

Inhalt

1	Hintergrund	3
1.1	Warum benötigen wir eine Digitalisierungsstrategie?	3
1.2	Was bedeutet Digitalisierung?	4
1.3	Welche digitalen Kompetenzen sind nötig?	5
1.4	Struktur der Digitalisierungsstrategie	6
1.5	Einordnung der Digitalisierungsstrategie	6
1.6	Entstehung der Strategie	9
2	Unsere Mission in die vernetzte Zukunft	10
3	Handlungsfeld I: Moderne Arbeitsumgebung schaffen.....	12
3.1	I.1 Mobiles Arbeiten ermöglichen.....	12
3.2	I.2 Internetverfügbarkeit ausbauen	12
3.3	I.3 Digitale Kommunikation bereitstellen.....	13
3.4	I.4 Digitale Helfer integrieren	13
3.5	I.5 IT-Support verbessern	14
4	Handlungsfeld II: Digitalität entwickeln	15
4.1	II.1 Digitale Kompetenzen fördern	15
4.2	II.2 Führungskräfte vorbereiten	16
4.3	II.3 Kommunikationsregeln festlegen	16
4.4	II.4 Datenschutz & Informationssicherheit stärken.....	17
4.5	II.5 Barrieren reduzieren.....	17
5	Handlungsfeld III: Medienbrüche minimieren und Prozesse automatisieren	19
5.1	III.1 Prozesse erheben und beschreiben	19
5.2	III.2 Bausteine bereitstellen.....	20
5.3	III.3 Interne Prozesse optimieren	20
5.4	III.4 Prozesse von Verwaltungsleistungen verschlanken	21
6	Handlungsfeld IV: Datenbasiert handeln	22
6.1	IV.1 Sensorgestützte Daten nutzen	22

6.2	IV.2 Prozessorientierte Daten verarbeiten	23
6.3	IV.3 Daten zusammenführen und zur Verfügung stellen.....	23
6.4	IV.4 Historische Daten mit digitalen Mitteln ansprechend präsentieren	24
6.5	IV.5 Bevölkerungsschutz durch vernetzte Daten verbessern.....	24
7	Regelmäßige Evaluation und politische Verankerung.....	26
8	Ausblick: Proaktive Verwaltung.....	26

1 Hintergrund

1.1 Warum benötigen wir eine Digitalisierungsstrategie?

Die Welt, in der wir leben, ist in einem stetigen Wandel. Besonders im 21. Jahrhundert hat die fortschreitende Digitalisierung dieses Tempo noch einmal signifikant erhöht. Eine Kreisverwaltung ist hierbei nicht ausgenommen. Im Gegenteil, als Teil des öffentlichen Dienstes mit einer Vielzahl von Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten, die alle Teile der Gesellschaft betreffen, spielt die Digitalisierung eine zentrale Rolle.¹ Gleichzeitig bringt dieser stetige Wandel aber auch Chancen mit sich, die es gilt zu nutzen: Das bisher Dagewesene wird in Frage und auf dem Prüfstand gestellt. Die Aussage „Das haben wir schon immer so gemacht.“ gilt nicht mehr. Prozesse werden hinterfragt und verschlankt, Zuständigkeiten verändern sich. Diesen Prozess, der um uns herum passiert und vor dem sich auch eine Kreisverwaltung nicht verschließen kann, will die Kreisverwaltung Paderborn positiv annehmen und für alle Betroffenen verträglich gestalten.

Wir werden dabei auch durch aktuelle gesetzliche Initiativen und Entwicklungen dazu angehalten, unsere Digitalisierungsstrategie voranzutreiben. Die Digitale Modellregion OWL ist ausgelaufen, die die bisherige Digitalisierungsstrategie der Kreisverwaltung Paderborn maßgeblich bestimmt hat. Nun gilt es, sich neu zu positionieren. Gleichzeitig steht die Novellierung des Onlinezugangsgesetzes (OZG) an, welches die Ende-zu-Ende-Digitalisierung in den Mittelpunkt stellt. Diese Entwicklungen unterstreichen die Dringlichkeit und Notwendigkeit unserer Strategieentwicklung. Zusätzlich dazu nehmen wir auch die Gestaltungsmöglichkeiten an, die durch verschiedene Smart-Region-Initiativen geboten werden. Diese Initiativen ermöglichen uns, innovative digitale Lösungen zu nutzen und zu entwickeln, um die Lebensqualität und den Service in unserem Verwaltungsbereich zu verbessern. Dabei legen wir besonderen Wert auf Nachhaltigkeit und Inklusion, um sicherzustellen, dass alle Bürgerinnen und Bürger von den Vorteilen der Digitalisierung profitieren können. Mit unserer Digitalisierungsstrategie werden wir einen wichtigen Beitrag dazu leisten, unsere Region zu einer Smart Region zu entwickeln, die durch Effizienz, Nachhaltigkeit und Bürgernähe gekennzeichnet ist.

Eine gut durchdachte und umfassende Digitalisierungsstrategie ist für die Kreisverwaltung von essentieller Bedeutung, um den Herausforderungen und Chancen, die sich durch die Digitalisierung ergeben, wirkungsvoll zu begegnen. Die Digitalisierung bietet uns eine einzigartige Chance, unsere Dienstleistungen effizienter, transparenter und bürgernäher zu gestalten. Mit Hilfe von digitalen Technologien können wir Prozesse verbessern, die Zugänglichkeit unserer Dienstleistungen erhöhen, den Bürgerinnen und Bürgern eine effektive Interaktion mit ihrer Verwaltung ermöglichen und Handlungsoptionen mit Hilfe von Daten umfassender beurteilen.

Doch nicht nur die Prozesse und Dienstleistungen sind von der Digitalisierung betroffen. Sie hat auch Auswirkungen auf unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die Implementierung neuer Technologien erfordert eine Umstellung der Arbeitsweisen und eine Erweiterung der Kompetenzen. Dabei müssen Maßnahmen zum Klimaschutz, wie die Senkung des Energieverbrauchs, mitgedacht werden. Eine Digitalisierungsstrategie dient daher auch in Verbindung mit der Personalstrategie der gezielten und nachhaltigen Weiterentwicklung

¹ Vgl. Valentina Kerst & Fedor Ruhose: Schleichender Blackout: Wie wir das digitale Desaster verhindern. Warum Deutschland bei der Digitalisierung den Anschluss verpasst: Analysen, Lösungen und Strategien. 2023. Verlag J.H.W. Dietz Nachf. GmbH.

unserer Mitarbeitenden. Im Zentrum steht dabei, den Mitarbeitenden der Kreisverwaltung Paderborn alle Voraussetzungen zu geben, um den Veränderungen erfolgreich begegnen zu können.

Darüber hinaus bietet eine umfassende Digitalisierungsstrategie Orientierung und Sicherheit in Zeiten rasanten technologischen Wandels. Sie definiert Ziele in unterschiedlichen Zeithorizonten und liefert damit einen Fahrplan für den digitalen Wandel unserer Kreisverwaltung Paderborn.

Kurzum: Eine Digitalisierungsstrategie ist für uns unverzichtbar, um die Herausforderungen der Digitalisierung aktiv zu gestalten und ihre Potenziale optimal zu nutzen. Sie ist der Schlüssel, um eine effiziente, moderne und bürgernahe Kreisverwaltung zu gestalten.

Für jede Strategie ist es zunächst notwendig, ein paar Begriffe zu definieren und zu erläutern. Damit wird geklärt, dass die Leserinnen und Leser sowie die Mitarbeitenden der Kreisverwaltung ein gleiches oder zumindest ein ähnliches Verständnis für die Grundlagen der Strategie haben. Im Falle unserer Digitalisierungsstrategie werden wir uns mit den Begriffen „Digitalisierung“ und „Digitale Kompetenzen“ befassen.

1.2 Was bedeutet Digitalisierung?

Für die Kreisverwaltung Paderborn wurde die folgende Definition von Digitalisierung festgelegt:

Digitalisierung ist die Optimierung von Prozessen mit Hilfe von IT-Systemen.

Im Mittelpunkt stehen also **Prozesse**. Daraus ergibt sich die Anforderung, einen ganzheitlichen Blick auf die Bearbeitungsschritte zu haben und nicht nur lokal auf einen kleinen Teil des gesamten Prozesses zu haben.

Gleichzeitig geht es aber auch darum, diese Prozesse zu **optimieren**, also zum Besseren zu verändern. Es ist nicht Sinn von Digitalisierung, die vorhanden Prozesse 1:1 digital abzubilden, sondern es gilt im Rahmen der digitalen Transformation den Status Quo zu überdenken und hinsichtlich der neuen Möglichkeiten, die sich durch die Umsetzung in einem digitalen Kontext ergeben, zu überprüfen, weiterzuentwickeln und gegebenenfalls neu zu denken.

Optimierung kann dabei unterschiedliche Ziele verfolgen:

1. Prozesse können effizienter gestaltet werden, um damit mehr Arbeit mit den gleichen Ressourcen zu schaffen bzw. die gleiche Arbeit mit weniger Ressourcen zu bewältigen.
2. Prozesse können effizienter gestaltet werden, um mehr Zeit für nicht automatisierbare Aspekte zu haben. Das kann zum Beispiel das Thema Beratung oder die Bearbeitung von schwierigen Fällen bzw. Sonderfällen sein.
3. Prozesse können effizienter gestaltet werden, um die Bürgerfreundlichkeit (z.B. durch neue Eingangskanäle, weniger Bürokratie oder eine schnellere Bearbeitungszeit) zu steigern.

Letztlich werden immer alle drei Aspekte eine Rolle spielen. Es wird sich aber die Frage stellen, welche Aspekte man wie stark gewichtet.

Der dritte Aspekt betrifft die **IT-Systeme**. Hier geht es darum, IT-Systeme so zu verwenden, dass Routineaufgaben, die ein IT-System übernehmen könnte, auch übernimmt. Hier stehen die Schlagwörter Medienbruchfreiheit und Automatisierung im Mittelpunkt.

Medienbruchfreiheit bedeutet, dass Daten, die digital vorliegen, auch digital verarbeitet werden. Es sollen also keine Daten mehr abgetippt werden und vorliegende Daten umformatiert werden müssen, um die Daten weiterverarbeiten zu können. Automatisierung bedeutet dann, dass diese durch IT-Systeme durchführbaren Aufgaben „von alleine“ erledigt werden, ohne dass eine händische Aktion nötig ist.

1.3 Welche digitalen Kompetenzen sind nötig?

Im Rahmen der digitalen Transformation verändern sich die Anforderungen, Arbeitsweisen und Rahmenbedingungen des eigenen Arbeits- und Berufsalltags stetig. Folglich werden Aufgaben und Tätigkeiten immer komplexer und bekannte Routinen fallen weg. Um den eigenen Arbeitsalltag zukünftig optimal und sicher bewältigen zu können, sind Digitalkompetenz und Veränderungsbereitschaft notwendig. Ein offenes digitales Mindset ist Voraussetzung dafür, dass Menschen Digitalkompetenzen erlernen wollen und können.

Früher verwendete Begriffe, wie „IT-Kompetenz“, „Informationskompetenz“, „Technikkompetenz“ oder „Computerkompetenz“ verstanden sich vereinfacht ausgedrückt als „der gekonnte Umgang mit Hardware, Software, Technik, Technologie und Elektronik“. Um im heutigen Zeitalter der Digitalen Transformation bestehen bzw. sinnvoll und erfolgreich agieren zu können, brauchen wir eine digitale Kompetenz, die weit über einen gekonnten Umgang mit Hard- und Software etc. hinausgeht. Dementsprechend wird die IT-Kompetenz als ein Teil der Digitalkompetenz verstanden.

Eine gut ausgeprägte Digitalkompetenz besteht aus vielen verschiedenen Kompetenzen, die dazu beitragen, dass sich ein Mensch in einem digitalen Umfeld souverän und sicher bewegt.

Für die Kreisverwaltung Paderborn definieren wir die folgenden Kompetenz- und Anwendungsbereiche der Digitalkompetenz folgendermaßen:

- Informationen & Daten
 - Digitale Daten, Informationen und Inhalte recherchieren, suchen und filtern können
 - Digitale Daten, Informationen und Inhalte aus- und bewerten können
 - Digitale Daten, Informationen und Inhalte organisieren und verwalten können
- Kommunikation & Kooperation
 - Interaktion, Kommunikation und Zusammenarbeit durch/mit Hilfe digitaler Technologien
 - Einhalten angemessener Verhaltens- und Ausdruckformen (Netiquette)
 - Verwaltung und Gestaltung der digitalen Identität
- Entwicklung & Gestaltung
 - Entwicklung, Produktion, Integration, Gestaltung von digitalen Inhalten
 - Urheber- und Lizenzbestimmungen
 - Programmierung
- Sicherheit & Schutz
 - Schutz von Geräten
 - Schutz von personenbezogenen Daten und der Privatsphäre sowie dem Datenschutz (DS-GVO)
 - Schutz der Umwelt
 - Arbeitsschutz
- Probleme erkennen & lösen

- Lösung technischer Probleme
- Ermittlung von Bedürfnissen und technischen Rückmeldungen
- Kreativer Gebrauch von digitalen Technologien
- Identifikation digitaler Kompetenzlücken
- Algorithmen erkennen und formulieren
- Analysieren & reflektieren
 - Analyse und Bewertung von Medien
 - Reflexion von Medien in der digitalen Welt

Dieses Modell entspricht dem Kompetenzmodell des Enterra „Digital Competence Check“ (DCC)², welches auf dem Europäischen Referenzrahmen für digitale Kompetenzen (DigComp 2.1) und den nationalen Medienkompetenzmodellen basiert. Damit ist der Kreis Paderborn anschlussfähig an die europäische Diskussion zur Digitalkompetenz.

1.4 Struktur der Digitalisierungsstrategie

Die hier vorliegende Digitalisierungsstrategie definiert ein Zielsystem in drei, aufeinander aufbauenden Ebenen.

- Auf der ersten Ebene wird eine Mission der Digitalisierung in der Kreisverwaltung Paderborn entworfen. Diese Mission formuliert einen Zielzustand mit einer zeitlichen Perspektive von zehn Jahren und besteht aus vier Leitsätzen. Aus jeder diesem vier Leitsätze wird jeweils ein Handlungsfeld abgeleitet.
- Auf der zweiten Ebene werden zu jedem dieser Handlungsfelder vier bis fünf strategische Ziele definiert, die jeweils eine zeitliche Perspektive von 5 Jahren haben. Insgesamt werden 19 strategische Ziele formuliert.
- Auf der dritten Ebene werden Jahresziele zu den einzelnen strategischen Zielen definiert. Da diese jährlich erneuert werden, werden diese im Rahmen einer Tabelle im Anhang aufgelistet. Jedes Jahr kommen zwei neue Anhänge zu der Digitalisierungsstrategie hinzu: Zum einen der Bericht des Vorjahres und zum anderen die Formulierung der Jahresziele für das darauffolgende Jahr.

1.5 Einordnung der Digitalisierungsstrategie

Die hier vorliegenden Digitalisierungsstrategie versteht sich als Teilstrategie eingebettet in die Strategie 2025, die im Jahr 2021 vom Verwaltungsvorstand der Kreisverwaltung Paderborn initiiert wurde. In diesem Kontext gelten die Vision für die Kreisverwaltung Paderborn sowie die im Jahr 2022 festgelegten und ausgearbeiteten Werte als Grundlagen für die Digitalisierungsstrategie.

Die Vision für die Strategie 2025 lautet folgendermaßen:

² Digital Competence Check - DigComp - Digitale Kompetenzen auf Basis europäischer Referenzrahmen DigComp. <https://digcomp.enterra.de/start.html>. Letzter Zugriff am 06. Juni 2023.

Wir sind eine Organisation, die auf der Grundlage eines gemeinsamen Werteverständnisses Dinge **möglich macht**, anstatt zu verhindern.

Mit unserem Handeln begegnen wir den gesellschaftlichen Herausforderungen zum **Wohl der Menschen und der Kommunen** in unserem Kreis.

Wir agieren transparent, kraftvoll und beweglich und etablieren regelmäßige Feedbacks, um uns **weiterzuentwickeln**.

Wir nutzen und fördern die **Vielfalt und das Potenzial** unserer erfahrenen und neuen Mitarbeitenden.

Bei allem sind wir mutig genug, die eigenen **Ressourcen** im Blick zu behalten und uns auf die von uns benannten Kernthemen zu **fokussieren**.

Im zweiten Schritt wurden 2022 die folgenden Werte für die Kreisverwaltung Paderborn festgelegt:

- Wertschätzung
- Glaubwürdigkeit
- Verbundenheit
- Mut

Für die Entwicklung der Digitalisierungsstrategie waren sowohl die Vision als auch die Werte vorausgesetzt und die Digitalisierungsstrategie wurde darauf aufbauend entwickelt.

Darüber hinaus gibt es Querverbindungen der Digitalisierungsstrategien zu anderen Teilstrategien der Kreisverwaltung Paderborn (z.B. die Personalstrategie, die Prozessmanagementstrategie, das Klimaschutzkonzept oder die einzelnen Dezernatsstrategien), wobei noch nicht alle Strategien bereits schriftlich formuliert wurden. Diese Verbindungen werden jeweils in den einzelnen strategischen Zielen im Text hervorgehoben. Bei Strategien, die noch nicht schriftlich formuliert wurden, wird von zukünftigen Strategien gesprochen. Die jeweiligen Verantwortlichen für die Teilstrategien waren in den Formulierungen der jeweiligen strategischen Ziele involviert und haben den Texten jeweils zugestimmt.

1.6 Nachhaltige Digitalisierung

Die Digitalisierung in der Kreisverwaltung Paderborn wird auch unter Nachhaltigkeitsaspekten (auch Green-IT) genannt. Dieses Ziel wird bereits im Integrierten Klimaschutzkonzept des Kreises Paderborn (siehe DS-Nr. 17.0337) formuliert.

Bei dem Thema Green-IT werden die vier Dimensionen³ Bewusstsein (soziale Dimension), Energie- und Materialverbrauch (ökologische Dimension), Lebensdauer (technische Dimension) und Risikomanagement (ökonomisch administrative Dimension) unterschieden. Im Folgenden werden die einzelnen Dimensionen sowie der strategische Umgang der Kreisverwaltung Paderborn in diesen Dimensionen erläutert:

³ In Orientierung an Schatten, A.: Green IT: Dimensionen der Nachhaltigkeit erklärt. iX 13/2022. S.8ff.

a) Bewusstsein (soziale Dimension)

In der ersten Dimension geht es darum, die sozialen und gesellschaftlichen Auswirkungen der Digitalisierung im Blick zu halten.

In der Kreisverwaltung werden diese Aspekte auf unterschiedlichen Ebenen betrachtet. Zum einen werden bei der Durchführung von Digitalisierungsprojekten unterschiedliche Gruppen beteiligt. Dazu gehören unter anderem der Personalrat, die Schwerbehindertenvertretung oder auch der Datenschutzbeauftragter. Ebenso wird bei strategischen Entscheidungen der Kreistag involviert.

Auf einer zweiten Ebene werden die Mitarbeitenden durch die Förderung ihrer digitalen Kompetenzen im kritischen Umgang mit digitalen Medien (siehe Abschnitt 1.3) gestärkt. Hierzu zählen insbesondere die Bereiche Sicherheit & Schutz (z.B. Schutz der Umwelt) und Analysieren & Reflektieren (z.B. Reflexion von Medien in der digitalen Welt).

Darüber hinaus berücksichtigt der Kreis Paderborn bereits seit einiger Zeit in seinen Ausschreibungen die Einhaltung von Zertifizierungen wie den blauen Engel. Zudem wird auch der Ressourcenverbrauch bei der Ausschreibung von Hardware als ein Aspekt in der Bewertungsmatrix einer Vergabe berücksichtigt.

b) Energie- und Materialverbrauch (ökologische Dimension)

Die zweite Dimension nimmt den Verbrauch von Energie und anderen Verbrauchsmaterialien in den Fokus.

Die Kreisverwaltung Paderborn nimmt sich diesen Aspekten bereits seit einiger Zeit, etwa durch Diskussionen über den Papierverbrauch und dessen Reduktion. Beispielhaft sei hier die wiederholte Auszeichnung als „Recyclingpapierfreundlichster Landkreis“ Deutschlands genannt. Darüber hinaus wird etwa durch den Austausch von Hardware zu mobilen Endgeräten verbrauchoptimierte Hardware verwendet. Auch wird durch die Auslagerung von Servern in Rechenzentren der Hardware- und Energiebedarf optimiert. Auch werden in einzelnen Projekten, z.B. der Digitalisierung des Postversandes unter Einsatz eines externen Druckzentrums der Verbrauch weiter optimiert.

c) Lebenszyklus (technische Dimension)

Die technische Dimension befasst sich mit der Langlebigkeit von IT-Geräten.

Die Kreisverwaltung Paderborn setzt seine Geräte bereits seit einiger Zeit mindestens 5 Jahre lang ein. Zudem wird bei einem Defekt in der Regel zuerst der Versuch einer Reparatur unternommen, bevor ein Gerät entsorgt wird. Nach der Ausmusterung von Geräten werden diese nicht direkt entsorgt, sondern (unter Berücksichtigung der notwendigen datenschutzrechtlichen und Informationssicherheitsaspekten) an ein Recyclingunternehmen übergeben, welches prüft, welche Geräte wie wiederverwendet werden können.

d) Risikomanagement (ökonomisch administrative Dimension)

Die letzte Dimension befasst sich mit dem Umgang von Risiken in einer digitalisierten Welt.

Digitalisierung und damit die Ausrichtung der Prozesse auf eine technische Infrastruktur erfordern die Erarbeitung von Fallback-Strategien im Falle eines Ausfalls der technischen Infrastruktur etwa durch einen Cyberangriff oder einen Blackout. Die Beispiele der letzten Jahre, etwa aus dem Landkreis Anhalt-Bitterfeld, der Stadt Witten oder den Kommunen im Bereich der Südwestfalen IT, sind deutliche Beispiele, dass es nicht die Frage ist, ob es irgendwann die Kreisverwaltung Paderborn erwischt, sondern viel mehr wann es die Kreisverwaltung Paderborn erwischt, und wie gut diese vorbereitet ist.

Die Kreisverwaltung hat verschiedene Maßnahmen ergriffen, um sich auf ein solches Szenario vorzubereiten. Hierzu gehören auf der einen Seite Maßnahmen, die dazu dienen die Wahrscheinlichkeit eines Ausfalls zu reduzieren. Auf der anderen Seite werden auch Maßnahmen erarbeitet, wie in dem Fall eines Ausfalls die Kreisverwaltung sich zu verhalten hat, um handlungsfähig zu bleiben und schnellstmöglich die vollständige Handlungsfähigkeit wiederherzustellen.

Diese Maßnahmen werden regelmäßig überprüft und aktualisiert.

Die genannten Dimensionen der nachhaltigen Digitalisierung werden auf unterschiedlichen Ebenen betrachtet, so dass hierfür keine eigenen strategischen Ziele oder Jahresziele definiert werden. Allerdings gibt es in jedem Jahr Digitalisierungsziele, die auch auf die Dimensionen einer nachhaltigen Digitalisierung einzahlen.

Grundsätzlich sieht die Kreisverwaltung Paderborn dieses Thema als Daueraufgabe an und unterzieht sich einer stetigen Reflexion und Weiterentwicklung der eingeschlagenen Maßnahmen.

1.7 Entstehung der Strategie

Die vorliegende Strategie wurde 2023 in fünf Schritten erarbeitet.

1. Zunächst wurde durch den CDO der Kreisverwaltung die grundlegende Zielstruktur erarbeitet und eine erste Version der Jahresziele formuliert.
2. Das grundlegende Konstrukt wurde im zweiten Schritt durch den Verwaltungsvorstand diskutiert und angenommen.
3. Im dritten Schritt wurde in einem Top-Down-Prozess zunächst jede Dezernatsrunde und dann jedes Amt mit Amtsleitung, Sachgebietsleitungen und ausgewählten Sachbearbeitenden vorgestellt und um Rückmeldung gebeten. Die Rückmeldungen sind in die Überarbeitung der Strategie eingeflossen. Zudem wurden insbesondere die Jahresziele mit den Ämtern abgestimmt.
4. Nun folgte im vierten Schritt ein Bottom-Up-Prozess, in dem die überarbeitete Strategie zunächst mit jeder Dezernatsleitung abgestimmt und anschließend im Verwaltungsvorstand zur Vorlage gegenüber den politischen Gremien beschlossen wurde.
5. Im fünften Schritt wurde zunächst im Digitalisierungs- und Personalausschuss am 15. August 2023 über die Strategie vorberaten und im Kreistag am 11. September 2023 final beschlossen.

2 Unsere Mission in die vernetzte Zukunft

Im Zentrum der Digitalisierungsstrategie steht die Mission in die vernetzte Zukunft. Die in der Mission formulierten Leitsätze bilden ein Zielszenario für den Entwicklungsstand der Kreisverwaltung in 10 Jahren. Das „Wir“ bezieht sich auf die Mitarbeitenden der Kreisverwaltung Paderborn.

1. Wir arbeiten in einer stabilen **digitalen Arbeitsumgebung**, die uns alle notwendigen Möglichkeiten zur digitalen Kommunikation untereinander und mit den Bürgerinnen und Bürgern bietet.
2. Wir erarbeiten uns gemeinsam sowohl **Kompetenzen als auch Regeln**, mit denen wir in einer digitalen Arbeitsumgebung angemessen, selbstbewusst und rechtssicher agieren. Dabei fühlen wir uns auf eine digitale Arbeitswelt ausreichend vorbereitet und verfügen über die notwendigen Kompetenzen, um mit den Veränderungen adäquat umzugehen.
3. Wir optimieren unsere Prozesse hinsichtlich der Möglichkeiten in einer digitalen Arbeitsumgebung. Dabei streben wir **Medienbruchfreiheit und Automatisierung** an, soweit sie inhaltlich und wirtschaftlich angemessen sind. Ziel ist dabei, den Bürgerinnen und Bürgern den bestmöglichen Service zu bieten.
4. Wir nutzen die Möglichkeiten von verknüpften, aber anonymisierten **Daten**, um die für den gesamten Kreis bestmöglichen **Handlungsoptionen** ermitteln zu können. Dabei delegieren wir Entscheidungen niemals an IT-Systeme, lassen uns aber Entscheidungshilfen von IT-Systemen geben, die wir kritisch prüfen.

Im Mittelpunkt der Mission steht der **Leitsatz 3**, der die Optimierung von Prozessen mit Hilfe von IT-Systemen formuliert. Dabei wird Medienbruchfreiheit, also das Ziel, die händische Bearbeitung von Daten zu vermeiden, und infolgedessen die automatisierte Verarbeitung von Daten angestrebt. Gleichzeitig wird betont, dass diese Situation niemals für alle Prozesse erreicht werden kann, sondern immer inhaltlich und wirtschaftlich geprüft werden muss, ob Digitalisierung angemessen ist. So lohnt sich die Digitalisierung einer Verwaltungsleistung, die ein- oder zweimal im Jahr angestoßen wird, voraussichtlich eher nicht. Zudem gibt es immer wieder Prozessschritte, in denen eine Automatisierung nicht angemessen und eine händische Bearbeitung geboten ist.

Um die Optimierung der Prozesse erfolgreich umsetzen zu können, sind die **Leitsätze 1 und 2** notwendige Voraussetzung. Ohne eine stabile fachunabhängige digitale Arbeitsumgebung ist keine Digitalisierung von Prozessen möglich. Ebenso gehört es dazu, dass die Mitarbeitenden der Kreisverwaltung Paderborn die notwendigen Kompetenzen zur Arbeit in einer digitalen Arbeitsumgebung sich erarbeiten können, um mit den richtigen Instrumenten in den passenden Situationen agieren zu können.

Eine Folge aus digitalisierten Prozessen ist die Verfügbarkeit von Daten. **Leitsatz 4** nimmt diese Verfügbarkeit auf und setzt das Ziel, diese Daten in der Kreisverwaltung Paderborn zielgerichtet zu nutzen. Dabei steht die Kreisverwaltung den Möglichkeiten von künstlicher Intelligenz positiv entgegen, setzt aber die Einschränkung, dass künstliche Intelligenz niemals

die letzte Entscheidung treffen darf. Damit folgt die Kreisverwaltung Paderborn den Empfehlungen des Deutschen Ethikrates⁴.

Aus den vier Leitsätzen ergeben sich nun jeweils einzelne Handlungsfelder, die auf den folgenden Seiten genauer ausgearbeitet werden. Hierfür werden jeweils pro Handlungsfeld mehrere strategische Ziele definiert, die auf fünf Jahre ausgerichtet sind.

⁴ Deutscher Ethikrat: Mensch und Maschine – Herausforderungen durch Künstliche Intelligenz. <https://www.ethikrat.org/fileadmin/Publikationen/Stellungnahmen/deutsch/stellungnahme-mensch-und-maschine.pdf>.
Letzter Zugriff am 09.06.2023.

3 Handlungsfeld I: Moderne Arbeitsumgebung schaffen

Leitsatz 1: Moderne Arbeitsumgebung schaffen

Wir arbeiten in einer stabilen digitalen Arbeitsumgebung, die uns alle notwendigen Möglichkeiten zur digitalen Kommunikation untereinander und mit den Bürgerinnen und Bürgern bietet.

Leitsatz 1 fokussiert sich auf die fachunabhängige technische Voraussetzung für die Digitalisierung von Prozessen. Hieraus ergibt sich das Handlungsfeld I: Moderne Arbeitsumgebung schaffen.

In diesem Handlungsfeld werden fünf strategische Ziele formuliert, die mittelfristig (Zeithorizont fünf Jahre) erreicht werden sollen.

- I.1 Mobiles Arbeiten ermöglichen
- I.2 Internet-Verfügbarkeit ausbauen
- I.3 Digitale Kommunikation bereitstellen
- I.4 Digitale Helfer integrieren
- I.5 IT-Support verbessern

Diese fünf strategischen Ziele werden im Folgenden ausgearbeitet.

3.1 I.1 Mobiles Arbeiten ermöglichen

Das erste strategische Ziel im Handlungsfeld I: Moderne Arbeitsumgebungen schaffen befasst sich mit der notwendigen technischen Ausstattung der Mitarbeitenden der Kreisverwaltung, um die Dienstvereinbarung Mobiles Arbeiten umzusetzen. Diese besagt, dass das ortsunabhängige Arbeiten in der Kreisverwaltung Paderborn ermöglicht wird, solange keine dienstlichen Gründe dagegensprechen. Ebenfalls Teil dieser Dienstvereinbarung ist die Ausstattung aller Mitarbeitenden mit einer technischen Grundausstattung und die einheitliche Grundausstattung aller Arbeitsplätze in der Kreisverwaltung Paderborn. Zudem soll mittelfristig die Anzahl der Büroarbeitsplätze in der Kreisverwaltung rechnerisch einem Anteil von 80 % der Mitarbeitenden entsprechen.

Zusammenfassend wird daraus das strategische Ziel im Folgenden formuliert.

Strategisches Ziel I.1: Mobiles Arbeiten ermöglichen

Es sind die notwendigen technischen Voraussetzungen geschaffen, so dass alle Mitarbeitenden mit einem Bildschirmarbeitsplatz unter Berücksichtigung der dienstlichen Gegebenheiten ortsunabhängig arbeiten können. Die Relation zwischen Arbeitsplätzen und Arbeitsnehmenden soll maximal 0,8 betragen.

3.2 I.2 Internetverfügbarkeit ausbauen

Neben den notwendigen Voraussetzungen innerhalb der Gebäude der Kreisverwaltung Paderborn muss für die Möglichkeit des ortsunabhängigen Arbeitens auch die Internetverfügbarkeit sowohl im Breitbandbereich als auch im Mobilfunk sichergestellt werden. Dies gilt umso mehr für die Bürgerinnen und Bürger, die mit der Kreisverwaltung Paderborn in Kontakt treten wollen. In diesem Sinne nutzt die Kreisverwaltung Paderborn ihre

Möglichkeiten, um den Ausbau der Internetverfügbarkeit durch die Telekommunikationsunternehmen in Zusammenarbeit mit den kommunalen Entscheidungsträgern voranzutreiben.

Dieses strategische Ziel steht in direkter Verbindung zur Mobilfunkstrategie und zum Glasfaser-Masterplan der Kreisverwaltung Paderborn.

Strategisches Ziel I.2: Internet-Verfügbarkeit ausbauen

Der Kreis Paderborn forciert weiterhin eine Partizipation an den zur Verfügung stehenden Förderprogrammen zum Glasfaserausbau in enger Abstimmung mit den kommunalen Entscheidungsträgern und treibt den eigenwirtschaftlichen Ausbau im Kreisgebiet im Rahmen der Möglichkeiten voran.

3.3 I.3 Digitale Kommunikation bereitstellen

Spätestens seit den Erfahrungen aus den Jahren der Corona-Pandemie (2020 – 2023) ist klar, dass digitale Kommunikation (z.B. Videokonferenz und Online-Seminare) in vielen Fällen zielführend ist. Dabei ist diese Art der Kommunikation zum einen kostensparend und zum anderen weniger umweltbelastend. Gleichzeitig ist aber deutlich geworden, an welchen Stellen noch Nachholbedarf besteht, der in den Jahren der Pandemie noch nicht aufgearbeitet werden konnte. Hierzu gehört bspw. den Ausbau von hybriden Besprechungsmöglichkeiten oder die Einführung von Softphones. Auch das systematische Angebot von Onlineterminen wurde noch nicht bereitgestellt.

Daneben stehen auch weitere Formate der digitalen Kommunikation wie digitale Bürgerbeteiligungen oder die Überarbeitung des Online-Auftritts der Kreisverwaltung Paderborn im Fokus dieses strategischen Ziels.

Strategisches Ziel I.3: Digitale Kommunikation bereitstellen

Die Mitarbeitenden der Kreisverwaltung verfügen über die digitalen Kommunikationswege, die zur internen Kommunikation mit Kolleginnen und Kollegen und zur externen Kommunikation mit Bürgerinnen und Bürgern, mit Unternehmen und mit anderen Behörden notwendig sind.

3.4 I.4 Digitale Helfer integrieren

Neben der technischen Grundausstattung und den Möglichkeiten zur digitalen Kommunikation ist es notwendig, digitale Werkzeuge für fachunabhängige Aufgaben bereitzustellen. Hierzu gehören bspw. die grundsätzliche Bereitstellung eines Dokumentenmanagementsystems, digitale Diktiersysteme, ein System zur Verwaltung von Veranstaltungsanmeldungen, eine Dateiaustauschplattform und weitere Dinge. Mit Hilfe dieser digitalen Helfer werden unmittelbar Prozesse vereinfacht und teilweise automatisiert. Es gilt, die Anwendungsgebiete kontinuierlich zu ermitteln und passende digitale Helfer einzuführen.

Strategisches Ziel I.4: Digitale Helfer integrieren

Für fachunabhängige Aufgaben und Prozesse werden digitale Helfer (digitale Werkzeuge) bereitgestellt, die für die Mitarbeitenden eine unmittelbare Prozesserleichterung bedeuten.

3.5 I.5 IT-Support verbessern

Für die Bereitstellung einer stabilen digitalen Arbeitsumgebung ist ein funktionierender, professioneller IT-Support absolut notwendig. Es ist unvermeidbar, dass Störungen passieren. Für den Fall einer Störung müssen aber die Prozesse und Verantwortlichkeiten so geregelt sein, dass die Störung schnellstmöglich behoben werden kann.

Ein zentraler Punkt ist hierbei, dass Veränderungen im IT-Betrieb, etwa Softwareanpassungen durch Updates, neue Lizenzen oder veränderte Rechteinstellungen (Vorausautorisierte Änderungen, die durch einen erprobten Prozess abgearbeitet werden („Standard Changes“) oder Serviceanfragen) so organisiert sind, dass diese effizient zwischen den beteiligten Akteuren abgestimmt und koordiniert sowie schnellstmöglich umgesetzt werden können. Das bedeutet, dass zum einen die Erstmeldungen bzw. Anforderungsanfragen über das Ticketportal durch die Nutzerinnen und Nutzer alle notwendigen Informationen enthalten und zum anderen, dass die Prozesse zur Bearbeitung von Standard Changes oder Serviceanfragen umfassend dokumentiert sind.

Dieses strategische Ziel steht in direkter Verbindung zur (zukünftigen) IT-Strategie der Kreisverwaltung Paderborn.

Strategisches Ziel I.5: IT-Support verbessern

Der IT-Service, insbesondere der Helpdesk ist auf Basis von Good-Practice-Standards nach ITILv4 organisiert. Dazu gehört insbesondere, dass ein Serviceanfragen-Management und Störungsbehebungsmanagement nach ITIL definiert und im Alltag implementiert sind.

4 Handlungsfeld II: Digitalität entwickeln

Leitsatz 2: Digitalität entwickeln

Wir erarbeiten uns gemeinsam sowohl Kompetenzen als auch Regeln, mit denen wir in einer digitalen Arbeitsumgebung angemessen, selbstbewusst und rechtssicher agieren. Dabei fühlen wir uns auf eine digitale Arbeitswelt ausreichend vorbereitet und verfügen über die notwendigen Kompetenzen, um mit den Veränderungen adäquat umzugehen.

Leitsatz 2 fokussiert sich auf die notwendigen Voraussetzungen auf Seiten der Mitarbeitenden der Kreisverwaltung Paderborn, um sich in einer digitalen Arbeitsumgebung und auf dem Weg dorthin zurecht zu finden. Hieraus ergibt sich das Handlungsfeld II: Digitalität entwickeln. In diesem Handlungsfeld werden fünf strategische Ziele formuliert, die mittelfristig (Zeithorizont fünf Jahre) erreicht werden sollen.

- II.1 Digitale Kompetenzen fördern
- II.2 Führungskräfte vorbereiten
- II.3 Kommunikationsregeln festlegen
- II.4 Datenschutz & Informationssicherheit stärken
- II.5 Barrieren reduzieren

Diese fünf strategischen Ziele werden im Folgenden ausgearbeitet.

4.1 II.1 Digitale Kompetenzen fördern

Durch den Einsatz neuer Technologien zur Optimierung von Prozessen werden auch die Arbeitsweisen verändert. Mitarbeitende benötigen die Überzeugungen, die Fähigkeiten und das Wissen, um mit diesen Technologien effektiv umgehen zu können. Nur durch diese Kompetenzen ist es überhaupt möglich, dass die Mitarbeitenden in die Rolle finden, die optimierten Prozesse umzusetzen und, als Steigerung dessen, selbständig Prozessoptimierungen vorzuschlagen und umzusetzen. Durch die Steigerung der digitalen Kompetenzen geht auch ein Kulturwandel einher, der im Rahmen der digitalen Transformation nötig und unumgänglich wird.

Grundlage dieser Bestrebungen sind die definierten digitalen Kompetenzen aus Abschnitt 1.3, zu denen die einzelnen Mitarbeitenden der Kreisverwaltung Paderborn mindestens die notwendigen Grundlagen, aber bei Bedarf auch vertiefte Kompetenzen entwickeln sollen. Dieses strategische Ziel steht in direkter Verbindung zur (zukünftigen) Personalstrategie der Kreisverwaltung Paderborn.

Strategisches Ziel II.1: Digitale Kompetenzen fördern

Damit die Mitarbeitenden der Kreisverwaltung mit den Veränderungen der „neuen“ Arbeitswelt adäquat umgehen und somit die zukünftigen Anforderungen digital kompetent meistern können, ist das Inhouse-Fortbildungsprogramm um Angebote zur Förderung der Digitalkompetenz erweitert worden.

4.2 II.2 Führungskräfte vorbereiten

Für den digitalen Change- und Transformationsprozess der Kreisverwaltung Paderborn ist insbesondere das Mindset der Führungskräfte von zentraler Bedeutung. Es ist daher wichtig, gemeinsam mit der gesamten Führungsmannschaft immer wieder über den Tellerrand einer Verwaltung zu blicken und in den fachlichen Austausch zu gehen - vor allem mit Kolleginnen und Kollegen anderer Verwaltungen, aber auch mit Akteurinnen und Akteuren aus Bildung, Forschung und Wirtschaft. Durch das Einnehmen von verschiedenen Perspektiven und den Austausch von unterschiedlichen Standpunkten wird dabei von- und miteinander gelernt.

Der Abbau von Medienbrüchen, die Etablierung von automatisierten Prozessen, die Integration von künstlicher Intelligenz und die Intensivierung von datengetriebenen Entscheidungen werden sowohl die Arbeitsorganisation als auch die Aufgabenstrukturen deutlich verändern. Es gilt, tradierte Prozess- und Organisationsstrukturen auf den Prüfstand zu stellen, alte Denkmuster abzulegen und die Art und Weise der Zusammenarbeit neu auszurichten.

Führungskräfte und Mitarbeitende müssen professionell im Veränderungsprozess unterstützt werden und adäquat auf die neuen Aufgaben vorbereitet werden. Ein besonderes Augenmerk gilt in diesem Zusammenhang der Rolle der Führungskräfte; sie denken Entwicklungen voraus, optimieren Prozesse und Strukturen und begleiten ihre Mitarbeitenden im Veränderungsprozess. Zudem nehmen sie eine wichtige Vorbildfunktion ein, beispielsweise, indem sie den Wandel für sich annehmen, proaktiv die Notwendigkeit von Veränderungen kommunizieren sowie im Sinne kontinuierlichen Lernens stetig neues Wissen und Kompetenzen erwerben.

Dieses strategische Ziel steht in direkter Verbindung zur (zukünftigen) Personalstrategie der Kreisverwaltung Paderborn.

Strategisches Ziel II.2: Führungskräfte vorbereiten

Die Führungskräfte der Kreisverwaltung Paderborn sind auf die neuen Aufgaben als Führungskraft durch die digitale Transformation der Arbeitswelt vorbereitet und werden regelmäßig in Hinblick auf neue Herausforderungen unterstützt.

4.3 II.3 Kommunikationsregeln festlegen

Kommunikation auf digitalen Wegen erfordert neue Regeln. Unsere Standards der Kommunikation auf analogem Wege können nicht ohne weiteres auf die digitale Kommunikation übertragen werden. Im Digitalen erfolgt die Kommunikation mit einer höheren Geschwindigkeit und einer größeren Reichweite. Gleichzeitig erhöht sich die Art der Kommunikationsmöglichkeiten und auch die Sprache verändert sich (Für Chats und Mails haben wir einen anderen Sprachgebrauch als für Telefonate oder in persönlichen Treffen). Zudem ist digitale Kommunikation sichtbarer und langanhaltender. Auch erzeugt sie eine gewisse Anonymität und Distanz. Diese Faktoren führen dazu, dass Kommunikation im Digitalen überdacht werden muss. Hierzu muss sich auch die Kreisverwaltung Paderborn positionieren. Dabei ist Kommunikation sowohl als interne Kommunikation als auch als externe Kommunikation, also mit Bürgerinnen und Bürgern, mit Unternehmen, etc. zu verstehen.

Strategisches Ziel II.3: Kommunikationsregeln festlegen

Regeln für die durch die Digitalisierung der Arbeitswelt sich neu ergebenden Möglichkeiten und Notwendigkeiten der Kommunikation sind gemeinsam mit dem Personalrat und der Verwaltungsleitung festgelegt und den Mitarbeitenden bekannt gemacht. Dies umfasst sowohl interne als auch externe Kommunikation.

4.4 II.4 Datenschutz & Informationssicherheit stärken

Neben dem Thema Kommunikation ist für einen angemessenen und insbesondere rechtssicheren Umgang in einer digitalen Arbeitsumgebung ist das Thema Datenschutz und Informationssicherheit ein zentrales Thema. Dieses wird in diesem strategischen Ziel adressiert. Es geht dabei darum, die Mitarbeitenden der Kreisverwaltung Paderborn so weit zu schulen und fortzubilden, dass beide Themen im erforderlichen Maße angewendet und im alltäglichen Handeln berücksichtigt werden. Das bedeutet insbesondere, die vorhandenen rechtlichen Regelungen nicht übermäßig anzuwenden, sondern den möglichen Spielraum zielorientiert zu nutzen.⁵

Strategisches Ziel II.4: Datenschutz & Informationssicherheit stärken

Die Mitarbeitenden der Kreisverwaltung Paderborn sind sensibilisiert für die Herausforderungen der Digitalisierung hinsichtlich des Datenschutzes und der Informationssicherheit und agieren unter einer angemessenen Berücksichtigung dieser.

4.5 II.5 Barrieren reduzieren

Der Einsatz neuer Technologien ermöglicht es, Barrieren für Personen mit Behinderungen abzubauen. Dies beginnt bei den bekannten Möglichkeiten auf einer Webseite, die Kontraste zu verstärken, die Schriftgröße zu vergrößern, Texte vorlesen zu lassen oder Texte in leichter Sprache zu formulieren. Die Möglichkeiten gehen aber weit darüber hinaus, etwa hinsichtlich der Einbindung von Gebärdensprachenvideos oder der automatisierten Erstellung von Texten in leichter Sprache. Hier gilt es die Mitarbeitenden der Kreisverwaltung darauf zu sensibilisieren, wo Barrieren vorhanden sind und wie diese in den konkreten Prozessen und IT-Systemen reduziert werden können.

Dazu gehört insbesondere, dass der Kreis Paderborn die Umsetzung der Barrierefreien-Informationstechnik-Verordnung (BITV) 2.0 und weitere Standards zur Barrierearmut (z.B. Web Content Accessibility Guidelines (WCAG)) umsetzt und gegenüber Herstellern einfordert. Gleichzeitig sind wir uns aber bewusst, dass der Markt noch nicht flächendeckend die Umsetzung des BITV-Standards umgesetzt hat. In diesem Kontext nimmt der Kreis Paderborn seine Rolle als Marktteilnehmer an und fordert aktiv die Umsetzung des BITV-Standards ein.

Dabei ist sich die Kreisverwaltung Paderborn bewusst, dass die Barrieren, die Personen mit Behinderungen aufgrund ihrer Einschränkungen erleben, auch durch technische Innovationen niemals komplett abgebaut werden können. Daher wird der Begriff Barrierefreiheit vermieden und stattdessen der Begriff Barrierearmut verwendet. Bei allen Digitalisierungsmaßnahmen

⁵ Vgl. Ulrich Kelber: Digitalisierung und Datenschutz: Schluss mit Ausreden! <https://netzpolitik.org/2023/digitalisierung-und-datenschutz-schluss-mit-ausreden/> Letzter Zugriff am 26.06.2023.

achtet die Kreisverwaltung Paderborn darauf, dass die Arbeitsfähigkeit von Mitarbeitenden mit Behinderungen nicht zusätzlich beeinträchtigt wird.

Strategisches Ziel II.5: Barrieren reduzieren

Die Mitarbeitenden der Kreisverwaltung Paderborn sind sensibilisiert für die Herausforderungen von Menschen mit Einschränkungen hinsichtlich des Umgangs mit digitalen Medien. Die Möglichkeiten des Einsatzes neuer Technologien werden gezielt eingesetzt, um Barrieren zu reduzieren. Zudem fordern wir gegenüber Herstellern von IT-Systemen die Einhaltung der gängigen Standards zur Barrierearmut ein.

5 Handlungsfeld III: Medienbrüche minimieren und Prozesse automatisieren

Leitsatz 3: Medienbrüche minimieren und Prozesse automatisieren

Wir optimieren unsere Prozesse hinsichtlich der Möglichkeiten in einer digitalen Arbeitsumgebung. Dabei streben wir Medienbruchfreiheit und Automatisierung an, soweit sie inhaltlich und wirtschaftlich angemessen sind. Ziel ist dabei, den Bürgerinnen und Bürger den bestmöglichen Service zu bieten.

Leitsatz 3 stellt die Optimierung der verschiedenen internen und externen Prozesse mit Hilfe von IT-Systemen in den Mittelpunkt. Hieraus ergibt sich das Handlungsfeld III: Medienbrüche minimieren und Prozesse automatisieren.

In diesem Handlungsfeld werden vier strategische Ziele formuliert, die mittelfristig (Zeithorizont fünf Jahre) erreicht werden sollen.

- III.1 Prozesse erheben und beschreiben
- III.2 Bausteine bereitstellen
- III.3 Interne Prozesse optimieren
- III.4 Prozesse von Verwaltungsleistungen verschlanken

Diese vier strategischen Ziele werden im Folgenden ausgearbeitet.

5.1 III.1 Prozesse erheben und beschreiben

Nach der in Abschnitt 1.2 erfolgten Definition von Digitalisierung steht der Prozessbegriff und auch die Optimierung von Prozessen im Mittelpunkt der Digitalisierungsbemühungen. Um Prozesse mit Hilfe von IT-Systemen optimieren zu können, sind zwei Dinge als Voraussetzung notwendig: Zunächst einmal werden eine einheitliche, organisatorische Grundlage und ein gemeinsames Verständnis benötigt, auf dessen Grundlage Prozesse beschrieben werden. Darüber hinaus ist es notwendig, dass die Prozessorientierung in der Praxis umgesetzt wird. Die Kreisverwaltung Paderborn hat den ersten Schritt hinter sich gebracht und sich im Januar 2023 für ein einheitliches und verwaltungsweites Prozessmanagement bekannt. In diesem strategischen Ziel geht es nun um die Umsetzung dieser Grundsatzentscheidung und der damit verbundenen Grundlage für die Digitalisierungsziele der Kreisverwaltung Paderborn. Ziel ist es, auf Grundlage eines Prozessregisters, welches in 2023 erstellt wird, strategisch die Prozesse zur Digitalisierung auszuwählen, die schrittweise auf ihr Digitalisierungspotential überprüft werden sollen.

Dieses strategische Ziel steht in direkter Verbindung zur Prozessmanagementstrategie der Kreisverwaltung Paderborn.

Strategisches Ziel III.1: Prozesse erheben und beschreiben

Alle Prozesse der Kreisverwaltung Paderborn sind im Rahmen eines Prozessregisters erhoben und die wichtigsten 200 Prozesse dokumentiert. Das Prozessregister dient als Grundlage zur strategischen Digitalisierung.

5.2 III.2 Bausteine bereitstellen

Viele Prozesse, insbesondere Verwaltungsleistungen für Bürgerinnen und Bürger oder für Unternehmen, haben eine vergleichbare Struktur:

1. Eingang des Antrags über ein digitales Medium mit Übernahme in das Fachverfahren, eventuell mit Gebühren für die antragstellende (juristische) Person verbunden
2. Prüfung des Antrags auf Vollständigkeit, ggf. Nachforderungen von Unterlagen
3. Bescheidung des Antrags inklusive Genehmigungsworkflow
4. Übersendung des Bescheids, eventuell verbunden mit einer Gebühr für die antragstellenden (juristische) Person

Aus diesen Schritten, die in Variationen in jeder Verwaltungsleistung vorkommen, lassen sich verschiedene Bausteine herausarbeiten, die immer wieder benötigt werden. Zu diesen Bausteinen gehören insbesondere die folgenden Tätigkeiten

- Anträge auf digitalem Weg einreichen
- Antragsdaten in Fachverfahren übertragen
- Digitale Schriftformerfordernis für die antragstellende (juristische) Person ermöglichen
- Digitale Bezahlungsmöglichkeiten (Lastschrift, Paypal, Kreditkarten) bei der Antragseinreichung anbieten
- Unterlagen, z.B. bei Nachforderungen, digital einreichen
- Interne digitale Genehmigungsprozesse umsetzen
- Fallakten digital ablegen
- Bescheide digital übermitteln
- Digitale Bezahlungsmöglichkeiten (Lastschrift, Paypal, Kreditkarten) nach der Bescheidübermittlung anbieten
- Digitale Schriftformerfordernis für die Kreisverwaltung bei der digitalen Bescheidübermittlung ermöglichen

Es ist das Ziel, für diese Bausteine intern die organisatorischen und technischen Lösungen bereitzustellen, soweit es extern die rechtlichen, organisatorischen und technischen Voraussetzungen zulassen. Diese Bausteine sollen dann so einsatzbereit sein, dass sie in die verschiedenen Prozesse ohne großen Aufwand implementiert werden können. Die Vision ist, am Ende einen Werkzeugkasten zu haben, mit dem jede Verwaltungsleistung digitalisiert werden kann.

Strategisches Ziel III.2: Bausteine bereitstellen

Es stehen für die Digitalisierung von Verwaltungsleistungen für die Phasen Antragstellung, Bearbeitung und Bescheidübermittlung verschiedene Bausteine zur Verfügung, die bei neuen Digitalisierungsvorhaben genutzt werden können.

5.3 III.3 Interne Prozesse optimieren

Jede Organisation, insbesondere eine Organisation mit mehr als 1.400 Mitarbeitenden, benötigt eine Reihe an internen Prozessen, um sich selbst zu organisieren. Hierzu gehören Personalprozesse (z.B. Bewerbung, Einstellung, Fortbildungen, Umsetzung oder Ausscheiden aus der Kreisverwaltung), Prozesse der Kämmerei (z.B. Haushaltsaufstellung, Haushaltscontrolling oder Rechnungsabwicklung), Organisation und Logistik (z.B.

Veränderungen des Stellenplans, Hausmeisterservice, Bereitstellung von Möbeln und Büromaterialien), Gebäudemanagement (z.B. Pflege und Instandhaltung der Bestandsimmobilien), Prozesse des IT-Service (z.B. Bereitstellung von Soft- und Hardware) und viele weitere Prozesse (z.B. Vorbereitung von Vergaben). Diese Prozesse gilt es ebenfalls durch den Einsatz von IT-Systemen zu optimieren.

Strategisches Ziel III.3: Interne Prozesse optimieren

Die wichtigsten internen Prozesse⁶ der Kreisverwaltung Paderborn sind mit dem Ziel optimiert, die Aufwände für die Querschnittsämter und die Fachämter zu reduzieren.

5.4 III.4 Prozesse von Verwaltungsleistungen verschlanken

Dieses strategische Ziel ist der Kernpunkt der Digitalisierungsstrategie. Die zentralen und fallzahlhöchsten Verwaltungsleistungen für Bürgerinnen und Bürger sowie für Unternehmen werden optimiert und digitalisiert. Ziel ist dabei, den Bearbeitungsaufwand zu verringern und damit die Bearbeitungszeit zu verkürzen.

Im Rahmen dieser Prozessoptimierung kommen unter anderem die erarbeiteten Bausteine aus dem Ziel III.2: Bausteine bereitstellen zum Einsatz. Darüber hinaus geht es hier aber auch darum, passende Fachverfahren auszuwählen und zu implementieren.

Strategisches Ziel III.4: Prozesse von Verwaltungsleistungen verschlanken

Es sind 40 priorisierte Verwaltungsleistungen medienbruchfrei digitalisiert. Zudem werden den Bürgerinnen und Bürgern 120 Verwaltungsleistungen mit dem OZG-Reifegrad 2 oder höher zur Verfügung gestellt.⁷

⁶ Welche konkreten internen Prozesse zu digitalisieren sind, kann erst nach Erhebung des Prozessregisters beantwortet werden.

⁷ Die konkreten Zahlen werden nach der abgeschlossenen Erhebung des Prozessregisters aktualisiert.

6 Handlungsfeld IV: Datenbasiert handeln

Leitsatz 4: Datenbasiert handeln

Wir nutzen die Möglichkeiten von verknüpften, aber anonymisierten Daten, um die für den gesamten Kreis bestmöglichen Handlungsoptionen ermitteln zu können. Dabei delegieren wir Entscheidungen niemals an IT-Systeme, lassen uns aber Entscheidungshilfen von IT-Systemen geben, die wir kritisch prüfen.

Leitsatz 4 konzentriert sich auf den gewinn- und erkenntnisbringenden Umgang mit Daten, die in einer digitalen Arbeitsumgebung entstehen. Hieraus ergibt sich das Handlungsfeld IV: Datenbasiert handeln.

In diesem Handlungsfeld werden fünf strategische Ziele formuliert, die mittelfristig (Zeithorizont fünf Jahre) erreicht werden sollen.

- IV.1 Sensorgestützte Daten nutzen
- IV.2 Prozessorientierte Daten verarbeiten
- IV.3 Daten zusammenführen und zur Verfügung stellen
- IV.4 Historische Daten mit digitalen Werkzeugen ansprechend präsentieren
- IV.5 Bevölkerungsschutz durch vernetzte Daten verbessern

Diese fünf strategischen Ziele werden im Folgenden ausgearbeitet.

6.1 IV.1 Sensorgestützte Daten nutzen

Zu den Aufgaben der Kreisverwaltung Paderborn gehört neben Verwaltungsleistungen auch die Betreuung von Infrastruktur. Dies umfasst neben dem Netz der Kreisstraßen auch die vom Kreis Paderborn bewirtschafteten Liegenschaften. In beiden Themenbereichen kann durch den Einsatz einer sensorgestützten Datenerfassung der Prozess der Datenerhebung und gleichzeitig die Qualität der erhobenen Daten erheblich verbessert werden. Ein Beispiel ist hier die automatisierte Erfassung der Verbrauchsdaten der Liegenschaften durch Wasser, Strom und Gas. Durch eine automatisierte Erfassung kann die Verbrauchsentwicklung direkter beobachtet werden und die Auswirkungen von Maßnahmen werden schneller messbar. Zudem ist die Erstellung eines Energieberichts auf Knopfdruck möglich. Weitere mögliche Anwendungsgebiete sind die Einführung einer automatisierten Glatteiswarnung für den Straßenwinterdienst, Einsatz von Aktoren bei möglichen Wasserrohrbrüchen zur Verringerung von Wasserschäden, automatisierte Erfassung des Straßenzustandes, automatisierte Überwachung der Luftqualität in geschlossenen Räumen (z.B. Klassenräume) oder die automatisierte Überwachung der Luftqualität im Sinne des Immissionsschutzes.

Damit verbunden ist der Aufbau eines kreisweiten LoRaWAN-Netzes (Low Range Wide Area Network) als De-Facto-Standard zur effizienten Messwerterfassung und -übermittlung für das gesamte Kreisgebiet. Der Kreis Paderborn wird in diesem Zusammenhang gemeinsam mit den Kommunen bedarfsorientiert ein kreisweites LoRaWAN-Netz aufbauen. Dafür stellt der Kreis insbesondere seine Liegenschaften als mögliche Standorte für LoRaWAN-Gateways (Empfänger der Sensordaten) zur Verfügung.

Strategisches Ziel IV.1: Sensorgestützte Daten nutzen

Sensoren sorgen in fünf Anwendungsfällen für eine automatisierte Datenerhebung und führen zu einer optimierten Entscheidungsfindung. Dabei entsteht in Zusammenarbeit mit unseren Kommunen ein kreisweites LoRaWAN-Netz.

6.2 IV.2 Prozessorientierte Daten verarbeiten

In digitalisierten Prozessen fallen umfassende Daten an, die es gilt bereitzustellen und für eine Analyse nutzbar zu machen. Die so bereitgestellten Daten können für verschiedene Dinge verwendet werden. Zum einen können die Daten für Controlling-Prozesse, also als Überwachung der Einnahmen- und Ausgabenentwicklung zur Planung, Steuerung, Berichterstattung und Analyse genutzt werden. Ein zweites Szenario ist die Nutzung der Daten, um Schwachstellen in den Prozessen zu finden und gezielte Maßnahmen zur Verbesserung der Prozesse (weniger Ressourcen, höhere Bearbeitungsgeschwindigkeit) zu implementieren. Dabei ist die Nutzung der Daten zur Leistungs- und Verhaltenskontrolle auszuschließen.

In diesem strategischen Ziel geht es darum, digitalisierte Prozesse in der Form zu gestalten, dass die entstehenden Daten so zur Verfügung gestellt werden, dass sie automatisiert verarbeitet werden können. Darüber hinaus geht es darum die Controlling- und Auswertungsprozesse so zu optimieren, dass sie, soweit es geht, automatisiert erfolgen können. In den Fällen, in denen die Fragestellungen nicht konstant sind, sollen Werkzeuge bereitgestellt werden, die eine situative Auswertung der Daten ermöglichen.

Strategisches Ziel IV.2: Prozessorientierte Daten verarbeiten

Daten, die im Rahmen von Prozessen entstehen, werden in Entscheidungsprozesse eingebunden. Neben einer automatisierten Verarbeitung der Daten steht auch die gezielte Analyse von Daten für einen Kenntnissgewinn im Mittelpunkt.

6.3 IV.3 Daten zusammenführen und zur Verfügung stellen

Die in den Zielen IV.1 Sensorgestützte Daten nutzen und IV.2 Prozessorientierte Daten verarbeiten sollen nicht nur in den jeweiligen Ämtern oder Sachgebieten zur Verfügung stehen, sondern darüber hinaus nutzbar gemacht werden. So ist angestrebt, eine Data-Warehouse-Plattform zu etablieren, in der die verschiedenen Daten aus den einzelnen Ämtern zentral gespeichert werden und (auch in der historischen Entwicklung) amtsübergreifend ausgewertet werden können. Es geht also darum, einen digitalen Zwilling der Kreisverwaltung Paderborn aufzubauen. Dieser soll nicht nur sensorgestützte Daten, sondern auch prozessorientierte Daten abbilden.

Das Data-Warehouse kann die Grundlage für ein einheitliches Datenmanagement in der Kreisverwaltung Paderborn sein und vor allem Auswertungen ermöglichen, die amtsübergreifend Informationen zusammenführen. Dabei werden natürlich die Belange des Datenschutzes auf allen Ebenen beachtet. Ein weiteres Ziel ist dabei, für bestimmte Themen, wie Adresslisten von Schulen und Kitas, einen einheitlichen, amtsübergreifenden Datenbestand in der Kreisverwaltung Paderborn zu etablieren. Auch wird dabei geprüft, welche (weiteren) Daten unter welchem technischen Standard öffentlich freigeben

freigegeben werden können, und die Daten werden entsprechend bereitgestellt. Öffentlich bedeutet dabei maschinenlesbar im Sinne von OpenData.

Strategisches Ziel IV.3: Daten zusammenführen und zur Verfügung stellen

Daten aus sensorgestützten Quellen, aus Fachverfahren und aus anderen externen Quellen werden in einer Plattform zusammengeführt und werden dort sowohl für interne Belange als auch für externe Interessierte (OpenData) bereitgestellt.

6.4 IV.4 Historische Daten mit digitalen Mitteln ansprechend präsentieren

Die Kreisverwaltung Paderborn ist unter anderem für das Kreismuseum in der Wewelsburg in Büren-Wewelsburg zuständig. Hier gilt es die Angebote des Museums nach aktuellen digitalen Standards und Innovationen zu präsentieren, um weiterhin Besucherinnen und Besucher anzuziehen. Die Auseinandersetzung mit unserer Geschichte ist ein Teil der Daseinsvorsorge, um das kulturelle Erbe unserer Gesellschaft zu erhalten und zu pflegen. Um die Inhalte immer wieder den Menschen zur Verfügung zu stellen, ist es nötig, die Art der Präsentation weiterzuentwickeln und an die neuesten, auch technischen Standards anzupassen.

Strategisches Ziel IV.4: Historische Daten mit digitalen Mitteln ansprechend präsentieren

Für die Präsentation von historischen Daten (Texte, Gegenstände, Illustrationen, ...) und von historischen Zusammenhängen im Kreismuseum Wewelsburg werden die Möglichkeit der Digitalisierung genutzt, um die Daten und Zusammenhänge authentisch und lebendig zu präsentieren.

6.5 IV.5 Bevölkerungsschutz durch vernetzte Daten verbessern

Durch die Nutzung von vernetzten Daten ergeben sich erhebliche Potentiale, um den Bevölkerungsschutz zu verbessern. Dies betrifft die schnellstmögliche Verfügbarkeit der aktuellsten Gesundheitsdaten von Patientinnen und Patienten durch die Vernetzung mit allen Beteiligten im Gesundheitswesen, die Vernetzung der unterschiedlichen Agierenden und Beteiligten (z.B. Feuerwehr, Rettungsdienst, Polizei, Technisches Hilfswerk und Bundeswehr) inklusive dem Informationsaustausch untereinander und die Nutzung und Vernetzung von sensorgestützten Daten (z.B. Flusspegelstände, Personenstrom-Messung und Drohnenbilder) in Lagesituationen. Die Vernetzung erfolgt sowohl auf horizontaler (Stellen und Behörden auf kommunaler Ebene, bei der Bezirksregierung und auf Landes- und Bundesebene) als auch auf vertikaler Ebene (z.B. mit privaten Hilfsorganisationen (Deutsches Rotes Kreuz, Malteser Hilfsdienst, Arbeiter-Samariter-Bund, Johanniter Unfallhilfe, etc.), mit Betreibern von kritischer Infrastruktur (Westfalen-Weser, Tennet, etc.)).

Alle nutzbaren Daten und Informationen werden mit dem Ziel sinnvoll miteinander verknüpft, den bestmöglichen Bevölkerungsschutz zu bieten.

Strategisches Ziel IV.5: Bevölkerungsschutz durch vernetzte Daten verbessern

In Lagesituationen werden die verfügbaren Datenquellen so miteinander verknüpft, dass bestmögliche Entscheidungen getroffen werden können, die zu einem verbesserten Bevölkerungsschutz führen.

7 Regelmäßige Evaluation und politische Verankerung

Die Strategie wird jährlich hinsichtlich der Jahresziele überarbeitet und aktualisiert. Die neuen Jahresziele werden jeweils zum Jahreswechsel vom Kreistag beschlossen. Durch die stetigen Veränderungen der Anforderungen an eine Digitalisierungsstrategie können auch die hier vorliegende Mission sowie die strategischen Ziele ergänzt, erweitert oder gestrichen werden. In einem solchen Fall wird eine Überarbeitung der Digitalisierungsstrategie ebenfalls im Kreistag beschlossen. Der Bericht über das vorangegangene Jahr erfolgt jeweils zu Jahresbeginn im Digitalisierungs- und Personalausschuss.

Darüber hinaus werden die Auswirkungen auf die anderen Teilstrategien immer wieder überprüft und auf Veränderungen reagiert. Hierfür wurde eine kreisverwaltungsinterne Arbeitsgruppe zum Austausch der operativen Umsetzung der Teilstrategien gegründet.

8 Ausblick: Proaktive Verwaltung

Die Digitalisierungsstrategie der Kreisverwaltung Paderborn verfolgt das Ziel, durch den Einsatz digitaler Technologien und Lösungen die Verwaltungsprozesse zu optimieren. Das letzte Kapitel soll einen Ausblick darauf geben, wie die Digitalisierung die Grundlage für eine proaktive Verwaltung⁸ schafft und welche Bedeutung dies für unsere Organisation hat.

Proaktive Verwaltung bezeichnet eine Herangehensweise, bei der Verwaltungsaufgaben und -prozesse nicht nur reaktiv durchgeführt werden, um auf Probleme oder Herausforderungen zu reagieren, sondern aktiv und vorausschauend gestaltet werden, um mögliche Probleme zu vermeiden oder frühzeitig zu erkennen und ihnen proaktiv entgegenzuwirken. Dies umfasst auch die Vision, dass nicht mehr die Bürgerin bzw. der Bürger auf die Verwaltung zugeht und etwas beantragt, sondern dass die Verwaltung auf die Bürgerin bzw. den Bürger zugeht und aktiv seine Leistungen anbietet.

Die Digitalisierung spielt eine entscheidende Rolle bei der Schaffung einer proaktiven Verwaltungskultur. Indem Daten in Echtzeit erfasst, analysiert und genutzt werden, wird der Kreis Paderborn in die Lage versetzt, Herausforderungen frühzeitig zu erkennen und Maßnahmen zu ergreifen, um diesen vorzubeugen oder ihnen proaktiv zu begegnen. Durch den Einsatz von digitalen Tools und Systemen werden Verwaltungsabläufe automatisiert, die Effizienz verbessert und eine schnellere Reaktion auf Veränderungen ermöglicht. Die Verfügbarkeit von Echtzeitdaten und Analysen ermöglicht es, Trends und Muster zu identifizieren und diese Informationen zur proaktiven Entscheidungsfindung zu nutzen. Die Kreisverwaltung Paderborn wird dann in der Lage sein, Risiken rechtzeitig zu erkennen und entsprechende Maßnahmen zu ergreifen, um deren Auswirkungen zu minimieren.

Die Digitalisierung hat somit einen weitreichenden Einfluss auf unsere Verwaltungspraktiken und wird unsere Organisation auf mehreren Ebenen transformieren. Sie ermöglicht eine proaktive Herangehensweise an Herausforderungen und fördert die Innovation. Durch den Einsatz digitaler Technologien schaffen wir die Grundlage für eine effiziente und vorausschauende Verwaltung, die sich den Anforderungen einer sich ständig wandelnden Welt anpassen kann.

⁸ Whitepaper Proaktive Verwaltungsleistungen – Die Zukunft der digitalen öffentlichen Verwaltung <https://nortal.com/de/einblicke/white-paper-proaktive-verwaltungsleistungen/>. Letzter Zugriff am 22.06.2023.

Gleichzeitig ist sich die Kreisverwaltung Paderborn aber bewusst, dass die Entwicklung zu einer proaktiven Verwaltung nicht nur die Einführung von digitalen Technologien umfasst. Es gehört ebenso die Entwicklung der Verwaltungskultur als auch die Entwicklung der Organisationsstruktur dazu. Auch diese beiden Themen wird die Kreisverwaltung Paderborn in Hinblick auf das Ziel der proaktiven Verwaltung angehen.