Bundesministerium
für Wirtschaft
und Klimaschutz

STADT ROTH
BEWEGEND. HERZLICH. FRÄNKISCH.

INITIATIVE STADT.LAND.DIGITAL!

Strategiestarterworkshop

Digitale Transformation und Veränderungsmanagement in der Stadtverwaltung Roth

Roth, 3.02.2023

Zukunft wird vor Ort gemacht

Strategieworkshop:
Digitale Transformation und Veränderungsmanagement in der Stadtverwaltung Roth
Roth, 3.02.2023

Ergebnisdokumentation

1 Überblick

Stadt.Land.Digital

Stadt.Land.Digital ist eine Initiative des Bundesministeriums für Wirtschaft und Klimaschutz (BMWK). Mit den Strategiestarterworkshops begleitet Stadt.Land.Digital Städte, Gemeinden und Landkreise bei der digitalen Transformation und unterstützt sie dabei, eigene Strategien auszuarbeiten. Regionale und überregionale Akteurinnen und Akteure definieren in den Workshops Bedarfe, entwerfen konkrete Zielbilder und analysieren wichtige strategische Leitplanken für die eigene Kommune. Zum Abschluss legen die Teilnehmenden für die verschiedenen Aufgabenfelder Verantwortliche und einen Zeitplan fest, damit die Ergebnisse des Workshops nachhaltig wirken.

Stadt.Land.Digital bietet Deutschlands Städten, Gemeinden und Landkreisen auf dem Weg zur smarten Kommune einen ganzheitlichen Ansatz: Dazu gehört, Netzwerke zwischen Kommunen aufzubauen und die interkommunale Zusammenarbeit zu stärken. Grundlage dieser Arbeit bilden Workshops, Veranstaltungen, Studien und Leitfäden zur smarten Kommune sowie eine Informationsplattform zu Fördermöglichkeiten.

Ziele des Strategiestarterworkshops

Der Strategiestarterworkshop war der Startschuss für das Thema Veränderungsmanagement vor dem Hintergrund der digitalen Transformation in der Stadtverwaltung Roth. Bei der Umsetzung der Digitalisierung und im Veränderungsmanagement kommt der Amtsleitung und den Sachgebietsleitungen eine wichtige Rolle zu. Sie müssen sich auf Veränderungen einlassen und ihre Mitarbeitenden dazu motivieren, diese im laufenden Prozess der Digitalisierung mitzugehen. Zur Vorbereitung des Strategiestarterworkshops hat die Geschäftsstelle Stadt.Land.Digital eng mit Petra Albers, der Digitalisierungsbeauftragten der Stadt Roth, zusammengearbeitet. Zu den Teilnehmenden des Workshops zählten der Bürgermeister Andreas Buckreus sowie die Amtsleiter und die Sachgebietsleiter der Stadt Roth.

Abbildung 1: Rother Marktplatz © Karin Büttner

Dabei standen folgende Ziele im Fokus:

- Ein allgemeines Verständnis für den digitalen Wandel aufbauen und damit einhergehend die Notwendigkeit für den digitalen Transformationsprozess vermitteln.
- Gemeinsam werden Bedarfe und Herausforderungen sowie Ziele und Lösungsansätze gesammelt und miteinander verknüpft, um für den weiteren Transformationsprozess gut vorbereitet zu sein.
- Um die gewünschten Ziele und Lösungen zu erreichen, werden konkrete Maßnahmen und nächste Schritte bestimmt.
- Ein Leitsatz für die digitale Transformation in der Verwaltung der Stadt Roth wird mit der Führungskräfteebene erarbeitet.

2 Telefoninterviews mit den Teilnehmenden

Stadt.Land.Digital führte im Vorfeld mit acht Teilnehmenden des Workshops Telefoninterviews durch. Die Gespräche gaben einen Einblick über die Bedarfe, Wissensstände und Ideen der Teilnehmenden. Folgende Erkenntnisse ergaben sich aus den Telefoninterviews für den Workshop in der Stadt Roth:

Abbildung 2: Erwartungen der Führungskräfte an das Thema Digitalisierung

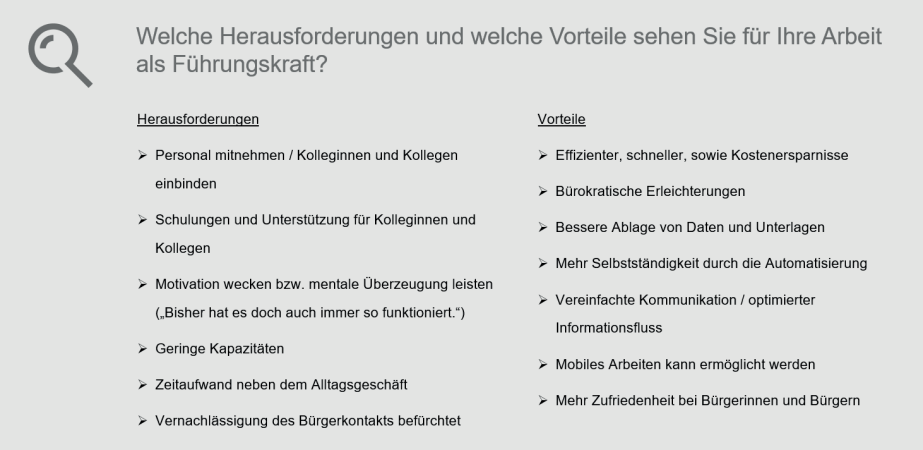

Abbildung 3: Herausforderungen und Vorteile der Digitalisierung bei der Arbeit

Mit welchen Herausforderungen und Anforderungen kommen Ihre Mitarbeitenden zum Thema Digitalisierung aktuell auf Sie zu?
Wie schätzen Sie die Bereitschaft Ihrer Mitarbeitenden zur Veränderung ein?

Akute Themen

- Digitale Terminabstimmungen und Ressourcenplanungen
- Verstärkte Anfragen zum mobilen Arbeiten inkl. technischer Ausstattung
- Bewältigung des Digitalisierungsprozesses neben der Arbeit
- Zurzeit keine einheitliche Software für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- Nicht mehr zeitgemäße Hardware und Zeichenprogramme

Bereitschaft der Mitarbeitenden:

- Einige sehr bereit (8-10)
- Einige andere eher weniger bereit (2-4)

Bewertet auf einer Skala von 1 - 10:
1 = sehr geringe Bereitschaft
10 = sehr hohe Bereitschaft

Abbildung 4: Akute Themen und Bereitschaft der Mitarbeitenden

Wie sehen Sie sich als Fachamtsleitung im Veränderungsprozess?
Wie definieren Sie Ihre Rolle hierbei?

- Antreiberin / Antreiber
- Begleitrolle
- Vorbildfunktion
- Moderatorin / Moderator: „Verkäufer der digitalen Wende“
- Schnittstelle zwischen den Mitarbeitenden und der EDV
- Schnittstelle zur Digitalisierungsbeauftragten und den Abteilungen
- Lernende / Lernender

Abbildung 5: Die Rolle als Fachamtsleitung im Veränderungsprozess

Was benötigen Sie, um für die Transformation gut vorbereitet zu sein?
Welche Ideen und Wünsche haben Sie für den künftigen Umgang mit dem Thema Veränderungsmanagement in der Stadtverwaltung Roth?

- Stärkerer Austausch
- Einheitliche Tools / Projektmanagementtools
- Fahrplan und allgemeine Informationen
- Unterstützung durch eine EDV-Abteilung bei Problemen
- Gute Vorbereitung bei der Einführung von neuen Programmen
- Eine zeitgerechte digitale Ausstattung (auch für mobiles Arbeiten)
- Notwendige zeitliche Kapazitäten anerkennen und bereitstellen
- Digitale Hauspost

Abbildung 6: Ideen und Wünsche zum künftigen Umgang mit den Veränderungen durch die Digitalisierung

3 Der Workshop

Am Workshop nahmen 15 Fachbereichs- und Sachgebietsleiterinnen und -leiter, die Digitalisierungsbeauftragte Petra Albers und der Bürgermeister Andreas Buckreus teil. Die teilnehmenden Führungskräfte erarbeiteten gemeinsam ein Verständnis für das Thema Digitalisierung und den damit einhergehenden Veränderungsprozess in der Verwaltung. Dabei spielten Bedarfe und Ziele sowie Herausforderungen und Lösungsansätze eine entscheidende Rolle. Aus den Ergebnissen und den Inhalten des eingeladenen Impulsgebers Prof. Dr. Thomas Meuche ergaben sich konkrete Maßnahmen.

Begrüßung und Impulsvortrag

Zur Begrüßung richtete die Digitalisierungsbeauftragte Frau Albers einleitende Worte an die Teilnehmenden. Sie erläuterte die Wichtigkeit eines Veränderungsmanagements während des Digitalisierungsprozesses. Sie betonte, dass Fachbereich- und Sachgebietsleitende als Vermittlerinnen und Vermittler sowie als Vorantreibende des digitalen Wandels in der Verwaltung der Stadt Roth unverzichtbar seien.

Folgend wurde die Geschäftsstelle Stadt.Land.Digital im Kurzprofil vorgestellt. Ebenso wurden die Ziele des Workshops erläutert.

Inhaltlich begann der Workshop mit einem Impulsvortrag von Prof. Dr. Thomas Meuche, der u.a. das Kompetenzzentrum Digitale Verwaltung der Hochschule Hof leitet.

Impulsvortrag: Prof. Dr. Thomas Meuche „Digitale Transformation und Veränderungsmanagement“

Prof. Dr. Thomas Meuche begann seinen Impuls mit der Vorstellung des im Kompetenzzentrum Digitale Verwaltung der Hochschule Hof entwickelten Reifegradmodells. Das Modell bietet öffentlichen Verwaltungen Unterstützung im Digitalisierungsprozess, indem es verschiedene Dimensionen aufgreift. Dimensionen wie Technologie, Strategie oder Personal sind laut Prof. Meuche essentiell für eine erfolgreiche Umsetzung. Aus den Ergebnissen des Reifegrads der eigenen Verwaltung leitet sich die Bearbeitung konkreter Maßnahmen ab. Betont wurde, dass die Verknüpfung der Dimensionen einen besonderen Stellenwert einnimmt. Interessant für die Teilnehmenden war der durchschnittliche digitale Reifegrad, der sich aus einer Befragung von 360 deutschen Gebietskörperschaften ergab. Die Dimension Technologie und hieran anschließend Flexibilität sowie Integration wurde am häufigsten als fortgeschritten bewertet.

Abbildung 7: Das digitale Reifegradmodell des Kompetenzzentrum Digitale Verwaltung der Hochschule Hof © Kompetenzzentrum Digitale Verwaltung

Laut Prof. Meuche „beginnt Digitalisierung im Kopf und nicht im Rechner“. Technologien seien Hilfsmittel für die Umsetzung der Digitalisierung. Sie lösen allerdings nicht die Defizite wie etwa eine fehlende Neustrukturierung von Prozessen, mangelhafte Kompetenzen beim Datenmanagement und bei der Datennutzung oder vage Strategien für den digitalen Wandel. Durch die Arbeit mit einer Vielzahl kommunaler Verwaltungen ergeben sich für das Kompetenzzentrum einige Erfolgsfaktoren für ein umsichtiges Veränderungsmanagements:

1. Es sollte Klarheit über die Ziele und die Strategie bestehen. Dabei hilft es, sich die Frage zu stellen: Was will man für welche Anspruchsgruppe in Zukunft anbieten und auf welchem Weg?
2. Bei allen Mitarbeitenden sollte ein Verständnis für Prozesse und Daten geschaffen werden.
3. Prozesse, die im aktuellen Zustand den größten Frust bei einer hohen Anzahl von Mitarbeitenden erzeugen und

deren Automatisierung zu spürbaren Entlastungen führen kann, bieten sich besonders dazu an, priorisiert digitalisiert zu werden.

4. Es ist erfolgsversprechender, Prozesse vom Ergebnis her neu zu denken, als eine aufwendige Ist-Analyse von Prozessen durchzuführen.
5. Alle Fälle eines Fachverfahrens zu 100 Prozent abdecken zu wollen, führt häufig zu einer komplizierten und langwierigen Prozessentwicklung. Schnelle Ergebnisse können erzielt werden, wenn erst einmal 50 bis 70 Prozent der Fälle abgebildet werden, sodass eine Zeitersparnis von z. B. 40 Prozent die Folge ist.
6. Ausprobieren und Scheitern ist elementarer Bestandteil von Veränderung. Eingeschlagene Wege können und dürfen sich auch mal als falsch herausstellen.
7. Ein Team von Willigen zu gründen und diesem die Kompetenzen zu übertragen, Änderungen durchzuführen, wirkt sich positiv auf den Prozess der Transformation aus. Wichtig ist dabei, die Zugehörigkeit zum Team hierarchieunabhängig zu gestalten.

Zuletzt sprach Prof. Meuche über die zukünftig benötigten Kompetenzen in kommunalen Verwaltungen. In erster Linie spiele ein Verständnis von Daten und Prozessen und das Wissen über ihre Kopplung eine entscheidende Rolle. Ein Bewusstsein für die Wirkung von Kultur, die Fähigkeit, Ziele zu formulieren und virtuelle Werkzeuge zur Kommunikation und Steuerung einzusetzen, sei für Führungskräfte zentral.

Im Anschluss an diesen Impuls nutzten die Teilnehmenden die Chance, sich mit Prof. Meuche auszutauschen. Sensibilisiert für das Thema Veränderungsmanagement in der digitalen Verwaltung, starteten alle Teilnehmenden in die Arbeitsphasen.

3.1 Ergebnisse aus den Arbeitsphasen

Für die Arbeitsphasen des Workshops wurden zwei heterogene Gruppen gebildet. Zunächst trugen die Teilnehmenden zusammen, welche Bedarfe sie angesichts der digitalen Transformation für ihre Arbeit aktuell und in Zukunft sehen. Anschließend setzten sie sich erste gemeinsame Ziele für eine moderne Stadtverwaltung Roth. In der zweiten Arbeitsphase wurden konkrete Herausforderungen des Veränderungsmanagements und der Digitalisierung gesammelt und Lösungsansätze diskutiert. Daraufhin stellten die Gruppen sich gegenseitig ihre entwickelten Ergebnisse vor. In der letzten Arbeitsphase hielten alle Teilnehmenden gemeinsam konkrete Maßnahmen für ein erfolgreiches Veränderungsmanagement fest.

Gruppenphase: Bedarfe und Ziele

In beiden Arbeitsgruppen identifizierten die Teilnehmenden u. a. die folgenden Bedarfe: Bei der flächendeckenden Einführung digitaler Akten sollten diese leicht auffindbar sein. Zudem sollte die digitale Arbeit datengestützt abgewickelt werden. Das heißt, dass z. B. bei einer Antragsbearbeitung eine Maske zum Einsatz kommt, in der die Daten des Antragsstellenden bereits automatisch eingefügt wurden und kontinuierlich aktualisiert werden. Des Weiteren wurde der Bedarf nach einer Begleitung für die Leitung und die Mitarbeitenden während der Veränderungsprozesse genannt. Im Allgemeinen sollte die Notwendigkeit einer digitalen Transformation in der Verwaltung anerkannt werden. Abbildung 2 zeigt die erarbeiteten Bedarfe aus beiden Arbeitsgruppen.

Im Anschluss machten sich die Teilnehmenden Gedanken darüber, auf welche Ziele der Veränderungsprozess und die Digitalisierung in ihrer Verwaltung ausgerichtet ist. Die Teilnehmenden sind sich einig darüber, dass verschlankte Prozesse und das Denken in Projekten wesentliche Schritte sind, um die Transformation zu bewältigen. Ebenso muss ein reibungsloses mobiles Arbeiten ermöglicht werden. In Abbildung 3 sind die erarbeiteten Ziele vollständig dargestellt.

Stadtverwaltung Roth:
„Gemeinsam schaffen wir es, in einem offenen Prozess die Verwaltung zu modernisieren und zu digitalisieren. Auch kleine Schritte bringen uns voran.“

Gruppenphase: Herausforderungen und Lösungsansätze

In der folgenden Arbeitsphase galt es, ein gemeinsames Verständnis der Herausforderungen im Veränderungsmanagement und dem digitalen Wandel zu entwickeln. In Verbindung dazu wurden direkt Lösungsansätze gesammelt und entwickelt. Die zusammengetragenen Ergebnisse der Diskussion sind in Abbildung 4 zu finden. Beide Arbeitsgruppen kamen zu dem Schluss, dass eine der größten Herausforderungen die vorhandenen Kapazitäten sind. Ebenso ist die Mitnahme aller Mitarbeitenden notwendig. Es sollten auch jene im Transformationsprozess eingebunden werden, die Digitalisierungsängste äußern. Eine weitere Schieflage stellt die einheitliche und zeitgemäße technische Ausstattung dar. Der Verwaltung sollte eine adäquate Hardware und Software zur Verfügung gestellt werden – so der Wunsch der Workshopteilnehmenden.

Um diese Herausforderungen zu bewältigen, wurden u.a. folgende Lösungsansätze erarbeitet: Prozesse sind zu standardisieren, sodass diese ämterübergreifend genutzt werden können. Des Weiteren ist es der Stadtverwaltung Roth wichtig, die Kommunikation auszubauen und anstehende Veränderungen frühzeitig zu kommunizieren. Mediatoren, die als Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner im Veränderungsprozess fungieren, wurden als hilfreich bewertet. Große Zustimmung erhielt der Ansatz, messbare Erfolge im Veränderungsprozess zu kommunizieren und zu feiern. Die Veränderung ist somit für alle transparent und der Aufwand wird spürbar belohnt.

Abbildung 8: Ideen und Bedarfe der Stadt Roth

Abbildung 9: Ziele für ein erfolgreiches Veränderungsmanagement

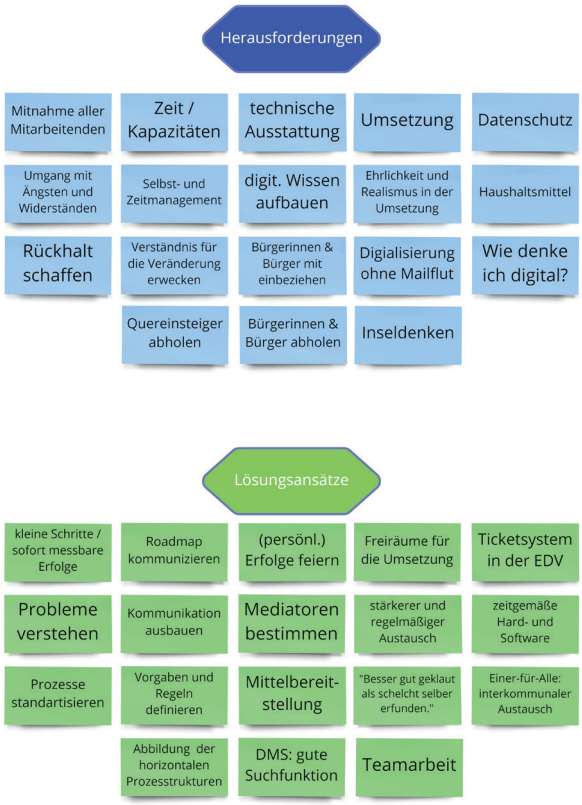

Abbildung 10: Herausforderungen des digitalen Wandels und erste Lösungsansätze

Arbeitsphase: Maßnahmen und nächste Schritte

In der letzten Arbeitsphase stellten die Teilnehmenden einen konkreten Maßnahmenplan auf:

Maßnahmenkatalog / nächste Schritte
1. Eine Richtungsvorgabe / Vision soll zusammen mit der Leitung der Verwaltung erarbeitet werden.
2. Aus freiwilligen und motivierten Kolleginnen und Kollegen soll eine Ebenen-übergreifende „Allianz der Willigen“ gebildet werden. Diese fungieren als Antreiberinnen und Antreiber und tauschen sich über Veränderungsprozesse kontinuierlich aus.
3. Eine Roadmap über den Veränderungsprozess wird erarbeitet und veröffentlicht.
4. Eine Kommunikationsstrategie wird entwickelt (Wie? / Was? / Warum?).
5. Der Bestand der EDV soll erfasst und die Hardware regelmäßig auf einen zeitgemäßen Stand gebracht werden.
6. Es werden Prozesse identifiziert, die das Potenzial haben, schnell digitalisiert werden zu können, um zeitnah Erfolge feiern zu können.
7. Erfolge bereits realisierter Projekte sollen gefeiert werden (Bsp.: LAN / WLAN in den Schulen).
8. Weitere Workshops für den Austausch sollen stattfinden
9. In den Personalversammlungen sollen die Beschäftigten von nun an über den Veränderungsprozess informiert werden.

4 Ausblick

Die Geschäftsstelle Stadt.Land.Digital und die Stadtverwaltung Roth haben die Ergebnisse des Workshops gemeinsam reflektiert. Dabei zeigte sich die Stadt Roth sehr zufrieden mit den erarbeiteten Ergebnissen und der regen Beteiligung aller Teilnehmenden.

Aus den Arbeitsergebnissen und in Zusammenarbeit mit den Teilnehmenden des Workshops wurde ein Leitsatz für die Führungskräfte der Stadtverwaltung Roth entwickelt. Dieser stellt die wichtigsten Ziele im Veränderungsprozess für die Sachgebietsleiterinnen und –leiter in den Fokus:

In den nächsten Monaten wird die Stadt Roth an der Umsetzung von weiteren Workshops arbeiten. Ziel dieser Workshops wird es sein, eine Strategie für den weiteren Transformationsprozess zu entwickeln. Des Weiteren sollen die Auszubildenden aktiv in den Veränderungsprozess eingebunden werden.

Als Fachbereichs- und Sachgebietsleiterinnen und -leiter nehmen wir aktiv am Veränderungsprozess der Digitalisierung in unserer Stadtverwaltung teil. Unser Ziel ist eine moderne Verwaltung, die durch digitale Prozesse den Arbeitsalltag für alle Kolleginnen und Kollegen erleichtert. Wir schaffen Freiräume für die Umsetzung von Digitalprojekten und lernen aus Erfolgen wie Misserfolgen. Dabei versuchen wir auf die Ängste der Mitarbeitenden einzugehen und unterstützen die Antreiberinnen und Antreiber bei ihren Ideen und Vorhaben. Erfolge wie die Implementierung eines digitalen Prozesses werden transparent kommuniziert und gefeiert. Durch sachgebietsübergreifende Austausche lassen wir die Kolleginnen und Kollegen an unseren Erfahrungen teilhaben und tragen Lösungen in die gesamte Stadtverwaltung. Gemeinsam arbeiten wir darauf hin, die Stadtverwaltung Roth zu einer Verwaltung der Zukunft zu machen, mit all den Vorteilen für die Beschäftigten sowie für die Bürgerinnen und Bürger.

Impressum

Herausgeber:
Geschäftsstelle Stadt.Land.Digital
Eine Initiative im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Klimaschutz

WIK-Consult GmbH
Rhöndorfer Str. 68
53604 Bad Honnef

HRB: Amtsgericht Siegburg, 7043

Telefonzentrale: +49 2224 9225 60
E-Mail: info@stadt-land-digital.de
Homepage: www.stadt-land-digital.de

Stand: Juni 2023

Verantwortlich: Alex Dieke
Redaktion: Paula Hüttl und Julius Edling

Bildnachweise:
Titelseite: RamCreativ/istockphoto; Stadt Roth (Karin Büttner), Kompetenzzentrum Digitale Verwaltung, Geschäftsstelle und Stadt.Land.Digital

Informationen zur Initiative Stadt.Land.Digital finden Sie auch unter **www.stadt-land-digital.de**