



**Beschlussvorschlag:**

Der Hauptausschuss nimmt den Bericht zu den Mehrwerten der zusätzlichen Stellen in den Sachgebieten Verwaltungsorganisation und Digitalisierung zur Kenntnis.

**Erläuterungen und Begründungen:**

Im Rahmen der Hauptausschusssitzung vom 17.05.2023 wurde darum gebeten darzustellen, welche Mehrwerte sich durch die Schaffung der zusätzlichen Stellen im Bereich der Digitalisierung und Verwaltungsorganisation bereits ergeben haben.

Die Frage steht vor dem Hintergrund, dass die Stellen mit einem kw-Vermerk eingerichtet wurden und langfristig zu Einsparungen durch Ablaufoptimierung und Digitalisierung führen sollen.

**1. Mehrwerte der zusätzlichen Stellen Sachbearbeitung Verwaltungsorganisation**

Nachfolgend wird näher auf die Stellen der Sachbearbeitung Verwaltungsorganisation eingegangen. Um die Effekte bewerten zu können, ist es zunächst erforderlich die Ausgangslage zu kennen.

**Ausgangslage:**

Die Orgastellen wurden mit dem Stellenplan für 2022 eingerichtet und zunächst mit einer Besetzungssperre belegt, die mit Sitzung vom 02.03.2022 aufgehoben wurde. Zuvor bestand die Orga aus 4,5 VZÄ. Durch Aufhebung der Besetzungssperre waren die Stellen nicht direkt besetzt, sondern mussten ausgeschrieben werden.

Diesem Umstand sowie weiteren Personalwechseln geschuldet waren seit dem 01.03.2022 im SG Verwaltungsorganisation durchschnittlich über 1,5 VZÄ vakant.

Trotz Aufstockung der Sollstellen hat sich das Ist somit bis Sommer 2023 durchschnittlich kaum verändert.

Hinzu kommt, dass die Einarbeitung in die Aufgaben der Verwaltungsorganisation komplex ist und einer längeren Zeit bedarf.

Es ist davon auszugehen, dass neue Beschäftigte in dem Bereich nach ca. sechs Monaten grobe Kenntnisse besitzen, von einer vollständigen Einarbeitung kann aber erst nach eineinhalb bis zwei Jahren gesprochen werden.

Aktuell sind sechs Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im SG Verwaltungsorganisation erst seit weniger als zwei Jahren im Sachgebiet eingesetzt. Diese neuen Beschäftigten können dabei einerseits noch nicht so routiniert und zügig Aufgaben erledigen, wie vollständig eingearbeitete Sachbearbeiterinnen und Sachbearbeiter und reduzieren durch nennenswerte Einarbeitungsaufwände Ressourcen bei den eingearbeiteten Beschäftigten.

Der hohe Anteil an neuen Sachbearbeiterinnen und Sachbearbeitern stellt daher einerseits eine große Herausforderung dar. Er birgt aber andererseits auch Vorteile:

Durch die Einarbeitung von mehreren Personen gleichzeitig, können Synergien genutzt werden und die Einarbeitungsaufwände minimiert werden.

Zudem bringen neue Personen mit unterschiedlichen beruflichen Hintergründen auch immer neue und andere Ansichten und Ideen ein. Dieser permanent „frische Wind“ bringt die Arbeit der Verwaltungsmodernisierung in Gänze voran.

**Mehrwerte:**

Bereits jetzt während der dargestellten und als angespannt zu bezeichnenden Vakanz- und Einarbeitungsphasen sind Mehrwerte zu erkennen, spürbar und weitere aufzeigbar.

Das klassische Organisationsgeschäft (Stellenplanverfahren, Stellenbeschreibungen, Stellenbemessung/Organisationsuntersuchung, Stellenbewertungen, Überarbeitung von Dienstanweisungen und Dienstvereinbarungen, Bearbeitung von Homeoffice-Anträgen, Raumplanung, Einführung des Dokumentenmanagementsystems) wurde und wird trotz Vakanz und Einarbeitungsaufwänden aufrechterhalten.

In fast allen Bereichen des klassischen Organisationsgeschäfts konnte zudem durch einen größeren Fokus auf die jeweiligen Themen die bisherige Arbeit auch qualitativ ausgebaut werden. So ist durch die Aufteilung der Ämterzuständigkeiten auf mehr Sachbearbeitungen eine engere und serviceorientiertere Arbeitsweise möglich. Dies macht sich schon bemerkbar und organisatorische Überlegungen der Fachämter werden bereits frühzeitig an das Sachgebiet herangetragen, gemeinsam betrachtet, entwickelt und umgesetzt.

- Die Bearbeitung von **Stellenplananträgen** wird auf mehrere Sachbearbeiterinnen und Sachbearbeiter verteilt und bearbeitet. Für die einzelnen Stellenplananträge bleibt dadurch trotz des engen Zeitplans mehr Zeit, die dafür genutzt wird, tiefer in die Anträge einzusteigen, weitere Daten auszuwerten, um den angemeldeten Bedarf so konkreter bewerten zu können. Die Entscheidungsträger erhalten auf diesem Wege eine genauere Entscheidungsgrundlage.
- Die Erstellung von **Stellenbeschreibungen** ist grundsätzlich Aufgabe des Fachamtes. Aber auch im SG Verwaltungsorganisation fallen hierfür nicht unerhebliche Aufgaben an. Zum einen werden die Fachämter umfangreich unterstützt und zum anderen erfolgt auch eine Nachbereitung der Stellenbeschreibungen, in der die Beschreibung auf Bewertbarkeit überprüft wird, sie mit ähnlichen Beschreibungen anderer, ähnlicher Stellen in der Verwaltung verglichen und die beschriebenen Stellenanteile auch mit vorliegenden Stellenbemessungen der Organisationseinheit abgeglichen wird.
- Bei **Stellenbemessungen** und **Organisationsuntersuchungen** wurde durch die Organisationsuntersuchung der Firma pwc eine fortschreibungsfähige Grundlage erstellt. Zuvor gab es nur in sehr wenigen Bereichen eine fall- oder kennzahlenbasierte Stellenbemessung. Die Bemessung durch pwc wird nun fortgeschrieben, aber auch weiter ausgebaut. Auf diesem Wege können perspektivisch alle Bereiche über datenbasierte Bemessungen fortgeschrieben werden. Zudem können durch die breitere Aufstellung in der Orga nun auch wieder eigenständig Organisationsuntersuchungen durchgeführt werden. Hierfür müssen somit keine externen Firmen beauftragt werden, die je Untersuchung mindestens einen fünfstelligen Betrag aufrufen würden. Gerade die Organisationsuntersuchungen bieten aber erst einen Einblick in die Organisationseinheiten, der erforderlich ist, um die Organisationseinheiten möglichst passgenau aber auch zukunftssicher aufzustellen. Bereits in 2023 wurde eine Organisationsuntersuchung gestartet, die über eine reine Bemessung hinausgeht und auch die Prozesse der Organisationseinheit detaillierter betrachtet. Gerade die über die Bemessung hinausgehenden Arbeiten fördern dabei die Akzeptanz des Ergebnisses, da dieses fachlich fundierter begründet ist.
- **Stellenbewertungen** durchlaufen mittlerweile ein standardisiertes Verfahren. Dieses fördert die Transparenz, Verlässlichkeit, Planbarkeit und Vergleichbarkeit, um nur ein paar Vorteile zu benennen. Daneben ist die Anzahl an Stellenbewertungen auch erheblich gestiegen. Gegenüber einem auf damaligen Erfahrungen basierenden Ansatz von 25 Stellenbewertungen pro Jahr für 2023 liegt bereits zum jetzigen Zeitpunkt eine doppelt so hohe Anzahl vor. Im Jahr 2022 waren es sogar mehr als dreimal so viele.

- Die Überarbeitung von **Dienstanweisungen und Dienstvereinbarungen** (DA/DV) lässt sich unterteilen in die redaktionelle Anpassung von Dienstanweisungen und die grundlegende Überarbeitung und Neuerstellung von DA/DV. Gerade die grundlegende Überarbeitung oder die Neuerstellung der DA/DV nimmt seit der Einrichtung der Stellen einen größeren Umfang ein. Eine veraltete und (in Teilen) womöglich auch nicht mehr gelebte DA/DV verliert ihren Wert. Zudem sorgt sie für Verunsicherung, insb. bei neuen Beschäftigten, wenn dort Regelungen formuliert werden, die im Alltag (bewusst) unberücksichtigt bleiben. Viele DA/DV sind zuletzt jahrelang unverändert geblieben oder wurden nur redaktionell angepasst. Diese gilt es zu überarbeiten. Aber auch die Einführung neuer Software oder neuer Arbeitsweisen erfordert die Erstellung neuer DA/DV. So wurden zwischenzeitlich eine für die Arbeit mit dem Dokumentenmanagementsystem erforderliche DA vollständig neu erstellt, eine weitere zur Aktenordnung befindet sich ebenfalls auf der Zielgeraden. Daneben befinden sich aber auch mehrere DA/DV in der Überarbeitung, unter anderem die grundlegende Allgemeine Dienstanweisung, die DA zum Vergabewesen und die Dienstvereinbarung über die gleitende Arbeitszeit.
- Die Regelungen zum **Homeoffice** wurden während der Corona-Zeit umfassend überarbeitet und die Möglichkeit zum Homeoffice nicht mehr nur einer begrenzten Anzahl an Beschäftigten ermöglicht. Dadurch und sicherlich durch die Homeoffice-Pflicht während der Corona-Pandemie, hat sich die Anzahl der Homeofficeanträge enorm gesteigert. Die Möglichkeit Homeoffice breiter zu ermöglichen steigert daneben die Attraktivität als Arbeitgeberin.  
Die (steigende Zahl an) Homeofficeanträge gilt es aber auch zu prüfen, die Beteiligung der Personalvertretungsgremien durchzuführen und zu kontrollieren, was zu Mehraufwänden im SG Verwaltungsorganisation führt. Gerade das Kontrollieren nimmt dabei einen höheren Stellenwert ein als ein reines Fortführen einer Statistik, da mit Homeoffice auch weitere Effekte, wie z.B. Raumeinsparungen erzielt werden sollen.
- Die **Raumplanung** hat insbesondere seit 2023 an Brisanz zugenommen, da für neu eingerichtete Stellen nicht mehr ausreichend Arbeitsplätze zur Verfügung standen. Die Aufgabe Raumplanung ist daher einerseits angewachsen, da nun bei Raumbedarfen intensiver gemeinsam mit dem Fachamt die Raumsituation betrachtet und Möglichkeiten erarbeitet werden müssen (Desksharing, optimalere Nutzung von Einzel-, Doppel- oder Dreierbüros). Zudem bekommt die Raumplanung aber auch eine strategische Facette. Letztlich geht es darum, ob weitere Räumlichkeiten angemietet werden müssen oder andersrum auch Anmietungen gekündigt werden können. Hierbei wird das Thema Räume nicht nur auf den bestehenden Strukturen betrachtet, sondern auch geprüft, ob andere Strukturen (andere Raumteilungen) nicht noch größere Mehrwerte erzeugen können.
- Für die Arbeiten mit dem **Dokumentenmanagementsystem** sind die Grundsteine gelegt und der Roll-Out ist im vollen Gange. Durch die personelle Verstärkung kann dieser Roll-Out deutlich beschleunigt werden und mehrere Fachämter gleichzeitig in die Arbeit mit dem DMS eingeführt werden. Auf diesem Weg kann dann auch deutlich früher der Punkt erreicht werden, in dem die echten Mehrwerte (u.a. vollständig digitales Arbeiten, digitale Workflows etc.) des Systems spürbar werden.

Darüber hinaus sind aber noch weitere Aufgaben, die typische Aufgaben von Organisationsabteilungen geworden sind, gestärkt worden:

- **Prozessmanagement:** Gerade zur Optimierung und Verschlinkung von Geschäftsabläufen gilt es sich die Prozesse genauer anzuschauen, um nicht wertschöpfende Tätigkeiten zu streichen. Geschäftsprozessoptimierung, kurz GPO ist das Stichwort. Wenn hier aber keine Strategie hinterlegt ist, werden im Zweifel entweder wahllos Prozesse betrachtet und optimiert oder die, bei denen es gerade brennt. Um hier strukturiert die „richtigen“ Prozesse zu betrachten, vom Reagieren zum Agieren zu wechseln, hat das SG Verwaltungsorganisation eine Prozess-DNA entwickelt mit Hilfe derer gezielt priorisiert werden kann, welche Prozesse als nächstes betrachtet werden sollten. Auf diesem Wege kann auch eine Konsolidierung per Rasenmähermethode abgelöst werden durch eine potenzialangepasste Konsolidierung. D.h. bei Konsolidierungsmaßnahmen müssen nicht alle Organisationseinheiten im Verhältnis ihres Anteils zum Gesamten herangezogen werden, sondern können entsprechend des identifizierten Potenzials berücksichtigt werden. Daneben können Konsolidierungsmaßnahmen in Abhängigkeit gesetzt werden, wenn Zusammenhänge erkennbar sind. So kann zum Beispiel eine Einsparmaßnahme mit dafür erforderlichen Digitalisierungen verknüpft werden.  
Diese Prozess-DNA gilt es nun als nächstes für die Gesamtverwaltung mit Leben zu füllen, fortzuschreiben und das strategische wie auch operative Prozessmanagement weiter auszubauen.
- **Begleitung von (Digitalisierungs-) Projekten:** Digitalisierung ist in aller Munde und hat auch durch die Bestellung der Digitalisierungsbeauftragten und der Verortung des Sachgebietes Digitalisierung als eigene Organisationseinheit eine den aktuellen Erwartungen entsprechende Präsenz und Personalausstattung. Digitalisierungsprojekte führen häufig auch zu organisatorischen Veränderungen, werden durch diese erst möglich oder umgekehrt. Aus diesem Grund ist eine enge Verzahnung von Digitalisierung und Verwaltungsorganisation erforderlich und die Verwaltungsorganisation begleitet Digitalisierungsprojekte bereits ab einem frühen Zeitpunkt, um von vornherein die organisatorischen Auswirkungen, insb. aber auch deren Potenziale zu analysieren und ggf. darüberhinausgehend das Optimierungspotential zu heben.
- **Projektmanagement:** Die Organisationsarbeit ist durch eine projektähnliche Arbeitsweise geprägt, weshalb auch Projektmanagementwissen Teil der erforderlichen (Fach-) Kenntnisse ausmacht. Mit diesem Wissen können zudem aber auch andere Organisationseinheiten unterstützt werden, um gemeinsam Projekte voranzutreiben.
- **Organisationsentwicklung:** Die Veränderung einer Organisationseinheit, zum Beispiel durch eine Umstrukturierung der Arbeitsabläufe, durch eine andere Verortung von Aufgaben oder Stellen, durch andere Arbeitsweisen, wird auch als Organisationsentwicklung bezeichnet. Der Abschluss einer Organisationsuntersuchung kann beispielsweise auch gleichzeitig der Beginn einer Organisationsentwicklung sein, wenn das Ergebnis der Untersuchung eine erforderliche Umstrukturierung beinhaltet. Diese Organisationsentwicklung zu begleiten ist ein nicht zu vernachlässigender Punkt, um die gewünschten Effekte auch realisieren zu können. Einerseits kann hier die eingeschlagene Marschrichtung betrachtet und ggfs. frühzeitig nachgesteuert werden, andererseits können aber gerade durch die Begleitung die Beschäftigten mitgenommen werden, was maßgeblich zu einem nachhaltigen Erfolg beiträgt. Hierbei geht es zum Beispiel auch darum notwendige Hilfsmittel zu identifizieren, zu erarbeiten und zur Verfügung zu stellen. Ein eingängiges Beispiel hierfür ist die Hilfestellung bei der Arbeit in neuen (Team)Strukturen, dadurch, dass durch Homeoffice nicht mehr alle gleichzeitig im Büro sind. Hier begleitet das SG Verwaltungsorganisation, wirbt für digitale Austausch- und Arbeitsorganisationsmethoden. Ein digitales Kanban-Board ist bereits seit 2021 im Einsatz und die Anzahl an Nutzenden ist stetig steigend. Videokonferenzen sind auch nach der Corona-Pandemie nicht mehr wegzudenken. Hierfür wurde ein Knigge erarbeitet, der einen sinnvollen Umgang mit der Videokonferenzsoftware erklärt.

- **Change-Management** ist als Teil der Organisationsentwicklung zu betrachten, ist aber an dieser Stelle auch noch separat zu erwähnen. Wie oben beschrieben, ist es nicht nur im laufenden Prozess von großer Bedeutung für die Akzeptanz von Veränderungsprozessen. Es gilt daneben auch im Nachgang zu vermeintlich abgeschlossenen Prozessen diese zu evaluieren um ggfs. auch noch nachzusteuern und zu verbessern. Dies sind zusätzliche Aufwände, die betrieben werden müssen, die aber erheblich zum Gelingen von Organisationsentwicklungsmaßnahmen beitragen.
- Der Begriff **New Work** fällt dabei auch immer wieder in Verbindung mit Modernisierung und Digitalisierung. Aufgabe (der Verwaltungsorganisation) ist es hierbei den Wandel der Arbeitswelt auch organisatorisch einzubinden, Beschäftigte mitzunehmen und insbesondere strategisch die einzelnen Facetten zusammenzuführen. So gilt es beispielsweise die vorgenannten Punkte Homeoffice, Raumplanung, Digitalisierungsthemen (auch DMS) so miteinander zu verknüpfen, dass ein größtmöglicher Nutzen für alle Seiten entstehen kann.

#### **Messbarkeit der Mehrwerte der zusätzlichen Stellen:**

Oben wurden die Mehrwerte der Stellen textlich dargestellt. Genauso, wie zum Beispiel auch die Orgaarbeit Messgrößen und Kennzahlen beinhaltet, sollen auch Kennzahlen für den Mehrwert der neuen, aber auch der Stellen der Verwaltungsorganisation insgesamt, Aussagekraft erhalten. Hierfür wurden zuletzt bereits einige im Rahmen des Sachstandsberichtes Verwaltungsmodernisierung eingeführt und sollen zukünftig durch weitere ergänzt werden.

Aktuell werden bereits die Anzahlen an Stellenbeschreibungen, Stellenbewertungen, die Anzahlen ausgefüllter Prozess-DNA und durchgeführter Prozessmodellierungen nachgehalten. Zukünftig sollen daneben auch nicht erkennbare Stelleneinsparungen (durch Minderung von Stellenmehrbedarfen), Einsparungen von Arbeitsplätzen (Raumeinsparung) oder auch Interkommunale Quervergleiche die Arbeit der Verwaltungsorganisation messbarer machen.

Die bislang angewandten Kennzahlen zeigen bereits eine Steigerung auf. Die Kennzahl für durchgeführte Stellenbewertungen ist seit Einführung der Kennzahl in 2022 deutlich über den Planwert, der auf den Erfahrungen der Vorjahre basierte, hinausgegangen und der Planwert wird nach oben korrigiert. Die Anzahl der durchgeführten Organisationsuntersuchungen/-beratungen und der durchgeführten Prozessanalysen ist ebenfalls steigend.

## 2. Mehrwerte der zusätzlichen Stellen Sachbearbeitung Digitalisierung („Digi-Paten“)

Konzeptioneller Grundgedanke der zwei Stellen im Sachgebiet Digitalisierung ist die Entlastung der Fachämter durch Übernahme von Projektaufgaben durch die Sachbearbeitung im SG Digitalisierung.

Hier ein kurzes Beispiel:

Das Fachamt sichtet die Vorarbeit aus dem Sachgebiet Digitalisierung bspw. ein erstelltes Online-Formular, verbessert gegebenenfalls inhaltlich und gibt das (überarbeitete) Ergebnis frei. Das Ergebnis kann eine Serviceportal-Leistung, ein Online-Formular o.a. sein.

Das Sachgebiet Digitalisierung übernimmt hier neben der Erstellung des Online-Dienstes die weiteren erforderlichen Prozessschritte (Abstimmung mit Personalrat, usw.), um das Fachamt nicht zusätzlich zu belasten.

Der Bericht beschreibt die Einsatzbereiche der Sachbearbeitung Digitalisierung und die durch diese Einsätze erzielten Effekte (insbes. Mehrwerte).

Die Einsatzbereiche der Sachbearbeitung Digitalisierung unterteilen sich in zentrale und dezentrale bzw. fachspezifische Einsätze.

- **Zentraler Einsatz** (fachamtsübergreifend/verwaltungsweit): Es erfolgt eine Unterstützung verwaltungsweit, da sehr viele Fachämter involviert sind. Dies ist bspw. bei den Projekten zur Umsetzung des OZG mit Serviceportal und Online-Formularserver oder der Einführung des Dokumentenmanagementsystems der Fall. Die konkrete einzelne Entlastung je Fachamt ist dadurch nur schwer messbar.
- **Dezentraler bzw. fachspezifischer Einsatz**: Es wird konkret eine Verwaltungseinheit unterstützt. Dies kann bspw. bei der Einführung einer spezifischen Software der Fall sein, zum Beispiel eine neue Software für den allgemeinen sozialen Dienst, die Einführung der eAkte bei speziellen Fachverfahren (bspw. SGB XII durch den Kreis Mettmann) oder die Anbindung an das Bauportal NRW.

### EINSATZ IN ZENTRALEN PROJEKTEN

#### I. Im Jahr 2022: Juni bzw. September bis Dezember 2022 (Besetzung beider Stellen ab September 2022)

Folgende Arbeiten wurden zentral für alle involvierten Fachämter übernommen:

- Aufbau Serviceportal (OZG-Umsetzung): Recherche und Implementierung aller Leistungsbeschreibungen gemäß OZG-Katalog, zum 31.12.2022 waren 53% der geforderten OZG-Leistungen umgesetzt und im Serviceportal veröffentlicht (140 Leistungsbündel, entspricht 535 OZG Einzelleistungen).
- Erstellung von Online-Formularen (inkl. Umwandlung von PDF- in Online-Formulare): Der Formularserver stand erst ab August zur Nutzung bereit. Bis zum Jahresende wurden 10 Formulare erstellt und veröffentlicht. Weitere Online-Formulare wurden erstellt, aber erst in 2023 veröffentlicht.
- Unterstützung der Fachämter durch Projektplanung/Projektmanagement: Im Projekt Reorganisation Rechnungswesen wurde Amt 20 bei der Planung des Rechnungsausgangsworkflows unterstützt.
- Im Projekt Einführung eines Dokumentenmanagementsystems, konkret beim Rollout der Allgemeinen Schriftgutverwaltung wurden die interessierten Ämter bzw. Verwaltungseinheiten bei der Erstellung des eigenen Aktenplans informiert und unterstützt.

- Online-Terminvergabe  
Recherche zu möglichen Einsatzbereichen der Online-Terminvergabe. Erstellung von Testinstanzen für Informationsgespräche mit interessierten Fachämtern.

## II. Im Jahr 2023: Januar bis heute (August 2023)

Folgende Arbeiten wurden zentral für alle involvierten Fachämter übernommen:

- Aufbau Serviceportal (u. a. OZG):  
Recherche und Implementierung aller Leistungsbeschreibungen gemäß OZG-Katalog. Es wurden weitere 100 Leistungen erstellt und veröffentlicht. Darunter: circa 80 Leistungen aus dem OZG-Katalog und weitere 20 Leistungen ohne OZG-Bezug durch Verlagerung von bestehenden Inhalten der aktuellen Homepage in das Serviceportal hinein.
- Erstellung von Online-Formularen (inkl. Umwandlung von PDF- in Online-Formulare):  
Erstellung und Veröffentlichung von weiteren 21 Online-Formularen. Derzeit befinden sich circa 21 Online-Formulare in der Erstellung und engeren Abstimmung mit den Fachämtern. Darüber hinaus werden mittlerweile auch verwaltungsinterne Antragsformulare digitalisiert und damit interne Prozesse beschleunigt.
- Einführung eines Dokumentenmanagementsystems  
Rollout der Allgemeinen Schriftgutverwaltung (zusammen mit dem Sachgebiet Verwaltungsorganisation), hier insbesondere Anpassung von Leitfäden sowie Erarbeitung von Schulungsunterlagen und Durchführung von zwei Schulungen zur ASV. Übernahme des First-Level-Supports zur ASV. Einarbeitung in das Thema „Workflow“ mit dem DMS (perspektivisch für das Projekt „DMS: Digitales Genehmigungsverfahren“).
- Projekt „Digitaler Postausgang 1.0“ (externer Druck und Versand der Briefpost über eine Output-Management-Software)  
Zentrale Koordination (Projektleitung) der involvierten Fachämter hinsichtlich Sammlung individueller Anforderungen (eingesetzte Software, Klärung von Schnittstellen) an die Software sowie Einbeziehung und Austausch zentraler Verwaltungseinheiten (IT, Beratungs- und Prüfungsamt, Personalrat, Schwerbehindertenvertretung und Gleichstellung). Ab Herbst 2024: Vergabe, Einführung und Rollout. Die Möglichkeit der digitalen Zustellung (Projekt „Digitaler Postausgang 2.0“) soll bereits grundlegend mitberücksichtigt werden.

**Mehrwerte des zentralen Einsatzes:**

- **Einführung eines Dokumentenmanagementsystems (DMS):** Die Mehrwerte aus dem Bericht zum Einsatz der Sachbearbeitung Verwaltungsorganisation treffen grundsätzlich auch auf die Sachbearbeitung Digitalisierung zu. Darüber hinaus konnten Kosten eingespart werden, da die intern regelmäßig erforderlichen Schulungen zum Umgang mit der Software enaio im Rahmen des Rollouts der allgemeinen Schriftgutverwaltung nicht mehr kostenpflichtig über den Dienstleister eingekauft werden müssen. Diese Schulungen werden mittlerweile durch die Sachbearbeitung Digitalisierung übernommen.
- **OZG mit Serviceportal und Online-Formularen**  
Die Verwaltung hat sich dafür ausgesprochen, das OZG fristgerecht umzusetzen. Das „Pflicht“-Paket der OZG-Umsetzung ist erfüllt, mit dieser rudimentären Umsetzung des OZG (Leistungsbeschreibungen, ggf. digitaler Antrag) können derzeit nur äußerst geringe Mehrwerte erzielt werden. Im Jahr 2022 war daher zunächst ein enormer Zusatzaufwand durch die Erstellung von über 200 Leistungsbeschreibungen zu bewältigen. Der Zusatzaufwand für die vom OZG betroffenen Fachämter konnte durch den Einsatz der Sachbearbeitung Verwaltungsdigitalisierung abgefangen und gemildert werden, da hierüber umfangreiche Recherchen und in vielen Fällen auch das Einpflegen der finalen Inhalte in das Serviceportal für die Fachämter übernommen wurde. Die Erfüllung des OZG wäre ohne diese Unterstützung in diesem Zeitfenster nicht möglich gewesen. Gleiches gilt für die Erstellung der Online-Formulare, die sich als äußerst komplex hervorgetan hat. Ein Vorhandensein solcher (IT-)Kompetenzen inkl. erforderlicher Zeitressourcen liegt in keinem Fachamt vor und übersteigt jede sinnvolle Erwartungshaltung an das dort eingesetzte Personal. Die Erstellung von Online-Formularen wird daher eine Daueraufgabe bzw. ein Dauerservice aus dem Bereich Digitalisierung für die Fachämter bleiben.
- **Perspektive OZG 2.0:**  
Die Anbindung eingehender Online-Formulare an Fachverfahren ist noch nicht erfolgt, zunächst müssen diverse PDF-Anträge in Online-Formulare umgewandelt werden. Danach könnten sich Mehrwerte abzeichnen, in dem eingehende Anträge direkt in die Fachverfahren eingespielt und dort weiterbearbeitet werden. Die Ausgangspost (bspw. Bescheide) könnte ebenfalls digital bereitgestellt werden.
- Mit dem **Projekt digitaler Postausgang** können manuelle Tätigkeiten reduziert und damit Einsparungen in Form von Personalressourcen und Budget erzielt werden. Das Projekt wurde begonnen, ist aber noch nicht abgeschlossen.

**EINSATZ IN DEZENTRALEN/FACHSPEZIFISCHEN PROJEKTEN**

- I. **Im Jahr 2022: Juni bzw. September bis Dezember 2022** (Besetzung beider Stellen ab September 2022)  
Folgende Arbeiten wurden dezentral/fachamtsspezifisch übernommen:
  - Finanzservice: Projekt Reorganisation Rechnungswesen  
Unterstützung beim Projektmanagement (Zeitplanung, usw.) zum Rechnungsausgangsworkflow. Beim Rechnungseingangsworkflow kaum Unterstützung möglich gewesen, da sehr viel Fachwissen erforderlich ist (Grundsätzlich zur Buchhaltung, aber auch zur äußerst komplexen Fachsoftware Infoma).

- Klimaschutzmanagerin/Dezernat IV: e-Bikeverleih  
Unterstützung bei der Einrichtung eines Reservierungstools zum Verleih interner e-Bikes für Dienstgänge. Prüfung der Anforderungen, Empfehlung eines geeigneten Tools.

## II. Im Jahr 2023: Januar bis heute (August 2023)

Folgende Arbeiten wurden dezentral/fachamtsspezifisch übernommen:

- Bürgerbüro: Anpassung der Online-Terminvergabe  
Anpassungen für das Angebot der „kurzfristigen Termine“ im Bürgerbüro. Einrichtung und Begleitung.
- Kulturamt: Teilnahme am Angebot „Kulturpass“ ([www.kulturpass.de](http://www.kulturpass.de))  
Teilnahme und Einrichtung für das Kulturamt der Stadt Hilden am überregionalen Angebot „Kulturpass“.
- Einführung eines neuen Mängelmelders (Beteiligungsportal NRW):  
Grundlegende Ersteinrichtung der Hildener Instanz im Beteiligungsportal NRW mit Erstellung des ersten Meldeverfahrens „Mängelmelder der Stadt Hilden“ inkl. Schulung. Weitere Beratung (Fachämter) und Erstellung weiterer spezifischer Beteiligungen laufen.

### **Mehrwerte durch dezentralen/fachspezifischen Einsatz:**

- Ein Großteil der Projektarbeit, die sonst überwiegend im Fachamt liegt, wie bspw. die Einarbeitung in das (neue) Projektthema, Kontakt zu Dritten (bspw. Softwarehersteller), interne Abstimmungen mit der IT sowie die technische Ersteinrichtung wird durch die Sachbearbeitung in der Digitalisierung übernommen, entfällt folglich als (Projekt-)Aufgabe in den Fachämtern. Somit können diese entlastet werden. Nach der (technischen) Umsetzung ist lediglich eine Schulung des Fachamtes erforderlich. Dies trifft vorrangig aktuell auf kleinere Digitalisierungsprojekte zu, wie bspw. der eBike-Verleih, die Anpassung der Online-Terminvergabe, die Teilnahme am Kulturpass und die Einführung des neuen Mängelmelders.

### **ZWISCHENFAZIT**

#### **(nach fast einem Jahr Stellenbesetzung/Einsatzzeit)**

- Die Vielfalt der Einsatzbereiche und Projekte spricht für sich und bestätigt grundlegend den konzeptionellen Ansatz der „Unterstützungsfunktion“ für die Fachämter. Der Einsatz über Unterstützung und damit Entlastung bei zentralen Aufgaben, die fast alle Verwaltungseinheiten tangieren, hat sich enorm bewährt und zu Mehrwerten geführt. Allein über solche Unterstützungsaufgaben war im Jahr 2022 und ist auch im Jahr 2023 weiterhin eine komplette Beanspruchung von beiden Stellen (2,0 VZÄ) Sachbearbeitung Digitalisierung gegeben.
- Eine Umsetzung des Ansatzes der „stellenanteiligen Verortung“ der Sachbearbeitung Digitalisierung in die Linientätigkeit nach Projektabschluss (gemäß Konzept „Stellenpool Digitalisierung“) ist in der Praxis aktuell noch fraglich. Da der Einsatz bislang überwiegend als zentrale Unterstützungstätigkeit (verwaltungswert) und weniger fachamtsgebunden erfolgte, hat eine anteilige Überführung von „Alltagsaufgaben“ nach Projektabschluss (noch) nicht stattgefunden.
- Die Unterstützung bei sehr fachspezifischen Projekten ist aus einem weiteren Grund bisher äußerst gering gewesen: Es ist größtenteils Expertenwissen erforderlich, das nur im Fach-

amt vorliegt und in das sich die Sachbearbeitung Digitalisierung nicht schnell und umfassend genug einarbeiten kann. Dies gilt sowohl hinsichtlich Fachlichkeit (bspw. Wissen zur Buchhaltung im Finanzservice), sowie bezüglich Fachsoftware (bspw. komplexe Software Infoma im Projekt Rechnungsworkflow). Eine Entlastung der Fachämter ist dadurch, nach der bisherigen einjährigen Erfahrung, nur schwer realisierbar.

### 3. Allgemeine Hinweise zu Projekten und (Messbarkeit von) Projektergebnissen

*[Diese betreffen sowohl die Arbeiten im Sachgebiet Verwaltungsorganisation als auch die Arbeiten im Sachgebiet Digitalisierung]*

- **Projektarbeit:** Ausgangslage ist immer der Bedarf oder die (gesetzliche) Erfordernis einer Änderung oder neuen Zieldefinition. Damit diese erreicht werden kann, sind zunächst von allen Beteiligten weitere zusätzliche Ressourcen und Anstrengungen erforderlich, bevor Verbesserungen eintreten, die spürbar (und ggf. auch messbar) werden.
- **Digitaler Transformationsprozess der Beschäftigten:** Durch Digitalisierung und neue Prozesse kommen neue Anforderungen im Arbeitsalltag auf unsere Beschäftigten zu: Videokonferenzen gehören mittlerweile zum Arbeitsalltag, aber für die digitale Aktenführung und workflowbasiertes Arbeiten sowie zum Aufbau eines „IT“-Grundverständnis (da sich auch die „Standardprogramme“ wie bspw. die Microsoft Office-Produkte stetig erweitern) müssen die Beschäftigten durch gezielte Weiterbildung und Qualifikation auf die Entwicklungen der „neuen digitalen Arbeitswelt“ eingestimmt, vorbereitet, abgeholt und mitgenommen werden.  
Geschieht dies nicht, können keine Änderungen, Effekte und auch keine Mehrwerte eintreten.  
Die erfolgreiche Begleitung und Umsetzung des digitalen Transformationsprozesses ist essentiell, um nachhaltige und spürbare Digitalisierungseffekte zu schaffen.  
Zudem ist dies ein Transformationsprozess, der sich im Personalbestand der Verwaltung entwickeln wird, aber nicht verwaltungsweit kurzfristig verfügbar ist.  
Die Corona-Pandemie hat gezeigt, dass einiges möglich ist, dies aber nur Schritt für Schritt zielführend und erfolgsversprechend ist.  
Hierbei ist teilweise eine enge und auch längerfristige Begleitung der Fachämter notwendig, um digitale Prozesse nachhaltig und dauerhaft zu implementieren.
- **Neue zusätzliche Fachaufgaben:** Durch neue zusätzliche (Pflicht-)Aufgaben, wie bspw. die Umsetzung des Onlinezugangsgesetzes (OZG 1.0) können in vielen Fällen keine Mehrwerte generiert werden, im Gegenteil es sind weitere zusätzliche Ressourcen erforderlich. Es kann lediglich versucht werden, die zusätzlichen Aufgaben der Fachämter durch Unterstützungsmaßnahmen (Projektsteuerung und Prozessmanagement, Übernahme von Aufgaben durch die Sachbearbeitung im SG Digitalisierung) möglichst gering zu halten.
- **Herausforderung „richtiger/passender“ Zeitpunkt:** Häufig werden Änderungen in Bereichen erforderlich, in denen bereits eine fordernde Arbeitssituation besteht (Hauptgeschäft Bürgerservices, Personalmangel, usw.). Somit besteht in solchen Fällen die Problematik, dass es sehr selten den passenden Zeitpunkt gibt, um Änderungen projektbasiert anzugehen und eine umfängliche Unterstützung durch die Digitalpaten ist unabdingbar, um die gewünschten / erforderlichen Ziele zu erreichen.

Gez.  
Dr. Claus Pommer  
Bürgermeister

**Klimarelevanz:**  
Keine.