

# Digitalisierung der Bielefelder Verwaltung

<b>A. Strategische Grundausrichtung</b>	<b>2</b>
I. Vision	2
II. Strategische Ziele	2
III. Übergreifende Prinzipien der Digitalisierung	4
IV. Akteure und Kompetenzen / Rollen	6
V. Handlungsfelder	8
1. Weiterentwicklung der städtischen Organisation und IT	8
2. Verwaltungsleistungen für Bürgerschaft und Wirtschaft	9
3. Datenschutz und Informationssicherheit	9
4. Arbeit 4.0	10
<b>B. Dynamischer Umsetzungsprozess</b>	<b>11</b>
I. Maßnahmen	11
1. Handlungsfeld „Weiterentwicklung der städtischen Organisation und IT“	11
1.1. Geschäftsprozessoptimierung	11
1.2. Dokumentenmanagementsysteme (DMS)	11
1.3. Beschäftigteninformation zur Digitalisierung	12
1.4. Strategische und operative Partnerschaften	12
1.5. Make or Buy	12
1.6. Förderprogramme	13
1.7. Think Tank	13
1.8. Standardisierung & Optimierung von Hardware, Software & Infrastruktur	14
1.9. Controlling	14
2. Handlungsfeld „Verwaltungsleistungen für Bürgerschaft und Wirtschaft“	14
2.1. Onlinezugangsgesetz (OZG)	14
2.2. Serviceportal	15
2.3. Digitale Kommunikationswege	15
3. Handlungsfeld „Datenschutz und Informationssicherheit“	15
3.1. Informationssicherheitsmanagementsystem (ISMS)	15
3.2. Informationssicherheitskonzepte	16
3.3. Fortlaufende Beschäftigtensensibilisierungen	16
4. Handlungsfeld „Arbeit 4.0“	16
4.1. Information & Einbindung der Beschäftigten	16
4.2. Neue Fort- & Weiterbildungsangebote	17
4.3. Wissensmanagement	17
4.4. E-Recruiting	18
4.5. Arbeitsplatz der Zukunft (Mensch, Organisation & Technik)	18
II. Smarte Ziele (aktuelle Beispiele)	19
1. Steckbriefe Handlungsfeld „Weiterentwicklung der städtischen Organisation und IT“	19
2. Steckbriefe Handlungsfeld „Verwaltungsleistungen für Bürgerschaft und Wirtschaft“	19
3. Steckbriefe Handlungsfeld „Datenschutz und Informationssicherheit“	19
4. Steckbriefe Handlungsfeld „Arbeit 4.0“	19
<b>D Schaubild</b>	<b>20</b>

## Vorwort

Das vorliegende Strategiepapier gibt einen Überblick über die strategische Grundausrichtung der städtischen IT und über den dynamischen Umsetzungsprozess. Es ist die Grundlage für den Teil der weiteren digitalen Entwicklung, der die Stadtverwaltung und ihre eigenbetriebsähnlichen Einrichtungen betrifft. Damit sind Rahmenbedingungen und Schwerpunkte definiert, an denen zunächst alle IT-Maßnahmen ausgerichtet werden.

Im nächsten Schritt werden unter Beteiligung aller Organisationseinheiten die Smarten Ziele nach transparenten und nachvollziehbaren Kriterien priorisiert, geplant und sukzessive umgesetzt.

Da Digitalisierung ein dauerhafter Prozess ist, der mit großer Geschwindigkeit fortschreitet, kann der vorliegende Stand insbesondere im dynamischen Teil nur eine Momentaufnahme sein. Die laufende Evaluierung und Anpassung des Strategiepapieres, sowie die Begleitung der operativen Umsetzung ist gemeinsame Aufgabe des Verwaltungsvorstands und der IT-Steuerung. Die strategische Partnerschaft mit den Stadtwerken Bielefeld spielt dabei eine wichtige Rolle.

Unsere Herausforderung wird es sein, auf Veränderungen in der digitalen Welt rechtzeitig, aber nicht voreilig zu reagieren und dabei unsere strategischen Ziele und übergreifenden Prinzipien der Digitalisierung im Blick zu behalten.

Pit Clausen  
Oberbürgermeister der Stadt Bielefeld

Rainer Kaschel  
Beigeordneter Dezernat 1

## **A. Strategische Grundausrichtung**

### **I. Vision**

Die Stadtverwaltung Bielefeld arbeitet zukunftsorientiert, effizient und sicher. Als moderne Arbeitgeberin versteht sie die Digitalisierung als Chance für die Bewältigung der Zukunft. Die Digitalisierung ist dabei am Nutzen der Bürgerinnen und Bürger wie auch der Wirtschaft in Bielefeld auszurichten.

### **II. Strategische Ziele**

Der technische Fortschritt nimmt keine Rücksicht auf Bestehendes, Bedenken und Zaudern. Digitale Innovationen entwickeln sich exponentiell und sind dadurch schwer zu greifen und zu leiten. Das stellt auch die Stadtverwaltung vor große Herausforderungen, ist sie es doch gewohnt, langfristig zu planen und Entscheidungen oftmals in langwierigen Prozessen zu treffen. Die „Digitalisierung“ ist keine einmalige Aufgabe, kein temporäres Projekt. Sie ist vielmehr eine Daueraufgabe, die zutreffender als digitale Transformation zu bezeichnen ist.

Um den Prozess der digitalen Transformation der Stadtverwaltung voranzutreiben, bedarf es einer Digitalisierungsstrategie, die Rahmenbedingungen vorgibt sowie den Umfang und die Richtung zukünftigen Handelns aufzeigt, um langfristige Ziele zu erreichen. Digitalisierung ist schon lange kein rein technisches Thema mehr. Die Prozesse einer Verwaltung und ihre Aufbau- und Ablauforganisation spielen ebenfalls eine sehr große Rolle. Das Zusammenspiel zwischen IT und Organisation ist daher von großer Bedeutung für das Gelingen der digitalen Transformation.

Das vorliegende Dokument befasst sich primär mit der Digitalisierung des Verwaltungshandelns und den erforderlichen Anpassungen für Personal, Organisation und Arbeitsplätze in einer digitalisierten Stadtverwaltung. Daneben gibt es vielfältige Themen wie Sensortechnik, intelligente Vernetzung, Künstliche Intelligenz etc., bei denen die digitale Entwicklung der Stadtgesellschaft im Mittelpunkt steht. Hier bestehen im Einzelnen immer wieder Schnittstellen. Daher sind auch diese Themen im Fokus zu behalten und eng mit dem Digitalisierungsbüro als zuständiger Stelle für die Digitalisierung der Stadtgesellschaft abzustimmen.

Gegenstand dieses Dokuments ist daher auch die künftig notwendige Ausrichtung der Verwaltung im Allgemeinen sowie der städtischen Dienstleister für Informations- und Kommunikationstechnologie im Besonderen. Hierfür werden übergreifende Prinzipien der Digitalisierung, Handlungsfelder sowie Maßnahmen und Smarte Ziele definiert, die zur Erreichung der nachfolgenden strategischen Ziele dienen.

## **1. Die Stadtverwaltung ist attraktiv für Bürgerschaft, Wirtschaft und Beschäftigte.**

Gesellschaft und Wirtschaft fordern die digitale und nutzenbringende Erbringung von Dienstleistungen der Stadtverwaltung unabhängig von Ort und Zeit.

Digitalisierung ist aber mehr, als lediglich vorhandene Prozesse auf dem Bildschirm darzustellen. Sie erfordert neue, optimierte Prozesse, Abläufe und andere Formen der Zusammenarbeit, sowohl innerhalb der Verwaltung als auch zur Bürgerschaft und den Unternehmen.

Das Bürgererlebnis und die Benutzerfreundlichkeit sind als nicht verhandelbare Erfolgsfaktoren zwingend zu berücksichtigen.

Für die Beschäftigten gilt es mehr Zeit für wertschöpfende Tätigkeiten zu generieren, so dass Mehrwerte spürbar werden.

Um dies zu erreichen, werden die Dienstleistungen mit den dazugehörigen Verwaltungsprozessen in ihrer Gesamtheit betrachtet. Die verschiedenen Prozesse für die Dienstleistungen werden optimiert und durchgängig digital, medienbruchfrei und standardisiert gestaltet und an die Bedürfnisse der Bürgerschaft, der Wirtschaft und der Beschäftigten optimal angepasst.

## **2. Die Stadtverwaltung ist durch Digitalisierung zukunftsfähig aufgestellt.**

Die Stadtverwaltung sieht die Digitalisierung auch als Chance, sich zukunftsfähig aufzustellen. Nicht nur dem damit einhergehenden gesellschaftlichen Wandel, sondern auch der Zunahme von Technik in allen Bereichen muss durch entschlossenes Handeln Rechnung getragen werden.

Die Digitalisierung von Verwaltungsprozessen und der Ausbau von Onlineangeboten für Bürgerinnen und Bürger haben für die Zukunft der Stadt Bielefeld eine hohe Priorität. Um hierbei stets künftige Entwicklungen im Blick zu haben, werden nicht nur gesetzliche Vorgaben, sondern auch Innovationen beobachtet und Entwicklungen vorangetrieben.

Die Initiierung entsprechender Projekte ist eine wichtige Voraussetzung für die operative Umsetzung und Gestaltung. Dabei besteht immer ein hoher Qualitätsanspruch, nicht nur an das Vorhaben an sich, sondern auch an die Ausführung.

Zukunftsfähigkeit durch Digitalisierung heißt aber auch, diese mit Augenmaß vorzunehmen. Letztlich soll der Mensch durch Technik unterstützt werden und Mehrwerte erfahren.

Wo das nicht gegeben ist, muss und darf der Einsatz von Technik auch hinterfragt werden.

### **3. Die städtische IT ist sicher und Risiken sind minimiert.**

Fast täglich hört man quer durch alle Branchen von Sicherheitsvorfällen. Die Ausmaße sind teilweise so gravierend, dass Verwaltungen über mehrere Tage hinweg offline und dadurch in ihren Tätigkeiten stark eingeschränkt sind.

Darüber hinaus besitzen Verwaltungen durch ihre Fülle an Informationen zu Bürgerinnen, Bürgern und Objekten besonders sensible Daten, die es jederzeit zu schützen gilt.

Die Stadtverwaltung nimmt den Schutz ihrer IT-Systeme und der ihr anvertrauten Daten sehr ernst, weshalb das Erkennen und Vermeiden von Sicherheitsrisiken einen sehr großen Stellenwert einnimmt. Wohl wissend, dass heute niemand mehr die absolute Sicherheit der IT garantieren kann, wird aber alles dafür getan, die Sicherheitsrisiken zu minimieren. So sind Daten und System nicht nur vor unbefugtem Zugriff zu schützen, sondern auch technische Innovationen, wie z.B. Cloudanwendungen, sind vor diesem Hintergrund kritisch zu prüfen.

Die Vertraulichkeit, Integrität und Verfügbarkeit von Informationen wird mit Maßnahmen zur Informationssicherheit sichergestellt.

Datenschutz und Informationssicherheit sind Daueraufgaben, die in stetiger Zusammenarbeit der Datenschutz- und Informationssicherheitsbeauftragten gemeinsam mit externen IT-Dienstleistern (z.B. SWB) ständig zu beachten sind und laufend an die sich ändernden technischen Umgebungen und Bedingungen wie auch an aktuelle Gefahrenlagen angepasst werden.

### **4. Die IT-Ressourcen werden effizient eingesetzt.**

Ein effizienter Einsatz der IT-Ressourcen empfiehlt sich schon alleine aufgrund des Zieles, Leistungen wirtschaftlich zu erbringen und die Leistungsfähigkeit der Stadtverwaltung dauerhaft zu erhalten.

Jede Organisationseinheit ist verpflichtet, IT-Ressourcen wirtschaftlich und mit Augenmaß zu beschaffen und einzusetzen, unabhängig von der Verortung des IT-Budgets.

Der notwendige Transformationsprozess stellt jedoch hohe Anforderungen an Personal und Ressourcen und macht erhöhte Anfangsinvestitionen erforderlich, die sich häufig erst nach Jahren amortisieren.

Die zur Verfügung stehenden Ressourcen sind in der Regel begrenzt. Wenn sich durch die Digitalisierung Verbesserungen ergeben, sind die dafür erforderlichen Ressourcen im Rahmen des Haushalts zur Verfügung zu stellen. Neben der Optimierung von Prozessen sind beispielhaft auch die Definition von Standards sowie die Vermeidung von redundanten Strukturen ebenso zu nennen wie die Nachhaltigkeit bei Beschaffung, Betrieb und Entsorgung von Hardware. Das Erkennen dieser Möglichkeiten, ihre Bewertung und Analyse sind wichtige Aufgaben, die fortlaufend wahrgenommen werden.

## **III. Übergreifende Prinzipien der Digitalisierung**

Der Digitalisierung der Stadtverwaltung liegen übergreifende Prinzipien zugrunde, die sich in die folgenden drei Bereiche gliedern und bei allen Aktivitäten zu beachten sind:

- 1. Datenethik**
- 2. Kommunikation und Marketing**
- 3. Standardisierung**

## **1. Datenethik**

Die digitale Transformation der Stadtverwaltung Bielefeld muss sich immer am Gemeinwohl orientieren, demokratisch kontrollierbar und nachhaltig sein sowie das Ziel der Diskriminierungs- und Barrierefreiheit verfolgen.

## **2. Kommunikation und Marketing**

Der Erfolg der Digitalisierung der Verwaltung hängt maßgeblich davon ab, dass die Beschäftigten mitgenommen werden, damit sie die Veränderungen, die die Digitalisierung mit sich bringt, aktiv annehmen und durch ihr vorhandenes Know-how unterstützen.

Darüber hinaus sind die digitalen Angebote nur dann erfolgreich, wenn sie auch genutzt werden. Das gilt sowohl innerhalb der Verwaltung als auch für die Wirtschaft und die Bürgerinnen und Bürger.

Grundvoraussetzungen für den Erfolg sind somit zum einen eine zielgerichtete Kommunikation in Bezug auf die Digitalisierungsprojekte und zum anderen das Vermarkten der bereitgestellten Angebote.

Für die interne und externe Kommunikation und das Marketing sind in einem weiteren Schritt in enger Abstimmung mit dem Digitalisierungsbüro und dem Presseamt geeignete Konzepte zu erstellen.

## **3. Standardisierung**

Standards nehmen aus strategischer Sicht in der Informationstechnik (IT) sowie aus organisatorischer Sicht in Bezug auf Prozesse eine wichtige Rolle ein. Mit ihnen können IT-Systeme, Infrastrukturen und Prozesse vereinheitlicht werden. Sie ermöglichen oder erleichtern z.B. das Zusammenspiel von Produkten, die Pflege und Wartung von Soft- und Hardware, und gewährleisten Mindestvorgaben für Qualität und Sicherheit.

Standards sind Grundvoraussetzung für die Digitalisierung von Prozessen und bieten Mehrwerte nicht nur in Vertretungssituationen, sondern auch bei der Einarbeitung von neuen Beschäftigten.

Außerdem sind sie notwendig, um IT wirtschaftlich betreiben zu können, sowie zum effizienten Einsatz der Arbeitszeit der Beschäftigten. Je größer die Vielfalt der eingesetzten Lösungen und der Prozesse ist, desto mehr Wissen muss u.a. für den Support vorgehalten werden und desto mehr Kosten werden verursacht. Die Stadtverwaltung definiert deshalb regelmäßig für ihre Zwecke Standards und achtet darauf, dass diese wo immer möglich auch zum Einsatz kommen und eingehalten werden.

Die zunehmende Nutzung digitaler Ressourcen führt in ein Spannungsfeld zwischen immer kürzeren Entwicklungszyklen von Hard- und Software auf der einen und immer wieder neu angepriesenen Technologie-Trends mit ungewisser Wirkung auf der anderen Seite. Daraus entwickeln sich nicht nur neue Herausforderungen, sondern auch Begehrlichkeiten, die einer adäquaten Lösung bedürfen. Es ist genau zu prüfen, ob eine Lösung / Innovation tatsächlich den erwünschten Nutzen oder einen messbaren Mehrwert bringt. Hierbei gilt es klare und nachvollziehbare Regularien zu schaffen. Dies gibt allen Beteiligten Orientierung und Sicherheit und fördert Akzeptanz.

## **IV. Akteure und Kompetenzen / Rollen**

„Ideen und Aktivitäten zur Digitalisierung gibt es viele. Wer aber bündelt diese Ideen, erkennt ähnliche Problemstellungen, passende Lösungen und verwirklicht mögliche Synergieeffekte? Wer koordiniert die unterschiedlichen Aktivitäten in der Digitalen Kommune und gibt Orientierung? Wer kann angesprochen werden, wenn es um Fragen und Ideen zur Digitalisierung geht? Wer vernetzt die Menschen in der Digitalen Kommune und bringt diejenigen zusammen, die gemeinsam etwas bewirken wollen und können?“

Um die Digitalisierung zu systematisieren und ihre Umgebung zu einem „intelligenten Netzwerk“ zu machen, braucht es Rollen mit klar geregelten Verantwortlichkeiten. Dazu gehört auch eine zentrale Steuerung. Wird Digitalisierung nur dezentral verantwortet, gelingt das oben genannte Bündeln und Konsolidieren, insbesondere in gemeinsamen Handlungsfeldern, nicht. Synergieeffekte gehen dann verloren.

Bezogen auf die Verwaltung bedeutet das auch, dass Ziele, Prioritäten und Standards, wie Prozessstandards oder technologische Standards, von der Verwaltungsführung bzw. den verantwortlichen Funktionen vorzugeben und in der Organisation entsprechend umzusetzen sind.

Dafür sind besonders die Hauptverwaltungsbeamtin / der Hauptverwaltungsbeamte und der Verwaltungsvorstand verantwortlich.“

aus: KGSt®-Bericht Nr. 8/2018

Nachfolgend werden die Rollen beschrieben, die in der Bielefelder Stadtverwaltung eine wichtige Gestaltungsverantwortung tragen und auch dafür sorgen müssen, dass Digitalisierung in der Breite, von allen Beschäftigten, mitgedacht wird.

### **1. Oberbürgermeisterin / Oberbürgermeister / Verwaltungsvorstand**

Die digitale Transformation verändert nicht nur kommunale Prozesse. Kommunen können und müssen mit ihrer Hilfe auch neu gedacht werden. Es liegt also in der Organisationshoheit der Hauptverwaltungsbeamtin / des Hauptverwaltungsbeamten, die damit verbundenen Chancen zu nutzen.

Die Oberbürgermeisterin / der Oberbürgermeister und seine Dezernentinnen / Dezernenten (Verwaltungsvorstand) sind sich des hohen Stellenwertes der Digitalisierung in der heutigen Zeit bewusst und nehmen in ihrer Rolle das gesamte „Ökosystem“ der Digitalisierung in den Blick.

Innerhalb der Verwaltung werben alle Führungskräfte aktiv für die Digitalisierung, die Beschäftigten werden eingebunden und Ängste werden frühzeitig genommen. Es liegt in der Verantwortung des Verwaltungsvorstandes, dies aktiv von den Führungskräften einzufordern.

Im Bereich der Digitalisierung obliegt es dem Verwaltungsvorstand, strategische Ziele festzuschreiben und IT-Entscheidungen mit fachbereichsübergreifender und/oder grundsätzlicher Relevanz zu treffen und sicherzustellen, dass sie umgesetzt werden. Die Relevanz ist dabei nicht zwingend von der Höhe der Kosten abhängig. Sie liegt auch vor, wenn verwaltungsweite Grundsatzentscheidungen, z. B. zur Einführung eines Dokumentenmanagementsystems, getroffen werden.

Entscheidungsrelevante Informationen zur Entscheidungsfindung in Bezug auf die Digitalisierung der Verwaltung erhält der Verwaltungsvorstand von der IT-Steuerung.

## **2. Beigeordnete / Beigeordneter Dezernat 1**

Die Beigeordnete / der Beigeordnete des Dezernats 1 ist die Führungskraft im Verwaltungsvorstand, welche die digitale Transformation aus gesamtkommunaler Perspektive steuert.

Sie / er beschränkt sich dabei nicht nur auf betriebswirtschaftliche Aspekte der Standardisierung und Zentralisierung von IT, sondern versteht sich auch als Impulsgeberin / Impulsgeber für Innovationen und Veränderungen.

Die Beigeordnete / der Beigeordnete verantwortet die IT-Strategie sowie den Vorhabenplan für die digitale Transformation der Kommunalverwaltung. In diesem Sinne verabschiedet sie / er auch fachbereichsübergreifende Standards, ist Auftraggeberin / Auftraggeber der IT-Leistungserbringung und entscheidet über die zur Verfügung stehenden Ressourcen.

Außerdem schafft sie / er die Rahmenbedingungen für erfolgreiche Modernisierungsprozesse. Die Beigeordnete / der Beigeordnete fungiert dabei als Schnittstelle zwischen Verwaltung, Rat und der Stadtgesellschaft.

Bei diesen Aufgaben wird sie / er durch die IT-Steuerung sowie durch eine einzurichtende Koordinierungsstelle „Digitalisierung“ unterstützt.

## **3. IT-Steuerung**

Die IT-Steuerung ist erste Ansprechpartnerin für den Verwaltungsvorstand und die Beigeordnete / den Beigeordneten des Dezernates 1, wenn es um das Thema Digitalisierung der Stadtverwaltung geht. Sie liefert durch eine angemessene Informationsaufbereitung die Grundlage für Entscheidungen des Verwaltungsvorstands und erhält, sofern erforderlich, die dafür notwendigen Informationen von den jeweiligen Organisationseinheiten.

Die IT-Steuerung unterstützt die Beigeordnete / den Beigeordneten des Dezernates 1 als kompetente und für einige Steuerungsaufgaben entscheidungsbefugte Verantwortungsträgerin.

Eine wesentliche Verantwortung kommt ihr bei der Erarbeitung, Überwachung der Einhaltung sowie Fortschreibung der Digitalisierungsstrategie zu.

Innerhalb der Verwaltung liegt es deshalb in der Verantwortung der IT-Steuerung, die Digitalisierungsstrategie mit den Fachstrategien anderer Fach- und Querschnittsbereiche zu verzahnen und Entwicklungen mit all ihren Auswirkungen möglichst ganzheitlich im Blick zu haben.

Die IT-Steuerung ist bei jeder Prozessoptimierung zur Digitalisierung der Verwaltung frühzeitig einzubeziehen und nimmt die veränderten IT-Prozesse ab.

Die IT-Steuerung informiert sich fortlaufend über Entwicklungen bei der Digitalisierung, um auf technische und organisatorische Fortschritte frühzeitig reagieren zu können.

Sie begreift sich daher auch als Innovationstreiberin und Impulsgeberin für die Stadtverwaltung.

Diese Aufgaben kann die IT-Steuerung nicht alleine, sondern nur in enger Abstimmung mit dem zentralen IT-Dienstleister der Stadtverwaltung wahrnehmen, dessen Rolle sich sukzessive vom reinen „Technik-Dienstleister“ in die eines Digitalisierungsberaters und -unterstützers gewandelt hat.

Parallel dazu gibt es weitere für die Stadtverwaltung tätige IT-Dienstleister und engagierte Ämter. In dieser Gemengelage nimmt die IT-Steuerung eine zentrale Position ein, setzt Impulse und bündelt das Wissen über bereits vorhandene Möglichkeiten und neue Optionen für die digitale Transformation der Stadtverwaltung.

Das kann innerhalb der Stadtverwaltung nur gelingen, wenn Wissen geteilt und Silodenken aufgebrochen wird. Das darf aber nicht als Kompetenzverlust wahrgenommen werden, sondern als gemeinsames, zielorientiertes Handeln um die Kernkompetenzen der

Verwaltung zu stärken und durch Digitalisierung zu optimieren.

#### **4. Digitalisierungsbüro**

Das Digitalisierungsbüro befasst sich schwerpunktmäßig damit, für Bielefeld die Vernetzung moderner Technologien aus fast allen Lebensbereichen zum Nutzen der Menschen voranzubringen. Angesprochen sind damit die Projektentwicklung und -begleitung zur Einführung digitaler Anwendungen für die Stadtgesellschaft, das heißt für die Bielefelderinnen und Bielefelder, für die Wirtschaft und die Wissenschaft, für Verbände und Vereine. Es agiert als Impulsgeber und bündelt die städtischen Aktivitäten, um Bielefeld auf dem Weg der digitalen Transformation hin zur Smart City zu begleiten. Dort, wo sich Schnittmengen zur Digitalisierung der Stadtverwaltung ergeben, werden diese in enger Absprache mit der IT-Steuerung benannt und bearbeitet.

Darüber hinaus übernimmt das Digitalisierungsbüro die Aufgabe der Steuerung für die Befähigung der breiten Gesellschaft zum Digitalesein. Hierzu erarbeitet es ein Konzept für die Digitale Bildung der Stadtgesellschaft in Kooperation mit Partnern, wie etwa der Volkshochschule und WissensWerkStadt.

#### **5. Gremien**

Um die Digitalisierung in die Breite zu tragen, Mitarbeitende daran zu beteiligen und innovative Gedanken zu entwickeln, ist ein regelmäßiger Austausch erforderlich. In Bezug auf operative IT-Themen geschieht das schon seit Jahren mittels der IT-Koordinatoren-Konferenzen.

Um Digitalisierung auch abseits des operativen Tagesgeschäfts zu entwickeln, ist zusätzlich mindestens ein „Innovationsgremium“ oder „Think Tank“ unter Beteiligung städtischer Ämter einzurichten.

Angestrebt wird ein regelmäßiger Austausch über Themen und Trends die für die Weiterentwicklung der Digitalisierung von Interesse sein könnten, die amtsübergreifende Vernetzung und letztlich auch die Initiierung konkreter Projekte.

Da der Übergang von reinen Verwaltungsthemen zu Themen der Stadtgesellschaft manchmal fließend ist, sind die konkret angestrebten Ziele und die dafür am besten geeignete Organisationform gemeinsam mit dem Digitalisierungsbüro zu entwickeln.

Ein regelmäßiger Austausch zwischen IT-Steuerung und Digitalisierungsbüro, bei dem Themen und Trends, die für die Weiterentwicklung der Digitalisierung zentral sind, diskutiert werden, findet bereits statt.

## **V. Handlungsfelder**

### **1. Weiterentwicklung der städtischen Organisation und IT**

Digitalisierung verändert alles! Und das mit zunehmender Geschwindigkeit.

Den Überblick und die Kontrolle zu behalten, ist eine der zentralen Aufgaben für die städtische IT. Um Schritt zu halten, bedarfs- und zeitgerecht agieren zu können sowie Kräfte zu bündeln, wurden Entscheidungswege und Organisation der IT zentralisiert und standardisiert. Bei den häufig langen Hierarchieketten und daraus bedingten langwierigen Entscheidungswegen besteht nicht nur aufgrund des enormen Zeitdrucks durch das OZG,



sondern auch aufgrund der schnelllebigen Veränderungen in der digitalen Welt Handlungsbedarf. Dabei darf sich die Stadtverwaltung aber nicht durch die Innovationen der IT-Industrie treiben lassen.

Der dynamische Prozess der Digitalisierung bedingt ein solides, zeitgemäßes Fundament an Datenbeständen und Prozessen. Aus organisatorischer Sicht bieten nachhaltig definierte Prozesse die Möglichkeit einschätzen zu können, ob die digitale Unterstützung im Einzelfall sinnvoll und zweckmäßig ist.

Die digitale Transformation ist auch als Chance und Möglichkeit zur Neugestaltung der Verwaltung und zur Entbürokratisierung zu verstehen, bestehende Strukturen und Prozesse neu zu denken, zu überprüfen, zu standardisieren und anwenderfreundlich und dienstleistungsorientiert anzubieten.

Eine bewährte und standardisierte IT-Infrastruktur, die Zusammenarbeit mit Partnern und der Einsatz verschiedenster Controlling Instrumente sind dafür wichtige Voraussetzungen.

## **2. Verwaltungsleistungen für Bürgerschaft und Wirtschaft**

Die Digitalisierung verändert nachhaltig die Gesellschaft und dringt dabei in sämtliche Lebensbereiche vor. So ist es nicht verwunderlich, dass auch die Wünsche der Bürgerinnen und Bürger sowie der Unternehmen nach einer digitalen Interaktion mit der Verwaltung, dem sogenannten eGovernment, sowie die Ansprüche an die Qualität solcher Angebote stetig wachsen. Es wird erwartet, dass der Kontakt zur Verwaltung in einer Form ermöglicht wird, wie man sie aus anderen Situationen des täglichen Lebens gewohnt ist.

Gleichzeitig wird das Themenfeld Digitalisierung/eGovernment verstärkt durch die Gesetzgebung von EU, Bund und Land aufgegriffen und vorangetrieben, sodass auch rechtliche Vorgaben ein Tätigwerden der Kommunen erforderlich machen.

Das eGovernment bietet die Möglichkeit, Verwaltungsarbeit grundlegend zu analysieren, zu modernisieren und dabei den Fokus verstärkt auf den Dienstleistungscharakter zu verlagern. So kann die Stadtverwaltung in bestimmten Bereichen künftig proaktiv agieren (z.B. in einem digitalen Kommunikationsdienst: „Ihr Ausweis läuft in sechs Wochen ab, möchten Sie ihn verlängern?“). Der sinnvolle Einsatz von künstlicher Intelligenz, Machine Learning und der dadurch geschaffenen neuen technischen Möglichkeiten sind zu berücksichtigen, um das Verwaltungsangebot sinnvoll und nutzerfreundlich zu erweitern. Das Angebot und der freie Zugang von offenen Daten (Open Data), die von jedermann frei benutzt, weiterverwendet und geteilt werden können, rundet das digitalisierte Dienstleistungsangebot ab.

Um die vielfältigen Anforderungen im Rahmen des eGovernment sinnvoll und effizient bewältigen zu können und Insellösungen auszuschließen, legt die Stadtverwaltung großen Wert darauf, auch in diesem Bereich Standards zu etablieren bzw. sich an solchen zu beteiligen. Dieses geschieht u.a. durch die vollumfängliche Integration des Servicekonto.NRW oder die Beteiligung am Portalverbund (Verknüpfung der Verwaltungsportale des Bundes, der Länder und der Kommunen).

## **3. Datenschutz und Informationssicherheit**

Verwaltungen besitzen durch ihre Fülle an Informationen zu Bürgerinnen, Bürgern und Objekten besonders sensible Daten, welche jederzeit geschützt werden müssen.

Die Auswahl von IT-Lösungen für die Verwaltung hat deshalb mit hoher Sorgfalt und unter Berücksichtigung der sehr relevanten Sicherheitsaspekte zu erfolgen.

Die Stadtverwaltung legt großen Wert darauf, dass die städtische IT und damit auch sämtliche Daten sicher sind und bleiben.

Bei der Datenhaltung und deren Sicherung besteht ein wahrnehmbarer und zunehmender Umbruch. Die heutige IT-Landschaft besteht immer mehr aus einem Nebeneinander von verschiedenen Infrastrukturen – vom eigenen Rechenzentrum als alleinigem Datenort bis

hin zu public Cloud-Lösungen. Durch Innovationen, neue Regelungen und sich verändernde Herangehensweisen ist sie in Bewegung. Insbesondere hinsichtlich der verstärkten Cloud-Anbindungen durch Softwareanbieter ist die Stadtverwaltung hier in engem Kontakt und Abstimmung mit den IT-Dienstleistern. Gerade hinsichtlich Datenschutz und Informationssicherheit gilt es verstärkt wachsam und gewissenhaft zu sein. Das ist immer häufiger erforderlich, da auch Anforderungen Dritter (Bund, Länder) zwingend zu erfüllen sind, insbesondere dann, wenn die Kommune deren Angebote weiterhin nutzen will und muss (Kfz-Anmeldung, Netz des Bundes). Durch Maßnahmen wie z.B. Risikoanalysen, Sensibilisierung der Beschäftigten und der Einrichtung einer Informationssicherheitsorganisation muss fortlaufend daran gearbeitet werden, dass der Datenschutz und die Informationssicherheit immer gewährleistet sind.

Durch Implementierung und stringente Umsetzung eines Informationssicherheitsmanagementsystems (ISMS) können Informationen und Daten vor Gefahren wie unbefugtem Zugriff oder Manipulation geschützt werden.

#### **4. Arbeit 4.0**

Die digitale Arbeitswelt funktioniert nicht ohne Technik. Aber sie funktioniert genauso wenig ohne die Beschäftigten, deren Aufgaben sich verändern und an die neue Anforderungen gestellt werden.

Kennzeichnend für die Arbeitswelt 4.0 sind Individualität, Flexibilität und Autonomie. Diese Faktoren wirken sich auf vorhandene Strukturen, Arbeitsabläufe und -formen aus, führen aber auch zu einer veränderten Arbeits- und Kommunikationskultur sowie zu einer neuen Rolle von Führung. Führungskräfte nehmen in diesem Veränderungsprozess eine Schlüssel- und Vorbildfunktion ein. Ihre Aufgabe besteht darin, die Beschäftigten auf dem Weg in die digitale Arbeitswelt „mitzunehmen“. Sie schaffen Transparenz durch frühzeitige Information und Kommunikation, gehen auf evtl. vorhandene Vorbehalte ein und verdeutlichen ihren Mitarbeitenden die Vorteile und Chancen, die ihnen die Digitalisierung bietet. Auf diese Weise fördern sie die Bereitschaft und Motivation, sich aktiv in die Veränderungsprozesse einzubringen. Z. B. liegt ein Nutzen der Digitalisierung in der spürbaren Entlastung von Routinetätigkeiten. Hierdurch wird Zeit gewonnen, sich mit anderen Aufgaben zu beschäftigen und seine Potenziale ggf. noch besser einzusetzen. Flexible Arbeitsformen tragen dazu bei, Familie, Freizeit und Beruf besser zu vereinbaren. Durch die Bereitschaft, alte Pfade zu verlassen und Neues auszuprobieren, kann zudem der eigene Horizont erweitert werden. Informationen, Wissen und Erfahrungen mit anderen zu teilen, kann zu neuem eigenen Wissen und neuen Erkenntnissen führen. Damit das gelingt, ist eine neue Arbeitskultur von Bedeutung, die u.a. auch den Umgang mit Fehlern neu definiert.

Die digitale Arbeitswelt stellt für alle Beschäftigten der Stadtverwaltung eine große Herausforderung dar, für die es nicht nur neuer innovativer Arbeits- und Denkmethode bedarf. Vielmehr erfordert sie von allen Beteiligten die Bereitschaft, sich auf Veränderungen einzulassen, sich aktiv einzubringen und ggf. neue Funktionen wahrzunehmen. Die Stadt Bielefeld will als Arbeitgeberin unter aktiver Einbindung des Personalrates die erforderlichen Rahmenbedingungen schaffen und ihren Beschäftigten die nötige Unterstützung bieten. Hierzu gehören z. B. bedarfsgerechte Qualifizierungsangebote, neue Arbeitsformen, Begleitung des Wissenstransfers, neue Maßnahmen zur Führungskräftequalifizierung und zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement. Diese Aktivitäten wie auch die Nutzung innovativer Medien (z. B. zum E-Recruiting) machen die Stadt Bielefeld auch für neue Beschäftigte als Arbeitgeberin attraktiv und tragen gleichzeitig zu einer Bindung qualifizierter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an die Stadt Bielefeld bei.

## **B. Dynamischer Umsetzungsprozess**

### **I. Maßnahmen**

Im Rahmen der unter A.V. genannten Handlungsfelder wurden diverse Maßnahmen identifiziert, die die Stadtverwaltung als strategisch wichtig ansieht und die in den nächsten Jahren vorangetrieben werden sollen. Dabei handelt es sich zum einen um allgemeine Beschreibungen von Inhalten und Zielen die mit diesen Maßnahmen verbunden werden. Sie werden zum anderen mit einem grundsätzlichen Ziel verknüpft. Die konkrete Ausgestaltung, gegebenenfalls auch in Teilschritten, wird durch die Umsetzung von smarten Zielen vorgenommen.

#### **1. Handlungsfeld „Weiterentwicklung der städtischen Organisation und IT“**

##### **1.1. Geschäftsprozessoptimierung**

Im Rahmen der Digitalisierung werden vielfältige analoge Prozesse durch neue technische Möglichkeiten verändert. Diese Prozesse sind zu identifizieren, zu analysieren und ggf. zu optimieren. Auch rein analoge Prozesse sind auf Optimierungspotenziale zu überprüfen. Dadurch können die zur Verfügung stehenden Ressourcen effizienter und effektiver eingesetzt werden.

Der Verwaltungsvorstand erkennt die Potentiale, die sich durch eine aktive Prozessoptimierung ergeben, und möchte den kulturellen Wandel unterstützen. Er befürwortet die Entwicklung eines Prozessmanagements als zentrales Steuerungsinstrument, für das anlässlich der OZG-Umsetzung eine Software zum Aufbau einer Prozessdatenbank beschafft wurde.

##### **1.2. Dokumentenmanagementsysteme (DMS)**

Mit dem DMS soll den Beschäftigten eine anwenderfreundliche, moderne, IT-gestützte Arbeitsumgebung zur elektronischen Bearbeitung von Verwaltungsvorgängen zur Verfügung gestellt werden. Ein DMS soll auch die Zusammenarbeit der Beschäftigten erleichtern, deren Arbeitsplätze sich an verschiedenen Standorten befinden, z.B. bei alternierender Telearbeit oder bei städt. Dienststellen mit verschiedenen Standorten. Die Einführung eines flächendeckenden DMS ist ein zentraler Baustein für die elektronische Aktenablage, -führung und um workflowgestützt Vorgänge effektiver zu bearbeiten. Informationen sollen besser verfügbar sein, die Aktenführung soll vereinheitlicht und damit die Effektivität und Transparenz des Verwaltungshandelns verbessert werden.

Der Verwaltungsvorstand hat die sukzessive und verwaltungsweite Einführung eines flächendeckenden DMS beschlossen und erwartet bis Ende 2021 eine realistische Zeitplanung, aus der hervorgeht, wann in welcher städtischen Organisationseinheit das DMS eingeführt wird. Hierbei soll der Aufbau einer elektronischen Akte ergänzt um Workflowfunktionalitäten erste Priorität haben.

### **1.3. Beschäftigteninformation zur Digitalisierung**

Alle Beschäftigten sind hinsichtlich der Digitalisierung aktiv zu informieren, mitzunehmen und zu beraten. Dies ist auch aufgaben- und funktionsbezogen anzubieten und kann z.B. in Form von Informationen im Intranet, e-Learning-angeboten, Dezernats- und Mitarbeitergesprächen, Foren und Informationsveranstaltungen im Sinne einer zu etablierenden IT-Kultur geschehen.

Die Stadtverwaltung wird hierfür zeitgemäße Konzepte mit entsprechenden Informationswegen und Medien entwickeln.

### **1.4. Strategische und operative Partnerschaften**

Hatte zu den Anfängen der IT fast jede Kommune noch ihr eigenes Rechenzentrum, ist das heutzutage eher eine Ausnahme. Immer komplexer werdende Anforderungen an technische Lösungen sowie auch verstärkt bei Sicherheitsthemen machen eine Zusammenarbeit mit anderen Akteuren nicht nur sinnvoll, sondern in Anbetracht des demographischen Wandels und der Wirtschaftlichkeit auch notwendig.

Die Stadt Bielefeld hat daher bereits vor fast 20 Jahren eine kooperative Partnerschaft mit den Stadtwerken Bielefeld geschlossen und profitiert dabei primär vom gemeinsamen Datennetz, der Rechenzentrumsinfrastruktur sowie dem Anwendersupport.

Aus den gleichen Gründen muss sich die Stadtverwaltung im IT-Bereich auf Aufgaben konzentrieren, für die eine Vor-Ort-Betreuung sinnvoll ist und durch die sich die Servicequalität gegenüber den internen Kunden verbessern lässt. Beispiele dafür sind die bessere Unterstützung der Kunden durch diverse Maßnahmen – wie zentrale Ansprechpartner oder Officebetreuung – ebenso wie die Ausbildung professioneller Projektmanager/-managerinnen zur zentralen Unterstützung von IT-Projekten.

Andere Aufgaben hingegen, wie der Betrieb und der Support von kommunalen Fachanwendungen, die auch in vielen anderen Kommunen eingesetzt werden, sollen künftig sukzessive Dienstleistern übertragen werden, die nicht nur das Knowhow dafür haben und aufgrund ihres Kundenstamms die notwendigen Entwicklungen vorantreiben können, sondern auch das erforderliche Personal dauerhaft bereitstellen können. Die Servicequalität ist dabei mindestens aufrecht zu erhalten.

Die Stadt Bielefeld strebt daher mittelfristig eine institutionelle Kooperation mit anderen Kommunen oder mit einem Full-Service-IT-Provider an. Hierbei stehen im ersten Schritt primär die Entwicklung, der Betrieb und der Support von Fachanwendungen und sonstigen IT-Leistungen im Fokus.

Die strategische Partnerschaft mit den Stadtwerken Bielefeld wird unabhängig davon mit den genannten Schwerpunkten fortgeführt und weiterentwickelt.

### **1.5. Make or Buy**

Bei allen IT-Leistungen oder IT-Produkten muss geprüft werden, ob diese eingekauft oder in Eigenleistung erbracht bzw. erstellt werden können. Dabei sind mindestens die Wirtschaftlichkeit, der steigende Kostendruck, die benötigten Kapazitäten, die Qualifikation der Beschäftigten und die Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit zu berücksichtigen.

Dieses muss über die gesamte Laufzeit betrachtet werden. Außerdem ist eine qualifizierte Vertretung sicherzustellen, so dass der Kunde immer einen Ansprechpartner hat, der ihm bei Problemen helfen kann.

Unter Berücksichtigung der unter Punkt 1.4 angestrebten Partnerschaften wird die Stadt Bielefeld beim Kauf oder der Entwicklung neuer Fachverfahren oder sonstiger IT-Lösungen bereits heute darauf achten, dass der Betrieb und der Support durch einen externen IT-Dienstleister sichergestellt werden kann (Software as a Service). Wo das möglich und wirtschaftlich vertretbar ist, ist diese Option zu wählen.

## **1.6. Förderprogramme**

EU, Bund und Länder fördern den Ausbau der Digitalisierung massiv und stellen dafür verschiedenste Förderprogramme zur Verfügung.

Um die Fördermöglichkeiten optimal zu nutzen, ist die enge Zusammenarbeit mit der im Aufbau befindlichen „Zentralen Fördermittelkoordination“ vorgesehen. Neben der Entwicklung und Fortschreibung eines Konzepts zu Fördermöglichkeiten auf den Ebenen EU, Bund und Land steht die „Zentrale Fördermittelkoordination“ insbesondere auch für eine umfassende Förderberatung zur Verfügung und wird verwaltungsweit die Aufgabe der Koordination der Inanspruchnahme von Fördermitteln übernehmen.

Die Förderprogramme zu identifizieren, zu bewerten und ggf. zu nutzen, ist eine wichtige Aufgabe, um die Digitalisierung in Bielefeld voranzutreiben.

Um die durch die Digitalisierung bereitgestellten mannigfaltigen Förderprogramme konsequent nutzen zu können, wird das Ziel verfolgt, in einem mehrjährig gestuften Prozess systematisch eine Erhöhung der Bewilligungen zu erreichen. Aufbauend auf wachsenden Erfahrungen in der recht komplexen Fördermaterie ist der kontinuierliche Ausbau des Anteils geförderter Projekte geplant. Ausgehend von einer Quote der in den letzten Jahren durchgeführten Projekte wird eine lineare jährliche Steigerung zu einem noch zu ermittelnden Zielwert angestrebt.

## **1.7. Think Tank**

Think Tanks sind Foren, Projektgruppen oder Organisationsbereiche, in denen sich interdisziplinäre Teams oder Gruppen aus Mitarbeitern und / oder Externen mit zukunftsorientierten Fragestellungen beschäftigen. Durch die Einbeziehung von Nachwuchskräften können zusätzliche wertvolle Impulse generiert werden. Think Tanks sollen einen Beitrag zur Entscheidungsfindung von Führungskräften sowie zur Erreichung von Unternehmenszielen leisten.

Die Stadtverwaltung sieht Think Tanks und weitere mögliche Foren zur Analyse und Gestaltung als positive Ansätze für eine zeitgemäße Lösungsfindung und will sich hier entsprechend aufstellen.

Entsprechende Konzepte sind möglichst kurzfristig zu erstellen und zu erproben.

Je nach Ergebnis sind bis Ende 2021 einer oder mehrere Think Tanks zu etablieren, die mindestens halbjährlich neue Ideen projektieren und entscheidungsreife Vorschläge entwickeln.

## **1.8. Standardisierung & Optimierung von Hardware, Software & Infrastruktur**

IT-Infrastruktur bezeichnet die gesamte notwendige Hardware, Software sowie alle baulichen Maßnahmen und Anlagen, um die automatisierte Informationsverarbeitung zur Verfügung zu stellen. Sie ist stets auf dem aktuellen Stand zu halten und zu optimieren. Standardisierungen führen zu einer wirtschaftlichen und einheitlichen Abbildung und schaffen Synergien, die letztendlich auch in einen verbesserten Support münden können. Definierte Standards sind zwingend einzuhalten und diesbezüglich ständig zu überprüfen. Darüber hinaus wird in einem dauerhaften Prozess geprüft, ob bestehende Systeme im Wege der Konsolidierung standardisiert werden können.

Standards werden von der IT-Steuerung in Zusammenarbeit mit der IT-Leistungserbringung entwickelt und dem Verwaltungsvorstand zur Information oder Entscheidung vorgestellt. Sind Standards beschlossen, werden diese verbindlich von allen Organisationseinheiten eingehalten.

## **1.9. Controlling**

IT-Controlling befasst sich mit der Planung, Steuerung und der Zielausrichtung der IT-Organisation. Prozesse, Organisationsstrukturen und Systeme der IT werden verbessert, Standards geltend gemacht und die notwendige Transparenz geschaffen. Es dient der Umsetzung und Überwachung der Maßnahmen und der smarten Ziele dieser Digitalisierungsstrategie.

Controllinginstrumente – wie ein Vertrags- und Lizenzmanagement, Multiprojektmanagement, Budgetcontrolling etc. – werden eingesetzt, um den wachsenden Anforderungen an Prozesse, Soft- und Hardware etc. begegnen zu können.

Basierend auf der vorliegenden Digitalisierungsstrategie wird ein IT-Controlling implementiert, um jederzeit einen Überblick über den Stand der städtischen IT zu haben und auf dieser Basis strategische und notwendige operative Entscheidungen zu treffen.

Ein Projektauftrag zur Einführung eines Vertragsmanagements befindet sich in Vorbereitung. Der Aufbau eines Multiprojektmanagements wird zeitnah umgesetzt, um die Komplexität und die Vielzahl der städtischen Digitalisierungsprojekte systemunterstützt zu erfassen, auszuwerten und zu bewerten.

## **2. Handlungsfeld „Verwaltungsleistungen für Bürgerschaft und Wirtschaft“**

### **2.1. Onlinezugangsgesetz (OZG)**

Das OZG enthält Vorgaben in Bezug auf die Digitalisierung, die von der Stadtverwaltung terminiert umzusetzen sind. Der sog. OZG-Umsetzungskatalog enthält 575 Leistungsbündel, die in 35 Lebens- und 17 Unternehmenslagen gebündelt und 14 übergeordneten Themenfeldern zugeordnet sind. Ziel ist es, Verwaltungsleistungen künftig bundesweit online leicht und schnell für alle erreichbar zu machen.

Die Stadtverwaltung hat ein Konzept erstellt, das vom Verwaltungsvorstand angenommen wurde, mit dem Ziel, alle zu digitalisierenden Leistungen zu erfassen und eine koordinierte Umsetzung des OZG vorzunehmen.

## **2.2. Serviceportal**

Im Serviceportal sollen an einem zentralen Zugangspunkt für Bürgerschaft und Wirtschaft alle Online-Dienstleistungen der Stadtverwaltung angeboten werden. Dies dient auch zur Erfüllung der Verpflichtung des OZG, Verwaltungsleistungen bis zum 31. Dezember 2022 elektronisch über Verwaltungsportale anzubieten und die verschiedenen Verwaltungsportale miteinander zu einem sogenannten Portalverbund zu verknüpfen.

Die Stadtverwaltung möchte darüber hinaus der Bürgerschaft optimale Zugänge zur Verwaltung anbieten, die so gestaltet sind, dass sie leicht zu handhaben sind und schnell zum gewünschten Erfolg führen.

In einem ersten Schritt wird daher im Rahmen der digitalen Modelregion OWL bis zum 31.12.2022 ein Serviceportal eingeführt, auf dem u.a. alle Onlineverwaltungsleistungen an zentraler Stelle leicht aufzufinden sind.

## **2.3. Digitale Kommunikationswege**

Durch die technischen Entwicklungen in dem digitalen Sektor ergeben sich immer neue Möglichkeiten der digitalen Kommunikation, die die klassische Kommunikation ergänzt und einen ganzheitlichen Austausch ermöglicht.

Dafür sind sichere und an die Bedürfnisse der Bürgerschaft und Gesellschaft angepasste Möglichkeiten der Interaktion unter Verwendung endgeräteunabhängiger, gängiger und aktueller Standards zu schaffen. Ziel ist es, vielfältige Möglichkeiten zur Verfügung zu stellen, um mit der Behörde jederzeit ortsungebunden in Kontakt zu treten.

Bausteine hierfür sind u.a. die Authentifizierung über das Servicekonto.NRW, die Einführung der E-Rechnung und Überlegungen zur Nutzung eines Chatbots.

Onlineformulare, Onlinedienste und Onlinebezahlfunktionen sind in einer komfortabel zu handhabenden Form anzubieten.

Chatbot und Servicekonto werden im Rahmen des Projektes Serviceportal 2022 umgesetzt. Die E-Rechnung befindet sich in der Realisierungsphase.

## **3. Handlungsfeld „Datenschutz und Informationssicherheit“**

### **3.1. Informationssicherheitsmanagementsystem (ISMS)**

Bei einem Information Security Management System (ISMS) handelt es sich um eine Sammlung von Richtlinien und Prozessen, um sensible Daten in einem Unternehmen systematisch sichern zu können. Durch die Nutzung der IT verursachte Risiken sollen durch das ISMS identifizierbar und beherrschbar sein. Innerhalb des ISMS sind Regeln, Verfahren, Maßnahmen und eine Organisation definiert, mit denen sich die Informationssicherheit steuern, kontrollieren, sicherstellen und optimieren lässt. In einem ISMS werden neben Informationssicherheitskonzepten u.a. Dienstanweisungen sowie Konzepte und Maßnahmen zur fortlaufenden Beschäftigtensensibilisierung abgebildet.

Ein ISMS befindet sich im Aufbau und wird bei der Stadtverwaltung eingeführt.

Es wird in diesem Zusammenhang geprüft, ob eine Zusammenarbeit mit dem IT-Dienstleister Stadtwerke Bielefeld GmbH, der bereits ein ISMS eingeführt hat und über entsprechende Erfahrungen verfügt, möglich ist.

Ein Projektauftrag zur Einführung eines ISMS befindet sich in Vorbereitung.

### **3.2. Informationssicherheitskonzepte**

Alle Regeln und Maßnahmen, die eine funktionsfähige IT im betrachteten Bereich sicherstellen und einem Ausfall kritischer Ressourcen vorbeugen sollen, sind im Informationssicherheitskonzept zusammengefasst. Der Regelkreis PDCA (Plan-Do-Check-Act) dient dazu, einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess zu initiieren und dauerhaft zu betreiben. Bundes- oder Landesbehörden verlangen die Vorlage von Sicherheitskonzepten vor einem Anschluss an deren IT. Darüber hinaus schreibt die DSGVO „technisch organisatorische Maßnahmen“ zum Schutz sensibler Daten vor. Werden Mindestkriterien nicht eingehalten wird „grobe Fahrlässigkeit“ und „Organisationsverschulden“ angenommen. Es gilt, aktiv den Sicherheitsprozess zu initiieren, zu steuern und zu überwachen.

Neben den bereits bestehenden diversen Dienstanweisungen, Dienstvereinbarungen und einzelnen technisch fixierten Regelungen werden laufend auch weitere Informationssicherheitskonzepte für die Stadt(-verwaltung) Bielefeld erstellt. Aktuell in Arbeit befindet sich ein Konzept für das iKfz (internetbasierte Kfz-Zulassung). Je nach Zuständigkeit erfolgt eine enge Abstimmung und Zusammenarbeit mit den externen Dienstleistern und Kooperationspartnern.

### **3.3. Fortlaufende Beschäftigtensensibilisierungen**

Alle Beschäftigten sind für die Belange der Informationssicherheit zu sensibilisieren und fortlaufend über Bedrohungsszenarien aufgrund technischer Weiterentwicklungen oder aktueller Entwicklungen zu informieren. In Verhaltensrichtlinien ist festzulegen, wer welche Daten besitzen, einsehen, ändern oder löschen darf und welche Standards für Datenvernichtung, Datenweitergabe und Datenspeicherung gelten. Dies muss für alle Beschäftigten nachvollziehbar sein und jederzeit verfügbar abgelegt werden. Neben dem Schaffen eines generellen Bewusstseins für das Thema Datensicherheit sind geeignete Maßnahmen im Rahmen von Schulungsveranstaltungen, Programmen zum Selbststudium, Informationen im Intranet etc. zu ergreifen.

Dazu sind Konzepte zu erstellen und Maßnahmen zu planen und durchzuführen.

Ziel ist es, die Beschäftigten rechtzeitig auf Sicherheitsvorfälle hinzuweisen, über Gefahren im Umgang mit IT zu informieren um damit mittelfristig die Sicherheitsvorfälle, die durch Beschäftigte ausgelöst werden, zu minimieren.

## **4. Handlungsfeld „Arbeit 4.0“**

### **4.1. Information & Einbindung der Beschäftigten**

Die aktive Einbindung der Beschäftigten in den Digitalisierungsprozess gelingt nur, wenn durch frühzeitige Information und Kommunikation Transparenz geschaffen wird. Über den Prozessverlauf sind die Beschäftigten laufend auf dem aktuellen Stand zu halten. Für ihre Motivation ist zudem entscheidend, dass ihnen Gelegenheit gegeben



wird, sich aktiv mit ihrem Knowhow in die Prozesse einzubringen (z.B. zur Ideenfindung). Dem Wesen der Digitalisierung entsprechend werden hierfür innovative Methoden und Tools eingesetzt.

Durch die rechtzeitige Einbindung der Beschäftigten in den Digitalisierungsprozess werden ihnen Skepsis, Ängste und Vorbehalte genommen; es werden Barrieren abgebaut. Die Beschäftigten erfahren Wertschätzung, was ihre Arbeitszufriedenheit und -motivation steigert und zu einer Erhöhung der Leistungsfähigkeit sowie zu einer Reduzierung von Fehlzeiten beitragen kann. Voraussetzung ist ihre Bereitschaft zur aktiven Mitwirkung, wobei sie die Unterstützung der Führungskräfte benötigen.

Die Beschäftigten werden laufend über die Fortschritte der Digitalisierung informiert. In diesem Zusammenhang spielt das Intranet heute eine zunehmend bedeutende Rolle und wird u.a. bereits dazu genutzt, über strategische Entscheidungen zu informieren. Außerdem wird dort regelmäßig über verschiedene Aspekte der Informationssicherheit informiert.

Dieses Informationsangebot wird u.a. in Bezug auf die OZG-Umsetzung und die Einführung des Serviceportals weiter ausgebaut.

Grundvoraussetzung, dass die Informationen auch bei den Beschäftigten ankommen, ist, dass alle städtischen Beschäftigten über einen Zugang zum Intranet verfügen. Im letzten Jahr konnte die Zahl der Beschäftigten, die darauf zugreifen können, schon erhöht werden.

Das Ziel, den Zugang zum Intranet für alle Beschäftigten auszuweiten, wird weiterverfolgt.

Um den Beschäftigten die Informationen leicht zugänglich zu machen, wird eine zentrale Seite im Intranet eingerichtet. Darüber hinaus sind alternative Informations- und Kommunikationswege im Rahmen von Konzepten zu entwickeln.

#### **4.2. Neue Fort- & Weiterbildungsangebote**

Die digitale Transformation verändert die Arbeitswelt nachhaltig und stellt an die Beschäftigten in vielfacher Weise neue Anforderungen. Diese sind nicht allein fachlicher oder technischer Natur. Vielmehr betreffen sie auch die Kommunikation, den Umgang miteinander und die Zusammenarbeit. Für diese Bedarfe sind neue Qualifizierungsangebote zu konzipieren, die sich eng an den vor Ort bestehenden Gegebenheiten orientieren. Die Unterschiedlichkeit der Bedarfe erfordert eine Diversifizierung der Qualifizierungsangebote wie auch der Selbststeuerungskompetenz, z. B. der Führungskräfte. Dazu können auch neue Qualifizierungsformate zum Einsatz kommen.

Die Stadtverwaltung bietet ihren Beschäftigten im jährlich erscheinenden Fortbildungsprogramm ab 2021 sowie unterjährig bedarfsgerechte Qualifizierungen an, um sie für ihre neuen Aufgaben im Rahmen der Digitalisierung zu qualifizieren.

#### **4.3. Wissensmanagement**

Wissen und Erfahrung ihrer Beschäftigten sind die Basis für die Leistungsfähigkeit der Stadtverwaltung Bielefeld. Ein Ressourcenverlust durch Wegfall von exklusivem Experten- und Erfahrungswissen muss deshalb verhindert werden. Es gilt, einen gelebten Wissensaustausch bzw. -transfer zu etablieren und die Ressource „Wissen“ auszubauen.

Die Digitalisierung unterstützt das Wissensmanagement, indem sie verschiedene Tools zur Wissensdokumentation und zur Wissensteilung bereitstellt (z. B. in Form von Datenbanken, Wissensaustauschplattformen, Foren). Zum anderen ist ein gelebter Austausch von „altem“ und „neuem“ Wissen im Sinne eines Lernens voneinander gerade für die Digitalisierung von Bedeutung.

Bis zum 31.12.2021 werden Instrumente und ggf. ergänzende Tools entwickelt, die die Organisationseinheiten beim Wissenstransfer unterstützen.

#### **4.4. E-Recruiting**

E-Recruiting beschreibt den gesamten digitalen Prozess der Personalgewinnung, von der Stellenausschreibung, über die Suche möglicher Kandidatinnen und Kandidaten, das Bewerbungsverfahren bis hin zur Personalauswahl. In den Prozess werden alle an der Personalgewinnung Beteiligten (Organisationseinheit, Bewerberin / Bewerber, Amt für Personal, Gleichstellungsstelle, Personalrat, Schwerbehindertenvertretung) einbezogen.

Der Prozess der digitalen Personalgewinnung wird weiter ausgestaltet, so dass er den Anforderungen an ein modernes Personalmanagement entspricht. In diesem Zusammenhang wird bis zum 31.12.2021 das vorhandene Karriereportal ausgebaut.

#### **4.5. Arbeitsplatz der Zukunft (Mensch, Organisation & Technik)**

Durch Digitalisierung, Virtualisierung und Technisierung verändern sich Arbeitsinhalte, Arbeitsstrukturen und -prozesse. Zwischen den Faktoren Mensch, Organisation und Technik bestehen Wechselwirkungen, die aufeinander abzustimmen sind. Dabei ist ein ganzheitlicher Ansatz zu verfolgen, der IT und Technik als „enabler“ sieht. Es geht darum, den Arbeitsplatz der einzelnen Beschäftigten so auszugestalten, dass sie in die Lage versetzt werden, ihre Aufgaben adäquat und motiviert zu erfüllen. Hierzu gehört nicht nur, dass ihnen durch neue Arbeitsformen (z. B. mobiles Arbeiten) neue Gestaltungsspielräume eröffnet werden, sondern dass z. B. auch für ihre Gesundheit Sorge getragen wird. Denn durch höhere Informationsdichte, ständige Erreichbarkeit u. ä. entstehen auch höhere Belastungen.

Die Bereitstellung eines modernen Arbeitsplatzes wird zu einem wichtigen Faktor für die Attraktivität der Stadt Bielefeld als Arbeitgeberin.

Die Stadt hat mit dem bestehenden Angebot zur alternierenden Telearbeit den unterschiedlichen Lebenssituationen ihrer Beschäftigten Rechnung getragen. Dieses Angebot gilt es weiter auszubauen und durch andere mobile Arbeitsformen zu ergänzen.

## **II. Smarte Ziele (aktuelle Beispiele)**

### **1. Steckbriefe Handlungsfeld „Weiterentwicklung der städtischen Organisation und IT“**

- 1.1. Einführung Vertragsmanagement
- 1.2. Einführung neues Zeitdatenmanagementsystem
- 1.3. Einführung DMS (mehrere Steckbriefe)
- 1.4. Einführung PICTURE
- 1.5. Weiterentwicklung der mobilen Strategie
- 1.6. Umstellung auf SAP/HANA bzw. S/4 HANA

### **2. Steckbriefe Handlungsfeld „Verwaltungsleistungen für Bürgerschaft und Wirtschaft“**

- 2.1. Einführung Serviceportal
- 2.2. Umsetzung OZG
- 2.3. Organisationsuntersuchung 530
- 2.4. Meldung als Wahlhelfer
- 2.5. Hausaktenverkauf

### **3. Steckbriefe Handlungsfeld „Datenschutz und Informationssicherheit“**

- 3.1. Etablierung verbindlicher Regelungen zur Nutzung der städtischen IT
- 3.2. Entwicklung Informationssicherheitskonzept für das Netz des Bundes
- 3.3. Konzepterarbeitung zur Beschäftigtensensibilisierung
- 3.4. Etablierung einer Informationssicherheitsorganisation

### **4. Steckbriefe Handlungsfeld „Arbeit 4.0“**

- 4.1. Bedarfsgerechte Qualifizierungsangebote für Mitarbeitende zur Digitalisierung
- 4.2. Weiterführung des organisationsspezifischen Wissensmanagements
- 4.3. Weiterentwicklung des Karriereportals der Stadt Bielefeld
- 4.4. Weiterentwicklung des Führungsleitbildes
- 4.5. Einrichtung WLAN in städtischen Gebäuden
- 4.6. Einrichtung einer Informationsseite zum Thema Digitalisierung

# D Schaubild

