



# DIGITALSTRATEGIE

# DER BEZIRKSÄMTER

**gemeinsam.digital.menschlich**

WIR GESTALTEN DIE BEZIRKSVERWALTUNG VON MORGEN

März 2020

## IN HAMBURG SAGT MAN... DANKE!

Die letzten sechs Monate der Strategieerstellung waren aufregend, erkenntnisreich und aktivierend, aber auch sehr arbeitsintensiv und fordernd für alle Beteiligten. Über 200 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter waren am Prozess beteiligt. Von Impulsgebern in den Analyseworkshops bis hin zur fachlichen Mitarbeit bei der Texterstellung. Wir sagen **DANKE!** Und sind uns sicher, dass wir als Bezirksverwaltung von morgen den Sprung in eine digitale Bezirksverwaltung schaffen:

**gemeinsam.digital.menschlich**

### BESONDERER DANK GEHT DABEI AN:

**alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Workshops,  
den kommissarischen Digitalisierungsverantwortlichen der Bezirksamter**

[REDACTED]

**das ITD-DigiTeam**

[REDACTED]

**das DS-Team**

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

VERSION 1.0 - 2020

HERAUSGEBER

Freie Hansestadt Hamburg – die Bezirksamtsleitungen der sieben Bezirksamter

KONTAKT

[REDACTED]

digitalisierungderbezirksverwaltung@hamburg-nord.hamburg.de

# INHALT

Vorwort .....	4
1 Digitalisierung der Bezirksverwaltung.....	5
2 Strategieprozess.....	8
2.1 Handlungsdimensionen .....	8
2.2 Ablauf des Strategieprozesses.....	9
3 Vision & Ziele.....	11
3.1 Vision .....	11
3.2 Ziele .....	12
3.2.1 Übergreifende Herausforderungen (Querschnittsthemen) .....	13
3.2.2 Nutzerorientierung .....	14
3.2.4 Zusammenarbeit & Vernetzung.....	15
3.2.5 Rollen & Organisation.....	16
3.2.6 Digitale Kompetenzen.....	17
3.2.7 Digitales Arbeiten.....	18
3.2.9 Datenmanagement .....	19
4 Organisation & Umsetzung.....	20
4.1 Umsetzung.....	20
4.1.1 Organisationsentwicklung als Schlüssel zum Erfolg .....	20
4.1.2 Kommunikation .....	21
4.1.3 Gremien, Rollen & Strukturen.....	21
4.1.4 Maßnahmenliste .....	22
4.2 Fortschreibung Digitalstrategie.....	22

# VORWORT

Liebe Leserinnen und Leser,

liebe Kolleginnen und Kollegen,

die Nutzung digitaler Technologien ist heute selbstverständlich – und aus unserem Alltag kaum noch wegzudenken. Die zunehmende Digitalisierung der Gesellschaft und die damit einhergehenden Veränderungen sind derzeit **das** bestimmende Thema und die Auswirkungen überall spürbar. Auch für die Verwaltung wird die fortschreitende Digitalisierung eine der wichtigsten Aufgaben der kommenden Jahre sein:

- Online-Anträge statt Papiervorgang,
- Bürgeranliegen via Twitter,
- Chatbots in Ergänzung zur telefonischen Auskunft,
- elektronischer Workflow statt Umlaufmappe.

Die Digitalisierung verändert die Kommunikation mit Bürgerinnen und Bürgern, mit Unternehmen, Vereinen und Verbänden – aber auch unseren Arbeitsalltag.

Unser Ziel ist es, künftig möglichst viele unserer Leistungen auch digital anzubieten und die positiven Möglichkeiten und Potenziale der Digitalisierung im Sinne der Bürgerinnen und Bürger, aber auch der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu nutzen.

Neben allen Veränderungen bilden Werte wie Verlässlichkeit und Bürgernähe dabei auch künftig den Kern unseres Handelns. Werte wie Erreichbarkeit und Transparenz rücken stärker in den Fokus. Wir stehen diesen Veränderungen aufgeschlossen gegenüber und werden die Strategie nutzen, um die **Bezirksverwaltung von morgen zu gestalten.**

**gemeinsam.digital.menschlich**

Ihre Bezirksamtsleitungen

████████████████████  
████████████████████  
████████████████████

████████████████████  
████████████████████  
████████████████████  
████████████████████

# 1 DIGITALISIERUNG DER BEZIRKSVERWALTUNG

Die Digitalisierung ist eine der aktuellen großen Herausforderungen und wird uns technisch wie auch gesellschaftlich permanent begleiten. Sie verändert unsere Kommunikation, unsere Arbeitsweisen, unseren Konsum, unsere Partizipation an gesellschaftlichen Prozessen und wirkt sich auf viele weitere Lebensbereiche aus.

Auch in der Verwaltung haben die Digitalisierung und die damit verbundenen Veränderungen längst Einzug gehalten und werden das Verwaltungshandeln in den nächsten Jahren maßgeblich beeinflussen. Es geht nicht allein darum, Services und Prozesse digital anzubieten, sondern um eine grundlegende Veränderung und Modernisierung. Schon heute machen sich Aspekte wie die flexiblere Erreichbarkeit, die unmittelbare Kommunikation mit Bürgerinnen und Bürgern und die technische Weiterentwicklung im Verwaltungsalltag stärker bemerkbar.

Der Digitalisierungsprozess in der Verwaltung schafft somit sowohl immense Potenziale als auch große Herausforderungen, die es gemeinsam zu lösen gilt. Zu berücksichtigen sind auf der einen Seite die Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, auf der anderen Seite die Erwartungen der Bürgerinnen und Bürger. Großen Einfluss haben zudem Regularien und gesetzliche Rahmenbedingungen wie das 2017 verabschiedete Onlinezugangsgesetz (OZG).

Mit dem OZG hat sich die Bundesrepublik Deutschland bei der Digitalisierung von Verwaltungsdienstleistungen ein ambitioniertes Ziel gesteckt: Das Gesetz verpflichtet die Verwaltung, bis Ende 2022 ergänzend zu den analogen Abläufen einen digitalen Zugang zu Verwaltungsdienstleistungen anzubieten. Der entsprechende Leistungskatalog definiert 575 lebens- und geschäftslagenorientierte Verwaltungsleistungen, die von Bund, Ländern und Kommunen digital bereitzustellen sind. Eine Vielzahl dieser Leistungen wird von den Bezirksamtern erbracht.

Es wird nicht genügen, allein Formulare bereitzustellen, die online ausgefüllt werden können. Die Herausforderung wie auch die Chancen liegen darin, die Prozesse so zu gestalten, dass sie möglichst weitgehend digital ablaufen können und der Service für Bürgerinnen und Bürger verbessert wird – online und offline. Diese Anforderungen ergeben sich nicht allein aufgrund des OZG, sondern bei jeder Anpassung von Prozessen. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Bezirksamter werden diese Veränderungen gestalten – und bewältigen müssen.

Aus diesen Gründen haben wir uns als Bezirksverwaltung bereits vor einiger Zeit gemeinsam auf den Weg in die digitale Zukunft gemacht; die hier vorliegende Digitalstrategie ist ein nächster wichtiger Schritt.





Heute sind sieben Bezirksamter und die dazugehörigen Dienststellen die erste Anlaufstelle für nahezu jeden Kontakt mit der Verwaltung. Sie werden genutzt von:

- ca. 1,8 Mio. Bürgerinnen und Bürgern der Stadt,
- ca. 140 Tsd. Unternehmen und
- zahlreichen Vereinen, Verbänden und Organisationen.

Mit ca. 8.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erbringen wir mehr als 500 öffentliche Dienstleistungen. Dies geschieht unabhängig vom individuellen Wohnort in jedem Bezirk<sup>1</sup>, in vergleichbarem Standard und in vergleichbarer Qualität.

Zugleich sind die Bezirke der Ort der Bürgerbeteiligung: Bürgerinnen und Bürger engagieren sich in den Bezirksversammlungen, die zusammen mit den Bezirksamtern maßgeblich das Lebensumfeld gestalten – den sozialen und den öffentlichen Raum.

Sie beteiligen sich aber vermehrt auch themenbezogen z. B. über Runde Tische, andere Formen der Bürgerbeteiligung bis hin zur Organisation von Bürgerbegehren oder -entscheiden.

Eine besondere Rolle spielt die gesetzlich geregelte Zusammenarbeit der Fachbehörden mit den Bezirksamtern: die notwendige Verknüpfung von fachlicher Steuerung und Aufsicht durch die Fachbehörden mit den Durchführungsaufgaben, die grundsätzlich den Bezirksamtern zugeordnet sind. Hierbei spielen eine gute Kommunikation und Zusammenarbeit eine sehr wichtige Rolle. Das Umfeld, in dem die Bezirksverwaltung agiert, ist insgesamt komplex und es gibt viele unterschiedliche Interessen- und Anspruchsgruppen, die bei Planungen berücksichtigt werden müssen. Die Stakeholder<sup>2</sup> im Kontext der Digitalisierung sind im Folgenden dargestellt (Abbildung 1). Dabei gibt es keinen Anspruch auf Vollständigkeit, da sich in jedem Projekt weitere Verflechtungen und ein gemeinsames Arbeiten ergeben können.

Die Digitalisierung sehen wir nicht als Selbstzweck, sondern als Treiber und Gestaltungsmoment vielschichtiger Veränderungsprozesse. Damit der anstehende Transformationsprozess gelingen kann, braucht es ein gemeinsames strategisches Vorgehen und insbesondere ein sinnstiftendes Zielbild, aus dem sich Gestaltungsfelder und konkrete Maßnahmen ableiten lassen. Wir sind bereits auf einem guten Weg, Digitalisierung und Verwaltungsmodernisierung ganzheitlich zu denken. Ein wesentlicher Faktor ist eine breite Akzeptanz für das Thema Digitalisierung: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können sich jederzeit einbringen und sollen bei allen Prozessen frühzeitig eingebunden werden.

<sup>1</sup> einige Dienstleistungen werden zentralisiert in nur einem Bezirksamt angeboten

<sup>2</sup> Stakeholder - alle internen und externen Personengruppen, die von den unternehmerischen Tätigkeiten gegenwärtig oder in Zukunft direkt oder indirekt betroffen sind, auch Anspruchsgruppen genannt.

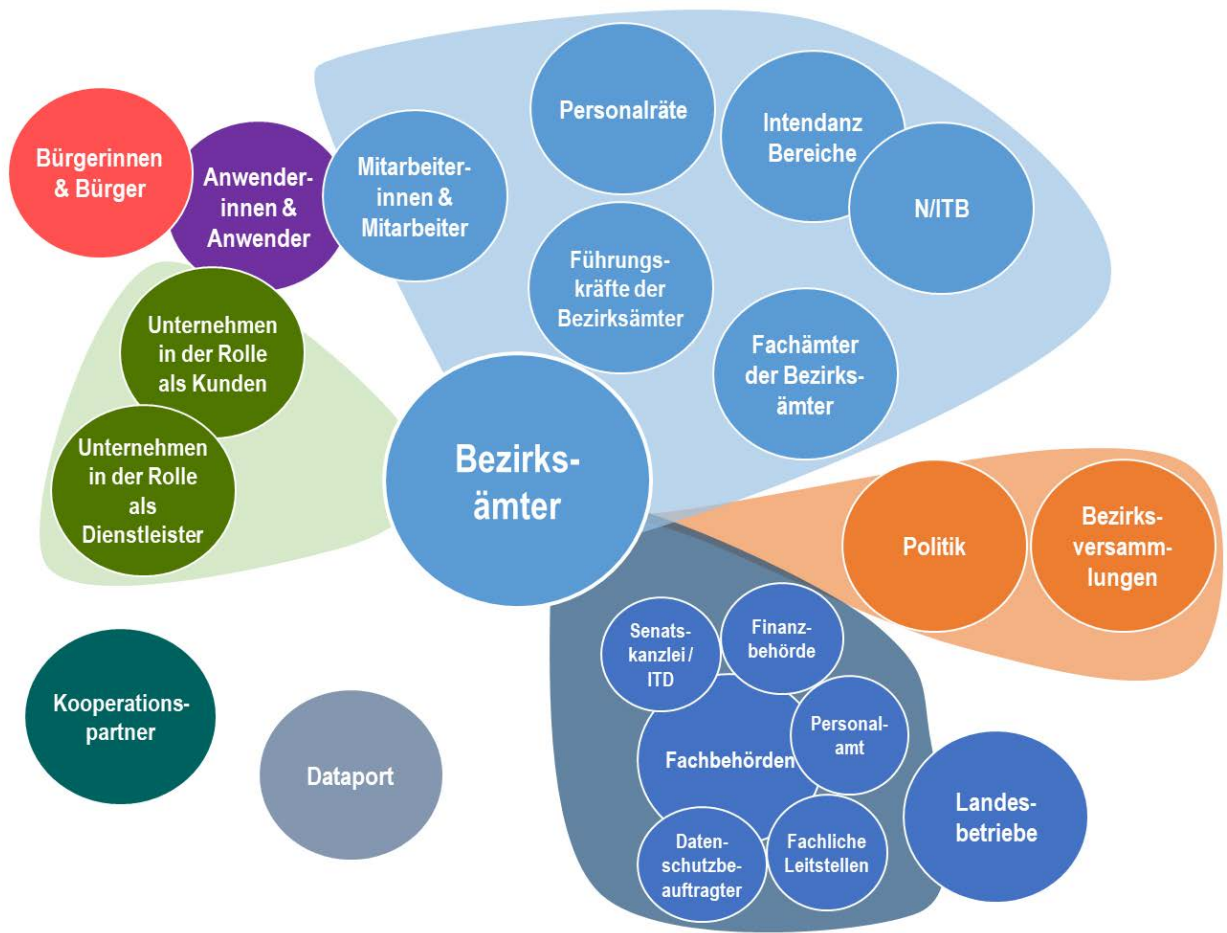


Abbildung 1: Stakeholder im Kontext der Digitalisierung der Bezirksämter

## 2 STRATEGIEPROZESS

Die Basis für die Durchführung des Strategieprozesses der Bezirksämter bildet das ITD<sup>3</sup>-Rahmenwerk. Es gilt als Orientierung für den Erstellungsprozess und umfasst inhaltliche, organisatorische und konzeptionelle Vorgaben und Vorschläge. Darunter fallen z. B. die Handlungsdimensionen, Phasenpläne oder mögliche Rollen in diesem Prozess. Zu Beginn des Strategieprozesses haben sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aller Ebenen aus der ganzen Bezirksverwaltung zusammengefunden. Die Bezirksamtsleitungen haben sie als Digitalstrategie-Team (DS-Team)<sup>4</sup> eingesetzt, damit sie zusammen mit dem Digitalisierungsverantwortlichen (DV)<sup>5</sup> der Bezirksämter die initiale Digitalstrategie der Bezirksverwaltung – also die erste Iteration<sup>6</sup> – entwickeln.

### 2.1 Handlungsdimensionen

Für die Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung betrachten wir folgende drei Handlungsdimensionen<sup>7</sup> (Abbildung 2):

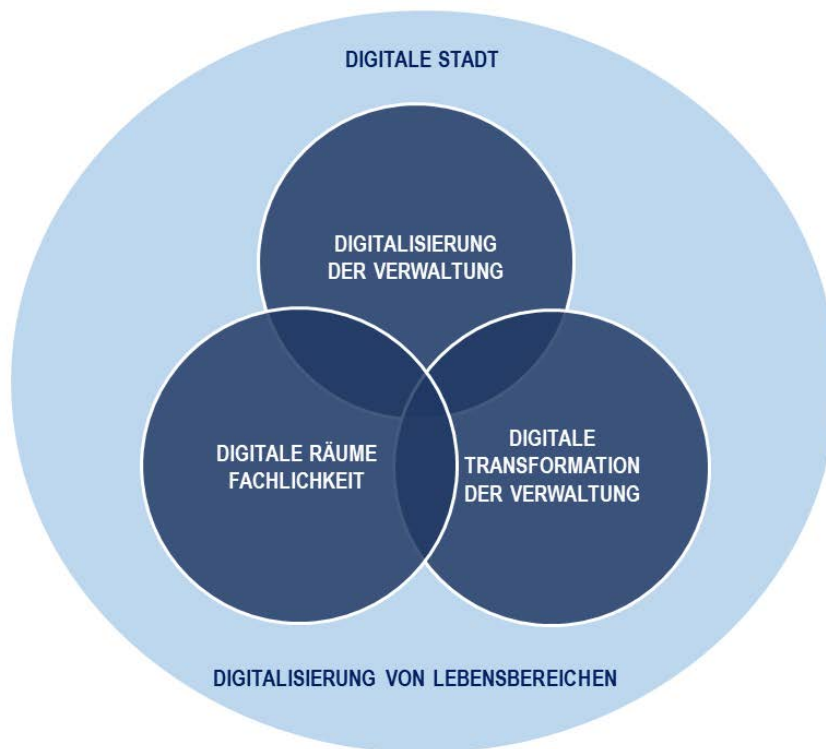


Abbildung 2: Die drei Handlungsdimensionen aus dem ITD-Rahmenwerk

<sup>3</sup> ITD - Amt für IT und Digitalisierung der Senatskanzlei Hamburg

<sup>4</sup> „Digitalisierungsverantwortliche der Behörde/für alle Bezirksämter: Jede Behörde bzw. die Bezirksämter bestimmen eine verantwortliche Person für die Digitalisierungsstrategie und alle Digitalisierungsvorhaben des Hauses. Sie ist für die jeweilige Behörden- und Bezirksamtsleitung sowie ITD verbindlicher und verantwortlicher Ansprechpartner für alle Digitalisierungsvorhaben sowie den Strategieprozess.“ (Quelle: [ITD-Rahmenwerk V1.3](#))

<sup>5</sup> „Internes Digitalstrategie-Team (DS-Team): Neben dem Digitalisierungsverantwortlichen braucht es ein Team in der Organisation, das den Strategieprozess initiiert und begleitet. (...) Die Bezirksämter benötigen ein gemeinsames Team zur Unterstützung ihrer bzw. ihres gemeinsamen Digitalisierungsbeauftragten.“ (Quelle: [ITD-Rahmenwerk V1.3](#))

<sup>6</sup> Iteration - beschreibt den zyklischen Prozess, durch den eine stetige Verbesserung des zu entwickelnden Produkts, Prozesses, Services etc. erreicht werden kann. Dies geschieht durch mehrfaches Wiederholen eines gleichen Ablaufs. Durch iterative Prozesse kann im Projektverlauf flexibler und schneller auf sich ändernde Rahmenbedingungen oder Ungewissheiten reagiert werden.

<sup>7</sup> [vgl. ITD-Rahmenwerk V1.3](#)



**DIGITALISIERUNG DER VERWALTUNG** beschreibt die Nutzbarmachung von digitalen Technologien und digitalisierten und digitalen Daten. Prozesse werden papierlos, medienbruchfrei und nutzerorientiert gestaltet. Dienstleistungen werden online und kundenorientiert weiterentwickelt. Interaktionen, Kommunikation und Geschäftsmodelle werden verstärkt digital angeboten. Die Verwaltung wird ein breites Angebot aus analogen und digitalen Dienstleistungen, Arbeitsweisen und Kommunikationswegen anbieten; nach innen wie nach außen. Im Strategieprozess der Bezirksämter wurden Themenbereiche, die in diese Handlungsdimension fallen, unter der Überschrift „Services & Prozesse“ zusammengefasst.

**DIGITALE RÄUME** umreißen Themen und Lebensbereiche in der Digitalen Stadt. Lebens- und Gesellschaftsbereiche werden durch Digitalisierung geprägt, wie z. B. Wirtschaft, Mobilität, Verwaltung, Bildung oder Stadtentwicklung. Digitale Räume enden nicht an verwaltungsbezogenen Zuständigkeitsgrenzen. Hier muss über diese Grenzen hinaus gedacht und gehandelt werden, um nutzerorientierte Lösungen zu schaffen. Darüber hinaus gibt es Auswirkungen auf die **FACHLICHKEIT** der Behörden. Daher müssen diese sich gemeinsam mit den Bezirksämtern mit den für sie einschlägigen digitalen Räumen auseinandersetzen.

**DIGITALE TRANSFORMATION DER VERWALTUNG** verweist auf die ganzheitliche, fundamentale Veränderung einer Organisation. Um die ersten beiden Handlungsdimensionen erfolgreich zu realisieren sind Veränderungen in der Organisation notwendig. Relevante Themen für eine Veränderung sind zum Beispiel „Personal, Organisation und Kultur“, „Kundenerfahrung“, „Produktinnovation“ und „Serviceinnovation“. Digitale Technologien wirken auf innere Prozesse und die Gesellschaft. Ziel ist es, sich so aufzustellen, dass diese Veränderungen, Chancen und Potenziale ziel- und lösungsorientiert genutzt werden können. Im Strategieprozess der Bezirksämter wurden Themenbereiche, die in diese Handlungsdimension fallen, unter der Überschrift „Kulturwandel“ zusammengefasst.

Wir legen unseren Schwerpunkt bei der Strategieentwicklung auf die Handlungsdimensionen „Digitalisierung der Verwaltung“ und „Digitale Transformation der Verwaltung“. Da die Fachlichkeit stark durch die Fachbehörden geprägt wird, wird diese Handlungsdimension zunächst zurückgestellt.

## 2.2 Ablauf des Strategieprozesses

Eine wesentliche Grundlage bei der Erarbeitung der Digitalstrategie für die Bezirksverwaltung ist ein gemeinsames Vorgehen der sieben Bezirksämter sowie die Beteiligung der Fachbereiche und Organisationseinheiten. Das Verständnis soll von Beginn an gestärkt und das gemeinsame Erleben des Prozesses bereits als Teil der Umsetzung verstanden werden.

Es wurden Workshops für alle Phasen der Digitalstrategieentwicklung (Analyse, Zielbild, Gestaltung) durchgeführt.

Die Ergebnisse der Workshops aber auch die Veranstaltungen selbst haben ein umfangreiches Bild der Bezirksverwaltung gezeichnet:

- einerseits das Bild der Bezirksverwaltung von heute – wo setzen wir an und was haben wir bereits erreicht?
- andererseits das Bild der Bezirksverwaltung von morgen – wo sehen wir uns in der Zukunft und welche Schwerpunkte wollen wir dabei setzen?

In Abbildung 3 ist ein Auszug von Stimmen aus den Workshops dargestellt, die einzelnen Phasen der Strategieentwicklung und deren Ausgestaltung sind in Abbildung 4 zu sehen.

## STIMMEN AUS DEN WORKSHOPS



Abbildung 3 Stimmen aus den Workshops

Unser Zukunftsbild ist auf Basis der Workshops entwickelt worden, die so bereits zum bezirksamtsübergreifenden Austausch beigetragen haben. Als Arbeitsmethode sind Workshops eine gute Erfahrung für die Entwicklung der weiteren Iterationen der Strategie.



Abbildung 4: Die Phasen der Digitalstrategieerstellung mit Beschreibung deren Ausgestaltung

Das DS-Team hat neben der Analyse der Stakeholder und der Kommunikation zur Digitalstrategie alle Phasen des Prozesses begleitet und teilweise die Kommunikation in die einzelnen Häuser übernommen.

## 3 VISION & ZIELE

### 3.1 Vision

Unsere Vision ist Inspirationsquelle und Ansporn – und zeigt die Richtung, in die wir uns in den nächsten Jahren entwickeln wollen.



—VISION

## WIR GESTALTEN DIE BEZIRKSVERWALTUNG VON MORGEN.

**gemeinsam.digital.menschlich**

Wir gestalten die Bezirksverwaltung von morgen **gemeinsam**: Wir arbeiten nutzerorientiert aus Sicht der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Bürgerinnen und Bürger und Unternehmen, bezirksamtsübergreifend, dezernatsübergreifend, fachamtsübergreifend, interdisziplinär, hierarchieübergreifend und über die Bezirksverwaltungsgrenzen hinweg.

Wir gestalten die Bezirksverwaltung von morgen **digital**: Unsere Services und Prozesse sind nutzerorientiert, effizient und digital. Wir arbeiten flexibel, vernetzt und mobil.

Wir gestalten die Bezirksverwaltung von morgen **menschlich**: Der Mensch steht weiterhin im Fokus – wir schaffen Raum für persönliche Begegnungen, Beratung, Austausch und Vernetzung.



## 3.2 Ziele

Die Ergebnisse der Analyseworkshops wurden zu Gestaltungsfeldern zusammengeführt. Darüber hinaus wurden drei Querschnittsthemen identifiziert, die eine Vielzahl der Gestaltungsfelder direkt oder indirekt betreffen und somit übergreifende Herausforderungen sind.

Für die folgenden Gestaltungsfelder (Abbildung 5) wurden in einem Workshop mit dem DS-Team und den Dezernenten der sieben Bezirksämter Ziele erarbeitet.

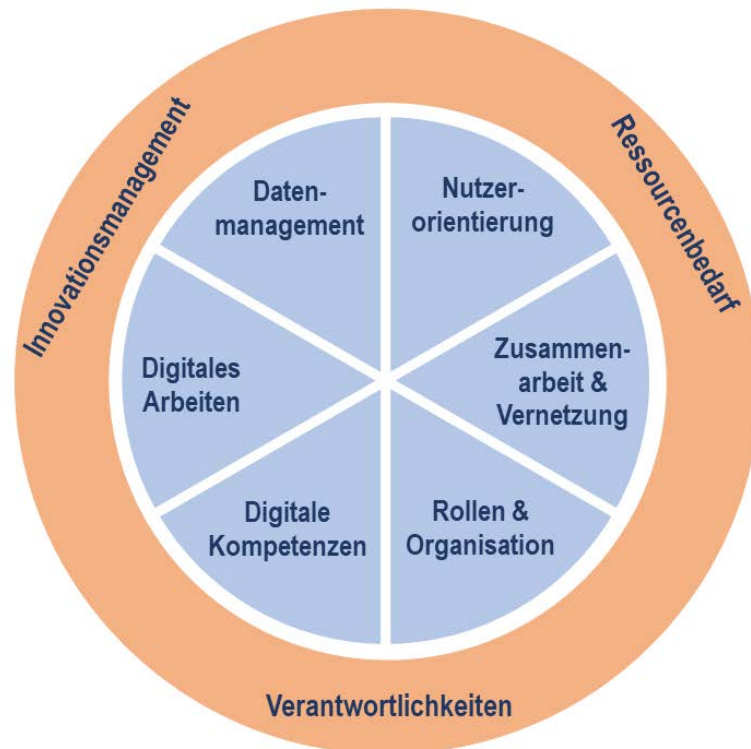


Abbildung 5: Gestaltungsfelder und übergreifende Herausforderungen (Querschnittsthemen)

## 3.2.1 ÜBERGREIFENDE HERAUSFORDERUNGEN (QUERSCHNITTSTHEMEN)

### *Ressourcenbedarf*

Es besteht übergreifend Einigkeit darüber, dass die Digitale Transformation nur erfolgreich von Menschen vorangetrieben werden kann, die über die passende zeitliche, räumliche und technische Ausstattung verfügen. Dies erfordert ausreichend finanzielle und personelle Ressourcen für alle Fachämter.



#### ZIELE

- **Wir verfügen in jedem Bezirksamt über eine zentrale Einheit für Digitalisierung und über ausreichende Ressourcen zur Umsetzung der Digitalstrategie.**
- **Wir haben ein Raumkonzept in den Bezirksämtern, welches die Digitale Transformation unterstützt. Dazu gehört z. B. auch die Einrichtung von "Denk- und Arbeitsräumen", in denen innovative Zusammenarbeit stattfindet.**
- **Wir verfügen über bedarfsgerechte, mobiltaugliche Hardware und sonstige Arbeitsmittel, z. B. digitale Flipcharts.**

### *Verantwortlichkeiten*

Digitalisierung braucht transparente Prozesse, Rollen und Kommunikation, um eine zukunftsfähige und lösungsorientierte Zusammenarbeit zu ermöglichen.



#### ZIELE

- **Die Verantwortlichkeiten für die strategische Planung und Umsetzung der Digitalisierung sind eindeutig geregelt.**
- **Es existieren Zielvorgaben und klare Auftragslagen.**
- **Es gibt thematische Arbeitsgruppen und digitale Foren über die Bezirksamtsgrenzen hinweg.**
- **Ein hierarchie- und ressortübergreifendes Arbeiten wird gelebt und ist selbstverständlich.**
- **Führungskräfte wirken darauf hin, dass ihre Mitarbeitenden für die Erreichung der Ziele die benötigten Freiräume erhalten.**

## ***Innovationsmanagement***

Veränderungen brauchen Impulse von innen und außen, Raum für kreative Ideen und die Bereitschaft, sich auf Innovationen einzulassen.

### **ZIELE**

- **Es gibt Formate, in denen wir innovative Ideen einbringen und ausarbeiten können.**
- **Es gibt einen definierten Prozess zur Aufnahme, Planung, Steuerung und Bereitstellung von Innovation.**



### **3.2.2 NUTZERORIENTIERUNG**

Der Schlüssel zur erfolgreichen Digitalisierung der Bezirksverwaltung ist eine konsequent nutzerzentrierte Gestaltung der bezirklichen Prozesse und Dienstleistungen. Digitale Technologien, veränderte Arbeitsabläufe und neue Zusammenarbeitsformen werden bei den Nutzerinnen und Nutzern sowie Beteiligten – Bürgerinnen und Bürgern, Unternehmen sowie Beschäftigten der Verwaltung – akzeptiert, wenn mit der Veränderung ein sichtbarer Mehrwert deutlich wird und das Verwaltungshandeln von Transparenz und Offenheit geprägt ist.

Bürgerinnen und Bürger haben weniger die Zuständigkeiten im Blick, als vorrangig die Dienstleistung, die durch ihre aktuelle Lebenslage bestimmt wird. Auf ihre Erwartungen und Anforderungen werden die Technologien und Prozesse fokussiert, die zukünftig das Angebot der Bezirksämter prägen. Diese werden vernetzt, anwenderfreundlich und effizient gestaltet. Im Ergebnis bietet die Bezirksverwaltung ihren Anwenderinnen und Anwendern intuitiv zugängliche Informationen und flexibel nutzbare Services.

### **ZIELE**

- **Wir denken bürgerinnen- und bürgerorientiert und in Lebenslagen.**
- **Wir gehen Herausforderungen ressortübergreifend an und lernen voneinander.**
- **Wir berücksichtigen Bedürfnisse und Anforderungen von Nutzerinnen und Nutzern in Veränderungsprozessen.**
- **Wir stellen Informationen aller Hamburg-Portale stets aktuell und leicht zugänglich zur Verfügung und nutzen dabei die gemeinsamen Standards für die Darstellung und Inhalte der Hamburg-Portale.**
- **Wir beteiligen Bürgerinnen und Bürger in digitalen Formaten.**



### 3.2.4 ZUSAMMENARBEIT & VERNETZUNG

Die Digitale Transformation kann nur erfolgreich sein, wenn die Kommunikation hierarchie-, bezirksamts-, und fachübergreifend stattfindet. Aufgrund immer komplexerer Aufgabenstellungen und Projekte wächst der Abstimmungsbedarf auch mit den Fachbehörden. Für die Zusammenarbeit und den Austausch werden Plattformen und Formate benötigt, die auf kurzem Wege die Beteiligten miteinander verbinden. Gemeinsame Standards für die jeweilige Kommunikation sowie für den Umgang mit Daten und Workflows erleichtern die Zusammenarbeit und den Wissenstransfer.



#### ZIELE

- **Wir tauschen uns auf allen Hierarchieebenen bezirksamtsübergreifend aus.**
- **Es gibt ein professionelles Konzept für die interne und die externe Kommunikation. Diese fördert vor allem einen fachlichen Austausch und ein "Lernen von Anderen" im Sinne eines "Best Practice"<sup>8</sup> zwischen den Bezirksamtämtern.**
- **Wir nutzen definierte einheitliche Vorgehensweisen (Workflows), um ein einheitliches Handeln, gegenseitiges Verständnis und damit eine bessere gegenseitige Vertretung zu ermöglichen.**
- **Wir verhalten uns nach einem gemeinsamen Standard für Datenspeicherung und Kommunikation.**
- **Wir haben einen guten Austausch mit den Fachbehörden.**
- **Der Austausch mit der Bevölkerung wird durch entsprechende Diskussionsplattformen (z. B. Fachforen) gefördert.**

<sup>8</sup> Best Practice - bestmögliche (bereits erprobte) Methode, Maßnahme o. Ä. zur Durchführung, Umsetzung von etwas.

### 3.2.5 ROLLEN & ORGANISATION

Die Digitale Transformation eröffnet und fordert neue Formen der Arbeitsorganisation und der Zusammenarbeit. Entsprechend werden sich die Anforderungen an Führungskräfte und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verändern: Agilität, Veränderungsmanagement und die Führung auf Distanz erhalten einen höheren Stellenwert. Die Verantwortung für eine erfolgreiche Digitale Transformation liegt nicht nur bei den Führungskräften, sondern bei allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.



#### ZIELE

- **Wir wissen, dass Digitalisierung die meisten Bereiche der Arbeit erfasst und wir auch viel experimentieren. Dabei begreifen wir jede Art der Erfahrung als Chance zur weiteren Verbesserung.**
- **Wir gehen offen mit Fehlern um und nutzen sie als wertvolle Chancen, um daraus zu lernen.**
- **Wir stellen Informationen transparent, zentral und hierarchieunabhängig zur Verfügung.**
- **Wir arbeiten hierarchie- und ressortübergreifend zusammen und schaffen dafür Freiräume.**
- **Führungskräfte unterstützen ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter engagiert in allen Aspekten der Digitalisierung und sind selbst Vorbild. Sie nutzen und fordern ggf. auch Fortbildungen, Coaching und Supervision, die für sie bereitgestellt werden.**



### 3.2.6 DIGITALE KOMPETENZEN

Digitalstrategien und Digitalvorhaben können nur gelingen, wenn wir bereit sind, diese Vorhaben zu fördern und zu tragen. Dafür sind Kompetenzen auf allen Ebenen zu entwickeln bzw. bereits vorhandene Kompetenzen einzubinden. Wir sind uns bewusst, dass Digitalisierung ständige Bewegung und Veränderung mit sich bringt. Veränderungsbereitschaft und -kompetenz sind dabei wichtige Voraussetzungen, um eine Weiterentwicklung zu unterstützen. Dazu gehört auch, mit fehlenden digitalen Kompetenzen lösungsorientiert und vorurteilsfrei umzugehen.



#### ZIELE

- **Wir verstehen Digitalisierung als gemeinsamen Prozess, der von Mitarbeitenden aller Hierarchieebenen gleichermaßen gelebt wird. Dabei gehen Führungskräfte als "Digital Leader"<sup>9</sup> voran.**
- **Wir bieten allen Mitarbeitenden bedarfsgerechte Fortbildungen<sup>10</sup>.**
- **Wir fördern hierarchieübergreifende kreative Lern- und Arbeitsformen und bieten hierfür Plattformen, Begegnungsräume und niedrigschwellige Angebote.**

<sup>9</sup> Digital Leader - neue Art des Führungsstils, der mit der Digitalen Transformation einhergeht. Zusammenspiel von traditionellen Führungseigenschaften, digitalen Techniken und dem Verständnis von Digitalisierung im eigenen Kontext (vgl. [Digital Leadership Matrix](#)). Zentrale Werte sind Vertrauen und Wertschätzung der Mitarbeitenden. Es werden innovative Ansätze ermöglicht und gefördert.

<sup>10</sup> bedarfsgerecht – bezieht sich neben der fachlichen Komponente auch auf die zeitliche Verfügbarkeit. Schulungen sollten möglichst zeitlich passend zum Schulungsthema, bspw. einer Tooleinführung angeboten werden, sodass eine direkte praktische Umsetzung möglich ist.

### 3.2.7 DIGITALES ARBEITEN

Neue Arbeitskonzepte und -prozesse für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind ohne die entsprechende IT-Grundausstattung sowie eine leistungsfähige Infrastruktur nicht denkbar. Außerdem braucht es bestimmte Rahmenbedingungen, wie z. B. Vertrauen, Transparenz und Akzeptanz, die ortsunabhängig das digitale Arbeiten ermöglichen.

Diese Verantwortung trifft alle Akteure in der Stadt – Bezirksverwaltung, Fachbehörden, Dienstleister. Sie müssen konzeptionell und fachlich umfassend zusammenarbeiten.

#### ZIELE

- **Führungskräfte ermöglichen flexible Arbeitsformen und wissen mit den Rahmenbedingungen und Ergebnissen umzugehen.**
- **Wir haben Zugriff auf alle relevanten Daten, auch wenn wir mobil arbeiten.**
- **Wir haben hierarchieunabhängig eine unserem Tätigkeitsprofil entsprechende IT-Ausstattung.**
- **Wir entwickeln unsere IT-Produkte fortlaufend weiter und stellen diese vorrausschauend zur Verfügung.**
- **Unsere Arbeitsräume sind technisch so ausgestattet, dass wir dadurch in der Aufgabenwahrnehmung optimal unterstützt werden.**
- **Unsere Infrastruktur ist auf performantes Arbeiten ausgelegt.**



### 3.2.9 DATENMANAGEMENT

Das optimierte Datenmanagement ist Grundvoraussetzung für schnelle und automatisierte Arbeitsabläufe, sowohl für die nach außen angebotenen Dienstleistungen als auch für die internen Prozesse. Es umfasst die Verbindung von IT-Verfahren über Schnittstellen und ermöglicht eine optimale Steuerung der gesamten Bezirksverwaltung durch die Analyse, Nutzung und Bereitstellung vorhandener Daten. So sollen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf die für die Ausführung ihrer Aufgaben benötigten Informationen zugreifen können – und das unter Berücksichtigung aller datenschutzrechtlichen Anforderungen. Technologien wie z. B. künstliche Intelligenz und zunehmende Automatisierung sind Treiber des Datenmanagements in der Bezirksverwaltung.



#### ZIELE

- Für jede Dienstleistung gibt es ein Fachverfahren. Die Fachverfahren sind, soweit erforderlich, miteinander vernetzt.
- Es gibt ein bezirks- und fachübergreifendes zentrales Datawarehouse, in dem alle Daten fortlaufend erfasst, aktualisiert und bereitgestellt werden.
- Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben – unabhängig von den Hierarchieebenen – im Rahmen ihrer Arbeitszusammenhänge Zugriff auf erforderliche Daten und können so ihre Arbeitsprozesse optimal ausrichten.
- Die Einhaltung der Datenschutzanforderungen ist jederzeit gewährleistet.

## 4 ORGANISATION & UMSETZUNG

### 4.1 Umsetzung

Für die Ausgestaltung der Digitalen Transformation und die Erreichung der Ziele der Bezirksämter ist ein strukturiertes Vorgehen notwendig. Unterschiedliche Faktoren beeinflussen die Umsetzung der Digitalstrategie und sollten unbedingt für die weitere Planung berücksichtigt werden.

#### 4.1.1 ORGANISATIONSENTWICKLUNG ALS SCHLÜSSEL ZUM ERFOLG

Die Bezirksverwaltung hat erkannt, dass ein Wandel ohne ein professionelles Veränderungsmanagement nicht möglich ist. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wünschen sich Veränderungsmanagement im Rahmen einer größer gedachten Organisationsentwicklung. Folgende Schwerpunkte lassen sich aus den Analyseergebnissen ableiten:

##### RAHMENBEDINGUNGEN

für Veränderungen müssen geschaffen werden. Neben einer professionellen Vorbereitung von Transformationsprojekten wünschen sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dabei mehr Einbindung, höhere Transparenz und ein koordiniertes Vorgehen über die gesamte Bezirksverwaltung. Dies beinhaltet auch das Auflösen von starren Strukturen, die Veränderung und Innovation behindern.

##### KULTURWANDEL

ist ein Ziel in der Bezirksverwaltung: Dinge auszuprobieren, Impulse zu geben und das „einfach mal machen“ ohne Ängste. Dies erfordert einen Vertrauensvorschluss der Führungskräfte und Teams. Widerstände müssen früh erkannt und konstruktiv angegangen werden. Das bedeutet, umsetzbare Potenziale zu fokussieren und kurzfristigen Rückschlägen nicht zu viel Raum zu geben. Eine Organisationsentwicklung betrifft alle Ebenen (Individuum, Gruppe, Organisation) und ermöglicht es uns, uns weiterzuentwickeln.

##### SCHNELLE ERFOLGE

sind die Basis für Motivation, Multiplikation und die Entstehung einer Eigendynamik. Die Vorteile der Digitalisierung müssen für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erlebbar sein und direkt und nach Möglichkeit zeitnah umgesetzt werden. Nur so kann die Strahlkraft der Digitalisierung auf die gesamte Bezirksverwaltung übergehen und eine Eigendynamik entstehen.

Insbesondere die Rahmenbedingungen können durch Gremien, Rollen und Strukturen der Bezirksverwaltung positiv gestaltet werden. Diese werden in Kapitel 4.1.3 näher beleuchtet.

## 4.1.2 KOMMUNIKATION

Die Umsetzung der Digitalen Transformation in der Bezirksverwaltung benötigt ein umfassendes Kommunikationsmanagement. Die Analyseworkshops der Dezernate haben gezeigt, dass die Themen Information bzw. Kommunikation einen hohen Stellenwert bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern haben. Transparenz, Regeln für Kommunikation und der gewünschte überbezirkliche Austausch wurden besonders häufig genannt. Es geht mithin nicht nur um das Informationsbedürfnis, sondern um Akzeptanz, Multiplikation und Austausch.

**AKZEPTANZ** ist essentiell für die Umsetzung und Entwicklung der verschiedenen Maßnahmen. Neue Möglichkeiten und Ideen müssen ausprobiert und verbreitet werden; diese **MULTIPLIKATION** fördert auch den notwendigen Austausch. Es steht nicht zuletzt auch das Aufbrechen der bezirklichen „Zuständigkeits-Silos“ im Fokus. Überbezirklicher **AUSTAUSCH** hat nicht allein den fachlichen Austausch zum Inhalt, sondern fördert auch die Entwicklung gemeinsamer Standards, Services und das Zusammenwachsen der bezirklichen Kulturen.

Die Ergebnisse des Digitalstrategieprozesses zeigen, dass dem Thema Kommunikation ein höherer Stellenwert eingeräumt werden muss.

## 4.1.3 GREMIEN, ROLLEN & STRUKTUREN

Die Handlungsdimensionen „Digitalisierung der Verwaltung“ und „Digitale Transformation der Verwaltung“ können nicht isoliert voneinander vorangetrieben werden. Hier braucht es eine übergreifende Zusammenarbeit und ein koordiniertes Vorgehen sowie feste Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner in jedem Bezirksamt, die Digitalisierungsvorhaben im Sinne der Digitalstrategie gemeinsam vorantreiben.

„ Die Bezirksamtsleiter und Bezirksamtsleiterinnen bestimmen für die Bezirksamter eine zentrale verantwortliche Person für die Digitalisierungsstrategie und alle Digitalisierungsvorhaben der Bezirksverwaltung. Zusätzlich werden verantwortliche Personen dezentral in den sieben Bezirksamtern benannt, die mit dem zentralen Ansprechpartner zusammenarbeiten.“<sup>11</sup>

In Zukunft wird es also in jedem Bezirksamt im Fachamt Ressourcensteuerung eine neue Einheit geben, an deren Spitze sich die bezirklichen Digitalisierungsbeauftragten befinden. Diese Einheiten werden zentrale Treiber für die Digitalisierung der Bezirksamter sein, jedoch nur unter enger Einbindung vorhandener Strukturen handlungsfähig sein. Digitalisierungsprozesse in der Bezirksverwaltung finden bereits statt, d. h. es sind bereits diverse Akteure mit Digitalisierungsvorhaben befasst. Die Ausgestaltung der Zusammenarbeit dieser unterschiedlichen Akteure muss noch ausgearbeitet werden. Dies wird jedoch nicht ausschließlich „am Reißbrett“ passieren können, sondern iterativ stetig weiterentwickelt werden müssen.

---

<sup>11</sup> Quelle: [Vereinbarung Bezirksamtsleitungen - Wir machen Hamburg digital](#) vom 26.09.2019

## 4.1.4 MAßNAHMENLISTE

Die Bezirksverwaltung hat mit PriMa (Prioritätenmanagement) bereits einen Maßnahmenkatalog erarbeitet, der über die Digitalisierungsvorhaben des OZG hinausgeht. Das System ermöglicht die Einbindung weiterer Vorhaben und die Ableitung sinnvoller Priorisierungen. Dabei wird auch zu berücksichtigen sein, dass in den Digitalstrategien der Fachbehörden weitere Vorhaben benannt werden, die in den ausführenden Stellen der Bezirksverwaltung ihre Umsetzung erfahren können. Aufgrund dieser Entwicklungen werden alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Bezirksverwaltung in den kommenden Jahren von mindestens einem Digitalisierungsprozess betroffen sein. Abbildung 6 zeigt am Beispiel des Gestaltungsfeldes Digitales Arbeiten die Entwicklung – von der Vision über das Ziel bis hin zur einzelnen Maßnahme.

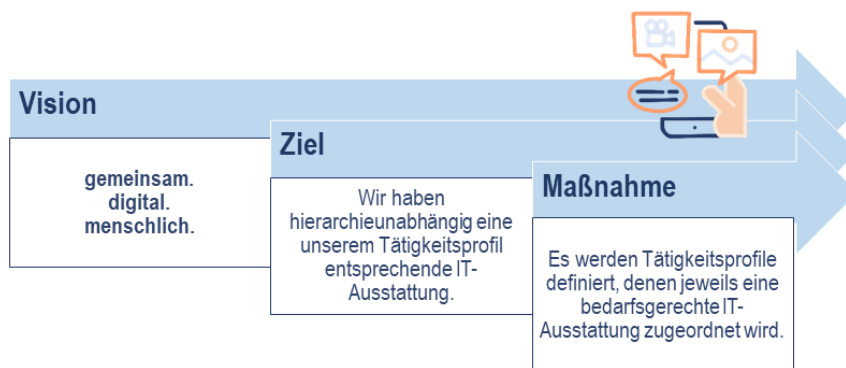


Abbildung 6: Entwicklung einer Maßnahme am Beispiel des Gestaltungsfeldes Digitales Arbeiten

Die Maßnahmenliste zur Digitalstrategie ist eine Sammlung von Ideen aus dem Digitalstrategieprozess, die auf die Ziele der bezirklichen Digitalstrategie einzahlen. Sie ist nicht vollständig und muss ergänzt werden, um perspektivisch alle Ziele erreichen zu können. Im weiteren Verlauf müssen die Maßnahmen geprüft und weiter ausdifferenziert werden. Anschließend müssen diese mit der PriMa-Liste zusammengeführt werden.

## 4.2 Fortschreibung Digitalstrategie

Der Digitalstrategieprozess soll, angelehnt an das ITD-Rahmenwerk, alle zwei Jahre durchlaufen werden. In der Umsetzungsphase gilt es, Projekte aufzusetzen, Maßnahmen weiter zu schärfen, neue Maßnahmen zu entwickeln und diese umzusetzen. Bei erneuten Beginn des Zyklus können die Fortschritte überprüft und Anpassungen an Strategie, Vision, Zielen und Maßnahmen vorgenommen werden.

WIR GESTALTEN DIE BEZIRKSVERWALTUNG VON MORGEN.  
gemeinsam.digital.menschlich

*Fortsetzung folgt...*

