



Hamburg

Digitalstrategie der Senatskanzlei

V1.0 - 01.10.2019

Inhaltsverzeichnis

1	Ausgangspunkt/ Kontext	3
1.1	Vorbemerkungen.....	3
1.2	Erfolgsfaktoren	3
1.3	Besonderheiten der Senatskanzlei	4
2	Analyse und Zielbild.....	4
2.1	Beschreibung des Vorgehens.....	4
2.2	Vision	5
2.3	Handlungsfelder und Oberziele	5
3	Handlungsfelder	6
3.1	Kultur.....	6
3.2	Zusammenarbeit	8
3.3	Nutzerfokus	9
3.4	Organisation und Prozesse	10
3.5	Innovation.....	11
3.6	Grundvoraussetzung: IT-Infrastruktur	13
4	Umsetzung und Fortschreibung der Digitalstrategie.....	15
4.1	Gremien und deren Zusammenwirken.....	15
4.2	Fortschreibung und Kommunikation	17
5	Abkürzungen/ Glossar	18

1 Ausgangspunkt/ Kontext

1.1 Vorbemerkungen

Zu einer modernen und lebenswerten Stadt wie Hamburg gehört eine fortschrittliche und leistungsfähige öffentliche Verwaltung. Die begonnene Digitalisierung der Verwaltung und der damit eingeschlagene Veränderungsprozess werden die Arbeitsweise, die Zusammenarbeit und insbesondere die Kultur grundlegend verändern. Wohin der Wandel führen soll, zeigt die erste Version der Digitalstrategie (DS) für die Senatskanzlei (SK) auf Basis des vom Amt für IT und Digitalisierung (ITD) entwickelten „**ITD-Rahmenwerks**“. Sie wurde von uns – den Führungskräften sowie beteiligten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern – in einem Digitalstrategieprozess von Juni bis August 2019 entwickelt. Die Ergebnisse werden im vorliegenden Dokument dargestellt.

1.2 Erfolgsfaktoren

Diese Faktoren und Trends werden die Umsetzung der Vorhaben beeinflussen:

- Generationswechsel in der FHH – immer mehr Menschen wünschen sich eine digitale Arbeitsweise und mobile Angebote für die persönliche Work-Life-Balance.
- Demografischer Wandel in der FHH – wir befinden uns in Konkurrenz zur Wirtschaft, neue und gut qualifizierte Beschäftigte anzuwerben.
- Veränderungsdynamik – laufende Modernisierungen von IT-Verfahren stellen hohe Anforderungen an die Veränderungsbereitschaft aller Beschäftigten.
- Fortschritt der Digitalisierung – Wir bewegen uns in der SK innerhalb und außerhalb der Verwaltung in einem komplexen Umfeld und sind mit den unterschiedlichsten Erwartungshaltungen sowohl spezifischer als auch breit gefächerter Kundschaft konfrontiert.
- Vorbildcharakter – Die SK steht im Fokus anderer Behörden und muss bei Innovationsfähigkeit und Digitalisierungstempo mit gutem Beispiel vorangehen.

Daraus ergeben sich u.a. folgende Herausforderungen für die SK:

- Durch die Digitalisierung verändern sich Arbeitsstrukturen und -prozesse. Neue Arbeitsweisen und Instrumente sind mit etablierten und bewährten Vorgehensweisen in Einklang zu bringen.
- Der angestoßene Strategieprozess ist konsequent mit Unterstützung der Führung weiterzuverfolgen. Das aus Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aller Ämter besetzte Digitalstrategie-Team ist auf Dauer angelegt und muss arbeitsfähig bleiben. Die einzelnen Maßnahmen müssen geplant, koordiniert und gegenüber der Führung sowie ITD 12 berichtet werden.
- Wie im ITD-Rahmenwerk und in der Staatsräte-Vereinbarung „Unser Weg in die digitale Zukunft“ beschrieben: Die Umsetzung der Digitalstrategie der SK erfordert Ressourcenaufbereitstellung.

1.3 Besonderheiten der Senatskanzlei

Die SK arbeitet für den Senat und den Ersten Bürgermeister. Sie ist aufgeteilt in vier Ämter: Staatsamt mit Hanse-Office in Brüssel, Pressestelle, Amt für IT und Digitalisierung sowie Planungsstab mit der Geschäftsstelle des Senats. Außerdem gehören der Landesbetrieb RathausService und die Hamburger Landesvertretung in Berlin zur SK.

Die SK ist für strategische Vorgaben in der FHH verantwortlich. Als Regierungszentrale betreut und koordiniert sie die Arbeit des Senats. Sie

- unterstützt den Ersten Bürgermeister bei seinen Amtsgeschäften,
- operationalisiert das Regierungsprogramm,
- setzt die politischen Richtlinien des Ersten Bürgermeisters um,
- übernimmt die Investitionsplanung,
- koordiniert die Fachbehörden und
- informiert die Öffentlichkeit.

Sie ist außerdem zuständig für Veranstaltungen im Rathaus und pflegt die internationalen Beziehungen sowie die Kontakte auf europäischer Ebene. Die Vertretung der FHH in Berlin ist das Bindeglied zwischen dem Senat und bundespolitischen Akteuren, insbesondere dem Bundesrat.

Daraus ergeben sich unterschiedliche Nutzer- und Kundengruppen, die von der internen Hamburger Verwaltung, dem Senat sowie den Bürgerinnen und Bürgern über Unternehmen, öffentliche Einrichtungen, Stiftungen und Vereine bis hin zu staatlichen und (außer-)europäischen Institutionen reichen. Insbesondere mit dem RathausService sowie dem zum 1. Januar 2018 neu gegründeten Amt für IT und Digitalisierung (ITD) tritt die SK auch als Dienstleisterin in Erscheinung.

Aufgabe von ITD ist es, Rahmenbedingungen zu schaffen, die die Entwicklung Hamburgs zur digitalen Stadt ermöglichen und erleichtern. Das Amt ITD versteht sich dabei als Kompetenzzentrum und zentrale Steuerungseinheit. Es wirkt damit sowohl nach innen, zu den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der FHH, als auch nach außen, zu den Bürgerinnen und Bürgern, zu den Unternehmen aber auch zu wissenschaftlichen und zivilgesellschaftlichen Institutionen.

2 Analyse und Zielbild

2.1 Beschreibung des Vorgehens

Als aus allen Ämtern der SK, des RathausService und des IT-Service besetzte Digitalstrategieteam (DS-Team) erhielten wir den Auftrag, die Digitalstrategie in Workshops zu erarbeiten und zu verschriftlichen. In Analyseworkshops erarbeiteten wir Handlungsfelder für die Digitalisierung, aus denen die Vision und Ziele abgeleitet wurden. Wir schlagen in dieser Strategie Maßnahmen vor, wie die Vision zum Leben erweckt werden kann. Diese stehen unter dem Vorbehalt der Machbarkeit und Finanzierung.

Der IT-Leiter der Senatsämter und eine Vertreterin des Amtes ITD koordinierten als Digitalisierungsverantwortliche und gleichzeitig Mitglieder des DS-Teams den Gesamtprozess. Eine Beraterin und ein Berater unterstützten bei der Gestaltung des Prozesses und moderierten Workshops.

Der IT-Leiter verantwortet zudem die Umsetzung der im Strategieprozess definierten Maßnahmen, sofern diese die Erweiterung oder den neuen Einsatz von IT-Verfahren nach sich ziehen. Organisatorische Maßnahmen werden seitens PL35 verantwortet. Ergaben sich in den Workshops Anforderungen, die aufwandsarm als sogenannte „Quick Wins“ zügig umgesetzt werden können (bspw. die Einrichtung von Zusammenarbeitsbereichen), wurden diese vom IT-Service aufgegriffen und bearbeitet.

Nach einem Kick-Off des DS-Teams haben alle Ämter, der RathausService und die Landesvertretung im Juni und Juli 2019 in Workshops die Ist-Situation analysiert, Handlungsbedarfe benannt sowie neue Ideen gesammelt. Das führte zu einer breiten Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Bereits diese Analyse-Workshops setzten einen wichtigen Prozess in Gang: Wir beschäftigten uns ämterübergreifend mit Themen der Digitalisierung. Spontan setzten wir einige Quick Wins um. In einigen regelhaften Jour Fixes steht Digitalisierung nun regelmäßig auf der Tagesordnung.

Im Anschluss an die Analysephase wurden die Ergebnisse im DS-Team konsolidiert und priorisiert. Diese bildeten die Basis für kreative Workshops zur Entwicklung der Handlungsfelder bzw. Oberziele und der Vision.

2.2 Vision

Die Digitalisierung in der SK kann an vielen Stellen dazu beitragen, zum Beispiel die Zusammenarbeit zu erleichtern, Dienstleistungen zeitgemäßer anzubieten, Innovationen zu entwickeln oder Prozesse der täglichen Arbeit zu optimieren. Dies spiegelt sich in der Vision, dem „Zielbild“ der SK, wider:

Als moderne und zukunftsgerichtete Regierungszentrale stellen wir die Weichen, damit Hamburg von einer digitalen Verwaltung am Puls der Zeit profitiert.

Mit motivierten und gut qualifizierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie Führungskräften,

- **die schnell und kollegial zusammenarbeiten und**
- **innovative, leistungsfähige Anwendungen nutzen**

bleiben wir eine verlässliche Partnerin in einer sich stetig wandelnden Welt.

2.3 Handlungsfelder und Oberziele

Von der Vision ausgehend haben wir Oberziele je Handlungsfeld festgelegt:

Kultur

Wir begreifen die Digitalisierung als Chance. Die Führungskräfte gehen mit gutem Beispiel voran und greifen die Impulse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf. Gleichzeitig werden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf die anstehenden Veränderungen vorbereitet und „mitgenommen“.

Zusammenarbeit

Wir stärken die ämterübergreifende Zusammenarbeit und führen ein Wissensmanagement für die SK ein. Wir ermöglichen mobiles und agiles Arbeiten.

Organisation und Prozesse

Wir optimieren und gestalten transparente, digitalisierte und medienbruchfreie Prozesse.

Nutzerfokus

Wir haben unsere Nutzer im Fokus, überprüfen kontinuierlich deren Bedürfnisse und entwickeln unsere Services entsprechend.

Innovation

Wir setzen innovative Produkte und Formate ein und entwickeln neue. Dadurch verbessern wir die Zusammenarbeit und geben Impulse in die gesamte FHH.

Der digitale Wandel in der SK kann nur gelingen, wenn sich eine Organisationskultur etabliert, die der Digitalisierung und den damit verbundenen Veränderungen offen gegenübersteht, Experimentierfreude befördert und Digitalisierung als gemeinsame Aufgabe von Führungskräften und Mitarbeitenden definiert. Eine solche Kultur ist die Grundvoraussetzung für alle weiteren Transformationsschritte Richtung digitale Verwaltung.

Nähere Informationen zu den Handlungsfeldern und zur Operationalisierung dieser Oberziele beschreiben wir im folgenden Kapitel.

3 Handlungsfelder

3.1 Kultur

3.1.1 Die Führungskräfte nehmen eine Vorbildfunktion in Fragen der Digitalisierung ein.

Der digitale Wandel in der SK soll eine gemeinsame Aufgabe aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sein. Führungskräfte sollten ihn aktiv gestalten und vorleben.

Die zentrale Frage: Wie können die Führungskräfte eine Vorbildfunktion in Fragen der Digitalisierung einnehmen?

Die Lösung: Unsere Führungskräfte bekennen sich eindeutig zur Digitalisierungsstrategie und den damit verbundenen Prozessen. Eine offene und positive Grundhaltung der Führungskräfte gegenüber dem Digitalisierungsprozess wird den Kulturwandel in der SK befördern und alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter motivieren, sich den damit verbundenen Herausforderungen positiv zu stellen.

Die Aufgabe der Führungskräfte ist es außerdem, gerade zu Beginn des Prozesses klare Erwartungen an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu richten und durch ihre eigene Herangehensweise zu zeigen, wie ein digital geprägter Arbeitsstil gelebt werden kann.

Führung heißt in diesem Prozess, Vorgaben für die Nutzung digitaler Verfahren transparent zu machen, durch die für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Handlungssicherheit entsteht. Außerdem nutzen sie selbst digitale Verfahren und lassen sich auf innovative Ansätze ein.

Erste Schritte: Ausgehend von SVSK und BV findet gemeinsam mit den Amtsleitungen und der Leitung des RathausServices ein Kick-Off statt, in dessen Rahmen die Ziele und Erwartungen, die in der vorliegenden Digitalisierungsstrategie beschrieben sind, besprochen und für die einzelnen Bereiche der SK konkretisiert werden können. Diese münden in Workshops der jeweiligen Bereiche, um konkrete Vorhaben mit den jeweiligen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu diskutieren und nachhaltig zu verankern.

3.1.2 Die Führungskräfte nehmen die Impulse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf.

Wir wollen gemeinsam mit allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Digitalisierung in der SK gestalten. Das bedeutet, wir brauchen eine größtmögliche Akzeptanz der anstehenden Prozesse und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die kreativ den digitalen Wandel mitgestalten. Eine Grundvoraussetzung dafür ist, dass Führungskräfte in der SK offen sind für Vorschläge und Impulse ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Die zentrale Frage: Wie können die Impulse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch die Führungskräfte aufgenommen werden?

Die Lösung: Unsere Führungskräfte ermutigen alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, den digitalen Wandel mit zu gestalten. Sie schaffen eine offene Gesprächskultur und regelhafte Formate, in denen sich jede und jeder motiviert einbringen kann. Es ist ein großer Mehrwert für den gesamten Digitalisierungsprozess, wenn alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aktiv mitwirken. Dadurch entstehen für die einzelnen Arbeitsbereiche am Bedarf orientierte Ideen, die dann gemeinsam diskutiert werden können. Der Effekt: Wir lernen kollegial voneinander und steigern die Akzeptanz des gesamten Digitalisierungsprozesses.

Erste Schritte: Die jeweiligen Workshops der einzelnen Bereiche der SK werden dazu genutzt, Anregungen und Ideen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aufzugreifen und in die Ziele zu integrieren. Außerdem wird das Thema Digitalisierung in bestehenden oder neuen Gesprächsrunden regelmäßig als Tagesordnungspunkt etabliert, um so einen geeigneten Raum und Rahmen für Impulse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu schaffen. Dafür verstetigen wir den Ideenpool auf dem SharePoint.

3.1.3 Als Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind wir auf die anstehenden Veränderungen vorbereitet und fühlen uns mitgenommen.

Die mit der Digitalisierung verbundenen neuen Anforderungen können für Führungskräfte und Mitarbeitenden der SK eine große Herausforderung darstellen. Um eine offene und innovationsfreudige Kultur in der SK erfolgreich zu etablieren, müssen alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf die anstehenden Prozesse vorbereitet und bei sämtlichen Entwicklungen mitgenommen werden.

Die zentrale Frage: Wie können die Mitarbeitenden sich auf die Veränderungen vorbereiten und mitgenommen werden?

Die Lösung: Wir schaffen ein gemeinsames Grundverständnis für den Digitalisierungsprozess und etablieren ein Anreizsystem für die Mitgestaltung des digitalen Wandels. Unsere Führungskräfte fördern Schulungen und stellen dafür Ressourcen bereit. Als Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind wir offen für die mit der Digitalisierung verbundenen Aufgaben, bringen uns aktiv mit ein und formulieren ebenfalls klare Erwartungen an die Führungskräfte.

Grundsätzlich streben wir eine über alle Ämter hinweg etablierte Kultur an, in der alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Mitgestaltung der Digitalisierung als eigene Aufgabe begreifen. Zudem bringen wir in der SK allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern große Wertschätzung für ihr Engagement entgegen, wenn die aktive Beteiligung und notwendigen Eigeninitiativen durch verschiedene Anreize befördert werden.

Es ist uns wichtig, niemanden mit den anstehenden Veränderungen zu überfordern oder abzuhängen. Im Gegenteil: Wir als Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erkennen die in der Digitalisierung liegenden Chancen und werden ermutigt, diese für uns zu nutzen.

Erste Schritte: Die ersten Workshops sind auch für dieses Ziel ein wichtiger Rahmen. Im Leitungskreis werden Anreize entwickelt und in den jeweiligen Bereichen etabliert. Darüber hinaus werden wir gemeinsam mit Führungskräften sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Prioritäten für Schulungen vereinbaren, die dann zügig organisiert und umgesetzt werden.

3.2 Zusammenarbeit

3.2.1 Wir stärken die ämter- und abteilungsübergreifende Zusammenarbeit

Die zentrale Frage: Wie können wir die ämter- und abteilungsübergreifende Zusammenarbeit stärken?

Die Lösung: Einer der zentralen Schritte ist eine gemeinsame und transparente Dokumentation, um Informationen leichter zugänglich zu machen und die Zusammenarbeit zu stärken. Hierzu nutzen wir themenbezogen abteilungs- und ämterübergreifende Ablageorte. Die Dokumentenbenennung erfolgt nach einem einheitlichen System.

Durch eine Stärkung der ämter- und abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit, können wir die Qualität unserer Arbeit weiter verbessern, da Informationen leichter zugänglich sind. Somit wird auch die individuelle Aufgabenwahrnehmung erleichtert und Mehrarbeit vermieden.

Des Weiteren stärken wir die Zusammenarbeit durch innovative, persönliche Begegnungsformen. Gerade weil wir zunehmend digitaler und mobiler arbeiten, brauchen wir Formate und attraktive Räume für persönlichen Austausch. Neuen Ideen und Verständigung zu aktuellen Themen wird hier Raum gegeben.

Erste Schritte: Die Führungskräfte (Amts- und Abteilungsleitungen) einigen sich auf Inhalt und Art der ämter- und abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit. Eine weitere Voraussetzung ist die Einrichtung einer Funktion je Amt, die für die ämterübergreifende Zusammenarbeit zuständig ist.

3.2.2 Wir führen ein Wissensmanagement in der SK ein.

Die zentrale Frage: Was wird für ein Wissensmanagement benötigt und wie führen wir es in der SK ein?

Die Lösung: Zunächst müssen inhaltliche Anforderungen der SK an ein Wissensmanagement gesammelt und ausgewertet werden. Wir wollen definieren, was Wissensmanagement für uns ist und eruieren, was es an gesammeltem Wissen bereits gibt und wo wir Defizite sehen. Dafür müssen Verantwortlichkeiten geschaffen werden.

Erfolgreiches Wissensmanagement stellt sicher, dass uns für die Erfüllung unserer Aufgaben relevantes Wissen zur Verfügung gestellt wird und wir schnell und problemlos darauf zugreifen können. Damit verbessern wir unsere interne und externe Kommunikation sowie unsere Arbeitsergebnisse. Für die SK insgesamt führt dies zu einer effizienteren und fundierten Aufgabenwahrnehmung. Außerdem wird bisher brach liegendes Wissen nutzbar gemacht. Ein funktionierendes Wissensmanagement ist bspw. für ein gutes Onboarding eine wichtige Voraussetzung.

Erste Schritte: Es wird ein ämterübergreifendes Team benannt, welches die bestehende Erfahrungen auswertet und einen Vorschlag für ein digitales Wissensmanagement erarbeitet.

3.2.3 Wir ermöglichen mobiles und agiles Arbeiten.

Die zentrale Frage: Wie können wir mobiles und agiles Arbeiten ermöglichen? Was braucht es dafür?

Die Lösung: Mobiles Arbeiten ist die räumliche und zeitliche Flexibilität im Rahmen bestehender Vereinbarungen. Jede und jeder soll wissen, was mobiles Arbeiten überhaupt bedeutet. Dafür braucht es für alle zugängliche Informationen sowie ein klares Verständnis über die Regeln und Kultur.

Beim agilen Arbeiten handelt es sich ursprünglich um einen Fachbegriff aus der Softwareentwicklung, dessen Werte auf jegliche Teamarbeit übertragbar sind. Wir arbeiten überall dort agil, wo wir außerhalb von bestehenden Routinen etwas Neues entwickeln. Wenn wir agil arbeiten, kommen wir anhand bestimmter Methoden zu einem schnelleren Ergebnis. Mit den neuen Arbeitsformen wollen wir Innovationen schneller unseren externen als auch internen Nutzerinnen und Nutzern zur Verfügung stellen.

Um diese Arbeitsform zu fördern, wollen wir prototypische Büroräume schaffen, die projektbezogenes Arbeiten in Teams ermöglichen, wie z.B. Co-Working Spaces. Die Führungskräfte ermöglichen agiles und über Ämtergrenzen hinausgehendes und/oder projektbezogenes Arbeiten. Dadurch werden wir in der SK unsere Aufgaben besser bewältigen können. Gleichzeitig können wir unsere Talente entfalten bzw. gewinnbringend einbringen, sei es bei der ämterübergreifenden Zusammenarbeit (s. Kapitel 3.1.1), beim Aufbau eines Wissensmanagements (s. Kapitel 3.2.2). oder der Überarbeitung des SK-Auftritts im FHHportal (s. Kapitel 3.3.2).

Erste Schritte: Die Führungskräfte tauschen sich mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus, ob und wie mobiles Arbeiten in ihrem Arbeitsbereich gestaltet werden kann. Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter des IT-Referats besuchen die einzelnen Abteilungen und Ämter und beraten zu passenden IT-Lösungen.

Agil wollen wir diese Digitalstrategie umsetzen. Dazu besprechen die Führungskräfte mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, zu welchen Themen diese sich gut einbringen und mitarbeiten können. Als Rahmen der neuen amts- und verwaltungsübergreifenden Zusammenarbeitsformen wollen wir bestehende Ressourcen, wie den Kreativraum im Personalamt oder den DenkRaum im Betahaus für die SK erproben.

3.3 Nutzerfokus

3.3.1 Wir überprüfen kontinuierlich die Bedürfnisse unserer Nutzerinnen und Nutzer

Die zentrale Frage: Wie können wir die Bedürfnisse unserer Nutzerinnen und Nutzer kontinuierlich überprüfen?

Die Lösung: In der Analysephase wurde an vielen Stellen deutlich, wie heterogen die Zielgruppen der SK sind. Deshalb ist es wichtig, dass sich jedes Amt ein klares Bild von den wichtigsten Nut-

zerinnen und Nutzern sowie deren Bedürfnissen macht („Stakeholder-Analyse“). Um dieses Verständnis herzustellen, wollen wir vor allem – aber nicht ausschließlich – mit dem Format „Personas“ arbeiten und (wo möglich) die Nutzerinnen und Nutzer selbst einbeziehen. Dort, wo es dieses klare Bild bereits gibt – wie beim RathausService – analysieren wir die vorliegenden Anforderungen und Anregungen der Kunden.

Erste Schritte: Wir sammeln aktiv Feedback und evaluieren regelhaft die gewonnenen Ergebnisse und Erkenntnisse. Dazu prüfen wir die Einführung eines SK-weiten Online-Feedback-Tools. Dieses Tool soll möglichst niedrigschwellig und intuitiv in der Bedienung sein – sowohl für Feedback-Gebende, als auch für Auswertende. Es soll eine Unterstützung im Austausch mit den Nutzerinnen und Nutzern bieten. An welchen Stellen das Einholen von Feedback hilfreich ist, entscheidet der jeweilige Fachbereich.

Den für Veranstaltungsbewertung existierenden Rückmeldebogen möchten wir digital verfügbar machen.

3.3.2 Wir entwickeln unsere Services entsprechend den Bedürfnissen der Nutzerinnen und Nutzer

Die zentrale Frage: Wie können wir unsere Services entsprechend den Bedürfnissen unserer Nutzerinnen und Nutzer entwickeln?

Die Lösung: Im kontinuierlichen Austausch mit unseren Nutzerinnen und Nutzern gestalten und vereinfachen wir unsere Services fortlaufend. Diesen Austausch wollen wir herstellen. Eine Weiterentwicklung bestehender Services führt zu Zeiteinsparungen, einer Steigerung der Effizienz und Zufriedenheit – sowohl bei den Nutzerinnen und Nutzern als auch bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

Die SharePoint-Seiten der SK entwickeln wir in Inhalt und Aufbau weiter. Wir wollen sie so gestalten, dass unsere FHH-internen Nutzerinnen und Nutzer das für sie Wichtigste schnell finden.

Erste Schritte: Wir machen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Umgang mit SharePoint fit. Es werden Verantwortliche für die Bereiche der SK benannt, die die Inhalte überarbeiten und laufend aktuell halten. Des Weiteren vereinfachen wir nutzerorientiert das Veranstaltungsmanagement.

3.4 Organisation und Prozesse

3.4.1 Unsere Prozesse sind transparent

Die zentrale Frage: Wie gestalten wir unsere Prozesse transparent?

Die Lösung: Wir definieren einzelne Prozesse und visualisieren sie in geeigneter Form. Dabei beginnen wir zunächst mit Prozessen, die einer Veränderung bedürfen. Die Darstellung dieser Prozesse kommt dem im Handlungsfeld „Zusammenarbeit“ formulierten Ziel der Einführung eines Wissensmanagements zugute.

Erste Schritte: Es wird ein ämterübergreifendes Team eingesetzt, welches geeignete Prozesse definiert und visualisiert.

3.4.2 Wir gestalten digitalisierte und medienbruchfreie Prozesse

Die zentrale Frage: Wie können wir unsere Prozesse digitalisiert und medienbruchfrei gestalten?

Die Lösung: Da wir vorrangig Prozesse betrachten, die einer Veränderung bedürfen, werden wir sie in ihrem Ablauf und ihrer Gestaltung optimieren, bevor die technische Umsetzung erfolgt. Ziel ist es, Bearbeitungszeiten zu verkürzen und/oder Medienbrüche zu vermeiden. Wir schließen dabei auch eine ämter- und abteilungsübergreifende Betrachtung ein, um die Zusammenarbeit zu stärken. Gleichartige Prozesse werden möglichst standardisiert.

Erste Schritte: Es wird ein ämterübergreifendes Team eingesetzt, welches die ausgewählten Prozesse optimiert und digitalisiert.

Wir prüfen an dieser Stelle insbesondere eine breitere Nutzung bestehender IT-Verfahren. So werden wir z.B. Monitoring- und Verwaltungsverfahren daraufhin prüfen, ob sie mit dem für das Controlling des Regierungsprogramms eingesetzten Produkt Intraplan NG abgebildet werden können. Das hierfür bereits entwickelte Cockpit könnte Verfahren bündeln und als einheitlicher Zugang dienen. Ebenso werden wir nach Möglichkeit mittels der zentral bereitgestellten Verfahren HIM-Workflow und digitale Sitzungsmappe (Gremalda) die Prozesse effizienter und transparenter gestalten.

Wir prüfen Prozesse mit störenden Medienbrüchen, wie z.B. bei der Bearbeitung der Post des Ersten Bürgermeisters.

Gut etablierte Prozesse und Verfahrensweisen werden für die SK standardisiert.

3.5 Innovation

3.5.1 Wir entwickeln innovative Produkte

Die zentrale Frage: Wie entwickeln wir innovative Produkte, die unsere Arbeit in der SK erleichtern, effektiver machen und die Zusammenarbeit stärken?

Die Lösung: Wir bringen uns bei der Entwicklung und Einführung von neuen Produkten aktiv ein, indem wir Problemstellungen frühzeitig kommunizieren und an der Erprobung von Lösungsanwendungen teilhaben. Wir richten die Innovationen zudem konsequent an den Bedürfnissen unserer Nutzerinnen und Nutzer sowie unseren strategischen Zielen aus.

Das ITD ist Innovationstreiber in Digitalisierungsfragen, um neue Produkte in der FHH bereitzustellen.¹ Die Einführung dieser Produkte in der SK obliegt ebenso der IT der Senatsämter wie die fachbezogenen IT-Verfahren. Als Regierungszentrale am Puls der Zeit werden wir in der SK innovative Vorhaben fortsetzen und neu angehen²:

¹ Hinweis: Das Amt ITD wirkt in seiner Rolle als Digitalisierungs- und Innovationstreiber für die gesamte FHH. Einige zentrale Services von ITD werden deshalb in Kapitel 3.5.3 „Wir geben Impulse in die FHH“ beschrieben. Die dort genannten Angebote werden auch von den Ämtern der SK genutzt und proaktiv nachgefragt. Um Redundanzen zu vermeiden, werden diese Dienste in diesem Kapitel nicht noch einmal explizit aufgeführt.

² Hinweis: Im Rahmen der Erstellung der Digitalstrategie der SK haben die DV und das DS-Team in allen Ämtern die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Workshops und Abfragen einbezogen. Viele der wertvollen Anregungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die an dieser Stelle nicht explizit genannt werden, gehen nicht verloren, sondern werden in weiteren Prozessen Berücksichtigung finden. Dabei soll an dieser Stelle noch einmal explizit darauf hingewiesen werden, dass es sich hierbei keinesfalls um eine abschließende Auflistung handelt, sondern eine erste Iteration von ausgewählten priorisierten Vorhaben darstellt.

Durch die Entwicklung und Einführung von innovativen Produkten nutzen wir die Chancen neuer Technologien, um unsere strategischen Ziele zu erreichen, unsere Arbeit effektiver zu gestalten und uns den geänderten Bedürfnissen unserer Nutzer anzupassen.

Erste Schritte: Wir prüfen die Entwicklung einer offlinefähigen „HIM-App“, insbesondere zur Arbeitserleichterung für Führungskräfte für unterwegs.

Wir ermitteln Bedarfe und Anforderungen an einen Behörden-Messenger-Dienst, um den informellen, schnellen und sicheren Austausch unter Kolleginnen und Kollegen zu unterstützen. Anschließend prüfen wir, welche in Hamburg und/oder auf Bundesebene vorhandene Lösung dafür in Frage kommen könnte.

3.5.2 Wir setzen innovative Formate ein, um die Zusammenarbeit zu verbessern

Die zentrale Frage: Wie schaffen wir ein innovationsfreundliches Klima, um die Rolle der SK als moderne und zukunftsgerichtete Regierungszentrale zu stärken?

Die Lösung: Wir bauen bereits bestehende Kompetenznetzwerke und Austauschformate aus und etablieren neue Gesprächsformen. In den Formaten wollen wir Neues denken, Impulse für unsere Arbeit gewinnen und unsere (ämterübergreifende-) Zusammenarbeit stärken. Dies tun wir, indem wir neue Perspektiven einnehmen und Impulse und Best Practices von anderen Stellen in unsere eigene Arbeit übertragen. In einem innovationsfreundlichen Umfeld beschreiten wir neue Wege, probieren Neues aus und bereichern mit den Ergebnissen unsere tägliche Arbeit.

Wir wollen dabei verstärkt in den Austausch mit externen Akteuren treten. Bei Formaten wie z.B. Meet-Ups zu Themen der Digitalen Stadt oder laborartigen Kollaborationen erfahren wir neue Sichtweisen und erhalten zusätzliche Impulse für unsere Arbeit.

Erste Schritte: Wir probieren neue Formate und Gesprächsformen aus, wie z.B. eine „inspirative Mittagspause“ oder Barcamps und diskutieren anschließend unsere Erfahrungen. Wichtig ist, dass sie uns bei der Erreichung unserer Ziele optimal unterstützen. Diese Formate sollten etabliert, andere wiederum verworfen werden.

3.5.3 Wir geben Impulse in die FHH

Die zentrale Frage: Wie geben wir Impulse in die FHH?

Die Lösung: Um die Digitalisierung in der FHH im Interesse aller Fachbehörden proaktiv zu begleiten, wurde das Amt ITD in der SK angesiedelt. Die Abteilungen des ITD bieten für alle Behörden der FHH zahlreiche Unterstützungsangebote. In diesem Abschnitt beschreiben wir ausgewählte zentrale Projekte des ITD, die für die gesamte SK einen Mehrwert darstellen. Eine umfassendere Beschreibung findet sich in der Fachstrategie des ITD.

Wir setzen den Weg, der mit dem Aufbau und der Ausrichtung von ITD eingeschlagen wurde, fort und entwickeln die Angebote konsequent weiter. Dabei unterstützen, koordinieren und steuern die Abteilungen des ITD die Fachbehörden bei Digitalisierungsvorhaben unter anderem in folgenden Bereichen:

- Durch Programme wie DigitalFirst (effiziente Erstellung und skalierbare Produktion von Online-Services),
- bei der strategischen Ausrichtung z.B. durch ein Monitoring der Digitalstrategie,

- durch zusätzliche Kompetenzen im Bereich Trendbeobachtung und Technologiebewertung, damit die Behörden der FHH von neuen Technologien profitieren können,
- durch die Initiierung von Pilotprojekten und die Optimierung bestehender Anwendungen mit innovativen Lösungen,
- durch eine lösungsorientierte Beratung und Information der Behörden bei übergeordneten rechtlichen Fragestellungen zu Themen der Digitalisierung,
- durch zahlreiche weitere Services, die in der Fachstrategie des Amtes ITD näher beschrieben sind.

Mit den genannten Initiativen begegnen wir den Herausforderungen der Digitalisierung und begleiten den strategischen und lösungsorientierten Weg der Behörden hin zur Digitalen Stadt. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können in einem attraktiven und motivierenden Arbeitsumfeld die Chancen der Digitalisierung aktiv nutzen. Nicht nur die Verwaltung, sondern auch Bürgerinnen und Bürger und Unternehmen profitieren von sicheren und einfachen digitalen Online-Services der FHH.

Erste Schritte: Wir arbeiten auf dem von ITD eingeschlagenen Weg, Hamburg zu digitalisieren weiter, nehmen Trends kontinuierlich auf und setzen sie im Rahmen der Fachstrategie um. Wir klären mit dem Personalamt, wie wir enger strategisch zusammenarbeiten können, um die digitale Transformation im Sinne der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und ihrer Behörden zu gestalten.

3.6 Grundvoraussetzung: IT-Infrastruktur

Grundlage für die erfolgreiche Umsetzung einer Digitalisierungsstrategie bilden eine gute Hard- und Softwareausstattung sowie eine stabile und performante Netzwerkinfrastruktur. Letztere hat für eine moderne Verwaltung die Bedeutung eines „zentralen Nervensystems“.

Wie in den Handlungsfeldern beschrieben, setzen wir auf die Impulse unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und sind bereit, Prozesse neu zu denken sowie innovative Produkte und Formate einzusetzen. Die IT muss auf die stetig wachsenden Anforderungen hinsichtlich Hard- und Software sowie Netzwerkinfrastruktur eingestellt sein.

3.6.1 Wir sind mit Hard- und Software sowie einer Netzwerkinfrastruktur ausgestattet, die unseren Aufgaben entsprechen

Die zentrale Frage: Wie können wir gewährleisten, mit zukunftssicherer Hard- und Software sowie Netzwerkinfrastruktur ausgestattet zu sein?

Die Lösung: Die Rückmeldungen aus den Workshops der Analysephase nehmen wir im nächsten Schritt systematisch auf. Strukturelle Probleme werden analysiert.

Erste Schritte: Das Datennetz im Rathaus prüfen wir auf seine Performance. Die WLAN-Versorgung in der SK wird flächendeckend ausgebaut. Die Hard- und Softwareausstattung in den Fachbereichen nehmen wir als Bestandteil des Tagesordnungspunktes „Digitalisierung“ auf, der in Dienstbesprechungen regelmäßig aufgerufen wird.

3.6.2 Wir sind mit Service-Leistungen ausgestattet, die unseren Aufgaben entsprechen

Als zentraler IT-Dienstleister für die Hamburger Verwaltung stellt Dataport im Rahmen des BASIS-Betriebsmodells den Netzbetrieb, zentrale Dienste und Endgeräte bereit. Störungsmeldungen nimmt Dataport im zentralen User Help Desk (UHD) entgegen. Die Planung und Steuerung des IT-Einsatzes erfolgt durch die behördlichen IT-Referate anhand zentraler Vorgaben seitens ITD.

Die zentrale Frage: Wie stellen wir sicher, dass die Service-Leistungen unseren Anforderungen entsprechen?

Die Lösung: Wir prüfen, an welchen Stellen wir das Betriebsmodell verbessern können, um Probleme im IT-Referat systematisiert erkennen und gegenüber Dataport steuern zu können. Eine verbesserte Steuerung baut Reibungsverluste ab und steigert dadurch die Akzeptanz für digitale Lösungen.

Erste Schritte: Die vorhandenen Controlling-Instrumente des IT-Referats überprüfen wir und optimieren wo notwendig. Die Erfahrungen und Anregungen werden mit der zentralen Dienstleistersteuerung des ITD ausgetauscht. Alle Anwenderinnen und Anwender melden jegliche Störungen beim UHD und informieren die IT der Senatsämter, wenn die Störung bestehen bleibt. Für strukturelle Probleme bietet das IT-Referat regelmäßige Austauschrunden in den Fachbereichen an.

3.6.3 Wir sind über die Möglichkeiten unserer Arbeitsplatzausstattung informiert

Die zentrale Frage: Wie erreichen wir, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über die Möglichkeiten der Arbeitsplatzausstattung gut informiert sind?

Die Lösung: Die IT der Senatsämter wirkt als Beratungsinstanz für den Einsatz von Informationstechnik. Die Fachbereiche werden ihre IT-Bedarfe aktiv formulieren und Lösungen einfordern. Im FHHportal wird in den verschiedenen Behördenportalen umfangreich über mögliche Arbeitsplatzausstattung informiert.

Erste Schritte: Das IT-Referat wird prüfen, inwieweit bereits im Personalamt gut angenommene Informationsformate auch in der SK angeboten werden können.

4 Umsetzung und Fortschreibung der Digitalstrategie

4.1 Gremien und deren Zusammenwirken

Die Umsetzung der in dieser Digitalstrategie skizzierten Maßnahmen kann nicht allein in den bisherigen Strukturen erfolgen. Die Auswirkung jeder einzelnen Maßnahme wird künftig mit Blick auf die strategische Zielsetzung der SK von der gesamten Leitungsebene betrachtet und bewertet. Darüber hinaus wird die Digitalstrategie in einem zweijährigen Zyklus erneuert. Zu diesem Zweck bleiben die im Rahmen des Strategieprozesses etablierten und im Folgenden dargestellten Gremien auf Dauer bestehen. Dabei wird die aus dem Rahmenwerk von ITD übernommene Rolle des „Digitalisierungsverantwortlichen“ für die Umsetzung und Fortschreibung der Digitalstrategie in abgewandelter Form weitergeführt und mit der Bezeichnung „Digitalisierungskordinatorin / Digitalisierungskordinator“ besetzt.

4.1.1 Steuerungsgremium

Das Steuerungsgremium (SG) setzt sich aus folgenden Leitungskräften der SK und seines Landesbetriebs RathausService zusammen:

- Chef der Senatskanzlei
- Leitung Planungsstab
- Leitung der Abteilung 3 im Planungsstab
- Leitung des Amtes für IT und Digitalisierung
- Leitung Pressestelle
- Leitung Staatsamt
- Leitung der Vertretung der FHH beim Bund
- Leitung des RathausService

Das Gremium entscheidet, welche Maßnahmen realisiert werden und legt die Prioritäten fest. Dem Steuerungsgremium wird regelmäßig (mind. einmal im Quartal) über den Fortschritt der Umsetzung der Digitalisierungsvorhaben berichtet. Der Digitalisierungskordinator bzw. die Digitalisierungskordinatorin entwickelt hierzu ein Monitoring zum Stand der Umsetzung der Vorhaben. Das Monitoring der IT-Vorhaben erfolgt mittels der von ITD zentral bereitgestellten Software PPM (Projekt-Portfolio-Management).

Die **Amtsleitungen** und die Leitung des RathausServices verantworten die Umsetzung der Maßnahmen in ihren Ämtern, die individuelle Personalentwicklung ihrer Beschäftigten und die gelebte Kultur in ihrem Bereich.

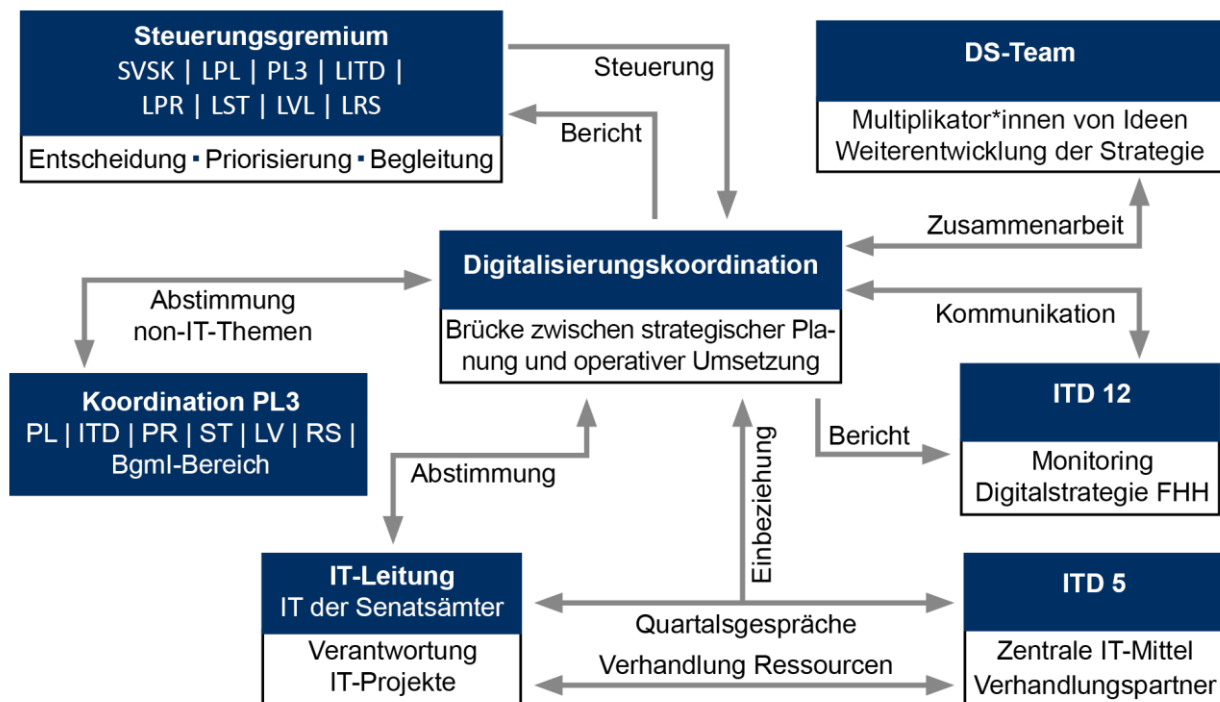
4.1.2 Digitalstrategieteam (DS-Team)

Das Digitalstrategie-Team (DS-Team) besteht aus Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus verschiedenen Bereichen der SK und dem Landesbetrieb RS. Hauptanliegen ist es, durch die ämterübergreifende Zusammenarbeit die „Organisationssilos“ aufzubrechen, die Ideenvielfalt zu befördern und den Prozess soweit wie möglich zu vergemeinschaften. Daher ist es wünschenswert,

das Team rollierend zusammenzustellen. Die DS-Teammitglieder haben die Aufgabe, als „Multiplikatoren von Ideen“ zwischen dem zentralen DS-Team und ihren jeweiligen Bereichen zu fungieren. Zudem befördern sie die Umsetzung von Maßnahmen in ihrem jeweiligen Bereich.

Das DS-Team arbeitet eng mit der Digitalisierungskordinatorin / dem Digitalisierungskordinator zusammen.

4.1.3 Digitalisierungskoordination



Der Digitalisierungskordinator bzw. die Digitalisierungskordinatorin

- verfolgt die Maßnahmen und Projekte der Digitalstrategie und unterstützt, interveniert und vermittelt,
- berichtet regelmäßig gegenüber dem SG und bereitet Entscheidungen vor,
- berichtet gegenüber ITD 12 als Monitor aller Digitalisierungsvorhaben der FHH über den Fortschritt der Umsetzung der SK Digitalstrategie,
- stimmt den Umsetzungsprozess der Digitalstrategie in Zusammenarbeit mit dem IT-Leiter der IT der Senatsämter hinsichtlich der IT-Projekte ab,
- stimmt den Umsetzungsprozess der Digitalstrategie hinsichtlich organisatorischer Maßnahmen, die nicht die IT-Projekte betreffen (z.B. Qualifizierung, Information, neue Formate der Zusammenarbeit), mit den jeweils zuständigen Bereichen ab,
- entwickelt die Digitalstrategie der SK in einem durch ITD12 vorgegebenen Rahmen weiter und koordiniert das DS-Team,
- informiert die Interessenvertretung / den Personalrat über die Fortschreibung der DS-Strategie.

4.1.4 ITD

Das Amt für IT und Digitalisierung in der SK dient in der FHH als zentrale Steuerungseinheit für die Digitalisierung. Im Zusammenhang mit der Erstellung und Fortschreibung der behördlichen Digitalstrategien und der Umsetzung der daraus resultierenden Maßnahmen erfolgt eine enge Zusammenarbeit insbesondere mit zwei Abteilungen des Amtes ITD:

- ITD 1 Digitalstrategie und Kommunikation
Die Abteilung „Digitalstrategie und Kommunikation“ des Amtes ITD erstellt eine hamburgweite Digitalstrategie und monitort die Digitalstrategien der Behörden. Die Kommunikation mit ITD 1 erfolgt über den Digitalisierungskordinator bzw. die Digitalisierungskordinatorin.
- ITD 5 Ressourcen und Dienstleistersteuerung
Die Abteilung 5 „Ressourcen und Dienstleistersteuerung“ des Amtes ITD verfügt u.a. über die Verwendung der zentralen IT-Mittel der FHH und verantwortet das zentrale Portfoliomanagement der städtischen IT-Vorhaben. Die für die Umsetzung der jeweiligen IT-Projekte erforderlichen Mittel aus den zentralen IT-Mitteln werden seitens der IT Leitung der IT der Senatsämter eingeworben und verhandelt. Dies beinhaltet das IT-Projektportfoliomanagement und das Controlling der IT-Projekte mit der zentralen Software PPM. In die quartalsweisen IT-Plangespräche mit ITD 5 wird der Digitalisierungskordinator bzw. die Digitalisierungskordinatorin einbezogen.

4.2 Fortschreibung und Kommunikation

Diese Digitalstrategie wird fortlaufend weiterentwickelt und spätestens nach 2 Jahren aktualisiert.

Der Wandel der Arbeit in der digitalen Welt erfordert unter anderem Aufklärung. Deshalb ist es wichtig, über Erfolge und bestehende sowie neue Herausforderungen transparent zu informieren. Der Umsetzungsstand der einzelnen Maßnahmen, die sich aus dieser Digitalisierungsstrategie ergeben, wird durch eine stärkere interne Kommunikation regelhaft benannt– zum Beispiel auf einer zentralen Übersicht im FHHportal.

5 Abkürzungen/ Glossar

Best Practice	Bewährte, optimale bzw. vorbildliche Methoden, Praktiken oder Vorgehensweisen
Barcamp	Ein Barcamp ist eine offene Tagung mit offenen Workshops, deren Inhalte und Ablauf von den Teilnehmern zu Beginn der Tagung selbst entwickelt und im weiteren Verlauf gestaltet werden.
betahaus	Ein Co-Working Space in Hamburg, in dem Arbeitsplätze und Workshop-Räume angemietet werden können.
BV	Bevollmächtigte beim Bund, bei der Europäischen Union und für Auswärtige Angelegenheiten; Staatsrat/Staatsrätin
Co-Working Space	„Coworking Spaces“ stellen Arbeitsplätze und Infrastruktur (Netzwerk, Drucker, Scanner, Telefon, Beamer, Besprechungsräume) zeitlich befristet zur Verfügung und ermöglichen die Bildung einer Gemeinschaft („Community“), welche mittels gemeinsamer Veranstaltungen, Workshops und weiterer Aktivitäten gestärkt werden kann.
Digitale Räume	Bezeichnet die Lebens- und Gesellschaftsbereiche in denen eine Behörde fachlich tätig und im Kontakt mit technologischen Entwicklungen ist, die das Handeln ihrer Nutzer und Nutzerinnen bestimmen. Beispiel: „Fake News“ in den Sozialen Medien im Digitalen Raum „Sicherheit und Rechtswesen“.
DS	Digitalstrategie
DS-Team	Strategie-Team
FHH	Freie und Hansestadt Hamburg
ITD (SK/ITD)	Amt für IT und Digitalisierung der Senatskanzlei
Persona	Eine Methode, um den Nutzerfokus und das Verständnis für die verschiedenen Nutzergruppen eines Produktes oder einer Dienstleistung zu stärken. Dabei werden typische, fiktive Personen inkl. ihres sozialen und beruflichen Umfeldes entwickelt, die als Beispiel für eine bestimmte Nutzergruppe stehen.
SK	Senatskanzlei
SVSK	Chef der Senatskanzlei, Staatsrat/Staatsrätin