

Stadt Pinneberg

# Masterplan Digitale Transformation 2020-2025

Vorgehen und Maßnahmen der digitalen Umgestaltung der Stadt Pinneberg

Verfasser\*innen: Stefan Bohlen, Friederike Hanisch, Jonas Boll, Klaus-Peter Günther, Lorenz Clausen-Hansen, Tanja Dittmann  
04.03.2020

## Zusammenfassung

Der vorliegende Masterplan Digitale Transformation bildet den Rahmen für die digitale Umgestaltung der Stadt Pinneberg – von einem geschlossenen, papierbasiert arbeitenden Bürokratiemodell hin zu einer offenen, vernetzten und vorrangig digital agierenden Organisation.

Das Dokument umfasst eine Laufzeit von sechs Jahren (2020-2025) und gilt zunächst sowohl für die Kernverwaltung als auch für den Kommunalen Servicebetrieb der Stadt Pinneberg (KSP). Außenstellen, wie Kindergärten, Schulsekretariate, Stadtbücherei, Museum, Verbund der Jugend- und Sozialarbeit u.a. werden zu späteren Zeitpunkten systematisch eingebunden.

Berücksichtigt werden die Anforderungen sämtlicher relevanter Akteure von Verwaltungshandeln – Bürger\*innen, Unternehmen, Vereine, Verbände und Institutionen, Politik, andere Behörden und Verwaltungen sowie die eigenen Mitarbeiter\*innen. Ziel ist es, zum einen die gesetzlichen Anforderungen zu erfüllen, zum anderen den gestiegenen Erwartungen von Bürger\*innen sowie Unternehmen und weiteren Akteuren nachzukommen, die Qualität des Verwaltungshandelns zu steigern, Einsparpotentiale zu heben und gleichzeitig die Stadt Pinneberg als attraktiven Arbeitgeber\*in zu positionieren. Dies geschieht unter Berücksichtigung der jeweiligen aktuellen technologischen Möglichkeiten.

Der Masterplan formuliert zum einen die strategischen Rahmenbedingungen (Priorisierung, Finanzierung, Projektstrukturen, übergreifende Aspekte wie IT-Sicherheit und Datenschutz sowie Kommunikation), in denen sich alle beteiligten Akteure bewegen, und benennt zum anderen konkrete Projekte, die in den kommenden Jahren zu realisieren sein werden. Damit stellt dieses Dokument unsere Strategie, gleichzeitig aber auch praktisches Arbeitsinstrument und den Leitfaden für unser Handeln dar.

Im Hinblick auf die Projekte sind dabei grundsätzlich zwei verschiedene Handlungsstränge zu differenzieren: Zum einen handelt es sich um Projekte, die auf übergeordneter Ebene als sogenannte Basiskomponenten übergreifend nutzbar sein werden und die (interne) Infrastruktur bereitstellen, um künftig überhaupt digitale Leistungen anbieten zu können. Unmittelbar daran schließen Projekte an, in denen einzelne konkrete Verwaltungsdienstleistungen digitalisiert und den Kund\*innen als E-Government-Anwendung zur Verfügung gestellt werden. Detailliert betrachtet werden im vorliegenden Masterplan zunächst folgende Basiskomponenten: E-Akte, E-Rechnung, Formularmanagementsystem, E-Postaus- und -eingang, Online-Bürger\*innen- bzw. Unternehmensportal (einschließlich integrierter Lösungen für E-Payment, Identitätsmanagement und Postfach) sowie der begleitende Relaunch der Webseite. Die Digitalisierung der einzelnen Verwaltungsdienstleistungen findet insofern Berücksichtigung, als das das Verfahren beschrieben wird, nach dem die zu digitalisierenden Dienste ausgewählt und (als sogenannte Top-Themen) priorisiert werden, sowie die Projektstrukturen und –verfahren, die jedes einzelne Vorhaben zu durchlaufen hat. Im Rahmen der Fortschreibung des Masterplans werden diese einzelnen E-Government-Anwendungen, insbesondere in Abstimmung mit dem IT-Verbund Schleswig-Holstein (ITVSH), der die Betreiberfunktion dieser Leistungen für die Kommunen übernehmen wird, sukzessiv ergänzt.

Erarbeitet wurde das Dokument durch eine Arbeitsgruppe unter umfangreicher Beteiligung von Mitarbeiter\*innen der Stadtverwaltung und des Kommunalen Servicebetriebs Pinneberg (KSP) sowie der Politik. Angelegt ist es als lebendiges Dokument, das sich stetig weiterentwickeln kann und soll.

## Inhalt

Zusammenfassung .....	1
1. Einleitung .....	3
1.1. Rahmenbedingungen und Voraussetzungen .....	4
1.1.1. Gesellschaftliche Rahmenbedingungen und Voraussetzungen.....	4
1.1.2. Gesetzliche Rahmenbedingungen und Voraussetzungen .....	4
1.1.3. Technische Rahmenbedingungen und Voraussetzungen .....	5
1.2. Zielgruppen und Ziele .....	6
2. Unser Leitbild.....	7
3. Unsere Strategie der digitalen Transformation .....	8
3.1. Definition Digitale Transformation .....	8
3.2. Geltungsbereich und Laufzeit des Masterplans Digitale Transformation .....	9
3.3. Strategische Umsetzung der digitalen Transformation.....	9
3.3.1. Projekte und ihre Priorisierung .....	9
3.3.2. Projektklassifizierung.....	12
3.3.3. Projektstrukturen und Verantwortlichkeiten .....	12
3.3.4. IT-Sicherheit und Datenschutz .....	14
3.3.5. Organisatorische Begleitung & Strategisches Prozessmanagement .....	15
3.3.6. Begleitende Kommunikation .....	16
3.3.7. Change Management und Kompetenzerwerb .....	17
3.3.8. Zeitplan.....	17
3.3.9. Finanzierung.....	19
3.3.10. Wirtschaftlichkeit.....	19
3.3.11. Beteiligung Interessensvertretung der Beschäftigten und weitere.....	20
3.3.12. Interne Kommunikation, Projektcontrolling und Berichtswesen .....	21
3.3.13. Kooperationen, Partnerschaften und Netzwerke .....	22
3.3.14. Partizipation .....	22
3.3.15. Qualitätssicherung und Nachhaltigkeit.....	23
3.3.16. Bildung im Bereich digitaler Kompetenzen .....	24
3.3.17. Evaluation und Fortschreibung des Masterplans.....	24
4. Projekt- und Umsetzungsplanung .....	26
5. Schlussbemerkung .....	39
Referenzen .....	40
Glossar .....	41
Anlagen .....	45

## 1. Einleitung

Digitalisierung gilt als einer der wirkungsmächtigsten Megatrends unserer Zeit, eine langfristige Entwicklung, die für alle Bereiche von Gesellschaft und Wirtschaft gleichermaßen prägend ist und der sich auf Dauer niemand entziehen kann. Wir alle sind tagtäglich von digitalen Angeboten und Services umgeben, die unsere Erwartungshaltung, den Umgang miteinander und unser Kommunikationsverhalten stark prägen und verändern, beruflich wie privat.

Auch Staat und Verwaltung können und wollen sich diesen veränderten Ansprüchen nicht dauerhaft entziehen. Einerseits verpflichten uns Gesetze und Normen von der EU, dem Bund und dem Land zu handeln, andererseits müssen und wollen wir auch reagieren, um im regionalen Wettstreit um Fachkräfte bestehen zu können, durch die Gewerbe- und Investorenansiedlung, die Schaffung von Arbeitsplätzen und die Gewährleistung von attraktiven Lebensbedingungen für unsere Bürger\*innen und die ansässige Wirtschaft langfristig ein zukunftsfähiger Stand- und Lebensort zu bleiben.

Bei der digitalen Transformation handelt es sich um das größte Organisations- und Entwicklungsprojekt der Stadtverwaltung Pinneberg im letzten Jahrzehnt. Es wird unsere gesamte Verwaltung über die kommenden Jahre beschäftigen und die Zusammenarbeit, die Aufbauorganisation und unsere Dienstleistungen grundlegend verändern. Dieses Vorhaben wird viele personelle, finanzielle und zeitliche Ressourcen binden und allen Beteiligten enorme Veränderungsbereitschaft und Offenheit für Neues abverlangen. Durch die vorgegebenen einzuhaltenden Fristen und die großen notwendigen Veränderungen, die vor uns liegen, ist ein sanfter, sukzessiver Übergang in das digitale Zeitalter nicht mehr möglich. Etliches ist in der Vergangenheit zugunsten anderer Vorhaben verschoben oder konnte aus Ressourcenmangel nicht realisiert und muss nun nachgeholt werden.

Rechtliche Vorgaben wie z.B. das Onlinezugangsgesetz (OZG) sorgen dafür, dass die Digitale Transformation kein Luxus mehr darstellt, sondern eine Notwendigkeit. Die erforderliche Dynamik und öffentliche Wahrnehmung erfahren das Vorhaben der digitalen Transformation durch die damit verbundenen gesetzlichen Fristen. Gleichzeitig stellt die digitale Transformation aber auch eine große Chance dar, die tägliche Arbeit für alle Beteiligten spürbar effizienter, komfortabler und inhaltlich sinnhafter zu gestalten. Wir versprechen uns eine positive Wirkung auf das Tagesgeschäft, den Zusammenhalt untereinander und unsere Wirkung nach außen.

Der vorliegende Masterplan Digitale Transformation bildet die Schritte der Stadt Pinneberg in den kommenden sechs Jahren ab und zeigt auf, welche strategische Richtung verfolgt wird und wie die umfangreichen Anforderungen aus den E-Government-Gesetzen des Bundes und des Landes Schleswig-Holstein praktisch umgesetzt werden können. Er soll uns inspirieren, aber auch Sicherheit und Orientierung geben.

Der Masterplan gliedert sich grob in drei thematische Bereiche: Im ersten Abschnitt wird der übergeordnete Rahmen festgelegt, der unser Selbstverständnis und die Grundprinzipien beschreibt, wie wir Digitalisierung verstehen und als Organisation leben wollen. Der zweite zentrale Abschnitt definiert die strategische Umsetzung und legt allgemeingültige Regeln und Strukturen für alle Projekte fest. Der dritte Bereich widmet sich der konkreten Projekt- und Umsetzungsplanung der einzelnen Maßnahmen, benennt Verantwortlichkeiten und be-

schreibt die zu durchlaufenden Projektphasen. Der Masterplan endet mit einer Zusammenfassung. Für den/die Leser\*in nicht geläufige Begrifflichkeiten lassen sich im Glossar nachschlagen.

Erarbeitet wurde der Masterplan durch eine Arbeitsgruppe. Zahlreiche Kolleg\*innen der Stadtverwaltung und des KSP sowie die Politik haben dabei tatkräftig mit ihrer Expertise unterstützt und beraten. Viel Arbeit ist in dieses Dokument geflossen, Ihnen allen sei herzlich gedankt. Für alle Fragen, Anmerkungen, Ergänzungs- oder Änderungswünsche steht die Arbeitsgruppe jederzeit gerne zur Verfügung.

Nutzen wir gemeinsam die Chance, die Zukunft unserer Verwaltung und unserer täglichen Arbeit aktiv zu gestalten und zum Vorteil aller zu verändern. Eine spannende Zeit liegt vor uns.

## **1.1. Rahmenbedingungen und Voraussetzungen**

Treiber der Digitalisierung bzw. des zunehmenden Digitalisierungsdrucks sind gestiegene Anforderungen und Erwartungen der Gesellschaft sowie entsprechende gesetzliche Verpflichtungen einhergehend mit einzuhaltenden Fristen und nicht zuletzt der rasante technologische Fortschritt. Die daraus resultierenden Digitalisierungsprojekte wiederum können nur erfolgreich umgesetzt werden, wenn die notwendigen Voraussetzungen gegeben sind.

### **1.1.1. Gesellschaftliche Rahmenbedingungen und Voraussetzungen**

Die in vielen Bereichen allgegenwärtige Digitalisierung beeinflusst auch die Erwartungshaltung der Gesellschaft gegenüber ihrer Verwaltung. Wer online einkaufen, Überweisungen tätigen oder mit Dienstleistern rund um die Uhr kommunizieren kann, erwartet diesen Service verbunden mit dem Anspruch auf umgehende Reaktion und fortlaufende Status-Updates auch immer stärker von den örtlichen Behörden. Mobile Endgeräte und kostengünstige, leistungsfähige Datentarife durchdringen zunehmend die verschiedenen Bevölkerungsschichten und schaffen damit die Voraussetzungen für den Online-Zugang, zu jederzeit und an jedem Ort. Verwaltungshandeln und die Lebenswelt der Bürger\*innen sind somit deutlich enger als bisher verknüpft. Hinzu kommen neuere gesellschaftliche Impulse im Hinblick auf die zunehmenden Forderungen nach Transparenz und Beteiligung. Der Informationsbedarf der Bevölkerung wächst und Verwaltungen sehen sich einem zunehmenden Beteiligungs- bzw. Rechtfertigungsdruck der Bevölkerung gegenüber ausgesetzt, dem sie in geeigneter Form nachkommen müssen. Als Arbeitgeber\*in müssen sich Verwaltungen angesichts des demographischen Wandels auf einen perspektivischen Personalmangel, bei gleichzeitiger Zunahme von Aufgaben und Komplexität, einstellen und dabei den gestiegenen Anforderungen im Wettbewerb um die besten Mitarbeiter\*innen gerecht werden.

### **1.1.2. Gesetzliche Rahmenbedingungen und Voraussetzungen**

Die beschriebenen gesellschaftlichen Veränderungen werden auch immer stärker in der Gesetzgebung aufgegriffen. Maßgeblich für die verpflichtende Umsetzung von E-Government-Maßnahmen in der Stadtverwaltung Pinneberg sind u.a. folgende übergeordnete rechtliche Grundlagen:

- Gesetz zur elektronischen Verwaltung für Schleswig-Holstein (E-Government-Gesetz, EGovG)
- Gesetz zur Förderung der elektronischen Verwaltung des Bundes (E-Government-Gesetz, EGovG)
- Gesetz zur Verbesserung des Onlinezugangs zu Verwaltungsleistungen (Onlinezugangsgesetz, OZG)

- Informationszugangsgesetz für das Land Schleswig-Holstein (IZG-SH)
- Gesetz zur Gleichstellung von Menschen mit Behinderung in Schleswig-Holstein (Landesbehindertengleichstellungsgesetz, LBGG).

Hinzu kommen Bestimmungen über einzelne konkrete Maßnahmen, wie z.B.:

- Landesverordnung über die elektronische Rechnungsstellung bei öffentlichen Aufträgen (E-Rechnungsverordnung, ERechVO)
- Gesetz über Rahmenbedingungen für elektronische Signaturen (Signaturgesetz, SigG)
- De-Mail-Gesetz
- Richtlinie 2007/2/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 14. März 2007 zur Schaffung einer Geodateninfrastruktur in der Europäischen Gemeinschaft (INSPIRE).

Weitere mögliche relevante Gesetze und Bestimmungen sind von den jeweiligen Projektteams zu recherchieren und auf ihre konkreten Inhalte zu analysieren.

Eine aus rechtlicher Sicht maßgebliche Voraussetzung für die Realisierung der E-Government-Anwendungen gemäß Onlinezugangsgesetz (OZG) konnte auf der Trägerversammlung des IT-Verbundes Schleswig-Holstein (ITVSH) am 05.12.2019 geschaffen werden, in der der ITVSH ermächtigt wurde, in Vertretung für die Kommunen die Betreiberfunktion für OZG-Leistungen zu übernehmen. Dies beinhaltet u.a. die Entwicklung und den Betrieb einer gemeinsamen Portallösung sowie von elektronischen Antragsverfahren einschließlich Authentifizierung, Bezahlung bis zur Bereitstellung des digitalen Bescheids. Damit sind die beteiligten Kommunen überhaupt erst berechtigt, die Dienstleistungen des ITVSH im Hinblick auf das OZG in Anspruch zu nehmen.

### **1.1.3. Technische Rahmenbedingungen und Voraussetzungen**

Grundvoraussetzung für die Realisierung der gesetzlich vorgeschriebenen und/oder zunehmend geforderten Online-Leistungen ist zunächst das Vorliegen einer zeitgemäßen (Hard- und Software) technischen IT-Infrastruktur sowie die Sicherstellung ausreichender und entsprechend geschulter Personalkapazitäten und geeigneter Organisationsstrukturen.

Die gesamte derzeitige städtische IT-Ausstattung wurde als Arbeitsgrundlage bereits inventarisiert und liegt zur Übersicht bereit<sup>1</sup>. Ausgehend von dieser Grundlage gilt es zunächst folgende Basisanforderungen zu erfüllen:

- Upgrade der vorhandenen IT-Architektur zur zeitgemäßen E-Government-Systemarchitektur in Abstimmung mit dem IT-Konzept der Stadt sowie unter Berücksichtigung der sich aus den einzelnen Digitalisierungsprojekten ergebenden technischen Anforderungen
- Angleichung von Kernverwaltung und KSP in technischer und (IT-)organisatorischer Hinsicht
- Aufbau und Implementierung einer Sicherheitsmanagementstruktur zum gesetzeskonformen Umgang mit personenbezogenen Daten<sup>2</sup>
- Definition und Festlegung der Anforderungen an den zukünftigen digitalen Arbeitsplatz sowie dessen entsprechende Ausstattung

---

<sup>1</sup> s. Anlage 1 zu diesem Masterplan

<sup>2</sup> dazu s. auch Abschnitt 3.3.4

In Bezug auf die benötigte Personalausstattung, -expertise und -organisation werden die Herausforderungen darin bestehen

- die personelle Ausstattung und Organisation der IT entsprechend der gestiegenen und veränderten Anforderungen anzupassen,
- die Arbeitsstrukturen im Hinblick auf Agilität, schnelle Implementierung und flexible Anpassungen weiterzuentwickeln,
- tragfähige Projektstrukturen mit Dienstleistern und dem ITVSH zu schaffen und
- gleichzeitig Erweiterung der Nutzer\*innenorientierung als weiterhin zentrales Kriterium der eigenen Arbeit.

Sind diese Voraussetzungen erfüllt, können mobile, intuitiv nutzbare, bestenfalls proaktive Services unter der Nutzung vom Land bereitgestellter Komponenten im Sinne aktueller Anforderungen angeboten werden.

## 1.2. Zielgruppen und Ziele

Die in diesem Masterplan beschriebenen Maßnahmen wenden sich an vier verschiedene Zielgruppen. Die Vorhaben sollen gleichberechtigt sowohl den Bürger\*innen (Government to Citizen, G2C) als auch der Wirtschaft (Government to Business, G2B), weiteren Behörden (Government to Government, G2G) und den Beschäftigten (Government to Employee, G2E) zugutekommen. Die jeweiligen Erwartungen dabei sind ganz unterschiedlich:

**G2C:** Pinneberg steigert durch professionelle und abgestimmte Digitalisierungsmaßnahmen gezielt seine Attraktivität als Wohn- und Arbeitsort. Für die Bürger\*innen führt das zeit- und ortsunabhängige Erledigen von Behördengängen, verbunden mit zeitnahen Reaktionen, zu einer Steigerung der Lebensqualität. Interessierte fühlen sich durch umfassende Möglichkeiten der Partizipation in das Verwaltungshandeln eingebunden, durch Offenheit und Transparenz entstehen innovative Formen der Zusammenarbeit und des Austausches. Neubürger\*innen fühlen sich in ihrem neuen Lebens- und Arbeitsumfeld willkommen und finden sich schnell zurecht.

**G2B:** Ortsansässige und potenzielle neue Unternehmen nehmen Pinneberg als attraktiven und zukunftsfähigen Wirtschaftsstandort wahr. Online verfügbare Verwaltungsleistungen sorgen für eine rasche und komplikationslose Kommunikation zwischen Wirtschaft und Verwaltung und reduzieren den Aufwand für beide Seiten spürbar. Gleichzeitig erleichtern digitale Angebote die Ansiedlung von Arbeitskräften.

**G2G:** Andere Behörden nehmen Pinneberg als professionellen Partner wahr. Möglichkeiten der Arbeitsteilung und des Austausches werden für beide Seiten nutzbringend ausgeschöpft, Kooperationen werden systematisch durch geeignete Lösungen unterstützt.

**G2E:** Die Stadt Pinneberg steigert durch professionelle und aufeinander abgestimmte Digitalisierungsmaßnahmen gezielt ihre Attraktivität und Zukunftsfähigkeit als Arbeitgeber\*in. Aktuelle und potentielle Mitarbeiter\*innen nehmen die Stadt als einen modernen, professionellen Dienstleister wahr und fühlen sich sowohl in ihrem Bewerbungsprozess als auch in ihrem Arbeitsalltag optimal unterstützt.

## 2. Unser Leitbild

Unser Leitbild der digitalen Transformation baut auf dem allgemeinen Leitbild unserer Geschäftsansweisung für die Stadtverwaltung Pinneberg auf (AGA 2017, Anlage 1) und konkretisiert und adaptiert die dort festgeschriebenen Prinzipien für den digitalen Kontext.

Wir sind eine offene, vernetzte Organisation, die sowohl nach innen als auch nach außen zielgruppengerecht, sicher und in angemessener Zeit und Form agiert. Unsere Prozesse sind digitalisiert, wenn möglich automatisiert, effizient und transparent. Den Kund\*innen unserer Leistungen stehen digitale Angebote und der persönliche Kontakt gleichwertig zur Verfügung. Unsere Kund\*innen sind u.a. unsere Bürger\*innen, Unternehmen, Vereine, Verbände und Institutionen, Politik, das Ehrenamt sowie andere Behörden und Verwaltungen, aber auch unsere eigenen Mitarbeiter\*innen. Wir präsentieren uns damit als bürgernahe und serviceorientierte Stadtverwaltung und werden als moderner Dienstleister und attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen.

Auf dem Weg zu dieser Vision richten wir unser Handeln konsequent an folgenden Prinzipien aus:

**Digital und Mobile First:** Wir kommunizieren mit unseren Kund\*innen in erster Linie digital. Der persönliche Kontakt oder ein papierbasierter Schriftverkehr sind nicht mehr in allen Bereichen zwingend erforderlich. Die Entwicklung von digitalen Fachverfahren und vernetzten Online-Transaktionen wird konsequent vorangetrieben. Dabei hat die optimierte Darstellung für mobile Endgeräte ebenso oberste Priorität wie die absolute Sicherheit unserer Daten, sowie die Daten der Bürger\*innen. Der analoge Zugang und persönliche Kontaktmöglichkeiten werden nach wie vor angeboten und können auf Wunsch gleichberechtigt genutzt werden.

**Once Only:** Kund\*innen unserer Leistungen müssen ihre Basisdaten nur einmal zur Verfügung stellen. Unter Einbeziehung aller rechtlichen Rahmenbedingungen, insbesondere von Datenschutzbestimmungen und der expliziten Zustimmung der Kund\*innen werden diese dann bei Bedarf innerhalb der öffentlichen Verwaltung weitergereicht und ausgetauscht. Der/Die Kunde\*in erhält jederzeit Einblick darüber, welche Behörde, welche Daten zu welchem Zweck abgefragt hat.

**Proaktives, automatisiertes und prozessorientiertes Verwaltungshandeln:** Unser gesamtes Verwaltungshandeln erfolgt prozessorientiert, proaktiv und soweit wie möglich automatisiert. Das Ziel ist die ständige Verbesserung unserer Prozesse zur Steigerung von Qualität und Produktivität. Eine zentrale Rolle dabei spielen die Ausrichtung auf die Wünsche und Anforderungen unserer Kund\*innen sowie die Einbeziehung aller Mitarbeiter\*innen auf allen Hierarchieebenen. Nutzer\*innenorientierung ist das maßgebliche Kriterium bei allen Entwicklungen.

**Offenheit, Transparenz und Partizipation:** Wir entwickeln uns von einem geschlossenen Bürokratie-Modell hin zu einer offenen, partizipativen Stadtverwaltung. Die aktive Einbindung aller Akteure wird zum Standard und lässt kreative und innovative Lösungen partnerschaftlich entstehen. Transparenz sowie Offenheit leiten unser Denken und Handeln und gewährleisten im Rahmen des Zulässigen jederzeit Einblicke in unsere Daten und Prozesse.

**Barriere- und Diskriminierungsfreiheit:** Unser gesamtes Handeln sowie sämtliche Anwendungen, (Dienst-)Leistungen und Schriftstücke im Kontext der Digitalisierung



gestalten wir nach bestem Wissen und Gewissen zugänglich und nutzbar für alle. Barriere- und Diskriminierungsfreiheit sind eine Frage von Gerechtigkeit und damit unerlässlich für eine (digitale) Stadt, die niemanden ausschließt. Ziel ist es, jeweils eine universelle Gestaltung, Form oder Fassung zu finden, die jede\*n teilhaben lässt. Individuelle Insellösungen für einzelne Zielgruppen gilt es zu vermeiden. Sollte es in Einzelfällen sich widersprechende Bedürfnisse geben, ist es unser Ziel, mit allen Beteiligten gemeinsam die beste Lösung zu finden.

**Kooperation, Partnerschaften und Best Practices:** Wann immer sich die Möglichkeit bietet, nutzen wir den Austausch mit anderen. Wir werden möglichst auf bereits bestehende funktionierende Lösungen zurückgreifen. Der Einsatz ähnlicher oder identischer Lösungen, die sich als erfolgreich erwiesen haben, ist effizient und ökonomisch sinnvoll. Die (Eigen-)Entwicklung individueller Lösungen ist zu vermeiden. Auch wir teilen jederzeit unser Wissen und unsere Lösungen mit anderen.

**Kulturwandel, Organisationsentwicklung und Agilität:** Der volle Nutzen der Digitalisierung lässt sich erst erzielen, wenn die Bereitschaft vorhanden ist, neue Wege zu gehen, Gewohnheiten zu verändern, Abläufe und Arbeitsweisen anzupassen und offen für Neues zu sein. Um diese Herausforderungen zu meistern, bedarf es einer lernenden Organisation, die über alle Hierarchieebenen hinweg ein hohes Maß an Agilität und Flexibilität aufweist. Diesen Anforderungen begegnen wir mit dem Einsatz neuer Management- und Arbeitsmethoden, der Veränderung von Prozessen sowie dem Einsatz innovativer Technologien. Im gesamten Veränderungsprozess pflegen wir einen offenen, konstruktiven Umgang mit Fehlern – Fehler, die geschehen, nutzen wir und betrachten sie als Chance, um daraus zu lernen und uns weiterzuentwickeln.

**Kommunikation:** Alle Digitalisierungshandlungen und -entscheidungen werden durch gezielte Kommunikationsmaßnahmen begleitet. Wir informieren unsere Mitarbeiter\*innen, die Politik und die Öffentlichkeit umfassend, zeitnah, ehrlich und zielgruppengerecht über aktuelle Entwicklungen, Erfolge und eventuelle Misserfolge. Noch ungelöste Fragen und Unklarheiten thematisieren wir offen. Kommunikation ist dabei keine Einbahnstraße: Wir haben jederzeit ein offenes Ohr für die Wünsche, Erwartungen und Kritik in Sachen Digitalisierung von außen. Dialogfähigkeit und ein konstruktiver Diskurs sind die Voraussetzungen für das Gelingen einer zukunftsfähigen digitalen Stadt.

Dieses Leitbild soll uns allen Orientierung und Vertrauen auf dem Weg in die Zukunft geben. Es ist unsere Vision einer modernen Verwaltung des 21. Jahrhunderts, die kund\*innenorientiert und mitarbeiter\*innenfreundlich handelt.

### **3. Unsere Strategie der digitalen Transformation**

Die Strategie der digitalen Transformation untermauert unser Leitbild mit den grundlegenden Rahmenbedingungen, definiert strategische Ziele und legt das Vorgehen der Umsetzung fest.

#### **3.1. Definition Digitale Transformation**

Wir verstehen unter digitaler Transformation den fortlaufenden, in digitalen Technologien begründeten Veränderungsprozess, der die gesamte Gesellschaft, die Unternehmen, die Politik und damit auch unsere Mitarbeiter\*innen sowie Führungskräfte unmittelbar betrifft. Im

Kontext dieses Masterplans konzentrieren wir uns zunächst auf die durchgängige, medienbruchfreie, elektronische Abwicklung verwaltungsspezifischer Prozesse zwischen Verwaltung und Bürger\*innen, Verwaltung und Unternehmen, Vereinen, Verbänden und Institutionen, Verwaltung und Politik sowie auf allen Ebenen der Verwaltungen untereinander und die damit einhergehenden organisatorischen, personellen und technischen Veränderungen und Anpassungen (E-Government).

### **3.2. Geltungsbereich und Laufzeit des Masterplans Digitale Transformation**

Der Masterplan Digitale Transformation gilt zunächst für die gesamte Kernverwaltung sowie den Kommunalen Servicebetrieb der Stadt Pinneberg (KSP) und umfasst eine Laufzeit von sechs Jahren (2020-2025). Außenstellen, wie Kindergärten, Schulsekretariate, Stadtbücherei, Museum, Verbund der Jugend- und Sozialarbeit u.a. werden zu späteren Zeitpunkten systematisch eingebunden.

Der inhaltliche Fokus liegt auf der strategischen Planung und Gestaltung der Umsetzung aller gesetzlich vorgeschriebenen Digitalisierungsmaßnahmen sowie den zu ihrer Realisierung erforderlichen Basiskomponenten. Darüber hinaus berücksichtigen wir Projekte, die entweder in Querschnittsfunktion die anderen Projekte fortlaufend flankieren oder aus sonstigen strategischen Gründen als wesentlich in ihrer Umsetzung bewertet werden.

Themen- und Handlungsfelder aus dem Bereich der Daseinsvorsorge (z.B. Verkehrs- und Beförderungswesen, Gas-, Wasser- und Elektrizitätsversorgung, Müllabfuhr, Abwasserbeseitigung, Bildungs- und Kultureinrichtungen, medizinische Versorgung), Smart City, Ehrenamt und soziales Miteinander werden im vorliegenden Masterplan trotz ihrer Relevanz nicht betrachtet; wir konzentrieren uns auf die Digitalisierung der Kernverwaltung.

### **3.3. Strategische Umsetzung der digitalen Transformation**

#### **3.3.1. Projekte und ihre Priorisierung**

Gegenstand des Masterplans Digitale Transformation sind Projekte von unterschiedlicher Dringlichkeit. Dabei sind grundsätzlich zwei verschiedene Handlungsstränge zu identifizieren: Zum einen handelt es sich um Projekte, die auf übergeordneter Ebene als sogenannte Basiskomponenten übergreifend nutzbar sein werden und die (interne) Infrastruktur bereitstellen, um künftig überhaupt digitale (externe) Verwaltungsleistungen anbieten zu können. Unmittelbar daran knüpfen Projekte an, in denen einzelne konkrete Dienstleistungen digitalisiert und den Kund\*innen als E-Government-Anwendung zur Verfügung gestellt werden.

Detailliert betrachtet werden zunächst die Basiskomponenten, die für die Bereitstellung der gesetzlich geforderten Online-Verwaltungsdienste zwingend erforderlich sind, um Medienbrüche zu vermeiden und/oder den digitalen Außenkontakt herzustellen:

- E-Akte und elektronische Signatur
- E-Rechnung
- Formularmanagementsystem
- E-Postausgang
- E-Posteingang
- Online-Bürger\*innen- bzw. Unternehmensportal (einschließlich integrierter Lösungen für Identitätsmanagement, E-Payment und elektronisches Postfach)
- (begleitend) Relaunch der Website

Die gemäß Online-Zugangsgesetz für die Kommunalverwaltung vorgeschriebenen online-fähigen Verwaltungsleistungen werden aus Kapazitätsgründen nicht auf einmal und nicht im Alleingang realisiert werden können. Sie finden im Masterplan zum jetzigen Zeitpunkt insofern Berücksichtigung, als dass das Verfahren beschrieben wird, nach dem die zu digitalisierenden Leistungen in Abstimmung mit dem ITVSH ermittelt und priorisiert werden (sogenannte Top-Themen), sowie die Projektstrukturen und -verfahren, die jedes einzelne Vorhaben von ihnen zu durchlaufen hat.

Als Ausgangsbasis für die gesammelten Top-Themen und ihre Priorisierung wird die vom ITVSH erarbeitete Liste priorisierter OZG-Prozesse in ihrer jeweils aktuellsten Version herangezogen<sup>3</sup>.

Sowohl die Implementierung der Basiskomponenten als auch die Digitalisierung der online-fähigen Verwaltungsleistungen werden, auch aufgrund ihrer gesetzlichen Notwendigkeit, mit Priorität 1 verfolgt. OZG-Leistungen, bei deren Entwicklung die Stadt Pinneberg als Referenzkommune mitwirken kann, werden dabei bevorzugt.

Priorität 2 weisen Projekte auf, die in flankierender Querschnittsfunktion die Projekte der ersten Priorität begleiten und Rahmenbedingungen für den Gesamtprojekterfolg schaffen (s. Abschnitt 3.3.3-3.3.6). Alle weiteren Vorhaben erhalten aus Kapazitätsgründen zunächst eine nachgeordnete Priorität. Projekte innerhalb der Priorität 3 werden bei Bedarf anhand ihres E-Government-Potentials nach folgenden Kriterien priorisiert:

<b>Nutzenperspektive</b>	<b>Beschreibung</b>	<b>Gewichtung %</b>
Nutzen Mitarbeiter*innenperspektive	Nachfrage, Transparenz, Fehlervermeidung, Mehrfachnutzung, Rechtssicherheit und Qualität, Zeitersparnis, Entwicklungspotential	18
Nutzen Prozessperspektive	Umsetzungsaufwand, strategische Bedeutung, Prozessoptimierung, Verhältnis Ergebnis zu den eingesetzten Mitteln	20
Wirtschaftlichkeit	Einsparungen, Einnahmen, Wiederverwendbarkeit von Hard- und Software	12
Quantitativer Nutzen	Anzahl potentieller (externer) Nutzer*innen, Fallzahlen, Anzahl (interner) Anwender*innen, Standardisierung, Mehrfachnutzung, Prozessdauer	20
Nutzen Kund*innenperspektive	Transparenz, Akzeptanz, zeitliche Verfügbarkeit, Aufwand für die Bearbeitung, Transaktion, Zeitersparnis	18
Standortfaktor	Steigerung der Attraktivität der Kommune, Beitrag zur Wirtschaftsförderung	12

Tabelle 1: E-Government-Potential

Tabelle 1 listet die beschriebenen Projekte in der Reihenfolge ihrer Priorisierung auf:

<sup>3</sup> s. Anlage 2 zu diesem Masterplan

Priorität	Projekt	Begründung für Priorität	Begleitprojekte entscheidend für Gesamtprojekterfolg, Unterstützung strategischer Ziele			
	Gesamtprojekt Digitale Transformation: übergeordnetes Projekt zur zentralen Steuerung und Begleitung der einzelnen Digitalisierungs- und Begleitprojekte		IT-Sicherheit und Datenschutz	Organisatorische Begleitung und strategisches Prozessmanagement	Change Management und Kompetenzerwerb	Begleitende Kommunikation
1	E-Akte und elektronische Signatur	Basiskomponenten als Voraussetzung für die Bereitstellung von E-Government-Anwendungen bzw. gesetzliche Verpflichtung aus OZG und ERechVO heraus				
2	E-Rechnung					
3	FMS					
4	E-Postausgang					
5	E-Posteingang					
6	Online-Portal (einschließlich integrierter Lösungen für E-Payment, Identitätsmanagement und E-Postfach)	gesetzliche Verpflichtung aus dem OZG heraus, Priorisierung nach ITVSH bzw. der Möglichkeit, als Referenzkommune zu agieren				
7	Relaunch Website					
8	konkrete Verwaltungsleistungen als E-Government-Anwendungen (Top-Themen) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wohngeld</li> <li>• Mängelmelder</li> <li>• ...</li> </ul>	Umsetzung aktuell nicht verpflichtend, grundsätzlich dennoch relevant, Priorisierung nach E-Government-Potential				
9	Sonstiges (Open Data, Wissensmanagement, E-Recruiting, ...)					

Tabelle 2: Priorisierung der Projekte

Über die Neuaufnahme von Unter-/Teilprojekten oder eine Veränderung der Priorität entscheidet die Projektleitung des Gesamtprojektes Digitale Transformation in Abstimmung mit der Steuerungsgruppe und den Auftraggeber\*innen<sup>4</sup> auf Antrag<sup>5</sup>. Die Priorisierung erfolgt anhand der o.g. Kriterien, ggf. nach strategischen Gesichtspunkten. (Zunächst) Nicht realisierte Projektideen verbleiben im Themenspeicher (Backlog) und werden regelmäßig auf ihre sich möglicherweise verändernde Priorität hin überprüft.

Veränderungen innerhalb der Projekt-Priorisierung werden im Rahmen der periodischen Evaluation und Fortschreibung des Masterplans aufgegriffen<sup>6</sup> und im Zeitplan<sup>7</sup> entsprechend dargestellt. Ebenso werden die Top-Themen in Abhängigkeit der Entwicklungsfortschritte beim ITVSH sukzessiv konkretisiert und ergänzt.

<sup>4</sup> s. Abschnitt 3.3.3

<sup>5</sup> s. Anlage 3 zu diesem Masterplan folgt

<sup>6</sup> s. Abschnitt 3.3.17

<sup>7</sup> s. Abschnitt 3.3.8

### 3.3.2. Projektklassifizierung

Alle Projekte sind gemäß ihrer Größenordnung und Relevanz zu klassifizieren.

Dimension	Begründung	Punktzahl (1 bis 5, gering bis sehr hoch)
Reichweite		
Gesamtbudget		
Strategiebeitrag		
Komplexitätsgrad		
Risikopotential		
Gesamtwert (Punkte aufaddieren)		
Projektklasse (S-XXL)		

Tabelle 3: Projektklassifizierung

Aus dem addierten Gesamtwert ergibt sich die Projektklasse: 5-9 Punkte = S, 10-14 Punkte = M, 15-19 Punkte = L, 20-24 Punkte = XL, 25 Punkte = XXL. Aus der ermittelten Projektklasse wiederum ergibt sich der einzuhaltende Mindeststandard sowohl im Hinblick auf die erforderliche Projekteinsatzverfügung als auch das Projektcontrolling und Berichtswesen<sup>8</sup>.

### 3.3.3. Projektstrukturen und Verantwortlichkeiten

Damit die beschriebenen Projekte erfolgreich durchgeführt werden können, bedarf es eindeutig definierter Rollen und Verantwortlichkeiten der beteiligten Akteur\*innen sowie ein klares (Aufgaben-)Verständnis der beteiligten Führungskräfte. Die Arbeitsweise der Stadtverwaltung Pinneberg wird dadurch einen Wandel hin zu verstärkter Projektarbeit erfahren als bisher.

Bearbeitet wird jedes Projekt durch eine einzuberufende Projektgruppe, die mittels Projekteinsatzverfügung (PEV)<sup>9</sup> durch eine/n Auftraggeber\*in ermächtigt wird. Die Projektgruppe wird üblicherweise dem Fachbereich zugeordnet, der fachlich vorrangig zuständig ist, und setzt sich aus einer Projektleitung sowie dem Projektteam zusammen. Die Projektgruppenmitglieder arbeiten gemeinsam und ohne Rangordnung zusammen, ggf. auch fachbereichsübergreifend. Der Projektleitung obliegt die Aufgabe der Diskussionsleitung, Koordinierung der Arbeit sowie Wahrnehmung geschäftsleitender Funktionen. Die Außendarstellung des Projektes erfolgt in Abstimmung mit der Gesamtprojektleitung und der Auftraggeberin bzw. dem Auftraggeber. Vorschläge für Projektleitung und Projektmitglieder unterbreitet die Steuerungsgruppe; die Ernennung erfolgt durch den/die Auftraggeber\*in. Bei der Zusammenstellung der Projektgruppe setzen wir auf Freiwilligkeit – nur wer sich mit eigenem Antrieb und ehrlichem Engagement einbringt, wird gute Projekterfolge erzielen.

Die Projektstrukturen umfassen auf operativer und strategischer Ebene folgende Instanzen, mit den ihnen zugeordneten Verantwortlichkeiten:

<sup>8</sup> s. Abschnitt 3.3.12

<sup>9</sup> s. Projektmanagement-Handbuch

Ebene	Projektinstanz (Mitglieder)	Verantwortlichkeiten
strategisch	<p><b>Auftraggeber*in</b>            Urte Steinberg, Bürgermeisterin            Stefan Bohlen, Erster Stadtrat            (federführend)</p>	<p>Politische Steuerung / Beschlussfassung im Kontext Digitalisierung, Steuerung von Steuerungs-/Lenkungsgruppe, Bereitstellung der notwendigen Ressourcen, Schaffung von projektförderlichen Rahmenbedingungen, Treffen von richtungsweisenden Entscheidungen, Verantwortung des Masterplans Digitale Transformation, Benennung aller Projektleitungen (Gesamtprojekt sowie die einzelnen Digitalisierungsprojekten) und Projektteams, (bedarfsweise) Abberufen von Projektleitungen und/oder Projektteammitgliedern, formale Abnahme aller Projekte (Gesamtprojekt sowie die einzelnen Digitalisierungsprojekte) und Entbindung der Projektleitungen von Aufgaben und Pflichten</p>
	<p><b>Steuerungsgruppe Digitale Transformation (wöchentlich)</b>            Klaus-Peter Günther, FDL Allgemeine Verwaltung            Lorenz Clausen-Hansen, TL IT            Tanja Dittmann, kaufm. Leitung KSP</p>	<p>Strategische Steuerung im Kontext Digitalisierung, Beratung der Auftraggeberin bzw. des Auftraggebers sowie der Projektleitung des Gesamtprojektes Digitale Transformation, Vorbereiten von richtungsweisenden Entscheidungen, Vorschlagen von Projektleitungen und Projektteammitgliedern, (wechselweise mit Projektleitung/Projektteam Gesamtprojekt Digitale Transformation) Teilnahme an den Projektsitzungen der einzelnen Digitalisierungsprojekte, Qualitätssicherung des Gesamtprojektes Digitale Transformation, Optimierung des Ressourceneinsatzes, Vorbereiten der Abnahme des Gesamtprojektes Digitale Transformation durch den/die Auftraggeber*in</p>
Schnittstelle	<p><b>Gesamtprojektleitung Digitale Transformation / Chief Digital Officer</b>            Jonas Boll, TL Organisation            (100%)</p>	<p>Begleitung aller Digitalisierungsprojekte und zentrale Projektunterstützung zur Entlastung der einzelnen Projektleitungen, Sicherstellung der Einhaltung des Gesamtzeit- und -finanzplans, bei Bedarf Vornahme von Anpassungen und Korrekturen (in Abstimmung mit Steuerungsgruppe/Auftraggeber*in), Projektportfoliomanagement, Identifikation und Steuerung von Synergieeffekten und Wechselwirkungen zwischen den verschiedenen Digitalisierungsprojekten, Qualitätssicherung der einzelnen</p>
	<p><b>Gesamtprojektteam Digitale Transformation</b>            Friederike Hanisch, Organisation            (64%)            Nicole Burwitz, Organisation + IT-Sicherheitsbeauftragte</p>	

	(100%)	Digitalisierungsprojekte, Evaluation und Fortschreibung des Masterplans Digitale Transformation, Entscheidung über die Aufnahme neuer Projekte, Entscheidung über die Priorisierung der Projekte, Vorbereiten der Abnahme der einzelnen Digitalisierungsprojekte durch den/die Auftraggeber*in
	<b>Personalrat</b> 1 Vertreter*in des Gesamtpersonalrats	Beratung der Steuerungsgruppe und Begleitung des Projekts
	<b>Gleichstellungsbeauftragte</b>	Beratung der Steuerungsgruppe und Begleitung des Projekts
	<b>Lenkungsgruppe Digitale Transformation (monatlich)</b> Steuerungsgruppe Digitale Transformation Jonas Boll, TL Organisation Projektleitungen Digitalisierungsprojekte	Sicherstellung Informationsfluss Auftraggeber*in ↔ Operatives Projektgeschehen, Steuerung von Synergieeffekten und Wechselwirkungen zwischen den verschiedenen Digitalisierungsprojekten
operativ	<b>Projektleitung Digitalisierungsprojekt</b> je nach Fachlichkeit, Vorschlag durch die Steuerungsgruppe	Aufgaben und konkrete Zusammensetzung in der jeweiligen Projekteinsatzungsverfügung <sup>10</sup> festgelegt
	<b>Strategische Unterstützung</b> 1 Vertreter aus Steuerungsgruppe, Gesamtprojekt Digitale Transformation oder IT je nach konkretem Bedarf im Digitalisierungsprojekt	
	<b>Projektkernteam</b> mind. 1, max. 7 Mitglieder, Vorschlag durch Steuerungsgruppe in Abstimmung mit Projektleitung	
	(optional) <b>Erweitertes Projektteam</b> Projektkernteam + Fachexperten nach Bedarf	
	<b>Personalrat</b> 1 Vertreter*in des Personalrats, der für das Projekt zuständigen Organisationseinheit (Stadtverwaltung oder KSP)	Beratung der Projektgruppe und Begleitung des Projekts

Tabelle 4: Übersicht Projektinstanzen

### 3.3.4. IT-Sicherheit und Datenschutz

Digitale Angebote, die ihr Nutzenpotential realisieren, müssen über eine entsprechend hohe Verfügbarkeit, Zuverlässigkeit und Sicherheit verfügen. Nur so lässt sich das Vertrauen der internen und externen Nutzer\*innen gewinnen bzw. aufrechterhalten. Potentielle Risiken ergeben sich bspw. aus:

<sup>10</sup> s. Projektmanagement-Handbuch

- technischem Versagen (Ausfall von Hardware, IT-Komponenten oder IT-Prozessen),
- Bedienfehler der Nutzer\*innen (fehlerhafte oder fehlende Bedienung oder Wartung),
- Angriffen von innen (bewusster oder unbewusster Einsatz von Schadsoftware),
- Angriffen von außen (bewusste oder unbewusste Schädigung von Infrastrukturkomponenten) oder
- höherer Gewalt (Umweltkatastrophen).

Risiken werden nach dem Vorbild des Impact-Managements strukturiert ermittelt und abgebildet. Dies beinhaltet die Priorisierung (niedrig, mittel, hoch, kritisch) von Auswirkungen, Dringlichkeiten und des Bearbeitungszeitraumes. Unsere Vorgehensweise gewährleistet das Ziel einer standardisierten Bearbeitung. Aufgrund der hohen Relevanz des Themas werden die genaue Risikobetrachtung, Ausfallplanung und Ausarbeitung geeigneter Gegenmaßnahmen im Rahmen eines gesonderten Begleitprojektes unter Verantwortung der IT-Sicherheitsbeauftragten (Frau Burwitz) in Zusammenarbeit mit dem Datenschutzbeauftragten (Herr Zylla) ausgeführt<sup>11</sup>. Zu den Aufgaben dieses Projektteams zählen u.a.:

- die Erarbeitung und Fortschreibung von umfassenden IIT-Sicherheitskonzepten sowie die Durchführung von Sicherheitsüberprüfungen
- das Ergreifen von technischen und nicht-technischen Maßnahmen zur Sicherstellung der Informationssicherheit
- der Aufbau eines professionellen Informationssicherheitsmanagementsystems nach SiKoSH-Standard
- Information, Beratung und Unterstützung der Verwaltungsleitung sowie der Projektleitungen im Hinblick auf IT-Sicherheit
- Die Durchführung von Informationsveranstaltungen, Schulungen und Sensibilisierungsmaßnahmen zur IT-Sicherheit

Das vom ITVSH bereitgestellte SiKoSH unterstützt uns beim Aufbau eines professionellen Informationssicherheitsmanagements (ISMS) und ermöglicht uns den gesetzlichen Verpflichtungen nachzukommen und die Daten der Bürger\*innen zu schützen.

### **3.3.5. Organisatorische Begleitung & Strategisches Prozessmanagement**

Neben der Gewährleistung von IT-Sicherheit und Datenschutz stellt die organisatorische Begleitung einen wesentlichen Faktor für das erfolgreiche Gelingen der digitalen Transformation dar. Zentraler Baustein dabei ist u.a. das strategische Prozessmanagement. Die IT-Instrumente sind lediglich ein Hilfsmittel der Sachbearbeitung und der Organisation, sie ermöglichen aber teils auch gänzlich neue Arten und Qualitäten von Abläufen und Prozessen. Diese gilt es vor ihrer Digitalisierung zu identifizieren und zu optimieren, um den erwünschten Mehrwert tatsächlich zu schaffen, und Digitalisierung nicht zum Selbstzweck zu betreiben. Zweiter zentraler organisatorischer Baustein ist es, sicherzustellen, dass die Beschäftigten Klarheit und einen eindeutigen Überblick über ihre (ggf. sich verändernden) Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten haben.

Aufgrund der zentralen Bedeutung wird auch für diesen Themenkomplex ein separates Begleitprojekt unter Federführung des Sachgebiets Organisation eingerichtet. Folgende Aufgaben zählen u.a. zu den Zuständigkeiten dieses Projektteams:

- Dokumentation, Analyse und Optimierung von Geschäftsprozessen
- Dokumentation, Analyse und Optimierung von Aufgaben-, Kompetenz- und Verantwortungsteilung

---

<sup>11</sup> s. Abschnitt 3.3.4



- Erstellung, Anpassung und Verfügbarmachung von Dokumenten (Stellenbeschreibungen, Geschäftsverteilungsplänen, Dienstanweisungen, Organisationsverfügungen, AGA, ...)
- Identifikation neuer Organisationsformen unter Berücksichtigung der Aspekte Flexibilität, Kund\*innen-, Mitarbeiter\*innen- und Zielorientierung

Ziel ist es, Abläufe innerhalb der Verwaltung optimal zu gestalten, einen Mehrwert für die Kund\*innen zu schaffen, die Service- und Ergebnisqualität zu steigern sowie Einsparpotentiale zu identifizieren.

### **3.3.6. Begleitende Kommunikation**

Ergänzend zu den technischen und organisatorischen Voraussetzungen ist die systematische Einbeziehung sämtlicher Betroffener unerlässlich für den Projekterfolg. Nur wer sich jederzeit umfassend über aktuelle Entwicklungen und anstehende Veränderungen informiert und sich in Zeiten des Wandels wertschätzend fühlt, wird bereit sein, sich diesen Veränderungen zu stellen und bestenfalls aktiv mitzugestalten.

Die Kommunikation von Projektinformationen und -ergebnissen sowie die Abstimmung und Klärung von Fragestellungen wird dabei standardmäßig von innen nach außen erfolgen. In folgender Reihenfolge werden einbezogen:

1. (interne) Projektmitglieder, Auftraggeber, Steuerungsgruppe
2. Bürgermeisterin
3. Gleichstellungsbeauftragte, Integrationsbeauftragte\*r, Personalrat, Datenschutzbeauftragte\*r und IT-Sicherheitsbeauftragte\*r
4. Mitarbeiter
5. Politik
6. Bürger\*innen.

Folgende Kommunikationswege und Beteiligungsformate werden hierzu je nach Zielsetzung genutzt:

- übergeordnete Informationsveranstaltungen, Personalversammlungen
- Informationsveranstaltungen für einzelne Digitalisierungsprojekte und konkrete E-Government-Anwendungen in Zusammenarbeit mit den entsprechenden Projektteams
- Rundschreiben, Newsletter oder Informationsbriefe, ggf. auch in Zusammenarbeit mit den entsprechenden Projektteams
- Mitarbeiter\*innenbefragungen, Fokusgruppen, Workshops
- regelmäßige Berichterstattung im Hauptausschuss und weiteren Gremien
- gezielte Öffentlichkeits-/Pressearbeit in Abstimmung mit der/dem Pressesprecher\*in, der Gleichstellungsbeauftragten und der/dem Integrationsbeauftragte\*n, gegebenenfalls auch in Form einer Projektwebsite
- Veröffentlichung von Fortschritts- und Statusberichten („Countdown bis OZG“, Anzahl abgeschlossener Projekte, o.Ä.)
- Veranstaltungen zur Beteiligung von Bürger\*innen und sonstigen städtischen Akteur\*innen

Die Ausgestaltung konkreter Maßnahmen und die Konzeption geeigneter Formate ist unter Federführung des Chief Digital Officer, unterstützt durch das Gesamtprojektteam Digitale Transformation und die/den Pressesprecher\*in sowie die einzelnen Digitalisierungsprojekte mit ihren jeweiligen Projektteams, Gegenstand des Begleitprojektes.

### **3.3.7. Change Management und Kompetenzerwerb**

Während sich die beschriebenen Kommunikationsmaßnahmen an sämtliche von der digitalen Transformation berührten Zielgruppen wenden und auf die breite Streuung relevanter Informationen im Kontext [der](#) Digitalisierung angelegt sind, konzentriert sich das Begleitprojekt Change Management und Kompetenzerwerb gezielt auf die Begleitung der anstehenden Veränderungen für die Belegschaft. Der Einsatz unserer Beschäftigten ist wichtig, damit die gewünschte Ergebnisqualität erreicht werden kann. Ihre Information und Integration ist für den Projekterfolg ebenso entscheidend wie der systematische Kompetenzaufbau. Dabei geht es zum einen um den erforderlichen konkreten Qualifizierungsbedarf (Fach-, Methoden-, Sozial-, Transformations- und Arbeitskompetenz) in Folge der Reorganisation und Neugestaltung von Aufgaben und Abläufen. Zum anderen darum, diffuse Ängste und allgemeine Vorbehalte vor Veränderung zu identifizieren und abzubauen. Beides gilt für Führungskräfte und Mitarbeiter\*innen gleichermaßen.

Der Relevanz dieses Aspekts kommen wir nach, indem wir für die Entwicklung und Durchführung geeigneter Maßnahmen ein gesondertes Begleitprojekt unter der Federführung des Chief Digital Officer, unterstützt durch das Gesamtprojektteam Digitale Transformation und den Fachdienst Personal, installieren. Zu den Aufgaben gehören u.a.

- Konzeption und Durchführung von übergeordneten Schulungsmaßnahmen z.B. zu den allgemeinen Themen Digitaler Wandel (zu Projektbeginn), Neues Arbeiten/ New Work, Agilität (bedarfsorientiert während des Projektes bzw. nach Abschluss des Projektes)
- Konzeption und Durchführung von Schulungsmaßnahmen für einzelne Digitalisierungsprojekte und konkrete E-Government-Anwendungen in Zusammenarbeit mit den entsprechenden Projektteams
- Gewinnung und Qualifikation von Multiplikator\*innen, Fürsprecher\*innen oder Digitallots\*innen, die niedrighschwellige Unterstützung und Beratung bieten
- Auslobung von Anwendungs-, Entwicklungs-, Ideenwettbewerben zur Nutzer\*innengewinnung und -bindung in Zusammenarbeit mit den entsprechenden Projektteams
- Anpassung von Personalentwicklungs- und Fortbildungskonzepten, Definition von Auswahlkriterien bei Neueinstellungen (Fähigkeit des digitalen Arbeitens bzw. Bereitschaft sich in neue Technologien einzuarbeiten)
- Zentrale Organisation von Projektabschlussfeiern und Projekterfolgen

### **3.3.8. Zeitplan**

Der Zeitplan illustriert die vorläufige zeitliche Abfolge der bis zum Jahr 2025 durchzuführenden Projekte, soweit diese zum jetzigen Zeitpunkt planbar sind:

1.1.	E-Akte	FD 10	Konzeption, Abstimmung Hersteller, ggf. Ausschreibung?	FB I	FB II	FB IV	FB III	KSP	Stabstellen										
1.2.	E-Rechnung	FD 20	Beginn sofort, um Frist für Minimallösung zu halten					Beginn zeitversetzt zur E-Akte und frühestens ab 2021 (vgl. Angebot H&H), Ende u.a. abhängig von der Bereitstellung des Landeseingangsportals für E-Rechnungen											
Minimallösung (De-Mail-Funktionspostfach, Viewer, Ausdruck, konventionelle Bearbeitung) bis 18.04.2020																			
1.3.	FMS	FD 10	vorläufige Zeitplanung, tatsächliche Laufzeit kann abweichen		FB I	FB II	FB IV	FB III	KSP	Stabstellen									
1.4.	E-Postausgang	FD 10	vorläufige Zeitplanung, tatsächliche Laufzeit kann abweichen		FB I	FB II	FB IV	FB III	KSP	Stabstellen									
1.5.	E-Posteingang	FD 10	vorläufige Zeitplanung, tatsächliche Laufzeit kann abweichen			FB I	FB II	FB IV	FB III	KSP	Stabstellen								
1.6.	Online-Portal (einschl. E-Payment, IDM, Postfach)	FD 10	genaue Laufzeit abhängig von Zeitplanung ITVSH																
1.7.	Relaunch Website	FD 10	Aktualisierung und Modernisierung www.pinneberg.de																
Barrierefreiheit Website bis 23.09.2020				Barrierefreiheit mobil bis 23.06.2021															
1.8.	Top-Themen	je nach Fachlichkeit	folgt in Abhängigkeit Zeitplanung ITVSH																
										Umsetzungsfrist OZG bis 31.12.2022									
2.1.	IT-Sicherheit und Datenschutz	IT-Sicherheitsbeauftragter, Datenschutzbeauftragter	Vorprojekt	übergreifende Begleitung alle Digitalisierungsprojekte														Projektabschluss	
2.2.	Prozessanalyse und -optimierung	Organisation	Vorprojekt	übergreifende Begleitung alle Digitalisierungsprojekte														Projektabschluss	
2.3.	Begleitende Kommunikation	CDO	Vorprojekt	übergreifende Begleitung alle Digitalisierungsprojekte														Projektabschluss	
2.4.	Change Management	CDO	Vorprojekt	übergreifende Begleitung alle Digitalisierungsprojekte														Projektabschluss	

Abbildung 5: Zeitplan 2020-2025

### 3.3.9. Finanzierung

Die digitale Transformation der Verwaltung ist mit erheblichen finanziellen Aufwendungen verbunden und kann ohne langfristige Sicherstellung der Finanzierung nicht realisiert werden. Bei der Bereitstellung von E-Government-Anwendungen entstehen der Stadt erhebliche Kosten. Ferner ist der Nutzen der E-Government-Anwendungen in weiten Teilen nicht quantifizierbar.

Für jedes Projekt ist vor dem Beginn eine grobe Kostenschätzung durchzuführen, deren Ergebnis in der zugehörigen Projekteinsatzungsverfügung vermerkt wird. Ist eine aussagekräftige Schätzung der Kosten zu diesem Zeitpunkt nicht möglich, so ist das Vorhaben zumindest einer der folgenden Kostenklassen zuzuordnen.

Kostenklasse 1	kein zusätzliches Projektbudget erforderlich, bspw. reine Konzepterstellung oder Machbarkeitsstudie
Kostenklasse 2	<10.000 EUR
Kostenklasse 3	10.000-50.000 EUR
Kostenklasse 4	50.000-100.000 EUR
Kostenklasse 5	>100.000 EUR

Tabelle 6: Kostenklassen

Die Kostendetailplanung stellt dann einen zentralen Meilenstein innerhalb des einzelnen Projektes dar. Die Gesamtprojektleitung des Gesamtprojektes Digitale Transformation erstellt aus diesen Kostendetailplanungen einen Gesamtfinanzplan und pflegt und verantwortet diesen. Der Gesamtfinanzplan ist mit dem Fachdienst Finanzen im Hinblick auf die Gesamthaushaltslage der Stadt abzustimmen. Investive Maßnahmen im Kontext der digitalen Transformation sind entsprechend ihrer Priorität in die Gesamtplanung sämtlicher Investivmaßnahmen der Stadt Pinneberg mit aufzunehmen und einzuordnen.

### 3.3.10. Wirtschaftlichkeit

Alle Projekte unterliegen soweit wie möglich dem wirtschaftlichen Handeln. Der Begriff der Wirtschaftlichkeit umfasst dabei nicht nur monetäre, sondern auch qualitative Zielgrößen. Jede (Teil-) /Projektleitung ist verpflichtet, sicherzustellen, dass bei Vorliegen verschiedener möglicher Varianten, die jeweils wirtschaftlichste unter Berücksichtigung von Kosten und Nutzen ausgewählt wird.

Der qualitative und quantitative Nutzen einer E-Government-Anwendung lässt sich beispielsweise über folgende Kriterien beschreiben:

- Steigerung von Lebensqualität für Bürger\*innen
- Steigerung der Beteiligung von Bürger\*innen
- Steigerung der Standortqualität für Unternehmen
- Imagegewinn nach außen (Öffentlichkeit, andere Behörden) und innen (Mitarbeiter\*innen)
- Optimierung von Arbeitsabläufen zugunsten von Bürger\*innen bzw. Unternehmen bei gleichzeitiger Entlastung der Mitarbeiter\*innen.

Die Erstellung und Auswertung entsprechender Betrachtungen (Nutzwertanalyse, Kostenvergleichsrechnung, Kosten-Nutzen-Analyse o.Ä.) obliegt der jeweiligen Projektleitung. Die Bewertung der Ergebnisse erfolgt durch die Gesamtprojektleitung.

Die entstehenden Kosten sollen durch die Beachtung folgender Grundsätze möglichst gering gehalten werden:

- Einsatz zentraler Basiskomponenten, Vermeiden von Insellösungen
- Auswahl standardisierter, plattformunabhängiger Lösungen, Verzicht auf Eigenentwicklungen
- Kooperationen, Partnerschaften und Netzwerke, Beteiligung als Referenzkommune<sup>12</sup>
- Teilnahme an Förderprogrammen, Einwerben von Fördermitteln über das Fördermitelmanagement
- Optimierung von Geschäftsprozessen.<sup>13</sup>

### **3.3.11. Beteiligung Interessensvertretung der Beschäftigten und weitere**

Im Zuge der digitalen Transformation ergeben sich unmittelbare Folgen für Arbeitsplätze, Arbeitsbedingungen, Arbeitsinhalte, Arbeitsorganisation und Qualifikationsanforderungen sämtlicher Beschäftigter. Alle allgemeinen und besonderen Gremien der Interessensvertretung der Beschäftigten sind deshalb frühzeitig, fortlaufend und umfassend zu unterrichten und in die Projektarbeit einzubinden.

Dies bedeutet im Einzelnen:

- Ein\*e Vertreter\*in des Gesamtpersonalrats ist ständiges Mitglied der Steuerungsgruppe in beratender Funktion.
- Ein\*e Vertreter\*in des Personalrats, der für das jeweilige Unter-/Teil-Projekt zuständigen Organisationseinheit (Stadtverwaltung / KSP), ist ständiges Mitglied der jeweiligen Unter-/Teil-Projektgruppen in beratender Funktion.
- Für jedes Projekt ist zwingend eine schriftliche Stellungnahme des Personalrats einzuholen. Ein/e Vertreter\*in des Personalrats hat jederzeit das Recht, an den Projektsitzungen (Gesamt- oder Einzelprojekte) teilzunehmen.
- Für jedes Projekt ist zwingend eine schriftliche Stellungnahme der/des Datenschutzbeauftragten sowie der/des IT-Sicherheitsbeauftragten einzuholen. Datenschutzbeauftragte\*r und/oder IT-Sicherheitsbeauftragte\*r haben jederzeit das Recht, an den Projektsitzungen (Gesamt- oder Einzelprojekt) teilzunehmen, sollten sie nicht ohnehin Mitglied des Projektteams sein.
- Für jedes Projekt ist zwingend eine schriftliche Stellungnahme der Schwerbehindertenvertretung einzuholen. Die/Der Vertreter\*in der Schwerbehinderten hat jederzeit das Recht, an den Projektsitzungen (Gesamt- oder Einzelprojekt) teilzunehmen.
- Für jedes Projekt ist die Gleichstellungsbeauftragte zu beteiligen und ihr die Möglichkeit der schriftlichen Stellungnahme zu geben. Auf Wunsch kann sie bei Projektsitzungen bezüglich ihrer schriftlichen Stellungnahme teilnehmen.
- Für jedes Projekt mit Außenwirkung ist die/der Integrationsbeauftragte zu beteiligen und ihr/ihm die Möglichkeit der schriftlichen Stellungnahme zu geben. Auf Wunsch kann sie/er bei Projektsitzungen bezüglich ihrer/seiner schriftlichen Stellungnahme teilnehmen.

Entsprechende Vorlagen finden sich im Projektmanagement-Handbuch. Die Verantwortung für die Beteiligung der o.g. Gremien und die Berücksichtigung, Dokumentation und Archivierung der Stellungnahmen trägt die jeweilige Projektleitung. Über eine themenabhängige Einbeziehung weiterer Bereiche, wie Justizariat, Wirtschaftsförderung, Rechnungsprüfungsamt

---

<sup>12</sup> s. Abschnitt 3.3.13

<sup>13</sup> s. Abschnitt 3.3.5

o.a. entscheidet ebenfalls die jeweilige Projektleitung, bei Bedarf in Abstimmung mit der Gesamtprojektleitung Digitale Transformation.

Die Fachbereichsleitungen sowie die Werkleitung des KSP sind ebenfalls kontinuierlich über alle laufenden und geplanten Vorhaben zu unterrichten; die Zuständigkeit hierfür liegt bei dem/der Auftraggeber\*in.

### **3.3.12. Interne Kommunikation, Projektcontrolling und Berichtswesen**

Jedes Projekt fasst den aktuellen Stand jeweils zum Freitag einer Woche in einem Projektstatusbericht<sup>14</sup> zusammen und sendet diesen an die Gesamtprojektleitung. Diese greift die übersandten Informationen in ihrem mündlichen Bericht in der wöchentlichen Digitalisierungsrunde auf und berichtet Auftraggeber und Steuerungsgruppe.

Es sind, sofern verfügbar, die jeweils vorgegebenen Vorlagen und Musterbögen zu nutzen. Für Anpassungen oder Verbesserungsvorschläge steht das Team des Gesamtprojektes Digitale Transformation zur Verfügung, welches die Vorlagen entsprechend pflegt und aktualisiert.

Die Abwicklung der zentralen Projektdokumentation findet über das angelegte Trello-Board statt. Hier ist für alle online ersichtlich, in welchem Status sich alle Projekte aktuell befinden, wo Entscheidungen der Verwaltungsleitung bevorstehen und welche zukünftigen Projekte geplant sind.

Kommt es zu unvorhergesehenen Zwischenfällen oder tritt eines der in der Projekteinsatzungsverfügung beschriebenen bzw. ein bis dahin unbekanntes Risiko ein, so ist die Gesamtprojektleitung umgehend zu informieren. Diese koordiniert dann den Austausch mit der Steuerungsgruppe und Auftraggeber\*in.

Im Rahmen einer monatlich tagenden Lenkungsgruppe findet zudem ein regelmäßiger direkter Austausch der Steuerungsgruppe mit den Projektleitungen aller Einzelprojekte sowie den Auftraggeber\*innen statt. Die Gesamtprojektleitung koordiniert und leitet dieses Treffen.

Zum Abschluss eines jeden Projektes ist ein Abschlussbericht gemäß der Vorlage<sup>15</sup> zu erstellen und der Gesamtprojektleitung vorzulegen. Diese prüft den Abschlussbericht, regt ggf. Überarbeitungen an, und reicht das Dokument an den/die Auftraggeber\*in weiter. Dieser entscheidet auf Basis des Berichtes sowie eines persönlichen Abschlussgesprächs über die Entbindung der Projektleitung von der entsprechenden Aufgabe. Die Digitalisierung beeinflusst ebenfalls die Art und Weise, wie wir miteinander kommunizieren. Auch hier wollen wir an den Vorteilen neuer Kommunikationskanäle partizipieren und eine vollumfänglich, aufeinander abgestimmte digitale Kommunikationsstruktur gewährleisten. Aktuell erfolgt die Ablage der gesamten Dokumentation, auf einem gemeinsamen Gruppenlaufwerk, an zentraler Stelle. Zukünftig streben wir folgenden Zustand an:

- perspektivisch eine gemeinsame E-Akten-Struktur anzulegen
- die Einrichtung eines gemeinsamen SharePoints, welcher die Zusammenarbeit und Koordination vereinfacht und modernisiert
- den Aufbau einer Wiki-Lösung um Projektstrukturen und -prozesse, das Projektmanagementhandbuch und Handlungsanweisungen für alle Projektmitglieder transparent abzubilden

---

<sup>14</sup> s. Projektmanagement-Handbuch

<sup>15</sup> s. Projektmanagement-Handbuch

- offen halten wir uns an dieser Stelle, weitere moderne Kommunikationsmittel einzuführen. Dazu zählen z.B. ein webbasierter Instant-Messaging-Dienst oder ein Aufgaben-Verwaltungs-Onlinedienste
- die Abwicklung der zentralen Projektdokumentation findet über das angelegte Trello-Board statt.

### **3.3.13. Kooperationen, Partnerschaften und Netzwerke**

Wann immer möglich, ist der Austausch mit anderen zu suchen. Auftraggeber\*in, Steuerungsgruppe, Gesamtprojektleitung und die Projektleitungen der einzelnen Digitalisierungsprojekte suchen gezielt den fachbezogenen Dialog mit umliegenden Kommunen, Fachexpert\*innen und relevanten Netzwerken.

Die Anbindung an den IT-Verbund Schleswig-Holstein erfolgt zentral über die dort gemeldete zentrale Ansprechstelle (Single Point of Contact, SPoC) (Gesamtprojektleitung Digitale Transformation/Chief Digital Officer). Die Chance, als Referenzkommune für einzelne OZG-Leistungen mitzuwirken, wird nach Möglichkeit genutzt.

Die Teilnahme an thematischen Rankings (z.B. KGSt-Vergleichsring Digitalisierung) ist derzeit mangels ausreichendem Digitalisierungsreifegrad noch nicht zielführend, perspektivisch aber eine zu prüfende Option, um die eigene digitale Leistungsfähigkeit ins Verhältnis zu vergleichbaren Kommunen zu setzen und weitere nützliche Netzwerke knüpfen zu können.

Grundsätzlich offen sind wir für mögliche Kooperationen mit Hochschulen (bspw. der Fachhochschule Wedel, der Fachhochschule für Verwaltung und Dienstleistung Altenholz oder der HAW Hamburg) mit geeigneten Studiengängen (Public Management, (Wirtschafts-, Verwaltungs-, Medien-)Informatik, Informationswissenschaft, Interaction Design, ...). Mögliche Formen der Zusammenarbeit können je nach Zulässigkeit der Studienordnung Abschlussarbeiten (BA, MA), Praxissemester oder auch praxisbezogene Studien-/Hausarbeiten sein. Auch unsere Mitarbeiter\*innen binden wir bei Interesse bspw. im Rahmen möglicher berufsbegleitender Weiterqualifizierungen in die digitale Transformation ein. Die Koordination und Betreuung übernehmen die jeweiligen Projektleitungen in den Digitalisierungsprojekten in Abstimmung mit der Gesamtprojektleitung.

Die entstehenden schriftlichen Ausarbeitungen werden, unter Zustimmung der Verfasserin bzw. des Verfassers und der prüfenden Institution für alle an der digitalen Transformation Beteiligten an einer zentraler Stelle, zur Verfügung gestellt<sup>16</sup>.

Im Zuge des Relaunchs der Internetseite soll eine Website für die Digitale Transformation eingerichtet werden. Die Interessensgruppen können sich an dieser Stelle über den Stand der Projekte informieren.

### **3.3.14. Partizipation**

Wir verstehen die gleichberechtigte Berücksichtigung sämtlicher Anspruchsgruppen als ein zentrales Erfolgskriterium für die Akzeptanz und Anerkennung unserer Strategie und ihrer Umsetzung.

Wir denken den Begriff der Partizipation weiter und heben ihn in das digitale Zeitalter, indem wir ein neues Verständnis von Beteiligungsformaten vorantreiben und vorhandene Formate, durch eine Architektur der Offenheit optimal ergänzen. Dies beinhaltet ebenfalls den Aufbau einer digitalen Kultur, einer Wir-Kultur, unter gemeinsamer Verantwortung der Stadtverwaltung Pinneberg, der Politik und den Bürger\*innen. Durch eine neue Art der Mitbestimmung

---

<sup>16</sup> s. Abschnitt 3.3.12

steigt das Vertrauen und die Akzeptanz gegenüber neuen und auch notwendigen Projekten. Die Teilhabe aller Beteiligten ist für uns eine Gestaltungsaufgabe, welche wie die digitale Transformation selbst, einen langfristigen Horizont verfolgt und den Dialog herstellt und fördert. Die Vermittlung von Medienkompetenz gilt als eine essenzielle Anforderung. Unseren eigenen Leitsätzen folgend, sollen zu gegebener Zeit alle betroffenen Nutzergruppen in geeigneter Form in die Konzeption, Entwicklung und Verbesserung der verschiedenen Anwendungen eingebunden werden. So entstand der vorliegende Masterplan als strategische Zielbestimmung, unter umfassender Beteiligung von Mitarbeiter\*innen sowie der Politik. Bei der Umsetzung der Basiskomponenten, die nur mittelbar nach außen wirken und vorrangig Einfluss auf die internen Prozesse haben (E-Akte u.a.), werden sämtliche Mitarbeiter\*innen systematisch einbezogen. Über die konkrete Ausgestaltung und Formate (Workshop, Informationsveranstaltung, Befragung u.Ä.) entscheiden die einzelnen Digitalisierungsprojekte in Abhängigkeit ihres jeweiligen Bedarfs.

Geht es an die Entwicklung und Inbetriebnahme von Anwendungen, die eine konkrete Verwaltungsleistung für die Kund\*innen digitalisieren, so ist hier die tatsächliche Zielgruppe einzubeziehen. Dies kann in direkter (Befragungen, Nutzer\*innentests, Beobachtungen u.Ä.) oder indirekter Form (bspw. mittels Web-Analyse-Methoden) geschehen.

Ziel ist es, dass jedes erarbeitete Ergebnis/Produkt vor Freigabe bzw. regulärer Inbetriebnahme durch eine ausreichende Anzahl an künftigen Anwender\*innen unter realen Bedingungen getestet und für nützlich befunden wird.

### **3.3.15. Qualitätssicherung und Nachhaltigkeit**

Der Qualitätsplan definiert regelmäßige Prüfschritte zur Qualitätssicherung der einzelnen Digitalisierungsprojekte. Neben technischen Anforderungen werden auch operative und nutzerbezogene Schwerpunkte geprüft:

- technische Qualitätsmerkmale: Verfügbarkeit, Installierbarkeit, Wartbarkeit, Performance, Zuverlässigkeit, Sicherheit
- operative Qualitätsmerkmale: Wirksamkeit der Projektstruktur, Wirksamkeit der Rollen/Verantwortlichkeiten, Wirksamkeit der Kommunikation, Einhaltung des Zeitplans, Einhaltung des Kostenplans
- Anwender\*innenorientierte Qualitätsmerkmale: Bedarfsorientierung, Benutzerfreundlichkeit, Transparenz, Nachhaltigkeit, Effektivität und Effizienz, Barrierefreiheit/Zugänglichkeit für Menschen mit Behinderung und Senior\*innen

Ferner ist das Ziel, dass jedes erarbeitete Produkt, vor der Freigabe bzw. vor der regulären Inbetriebnahme, einen zuvor definierten Prozess durchläuft, bei dem Qualitätsstandards, unter der Berücksichtigung der potenziellen Anzahl von Anwender\*innen und den allgemeinen Bedingungen, überprüft werden.

Der Freigabeprozess setzt sich aus fest definierten (Verantwortlichkeiten, Aufgaben, Terminen sowie Kommunikationsbereichen) und dynamischen, durch die Individualität der Projekte bedingten, Strukturen zusammen. Dementsprechend muss dieser Prozess so gestaltet sein, dass er die Zielerreichung sicherstellt.

Die Ausarbeitung konkreter Qualitätsmerkmale erfolgt auf Grundlage der sog. SMART-Kriterien: Mit ihrer Hilfe werden die zugrundeliegenden Ziele so formuliert, dass sie

- spezifisch
- messbar
- attraktiv



- realistisch und
- terminierbar sind.

Um sicherzustellen, dass die Qualitätssicherung nicht durch dieselben Mitarbeiter\*innen erfolgt, welche an der Entwicklung beteiligt sind oder waren, übernimmt die Gesamtprojektleitung zentral für alle Digitalisierungsprojekte die Qualitätssicherung. Die Qualität der Arbeitsleistung der Gesamtprojektleitung wiederum definiert sich über die Entwicklung geeigneter messbarer Qualitätskriterien für das einzelne Vorhaben.

Jedes Digitalisierungsprojekt wird zu drei verbindlichen Zeitpunkten im Projektverlauf qualitätsgesichert:

- zu Projektbeginn (Wie soll die Qualität sichergestellt und die Kriterien erfüllt werden?)
- in jedem Projektgespräch (Inwieweit wurden die Qualitätskriterien bereits erfüllt, in welchen Bereichen muss ggf. noch nachgesteuert werden?)
- kurz vor finaler Fertigstellung (Sind die Nachbesserungen aus der vorangegangenen Qualitätskontrolle erfolgreich umgesetzt, wird die Qualität des finalen Produktes den vorgeschriebenen Anforderungen gerecht?)

### **3.3.16. Bildung im Bereich digitaler Kompetenzen**

Der Wirkungskreis der geplanten Veränderungen von Strukturen und Prozessen ist enorm. Durch gezielte Aus-, Fort- und Weiterbildung werden die Mitarbeiter\*innen der Pinneberger Verwaltung und ihre Bürger\*innen in die Lage versetzt, die Digitale Transformation für ihren Aufgabenbereich effizient zu begleiten. Dies impliziert moderne, digitale Workshops und Schulungen, welche durch die Bereitstellung von E-Learning-Material kombiniert und erweitert werden. Wir machen es uns stets bewusst, dass Bildung, so wie die digitale Transformation, ein dynamischer, teilweise individueller und kontinuierlicher Prozess ist. Bildungs- und Schulungsangebote werden zielgruppen- und anforderungsspezifisch angeboten. Die Teilnahme der Bürger\*innen liegt in ihrem eigenen Ermessen. Wir machen es uns zur Aufgabe, etwaige Angebote aktiv zu kommunizieren, um möglichst viele unterschiedliche Akteure einzubinden. Einer Zusammenarbeit mit der Volkshochschule Pinneberg oder anderen Interessensvertretungen stehen wir offen gegenüber.

Aktuell geplante Schulungen sind:

- interne Schulungen der Mitarbeiter\*innen, z.B. die Nutzung neuer Systeme, erklärende Veranstaltungen zu diversen Prozessveränderung, Projektleiter\*innen- und Change-Managementschulungen
- externe Schulungen, z.B. die Bereitstellung eines öffentlichen Leitfadens zur Benutzung des Onlinetermintools CleverQ, Schulungen zur Nutzung des Online-Portals und der OZG-Leistungen
- Workshops, Schulungen und E-Learning-Material ebnen den Weg für die notwendigen Veränderungen auf der Verwaltungsseite.

### **3.3.17. Evaluation und Fortschreibung des Masterplans**

Die Aktualität und Wirksamkeit des Masterplans Digitale Transformation ist durch periodische Überprüfung sicherzustellen. Die Gesamtprojektleitung Digitale Transformation evaluiert mit ihrem Projektteam den Masterplan mindestens jährlich, jeweils zum Stichtag 31.12. auf mögliche Aktualisierungs- und Anpassungsbedarfe im Hinblick auf:

- veränderte gesetzliche Vorgaben und Richtlinien

- veränderte Anforderungen der Zielgruppen
- neue, technische Möglichkeiten
- Wirksamkeit der Projektstrukturen
- Priorisierung/Neuaufnahme eines Projektes
- veränderte personelle oder organisatorische Voraussetzungen

Daraus erforderliche Anpassungen werden identifiziert und mit dem/der Auftraggeber\*in diskutiert. Nach Entscheidung wird die Strategie fortgeschrieben, die Roadmap und projektunterstützende Unterlagen bedarfsweise angepasst.

## 4. Projekt- und Umsetzungsplanung

Die Projekt- und Umsetzungsplanung konkretisiert die strategische Planung mit der Beschreibung der einzelnen Projekte und der standardisierten Vorgehensweise zu ihrer Bearbeitung.

### 4.1. Projektsteckbriefe

<b>Gesamtprojekt Digitale Transformation</b>	
Projektnummer	0
Projektergebnis	Zentrale Steuerung und Begleitung aller Digitalisierungs- und Begleitprojekte, erfolgreiche Projektumsetzung
Bezug zum Leitbild	unmittelbarer Bezug zum Leitbild, selbst strategiebildend
Rechtliche Grundlagen / Politische Bedeutung	keine / sehr hoch
Zielgruppe(n)	alle Mitarbeiter*innen, alle Führungskräfte, Verwaltungsleitung, Politik, Öffentlichkeit
Wechselwirkung mit anderen Projekten	alle
projektverantwortender Bereich / Projektleitung	FD 10 / Jonas Boll
Weitere einzubeziehende Beteiligte	folgt
Geschätzte Kosten(klasse)	>500.000 EUR (Kostenklasse 5)
Projektklasse	XXL
Laufzeit	2020-2025

<b>Projekt E-Akte und elektronische Signatur</b>	
Projektnummer	1.1.
Projektergebnis	Vollständige elektronische Aktenführung und Vorgangsbearbeitung in der gesamten Kernverwaltung sowie im KSP, Anbindung an die Fachverfahren  Nicht-Projektergebnis: verscannen des Altaktenbestands, Langzeitar- chivierung/ Aussonderung, Digitali- sierung Posteingang
Bezug zum Leitbild	Basiskomponente/Voraussetzung um Leistungen effizient als digitales Angebot bereitzustellen, unmittelbarer Bezug zum Leitbild
Rechtliche Grundlagen / Politische Bedeutung	keine / hoch
Zielgruppe(n)	alle Mitarbeiter*innen, alle Füh- rungskräfte
Wechselwirkung mit anderen Pro- jekten	E-Rechnung, FMS, E-Postausgang, E-Posteingang
projektverantwortender Bereich / Projektleitung	FD 10 / Jonas Boll
Weitere einzubeziehende Beteiligte	bei Bedarf Stadtarchiv
Geschätzte Kosten(klasse)	320.000 EUR (Kostenklasse 5)
Projektklasse	XL
Laufzeit	2020-2022

<b>Projekt E-Rechnung</b>	
Projektnummer	1.2.
Projektergebnis	Empfang und medienbruchfreie Weiterverarbeitung elektronischer Rechnungen Nicht-Projektergebnis: elektronische Rechnungsstellung
Bezug zum Leitbild	unmittelbarer Bezug zum Leitbild
Rechtliche Grundlagen / Politische Bedeutung	ERechVO / mittel
Zielgruppe(n)	Fachdienst Finanzen, alle Mitarbeiter*innen und Führungskräfte, die Rechnungen erhalten
Wechselwirkung mit anderen Projekten	E-Akte, E-Posteingang, E-Rechnungsportal S-H
projektverantwortender Bereich / Projektleitung	FD 20 / Florian Kaufmann (Teilprojekt Kernverwaltung) KSP / Tanja Dittmann (Teilprojekt KSP)
Weitere einzubeziehende Beteiligte	bei Bedarf Wirtschaftsförderung
Geschätzte Kosten(klasse)	46.700 EUR (Kostenklasse 3) (Teilprojekt Kernverwaltung) folgt (Teilprojekt KSP)
Projektklasse	L
Laufzeit	2020-2022

<b>Projekt Formularmanagementsystem</b>	
Projektnummer	1.3.
Projektergebnis	Zentrale Bereitstellung, Unterstützung bei Ausfüllen und Weiterverarbeitung von Formularen Nicht-Projektergebnis: folgt
Bezug zum Leitbild	Basiskomponente/Voraussetzung um Leistungen effizient als digitales Angebot bereitzustellen, unmittelbarer Bezug zum Leitbild
Rechtliche Grundlagen / Politische Bedeutung	OZG / mittel
Zielgruppe(n)	Bürger*innen, Unternehmen, Verbände, Institutionen, Ehrenamt, andere Verwaltungen, alle Mitarbeiter*innen und Führungskräfte, die mit bisher papierbasierten Formularen arbeiten
Wechselwirkung mit anderen Projekten	E-Akte, Online-Portal
projektverantwortender Bereich / Projektleitung	FD 10 / N.N.
Weitere einzubeziehende Beteiligte	folgt
Geschätzte Kosten(klasse)	folgt
Projektklasse	XL
Laufzeit	2021-2022

<b>Projekt E-Postausgang</b>	
Projektnummer	1.4.
Projektergebnis	Zusammenführung elektronischer Dokumente beliebigen Formats an zentraler Stelle/Druck, Falzen, Kuvvertieren und Versenden mittels externer Dienstleister Nicht-Projektergebnis: folgt
Bezug zum Leitbild	mittelbarer Bezug zum Leitbild
Rechtliche Grundlagen / Politische Bedeutung	keine / mittel
Zielgruppe(n)	alle Mitarbeiter*innen und Führungskräfte, die Ausgangspost erzeugen, Mitarbeiter*innen der Poststelle/Hausdruckerei
Wechselwirkung mit anderen Projekten	./.
projektverantwortender Bereich / Projektleitung	FD 10 / N.N.
Weitere einzubeziehende Beteiligte	folgt
Geschätzte Kosten(klasse)	folgt (einmalige Projektkosten + laufende Kosten Dienstleister)
Projektklasse	M
Laufzeit	2021-2022

<b>Projekt E-Posteingang</b>	
Projektnummer	1.5.
Projektergebnis	Digitalisierung des analogen Posteingangs, d.h. Scannen und (automatische) Zuordnung der eingehenden Briefpost Nicht-Projektergebnis: folgt
Bezug zum Leitbild	unmittelbarer Bezug zum Leitbild
Rechtliche Grundlagen / Politische Bedeutung	BSI TR 03138 Ersetzendes Scannen (Resiscan) / mittel
Zielgruppe(n)	alle Mitarbeiter*innen und Führungskräfte
Wechselwirkung mit anderen Projekten	E-Akte
projektverantwortender Bereich / Projektleitung	FD 10 / N.N.
Weitere einzubeziehende Beteiligte	folgt
Geschätzte Kosten(klasse)	folgt
Projektklasse	M
Laufzeit	2021-2022, abhängig vom Projektfortschritt E-Akte und elektronische Signatur



<b>Projekt Online-Portal (einschließlich E-Payment, Identitätsmanagement und elektronischem Postfach)</b>	
Projektnummer	1.6.
Projektergebnis	Bereitstellung/Einbindung eines Online-Bürger*innen-/Unternehmens-Portals (einschließlich integrierter Lösungen für E-Payment, Identitätsmanagement und elektronischem Postfach) auf Basis der vom ITVSH zentral zur Verfügung gestellten Lösung  Nicht-Projektergebnis: Eigenentwicklung einer entsprechenden Lösung
Bezug zum Leitbild	Basiskomponente/Voraussetzung um Leistungen als digitales Angebot bereitzustellen, unmittelbarer Bezug zum Leitbild
Rechtliche Grundlagen / Politische Bedeutung	OZG / hoch
Zielgruppe(n)	Bürger*innen, Unternehmen, Verbände, Institutionen, Ehrenamt, andere Verwaltungen
Wechselwirkung mit anderen Projekten	E-Akte, E-Rechnung, FMS, E-Postausgang, Relaunch Website
projektverantwortender Bereich / Projektleitung	FD 10 / N.N.
Weitere einzubeziehende Beteiligte	bei Bedarf Bürger*innen, Unternehmen
Geschätzte Kosten(klasse)	folgt
Projektklasse	XL
Laufzeit	2020, abhängig von Zeitplanung Dataport, Höhn Consulting GmbH und ITVSH

<b>Projekt Relaunch Website</b>	
Projektnummer	1.7.
Projektergebnis	Durch einen Dienstleister technisch, gestalterisch und bezüglich seiner Funktionalitäten optimierter und modernisierter Webauftritt, der den aktuellen Anforderungen und impliziten Nutzererwartungen entspricht  Nicht-Projektergebnis: Eigenentwicklung
Bezug zum Leitbild	zentrale Schnittstelle zwischen Verwaltung und Kund*innen, unmittelbarer Bezug zum Leitbild
Rechtliche Grundlagen / Politische Bedeutung	OZG, LBGG / hoch
Zielgruppe(n)	Bürger*innen, Unternehmen, Verbände, Institutionen, Ehrenamt, andere Verwaltungen
Wechselwirkung mit anderen Projekten	Online-Portal
projektverantwortender Bereich / Projektleitung	FD 10 / Inga Interwies
Weitere einzubeziehende Beteiligte	Kund*innen für Nutzertests, Dienstleister für die Realisierung
Geschätzte Kosten(klasse)	10.000 EUR (Kostenklasse 3)
Projektklasse	S
Laufzeit	01/2020-12/2020

<b>Begleitprojekt IT-Sicherheit und Datenschutz</b>	
Projektnummer	2.1.
Projektergebnis	IT-Sicherheit und Datenschutz auf höchstem Niveau gesichert
Bezug zum Leitbild	entscheidend für den Gesamtprojekterfolg, mittelbarer Bezug zum Leitbild
Rechtliche Grundlagen / Politische Bedeutung	LDSG / hoch
Zielgruppe(n)	Bürger*innen, Unternehmen, Verbände, Institutionen, Ehrenamt, andere Verwaltungen, alle Mitarbeiter*innen, Führungskräfte
Wechselwirkung mit anderen Projekten	alle
projektverantwortender Bereich / Projektleitung	IT-Sicherheitsbeauftragte Datenschutzbeauftragter
Weitere einzubeziehende Beteiligte	bei Bedarf externe Unterstützung für Penetrationstests, Webchecks o.Ä.
Geschätzte Kosten(klasse)	Kostenklasse 1 (keine direkten Projektkosten, Fixkosten aus Personal), Kosten für externe Unterstützung zusätzlich bei Bedarf
Projektklasse	XL
Laufzeit	2020-2025

<b>Begleitprojekt Prozessanalyse und -optimierung, organisatorische Begleitung</b>	
Projektnummer	2.2.
Projektergebnis	optimierte und den neuen (digitalen) Gegebenheiten angepasste Organisationsstruktur
Bezug zum Leitbild	entscheidend für den Gesamtprojekterfolg, mittelbarer Bezug zum Leitbild
Rechtliche Grundlagen / Politische Bedeutung	keine / hoch
Zielgruppe(n)	alle Mitarbeiter*innen, alle Führungskräfte
Wechselwirkung mit anderen Projekten	alle
projektverantwortender Bereich / Projektleitung	SG Organisation / Jonas Boll
Weitere einzubeziehende Beteiligte	bei Bedarf externe Unterstützung (z.B. KGSt, kommerzielle Managementberatung) für umfassende Organisationsuntersuchung o.Ä.
Geschätzte Kosten(klasse)	Kostenklasse 1 (keine direkten Projektkosten, Fixkosten aus Personal), Kosten für externe Unterstützung zusätzlich bei Bedarf
Projektklasse	L
Laufzeit	2020-2025

<b>Begleitprojekt Begleitende Kommunikation</b>	
Projektnummer	2.3.
Projektergebnis	professionelle Projektdarstellung nach außen, umfassend informierte Mitarbeiter*innen und Führungskräfte, Politik sowie Öffentlichkeit
Bezug zum Leitbild	entscheidend für den Gesamtprojekterfolg, unmittelbarer Bezug zum Leitbild
Rechtliche Grundlagen / Politische Bedeutung	keine / hoch
Zielgruppe(n)	alle Mitarbeiter*innen, alle Führungskräfte, Politik, Öffentlichkeit
Wechselwirkung mit anderen Projekten	alle
projektverantwortender Bereich / Projektleitung	Gesamtprojektleitung, unterstützt durch Gesamtprojektteam und Pressesprecher*in
Weitere einzubeziehende Beteiligte	bei Bedarf externe Kommunikationsdienstleister für Projektwebsite u.Ä.
Geschätzte Kosten(klasse)	Kostenklasse 2-3 (in Abhängigkeit der konkreten Maßnahmen)
Projektklasse	XL
Laufzeit	2020-2025

<b>Begleitprojekt Change Management und Kompetenzerwerb</b>	
Projektnummer	2.4.
Projektergebnis	umfassend geschulte und auf die digitale Transformation vorbereitete Mitarbeiter*innen und Führungskräfte
Bezug zum Leitbild	entscheidend für den Gesamtprojekterfolg, unmittelbarer Bezug zum Leitbild
Rechtliche Grundlagen / Politische Bedeutung	keine / hoch
Zielgruppe(n)	alle Mitarbeiter*innen, alle Führungskräfte
Wechselwirkung mit anderen Projekten	alle
projektverantwortender Bereich / Projektleitung	Gesamtprojektleitung, unterstützt durch Gesamtprojektteam und FD Personal
Weitere einzubeziehende Beteiligte	bei Bedarf externe Schulungsanbieter, Referent*innen für Inhouse-Veranstaltungen (z.B. KOMMA)
Geschätzte Kosten(klasse)	Kostenklasse 2-3 (in Abhängigkeit der konkreten Maßnahmen)
Projektklasse	XL
Laufzeit	2020-2025

### **4.3. Umsetzung der Projekte**

Jedes der vorgenannten Projekte durchläuft im Rahmen seiner Laufzeit standardmäßig folgende Projektphasen:

#### **4.3.1. Projektinitialisierung**

Voraussetzung für jedes Digitalisierungsprojekt stellt eine klar formulierte und transparente Projektanweisung von Seiten der Auftraggeber\*in an die designierte Projektleitung dar. Auf Basis dieses Projektauftrags führt die künftige Projektleitung eine erste Umfeldanalyse und Recherche durch. Aufbauend auf den Ergebnissen erstellt die künftige Projektleitung eine Projekteinsatzungsverfügung<sup>17</sup>, mit deren Unterzeichnung durch den/die Auftraggeber\*in das Projekt formal startet. Inhalt der Projekteinsatzungsverfügung ist neben einer groben Zeit- und Ablaufplanung außerdem die Zusammenstellung des Projektteams.

Bei Fragen zur Projekteinsatzungsverfügung und zum Projektverständnis unterstützt und berät das Gesamtprojektteam Digitale Transformation.

#### **4.3.2. Definitionsphase**

In der Definitionsphase wird die Situations- und Auftragsanalyse erstellt. Sie ist eine wichtige Grundlage für die Definition der Anforderungen und für die Planungsphase eines Projektes. Außerdem wird in dieser Phase die Umfeldanalyse detailliert und um eine differenzierte Stakeholder- und Risikoanalyse ergänzt. Die anschließende Anforderungsdefinition und die Installation der Projektstruktur sind die wichtigsten Meilensteine dieser Projektphase.

#### **4.3.3. Planungsphase**

In der Planungsphase werden die einzelnen Arbeitspakete, die notwendig sind zur Zielerreichung, definiert und beschrieben. In der darauffolgenden Ablaufplanung werden sie in eine logische Reihenfolge gebracht und anschließend terminiert. Die Terminplanung wird dann der Einsatzmittelplanung und der Kostenplanung gegenübergestellt, woraus sich der fertige Projektplan ergibt.

#### **4.3.4. Steuerungsphase**

Die Steuerungsphase eines Digitalisierungsprojektes ist die Umsetzung der Planung und besteht in der Regel aus einem iterativen Prozess aus der...

- Umsetzung der definierten Arbeitspakete,
- Überprüfung der erarbeiteten Ergebnisse/Lösungen,
- Anpassung der Arbeitspakete,
- Umsetzung von Anpassungen und Änderungen,
- Überprüfen der erarbeiteten Ergebnisse/Lösungen,
- Anpassung der Arbeitspakete,
- Umsetzung von Anpassungen und Änderungen,

... bis zum finalen Ergebnis. Die tatsächlichen Abläufe hängen von den konkreten Erfordernissen des jeweiligen Projektes sowie von den Arbeitsweisen und Anforderungen des IT-Dienstleisters/Anbieters ab. Qualitätskriterien, anhand derer sich die Qualität der erarbeiteten Lösung bemessen lässt, sind in Abschnitt 3.3.15 beschrieben. Diese Merkmale werden auch im Rahmen der übergeordneten Qualitätssicherung durch die Gesamtprojektleitung zur Beurteilung des Projektergebnisses herangezogen und sind daher zwingend zu beachten.

---

<sup>17</sup> s. Projektmanagement-Handbuch

Parallel zur Realisierungs- und Testphase durchläuft jedes Digitalisierungsprojekt eine Phase der Dokumentation. Hier werden benötigte Dokumente als Arbeits-, Bedienungs- und Wartungsgrundlage für alle Beteiligten erstellt bzw. zusammengetragen (Programmdokumentation, Protokolle der Testergebnisse, Benutzerhandbuch für Administratoren und Systembetreuer, Benutzerhandbuch für Anwender, ...). Die Dokumentation erfolgt an zentraler Stelle zunächst auf einem gemeinsamen Gruppenlaufwerk, perspektivisch dann in einer gemeinsamen E-Akten-Struktur. Es sind, sofern gegeben, die einheitlichen Dokumentationsbögen zu nutzen<sup>18</sup>.

Stehen die finale Anwendung sowie die benötigten Materialien bereit, erfolgt die offizielle Inbetriebnahme. Dies geschieht entweder in Form einer Pilotierung in einem abgegrenzten Teilbereich oder als Komplett Einführung in allen betroffenen Bereichen gleichzeitig. Die Einführung samt Startzeitpunkt ist bekanntzumachen, Schulungen und Informationsmaterial sind bereitzustellen (bei Bedarf mit Unterstützung der flankierenden Begleitprojekte 2.3. Begleitende Kommunikation und 2.4. Change Management und Kompetenzerwerb) und ein Rückkanal für Fehlermeldungen, Mängel und Verbesserungsvorschläge ist einzurichten. Nach einer definierten Testphase erfolgt in Absprache mit dem/der Auftraggeber\*in, Steuerungsgruppe und Gesamtprojektleitung die Freigabe für den Regelbetrieb.

#### **4.3.5. Projektabschluss**

Jedes Projekt endet mit der Erstellung eines Projektabschlussberichts unter Berücksichtigung der

- Aufgabenbeschreibung,
- Zielsetzung,
- erzielten Ergebnissen und
- erreichtem Ist-Stand mit Gegenüberstellung des geplanten Soll-Zustands im Hinblick auf Zeit, Kosten, Aufwand.

Eine entsprechende Vorlage findet sich im Projektmanagement-Handbuch. Der Abschlussbericht wird der Gesamtprojektleitung Digitale Transformation übergeben, die diesen an die/den Auftraggeber\*in bzw. der Steuerungsgruppe weiterleitet. Auf der Basis des Abschlussberichts entscheidet die/der Auftraggeber\*in über die Abnahme des Projektes und Entbindung der Projektleitung von Aufgaben und Pflichten. Der erfolgreiche Projektabschluss sollte als Anerkennung für alle Beteiligten intern und – wenn passend – auch extern kommuniziert und ggf. feierlich begangen werden. Unterstützung dabei bieten die Begleitprojekte 2.3. und 2.4. zu begleitender Kommunikation, Change Management und Kompetenzerwerb.

### **5. Schlussbemerkung**

Der vorliegende Masterplan liefert den strategischen, konzeptionellen und gleichzeitig praktischen Handlungsrahmen für die digitale Wandlung der Stadt Pinneberg – so ausführlich und konkret, wie es uns zum Zeitpunkt seiner Erarbeitung möglich war. Er soll uns allen als Orientierung dienen und Sicherheit vermitteln, gleichzeitig aber auch zur inhaltlichen Auseinandersetzung und Fortentwicklung anregen. Eine regelmäßige Evaluation und Anpassung des Masterplans ist unerlässlich, um gerade angesichts der sich verkürzenden Technologielebenszyklen und rasch aufeinander folgender Innovationsprozesse veränderte Rahmenbedingungen und neue technologische Möglichkeiten angemessen aufgreifen zu können. Die-

---

<sup>18</sup> s. Abschnitt 3.3.12



ses Dokument wird sich also verändern und kontinuierlich weiterentwickeln. Jede Anmerkung, Verständnisfrage oder Idee zu seiner Fortschreibung ist uns willkommen.

Bei allem technologischen Einfluss umfasst Digitalisierung jedoch weit mehr als die Einführung neuer Technik. Vielmehr steht dahinter nicht weniger als ein Paradigmenwechsel – Eine veränderte Geisteshaltung bei Führungskräften und Mitarbeiter\*innen, neue Prozesse und Arbeitsformen sowie die permanente Bereitschaft zu lernen und Neues auszuprobieren. Die Stadtverwaltung Pinneberg und der KSP stehen vor großen Herausforderungen: Es gilt ein Bewusstsein für die Digitalisierung zu schaffen, die örtlichen Rahmenbedingungen zu erfassen und bei Bedarf – möglicherweise auch gegen Widerstände – anzupassen, Freiräume für die Entwicklung und das Ausprobieren von Ideen zu schaffen, Teilhabe und Beteiligung zu ermöglichen sowie eine kontinuierliche Reflexion sicherzustellen. Bei allem müssen Aspekte der Nachhaltigkeit und Wirtschaftlichkeit mitgedacht, Entscheidungen trotz Unsicherheiten und Unplanbarkeit getroffen und sichergestellt werden, dass niemand bei den Veränderungen abgehängt und zurückgelassen wird.

Dabei ist Digitalisierung kein in sich abgeschlossenes Projekt, das über einen terminierten Start- und Endzeitpunkt verfügt, sondern vielmehr als ein fortlaufender Prozess zu verstehen ist, der sich immer weiterentwickelt und stets neue Aspekte und Fragestellungen aufwerfen wird. Dies bedeutet, dass die Digitalisierung im Jahr 2025 noch nicht abgeschlossen sein, sondern lediglich einen ersten guten Zwischenstand erreicht haben wird. Sobald die zentralen Grundlagen gelegt sind, werden wir z.B. Fragen der digitalen Daseinsvorsorge und des sozialen Miteinanders beantworten müssen, die Weiterentwicklung des Masterplans zu einer umfassenden Smart-City-Strategie vorantreiben und in diesem Zusammenhang auch Aspekte wie Mobilität, Gesundheitsvorsorge, Energie u. Ä. auch in Zusammenarbeit mit der örtlichen Gemeinschaft, unseren Bürger\*innen, den ansässigen Unternehmen, Vereinen, Verbänden und Institutionen sowie der Politik betrachten müssen.

Bei diesem Vorhaben sind gegenseitiges Vertrauen, Ausdauer und ein langer Atem, eine stets wertschätzende Kommunikation untereinander und eine Haltung, die geprägt ist durch Eigenverantwortung und die Offenheit, sich auf Neues einzulassen, unabdingbar.

## Referenzen

Bertelsmann Stiftung, 2017: Typ 7: Wirtschaftszentren mit geringer Wachstumsdynamik. Bertelsmann Stiftung, Carsten Große Starman und Petra Klug. Oktober 2017. URL:

<https://www.wegweiser-kommune.de/documents/10184/33037/Demographietyp+7.pdf/dd83f04d-7806-45d4-8b24-ebdfd94cc81b/Demographietyp+7.pdf.pdf> (Abruf: 29.11.2019).

BMI, 2019: Leitfaden zum Digitalisierungsprogramm des IT-Planungsrates. Hrsg. Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat. März 2019. URL: [https://www.it-planungs-rat.de/SharedDocs/Downloads/DE/Projekte/Digitalisierungsprogramm/DigPro\\_Leitfaden.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=1](https://www.it-planungs-rat.de/SharedDocs/Downloads/DE/Projekte/Digitalisierungsprogramm/DigPro_Leitfaden.pdf?__blob=publicationFile&v=1) (Abruf: 28.11.2019).

## **Glossar**

### **Automatisierung**

Übertragung von Funktionen des Produktionsprozesses, insbesondere Prozesssteuerungs- und -regelungsaufgaben vom Menschen auf künstliche Systeme, mit dem Ziel, Aufgaben bzw. Probleme gleichbleibender oder auch wechselnder Art eigenständig zu lösen.

### **Backlog**

Dynamische Liste von noch durchzuführenden Aufgaben und Arbeitsaufträgen.

### **Basiskomponente**

Basiskomponenten sind Kernbestandteile der E-Government-Architektur und stellen die funktionalen Module zur Realisierung der einzelnen E-Government-Anwendungen zur Verfügung.

### **Best Practices**

Bewährte, optimale bzw. vorbildliche Methoden, Praktiken oder Vorgehensweisen.

### **Change Management**

Alle Aufgaben, Maßnahmen und Tätigkeiten, die eine umfassende, bereichsübergreifende und inhaltlich weitreichende Veränderung – zur Umsetzung neuer Strategien, Strukturen, Systeme, Prozesse oder Verhaltensweisen – in einer Organisation bewirken sollen.

### **Chief Digital Officer (CDO)**

Eine (Führungs-)Position, die für die Planung und Steuerung der Digitalen Transformation eines Unternehmens oder einer Organisation verantwortlich ist.

### **(Projekt-)Controlling**

Planung, Steuerung und Kontrolle von Projekten, mit dem Ziel, Entscheidungsträger mit relevanten Informationen zu versorgen, damit diese fundierte, auf Fakten basierende Entscheidungen treffen können.

### **Datenschutz**

Sammelbegriff für die in verschiedenen Gesetzen zum Schutz von personenbezogenen Daten angeordneten Rechtsnormen und Maßnahmen.

### **Digital First**

Digital First ist einer der Leitgedanken der Digitalisierung. Er besagt, dass die Entwicklung von neuen Produkten, Services, Prozessen und Kommunikation vorrangig aus Sicht der digitalen Welt gedacht werden soll.

## **Dokumentenmanagement(system) (DM(S))**

Dokumentenmanagement bezeichnet die datenbankgestützte Verwaltung elektronischer Dokumente. Als Software wird ein Dokumentenmanagementsystem (DMS) eingesetzt.

## **E-Government**

Verbesserung der Prozesse der öffentlichen Einrichtungen in Verwaltung, Politik und Staat mittels umfassenden Einsatzes digitaler und vernetzter Informationstechnik, mit dem Ziel, den sich verändernden gesellschaftlichen Anforderungen nachzukommen.

## **E-Rechnung**

Rechnung, die nicht auf Papier erstellt und ausgedruckt, sondern auf elektronischem Wege erstellt und übermittelt wird. Die elektronische Rechnung muss mit einer qualifizierten elektronischen Signatur oder einer qualifizierten elektronischen Signatur mit Anbieter-Akkreditierung versehen sein oder bestimmten Anforderungen an den elektronischen Datenaustausch genügen.

## **E-Recruiting**

Unterstützung der Personalbeschaffung durch den Einsatz elektronischer Medien und Personalsysteme.

## **E-Payment**

Elektronische Abwicklung von Zahlungsvorgängen, wobei der Geldbetrag elektronisch von einer Person oder Institution an einen Empfänger gesendet werden kann.

## **Fachverfahren**

IT-Unterstützung für die Beantragung und Durchführung von Dienstleistungen der Verwaltung.

## **Formularserver/Formularmanagement(system) (FM(S))**

Zentrale Bereitstellung und Unterstützung beim Ausfüllen und der Weiterverarbeitung von Formularen.

### **G2B (Government to Business)**

Alle Online-Prozesse, die zwischen Verwaltung und Unternehmen ablaufen.

### **G2C (Government to Citizen)**

Alle Online-Prozesse, die zwischen Verwaltung und Bürger\*innen ablaufen.

### **G2G (Government to Government)**

Alle Online-Prozesse, die zwischen verschiedenen Verwaltungen ablaufen.

### **G2E (Government to Employee)**

Alle Online-Prozesse, die zwischen Verwaltung und ihren Beschäftigten ablaufen.

## **Interaction Design**

Vergleichsweise junge Designdisziplin, die sich mit der Gestaltung von Mensch-Maschine-Schnittstellen beschäftigt.

## **IT-Verbund Schleswig-Holstein (ITVSH)**

Kommunales Kompetenzzentrum für Digitalisierung im Land Schleswig-Holstein unter Trägerschaft aller Kommunen.

## **Lebenslage/Lebenslagenkonzept**

Thematisches Strukturierungskriterium für Verwaltungsleistungen in der Behörden-Kund\*innen-Kommunikation anhand der abstrakten Bezeichnung eines Bedürfnisses, eines Wunsches, eines Rechts, eines Ereignisses oder einer Pflicht der Bürgerin bzw. des Bürgers, die sich in einer Phase oder Situation in ihrem bzw. seinem Leben ergibt, und Handlungen, Dienstleistungen, Informationen oder eine Interaktion mit der öffentlichen Verwaltung erfordert.

## **Mobile First**

Neuer Denkansatz im Webdesign, nach dem die Darstellung auf mobilen Endgeräten die höchste Priorität bei der Webentwicklung besitzt.

## **Once Only**

Ziel des Once-Only-Prinzips ist es, dass Bürger\*innen und Unternehmen bestimmte Standardinformationen den Behörden und Verwaltungen nur noch einmal mitteilen müssen. Unter Einbeziehung von Datenschutzbestimmungen und der expliziten Zustimmung der Nutzer\*innen ist es der öffentlichen Verwaltung erlaubt, diese Daten wiederzuverwenden und untereinander auszutauschen.

## **Open Data**

Für jede Person ohne Einschränkungen einsehbare, nutzbare und weiterverbreitbare öffentliche Daten.

## **Onlinezugangsgesetz (OZG)**

Das Gesetz zur Verbesserung des Onlinezugangs zu Verwaltungsleistungen verpflichtet Bund und Länder, bis spätestens 2022 ihre Verwaltungsleistungen auch elektronisch über Verwaltungsportale anzubieten.

## **(Web)Portal**

Ein Portal bezeichnet ein Anwendungssystem, das sich durch die Integration von Anwendungen, Prozessen und Diensten auszeichnet und seinen Benutzer\*innen verschiedene Funktionen (bspw. Personalisierung, Navigation und Benutzerverwaltung) zur Verfügung stellt sowie die Suche und die Präsentation von Informationen koordiniert.

## **Public Management**

Interdisziplinäre Wissenschaft, welche den öffentlichen Sektor systematisch aus betriebswirtschaftlicher, sozialwissenschaftlicher und psychologischer Sicht unter Berücksichtigung der rechtlichen Bedingungen, mit dem Zweck der zielorientierten Steuerung und Gestaltung von Staat und öffentlicher Verwaltung, untersucht.

## **Ranking**

Eine Reihenfolge mehrerer vergleichbarer Objekte, deren Sortierung eine Bewertung festlegt.

## **Relaunch**

Überarbeitung und Verbesserung eines bereits am Markt eingeführten Produktes, häufig genutzt im Kontext der Neugestaltung von Webauftritten.

## **Smart City**

Sammelbegriff für gesamtheitliche Entwicklungskonzepte, die darauf abzielen, Städte effizienter, technologisch fortschrittlicher, grüner und sozial inklusiver zu gestalten. Diese Konzepte beinhalten technische, wirtschaftliche und gesellschaftliche Innovationen.

## **Standardisierung**

Vereinheitlichung nach bestimmten Mustern, die zur Reduktion innerbetrieblichen Prozesskosten führen.

## **Status-Update**

(Information über die) Aktualisierung des (Bearbeitungs-) Zustands.

## **Transparenz**

Interne Vorgänge werden von außen, durch den Zustand freier Information und Partizipation, nachvollziehbar.

## **Trello-Board**

Über ein interaktives Aufgaben-Verwaltungs-Onlinetool können Projekte organisiert werden.

## **Upgrade**

Änderung eines Produkts auf eine höherwertige Konfiguration oder Version.

## **Web-Analyse**

Web-Analyse ist die Sammlung von Daten und deren Auswertung bzgl. des Verhaltens von Besuchern auf Websites. Ein Analyse-Tool untersucht typischerweise, woher die Besucher\*innen kommen, welche Bereiche auf einer Internetseite aufgesucht werden und wie oft und wie lange welche Unterseiten und Kategorien angesehen werden.

## **Anlagen**

Anlage 1: IT-Ausstattung, Stand Februar 2020

Anlage 2: Priorisierung OZG-Prozesse, Stand 10.02.2020, ITVSH

Anlage 3: Antrag auf Projektaufnahme