



Sachstandsbericht Verwaltungsdigitalisierung 2024

Stadtverwaltung Donauesschingen

Impressum nach Telemediengesetz und Rundfunkstaatsvertrag
Große Kreisstadt Donaueschingen
Körperschaft des öffentlichen Rechts
vertreten durch den Oberbürgermeister Erik Pauly

Rathausplatz 1
78166 Donaueschingen

Umsatzsteuer-ID-Nummer: DE 141 909 563

Kontakt:
Hauptverwaltung
Daniela Bernhard, Sachgebietsleitung
Rathausplatz 1
78166 Donaueschingen

Tel: 0771 857-111
E-Mail: hauptverwaltung@donaueschingen.de

Stand: Januar 2024

Inhalt

1.	Ausgangslage	3
2.	Digitalisierungsstrategie	5
2.1.	Vorgehensweise	5
3.	Onlinezugangsgesetz (OZG)	7
3.1.	Hintergrundinformationen	7
3.2.	Umsetzung bei der Stadt Donaueschingen	7
4.	Digital-Team	9
5.	Digitalisierungsmaßnahmen	10
5.1.	E-Akte und digitaler Posteingang	10
5.2.	E-Payment	11
5.3.	Mobiles Arbeiten	11
5.4.	Weitere Maßnahmen	11
5.4.1.	E-Bürgerdienste und digitale Verfahren	11
5.4.2.	Digitale Signatur	11
6.	Fazit und Ausblick	13
6.1.	Einsparpotential	14
	Anlage 1: E-Bürgerdienste & digitale Verfahren der Stadt Donaueschingen	15
	Anlage 2: Digitalisierungsstrategie der Stadt Donaueschingen	17

1. Ausgangslage

Das Thema „Digitalisierung“ gewinnt im Alltag immer mehr an Bedeutung. Unter Digitalisierung wird dabei die Durchdringung aller Lebens- und Arbeitsbereiche mit digitalen Lösungen aufgrund des technischen Fortschritts, das Ablösen traditioneller Prozesse durch elektronische Prozesse und auch das Entstehen völlig neuer Lösungen und Prozesse durch die heutigen Möglichkeiten digitaler Technik verstanden. Neben der elektronischen Dokumentenverwaltung zählen dazu auch weitere Themenfelder wie beispielsweise Mobilität, Sensorik, Künstliche Intelligenz und viele mehr.

Auch für die öffentliche Verwaltung ist es eine Herausforderung, diesen Veränderungen zu begegnen und sich darauf einzulassen. Auf dem Weg hin zur Digitalisierung ist ein grundlegender Modernisierungsprozess der Verwaltung erforderlich, beispielsweise hinsichtlich der Optimierung und Automatisierung interner Abläufe sowie neuer Formen der Zusammenarbeit. Diese Umstellungen sollten sich neben den Bedürfnissen der Kunden, also der Bürger sowie der Unternehmen, auch an den Bedürfnissen, Kenntnissen und Fertigkeiten der Mitarbeiter der Verwaltung orientieren.

Der Stadt Donaueschingen ist es wichtig, alle Mitarbeiter bei der Digitalisierung mitzunehmen, sie regelmäßig zu informieren sowie Anregungen und Wünsche aus der Praxis zu berücksichtigen. Eine erfolgreiche Umsetzung der Digitalisierungsmaßnahmen ist nur möglich, wenn alle Mitarbeiter dieses Ziel gemeinsam verfolgen. Dies erfolgt zunächst mithilfe frühzeitiger und umfassender Informationen im Intranet der Stadtverwaltung. Darüber hinaus haben alle Mitarbeiter die Möglichkeit, sich mit ihren Vorschlägen direkt an die Kollegen aus den Sachgebieten EDV und Hauptverwaltung zu wenden. Ideen und Wünsche können über das jeweilige Mitglied des Amtes auch im Digital-Team vorgestellt werden, das 2023 gegründet wurde. Durch die angestrebte Effizienzsteigerung mithilfe von Automatisierungen und Optimierungen werden in manchen Bereichen Aufgabenanteile wegfallen. Gleichzeitig entstehen in anderen Bereichen neue interessante und zukunftsweisende Arbeitsfelder.

Die Beweggründe, sich dieser umfassenden Thematik und der neuen technischen Möglichkeiten anzunehmen, sind dabei vielfältiger Natur:

- ✓ bestehende hohe Auslastung – Ziel: Entlastung bei Routineaufgaben und Schaffung von Freiräumen für neue Aufgaben sowie für zunehmende Projektarbeit,
- ✓ geänderte Erwartungen an die Verwaltung: mehr Leistungen, schnelleres Reagieren, geändertes Kommunikationsverhalten,
- ✓ verbesserte Wirtschaftlichkeit der Verwaltung selbst,
- ✓ immer mehr bereichsübergreifende Aufgaben – Digitalisierung kann die Zusammenarbeit mit internen und externen Akteuren erleichtern und beschleunigen, beispielsweise durch gemeinsamen Zugriff auf Akten und
- ✓ Digitalisierungsstand der Kommune als zunehmend wichtiger Standortfaktor im Wettbewerb um Einwohner, Fachkräfte und Unternehmen.

Die Digitalisierung erfolgt daher keineswegs um ihrer selbst willen, sondern um ganz konkrete Verbesserungen zu erreichen. Es geht auch nicht allein um die Einführung neuer Software, sondern um eine Verbesserung der internen Abläufe und die volldigitale Abwicklung von Verwaltungsprozessen ohne Medienbrüche sowie um generelle Prozessoptimierungen. Insofern

ist die Digitalisierung keineswegs ein reines EDV- sondern vielmehr ein umfassendes Organisationsthema.

Im vorliegenden Sachstandsbericht Digitalisierung wird dargestellt, welche Onlineverfahren und E-Bürgerdienste die Stadtverwaltung bereits eingeführt hat und welche weiteren Schritte im Rahmen der umfassenden Digitalisierung geplant sind. Die Stadt Donaueschingen möchte den Prozess der Digitalisierung aufgrund seiner strategischen Bedeutung vorantreiben, gestalten und nutzen. Dies geschieht unter Federführung des Amtes Zentrale Steuerung mit externer Unterstützung. Zur Umsetzung der dargestellten sowie weiterer geplanter Digitalisierungs-Projekte sind entsprechende finanzielle, technische und auch personelle Ressourcen für die Verwaltung erforderlich.

2. Digitalisierungsstrategie

Der Gemeinderat hatte in seiner Sitzung vom 28. Juli 2020 die Verwaltung beauftragt, eine Digitalisierungsstrategie zu erstellen und den Gemeinderat darüber zu unterrichten. Aufgrund der Corona-Pandemie und dadurch gebundener Personalressourcen im Amt Zentrale Steuerung sowie der Umsetzung weiterer Sonderaufgaben konnte die Erstellung einer Digitalisierungsstrategie erst im Jahr 2023 angegangen werden.

Die Verwaltung hat sich dazu entschieden, diesen Prozess gemeinsam mit dem kommunalen Rechenzentrum Komm.ONE anzugehen. Ausschlaggebendes Argument hierfür war insbesondere, dass bereits zahlreiche Fachverfahren wie die E-Akte enaio®, die Finanzverwaltung SAP®, das Meldeprogramm KM-Ewo® oder die Wahlsoftware Wahlmanager® über das Rechenzentrum Komm.ONE beschafft beziehungsweise lizenziert wurden. Man erhoffte sich so einen schnellen Überblick des Vertragspartners über den Ist-Zustand der Digitalisierung sowie praxistaugliche Vorschläge auf dem Weg der weiteren Digitalisierung verbunden mit konkreten Möglichkeiten und Angeboten zur Umsetzung weiterer Digitalisierungs-Projekte.

2.1. Vorgehensweise

Im Januar 2023 wurden anhand von Leitfäden und Vordrucken von Komm.ONE folgende Selbst-Einschätzungen durchgeführt:

- ✓ IT-Check: Diese Fragen zur technischen Ausstattung wurden durch das Sachgebiet EDV bearbeitet.
- ✓ Reifegradmessung: Diesen ausführlichen Fragebogen mit insgesamt 100 Unterpunkten bearbeitete das neu gegründete Digital-Team gemeinsam.
- ✓ Quick Check: Die Amtsleiter aller Ämter der Stadt Donaueschingen wurden ebenfalls beteiligt, indem sie im Quick Check Fragen zu Problemen und Prioritäten der Digitalisierung beantwortet haben.

Am 1. Februar 2023 fand ein eintägiges Online-Seminar statt. Vormittags standen allgemeine und rechtliche Hintergründe der Digitalisierung im Vordergrund. Nachmittags gab es dann Praxisbeispiele für gute und schlechte Verwaltungsdigitalisierung sowie einen Blick auf die nächsten Schritte auf dem Weg zur Digitalisierungsstrategie.

In einem halbtägigen Online-Workshop machte sich das Digital-Team am 28. Februar 2023 Gedanken zu Ergebnissen, Aufgaben, Nutzen, Input, Rahmen und Aktivitäten der folgenden zehn Digitalisierungsprojekte:

- ✓ OZG (Onlinezugangsgesetz),
- ✓ DMS/E-Akte (Dokumentenmanagementsystem),
- ✓ E-Rechnung,
- ✓ digitaler Posteingang,
- ✓ sichere E-Mail,
- ✓ digitale Signatur,
- ✓ Homepage,
- ✓ E-Payment,
- ✓ Archivierung und
- ✓ digitales Leitsystem.

In einem weiteren Online-Workshop am 30. März 2023 ging es gemeinsam mit dem Digital-Team um Federführung und Zuständigkeiten, die SWOT-Analyse für Donaueschingen (Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken) sowie Schwerpunkte und Priorisierungen der Digitalisierungsprojekte.

Im dritten und letzten Online-Workshop am 21. Juni 2023 stellte Komm.ONE dem Digital-Team sowie den Amtsleitern den Entwurf der Digitalisierungs-Strategie vor.

Diese so genannte Strategie erfüllte die Anforderungen der Stadt Donaueschingen jedoch in keiner Weise. Der Fokus liegt bislang auf der Darstellung der Ist-Analyse sowie einer Beschreibung der eingesetzten Methoden bei der Aufstellung der Strategie. Der Blick in die Zukunft oder konkrete Projekt- und Zeitplanungen kommen hier deutlich zu kurz. Auf diesen Umstand wurde Komm.ONE umgehend hingewiesen.

Ohne wesentliche Änderungen oder Ergänzungen übersandte Komm.ONE am 31. Oktober 2023 die finale Fassung der Digitalisierungsstrategie an die Stadt Donaueschingen. Dieses Dokument ist dem Sachstandsbericht als Anlage 2 beigefügt.

Das Angebot der Komm.ONE vom 27. Juli 2022 zur Erstellung einer maßgeschneiderten Digitalisierungsstrategie belief sich auf 10.000,00 €. Die Stadt Donaueschingen hat mehrfach klar gestellt, dass dieses Angebot aus Sicht der Verwaltung bisher nicht erfüllt wurde. Eine Abrechnung der Leistungen durch Komm.ONE ist bislang nicht erfolgt.

3. Onlinezugangsgesetz (OZG)

3.1. Hintergrundinformationen

Das Gesetz zur Verbesserung des Onlinezugangs zu Verwaltungsleistungen (OZG) verpflichtete Bund, Länder und Kommunen bis Ende des Jahres 2022 alle Verwaltungsleistungen über Verwaltungsportale digital verfügbar zu machen. Gefordert wird durch das Gesetz lediglich, den Zugang zu den Verwaltungsleistungen zu schaffen – also die Möglichkeit, einen Antrag online stellen zu können.

Ziel der Stadt Donaueschingen muss es aber sein, nicht nur einen elektronischen Antrag anzubieten, sondern die damit ausgelösten Prozesse möglichst vollständig digital und medienbruchfrei abzuwickeln. Dabei soll eine Verbesserung für alle Seiten erzielt werden – also sowohl für den Kunden (Bürger, Unternehmen usw.) als auch für die Verwaltung selbst. Daher wird die sogenannte Ende-zu-Ende-Digitalisierung angestrebt – die durchgehend digitale Abwicklung von der Antragsstellung bis zum Bescheid. Dies entspricht auch dem Zielbild des Landes Baden-Württemberg.

Im OZG-Umsetzungskatalog wurden mehr als 5.500 Leistungen aufgelistet und gegliedert, die von diesem Gesetz umfasst sind. Dies beinhaltet sowohl Leistungen von Bund und Ländern als auch von Kommunen. Unter dem Gedanken des Einer-für-alle-Prinzips (EfA-Prinzip) wurden die unterschiedlichen Themenfelder bestimmten Bundesländern zur Entwicklung zugewiesen. Die Ergebnisse werden anschließend den restlichen Bundesländern zur Nachnutzung zur Verfügung gestellt. Diese Entwicklungen sind teilweise noch weit entfernt von nutzungsfähigen Prozessen.

Derzeit wird nach Verstreichen der Umsetzungsfrist ein Nachfolgegesetz, auch bekannt unter dem Arbeitstitel „OZG 2.0“, erarbeitet. Keine Behörde in Deutschland hatte die Pflichten aus dem ursprünglichen Gesetz erfüllen können. Es wird nun versucht, ein praxistaugliches Gesetz aufzustellen, das Gesetzgebungsverfahren zieht sich jedoch spürbar in die Länge. Die konkreten Inhalte dieses Gesetzes sind auch weiterhin noch nicht bekannt.

Außerdem besteht für Behörden seit dem 1. Januar 2022 die Pflicht zum elektronischen Rechtsverkehr. Gerichte nehmen Schriftsätze und Anlagen nur noch digital über ein sogenanntes besonderes elektronisches Behördenpostfach (beBPo) an. Entsprechendes gilt für den Versand von Dokumenten von Gerichten an Behörden.

3.2. Umsetzung bei der Stadt Donaueschingen

Die Umsetzung der Vorgaben aus dem OZG erfolgt in Donaueschingen im Wesentlichen über die Plattformen service-bw sowie den Formularserver. Die Beschäftigten der Verwaltung werden im Rahmen der Einführung zielgerichtet geschult. Außerdem werden den Mitarbeitern Informationen im Intranet zur Verfügung gestellt.

Mit service-bw haben die Bürger und Unternehmen einen zentralen Ausgangspunkt, um Verwaltungsdienstleistungen zu beantragen. Auf der Homepage der Stadt Donaueschingen gibt

es ebenfalls eine aktuelle Liste aller verfügbaren Formulare und Online-Dienste, die entsprechend verlinkt sind.

Um dem Gedanken einer durchgängigen Digitalisierung von Beginn an Rechnung zu tragen, wurde zunächst der Fokus auf die Einrichtung der E-Payment-Funktion gelegt. Damit können Antragsteller am Ende ihres Antrags die anfallenden Gebühren unmittelbar online bezahlen. Nur wenn der Antrag vollständig ausgefüllt und bezahlt wurde, geht dieser bei den zuständigen Mitarbeitern der Stadtverwaltung zur weiteren Bearbeitung ein.

Bis Dezember 2023 waren bei der Stadt Donaueschingen insgesamt 14 Prozesse über service-bw verfügbar. Diese vergleichsweise geringe Zahl ist auf die unzureichende Verfügbarkeit abschließend entwickelter Prozesse sowie auf die zunächst fokussierte Einführung der E-Payment-Funktion zurückzuführen. Außerdem gibt es Leistungen wie beispielsweise Anwohnerparkausweise, die für die Stadt Donaueschingen nicht relevant sind. Auf die Aktivierung von EU-DLR Prozessen wurde mangels eines tatsächlichen Mehrwertes im Vergleich zum Schreiben einer E-Mail verzichtet.

Da es aktuell Überlegungen seitens des Bundes und der Länder gibt, anstatt der landeseigenen Plattform service-bw künftig auf eine bundesweit einheitliche Plattform umzustellen, wurden zuletzt keine neuen Prozesse über service-bw aktiviert. Diesbezüglich bleibt die weitere Entwicklung auf Bundes- und Landesebene abzuwarten.

Außerdem sind auf der Homepage der Stadt Donaueschingen 130 Formulare über den Formularserver verfügbar. In Abhängigkeit der rechtlichen Vorgaben können diese entweder direkt online eingereicht werden oder müssen ausgedruckt, unterschrieben und in Papierform an die Stadt Donaueschingen geschickt werden. Beim Formularserver können vorhandene Vorlagen nach Bedarf bearbeitet, vollständig übernommen oder komplett neu erstellt werden.

Darüber hinaus stehen noch 39 andere Online-Anträge auf der städtischen Homepage zur Verfügung. Im Zusammenhang mit der Einführung weiterer Anträge über service-bw und den Formularserver wird versucht, auch diese Anträge über eine der beiden Plattformen darzustellen, um die Einheitlichkeit der Anträge auf der städtischen Homepage zu steigern.

Zusätzlich wurden insgesamt vier besondere Behördenpostfächer (beBPO) für die Stadtverwaltung sowie ein beBPO für den Gemeindeverwaltungsverband eingerichtet. Die zentrale Verwaltung erfolgt über die Telefonzentrale, welche eingehende Mitteilungen an die zuständigen Fachämter weiterleitet und ausgehende Schreiben an die gewünschten Adressaten versendet. Besondere Behördenpostfächer gibt es für folgende Bereiche:

- ✓ Stadt (zentrales Postfach),
- ✓ Bußgeldbehörde,
- ✓ Gutachterausschuss und
- ✓ Vollstreckung.

Außerdem wurden für die einzelnen Verwaltungsbereiche „einfache“ Behördenpostfächer eingerichtet, die mit den vorhandenen Online-Prozessen verknüpft sind. Eine formelle Kommunikation mit Gerichten und Anwälten ist über diese Postfächer nicht möglich.

4. Digital-Team

Im Januar 2023 wurde das Digital-Team der Stadt Donaueschingen gegründet. In diesem Team ist jedes Amt der Verwaltung vertreten. Die Mitglieder der Stadtverwaltung treffen sich monatlich, um sich über den Stand der Digitalisierung in der Verwaltung auszutauschen und gemeinsam die nächsten Schritte zu planen.

Bei der Gründung des Digital-Teams hat sich die Verwaltung bewusst dazu entschlossen, keine Qualifizierung nach dem landesweiten Ausbildungsprogramm „Kommunale Digitallotsen“ vorzusehen. Hierbei wären von der Stadt Donaueschingen nur zwei Teilnehmer gefördert worden. Stattdessen erfolgte die Qualifizierung und der Aufbau des Teams gemeinsam mit Carlo Schöll, einem externen Coach von bächle & spree. Dieses Unternehmen unterstützt Kommunen im digitalen Wandel.

Die insgesamt zwölf Mitglieder des Digital-Teams stehen in ihren Ämtern als Ansprechpartner rund um die Digitalisierung zur Verfügung. In diesem Zusammenhang sind sie auch kommunikative Schnittstelle zwischen den Fachämtern mit dem dort vorhandenen Fachwissen und Bedarf sowie dem Amt Zentrale Steuerung mit dem technischen und organisatorischen Know-how. Außerdem tragen die Mitglieder anstehende Projekte zu ihren Kollegen.

Durch den Einsatz des Digital-Teams soll die Kompetenz in den Ämtern gesteigert, der Austausch von Information, Wissen und Bedürfnissen optimiert und die Akzeptanz in den Ämtern erhöht werden.

Bei einem gemeinsamen Auftakt-Workshop am 26. Januar 2023 machten sich die künftigen Mitglieder des Digital-Teams zusammen mit den Amtsleitern Gedanken zu den Themen Organisation und Struktur, Menschen und ihre Kompetenzen sowie Führung und Gestaltungsräume.

Weiter ging es für das Digital-Team im April 2023 mit einer zweitägigen Grundqualifizierung. Nach dem ersten Theorie-Tag mit rechtlichen Vorgaben und Überlegungen zum „Verwaltungsroboter“ stand am zweiten Praxis-Tag die Kreativität und Innovation im Mittelpunkt. Besonders wichtig dabei war, die Aufgaben und Rollen des Digital-Teams zu definieren und abzugrenzen.

Erste Aufgaben konnte das Digital-Team bereits abschließen: So gab es beispielsweise im Dezember 2023 einen Intranet-Adventskalender mit digitalen Tipps und Tricks für alle Mitarbeiter, das Digital-Team berichtet fortlaufend im Intranet über seine Arbeit und im Oktober gab es zur Vernetzung mit anderen Städten einen ersten Online-Austausch mit dem Digital-Team aus Rheinfeldern.

Weitere Aufgaben sind aktuell in der Bearbeitung. Dazu zählt unter anderem eine FAQ-Liste mit häufig gestellten Fragen und den dazugehörigen Antworten im Bereich der EDV, Vereinheitlichung und Digitalisierung der Fragebögen aller Gutachterausschüsse des gemeinsamen Gutachterausschusses für den südwestlichen Schwarzwald-Baar-Kreis sowie die Einführung eines websitebasierten Newsletters auf der Homepage der Stadt Donaueschingen.

5. Digitalisierungsmaßnahmen

5.1. E-Akte und digitaler Posteingang

Ein wesentlicher Baustein der Digitalisierung in der öffentlichen Verwaltung ist die elektronische Akte beziehungsweise das Dokumentenmanagementsystem (DMS). Dieses ist das Grundgerüst für jeden elektronischen Verwaltungsprozess, in dem Verwaltungsvorgänge wie Anträge, Planungsverfahren, Dokumente und sonstige Schriftstücke bearbeitet werden. Die Einführung der E-Akte ist daher ein strategisch äußerst wichtiges und zentrales Projekt für die gesamte Verwaltungsdigitalisierung.

Die Stadt Donaueschingen arbeitet seit dem Jahr 2010 mit der Software enaio® zur digitalen Belegarchivierung der Stadtkasse. Außerdem wurde das Modul zur elektronischen Aktenführung von 2021 bis 2023 schrittweise in allen Ämtern der Verwaltung eingeführt. Die laufenden Kosten für die Softwarepflege betragen jährlich rund 30.000,00 €. Hinzu kommen Kosten für den Erwerb zusätzlicher Softwarelizenzen für Erweiterungen und Schnittstellen sowie deren Einrichtung.

Bis Herbst 2023 konnten allen Mitarbeitern der Stadtverwaltung einschließlich der Ortsverwaltungen Schulungen für enaio® angeboten werden. Somit besteht nun in allen Ämtern der Kernverwaltung sowie den sieben Ortsverwaltungen die Möglichkeit zur Nutzung aller Vorteile der Arbeit mit der E-Akte.

Darüber hinaus werden monatlich Grundlagen- und Aufbauschulungen für alle Mitarbeiter angeboten, um neuen Mitarbeitern den Einstieg in enaio® oder erfahrenen Mitarbeitern weitere Tipps und Tricks der Arbeit mit der E-Akte zeigen zu können.

Das DMS kann um viele weitere Module ergänzt werden. Hierbei gibt es zum einen sogenannte „Schränke“, in denen die Arbeit vollständig über enaio® erledigt werden kann. Außerdem gibt es Schnittstellen, bei der die Aufgaben weiterhin in einer separaten Software erfüllt werden, allerdings Dokumente und/oder Daten zwischen DMS und Fachverfahren ausgetauscht werden können.

Folgende Module und Schnittstellen hat die Stadt Donaueschingen im Dokumentenmanagementsystem enaio® bereits eingerichtet:

- ✓ Elektronische Aktenführung
- ✓ Digitale Belegarchivierung
- ✓ Elektronische Steuerakte
- ✓ Digitaler Posteingang
- ✓ Schnittstelle ALVA9 (Fachverfahren Straßenverkehrsbehörde)
- ✓ Schnittstelle PROSOZ Bau (Bauordnungsverfahren)
- ✓ Schnittstelle Session (Sitzungsmanagement)

Im Jahr 2023 konnten ergänzend zur elektronischen Aktenführung für die gesamte Verwaltung der digitale Posteingang eingerichtet und Schulungen für alle Mitarbeiter angeboten werden. Eingehende Papierpost wird nun zentral in der Telefonzentrale (Sachgebiet 12 – Hauptverwaltung) eingescannt und elektronisch an die zuständigen Mitarbeiter verteilt.

Die Ämter der Stadtverwaltung sind nun dabei, in erforderlichen Bereichen vorhandene Papierakten zu digitalisieren. Dieser Prozess läuft beispielsweise bereits im Amt 3 – Öffentliche Ordnung zur Verscannung der Ausländerakten. Für 2024/2025 ist außerdem geplant, die Baurechtsakten aus dem Amt 5 – Bauverwaltung zu digitalisieren und die E-Akte für Wohngeldanträge einzuführen.

Ein weiterer Schritt stellt die Einführung des Rechnungseingangsworkflows dar. Dabei werden eingehende Rechnungen nicht nur an den zuständigen Mitarbeiter weitergeleitet, sondern auch automatisiert ein Vorschlag für die Kontierung erstellt und erforderliche Unterschriften digital erfasst. Die Einführung dieses Workflows wäre von der Verwaltung für das Jahr 2024 geplant gewesen. Durch eine große Nachfrage bei Komm.ONE wird sich die tatsächliche Umsetzung in Donaueschingen jedoch um mehrere Jahre verzögern.

5.2. E-Payment

Um dem Gedanken einer durchgängigen Digitalisierung Rechnung zu tragen, wurde im Jahr 2021 die E-Payment-Funktion für die Stadt Donaueschingen eingerichtet. Dies umfasst sowohl Online-Prozesse über service-bw als auch über den Formularserver. Damit können Antragsteller am Ende ihres Antrags die anfallenden Gebühren unmittelbar online bezahlen. Nur wenn der Antrag vollständig ausgefüllt und bezahlt wurde, geht dieser bei den zuständigen Mitarbeitern der Stadtverwaltung zur weiteren Bearbeitung ein.

Aktuell stehen die Bezahlungsmöglichkeiten Giropay und Kreditkarte zur Verfügung.

Das eingesetzte E-Payment-Verfahren ist flexibel und kann per Schnittstelle an verschiedene Verfahren oder mobile Apps angeschlossen werden. Diese Möglichkeit wird bereits bei zahlreichen Online-Prozessen genutzt.

5.3. Mobiles Arbeiten

Durch die Einführung der E-Akte wird die Grundlage geschaffen, um einem größeren Anteil der Beschäftigten mobiles Arbeiten zu ermöglichen. Nach aktuellem Stand ist für 69 von insgesamt 185 Benutzern (37,3 %) ein Zugang zu mobilem Arbeiten eingerichtet. Diese Mitarbeiter haben so die Möglichkeit, über sichere VPN-Zugänge auch von außerhalb des Rathauses auf die Arbeitsunterlagen zuzugreifen.

5.4. Weitere Maßnahmen

5.4.1. E-Bürgerdienste und digitale Verfahren

Eine Übersicht sämtlicher E-Bürgerdienste und digitaler Verfahren ist diesem Bericht als Anlage 1 beigelegt.

5.4.2. Digitale Signatur

Bislang besteht bei der Stadt Donaueschingen noch keine Möglichkeit, Dokumente elektronisch zu signieren. Dies ist ebenfalls ein Projekt, das von den zuständigen Mitarbeitern der Sachgebiete EDV und Hauptverwaltung angegangen wird, um die Anzahl der erforderlichen Ausdrücke auf Papier weiter reduzieren zu können.

Die oben dargestellten rechtlichen Änderungen beim Onlinezugangsgesetz werden jedoch auch zu umfangreichen Anpassungen bei den Vorgaben und Anforderungen an elektronische Signaturen führen. Angekündigt sind umfangreiche Erleichterungen und der Abbau bislang noch bestehender rechtlicher Hürden. Aus diesem Grund gab es bislang keine konkreten Schritte zur Einführung elektronischer Signaturen bei der Stadt Donaueschingen.

6. Fazit und Ausblick

Ein Meilenstein auf dem Weg zur Digitalisierung der Stadtverwaltung stellt die flächendeckende Einführung der E-Akte über das Dokumentenmanagementsystem enaio® sowie die Einführung des zentralen digitalen Posteingangs dar. Dies bildet eine wichtige Grundlage für die Digitalisierung weiterer Prozesse sowie den Ausbau der Möglichkeiten für mobiles Arbeiten.

Der Fokus liegt außerdem auf der Umsetzung des Onlinezugangsgesetzes. Es sollen so viele Leistungen als möglich digital zur Verfügung gestellt werden, um Bürgern den Zugang zu Verwaltungsdienstleistungen zu vereinfachen und der Verwaltung die Bearbeitung der Anträge durch eine vollständige Ende-zu-Ende-Digitalisierung zu erleichtern.

Wesentlicher Punkt für den Erfolg der Digitalisierung ist auch die personelle Ausstattung. Zunächst bindet die Prozessanalyse und -optimierung in allen Fachämtern personelle Ressourcen, die jedoch langfristig zu Effizienzsteigerungen beitragen werden. Ebenso müssen in den Fachämtern ausreichend Zeitanteile zur Verfügung stehen, um anstehende Digitalisierungsprojekte gemeinsam mit den Mitarbeitern aus dem Amt Zentrale Steuerung vorbereiten und umsetzen zu können. Außerdem sind insbesondere in den Sachgebieten EDV und Hauptverwaltung Mitarbeiter in ausreichender Anzahl und Qualifizierung erforderlich. Aufgaben ergeben sich schwerpunktmäßig bei der Projektkoordination von der Planung über die Durchführung bis hin zum Abschluss der vielfältigen Digitalisierungsprojekte und -maßnahmen einschließlich der Einbindung zahlreicher interner und ggf. auch externer Beteiligten. Ein weiteres Aufgabenfeld ist der Support für die eingeführte Software.

Neben den zeitlichen Möglichkeiten zur Mitwirkung an der Digitalisierung und notwendigen Qualifizierungen ist jedoch auch eine große Veränderungsbereitschaft beim Personal erforderlich. Die Mentalität muss wechseln von „Das haben wir doch schon immer so gemacht“ hin zu „Wie können wir es künftig besser machen?“. Den verantwortlichen Führungskräften muss dabei stets bewusst sein, dass sich das Arbeitsumfeld der Beschäftigten teilweise stark verändert – dies erfordert eine gute Balance zwischen der Unterstützung dieser Veränderungen sowie dem Verständnis für und Information an die beteiligten Mitarbeiter.

Darüber hinaus ist es erforderlich, betroffene Beschäftigte mit den notwendigen elektronischen Endgeräten auszustatten. Hierzu zählen insbesondere Tablets oder Notebooks zur mobilen Arbeit bei Vor-Ort-Terminen, Scanner zur Digitalisierung eingehender Papierdokumente oder Sensoren zur Sammlung von Daten im gesamten Stadtgebiet. Zur zweckmäßigen Nutzung ist dazu auch der Erwerb/Lizenzierung geeigneter Software erforderlich. Die Verwaltung wird entsprechende Mittelanmeldungen in den Haushalt einbringen. Bei der Beschaffung ist jeweils auch die Kompatibilität mit der bereits vorhanden Soft- und Hardware zu berücksichtigen, weshalb vorhandene Technik nicht immer wie gewünscht eingesetzt werden kann und teilweise neue Ausstattung zu beschaffen ist. Außerdem ist zu beachten, ausreichende Rechen- und Speicherkapazitäten zur Verfügung zu stellen sowie die Stromversorgung und Anbindung an leistungsfähige Datennetzwerke zu gewährleisten.

Durch die verstärkte digitale Bearbeitung der Aufgaben der Stadtverwaltung ist es erforderlich, auch die IT-Sicherheit zu gewährleisten. Dies fängt bei geeigneten Vorkehrungen für eine angemessene Informationssicherheit und der Erstellung eines IT-Sicherheitskonzeptes an. Die Verwaltung hat hierzu im Juli 2022 einen Security-Check in Auftrag gegeben, bei dem ein IT-

Schwachstellenscan und ein Phishing-Test durchgeführt sowie die bestehende IT-Sicherheit überprüft wurde. In einem zweiten Schritt wurde in diesem Zusammenhang ein IT-Notfallhandbuch erstellt, um im Notfall schnell und mit den richtigen Maßnahmen reagieren zu können. Abschließend fand ein Workshop für alle Mitarbeiter statt, die für Maßnahmen im IT-Notfallhandbuch vorgesehen sind.

Eine Schwachstelle in der IT-Sicherheit ist der Endanwender. Aus diesem Grund werden für die Mitarbeiter der Stadtverwaltung regelmäßig Schulungen zur Sensibilisierung angeboten und auf mögliche Cybergefahren hingewiesen.

6.1. Einsparpotential

Durch eine umfassende Verwaltungsdigitalisierung können langfristig Einsparungen erzielt werden. Zur Vorbereitung und Durchführung der dafür erforderlichen Umstellungsprozesse sind jedoch zusätzliche Anschaffungen (EDV-Schnittstellen, Erweiterung der Serverleistungen, Erweiterung Daten-Speichersysteme) und Personalressourcen erforderlich, um langfristig von den Vorteilen der Digitalisierung profitieren zu können.

Diese Aufwendungen stehen folgenden Vorteilen und Einsparpotentialen gegenüber:

- ✓ geringerer Raumbedarf in den Büros sowie der Registratur durch deutliche Reduktion der vorzuhaltenden Papierakten,
- ✓ weniger Verbrauch von Papier sowie Druckausstattung,
- ✓ generelle Prozessoptimierung führt zur Verbesserung interner Arbeitsabläufe,
- ✓ Erleichterung ämterübergreifender Zusammenarbeit – Akten müssen nicht kopiert werden, alle Beteiligten haben Zugriff auf dieselbe Akte im jeweils aktuellen Stand,
- ✓ Ermöglichen von mobilem Arbeiten und daher Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf,
- ✓ kein Transportieren schwerer Akten sowie
- ✓ Arbeitserleichterung für externe Dritte beispielsweise bei Prüfungen durch Prüfinstitutionen oder Akteneinsicht durch Rechtsanwälte.

Anlage 1: E-Bürgerdienste & digitale Verfahren der Stadt Donaueschingen

Amt	Stand 2022	Neuerungen seit 2022
Ämter- übergrei- fend	E-Payment Dokumentenmanagementsystem Zentraler digitaler Posteingang Intranet Formularserver inkl. HTML-Formulare service-bw Besonderes Behördenpostfach (beBPo)	
Amt 1 Zentrale Steuerung	Workflow Digitaler Urlaubsantrag und Arbeitszeitkorrektur Digitales Ratsinformationssystem Bewerbermanagementsystem	
Amt 2 Tourismus und Marke- ting	Online-Kurtaxemeldung Online-Kartenverkauf Online-Buchung Erlebnisführungen Online-Registrierung für Eintritt ins Parkschwimmbad Online-Radverleih Digitale Sportstättenverwaltung	
Amt 3 Öffentliche Ordnung	Online-Fundbüro Online-Terminvergabe Online-Portal für OWi-Verfahren Online-Antrag verkehrsrechtliche Anordnung Online-Antrag Verkehrssicherung Straßenbaustellen Online-Antrag Führungszeugnis/ Gewerbezentralregisterauszug Kassenautomat Self-Service-Terminal im Bürgerservice Online-Urkundenanforderung	Online-Antrag Parkerleichterung für schwerbehinderte Menschen Online-Antrag Fischereischein
Amt 4 Hochbau	./.	./.
Amt 5 Bau- verwaltung	Elektronische Vergabe Online-Abfrage im Wettbewerbs- register (Vergabe)	Bauanträge digital einreichen (E-Mail) und bearbeiten Digitale Anhörung im Bau- genehmigungsverfahren (E-Mail)
Amt 6 Bildung und Soziales	Online-KiTa-Finder	Online-Anmeldung Ferienbetreuung „Donaukids“ Zentrale Vormerkung Platzvergabe Kinderbetreuung Online-Antrag Wohngeld
Amt 7 Finanzen	Elektronische Steuerakte (verwaltungsintern)	

<p>Amt 8 Kultur</p>	<p>Online-Kartenverkauf Stadtbibliothek</p> <ul style="list-style-type: none"> • Online-Katalog • Brockhaus-Enzyklopädie • Brockhaus-Schülertraining • Munzinger-Datenbank • filmfreund (Streamingdienst Filme) <p>Onleihe SchwAlbE (Ausleihe elektronischer Medien)</p>	<p>./.</p>
<p>Amt 9 Tiefbau</p>	<p>Online-Schadensmelder</p>	<p>./.</p>
<p>Eigen- betriebe</p>	<p>Online-Meldung des Wasserzähler- stands am Ende des Jahres</p>	

Anlage 2: Digitalisierungsstrategie der Stadt Donaueschingen

DIGITALE VERWALTUNG STADT DONAUESCHINGEN

Digitalisierungsstrategie

Center C2.3
Kommunalberatung & Digitale Innovation
Digital- und Zukunftsstrategie

Version 1.1
Stand: 13.10.2023
Autor: Christian Wadephul

Inhaltsverzeichnis

1	Digitale Verwaltung	2
1.1	Ausgangssituation.....	2
1.1.1	Auftragsinhalt.....	2
1.1.2	Vorgaben und Erwartungen.....	2
1.1.3	Abgrenzung des Mandats und vereinbarte Lieferergebnisse.....	3
1.1.4	Vorgehen zur Auftragsumsetzung.....	4
1.2	Herausforderungen.....	6
1.2.1	Digitalisierungsdruck.....	6
1.2.2	Digitalisierungsbedarf.....	7
1.2.3	Daueraufgabe Digitalisierung.....	7
1.3	Anforderungen.....	8
1.3.1	Strategische Handlungsebene.....	8
1.3.2	Organisatorische / operative Handlungsebene.....	8
2	In drei Schritten zur Strategie	10
2.1	IST-Analyse.....	10
2.2	SOLL-Analyse.....	15
2.3	DELTA-PLUS-Analyse.....	17
3	Roadmap – Umsetzungsfahrplan	18
3.1	Identifizierte Digitalisierungsprojekte.....	18
3.2	Priorisierter Maßnahmen- und Aktivitätenplan.....	20
3.3	Kurzbeschreibung wichtiger Maßnahmen.....	21
4	Management Summary	25
4.1	Problemstellung und Vorgehen.....	25
4.2	Maßnahmen und Empfehlungen.....	26
4.3	Nächste Schritte.....	26
5	Anlagen	27

1 Digitale Verwaltung

1.1 Ausgangssituation

„Wir können den Wind nicht ändern, aber die Segel anders setzen.“

Aristoteles, griechischer Philosoph und Universalgelehrter (384–322 v. u. Z.)

Ganz im Sinne dieses Zitats von Aristoteles steht die Stadt Donaueschingen im Jahr 2023 vor der großen Herausforderung, die Verwaltung für ca. 22.000 Einwohner zu digitalisieren, ohne dabei ihre täglichen Aufgaben und Herausforderungen aus den Augen zu verlieren.

Die vorliegende Digitalisierungsstrategie soll dabei helfen, diesen Spagat zu planen, zu organisieren und zukunftsweisende Entwicklungen zu unterstützen.

1.1.1 Auftragsinhalt

Das von der Stadt Donaueschingen bei Komm.ONE beauftragte Leistungspaket einer Digitalisierungsstrategie „DigitaleZukunft.Ready“ richtet sich an Kommunen in Baden-Württemberg, die sich selbst als Digitalisierungseinsteiger oder Fortgeschrittene klassifizieren und noch kein Digitalisierungskonzept mit einem Zielbild „Digitale Verwaltung“ erarbeitet, abgestimmt und verschriftlicht vorliegen haben (vgl. Anlage 1 zur Projektbeschreibung). Das Paket „Ready“ umfasst die Durchführung einer grundlegenden Strategieberatung, um die digitale Transformation ihrer Verwaltung zu beschreiben inklusive einer Erhebung des digitalen Reifegrades und der daraus folgenden Ableitung erster konkreter Umsetzungsmaßnahmen mittels eines Fahrplans (Roadmap). Hierin werden die Ziele, Maßnahmen und priorisierten Aktivitäten in eine zeitliche Reihenfolge gebracht und an relevanten Stellen mit Hinweisen zu benötigten Ressourcen und entstehenden Aufwänden für die Beschaffung benötigter Produkte und Services versehen (vgl. Kap. 3 Roadmap). Das Paket „Ready“ nimmt auch die Prozessdigitalisierung in den Blick, wobei ein Schwerpunkt auf den Verwaltungsprozessen liegt – aber auch Bürgerservices werden betrachtet. Darüber hinaus werden alle an der Digitalisierung Beteiligten „fit“ gemacht, die Notwendigkeit der digitalen Transformation zu verstehen, mitzugehen und mitzugestalten.

1.1.2 Vorgaben und Erwartungen

Die Donauquellstadt Donaueschingen ist seit dem 1. Juli 1993 eine von 95 Großen Kreisstädten in Baden-Württemberg. Als solche nimmt sie Aufgaben der unteren Verwaltungsbehörde wahr – dazu gehören v.a. *Bürgerdienste* wie die Ausstellung von Personalausweisen, Meldeangelegenheiten, Führung des Einwohnermelderegisters, Gewerbeanmeldungen und -abmeldungen, Fundbüro, sowie Durchführung von Wahlen; *Ordnungsangelegenheiten*, wie die Bearbeitung von Anträgen für Veranstaltungen, Genehmigung von Märkten und Festen, Verkehrsangelegenheiten, Bußgeldverfahren im Verkehrsbereich, Gewerbe- und Gaststättenüberwachung sowie die Ausstellung von weiteren Genehmigungen und Bescheinigungen; *Bauwesen und Baurecht*, also die Bearbeitung von Baugenehmigungen, Bauplanungen, Denkmalschutz, Stadtentwicklung und städtebaulichen Projekten; *Soziale Dienste*, wie die Gewährung von Sozialleistungen, Unterstützung für Menschen mit Behinderungen, Alten- und Jugendhilfe, Förderung von Kultur, Sport und Freizeitaktivitäten sowie die Verwaltung von städtischen Einrichtungen wie Schulen, Kindergärten oder Sportstätten; *Finanzverwaltung*, einschließlich Haushaltsplanung, Steuererhebung, Gebührenordnungen, Ausstellung von Bescheiden und Abwicklung von Zahlungsverkehr sowie die Wahrnehmung der Aufgaben des Rechnungsprüfungsamts.

Zu den *rechtlichen* Vorgaben gehört neben dem Gesetz zur Förderung der elektronischen Verwaltung des Landes Baden-Württemberg vom 17.12.2015 (E-Government-Gesetz BW / EGovG BW) auch das Onlinezugangsgesetz (OZG) auf Bundesebene, das im Jahr 2022 und somit bei Vertragsabschluss / Mandaterteilung noch in seiner ursprünglichen Fassung gültig war und forderte, ganze 575 Verwaltungsleistungen über die Onlineportale von Bund, Ländern und Kommunen bis zum 31.12.2022 digital bereitzustellen – 115 vom Bund, 460 von Ländern und Kommunen. Das Ziel des OZG konnte bekanntlich nicht erreicht werden. In Baden-Württemberg sind laut aktuellem Stand (10/2023) des OZG-Dashboards (<https://dashboard.ozg-umsetzung.de>) lediglich 164 der 575 Onlineleistungen flächendeckend verfügbar. Das Bundesministerium des Innern und für Heimat (BMI) hat dementsprechend einen Referentenentwurf eines Gesetzes zur Änderung des Onlinezugangsgesetzes (OZG 2.0) vorgelegt. Am 24.05.2023 hat das Kabinett der Bundesregierung ein umfassendes Paket für die digitale Verwaltung beschlossen, das von Bundesinnenministerin Nancy Faeser vorgelegt wurde. Es wurde entsprechend der neuen Entwicklungen angepasst und bildet den rechtlichen Rahmen für die weitere Digitalisierung der Verwaltung und muss somit auch nach Streichung der Umsetzungsfrist weiterhin im Rahmen der strategischen Gestaltung miteinbezogen werden. Es geht dabei auch um eine enge Verzahnung des OZG mit anderen Großprojekten wie der Registermodernisierung und der Einführung digitaler Identitäten.

Bis 2024 unterstützt die Bundesregierung Länder und Kommunen besonders bei der OZG-Umsetzung von 16 ausgewählten Leistungen, um eine flächendeckende und vollständig digitale Beantragung zu ermöglichen, beispielsweise Kfz- oder Führerschein-Anmeldung, Ummeldung, Eheschließung, Baugenehmigung, Wohngeld und Elterngeld – und zwar zukünftig über das zentrale Bürgerkonto BundID. Zusätzlich wird ein digitales Postfach eingerichtet, über das die Kommunikation und die Zustellung von Bescheiden erfolgen kann. Das „Once-Only-Prinzip“, also das Prinzip, Daten „nur einmal“ einreichen zu müssen, wird gesetzlich verankert, um die mehrfache Vorlage von Nachweisen, wie z.B. Geburtsurkunden, überflüssig zu machen. Zukünftig können diese Nachweise elektronisch bei den zuständigen Behörden und Registern abgerufen werden, sofern die Antragsteller ihr Einverständnis geben. Das bisher gesetzlich verankerte Schriftformerfordernis wird faktisch abgeschafft, da alle Leistungen rechtssicher und einheitlich mit der Onlineausweisfunktion des Personalausweises digital beantragt werden können, ohne dass eine handschriftliche Unterschrift mehr erforderlich ist. Allerdings müssen die Bürgerservices für alle zugänglich sein und deshalb Barrierefreiheit garantieren. Zudem wird gesetzlich festgehalten, dass unternehmensbezogene Verwaltungsleistungen, die der Ausführung von Bundesgesetzen auf dem Gebiet des Wirtschaftsrechts dienen, spätestens nach Ablauf von fünf Jahren ausschließlich elektronisch angeboten werden sollen.

Die Stadt Donaueschingen erwartet als Mitglied von Komm.ONE ganz grundsätzlich, die notwendige IT-Infrastruktur bereitzustellen und zu pflegen, um sicherzustellen, dass alle IT-Systeme und Anwendungen reibungslos funktionieren. Das heißt auch, dass Sicherheits- und Datenschutzrichtlinien implementiert und umgesetzt werden müssen, um sicherzustellen, dass die IT-Systeme und Anwendungen der Stadt vor Cyber-Angriffen und Datenschutzverletzungen geschützt sind. Außerdem wird schnelle und kompetente technische Unterstützung erwartet – nicht nur bei der Einführung und Implementierung, sondern auch falls Probleme oder Störungen mit den IT-Systemen und Anwendungen auftreten (24/7-Service). Dafür braucht es allerdings konkrete Auftragserteilungen und Vertragsabschlüsse über Produkte bzw. Services. Schließlich wird von Komm.ONE auch erwartet, dass sie dies alles kosteneffizient anbietet – und zügig lieferfähig ist.

Bei solch hohen Erwartungen müssen künftig die erteilten Aufträge zwischen Donaueschingen und Komm.ONE deutlich von nicht zu erbringenden Leistungen abgegrenzt werden. Dies soll im Folgenden auch für das erteilte Mandat einer Digitalisierungsstrategie „Ready“ geschehen.

1.1.3 Abgrenzung des Mandats und vereinbarte Lieferergebnisse

Im Unterschied zu einer *IT-Strategie* wird in dem hier erteilten Mandat eine *Digitalisierungsstrategie* vorgelegt, die speziell auf die kommunale Verwaltung abzielt und die Verwaltungsdigitalisierung sowie

nachgelagerte Bürgerprozesse und Bürgerservices verbessern soll. Dabei wird für die Mandantin eine Dachstrategie mit einem Zielbild in Form eines „Strategie-Canvas“ entwickelt und ein *Fahrplan* (Roadmap) zur Umsetzung der Digitalisierungsprojekte erstellt (vgl. Anlage 8).

Es ist wichtig anzumerken, dass es sich bei Fachkonzepten wie in der vorliegenden Form eines Strategiepapiers „DigitaleZukunft.Ready“ um eine High-Level-Strategie handelt, die noch nicht die Umsetzungsebene erreicht. Es werden dementsprechend auch keine vollständigen Projektsteckbriefe oder detaillierten Kosten-Nutzen-Analysen bereitgestellt. Es erfolgen auch keine ausführlichen Angaben über konkrete Preise, genaue Lieferfähigkeit/-zeiten oder eine einzige Lösung. Stattdessen werden – wo nötig und möglich – Optionen, Vorschläge und gelegentliche Kostenindikationen bereitgestellt, um die nächsten Schritte einzuleiten – und das ohne Gewähr. Bei Fragen zur weiteren Umsetzung, exakten Kosten oder der Lieferfähigkeit bitten wir die Mandantin sich direkt an ihr Kundenmanagement zu wenden.

Folgende Ergebnisse sind in den einmaligen Leistungen gemäß Ziffer 3.1 im Angebot inbegriffen (vgl. Anlage 1):

- (Weiter-)Entwicklung einer maßgeschneiderten Vision der Verwaltungsdigitalisierung bzw. der Kommunalentwicklung. Ergebnis: Zielbild (Strategie-Canvas)
- Ableitung / Fortschreibung eines Fahrplans (Roadmap). Ergebnis: Mehrdimensionaler, priorisierter Aktivitäten- und Maßnahmenplan in zeitlicher, finanzieller sowie (IT-)technischer Hinsicht.
- Erstellung Digitalisierungskonzept. Ergebnis: Individuelle Handlungsempfehlungen im Umfang von 20 bis 30 Seiten als kompaktes Strategiepapier inkl. Management Summary.

1.1.4 Vorgehen zur Auftragsumsetzung

Das standardisierte Vorgehen von Komm.ONE zur Strategieentwicklung für eine kommunale Verwaltung ist im Markt erprobt und umfasst die im Auftragsumfang beschriebenen Leistungen. Das Vorgehensmodell und die Prozessbeschreibung der Strategieentwicklung sind in Abbildung 1 und Abbildung 2 veranschaulicht.

Zu Beginn dieses Projektes wurde eine umfassende Bestandsaufnahme mittels einer grundlegenden Analyse der Ausgangssituation durchgeführt. Die recherchierten bzw. erhobenen Angaben – aus unterschiedlichen existierenden Quellen – wurden im Weiteren abgeglichen und ergänzt um Informationen, die mittels strukturierter Abfragen und zwei durchgeführten Online-Workshop-Runden (Workshop 1 am 28.02.2023 und Workshop 2 am 20.03.2023) validiert wurden (vgl. hierzu Anlagen 5 und 6 sowie weiter unten die ausführliche IST-Analyse in Kap. 2.1). Ein dritter Online-Workshop am 21.06.2023 wurde genutzt, um den ersten Entwurf der Strategielegung zu diskutieren sowie erste Änderungen vorzunehmen. Danach wurde der Entwurf überarbeitet und abschließend validiert.

VORGEHENSMODELL VON DER STRATEGIE BIS ZUR ROADMAP

1. Bestandsaufnahme	Feststellung Ausgangssituation (Ist-Analyse)
2. Strukturierte Abfragen	Feststellung Fokusssetzung (Soll-Analyse)
3. Workshops	Feststellung offene Punkte (Delta-Plus-Analyse)
4. Zielbildentwicklung	Ableitung Vision und Strategie (Strategie-Canvas)
5. Strategieentwicklung	Konzept mit Umsetzungsfahrplan (Roadmap)

Strategiepapier
Management Summary

Nutzen: Erhalt eines maßgeschneiderten Handlungsrahmens mit Handlungsanleitung für die digitale Zukunft, um (1.) besser als bisher auf die Digitalisierung vorbereitet zu sein bzw. (2.) um bereits geplante und/oder initiierte Maßnahmen wirksamer auszurichten z.B. an neue Erfordernisse / Fokusfelder wie z.B. Krisenmanagement im Kontext Energie.

Abbildung 1: Vorgehensmodell Digitalisierungsstrategie „DigitaleZukunft.Ready“

Die folgende Prozessbeschreibung zur Erarbeitung einer Digitalisierungsstrategie betrachtet die Abstimmungsebene mit dem Kunden, die Umsetzungsebene sowie die Auslieferung der Lieferobjekte (Artefakte), die den Auftragsumfang umfassen (siehe hierzu: Vorgehensmodell und Prozessbeschreibung der Strategieentwicklung bzw. Abbildung 1 und Abbildung 2).

PROZESSBESCHREIBUNG PAKETE READY SMART FUTURE

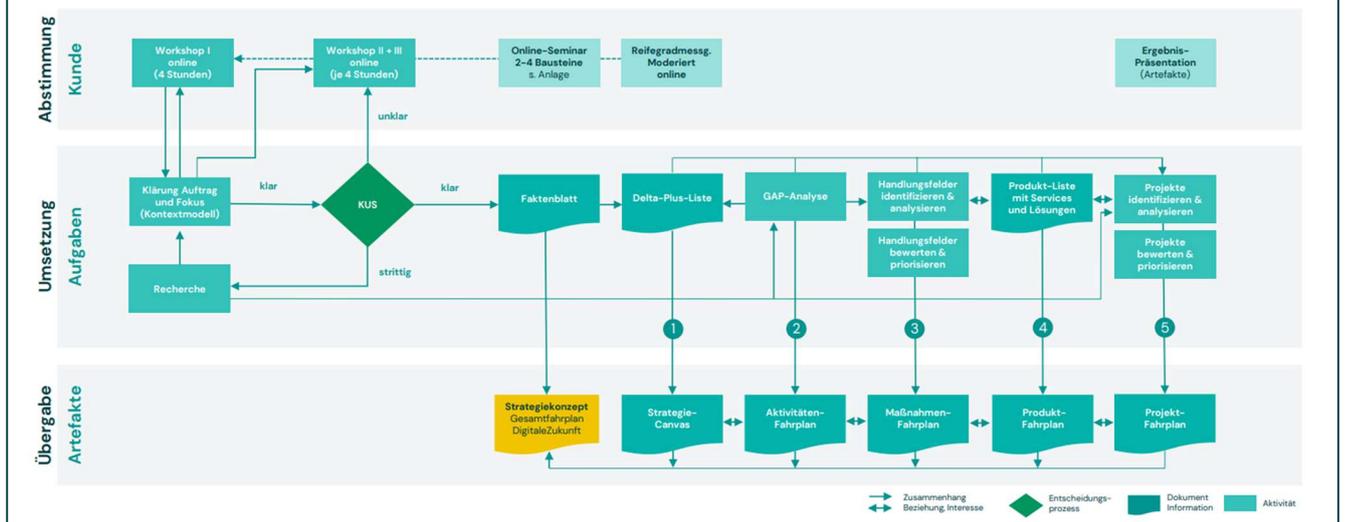


Abbildung 2: Prozessmodell Digitalisierungsstrategie

1.2 Herausforderungen

Die Digitalisierung der Verwaltung einer Großen Kreisstadt mit über 20.000 Einwohnern in Baden-Württemberg, wie Donaueschingen, stellt eine Vielzahl von Herausforderungen dar: Eine der größten ist die *Finanzierung*. Kommunen haben in der Regel begrenzte finanzielle Ressourcen und müssen daher sorgfältig planen, welche Maßnahmen sie durchführen können – so auch Donaueschingen. Die Umstellung auf digitale Prozesse und Systeme erfordert oft erhebliche Investitionen, die auch für größere Verwaltungen schwierig sein können. Ein weiterer kritischer Erfolgsfaktor für die Digitalisierung der Verwaltung ist das *Personal*. Es kann schwierig sein, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit den erforderlichen Fähigkeiten und Kenntnissen zu finden, um die Umstellung auf digitale Prozesse und Systeme zu unterstützen. Eine weitere Herausforderung ist die *IT-Infrastruktur*. Donaueschingen hat hier klugerweise bereits vorgesorgt. So konnte die notwendige IT-Infrastruktur – einschließlich der Einführung von Cloud-Lösungen – bereits eingerichtet werden, um die Umstellung auf digitale Prozesse und Systeme zu unterstützen. Für Donaueschingen als Große Kreisstadt werden wir später bei den vorgeschlagenen Maßnahmen v.a. auf die Verwaltungsdigitalisierung, aber auch auf das Potenzial einer Digitalisierung der Bürgerdienste (etwa durch Online-Angebote) eingehen. Digitalisierungsprojekte sind aber nicht nur personell und zeitlich, sondern auch oft finanziell aufwendig. Deshalb bedarf es einer möglichst gerechten Verteilung der Ressourcen (Personal/Kosten) auf die Fachämter. Es sollte für alle ein gemeinsamer Mehrwert (Synergieeffekt) messbar und spürbar sein.

1.2.1 Digitalisierungsdruck

Es gibt mehrere Gründe, warum die Kommunen in Deutschland zunehmend unter Digitalisierungsdruck stehen. Einer der Hauptgründe ist der gesellschaftliche Wandel und die fortschreitende Digitalisierung in allen Lebensbereichen. Die Bürgerinnen und Bürger erwarten heutzutage von den kommunalen Verwaltungen eine schnelle und effiziente Erledigung von Anliegen und eine zeitgemäße, digitale Kommunikation. Die Verwaltungen müssen also auf die Bedürfnisse und Erwartungen der Bürgerinnen und Bürger reagieren, um ihre Dienstleistungen attraktiv und nutzerfreundlich zu gestalten. Ein weiterer Grund für den Digitalisierungsdruck ist der demografische Wandel, der gerade in vielen ländlichen Regionen Deutschlands bedeutet, dass die Verwaltungen mit weniger Personal auskommen müssen und gleichzeitig die Anforderungen der Bürgerinnen und Bürger steigen. Hierbei kann gerade die Digitalisierung von Prozessen und Dienstleistungen eine langfristig kostensparende Lösung sein, um den Arbeitsaufwand zu reduzieren und effizienter zu gestalten.

Darüber hinaus gibt es gesetzliche Anforderungen und Vorgaben, die die Verwaltungen zum Handeln zwingen. So haben wir bereits in Kap. 1.1.2 „Vorgaben und Erwartungen“ das Onlinezugangsgesetz (OZG) erwähnt, nach dem bis Ende 2022 alle Verwaltungsleistungen in digitaler Form angeboten werden sollten. Die Ziele und Vorgaben des Bundes zur Umsetzung von 575 Leistungsbündeln wurden zwar verfehlt und es ist insofern Entspannung eingetreten, als keine Umsetzungsfrist mehr gesetzt ist, aber das Ziel einer umfassenden Modernisierung der deutschen Verwaltung durch Digitalisierung bleibt bestehen. Dies soll v.a. die Wettbewerbsfähigkeit Deutschlands im europäischen und internationalen Vergleich steigern. Der im Vergleich größere digitale Fortschritt in der Industrie bringt die Kommunen zusätzlich unter Druck, da sie den vom Wirtschaftssektor gestellten Anforderungen nicht immer entsprechen (können).

Insgesamt besteht der Digitalisierungsdruck für die Stadt Donaueschingen darin, dass sie sowohl den Erwartungen und Bedürfnissen ihrer Mitarbeitenden als auch der Bürgerinnen und Bürger sowie der Unternehmen gerecht werden, mit weniger Personal effizient arbeiten und gesetzlichen Vorgaben entsprechen muss. Digitalisierung kann hierbei eine Lösung sein, um die Verwaltungsprozesse zu optimieren und Dienstleistungen attraktiver zu gestalten.

1.2.2 Digitalisierungsbedarf

Der Bedarf an Digitalisierung in der Kommunalverwaltung in Deutschland ist sehr vielfältig und hängt von verschiedenen Faktoren ab. Unabhängig davon sollten jedoch als erstes die Ziele und Anforderungen definiert werden, um eine klare Vorstellung von dem zu haben, was erreicht werden soll. Es darf keine Digitalisierung um der Digitalisierung Willen stattfinden ohne weitere Mehrwerte. Jegliche Digitalisierungsmaßnahme muss die Verwaltung entlasten. Hier sind einige Beispiele, wie das geschehen kann:

- Die Verbesserung der *IT-Infrastruktur* kann dabei helfen, die Arbeit der Verwaltung zu erleichtern und die Effizienz zu erhöhen – v.a. auch durch Schaffung einer *digitalen Arbeitsumgebung* für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- Die Reduktion von Papier und manuellen Prozessen – durch digitales *Prozessmanagement*
- Die Verbesserung der Effizienz von Verwaltungsprozessen – v.a. durch Digitalisierung der *Personalverwaltung* (Personalakten und -prozesse) sowie von *Haushalts- und Finanzprozessen*
- Die Digitalisierung der *Bauverwaltung* (Bauanträge und -genehmigungen) kann die Prozesse beschleunigen und die Zusammenarbeit mit anderen Behörden und Institutionen erleichtern
- Ein digitales *Dokumentenmanagementsystem (DMS)* zur Digitalisierung von Dokumenten und Akten kann die Verwaltung von Informationen erleichtern und den Zugriff auf wichtige Informationen beschleunigen
- Die *Zusammenarbeit* mit anderen Kommunen und Institutionen kann durch die Digitalisierung von Prozessen und Dienstleistungen erleichtert werden

1.2.3 Daueraufgabe Digitalisierung

Die Digitalisierung ist eine Daueraufgabe für die Verwaltung in Deutschland, da sie nicht als einmalige Maßnahme betrachtet werden kann, die abgeschlossen wird, sobald eine bestimmte Anzahl von Prozessen digitalisiert wurde. Vielmehr ist die Digitalisierung selbst ein fortlaufender Prozess, der sich an die sich ständig verändernden technologischen Entwicklungen und gesellschaftlichen Anforderungen anpassen muss. Auch das OZG muss als Daueraufgabe und nicht mehr als befristetes Projekt betrachtet werden.

Die Stadtverwaltung in Donaueschingen muss sich dementsprechend ständig auf neue Entwicklungen einstellen und ihre digitalen Lösungen regelmäßig aktualisieren und verbessern, um mit den Anforderungen der Bürgerinnen und Bürger und der gesetzlichen Vorgaben Schritt zu halten. Die Digitalisierung erfordert auch eine ständige Schulung und Fortbildung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, um sicherzustellen, dass sie über die erforderlichen Kenntnisse und Fähigkeiten verfügen, um die digitalen Systeme und Prozesse effektiv zu nutzen. Es kann schwierig sein, alle davon zu überzeugen, dass die Umstellung auf digitale Prozesse und Systeme eine sinnvolle und notwendige Veränderung ist. Eine umfassende Schulung und Aufklärung ist daher erforderlich, um sicherzustellen, dass alle Beteiligten die Vorteile der Digitalisierung verstehen und akzeptieren. Darüber hinaus muss die Verwaltung ihre digitalen Lösungen sicher und datenschutzkonform betreiben – eine zusätzliche Daueraufgabe.

Die Digitalisierung ist auch für Donaueschingen eine Daueraufgabe, die eine kontinuierliche Anpassung und Verbesserung erfordert, um den Bedürfnissen der Bürgerinnen und Bürger und gesetzlichen Vorgaben gerecht zu werden und effektive und nutzerfreundliche Dienstleistungen anzubieten. Eine derart umfassende Umsetzung beinhaltet anspruchsvolle Anforderungen – sowohl auf *strategischer* als auch auf *organisatorischer* bzw. *operativer* Handlungsebene.

1.3 Anforderungen

1.3.1 Strategische Handlungsebene

Auf der *strategischen Handlungsebene* werden die langfristigen Ziele und Prioritäten der Verwaltungsdigitalisierung definiert. Es geht darum, eine übergeordnete Vision zu entwickeln, die den Einsatz von digitalen Technologien zur Verbesserung der öffentlichen Dienstleistungen und zur Steigerung der Effizienz der Verwaltung umfasst (vgl. Kap. 2.2 SOLL-Analyse). Eine Digitalisierungsstrategie sollte klare Ziele und einen klaren Plan haben, wie diese Ziele erreicht werden sollen (vgl. hierzu Kap. 3 Roadmap – Umsetzungsfahrplan – v.a. 3.2 Priorisierter Maßnahmen- und Aktivitätenplan.)

Digitalisierung besteht in der Regel aus der Umstellung von analogen Prozessen auf digitale Prozesse, um die Effizienz, Produktivität und Servicequalität der Verwaltung zu verbessern. Dabei sollten Prozesse und Technologien identifiziert werden, die zur Verbesserung der Effizienz und Transparenz beitragen (vgl. hierzu Kap. 2.3 DELTA-PLUS-Analyse und 3.1 Identifizierung von Digitalisierungsprojekten). Hierbei sollte man sich jedoch nicht nur auf die Implementierung neuer Technologien konzentrieren, sondern auch sicherstellen, dass diese Technologien tatsächlich einen Mehrwert bieten. Dabei ist es wichtig, die Bedürfnisse nicht nur der Bürgerinnen und Bürger, sondern auch der Verwaltungsmitarbeiterinnen und -mitarbeiter im Auge zu behalten und die Maßnahmen entsprechend anzupassen. Die Einführung neuer Technologien erfordert oft, dass die Beteiligten ihre Fähigkeiten und Arbeitsweisen ändern müssen. Die Stadtverwaltung sollte sicherstellen, dass sie ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (intern oder extern) angemessen schult und unterstützt, um sicherzustellen, dass sie in der Lage sind, die neuen Technologien effektiv zu nutzen.

Eine erfolgreiche Digitalisierungsstrategie erfordert auch eine offene Kommunikation mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie den Bürgerinnen und Bürgern. Es ist wichtig, alle Beteiligten von Anfang an einzubeziehen, um sicherzustellen, dass die Strategie erfolgreich umgesetzt wird und die Erwartungen erfüllt. Dazu braucht es eine Organisationsstruktur, die die Digitalisierung unterstützt und sicherstellt, dass die Verwaltungsdigitalisierung im Einklang mit der übergeordneten Strategie und Vision steht. Dazu bedarf es Flexibilität und Anpassungsfähigkeit, um auf Änderungen im Markt und auf neue Technologien zu reagieren. Die Stadt Donaueschingen sollte ihre Strategie regelmäßig überprüfen und anpassen, um sicherzustellen, dass sie mit der sich schnell verändernden digitalen Landschaft Schritt halten kann. Dabei muss immer auch sichergestellt werden, dass die Sicherheit und Integrität der Daten gewährleistet ist und alle relevanten Datenschutzgesetze eingehalten werden.

Wesentliche strategische Ziele sind für die kommunale Verwaltung aus der Innenperspektive heraus folgende drei:

- Steigerung der *Prozesseffizienz und Prozessqualität* durch papierloses Arbeiten, neue Arbeitsweisen und schnellere Abläufe, zur Unterstützung der Leistungserbringung, um Verwaltungsarbeit und Bürgerservices zu virtualisieren oder die Bearbeitung von Bürgeranfragen auch vom Home-Office aus fallabschließend zu ermöglichen;
- Aufbau einer auf die Erbringung von Verwaltungsleistungen ausgerichteten (*neuen*) *Organisation mit Online-Antragstellungen und Bürgerservices*;
- Festlegung von *Prioritäten und Ressourcen* für die Umsetzung der Digitalisierungsstrategie (Mittel müssen langfristig zur Verfügung gestellt werden).

1.3.2 Organisatorische / operative Handlungsebene

Auf der *organisatorischen / operativen Handlungsebene* geht es um die praktische Umsetzung der Digitalisierung in der Verwaltung, welche auf verschiedene Weise geschehen kann. Die Verwaltung kann Online-Dienste nutzen, wie z.B. die Bürger-Service-Plattform in Baden-Württemberg Service-BW, die es den Bürgern ermöglicht, online Anträge zu stellen und Informationen zu erhalten. Dadurch können die

Wartezeiten reduziert und die Effizienz der Verwaltung erhöht werden. Die Verwaltung kann aber auch ein digitales Dokumentenmanagementsystem und Archivierungssystem einrichten, um die Verwaltungsdokumente effizienter zu speichern und zu verwalten. Dabei können auch alte Akten digitalisiert werden, um sie in Zukunft einfacher verfügbar zu machen.

Es geht darum, mit den gegebenen Ressourcen (Finanzen/Personal) Prozesse und Dienstleistungen zu digitalisieren, um die Effizienz der Verwaltungsarbeit zu erhöhen oder den Service für die Bürgerinnen und Bürger zu verbessern. Dies kann nur erreicht werden, indem man die bestehenden Prozesse und Abläufe analysiert und versteht, wie sie funktionieren und welche Probleme oder Engpässe auftreten. Der nächste Schritt besteht darin, die Prozesse und die Organisation selbst zu optimieren. Dies bedeutet, ineffiziente oder überflüssige Schritte zu identifizieren, doppelte Arbeitsschritte zu beseitigen und Arbeitsabläufe zu vereinfachen. Wenn man eine unzureichend organisierte oder ineffiziente Struktur hat und diese einfach nur digitalisiert, werden die Probleme und Herausforderungen weiterhin bestehen. Die Technologie kann nicht allein die Schwächen der Organisation beheben. Erst nachdem die Prozesse und die Organisation optimiert wurden, ist es sinnvoll, neue Technologien einzuführen. Die Digitalisierung kann dann als Werkzeug dienen, um die optimierten Prozesse zu unterstützen und zu verbessern. Es ist wichtig, diesen Ansatz als Warnhinweis zu verstehen. Eine Organisation sollte nicht einfach nur neue Technologien einführen, ohne vorher ihre Prozesse und ihre Struktur zu überdenken. Wenn man dies tut, kann dies zu einer teuren Investition führen, ohne dass die gewünschten Ergebnisse erzielt werden. Es besteht die Gefahr, dass man weiterhin mit alten, ineffizienten Prozessen arbeitet, jedoch mit einer teuren technologischen Lösung. Digitalisierung allein verbessert nicht automatisch schlechte Prozesse. Ein ineffizienter, manueller Prozess bleibt auch dann ineffizient, wenn er digitalisiert wird. Daher sollte man vor der Digitalisierung sicherstellen, dass die Prozesse bereits optimiert sind, so dass die Technologie den gewünschten Nutzen und die gewünschten Effizienzsteigerungen leisten kann.

Folgende drei kritischen Erfolgsfaktoren sind deshalb für die Umsetzung von Digitalisierungsprojekten in der Verwaltung von entscheidender Bedeutung:

- *Prozessmanagement und -optimierung* umfasst zuerst die Identifizierung von Prozessen und Dienstleistungen, die digitalisiert werden können, um die Effizienz der Verwaltung zu erhöhen oder die Bürgerinnen und Bürger besser zu bedienen. Es ist wichtig, die bereits bestehenden „analogen“ bzw. manuellen Prozesse zu verstehen und sicherzustellen, dass sie effizient und effektiv sind, bevor man sie digitalisiert. Dies beinhaltet die Identifizierung von Engpässen, Wiederholungen oder ineffizienten Abläufen, die durch den Einsatz digitaler Technologien verbessert werden können. Insbesondere bei Pflichtaufgaben, die regelbasiert und wiederkehrend sind, können durch Prozessoptimierung erhebliche Vorteile erzielt werden.
- *Projektmanagement* ist ebenfalls von entscheidender Bedeutung, um Digitalisierungsprojekte in der Verwaltung erfolgreich umzusetzen. Digitalisierungsprojekte sind oft komplex und erfordern eine klare Planung, Steuerung und Koordination aller beteiligten Aktivitäten. Ein professionelles Projektmanagement stellt sicher, dass die Projektziele definiert werden, der Projektumfang klar definiert ist und die Umsetzung im Zeitplan und innerhalb des Budgets erfolgt. Projektmanagement umfasst auch die Identifizierung und das Management von Risiken, die Kommunikation mit allen Beteiligten und die regelmäßige Überwachung des Projektfortschritts. Eine effektive Projektleitung gewährleistet, dass Digitalisierungsprojekte in der Verwaltung erfolgreich abgeschlossen werden und die gewünschten Ergebnisse erzielen.
- *Personalentwicklung und Ressourcenplanung* sind ebenfalls kritische Erfolgsfaktoren. Die Einführung digitaler Technologien erfordert in der Regel eine Veränderung der Arbeitsweise und der Fähigkeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Daher ist es wichtig, alle auf die neuen Anforderungen vorzubereiten und sie entsprechend zu schulen oder weiterzubilden. Dies kann beispielsweise Schulungen zum Umgang mit neuen Softwareanwendungen oder zur Entwicklung digitaler Kompetenzen umfassen. Gleichzeitig ist es wichtig, die richtigen Ressourcen für die Umsetzung der Projekte zur Verfügung zu stellen, sei es in Form von Personal, finanziellen Mitteln oder technischer Infrastruktur. Eine effektive Personalentwicklung und Ressourcenplanung gewährleistet, dass die Mitarbeiter die erforderlichen Fähigkeiten haben und die benötigten

Ressourcen zur Verfügung stehen, um die Digitalisierungsprojekte erfolgreich umzusetzen. Nur wenn die notwendigen Finanzierungsmittel zur Verfügung gestellt werden und eine erforderliche Personalausstattung realisiert wurde, sind alle Projekte umsetzbar!

Zu weiteren Anforderungen auf dieser Ebene gehören:

- Es ist wichtig, die *Umsetzung der Digitalisierungsstrategie schrittweise vorzunehmen*, beginnend mit den Prozessen, die am meisten von der Digitalisierung profitieren können und die Effektivität der Verwaltung erhöhen oder den Bürgerinnen und Bürgern den Zugang zu öffentlichen Dienstleistungen erleichtern.
- Die Bereitstellung von *Schnittstellen zwischen verschiedenen IT-Systemen und Anwendungen*, um die Integration von digitalen Lösungen zu erleichtern und die Effizienz zu erhöhen.
- Die *Überwachung und Evaluation* der Umsetzung der Digitalisierungsstrategie, um sicherzustellen, dass die Ziele und Maßnahmen auf der strategischen Handlungsebene erreicht werden.

Die vorliegende Strategie bildet hier eine erste Orientierung und soll als Wegweiser dienen, welcher aber stetig angepasst und weiterentwickelt werden sollte. Die in Donaueschingen bereits vorhandenen Maßnahmen und Lösungen bilden hierbei den Ausgangspunkt für eine strategisch angepasste Weiterentwicklung der Verwaltungsdigitalisierung. Aus diesem Erkenntnisgewinn sollte die Strategie stetig weiterentwickelt werden, da sich auch die Gesellschaft, in der wir leben, stetig weiterentwickelt.

2 In drei Schritten zur Strategie

In folgenden drei Schritten kommen wir schnell und zielgenau zur Strategie: Eine umfassende Analyse der Ausgangssituation der Stadtverwaltung Donaueschingen liefert in einem *ersten* Schritt eine Bestandsaufnahme (IST-Analyse). In einem *zweiten* Schritt werden Ziele und Anforderungen definiert, um eine klare Vorstellung von dem zu haben, was erreicht werden *soll* (SOLL-Analyse) und im letzten *dritten* Schritt wird die Differenz zwischen dem, was sein sollte und dem was ist ermittelt. Der griechische Buchstabe „ Δ “ („Delta“) steht v.a. in der Mathematik und Physik zur Bezeichnung der „Differenz“ – deshalb heißt dieser Schritt DELTA-Analyse bzw. ein wenig *mehr* („Plus“), weil auch bereits bestehende sowie über die reine Differenz hinausgehende Digitalisierungsprojekte und Herausforderungen bei der Umsetzung identifiziert werden – dementsprechend heißt sie DELTA-PLUS-Analyse.

2.1 IST-Analyse

Zu Beginn dieses Projektes wurde eine umfassende IST-Analyse der Ausgangssituation zur Bestandsaufnahme vorgenommen v.a. mittels

- Recherche (intern / extern)
- Durchführung Digitale Reifegradmessung mittels Komm.ONE Online-Tool, Digi-Check Version 1.5.0 (2023)

Die recherchierten bzw. erhobenen Angaben – aus unterschiedlichen existierenden Quellen – wurden im Weiteren abgeglichen und ergänzt um Informationen, die mittels strukturierter Abfragen (im Voraus v.a. IT-Check, vgl. Anlage 3) und zwei durchgeführten Online-Workshop-Runden (Workshop 1 am 28.02.2023 und Workshop 2 am 20.03.2023) validiert wurden (vgl. hierzu Anlagen 5 und 6 mit Ergebnissen aus den Workshops sowie auch oben Kap. 1.1.2 Vorgehensmodell).

Digitaler Reifegrad

Es können drei wichtige Reifegrade für den zeitlichen Horizont der strategischen Entwicklung der Digitalisierung in Bezug auf den Technologieeinsatz unterschieden werden. Den ersten Horizont, die „Digitale Verwaltung“, den Horizont zwei, „Online-Verwaltung / Smarte Verwaltung“ und den dritten Horizont, „Smarte Kommune“ (vgl. Abbildung 3). Der erste Reifegrad „Digitale Verwaltung“ ist die

Grundvoraussetzung, um den weiteren Weg hin zu einer Online-Verwaltung, der auch rechtlich vorgeschrieben ist, zu gehen.

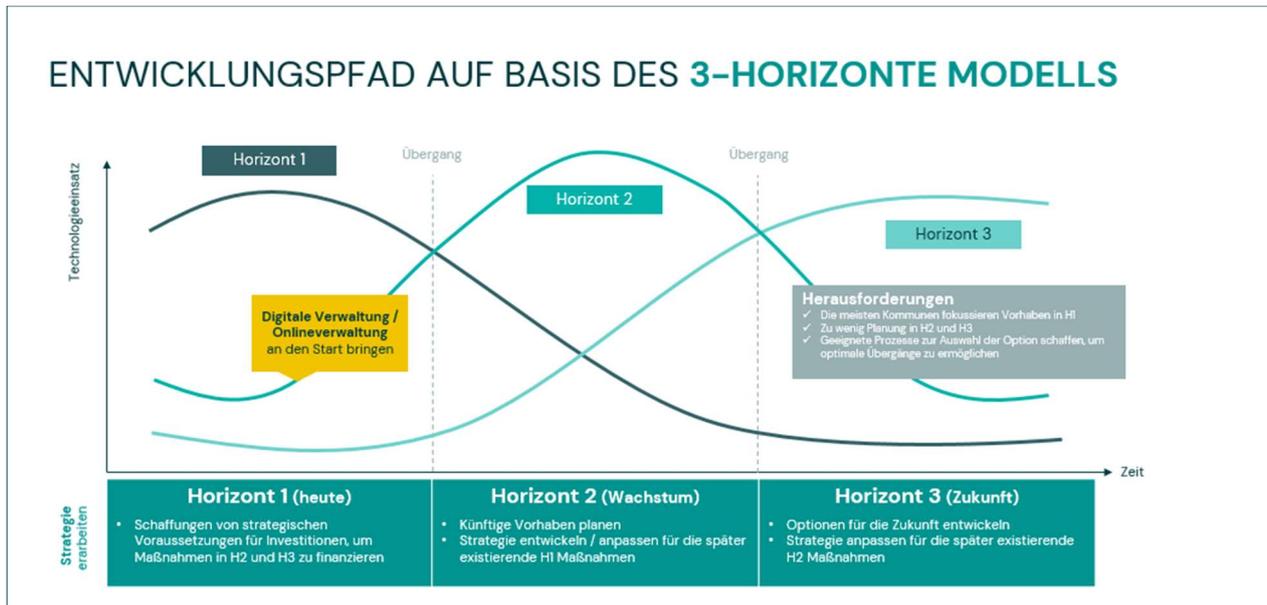


Abbildung 3.1: 3-Horizonte-Modell

TABLEAU EINORDNUNG ERGEBNIS IN REIFEGRADMODELL

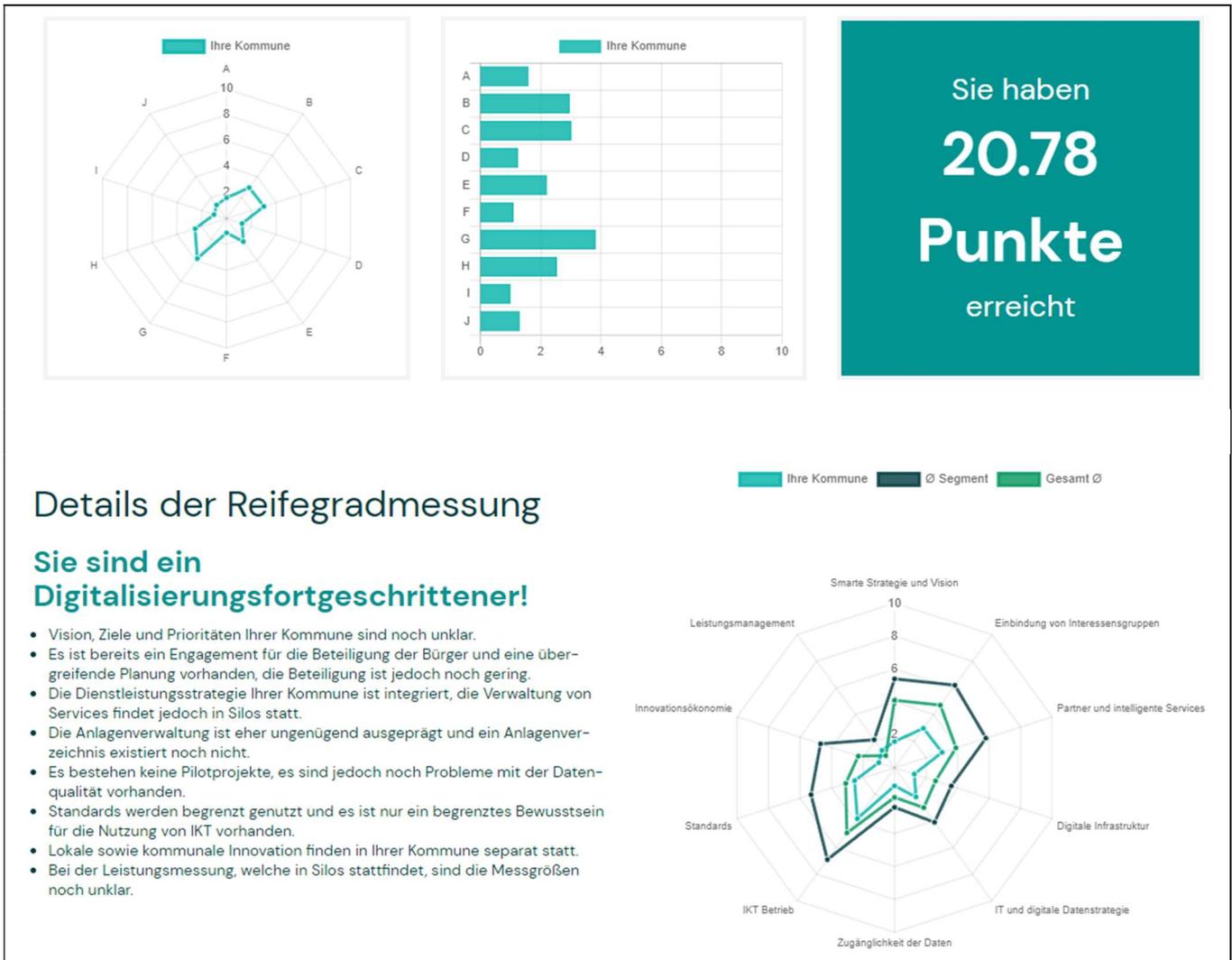
#	Kategorie	0-20 (Non-Digital)	21-40 (Semi-Digital)	41-60 (Digital)	61-80 (Semi-Smart)	81-100 (Smart)
01	Smarte Strategie und Vision	Vision, Ziele und Prioritäten unklar	Intern getriebene Vision und Ziele	Vision etabliert, Aktionsplan mit Zielen und Messgrößen vorhanden, aber wenig städteweites geteiltes Verständnis zu Prioritäten	Klare Vision mit Prioritäten und Zielen	Verankerte Vision, als führend im Smart-City-Bereich anerkannt
02	Einbindung von Interessensgruppen	Keine Bürgerbeteiligung	Engagement für Bürgerbeteiligung und übergreifende Planung	Verschiedene Tools der Bürgerbeteiligung	Städteweite Kollaboration zwischen privaten und öffentlichem Sektor	Breite Bürgerbeteiligung
03	Partner und intelligente Services	Schlecht vernetzte Services, Services in Silos	Integrierte Dienstleistungsstrategie, aber Services noch immer in Silos	Durchwachsene Integration der Services	Gewisse Integration der Services, Echtzeitüberblick	Vernetzte und integrierte Services
04	Digitale Infrastruktur	Schlechte Anlagenverwaltung, kein Anlagenverzeichnis	Aufgeschlossene Anlageverwaltung, durchwachsendes Anlagenverzeichnis	Anlagenstrategie verwurzelt und mit anderen Anspruchsgruppen abgesprochen	Vorausschauende Verwaltung von Anlagen	Aktiv geteilte und genutzte Daten und Anlagen
05	IT- und digitale Datenstrategie	Keine IT- und digitale Datenstrategie	Keine Pilotprojekte	Datenbasierte Pilotprojekte	Mehr Transparenz, Nutzung von Daten für Prognosen	Vorausschauende Analysetools
06	Zugänglichkeit der Daten	Probleme mit der Datenqualität	Einige Daten sind öffentlich zugänglich	Datenmanagement wird entwickelt	Datanalyseprojekte bestehen	Transparente und zugängliche Messgrößen
07	IKT-Betrieb	Kein klarer IKT-Plan	Begrenztes Bewusstsein für IKT-Nutzung	IKT-Strategie vorhanden	Städteweiter Einsatz vernetzter Services	Kontinuierliche Überprüfung der IKT-Architektur
08	Standards	Keine etablierten Standards	Begrenzte Nutzung von Standards	Implementierung einzelner Standards	Städteweite Nutzung internationaler Standards	Führend in Standards
09	Innovationsökonomie	Lokale und städtische Innovation ohne Zusammenarbeit	Lokales Innovations-Ökosystem beginnt, mit der Stadt zusammenarbeiten	Regelmäßige Hackathons und Ähnliches	Städtisches Innovationszentrum	Innovationsförderung stark ausgeprägt
10	Leistungsmanagement	Leistungsmessung in Silos, Messgrößen unklar	Services werden unregelmäßig überprüft	Leistungsüberprüfung existiert, aber wenig Konsens über Messgrößen	Leistungsorientierte Geschäftsmodelle, Messgrößen sind der Öffentlichkeit aus Transparenzgründen zugänglich	Transparente Leistungsmessung mit Bürgerinvolvement

Abbildung 3.2: Einordnung Reifegrade

Die Stadt Donaueschingen befindet sich in Bezug auf das 3-Horizonte-Modell auf dem Weg dazu, Horizont 1 abzuschließen. Dieses Ergebnis erschließt sich auch aus dem Resultat der Reifegradmessung, welche vom Digital-Team durchgeführt wurde (Anlage 4: Ergebnis Digitale Reifegradmessung). Hierbei hat Donaueschingen in den zehn relevanten Kategorien (vgl. Abbildung 4) knapp 21 von 99 Punkten erreicht und wurde als „Digitalisierungsfortgeschrittener“ klassifiziert. Basierend auf diesem 3-stufigen Entwicklungspfad sollen in Horizont 1 zunächst die Bereiche Smarte Vision und Strategie (Kategorie 1 bzw. A) sowie IT- und Datenstrategie (Kategorie 5 bzw. E) in den Fokus gerückt werden. Die priorisierte

Umsetzung dieser Kategorien realisiert die Transformation digitaler Verwaltungsprozesse sowie verbesserte Bürgerservices. Als ebenso erstrebenswert, aber mit geringerer Priorisierung, ist die Kategorie 8 bzw. H, Standards, anzusehen. Die Tatsache, dass die Mandantin hier bereits erste Maßnahmen erfolgreich realisiert hat, spricht für Initiativen zur Etablierung weiterer, individuell angepasster Standards in der Verwaltung (ämterbezogen).

Ergebnis der Reifegradmessung



Strukturierte Abfragen (IT-Check und SWOT-Analyse)

Eine SWOT-Analyse ist eine Methode im Bereich des strategischen Managements, die verwendet wird, um die Stärken (*strengths*), Schwächen (*weaknesses*), Chancen (*opportunities*) und Risiken (*threats*) einer Organisation oder eines Projekts zu analysieren. Eine SWOT-Analyse ermöglicht es, eine umfassende Bewertung der internen und externen Faktoren vorzunehmen, die sich auf das Ziel oder den Gegenstand der Analyse auswirken. Hierbei werden die internen Stärken und Schwächen einer Organisation oder eines Projekts identifiziert, während die externen Chancen und Risiken aus dem Umfeld betrachtet werden. Die Stärken und Schwächen beziehen sich auf interne Faktoren wie Ressourcen, Fähigkeiten, Erfahrungen, Mitarbeiterkompetenzen usw. Die Chancen und Risiken hingegen beziehen sich auf externe Faktoren wie rechtliche oder politische Rahmenbedingungen, technologische Entwicklungen und andere Einflüsse aus

dem Umfeld. Durch eine SWOT-Analyse können Organisationen – oder auch Einzelpersonen – ihre Stärken nutzen, um Chancen zu ergreifen, ihre Schwächen zu verbessern, Risiken zu minimieren und mögliche Strategien zu entwickeln, um den Zielen gerecht zu werden. Sie dient als Grundlage für Entscheidungen im Bereich der strategischen Planung – so auch bei der vorliegenden Strategielegung für die Stadt Donaueschingen (vgl. Anlage 6: Ergebnis SWOT-Analyse, 2. Workshop 20.03.2023). Als Stärke sei genannt, dass Oberbürgermeister Pauly die Digitalisierung grundsätzlich befürwortet und aktiv unterstützt. Als positive Wirkung von außen gelten hier der politische Druck und die Bereitschaft der Bevölkerung, digitale Services auch tatsächlich zu nutzen. So kommt es durch digitale Verwaltungsprozesse und Bürgerservices langfristig nicht nur zu Kostenersparnis und Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit, sondern auch zu mehr Bürgerzufriedenheit.

Die Stadtverwaltung in Donaueschingen beschäftigt insg. ca. 400 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, davon ca. 200 mit Bildschirmarbeitsplätzen (PC, TC, Laptop). Die strukturell vorgegebene Aufgabenerledigung einer typischen Großen Kreisstadt bedingt den Personaleinsatz in dieser Höhe. Die Stadt Donaueschingen ist v.a. in der Hauptverwaltung als zentrale Organisation der Digitalisierung grundsätzlich personell gut aufgestellt und kann sich über ein „technikaffines“ Personal freuen, das sich durch hohe Motivation sowie (rechtliche) Fachkompetenz bei der Aufgabenerledigung auszeichnet. Eine große Stärke ist hier das neu eingeführte Digital-Team für die Vernetzung *aller* Ämter! Zudem arbeiten 3 Mitarbeitende in der „Verwaltungs-IT“ (2 x System-Administration, 1 x Systembetreuer/Helpdesk) + 2,2 Mitarbeitenden in der „Schul-IT“ für die 7 städtischen Schulen (1 x Organisation/Administration, 1 x Systembetreuung).

Die SWOT-Analyse zeigt aber auch wenige Schwächen der Stadtverwaltung auf, wie zum Beispiel der Personalmangel in der IT/EDV. Leider bleibt die Personalgewinnung derzeit sehr schwierig im IT-Bereich, weshalb die Umsetzung der geplanten Projekte nicht im gewünschten Umfang möglich ist. Hinzu kommt, dass nicht alle Beschäftigten die nötigen Kompetenzen und Erfahrungen im Umgang mit den digitalen Vorgängen besitzen. Außerdem führt die hohe Arbeitsbelastung in den Ämtern dazu, dass die nötige Zeit zur Umsetzung von Digitalisierungsmaßnahmen fehlt. Die bisher fehlende klare Zielsetzung innerhalb der Ämter wirkt sich ebenfalls nicht förderlich auf die digitale Transformation aus – wogegen die vorliegende Strategie Abhilfe schaffen möchte.

Überaus positiv erwähnt werden müssen die bereits bestehenden IT-Strukturen und Software-Anwendungen, die in vielen Bereichen schon gegeben sind und genutzt werden – nur noch nicht von allen und in voll ausgeschöpftem Potenzial – sowie die moderne Homepage (Relaunch 2020) mit Schnittstellen zu Service-BW und Formularserver.

IST-Zustand der IT-Organisation laut IT-Check + smartSEC-TOP-10-Analyse:

Die Stadt Donaueschingen betreibt mit z.Zt. drei IT-Mitarbeitenden eine Infrastruktur von 24 virtuellen Maschinen im Verbund aufgeteilt auf zwei räumlich getrennte Serverräume mit jeweils einem physischen Server. Zudem werden etwa 180 Clients betrieben.

Externe IT-Partner:

- Komm.ONE
- ITR (Telefonanlage)
- HP (Server und Storage), Reaktion NBD bzw. 4 h
- Landratsamt Schwarzwald-Baar (GIS, Firewall, Internetausfall als Spezial-Konstrukt mit Komm.ONE)
- Hitcom (Homepage und Intranet)

Die Stadt ist an das KVN angebunden, worüber zahlreiche weitere Fachverfahren laufen. Der Webserver wird extern betrieben.

Netzwerkinfrastruktur:

- Strukturierte Netzwerkverkabelung in 2017/18 und 2020 erneuert / aktives Netzwerk 2019 erneuert
- Sämtliche Außenverbindungen laufen über Landratsamt und Komm.ONE

-
- Die Vernetzung der Standorte im LAN erfolgt über eigene LWL-Verbindungen sowie über LWL-Verbindungen des Breitbandnetzes (dark fiber) des Landkreises
 - Außenstellen, die nicht über eigene Verbindungen angebunden werden können, sind über VPNSTS-Verbindungen / sehr kleine Außenstellen sowie Telearbeitsplätze sind über RDVPN über Komm.ONE angebunden

- Telefonie: Hybrid-Telefonanlage, sämtliche Telefon-Server sind aber schon virtualisiert

Software (Service/Support/Wartung/Schulung erfolgen durch den Hersteller/Lieferanten):

- Ratsinformationssystem session, Hersteller/Lieferant: Fa. Somacos, zuständiges Fachamt: Zentrale Steuerung
- Baugenehmigungsverfahren probaug, Hersteller/Lieferant: Fa. PROSOZ GmbH, zuständiges Fachamt: Bauverwaltungsamt
- Hallenverwaltung Forum, Hersteller/Lieferant: Empire Systems, zuständige Stelle: Donauhallen
- Musikschulverwaltung, iMikel, Hersteller/Lieferant: Fa. Mikel Software GmbH, zuständige Stelle: Musikschule
- Registraturverwaltung Augias, Hersteller/Lieferant: Fa. Augias Data, zuständiges Fachamt: Zentrale Steuerung
- Ticket-Verwaltung: Vibus, Hersteller/Lieferant: Fa. SWH-Software, zuständiges Fachamt: Kulturamt / Tourismus
- Bauvergabe ORCA-V, Hersteller/Lieferant: Fa. Orca Software, zuständiges Fachamt: Hochbauamt

Direkte technische Probleme gibt es nicht, die Verfahren sind relativ aktuell, Stabilität und Performance sind akzeptabel.

Folgende Chancen gilt es zu ergreifen:

- Volles Potenzial der bereits bestehenden IT-Infrastruktur und Software nutzen und weiter ausbauen (v.a. DMS/enaio, Website)
- Neue schnellere, einfache Wege und Arbeitsabläufe (Prozesse, Workflows) ermöglichen; Zeit- und Finanzinvestition zahlen sich schlussendlich durch schnellere, einfachere Prozesse aus; Arbeitserleichterung insb. bei Standard-Vorgängen führt zu mehr Effizienz und dazu, dass sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf Sonderfälle konzentrieren können
- Dadurch, dass ämterübergreifende Zusammenarbeit erforderlich ist, werden die Ämter und ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter immer mehr zu einem Team.
- Durch weiteren Ausbau von Bürgerservices die Zufriedenheit erhöhen, wie etwa durch die bereits bestehende Online-Terminvereinbarung über Homepage

Aber es bestehen auch Risiken:

- Hoher und langfristiger Kostenfaktor der Digitalisierungsmaßnahmen (Dienstleistungen, Schnittstellen, Software-Lizenzen etc.)
- Ein Risiko besteht in der strukturellen Abhängigkeit vom Gemeinderat (und Dritten) v.a. bzgl. der Finanzierung von Projekten. Hier erschweren unterschiedliche Interessen und Vorstellungen bzgl. der Finanzausstattung die Diskussion zum Thema „angemessene Finanzierung“, denn „geringe Projektkosten“ werden aus interner Verwaltungsperspektive anders definiert, als beim Gemeinderat. So sind keine/kaum kurzfristige Maßnahmen möglich. Hinzu kommt, dass bei jeder Anschaffung Diskussionen über die Verbuchung geführt werden muss (zentral oder im Fachamt) – z.B. bei der Anschaffung von Webcams. Eine ausreichende Finanzierung von Digitalisierungsmaßnahmen ist in den jeweiligen Haushaltsplänen der kommenden Jahre abzubilden. Die Entscheidung hierzu obliegt dem Gemeinderat.

-
- Es herrscht zusätzliche Planungsunsicherheit wegen Ungewissheit über künftige Vorgaben der Landes-/Bundespolitik
 - IT-Abhängigkeit (Software, Hardware, Lizenzen – Einzelplatzlizenzen oder Kompatibilitäten – und Dienstleistern wie Komm.ONE und Drittanbietern)
 - Umsetzungsschwierigkeiten durch verschiedene Ansprechpartner (Bund, Land, Kommune, Dienstleister)
 - Umsetzungsverzögerungen durch lange Wartezeiten bei der Lieferung (z.B. Rechnungseingangsworkflow von Komm.ONE Lieferfähigkeit erst 2026)
 - Abhängigkeit vom Willen der Umsetzung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter / Teilweise hohe Erwartungshaltung der Mitarbeiter aufgrund der fortschreitenden Technisierung / Digitalisierung, erwarten mehr Unterstützung in technischen Belangen
 - Effiziente technische Umsetzung intern (auch aufgrund von Unsicherheiten und Schwierigkeiten in der Umsetzung, wie bei Service BW)
 - (Zu) hohe Erwartungshaltung von Seiten der Bürgerinnen und Bürger

Die IT-Infrastruktur ist grundsätzlich ausreichend und zukunftsfähig, um Digitalisierungsprojekte umzusetzen (vgl. IT-Check, Anlage 3). Im Bereich der IT/EDV ist die Zuverlässigkeit und generelle Leistung gut, jedoch gibt es fehlende Schnittstellen zu Fachverfahren (z.B. KM-EWO zum DMS/enaio). Verbesserungspotenzial ist insbesondere im Bereich mobiles Arbeiten möglich und vor allem in der IT- und Datensicherheit! Durch die Firma Smartsec wurde für die Stadtverwaltung ein Schwachstellen-Scan und eine Top 10-Analyse durchgeführt. Die daraus resultierenden Handlungsempfehlungen wurden so gut wie möglich (insbesondere Prio 1) umgesetzt. Außerdem wurde zur Sensibilisierung der Mitarbeiter eine Phishing-Test durchgeführt. Desweiteren ist die Entwicklung eines IT-Notfall-Handbuch kurz vor der Fertigstellung. Es dient zur Vorbereitung auf IT-Notfälle indem es u.a. vorbereitete Strategien, Prozesse und Hilfsmittel für eine rasche Reaktion im Ernstfall enthält.

Abschließend fällt bei der Bewertung des IST-Zustands auf, dass in Donaueschingen zwar schon seit 10 Jahren ein Dokumentenmanagementsystem (DMS/enaio®) vorhanden ist, aber bisher bewusst nur zur Belegablage genutzt. Digitale Arbeitsabläufe (Workflows), wie der digitale Posteingang, werden derzeit eingeführt. Vorbereitungen zur Einführung eines Rechnungseingangsworkflows laufen. Erst so ist ein medienbruchfreies Arbeiten möglich.

Bevor wir jedoch auf konkrete Maßnahmen zu sprechen kommen können, benötigen wir eine Orientierung an Zielen, die uns vorgeben, was überhaupt sein soll – etwa medienbruchfreies Arbeiten. Dazu dient die folgende SOLL-Analyse.

2.2 SOLL-Analyse

Als erstes sollten die Ziele und Anforderungen definiert werden, um eine klare Vorstellung von dem zu haben, was erreicht werden soll. Die besonderen Herausforderungen und Anforderungen einer Digitalisierung der Stadtverwaltung Donaueschingen wurden bereits oben in Kap. 1.2 und 1.3. skizziert. Zudem wurde durch weitere strukturierte Abfragen (vgl. Anlage 2, Quick-Check Digitale Verwaltung) und Workshops der Bedarf ermittelt. Nun gilt es, konkrete Ziele zu formulieren, wie eine Zeitersparnis für Bürgerinnen und Bürger sowie Mitarbeitende der Verwaltung durch vereinfachte Antragsstellung.

Die Leitplanken für den Strategieprozess der Verwaltungsdigitalisierung der Stadt Donaueschingen bildet dementsprechend folgendes **Zielbild (Strategie-Canvas)**, welches eine **Vision, Mission, Strategie** und **strategische Prinzipien** beinhaltet (vgl. Abbildung 5).

ZIELBILD (STRATEGIE-CANVAS) DONAUESCHINGEN



Abbildung 5: Strategie-Canvas für Donaueschingen

Die Stadt Donaueschingen befindet sich aktuell mitten in der Realisierung der Digitalen Verwaltung. Dabei ist es wichtig, schon heute die Ziele für die nächsten Jahre im Blick zu haben. Diese Überlegungen helfen uns bei der Beantwortung der Frage, warum die Stadt Donaueschingen die Digitalisierung vollumfänglich abschließen muss und sich zügig zur Online-Verwaltung entwickeln soll. Zur Bewältigung der Herausforderungen der Zukunft, die wir aktiv angehen möchten, ist eine leistungsstarke, moderne und flexible Verwaltung erforderlich. Damit schaffen wir die Grundlagen, um gesamtgesellschaftliche Digitalisierungsmaßnahmen anstoßen, steuern und unterstützen zu können – egal, ob diese aus der Wirtschaft, der Zivilgesellschaft oder der Verwaltung heraus initiiert werden.

In allen dargestellten und zukünftigen Ideen, Projekten und Maßnahmen empfehlen wir, sich zusätzlich an den fünf strategischen Prinzipien zu orientieren (vgl. Anlage 6 Strategie-Canvas für die Stadt Donaueschingen). Dabei ist es immer erforderlich, alle relevanten Interessensgruppen innerhalb der Verwaltung **partizipativ** an diesem Prozess zu beteiligen. Dies kann sich von Projekt zu Projekt stark unterscheiden – wichtig ist es jedoch, niemanden zu vergessen, da die digitale Transformation nur gemeinsam klappen kann! Da sich bei vielen der bevorstehenden Herausforderungen neue Aufgaben und Notwendigkeiten ergeben, ist es wichtig, auch in der Zusammenstellung von Projektgruppen neue Wege zu gehen. Hier ist ein **kooperatives** Verhalten von zentraler Bedeutung. Außerdem ist es häufig erforderlich, von alt hergebrachten Routinen abzurücken, um **innovative** Projekte zu realisieren. Ein wesentlicher Aspekt einer digitalen Verwaltung ist die Etablierung und allgemeine Akzeptanz von Standards für **nachhaltige** Lösungen, die der gesamten Verwaltung zum Vorteil gereichen. Hier kann in vielen Fällen auf schon Vorhandenes zurückgegriffen werden – man muss gerade in der digitalen Welt das Rad nicht immer neu erfinden! Um diese weitreichenden Veränderungen gegenüber allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in der Verwaltung auch auf lange Sicht erfolgreich und sinnvoll zu verankern, ist es wichtig, **messbare** Erfolge zu erzielen und zu kommunizieren.

Der Fokus vorliegender Strategie für die Stadtverwaltung Donaueschingen als Organisation liegt im Bereich der „Verwaltungsdigitalisierung“ und Digitalisierung von Bürgerservices.

Von zentraler Bedeutung ist es, medienbruchfreies Arbeiten zu ermöglichen! Es bedarf der durchgängigen Digitalisierung möglichst vieler kommunalen Verwaltungsprozesse (auch Fachverfahren) als sogenannte *Ende-zu-Ende-Prozesse* (OZG-Reifegrad 4), denn nur diese entlasten die Verwaltung und nutzen den Bürgerinnen und Bürgern – sowie den Unternehmen. Es kann nicht sein, dass zusätzlich zu den analogen Prozessen auch noch unvollständige und nicht vorgangsabschließende Online-Prozesse bearbeitet werden

müssen. Dabei würde statt Entlastung durch digitale Prozesse zusätzlicher Arbeitsaufwand entstehen. Deshalb gilt es folgende Ziele in den Blick zu nehmen:

- Verbesserung der Effizienz und Transparenz in der Verwaltung durch zielgerichtete Digitalisierung interner Abläufe (Workflows)
- Reduktion von Papier und manuellen Prozessen; zeitintensive Bearbeitungsvorgänge hinterfragen und durch Digitalisierungsmaßnahmen die Bearbeitungsdauer verkürzen – etwa beim Postdurchlauf und Rechnungseingang
- Schaffung einer digitalen Arbeitsumgebung für aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- Sicherstellung der Datensicherheit und des Datenschutzes

Die wichtigsten Chancen (laut SWOT-Analyse):

- Langfristige Kostenreduktion sowie Personal- und Ressourcenschonung;
- Synergieeffekte bei konsequenter Umsetzung möglich;
- verbesserte Personalgewinnung und Bindung durch modernes Arbeitsumfeld möglich;
- durch digitale Präsenz die Bedeutung der Stadt in der öffentlichen Wahrnehmung verstärken, dadurch höhere Identifikation mit der Stadt Donaueschingen;
- Erhöhung der Bürgerzufriedenheit durch einen schnelleren und effizienteren Service

2.3 DELTA-PLUS-Analyse

Im abschließenden dritten Schritt unseres Vorgehens zur Strategie, werden offene Punkte und mögliche Digitalisierungsprojekte festgestellt. Dies geschieht wiederum mittels strukturierter Abfragen und führt bereits zur Identifikation und Bewertung erster Maßnahmen.

Der griechische Buchstabe „ Δ “ („Delta“) steht v.a. in der Mathematik und Physik zur Bezeichnung der „Differenz“ – deshalb heißt dieser Schritt DELTA-Analyse, denn hier wird die Differenz zwischen dem, was sein sollte und dem was ist ermittelt – das DELTA zwischen IST und SOLL. Eine DELTA-Analyse bezieht sich im Allgemeinen auf eine Methode zur Untersuchung von Veränderungen oder Unterschieden zwischen zwei oder mehr Zuständen. Sie kann in verschiedenen Bereichen angewendet werden, darunter Wirtschaft, Finanzen, Statistik, Risikoanalyse und Qualitätsmanagement – bei letzterem bedeutet dies etwa Abweichungen in einem Prozess oder Produkt zu identifizieren. Wir werden im Folgenden ein wenig *mehr* („Plus“) versuchen, weil auch die Fortentwicklung / Anpassung bereits bestehender Anwendungen sowie über die reine Differenz einer DELTA-Analyse hinausgehende zusätzliche Digitalisierungsprojekte und Herausforderungen bei der Umsetzung identifiziert werden – also DELTA-PLUS-Analyse.

Um die in der SOLL-Analyse beschriebenen Ziele zu erreichen, sollten verschiedene Prozesse digitalisiert werden. Dazu gehören:

- Einführung von weiteren *Online-Formularen* und *digitalen Signaturen* für Genehmigungen und Anträge (qualifizierte elektr. Signatur steht noch aus)
- Automatisierung von Routineaufgaben wie z.B. Rechnungsstellung und Zahlung oder Postumlauf
- *Digitaler Posteingang / Digitalisierung analoger Posteingänge* sorgen für eine schnellere Postverteilung; eine Verarbeitung von Eingangspost ist dann auch im Rahmen mobiler Arbeit möglich
- *E-Rechnung / Rechnungsworkflow (Belegarchivierung/ Finanzwesen) / Rechnungseingang* – Schnellerer interner Durchlauf einer Rechnung durch medienbruchfreien Rechnungsworkflow. Das kann die Effizienz steigern und einen messbaren Erfolg bei Laufzeiten von Rechnungsüberweisungen liefern.

- Fachverfahren Probaug (*Digitaler Bauantrag*)
- *Sichere E-Mail-Kommunikation*
- Möglichkeiten zum *mobilen Arbeiten* weiter ausbauen und die technischen Voraussetzungen dafür schaffen, u. a. durch (weitere) VPN-Zugänge und mobile Endgeräte für die Mitarbeitenden.

Sicherstellung IT-/Cybersicherheit

Durch die Firma smartSEC wurde am 28.11.2022 für die Stadtverwaltung Donaueschingen eine ausführliche Cyberrisikoanalyse mit einem Schwachstellen-Scan und einer Top 10-Analyse durchgeführt. Die daraus resultierenden Handlungsempfehlungen wurden so gut wie möglich (insbesondere Priorität 1) umgesetzt – wie etwa der Erstellung und Durchsetzung einer Passwortrichtlinie unter Verwendung eines Passwortmanagers. Außerdem wurde zur Sensibilisierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine Sensibilisierung und Schulung durch Phishing-Test durchgeführt.

Des Weiteren ist die Entwicklung eines IT-Notfall-Handbuch kurz vor der Fertigstellung. Es dient zur Vorbereitung auf IT-Notfälle indem es u.a. vorbereitete Strategien, Prozesse und Hilfsmittel für eine rasche Reaktion im Ernstfall enthält.

Es wird die Einsetzung eines/einer IT-Sicherheitsbeauftragte/n (außerhalb der IT-Abteilung) empfohlen.

3 Roadmap – Umsetzungsfahrplan

3.1 Identifizierte Digitalisierungsprojekte

Mit der Vorgehensweise „In drei Schritten zur Strategie“ (Kap. 2) und hierbei v.a. auf Basis der durchgeführten Erhebungen – mittels Abfragen und Workshop-Runden – konnten folgende Maßnahmen und Aktivitäten zur Digitalisierung identifiziert und grundlegend priorisiert werden, die auf die Handlungsfelder Verwaltung und Bürgerservices abzielen:

Lfd. Nr.	Priorität	Maßnahme/Aktivität „Digitale Verwaltung und Bürgerservices“	Zeithorizont der Umsetzung
1	1	Modernisierung IT (Infrastruktur, Hardware, Software, Server und Speicher inkl. Sicherheit und Datenschutz)	fortlaufend
2	1	Digitaler Posteingang (elektronische Vorgangsbearbeitung)	in Umsetzung
3	1	Prozessmanagement	kurzfristig / fortlaufend
4	1	OZG / Aktivierung Online-Prozesse / Services service-bw / Formularserver (incl. E-Payment)	kurzfristig / fortlaufend
5	1	Digitaler Bauantrag	kurzfristig
6	1	Workflows (z.B. Rechnungseingangsworkflow)	kurzfristig / fortlaufend
7	1	Digitale Signatur	kurzfristig
8	1	Digitale Langzeitarchivierung	kurzfristig
9	2	E-Steuerakte	mittelfristig

10	2	Digitales Parkleitsystem	mittelfristig
11	2	Sichere Kommunikation (E-Mail) / Datentransfer	mittelfristig
12	2	Modernisierung Homepage	mittelfristig / fortlaufend
13	3	Bürgerservice App	langfristig

Tabelle 1: Digitalisierungsprojekte Donaueschingen

Hinweis: Die Gewichtung (Priorisierung) der hier aufgeführten Digitalisierungsprojekte erfolgt folgendermaßen: Priorität 1 bedeutet ein Muss-Ziel; Priorität 2 bedeutet ein Soll-Ziel und Priorität 3 bedeutet ein Kann-Ziel (vgl. Anlage 6: Donaueschingen „Zielsystem“). Die Priorisierung in Muss-, Soll- und Kann-Ziele hat unter anderem den Vorteil, dass eine dynamische Umplanung der Aktivitäten / Maßnahmen jederzeit erfolgen kann, sofern sich Annahmen oder Rahmenbedingungen verändern. Die hier durchgeführte Priorisierung der Aktivitäten / Maßnahmen in den Handlungsfeldern „Digitale Verwaltung“ und „Bürgerservices“, soll als Vorschlag verstanden werden; sie ist keinesfalls als abschließend zu betrachten.

3.2 Priorisierter Maßnahmen- und Aktivitätenplan

Der folgende Aktivitäten- und Maßnahmenplan für Donaueschingen (Tabelle 3) bietet eine gute Orientierung und Gesamtübersicht der im Blick zu behaltenden Aktivitäten in den relevanten Handlungsfeldern.

Roadmap Zeit- und Aktivitätenplan	2023				2024				2025				2026				2027				...	
	kurzfristig				mittelfristig				langfristig				langfristig				langfristig				Meilenstein	
Quartal					4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	...
Modernisierung IT + Datenschutz / IT- Sicherheit					1																	
Digitaler Posteingang					2								7									
Prozessmanagement													8									
Online-Anträge (OZG)					3																	
Digitaler Bauantrag					4																	
Workflows (wie Rechnungseingangs- Workflow)													9									
Digitale Signatur													10									
Digitale Langzeitarchivierung																						12
Weitere E-Akte-Module (wie E-Steuerakte)																						13
Digitales Parkleitsystem													5									
Sichere E-Mail-Komm.													6									
Modernisierung Homepage																						11
Bürgerservice App																						14

Tabelle 2: Maßnahmen- und Aktivitätenplan (Roadmap)

3.3 Kurzbeschreibung wichtiger Maßnahmen

Im Weiteren wollen wir exemplarisch zu den oben dargestellten hoch priorisierten Aktivitäten und Maßnahmen im Handlungsfeld „Digitale Verwaltung“ und „Bürgerservices“ ergänzend ausführen (nicht abschließend):

Modernisierung der IT (Meilenstein 1) – in Umsetzung / fortlaufend

Die Modernisierung der IT ist eine notwendige Bedingung, um die öffentliche Aufgabenerfüllung und Erhaltung der Daseinsvorsorge in einer zunehmend fortschreitenden Digitalisierung der Gesellschaft auch in Zukunft zu sichern. Die Integration aktueller Softwarelösungen optimiert Arbeitsabläufe, automatisiert Prozesse und verbessert die Kommunikation in der Verwaltung. In Donaueschingen wird die **IT-Infrastruktur im Jahr 2024 aktualisiert** und durch die Modernisierung der Server- und Speicherlösungen hochflexibel, äußerst zuverlässig und zugleich kosteneffizient gestaltet – doch hierbei handelt es sich um eine fortlaufende Daueraufgabe.

Die **IT- und Datensicherheit** ist der momentan wichtigste Aspekt, der in Donaueschingen bereits gemäß BSI gegeben ist. Dennoch handelt es sich hierbei um einen fortlaufenden Prozess, der regelmäßige Anpassungen erfordert – wie auch die Cybersecurityanalyse der smartSEC GmbH in Q4 2022 ergeben hat. **Meilenstein 1 bis Q1 2024:** dringende Umsetzung der als „hoch“ eingestuften Handlungsempfehlungen. Fortlaufende weitere Sensibilisierungsmaßnahmen und Schulungen im Bereich IT-Sicherheit und Datenschutz aller Mitarbeitenden sind eine Daueraufgabe.

Insgesamt führt die Modernisierung der IT zu einer effizienteren Verwaltung, erhöhter Produktivität, verbesserter IT- und Datensicherheit sowie einer optimierten IT-Infrastruktur für Office- und Home-Office-Arbeitsumgebungen. Entsprechende **jährliche Finanzbedarfe** – unterteilt in einmalige und laufende Kosten – sind bereits in den Haushalts- und Finanzplanungen der nächsten Jahre berücksichtigt und sollen bestmöglich mit neuen notwendigen Vorhaben und Projekten, die im Handlungsfeld „Digitale Verwaltung“ sowie „Bürgerservices“ verortet sind, verknüpft bzw. mit diesen synchronisiert werden.

Digitaler Posteingang (Meilensteine 2 +7)

Die Maßnahme zur Einführung des digitalen Posteingangs zielt darauf ab, den herkömmlichen papierbasierten Posteingang durch einen digitalen Workflow zu ersetzen. Durch die Digitalisierung des Posteingangs werden eingehende Dokumente wie Briefe, E-Mails oder andere elektronische Formate in ein elektronisches System überführt. Dies ermöglicht eine effiziente und transparente Vorgangsbearbeitung, einen schnelleren Postumlauf und eine effizientere Archivierung auch von aufbewahrungspflichtigen Papierdokumenten. Die Dokumente werden automatisch erfasst, klassifiziert und an die richtigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weitergeleitet. Dadurch wird der manuelle Bearbeitungsaufwand reduziert und eine Verarbeitung von Eingangspost ist dann auch im Rahmen mobiler Arbeit möglich.

Die Einführung des digitalen Posteingangs ist ein wichtiger Schritt in Richtung Effizienzsteigerung und Modernisierung der Verwaltungsprozesse. Die schrittweise Implementierung und die kontinuierliche Anpassung sind entscheidend, um sicherzustellen, dass die Umstellung erfolgreich verläuft und langfristig zu Zeit- und Kostenersparnissen führt.

Die Telefonzentrale in der Hauptverwaltung Donaueschingens hat insofern eine neue Rolle übernommen, als sie nicht nur Anrufe entgegennimmt, sondern auch für die Verteilung der Post verantwortlich ist. Als Teil dieses neuen Ansatzes wird die Eingangspost taggleich zentral eingescannt und anschließend über das Dokumentenmanagementsystem (DMS) enaio an die entsprechenden Fachämter verteilt. Dieser Schritt hin zum digitalen Posteingang wird seit März 2023 in Zusammenarbeit mit Optimal Systems implementiert.

- **Automatisierung und Klassifizierung:** Intelligente Software automatisiert die Dokumentenerfassung und Klassifizierung für einen reibungslosen Workflow.

-
- **Workflow-Management:** Eingehende Dokumente werden elektronisch an die richtigen Mitarbeiter zur Bearbeitung und Freigabe weitergeleitet, mit definierten Schritten, Zuständigkeiten und Fristen.

Eine kurzfristige Änderung der Software zur Bewältigung dieser Aufgabe war notwendig. Aktuell liegt der Fokus darauf, die Umsetzung in Angriff zu nehmen und folgende Aufgaben und Klärungen zu bewältigen:

- **Pilotprojekt mit Amt 1:** Beginn der Implementierung des digitalen Posteingangs in einem Pilotamt, um praktische Erfahrungen zu sammeln und das System zu optimieren. Dies dient als Pilotprojekt und wird als Grundlage für die schrittweise Anbindung der anderen Ämter dienen.
- **Abstimmung der Zuständigkeiten und Abfolge mit Fachämtern:** Um einen reibungslosen Übergang zu gewährleisten, ist die Abstimmung mit den Fachämtern von entscheidender Bedeutung. Es müssen klare Zuständigkeiten für die Postverteilung und die Empfänger in den Ämtern festgelegt werden.
- **Herausforderungen bei großformatigen Plänen:** Es gibt spezielle Herausforderungen bei der digitalen Verarbeitung von großformatigen Plänen, die berücksichtigt werden müssen. Dies erfordert eventuell spezielle Scanner oder Softwarelösungen.
- **Schulung der Mitarbeitenden:** Die Einführung des digitalen Posteingangs ist ein fortlaufender Prozess, der eine Schulung der Mitarbeitenden erfordert. Sie müssen mit den neuen Abläufen und der Nutzung des DMS/enaio vertraut gemacht werden, um effizient arbeiten zu können.

Prozessmanagement (Meilenstein 8)

Eine erfolgreiche Digitalisierung der Verwaltung erfordert ein effektives Prozessmanagement, das sowohl kurzfristige als auch fortlaufende Anpassungen und Verbesserungen umfasst. Ziel ist es, Arbeitsabläufe zu optimieren und bereits vorhandene teildigitalisierte Prozesse und Vorgänge komplett zu digitalisieren, wie beispielsweise den Rechnungseingang und Postumlauf.

Kurzfristig werden hier bestehende Prozesse analysiert, um ineffiziente Abläufe zu identifizieren und zu optimieren. Dies ermöglicht eine sofortige Effizienzsteigerung und spart wertvolle Zeit und Ressourcen. Es wird empfohlen, fortlaufend halbjährlich regelmäßige Evaluierungen durchzuführen, um sicherzustellen, dass die Prozesse den aktuellen Anforderungen gerecht werden. Prozessautomatisierung und Workflow-Optimierung spielen hierbei eine bedeutende Rolle, um eine reibungslose und effiziente Abwicklung zu gewährleisten.

Zusätzlich zum Prozessmanagement ist ein effektives Projektmanagement unerlässlich, um die Digitalisierung der Verwaltung erfolgreich voranzutreiben. Durch die Einführung geeigneter Projektmanagement-Tools und -Methoden wird die Effizienz gesteigert und die Zusammenarbeit zwischen den Teams verbessert. Dies ermöglicht eine kontinuierliche Verbesserung und Anpassung an sich ändernde Anforderungen.

Unsere Beratungsleistungen zum Prozessmanagement befähigt Kommunen Prozesse zu verstehen, zu erheben und danach zu automatisieren.

Eine generische Prozessberatung / Analyse kann durchführen:

1. Komm.ONE Kommunalberatung: z.B. Daniela Deutsch, Thomas Müller als Ansprechpartnerinnen
2. HS Kehl: hier Prof. Jürgen Kientz
3. KGSt-Team

OZG / Aktivierung Online-Prozesse / Services service-bw / Formularserver (incl. E-Payment) – ab Q4/2023 (Meilenstein 3):

Der aktuelle Stand des OZGs wurde bereits zu Beginn im Kapitel ‚1.1.2 Vorgaben und Erwartungen‘ erläutert. Daher kann sich nun auf die Umsetzung des OZGs konzentriert werden.

Die OZG-Anforderungen haben Kommunen und Städte in Baden-Württemberg erfüllt, wenn sie die Beantragung von kommunalen Leistungen einschließlich aller Nachweise „online“ ermöglichen. Diese gesetzlich vorgeschriebene Anforderung entspricht dem sogenannten „OZG-Reifegrad 3“ und hätte bis zum 31.12.2022 vollzogen werden sollen. Um diesen Mindestanforderungen nachzukommen, sollen kommunale Leistungen medienbruchfrei, online und 24/7 verfügbar sein.

Die Aufgaben für eine Stadt wie Donaueschingen werden im Zeitverlauf durch die zunehmende Digitalisierung der Verwaltung aufgrund von steigenden, gesetzlichen Vorgaben, wie z. B. OZG, Registermodernisierung (RegMoG) oder eGovernment / eJustice-Gesetz in Baden-Württemberg stetig zunehmen. In diesem Bewusstsein gilt es deshalb, vorausschauend und rechtzeitig die benötigten Ressourcen (Personal, Zeit und Finanzmittel) für die Umsetzungen der gesetzlichen Anforderung zu allokkieren.

Die jeweils erreichten Zeitersparnisse durch Standardisierung und Automatisierung von Prozessen im OZG-Umfeld sollten entsprechend rechtzeitig für neue Aufgaben eingeplant werden.

Beispielsweise können diese eingesparten Ressourcen für die Umsetzung von Maßnahmen im Bereich der Basisdigitalisierung, wie dem eGovernment- oder eJustice-Gesetz, verwendet werden. Diese Gesetze zielen darauf ab, Verwaltungsprozesse weiter zu digitalisieren und bürgernahen Online-Zugang zu bieten.

Darüber hinaus kann die eingesparte Zeit auch für die Umsetzung des RegMoG (Registermodernisierungsgesetz) genutzt werden. Das RegMoG zielt darauf ab, die Registerlandschaft in Deutschland zu modernisieren und zu vereinfachen. Hierbei spielen digitale Lösungen eine zentrale Rolle, um Registerinformationen effizienter zu verwalten und den Zugang zu erleichtern.

Die Stadt Donaueschingen hat zur Umsetzung des OZG bereits einen großen Beitrag geleistet. So ist bereits ein Bürgerserviceportal auf der Website umgesetzt worden.

Doch auch im OZG-Kontext gilt es, dennoch dauerhaft am Ball zu bleiben. Um die OZG-Umsetzung optimal anzugehen, müssen einige Vorbereitungen getroffen werden:

- Struktur auf service-bw: Neben dem Informationsbestand von Donaueschingen muss das Serviceportal stetig weiterhin vollständig für das gesamte Behördenkonto gepflegt und bei Bedarf aktualisiert werden
- Amtsleitung soll OZG-Prozessliste priorisieren (Anträge bei denen es geht digitalisieren (Gewerbe An-/Um-Abmeldung, Parkausweise, Fischereischeine)
- Prozesse/Formulare aktivieren und auf der Homepage veröffentlichen
- Formulare Formularserver bei Service-BW hinterlegen/ verknüpfen
- Prozessnutzung Service-BW optimieren und digitale Prozesse barrierefrei gestalten und bürgerfreundlich auffindbar machen
- Bürgerservices + Bürgerportal Service BW besser bewerben / bekannter machen + Nutzung fördern

Handreichungen und Aktivierungsleitfäden von bereits verfügbaren bzw. von aktiven kommunalen OZG-Prozessen werden vom Land bzw. Innenministerium via service-bw bereitgestellt unter dem Stichwort „Kurzanleitungen und Dokumentationen“, s. bitte <https://www.service-bw.de>.

Folgende Herausforderungen stellen sich:

- Bei Anträgen mit nicht medienbruchfreien Prozessen muss geklärt werden, wer die Anträge abrufen, wer diese weiterbearbeitet, sowie wo und wie diese archiviert werden sollen
- hohe Arbeitsbelastung in Fachämtern (fehlende Zeit für Prozessoptimierung und Digitalisierung)
- Ämter Tourismus & Kultur bisher ausgeklammert
- Finanzierung klären

Neben OZG as a Service bietet Komm.ONE auch als Problemlöser die OZG-Individualberatung an. Die OZG Individualberatung ist ein sehr flexibles Produkt, welches in verschiedensten Situationen Hilfestellungen

zum Thema OZG bieten kann. Donaueschingen kann von der Möglichkeit der Individualberatung profitieren, indem ein festgelegtes Stundenkontingent genutzt wird, um gezielte Fragen zu stellen und aktive Hilfestellung bei der Umsetzung des Onlinezugangsgesetzes (OZG) zu erhalten.

Sollte Donaueschingen präferieren, einen Großteil selbst in die Hand zu nehmen, bietet Komm.ONE noch OZG Workshops an. Die OZG-Workshops von Komm.ONE können ergänzend gebucht werden, sollte sich die Stadt Donaueschingen zu einem Thema weiterbilden oder ein tieferes Verständnis erlangen wollen.

Falls Donaueschingen konkrete Fragen zu den OZG Produkten der Komm.ONE hat, bietet sich außerdem die OZG Produktsprechstunde an. Termine und die Möglichkeit zur Anmeldung finden Sie über die Komm.ONE Akademie.

Weitere Informationen sind im Produktkatalog bzw. im Mitgliederportal zu finden unter dem Stichwort „OZG“, s. bitte <https://mitgliederportal.komm-one.net>.

Workflows (wie E-Rechnungseingangsworkflow) (Meilenstein 9)

Es gibt verschiedene sinnvolle Workflows die bei Donaueschingen umgesetzt werden kann. Einer davon ist die Umsetzung eines Rechnungseingangsworkflows.

Die papierlose Bearbeitung von Rechnungen bis hin zur Anordnung gewinnt in öffentlichen Verwaltungen immer mehr an Bedeutung. Durch die Einführung eines Rechnungseingangs-Workflows kann eine signifikante Zeit- und Kostenersparnis erzielt werden. Darüber hinaus kann sichergestellt werden, dass alle in Papierform eingehenden Rechnungen digitalisiert und sowohl digitalisierte als auch digital eingegangene Rechnungen revisionssicher im bestehenden DMS archiviert werden.

Die Komm.ONE bietet hierzu aktuell zwei Varianten an:

1. Komm.ONE-Software Basissystem DMS enaio®
2. WMD X-Flow via SAP

Es ist zu empfehlen, die E-Rechnung erst nach erfolgreicher Einführung der E-Akte einzuführen –und bei der Umsetzung auf die Erfahrungen aus der Maßnahme „Digitaler Posteingang“ im Jahr 2023 zurückzugreifen.

Digitale / E-Signatur (Meilenstein 10)

Im Zusammenhang mit der Umsetzung der E-Akte und des digitalen Posteingangs wird die Einführung einer digitalen Signatur empfohlen. Das Projekt ist hoch priorisiert, da hiervon alle weiteren Digitalisierungsprojekte abhängig sind. Die Nutzung einer digitalen Signatur bietet den Vorteil kürzerer Dokumentenwege, beschleunigter Abläufe und eines medienbruchfreien Workflows.

Viele Fachprogramme wie BGV, Winowig und Autista verfügen bereits über integrierte Signaturlösungen. Allerdings steht die Einführung einer qualifizierten elektronischen Signatur (E-Signatur) noch aus.

Es müssen noch einige Fragen geklärt werden, wie zum Beispiel, ob eine hausweite Lösung für die Signatur benötigt wird und ob diese personifiziert oder auf Abteilungsebene erfolgen soll.

Eine alternative Möglichkeit für die Signatur könnte der Einsatz von Signaturkarten über die Bundesdruckerei sein. Dies könnte eine effiziente und sichere Lösung darstellen.

Weitere Informationen zum Produkt von Komm.ONE bzw. enaio hier: <https://www.optimal-systems.de/enaio/posteingangsbearbeitung>

Digitale Langzeitarchivierung (Meilenstein 12)

Die digitale Langzeitarchivierung ist ein wesentlicher Aspekt der Verwaltungsdigitalisierung, da sie dazu dient, Akten für einen langfristigen Zeitraum digital zugänglich zu machen und sicher aufzubewahren. In

Donaueschingen ist zudem die zehnjährige Belegepflicht erreicht, weshalb die Maßnahme hoch priorisiert werden sollte. Es gibt jedoch einige wichtige Unterschiede zwischen einem digitalen Archiv und der Digitalisierung von Altakten:

Die *Digitalisierung von Altakten* ist ein Prozess, bei dem physische Akten in ein digitales Format umgewandelt werden. Dadurch werden die Informationen aus den Papierakten in digitaler Form verfügbar gemacht und können elektronisch verwaltet und archiviert werden. Dies ermöglicht eine einfachere Suche und Zugänglichkeit der Informationen und erleichtert die langfristige Aufbewahrung. Es wird als sinnvoll erachtet, insbesondere Bauakten zu digitalisieren, um auf diese Informationen leichter zugreifen zu können.

Ein *digitales Archiv* bezieht sich auf eine speziell dafür vorgesehene und organisierte Plattform oder Infrastruktur – wie das einzuführende Dokumentenmanagementsystem (DMS) –, in der digitale Dokumente, die aktuell entstehen oder digital eingehen, langfristig und sicher verwahrt werden. Ein digitales Archiv verfügt in der Regel über spezielle Funktionen zur Langzeitarchivierung, Sicherung der Integrität der Dokumente und Zugriffskontrolle.

Das DMS sollte idealerweise über Schnittstellen verfügen, die die nahtlose Integration und Übertragung der digitalisierten Dokumente ins digitale Archiv ermöglichen. Eine sorgfältige Planung und Umsetzung der digitalen Langzeitarchivierung ist von großer Bedeutung, um die Vorteile der Digitalisierung voll auszuschöpfen und die langfristige Verfügbarkeit der Informationen zu gewährleisten.

4 Management Summary

4.1 Problemstellung und Vorgehen

Die Digitalisierung einer Stadtverwaltung mit etwa 22.000 Einwohnern in Baden-Württemberg, wie Donaueschingen, stellt diverse Herausforderungen dar. Die Finanzierung ist eine der größten Schwierigkeiten, da erhebliche Investitionen für die Umstellung auf digitale Prozesse erforderlich sind, weshalb eine gerechte Ressourcenverteilung auf die Fachämter notwendig ist, um einen spürbaren Mehrwert für alle zu schaffen. Die Vielschichtigkeit der Verwaltung mit Kernverwaltung und Außenstellen erschwert die Digitalisierung. Eine weitere Herausforderung ist die Suche nach qualifiziertem Personal, das die Umstellung auf digitale Prozesse unterstützen kann. Die vorhandene IT-Infrastruktur und IT-Organisation in Donaueschingen bildet eine sehr gute Basis für die digitale Transformation der Verwaltung. Doch die Digitalisierung erfordert eine kontinuierliche Anpassung und Verbesserung, um den sich ständig verändernden technologischen Entwicklungen und gesetzlichen Anforderungen gerecht zu werden. Sie ist eine Daueraufgabe, die fortlaufende Schulung und Fortbildung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie IT-Sicherheits- und Datenschutzmaßnahmen erfordert.

Auf strategischer Ebene müssen klare Ziele definiert und eine Vision entwickelt werden, die den Einsatz digitaler Technologien zur Verbesserung der öffentlichen Dienstleistungen umfasst. Auf operativer Ebene ist es wichtig, die Prozesse und Organisation zu optimieren, bevor neue Technologien eingeführt werden. Für die Stadt Donaueschingen liegt der Fokus der Strategieentwicklung klar auf der Digitalisierung der internen Verwaltungsabläufe. Zusätzlich sollen jedoch die Vorbereitungen für die Bereitstellung von weiteren Online-Antragsprozessen (über service-bw) erfolgen. **Das Ziel ist es, einen möglichst hohen Standardisierungs- und Automatisierungsgrad in den Kernbereichen der Verwaltungsdigitalisierung zu erreichen**, um hier den ersten Reifegrad „Digitale Verwaltung“ hinter sich zu lassen und zielstrebig in Richtung „Online-Verwaltung“ bzw. „Smarte Verwaltung“ zu gehen (vgl. Kap. 1, Abbildung 3).

Zu Beginn dieses Projektes wurde eine umfassende Bestandsaufnahme mittels einer grundlegenden Analyse der Ausgangssituation durchgeführt. Die recherchierten bzw. erhobenen Angaben – aus unterschiedlichen existierenden Quellen – wurden im Weiteren abgeglichen und ergänzt um Informationen, die mittels strukturierter Abfragen und zwei durchgeführten Online-Workshop-Runden (Workshop 1 am

28.02.2023 und Workshop 2 am 20.03.2023) validiert wurden (vgl. hierzu Anlagen 5 und 6 sowie weiter unten die ausführliche IST-Analyse in Kap. 2.1). Ein dritter Online-Workshop am 21.06.2023 wurde genutzt, um den ersten Entwurf der Strategielegung zu diskutieren sowie erste Änderungen vorzunehmen. Danach wurde der Entwurf überarbeitet und abschließend validiert (vgl. zum genauen Vorgehen ausführlich oben Kap. 1.1.4 Vorgehen zur Auftragsumsetzung).

Die daraus resultierende Strategie reflektiert auf konkrete Maßnahmen im Handlungsfeld Verwaltungsdigitalisierung und (smarte) Bürgerservices mit grundlegender Priorisierung der gesetzlich vorgegebenen Maßnahmen. Weitere Themenfelder wie (smartes) Leben, Wirtschaft, Tourismus, Mobilität und Umwelt sowie andere Bereiche und kommunale Handlungsfelder wurden hierbei vorerst ausgespart – aus Zeit- und Ressourcengründen. Der Betrachtungszeitraum ist ein **5-Jahres-Horizont**.

Zusätzlich wurde ein **Zielbild (Canvas)** mit Vision, Mission, Strategie, Leitsatz und strategischen Prinzipien erarbeitet, welches die Voraussetzung für alle weiteren strategischen und operativen Schritte darstellen soll (siehe hierzu Anlage 7: Zielbild – Strategie-Canvas für die Stadt Donaueschingen).

4.2 Maßnahmen und Empfehlungen

Kapitel 3 verdeutlicht die angestrebten nächsten Maßnahmen und Aktivitäten, die die Stadt Donaueschingen angehen sollte. Dabei ist es wichtig, klar zu priorisieren und nicht zu viele verschiedene Handlungsfelder, Themen, Projekte und Vorhaben parallel zu bearbeiten.

Diesem Grundsatz folgt auch die in Kapitel 3.2 dargestellte Roadmap, die immer sowohl ein zügiges Vorankommen als auch einen ausgeglichenen Projektaufwand im Blick hat.

Die festgelegten Priorisierungen aus Kapitel 3 ergeben sich hierbei aus vorangegangenen Analysen sowie strukturierten Abfragen und Workshops mit der Stadt Donaueschingen, aber auch gemeinsamen Absprachen mit dem für die Stadt Donaueschingen verantwortlichen Komm.ONE-Kundenmanagement.

Es wird empfohlen, die Umsetzung der Digitalisierungsstrategie schrittweise vorzunehmen, beginnend mit den Prozessen, die am meisten von der Digitalisierung profitieren können und die Effektivität der Verwaltung erhöhen oder den Bürgerinnen und Bürgern den Zugang zu öffentlichen Dienstleistungen erleichtern.

Zudem sollte eine Überwachung und Evaluation der Umsetzung der Digitalisierungsstrategie erfolgen, um sicherzustellen, dass die Ziele und Maßnahmen auf der strategischen Handlungsebene erreicht werden. Die vorliegende Strategie bildet eine erste Orientierung und soll als Wegweiser dienen, welcher aber stetig angepasst und weiterentwickelt werden sollte. Die in Donaueschingen bereits vorhandenen Maßnahmen und Lösungen bilden hierbei den Ausgangspunkt für eine strategisch angepasste Weiterentwicklung der Verwaltungsdigitalisierung. Aus diesem Erkenntnisgewinn sollte die Strategie stetig weiterentwickelt werden, da sich auch die Gesellschaft, in der wir leben, sich stetig weiterentwickelt.

4.3 Nächste Schritte

Wir empfehlen der Stadt Donaueschingen als nächsten Schritt, die in diesem Digitalisierungskonzept dargelegten Maßnahmen bzw. Ziele Schritt für Schritt zu verfolgen und jedes dieser einzelnen Ziele erst abzuschließen, bevor neue Maßnahmen geplant und angegangen werden. Dadurch entsteht eine hohe Transparenz für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie den Gemeinderat. Dabei empfiehlt es sich, wie in der Roadmap in Kapitel 3 dargestellt, aufgrund der hohen Querverbindungen zu anderen Maßnahmen, Aktivitäten und Zielen, auf den Aufbau eines elektronischen Datensystems mit einheitlichen Vorgaben und Aktenführung hinzuwirken.

Zudem ist es von Vorteil, den vollständigen Kosten- und Investitionsbedarf aller priorisierten Projekte zu ermitteln und die Liste der priorisierten Digitalisierungsprojekte idealerweise per Beschlussfassung zu

verabschieden. Eine hohe Akzeptanz sowohl in der Verwaltungsbelegschaft als auch in den politischen Gremien ist unerlässlich, um den eingeschlagenen Weg hin zur Digitalen Verwaltung bzw. Onlineverwaltung konsequent zu verfolgen.

5 Anlagen

Anlage 1: Vorgehensmodell und Prozessbeschreibung Digitalisierungsstrategie (Paket: Ready)

Anlage 2: Antwortbogen Online-Umfrage „Digitale Verwaltung“

Anlage 3: Bewertung „IT Quick-Check“

Anlage 4: Ergebnisdokumentation „Digitale Reifegradmessung“

Anlage 5: Ergebnisdokumentation „Workshops 1“: Conceptboards

Anlage 6: Ergebnisdokumentation „Workshop 2“: SWOT-Analyse, Zielsystem

Anlage 7: Zielbild (Strategie-Canvas) Stadt Donaueschingen

COPYRIGHT

© Copyright 2023 Komm.ONE

Alle Rechte vorbehalten.

Die Weitergabe und Vervielfältigung dieser Dokumentation oder Teilen daraus sind ohne die ausdrückliche Genehmigung durch die Komm.ONE nicht gestattet.

Die Komm.ONE weist darauf hin, dass die in dieser Dokumentation enthaltenen Informationen jederzeit ohne vorherige Ankündigung geändert bzw. ergänzt werden können.

Vertragspartner für gewerbliche Kunden in Baden-Württemberg und alle Kunden außerhalb Baden-Württembergs ist die civillent GmbH, eine Tochtergesellschaft der Komm.ONE.

civillent ist zur Nutzung der Marke Komm.ONE, eine Marke der Komm.ONE AöR, per Lizenz berechtigt.

Komm.ONE

Krailenshaldenstraße 44

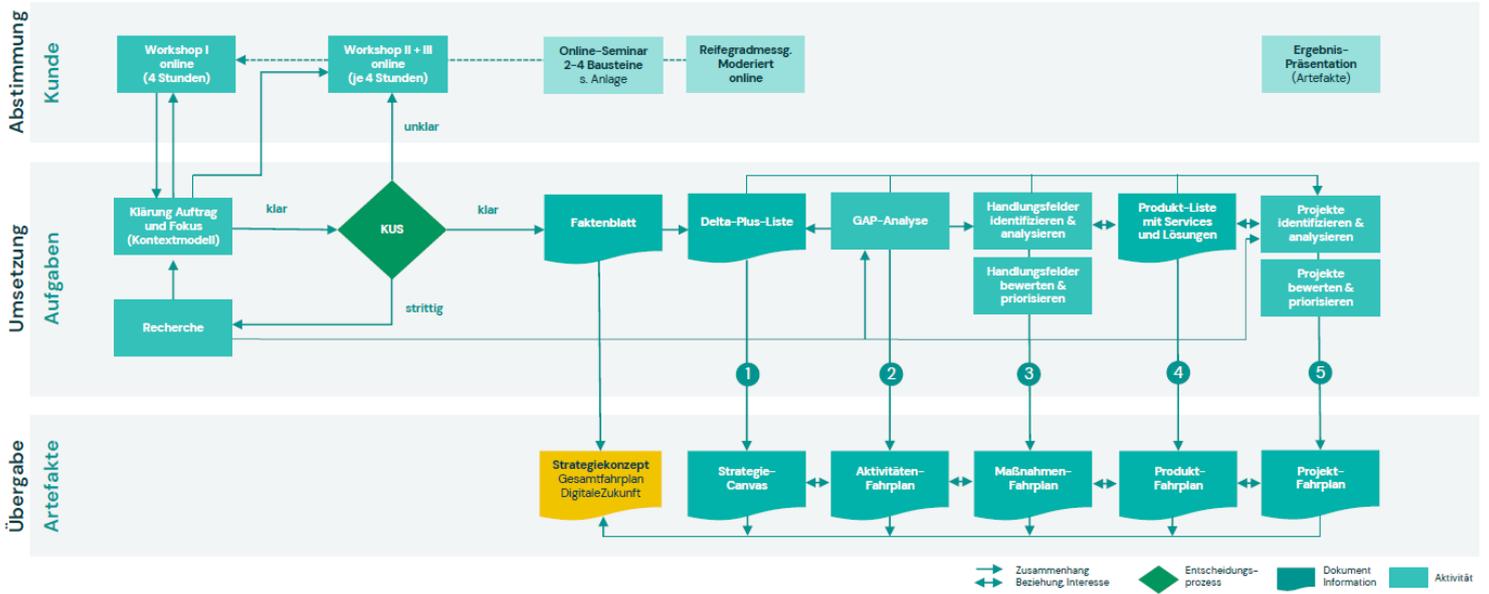
70469 Stuttgart

info@komm.one

www.komm.one

Anlage 1

PROZESSBESCHREIBUNG PAKETE READY SMART FUTURE



VORGEHENSMODELL VON DER STRATEGIE BIS ZUR ROADMAP

1. Bestandsaufnahme	Feststellung Ausgangssituation (Ist-Analyse)
2. Strukturierte Abfragen	Feststellung Fokusssetzung (Soll-Analyse)
3. Workshops	Feststellung offene Punkte (Delta-Plus-Analyse)
4. Zielbildentwicklung	Ableitung Vision und Strategie (Strategie-Canvas)
5. Strategieentwicklung	Konzept mit Umsetzungsfahrplan (Roadmap)

Strategiepapier
Management Summary

Nutzen: Erhalt eines maßgeschneiderten Handlungsrahmens mit Handlungsanleitung für die digitale Zukunft, um (1.) besser als bisher auf die Digitalisierung vorbereitet zu sein bzw. (2.) um bereits geplante und/oder initiierte Maßnahmen wirksamer auszurichten z.B. an neue Erfordernisse / Fokusfelder wie z.B. Krisenmanagement im Kontext Energie.

ANLAGE 1: KONZEPT READY, SMART UND FUTURE ERKLÄRT

Das **Paket Ready** richtet sich an die Kommunen in Baden-Württemberg, die sich selbst als Digitalisierungseinsteiger oder Fortgeschrittene klassifizieren, und die noch kein Digitalisierungskonzept mit Zielbild Digitale Verwaltung erarbeitet, abgestimmt und verschriftlicht vorliegen haben. Mit dem Paket Ready schaffen Kommunen die grundlegende strategische Architektur, die digitale Transformation ihrer Verwaltung zu beschreiben und mit Zielen, Maßnahmen und priorisierten Aktivitäten in eine zeitliche Reihenfolge zu bringen – jeweils mit Hinweisen zu benötigten Ressourcen und entstehenden Aufwänden für die Beschaffung benötigter Produkte und Services (Modernisierung EDV/IT). Dieses Paket nimmt auch die Prozessdigitalisierung in den Blick. Schwerpunkt bilden hier die Verwaltungs- und Bürgerprozesse. Weitere wichtige Handlungsfelder wie Leben, Wohnen, Verkehr, Mobilität, Wirtschaft, Tourismus oder Energie und Umwelt werden identifiziert. Auch die Mitarbeitenden (Beschäftigten) werden abgeholt und mitgenommen sowie „fit“ gemacht, die Notwendigkeit der digitalen Transformation zu verstehen, mitzugehen und mitzugestalten.

Die **Pakete Smart und Future** sind aufbauende bzw. ergänzende Bausteine und adressieren Kommunen mit einem hohen bzw. sehr hohen digitalen Reifegrad und unterstützen diese bei der Operationalisierung und/oder Weiterentwicklung bestehender Strategien.

Stand: 01.08.2022

ANLAGE 2: ERGÄNZENDE HINWEISE ZU DEN PAKETUMFÄNGEN

Zu den Leistungen, die wir für alle drei Pakete erbringen gehören unter anderem:

- **Kommunikation / Abstimmung mit Auftraggeber und Dritten** (Dienstleistungsmanagement intern / extern)
- **Vorbereitung / Bestandsaufnahme** (Recherche intern / extern)
- Durchführung **Digitale Reifegradmessung** mittels Komm.ONE Online-Tool (Digi-Check)
- Durchführung **Online-Seminar*** mit Impulsen und Best Practice-Beispielen passend zum Paket / Gruppe
- Durchführung **Online-Workshop 1** – Kick-off Bestandsaufnahme / Auftragsklärung (Ist-Analyse)
- Durchführung **Online-Workshop 2** – Bestandsaufnahme Vertiefung 2 (Identifikation / Bewertung erster Maßnahmen)
- Durchführung **Online-Workshop 3** – Bestandsaufnahme Vertiefung 3 (Expertenworkshops Validierung Workshop 2)
- **Strategie-/Weiterentwicklungsstrategiekonzept** erstellen
- **Strategie-/Weiterentwicklungsstrategiekonzept validieren / ergänzen**
- **Ergebnispräsentation / Abschlussveranstaltung**
- **Online-Beratung** projektbegleitend / nach Strategielegung

Den spiegelbildlichen Aufwand der kommunalen Mitwirkung entnehmen Sie den Paketdetails bzw. dem Angebot unter Ziffer 5.2.

***Hinweis:** Online-Seminar im Umfang von 2 bis 4 Bausteinen á 60-75 Minuten. Mögliche Bausteine: (1.) Einführung Strategie/Veränderung, (2.) Digitale Prozesse, (3.) Impulsreferate / passende Best Practice-Beispiele (4.) Nächste Schritte, die reflektieren auf Online-Workshop 1 bis 3

Stand: 01.08.2022

ANLAGE 3: ERGÄNZENDE HINWEISE ZU DEN LIEFERERGEBNISSEN

Folgende Ergebnisse und Entwicklungen sind in den einmaligen Leistungen gemäß Ziffer 3.1 im Angebot inbegriffen:

- **Zu (Weiter-)Entwicklung einer maßgeschneiderte Vision der Verwaltungsdigitalisierung bzw. der Kommunalentwicklung. Ergebnis:** Strategie-Canvas
- **Zu Ableitung / Fortschreibung einer Roadmap. Ergebnis:** Mehrdimensionaler, priorisierter Aktivitäten und Maßnahmenplan in zeitlicher, finanzieller sowie (IT-)technischer Hinsicht.
- **Zu Erstellung Digitalisierungskonzept. Ergebnis:** Individuelle Handlungsempfehlungen im Umfang von 20 bis 30 Seiten als kompaktes Strategiepapier inkl. Management Summary.

Stand: 01.08.2022

Anlage 2



Teil A: Digitale Verwaltung: Ihre Einschätzung und Expertise ist gefragt!

A1. Bitte nennen Sie uns den Namen Ihrer Kommune / Landkreis / VVG (und optional Ihre Rolle / Aufgabe)

Stadt Donaueschingen

A2. Bitte nennen Sie uns Ihre Funktion:

Oberbürgermeister*in

Landrat/Landrätin

Bürgermeister*in

Dezernent*in

Abteilungsleiter*in

Sachgebietsleiter*in

Verwaltungsfachangestellte*r

Test/Testing

A3. Wählen Sie in der folgenden Liste das zutreffende Mitglieder-Segment aus:

Kommune bis 7.500 Einwohner

Kommune bis 20.000 Einwohner

Große Kreisstadt

Stadtkreis

Landkreis

VVG

Sonstiges

Test

A4. 1. Wenn Sie an Digitalisierung denken, wo sehen Sie bei sich den höchsten Handlungsbedarf?

Bitte die jeweilige Antwort zutreffend bewerten: 0 = nicht wichtig bzw. 4 = sehr wichtig. Schreiben Sie uns eine E-Mail bei Fragen!

Verwaltungsleistungen digitalisieren 0 1 2 3 4



	0	1	2	3	4
Verwaltungsprozesse digitalisieren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bürgerprozesse digitalisieren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Zusammenarbeit und Kommunikation digitalisieren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arbeitsmittel / Ausstattung / IT	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

A5. 2. Kennen Sie den digitalen Standort bzw. den digitalen Reifegrad Ihrer Kommune?

Bitte wählen Sie eine Antwort aus, die am ehesten für Sie zutrifft.

Digitalisierungseinsteiger	<input type="checkbox"/>
Digitalisierungsfortgeschrittener	<input checked="" type="checkbox"/>
Digitalisierungserfahrener	<input type="checkbox"/>
Digitalisierungsexperte	<input type="checkbox"/>
Digitalisierungsvorreiter	<input type="checkbox"/>

A6. 3. Was hindert Sie aktuell daran digitaler zu werden?

Bitte die jeweilige Antwort zutreffend bewerten: 0 = nicht relevant bzw. 4 = sehr relevant.

	0	1	2	3	4
Finanzmittel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Strategie und Vision	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kenntnisse im Umgang mit digitalen Werkzeugen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Know-How / Wissen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arbeitsmittel / Ausstattung / IT	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

A7. 4. Was benötigen Sie aktuell am dringlichsten, um digitaler zu werden?

Bitte die jeweilige Antwort zutreffend bewerten: 0 = nicht wichtig bzw. 4 = sehr wichtig.

	0	1	2	3	4
Bessere finanzielle Ausstattung durch das Land bzw. Bund	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Einheitliche Vorgaben und Standards durch die Politik	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Digital- und Zukunftsstrategie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kommunalberatung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



	0	1	2	3	4
Projekt- und Implementierungsmanagement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Leistungsfähiger IT-Dienstleister	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Stärkere Unterstützung durch die kommunalen Landesverbände	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unabhängige Beratung und Projektmanagement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zusammenarbeit mit anderen Kommunen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Schulungen und Seminare (Online)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

A8. 5. Welche Themen sind Ihnen im Zusammenhang mit digitalen Verwaltungsprozessen besonders wichtig?

Bitte die jeweilige Antwort zutreffend bewerten: 0 = nicht wichtig bzw. 4 = sehr wichtig.

	0	1	2	3	4
Elektronischer Posteingang	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Elektronische Vorgangsbearbeitung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Elektronischer Rechnungseingang (eRechnung)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Digitalisierung Altakten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Elektronische Akte (eAkte)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Elektronische Bezahlung (ePayment)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Digitales Antragsmanagement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Einrichtung / Integration Benutzer- und Servicekonto auf serviceBW für Antragsprozesse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Elektronische Behördenkommunikation / Behördenkonto über serviceBW	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Digitale Zusammenarbeit, Kollaboration und Datenaustausch	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Elektronischer Sitzungsdienst	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

A9. 6. Welche Aspekte sind Ihnen im Zusammenhang mit der Digitalisierung von Verwaltungsleistungen besonders wichtig?

Bitte die jeweilige Antwort zutreffend bewerten: 0 = nicht wichtig bzw. 4 = sehr wichtig.

	0	1	2	3	4
Verfügbare Onlineprozesse automatisiert erhalten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dashboard mit allen verfügbaren Onlineprozessen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



	0	1	2	3	4
Prozess- und Kollaborationsplattform für Kommunen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Service-App für Bürger	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

A10. 7. Welche Aspekte sind Ihnen im Zusammenhang mit verbesserten Bürgerservices besonders wichtig?

Bitte die jeweilige Antwort zutreffend bewerten: 0 = nicht wichtig bzw. 4 = sehr wichtig.

	0	1	2	3	4
Online-Terminvereinbarung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Chatbasierte Systeme und Services	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Videosprechstunden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Digitales Wartezimmer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Digitales Aufrufsystem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Digitales Leitsystem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Moderne Internetseite / Homepage	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Dateiaustausch und Kommunikation über eigene Internetseite / Homepage	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dateiaustausch und Kommunikation über App	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dateiaustausch und Kommunikation via Portalplattform z.B. ServiceBW	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sichere Kommunikation (E-Mail)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

A11. 8. Welche Produkte vermissen Sie in unserem aktuellen Portfolio bzw. Produktkatalog?

Produktkatalog (Komm.ONE Mitgliederportal).

Ihr Feedback an uns:

- Alles rund ums Bauen
 - Problemstellungen speziell für umsetzende Bauämter könnten präsenter sein
 - guten Service - Komm.ONE macht alles und nichts besonders gut



A12. 9. Welche Dienstleistungen bzw. Unterstützungsangebote wünschen Sie sich ergänzend zu unseren Angeboten und Formaten im Themenfeld Digitale Zukunft bzw. Zukunftsorientierung?

DigitaleZukunft (Komm.ONE Mitgliederportal)

Ihr Feedback an uns:

- Schnelleres Einspielen von Updates
- Schnelle und kompetente Beratung
- gute und aktuelle Schulungsmöglichkeiten

A13. 10. Sind Sie mit uns als IT-Dienstleister zufrieden?

Bitte wählen Sie eine Antwort aus, die am ehesten für Sie zutrifft.

Ja, voll und ganz.

Ja, im Großen und Ganzen.

Nein, überhaupt nicht.

Ich bin mir aktuell nicht sicher.

Sonstiges

Sonstiges