

WIE DER DIGITALE WANDEL GELINGEN KANN

EIN ERFAHRUNGSBERICHT AUS DER PRAXIS



WIE DER DIGITALE WANDEL GELINGEN KANN

EIN ERFAHRUNGSBERICHT AUS DER PRAXIS



INHALT

10 WARUM EIGENTLICH DIGITALISIERUNG?

14 STRATEGIE ALS HANDLUNGSRAHMEN

**22 DURCHFÜHRUNG DER ZIELGRUPPEN-
ANALYSE**

26 PERSONA-METHODE

34 DIE PERSONAS

66 VERÄNDERUNG IST EIN PROZESS

70 AUSBLICK

74 QUELLENVERZEICHNIS

NETZWERK DIGITALE DÖRFER RLP

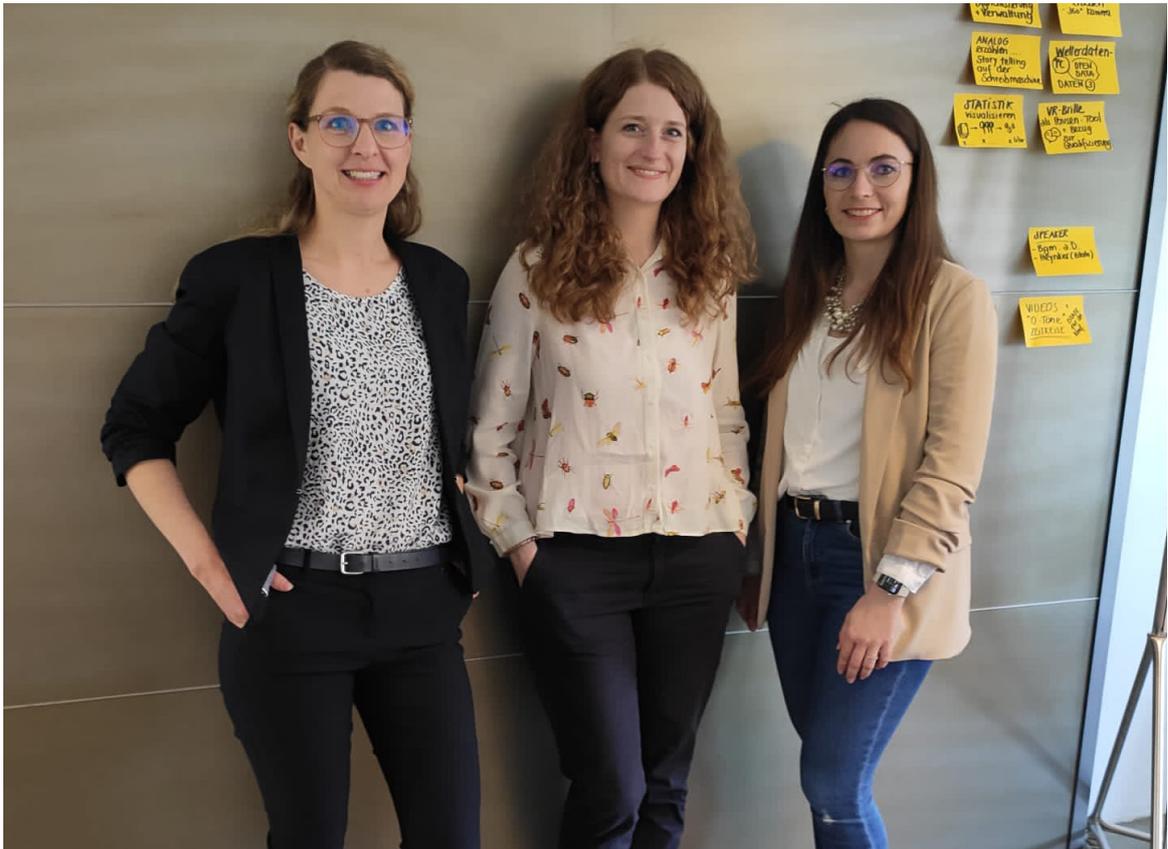
Das Netzwerk Digitale Dörfer RLP, initiiert und gefördert vom Ministerium des Innern und für Sport Rheinland-Pfalz, hat sich seit Dezember 2020 als Austauschplattform für Kommunen in Rheinland-Pfalz zu Fragen der Digitalisierung etabliert. Gemeinsam sollen die Herausforderungen gemeistert und Chancen genutzt werden, indem man gegenseitig von den Erfahrungen, Projektergebnissen und entwickelten Lösungen profitiert. Unter der Federführung der drei Modellverbandsgemeinden des vorangegangenen Projekts "Digitale Dörfer", Eisenberg, Göllheim und Betzdorf-Gebhardshain, werden Vorhaben in den Kommunen vorgestellt und initiiert sowie Zukunftsthemen und Konzepte diskutiert und erarbeitet. Mittlerweile sind mehr als 40 Kommunen Mitglied im Netzwerk – und es wächst kontinuierlich weiter.

Weitere Infos und wie man Mitglied im Netzwerk wird erfahren Sie unter:

www.digitaledoerfer-vernetzt.de

Die thematische Grundlage dieses Berichtes stammt aus der Weiterbildung und Seminarreihe zum/r "Kommunalen Digitalbeauftragten", die von der Kommunalakademie Rheinland-Pfalz angeboten und durchgeführt wird. Sie beinhaltet Beispiele aus der Praxis vor Ort in den drei Verbandsgemeinden Eisenberg, Göllheim und Betzdorf-Gebhardshain – initiiert durch die mit der Digitalisierung beauftragten Mitarbeiterinnen in der Rolle als Digitalisierungsbeauftragte.

Marie Luise Selzer, Julia Mauer und Sarah Brühl
Projektkoordinatorinnen Netzwerk Digitale Dörfer RLP



► v. l. n. r.: Die drei Projektkoordinatorinnen Marie-Luise Selzer, Sarah Brühl und Julia Maurer

2

**WARUM EIGENTLICH
DIGITALISIERUNG?**

Warum eigentlich Digitalisierung in der Verwaltung?

„Nichts ist so beständig wie der Wandel.“

Heraklit von Ephesos

Vor dem Hintergrund von Megatrends wie Digitalisierung, Globalisierung und Individualisierung scheint Heraklits¹ Zitat heute noch genauso aktuell zu sein wie vor circa 2.500 Jahren.

Auch vor den Verwaltungen hat der Wandel niemals Halt gemacht, auch wenn sie bisher weniger Wettbewerbsdruck als zum Beispiel Unternehmen zu spüren bekamen. Bisher.

Wie eine Vielzahl an Studien belegt, wird sich die digitale Transformation in den nächsten Jahren zu einem wichtigen Standortfaktor entwickeln². Gleichzeitig ist die Digitalisierung als Querschnittsaufgabe ein wesentlicher Hebel für weitere zentrale und aktuelle Herausforderungen für Kommunen, wie beispielsweise den Klimaschutz³.

Die Konsequenz: In kommunalen Verwaltungseinheiten muss die Digitalisierung zum selbstverständlichen Bestandteil des Arbeitsalltags werden und ist längst kein Modethema mehr.

Um diese gesamtgesellschaftliche Aufgabe zu stemmen, müssen Ressourcen geschaffen und Verwaltungsstrukturen angepasst werden. Der bereits in Zahlen belegte Fachkräftemangel (bis 2040 werden knapp 60 % aller Mitarbeiter*innen altersbedingt aus dem öffentlichen Dienst ausscheiden)⁴, zunehmende Fluktuation in den Verwaltungshäusern⁵ und das Online-Zugangsgesetz (OZG) – und damit die gesetzliche Grundlage und Pflicht, Verwaltungsprozesse zu digitalisieren – verstärken diesen Handlungsbedarf zusätzlich. Gleichzeitig besteht in den Verwaltungen großer Nachholbedarf im Bereich Fort- und Weiterbildung. Die Themen der Personalentwicklung, mit denen sich in Unternehmen ganze Abteilungen beschäftigen, werden im Verwaltungsalltag meist nicht in vergleichbarem Maße wahrgenommen.

Dabei wird in der Praxis immer noch wesentlich häufiger über die generelle Notwendigkeit der Digitalisierung diskutiert, statt die Zukunftsthemen (Verwaltungsmodernisierung, Bürgerbeteiligung, Mobilität, gesellschaftliche Teilhabe, Klimaschutz, Versorgung etc.) proaktiv und vorausschauend anzu-

gehen und neue Technologien auch bei langfristigen, strategischen und perspektivischen Entscheidungen zu berücksichtigen.

Die kommunale Praxis zeigt, dass Change-Management – zu Deutsch: Die aktive Gestaltung von Veränderungsprozessen - der entscheidende Erfolgsfaktor im Kontext kommunaler Digitalisierung darstellt und viele Chancen eröffnet.

Aus dieser Erkenntnis leiten sich folgende zentrale Fragen ab:

Wie kann Akzeptanz für das Thema der digitalen Transformation erreicht werden?

Wie können Mitarbeiter*innen motiviert, bei der persönlichen und fachlichen Weiterentwicklung unterstützt und langfristig an den Arbeitgeber gebunden werden?

Was kann getan werden, um die Veränderung erfolgreich zu begleiten und aktiv zu gestalten?

In diesem Praxisbericht möchten wir Ihnen Beispiele und Methoden aus unseren Erfahrungen heraus vorstellen, wie der digitale Wandel in kommunalen Verwaltungseinheiten gestaltet werden kann. Das Ziel der vorliegenden Ausarbeitung ist eine praktische Handreichung für die Zielgruppe kommunaler Digitalbeauftragter, für Führungskräfte und für alle Mitarbeiter*innen, die sich innerhalb der Verwaltung mit dem Themenbereich der Digitalisierung beschäftigen. Sie soll als Impuls für konkrete Konzepte in unterschiedlichen Verwaltungseinheiten dienen. **Dabei ist dieser Bericht keine wissenschaftliche Studie. Vielmehr möchten wir zum Analysieren, Anpassen, Adaptieren und Ergänzen anregen, um ein Konzept für die eigene Verwaltung erarbeiten zu können.**

Den Anfangspunkt des Praxisberichts bildet die exemplarische Herleitung einer Strategie mit messbaren Zielen, die den äußeren Handlungsrahmen vorgibt. Mit einer Zielgruppen-Analyse können darauf aufbauend die relevanten Akteure in der Verwaltung identifiziert und gezielt Argumente und Maßnahmen für den digitalen Wandel in der Praxis abgeleitet werden. Der inhaltliche Fokus liegt auf praktisch umsetzbaren Maßnahmen, die in Verwaltungen eingesetzt werden können, um den Wandel – den „Change“ – im Kontext der Verwaltungsdigitalisierung aktiv zu gestalten und die Mitarbeiter*innen in Sachen Motivation und Änderungsbereitschaft positiv zu beeinflussen.

3

**STRATEGIE ALS
HANDLUNGSRAHMEN**

Herleitung der Strategie als Handlungsrahmen

Um eine aktive Gestaltung von Veränderungsprozessen und die Zukunftsentwicklung der Kommune strategisch anzugehen und ein gemeinsames Verständnis der geplanten Ausrichtung zu schaffen, wurde exemplarisch eine Strategie mit messbaren Zielen entwickelt, die den äußeren und langfristigen Handlungsrahmen vorgibt. Die Strategie sollte immer an den jeweiligen Gegeben- und Besonderheiten (Stärken und Schwächen, Chancen und Risiken) und den Zielvorgaben der eigenen Kommune ausgerichtet sein. Es gibt kein Patentrezept, das sich Eins-zu-eins überstülpen lässt.

Erarbeitung einer Strategie-Matrix

Auf dem Weg zur Strategie sollte der erste Schritt die Überlegung sein, wie sich die jeweilige Kommune definieren möchte und welche Themenschwerpunkte festgelegt werden. Im Einzelnen kann die Beantwortung folgender beispielhafter Fragen hilfreich sein:

- > **Thema Digitalisierung:** Sind wir eine Kommune, die sich mit den Handlungsfeldern einer SmartCity/SmartCountry⁶ beschäftigt oder eine Kommune, die sich ausschließlich auf die Umsetzung des Online-Zugangsgesetzes (OZG) fokussiert?
- > **Die Kommune als Arbeitgeber:** Sind wir Vorreiter in Sachen New Work oder eher ein konservativer Arbeitgeber?
- > **Thema Entwicklungsschwerpunkt:** Schreiben wir uns das Thema Klimaschutz auf die Fahne? Sehen wir uns als tourismusstarke Region? Sind wir Vorreiter in Sachen Mobilität und/oder digitaler Teilhabe? Sind wir eine wirtschaftsstarke Region oder bedeutender Bildungsstandort? Legen wir einen Schwerpunkt auf Gesundheit (e-Health) und eine vitale Region? Sind uns Familien, Kinder und Jugendliche besonders wichtig?
- > **Die Kommune als Marke:** Was ist die regionale Identität? Wo liegen die Besonderheiten? (kulturell, wirtschaftlich, geografisch, im Bildungsbereich etc.)
- > **Stärken und Schwächen:** Wo liegen – versteckt oder offensichtlich – Stärken und Schwächen der Region und Verwaltung?

Zur Herleitung der Gesamtstrategie mit messbaren Zielen haben wir eine Strategie-Matrix entwickelt. Die vorliegende Matrix berücksichtigt die drei relevanten Perspektiven „Mitarbeiter*in“, „Führungskraft“ und „Bürger*in“.

Warum drei Perspektiven ?

Verschiedene Perspektiven einzunehmen hat sich in der Praxis vielerorts als Schlüssel zum Erfolg bewährt und schützt vor Betriebs- bzw. Verwaltungsblindheit durch einseitige Betrachtungsweisen.

Mitarbeiter*in: Wir sehen die Mitarbeiter*innen als Schlüssel zum Erfolg. Bedingt durch Fluktuation und Fachkräftemangel wird es zunehmend wichtiger, sich intensiv mit dieser Perspektive auseinanderzusetzen und die Situation in den Verwaltungen strategisch zu betrachten und zu gestalten.

Führungskraft: Hinter jedem*r Mitarbeiter*in steht eine Führungskraft, die das eigene Team gestalten muss. Nur wenn ein Team als solches funktioniert und gut zusammenarbeitet, wird auch die Führungskraft zufrieden sein. Dabei sollte die Führungskraft stets als gutes Vorbild vorangehen, vordenken und die eigenen Mitarbeiter*innen individuell fördern.

Bürger*innen: Aus der Sicht der Bürger*innen wird die Verwaltung oftmals als „altbacken“, „langsam“ oder sogar „unbedeutend“ betrachtet. Dies gilt es durch Herstellung von Transparenz, gutem Bürgerservice und Investitionen in die Zukunft zu verändern.



- Für einen Perspektivwechsel hilft es durch die Brille der anderen Rollen im Prozess zu blicken.

Strategie-Matrix

Anhand der nachfolgenden Matrix können für jede Perspektive eine entsprechende Zielformulierung, Indikatoren, Maß und Erhebungsform hergeleitet werden. Damit ist es gleichzeitig möglich, im Rahmen eines Controllings zu messen, ob und inwieweit die gesteckten Ziele erreicht werden konnten und wo gegebenenfalls nachjustiert werden muss (Stichwort: strategische Ausrichtung).

Perspektive: Mitarbeiter*in

1) Zielformulierung: Zufriedenheit (Work-Life-Balance)

Indikator: Fluktuation
Maß: < 5 % der Belegschaft
Erhebung: Personalcontrolling

Indikator: Inanspruchnahme von flexiblen Arbeitszeiten und Homeoffice, Teilnahme an Teambuilding-Angeboten
Maß: 80 % der Belegschaft
Erhebung: Personalcontrolling oder Mitarbeiterbefragung

2) Zielformulierung: Weiterbildung (lebenslanges Lernen)

Indikator: Weiterbildungstage pro Jahr
Maß: > 3 Einheiten
Erhebung: Schulungsnachweise in der Personalakte

Perspektive: Führungskraft

1) Zielformulierung: Effizientes Team (Zufriedenheit)

Indikator: Teamprojekte und Maßnahmen
Maß: > 2 im Jahr umgesetzt
Erhebung: Projektcontrolling der umgesetzten Maßnahmen

Indikator: Feedbackrunden und Mitarbeitergespräche
Maß: Quartalsweise
Erhebung: Durchgeführte Mitarbeitergespräche/-befragungen

2) Zielformulierung: Weiterbildung (Lebenslanges Lernen)

Indikator: Weiterbildungstage pro Jahr
Maß: > 3 Einheiten
Erhebung: Schulungsnachweise in der Personalakte

Indikator: Persönliches Coaching
Maß: 1 x Jahr
Erhebung: Zertifikat

Perspektive: Bürger*in

1) Zielformulierung: Zufriedenheit (Service)

Indikator: Rückmeldung der Bürger *innen
Maß: 80 %
Erhebung: Kundenzufriedenheitsmessung im Eingangsbereich

Indikator: Erreichbarkeit innerhalb der Öffnungszeiten durch lückenlose Vertreterregelung
Maß: 100 %
Erhebung: Bürgerbefragung

2) Zielformulierung: Digitale Serviceangebote

Indikator: Leistungen dem Leistungskatalog des Landes entsprechend
Maß: 100 %
Erhebung: Erhebung durch kommunalen Digitalbeauftragten

3) Zielformulierung: Moderne Verwaltung, zukunftsfähige Kommune

Indikator: Aufgreifen von Zukunftsthemen (Digitalisierung, Verwaltungsmodernisierung, Klimaschutz, Mobilität, Nahversorgung, Innenstadtbelegung)
Maß: > 5 Projekte pro Jahr per Ratsbeschluss
Erhebung: Erhebung durch kommunalen Digitalbeauftragten

Ausformulierung der Gesamtstrategie

Die im Rahmen der Strategie-Matrix entwickelten, messbaren Ziele für die drei Perspektiven haben wir im nächsten Schritt exemplarisch zu einer Gesamtstrategie ausformuliert.

Verwaltung bis 2025

Mitarbeiter*in:

Die Mitarbeiter*innen bilden sich mit mindestens drei Weiterbildungstagen pro Jahr kontinuierlich weiter und sichern damit die persönliche wie fachliche Qualifikation und Stärkung digitaler Kompetenzen. Dabei liegt die Zufriedenheit der Kolleg*innen auf einem hohen Niveau von über 80 %.

Führungskraft:

Die Führungskräfte bilden ein effizientes Team. Mit diesem Team werden pro Jahr mindestens zwei Team-/Digitalisierungsprojekte erfolgreich umgesetzt. Pro Quartal findet ein Gespräch mit den Mitarbeitern*innen statt. Des Weiteren bilden sich die Führungskräfte mit mindestens drei Weiterbildungstagen pro Jahr kontinuierlich weiter und sichern damit die persönliche wie fachliche Qualifikation zur Führungskraft. Ein persönliches Coaching pro Jahr unterstützt die Führungskräfte individuell.

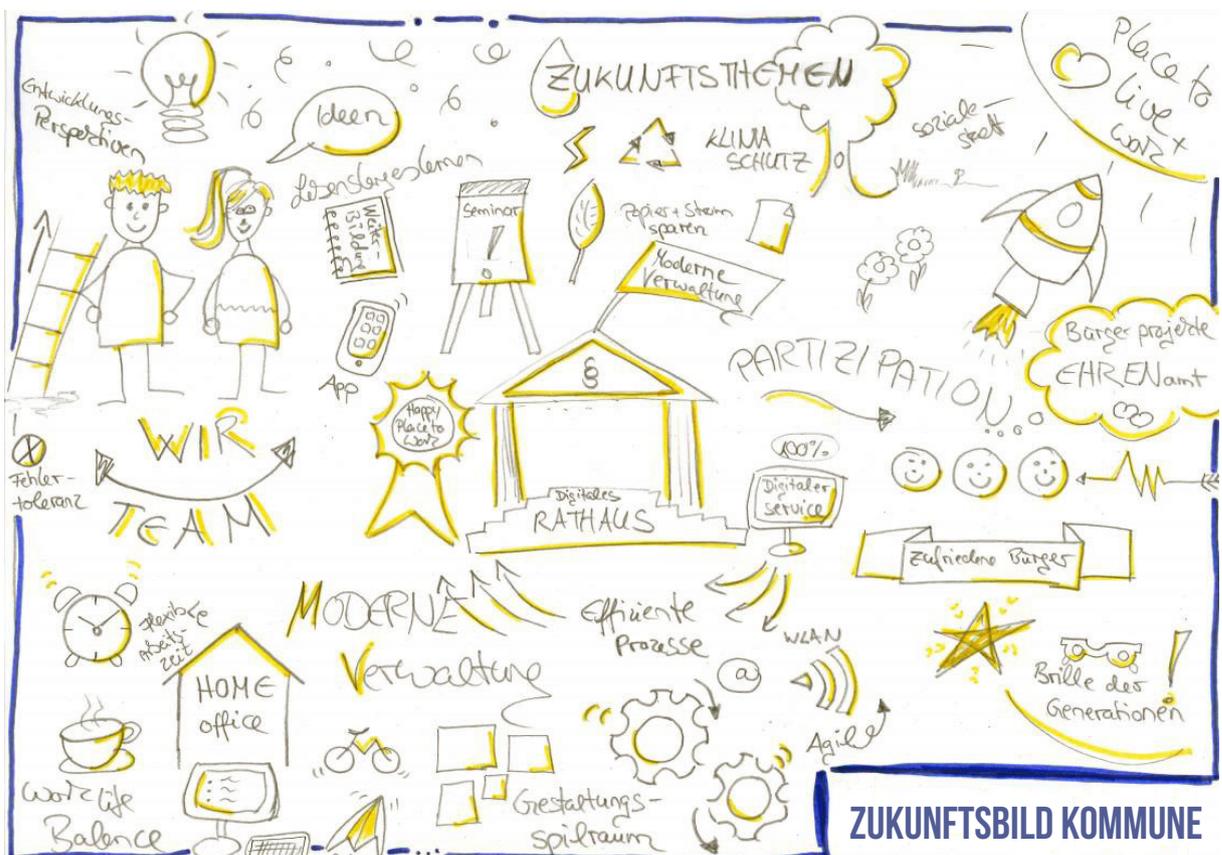
Bürger*in:

Alle Verwaltungsleistungen werden für die Bürger*innen auch vollständig digital angeboten. Mit mindestens fünf Zukunftsprojekten pro Jahr per Ratsbeschluss entwickelt sich die Verwaltungseinheit stetig in Sachen Digitalisierung, Modernisierung, Partizipation, Klimaschutz und Mobilität weiter und sichert so insgesamt eine hohe Servicequalität für Bürger*innen mit einer Zufriedenheit von über 80 %.

Vermittlung durch ein Big Picture

Zur Visualisierung, Vermittlung und Kommunikation von Strategie und Zielen kann ein gemeinsames „Big Picture“ hilfreich sein. Dieses sollte alle zuvor betrachteten Perspektiven (Mitarbeiter*innen, Führungskräfte und Bürger*innen) berücksichtigen.

Hier ein Beispiel:



► Exemplarisches Beispiel eines Big Pictures, hier: Verbandsgemeinde Eisenberg

4

DURCHFÜHRUNG DER ZIELGRUPPEN-ANALYSE

Durchführung einer Zielgruppenanalyse

Um die Veränderungsprozesse im Rahmen der Gesamtstrategie zu begleiten, ist es wichtig, alle relevanten Interessengruppen im Digitalisierungskontext zu berücksichtigen und mitzunehmen. Dazu haben wir im nächsten Schritt eine Zielgruppen-Analyse durchgeführt (mehr dazu in der Literatur auch unter dem Begriff Stakeholder-Analyse). Damit können alle Interessengruppen im Hinblick auf die kommunale Digitalisierung identifiziert und in Bezug auf ihre Einstellung (positiv oder negativ) sowie auf ihre Einflussmöglichkeiten (gering oder groß) in einer Matrix klassifiziert werden. Diese Methodik soll sicherstellen, dass alle relevanten Interessengruppen bei der weiteren Betrachtung berücksichtigt werden.

Folgende Interessengruppen wurden von uns exemplarisch identifiziert:



In der weiteren Betrachtung dieses Berichtes liegt der Fokus auf der verwaltungsinternen Sicht. In der Praxis sollten allerdings immer unbedingt alle Interessengruppen berücksichtigt werden, da sonst Fallstricke bei der Umsetzung von Digitalisierungsprojekten drohen, zum Beispiel, wenn vergessen wurde die zuständigen Gremien einzubeziehen oder sich die Bürger*innen



► Hat hier jemand digitaler Siegel- und Signaturdienst gesagt?

5

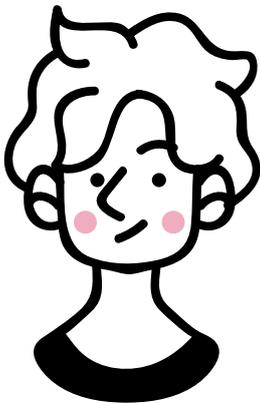
**PERSONA-METHODE
UND ABLEITUNG VON
MASSNAHMEN**

Anwendung der Persona-Methode und Ableitung von Maßnahmen

Mittels Persona-Methode wurden stellvertretend für alle zu berücksichtigenden Interessengruppen vier verschiedene fiktive Personas entwickelt. Dieser Ansatz fußt auf der Erfahrung, dass es typische Personen und Verhaltensmuster gibt, die in vielen Verwaltungen vorzufinden sind. Die Personas sind beliebig erweiterbar und individuell je nach Ausgangssituation und Umfeld zu modifizieren. Die Pauschalisierung und überspitzte Darstellung der fiktiven Personas dient dem Zweck der Übertragbarkeit.

Die Ziele der weiteren Ausarbeitung sind ein methodischer Ansatz, eine Argumentationshilfe für den digitalen Wandel und Maßnahmenpakete als Impuls und Ideensammlung für die kommunale Digitalisierung.

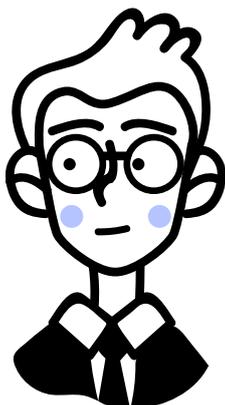
Folgende fiktiven Personen wurden für die Ableitung von gezielten Argumenten und Maßnahmen näher betrachtet:



Offene Bürgermeisterin



Skeptische Büroleiterin



Motivierter Sachbearbeiter



Demotivierter Auszubildender



Wir haben in unserem Vorgehen sowohl eigene Erfahrungen abstrahiert als auch die Personenbilder im Austausch mit den Netzwerkmitgliedern weiter geschärft.

Vorgehen Persona-Methode

1

Bei der **Persona-Methode** handelt es sich um einen methodischen Ansatz, um fiktive Typen für eine bestimmte Zielgruppe zu generieren. Damit soll die Veränderungsbereitschaft im Kontext der Digitalisierung durch gezielte Maßnahmen positiv beeinflusst werden. Wir haben dabei sowohl die persönliche wie auch die sachliche Ebene berücksichtigt. Dabei sind neben globalen oder eher oberflächlichen auch sensiblen Themen mit eingeflossen. Denn: Je nach Persönlichkeit und Hintergrund der einzelnen Mitarbeiter*innen (wie Ängste, Erfahrungen, Ziele, Ausbildung, Wissen, Umgang mit Krisen, Einstellungen etc.) sind unterschiedliche Argumente und Maßnahmen sinnvoll, um die Verwaltungsmodernisierung im Digitalisierungskontext zu begleiten. Die in den nachfolgenden Seiten angeführten Maßnahmen und Argumente können auch für verschiedene Personas hilfreich sein und können daher beliebig kombiniert, erweitert und situativ angepasst werden.

2

Um ein klares Rollenverständnis für alle Akteure zu schaffen, wurden den Personas im nächsten Schritt die verschiedenen **Rollen aus dem Prozessmanagement (mehr dazu unter dem Begriff Business-Process-Management, kurz BPM)** zugeordnet. Diese verdeutlichen die jeweilige Aufgabe bzw. Funktion der Persona im Digitalisierungskontext. Ein klares Rollenverständnis für alle Beteiligten beeinflusst maßgeblich den Erfolg bei der Realisierung von Digitalisierungsprojekten. Und: Jede Rolle muss besetzt sein – sonst funktioniert es nicht. Denn Digitalisierung ist eine Gemeinschaftsaufgabe und kann nicht im Alleingang zum Beispiel durch den/die Digitalbeauftragte*n erledigt werden. In kleineren Verwaltungseinheiten ist es möglich, dass eine Person mehrere Rollen innehat.

3

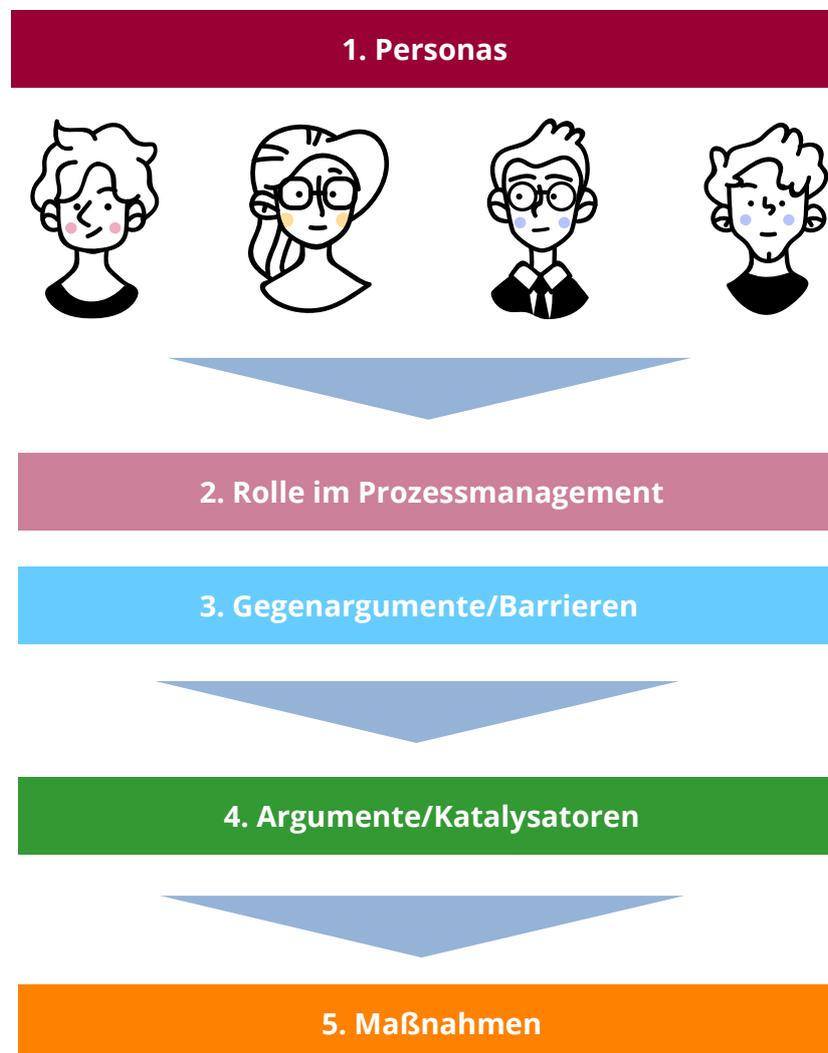
Weiterhin wurden für die definierten Personas **Gegenargumente und Barrieren** identifiziert und mit Zitaten aus der Praxis benannt, um ein tieferes Verständnis über die innere Haltung der Personas zu erlangen. Hierbei war es uns wichtig, die Barrieren ernst zu nehmen und Reflexion zuzulassen.

4

Auf Basis der Barrieren konnten dann **gezielte Argumente und Katalysatoren** für die Notwendigkeit der Digitalisierung abgeleitet werden.

5

Im letzten Schritt haben wir **geeignete Maßnahmen** als Transportmittel für die Botschaften und Argumente entwickelt. Bei der Skizzierung der Maßnahmen wurde auch jeweils die Rolle beleuchtet, die der kommunale Digitalbeauftragte dabei einnimmt.





EXKURS

In der Praxis zeigt sich immer wieder das Bild, dass die kommunalen Digitalbeauftragten als **Einzelkämpfer** die Digitalisierung in den Verwaltungen bewerkstelligen sollen. Dabei ist längst klar: **Digitalisierung ist eine Gemeinschaftsaufgabe und kann nur im Kollektiv und in der Zusammenarbeit gelingen.** Hierbei ist die Expertise einer*s jeden Kollegen*in extrem wichtig, denn niemand kennt die eigenen Aufgaben, Probleme, Herausforderungen oder Gesetzesvorgaben besser als die Kollegen*innen selbst. Um diese Expertise zu nutzen, bedarf es einer **klaren Rollenverteilung**, die in der Praxis oft fehlt.

Hier hat uns die Analogie zum Hausbau bei der Überzeugungsarbeit sehr geholfen, die in den Rathäusern und darüber hinaus einfach verstanden wird:

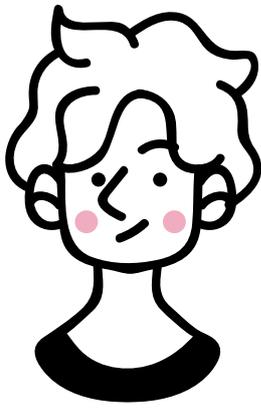
Bei einem öffentlichen Bauvorhaben sind verschiedene Gewerke nötig. Es braucht den*die Planer*in und Architekten*in, den*die Statiker*in, den Baggerbetrieb für die Erdarbeiten, den*die Maurer*in, Dachdecker*innen, Elektriker*innen, Gas- und Wasserinstallateure*innen, Verputzer*innen und Gartenbauer*innen. Dabei würde niemand – kein Gremium und kein*e Mitarbeiter*in – auf die Idee kommen, auf den*die Statiker*in zu verzichten oder gar den*die Maurer*innen wegzulassen, da sonst das gesamte Bauprojekt scheitern würde.

Genauso verhält es sich bei der Digitalisierung in den kommunalen Verwaltungen. Es braucht den*die Prozesssponsor*in, der*die die Strategie vorgibt, ebenso wie den*die Prozessmitarbeiter*in, der*die das fachliche Wissen liefert und bürgerorientiert mitgestaltet. Der*die kommunale Digitalbeauftragte nimmt dabei meist die Rolle des*der Befähigten und Coaches ein, der*die unterstützt, informiert, Probleme identifiziert, berät und Lösungen sucht. Er*sie kann gleichzeitig auch der Prozess-Gestalter*in sein, der*die die Prozesse dann in technische Lösungen und Systeme umsetzt.



6

**DIE PERSONAS:
BARRIEREN, KATALYSA-
TOREN UND MASSNAHMEN**



Michaela Faust

> 50 Jahre alt

> Digitalisierungsoffene Bürgermeisterin
im Hauptamt

"Wir würden ja gerne mehr digitalisieren,
aber uns fehlen die personellen und finanziellen
Ressourcen."



BERUFLICHE ZIELE

Funktionierende, moderne Verwaltung, zukunftsfähige Kommune, attraktiver Wohn- und Wirtschaftsstandort, gute Außendarstellung (Image)



AKTUELLE ARBEITSSITUATION

Sehr viele Themen auf der Agenda, strategische Digitalisierungsthemen werden oft durch akuten Handlungsbedarf und operatives Tagesgeschäft verdrängt



DIGITALE ERFAHRUNG

Digital affin, hauptsächlich im privaten Umfeld



ROLLE IM PROZESS: PROZESSSPONSOR

- > Gehört zur obersten Führungsebene
- > Verantwortet die Behördenziele
- > Definiert die Strategie
- > Entscheidet über grundsätzliche Fragen im Prozessmanagement



*Führungskräfte haben eine Vorbildfunktion und müssen mit gutem Beispiel vorangehen, sonst sind Sie auch nicht glaubwürdig für die Mitarbeiter*innen.*

BARRIEREN

„Wir würden ja gerne mehr digitalisieren, aber uns fehlen die personellen und finanziellen Ressourcen.“

„Wie machen das denn andere Verbandsgemeinden?“

„In den Gremien sind noch einige Bretter zu bohren, bis das wieder durch alle Räte durch ist.“

„DAS ist Verwaltung.“

„Ich will keine Probleme - ich will Lösungen!“

„Digitalisierung ist nice to have!“

ARGUMENTE UND KATALYSATOREN

Welche Argumente könnten die Persona umstimmen?

Laut Bitkom-Studie "Smart City" 06/2021 macht eine fehlende Digitalisierung Städte unattraktiv (z. B. Breitband, Mobilfunk, Mobilität, Verwaltung, ...).⁷ Die Digitalisierung von Städten und Gemeinden wird sich in den kommenden Jahren zu einem wichtigen Standortfaktor entwickeln – und analoge Orte vor ernsthafte Probleme stellen. 26 % der 16- bis 29-Jährigen würde durch eine zu langsame Digitalisierung am Heimatort umziehen. Unter den 30- bis 64-Jährigen beträgt der Anteil 22 %.⁸

Schlüsselfigur im Digitalisierungsprozess in die Verantwortung nehmen. Digitalisierung ist Chefsache und muss als solche auch aktiv wahrgenommen werden. Vorgabe des Handlungsrahmens und der Prioritäten sowie Bereitstellung der nötigen Ressourcen ist Aufgabe des Bürgermeisters oder kann auf sein Wirken hin durch den Rat erfolgen. Ohne die nötigen Rahmenbedingungen passiert gar nichts.

Digitalisierung mildert die Nachteile ländlicher Regionen, hier steckt enormes Potenzial zur Steigerung der Attraktivität des Wohn- und Wirtschaftsstandorts (Nahversorgung, Homeoffice, Mobilität, Klimaschutz). Diese Themen müssen proaktiv vorangetrieben werden.

Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen Kommunen um Arbeitskräfte:

Es besteht die Notwendigkeit als moderne leistungsfähige und agile Verwaltung mit flexiblen Arbeitszeiten, modernen Räumlichkeiten (New Work) wahrgenommen zu werden – insbesondere vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels und des zunehmenden Wettbewerbs um Arbeitskräfte mit der freien Wirtschaft.

Zufriedene Mitarbeiter bedeuten weniger Fluktuation, langfristig geringere Kosten und weniger Aufwand (z. B. für Ausschreibung, Vorstellungsgespräche, Einarbeitung und Qualifikation etc.).

Digitalisierung lohnt sich: Effizientere und fehlerfreie Prozesse bedeuten langfristig Einsparungspotenzial, weniger Beschwerden, Fehler und Probleme, besseres Image der Verwaltung und des Standorts.

Verantwortungsbereich der Führungskraft: Digitalisierung heißt Ressourcen einzusparen und kann damit wesentlich zum Klimaschutz beitragen (weniger Papier und Dienstreisen, weniger Briefpost, ökologisches Handeln, grundlegende Entscheidungen, Investitionen in Mitarbeiter und Zukunftstechnologien...).

Verbindlichkeit kann nur über Ratsbeschlüsse herbeigeführt werden.

Damit wird es zum Auftrag des Bürgermeisters. Jeder (!), auch die Gremien müssen mitgenommen werden, sonst droht Ausschluss und das Versäumnis, die notwendigen Vorkehrungen für eine zukunftsfähige Region zu schaffen.



► Auftakt der Personal- und Organisationsentwicklung mit der Konferenz des Wandels in der Verbandsgemeinde Göllheim – das Miteinander steht im Fokus.

MAßNAHMEN

WORKSHOPS

Thema:

Personal- und Organisationsentwicklung

Ziele:

- > Rahmenbedingungen schaffen
- > Strategie, Ziele und Maßnahmen erarbeiten, Regeln, Handlungsrahmen definieren (Konzept)
- > Verbindlichkeiten festlegen
- > Ressourcen bereitstellen
- > Kompetenzen festlegen
- > Strukturen schaffen

Rolle des Digitalbeauftragten:

- > Moderator oder Beauftragung von Experten zur Durchführung
- > Konzepterstellung

SCHULUNGEN

Thema:

Verwaltungskultur und Mitarbeiterführung

Ziele:

- > Sensibilisierung für das Thema Change-Management (Notwendigkeit der Veränderung, Schaffung der Erkenntnis, dass Veränderung normal ist, Ängste nehmen, Führungskräfte vs. Vorgesetzten)

Rolle des Digitalbeauftragten:

- > Moderator oder Beauftragung von Experten/Coaches/Moderatoren zur Durchführung



INNOVATIVE AUSSCHREIBUNGEN UND PROJEKTE

Themen:

- > Smart City
- > Digitale Dörfer
- > Smarte.Land.Regionen
- > CoWorkingSpace
- > Bitkom Wettbewerb

...

Ziele:

- > Positiver „Zwang“ zur Auseinandersetzung mit Zukunftsthemen, fachbereichsübergreifende und interkommunale Zusammenarbeit
- > Einfließen von Zukunftsthemen in die kommunalen Entscheidungen
- > Motivation und Verbindlichkeit (!) durch Abgabe einer termingebundenen Bewerbung mit Ratsbeschluss

Rolle des Digitalbeauftragten:

- > Ausschreibungen filtern (Radar), passende Projekte identifizieren
- > Bewerbung, Organisation und Konzepterstellung
- > Kommunikation und Information



- ▶ Auseinandersetzung mit Zukunftsthemen ist wichtig für lebenswerte Kommunen. Hier: Gemeinsame Bewerbung der Verbandsgemeinden Eisenberg und Göllheim für die bundesweite Smart City-Ausschreibung, 2021.
- ◀ Workshop, hier: Entwicklung des DorfFunks in der Verbandsgemeinde Eisenberg, 2017.

IMPULSVORTRÄGE

Thema:

Auseinandersetzung mit Zukunftsthemen

Ziele:

- > Wissensvermittlung, Schaffen von Anwendungsfällen (nur wer versteht, kann die richtigen Entscheidungen treffen)
- > Mitarbeiter, Räte und Gremien einbeziehen

Rolle des Digitalbeauftragten:

- > Initiator und Organisator

GREMIUM FÜR DIGITALISIERUNGSTHEMEN

Thema:

Zukunftsthemen und Technologien in den Entscheidungen mitdenken

Ziele:

- > Mitarbeitende und Räte in die Verantwortung nehmen
- > Zukunftsthemen identifizieren und ausgestalten
- > Entscheidungsfindung

Rolle des Digitalbeauftragten:

- > Initiator, Organisator und Betreuer

CONTROLLING UND REPORTING

Themen:

Status und Entwicklungen

Ziele:

- > Enger Austausch zwischen kommunalem Digitalbeauftragten und Bürgermeister (idealerweise als Stabsstelle organisatorisch verankert)
- > Monitoring, frühzeitiges Erkennen von Abweichungen
- > Nachsteuern durch Entwicklung geeigneter Maßnahmen

Rolle des Digitalbeauftragten:

- > Organisator
- > Controller
- > Kommunikation und Ableitung von Maßnahmen

NETZWERKE UND FACHVERANSTALTUNGEN

Themen:

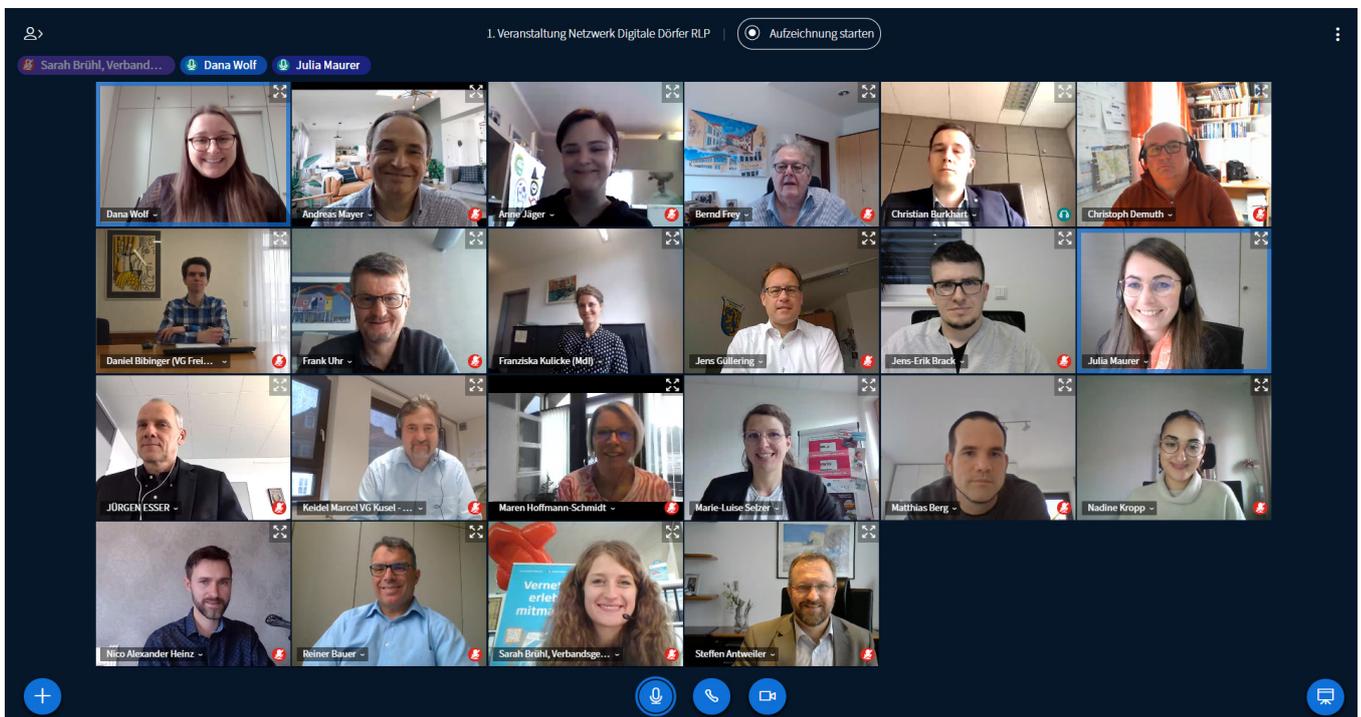
- > Best Practice
- > Erfahrungsaustausch
- > Kontakte und Allianzen
- > Arbeitskreise
- > Interkommunale Zusammenarbeit

Ziele:

- > Motivation zur Veränderung durch externe Impulse
- > Vorreiterrolle einnehmen oder Best Practice umsetzen
- > Vernetzung, Austausch und Zusammenarbeit mit anderen Kommunen, insbesondere BGM-Ebene
- > Ideenaustausch/Wissenstransfer/Arbeitsgruppen
- > Aus Fehlern lernen

Rolle des Digitalbeauftragten:

- > Identifikation relevanter Veranstaltungen
- > Motivation zur Teilnahme
- > Teilnahme
- > Multiplikator



- ▶ Alle zwei Monate treffen sich die Netzwerkmitglieder, um sich über aktuelle Themen auszutauschen, Erfahrungen zu teilen oder bestimmte Fragestellungen zu bearbeiten. Auch spezielle Arbeitsgruppen wurden gebildet oder Fachvorträge gehalten.

Neue Mitglieder sind jederzeit willkommen – einfach anmelden unter:
hallo@digitale-doerfer.de



Gudrun Nobis

> 58 Jahre alt

> Skeptische, alteingesessene Büroleiterin

"Jetzt haben wir auch noch digitale Anfragen zu den Anliegen der "echten" Bürger."



BERUFLICHE ZIELE

Problemlose Arbeitsabläufe, Kontrolle behalten, Geld einsparen, gute Außendarstellung (Image)



AKTUELLE ARBEITSSITUATION

Viele verschiedene Themen, ständiger Personalwechsel und dadurch immer neue Anpassungen, Digitalisierung noch kein fester Bestandteil



DIGITALE ERFAHRUNG

Nur im Privaten digital affin



ROLLE IM PROZESS: PROZESSVERANTWORTLICHE

- > Verantwortlich für strategische und operative Steuerung konkreter Prozesse und für die Zielerreichung
- > Koordination der benötigten Ressourcen
- > Vertritt die Einhaltung von Gesetzesrichtlinien und Dienstordnung sowie Haushaltsgrundsätze gegenüber den Mitarbeitenden
- > Koordination mit anderen Prozessen

Barrieren

“Das machen wir schon immer so!”

“Noch ein System? Es wird immer komplizierter.”

“Dann brauchen wir ja bald keine Mitarbeiter mehr!”

“Digitalisierung? Da kann sich unsere EDV-Abteilung drum kümmern.”

“Digitalisierung? Unser Team ist noch nicht so weit.”

“Für so was habe ich keine Zeit.”

Argumente und Katalysatoren

Welche Argumente könnten die Persona umstimmen?

Digitalisierung ist nicht neu: Technologischen Fortschritt gab es schon immer! Wer das Auto und WhatsApp nutzt und E-Mails statt Briefe schreibt, bei dem ist die Digitalisierung im Alltag bereits eingezogen. Andernfalls würden auf den Schreibtischen noch Schreibmaschinen stehen.

Mehr Zeit für das Wesentliche: Alle beschwerten sich über zu viel Arbeit, aber halten dennoch an alten, oft beschwerlichen Arbeitsabläufen fest. Mit digitalen Prozessen können Abläufe effizienter gemacht werden und es entsteht mehr Zeit für die wesentlichen Dinge.

Digitalisierung ist notwendig, um dem Fachkräftemangel zu begegnen: Die Angst vor einem Arbeitsplatzverlust ist unberechtigt. Im Gegenteil: in Zukunft wird es viele unbesetzte Stellen im öffentlichen Dienst geben.

Digitalisierung ist kein reines IT-Thema: Der Mensch steht im Mittelpunkt und Digitalisierung ist eine Chance, den Arbeitsplatz neu und besser zu gestalten.

Digitalisierung bedeutet erst mal eine Investition (Zeit und Geld) und Mehraufwand, Arbeitserleichterungen und Effizienzgewinne sind nicht unmittelbar, sondern erst zeitverzögert zu erwarten.

Mehr Kundenservice bedeutet zufriedene Bürger, was wiederum zufriedene Mitarbeiter bedingt. Es entstehen weniger Reklamationen und Beschwerden und die Fluktuation nimmt ab.

Das Team muss aktiv bereitgemacht werden – das ist eine Führungsaufgabe, sich zu verweigern bedeutet Ausschluss, eine Investition in die Aus- und Weiterbildung ist zwingend erforderlich. Das beginnt schon beim Azubi - dem Mitarbeiter der Zukunft.

Auch „digitale Bürgeranfragen“ sind Anfragen von „echten Menschen“. Digitale Services haben längst Einzug gehalten bei Krankenkassen, Ärzten, Unternehmen usw. Die Bürger erwarten diesen digitalen Service auch von der Verwaltung und es wird kein Weg daran vorbeiführen.



- Wie kann der Platz der Zukunft gestaltet werden? Manchmal hilft dabei ein Blick in die Vergangenheit und die Erkenntnis, dass es Veränderungen schon immer gab – auch in der Verwaltung.
Hier: Ausstellung „50 Jahre Verbandsgemeinde Eisenberg“

MAßNAHMEN

BEFRAGUNG

Thema:

Barrieren und Katalysatoren identifizieren

Ziele:

> Identifikation von Barrieren: Was blockiert die Führungskraft? (technische Restriktionen, Schulungsbedarf, Ängste und Vorbehalte etc.)

Rolle des Digitalbeauftragten:

- > Konzeption und Durchführung oder Beauftragung einer externen Stelle
- > Ableitung von Argumenten und Maßnahmen

WORKSHOPS (INNOVATION LABS)

Themen:

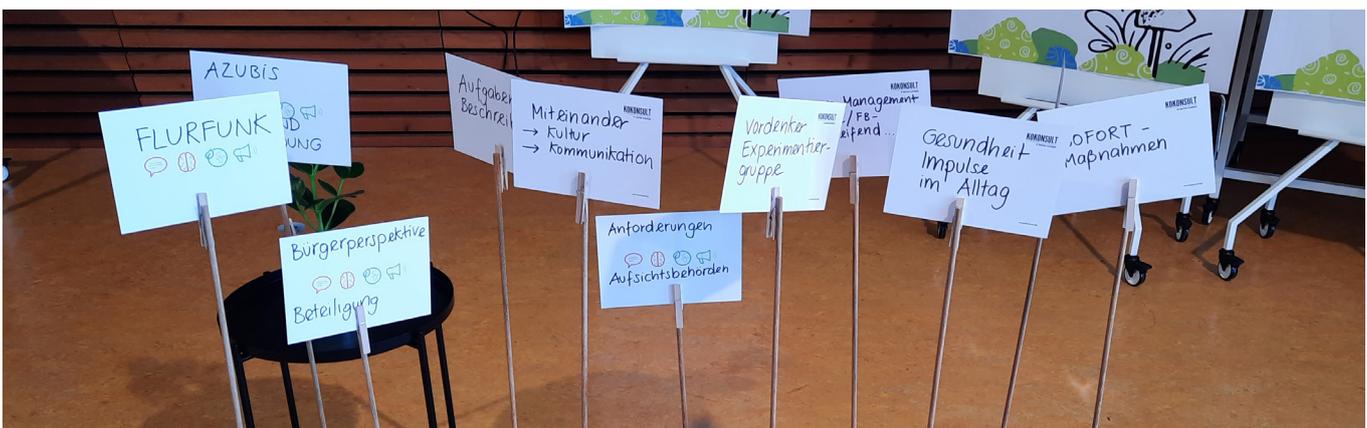
- > Rollenverständnis und Veränderung
- > Gemeinsames Leitbild

Ziele:

- > Identifikation von Barrieren: Ablehnung aufbrechen, Ängste nehmen
- > Definition einer gemeinsamen Kultur des Miteinanders (Fehler-/Lern-/Veränderungskultur)
- > Perspektivwechsel: Kein Denken in Zuständigkeiten, verschiedene Perspektiven einnehmen

Rolle des Digitalbeauftragten:

- > Konzeption und Durchführung oder Beauftragung einer externen Stelle
- > Ableitung von Maßnahmen



- Interne Workshops können oft zu einer Kultur des Miteinanders führen.

SCHNELLE ERFOLGE (QUICK WINS)

Thema:

Arbeitserleichterung durch Einsatz von digitalen Lösungen

Ziele:

- > Positive Erfahrungen schaffen
- > Akzeptanzsicherung durch erfolgreiche Umsetzung kleiner Maßnahmen

Rolle des Digitalbeauftragten:

- > Initiierung und Umsetzung
- > Kommunikation (Vermarktung)

VERBINDLICHE SCHULUNGEN

Themen:

- > Unternehmenskultur und Mitarbeiterführung (digitale Führung z. B. im Homeoffice; Änderung der Führungsrolle)
- > Anwenderschulungen

Ziele:

- > Sensibilisierung für das Thema Veränderung (Notwendigkeit des Themas, Änderung ist normal und war schon immer, Ängste nehmen)
- > Führungskräfte im Hinblick auf die Mitarbeiterführung schulen
- > Anwenderkenntnisse vermitteln (Vorbildfunktion)

Rolle des Digitalbeauftragten:

- > Konzeption und Durchführung oder Beauftragung einer externen Stelle
- > Durchführung oder Beauftragung einer externen Stelle

BENENNUNG IN PROZESS-ROLLEN (BPM)

Thema:

Verbindlichkeit zur Umsetzung und Controlling

Ziele:

- > Personen in die Verantwortung nehmen

Rolle des Digitalbeauftragten:

- > Organisation und Benennung der Rollen und Kommunikation mit Rückendeckung des Bürgermeisters

NEWSLETTER/INTERNES MARKETING

Thema:
Information und Kommunikation

Ziele:

- > Regelmäßige Information
- > Transparenz (nicht ohnmächtig fühlen) und Nachvollziehbarkeit von Veränderungen und Entscheidungen

Rolle des Digitalbeauftragten:

- > Initiator und Organisator



Digitalisierungsnewsletter Dezember 2021

Liebe Kolleginnen und Kollegen,

das Jahr neigt sich langsam dem Ende. Gerne möchten wir diese Gelegenheit nutzen, um noch einmal über die Digitalisierungsprojekte der letzten Monate zu berichten und einen Ausblick fürs neue Jahr zu geben:

- 1. Status Onlinezugangsgesetz (OZG) - Einführung ePayment:**

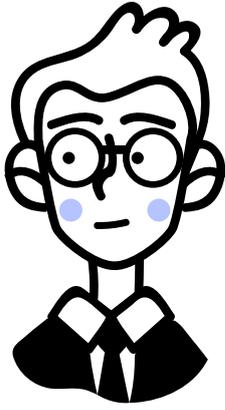


Um das Online-Zugangsgesetz (OZG) in der Verwaltung umzusetzen und alle Verwaltungsleistungen auch auf digitalem Wege anzubieten, wurde in den letzten Wochen ePayment als Online-Bezahlsystem eingeführt. Damit können erste Prozesse wie zum Beispiel Urkunden im Standesamt digital beantragt und über Paypal oder S-Public Service (Partnerschaft der Sparkasse für Zahlung per Kreditkarte, Lastschrift oder GiroPay) bezahlt werden. Der Online-Antrag geht automatisch bei uns im Programm ein und kann bearbeitet werden, ohne dass auf den Zahlungseingang per Überweisung gewartet werden muss oder manuelle Eingaben erforderlich sind.
Weitere Fachverfahren werden nach und nach an das System angebunden und die Nutzung der Online-Bezahlmethoden ausgeweitet. Alle digitalen Leistungen werden zentral über die Website der VG Eisenberg zur Verfügung gestellt.
- 2. Schulungsangebot Anfang 2022**

Viele Kolleginnen und Kollegen haben sich bei der vom Personalamt durchgeführten Abfrage des Schulungsbedarfs zurückgemeldet. Die Schulungen sind derzeit in Planung und sollen Anfang 2022 durchgeführt werden. Anmeldungen für die Basisanwendungen (Word, Excel, PowerPoint und Regisafe) sind immer noch möglich. Es genügt eine kurze Mail an Christian Müller.
- 3. Gewinner der Fotoaktion:**

Mit der über den Sommer gelaufene Fotoaktion der Mitarbeiter konnten wir insgesamt einen Bilderpool von mehr als 300 Fotos generieren. 19 Mitarbeiter hatten sich als Hobby-Fotografen beteiligt. Im nächsten Schritt wird daraus in einem Azubiprojekt ein digitales Bilderarchiv erstellt, das allen Kolleginnen und Kollegen für die Öffentlichkeitsarbeit zur Verfügung steht. **Vielen herzlichen Dank an alle, die sich an der Aktion beteiligt haben.**
Wie versprochen, wurden unter allen Fotografen im Beisein des Personalrates nach dem Zufallsprinzip drei Essensgutscheine verlost. Die Gewinner heißen:

- Regelmäßige Informationen sorgen für Transparenz und Verständnis.
Hier: Digitalisierungsnewsletter der Verbandsgemeinde Eisenberg.



Matthias Lohmeyer

> 45 Jahre alt

> motivierter Sachbearbeiter,
Verwaltungsfachangestellter

"Das will unsere Hausspitze nicht hören."



BERUFLICHE ZIELE

Interessanter Job, im Einklang mit Work-Life-Balance und der Freizeit, berufliche Weiterentwicklung



AKTUELLE ARBEITSSITUATION

Hohe Arbeitsbelastung, viele Sonderthemen, wenig Freiraum



DIGITALE ERFAHRUNG

Digital affin im beruflichen und privaten Umfeld

ROLLE IM PROZESS: PROZESSEXPERTE und -GESTALTER



Prozess-Experte:

- > Fachfunktion, verfügt über tiefgehendes fachliches Wissen und Erfahrung um den Geschäftsprozess
- > Gibt den Fachinput, unterstützt den*die Prozessverantwortliche*n

Prozess-Gestalter:

- > Technische Umsetzung der Prozesse
- > Benötigt Feedback vom Prozessmitarbeiter*in
- > Übersetzt die fachliche Modellierung in technische Sprache

BARRIEREN

“Ich würde ja gerne, aber mir fehlt der nötige Freiraum und meine Ideen werden nicht umgesetzt!”

“Wir haben leider keine Zeit uns mit der Digitalisierung auseinanderzusetzen, weil ich mit meinen anderen Aufgaben voll ausgelastet bin und immer noch mehr Aufgaben bekomme.”

“Das will unser Chef nicht hören.”

ARGUMENTE und KATALYSATOREN

Welche Argumente könnten die Persona umstimmen?

Klarstellung gegenüber Vorgesetzten was zur Zielerreichung benötigt wird („wenn Sie a) und b) von mir haben möchten, dann benötige ich von Ihnen x) und y) um die Aufgabe erfüllen zu können“); klare Kommunikation von Bedarf und Bedürfnissen, Klärung des Rollenverständnisses, Vorgesetzte in die Führungsverantwortung nehmen.

Digitalisierung als Chance begreifen und eigene Ideen einzubringen: Den Arbeitsplatz und die Zukunft aktiv mitzugestalten, nicht zusehen, sondern mitmachen, besser auf der Welle mitreiten als davon überrollt werden.

Digitalisierung als Investition in die Zukunft: Einfordern von Freiräumen, da die investierte Zeit gut angelegt ist und sich dadurch später Zeiterparnisse ergeben werden.

Digitalisierung als Chance positiven Einfluss auf Gesundheit/Ergonomie/Arbeitszufriedenheit zu nehmen; es lohnt sich für jeden persönlich, für eine positive Veränderungen zu „kämpfen“.

Verbündete suchen: Best Practice als „Verkaufs- und Argumentationshilfe“ nutzen, Rückendeckung von Kollegen*innen und/oder dem Personalrat einholen.

Privat ist es ganz leicht, Digitales umzusetzen (WhatsApp, E-Mail etc.) und der Nutzen im Alltag scheint selbstverständlich, beruflich ist es genauso hilfreich und sollte daher ebenso selbstverständlich sein.



► Sich gegenseitig unterstützen, gemeinsam lernen in einen Raum zum Wohlfühlen und kreativen Arbeiten.
Hier: Projektbüro von Betzdorf digital, Verbandsgemeinde Betzdorf-Gebhardshain

MAßNAHMEN

MITARBEITERBEFRAGUNG

Thema:

Systematische Identifikation von Schulungsbedarf, Zufriedenheit und Motivationsansätzen

Ziele:

- > Identifikation von Ansatzpunkten für strategisches Change-Management und Controlling

Rolle des Digitalbeauftragten:

- > Initiierung, Durchführung
- > Ableitung und Umsetzung von Maßnahmen
- > Rollenverständnis und Veränderung

NEUE, GEMEINSAME PROJEKTE

Thema:

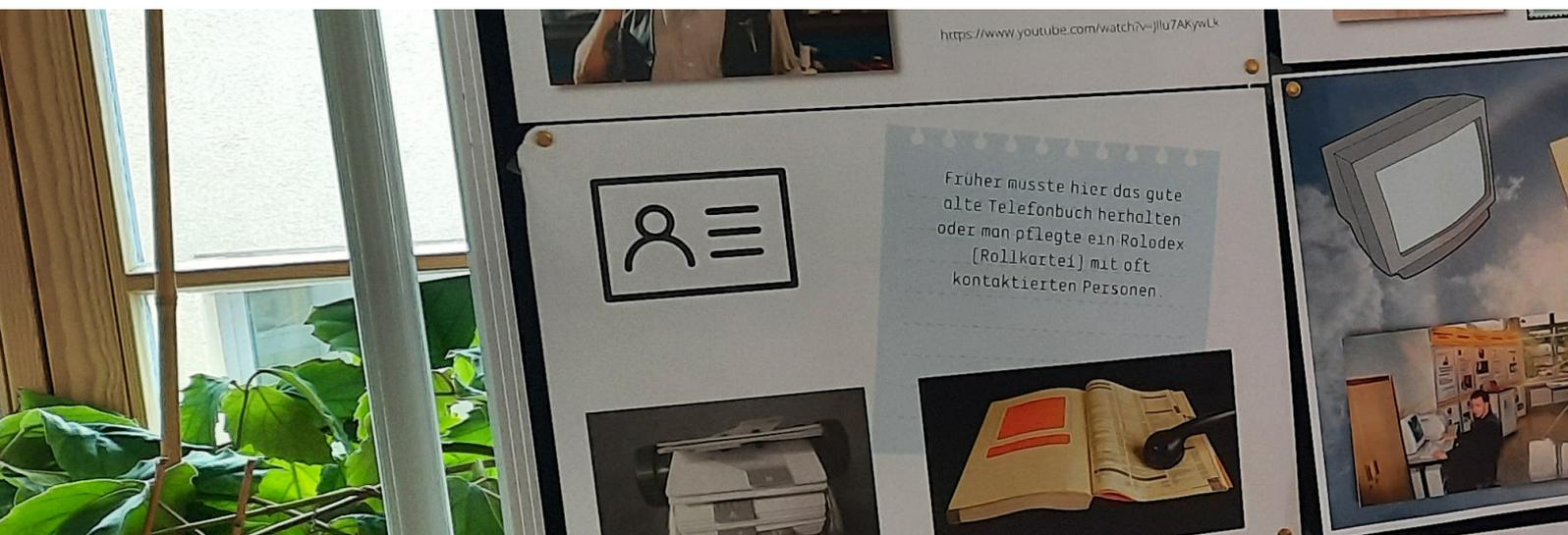
Partizipation

Ziele:

- > Motivation
- > Mitgestaltung, Einbeziehen
- > Potenziale und Multiplikatoren-Effekte nutzen

Rolle des Digitalbeauftragten:

- > Identifikation von Projekten
- > Initiierung und Begleitung



TECHNISCHE AUSSTATTUNG

Themen:

Arbeitsflexibilität und Wertschätzung

Ziele:

- > Schaffung attraktiver Arbeitsbedingungen als Voraussetzung für effizientes und effektives Arbeiten
- > Ermöglichen von Ansätzen für mobiles Arbeiten/Homeoffice

Rolle des Digitalbeauftragten:

- > Beratung, Unterstützung bei der Rechtfertigung technischer Ausstattung gegenüber Vorgesetzten
- > Initiierung und Begleitung

ARBEITSZEIT- und ARBEITSORTFLEXIBILISIERUNG

Themen:

- > Arbeitsflexibilität
- > Wertschätzung
- > Bedarfsorientierung

Ziele:

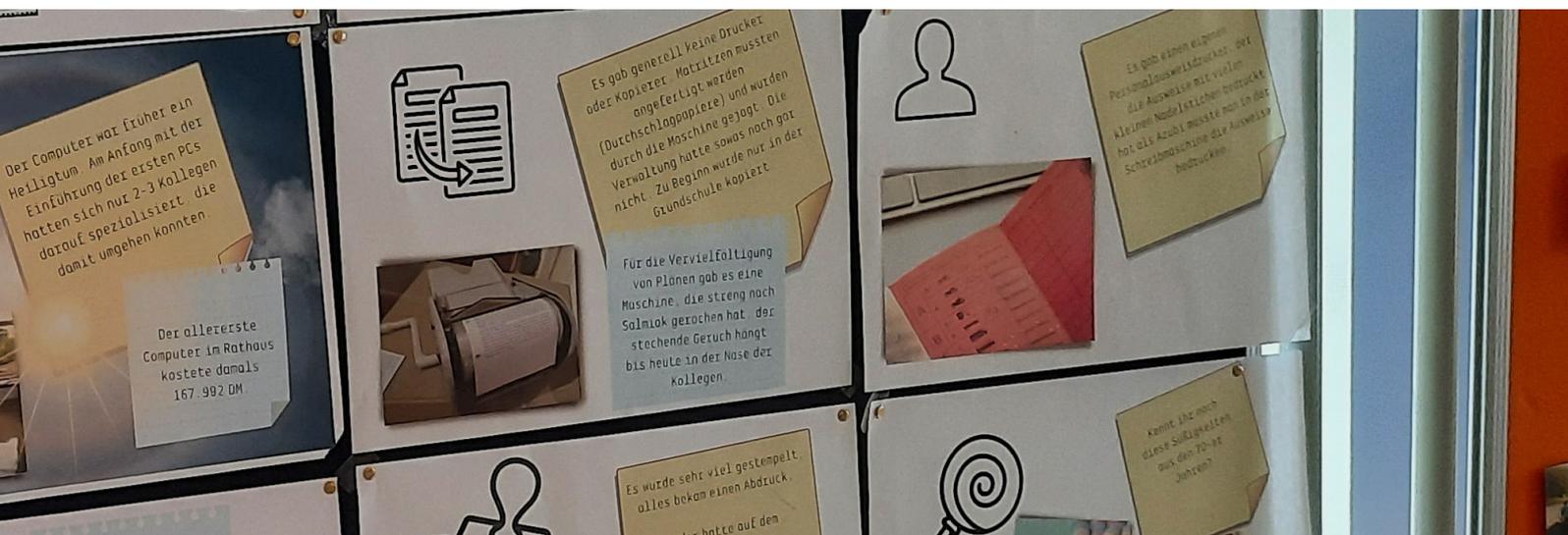
- > Freiraum schaffen für mobiles Arbeiten/ Homeoffice auch unabhängig der "normalen" Dienstzeiten
- > Flexibel Reaktion auf die Bedarfe und Bedürfnisse (dienstlich wie privat)

Rolle des Digitalbeauftragten:

- > Beratung und Unterstützung bei der Rechtfertigung gegenüber Vorgesetzten

- Gemeinsame Ausstellung über die Veränderung der Arbeitswelt in der Verwaltung lässt die Mitarbeiter*innen gemeinsam über Veränderungen und Wandel reflektieren und kann für Zukunftsprojekte motivieren.

Hier: Ausstellung „50 Jahre Verbandsgemeinde Eisenberg“



ÜBERTRAGUNG von VERANTWORTUNG

zum Beispiel Benennung als Software- oder OZG-Pate, Einrichtung eines Digitalisierungs-Boards

Themen:

(Höherwertigere) Aufgabenerweiterung (Job-Enlargement/-Enrichment)

Ziele:

- > Motivation
- > Nutzung von Potenzialen und Kompetenzen
- > Impulse setzen
- > Aufwertung der Stelle

Rolle des Digitalbeauftragten:

- > Identifikation von geeigneten Mitarbeitern
- > Initiierung
- > Begleitung der Benennung durch die Führungskraft
- > Kommunikation

IDEENECKE/IDEENWETTBEWERB

Themen:

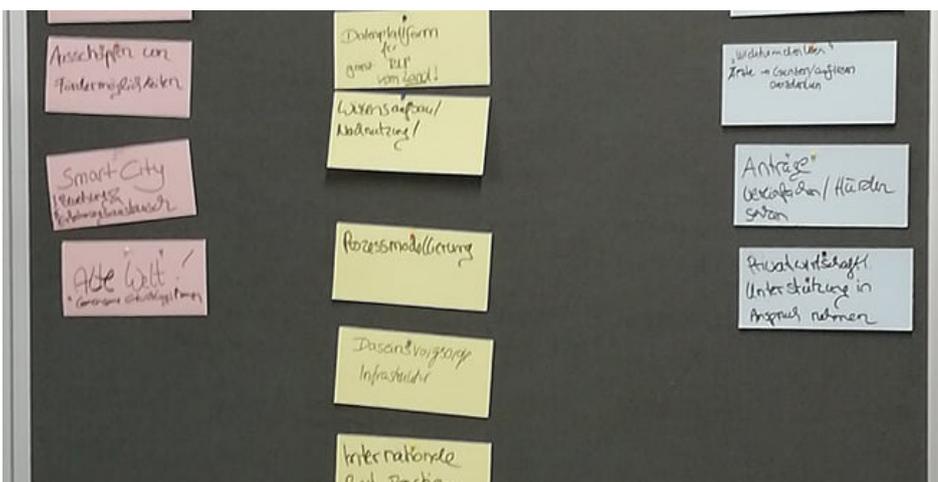
Identifikation von Potenzialen

Ziele:

- > Wir-Gefühl/ Zusammenhalt stärken
- > Selbstwirksamkeit der Mitarbeiter stärken (Gefühl, dass eigene Meinung zählt und Ideen gehört werden)
- > Schwarm-Wissen und -intelligenz nutzen

Rolle des Digitalbeauftragten:

- > Initiierung und Begleitung
- > Ableitung und Sicherstellung der Umsetzung von Maßnahmen



- Gemeinsam Lösungen erarbeiten und weiterentwickeln.
Hier: Netzwerk Digitale Dörfer RLP

WEITERBILDUNG und COACHING

Themen:

- > Persönliche, individuelle Weiterentwicklung
- > Resilienz

Ziele:

- > Weiterbildung und Kompetenzentwicklung
- > Selbstwirksamkeit
- > Stärkung der geistigen Gesundheit

Rolle des Digitalbeauftragten:

- > Beauftragung externer Coaches
- > Verfügbarmachen von Weiterbildungsangeboten

FEEDBACK- und BELOHNUNGSSYSTEM

Thema:

Wertschätzung

Ziele:

- > Honorierung von Leistung
- > Selbstwirksamkeit
- > Motivation

Rolle des Digitalbeauftragten:

- > Initiierung und Entwicklung in enger Abstimmung mit der Dienststellenleitung

TEAM- und KREATIVRAUM

Thema:

Schaffung eines physischen Raums zum Wohlfühlen und kreativen Arbeiten

Ziele:

- > Freiraum schaffen
- > Kreativität anregen
- > Positives Klima schaffen
- > Anregung zum fachbereichsübergreifenden, lösungsorientierten Arbeiten

Rolle des Digitalbeauftragten:

- > Initiierung, gemeinsame Entwicklung eines Konzepts, Organisation

TEAMBUILDING

Teambuilding-Maßnahmen mit Digitalisierungsbezug (z. B. Escape Room, spielerischer Umgang mit digitalen Themen wie z. B. VR-Brille, virtueller Museumsbesuch, digitale Schnitzeljagd)

Thema:

Digitalisierung zum Anfassen

Ziele:

- > Kollegialität und Zusammenhalt
- > Digitale Verwaltungskultur
- > Fachbereichsübergreifende Zusammenarbeit
- > Spaß am Umgang mit Digitalisierungsthemen

Rolle des Digitalbeauftragten:

- > Konzeption und Durchführung oder externe Beauftragung



DIGITALISIERUNGSANREIZE

Kleine Digitalisierungsanreize setzen, wie z. B. durch Druckkostenwettbewerb

Themen:

- > Sensibilisierung für die Notwendigkeit der Prozessdigitalisierung
- > Digitalisierung als Motor nutzen (für Klimaschutz, Nachhaltigkeit, Modernisierung etc.)

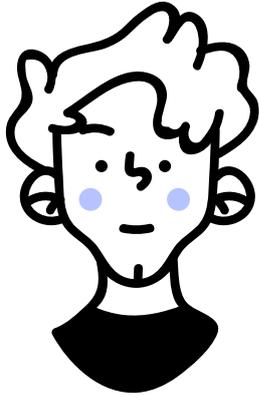
Ziele:

- > Prozesse digitalisieren
- > Papierverbrauch messbar machen und senken (Klimaschutz, Nachhaltigkeit)
- > Manuelle, fehleranfällige Tätigkeiten reduzieren, Senkung der Arbeitsbelastung durch manuelle Routinetätigkeiten

Rolle des Digitalbeauftragten:

- > Initiierung und Durchführung
- > Begleitung durch Schulungen (eigene Durchführung oder externe Beauftragung)





Colin Decker

> 19 Jahre alt

> demotivierter Auszubildender
im dritten Ausbildungsjahr

"Ich mach lieber Dienst nach Vorschrift,
bevor ich mir noch einen Rüffel abholen kann."



BERUFLICHE ZIELE

Entspannter Job, im Einklang mit Work-Life-Balance und Freizeit

AKTUELLE ARBEITSSITUATION



Hat die ganze Verwaltung kennengelernt, viele Berührungspunkte mit Dienst nach Vorschrift, wenig Verantwortung, ist und bleibt der Azubi auch nach der Ausbildung



DIGITALE ERFAHRUNG

Digital affin

ROLLE IM PROZESS: PROZESSMITARBEITER



- > Operative Ausführung der Prozesse
- > Fachlicher Wissensträger
- > Bürgerorientierte Mitgestaltung
- > Permanente Verbesserung der Prozessleistungen

BARRIEREN

“Hier muss man sich an die Vorgaben und Gesetze halten.”

“Eigene Ideen sind sowieso nicht erwünscht und werden von den Gremien abgelehnt.”

“Ich mach lieber Dienst nach Vorschrift, bevor ich mir noch einen Rüffel abholen kann.”

ARGUMENTE und KATALYSATOREN

Welche Argumente könnten die Persona umstimmen?

Digitalisierung als Chance eigene Ideen einzubringen (Gestaltungsspielraum), den Arbeitsplatz und die Zukunft aktiv mitzugestalten.

Qualifikation und lebenslanges Lernen als Grundvoraussetzung für berufliche Weiterentwicklung und Karriereperspektiven; Auszubildende stehen noch am Anfang des Berufslebens und Veränderung wird sie ihre ganze Laufbahn über begleiten.

Digitalisierung eröffnet Chancen zur Arbeitszeit- und Arbeitsplatzflexibilisierung (zum Beispiel Homeoffice).

MAßNAHMEN

GEMEINSAMES LERNEN

Thema:

Unterstützungsangebote

Ziele:

- > Praxisbezogenes Lernen
- > Knowhow-Vermittlung
- > Wir-Gefühl schaffen
- > Verwaltungskultur ändern
- > Schwarmintelligenz nutzen
- > Erfolgserlebnisse schaffen

Rolle des Digitalbeauftragten:

- > Initiierung und Begleitung
- > Rolle als Ansprechpartner

AZUBI-PATEN

Themen:

- > Unterstützungsangebote
- > Sachbearbeiter*innen müssen sich aktiv Zeit für Azubis nehmen
- > Jugend- und Auszubildendenvertretung (JAV) als Ansprechpartner und Vermittler

Ziele:

- > Förderung, persönliche Weiterentwicklung
- > Wir-Gefühl schaffen
- > Übertragung von Verantwortung und anspruchsvollen Tätigkeiten
- > Wissens-/Kompetenzvermittlung
- > Vertrauenskultur fördern

Rolle des Digitalbeauftragten:

- > Auswahl und Zuordnung geeigneter Mitarbeitender

- Auszubildende mitzunehmen und Verantwortung übertragen ist wichtig, damit diese sich mit der Arbeit identifizieren können. Gerade Digitalisierungsthemen eignen sich hervorragend dazu.
Hier: Auszubildende der Verbandsgemeinde Betzdorf-Gebhardshain drehen einen Film zum Thema „Zukunft der Verwaltung“.

VERANTWORTUNG FÜR PROJEKTE

Themen:

- > Digitalisierungsprojekte z. B. Facebook-Auftritt der Kommune, Informationsportal, Website, Entwicklung einer App
- > Organisation der Weihnachtsfeier/des Betriebsausflugs in Eigenregie

Ziele:

- > Motivation
- > Mitgestaltung, Einbeziehen
- > Potenziale und Multiplikatoren-Effekte nutzen

Rolle des Digitalbeauftragten:

- > Identifikation von Projekten
- > Initiierung und Begleitung

AZUBI-TREFF

Themen:

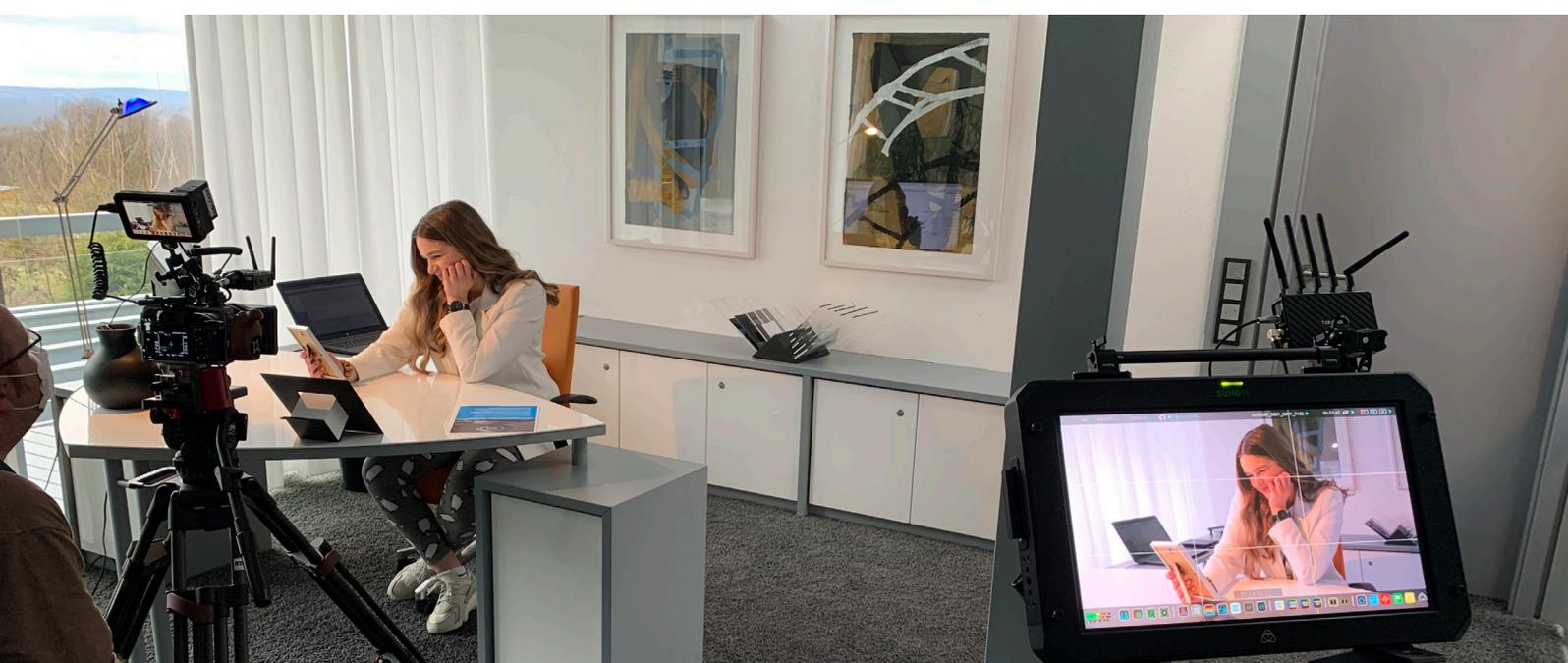
- > Verwaltungskultur
- > Miteinander
- > Kreativität

Ziele:

- > Entgegensteuern der anerzogenen Verwaltungsdenke „keine eigenen Ideen zu entwickeln“
- > Wir-Gefühl schaffen

Rolle des Digitalbeauftragten:

- > Initiierung und Begleitung



7

**VERÄNDERUNG IST EIN
PROZESS**

Veränderung ist ein Prozess – nachhaltig und Schritt für Schritt zu kleinen Erfolgen

Die im Praxisbericht skizzierten Maßnahmen und Methoden sind eine Zusammenfassung und Weiterentwicklung der in den Verbandsgemeindeverwaltungen Betzdorf-Gebhardshain, Eisenberg und Göllheim gemachten Erfahrungen. Durch die sukzessive und nachhaltige Bearbeitung und Begleitung des Themas in vielen kleinen Schritten und mit einer Vielzahl an Einzelmaßnahmen konnten wir nach und nach Sichtbarkeit und Akzeptanz für die Digitalisierungsthematik generieren.

Dabei haben wir stets darauf geachtet, **nicht zu viele Maßnahmen parallel zu initiieren**, um einer Überforderung und daraus resultierender Ablehnung vorzubeugen. Anfangs trafen wir nicht selten auf Skepsis, aber im Laufe der Zeit konnten wir an vielen Stellen kleine Pflänzchen für ein Umdenken setzen. Positive Rückmeldungen kamen zum Beispiel als Feedback auf den Digitalisierungsnewsletter (*“Schön, dass wir mal informiert werden, das kennen wir so nicht”*). Aber auch durch eine **hohe Teilnehmerquote an Mitarbeiter*innen-Aktionen sowie an freiwilligen Schulungs- und Weiterbildungsangeboten** zeichneten sich erste Erfolge ab. Die Auszubildenden als Mitarbeiter*innen der Zukunft sind uns dabei stets ein besonderes Anliegen. In vielen kleinen Projekten haben wir das Verantwortungsbewusstsein für anspruchsvolle Tätigkeiten sowie die Offenheit für Digitalisierungsthemen adressiert. So haben die Auszubildenden beispielsweise einen digitalen Adventskalender selbst gestaltet, Filme produziert, Social-Media-Posts erstellt oder Berichte auf den Informationsportalen der Verbandsgemeinden veröffentlicht. Auch die **Initiierung von OZG-Paten** in den Fachbereichen haben zu einem Umdenken bei den Mitarbeitern*innen geführt.

Mittlerweile kommen regelmäßig auch Anfragen und Anregungen im Digitalisierungskontext aus der Belegschaft, welche an uns als kommunale Digitalbeauftragte herangetragen werden (*“Wäre es nicht möglich,...”*). Dabei versuchen wir stets eine **Kultur der Offenheit und Fehlertoleranz** zu schaffen und die Kollegen*innen zur Veränderung, zum proaktiven Handeln und zur Mitgestaltung zu motivieren. Die Digitalisierung nimmt maßgeblich Einfluss auf die Gestaltung des eigenen Arbeitsplatzes und sollte daher als Chance begriffen werden, sich die tägliche Arbeit zu erleichtern.



► Auch mal was Neues ausprobieren, um auf neue und kreative Ideen zu kommen.
Hier: Lego Serious Play-Workshop beim Kommunal BarCamp im Gutenberg Digital Hub in Mainz.

Denn: zufriedene Mitarbeiter sind produktiver, lösungsorientierter und loyal. Daher sollten wir in Zeiten des zunehmenden Fachkräftemangels nicht warten, bis die Büros durch Fluktuation leer sind, sondern schon heute entsprechende Maßnahmen und Konzepte ergreifen und die Bedeutung des Themas und die damit einhergehende Verteilung der Rollen direkt angehen. Dazu brauchen kommunale Digitalbeauftragte unbedingt die Rückendeckung durch den*die Bürgermeister*in und die Fachbereichsleiter*innen und sonstige Führungskräfte.

Mehr dazu können Sie in unserem Erfahrungsbericht **“10 Tipps für die Digitalisierung in meiner Kommune”** nachlesen.



8

UNSER AUSBLICK

Ausblick

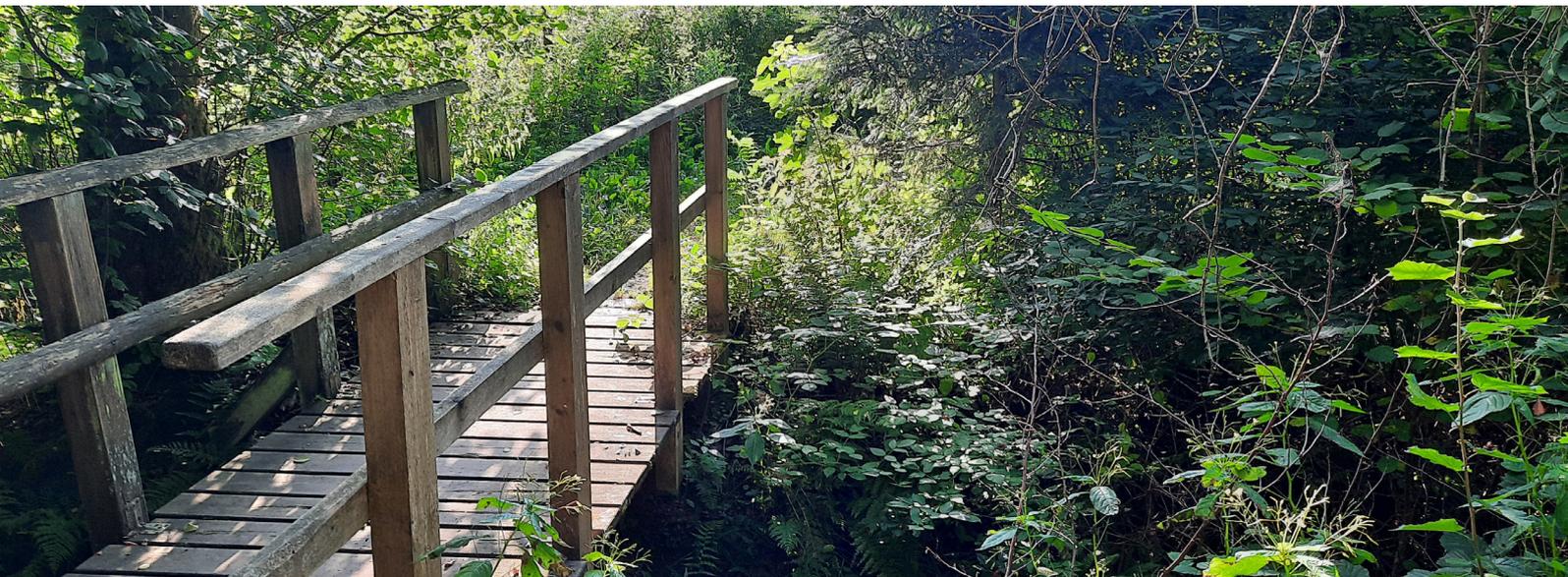
Wenn wir auf das Thema Digitalisierung blicken, sehen wir oft die Dinge, die nicht funktionieren: WLAN, das sich nicht verbindet; Parkautomaten, die keine Kartenzahlung akzeptieren; Verwaltungsleistungen, die noch nicht vollständig digital abgewickelt werden können.

Bei Veränderungsprozessen im Kontext der Digitalisierung richten wir unseren Blick oft zu weit auf "die Zukunft", auf ein "Danach"⁹. Diese unkonkreten und abstrakten Ansätze lassen die Prozesse vielfach ins Leere laufen und verdrängen die Dringlichkeit eines sofortigen Handelns. Man kann viel über die "Transformation der Verwaltung durch Digitalisierung" sprechen, ohne viel dafür zu tun.

Vieles scheint zu kompliziert, zu diffus, zu groß. Gerade in ungewissen Zeiten, wie wir sie gerade durchleben. Der Soziologe Zygmunt Baumann bezeichnete dies folgendermaßen:

„Die Transformationen unserer Zeit wirken so gewaltig, dass wir uns am Vergangenen orientieren. Wir sehnen uns nach dem Gestern – wir transformieren rückwärts.“¹⁰

Wir möchten Sie jedoch ermutigen und hoffen, Ihnen mit diesem Bericht Ansatzpunkte aufzuzeigen, die sich in der Praxis direkt umsetzen lassen. Es muss nicht immer gleich der ganz große Sprung sein, der dann dazu führt, dass man sich doch nicht traut und nicht ins Tun kommt. Es ist zwar wichtig, das große Ganze im Blick zu behalten, bei der Umsetzung hat sich jedoch die **Strategie der kleinen Schritte** als erfolgreich herausgestellt.



So kann der Wandel gelingen

Kolleg*innen mitnehmen

Um nachhaltig Veränderungen zu bewirken, benötigt man das Verständnis der betroffenen Mitarbeiter*innen. Kolleg*innen, die sich aktiv mit einbringen können und mitgestalten, sind eher zu Veränderungen bereit. So werden die Kolleg*innen selber zu Macher*innen der Prozesse und motivieren wiederum andere.

Projekterfolge feiern und kommunizieren

Durch die Digitalisierung der Prozesse kommt es zu einer grundlegenden Veränderung der Art und Weise, wie in den Verwaltungen bisher gearbeitet wurde. Durch offene und positive Kommunikation und dem bewussten Einsatz von Veränderungsmanagement können die Prozesse besser gelingen und zu sichtbaren Erfolgen führen. Die Führungsebene sollte dabei unbedingt unterstützen.

Bedenken und Widerstände ausräumen

Keine Veränderung ohne Widerstände. Im Zusammenhang mit der Digitalisierung gibt es immer Ängste und Vorbehalte. Auch hier sollte versucht werden, durch eine positive und aktive Kommunikation, die kontinuierlich erfolgt, "Bedenkenträger*innen" mitzunehmen. Durch das Angebot der Mitgestaltung können die Ängste und Ursachen für mögliche Vorbehalte aufgedeckt und gezielt angegangen werden.

Vernetzen

Um sich offen über die Erfolge, aber auch Herausforderungen und Hindernisse in den beschriebenen Szenarien auszutauschen, bietet sich die Vernetzungen der Gestalter*innen in den Kommunen natürlich an. Daher laden wir Sie herzlich dazu ein, Teil des Netzwerks Digitale Dörfer Rheinland-Pfalz zu werden. Teilen Sie uns gerne Ihre Erfahrungen mit. Das Netzwerk lebt von der Beteiligung und wir sind jederzeit offen für neue Mitmacher*innen.

Sie erreichen uns unter:

hallo@digitaledoerfer-vernetzt.de



9

QUELLENVERZEICHNIS

Zitation

- 1 Heraklit von Ephesus, 535-475 v. Chr.
- 2 Bitkom-Studie "Smart City" (06/2021); „So gibt ein Viertel (26 Prozent) der 16- bis 29-Jährigen an, dass eine zu langsame Digitalisierung am Heimatort ein möglicher Umzugsgrund ist. Unter den 30- bis 64-Jährigen beträgt der Anteil 22 Prozent. „ <https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Smart-City-Fehlende-Digitalisierung-macht-Staedte-unattraktiv>.
- 3 Bitkom-Studie zu den Klimaeffekten der Digitalisierung (11/2020); Digitale Technologien können fast die Hälfte dazu beitragen, dass Deutschland seine Klimaziele bis zum Jahr 2030 erfüllt. Wie eine aktuelle Studie im Auftrag des Digitalverbands Bitkom ergibt, kann der CO₂-Ausstoß durch den gezielten und beschleunigten Einsatz digitaler Lösungen in zehn Jahren um 120 Megatonnen reduziert werden. <https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Digitalisierung-kann-fast-die-Haelfte-zu-den-deutschen-Klimazielen-beitragen>.
- 4 Nachwuchsbarometer Öffentlicher Dienst 2019; "Bis 2030 werden mehr als 1,2 Millionen Beschäftigte altersbedingt aus dem Öffentlichen Dienst ausscheiden. Bis 2040 sind es mehr als 2,6 Millionen. Dies entspricht knapp 60 Prozent aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Um diesen enormen personellen Aderlass kompensieren zu können, muss sich der Öffentliche Dienst als Arbeitgeber neu erfinden und deutlich zielgerichteter als bisher Fachkräfte ansprechen." <https://www.nachwuchsbarometer-oeffentlicher-dienst.de>.
- 5 Nachwuchsbarometer Öffentlicher Dienst 2021
PowerPoint-Präsentation ([nextpublic.de](https://www.nextpublic.de)).
- 6 siehe Smart City Charta, BMI: https://www.bmi.bund.de/Shared-Docs/downloads/EN/themen/building-housing/city-housing/smart-city-charter-short.pdf?__blob=publicationFile&v=1#:~:text=Die%20Smart%20City%20Charta%20richtet,Bund%20und%20die%20L%C3%A4nder%20angesprochen.
- 7 „Digitale Infrastruktur und der digitale Zugang zu öffentlichen Dienstleistungen ist kein nettes Extra, sondern wird von immer mehr Bürgerinnen und Bürgern aktiv eingefordert. Die Corona-Pandemie hat dazu geführt, dass die Anforderungen an das digitale Leben und Arbeiten zusätzlich gestiegen sind. Entsprechend steigen auch die Ansprüche an die Städte“, sagt Bitkom-Präsident Achim Berg.

„Gerade wer junge Menschen vor Ort halten will, muss in die Digitalisierung investieren, um die Lebensqualität zu erhöhen. Gleichzeitig wird damit der Standort attraktiver für Unternehmen.“

- 8 <https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Smart-City-Fehlende-Digitalisierung-macht-Staedte-unattraktiv>.
- 9 „Wie Transformationen gelingen“ (zukunftsinstitut.de); online abgerufen am 30.01.2022.
- 10 „Retrotopia“ von Zygmunt Bauman, Suhrkamp Verlag, Berlin 2017.

Bildquellen

Titelbild	Foto von Andrea Piacquadio: https://www.pexels.com/de-de/foto/schriftsteller-arbeitet-an-schreibmaschine-im-bu-ro-3808904/
Seite 4	Foto von João Jesus: https://www.pexels.com/de-de/foto/klar-glasfenster-mit-braunem-und-weissem-holzrahmen-921294/
Seite 7	Elena Keller, Verbandsgemeinde Göllheim
Seite 15	Foto von Dids: https://www.pexels.com/de-de/foto/gold-ge-rahmte-brille-1313064/
Seite 19	Grafik von Marie-Luise Selzer, Verbandsgemeinde Eisenberg
Seite 23	Foto von Dominika Roseclay: https://www.pexels.com/de-de/foto/holzstempel-auf-stempelkissen-auf-schreibtisch-ge-legt-3839649
Seite 29	Foto von Mikhail Nilov: https://www.pexels.com/de-de/foto/manner-frauen-notizen-sitzung-6592562/
Seite 30/31	pexels-pixabay-209272
Seite 37	Marie-Luise Selzer, Verbandsgemeinde Eisenberg
Seite 38	Marie-Luise Selzer, Verbandsgemeinde Eisenberg
Seite 39	Marie-Luise Selzer, Verbandsgemeinde Eisenberg
Seite 41	Dana Wolf, Verbandsgemeinde Göllheim
Seite 45	Marie-Luise Selzer, Verbandsgemeinde Eisenberg
Seite 46	Marie-Luise Selzer, Verbandsgemeinde Eisenberg
Seite 53	Jennifer Braun: https://jennifer-braun.de
Seite 54/55	Marie-Luise Selzer, Verbandsgemeinde Eisenberg
Seite 58/59	Jenny Müller, Verbandsgemeinde Betzdorf-Gebhardhardshain
Seite 63	Sarah Brühl, Verbandsgemeinde Betzdorf-Gebhardhardshain
Seite 67	Martina Lenhardt, Bagelstein GmbH im Gutenberg Digital Hub, Mainz
Seite 70	Marie-Luise Selzer, Verbandsgemeinde Eisenberg
Seite 78	Marie-Luise Selzer, Verbandsgemeinde Eisenberg



Unser Dank gilt:

- > **Dirk Roselt**, stellvertretender Direktor der Hochschule für öffentliche Verwaltung Rheinland-Pfalz, der unsere Abschlussarbeit im Rahmen der Seminarreihe zur*m "kommunalen Digitalbeauftragte*n" der Kommunalakademie Rheinland-Pfalz inhaltlich betreut hat.
- > **Frank Lenz**, Dozent für öffentliche Betriebswirtschaftslehre und Verwaltungsbetriebslehre/ IT der Hochschule für öffentliche Verwaltung Rheinland-Pfalz, der in der Seminarreihe die theoretischen Grundlagen des Themas "kommunale Digitalisierung" vermittelt hat und Mitglied der Prüfungskommission war.
- > **Unseren Mitgliedskommen, unseren Projektpartner*innen und unseren Kolleg*innen in unseren Verbandsgemeinden.**

Diese Publikation wurde ermöglicht durch:

Ministerium des Innern und für Sport, Rheinland-Pfalz



RheinlandPfalz

MINISTERIUM DES INNERN
UND FÜR SPORT

Selbst Mitglied werden:

Gemeinsam mit kleineren und mittelgroßen Kommunen in überwiegend ländlich geprägten Räumen in Rheinland-Pfalz möchten wir im Rahmen des Netzwerks unsere Erfahrungen austauschen und gemeinsam in der kommunalen Familie Ideen und Lösungsansätze finden, wie man die Digitalisierung in verschiedensten Bereichen nutzen kann.



Impressum

Stand: Frühjahr 2022

Koordinatorinnen des Netzwerks Digitale Dörfer RLP:
Sarah Brühl, Verbandsgemeinde Betzdorf-Gebhardshain
Marie-Luise Selzer, Verbandsgemeinde Eisenberg (Pfalz)
Julia Maurer, Verbandsgemeinde Göllheim

Website: www.digitaledoerfer-vernetzt.de

Mail: hallo@digitaledoerfer-vernetzt.de

Gestaltung: Sarah Brühl

Alle Rechte vorbehalten. Zitieren unter Nennung der Quelle erlaubt,
außer für gewerbliche oder populistische Zwecke.

