

# Gesamt-Digitalisierungsstrategie der Stadt Rastatt



rastatt  
digital

25.04.2022

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort	2
1. Auftrag und Ziele des Projektes	3
2. Durchgeführte Schritte	4
2.1 Umfrage Führungskräfte	4
2.2 Führungskräfte-Workshop	4
2.3 Mitarbeitendeninformation	5
2.4 Umfrage Mitarbeitende	5
2.5 Digitallotsinnen und Digitallotsen	7
2.6 Workshops mit den Dienststellen	7
3. Bisherige Erkenntnisse	8
4. Rahmenbedingungen für die digitale Strategie	12
4.1 Haltung und Einstellung	12
4.2 Digitale Souveränität	12
4.3 Strukturen und Zusammenarbeit – neues Arbeiten	13
4.4 Interne Kommunikation	14
4.5 Interkommunale Zusammenarbeit	14
4.6 Nutzen von Gestaltungsräumen	15
4.7 Datenschutz und Informationssicherheit	15
4.8 Ressourcen	16
5. Handlungsfelder	16
5.1 Berichten, aufklären und begeistern – Kommunikationsstrategie	17
5.2 Personelle Aufstellung und Struktur	18
5.3 Flexible Arbeitsformen und verbesserte Zusammenarbeit in der Verwaltung durch Förderung des (online-)kollaborativen Arbeitens	18
5.4 Einsatz von Messtechnik zur Gewinnung und Nutzung von Daten/Informationen – Sensorik als Schlüssel zur Modernisierung	20
5.5 Verbesserung des Services für die Kunden durch Anbieten von Online-Verwaltungsleistungen – Umsetzung des Onlinezugangsgesetzes (OZG)	21
5.6 Technologische Digitalisierung	22
6. Weiterentwicklung der Strategie	23
7. Danksagung	24

# Vorwort

Am 10.02.2020 (Drucksache 2020-024) hat der Gemeinderat der Stadt Rastatt die Erstellung einer Gesamt-Digitalisierungsstrategie in Auftrag gegeben.

Die Corona-Pandemie hat das Projektteam unerwartet vor eine neue Herausforderung gestellt, den Prozess komplett online umsetzen zu müssen. Rückblickend konnte diese Herausforderung sehr gut gemeistert werden und die Umsetzung sowie die Ergebnisse waren und sind trotz aller Bedenken, die es anfangs gegenüber einer Online-Umsetzung gab, qualitativ hochwertig. Dank dieser Umstände war der Prozess auch ein Beschleuniger für die Digitalkompetenz aller, die den Prozess gestaltet und daran teilgenommen haben.

Die erste Phase der Strategieerstellung war eine umfassende Phase der Sensibilisierung und Aktivierung der Mitarbeitenden in der Stadtverwaltung Rastatt sowie davon ausgehend der Konkretisierung eines Bedarfs und konkreter Handlungsmöglichkeiten.

Die Beteiligung der verwaltungsinternen Akteure (Führungskräfte, Mitarbeitenden) war eine große Prämisse, ohne die wir diese fundierten Erkenntnisse nicht hätten sammeln können. Vor allem hinsichtlich der Sensibilisierung und Aktivierung war diese ein wichtiges Fundament. Dank der sehr großen Teilnahme, konnte das Projektteam viele Daten, aber ebenso viele Eindrücke und Erfahrungen sammeln, die den Bericht nur noch valider machen.

Mittels der durchgeführten Maßnahmen konnte das Projektteam eine sehr gründliche Bestandsaufnahme des Reifegrades der Stadtverwaltung durchführen. Diese betrifft sowohl die technologische Digitalisierung wie auch den digitalen Wandel als Veränderungsprozess. Bisherige Annahmen konnten bestätigt, korrigiert oder verworfen werden, sodass nun ein deutliches Bild entstanden ist, das wertvolle Erkenntnisse ermöglicht sowie die Ableitung von konkreten Handlungsfeldern. Es ist nun klar und bestätigt, wo die Stadtverwaltung steht und wie nächste Schritte aussehen.

Der Bericht dokumentiert im ersten Teil die bisher durchgeführten Schritte. Im zweiten Teil werden die sich daraus ergebenden wesentlichen Erkenntnisse dargestellt, um im dritten Teil einen Handlungsrahmen für weitere Schritte festzulegen. Im vierten und fünften Teil werden die wesentlichen Handlungsfelder beschrieben, die mit Priorität angegangen werden sollen.

Die vorliegende Digitalisierungsstrategie ist nunmehr der erste Schritt eines längeren Veränderungsprozesses namens „Digitalisierung“.

Die Gesamt-Digitalisierungsstrategie betrachtet bewusst nicht die Frage des Breitbandausbaus, da diese bereits anderweitig adressiert ist und eine zusätzliche Strategieentwicklung nicht erforderlich ist.

# 1. Auftrag und Ziele des Projektes

Die Durchdringung aller Lebens- und Arbeitsbereiche mit digitalen Lösungen ist zum Alltag geworden. Das Ablösen traditioneller Prozesse durch elektronische und auch das Entstehen völlig neuer Lösungen und Prozessen durch die heutigen Möglichkeiten der Technik hat bereits begonnen.

Die Beweggründe, sich der Potentiale der neuen technischen Möglichkeiten anzunehmen, sind dabei vielfältiger Natur:

- Geänderte Erwartungen an die Verwaltung (mehr Leistungen, schnelleres Reagieren, geändertes Kommunikationsverhalten)
- Digitalisierungsgrad der Kommune als zunehmend wichtiger Standortfaktor im Wettbewerb um Einwohner, Fachkräfte und Unternehmen.
- Zunehmend mehr Aufgaben sind (kunden-)bereichsübergreifend durchzuführen, Digitalisierung kann die Zusammenarbeit mit internen und externen Akteuren erleichtern und ggf. beschleunigen, z.B. durch gemeinsamen Zugriff auf Akten.
- Hohe Auslastung der Verwaltung, Entlastung bei Routineaufgaben und Schaffung von Freiräumen für neue Aufgaben, z.B. auch für zunehmende Projektarbeit.
- Mehr Wirtschaftlichkeit bei Verwaltungsabläufen.

Der Gemeinderat hat daher am 10.02.2020 die Verwaltung mit dem Erstellen einer Gesamt-Digitalisierungsstrategie beauftragt.

Die Digitalisierung erfolgt dementsprechend nicht um der Digitalisierung willen, sondern um ganz konkrete Verbesserungen zu erreichen, die Gestaltungsmöglichkeiten der Digitalisierung auch zu nutzen. Es geht auch nicht nur um die Einführung neuer Software oder Online-Dienste, sondern auch um eine Verbesserung der internen Abläufe und die vollen digitale Abwicklung von Verwaltungsprozessen ohne Medienbrüche. Insofern ist die Digitalisierung nicht nur ein EDV-, sondern auch ein Organisationsthema und ein großer Veränderungsprozess für die Verwaltung, aber auch die Stadtgesellschaft.

Die hier vorgelegte Gesamt-Digitalisierungsstrategie erfüllt auch das im Haushaltsplan festgelegte operative Ziel "TH 1; OZ 6 (PG 1120) Elektronische Abwicklung von Dienstleistungen gegenüber dem Bürger, der Wirtschaft und anderer Behörden" im Rahmen des strategischen Ziels "Rastatt ist ein attraktiver Arbeitgeber, bei dem der Bürgerservice einen hohen Stellenwert einnimmt".

Der Fokus bei der Entwicklung dieser Gesamt-Digitalisierungsstrategie lag auf der Digitalisierung der Verwaltung unter Berücksichtigung bereits bekannter Anforderungen der verschiedensten Kunden. Anforderungen der Kundschaft, seien es Bürger, Vereine, Unternehmen etc., sollten beim Erstellen der Strategie zunächst nur soweit berücksichtigt werden, wie diese der Verwaltung bekannt sind. Die Digitalisierungsstrategie wird künftig fortgeschrieben werden, um den weiteren Entwicklungen Rechnung zu tragen.

Die vorliegende Gesamt-Digitalisierungsstrategie wurde vom Projektteam (Projektleitung und Digitalisierungsbeauftragter unter Begleitung der Agentur bächle & spree) erstellt.

Das Projektteam wurde zudem vom Digiteam, bestehend aus je 1 Vertreter/in der Bereiche Wirtschaftsförderung, Pressestelle, Dezernat II und Dezernat III sowie dem Personalrat unterstützt und begleitet. Es repräsentiert das Spektrum der Verwaltung und ermöglicht auch das schnelle fachliche Rückkoppeln von Themen.

## 2. Durchgeführte Schritte

### 2.1 Umfrage Führungskräfte

Im Oktober 2020 wurde eine Umfrage zum Thema Digitalisierung unter den Führungskräften der Stadt durchgeführt, bei der sich 32 Führungskräfte beteiligt haben. Das entspricht einer sehr guten Beteiligung von 50 %.

Davon gaben 91% an, der Digitalisierung positiv oder sehr positiv gegenüber zu stehen. Als Ergebnis aus der Befragung konnten folgende Punkte als Hauptthemen identifiziert werden:

- die flächendeckende Einführung des Dokumentenmanagementsystems,
- die Einführung von mobilem Arbeiten,
- die Einführung einer elektronischen Zeiterfassung sowie
- der Ausbau der elektronischen Bürgerdienste.

### 2.2 Führungskräfte-Workshop

Im Januar 2021 wurden die Führungskräfte der Stadt, die Dezernenten sowie Vertreter/innen des Gemeinderats zu einem Führungskräfte-Workshop eingeladen. Die Veranstaltung fand online als Videokonferenz statt und war als World Café konzipiert. Die Ergebnisse wurden an digitalen Tafeln (sog. Online-Whiteboards) dokumentiert. Ein solches Format online mit 59 Teilnehmenden sowie acht moderierenden Personen zu veranstalten war ein absolutes Novum und wurde im Nachhinein als positives Erlebnis wahrgenommen.

Ziel der Veranstaltung war die Sensibilisierung der Führungskräfte für den Veränderungsprozess und die Komplexität des Themas Digitalisierung im Allgemeinen.

Beim Impulsvortrag von Andreas Kraut (Hauptamtsleiter Stadt Ettlingen) wurde die „Ettlinger Strategie“ vorgestellt. Herr Kraut zeigte an praxisnahen Beispielen, was bei der Stadt Ettlingen bereits für Maßnahmen umgesetzt wurden.

In zwei World Cafés mit je vier Tischen wurden folgende Fragen diskutiert und die Ergebnisse auf einem Online-Whiteboard festgehalten.

#### **Häufigste Ergebnisse/Beiträge aus dem Führungskräfte-Workshop:**

Welche Kompetenzen brauchen die Menschen in der Verwaltung für den digitalen Wandel?

- Am häufigsten wurden genannt: Begeisterungsfähigkeit, digitale Kompetenz, Empathie, Fachwissen, positive Fehlerkultur, Kommunikationsfähigkeit, Kritikfähigkeit, Leidenschaft, Medienkompetenz, Motivieren können, Offenheit für Neues, Organisationstalent, Selbstmanagement, soziale Kompetenz, Teamfähigkeit, Transparenz, Veränderungsbereitschaft und Zeitmanagement, Verständnis

Wie bringen wir neue Kompetenzen in die Verwaltung?

- Am häufigsten wurden genannt: Ängste abbauen, interkommunaler Austausch, Learning by Doing, Neugier wecken, Schulungen, interdisziplinäre Vernetzung, Raum zum Ausprobieren, Austausch und Kommunikation untereinander fördern, positive Fehlerkultur, Impulse von innen und außen

Wie sieht die digitale Zukunft unserer Verwaltung aus?

- Mehr Online Bürgerservice, DMS flächendeckend, medienbruchfreies Arbeiten, mobiles Arbeiten

Wie sieht die analoge Zukunft unserer Verwaltung aus?

- Altersgerechte Dienstleistungen, analoge Erreichbarkeit muss gewährleistet sein, digitale Angebote als Ergänzung zu den analogen

Als Ergebnis kann festgehalten werden, dass den Führungskräften die Vielschichtigkeit des digitalen Wandels bewusst gemacht werden konnte. Es sind komplexe Themen zu bearbeiten und es wird kein Sprint, sondern ein Marathon. Zu schaffen ist diese Herausforderung nur gemeinsam.

## 2.3 Mitarbeitendeninformation

Im März 2021 fand die Auftaktveranstaltung für die Mitarbeitenden statt, pandemiebedingt wiederum als reines Onlineformat. Um möglichst vielen die Teilnahme zu ermöglichen, wurden drei Termine an einem Tag angeboten. Dadurch konnten wir eine erfreuliche Anzahl von 133 Teilnehmenden (17% der Mitarbeitenden) begrüßen.

Hierbei haben wir ein besonderes Augenmerk auf den Mehrwert der digitalen Strategie gelegt. Die Umsetzung der Maßnahmen soll insbesondere bedarfsorientiert und mit Blick auf das Kosten/Nutzen-Kalkül durchgeführt werden. Wir wollen die Mitarbeitenden beteiligen, informieren und sensibilisieren, begeistern und dazu befähigen, selbstständig Potentiale zu erkennen und geeignete Maßnahmen zu entwickeln und umzusetzen.

## 2.4 Umfrage Mitarbeitende

Der Beteiligungsprozess der Mitarbeitenden wurde ebenfalls im März 2021 durch eine Umfrage unter den Mitarbeitenden gestartet. Dort wurden unter anderem eine Selbsteinschätzung, sowie eine Stimmungsabfrage zum Thema Digitalisierung durchgeführt. Als Ergebnis wurde auch hier eine hohe Bereitschaft und eine positive Haltung zu den Veränderungen, die durch die Digitalisierung entstehen, angegeben. Eine wichtige Erkenntnis war, dass die bereits in Umsetzung befindlichen Maßnahmen die aktuellen Bedürfnisse erfüllen, sie aber stärker kommuniziert werden müssen.

Q8 Wie digital schätzen Sie...

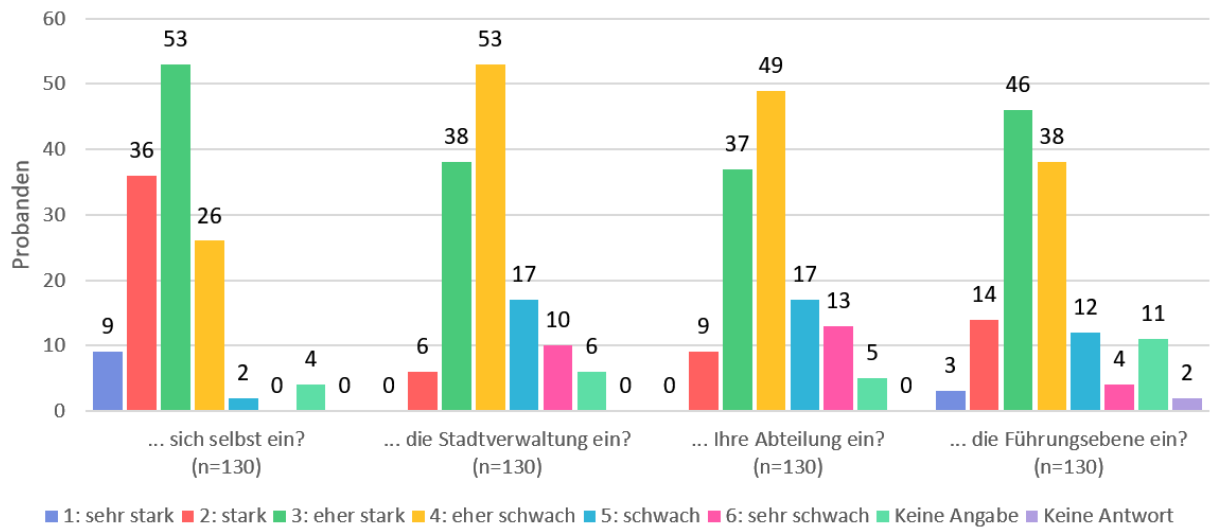


Abb. Ergebnis der Frage "Wie digital schätzen Sie..." der Online-Umfrage mit den Mitarbeitenden der Stadtverwaltung Rastatt im März 2021

Könnten Sie durch die Digitalisierung von bestimmten Arbeitsprozessen mehr Zeit für andere wichtige Aufgaben bekommen?

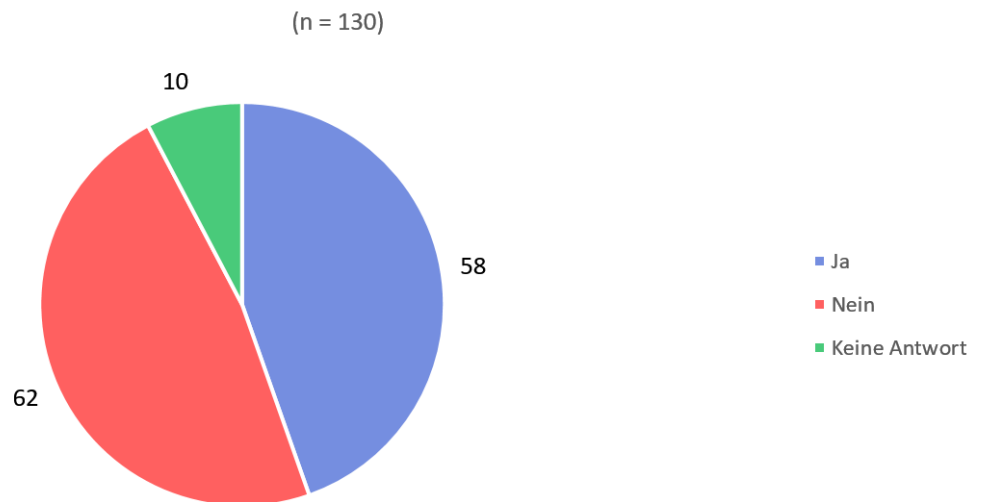


Abb. Ergebnis der Frage "Könnten Sie durch die Digitalisierung von bestimmten Arbeitsprozessen mehr Zeit für andere wichtige Aufgaben bekommen" der Online-Umfrage mit den Mitarbeitenden der Stadtverwaltung Rastatt im März 2021

## 2.5 Digitallotsinnen und Digitallotsen

Im März 2021 wurden seitens der Fachbereiche und sonstigen Dienststellen Digitallotsinnen und Digitallotsen benannt und im April auch für ihre Aufgaben geschult. Diese dienen einerseits als Bindeglied zwischen den Fachbereichen und dem Digitalisierungsbeauftragten, aber auch dem Informations- und Erfahrungsaustausch untereinander und damit der Vernetzung der Dienststellen. Der Dialog verschafft einen Einblick in die Bedürfnisse der einzelnen Bereiche, die Ergebnisse aus den Entwicklungen werden auf Augenhöhe transportiert und das Teamgefüge fördert Impulse aus der Gruppe.

Mit dem Team der Digitallotsinnen und Digitallotsen ergibt sich ein spannender Gestaltungsraum für die Stadtverwaltung Rastatt, um neue Formen der Zusammenarbeit und der Organisationskultur erlebbar zu machen. Die Teilnehmenden werden von Anfang an qualifiziert und inspiriert, im Rahmen ihrer Arbeitsbereiche und Möglichkeiten kreativ und inspiriert zu agieren und neue Möglichkeiten nicht nur zu entdecken, sondern auch in ihrem Alltag zu nutzen. Durch die fachübergreifende und heterogene Zusammensetzung des Teams lernen sie beispielsweise das projektbezogene, gemeinsame Arbeiten über Organisationseinheiten und Hierarchien hinweg. Sie bekommen innovative Methoden und Werkzeuge an die Hand, um herauszufinden, inwiefern diese ihr Arbeiten oder das Arbeiten in der jeweiligen Dienststelle erleichtert, verbessert oder effizienter machen können. Mit diesen Möglichkeiten gestalten sie den digitalen Wandel aus - in dem Sie Vorschläge für Digitalisierungsmaßnahmen entwickeln, digitale Projekte vorantreiben und die dafür notwendigen organisationsstrukturellen Rahmenbedingungen entwickeln.

## 2.6 Workshops mit den Dienststellen

Um die Digitalisierungspotenziale auch direkt an der Basis zu ermitteln wurde allen Mitarbeitenden ein Workshop angeboten. In 20 Workshops für ein oder mehrere Dienststellen wurden die Teilnehmenden für die Herangehensweise und eine Geisteshaltung, die dem Veränderungsprozess offen gegenübersteht, sensibilisiert.





Abb. Screenshot eines Whiteboards für die Mitarbeitenden-Workshops

An Beispielen wurden mögliche Maßnahmen vorgestellt, um dann in der Gruppe denkbare Potenziale aus dem eigenen Bereich zu betrachten und Lösungen dafür zu entwickeln. Die Ergebnisse aus den Workshops brachten viele gute Ideen aus den unterschiedlichen Bereichen.

Häufigste Vorschläge aus den Workshops mit den Dienststellen:

- Soziales Intranet
- Einführung eines Dokumentenmanagementsystems
- Aufbau von (digitalen) Kompetenzen
- Einführung der elektronischen Zeiterfassung
- Ausbau der Online-Bürgerdienste

Die Auflistung aller Vorschläge würde den Rahmen einer Digitalisierungsstrategie sprengen, zudem sind nicht alle Vorschläge Gegenstand der Digitalisierungsstrategie, vielmehr flossen auch diese in die Ableitung von Handlungsfeldern ein.

Letztlich wurde auch hier deutlich, dass sich die von den Mitarbeitenden geforderte Informationen und Lösungen sehr stark mit den bereits geplanten Ansätzen decken und dass die Kommunikation zu den Themen der Digitalisierung ausgebaut werden muss.

### 3. Bisherige Erkenntnisse

Der Strategieprozess bislang war bewusst sehr umfangreich und in hohem Maße partizipativ. Die oben genannten Maßnahmen wurden ständig im Projektteam sowie im Digiteam evaluiert und Ableitungen für die Strategie getroffen.



Abb. Strategieboard für die Retrospektive und Steuerung des Projektes

Der Prozess war überaus erkenntnisreich. Dabei handelt es sich nicht nur um neue Erkenntnisse. An vielen Stellen ging es auch darum Annahmen, die im Vorfeld theoretisch und ohne Grundlage angestellt wurden, auf Grundlage von Daten oder praktischer Erfahrung, bestätigen oder widerlegen zu können. Die wichtigsten Erkenntnisse sind:

- Strukturen, Projekte und Prozesse und somit auch die Zusammenarbeit werden künftig anders gedacht werden müssen. Die Organisation Verwaltung stößt allenthalben an Grenzen der Handlungsfähigkeit. Dafür verantwortlich sind:
  - neue und zum Teil komplexe Anforderungen an Verwaltungshandeln (z.B. Einführung von digitalen Werkzeugen und Plattformen, datenbasierte Verwaltung und neue Verwaltungsdienstleistungen).
  - digitale bzw. automatisierte Prozesse (z.B. die Einführung der E-Akte oder die Umsetzung des Onlinezugangsgesetzes (OZG)).
  - neue Formen der Zusammenarbeit durch Herausforderungen moderner Arbeit (z.B. Home Office, mobiles Arbeiten, interdisziplinäre Teams).

Das stellt auch die Stadtverwaltung Rastatt vor die Frage, wie man diese Herausforderungen annehmen will. Jede und jeder muss sich aber auch der Frage stellen, inwiefern das eigene berufliche Profil dem digitalen Wandel standhält oder gegebenenfalls angepasst werden muss.

Die vorliegende Strategie startete mit einer gründlichen Bestandsaufnahme und einer starken Sensibilisierung. Im weiteren Verlauf haben wir darauf aufbauend Handlungsfelder erarbeitet, die abseits von gesetzlichen bzw. regulatorischen Vorgaben eine konkrete Zukunftsvision zeigen.

- Die Bereitschaft zur Beteiligung der Mitarbeitenden in Rastatt ist im Kontext des digitalen Wandels sehr hoch. Alle oben aufgeführten Angebote waren freiwillig und wurden in

überdurchschnittlichem Maße und sehr gut angenommen. In den Mitarbeitendenworkshops war zudem Eigeninitiative gefragt, die zum größten Teil mit guter Motivation eingebracht wurde. Hinsichtlich der Mitarbeitenden kann man allgemein in vier Stufen unterscheiden:

- Befürworter/innen des digitalen Wandels, die digital kompetent sind: Diese Zielgruppe muss künftig sichtbar und stark eingebunden werden. Ihr Wissen und ihre Kompetenz sind ein starkes Fundament für die strategische Entwicklung.
- Befürworter/innen, die digitale Einsteiger/innen sind: Für diese Zielgruppe steht der Kompetenzauf- und -ausbau im Mittelpunkt. Die Bereitschaft ist da und muss mit entsprechendem Wissen und Expertise unterstützt werden.
- Skeptiker/innen des digitalen Wandels, die digital kompetent sind: Zu dieser Zielgruppe gelten digital affine Mitarbeitende, die aus nachvollziehbaren Gründen der Digitalisierung skeptisch gegenüber stehen. Hier muss ein entsprechendes Forum zur Verfügung gestellt werden, um die Skepsis aufzugreifen und sachlich-konstruktiv damit umzugehen.
- Skeptiker/innen, die digitale Einsteiger/innen sind: In dieser Zielgruppe kann es neben nachvollziehbaren Gründen der Skepsis auch Gründe geben, die nicht fachlich begründet sind. Insofern die Widerstände konstruktiv sind, muss den Mitarbeitenden der Raum für einen guten Austausch bzw. die Möglichkeit des Wissens- und Kompetenzaufbaus gegeben werden.

A Digitale Befürworter/innen & digital kompetent	B Digitale Befürworter/innen & digitale Einsteiger
C Digitale Skeptiker/innen & digital kompetent	D Digitale Skeptiker/innen & digitale Einsteiger

Abb. Die vier Zielgruppen in der strategischen Entwicklung der digitalen Verwaltung

Allen bisher zugrunde liegenden Daten und Erfahrungen sind die Zielgruppen A und B in der Stadtverwaltung Rastatt überwiegend. Weiterhin muss mit allen Zielgruppen, insofern sie den konstruktiven und sachlichen Austausch befürworten, einbezogen und mit Ihnen gemeinsam gearbeitet werden. Mit dem Aufzeigen von positiven Beispielen und gelebter Verantwortung, werden auch Skeptiker überzeugt bzw. näher an Digitalisierungsthemen herangeführt.

- Ohne Zeit und Arbeitskraft wird es nicht gehen! Der digitale Wandel in der ganzheitlichen Betrachtung ist ein gewaltiger Kraftakt. Schon der Strategieprozess bisher sowie die einzelnen Projekte, die in diesem Zusammenhang angestoßen wurden, bringen die Mitarbeitenden der Verwaltung, die Digitallotsinnen und Digitallotsen sowie das Projektteam an die Leistungsgrenze. Ein Großteil der Aktivitäten läuft „on top“ zur alltäglichen Arbeit. Es braucht deutlich mehr Zeit und mehr Bewusstsein für den digitalen Wandel!
- Durch die Erkenntnisse und Erfahrungen ist die Annahme bestätigt, dass die erfolgreiche Digitalisierung in der Rastatter Stadtverwaltung durch passende Maßnahmen und Angebote für die Menschen in der Verwaltung flankiert werden muss, sodass Sie ihre Rolle im digitalen Wandel finden und erfüllen können. Den Mitarbeitenden, aber genauso den Führungskräften, fehlt noch eine gemeinsame Grundlage und ein gemeinsames Verständnis für den digitalen

Wandel und die organisatorischen und kulturellen Herausforderungen. Noch sind die Sichtweisen sehr heterogen, was zu unterschiedlichen Annahmen und Schlussfolgerungen führt. Es braucht Dynamik und klare Leitlinien, die von der Führungsebene getragen und vorgelebt werden!

- Die Schlüsselkompetenzen für den derzeitigen Stand der Digitalisierung der Verwaltung sind vorhanden, hinsichtlich kommender Herausforderungen und neuer Technologien aber noch ausbaufähig. Dazu zählen zum Beispiel: Möglichkeiten der Sensorik, der Virtuellen Realität, evtl. auch Künstliche Intelligenz oder Maschinelles Lernen, 3D-Druck u.a.. Erfreulicherweise herrscht eine große Offenheit bei der Mehrheit der Mitarbeitenden. Das ist eine sehr gute Ausgangslage um jetzt den Kompetenzauf- und ausbau mit den Mitarbeitenden gemeinsam anzupacken. Gleichzeitig müssen wir aber ernst nehmen, dass es zum Teil noch sehr große Sorgen und Vorbehalte gegenüber dem digitalen Wandel vorhanden sind. Letztere resultieren vielfach aus einem Unwissen oder nicht reflektierten Annahmen heraus. Es braucht deutlich mehr Aufklärung und Informationsarbeit.
- Es wird bereits eine Fülle an digitalen Projekten in der Stadtverwaltung Rastatt umgesetzt. Diese sind allerdings zu wenig in der Verwaltung bekannt. Das führt wiederum dazu, dass der allgemeine Digitalisierungsgrad der Verwaltung schlechter eingeschätzt wird, als er de facto ist. Beispielsweise wurden im Workshop für die Führungskräfte sowie in den Mitarbeitenden-Workshops viele Projekte eingebracht, die bereits in der Planung oder Umsetzung sind. Es braucht vielmehr Kommunikation über den IST-Stand digitaler Projekte und perspektivisch einen klareren Prozess für die Einreichung und Umsetzung digitaler Projekte.
- Die Digitallotsinnen und Digitallotsen sind ein Erfolg. Das Programm zeigt, wie man mit einem wohlwollenden und strategischen Gestaltungsraum und allen voran mit digital interessierten und motivierten Mitarbeitenden ein Team aufstellen kann, das schon nach kurzer Zeit den digitalen Wandel (vor)lebt. Mit den Digitallotsinnen und Digitallotsen gibt es Menschen in der Verwaltung, die die Themen rund um die Digitalisierung positiv multiplizieren und konkrete Projekte unterstützen bzw. selbst umsetzen. Sie sorgen für Kommunikation und schlussendlich für Akzeptanz, um Prozesse und Projekte anstoßen zu können. Innerhalb des Teams soll auch weiterhin der Raum gegeben sein und weiterentwickelt werden, in dem neue Einstellungen, neue Formen der Zusammenarbeit sowie neue Strukturen erprobt werden können. Erfolgreiche Projekte sollen auch in der breiten Verwaltung Niederschlag finden.
- Das interkommunale Netzwerk re@di - regional.digital in Mittelbaden, in dem die Stadt Rastatt Mitglied ist, ist ein wertvoller Verbund, der auch auf die stadt-eigene Digitalstrategie eingezahlt hat. Mit re@di haben wir ein Forum, in dem wir gemeinsam mit anderen Großen Kreisstädten in den Landkreisen Rastatt und Karlsruhe (also Bretten, Bruchsal, Bühl, Ettlingen, Gaggenau, Rheinstetten und Stutensee) und dem Stadtkreis Baden-Baden den Wissens- und Erfahrungsaustausch vorantreiben und auch Projekte gemeinsam umsetzen. re@di ist für uns Austausch, Vernetzung, regionale Power, Vergleichsring und Ansporn zugleich.

Aus allen genannten Erkenntnissen wurden Schlussfolgerungen getroffen, wie die Stadtverwaltung Rastatt sich künftig und bestmöglich aufstellen kann. Daraus ergeben sich die unter Ziffer 5 folgenden Empfehlungen.

## 4. Rahmenbedingungen für die digitale Strategie

### 4.1 Haltung und Einstellung

Um den digitalen Wandel erfolgreich voranzubringen braucht es noch viel mehr eine positive Haltung der Führungskräfte und Mitarbeitenden – kurzum: eine noch ausgeprägtere Veränderungskultur. Es gibt eine tendenziell positive Offenheit in der Stadtverwaltung Rastatt sich mit diesen Themen zu befassen. Diese Offenheit muss aber noch viel mehr ein Nährboden geboten werden, sodass alle in der Verwaltung diese Offenheit auch in eine Bereitschaft und Tatkraft ummünzen sich nicht nur mit betreffenden Themen zu beschäftigen, sondern mit einer positiven Haltung die notwendigen Kompetenzen aufzubauen, um informiert und souverän die eigene Rolle in diesem Prozess zu entdecken und auszuformulieren. Eine positive Haltung schließt Kritik nicht aus, solange sie konstruktiv und sachlich ist. Veränderungskultur heißt aber auch eine gemeinsame Vision zu haben, auf die hin alle in Verwaltung sich entwickeln können.

### 4.2 Digitale Souveränität

Der Begriff der digitalen Souveränität fokussiert vor allem die weitestmögliche technische Unabhängigkeit der Stadtverwaltung von bestimmten digitalen Produkten mit sogenannten "Lock-In-Effekten". Das sind "geschlossene" Produkte, die hohe Kosten (Investition, Datenübermittlung, Inkompatibilität) verursachen, wenn man diese durch andere Produkte ablösen möchte (z.B. Microsoft Produkte). Das Gegenteil davon sind sogenannte Open Source-Software, Produkte bei denen der Code offen verfügbar ist und eine Nutzung, Weiterentwicklung oder ggf. Interoperabilität mit anderen Produkten sehr viel besser und somit auch kostengünstiger umgesetzt werden kann. Drei Vorteile sind auch für die Stadt Rastatt sehr spannend:

- Die Wechselmöglichkeit und somit die Handlungsfähigkeit hinsichtlich der Auswahl an Produkten wird durch Open Source Produkte gestärkt.
- Die Gestaltungsfähigkeit ist ungleich höher: bei nicht quelloffenen Produkten ist man sehr stark vom Anbieter abhängig. Open Source Produkte dagegen können mit entsprechendem Knowhow maßgeschneidert (weiter-)entwickelt werden. Die Stadt ist jederzeit Herrin über den Software-Code und vor allem auch über die Daten.
- Mehr Einfluss auf Anbieter bzw. das Angebot: Zum einen ermöglicht Open Source eine sehr viel breiteres Entwicklungspotenzial, andererseits werden Alternativlösungen begünstigt, was in einer größeren Angebotsvielfalt resultiert.

Auch wenn die Vorteile verlockend scheinen, bedeutet dies nicht, dass die digitale Souveränität nicht auch mit Kosten und Aufwand verbunden ist - wenngleich diese kleiner sind: Für Open Source-Produkte braucht es das notwendige Wissen und entsprechende Kompetenzen, die aufgebaut werden müssen. Zudem kommen auch hier Dienstleister zum Zuge.

Die digitale Souveränität ist ohne kulturellen Wandel nicht nachhaltig umsetzbar. Souveräne Entscheidungsfähigkeit, also die Fähigkeit bei digitalen Projekten inhaltlich und fachlich kompetent entscheiden zu können, ist eine Kernkompetenz und wichtiges Ziel im Rahmen der Strategiefindung der Stadt Rastatt. Es braucht mündige Menschen, die selbst entscheidungsfähig sind, weil sie das

nötige digitale Wissen und die Erfahrung mitbringen. Die technologische Expertise ist bereits im Kundenbereich Organisation und EDV vorhanden und wird kontinuierlich neuen Entwicklungen angepasst. Hinsichtlich der notwendigen Kompetenzen der Mitarbeitenden müssen entsprechende Informations- und Weiterbildungsangebote gemacht werden. Den Mitarbeitenden muss die Möglichkeit gegeben werden selbst ihre Kompetenzen zu prüfen und nach eigenem Ermessen die notwendigen Angebote in Anspruch zu nehmen. Dazu brauchen Sie Informationen und das nötige Werkzeug, die die Verwaltung bereitstellt.

Mit dieser Ausrichtung will die Stadt Rastatt den Weg in die digitale Souveränität anstreben. Bei der Beschaffung von Software, Plattformen und Ökosystemen soll soweit es technisch umsetzbar ist und der Einsatzzweck es zulässt auf Open Source Systeme gesetzt werden.

## 4.3 Strukturen und Zusammenarbeit – neues Arbeiten

Kompetenzen sind die eine Seite der Medaille, die andere ist es, den strukturellen Rahmen zu schaffen, dass diese gelebt werden können. Das Team der Digitallotsinnen und Digitallotsen zeigt, wie man mittels Frei- bzw. Gestaltungsräumen Anreize setzen kann, sodass Mitarbeitende selbstbestimmt und nach eigenem Interesse motiviert eigene Ideen und Projekte vorantreiben. Das erforderte auch die strukturelle Weichenstellung, indem das Team durch die Führungskräfte entsprechende Rahmen gestellt bekommen haben. Die Digitallotsinnen und Digitallotsen sind ein Best-Practice-Beispiel, das in vielen Punkten gute und praxisnahe Erkenntnisse liefern kann, die für die Gesamtverwaltung herangezogen werden können.

Veränderungsprozesse sind Organisationsentwicklungsprozesse. Die Organisation Verwaltung hat ihre Tradition, stößt aber u.a. aufgrund der föderalistischen Strukturen in Deutschland, der IT-Infrastruktur und ihrer Organisationsform mittlerweile immer mehr an ihre Grenzen. Die Stadtverwaltung muss in einem partizipativen Prozess ermitteln, wo die Entwicklungspotenziale liegen und wie diese erschlossen werden können. Der bisherige Strategieprozess hat beispielsweise folgende naheliegende Handlungsfelder für eine moderne Arbeitsumgebung ergeben:

- Fachbereichsübergreifende Zusammenarbeit wird als Bereicherung empfunden und muss gefördert werden.
- Die Vorteile und Mehrwerte des digitalen Arbeitens müssen stärker betont werden, um mehr Akzeptanz und Affinität zu schaffen.
- Die Werkzeuge und Möglichkeiten für online-kollaborative Zusammenarbeit (u.a. gleichzeitiges und ortsunabhängiges Arbeiten an Online-Dokumenten oder digitalen Tafeln (Whiteboards), Online-Austauschplattform für Projektmitglieder) müssen stark ausgebaut und die Mitarbeitenden zu deren Nutzung befähigt werden.

Die Stadt Rastatt legt bereits einen Schwerpunkt auf das Projektmanagement. Dieser Weg muss im Zusammenhang mit dem digitalen Wandel konsequent weitergedacht werden auch gerade mit Blick auf die Umsetzung digitaler Projekte. Es geht dabei nicht nur darum, entsprechende Werkzeuge einzuführen, sondern auch die entsprechenden Kompetenzen und Haltung zu stärken. Zu prüfen ist auch, inwiefern vor der zunehmenden Komplexität der Projekte neue Formen wie agiles Projektmanagement oder hybride Formen des Projektmanagements umsetzbar sind. Innerhalb des

re@di-Verbundes wurde unter Beteiligung der Stadt Rastatt eine Initiative zur gemeinsamen Förderung des Projektmanagements gestartet.

## 4.4 Interne Kommunikation

Die vielen Erkenntnisse für den vorliegenden Bericht, wären qualitativ nicht dieselben, wenn die Strategie nicht in diesem hohen Maße partizipativ entwickelt worden wäre und in diesem Zug die Führungskräfte und die Mitarbeitenden der Stadtverwaltung Rastatt den Raum gehabt hätten sich zu artikulieren und über das Thema Digitalisierung zu diskutieren. An dieser Stelle sei auch darauf hingewiesen, dass es nicht nur die formelle Kommunikation war, die das Projektteam zu diesen Ergebnissen gebracht hat. Es ist zu einem beträchtlichen Teil auch informelle Kommunikation: Kommunikation zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden und dem Projektteam, insbesondere dem Digitalisierungsbeauftragten, und die Kommunikation, die von den Digitalot/innen in die Verwaltung ausging etc. Was ist diese informelle Kommunikation? Es sind viele informelle Gespräche im Zusammenhang mit Strategieereignissen, Digitalisierungs- oder anderen betreffenden Projekten, in denen hinter den Kulissen viel Aufklärungs- und Überzeugungsarbeit geleistet wurde.

Im Ergebnis muss die Digitalisierung bzw. der digitale Wandel, und das zeigt die Strategieentwicklung bis hierhin, in einem überdurchschnittlich hohen Maße kommuniziert werden. Aufklärung und Dokumentation gehören genauso dazu, wie dialogische bzw. partizipative Elemente. Vor allem muss es aber eine transparente Kommunikation sein. Die Teilnehmenden der Mitarbeitendenworkshops waren beispielsweise sehr inspiriert von der offenen, transparenten Zusammenarbeit über Fachgrenzen hinweg.

## 4.5 Interkommunale Zusammenarbeit

Die Arbeit im gemeinsamen Netzwerk der mittelbadischen Kommunen re@di wird weiterhin ein wichtiger Baustein für die digitale Strategie der Stadt Rastatt sein. An dieser Stelle sei beispielhaft für das gemeinsame Wirken im re@di-Verbund auf die Projektgruppe Sensorik des Netzwerkes hingewiesen. Die Projektgruppe treibt gemeinsamen Aufbau einer LoRaWAN-Infrastruktur als Grundlage für Sensorik-Projekte voran. Im Oktober 2021 wurde ein gemeinsam erarbeitetes Strategiepapier durch die Oberbürgermeisterinnen und Oberbürgermeister der re@di-Städte verabschiedet, an dem die Stadt Rastatt mitgewirkt hat und mit dem Handlungsfelder für ein gemeinsames Vorgehen innerhalb der re@di-Städte, im Konzern Kommune, festgelegt wurden. Diese Initiativen und Aktivitäten sind Treiber auch für die Digitalisierung in Rastatt. Mit einem Workshop im November 2021 wurden Führungskräfte und Mitarbeitenden für dieses Thema sensibilisiert und qualifiziert, um dann mit den verschiedenen Fachstellen, aber auch den Stadtwerken gemeinsam Sensorik-Projekte umzusetzen. Das Thema Sensorik ist dabei nicht nur ein technologisches Thema, sondern auch ein Schlüssel für viele Aspekte der Verwaltungsinnovation (siehe Ziffer 5.4)

Rastatt wird sich auch weiterhin im Rahmen der Möglichkeiten in den Projektgruppen des re@di-Netzwerkes engagieren. Darüber hinaus sind aber alle Mitarbeitenden, die sich interkommunal einbringen möchten aufgerufen, daran teilzunehmen. Die Zusammenarbeit ist längst nicht mehr nur eine Zusammenarbeit auf EDV-Ebene, sondern vernetzt die verschiedensten Bereiche der re@di-Städte, wie z.B. auch beim Online-Bauantrag.

## 4.6 Nutzen von Gestaltungsräumen

Die Verwaltungsdigitalisierung der Stadt Rastatt unterliegt zunächst den gesetzlichen Anforderungen, auf denen in der Regel auch die öffentliche Aufmerksamkeit liegt, wie z.B. die Umsetzung des Onlinezugangsgesetzes (OZG), also der Bereitstellung von Verwaltungsleistungen auf einem Portalverbund, aber auch die Einführung der E-Akte, des digitalen Rechnungslaufes oder der Umsetzung des digitalen Bauantrages. Aber gerade diese Prozesse sind zum Teil sehr vom Gesetzgeber oder von Dienstleistern abhängig, sodass die Verwaltung (teils) enorm in ihrer Handlungsfähigkeit eingeschränkt ist. Zum Beispiel die Umsetzung OZG: Verantwortlich dafür sind der Bund und die Länder, in Baden-Württemberg das Ministerium des Inneren, für Digitalisierung und Kommunen ("Innenministerium"). Verantwortlicher Dienstleister im Auftrag des Innenministeriums ist das Rechenzentrum Komm.ONE. In deren Aufgabenbereich liegt die Bereitstellung der gesetzlich festgeschriebenen Servicedienstleistungen. Erst wenn diese bereitgestellt sind, können diese innerhalb der Stadtverwaltung Rastatt freigeschaltet werden. Das führt bereits zu zeitlichen Verzögerungen. Klar ist aber auch, dass die Attraktivität und Akzeptanz dieser Services nicht nur die Freischaltung, sondern auch eine entsprechende Bekanntheit, Attraktivität (sowohl im Nutzerprozess wie auch in der Nachfrage nach der zugrunde liegenden Leistung) und dementsprechend Vermarktung benötigen. Auch da haben die Kommunen nur sehr geringe Einflussmöglichkeiten, stehen aber im Fokus der Kritik.

Daneben gibt es aber auch Bereiche mit Gestaltungsspielraum (Prozesse/Projekte ohne gesetzliche Grundlage, unregulierte Bereiche). Dort sollen die Prozesse und Projekte mit Engagement vorangetrieben werden, da die Stadtverwaltung Entscheidungen weitgehend eigenständig treffen und die Umsetzung vorantreiben kann - und zwar lösungsorientiert entlang tatsächlicher Bedarfe vor Ort. Konkret sind das Themen rund um die Organisationsentwicklung auf dem Weg zu einer digital souveränen Verwaltung sowie die Bereitstellung von nicht-gesetzlich verankerten technologischen Angeboten innerhalb der Verwaltung (bspw. Weiterentwicklung des Programms der Digitallotsinnen und Digitallotsen, Weiterbildungsangebote für Mitarbeitende), Förderung einer modernen Organisationskultur, Bereitstellung von modernen Werkzeugen und Plattformen für eine digitale Verwaltung). Diese Gestaltungsräume sollten auch Experimente ermöglichen, um auch einmal fernab ausgetretener Pfade Möglichkeiten zu entdecken und umsetzen zu können, wenn diese einen Mehrwert bieten.

In allen Bereichen von Digitalisierungsmaßnahmen sollen nach Möglichkeit auch die internen Abläufe betrachtet und ggf. optimiert werden. Darunter ist sowohl zu verstehen, welche Schwächen aktuelle Abläufe haben, als auch welche Optimierungen es aufgrund neuer technischer Möglichkeiten oder auch rein aus organisatorischer Sicht gibt.

## 4.7 Datenschutz und Informationssicherheit

Die vertrauenswürdige Nutzung digitaler Dienste hängt maßgeblich von der Einhaltung rechtlicher Rahmenbedingungen wie des Datenschutzes und der Informationssicherheit ab. Die Erfüllung der rechtlichen Anforderungen ist dementsprechend auch kein Selbstzweck.

Die Digitalisierung von Diensten und Prozessen muss daher unter Beachtung der rechtlichen Rahmenbedingungen wie z.B. des Datenschutzes oder der Informationssicherheit erfolgen. Gleichzeitig schränken diese Vorgaben die Handlungsfreiheit in Bezug auf die Auswahl von Online-Werkzeugen, -Diensten oder -Plattformen zum Teil beträchtlich ein. Vorschläge, die zum Beispiel, von



Seiten von Mitarbeitenden eingebracht werden, müssen immer auf Implementierung in die bestehende Infrastruktur und im Einklang mit geltenden Sicherheitsbestimmungen geprüft werden, was viele gängige Online-Angebote in der Leistung oder Nutzung einschränkt, erschwert oder sogar ganz verhindert.

Es ist die besondere Anforderung in diesem Zusammenhang die technologische Digitalisierung im richtigen Verhältnis von Nutzerzentrierung (niedrigschwelliger Zugang und möglichst einfache Bedienung), Nutzungsmöglichkeiten, Informationssicherheit und Datenschutz umzusetzen. Gleichzeitig müssen sich diese neuen Lösungen nach Möglichkeit in die vorhandene EDV-Infrastruktur der Stadt Rastatt einfügen.

Dies, aber auch die Rolle der Stadt Rastatt in einem vielfältig vernetzten föderalen System, hat auch zur Konsequenz, dass sich die Aktivitäten der Stadt Rastatt auf so wenig Plattformen wie möglich und auch auf standardmäßig genutzten Plattformen wie insbesondere Service-BW stattfinden müssen.

## 4.8 Ressourcen

Für die Umsetzung von Maßnahmen stehen nur begrenzte Ressourcen zur Verfügung. Die Maßnahmen müssen daher priorisiert werden. Für die Priorisierung der vorgeschlagenen Maßnahmen, aber auch weiterer fachbezogener EDV-Maßnahmen ist das Erstellen eines Bewertungssystems vorgesehen. Eine Unterscheidung in Digitalisierungsmaßnahmen einerseits und der Einführung von Fachverfahren andererseits kann es dabei nicht geben. Da größtenteils auf die gleichen Ressourcen zugegriffen werden muss, müssen alle fachlichen Digitalisierungsmaßnahmen einheitlich betrachtet werden.

Davon ausgenommen sind v.a. technische Maßnahmen wie die Ablösung veralteter Hard- und Software (einschließlich der Aktualisierung auf neue Softwareversionen bei Standardsoftware und Fachverfahren) oder Maßnahmen im Bereich des Datenschutzes oder der Informationssicherheit. Diese sind meist zwingend durchzuführen und sind dann entsprechend gesetzt.

## 5. Handlungsfelder

Aus obigen Ausführungen ergibt sich derzeit ein Handlungsbedarf v.a. in den nachfolgend dargestellten Feldern. Dies sind somit die nächsten Ziele im Bereich der Digitalisierung.

Diese Fokussierung auf die wichtigsten Handlungsfelder ermöglicht eine konzentrierte Bearbeitung und somit bessere Ergebnisse. Die gleichzeitige Bearbeitung aller Digitalisierungsthemen ist aus Ressourcengründen ausgeschlossen, vielmehr werden sich die Handlungsfelder im Laufe der Zeit verändern.

## 5.1 Berichten, aufklären und begeistern – Kommunikationsstrategie

Ziele:

Den verschiedenen Zielgruppen der Digitalisierung sollen jeweils maßgeschneiderte Informationen zugehen, um allgemein Knowhow und Kompetenzen aufzubauen, sie über Möglichkeiten der Digitalisierung zu informieren und sie für die Chancen der Digitalisierung zu begeistern.

Die Kommunikation des komplexen Themas rückt in den Vordergrund. Dazu hat das Projektteam eine Kommunikationsstrategie erarbeitet. Diese beinhaltet kommunikative Maßnahmen, die sich an verschiedene Zielgruppen richtet und deren Wissensstand und Offenheit berücksichtigt (siehe Ziffer 3).

Kommunikation ist der Schlüssel, um zum einen den Nutzen der Digitalisierung in die Verwaltung zu transportieren und zum anderen den Wissenstransfer, die Sensibilisierung aber auch die Kollaboration und Interaktion zu fördern. Hier muss eine zielgruppengerechte Kommunikation angestrebt werden. Dazu gehört die Betrachtung, wer die Zielgruppe der Kommunikation ist, welche Kommunikationsmaßnahmen dafür jeweils geeignet sind und welchen Umsetzungsaufwand eine Maßnahme mit sich bringt.

So soll das Projektsignet in allen Maßnahmen Verwendung finden. Das erhöht den Wiedererkennungswert und die Sichtbarkeit der Digitalisierung sowohl bei den Mitarbeitenden aber auch künftig bei der Stadtgesellschaft.

Ein wichtiger Kommunikationskanal sind, wie bereits geschildert, die Digitallotsinnen und Digitallotsen. Digitalisierungsthemen müssen aber möglichst alle Mitarbeitenden erreichen und ggf. einbinden.

Für die interne Kommunikation wird ein möglichst interaktives und auf gegenseitigen Austausch ausgerichtetes Kommunikationsformat angestrebt. Dabei geht es also nicht nur um die Information in Richtung der Mitarbeitenden, sondern auch um den Erfahrungsaustausch und die Rückmeldung der Mitarbeitenden zu Digitalisierungsthemen. Ziel soll es auch sein, Kommunikationsanlässe zu schaffen.

Ein direkter, persönlicher Kontakt mit den Mitarbeitenden zu Themen, die deren Arbeitsbereich betreffen, ist aus der Erfahrung heraus eine inspirierende und aktivierende Art, Wissen zu transferieren und die Kollaboration zu fördern. Da die Digitalisierung auch einen Veränderungsprozess in der Verwaltung anstoßen will, sollen entsprechend bei der Kommunikation auch verschiedene Formate wie z.B. ein Digi-MeetUp getestet und Erfahrungen damit gesammelt werden.

Entsprechend dem Auftrag bzw. den Zielen und den festgestellten Handlungsfeldern richtet sich die Kommunikationsstrategie zunächst v.a. nach innen, mit einer künftigen Einbeziehung der Stadtgesellschaft dann auch nach außen.

Zur Kommunikationsstrategie gehört auch eine entsprechende Presse- und Öffentlichkeitsarbeit z.B. bei neuen Online Dienstleistungen, aber auch Berichte über den Digitalisierungsfortschritt in der Verwaltung.

## 5.2 Personelle Aufstellung und Struktur

Die im Rahmen des Projekts geschaffenen Strukturen haben sich weitgehend bewährt und sollen grundsätzlich fortgeführt werden.

Die strategische Aufstellung für das Projekt "Erstellung einer Gesamt-Digitalisierungsstrategie" mit Projektteam und Digiteam hat sich weitgehend bewährt und wird für die weitere Umsetzung des digitalen Wandels beibehalten und bei Bedarf weiterentwickelt. Das Digiteam wird als beratendes Gremium in alle strategischen Fragen eingebunden. Es soll auch weiterhin ein Spektrum der Verwaltung repräsentieren und das schnelle fachliche Rückkoppeln von Themen ermöglichen.

Das Team der Digitallotsinnen und Digitallotseen wird weiterhin ein zentraler Baustein bei der Umsetzung der Digitalstrategie mit dem Schwerpunkt auf der operativen Ebene sein. Nach der Qualifizierung im April 2021, werden die Kompetenzen der Digitallotsinnen und Digitallotsen kontinuierlich entwickelt. In allererster Linie sollen Sie aber Paten für den digitalen Wandel sein, Themen rund um den digitalen Wandel kommunizieren und multiplizieren, für alle Kolleginnen und Kollegen ansprechbar sein, mit ihrer digitalen Affinität und Meinung als Vorbild vorangehen.

Unabhängig davon werden aus der Digitalisierungsstrategie resultierende Maßnahmen erhebliche personelle und finanzielle Ressourcen binden.

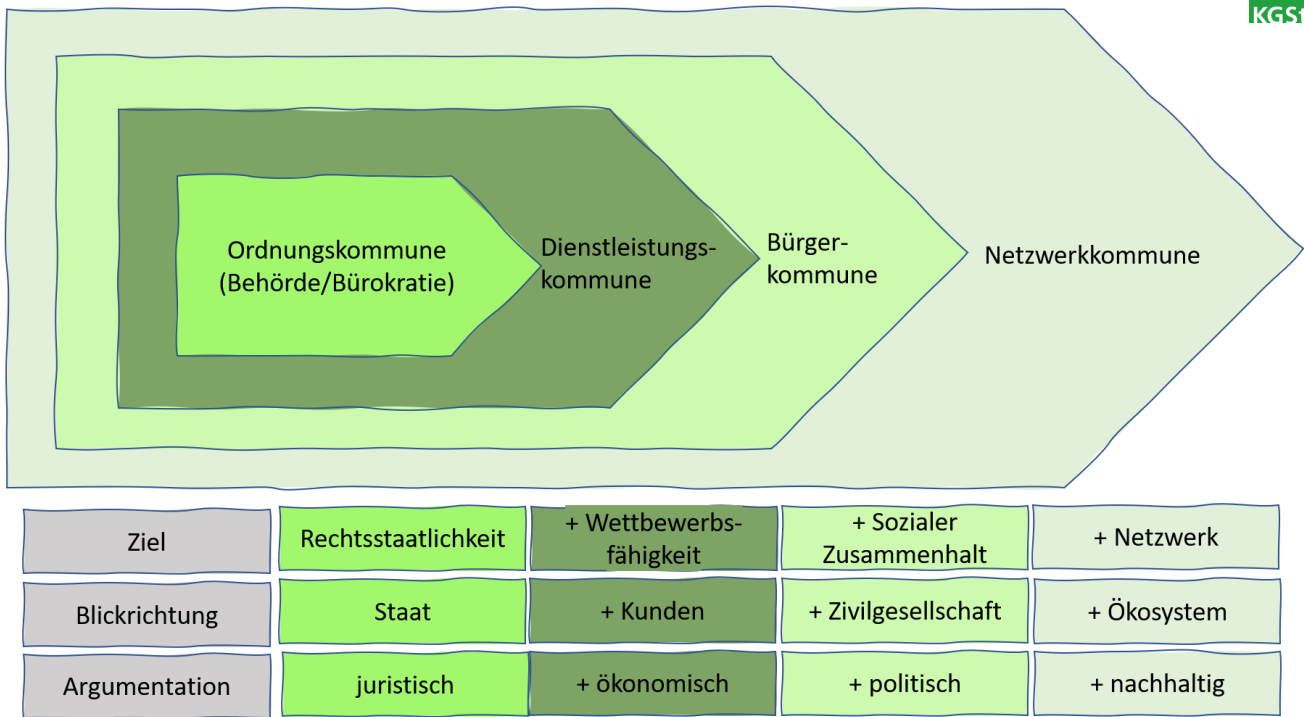
## 5.3 Flexible Arbeitsformen und verbesserte Zusammenarbeit in der Verwaltung durch Förderung des (online-)kollaborativen Arbeitens

Ziele:

Die Stadtverwaltung fördert flexible Arbeitsformen und die Zusammenarbeit insbesondere durch Einführung eines Sozialen Intranets, das zusammen mit weiteren Optionen sowohl die interne Zusammenarbeit, aber auch die Zusammenarbeit mit Externen unterstützt und optimiert. Zudem wird die Einführung einer übergreifenden Projektmanagement-Software vorangetrieben.

Die Arbeit einer Verwaltung ist nicht nur durch künftig hochgradig standardisierte Abläufe geprägt, wie sie insbesondere den OZG-Dienstleistungen zugrunde liegen. Vielmehr wächst daneben der Anteil an Projektarbeit, um komplexen Aufgaben und Anforderungen Rechnung zu tragen. Diese Entwicklung findet zudem vor der großen Herausforderung statt, dass Kommunen den Auftrag der kommunalen Daseinsvorsorge aufgrund sich wandelnder gesellschaftlicher und technologischer Veränderungen

neu deuten und umsetzen werden müssen. Die Projektarbeit findet verstärkt außerhalb hierarchischer Strukturen und auch unter Einbindung externer Akteure statt. Gerade die intensive fachübergreifende bzw. interdisziplinäre Zusammenarbeit ermöglicht es, passende Lösungen für anstehende Aufgaben zu finden. Dabei ist zu beachten, dass diese Zusammenarbeit sowohl auf persönlicher Ebene, als auch durch entsprechende Technikunterstützung erfolgt. Das kommunale Rollenbild entwickelt sich zur Netzwerkkommune, die auf Vernetzung aller Teilhaberinnen und Teilhaber in und außerhalb der Verwaltung, ein lebendiges (digitales) Ökosystem sowie nachhaltige Handlungsansätze beruht.



© KGSt (Arbeitsstand November 2021)

Abb. Kommunale Rollenbilder in der Entwicklung

Aber auch im kleineren Rahmen bieten entsprechende Werkzeuge schon einen unmittelbaren Nutzen. Das digital kollaborative Arbeiten ist in diesem Sinne aber auch ein Schlüssel für das Heranführen an digitale Werkzeuge, das Erzeugen einer positiven Haltung gegenüber Digitalisierung sowie für den Erwerb notwendiger Kompetenzen. Das haben wir sehr deutlich in den Mitarbeitendenworkshops erlebt, in denen die Teilnehmenden komplett online und mit einem Whiteboard gemeinsam im Workshop-Format gearbeitet haben. Auch wenn es zum Teil noch Neuland bei dieser Form des Zusammenarbeitens war, so war die Rückmeldung so positiv, dass künftig eine dafür notwendige Infrastruktur aufgebaut wird. Diese beinhaltet die notwendigen Werkzeuge (soziales Intranet, Whiteboard, Kanban etc.), aber vor allem auch die Befähigung diese in einem soliden Projektmanagement zu nutzen.

## 5.4 Einsatz von Messtechnik zur Gewinnung und Nutzung von Daten/Informationen – Sensorik als Schlüssel zur Modernisierung

### Ziele:

Die Stadt Rastatt strebt zum einen den Aufbau einer LoRaWAN-Infrastruktur an. Dieses Netzwerk kann sowohl von der Stadtverwaltung, als auch von den Stadtwerken und der Stadtgesellschaft genutzt werden. Zum anderen wird durch gezielte Maßnahmen wie dem Sensorikworkshop im November 2021 sowie durch informelle Kommunikation entsprechendes Knowhow aufgebaut und die Nutzung der Sensorik und der so gewonnenen Daten/Informationen bei der Stadt Rastatt vorangetrieben werden.

Der Einsatz des Internets der Dinge (Internet of Things, IoT) ist in der Verwaltungsdigitalisierung ein wichtiger Entwicklungsschritt auf dem Weg zu einer smarten Stadt. Beim Internet der Dinge handelt es sich um Funknetzwerke (in Rastatt wird ein LoRaWAN-Netzwerk betrieben), über das Messwerte verschiedenster Sensoren übertragen werden. Die Daten werden dabei generell verschlüsselt übertragen, sodass die Technik auch für sensible Anwendungen/Daten (personenbezogene Daten) geeignet ist. Der Aufbau eines Funknetzwerkes und das Ausrollen von Sensorik-Projekten, mit denen wertvolle Daten gewonnen und mit deren Hilfe Verwaltungsdienstleistungen vereinfacht, verbessert oder ergänzt werden können, ist mannigfaltig. Die folgenden Beispiele zeigen einige Möglichkeiten, welche Daten mithilfe von Sensorik erfasst werden können. Zum Teil werden solche Projekte bereits in Rastatt umgesetzt:

- Wettersensoren (z.B. für die Erhebung von Umwelt- und Klimadaten)
- Feuchtigkeitssensoren (z.B. zur Ermittlung von Trockenheit beim kommunalen Pflanzen- und Baumbestand)
- Raumklima-Sensoren (Daten zur Luftqualität wie dem CO<sub>2</sub>-Gehalt z.B. in Schulräumen oder Kindertagesstätten)
- Lautstärkesensoren (z.B. zur Messung von Lärm an vielbefahrenen Straßen)
- Pegelsensoren (z.B. zur Messung von Grundwasserpegeln, Kanälen oder Gewässern im Stadtgebiet)
- Füllstandsensoren (z.B. für Mülleimer oder Heizöltanks)
- Sensoren zur Zustandserfassung z.B. von Straßen (Unterstützung beim Winterdienst)
- Infrarotsensoren für Verkehrsdaten (z.B. zur Ermittlung von Verkehrsströmen)

Der Aufbau eines IoT-Netzwerkes muss im Konzern Kommune gedacht werden. Hier ergeben sich spannenden Handlungsfelder für die Erschließung von Daten im Bereich des sogenannten (Sub-) Meterings (Auszahlen und Übermittlung von Verbrauchswerten, wie z.B. Energie oder Wasser). Mit dem Einsatz von Sensorik vereinfachen oder verbessern wir die Genauigkeit, Leistungsfähigkeit und Attraktivität von Dienstleistungen der Verwaltung und der kommunalen Betriebe. Dafür qualifizieren und schulen wir die Mitarbeitenden in der Nutzung und Entwicklung der Technologie und von Anwendungsmöglichkeiten. Mit dem Aufbau eines Internets der Dinge, ggf. in Betreiberschaft der

Stadtwerke, legen wir den Grundstein für einen Datenbestand hinsichtlich der digitalen Stadtentwicklung und somit die nachhaltige Modernisierung der Stadt Rastatt und der Wettbewerbsfähigkeit als Standort.

Gleichzeitig steht die Infrastruktur auch kostenlos der Öffentlichkeit zur Verfügung, so dass hier weitere Mehrwerte entstehen können.

Ein weiterer Schritt zu einer nachhaltigen Nutzung und Bereitstellung von Daten, die aus einem stadt-eigenen Netzwerk erhoben und ausgewertet werden ist die Aufstellung einer Datenstrategie, mit der:

- überprüft wird, welche Daten und wie öffentlich bereitgestellt werden können (Open Data),
- welche Anwendungsmöglichkeiten sich fachübergreifend in der Verwaltung und im Konzern Kommune ergeben und
- wie Daten im Interesse der öffentlichen Daseinsvorsorge verwertet werden.

Im Rahmen des Strategiepapiers "Sensorik" der Interkommunalen Zusammenarbeit re@di wird auch eine Open Region unter Einbeziehung der Landkreise Karlsruhe (Unterstützung bereits zugesagt) und Rastatt (Unterstützung angefragt) angestrebt.

## 5.5 Verbesserung des Services für die Kunden durch Anbieten von Online-Verwaltungsleistungen – Umsetzung des Onlinezugangsgesetzes (OZG)

Ziele:

Die Stadt Rastatt setzt zeitnah v.a. die von Komm.ONE angebotenen OZG-Leistungen auf Service-BW ein und realisiert die dafür erforderlichen Grundlagen wie z.B. die Einführung des elektronischen Bezahlens (E-Payment).

Die Umsetzung des Onlinezugangsgesetzes, also die Bereitstellung von elektronischen Verwaltungsleistungen in einem Portalverbund, ist ein Handlungsschwerpunkt auf dem Weg zur digitalen Verwaltung, nicht nur aufgrund der gesetzlichen Vorgaben (siehe Kapitel 4.6). Dabei sind die elektronischen Bürgerdienste immer nur ein zusätzlicher Weg zu den weiterhin auch auf klassischem Wege angebotenen Verwaltungsleistungen.

Auch aus Bürgersicht und nicht zuletzt aufgrund der Rückmeldungen im Beteiligungsprozess ist das Anbieten von elektronischen Bürgerdiensten einer der Schwerpunkte bei den vorgeschlagenen Digitalisierungsmaßnahmen.

Ziel ist aber nicht nur - wie gesetzlich gefordert - eine digitale Antragsannahme, ggf. mit anschließender „klassischer“ Bearbeitung (Reifegrad 1), sondern eine möglichst durchgängige (medienbruchfreie und automatisierte) Bearbeitung der Anliegen, entweder im Serviceportal selbst oder im angebundenen Fachverfahren, bei dem die Daten und Nachweise aus Registern der Verwaltung kommen (Reifegrad 4).

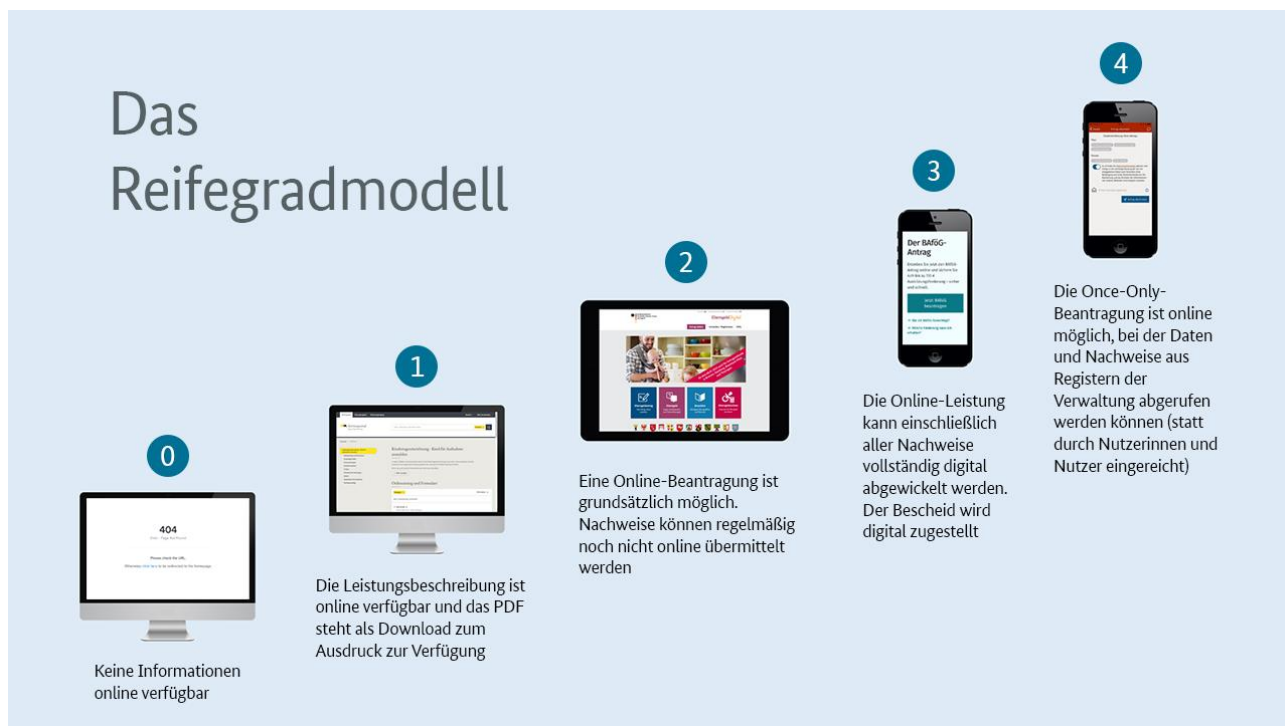


Abb: Reifegrade bei der OZG-Umsetzung (Quelle: <https://leitfaden.ozg-umsetzung.de/>)

Diese Online-Dienste werden derzeit von Komm.ONE im Auftrag des Landes erstellt und dann allen Kommunen zur Verfügung gestellt. Die Nutzung erfolgt über das Portal [service-bw.de](https://service-bw.de) des Landes.

Eigenentwicklungen sind in diesem Bereich nicht sinnvoll, nicht nur wegen des hohen Aufwands sondern auch der Integration in zahlreichen Verfahren der Komm.ONE. Daher sind ggf. auch Verzögerungen bei der Bereitstellung der Online-Dienste durch Komm.ONE bis hin zu einer potentiell nicht rechtzeitigen Bereitstellung vor der Umsetzungsfrist des Onlinezugangsgesetzes (31.12.2022) hinzunehmen.

## 5.6 Technologische Digitalisierung

### Ziele:

Die von den Mitarbeitenden als wichtig und notwendig empfundene technologische Digitalisierung wie der Einführung weiterer EDV-Verfahren und teilweise verbesserter Ausstattung und Infrastruktur wird fortgesetzt. Die technischen Lösungen befanden sich zum Teil bereits in der Umsetzungsphase und sind zum Teil in der Vorbereitung.

Unabhängig von der Umsetzung des OZG, hat die Stadt Rastatt in der Vergangenheit bereits zahlreiche EDV-Verfahren, auch Online-Verfahren, eingeführt (siehe auch Anlage zur Drucksache 2020-024 zum Erstellen einer Gesamt-Digitalisierungsstrategie).

Seit dieser Beschlussfassung und damit parallel zum Erstellen der Gesamt-Digitalisierungsstrategie wurde an Online-Verfahren insbesondere die Online-Terminvereinbarung als Pilotprojekt im

Kundenbereich Ausländerwesen realisiert. Eine Ausweitung auf die Stadtbibliothek, das Bürgerbüro bzw. die Ortsverwaltungen und darüber hinaus, aber auch die Nutzung für das Buchen von Beerdigungsterminen durch Bestatter ist vorgesehen.

Ebenfalls wurde - beginnend für den Bereich der Ordnungswidrigkeiten - die Möglichkeit des elektronischen Bezahls (E-Payment) eingeführt, eine wichtige Grundlage vieler OZG-Prozesse.

Der nunmehr durchgeführte Beteiligungsprozess im Rahmen des Erstellens einer Gesamt-Digitalisierungsstrategie hat neben der Bereitstellung von Online-Bürgerdiensten zahlreiche weitere Vorschläge für Digitalisierungsmaßnahmen erbracht. Die am häufigsten genannten Themen waren:

- eine Online-Terminvereinbarung
- die Einrichtung eines sozialen kollaborativen Intranets (Mitarbeitendenportal)
- die Einführung einer Zeiterfassung (inkl. Urlaubsantrag, Dienstreiseantrag etc.)
- Ausweitung Telearbeit
- Mobiles Arbeiten
- Einführen Dokumentenmanagement
- E-Payment
- Software zur Unterstützung des Projektmanagements

All diese Themenfelder wurden bereits, teils auch vor Projektbeginn, adressiert bzw. die Implementierung entsprechender Lösungen angegangen.

## 6. Weiterentwicklung der Strategie

Die Stadtverwaltung steht am Anfang der Herausforderungen. Die vorliegende Strategie definiert erste Handlungsfelder für den digitalen Wandel mit Schwerpunkt auf der technologischen Digitalisierung und den daraus folgenden Konsequenzen v.a. für die Verwaltung.

Die Strategie muss entsprechend kontinuierlich weiterentwickelt werden – in einer partizipativen Form und bedarfsorientiert. Der Handlungsrahmen wurde im vorhergehenden Kapitel ausführlich beschrieben. Dieser Weg wird nun konsequent umgesetzt mit konkreten Maßnahmen, die daraus abgeleitet werden. Wichtig ist aber auch, dass die Strategie wie auch die Maßnahmen ständig evaluiert werden, um zu prüfen, ob sie zielführend sind und den aktuellen Anforderungen standhalten. Die Befragung der Mitarbeitenden vom März 2021 wird bspw. jährlich stattfinden. So wird nach und nach eine Entwicklung ablesbar sein, die wertvolle Daten liefert wohin diese geht. Mittels Retrospektiven und Dialog-Formaten mit den Mitarbeitenden der Verwaltung wird das Projektteam kontinuierlich aus den Erfahrungen lernen. Auch wenn sich immer mehr Kommunen auf den Weg des digitalen Wandels begeben, gibt es leider immer noch viel zu wenig Erfahrungswissen und -werte, die für den Rastatter Weg genutzt werden könnten. Und auch da ist der Austausch im re@di-Netzwerk aufgrund des regionalen Charakters eine wichtige Plattform.

Der Fokus der Digitalisierung wird sich künftig erweitern und auch die Stadtgesellschaft direkt einbeziehen.

Zur Weiterentwicklung gehört auch die stärkere Vernetzung städtischer Strategien und Konzepte mit der Digitalisierung zu gesamtheitlichen Entwicklungskonzepten, die insbesondere darauf abzielen, Städte effizienter, technologisch fortschrittlicher zu gestalten und technische, wirtschaftliche und gesellschaftliche Innovationen beinhalten ("Smart City").



## 7. Danksagung

Der Prozess zur Erstellung einer Gesamt-Digitalisierungsstrategie war eine positive Herausforderung, die gemeinsam mit den Führungskräften und Mitarbeitenden angenommen werden konnte. Er ist womöglich auch einmalig, da der gesamte und langfristige Prozess, durch Corona bedingt, vollständig online umgesetzt werden musste. In allen Phasen und bei allen Bausteinen hat das Projektteam jedoch immer eine zum größten Teil sehr offene und positive Resonanz der Führungskräfte und Mitarbeitenden erlebt, ohne die viele Erkenntnisse wohl nicht in dieser Qualität und Tiefe möglich gewesen wären. In den zahlreichen Gesprächen und Formaten sind eine große Anzahl inspirierende Ideen aufgekommen, viele ehrliche Antworten und Anregungen wurden gegeben und nicht zuletzt gab es auch Kritik. Letztere war die vielleicht beste Quelle für die Erarbeitung dieser Gesamt-Digitalisierungsstrategie, dass diese nicht nur angenommen, sondern in positive Schlüsse umgemünzt werden konnte. Dafür bedankt sich das Projektteam und auch das Digiteam ausdrücklich!

Das ist auch ein weiterer Ansporn für die gemeinsame Gestaltung der digitalen Zukunft der Stadt Rastatt.