. Hierbei sollten Sie den Einsatz von generischen Verfahren wie Modul-F, das digitale Rathaus oder das dBürgerportal prüfen. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer empfehlen, sich interkommunal mit den Vorreitern zu diesen Themen auszutauschen.

4.3.2 Einordnung der Projektleitung

Die Unterstützung aus der Fachebene bildet einen entscheidenden Grundstein für den Erfolg von Digitalisierungsvorhaben. Diese Vorhaben können nur dann erfolgreich umgesetzt werden, wenn Sie, die Ausführenden, diese Veränderungen aktiv mittragen. In diesem Kontext liegt die Verantwortung bei den Akteuren und den Koordinierenden. Sie sind dafür verantwortlich, alle Beteiligten mitzunehmen, deren Bedürfnisse zu verstehen und ihr Fachwissen in den Verwaltungsprozessen einfließen zu lassen. Dies bringt eine erhebliche Verantwortung mit sich. Die Transformation kann nur gelingen, wenn Sie als ausführende Person unterstützend agieren und bei den genannten Themen transparent und progressiv mitarbeiten. Es ist von zentraler Bedeutung, dass grundlegende Entscheidungen in Zusammenarbeit mit den Akteuren getroffen werden. Sie haben das Recht, dies einzufordern. Darüber hinaus sollten Sie sich aktiv mit den geplanten Vorhaben und den notwendigen Veränderungen auseinandersetzen. Hier empfehlen wir Ihnen, die Ergebnisse aus dem CIO-Projekt sowie die Angebote des Landes und der Kommunalen Spitzenverbände regelmäßig zu nutzen. Insbesondere möchten wir die im CIO-Projekt diskutierte Blaupause zur Einführung eines



Online-Dienstes hervorheben. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer haben dieses Dokument als ein gutes Vorgehen eingestuft. Dieser Plan versucht, die notwendigen Schritte möglichst umfassend abzubilden und stellt somit ein wertvolles Gerüst für die Umsetzung in Ihrer Organisation dar. Wir ermutigen Sie, diese Blaupause zu übernehmen und gegebenenfalls an Ihre spezifischen Bedürfnisse anzupassen. Dies erreichen Sie über die zweite wichtige Grundlage - Zusammenarbeit! Sie sind nicht alleine mit Ihren Herausforderungen und Prozessen. Daher empfehlen wir, Netzwerke und Kooperationen mit anderen Kommunen zu bilden, um sich miteinander auszutauschen. Identifizieren Sie die Fachleute, die sich mit Ihren Themen befassen und fördern Sie die interkommunale Zusammenarbeit. Dies beginnt in Ihrer Organisation.

Die skizzierten Grundlagen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer bieten Ihnen Handlungsempfehlungen, um die notwendigen Veränderungen in Ihrer Organisation umzusetzen. Wir sind uns bewusst, dass dies eine Herausforderung darstellen kann. Viele Ihrer Kollegen werden Bedenken äußern und verschiedene Gründe dafür anführen. Es ist wichtig, diese Bedenken durch Zusammenarbeit und überzeugende Argumente auszugleichen. Nutzen Sie die zentralen Ansprechpartner, um die erforderlichen Ressourcen und Informationen zu erhalten. Setzen Sie auf interkommunale Strukturen, um Wissen aufzubauen und von bewährten Praktiken zu profitieren.

Am wichtigsten ist jedoch, Ihre Vorgesetzten von der Bedeutung der Verwaltungsmodernisierung zu überzeugen. Finden Sie überzeugende Argumente, warum die Verwaltungsdigitalisierung in den kommenden Jahren eine der wichtigsten Maßnahmen sein wird. Hierbei können Ihnen sowohl das Land als auch die KITU helfen. Dies gelingt jedoch nur, wenn Sie selbst von der Notwendigkeit überzeugt sind. Leuchtturmkommunen wie Halle, Tangerhütte, der Saalekreis, der Landkreis Wittenberg und viele weitere haben im CIO-Projekt ihre Erfolge vorgestellt. Diese Erfolge belegen, dass die Vorteile der Verwaltungsdigitalisierung überwiegen und die Umsetzung zu einer zukunftsfähigen und bürgerfreundlichen Verwaltung führt, die den gesellschaftlichen Herausforderungen gewachsen ist.



5 Erste Maßnahmen in der digitalen Arbeit

Im Kapitel 4 haben wir die Grundlagen dargestellt. Ausführlich haben wir beschrieben, warum und wie diese gelebt werden sollen. Dort haben wir das Bild des Hausbaus genutzt und die Grundlagen als das Fundament beschrieben. In dieser Bildsprache umfasst das folgende Kapitel, zu den ersten Maßnahmen, das Setzen der Wände. Dabei entsteht der Grundriss und man kann die spätere Raumaufteilung erkennen. Genauso sehen wir dieses Kapitel. Die beschriebenen ersten Maßnahmen sollen einen Start bilden und Fakten schaffen, welche die Pläne real werden lassen. Dies ist ein erster Schritt, welcher noch vielfach wiederholt werden muss. Die Ergebnisse unseres Projektes bilden nicht die vollständige Verwaltungsdigitalisierung ab. Sie sind der Anfang und wir wollen dazu aufrufen mit dieser anzufangen. Nehmen Sie die gesetzten Wände zum Anlass und gestalten Sie den Ausbau Ihres Hauses der digitalen Verwaltung selbst.

5.1 VorrAusgehen von Akteuren

Damit die nachgeordneten Ebenen in der Verwaltungsdigitalisierung auch wirken können, ist es wichtig mit den Maßnahmen durch Sie, die Behördenleiter auf kommunaler und Landesebene, voranzugehen. Sie schaffen Ergebnisse und Strukturen, welche die Basis der weiteren Arbeiten sind. Die Ergebnisse sind weitestgehend im Konsens der Teilnehmerinnen und Teilnehmer entstanden und haben einen großen Rückhalt in den Kommunen. Wir empfehlen in der Umsetzung die gemeinsame Arbeit mit den Kommunen und die Stärkung der strukturellen Zusammenarbeit. Nutzen Sie die vorhandenen Rechtswege vollumfänglich, aber seien Sie auch offen für neue Wege. Die Anforderungen an die Verwaltung sind enorm und die Umstände sind erdrückend. Ohne eine konsequente und priorisierte Umsetzung der notwendigen Grundlagen aus Kapitel 4 und die Weiterführung in Form von Maßnahmen kann ein Erfolg nicht erreicht werden. In dem CIO-Projekt konnte festgestellt werden, dass alle Beteiligten an dem Erfolg interessiert sind und die Kommunen bereit sind ihren Teil zu leisten. Es ist an der Zeit, dass Sie, die Akteure, Ihren Teil beitragen. Wir geben Ihnen dazu Vorschläge mit an die Hand.



5.1.1 Zentrale Maßnahmen

5.1.1.1 Kommunale Zusammenarbeit

Die Kommunen haben sich bei der Bearbeitung des Themas früh darauf festgelegt, dass die Kommunale IT Union (KITU) bereits gute Ansätze gefunden und wichtige Strukturen für die Verwaltungsdigitalisierung aufgebaut hat. Aus diesem Grund hat das Thema auch den Untertitel „Angepasstes Betriebsmodell KITU“. In der Erarbeitung stellen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer fest, die Verwaltungsdigitalisierung braucht eine Unterstützung durch viele Dienstleister und die KITU soll helfen, Bedarfe zu bündeln und Lösungen zu skalieren. Sie muss ein verlässlicher, Rat gebender, unterstützender und kooperativer Partner der Kommunen werden. Mit dem Beitritt des Landes Sachsen-Anhalt zur KITU wurde der Startschuss gelegt, um Bedarfe der Kommunen zentral zu beantworten. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer wünschen einen regelmäßigen Austausch der Dienstleister unter Führung der KITU. Dabei kann es auch zu Kooperationen über die Landesgrenzen Sachsen-Anhalts hinauskommen, um von Entwicklungen gegenseitig zu profitieren. Die Kommunen wünschen sich die Benennung der Geschäftsfelder und die Zuordnung verschiedener Dienstleister zu diesen. Sodass feste Ansprechpartner mit einem Verfügungspool an Dienstleistern auf die Anfragen und Projekte der Kommunen reagieren können. Dabei soll die Möglichkeit der Ausgliederung von Geschäftsfeldern betrachtet werden und z.B. digitale Agenturen bei der Weiterentwicklung unterstützen und neue Ansätze zur Umsetzungsreife bringen. Als Beispiel nennen die Kommunen die Entwicklungen in Bereich der KI. Zur Umsetzung schlagen die Kommunen verschiedene Ansätze vor. So können Portfolioleistungen der aktuellen und zukünftigen öffentlich-rechtlichen IT-Dienstleister über Inhouse-Geschäfte abgerufen werden. Dazu sollen die öffentlich-rechtlichen Dienstleister auch Genossenschaftsmitglieder werden können. Aber auch die Bindung über Rahmenverträge soll, wo möglich, genutzt werden. Dafür sollen Arbeitsgruppen in der KITU unter dem Vorbild des CIO-Projektes Lösungen erarbeiten und den Genossenschaftsmitgliedern Vorschläge zur Umsetzung erstellen. Dies betrifft auch die angesprochenen Agenturen oder Kooperationen mit und in anderen Bundesländern.

Mit diesen erweiterten Aufgaben soll der Leistungskatalog aufgestellt und modernisiert werden. Ebenfalls sollen die neuen Anforderungen ein Aufruf sein, das Modell der Zusammenarbeit in und mit der KITU zu erweitern. Die Kommunen sind sich bewusst, dass diese Änderungen auch finanziert werden müssen. Dazu sind die Kommunen bereit. Auch das Land ist bereit, die Entwicklungen zu stützen. Beide richten aber klare Anforderungen an eine schnelle und lösungsorientierte Entwicklung der KITU unter den genannten Kriterien. Darüber hinaus sollen



mehr Kommunen erreicht werden. Vor dem Hintergrund des erhöhten Leistungsspektrums und der vielfältigen Erwartungshaltung der Kommunen an die KITU, schlagen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer vor, auch das Thema der Inanspruchnahme von Leistungen durch Kommunen aus der KITU zu betrachten. Dazu gehört die Frage des Mitgliedstatus: Wie kann die Einstiegshürde einer Mitgliedschaft möglichst geringgehalten werden und gleichzeitig das Lösungsangebot angemessen bereitgestellt und finanziert werden? Aktuell können alle Kommunen bereits auf durch das Land finanzierte Leistungen und durch die KITU bereitgestellte Leistungen zugreifen. Die Kommunen wünschen sich weitere Lösungsvorschläge. Darüber hinaus betonen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer, dass die KITU offensiver und transparenter auf die Kommune zugehen und die verschiedenen Möglichkeiten der Teilhabe aufzeigen soll. So kann zukünftig zwischen den Vorteilen für direkte Mitglieder und den indirekt allen Kommunen zur Verfügung stehenden Leistungen unterschieden werden.

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer stellen auch die Frage nach der Weiterentwicklung des Genossenschaftsmodells und halten folgende Fragen fest:

- Wie kann die Genossenschaft fortentwickelt werden - was ist rechtlich möglich?
- Ist eine Erweiterung um weitere Betriebsgesellschaften (z.B. ö-r IT-DL) sinnvoll?
- Soll Kernpersonal in der KITU aufgebaut werden, um Betriebsgesellschaften zu steuern?

5.1.1.2 Finanzierung der Kommunen durch FAG

Frühzeitig habe sich die Kommunen mit dem FAG³³ beschäftigt. Das FAG ist eine Möglichkeit, wenn es darum geht, übertragene Aufgaben zu finanzieren. Dabei ist die Kostenerstattung für Projekte nicht möglich und die Kostenerstattung erfolgt grundsätzlich pauschalisiert. Weiterhin wirken die Ausgleichs in der Regel mit einer Verzögerung von zwei Jahren. Hier sehen die teilnehmenden Kommunen eine Schwierigkeit. In der aktuellen Ausrichtung des FAG ist dieses nicht für die Herausforderungen in der Verwaltungsdigitalisierung zu nutzen.

Beispiele wie die Digital-Lotsen in Sachsen zeigen, dass eine Nutzung unter Umständen möglich ist. Sofern es zur Unterstützung der Kommunen bei den Herausforderungen der Verwaltungsdigitalisierung genutzt werden soll, sind Anpassungen oder Vereinbarungen auf Landesebene notwendig.

³³ Finanzausgleichsgesetz



5.1.1.3 Zentrale Kollaborationsplattform

Im Kapitel 4.1.4.3 haben wir zu den Grundlagen der Kollaborationsplattform bereits ausführlich beschrieben wie diese funktionieren sollte. In diesem Kapitel soll es darum gehen, welche Maßnahmen notwendig sind, um diese wichtige Plattform aufzubauen. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer sind sich sicher, eine solche zentrale Plattform ist ein Grundpfeiler für den Erfolg einer Digitalisierungsstrategie. Es ist den meisten Kommunen nicht möglich, alle Herausforderungen allein zu bewältigen. Die Kommunen und das Land brauchen eine zentrale Anlaufstelle – ein virtuelles Kompetenzzentrum – für die Digitalisierung. Hier soll es die Möglichkeit geben, sich zu informieren, gemeinsam an Projekten zu arbeiten und sich im Sinne der Best Practices auszutauschen. Dazu wurden Vorschläge für eine Umsetzung erarbeitet.

Zunächst muss geklärt werden, wo die Plattform verantwortet werden soll. Dabei sind die Verantwortlichkeiten zum Hosting, der Verwaltung, der Moderation und der Datensicherheit zu klären. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer sehen eine solche Einrichtung in der KITU und stellen die Frage, ob die KITU diese Aufgabe übernehmen kann. Hierzu soll laut den Teilnehmerinnen und Teilnehmern Abstimmungen durchgeführt und kurzfristig Entscheidungen getroffen werden. Ist die verantwortliche Stelle bestimmt, muss die Frage nach der Technik beantwortet werden. Es gibt am Markt etliche Lösungen und Beispiele für solche Plattformen. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer wünschen sich eine Marktanalyse mit anschließender Vorstellung in einem interkommunalen Gremium. Teil dieser Marktanalyse muss auch ein Plattfortmtest sein. Dabei wissen die Kommunen, dass die KITU bereits eine eigene Plattform, das KITU-Portal, betreibt. Auch diese Plattform soll sich der Analyse stellen und zeigen, ob Sie den Anforderungen gewachsen ist. Nach ökonomischen Gesichtspunkten soll bewertet werden, ob eine mögliche Weiterentwicklung gegen eine Beschaffungslösung bestehen kann.

Ist die technische Lösung gewählt und auskömmlich beschrieben, muss die Frage der Finanzierung gestellt werden. Die Kommunen sind sich ihrer Verantwortung bewusst und bereit, ihren Teil beizutragen. Darüber hinaus erwarten die Kommunen die Unterstützung des Landes bei zentralen Ideen. Hier ist zum Beispiel die Landeslizensierung für Anschaffung und Support zu nennen.



5.1.2 Von Allen für Alle

5.1.2.1 Ermittlung konkreter Unterstützungsbedarf

Zu den inhaltlichen Punkten der Ergebnisse der Teilnehmerinnen und Teilnehmer haben wir im Kapitel 4.1.2.1 ausgeführt. Die Kommunen haben konkrete Vorstellungen geäußert und Eckpunkte festgelegt. Die Erwartungshaltung ist klar. Die Kommunen benötigen die Unterstützung durch zentrale Maßnahmen. Die Entscheiderinnen und Entscheider benötigen Informationen aus den Kommunen. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer haben hierzu Ansätze aufgenommen, welche in einer Zusammenarbeit verfeinert werden müssen. Denkbar ist eine Zusammenarbeit zwischen dem PMO³⁴ und den Spitzenverbänden, Informationen aufzunehmen und zu vermitteln. In den Grundlagenkapiteln wurde das PMO als eine wichtige Basis bestimmt und die folgenden Maßnahmen setzten das Bestehen voraus.

Die Kommunen wünschen sich ein Vorgehen mit der Konzentration auf die wichtigsten Dienste in ihrer Zuständigkeit. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer sehen die Priorität auf Leistungen nach OZG und innerhalb dieser eine Einordnung nach den Fallzahlen.

Grundlegend sollen die geschaffenen Lösungen einfach übertragbar und anwendbar sowie preisgünstig sein. Um dies zu erreichen, schlagen die Kommunen folgende Werkzeuge vor:

- Wo möglich sollen Sammellizenzen geschaffen werden.
- Schnell umzusetzende Maßnahmen sollen identifiziert und bevorzugt werden.
- Zentrale Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner beim Land und in der Kooperationsstruktur sollen kurzfristig benannt und zentral kommuniziert werden.
- Transparenz in den Maßnahmen soll über die zu schaffende Kollaborationsplattform hergestellt werden.
- Unterstützung für die kleinen Kommunen soll durch PMO, Digital-Lotsen und KITU schnell herbeiführt werden.
- Für kleine Kommunen sollen schnell einsetzbare EfA-Leistungen durch das Land vorbereitet werden.

Weitere Unterstützung benötigen die Kommunen bei der Schaffung von Standards. Hier wünschen sich die Kommunen, dass die interkommunalen Strukturen (z.B. Spitzenverbände) oder das Land auf die Fachverfahrenshersteller einwirken können. Dabei sollen gemeinsam technische Standards definiert werden, Schnittstellen festgelegt, Kriterienkataloge erstellt und IT-Sicherheitsrichtlinien beschlossen werden. Diese Aufgaben können die Kommunen nicht allein stemmen. Die Kommunen möchten dazu in der Zusammenarbeit ihre Kriterien und

³⁴ Projekt Management Office



Bedarfe bündeln und definieren. Darüber hinaus wollen sich die Kommunen auch an der Bildung zentraler Einheiten, z.B. SOC³⁵, beteiligen. Ziel der Maßnahmen ist es, eine Planungssicherheit für die Maßnahmen der Verwaltungsdigitalisierung zu erreichen.

5.1.2.2 Was brauchen Kommunen jetzt

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer haben zu diesem Thema schnell grundlegende Punkte gefunden und die Anforderungen klar definiert. Dabei ist die folgende Auflistung entstanden.

a) Die Kommunen brauchen konkrete Basisdienste und preiswerte Sammellizenzen, die direkt genutzt werden können. Dazu gehören Bürgerkonto/ BundID und ein einheitliches Bürgerportal mit individuell anpassbaren Leistungen (Erweiterung des BUS zum Bürgerportal) oder auch ELSTER. Die angebotenen EfA-Leistungen müssen mit den meistgenutzten Fachanwendungen der Kommunen dringend kompatibel sein. Weiterhin sollen digitale Räume für die Kommunikation mit Bürgern bereitgestellt werden (für z. B. digitale Bürgersprechstunden). Die Priorisierung von EfA-Leistungen und Basisdiensten soll vom MID organisiert werden, hierbei soll auch zwischen EfA-Leistungen der Landkreise und Gemeinden unterschieden werden.

b) Die Kommunen brauchen eine schnelle, preisgünstige, einfache und modulartige Nachnutzung von Online-Diensten. Dabei ist zu beachten, keine Zentralität um jeden Preis (Entscheidungsfreiheit für Kommunen gleichberechtigt neben zentralem Angebot). Dies ist vor allem bei größeren Kommunen ein Bedarf. Die kleinen Kommunen brauchen mehr sofort nachnutzbare Dienste. Dabei wäre es gut, wenn die Bereitstellung von Online-Diensten über eine Cloud (wie Kaufhaus des Bundes auf Landes- und Kommunalebene) organisiert werden kann. Helfen können Angebote zur digitalen Infrastruktur, Hosting von Diensten, Fachanwendungen in einem landeseigenen oder zentral organisierten Rechenzentrum. Dies Lösung ist vor allem für kleine Kommunen attraktiv. Große Kommunen bevorzugen den Eigenbetrieb.

c) Die Kommunen brauchen eineindeutige, transparente und adressatengerechte Kommunikation und Unterstützung. Dabei soll insbesondere über die Fortschritte zu den OZG-Themen klar und transparent berichtet werden. Die Nachnutzung eines Online-Dienstes muss durch die verantwortlichen Stellen im Land bewertet und freigegeben sein. Wichtig ist eine rechtliche Klarheit und klare Aufgabenverteilung zwischen Bund, Land, Kommunen sowie den Ressorts. Zuständigkeiten sollen innerhalb der Verantwortungsebene klar geregelt werden

³⁵ Security Operation Center, Einheit zur Überwachung und Vermeidung von IT-Sicherheitsgefahren



und Ansprechpartner kommuniziert werden. Über die zentrale Kollaborationsplattform (4.1.4.3) und die zentralen Ansprechpersonen sollen die Themen standardisierte Schnittstellenbeschreibungen sowie Handlungsempfehlungen für DMS³⁶, Open Source Tools, Empfehlungen zur Einführung von Online-Diensten bereitgestellt werden. Die Themen für die Kollaborationsplattform können nach Bedarf erweitert werden. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer wünschen sich einen offenen Arbeitskreis (auch online) zwischen Land und Anbietern, die einen Online-Dienst realisieren wollen, zur Festlegung der Rahmenbedingungen und Schaffung von Transparenz. Die Bereitstellung von Best-Practice-Beispielen für Software über die zentralen Strukturen kann helfen, Evaluationen von Software zu verbessern.

d) Die Kommunen brauchen IT-Cybersicherheit. Dabei wünschen sich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer die Bereitstellung von zertifizierten IT-Sicherheitsbeauftragten für Kommunen. Dies kann zum Beispiel über eine Task Force oder externe Unterstützung bei digitaler Prozessgestaltung (z.B. durch die KITU) realisiert werden.

5.1.2.3 Optimierung von Verwaltungsprozessen

In den Kapiteln zu den Grundlagen haben wir für alle Ebenen festgehalten, wie wichtig der methodische Ansatz der Prozessoptimierung für die Verwaltungsdigitalisierung ist. Im Kapitel 4.1.4.1 finden Sie eine ausführliche Darstellung. Für die ersten Maßnahmen ist es wichtig, eine Übersicht zu schaffen. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer empfehlen die einzelnen Verwaltungsprozesse aufzunehmen und nach dem EVA-Prinzip³⁷ einzuteilen.

Eingabe	Verarbeitung	Ausgabe
<ul style="list-style-type: none">• Onlinedienst• Nutzerkonto• Sichere E-Mail• beBPo• internes Antragsformular• Portale	<ul style="list-style-type: none">• Fachverfahren• DMS• Kollaborationstools• E-Payment	<ul style="list-style-type: none">• Postfach• Sichere E-Mail• beBPo• Signatur• digitale Akte• Langzeitarchivierung

Abbildung 8

³⁶ Dokumentenmanagement System, System zur Verwaltung von Dokumenten

³⁷ Grundprinzip von Prozessen, Eingabe Verarbeitung Ausgabe



Einer der ersten Schritte ist die Grundlagenschaffung. Diese beginnt mit der Erfassung aller relevanten SOLL-Prozesse in einem einheitlichen Modellierungsstandard und Veröffentlichung dieser in einer Prozessbibliothek (ARIS4FIM / PICTURE). Dies kann z.B. über eine zentrale Anlaufstelle organisiert werden.

Das Arbeiten an den Prozessen kann am besten in einer Projektstruktur umgesetzt werden, mit Unterstützung durch das zu schaffende PMO. In den Projekten zu den Prozessen sollen Soll- und Ist-Prozesse verglichen werden. Mit Hilfe des PMO sollen Best Practices Einfluss nehmen und die Umsetzung damit erleichtern. Die Aufgabe der zentralen Steuerung ist die Verhinderung von doppelter Arbeit. Dabei hilft die zentrale Wissensverwaltung. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer empfehlen die Nutzung von Audits zur Erfolgskontrolle.

Für das angesprochene PMO sollen schnellstmöglich die Rahmenbedingungen beschlossen werden. Dabei sollen die folgenden Fragen beantwortet werden. Wie sollte es aufgestellt sein? Welche Aufgaben sollte es übernehmen (z.B. auch IT-Sicherheit)? Wo sollte es angesiedelt sein? Welche Experten gehören in eine Service-Einheit (IT, IT-Sicherheit, Datenschutz, Kommunikation, Organisation, Recht)? Soll eine Besetzung durch kommunale und Landesvertreter bestehen?

Eine zusätzliche Hilfe stellt eine zentrale interkommunale Service-Einheit dar. Nach dem Vorbild der Digital-Lotsen aus Sachsen kann diese Behörden bei der Digitalisierung bestimmter Prozesse in Form einer Task-Force unterstützen. Sie kann Wissen zu den Elementen der Digitalisierung (Fachverfahren, DMS etc.) aufbauen und in einem Wiki zur Verfügung stellen, darüber hinaus Methodenkompetenz für die Projektarbeit aufbauen, vermitteln und Fachwissen der Kommunen zu den Fachverfahren aufnehmen. Bei diesen Aufgaben soll die geschaffene zentrale Plattform wie eine Art Kompetenzzentrum wirken und transparent zeigen, woran Digital-Lotsen und PMO arbeiten.

5.1.2.4 Exemplarische Nachnutzung von EfA-Diensten

Im CIO-Projekt ist die Nutzung der „Blaupause Einführung Online-Dienst“, welche aus Halle bereitgestellt wurde, als Konsens zwischen allen Teilnehmerinnen und Teilnehmern gesehen worden. Für das Thema der EfA-Dienste ist diese ebenfalls einzusetzen. Die Vorlage soll genutzt werden, um einen Ablauf bei der Einführung zu erarbeiten und zu standardisieren. Dabei ist es den Teilnehmerinnen und Teilnehmern wichtig, hierbei zeitliche Einordnungen vorzunehmen und die Blaupause dadurch zu erweitern. Dies kann als Aufgabe des PMO gesehen werden.



Als eine der ersten Aufgaben für eine effektive Nachnutzung sehen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer die Schaffung einer Übersicht des aktuellen Standes. Dabei sollen im MID die Projektstände aller EfA-Nachnutzungsprojekte erfasst und die Informationen möglichst übersichtlich zentral zur Verfügung gestellt werden.

5.1.3 Neue Ansätze

5.1.3.1 Finanzierung Basisdienst E-Payment

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer haben sich intensiv mit dem Thema des E-Payments auseinandergesetzt. Im Kapitel 4.2.2.5 beschreiben wir die technischen Erkenntnisse und grundlegenden Festlegungen. Darüber hinaus haben die Teilnehmerinnen und Teilnehmer auch zu dem Thema Finanzierung miteinander diskutiert. Daraus sind folgende Erkenntnisse entstanden:

Die Finanzierung eines Umstiegs aus Altsystemen ist nicht sinnvoll, da der Standard (ePayBL) ein Angebot des Landes ist und die Kommunen diesen finanziert bekommen. Wenn durch den Umstieg auf den Standard die Transaktionskosten, bezogen auf den Zahlungsdienst, steigen ist dies ein „Showstopper“ für den zentralen Dienst. Es muss darauf geachtet werden, dass dies bei einer Ausschreibung zum ePayBL mitbedacht wird. Die Vergabefinanzierung ist abhängig davon, wer die Vergabe durchführt. Wenn das Land ausschreibt, dann sind die Kosten 100% im Land. Wenn die Ausschreibung über die KITU läuft ist eine Co-Finanzierung der Kommunen möglich. Schulungen in den Kommunen sollen nach Ansicht der Kommunen durch das Land finanziell unterstützt werden, zum Beispiel durch zentral organisierte Schulungsdienstleister bzw. Schulungsteams (Digital-Lotsen). Das Land soll auf die Fachverfahrenshersteller zugehen und zentral Bedarfe kommunizieren, sodass die Hersteller Standards entwickeln und diese nur einmal bezahlt werden. Wenn eine Schnittstelle etabliert ist, wird diese in die Ausschreibungen der Fachverfahren übernommen und ist eine Grundvoraussetzung für die Inbetriebnahme weiterer Fachverfahren. Betrieb und Einrichtung des Basisdienstes E-Payment sind mehrheitlich durch das Land zu finanzieren. Die Kommunen sind bereit, Teile der Kosten zu übernehmen. Für die Kommunen als Anwender besteht ein Risiko bei der Nutzung der Schnittstellen: Wie lange kann die Schnittstellenversion des Providers genutzt werden, welche Updates sind nötig, welche Weiterentwicklungskosten wird es geben usw.



Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer empfehlen ein Muster SLA³⁸ für den Basisdienst zwischen Land und Kommunen zu erarbeiten und zu beschließen. Dies soll dazu dienen, die zukünftigen Aufgaben, Risiken und Fristen durch Änderungen erkenntlich und planbar zu machen.

5.1.3.2 Einbindung Startups via GovTech

In dem CIO-Projekt ist in der Diskussion um die Nutzung von Potenzialen junger Unternehmen das Thema Gov-Tech aufgekommen. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer haben dies sofort aufgenommen und ihre Ideen festgehalten.

Der GovTech Campus (<https://govtechcampus.de>) organisiert Wissensplattformen, in denen Verwaltungen, die Tech-Szene, Forschungsorganisationen und Zivilgesellschaft das GovTech-Ökosystem entschlüsseln und zusammen mit Experten und Expertinnen aus IT, Recht und Vergabe überzeugende Antworten auf die digitalen und technologischen Innovationsaufgaben von Bund, Ländern und Kommunen finden. Dabei ist ein einfacher Kontakt zwischen Verwaltung und Gründungsunternehmen der größte Vorteil. Auch Start-Ups aus Sachsen-Anhalt sind bereits Mitglied im GovTech Campus. Die Einbeziehung der Unternehmen des Landes läuft über den strategischen Wirtschaftsdiallog des CIO ST.

Neben innovativen Unternehmen aus Sachsen-Anhalt, Deutschland und der Welt finden sich ebenso innovative Verwaltungen von Bund, Ländern und Kommunen auf dem Campus wieder. Neue Ideen und Lösungen können so schnell und bedarfsgerecht für die Verwaltungsdigitalisierung nutzbar gemacht werden.

Alle Kommunen, nicht nur die Teilnehmerinnen und Teilnehmer, können sich über die Mitgliedschaft des Landes am GovTech-Campus registrieren. Auf der Kollaborationsplattform Atrium des GovTech-Campus - <https://www.govtech-atrrium.org/home> findet man Informationen zu Projekten und Ansprechpartner, Veranstaltungen und Mitgliedern aus der eigenen Region.

Weitere mögliche Konzepte zur ebenen-übergreifenden Zusammenarbeit sind der GovMarket und Koinno.

³⁸ Service Level Agreement, Eine Vereinbarung zwischen Auftraggeber und Dienstleister über Leistungsparameter der vereinbarten Dienstleistung



5.1.3.3 KI und Nutzungsmöglichkeiten

Auch dieses Thema ist im Verlauf des Projektes diskutiert worden. Erste Berührungspunkte zeigen, dass die neuen Entwicklungen in dem Bereich Vorteile bringen können. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer haben mögliche Einsatzzwecke der KI zusammengefasst. Diese sind:

- KI-gestützte Online-Dienste, Interview des Antragsstellers im Rahmen des Antragsverfahrens
- Chatbots zur Entlastung der Verwaltung
- KI-gestützte Softwareentwicklung,
- Koppelung von RPA und KI
- Datenanalyse Bildanalyse, Mustererkennung
- Unterstützung bei Textbearbeitung, z.B. Analyse von Gesetzen und Rahmenbedingungen

Da es sich bei den Technologien der KI noch um sehr neue Anwendungen handelt, sind noch viele technische und rechtliche Fragen ungeklärt. So stellen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer heraus, dass Regularien fehlen, Urheberrechtsfragen offen sind und die Vertrauenswürdigkeit der KI nicht gegeben ist. Themen wie Transparenz bei der KI-Nutzung und datenschutzkonformes KI-Training sind ebenso offen. Es zeichnet sich ab, dass die Nutzung einer Markierung von KI-Inhalten (z.B. Wasserzeichen) in Zukunft genutzt wird.

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer haben für eine zukünftige Nutzung kommunale Anforderungen erstellt:

- Datensicherheit für Trainingsdaten und Modelle
- Verantwortung für Verwaltungsergebnisse muss von Menschen getragen werden
- In bestimmten Fällen sind rechtssichere Aussagen notwendig, z. B. bei Bescheidbegründung
- Es sollen Fachkräfte unterstützt und nicht ersetzt werden
- Unterstützung bei Ermessensentscheidungen, z.B. Maßnahmenvorschläge
- klare Messung der Ergebnisse
- Einbettung von KI in der Ende-zu-Ende Digitalisierung

Nach der Beschäftigung mit den Themen sind die Kommunen zu dem Schluss gekommen, dass eine Nutzung der KI erhebliche Vorteile bringt und weiter geprüft werden sollte. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer empfehlen die Schaffung eines Kompetenzzentrums oder einer Arbeitsgruppe auf Landesebene unter kommunaler Beteiligung noch in 2023. Diese soll



sich mit anderen Kompetenzzentren in Bund, Ländern oder der EU vernetzen und Erfahrungen aufnehmen. Darüber hinaus sollen die vorhandenen Kompetenzen gebündelt werden und mit Partnern aus der Wirtschaft und der Wissenschaft erste Schritte definiert werden. Genutzt werden sollen die üblichen Werkzeuge Machbarkeitsstudien, POC und Markerkunden. Einsatzfelder sollen bestimmt werden und neue Lösungen entwickelt werden. Über die Ergebnisse soll in der Kommunikation ein Grundverständnis für die neuen Lösungen bei allen Mitarbeitern in den Kommunen erreicht werden und so der Mystifizierung der KI entgegengewirkt werden. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer empfehlen eine Fokussierung auf die Online-Dienste im Themenfeld Bildung und den Beginn mit einer Datenstrategie, die klärt welche Datenquellen bereitgestellt werden können.

5.1.4 Einordnung der Projektleitung:

Die in diesem Kapitel vorgestellten Maßnahmen sind erste Schritte hin zu einer digitalen Verwaltung. Die teilnehmenden Kommunen haben sich mit Mehrheit für erste Schritte ausgesprochen und die Projektleitung kann diese nur unterstützen. Besonders die Stärkung der Kooperationsstruktur durch die Weiterentwicklung der KITU hat oberste Priorität. Die Kommunen benötigen einen starken kommunalen Partner, der sie bei ihren Aufgaben tatkräftig unterstützt. Viele der beschriebenen Aufgaben erfordern eine zentrale Umsetzung, weshalb die Etablierung der Zusammenarbeitsstruktur von entscheidender Bedeutung ist. Alle Beteiligten sollten daher bestrebt sein, die erforderlichen Strukturen rasch aufzubauen bzw. anzupassen, um eine effektive interkommunale Zusammenarbeit auf Augenhöhe zu ermöglichen. Als Akteure sind Sie aufgefordert, die von den Kommunen eingebrachte Initiative aktiv aufzugreifen und in konkrete Maßnahmen umzusetzen. Sie sollten grundlegende Entscheidungen treffen und die erforderlichen Voraussetzungen für die Bereitstellung der benötigten Portale schaffen. Die angesprochene Kollaborationsplattform ist dabei ein Kernelement und sollte als Dreh- und Angelpunkt für alle weiteren Plattformen dienen. In dieser Hinsicht hat die zentrale Struktur der KITU einen erheblichen Vorteil, der unbedingt genutzt werden sollte. Die Kommunen hegen den Wunsch nach Transparenz, dieser soll besonders gepflegt werden. Durch diese Maßnahme kann die KITU unter Beweis stellen, dass sie die Anliegen der Kommunen verstanden hat und ein verlässlicher Partner sein kann. Bereits jetzt sollte die Kollaborationsplattform aufgebaut werden, damit mit der Zusammenarbeit zügig begonnen werden kann.

Das Thema Kosten bzw. Kostenausgleich ist im CIO-Projekt nicht ausgiebig diskutiert worden. Wir empfehlen die Fragestellungen ggf. im Kontext des FAG in den zuständigen Gremien



erneut zu thematisieren und konstruktiv, lösungsorientiert zu diskutieren. Das Beispiel aus Sachsen zeigt, dass Lösungen gefunden werden können. Dort haben sich Land und Kommunen zum Beispiel die Aufwendungen für das Digital-Lotsen-Programm geteilt. Die Hälfte der Aufwendungen trägt das Land, die andere Hälfte wird über einen Vorabzug bei den Finanzausgleichsmitteln bereitgestellt. Für die Kommunen ist eine adäquate Unterstützung bei den Herausforderungen der Verwaltungsdigitalisierung wichtig. Aus Sicht der Projektleitung ist eine rein finanzielle Betrachtung für die Lösungen nicht maßgeblich. Die genannten Maßnahmen stützen sich in großen Teilen auf Unterstützung, Wissens- und Lösungsbereitstellung u.a. durch Basisinfrastrukturen. Dies sind aus Sicht der Projektleitung auch nachhaltigere Ansätze. So können Finanzmittel zentral besser wirken. Einrichtungen wie das geplante PMO und die Digital-Lotsen sind dabei richtige Maßnahmen. Die vielfältigen Herausforderungen der Digitalisierung müssen zentral gesteuert und Lösungen skaliert werden. Bevor eine Maßnahme auf den Weg gebracht wird, sollte standardmäßig geprüft ob nicht weitere Kommunen bei der Nutzung neuer Software miteinbezogen werden können. Insellösungen oder Eigenentwicklungen werden den vielfältigen Ansprüchen nicht gerecht. Die Kommunen sind aufgefordert, auch die Nutzersicht zu berücksichtigen und vorrangig Lösungen zu schaffen, die den Umgang mit der Verwaltung vereinfachen. Das Know-how zentral organisierter Fachleute mit den Erfahrungen aus vielen Projekten in vielen Kommunen ist dabei eine große Hilfe. Am Ende profitiert auch die Verwaltung durch die Einsparung von Aufwänden.

Die Kommunen haben in dem CIO-Projekt oft über die Lösungen ARIS und Picture als Prozessdatenbank gesprochen. Ein großer Teil der Kommunen bevorzugt das Produkt Picture, das Land hat ARIS als Landeslösung bereitgestellt. Aus dem Projekt heraus wurde an die Landesregierung der Wunsch gerichtet, Picture als weitere Lösung bereitzustellen. Dem sollte Rechnung getragen werden. Den Kommunen bleibt dann überlassen, sich für den Einsatz von ARIS oder Picture zu entscheiden. Nach unseren Informationen sind die Daten aus beiden Produkten kompatibel und austauschbar. Das Land hat mit ARIS4FIM bereits eine zentrale Bereitstellung von Inhalten ermöglicht. Wir empfehlen den Kommunen, sich diese Lösung anzuschauen. Eventuell kann ein Großteil der Anforderungen mit der schon bestehenden Lösung aufgenommen werden. Damit können Sie die benötigte Prozessanalyse in Ihren Organisationen bereits starten.

Das Thema E-Payment möchten wir besonders herausstellen. In vielen Kommunen sind Lösungen geschaffen und erste digitale Prozesse benötigen einen BezahlDienst. Der Service EPayBL ist dabei von allen anerkannt und hat Konsens im CIO-Projekt gefunden. Im CIO-Projekt wurde darüber informiert, dass EPayBL vom Land als Standard gesetzt wurde. Wir



empfehlen den Kommunen, die Fachverfahrenshersteller zur Einbindung des Dienstes anzuhalten. Damit ist vielen Kommunen und noch mehr Bürgern schnell geholfen.

5.2 Wie Koordinierende den Weg zeigen

Als Projektleiter, Abteilungsleiter, Referatsleiter oder einer vergleichbaren Position in den Kommunen ist es Ihre Aufgabe, die Maßnahmen einzuführen. Nutzen Sie die Vorgaben aus der Führungsebene und entwickeln Sie Umsetzungskonzepte. Die im folgenden Kapitel beschriebenen Maßnahmen sollen einen Anfang bilden und spiegeln die Wünsche der Kommunen wider. Nehmen Sie diese entsprechend auf, entwickeln Sie diese weiter und unterstützen Sie die Ausführenden in Erbringung der notwendigen Veränderungsmaßnahmen. Ihre Arbeit an und mit den Themen bringt den Erfolg der gelegten Grundlagen. Neben der Verantwortung und der großen Aufgabenlast ist dieser Teil der Digitalisierung aus unserer Sicht auch der mit dem größten Gestaltungsfreiraum. Zögern Sie nicht, neue Wege auszuprobieren. Die Ergebnisse des CIO-Projektes liefern Ihnen die Ansätze.

5.2.1 Zentrale Maßnahmen fortsetzen

5.2.1.1 Zentrale themenübergreifende Kollaborationsplattform

Im Kapitel 5.1.1.3 haben wir die Aufgaben einer solchen Plattform beschrieben. Wir haben den Akteuren empfohlen, die Grundlagen für eine solche Plattform zu schaffen und Maßnahmen aufgeführt, welche die Schaffung der Plattform ermöglichen. Die Aufgabe von Ihnen, den Koordinierenden, ist es, die Plattform mit Leben zu füllen und zu dem zentralen und gern genutzten Instrument zu machen, welches die Kommunen sich wünschen. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer habe dazu ein Zielbild erstellt.

Die Plattform soll als Web-Plattform angeboten werden. Den Nutzern sollen unterschiedliche Rechte vergeben werden können, je nach Mitarbeitwunsch. Darüber können Bereiche geschaffen werden, sodass sich Kommunen auch geschützt austauschen können und themenbasierte Räume geschaffen werden können. Auch ein öffentlicher Bereich mit eingeschränkter Sichtbarkeit für interessierte Bürger kann so geschaffen werden. Den Kommunen sollen Dokumente, Checklisten, Anleitungen, Kontakte und weitere Informationen zur Verfügung gestellt werden. Diese sollen auch in der Plattform bearbeitet werden können. In der weiteren Ausprägung sollen Foren zu den Arbeitsthemen geschaffen werden. In diesen Foren sollen sich die Kommunen austauschen können und ggf. über eine Moderation die



Themen weitergetragen werden. Funktionen wie Kalender, Mitteilungen oder Chats komplettieren das Portal. Wichtig ist, dass die anderen Plattformen über diese zentrale Plattform verlinkt sind. Dazu zählen KITU-Forum, Wissens und Weiterbildungsplattform, Geodateninformation und weitere.

Um dieses Zielbild zu erreichen, schlagen die Kommunen vor, mit der Bestandsaufnahme zu beginnen. Dies kann sofort interkommunal gestartet werden. Nachdem die Akteure die Maßnahmen zu Organisation, Rechtsthemen und Finanzielles angestoßen haben, nutzen sie diese und bauen gemeinsam mit den Kommunen die Plattform mit den wichtigsten Funktionen auf. Über die Kooperationsstruktur können sie eine regelmäßige Weiterentwicklung der Plattform steuern und Rückkopplungen zu möglichen weiteren Schritten bekommen.

5.2.1.2 Landesweite Arbeitsgruppen für relevante Themen

Nach der Schaffung der Grundlagen für die kommunale Zusammenarbeit können Sie diese in eine Zusammenarbeitsstruktur überführen. Die Kommunen schlagen als Instrument die Bildung von landesweiten Arbeitsgruppen vor. Dabei sollen zunächst die einzelnen Kommunikationsebenen beachtet werden. Die Ebenen Bürger, Städte und Gemeinden, Landkreise sowie Ministerien haben unterschiedliche Anforderungen an die Kommunikation. In Abhängigkeit der Kommunikationskanäle sollen die richtigen Werkzeuge gesucht werden. Dies kann über die Erstellung einer Checkliste oder Matrix erfolgen. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer haben folgende mögliche Werkzeuge besprochen:

- OZG-Sprechstunde, interkommunaler Austausch OZG/Digitalisierung
- Kommunikation zum Bürger übernehmen vorhandene Stellen z.B. Pressestelle
- Projektboard – Wo stehen wir im Projekt (EfA) Auskunftsfähigkeit und Informationen für die Beteiligten (Stand in Arbeitspaketen/ Ansprechpartner)

Haben Sie die Matrix mit den Werkzeugen erstellt soll daraus ein Kommunikationskonzept erstellt werden. Dieses soll insbesondere die folgenden Fragen beantworten:

- Wer kommuniziert? Kommune <-> Kommune/Kommune <-> Ministerium/Kommune <-> Bürger
- Warum wird kommuniziert? (Kommunikationsziel, um unnötige Informationen wegzulassen)
- Was soll kommuniziert werden? (Inhalte)
- Wann soll die Kommunikation/Information erfolgen? Zeitpunkt?
- Worüber soll kommuniziert werden? (welchen Kanal)



- Wird ein Rückkanal benötigt oder handelt es sich um eine Information?

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer halten abschließend fest, dass das gesamte Konzept unter dem Kredo „Weniger ist mehr“ erstellt werden soll. Die Kommunen sind mit vielen Ansprechpartnern und den vielen Kommunikationsquellen überfordert. Ein gut erarbeitetes Konzept soll dies auflösen. Dabei darf der regelmäßige Kontakt zwischen Städten, Gemeinden und Landkreisen nicht abreißen.

5.2.2 Schwerpunktthemen für Koordinierende

5.2.2.1 Optimierung von Verwaltungsprozessen

In den Kapiteln 4.2.2.1 und 4.3.1.2 haben wir bereits ausführlich zu den Grundlagen berichtet und die Wichtigkeit der Optimierung der Verwaltungsprozesse herausgestellt. Im Kapitel 5.1.2.3 haben wir die Akteure aufgefordert, erste wichtige Maßnahmen zu ergreifen, welche die Optimierung von Verwaltungsprozessen ermöglichen und unterstützen. In diesem Kapitel möchten wir die Aufgaben an Sie, die Koordinierenden, stellen. In der Position der Projektleiter und Abteilungsleiter in Ihren Institutionen sind Sie diejenigen, welche den Prozess maßgeblich vorantreiben. Ohne Ihr Engagement kann diese wichtige Maßnahme in der Verwaltungsdigitalisierung nicht gelingen. Seien Sie mutig, gemeinsam mit der Arbeitsebene Lösungswege zu finden. Holen Sie sich Unterstützung von Vorreiterkommunen und anderen Wissensträgern.

Zunächst stellen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer die Ende-zu-Ende Digitalisierung heraus. Es ist wichtig, dass Sie in Ihren Betrachtungen immer den vollständigen Prozess aufnehmen. Starten Sie selbstständig mit der Erfassung Ihrer Prozesse in den Organisationen und fangen Sie an, die entstehenden Plattformen (z.B. ARIS4FIM/Picture) zu nutzen, um Ihre Prozesse auch mit denen anderer Kommunen zu vergleichen. Schaffen Sie Projektstrukturen und arbeiten Sie mit den zu schaffenden Stellen PMO und Digital-Lotsen zusammen. Nehmen Sie an den Entwicklungen der Wissensplattformen teil.

Am Ende sollten Sie in der Lage sein, in Ihrer Organisation die Prozesse zu entschlacken, Potenziale zu erkennen und sich gemeinsam mit anderen Kommunen auf Standards und möglichst allgemeingültige Prozesse zu einigen. Langfristig ist eine Organisationsanpassung günstiger und effektiver als der Einsatz von komplizierten digitalen Prozessen.



5.2.2.2 Was brauchen Kommunen jetzt

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer haben ihre Bedarfe aufgenommen und im Kapitel 5.1.2.2 haben wir diese für die Akteure beschrieben. Die Kommunen brauchen die Unterstützung der Kooperationsstruktur, um die Umsetzung der notwendigen Maßnahmen auszusteuern und zu festigen. Sie als Koordinierende sollen diese Aufgabe übernehmen. So können Übersichten über die bestehenden Basisdienste und zur Verfügung stehenden Lizenzen den Kommunen helfen. Auch die Unterstützung bei der Einführung der Basisdienste und der EfA-Leistungen ist notwendig. Dabei ist es ebenfalls wichtig, dass Sie die benötigten Kommunikationsstrukturen zwischen den zentralen Einheiten und den kommunalen Organisationen aufbauen und für die Vermittlung der Inhalte nutzen. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer stellen die gemeinsamen Plattformen auch bei diesem Thema heraus. Die Kommunen erwarten die Koordination der einzuführenden EfA-Leistungen und eine Ausrichtung auf die schnelle und einfache Nachnutzung dieser in den Kommunen.

5.2.2.3 Ermittlung konkreter Unterstützungsbedarf

Als Bindeglied zwischen den Ausführenden und den Akteuren ist Ihre Rolle als koordinierende Person einordnend und vermittelnd. Grundlegende Informationen zu dem Thema haben wir in den Maßnahmen für die Akteure im Kapitel 5.1.2.1 ausführlich beschrieben. Wir möchten hier auf die Schwerpunkte in der Umsetzung für Koordinierende eingehen. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer haben einfühend festgehalten, dass die Verwaltungsdigitalisierung als Pflichtaufgabe (Ende-zu-Ende-Digitalisierung) für alle Verwaltungsebenen zu sehen ist. Dies sollten Sie in Ihren Maßnahmen transportieren.

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer haben die Aufgabenfelder wie folgt definiert:

a) Einfach übertragbare und anwendbare Lösungen schaffen. Nutzen Sie die Fachkenntnisse aus der Umsetzungsebene, um die zentral geschaffenen Lösungen abzugleichen. Nehmen Sie Einfluss auf die Weiterentwicklung und versuchen Sie insbesondere die Anforderungen der kleinen Kommunen zu beachten. Die Strukturen des PMO und der Digital-Lotsen sind für die Aufgabe ideale Werkzeuge.

b) Standards schaffen: Nehmen Sie an der Entwicklung der Standards teil. Engagieren Sie sich in den geschaffenen Einheiten. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer stellen die Entwicklung eines Kriterienkataloges heraus. Dieser stellt eine wichtige Entscheidungsgrundlage für die Einführung der digitalen Fachverfahren dar.



c) Aus und Fortbildung des Personals. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer wünschen sich neue Konzepte. So kann z.B. die Ausbildung von IT-Fachkräften zentral gesteuert und interkommunal erfolgen. Dies kann ein Weg sein, dem Fachkräftemangel zu entgegenen. Die zu schaffenden Plattformen zu Kollaboration und Wissensverwaltung können dabei helfen und sollen in die Konzepte einbezogen werden.

d) Konzentration auf die wichtigsten Zuständigkeiten der Kommunen. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer stellen heraus, dass die Kommunen sich bei der Umsetzung eine Gewichtung nach den Bedarfen der Kommunen wünschen, z.B. nach den Fallzahlen. Hier können Sie als Koordinierende ansetzen und Pläne für die Einführung der digitalen Fachverfahren entsprechend aussteuern. Nutzen Sie die direkte Kommunikation in die kommunalen Verwaltungen, um entsprechende Priorisierungen vorzunehmen.

5.2.2.4 Bedarfsgerechte Bereitstellung von Basisdiensten

Dies ist vor allem ein technisches Thema. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer haben sich mit den notwendigen Basisdiensten für die Kommunen auseinandergesetzt und haben eine Übersicht der Soll-Basisdienste erstellt. Die Übersicht finden Sie im Kapitel 4.2.2.2, die intensiven Ausführungen haben wir im Anhang 11.4 verfügbar gemacht. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer schlagen eine Anforderungsklä rung inkl. Einbettung in kommunaler IT-Architektur mit nachfolgender Ausschreibung bzw. Beauftragung der fehlenden Basisdienste vor. Dafür haben die Teilnehmerinnen und Teilnehmer diese in drei Prioritäten eingeteilt:

Priorität 1: Antragsraum/ Datendrehscheibe, Form-Solutions Landesmandant, Generischer Online-Dienst, dBürgerportal, BUS, E-Payment, FIT-Connect, IT-Architektur (Verbund der Basisdienste, gesicherte Netze, Landesdatennetz, Nachrichtenübermittlung), Bürgersignatur, Signatur und Siegeldienst (auf Behördenseite)

Priorität 2: Prozessmodellierungstool, Statusmonitor, Lern- und Wissensplattform, Kollaborationsplattform

Priorität 3: Projektmanagementtool, Vergabemanager, Vertragsmanagement, Statistikkomponente

Sie als Koordinierende sollen diese Aufgabe steuern und mit den Akteuren der Landesinstitutionen sowie der Kooperationsstruktur umsetzen.



5.2.2.5 Exemplarische Nachnutzung von EfA-Diensten

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer haben sich zu diesem Thema mit der Vorlage „Blaupause Einführung Online-Dienst“ auseinandergesetzt. Wir stellen diese als extra Dokument bereit. Die Kommunen möchten diese Vorlage nutzen und zu einem Standard überführen. Sie als Koordinierende können und sollen dies umsetzen. Machen Sie sich mit dem Dokument vertraut, nutzen Sie die Rückkopplung mit den Kommunen und schaffen Sie Anwendungsräume. Suchen Sie sich Beispielprojekte mit Vorreiterkommunen zur Erprobung und Festigung des Vorgehens. Die Kommunen wünschen sich bei der Umsetzung auch Transparenz. So sollen Mindestanforderungen in einer Art Matrix erfasst werden und dabei zum Beispiel in Dienste mit Landesbeteiligung oder ohne unterschieden werden. Wichtig ist auch die Frage, ab welcher Maßnahme die Kommunen hinzugezogen werden, um die Nachnutzung einzusteuern. Daraus ableitend soll eine Übersicht erzeugt werden, welche transparent die Wege zur EfA-Nachnutzung aufzeigt und, soweit möglich, um weitere Informationen wie Kosten und Aufwände ergänzt.

5.2.3 Erweiternde Maßnahmen

5.2.3.1 Sicherer Datentransport

Das Thema sicherer Datentransport wurde von den Teilnehmerinnen und Teilnehmern unter dem Aspekt der einzuführenden EfA-Leistungen betrachtet. Dabei sind die Teilnehmerinnen und Teilnehmer sehr technisch vorgegangen und haben die in ihren Betrachtungen drei Varianten für den sicheren Datentransport herausgearbeitet. Diese sind OSCl, XTA Transport und Fit Connect. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer haben die Varianten verglichen und folgendes Schaubild erstellt.



	Variante 1 XTA-Transports über das sichere Landesnetz bis in die Kommune	Variante 2 OSCI – Nutzung bis zur Kommune	Variante 3 FIT-Connect
DOI-Zertifikat (gültig für 3 Jahre, kostenpflichtig - zweistelliger EUR Betrag)	1 DOI-Zertifikat (für den Intermediär-Account des Nachrichtenbroker)	DOI-Zertifikate pro FV und Leistung	DOI-Zertifikat für jeden Zustellpunkt (ein Zertifikat kann für mehrere Leistungen pro FV genutzt werden)
DVDV-Eintrag (kostenfreie Beantragung, dient zur des OSCI-Clients)	1 DVDV-Eintrag	DVDV-Einträge pro DOI-Zertifikat	DVDV-Einträge pro Zustellpunkt / DOI-Zertifikat (wird durch das Self-Service-Portal von FIT-Connect realisiert)
OSCI Intermediär	OSCI-Intermediär ist bei Dataport vorhanden (muss)	OSCI-Intermediär ist bei Dataport vorhanden (kann auch bei einem separaten IT-Dienstleister (Bspw. KID) oder in der Kommune direkt* liegen)	Nicht notwendig
OSCI Client	1 OSCI Client (bei Dataport vorhanden)	mehrere OSCI-Clients (muss in der Kommune vorhanden sein, z.B. am Fachverfahren als separate Lösung)	Nicht notwendig
XTA-WS	XTA-WS bei Dataport vorhanden XTA-WS-Postfach benötigt (Einrichtung bei Dataport, kostenpflichtig (niedriger drei-stelliger EUR Betrag pro Jahr))	XTA-WS in jeder Kommune benötigt (z.B. COM Despina von Governikus ; es ist von 1 VZE für die Betreuung und den Betriebs des Com.Despina auszugehen)	Nicht notwendig
Netz-Anforderung	Sichere Übertragung zwischen Netzwerken muss sichergestellt werden. Z.B.: Gesicherte Netzwerkverbindung (geschlossene Nutzergruppe) von Kommune (KomNet und ggf. weitere Netzwerke) bis zu Dataport (ITN-LSA) vorhanden.	Übertragung per Internet möglich.	Übertragung per Internet möglich.
Übertragungs-geschwindigkeit	ITN-LSA Übertragungskapazität zwischen den Hauptknoten des Netzes 2 Mbit/s. In den Randbereichen ist eine zunehmende Vermaschung - Übertragungskapazität wurde teilweise bis auf 64 Kbit/s → 200 MB Antrag (max.) entspräche bei 2 Mbit/s 13 min	Internet Geschwindigkeit ist abhängig von der Kommune Die Landkreise haben alle EthernetConnect 2.0 Leistungen (Bandbreite 6 – 10 Mbit/s) Die Kommunen haben DSL-Leitungen (unterschiedliche Bandbreiten 4 – 16 Mbit/s)	Internet Geschwindigkeit ist abhängig von der Kommune Die Landkreise haben alle EthernetConnect 2.0 Leistungen (Bandbreite 6 – 10 Mbit/s) Die Kommunen haben DSL-Leitungen (unterschiedliche Bandbreiten 4 – 16 Mbit/s)
Produktionsüberwachung (z.B. Nachrichtenversand)	Wird von Dataport im Rahmen des Betriebs des Nachrichtenbrokers übernommen	Muss von der Kommune, den IT-Dienstleister gewährleistet werden	Muss von der Kommune, den IT-Dienstleister gewährleistet werden

Abbildung 9

Im Weiteren haben die Teilnehmerinnen und Teilnehmer Anforderungen an den sicheren Datentransport verfasst:

- Komplexität in der Kommune soll minimiert werden
- Schaffung einer Referenzarchitektur
- Zertifikatsarmer Datentransport (möglichst wenig DOI-Zertifikate)
- Weitestgehend SaaS (Land), Rahmenvertrag durch das Land oder Bereitstellung notwendiger Lizenzen
- Wenige Standards für Übertragungskanäle vereinbaren
- Einen Übertragungskanal als Default ausweisen und alle Kommunen damit ausstatten
- Notwendige Parametrisierungen (Beispiel: Adressat, Standort ID, Formular ID) seitens der Kommunen über den BUS (evtl. Nutzung XML)
- Anbindung an das Rechenzentrum – entweder über das Landesrechenetz (ITN-XT) oder VPN
- Virenprüfung der eingereichten Dokumente sollte an jeder Stelle durchgeführt werden; Virenhandling muss dann ausdefiniert werden

Aus den Diskussionen haben die Teilnehmerinnen und Teilnehmer Empfehlungen formuliert. So soll ein vorgelagerter Antragsraum geschaffen und als Basisdienst vom Land zur Verfügung gestellt werden. Dieser bietet den Kommunen einen sicheren Zugang und kann die Eingangsdokumente bündeln. Die Verwaltung kann jederzeit auf die Dokumente zugreifen und



bearbeiten. In einem solchen System können die Dokumente jederzeit nachverfolgt werden. Als zweite Empfehlung wird die Nutzung einer kommunalen Datendrehscheibe innerhalb des kommunalen Netzwerks ausgesprochen. Damit kann eine einmalige Implementierung zum Empfang von OSCI oder XTA Nachrichten genutzt werden. Auch kann diese Schnittstelle zwischen Fit Connect und dem Fachverfahren sein. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer wünschen sich einen Standard für alle. Dafür soll die Umsetzung über die zentralen Einheiten PMO und Digital-Lotsen erfolgen.

5.2.3.2 Ideen der Strategie 2030 transportieren

Ein Großteil der zu diesem Thema erarbeiteten Inhalte sind Grundlagen und in dem Kapitel 4.2.1.3 ausführlich beschrieben. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer schlagen folgende Maßnahmen vor:

Zunächst soll unter Berücksichtigung der ausführlich beschriebenen Grundlagen ein Maßnahmenplan erarbeitet werden. Dieser soll die folgenden wichtigen Punkte enthalten: Der Maßnahmenplan soll die Kommunikation auf den Punkt bringen und Informationen in verständlicher und nutzbarer Art anbieten. Die Kanäle sollen breit gestreut werden, um die Reichweite zu erhöhen. Vor die Maßnahmen sollen Analysen geschaltet werden, um die Wirksamkeit zu maximieren. Der Maßnahmenplan soll eine einheitliche Kommunikation schaffen.

Ist der Maßnahmenplan aufgestellt, soll dieser zentral gesteuert innerhalb der Kooperationsstruktur kommuniziert und als Standard gesetzt werden. Nachfolgend sollen die passenden Maßnahmen den Zielgruppen zugeordnet werden. Über die Kooperationsstruktur können Kommunikationswerkzeuge entwickelt und bereitgestellt werden. Dazu gehören z.B. zielgruppenorientierte Media-Kits.

5.2.3.3 Einbindung Startups via Gov-Tech

Wir haben das Thema maßgeblich für die Akteure eingesteuert. Die zu schaffenden Kooperationen und rechtlichen Ausprägungen müssen auf dieser Ebene umgesetzt werden. Dafür benötigen die Behördenleiter aber ihre Zuarbeit. Gemeinsam in den Kommunen und über die Kooperationsstruktur sollen Sie Vorlagen erarbeiten und Ideen entwickeln. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer haben verschiedene Aspekte beleuchtet aber auch noch viel Potenzial zur weiteren Betrachtung offengelassen. So sollte die Frage „Wie Mitgliedschaften rechtlich sauber umgesetzt werden?“ genauso beantwortet werden wie die Frage „Wie Kommunen einbezogen werden?“. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer wünschen sich eine



Auseinandersetzung mit dem Thema in der Kooperation. Die Einbindung von modernen Möglichkeiten durch Gründungsunternehmen kann in der Verwaltungsdigitalisierung Lösungen schaffen. Diese Chance sollte aus Sicht der Teilnehmenden wahrgenommen werden.

5.2.4 Einordnung der Projektleitung:

Die Verantwortung der Koordinierenden ist von großer Tragweite. Ihre Hauptaufgabe besteht darin, die getroffenen Entscheidungen in greifbare Ergebnisse umzusetzen und die zentralen Maßnahmen in praktikable Lösungen zu verwandeln. Dies bringt jedoch nicht nur hohe Verantwortung mit sich, sondern auch erheblichen Gestaltungsspielraum. Die Verwaltungsdigitalisierung ist eine ständige Aufgabe. Modernisierungsbedarf endet nie. Wenn die Organisationen durch die Koordinierenden richtig beraten und unterstützt werden, entstehen echte Vorteile. Nehmen Sie sich die Zeit, insbesondere die Vorreiterkommunen genauer zu betrachten. Es gibt in Sachsen-Anhalt viele gute Beispiele. Nutzen Sie die dort verwendeten Strukturen und Lösungen für eigene Zwecke. Bauen Sie auf dem Fundament der Vorreiterkommunen eigene neue Lösungen auf. Die in dem CIO-Projekt vorgeschlagenen Maßnahmen sind dafür gute Ansätze. Wenn die beschriebenen zentralen Einheiten aufgebaut sind, ist es wichtig, diese in die Wirkung zu bringen. Beginnen Sie mit den Kommunen, welche voranschreiten wollen und überzeugen Sie die anderen mit Ergebnissen.

Die zentrale Kooperationsplattform ist ein wichtiger Grundstein für die digitale interkommunale Zusammenarbeit. Hier finden Sie Problembeschreibungen als auch Lösungsansätze sowie eine Übersicht über die beteiligten Akteure. Die Einbindung weiterer Plattformen führt das notwendige Wissen an einer Stelle zusammen. Je mehr Kommunen die zentrale Kooperationsplattform nutzen, desto wirkungsvoller wird die Digitalisierung in Kommunen des Landes Sachsen-Anhalt auf den Weg gebracht. Ziel muss es sein, insbesondere die kleinen und mittleren Kommunen, die nicht über ausreichendes Fachpersonal und Mittel verfügen, von Anfang mitzunehmen. Denkbar sind hier auch Patenschaften, die größere Kommunen für kleinere Kommunen übernehmen und sie dadurch bei der Modernisierung mit unterstützen.

Für einen guten Start ist es außerdem wichtig, die Themen zu identifizieren, die den Bürgern und Bürgerinnen sowie Unternehmen als Kunden der Verwaltung besonders am Herzen liegen. Konkret bedeutet dies, mit Maßnahmen zu beginnen, die durch hohe Nutzerzahlen einen hohen Wirkungsgrad bei der Umsetzung haben. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer haben sich damit ausführlich auseinandergesetzt und unter dem Punkt „Was brauchen Kommunen jetzt“ bereits Prioritäten gesetzt. Diese Ergebnisse sollten Sie nutzen, um Pläne zu erstellen



und weitere Priorisierungen vorzunehmen. Dabei ist eine kontinuierliche Abstimmung mit den Kommunen von größter Bedeutung, um eine enge Bindung an Ihre Maßnahmen sicherzustellen. Dabei ist Kommunikation ein wichtiger Faktor. Die teilnehmenden Kommunen haben in den zahlreichen Abstimmungen immer wieder darauf verwiesen, wie wichtig die Kommunikation untereinander ist. Um diese sicherzustellen sind Tools einzusetzen, welche die Bildung von Communities sowohl innerhalb einer Behörde als darüber hinaus zulassen. Denkbar sind auch sogenannte digitale Mittagspausen, die es ermöglichen, virtuell eine Mittagspause an verschiedenen Orten zu machen und sich untereinander auszutauschen oder mit einem Thema zu beschäftigen. Notwendig ist neben einer Strategie ein Instrumentenkoffer, mit dem die Verantwortlichen die Fachebene erreichen. Zusätzlich ist es notwendig, die Strategie des Landes zur Verwaltungsdigitalisierung für Maßnahmen in den Kommunen zu nutzen.

Aus Sicht der Kommunen haben die EfA-Dienste im CIO-Projekt eine große Bedeutung. Bisher hält sich die Nachnutzung der Dienste aber in Grenzen. Das hat mehrere Gründe. Hohe Anpassungsaufwände im Bereich der Schnittstellen und Unterschiede unter den Themenfeldverantwortlichen, bei dem jeder ein anderes Vorgehen, andere Lösungsansätze und Anforderungen hat, führen zu einer sehr eingeschränkten Nutzbarkeit des EfA-Prinzips. Geklärt werden müssen rechtliche Fragen, finanzielle Fragen, Implementierung und Support. Der bundesweite govdigital Marktplatz wird hier eine echte Hilfe sein. Bei der Nachnutzung der EfA-Dienste sollten die Kommunen sich auf die Dienste konzentrieren die den Bürgern und Bürgerinnen sowie Unternehmen den meisten Nutzen bringen. Ein wichtiges Kriterium sind hierbei die Fallzahlen.

5.3 Erste Schritte für Ausführende

Sie, die ausführenden Bereichsleitungen und Sachbearbeiter, haben es in der Hand, die Verwaltungsdigitalisierung zu einem Erfolg zu machen. Mit Offenheit für die Veränderungen und lösungsorientiertem Denken und Handeln können Sie neue Wege gehen. Dies hilft Ihnen bei Ihrer täglichen Arbeit. Am Ende entsteht nicht nur eine moderne Verwaltung für den Bürger, sondern auch eine attraktive Verwaltung für Sie als Mitarbeiter.



5.3.1 Mitverantwortung übernehmen

5.3.1.1 Optimierung von Verwaltungsprozessen

Das Thema der Prozessoptimierung haben wir in diesem Dokument schon oft angesprochen und auf den verschiedenen Ebenen die notwendigen Maßnahmen aufgeworfen. Dennoch kann die Umsetzung einer solch wichtigen Maßnahme nur in Zusammenarbeit mit der Fachebene gelingen. Dabei ist Ihr Fachwissen entscheidend. Die Ausarbeitungen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer zeigen deutlich, dass Ihre Mitarbeit bei der Analyse der Ist-Prozesse und der Aufstellung der Soll-Prozesse gefordert ist. Dabei ist besonders wichtig, dass Sie Ihre Erfahrungen einbringen und die Prozesse im Wesentlichen mit beeinflussen. Organisieren Sie sich in Ihren Einheiten und arbeiten Sie mit den Spezialisten des zukünftigen PMO zusammen. Holen Sie sich die Methodenkenntnis auch von den Digital-Lotsen, welche interkommunal geschaffen werden und nutzen Sie die interkommunale Zusammenarbeit, um Ihre Prozesse abzugleichen. Dabei soll das Ziel sein, möglichst einfache und strukturierte neue Prozesse aufzubauen. Gehen Sie kritisch an die Aufgabe heran, stellen Sie die bestehenden Abläufe in einem Kontext der Weiterentwicklung infrage.

5.3.1.2 Entwicklung von Leitfäden

Wir haben die Leitfäden als eine der Grundlagen für Ihre Arbeit vorgestellt. Ihre Aufgabe als ausführende Person ist es, diese in einer guten Qualität zu erstellen, damit andere Kommunen Ihre Schritt-für-Schritt-Anleitung als Vorlage nutzen können. Mit Unterstützung der Fach- und Methodenkenntnis des zukünftigen PMO und der zu schaffenden Digital-Lotsen sollen Sie die Dokumente erstellen. Insbesondere wenn Sie als Pilotkommune Lösungen umsetzen, sind eine gute Dokumentation und daraus ableitend Leitfäden wichtig. Als interkommunale Maßnahmen kann dies erheblich zu Aufwandsparnissen bei der Umsetzung in anderen Kommunen beitragen. Auf der zentralen Kollaborationsplattform abgelegt, zentral verwaltet und für jeden verfügbar sind die Leitfäden ein wichtiger Teil der Zusammenarbeit unter den Kommunen. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer schlagen vor, auch verschiedene Formate zu nutzen. So sollen Audio- oder Videoformate zu einem besseren Verständnis beitragen. Lassen Sie sich dazu durch die zentralen Einheiten in der Kooperationsstruktur (Digital-Lotsen bzw. PMO) beraten. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer definieren die Arbeit unter dem Prinzip „GUT“. Das steht für gegenseitige Unterstützung und Teilung.



5.2.1.3 Gemeinsame Weiterbildung

Im Kapitel 4.3.1.4 haben wir bereits vertiefend erklärt, warum die Idee der gemeinsamen Weiterbildung eine gute Grundlage für die zukünftigen Herausforderungen sein kann. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer haben auch versucht, erste Schritte zu definieren. So soll zunächst ein Weiterbildungskonzept über die interkommunale Zusammenarbeit erstellt werden. Hierbei sollte auf Strukturen in den Spitzenverbänden oder der KITU zurückgegriffen werden. Ist eine Verantwortlichkeit definiert, können über diese die Bedarfe ermittelt und zusammengestellt werden. Daraus kann sich ein Weiterbildungskatalog ableiten. In der Strategie sollte darüber hinaus festgelegt werden, wie die Konzepte auf unterschiedliche Zielgruppen angepasst werden können. Die zur Umsetzung notwendigen Umfragen und Workshops können nach den Kommunen auch in eine Regelstruktur gebracht und damit langfristig als Prozess verstanden und umgesetzt werden. Die Kommunen empfehlen darüber hinaus auch eine Vernetzung mit den Strukturen im Land. So können in Zusammenarbeit mit der SIKOSA, KGST, Hochschulen oder Anderen ein Expertennetzwerk geschaffen werden, welches bei der Erstellung der Konzepte und bei Lösungsentwürfen unterstützt. Am Ende profitieren Sie als Ausführende von einem vielfältigen Angebot an Aus- und Weiterbildung in modernen Formaten wie zum Beispiel Kurzvideos, Mikrolerneinheiten oder Quizelementen und das in einer interkommunalen Struktur auf Ihre Bedürfnisse zugeschnitten. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer definieren die Schaffung einer zentralen Plattform zur Bereitstellung und Verbreitung der Inhalte als einen grundlegenden Schritt. Gehen Sie als Ausführende auf Ihre Führungskräfte zu und fordern Sie zur Umsetzung in den interkommunalen Strukturen auf.

5.3.2 Technische Ansätze

5.3.2.1 Exemplarische Nachnutzung von EfA-Diensten

Für alle Ebenen ist die Kenntnis über die Vorlage „Blaupause Einführung Online-Dienst“ zu diesem Thema wichtig. Informieren Sie ggf. Ihren zentralen Ansprechpartner für Digitalisierung in Ihrer Verwaltung, ob ihm/ihr das Dokument vorliegt. Auch können Sie sich an die Ansprechpartner der Kontaktlandkarte wenden (Kapitel 8). Wir empfehlen, sich diese anzuschauen und ein grundlegendes Verständnis zu dem Thema zu erarbeiten. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer erwarten, dass die EfA-Leistungen unter der Nutzung der Prinzipien aus dieser Vorlage besser in den Kommunen übernommen werden können. Nutzen Sie die Rückkopplungsmöglichkeiten, um zu Ihren Erfahrungen Rückmeldungen zu geben und



beteiligen Sie sich an den Arbeitsthemen dazu, um die Nutzbarkeit der EfA-Leistungen zu verbessern.

5.3.2.2 Landesmandant Form-Solutions

Der Service von Form-Solutions soll über eine Landeslizenz zur Verfügung gestellt werden. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer haben dazu Kriterien und weitere Inhalte erfasst.

Mit der Lösung des Anbieters Form-Solutions soll ein eine zentrale Lösung zum Thema Antragsmanagement geschaffen werden. Die Lösung findet bei den Kommunen großen Anklang und die zentrale Einführung wird von den Teilnehmerinnen und Teilnehmern unterstützt.

Zunächst muss entschieden werden, wie der Service zur Verfügung gestellt werden soll. Dabei haben die Teilnehmerinnen und Teilnehmer drei Varianten verglichen. Entschieden werden muss zwischen der zentralen Bereitstellung durch KITU, Dataport oder der Bereitstellung von den Kommunen. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer habend die Varianten des kommunalen Eigenbetriebs und des zentralen Landesmandanten gegenübergestellt und verglichen. Die ausführliche Darstellung finden Sie unter Anhang 11.7. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer kommen in dem Fazit zu einer Bevorzugung eines zentralen Landesmandanten mit einer Parametrisierung kommunaler Spezifika über den BUS³⁹. Als zentraler Zustelldienst soll FIT-Connect genutzt werden und die Basisdienste (z.B. E-Payment, Nutzerkonten, BUS) angebunden sein. Es soll darüber hinaus die Möglichkeit für Kommunen geben, sich ihren eigenen Mandanten einrichten zu können und die Vorkonfigurationen mitzunutzen (bspw. Anbindung der Basisdienste).

Daraus leiten die Kommunen die weiteren Maßnahmen ab. Zunächst sollte mit dem Hersteller geklärt werden, wie der zentrale Landesmandant umgesetzt werden kann und unter welchen Aufwänden. Diese Aufgabe wurde in den Betrachtungen zu den Leistungsbausteinen einer zukünftigen KITU als Aufgabe der zentralen Vertretung der Kommunen eingeordnet. Dazu gehören auch die Durchführung von POC und die Sichtung der verfügbaren Form-Solution-Leistungen sowie die Entscheidung, welche Formulare im Landesmandanten bereitgestellt werden sollen. Die Kommunen sollen hier eine Art Prio-Liste erstellen. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer stellen insbesondere den Bedarf der Mitarbeit der Kommunen an dem Projekt

³⁹ Bürger- und Unternehmensservice Sachsen-Anhalt



BEBAST⁴⁰ dar. Dieses Projekt legt unter anderem auch die Grundlagen für eine Einführung von Form-Solution. Hier können Sie sich als Ausführende aktiv beteiligen.

5.3.2.3 Zentrales IDM

Bei dem Thema „Zentrales IDM“ haben sich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer mit der Nutzerverwaltung auseinandergesetzt. In den verschiedenen Verfahren haben die Nutzer einzeln gültige Nutzerkonten. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer führen auf:

- BeBPo (Besonderes Behördenpostfach)
- MeinUnternehmenskonto / Servicekonto Business (ST)
- Fachverfahren mit eigener Nutzerverwaltung
- Formularserver mit eigener Nutzerverwaltung
- BUS mit eigener Nutzerverwaltung (eingrichtet durch Teleport bzw. Drittsystem)
- ePayBL (mit eigener Nutzerverwaltung in den Kommunal-Mandanten)
- Zentrale Melderegister Online-Dienste (dezentrale Pflege über Servicekonto ST)
- DiWO mit eigener Nutzerverwaltung

Die Kommunen wünschen sich hier dringend eine Verbesserung der Situation. Dabei kann eine zentrale Nutzerverwaltung helfen. Das folgende Zielbild soll helfen, dies zu visualisieren.

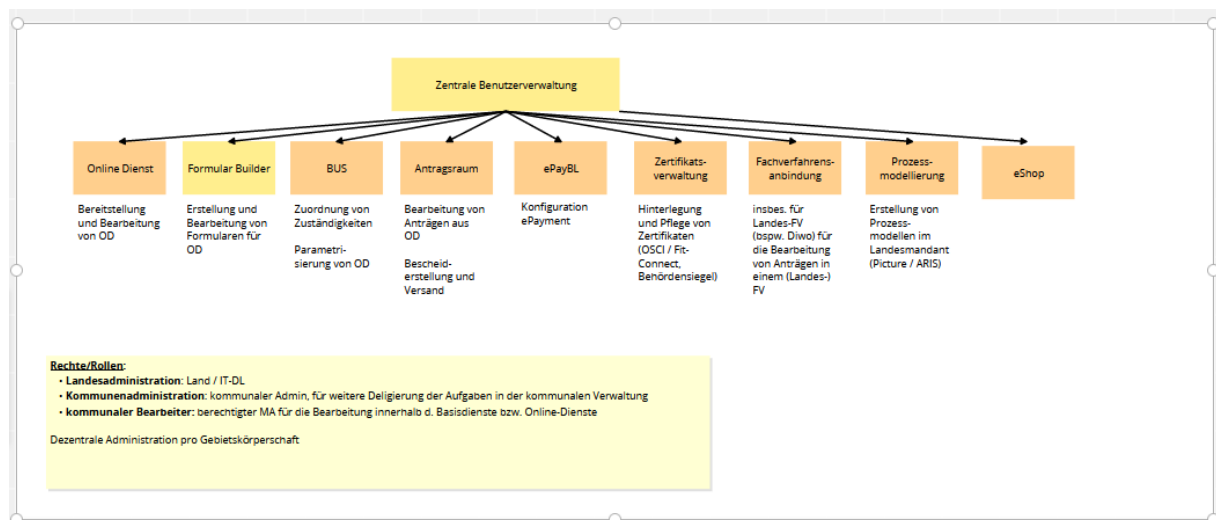


Abbildung 10

⁴⁰ Bereitstellung von Basisdiensten, Projekt des MID und der Dataport



Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer empfehlen eine weitere Beschäftigung mit dem Thema und die Ausarbeitung der Anforderungen in den Kommunen. Dabei sollten die Anwendungsfälle ermittelt und Lösungsvorschläge interkommunal bewertet werden. Eine Umsetzung soll zentral in der Kooperationsstruktur (z.B. KITU) erfolgen. Darüber hinaus empfehlen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer auch die Prüfung, ob dieses Thema auf Bundesebene sinnvoll ist. Hier sollten Kontakte in andere Bundesländer geknüpft werden.

Wir haben die weiteren Ausführungen der Ergebnisdokumentation nicht in dieses Dokument übernommen, weisen aber darauf hin, dass diese gerne zur weiteren Bearbeitung zu Verfügung gestellt werden. Die notwendigen Kontakte finden Sie im Kapitel 8.

5.3.2.4 eShop zur Bereitstellung von Online-Diensten

Ein weiterer technischer Ansatz zur Unterstützung der Kommunen ist das Konzept eines eShops. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer haben dazu Inhalte diskutiert und in einer Ergebnisdokumentation erfasst. Wir haben darauf verzichtet, die vollständigen Ausführungen in dieses Dokument zu übernehmen, können diese aber gerne zur weiteren Bearbeitung zur Verfügung stellen.

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer stellen heraus, dass es sich um ein Service-Portal zur Bereitstellung von Online-Diensten und Basisdiensten handeln soll. Sie haben dabei Anforderungen aus Sicht der Kommunen benannt. Dabei wurden technische und organisatorische Fragen aufgeworfen und aus Sicht der Kommunen beantwortet. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer gehen dabei auch auf Beispiele z.B. aus Schleswig-Holstein (SH - Bürgerportal | SW10042, schleswig-holstein.de) ein.

Wir möchten hier auf die definierten Ziele kurz eingehen: Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer möchten mit der Nutzung eines solchen Service-Portals eine Harmonisierung der Online-Dienste für die Bürger erreichen. Für die Kommunen kann der Beschaffungsprozess vereinfacht und beschleunigt werden. Gleichzeitig soll durch ein solches Portal eine bessere Kooperation zwischen den Kommunen gewährleistet werden.

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer fassen die wichtigsten Erkenntnisse zusammen und wünschen sich, dass in interkommunaler Zusammenarbeit das Thema weiter ausgeführt wird. Zunächst sollen die Voraussetzungen für eine solche Plattform definiert werden. Dazu sollen Mindeststandards gesetzt werden. Dann sollen Host und Betreiber bestimmt werden. Hier wünschen sich die Teilnehmer einen Betrieb durch die KITU in ihrer neuen Struktur.



5.3.2.5 KI und Nutzungsmöglichkeiten

KI ist ein neues Thema für die Verwaltung. Wir sehen daher die ersten Maßnahmen zur Annäherung maßgeblich auf der Ebene der Entscheider und haben das Thema ausführlich in dem Kapitel 5.1.3.3 dargestellt. Darüber hinaus ist es für Sie als Ausführende von Vorteil, sich mit dem Thema auseinander zu setzen. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer haben mögliche Einsatzmöglichkeiten erfasst. Diese sind ebenfalls im Kapitel 5.1.3.3 aufgeführt. Zu diesen sollte geprüft werden, ob eine Nutzung sinnvoll ist. Dazu können Sie interkommunale Arbeitsgruppen bilden. Unterstützt durch die KITU können Sie erste Festlegungen treffen und ggf. erste Tests durchführen. Unterstützen Sie den durch die Teilnehmerinnen und Teilnehmer vorgeschlagenen Aufbau eines Kompetenzzentrums. So können die Vorteile dieser Technologie schnell aufgenommen und ein Beitrag zur Verwaltungsdigitalisierung leisten.

5.3.3 Einordnung der Projektleitung:

Die Umsetzung ihrer Aufgabe bringt für sämtliche Entscheider und Koordinierende eine bedeutende Verantwortung mit sich. Hierbei ist eine gezielte Ansprache und Unterstützung seitens der Entscheider von großer Bedeutung. Qualifizierungsmaßnahmen sind zwingend erforderlich, um sicherzustellen, dass die Mitarbeitenden über die erforderlichen Fähigkeiten verfügen. Bei der Neueinstellung von Verwaltungskräften sollten besonders deren digitale Kompetenzen berücksichtigt werden. Vom Transformationsprozess sind darüber hinaus alle Mitarbeitenden betroffen. Ihnen müssen die Vorteile vermittelt werden, die sie durch die Digitalisierung haben werden. Ein positiv besetztes Nach-Vorne-Denken sollte ein rückwärtsgewandtes Problemdenken ersetzen. Ein solcher Veränderungsprozess erfordert eine kontinuierliche Begleitung. Hierbei muss die KITU Kompetenzen aufbauen, die vom Land unterstützt werden. Ziel muss es sein, möglichst viele neue Teilnehmerinnen und Teilnehmer für die geplanten Maßnahmen sowie Folgeprojekte zu gewinnen. Jeder Mitarbeitende, der zur Modernisierung der Verwaltung einen Beitrag leistet, ist herzlich willkommen.



6 Festigende und dauerhafte Aufgaben

Wir haben zu Beginn der Kapitel 4 und 5 das Beispiel des Hausbaus genutzt, um eine Einordnung der Themen vorzunehmen. Mit den festigenden und dauerhaften Aufgaben setzen wir dort an, wo in der Verwaltungsdigitalisierung bereits erste Maßnahmen umgesetzt wurden. Nachdem Sie die im Kapitel 5 genannten ersten Maßnahmen umgesetzt haben, können Sie bereits auf erste Erfolge zurückblicken. Nun gilt es dort weiterzumachen, weitere Stockwerke zu bauen und damit aus dem Rohbau ein fertiges Haus zu schaffen. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer haben dazu viele Themen weitergedacht und versucht, Vorschläge zu erstellen, um den weiteren Vortrieb für die Verwaltungsdigitalisierung zu erzeugen. Wenn Sie sich tiefgehend damit beschäftigen, werden Sie uns zustimmen, dass die Digitalisierung eine Daueraufgabe ist. Die in diesem Kapitel aufgeführten Hinweise sollen dabei helfen, diese aufzunehmen und in das tägliche Arbeiten zu überführen.

6.1 Maßnahmen durch Akteure

Sie als Akteure haben die Aufgabe, ein Umfeld zu schaffen, in dem die digitalisierten Verwaltungsprozesse gut gelebt werden können und damit Verwaltungshandeln verbessert wird.

6.1.1 Aufbau zentrales PMO

In vielen Kapiteln dieses Dokumentes haben wir den Aufbau des PMO dargestellt und sowohl die Grundlagen als auch die notwendigen Maßnahmen zur Etablierung beschrieben. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer wünschen sich darüber hinaus die Schaffung von Digital-Lotsen, als eine dauerhafte Institution in der Kooperationsstruktur. Dabei gilt es die Aufgaben und Verantwortlichkeiten festzuschreiben und die Finanzierung langfristig zu sichern. Dabei sind Sie, die Akteure, aufgerufen entsprechende Vereinbarungen zu treffen.

Weiterhin wünschen sich die Kommunen eine Festigung der Leistungen und den Ausbau des Leistungskataloges, sodass Kommunen, welche noch keine Erfahrungen im Umgang mit den Aufgaben des Projektmanagements haben, genau wissen, was sie tun müssen. Um die notwendige Transparenz der Maßnahmen sicherzustellen, wünschen sich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer die Bereitstellung einer Plattform zur Wissensvermittlung und zur Schulung. Die Digital-Lotsen sollen hier eigene Inhalte bereitstellen.



Sind die Strukturen der Digital-Losten gefestigt, kann unter Nutzung der Ergebnisse des Landes-PMO ein interkommunales PMO gebildet werden. Diese bringen die Standards für die Kommunen zur Wirkung. Dabei sollen auch Regeln für eine standardisierte und gleichlautende Kommunikation innerhalb des PMO geschaffen und festgehalten werden. Sie als Akteure sind aufgerufen, sich bei der Bildung der Digital-Losten und des PMO einzubringen.

6.1.2 Digitalisierungsstrategie des Landes

Unter den Grundlagen haben die Teilnehmerinnen und Teilnehmer die Notwendigkeiten einer, aus Sicht der Kommunen, zentralen Digitalisierungsstrategie ausgeführt. Diese sollten schnellstmöglich in den bestehenden Strategien aufgenommen werden. Wir möchten hier darauf hinweisen, dass die Strategien kontinuierlich angepasst werden müssen. In regelmäßigen Abständen können die Strategien zwischen dem Land, den Kommunen und den geschaffenen Strukturen (PMO, Digitalkosten) abgestimmt werden. Notwendige Anpassungen sollten auf Landesebene abgestimmt und beschlossen werden. Insbesondere mit den Fachministerien ist Konsens zu schaffen. Die im Kapitel 4.1.1.1 beschriebenen Risikofaktoren sollten beobachtet werden und in der Abstimmung zwischen Land und Kommunen in ein Risikomanagement überführt werden.

6.1.3 Gemeinsamer Einkauf/ Landeslizenzen

Diese Maßnahme ist für die Kommunen von großer Bedeutung. Insbesondere kleine Kommunen sind mit den aktuellen Beschaffungsprozessen überfordert und auf der Suche nach einfachen Lösungen (zentrale Rahmenverträge, Dienste oder gebündelte Ausschreibungen). Dies ermöglicht es ihnen, zukunftsichere Lösungen in ihren Kommunen einzusetzen. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer haben zu diesem Thema weitere mögliche Vorteile zusammengetragen:

- Einsparungen durch Bündelung
- Landeslizenzen vereinfachen Kooperation, Zusammenarbeit über Ebenen hinweg wird möglich
- Besserer Support
- Senkung der laufenden Kosten
- Flexibler Zugriff auf die Projektstände von jedem Ort
- Zentrale Schulungen



Bei der Betrachtung zur Finanzierung wurde eine Nutzung bestehender Finanzinstrumente ausgeschlossen. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer verweisen auf die Nutzung von Projektfinanzierung oder Anschubfinanzierung. Hier ist die Erwartungshaltung der Kommunen, dass langfristige Lösungen vereinbart werden. Akteure sollten hier entsprechende Vorschläge machen.

6.1.4 IT-Informationssicherheit finanzieren

Wir haben in den ersten Maßnahmen die IT-Sicherheit bereits als einen wichtigen Punkt herausgestellt. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer haben sich auch mit möglichen Ansätzen zur weiteren Finanzierung der notwendigen Maßnahmen beschäftigt. Dabei haben sie folgende Ziele definiert:

- Nachhaltige Finanzierung
- Sensibilisierung für IT-Sicherheit
- Keine Kommune überfordern
- Wissensaufbau in den Kommunen
- Personalmöglichkeiten beachten

Als zentrale Maßnahmen wünschen sich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer aus den Landkreisen die Grundlagen aus dem BSI-Grundsatz⁴¹ sowie die Anforderungen aus der kommenden NIS2-Richtlinie⁴² durch das Land zu finanzieren. Für alle Kommunen soll eine zentrale Verwaltung der BSI-Warmmeldungen eingeführt und durch das Land gesteuert werden. Weitere durch das Land finanzierte Maßnahmen sollen der Aufbau eines CERT⁴³, zentral gesteuerte Sicherheitsaudits und ggf. die Organisation der externen Dienstleister innerhalb der Kooperationsstruktur sein

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer haben weitere Maßnahmen, welche in den Kommunen zur IT-Sicherheit beitragen sollen, besprochen. Sie wünschen sich für diese Maßnahmen Unterstützung durch das Land z.B. durch Co-Finanzierung. Dazu gehören:

- Die Einführung einer IT-Notfallkarte nach dem Beispiel aus Dessau
- Die Vermittlung von Wissen in die Kommunen (z.B. über die Wissensplattform)
- Etablierung eines ISB-Teams interkommunal
- Aufbau eines Security-Operation-Centers

⁴¹ Grundlagendokument des Bundesamtes für Sicherheit in der Informationstechnik zur IT-Sicherheit

⁴² EU weite Sicherheitsrichtlinie zu den Themen der Cybersicherheit

⁴³ Computer Emergency Response Team, Team von IT-Sicherheitsexperten zum Schutz vor IT Gefahren



Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer haben auch über mögliche interkommunale Unterstützung diskutiert. Vorstellbar ist eine gemeinsam neu zu organisierende Nothilfe für geschädigte Kommunen zu etablieren. Von den Verbänden erwarten die Kommunen Unterstützung in Form von einheitlichen Sicherheitsrichtlinien sowie die Koordinierung von Audits. Dabei sollen auch Weiterbildungen über die KITU oder SIKOSA ermöglicht werden. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer sehen auch die KITU als Unterstützungspartner bei der Bereitstellung von externer Unterstützung in IT-Sicherheitsfragen. Als Beispiele werden Audits, Sicherheitssoftware und ggf. IT-Versicherungen genannt.

Das Thema der Informations- und IT-Sicherheit ist eine umfangreiche Herausforderung im kommunalen Umfeld und muss in den jeweiligen Projekt- und Kostenplanungen entsprechend berücksichtigt werden.

6.2 Aufgaben der Koordinierenden

Im Rahmen der Festigung der Maßnahmen und der dauerhaften Aufgaben haben Sie als Koordinierende die Aufgabe, die geschaffenen Lösungen kontinuierlich an den Bedarfsanforderungen weiterzuentwickeln. Dabei ist es wichtig, die Kommunen nicht zu überfordern, gleichzeitig aber den Druck bezüglich notwendiger Updates und zur Nutzung effektiver Lösungen aufrechtzuerhalten. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer haben dazu folgende Inhalte besprochen:

6.2.1 Optimierung von Verwaltungsprozessen

In allen Phasen der Verwaltungsdigitalisierung wurde die Wichtigkeit der Prozessoptimierung hervorgehoben. Langfristig ist es für Sie, die Koordinierenden, wichtig die Veränderungsbereitschaft aufrecht zu erhalten. Mit einer stetigen Rückkopplung zwischen Ihnen und den Ausführenden können Sie die Wirksamkeit der Maßnahmen auswerten und Verbesserungen anstoßen. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer empfehlen die Nutzung der geschaffenen Strukturen (z.B. PMO). Halten Sie die interkommunale Zusammenarbeit aufrecht und helfen neuen Kommunen beim Einstieg. Die Prozessanalyse und die stetige Verbesserung der digitalen Verwaltungsprozesse sollte sich als Teil der Führungskultur in den Organisationen etablieren.



6.2.2 Zentrale themenübergreifende Kollaborationsplattform

Als zentrale Maßnahme eingeführt ist es wichtig, dass die Kollaborationsplattform langfristig mit wichtigen Inhalten bespielt und von allen als hilfreiches Werkzeug wahrgenommen wird. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer haben in ihrem Zielbild die gewünschten Funktionen ausgeführt. Im Kapitel 5.2.1.1 können Sie diese noch einmal nachlesen. Ihre Aufgabe als Koordinierende, insbesondere als Mitglied des PMO ist es, diese Plattform mit Inhalten zu füllen und die Kommunen dabei zu unterstützen, dies ebenfalls zu tun. Strukturieren Sie die Bereiche in der Plattform so, dass sie zu den Bedarfen der Kommunen passen. Dazu ist eine aktive und dauerhafte Kommunikation zwischen Ihnen und den Kommunen notwendig.

6.2.3 Kommunikationskanäle

Die Kommunikationskanäle stehen im engen Bezug zur übergreifenden Kollaborationsplattform. Dabei geht es sowohl um die Kommunikation innerhalb der Verwaltung als auch zu den Bürgern. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer haben sich eingehend mit den Kanälen in Abhängigkeit der Zielgruppe beschäftigt. Die detaillierten Ausführungen finden Sie im Anhang 11.8. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer stellen die Notwendigkeit heraus, dass die zu wählenden Kanäle an die Nutzer anzupassen sind. Dabei sind insbesondere die modernen Kommunikationsmittel zu nutzen. Sie als Koordinierende sollten versuchen, mit den vorliegenden Ergebnissen die individuellen Kommunikationskanäle für Ihre Bedürfnisse zu ermitteln. Hierzu wird der Aufbau einer Kommunikationsstrategie empfohlen. Wenn möglich sollten Sie diese gemeinsam mit anderen Kommunen aufbauen und in den Zusammenarbeitsstrukturen diskutieren. Eine gemeinsame Strategie, zwischen den Kommunen vereinbart, bringt viele Vorteile in der Kommunikation mit den Bürgern. Nehmen Sie dies als festigende Aufgabe war. Eine moderne digitale Verwaltung umfasst somit auch eine Kommunikationsstrategie.

6.3 Wo ausführende Maßnahmen festigen

Eine der wichtigsten und gleichzeitig schwierigsten Aufgaben ist es, die neuen Lösungen in die alltägliche Arbeit übergehen zu lassen. Sie als Ausführende haben diese Aufgabe. Dadurch wird sich Ihr Arbeitsalltag in einigen Bereichen ändern. Verstehen Sie dies als Chance und wirken Sie an der Veränderung mit. Dann werden Sie von den Veränderungen am meisten profitieren.



6.3.1 IT-Sicherheit

Das Thema der IT- und Datensicherheit soll ein stetiger Bestandteil aller Umsetzungen im Rahmen der Verwaltungsdigitalisierung sein. Sowohl bei der Darstellung der Grundlagen als auch der Maßnahmen haben wir das Thema mit aufgenommen. Auch für den Teil der festigenden und dauerhaften Aufgaben möchten wir noch einmal auf die Wichtigkeit der IT-Sicherheit eingehen. Im Einklang mit den neuen digitalen Verwaltungsprozessen muss das jeweilige Datenschutzniveau mitgedacht werden. Sie als Ausführende müssen dies entsprechend berücksichtigen. Nur wenn Sie im täglichen Arbeiten die Vorgaben beachten und die eingeführten Maßnahmen umsetzen, kann ein entsprechendes Niveau gewährleistet werden. Nehmen Sie die Angebote aus den zu schaffenden Strukturen an und wirken Sie an der Weiterentwicklung der Maßnahmen mit. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer empfehlen im Bereich der IT-Sicherheit eine dauerhafte Beratung durch z.B. die Digital-Lotsen oder das zentrale PMO.

6.3.2 Entwicklung von Leitfäden

Mit dem Fortschreiten der Verwaltungsdigitalisierung müssen die digitalisierten Prozesse beschrieben und dokumentiert werden. Dies soll insbesondere in Form von Leitfäden geschehen. Mit den Grundlagen aus den Kapiteln 4.2.2.4 und 4.3.1.3 sind Voraussetzungen geschaffen worden, welche Ihnen ermöglichen, gemeinsam mit anderen Kommunen entsprechende Leitfäden zu entwickeln. Die Kommunen sollten hier eng zusammenarbeiten. Über eine entsprechende Plattform zur Weiterbildung sollten die Leitfäden bereitgestellt werden. Insbesondere für Sie als Ausführende kann diese zentral verwaltete Informationsquelle eine wichtige Hilfe in der täglichen Arbeit sein. Auch die Einführung neuer digitalisierter Prozesse wird so vereinfacht. Das von den Teilnehmerinnen und Teilnehmern beschriebene Prinzip „Gegenseitige Unterstützung und Teilung“ soll Ihnen bei der Umsetzung helfen.

6.3.3 Landesweite Arbeitsgruppen

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer wünschen sich eine Fortsetzung bzw. Verstetigung des durchgeführten CIO-Projektes. In dem aktuellen Projekt ist erkannt worden, dass dazu ein anderes Vorgehen gefunden werden muss. Die Entwicklung eines neuen Vorgehens wurde bereits im Kapitel 5.2.1.2 als Maßnahme festgehalten. Es gilt, diese in eine dauerhafte Struktur zu überführen. Hier sind Sie als Ausführende angehalten mitzuwirken. Suchen Sie den Kontakt zu den Informationsstrukturen über die KITU oder Ihre Verbände. Nehmen Sie die



Gelegenheiten zur Mitwirkung wahr, wo Sie sich Ihnen bietet, und gestalten Sie mit. Unser Projekt hat gezeigt, dass es wert ist, hier Zeit zu investieren. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer sind überzeugt, dass eine solche Zusammenarbeitskultur ein wichtiger Teil der Verwaltungsdigitalisierung ist.

6.4 Einordnung der Projektleitung:

Nachfolgende Ausführungen zur Verwaltungsdigitalisierung als Daueraufgabe adressiert Akteure, Koordinierende sowie Ausführende gleichermaßen. Die erfolgreiche Umsetzung erfordert ein kontinuierliches Mitwirken und eine enge Zusammenarbeit aller Beteiligten. Die Verwaltungsdigitalisierung darf nicht als ein kurzfristiges Projekt angesehen werden, sondern als eine dauerhafte Veränderung der Arbeitsweise in der öffentlichen Verwaltung. Viele der in diesem Dokument beschriebenen Maßnahmen und Konzepte führen dazu, dass die Organisationen sowohl auf Landesebene als auch in den Kommunen in die Lage versetzt werden, den Erwartungen an notwendige Veränderungen gerecht zu werden.

Die Umstellung auf digitale Arbeitsprozesse kann zunächst eine gewisse zeitliche Belastung mit sich bringen, welche von Seiten des Arbeitgebers allerdings ausgeglichen werden muss. Diese Veränderungen werden langfristig betrachtet erhebliche Optimierungen und Effizienzgewinne mit sich bringen. Die Automatisierung repetitiver Aufgaben und der Zugang zu qualitativ hochwertigen Daten werden die Arbeitsabläufe in der Verwaltung erheblich verbessern. Dies ist u.a. eine Voraussetzung für die Nutzung von KI-basierten Verfahren.

Die anstehende Transformation erfordert eine intensive Zusammenarbeit zwischen den Akteuren auf verschiedenen Ebenen. Die Kommunikation und der Wissensaustausch sind von entscheidender Bedeutung, um bewährte Verfahren zu teilen und gemeinsame Herausforderungen anzugehen. Wir empfehlen daher weiterhin, regelmäßige Treffen und Austauschmöglichkeiten, auch über das CIO-Projekt hinaus zu organisieren, um die Zusammenarbeit zu fördern.

Die kontinuierlichen Anpassungen im Bereich Technologien, Gesetze und Anforderungen werden die Arbeitsweise der Verwaltung beeinflussen. Es ist daher unerlässlich, flexibel und anpassungsfähig zu bleiben. Alle Beteiligten sollten darauf vorbereitet sein, bestehende Strukturen und Prozesse regelmäßig zu überprüfen und anzupassen, um den aktuellen Bedürfnissen gerecht zu werden.



Die Entscheidungsebene muss die notwendigen Ressourcen und Schulungen nachhaltig bereitstellen, um sicherzustellen, dass ihre Mitarbeitenden die erforderlichen Fähigkeiten und Ressourcen haben, um erfolgreich in einer digitalisierten Umgebung zu arbeiten.

Durch die Beachtung dieser Empfehlungen können die Organisationen der öffentlichen Verwaltung in Sachsen-Anhalt besser auf die Anforderungen der Zukunft reagieren und die Verwaltung effizienter und bürgernäher gestalten.



7 Was folgt aus dem Projekt

7.1 Wesentliche Schwerpunkte

Die Digitalisierung der Verwaltung ist ein dauerhafter Prozess. Digitale Verfahren und Anwendungen müssen den Fachaufgaben folgen. Ändern sich die Aufgaben oder kommen neue hinzu, wie zum Beispiel Klimaanpassungen, Migration, Pandemien und die Energieversorgung müssen digitale Prozesse aufgesetzt werden. Land und Kommunen müssen bei der Digitalisierung eng zusammenarbeiten. Notwendig ist ein verstärkter kooperativer Ansatz, um Probleme bzw. Herausforderungen gemeinsam zu bewältigen und Lösungen zu finden. Das CIO-Projekt macht deutlich, dass ein frühzeitiger Austausch zwischen Land und Kommunen, was die Digitalisierung von Verfahren betrifft, notwendig ist. Das CIO-Projekt hat weitreichende Auswirkungen auf die Zusammenarbeit zwischen Land und Kommunen sowie auf die Digitalisierung im Allgemeinen. Dabei sind die Ergebnisse über die Landesgrenzen hinweg von Bedeutung, da diese Form der Kooperation zwischen Land und Kommunen einmalig in Deutschland ist. So soll das Land bereits bei der Identifikation von Problemlagen und daraus resultierenden Lösungsvorschlägen mit Kommunen gemeinsam überlegen, wie mit digitalen Instrumenten Maßnahmen umgesetzt werden können.

Dass CIO-Projekt zeigt, dass Steuerung und Umsetzung voneinander zu trennen sind. Die Steuerung obliegt dem Land, die Umsetzung von Maßnahmen erfolgt in den Kommunen. Nach Auffassung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer sollte die KITU das Scharnier zwischen Steuerung und Umsetzung bilden. Die KITU soll die Aufgabe der zentralen Koordination übernehmen. Um die Aufgaben umzusetzen, muss die KITU organisatorisch und personell gestärkt werden. Die Ergebnisse und Erkenntnisse aus dem Projekt legen den Grundstein für eine nachhaltige und effiziente Kooperation und Weiterentwicklung in der digitalen und analogen Welt. Im Folgenden werden die wesentlichen Aspekte beschrieben, die sich aus dem Projekt ergeben:

- **Stärkung der Zusammenarbeit von Land und Kommunen:**

Das Projekt legt den Fokus darauf, die Zusammenarbeit zwischen dem Land und den Kommunen zu stärken. Die Zusammenarbeit wird dabei an den tatsächlichen digitalen Bedarfen und Herausforderungen der Kommunen ausgerichtet. Durch die enge Kooperation können Skaleneffekte genutzt werden, was zu Kosteneinsparungen und einer effektiveren Nutzung der Ressourcen führt. Die Digitalisierung kann nur dann erfolgreich vorangetrieben werden, wenn Land und Kommunen gemeinsam an einem Strang ziehen und ihre Kräfte bündeln. Dazu ist ein ständiger Austausch zwischen Land und Kommunen



notwendig, um u.a. das Umsetzungs-Know-How der Kommunen in den Rechtssetzungsprozess des Landes frühzeitig einzubringen. Als Negativ-Beispiel ist die Reform des Wohngeldes zum 1.1.2023 zu nennen.

- **Nutzung gemeinsamer Infrastrukturen (Basisdienste):**

Es zeigt sich, dass die kommunale Landschaft in Sachsen-Anhalt wie in einigen anderen Bundesländern auch sehr heterogen ist. Einheitliche Verfahren passen nicht auf alle Kommunen. Anpassungen sind notwendig. Um einen Wildwuchs von Verfahren und Anwendungen zu verhindern, sollten nach Ansicht der Teilnehmerinnen und Teilnehmer Standards verwendet und auf gemeinsame Basisdienste gesetzt werden. Ein zentrales Ergebnis des Projekts ist daher die geplante Nutzung gemeinsamer Infrastrukturen (Basisdienste). Durch die Bündelung von Ressourcen und Kompetenzen können Dienste kostengünstiger und sicherer, u.a. im Rahmen von Shared-Services-Center, bereitgestellt werden. Mit gemeinschaftlichen Dienstleistungen kann u.a. der Fachkräftemangel bekämpft werden. Die gemeinsamen Infrastrukturen bieten eine solide Grundlage für die digitale Transformation auf allen Ebenen.

- **Bessere Vernetzung in der kommunalen Ebene:**

Durch das Projekt wird die Vernetzung auf kommunaler Ebene deutlich verbessert. Die Zusammenarbeit zwischen den Kommunen wird gestärkt, was den Austausch von Erfahrungen, Wissen und bewährten Prozessen fördert. Diese Vernetzung ermöglicht es den Kommunen, von den Erfolgen und Best Practices anderer zu lernen und ihre eigenen Prozesse zu optimieren. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer halten es für dringend geboten, eine Vernetzung zwischen kommunalen Akteuren, in ausgewählten Projekten gemeinsam mit Akteuren des Landes, sicherzustellen. Ein bei der KITU eingerichtetes Digitallabor könnte das Management dieser Aufgabe übernehmen.

- **Möglichkeiten der Nachnutzung von vorhandenem Wissen und Prozessen:**

Das Projekt eröffnet Möglichkeiten zur Nachnutzung von bereits vorhandenem Wissen und bewährten Prozessen. Ein besonders positives Beispiel ist die Information und Bereitstellung des Vorgehensmodells zur Einführung von OZG-Leistungen der Stadt Halle. Durch den Austausch und die Zusammenarbeit zwischen den Kommunen können erfolgreiche Lösungsansätze übertragen und auf andere Bereiche adaptiert werden. Dadurch wird die Effizienz gesteigert und Ressourcen werden besser genutzt.



- **Schnellere Umsetzung:**

Die enge Kooperation und die Nutzung gemeinsamer Infrastrukturen ermöglichen eine schnellere Umsetzung von digitalen Projekten und Maßnahmen. Durch die effiziente Zusammenarbeit können Herausforderungen schneller bewältigt und Projekte zeitnah realisiert werden. Jede politische Maßnahme ist heute ein Projekt. Und jedes Projekt ist auch ein Digitalprojekt. Die Kommunen sehen in der KITU die zentrale Drehscheibe für die Umsetzung von Digitalisierungsmaßnahmen, die sich einerseits aus den Regelungen des Bundes und Landes Sachsen-Anhalt ergeben und andererseits digitale interkommunale Kooperationen fördert.

- **Gemeinsame Weiterbildung organisieren:**

Das Projekt fördert auch die gemeinsame Weiterbildung der Mitarbeitenden in den Kommunen und des Landes. Die Kommunen erwarten Unterstützung des Landes beim digitalen Kompetenzaufbau in ihren Verwaltungen. Die bereits in einigen Ländern tätigen Digital-Lotsen zeigen einen Weg auf, wie digitale Kompetenzen zügig und wirkungsvoll aufgebaut werden können. Durch Schulungen und Workshops werden Kompetenzen gestärkt und aktuelles Fachwissen vermittelt. Die gemeinsame Weiterbildung trägt dazu bei, dass alle Beteiligten auf einem hohen Kenntnisstand sind und die digitalen Herausforderungen erfolgreich bewältigen können.

- **Konkrete Maßnahmen auf den Weg bringen:**

Um zu einer zügigen umfassenden Digitalisierung der Kommunen in Sachsen-Anhalt zu kommen, sind Beschlüsse der kommunalen Vertretungskörperschaften notwendig, die entsprechende Maßnahmen auf den Weg bringen. Auf Landesebene sind Maßnahmen des CIO notwendig. Das CIO-Projekt hat gezeigt, dass hier akuter Handlungsbedarf besteht.

Für die Kommunen bedeutet dies:

- Nutzung des Standards ePayBL nach Verfahrensbereitstellung durch das Land.
- Ein einheitliches Projektmanagement einsetzen und auf die einheitliche Methodik, die vom Land und von den Kommunen definiert wurde, abstellen.
- Prozesse mit Hilfe von ARIS/PICTURE erstellen und diese mit anderen Kommunen teilen bzw. nachnutzen.



- Kollaboration innerhalb der Verwaltung und mit anderen Kommunen aufbauen und aktiv die zukünftig bereitgestellte Kollaborationsplattform nutzen.
- Mit anderen Kommunen Leistungen (intern/extern) in Form eines Shared-Service-Ansatzes gemeinsam erbringen, um damit u.a. die Herausforderung des Fachkräftemangels zu bewältigen.
- künftige Bürgerbeteiligungsprozesse über die vom Land bereitgestellte Plattform durchführen.
- Bei künftigen digitalen Maßnahmen werden Lösungen aus dem Gov-Tech-Campus geprüft. Damit wird ein innovatives Vorgehen sichergestellt, um die Kommunen leistungsstärker zu machen.
- Teilnahme am geplanten Digital-Lotsen-Programm des Landes.

Für das Land Sachsen-Anhalt bedeutet dies:

Der CIO des Landes Sachsen-Anhalt

- muss landesweit verbindliche Standards/Schnittstellen schaffen.
 - muss dauerhaft ausgewählte Betriebsaufwendungen für die digitale Verfahren/Anwendungen sicherstellen.
 - wird sich dafür einsetzen, dass die gute Zusammenarbeit zwischen Land und Kommunen im CIO-Projekt auch weiter fortgesetzt wird.
 - wird dazu aufgefordert, dass das Land die KITU beim Aufbau ihrer Dienstleistungen bzw. der weiteren Geschäftsentwicklung unterstützt.
 - wird dafür Sorge tragen, dass das Land Informationen und Schulungen zur Informationssicherheit zur Verfügung stellt.
 - wird sich dafür einsetzen, dass das Land zeitnah ein KI-Kompetenz-Zentrum für Land und Kommunen aufbaut.
- **Die Rolle der KITU:**

Die Rolle der KITU ist die zentrale Drehscheibe zur digitalen Modernisierung der Kommunalverwaltungen in Sachsen-Anhalt. Das gilt für die Bereitstellung und Beschaffung von Verfahren und Anwendungen, deren Betrieb und deren Weiterentwicklung. Wir halten es für notwendig, neben öffentlichen IT-Dienstleistern auch Partnerschaften mit Unternehmen einschließlich Startups einzugehen, um den Kommunen in Sachsen-Anhalt ein Höchstmaß an digitalen Services zur Verfügung zu stellen.



Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass das Projekt maßgeblich zur Stärkung der Zusammenarbeit zwischen Land und Kommunen beigetragen hat und die digitale Transformation auf eine solide Grundlage stellt. Die Nutzung gemeinsamer Infrastrukturen, die bessere Vernetzung auf kommunaler Ebene und die Möglichkeiten der Nachnutzung von Wissen und Prozessen sind nur einige der positiven Effekte, die aus dem Projekt resultieren. Die Zusammenarbeit zwischen Land und Kommunen soll über dieses Projekt hinaus verstetigt und über Nachfolmaßnahmen gepflegt und ausgebaut werden. Durch die Umsetzung der identifizierten Maßnahmen werden die digitalen Möglichkeiten in den Kommunen optimiert und die Zukunftsfähigkeit Sachsen-Anhalts nachhaltig gestärkt. Verfahren in der Verwaltung werden vereinfacht und beschleunigt und damit Bürokratie abgebaut. Eine leistungsstarke Verwaltung ist ein wichtiger Standortfaktor und ein zentraler Baustein für eine sich entwickelnde Wirtschaft.

7.2 Handlungsempfehlungen jetzt umsetzen

Land und Kommunen in Sachsen-Anhalt sind gemeinsam gefordert Maßnahmen einzuleiten, um das CIO-Projekt in den Kommunen erfolgreich umzusetzen. Die zehn nachstehend aufgeführten Handlungsempfehlungen zeigen auf, was jetzt getan werden muss. Die am CIO-Projekt Teilnehmenden sehen in diesen Empfehlungen einen wichtigen und wesentlichen Schlüssel zur Stärkung der Leistungsfähigkeit der Städte, Kreise und Gemeinden in Sachsen-Anhalt. Für sie ist Digitalisierung kein Selbstzweck, sondern ein Instrument, die Verwaltung fit zu machen und damit zur Stärkung und Zukunftsfähigkeit unseres Gemeinwesens einen wichtigen Beitrag zu leisten. Verwaltungsdienstleistungen sind nicht zuletzt ein Standortfaktor für Bürgerinnen und Bürger sowie Unternehmen. Die Handlungsempfehlungen im Einzelnen:

7.2.1 Projekt Management Offices (PMO) aufbauen

Höchste Priorität für die Kommunen ist, die Einrichtung übergreifender Projekt Management Offices mit hoher Priorität aufzunehmen. Sowohl die Koordination auf Landesebene als auch interkommunale Maßnahmen müssen schnell organisiert werden. Das Land schafft eine zentrale Stelle als Ansprechpartner der Kommunen in dem für die Digitalisierung zuständigen Ministerium und die Kommunen richten bei der KITU ein PMO ein, welches interkommunal agiert und Lösungen aufbaut.



7.2.2 Finanzierung sicherstellen

Das Land stellt über das MID eine Anschubfinanzierung bis 2026 für Lösungen bereit. Darüber hinaus benötigen die Kommunen eine Klärung der Finanzierung von Folgekosten und Betriebskosten, z.B. bei Basisdiensten, um eine langfristige Investitions- und Betriebskostenplanung sicherzustellen. Bei der Einführung von Landeslösungen wird das Land diese Kosten entsprechend berücksichtigen. Dauerhafte Finanzierungsstrukturen werden mit der Finanzstrukturkommission besprochen. Die Kommunen werden sich an der Finanzierung auf der Basis von Absprachen zwischen den Kommunalen Spitzenverbänden und dem Land beteiligen.

7.2.3 Eindeutige Ansprechpartner bestimmen

Bei der KITU wird eine aktuelle Übersicht aller Ansprechpartner im Bereich relevanter Dienstleistungen der Digitalisierung eingerichtet. Die Übersicht wird ständig aktuell gehalten. Jede Kommune / jeder HVB (Landrat, Oberbürgermeister oder Bürgermeister) benennt eine verantwortliche Stelle (OZG-Koordinator -Schnittstelle zwischen Organisation & IT), welche sich zum Thema Digitalisierung informiert und diese in der Kommune vorantreibt. Die Kommunikation von und zu den Kommunen im Kontext der Digitalisierung ist über die benannte Stelle zu forcieren.

7.2.4 Zusammenarbeitsstruktur dauerhaft sicherstellen

Bei der KITU wird eine Instanz zur Förderung und Verstetigung des interkommunalen Austausches mit Land und Kommunen geschaffen. Dies führt zu einer Verstetigung der Inhalte des CIO-Projektes bei der KITU mit Blick auf die Zusammenarbeitsstruktur zur Förderung des Austausches vom Land und Kommunen. Dies erfolgt mit Hilfe geeigneter Instrumentarien, Werkzeugen sowie Verfahren.

7.2.5 Informationssicherheit fest verankern

Die Informationssicherheit ist ein fester Bestandteil von Digitalisierungsmaßnahmen. Die Gewährleistung der Informationssicherheit obliegt den Kommunen, welche durch IT-Sicherheitsbeauftragte (ITSB) unterstützt werden. Informationen, Schulungen und der gemeinsame Austausch haben einen festen Platz in den Digitalisierungsprojekten und werden durch Angebote des Landes unterstützt.



7.2.6 Einheitliches Vorgehensmodell schaffen

Land und Kommunen etablieren über die KITU ein einheitliches Vorgehensmodell für die Initiierung, Planung und Durchführung von Digitalisierungsvorhaben und setzen dabei insbesondere auf Standards. Bei der Entwicklung digitaler Lösungen werden die Bedürfnisse und Anforderungen der Nutzerinnen und Nutzer sowie der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im öffentlichen Dienst im Mittelpunkt stehen. Die Einbeziehung der Nutzerfeedbacks in den Entwicklungsprozess ist entscheidend, um kontinuierliche Verbesserungen vorzunehmen.

7.2.7 Mit gemeinschaftlichen Dienstleistern Fachkräftemangel bekämpfen

Nach dem Beispiel der einheitlichen Behördenrufnummer "115" und unter Nutzung der bestehenden Zusammenarbeitsstrukturen der KITU wird das Thema interkommunale Zusammenarbeit bei der Leistungserbringung aufgenommen. Ziel ist es, Leistungen zu allen für Kommunen relevanten Aufgaben der digitalen Daseinsvorsorge zu bündeln und zu konsolidieren (Shared Service Center). Dieses Vorgehen wird bereits in anderen Ländern im Bereich der Personalkostenabrechnung erfolgreich durchgeführt. In Sachsen-Anhalt ist die Schkopauer Runde ein weiteres Beispiel zur Sicherstellung der Effizienz der Verwaltung mittels gemeinsamer Ansätze. So kann dem zukünftigen Fachkräftemangel entgegengewirkt und die Effizienz der Verwaltung verbessert werden.

7.2.8 Lebenslanges Lernen umsetzen

Die KITU erstellt gemeinsam mit den Kommunen unter Einbeziehung der zukünftigen Digital-Lotsen für die Mitarbeitenden in den Verwaltungen ein Schulungskonzept. Die Mitarbeiter der Kommune sind ausgebildet darin, die Möglichkeiten und Chancen der Digitalisierung für die Wahrnehmung ihrer Aufgaben zielführend einzusetzen unter Nutzung der geeigneten Instrumente, Werkzeuge, Verfahren sowie Prozesse. Es ist wichtig, ihre digitale Kompetenz zu fördern und ihnen die Vorteile der Digitalisierung zu vermitteln. Bei neuen Mitarbeitenden sollte besonders auf deren digitalen Fähigkeiten geachtet werden.



7.2.9 Standards verwenden und zentrale Basisdienste nutzen

Die Förderung der Standardisierung gemäß § 22 EGovG LSA hat Priorität bei der Umsetzung der Verwaltungsdigitalisierung. In Arbeitsgruppen in der KITU und/oder Landesprojekten werden Standards erarbeitet. Das Land unterstützt dies durch Standardisierungsvorgaben und die Bereitstellung zentraler Dienste.

7.2.10 Ökosystem aufbauen

Das Land und die Kommunen unterstützen die KITU beim Aufbau eines Partnermanagements auf Basis der eigenen Anforderungen und Erfahrungen. Startups, private und öffentliche IT-Dienstleister sind Teil der beteiligten Dienstleister, welche durch die KITU gesteuert und betreut werden.

7.3 Zur erfolgreichen Umsetzung der Handlungsempfehlungen sind folgende Schritte notwendig:

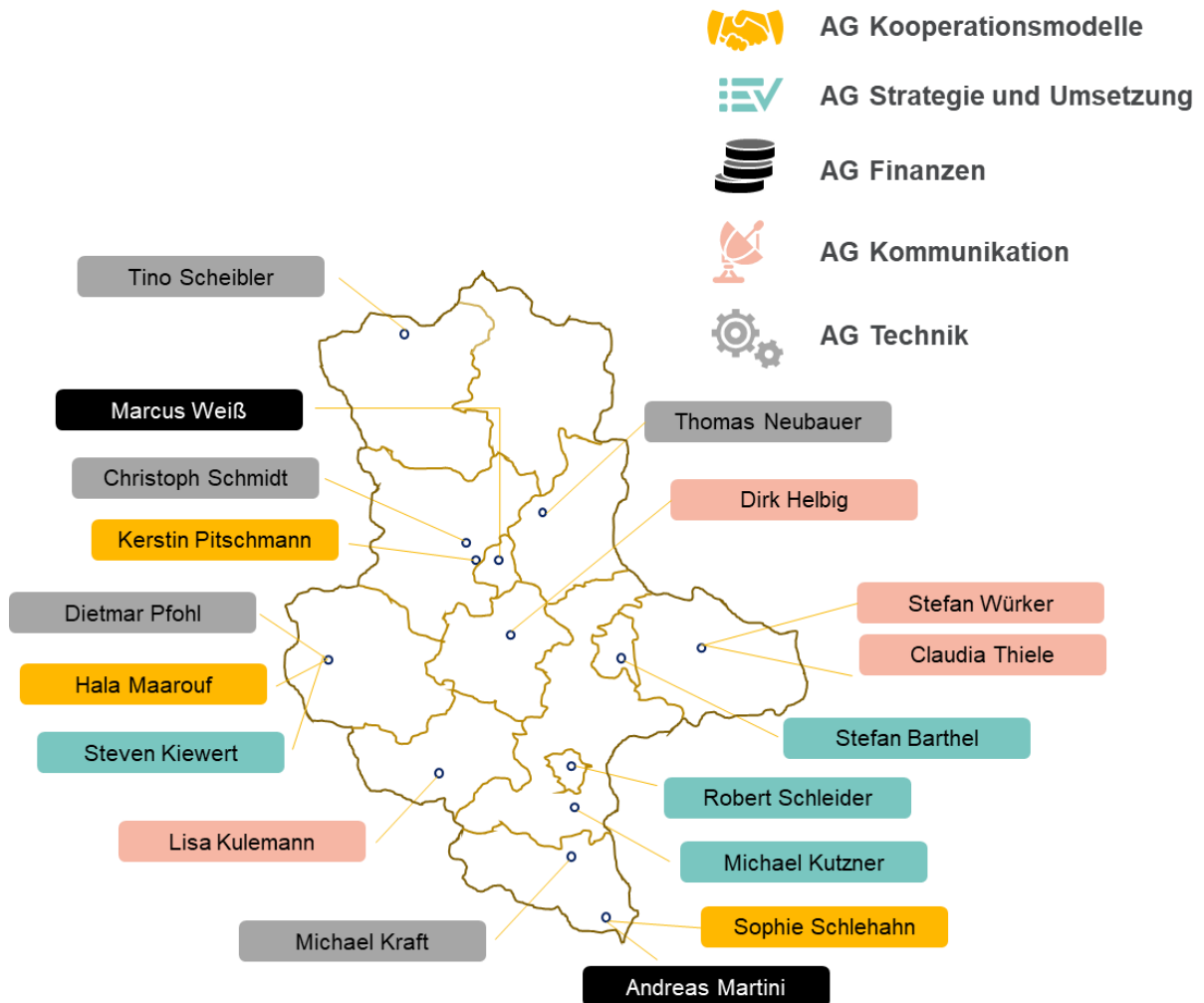
1. Die KITU ist aufgefordert, die Ziele der Handlungsempfehlungen in den Betriebszweck aufzunehmen. Dazu ist die Satzung entsprechend anzupassen. Die Mitgliedskommunen der KITU sollen dies unterstützen.
2. Es wird ein Lenkungskreis aus Mitgliedern des Städte- und Gemeindebundes Sachsen-Anhalt, des Landkreistages Sachsen-Anhalt, vom Land und von KITU eingerichtet. Der Lenkungskreis begleitet, überwacht und steuert die Umsetzung der Maßnahmen.
3. Es wird ein Aufbaustab zur organisatorischen Weiterentwicklung der KITU eingerichtet. Dies stärkt die Eigenständigkeit der KITU. Der Aufbaustab arbeitet dem Lenkungskreis zu.



8 Landkarte der Ansprechpartner

Im vorliegenden Kapitel wird eine umfassende Übersicht über die relevanten Kooperationspartner für verschiedene Themen in Sachsen-Anhalt präsentiert. Diese Landkarte dient als wertvolles Instrument für Kommunen, um gezielt die richtigen Kontakte zu finden und in den jeweiligen Themenbereichen Unterstützung zu erhalten. Die Landkarte zeigt die vielfältigen Stakeholder auf, die in den unterschiedlichen Bereichen Ansprechpartner für Fragen, Informationen und Kooperationen sind. Die Landkarte der Ansprechpartner trägt somit dazu bei, die Vernetzung und Zusammenarbeit in Sachsen-Anhalt zu stärken und einen reibungslosen Informationsaustausch zu gewährleisten. Die Landkarte sowie die weiteren Informationen werden zukünftig in einem noch festzulegenden Rhythmus aktualisiert.

Die nachfolgende Abbildung zeigt die räumliche Verteilung der kommunalen Ansprechpartner über das gesamte Land. Weiterhin wurde die jeweilige Kernarbeitsgruppe der Ansprechpartner dargestellt. Die notwendigen Kontaktdaten der Personen sowie die jeweiligen Fachthemen sind in den nachfolgenden Übersichten dargestellt. Die abschließende Grafik und Tabelle benennt konkrete Ansprechpartner für die Kapitel 4-6. Sie können die Personen bei Rückfragen zu den einzelnen Kapiteln gerne kontaktieren.



Ansprechpartner im MID

Tobias Krüger - Prozessoptimierung
Beate Genetzke - Finanzen
Ines Cieslok – Digitalstrategie
Kerstin Dittmar – Technische Fragestellungen
Annika Buder – Zusammenarbeitsstruktur
Marika Wagner – Kommunikation

Abbildung 11



Ansprechpartner	AG CIO-Projekt	Organisation	Fachthema	Kontaktdaten
Stefan Barthel	Strategie und Umsetzung	Stadt Dessau-Rosslau	IT-Sicherheit, Was brauchen Kommunen jetzt	Stefan.Barthel@dessau-rosslau.de
Annika Buder	Kooperationsmodelle	MID	CIO-Projekt, Kooperation/ Zusammenarbeitsstruktur	Annika.Bueder@sachsen-anhalt.de
Ines Cieslok	Strategie und Umsetzung	MID	Digitalstrategie, Digitale Projekte	ines.cieslok@sachsen-anhalt.de
Kerstin Dittmar	Technik	MID	Technische Aspekte	kerstin.dittmar@sachsen-anhalt.de
Beate Genetzke	Finanzen	MID	Finanzen	Beate.Genetzke@sachsen-anhalt.de
Dirk Helbig	Kommunikation	Salzlandkreis	Aufbau eines übergreifenden regionalen digitalen Ökosystem, ISMS und PMO	dhelbig@kreis-slk.de
Steven Kiewert	Strategie und Umsetzung	Landkreis Harz	Einbindung Startups via Gov-Tech, Entwicklung von Leitfäden	steven.kiewert@kreis-hz.de
Michael Kraft	Technik	Stadt Weißenfels	Kommunale Fachverfahren konsolidieren	Michael.Kraft@weissenfels.de
Tobias Krüger (CDO)	Strategie und Umsetzung	MID	Prozessoptimierung	tobias.krueger@sachsen-anhalt.de
Lisa Kulemann	Kommunikation	Landkreis Mansfeld-Südharz	Gemeinsame Weiterbildung, Ideen der Strategie 2030 transportieren, Landesweite Arbeitsgruppen	lisa.kulemann@kmsh.de
Michael Kutzner	Strategie und Umsetzung	Landkreis Saalekreis	Digitalisierungsstrategie	Michael.Kutzner@saalekreis.de
Hala Maarouf	Kooperationsmodelle	Stadt Wernigerode	Aufbau zentrales PMO	Hala.Maarouf@wernigerode.de
Andreas Martini	Finanzen	Landkreis Burgenlandkreis	Finanzierung der Kommunen durch FAG, Gemeinsamer Einkauf/ Landeslizenzen	martini.andreas@blk.de
Thomas Neubauer	Technik	Stadt Burg	Bedarfsgerechte Bereitstellung von Basisdiensten, eShop zur Bereitstellung von Onlinediensten, sicherer Datentransport	thomas.neubauer@stadt-burg.de
Dietmar Pfohl	Technik	Stadt Wernigerode	FormSolutions	Dietmar.Pfohl@wernigerode.de
Kerstin Pitschmann	Kooperationsmodelle	Gemeinde Hohe Börde	Schlanke Kooperationsmodelle	pitschmann@hohe-boerde.de
Tino Scheibler	Technik	Altmarkkreis Salzwedel	KI und Nutzungsmöglichkeiten	tino.scheibler@altmarkkreis-salzwedel.de
Sophie Schlehahn	Kooperationsmodelle	Stadt Zeitz	Ermittlung konkreter Unterstützungsbedarf	sophie.schlehahn@stadt-zeitz.de
Robert Schleider	Strategie und Umsetzung	Stadt Halle (Saale)	Exemplarische Nachnutzung von EFA-Diensten, Musterprozessmodell	robert.schleider@halle.de
Christoph Schmidt	Technik	Landkreis Börde	ePayment	edv@landkreis-boerde.de
Claudia Thiele	Kommunikation, Strategie und Umsetzung	Landkreis Wittenberg	Kommunikationskanäle, Optimierung von Verwaltungsprozessen, Wie verlieren wir die kleinen Kommunen nicht	claudia.thiele@landkreis-wittenberg.de
Marika Wagner	Kommunikation	MID	Kommunikation	marika.wagner@sachsen-anhalt.de
Marcus Weiß	Finanzen	Landkreistag Sachsen-Anhalt	Finanzierung aufsetzen, IT Informationssicherheit finanzieren	m.weiss@landkreistag-st.de
Stefan Würker	Kommunikation	Lutherstadt Wittenberg	Zentrale Kollaborationsplattform	stefan.wuerker@wittenberg.de

Abbildung 12



Kapitel	Ansprechpartner	Kontaktdaten	Kapitel	Ansprechpartner	Kontaktdaten
4.1.1.1	Michael Kutzner	Michael.Kutzner@saalekreis.de	5.1.2.3	Claudia Thiele	claudia.thiele@landkreis-wittenberg.de
4.1.1.2	Michael Kutzner	Michael.Kutzner@saalekreis.de	5.1.2.4	Robert Schleider	robert.schleider@halle.de
4.1.1.3	Hala Maarouf	Hala.Maarouf@wernigerode.de	5.1.3.1	Marcus Weiß	m.weiss@landkreistag-st.de
4.1.1.4	Stefan Würker	stefan.wuerker@wittenberg.de	5.1.3.2	Steven Kiewert	steven.kiewert@kreis-hz.de
4.1.2.2	Kerstin Pitschmann	pitschmann@hohe-boerde.de	5.1.3.3	Tino Scheibler	tino.scheibler@altmarkkreis-salzwedel.de
4.1.3	Marcus Weiß	m.weiss@landkreistag-st.de	5.2.1.1	Stefan Würker	stefan.wuerker@wittenberg.de
4.1.4.1	Claudia Thiele	claudia.thiele@landkreis-wittenberg.de	5.2.1.2	Lisa Kulemann	lisa.kulemann@lkmsh.de
4.1.4.2	Michael Kraft	Michael.Kraft@weissenfels.de	5.2.2.1	Claudia Thiele	claudia.thiele@landkreis-wittenberg.de
4.1.4.3	Stefan Würker	stefan.wuerker@wittenberg.de	5.2.2.2	Stefan Barthel	Stefan.Barthel@dessau-rosslau.de
4.2.1.1	Hala Maarouf	Hala.Maarouf@wernigerode.de	5.2.2.3	Sophie Schlehahn	sophie.schlehahn@stadt-zeitz.de
4.2.1.2	Kerstin Pitschmann	pitschmann@hohe-boerde.de	5.2.2.4	Thomas Neubauer	Stadt Weißenfels
4.2.1.3	Lisa Kulemann	lisa.kulemann@lkmsh.de	5.2.2.5	Robert Schleider	robert.schleider@halle.de
4.2.1.4	Sophie Schlehahn	sophie.schlehahn@stadt-zeitz.de	5.2.3.1	Thomas Neubauer	thomas.neubauer@stadt-burg.de
4.2.1.5	Claudia Thiele	claudia.thiele@landkreis-wittenberg.de	5.2.3.2	Lisa Kulemann	lisa.kulemann@lkmsh.de
4.2.2.1	Claudia Thiele	claudia.thiele@landkreis-wittenberg.de	5.2.3.3	Steven Kiewert	steven.kiewert@kreis-hz.de
4.2.2.2	Thomas Neubauer	thomas.neubauer@stadt-burg.de	5.3.1.1	Claudia Thiele	Stadt claudia.thiele@landkreis-wittenberg.de
4.2.2.3	Stefan Barthel	Stefan.Barthel@dessau-rosslau.de	5.3.1.2	Steven Kiewert	steven.kiewert@kreis-hz.de
4.2.2.4	Steven Kiewert	steven.kiewert@kreis-hz.de	5.3.1.3	Lisa Kulemann	lisa.kulemann@lkmsh.de
4.2.2.5	Christoph Schmidt	edv@landkreis-boerde.de	5.3.2.1	Robert Schleider	robert.schleider@halle.de
4.3.1.1	Robert Schleider	robert.schleider@halle.de	5.3.2.4	Thomas Neubauer	thomas.neubauer@stadt-burg.de
4.3.1.2	Claudia Thiele	claudia.thiele@landkreis-wittenberg.de	5.3.2.5	Tino Scheibler	tino.scheibler@altmarkkreis-salzwedel.de
4.3.1.3	Steven Kiewert	steven.kiewert@kreis-hz.de	6.1.1	Hala Maarouf	Hala.Maarouf@wernigerode.de
4.3.1.4	Lisa Kulemann	lisa.kulemann@lkmsh.de	6.1.3	Andreas Martini	martini.andreas@blk.de
4.3.1.5	Stefan Würker	stefan.wuerker@wittenberg.de	6.1.4	Marcus Weiß	m.weiss@landkreistag-st.de
4.3.1.6	Michael Kraft	Michael.Kraft@weissenfels.de	6.2.1	Claudia Thiele	claudia.thiele@landkreis-wittenberg.de
5.1.1.1	Robert Schleider	robert.schleider@halle.de	6.2.2	Stefan Würker	stefan.wuerker@wittenberg.de
5.1.1.2	Andreas Martini	martini.andreas@blk.de	6.2.3	Claudia Thiele	claudia.thiele@landkreis-wittenberg.de
5.1.1.3	Stefan Würker	stefan.wuerker@wittenberg.de	6.3.1	Stefan Barthel	Stefan.Barthel@dessau-rosslau.de
5.1.2.1	Sophie Schlehahn	sophie.schlehahn@stadt-zeitz.de	6.3.2	Steven Kiewert	steven.kiewert@kreis-hz.de
5.1.2.2	Stefan Barthel	Stefan.Barthel@dessau-rosslau.de	6.3.3	Lisa Kulemann	lisa.kulemann@lkmsh.de

Abbildung 13



9 Abkürzungsverzeichnis

BEBAST - Bereitstellung von Basisdiensten, Projekt des MID und der Dataport
beBPo - Besonderes Behördenpostfach
BSI - Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik
BundID – Nutzerkonto Bund
BUS – Bürger- und Unternehmensservice
CERT – Computer-Emergency-Response-Team
CIO – Chief-Information-Officer
CISO – Chief-Information-Security-Officer
DMS – Dokumenten-Management-System
DVDV - Deutsches Verwaltungsdienste-Verzeichnis
EFA – Einer-für-Alle-Prinzip
ELSTER - Elektronische Steuererklärung
EVA – Eingabe Verarbeitung Ausgabe
FAG – Finanzausgleichs-Gesetz
FITKO - Föderale IT-Kooperation
GPM - Werkzeuge für die Geschäftsprozessverwaltung
ISB - Informationssicherheitsbeauftragter
KGST - Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement
KI – Künstliche Intelligenz
KITU – Kommunale IT-Union Sachsen-Anhalt
MID – Ministerium für Infrastruktur und Digitales des Landes Sachsen-Anhalt
NIS / NIS 2 - EU weite Sicherheitsrichtlinie zu den Themen der Cybersicherheit
OZG – Online-Zugangs-Gesetz
POI – Point of Interest
POC – Proof of Concept
PM – Projekt-Management
PMO – Projekt-Management-Office
ProMaP - Projektmanagementplattform des Landes Berlin
QR Codes – Quick-Response-Code
SIKOSA – Studieninstitut für kommunale Verwaltung Sachsen-Anhalt e.V.
SLA – Service-Level-Agreement
SMART-Prinzip - Prinzip der Zielsetzung: Spezifisch, Messbar, Attraktiv, Realistisch, Terminiert
SOC – Security-Operations-Center



10 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1	13
Projektorganigramm	
Abbildung 2	15
Schema zum Projektablauf	
Abbildung 3	27
Verteilung der Leika-Leistungen Quelle: OZG-Umsetzungskatalog der init AG im Auftrag des Bundesministeriums des Innern, für Bau und Heimat (2018, 1. Auflage)	
Abbildung 4	30
Soll-Basisdienste - erarbeitete Übersicht der Arbeitsgruppe Technik des CIO-Projektes	
Abbildung 5	50
Soll-Basisdienste - erarbeitete Übersicht der Arbeitsgruppe Technik des CIO-Projektes	
Abbildung 6	54
Information zu ePayBL des Landes Sachsen-Anhalt	
Abbildung 7	62
In der AG Technik erarbeitete Übersicht der Fachverfahrenshersteller nach Art der Kommune	
Abbildung 8	70
Von den Teilnehmerinnen und Teilnehmern erarbeitete Übersicht zu dem Thema Optimierung von Verwaltungsprozessen.	
Abbildung 9	83
Im CIO-Projekt erarbeitete Übersicht zu den Varianten des sicheren Datentransportes	
Abbildung 10	90
Zielbild zentrale Nutzerverwaltung	
Abbildung 11	Fehler! Textmarke nicht definiert.
Landkarte der Ansprechpartner	
Abbildung 12	111
Liste der Ansprechpartner	
Abbildung 13	112
Liste der Ansprechpartner	



11 Anlagen

11.1 Die KITU Leistungsbausteine in der Diskussion

Leistungsbaustein	Was können Kommunen leisten?	Was sollte die Landeseite leisten?	Was sollte die KITU leisten (Wunsch Land + Kommunen)?	Was kann die KITU leisten?
Förderung der interkommunalen Kommunikation Zusammenarbeit in den Bereichen IT und die Digitalisierung	<ul style="list-style-type: none"> - aktiv mitmachen, eigenes Know How einbringen - bidirektionale Kommunikation - themenspezifische AGs besetzen, moderieren/ leiten, ggf. territorial, wenn zielführend - wenn und soweit gewünscht + sinnvoll, könnten auch LK Bündelungs-/ Unterstützungsfunktion für kreisangehörige Kommunen übernehmen 	<ul style="list-style-type: none"> - aktiv mitmachen, eigenes Know How einbringen - bidirektionale Kommunikation - themenspezifische AGs besetzen, moderieren/ leiten, ggf. territorial, wenn zielführend - Federführung übernehmen - Übernahme der Kommunikation innerhalb des Landes (an zuständige Ressorts/ Behörden), bspw. bei notwendigen Rechtsänderung und bei Anfragen der Kommunen im Rahmen der OZG-Umsetzung und generell, aber auch Anforderungsklä rung mit/ bei Kommunen für anstehende Projekte des Landes 	<ul style="list-style-type: none"> - Einführung und Betrieb einer Kommunikationsdrehscheibe zwischen Land + Kommunen - Aktive bundesweite Vernetzung mit anderen Verbänden und Informationsweitergabe/-bündelung an Kommunen - Prozess etablieren um unterschiedliche Anforderungen/ Bedarfe besser berücksichtigen und zu dokumentieren - KITU soll aktiv die Fachkompetenz bündeln, selbst einbringen und die Plattform für die Zusammenarbeit bieten (z.Bsp. Koordination der 	<ul style="list-style-type: none"> - KITU ist bereits Kommunikator mit/ zwischen Kommunen - diverse Arbeitsgruppen, insbesondere AK Strategie + Steuerung - hier findet bereits Entwicklung statt (neues Format KITU-Forum) - andere Formen der Zusammenarbeit müssen gefunden werden



		(→schlechtes Beispiel Digitalpakt Schule 2. Zusatzvereinbarung) - Fachministerien/LVWA => Koordination der Fachexperten aus Gemeinden und LK zu gemeinsam zu nutzender Formulare für Landesmandant Formularserver - Übersicht Digitalisierungsprojekte (Verantwortliche, Stand, etc.), insbesondere OZG-Monitoring → Erweiterung um Projekte Kommunen (HUB-Funktion KITU)	Arbeitsgruppen, fachliche Begleitung, PoC) - Bereitstellung, Betrieb und Weiterentwicklung einer Zusammenarbeitsplattform (HUB, Monitoring, Projektboard o.ä.)	
Realisierung verwaltungsübergreifender Projekte im Kontext von IT und Digitalisierung (inkl. deren Begleitung – IT-Projektmanagement) zentrale PMO-Unterstützung →	- Projektideen bzw. best practise einbringen, z.B. PMO Halle → landesweit aufbauen - aktive Mitwirkung bei landesweiter Umsetzung -	- Anschubfinanzierung zentrales PMO - finanzielle Unterstützung innovativer Ansätze (z.B. KI-Anwendungen) - aktive Mitwirkung bei landesweiter Umsetzung -	- Bereitstellung zentraler PMO-Ressourcen - Aufbau/ Bereitstellung/ Betrieb Modellwerkstatt/ Digitalisierungswerkstatt - Organisation von Workshops/ AGs - Bereitstellung und Weiterentwicklung Werkzeug-/Methodenkoffer im Zuge Prozessdarstellung + Optimierung (Bereitstellung als Basisdienst, aber mindestens als	- für zentrales PMO noch keine Ressourcen vorhanden (3 Säulen: Personalressourcen, Software; standard. Vorgehensmodell (Plan, Projektsteckbrief, Bewertung, etc.)) - muss nach Erhebung konkreter (kommunaler) Anforderungen entweder selbst aufgebaut werden oder über externe



<p><u>Begriffsklärung/</u> gemeinsames Verständnis [Personalressourcen zur Nutzung durch Kommunen und geeignete Werkzeuge/ Vorgehensmodelle]</p>			<p>Rahmenvertrag für Einzelabruf Kommunen) - bietet Dienstleistungen an in Form eines Servicekatalogs, ggf. Expertise Dritter über Rahmenverträge einkaufen und Steuerung - Projektbegleiter - Erstellung von Projekt- und Umsetzungsplänen + entsprechend Ausschreibungen</p>	<p>Unterstützung hinzugekauft werden</p>
<p>Steuerung der kommunalen und privaten IT- Dienstleister Begriffsklärung</p>	<ul style="list-style-type: none">- kommunenspezifische Bedarfe/ Anforderungen an DL klären- hilfreich: Auflistung aller in/ für Kommunen tätigen IT-Dienstleister	<ul style="list-style-type: none">- landesspezifische Bedarfe/ Anforderungen an DL klären- strategischen Rahmen vorgeben	<ul style="list-style-type: none">- im Rahmen eines neuen Betriebsmodells (KITU 2.0) weitere DL a) nach Bedarf der Kommunen und b) entsprechend der Anforderungen des Landes als Arbeitsmuskel einbinden → gezielte Beauftragung (strategische Steuerung) dieser DL anhand der konkreten Bedarfe von Kommunen + Land- Erwartungshaltung an Steuerung: Vertragsmanagement, Vergabe, Controlling, Bedarfe, Rechtsstreitigkeiten,	<ul style="list-style-type: none">- Steuerung externer DL erfolgt aktuell durch Betriebsgesellschaft (KID), nicht durch KITU selbst- hierzu zählen: Erwartungshaltung an Steuerung: Vertragsmanagement , Vergabe, Controlling, Bedarfe, Rechtsstreitigkeiten, Abschluss Rahmenverträge/ Servicelevel



			Abschluss Rahmenverträge/ Servicelevel		
Entwicklung und Vorgabe gemeinsamer Standards Schnittstellen	und von und	<ul style="list-style-type: none">- Übersicht eingesetzter Software/ Fachapplikationen- Auflistung + Priorisierung wichtiger (Web-)Schnittstellen- Beteiligung als Pilotkommune/ Impulsgeber in AGs und/ oder PoC/ Pilotprojekten	<ul style="list-style-type: none">- Einbringung von Standards im Rahmen länderübergreifender Kooperationen/ Arbeitsgremien/ Austausch etc. → so können auch große, bundesweit agierende IT-DL (Fachverfahrenshersteller) gesteuert werden- Konsolidierung bundesweit/ europaweit vorhandener Standards → Vorgabe- bei Auftragsangelegenheiten sollen Vorgaben durch Land erfolgen + Schnittstellen (1x Standardschnittstelle) finanziert werden- bei Selbstverwaltungsangelegenheiten soll Land Angebote machen	<ul style="list-style-type: none">- Entwicklung von landesspezif. Standards- Implementierung von Standards in eigene Lösungen/ Fachanwendungen + Beachtung bei vorgelagerten Ausschreibungen- Unterstützung bei Einführung/ Nutzung definierter Schnittstellen/ Standards mit dem Ziel Skaleneffekte für die Kommunen und das Land- Standardisierungsgremium sollte in KITU 2.0 eingerichtet werden- Schnittstellen selbst entwickeln, ggf. in Zusammenarbeit mit DL?- Kooperationsverträge zu Schnittstellen abschließen- Übersicht eingesetzter Fachverfahren und verfügbarer Schnittstellen der	<p>Fachverfahrensdatenbank bei KITU bereits im Aufbau (mehr Mitwirkung der Mitglieder nötig! Frage der Steuerung KITU 2.0)</p> <p>Perspektive:</p> <ul style="list-style-type: none">- Lösungen, die über das Land angeboten und zu Standards erklärt werden, können über KITU ausgerollt werden → durch Wahrung kommunaler Selbstverwaltung steht jeder Kommune Umsetzung frei



			Kommunen in ST erarbeiten und Pflegen	
Standardisierung und Homogenisierung der kommunalen IT-Landschaft <u>Abgrenzung:</u> Hierbei darf es nicht um Zentralisierung gehen	<ul style="list-style-type: none"> - Bedarfsmitteilung bzw. gemeinsame Vereinbarung auf Mindeststandards + best practise - Aufzeigen, wo Homogenisierung gewünscht + sinnvoll ist → Welche Basisinfrastruktur wird in Kommunen benötigt? - individuelle Lösungen müssen möglich bleiben 	<ul style="list-style-type: none"> - Bereitstellung (Angebot!) von zentralen RZ-Kapazitäten, Betrieb durch Dataport („Digitalisierungsbremse“), alternativ auch durch KID o.a. via KITU - Bereitstellung + Ausbau Landesnetz mit Anschluss für alle Kommunen (fächendeckender Basisdienst) - Erarbeitung von Empfehlungen (Grundlage?) 	<ul style="list-style-type: none"> - Betrieb zentrales Landes-RZ durch KID oder anderen gebundenen IT-DL (Vor Ausbau des RZ ist die Nutzung bereits vorhandener Ressourcen im Land zu Prüfen) - Betrieb/ Support/ standard. Fachverfahren für alle/ viele Kommunen/ Landesbehörden anbieten - redundante RZ nach KRITIS nötig - Kooperationen/ Verträge abschließen um Verfügbarkeit ausreichend großer Datenleitungen zu gewährleisten sein 	<ul style="list-style-type: none"> - grundsätzlich bietet KITU diese Leistungen über KID bereits an (Frage ist, wie weit Leistungen bei höherer Nachfrage nach oben skalierbar ist)
Vorgabe von Prozessmodellen und Methoden des Projektmanagements zu einheitlichen Umsetzung von	<ul style="list-style-type: none"> - Erhebung kommunaler Bedarfe bzw. Prozessschritte → Einleitung Optimierungsprozess (idealerweise iR interkommunaler Zusammenarbeit) - Abstimmung in gemeinsamer AG 	<ul style="list-style-type: none"> - Abstimmung in gemeinsamer AG Land + Kommunen (Verstetigung Thema aus AG Strategie + Umsetzung) - Anschubfinanzierung Werkzeugkoffer und/ oder Prozessmanagementplattform - ggf. Abstimmung zwi. ST + SN zur Nachnutzung prozessplattform.sachsen.de 	<ul style="list-style-type: none"> - Erarbeitung, Bereitstellung und Weiterentwicklung Werkzeugkoffer über Rahmenverträge vs. Bereitstellung als Basisdienst - zentrales PMO wird durch KITU bereitgestellt (ggf. über DL) 	<ul style="list-style-type: none"> - wenn Picture über Land beschafft wird, könnte Bereitstellung (inkl. Prozessplattform) durch KITU erfolgen (auch für NICHT-Mitglieder, da im Auftrag des Landes)



Digitalisierungs- und IT-Projekten Hinweis: hängt mit Realisierung verwaltungsübergreifender Projekte im Kontext von IT und Digitalisierung (inkl. deren Begleitung – IT-Projektmanagement) zusammen	Land + Kommunen (Verstetigung Thema aus AG Strategie + Umsetzung)	- Unterstützung bei Methodenkompetenz durch zentrales PMO		
zentrale Koordination und fachliche Unterstützung der Kommunen bei der Umsetzung des Onlinezugangsgesetzes und seiner Nachfolgegesetze	<ul style="list-style-type: none">- Ansprechpartner je Kommune schaffen + kommunizieren- iR interkommunaler Zusammenarbeit (Arbeitsteilig) fachliche Experten stellen- Bekenntnis zum EfA-Gedanken (EfA first)	<ul style="list-style-type: none">- Übersicht zu Umsetzungsprojekten bereitstellen, aktuell halten (OZG-Monitoring) und Zugriff für Kommunen gewährleisten- Zugriff der Kommunen auf Dataport erleichtern → konkrete Ansprechpartner + technische Umsetzer (bislang keine Direktkommunikation möglich)- Bekenntnis zum EfA-Gedanken (EfA first)	<ul style="list-style-type: none">- Konzeptionierung und Implementierung Digital-Lotsen (zentrales PMO + techn. Experten) als Unterstützungsteam für Kommunen- Bewertung der Nutzbarkeit von Online-Diensten, OZG-Monitoring, technische + fachliche Normenkontrolle, regelm. Austauschtermin zu aktuellen Entwicklungen, Nutzungsauswertung	<ul style="list-style-type: none">- technische Unterstützung erfolgt über Landesmandant Form-Solutions im Auftrag des Landes- Kompetenzzentrum (auch mit Angliederung Digital-Lotsen) könnte ggf. gemeinsam mit Dataport kooperativ aufgebaut werden



Hinweis: Kommunalpakt geplant			technisch bereitgestellter Online-Dienste	
Bereitstellung digitaler Anwendungen für den flächendeckenden Einsatz im Land	<ul style="list-style-type: none">- Bedarfe melden bzw. Angebote zur Nachnutzung machen (interkommunaler Austausch)-	<ul style="list-style-type: none">- unentgeltliche Bereitstellung von Basisdiensten (Flächendeckung) z.B. in Form von SAAS (KITU, Dataport), Rahmenverträge Land, kommunale Spitzenverbände, KITU, Lizenzen die den Kommunen bereitgestellt werden Bsp. Governikus <p><u>Klärungsbedarf:</u></p> <ul style="list-style-type: none">- Bei Selbstverwaltungsangelegenheit Angebot für Kommunen sinnvoll (z.B. Anbindung an Landesdigitalarchiv)- Bei Auftragsangelegenheiten ist Land verpflichtet	<ul style="list-style-type: none">- Aktiv Lösungen einzelner Kommunen adaptieren und zur Nachnutzung bereitstellen- kommunale Bedarfe bei (Neu-) Entwicklung berücksichtigen, eigene Entwicklungen vorantreiben und fertige Lösung über KITU (DL) bereitstellen- Einbindung weiterer DL	<ul style="list-style-type: none">- setzt KITU bereits um
Beschaffung, Betrieb, die Einrichtung, die Wartung und die Pflege von Anlagen und Programmen sowie von Rechnern und Rechnersystemen	<ul style="list-style-type: none">- Input für Warenkorb liefern (Was, Wieviel, Wie lange?)- Wahlmöglichkeit Beschaffungsweg muss offenbleiben- Unterstützung bei Erstellung Leistungsverzeichnis	<ul style="list-style-type: none">- Input für Warenkorb liefern (Was, Wieviel, Wie lange?)- Wahlmöglichkeit Beschaffungsweg muss offenbleiben- Unterstützung bei Erstellung Leistungsverzeichnis	<ul style="list-style-type: none">- Beschaffung nach Möglichkeit auch mit anderen (kommunalen) IT-DL bündeln- Beibehaltung Status quo für KITU-Kommunen (Optimierung des Beschaffungsprozesses und der monetären Faktoren → Effekte an die Kommunen weitergeben)	<ul style="list-style-type: none">- setzt KITU bereits um (schließt Investitionen + Leasing mit ein)



<p>Hinweis: Ist bereits Aufgabe KITU, kann im Auftrag der Kommunen gewährleistet werden.</p>				
Beratungs- und Schulungsleistungen in Angelegenheiten der Digitalisierung	<ul style="list-style-type: none">- Bedarfe mitteilen- zumindest anteilige Kostenübernahme- Bereitstellung von Räumlichkeiten	<ul style="list-style-type: none">- Finanzierung zentraler Schulungs-Angebote (vgl. BUS-Schulung)- e-learning-Plattform zur Verfügung stellen- Öffnung der Schulungsangebote Dataport + AFI für Kommunen- Schulungskatalog ausgerichtet auf das abgedeckte Portfolio (Fachapplikation, Schnittstellen, Masterpläne) von Land und Kommunen	<ul style="list-style-type: none">- Erarbeitung und Pflege einer zentralen Übersicht zu Schulungsangeboten (SIKOSA, eGovCampus, KommunalCampus etc.)- Implementierung und Betrieb einer e-Learning-Plattform- Verhandlung + Ausschreibung von Schulungen/ Weiterbildung/ Beratungsleistungen- Schulungskatalog ausgerichtet auf das abgedeckte Portfolio (Fachapplikation, Schnittstellen, Masterpläne) von Land und Kommunen	<ul style="list-style-type: none">- Beratung + Schulung für angebotene/ eingesetzte Fachverfahren- Zusammenarbeit mit SIKOSA
Unterstützung bei der Gewährleistung kommunaler Informationssicherheit <p>Hinweis: Thema wird in AG 2 auch bearbeitet, ggf. Ergänzungen übernehmen</p>	<ul style="list-style-type: none">- ITSiBe benennen und in gemeinsames Austauschforum entsenden (gegenseitige Unterstützung)- Führungskräfte intern sensibilisieren	<ul style="list-style-type: none">- Finanzierung, Schulungsangebote- Notfallteam auf Landesebene für die Unterstützung von Kommunen und LK (Gutes Beispiel: Cyber-Ausbildungszentrum zur Stärkung der Resilienz vom Land finanziert für hessische	<ul style="list-style-type: none">- Workshops, Informations- und Sensibilisierungsveranstaltung durchführen- Ausschreibung eines externen Sicherheitsbeauftragten (Pool für alle Kommunen zur Unterstützung, Z.B TÜV)	<ul style="list-style-type: none">- KITU berät ihre Mitglieder bereits in unterschiedlicher Tiefe und baut weiter Kompetenzen auf- seitens KID/KITU laufen aktuell Initiativen, um Dienstleister zu binden; zusätzlich finden



	<ul style="list-style-type: none">- Unterstützungsbedarfe melden- auf Mindeststandards verständigen- bestehende Beratungsangebote in Anspruch nehmen (Cyber Security Verbund Sachsen-Anhalt)	<p>Kommunen und LK kostenfrei)</p> <ul style="list-style-type: none">- THW Fachgruppe Cyberhilfswerk ---> Ehrenamtliche Unterstützer (Zuständigkeit BMI)- Zusammenarbeit mit Hochschulen fördern und fordern (HS Harz, Prof. Dr. Leich)- Sensibilisierung zum Thema IT-Sicherheit in Bürgermeister-/ Landräterunden (z.B. über KSpV) durch CISO ST?- Errichtung und Finanzierung eines gemeinsamen SOC Land + Kommunen	<ul style="list-style-type: none">- Betrieb eines gemeinsamen SOC Land + Kommunen auch mit Einbindung weiteren DL (Nutzung vorhandener Ressourcen im Land)- Bereitstellung ISMS-Tool (inkl. Dokumentation) und Schulung darauf für Kommunen- Klare einheitliche Vorgaben zum Einsatz von Standardsoftware	<p>Nachbesetzung und Ressourcenaufbau bei der KID statt</p>
--	--	--	---	---



11.2 Liste Fachverfahrenshersteller

Im Kapitel 4.1.4 wird auf diese Liste referenziert. Aufgeführt sind die Fachverfahrenshersteller stand Jun2023 welche für die Kommunen besonders wichtig sind und vom Land zur Standardisierung angehalten werden sollten.

TOP 10 Ranking der Fachverfahrenshersteller

Kommunen	Kreisfreie Städte	Landkreis
HSH Soft- und Hardware Vertriebs GmbH	HSH Soft- und Hardware Vertriebs GmbH	PROSOZ Herten GmbH
adKOMM Software GmbH & Co. KG	Telecomputer GmbH	Anstalt für kommunale Datenverarbeitung in Bayern (AKDB)
Telecomputer GmbH	PROSOZ Herten GmbH	Telecomputer GmbH
Verlag für Standesamtswesen GmbH	BALVI GmbH	IGV Ingenieur GmbH
EDV Ermtraud GmbH	LogoData ERFURT GmbH	LÄMMERZAHL GmbH
Anstalt für kommunale Datenverarbeitung	PCT-Halle Systemhaus GmbH	CABS-GmbH Chemnitz
naviga GmbH	Ascherslebener Computer GmbH	KDO Oldenburg
ARCHIKART Software AG	IT-Consult Halle GmbH	BALVI GmbH
Ascherslebener Computer GmbH	Easy-Soft GmbH	prokommunal GmbH
PROSOZ Herten GmbH	LÄMMERZAHL GmbH	Ascherslebener Computer GmbH

Verdichtete Liste der Fachverfahrenshersteller

- HSH Soft- und Hardware Vertriebs GmbH
- adKOMM Software GmbH & Co. KG
- Telecomputer GmbH
- Verlag für Standesamtswesen GmbH
- EDV Ermtraud GmbH
- Anstalt für kommunale Datenverarbeitung in Bayern (AKDB)
- naviga GmbH
- ARCHIKART Software AG
- Ascherslebener Computer GmbH
- PROSOZ Herten GmbH
- BALVI GmbH
- LogoData ERFURT GmbH
- PCT-Halle Systemhaus GmbH
- IT-Consult Halle GmbH
- Easy-Soft GmbH



-
- LÄMMERZAHL GmbH
 - IGV IngenieurGmbH
 - CABS-GmbH Chemnitz
 - KDO Oldenburg
 - prokommunal GmbH



11.3 Vergleich der Kollaborationsplattformen

Plattform	Bereits im Einsatz	Information	Austausch (Dokumenten)	Kollaboration	Datenschutz	Rollen- und Nutzerverwaltung	Schnittstellen/ Export-Import-Funktion	Anmerkung
Agendo	(L)	ja	ja	ja	ja	ja	ja	Land plant gerade die Beschaffung
KITU-Portal	K	ja	Ja	?	?	ja	?	Aktuell nur für KITU-Mitglieder
FTAPI		?	?	?	?	?	?	
MS Teams	K	Ja	Ja	Ja	nein	ja	?	Durch Datenschutz untersagt
Phoenix (Dataport Anwendung)	L	?	ja	?	ja	ja	nein	
Jira (Dataport Anwendung)	L	?	?	?	?	?	nein	
Conceptboard		?	nein	ja	?	?	nein	
SharePoint	L	ja	ja	ja	?	?	nein	



11.4 Definition der Soll Basisdienste

Basisdienst	Lösung	Beschreibung	Vorhanden ?	Prio	Hosting	Bereitsteller	Anmerkungen
Prozessmodellierungs-tool	ARIS	Modellierung der OZG- und FIM-Prozesse auf Landes- und Kommunalebene	Ja	2	?	Ministerium für Inneres und Sport des Landes Sachsen-Anhalt	Landesweite Standardisierung
	Picture		Nein	2			bevorzugt
Servicekonto und Postfach	BundID	Das Servicekonto und Postfach für Bürger. Die Anmeldung und Authentifizierung am Nutzerkonto ist auf verschiedenen Vertrauensniveaus möglich.	Ja	1	ITZBund	Abteilung DV im Bundesministerium des Innern und für Heimat Referat DV3 - Bundesportal; Portalverbund; GK 115	
	Einheitliche Organisationskonto (eOK)	Das Servicekonto und Postfach für Unternehmen und Organisationen. Die Anmeldung und Authentifizierung am Nutzerkonto ist auf verschiedenen Vertrauensniveaus möglich.	Ja	1	Bayerisches Landesamt für Steuern Rechenzentrum Nord	Bayerisches Staatsministerium für Digitales	
Online-Dienst Plattform Formularbuilder	Form-Solutions Landesmandant	Mit Hilfe des Formularbuilder ist es möglich Online-Dienste zu erstellen und nach zu nutzen.	In Planung (Projektstart 22.03.2023)	1	Kommunale IT-UNION eG (KITU)	Ministerium für Infrastruktur und Digitales des Landes Sachsen-Anhalt	
	Antrags- und Fallmanagement AFM	Mit Hilfe AFM ist es möglich Online-Dienste zu erstellen und nach zu nutzen.	Ja	1	Dataport	Ministerium für Infrastruktur und Digitales des Landes Sachsen-Anhalt	Zur Erstellung von einfachen Online-Diensten. Kann nur durch Entwickler bedient werden / Entwicklung Online-Dienste nur über die



							Beauftragung von Dataport
	.NET (Online-Dienst Plattform /	Mit Hilfe des .NET Frameworks von Dataport ist es möglich Online-Dienste zu erstellen und nach zu nutzen.	Ja	1	Dataport	Ministerium für Infrastruktur und Digitales des Landes Sachsen-Anhalt	Zur Erstellung von komplexen Online-Diensten. Kann nur durch Entwickler bedient werden / Entwicklung Online-Dienste nur über die Beauftragung von Dataport
E-Payment	ePayBL	Mit einer "elektronischen Bezahlmöglichkeit" können die Antragstellenden Gebühren bezahlen, die bei der Inanspruchnahme von Online-Verwaltungsleistungen anfallen.	Ja	1	Staatsbetrieb Sächsische Informatik Dienste (Perspektivisch Dataport)	Entwicklergemeinschaft ePayBL	Prio abhängig von bestimmten Online Diensten (Vorkasse notwendig)
Nachrichten- übermittlung	Nachrichtenbroker	Der Nachrichtenbroker ist eine zentrale Vermittlungsstelle mit Schwerpunkt auf der M2M-Kommunikation von XÖV-Nachrichten. Er steht in der Intranetzone des RZ ² , so dass er über das Landesnetz genutzt werden kann (Versand von XTA2-Nachrichten).	Ja	1	Dataport	Ministerium für Infrastruktur und Digitales des Landes Sachsen-Anhalt Referat 53	Kann für den Versand von OSCI- und XTA-Nachrichten aus einem Online-Dienst heraus (.NET, AFM) eingesetzt werden. Aber auch als Kopfstelle für den Versand von XTA-Nachrichten über sichere Netze in das Landes- und kommunale Fachverfahren
	GMM (Governikus MultiMessenger)	GMM ist eine Multikanalkommunikations-plattform, die alle in der öffentlichen Verwaltung relevanten Nachrichten-Transportkanäle und alle	Ja	1	Dataport	Ministerium für Infrastruktur und Digitales des Landes Sachsen-Anhalt Referat 53	



		elektronischen Einschreib-Zustelldienste technisch-juristisch verarbeiten kann.					
	FIT-Connect	FIT-Connect schafft eine einheitliche Schnittstelle zur Anbindung von Online-Antragsdiensten an die zuständigen Fachverfahren zur Antragsbearbeitung auf allen föderalen Ebenen (Bund, Länder, Kommunen).	Ja	1	FITKO (Föderale IT-Kooperation)	FITKO (Föderale IT-Kooperation)	Noch kein Einsatz in ST (außer im TF Bildung)
	Zentraler Landes OSCI-Intermediär von Governikus (Nachrichtenübermittlung)	Der Intermediär des gewährleistet die sichere elektronische Kommunikation mit der Landesverwaltung über unsichere Netze. Hierfür wird der Transportstandard OSCI umgesetzt, welcher sich elektronischer Signaturen bedient.	Ja	1	Dataport	Ministerium für Infrastruktur und Digitales des Landes Sachsen-Anhalt Referat 53	
	Kommunaler OSCI-Intermediär	Der Intermediär des gewährleistet die sichere elektronische Kommunikation mit der Landesverwaltung über unsichere Netze. Hierfür wird der Transportstandard OSCI umgesetzt, welcher sich elektronischer Signaturen bedient.	Ja	1	Kommunale Informationsdienste Magdeburg GmbH (KID)	Kommunale IT-UNION eG (KITU)	Abhängig von der Verortung des Online-Dienstes
Parametrisierung	Zentrale Parametrisierungs-Komponente	Um (Landes-)EfA-Online-Dienste parametrisiert in Kommunen auszurollen, bedarf es einer Komponente die regionalspezifische Informationen speichert und zur Verfügung stellt.	nein	1			Übergangslösungen existieren für ST: BUS mit der XZUFI-API; Jesaja bei Dataport mit Schnittstelle zum PVOG Perspektivisch soll die Komponente in



							FIT-Connect inkludiert sein.
Antragsraum Datendrehscheibe	Antragsraum	Der „Antragsraum“ soll einen Zustellkanal darstellen über den Ämter, Behörden und Träger öffentlicher Belange eingehende Antragsdokumente austauschen und gemeinsam bearbeiten können sollen.	nein	1			Hier gibt es unterschiedliche Anbieter. ST hat eine Landeslizenz von BrainSCC, mit derer der Quick Win aufgesetzt werden kann
	Datendrehscheibe	Technische Komponente für die Anbindung von OSCI und XTA	nein	1			
Bürgersignatur	Governikus ID Crusis	Governikus ID Crusis ermöglicht es eine schriftformwahrende Zustimmung von einem oder mehreren Bürger:innen durch die Identifizierung mittels Online-Ausweis zu Anträgen zu erhalten.	Ja (nur Nutzbar bei OSI .NET)	1	Dataport	Ministerium für Infrastruktur und Digitales des Landes Sachsen-Anhalt	
Redaktionssystem	Infodienste / BUS	Mit den Infodiensten können Verwaltungen ihre Leistungen und zuständigen Stellen auf allen Verwaltungsebenen erfassen.	Ja	1	TSA Public Service GmbH	Ministerium für Inneres und Sport des Landes Sachsen-Anhalt	
Status Monitor			nein	2			Produkt noch offen Aktuell erfolgt eine Konzeptionierung im föderalen IT-Architekturboard des IT-PLR Ggf. durch Antragsraum abgedeckt



Bürgerportal	Landes-, Bundes- und EU-Lösungen	in "Verwaltungsportal" bezeichnet ein bereits gebündeltes elektronisches Verwaltungsangebot (Kommune, Landes oder Bundes) entsprechenden Angeboten einzelner Behörden.	ja		sonstige	Kommune, Land, Bund, EU	Wichtig: BUS-Integration
	dBürgerportal		Im Aufbau	2	Dataport	Ministerium für Infrastruktur und Digitales des Landes Sachsen-Anhalt Referat 55	Zentral bereitgestellte Lizenzen Wichtig: BUS-Integration
Projektmanagement Tool			Nein	3			KITU: sollte hier PM-Tool ausschreiben (im kommunalen Einsatz z.B. Open Project, Factro)
Vergabemanager	AI Vergabemanager		nein	3	eVergabe (?)		Wunsch: einheitliche Vergabe mit Rahmenverträge Team: dies ist kommunale Aufgabe KITU: sollte hier Vergabesoftware ausschreiben
Lern- und Wissensplattform			nein	2			Kommunale Intranet-Lösung (teilweise im Aufbau) Problem: „Content-Producer“



Signatur und Siegeldienst Behördenseite)		Dienst der es erlaubt eine elektronische Unterschrift (des Verwaltungsmitarbeiters) oder ein Behördensiegel auf einen Bescheid oder sonstigem Dokument zu erstellen.	nein	1		MID	Sollte bestenfalls im Antragsraum, DMS bzw. Fachverfahren zur Verfügung stehen (verschiedene Anbieter, z.B. FPSign, Governikus) Weitere Infos zur Landeslizenz: *44
Vertragsmanagement Tool	Vertragsmanagement Tool			3			Team: dies ist kommunale Aufgabe KITU: sollte hier Vertragsmanagement Tool ausschreiben
Kollaborationsplattform				2			KITU: sollte hier Kollaborations-Plattform ausschreiben (Ziel AG4)

⁴⁴ Governikus DATA Boreum (ehemals Signer):

Dies eine Client-Software, die auf den Rechnern der Anwender*innen installiert werden muss. Damit ist es möglich qualifizierte elektronische Siegel anzubringen. Hierfür eine Siegelkarte und ein Kartenlesegerät benötigt. Zudem ist jedes Mal ein manueller Eingriff durch den/die Anwender*In erforderlich. Diese Lösung wird empfohlen, wenn es sich zwingend um ein qualifiziertes elektronisches Siegel (oder Signatur) handeln muss.

Governikus Sign Service (als Teil von DATA Deneb bzw. Suite):

Hierbei handelt es sich um eine Serveranwendung, welche nach Ansprache durch eine Fachanwendung, ein dort hinterlegtes Siegel anbringt. Hier können maximal fortgeschrittene Siegel eingesetzt werden. Ein manueller Eingriff ist nicht notwendig, da die Siegelung automatisiert im Fachverfahren durchgeführt wird.

Möglich wäre es hier die Qualified Seal ID (QSeal ID) einzusetzen (wird auch im Kontext von ID Crucis genutzt). Alternativ müsste ein entsprechendes Siegel beschafft werden.

Sowohl der DATA Boreum als auch der Sign Service sind Teil der Anwendung Governikus. Bereitstellung und Support sind über einen Landesvertrag abgedeckt. Die Kosten für mögliche Siegel(-karten) oder Kartenlesegeräte müssten jedoch entsprechend getragen werden.



							Problem: „Content-Producer“
Statistikkomponente		Die Statistik-Komponente soll die Nutzung digitaler Services (Transaktionszahlen) der Verwaltung entgegennehmen und diese standardisiert an eine zentrale Statistik-Komponente übermitteln, die somit verschiedene Auswertungen sowie zur Wirkungskontrolle bereitstellt.	Nein	3			Verfügbar für .NET-Online-Dienste mittels Matomo bei Dataport.



11.5 Technische Beschreibung ePayBL Anbindung

Der vollautomatisierte Bezahlprozess

Für den vollautomatisierten Bezahlprozess wird aktuell das **Pre-Payment** betrachtet. Der Begriff Pre-Payment stammt aus dem englischen und bedeutet, etwas im Voraus zu bezahlen.

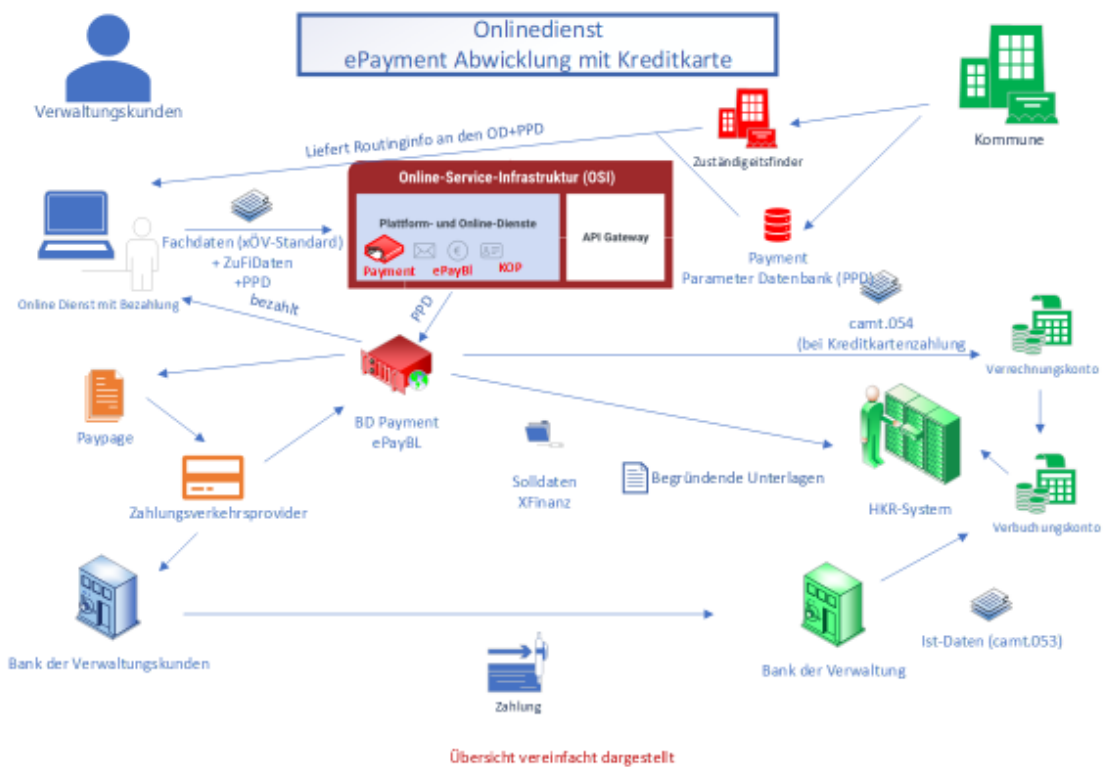
Das Gegenteil davon ist **Post-Payment**. Post-Payment bietet dem Nutzenden des Online-Dienstes die Möglichkeit, nach Erhalt der angefragten Leistung die Bezahlung durchzuführen. Darunter fällt zum Beispiel die Bezahlmethode auf Rechnung.

Das bedeutet konkret, dass nach Erbrachter Leistung der Bezahlprozess initiiert wird.

Bei dem vollautomatisierten Bezahlprozess zählt für den **Pre-Payment-Prozess** die automatisierte Soll-Buchung über den BD E-Payment (ePayBL) auch die automatisierte Ist-Buchung über die zugelieferten Daten aus den Banksystemen (elektronische Kontoauszüge – Tagesumsätze) bis zur Zuweisung an die Haushaltsstelle in der Software. Über entsprechende Referenzen zwischen Soll- und Ist-Buchungen werden die HKR-Systeme in die Lage versetzt, eine automatisierte Verarbeitung durchführen zu können.

Die notwendigen Importschnittstellen für die Soll- und Ist-Buchungen sind gemäß den jeweils geltenden Standards durch die einzelnen HKR-Softwareprodukte selbst oder im Verbund mit weiteren Softwareprodukten zur Verfügung zu stellen. Ebenso ist der automatische Abgleich der Soll- und Ist-Daten durch die HKR-Software sicherzustellen.

Die nachfolgende Übersicht zeigt - in stark vereinfachter Form - die Zusammenhänge zur Lieferung der Soll- und Ist-Daten aus den unterschiedlichen Systemen für die Verarbeitung in der kommunalen HKR-Software bei der Nutzung eines Online-Dienstes.



© Ministerium für Infrastruktur und Digitales des Landes Sachsen-Anhalt

Im Rahmen der Anbindung von Online-Diensten mit Pre-Payment wird vorausgesetzt, dass die Online-Dienste über geeignete Technologien verfügen, die definierten Paymentparameter an den BD E-Payment (ePayBL) übergeben zu können, dabei die Übermittlung der Parameter gemäß der Anbindungsleitfäden sicherzustellen und die Fachdaten erst nach erfolgter Zahlungsrückmeldung durch den BD E-Payment (ePayBL) über die ausgewählten Kommunikationskanäle im Zuständigkeitsfinder zur weiteren Bearbeitung an die Kommune übermittelt. Es wird damit sichergestellt, dass nur bezahlte Verwaltungsvorgänge an die Kommune übermittelt werden, die dann in nachgelagerten Systemen wie z.B. die OZG-Cloud (ehemals KOP genannt) oder in der jeweiligen Fachverfahrenssoftware weiterbearbeitet werden.

Bei der Umsetzung E-Payment greifen sehr viele Komponente und Systeme im Sinne einer Perlenkette ineinander. Daher sind bei der erstmaligen Einrichtung entsprechende zeitliche Aufwendungen im organisatorischen, haushälterischen und fachlichen Bereich einzuplanen. Die Anbindung verläuft immer zweistufig über eine Stage-Umgebung und nach Freigabe Übernahme in die Produktivumgebung. Insbesondere sollte bei der Einführung des BD E-Payment (ePayBL) berücksichtigt werden, dass handelnde Personen der Fach- und Paymentprozesse von Anfang an in die Prozessveränderungen eingebunden werden sollten.



Die „Perlenkette“



Anbindung von (Referenz-)Online-Diensten des Landes an den Basisdienst E-Payment zur automatisierten Soll-Verbuchung (50%) und Ist-Verbuchung (50%) für vorerst Pre-Payment-Zahlungen auf kommunaler Ebene im HKR-Verfahren (100%).

Ziel: manuelle Aufwände weitgehend zu reduzieren und Medienbrüche im Buchungsprozess zu eliminieren.

Für die vollumfängliche Verbuchung ist es notwendig, dass die Finanzdaten (Soll-Verbuchung) von der ePayBL (XFinanz und camt.054) in das jeweilige HKR-System eingespielt werden kann. Aus diesem Grund muss der HKR-Verfahrenshersteller die Importfähigkeit von der XFinanz und camt.054 gewährleisten.

Anzumerken gilt es auch, dass die notwendige Ist-Verbuchung für E-Payment von Zahlungen nicht (!) durch den Basisdienstes E-Payment geliefert wird. Die Lieferung der camt.053 erfolgt durch Banking Software (z.B. VR-NetWorld, Profi cash; GENO Cash, S-Firm, StarMoney, etc), die von den Kommunen beigestellt werden müssen. Das Dateiformat ist im Regelfall „camt.053“ und der Import der IST-Verbuchung findet durch die HKR-Software statt. Es gilt der Abgleich der IST-Buchung mit der SOLL-Buchung aus der xFinanz im HKR-System zu erzielen.

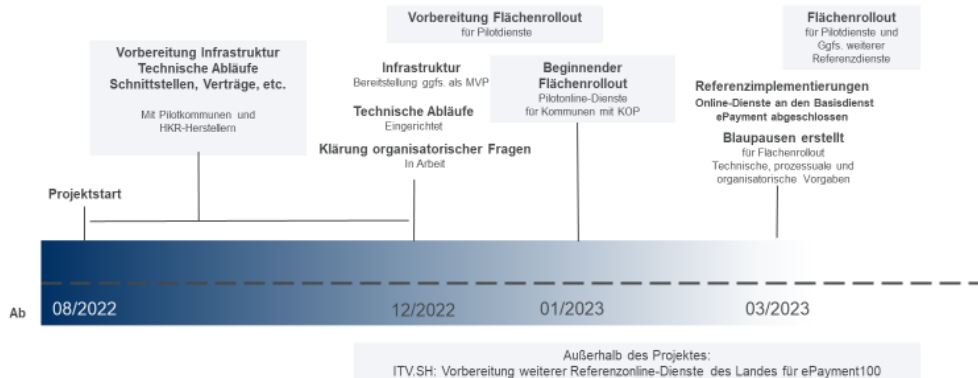


Übersicht zu den Pilotkommunen



Kommune	Anbieter/Bezeichnung HKR-Verfahren	Online-Dienst	Format
Stadt Norderstedt	H&H - proDoppik	Gewerbeanmeldung	AFM-Dienst
Amt Heider Umland	mps public solutions – CIP KD 4.2	Gewerbeanmeldung	AFM-Dienst
Stadt Rendsburg	AKDB - OK.FIS doppik	Gewerbeanmeldung	AFM-Dienst
Amt Mittelangeln	axians-infoma - infoma newssystem	Vorverkaufsverzichtserklärung	AFM-Dienst
Hansestadt Lübeck	Mach AG - Mach Finanzen	Gewerbeanmeldung	AFM-Dienst
Kreis Schleswig-Flensburg	H&H - proDoppik	Führerschein	EfA-Dienst
5 Pilotkommunen	5 HKR-Verfahren	4 Online-Dienste	3 Formate

Roadmap zum ePayment100 (Planung)



Die Dienste Gewerbeanmeldung und Vorverkaufsverzichtserklärung (mit Paymentkomponente) konnten bei den jeweiligen Kommunen produktiv vertestet werden. Der Dienst Führerscheinantrag konnte positiv (Stand 28.04.23) mit der Paymentkomponente auf der Stage-Umgebung vertestet werden.

Das Flächenrollout ist gestartet und wir von einem Roll-Out Team bei Dataport organisiert.

Beispiel: Zusammenhängende anonymisierte Finanzdateien (XFinanz und Camt.054)



 §§§§§_KREDITKARTE_c §§§§§_XFinanz.xml
 amt054_CC_20230508.



11.6 Technische Betrachtungen zur Konsolidierung der Fachverfahren

Eingesetzte Finanzsysteme

Finanzverfahren	
H&H GmbH	proDoppik
Anstalt für Kommunale Datenverarbeitung in Bayern (AKDB)	OK.FIS
INFOMA	NSYS
mps public solutions GmbH	mpsNF
Kommunale Informationsverarbeitung Sachsen - KISA	Kommunalmaster
AB-DATA GmbH & Co. KG Velbert	HKR
dataplan	FINANZ+
mps public solutions gmbh	CIP kommunal
adKOMM Software GmbH	adKOMM
SAP	SAP FI

Eingesetzte DMS Systeme

DMS	
Optimal Systems	enaio
ELO	
D.velop	Codia d.3
LCS Schlieben	Winyard
IT-SCom	
nScale eGov	CeyonIQ

Es finden sich diese Architekturen:

- Online-Dienst (OD) <-> DMS <-> Fachverfahren
- Online-Dienst <-> Fachverfahren <-> DMS
- Online-Dienst <-> DMS (ersetzt das Fachverfahren)
- Online-Dienst (kein FV und kein DMS, ersetzt beides)
- Online-Dienst <-> MODUL-F (wenn kein Fachverfahren vorhanden) <-> DMS



11.7 Vergleich der Form-Solution Einsatzvarianten

Diskussion um Bereitstellung mehrerer kommunaler Mandanten vs. eines zentralen Landesmandanten (oder beides):

Kriterium	Kommunale Mandanten	Zentraler Landesmandant
Zeitliche Dimension der Bereitstellung	Kurzfristig (Landesmandant steht zur Verfügung)	Längerfristig (Anpassung der FS-Lösung; Parametrisierung der Zustellung erforderlich / BUS-Integration)
Kosten	zu klären (insb. hinsichtlich Mandantenbetreuung)	zentrale Bereitstellung; vorerst keine Kosten für Kommunen
Anpassungsbedarf der FS-Lösung (aus Sicht Land)	niedrig	hoch
Technische Produktivsetzung der Online-Dienste für die Kommune	via FormSolutions jede Kommune muss sich in FS den Online-Dienst freischalten / Online setzen; BUS-Einträge sind zusätzlich / separat zu pflegen	Freischaltung des ODs passiert zentral durch das Land Zuordnung der Kommune passiert durch Pflege im BUS
Verantwortlichkeit des Mandanten	liegt bei jeder Kommune	zentral durch das Land
Möglichkeit der Anpassung der ODs durch Kommunen	Hoch Mit folgenden Möglichkeiten in Hinblick auf zentral bereitgestellte ODs / Vorlagen: 1. Direkte Mitnutzung (nur geringe Konfiguration im Prozessschritt der Veröffentlichung) 2. Konfiguration des ODs wird auf ST-Ebene erweitert und kann bei der Veröffentlichung der Kommune genutzt werden 3. Erstellung einer eigener Kundenfassung durch Kommune (Kopie des ODs)	Niedrig Anpassungsmöglichkeiten nur insofern, dass es durch das Land vorgegeben ist und es dann via dem BUS ermöglicht wird
Fachverfahrensintegration	Flexibel (jedoch sicherer Zustellweg erforderlich, da Hosting im RZ der KID)	Muss durch das Land vorgesehen werden
Support und Pflege	Durch Kommune	Zentral durch KITU bzw. Land



Fachverfahrensintegration:

- Mappings der Daten kann man in Form Solution für das Fachverfahren anlegen
- Form Solution bietet aktuell folgende Möglichkeiten der Fachverfahrensintegration:
 - o OSCI / XTA (aktuell via COMDespina)
 - o Rest-API / Webservice über eigenen Secure-Connector (z.B. ALVA)
 - o in die Inbox des Mitarbeiters bei FS
 - o S/MIME Zertifikat für das Empfangspostfach
 - o SSL-Verschlüsselte Server-Kommunikation
 - o Kostenpflichtige Schnittstellen für einige Fachverfahren verfügbar

Im Landesmandanten sollen folgende Parameter fest für alle Kommunen hinterlegt sein:

- Anbindung der Basiskomponenten (BundID, MeinUK, BUS ST, ePayBL)
- Impressum statisch für alle
- Einverständniserklärung / Datenschutzhinweis statisch für alle im Zentralmandanten
- Einverständniserklärung / Datenschutzhinweis konfigurierbar je Veröffentlichung / Dienst im Zentralmandanten
- Barrierefreiheitserklärung statisch für alle
- Authentisierungsniveau ist dienste spezifisch einheitlich festgelegt

BUS sollte der zentrale Konfigurationspunkt der Online-Dienste sein für kommunale Spezifika sein:

- da alle Online-Dienste sowohl aus dem Internet-Auftritt der Kommune als auch über das Bürger-Portal aufrufbar sein sollen
- Nicht nur FS-Dienste, sondern weitere Dienste aus anderen Quellen sollen eingebunden werden müssen (z.B. EfA-Dienste)

Parameterwerte auf kommunaler Ebene (zu lesen über den BUS)

- Datenschutzerklärung der aufrufenden Kommune zu dem Online-Dienst
- Zuständige Organisationseinheit (die Kommune) als URL Parameter
- Zustellungskanal (z.B. FIT-Connect als Zustellweg und Destination ID als meine relevante ID für mein Fachverfahren)
- Ansprechpartner / Adresse der zuständigen Organisationseinheit
- Ggf. noch weitere Online-Dienst-spezifische Parameter



Beim Einsatz von kommunalen Mandanten soll es standardisierte Vorgaben geben und das Formularmanagement ganzheitlich gedacht werden:

- Anbindung der Basiskomponenten vorhanden (Nutzerkonten, Payment, DMS)
- Lösung des „Zustellproblems“ der Antragsdaten pro Online-Dienst in die Kommune
- Know-How und Entwicklerkompetenz muss dezentral (pro Kommune) und zentral (KITU) aufgebaut und dauerhaft verfügbar sein
- Einheitliche Vorgaben und Vorkonfiguration von Formularfeldern und Formularaufbau, die heutigen Qualitätsansprüchen genügt (einheitliche Benennung, zulässige Zeichen, Logik-Prüfung, Vorauswahllisten, Codelisten)



11.8 Kommunikationskanäle

Wichtige Themen werden am effektivsten auf der zwischenmenschlichen Ebene kommuniziert.

- Kommunen: Dienstberatung, Interkommunaler Austausch/ Austausch mit dem Land, Netzwerk, Schulungen / Workshops. Allerdings wird an Schulungen in der Regel erst teilgenommen, wenn bereits ein Bewusstsein für die Wichtigkeit von Themen besteht. Dies kann hergestellt werden z. B. in Dienstberatungen, auf Austauschtreffen oder über das persönliche Netzwerk oder über die Presse; Ausnahmen sind Gesetze, Verordnungen, Runderlass, Dienstanweisungen. Diese haben formal für Kommunen die 1. Priorität, sind jedoch in der Wahrnehmung nicht immer am effizientesten (z. B. OZG 1.0, SDG).
- Kreistag / Stadtrat / Ausschüsse: Da die Räte ehrenamtlich tätig sind, spielt beim Bewusstsein das persönliche Netzwerk die entscheidende Rolle sowie Beschlussvorlagen.
- Einwohner: Familie, Freunde Kollegen, Lehrer

Erkenntnis aus dem OZG-Kontext: Aktuell bestehen diverse Kommunikationskanäle und Informationsplattformen, die für Kommunen häufig sehr unübersichtlich sind. Daher sollte die Kommunikation klar strukturiert und wo möglich vereinheitlicht, Ansprechpersonen kommuniziert und Doppelstrukturen aufgelöst werden.

Insbesondere bei Einwohnern bis 20 Jahre spielt der Einfluss von Social Media (v.a. Influencer) eine ähnlich wichtige Rolle wie der zwischenmenschliche Kontakt.

Unterteilung von Social-Media Kanälen in zwei Bereiche:

- primär beruflicher oder fachlicher Kontext (u.a. LinkedIn, Xing, Twitter)
- vs. stärkerer Fokus auf privaten Austausch und

Vernetzung (u.a. Facebook, Instagram, TikTok, Snapchat). Dementsprechend auch unterschiedliche Ansprache.

Die vorhandenen Social-Media-Kanäle können grob für zwei Zielgruppen unterschieden werden



- Primär von Bürgerinnen und Bürger **privat genutzte** Social-Media-Kanäle zum Austauschen und Informieren
- Eher **zwangloser** Austausch und Umgangston
- **Werbeanzeigen** zur Erhöhung der **Reichweite** gewinnen an Bedeutung
- Primär **beruflich genutzte** Social-Media-Kanäle zum Netzwerken und Diskutieren
- Veröffentlichung von **Fachartikeln**, **Veranstaltungshinweise** und -berichte für die Fachseite
- **Kostenpflichtige Mitgliedschaften** bieten umfangreichere Funktionen

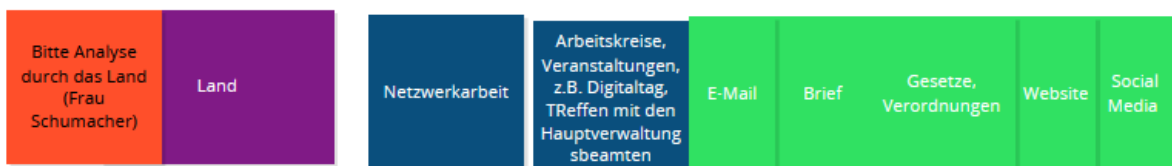
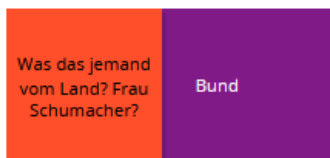
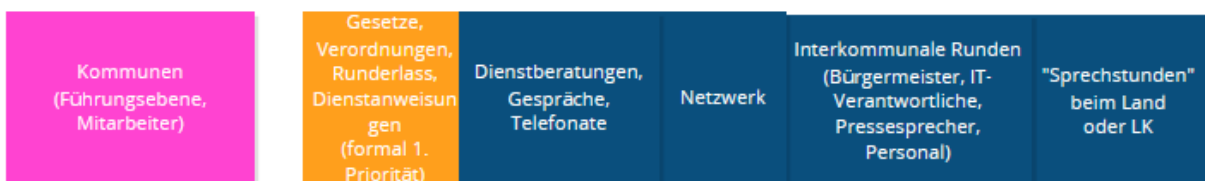
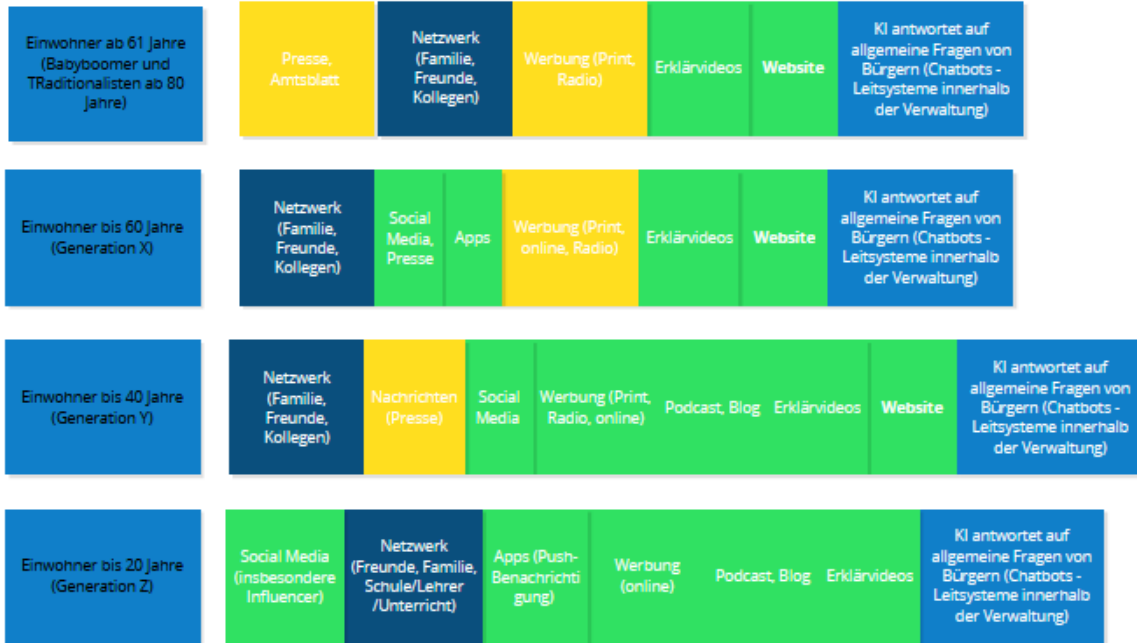
Social Media fördert einen zeitgerechten Dialog und die Einbindung und Information der Bürger. Social-Media-Konzept des MID erlaubt zielgerichtete Kommunikation. Eine erfolgreiche Social-Media-Kampagne zeichnet sich durch eine authentische und ehrliche Kommunikation aus. Diese muss zügig auf aktuelle Entwicklungen zu den Beiträgen reagieren, um auch die Deutungshoheit zu behalten.

Informationen, die vor allem über Technik / moderne Medien (Presse, Erklärvideos, Apps, Websites) verbreitet werden, haben eine unterstützende Funktion. Sie können entweder sukzessive auf das Thema aufmerksam machen und Bewusstsein nach und nach aufbauen oder bestehendes Wissen ausbauen. Künstliche Intelligenz kann hier als Katalysator agieren, da Inhalte schnell recherchiert, aufbereitet und verwendet werden können.



Ranking der Kommunikations- und Informationskanäle nach Effektivität

Ranking ist dynamisch, sollte immer wieder im Rahmen einer Zielgruppe (-analyse)/ Botschaft neu nach Effektivität sortiert werden.





Abgeleitete Themen und Bezugsthemen

Es ist empfehlenswert, vor dem Start einer Informations- und Kommunikationskampagne das Ranking der Effektivität der Kanäle neu zu bewerten, falls qualitative Informationen vorliegen, die dieses Ranking beeinflussen könnten. Die Liste der Kanäle, die zur Verfügung stehen, um Mitarbeiter und Führungsebenen zu erreichen, beinhaltet:

Für die Landesebene (ohne Rangfolge der Effektivität):

- Regelmäßige Treffen der OZG-Ressortkoordinatoren
- Regelmäßige Treffen der CIOs
- Themenfeldkoordinatoren
- Referatsleiterrunden und Referatsrunden
- Intranet und Extranet
- Direktkontakt (Telefon/Skype oder persönlich)
- Videokonferenzen / digitale Formate (Meetzi)
- Themenbezogene Funktionspostfächer
- Interne Veranstaltungsreihen (MID informiert)
- Verbreitung von Ergebnissen aus Treffen per E-Mail

Für die Bundesebene (ohne Rangfolge der Effektivität):

- OZG-Sprechstunde Bund mit den OZG-Landeskoordinatoren und Themenfeldverantwortlichen
- Joint JourFixe der OZG-Koordinatoren und Themenfelder
- Workshops mit dem Bund zu Spezialthemen
- OZG-Newsletter des Bundes, Pressemitteilungen des Bundes
- Diverse Fachkongresse (z.B. IT-Planungsratsfachkongress, Zukunftskongress Staat & Verwaltung)
- CIO-Schreiben und Länder CIO-Treffen
- E-Mail
- Website des Bundes (BMI) <https://www.onlinezugangsgesetz.de/>
- Erklärvideos, FAQ auf Deutsch/Englisch, Gebärdenvideos
- Informationen auch auf Englisch (z.B. EPPSG-Projekt <https://www.einmalzahlung200.de/eppsg-de>)
- Formate der FITKO (FITKO-Webseite, Informelle Austauschplattform, Themenreihe)
- RSS-Feed-Abonnement
- Dashboard Digitale Verwaltung <https://dashboard.ozg-umsetzung.de/>
- OZG-Podcast
- Social Media (YouTube-Kanal)
- Gesetze und Verordnungen
- Mediakit des Bundes (EfA)
- OZG-Informationsplattform <https://informationsplattform.ozg-umsetzung.de/>
- OZG-Leitfaden (<https://leitfaden.ozg-umsetzung.de/display/OZG/OZG-Leitfaden>)
- Gremium des IT-Planungsrates und AL-Runden des IT-Planungsrates

Diese Kanäle sollten sorgfältig bewertet werden, um die wirksamsten und effizientesten Mittel zur Kommunikation mit den Mitarbeitern und Führungsebenen zu identifizieren.

Die Kanäle sollten Bestandteil einer umfassenderen Kommunikationsstrategie sein, die sich aufschlüsseln könnte in:



- Analytischer Teil
 - IST-Zustand Organisation Sachsen-Anhalt (Land, Landkreise, Städte etc.)
 - IST-Zustand Kommunikationslandschaft Sachsen-Anhalt (Pressestellen, Netzwerke etc.)
- Strategischer Teil
 - Zielgruppen (kann dieser Doku entnommen werden)
 - Ziele und Botschaften (müssen je Thema definiert werden, z.B. Steigerung der Anmeldezahlen für die BundID, Nutzungsquoten für Online-Dienste etc.)
- Operativer Teil
 - Maßnahmenplanung (hier spielen die Kanäle eine wichtige Rolle)
 - Erfolgskontrolle

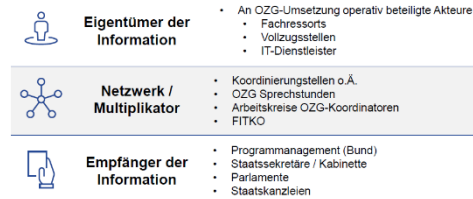
Bei der strategischen Ausrichtung der Kommunikationskanäle nehmen Netzwerke und Multiplikatoren eine besondere Rolle ein und sollten daher berücksichtigt werden:

- Netzwerke und Multiplikatoren sind
 - Personen / Institutionen, die an mehrere Adressaten gleichzeitig kommunizieren können,
 - Arbeitskreise, in denen alle gleichberechtigt zusammenarbeiten,
 - Wissensträger, die Informationen von verschiedenen Stellen aggregieren
- Multiplikatoren und Netzwerke können in verschiedenen Kommunikationssituationen und Akteurs Konstellationen einen großen Mehrwert für Strukturierung und Übersichtlichkeit schaffen, wenn sie korrekt eingesetzt werden. Einzelne Multiplikatoren können mehrere Funktionen erfüllen. Zentrale Anlaufstellen / Websites, über die relevantes Wissen kanalisiert wird, werden als besonders hilfreich wahrgenommen.

Die nachfolgenden Abbildungen zeigen die Einsatzfelder von Multiplikatoren und Netzwerken auf:

3. Einsatzfelder von Multiplikatoren und Netzwerken

Kommunikation der operativen Ebene an die politische Ebene



3. Einsatzfelder von Multiplikatoren und Netzwerken

Kommunikation von Kommunen an die Landesebene



3. Einsatzfelder von Multiplikatoren und Netzwerken

Kommunikation der Umsetzungsverantwortlichen an die Vollzugsstellen

