



Bericht -öffentlich-

Verantwortliche Bereiche:
1.000.3 - Digitalisierung, Organisation und Strategie

Bearbeitung: Stefan Ivens (E-Mail: stefan.iven@luebeck.de Telefon: 122-1515)

Organisatorische Umsetzung des Rahmenkonzeptes Digitale Strategie

Beratungsfolge:

Datum	Gremium	Status	Zuständigkeit
10.08.2020	Senat	Nichtöffentlich	
25.08.2020	Hauptausschuss	Öffentlich	
27.08.2020	Bürgerschaft der Hansestadt Lübeck	Öffentlich	

Anlass:

Zur Umsetzung der digitalen Transformation im Sinne des Rahmenkonzeptes zur Digitalen Strategie ([VO/2020/08509](#)) wurde eine Stabsstelle Digitalisierung, Organisation und Strategie (DOS) eingerichtet.

Bericht:

Dem Rahmenkonzept zur Digitalen Strategie ([VO/2020/08509](#)) folgend erklärt der Bürgermeister die Digitalisierung der Hansestadt Lübeck zur obersten Priorität. Dazu wurde die neue Stabsabteilung 1.000.3 – Digitalisierung, Organisation und Strategie (DOS) eingerichtet. Diese ist direkt dem Bürgermeister unterstellt und wird zukünftig die Koordination und Steuerung der digitalen Transformation in der Hansestadt Lübeck übernehmen.

Grundlage für eine erfolgreiche digitale Transformation ist die Umsetzung und Weiterentwicklung der Digitalen Strategie unter Einbeziehung der „Querschnittsziele“ (Nachhaltigkeit, Transparenz, Beteiligung, Inklusion, Bildung, Innovation, Gendergerechtigkeit, Sicherheit, Bürger:innenorientierung, sowie die Stärkung des Wirtschaftsstandortes und die Erhöhung der Lebensqualität in der Stadt). Diese wird weiterhin Standortentwicklung und Verwaltungsmodernisierung miteinander verknüpfen. Die neue Abteilung managed (plant, steuert, koordiniert und kontrolliert) die Umsetzung der im Rahmenkonzept verabschiedeten strategischen Ziele zu den Themenbereichen Digitale Infrastruktur, Verwaltungsabläufe, Open Data, Intelligente Mobilität, Umwelt und Energie, Bildung und Forschung, Kultur und Freizeit, Öffentliche Sicherheit, Datenschutz und Datensicherheit, Bürger:innenbeteiligung sowie Smarte Wirtschaft.

In diesem Kontext werden Partner:innen aus der Kernverwaltung, dem Konzern Hansestadt Lübeck sowie aus Bürger:innengesellschaft, Wirtschaft, Politik, Kultur, Wissenschaft und dem Umland bedarfsgerecht eingebunden. Insbesondere die Beteiligung von Bürgerinnen und Bürgern im Rahmen der Strategieentwicklung und -fortschreibung sowie ein strukturiertes Change Management gehören künftig zu den Aufgaben der neuen Abteilung.

Um die digitale Transformation für die Kernverwaltung zu realisieren, wird DOS außerdem mit der Analyse, Dokumentation und Optimierung der Aufbau- und Ablauforganisation sowie der Entwicklung von Standards, Regelwerken und Konventionen im Rahmen der digitalen Transformation beauftragt. Für das Gelingen der digitalen Transformation ist die strategische

Steuerung der gesamtstädtischen IT obligatorisch. Es wird darauf ankommen IT-Fachkompetenz im „Konzern Hansestadt Lübeck“ weiter zu bündeln und beispielsweise einen Aufwuchs von hauptamtlichen IT-Fachadministrator:innen zu inhibieren (vgl. Bericht zu VO/2020/09005). Dadurch kann die IT-Fachkompetenz gesamtstädtisch effektiver und effizienter eingesetzt werden. Im Einklang mit dem Rahmenkonzept zur Digitalen Strategie wird in der neuen Abteilung ein Multiprojektmanagement aufgebaut, das Digitalisierungsprojekte zentral koordiniert, steuert und überwacht. Hierzu gehören primär fachbereichsübergreifende Projekte wie die Einführung einer E-Akte, die Umsetzung des Onlinezugangsgesetzes oder die Einführung eines Wissens- und Innovationsmanagements. Außerdem werden auch Smart City Projekte durchgeführt wie Baltic Future Port – 5G in der Hafenlogistik und Digitales Kulturwerk Lübeck. Somit werden aus der Digitalen Strategie zusammenfassend die folgenden Aufgaben für die Stabsabteilung: Digitalisierung, Organisation und Strategie abgeleitet.

1. Digitalisierung

- 1.1. Initiierung, Management und Leitung von zentralen Digitalisierungsprojekten
- 1.2. Aufbau eines ganzheitlichen Change Managements
- 1.3. Beteiligung und Kommunikation
- 1.4. Umsetzung des Open-Data-Prinzips, inklusive des Datenmanagements¹ z.B. von Verwaltungs-, Sensor- oder Geo-Daten

2. Organisation

- 2.1. Analyse, Dokumentation und Optimierung der Aufbau- und Ablauforganisation
- 2.2. Betreuung und Unterstützung der Fachbereiche im Rahmen der Prozessgestaltung
- 2.3. Entwicklung von medienbruchfreien Prozessen als Grundlage für die Umsetzung des Onlinezugangsgesetzes
- 2.4. Festlegen und evaluieren von Standards, Regelwerken und Konventionen

3. Strategie

- 3.1. Verantwortung, Weiterentwicklung und Umsetzung der Digitalen Strategie
- 3.2. IT-Strategie, IT-Steuerung und IT-Controlling
- 3.3. Informationssicherheitsmanagement
- 3.4. Interkommunale Zusammenarbeit
- 3.5. Fördermittelakquise

Der oben beschriebene Aufgabenkanon ist erforderlich um die durch das Onlinezugangsgesetz vorgegebenen Fristen (Ende 2022) einhalten zu können. Eine wesentliche Grundvoraussetzung ist dabei die Analyse und Dokumentation der Prozesslandschaft der Hansestadt Lübeck. Die dokumentierten Prozessen bilden dann wiederum die Grundlage für einen optimierten Workflow im Sinne einer eAkte (DMS) und einer Unterstützung von Abläufen durch KI-gestützte Robotic Process Automation.

Vor dem Hintergrund der erforderlichen Aufgaben werden bereits vorhandene Planstellen genutzt, es werden jedoch auch Neue benötigt um dem Aufgabenkanon gerecht zu werden. Diese Stellen sind im Folgenden näher beschrieben.

1. Digitalisierung

- a. Fachbereichsübergreifende Digitalisierungskoordinator:in

Diese Stelle wird benötigt, um die Koordination der Digitalisierungsprojekte

¹ Data Lifecycle Management, Datenqualität, Datenschutz, Datensicherheit, Datenzugriff, Data Governance

innerhalb der Verwaltung sicherzustellen. Sie etabliert ein agiles Multiprojektmanagement. Dabei analysiert und bewertet sie eingereichte Projektsteckbriefe zu Digitalisierungsprojekten um Redundanzen zu vermeiden und Synergieeffekte zu erzeugen. Es ist geplant die Finanzierung dieser Stelle durch Fördermittel zu unterstützen und dadurch den Haushalt zu entlasten.

b. Changemanager:in

Um die Umsetzung des Rahmenkonzepts ([VO/2020/08509](#)) gewährleisten zu können ist die Etablierung eines ganzheitlichen Change Management erforderlich. Unter dem Begriff Change Management werden alle Aufgaben, Maßnahmen und Tätigkeiten verstanden, die eine umfassende, bereichsübergreifende Veränderung in einer Organisation bewirken. Dazu gehören u.a. Umsetzung neuer Strategien, Strukturen, Systeme, Prozesse oder Verhaltensweisen. Im Zuge der Umsetzung des Rahmenkonzeptes wird ein:e Changemanager:in benötigt, die sich u.a. mit den folgenden Aufgaben befasst.

- i. Konzeption, Organisation und Realisierung eines systematischen Changemanagement für eine moderne, digitale Stadtverwaltung
- ii. Information, Kommunikation und Beteiligung aller internen und externen Akteure (Bürger:innenbeteiligung)

Es ist geplant die Finanzierung dieser Stelle durch Fördermittel zu unterstützen und dadurch den Haushalt zu entlasten.

c. Sachbearbeitung allg. Dienste und Assistenz des CDO

Die Leitung der neuen Stabsabteilung benötigt eine unterstützende Stelle, die für die Entlastung bei administrativen Aufgaben in den diversen E-Government- und SmartCity-Projekten sorgt. Zu den Aufgaben gehört u.a. Terminplanung- und Überwachung (inkl. Dienstreisen), Unterstützung bei der Öffentlichkeitsarbeit, Sitzungsvor- und Nachbereitung, selbständige Erarbeitung von fachbereichsübergreifendem Informationsmaterial, Schriftverkehr, Ablage und Registratur sowie Telefonannahme und Sonderaufgaben. Die Aufgaben sind nicht nur fachbereichsübergreifend sondern erfordern auch häufig die Einbindung von externen Partnern z.B. aus Wissenschaft, Wirtschaft, Bürger:Innengesellschaft und den Umlandgemeinden. Hinzu kommt die Bewirtschaftung des Haushaltes der Stabsabteilung (inkl. eigenständiger Planung und Überwachung) sowie Aufgaben des internen Service. Aus diesen Gründen sind vielseitige Fachkenntnisse aus den Ausbildungsberufen Verwaltungsfachangestellte/r oder Kauffrau/-mann für Büromanagement erforderlich, die ein sehr hohes Maß an selbstständigen Entscheidungen und Handlungen erfordern.

d. Projektmanager:in für digitale Souveränität (befristet)

Für die Hansestadt Lübeck ist die digitale Souveränität ihrer Bürger:innen ein strategisches Ziel. „Die Hansestadt Lübeck fördert die Datensouveränität und stellt damit die Autonomie des Datengebenden in den Mittelpunkt, welcher reflektiert und durch seine Fähigkeiten selbstständig in der Lage ist, sich informationell selbstbestimmt in einer digitalisierten Welt zu bewegen.[...]“ (Rahmenkonzept zur Digitalen Strategie: [VO/2020/08509](#)). Ziel ist es die digitale Souveränität von Bürger:innen durch menschenzentrierte Informations- und Interaktionsangebote bei Kontakten mit der öffentlichen Verwaltung zu fördern. Im Rahmen eines vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderten Projektes „Digitale Souveränität durch E-Government“ wird eine Projektleitung für Bürgerservices und verwaltungsinterne Datenweitergabe benö-

tigt. Geplant ist, diese Projektleitung mit Hilfe von Fördergeldern zu finanzieren.

e. Projektleiter:in für Baltic Future Port (befristet)

Die Hansestadt Lübeck konnte sich bereits bei der „5 x 5 G“ Förderausschreibung des Bundesministeriums für Verkehr und digitale Infrastruktur mit dem Grobkonzept „Baltic Future Port“ durchsetzen und erarbeitet aktuell mit zahlreichen Partnern ein Konzept für die Umsetzungsphase. In dieser zweiten Phase wird im Falle einer Zuschlagserteilung durch das BMVI eine Projektmanager:in benötigt. Geplant ist, diese Projektleitung mit Hilfe von Fördergeldern zu finanzieren.

f. Projektmanager:in für Digitales Kulturwerk Lübeck (befristet)

Eines der strategischen Ziele des Rahmenkonzeptes ([VO/2020/08509](#)) ist es, die Vielzahl von Kulturgütern aus 9 Jahrhunderten für Interessierte bedarfsgerecht zu digitalisieren bzw. digital aufzubereiten und öffentlich bereitzustellen. Mit der Digitalisierung seiner einzigartigen Kulturgüter kann die Hansestadt Lübeck den Wissenschafts- und Tourismusstandort nachhaltig stützen. Um dieses Projekt voranzubringen, ist eine Projektmanager:in erforderlich. Geplant ist, diese Projektleitung mit Hilfe von Fördergeldern zu finanzieren.

g. Projektorganisator:in

Um die Projektleiter:innen bei den zentralen Projekten zu unterstützen werden wird eine Projektorganisator:in benötigt die flexibel in unterschiedlichen Projekten mitarbeiten kann und eigenverantwortliche Aufgaben innerhalb der Projekte übernehmen kann.

2. Organisation

a. 2xProzessgestalter:innen

Digitalisierung kann nur dann erfolgreich sein, wenn die Abläufe innerhalb der Verwaltung transparent und nachvollziehbar sind. Aus diesem Grund werden Prozessgestalter:innen benötigt um die Fachbereiche bei der Dokumentation und Optimierung der Prozesse zu beraten und unterstützen. Diese Aufgabe kann nicht dezentral angesiedelt werden, weil sonst der ganzheitliche Überblick nicht gewährleistet werden kann. Mit diesen Stellen sind u.a. folgende Tätigkeiten verbunden:

- i. Organisation und Moderation von Prozessmanagement-Workshops
- ii. Modellierung von Prozessmodellen gem. fachlicher Vorgaben
- iii. Identifikation von Handlungsfeldern und Erarbeitung von Lösungsansätzen
- iv. Analyse und Vorbereitung von Prozessen die Umsetzung des Onlinezugangsgesetzes sowie weiterer Digitalisierungs- und Automatisierungsinitiativen

3. Strategie

a. E-Government-Manager:in

Wie im Rahmenkonzept zur Digitalen Strategie beschrieben sind Standortentwicklung und Verwaltungsmodernisierung untrennbar miteinander verbunden. Die E-Government-Manager:in wird die Digitale Strategie im Bereich der Verwaltung gemeinsam mit dem CDO fortschreiben. Dieses beinhaltet u.a auch die Beteiligung der Fachbereiche und den Beteiligungsgesellschaften

sowie die Mitwirkung in dezentralen Digitalisierungsprojekten im Konzern Hansestadt Lübeck. Diese Stelle wird benötigt um, die Aktivitäten im Rahmen der digitalen Transformation des Gesamtkonzern Hansestadt Lübeck zu managen (d.h. planen, steuern, koordinieren und kontrollieren) Eine Hauptaufgabe wird die Koordination und die Realisierung des Onlinezugangsgesetzes sein. Es ist geplant die Finanzierung dieser Stelle durch Fördermittel zu unterstützen und dadurch den Haushalt zu entlasten.

b. Smart City Manager:in

Wie im Rahmenkonzept zur Digitalen Strategie beschrieben sind Standortentwicklung und Verwaltungsmodernisierung untrennbar miteinander verbunden. Die Smart-City-Manager:in wird die Digitale Strategie im Bereich Smart City gemeinsam mit den Akteur:innen in Lübeck und dem CDO fortschreiben. Diese Stelle ist erforderlich, damit alle Aktivitäten im Rahmen der digitalen Transformation mit externen Akteur:innen (insbesondere Wirtschaft, Wissenschaft und EnergiCluster Digitales Lübeck e.V.) geplant, gesteuert, koordiniert und kontrolliert werden können. Es ist geplant die Finanzierung dieser Stelle durch Fördermittel zu unterstützen und dadurch den Haushalt zu entlasten.

c. Fördermittelmanager:in

Die Hansestadt Lübeck kann aktuell nur sporadisch an Fördergeldern der EU, des Bundes und des Landes partizipieren, weil es aktuell kein Kompetenzzentrum für Fördermittel in der Hansestadt gibt, das auf Erfahrungswerten aufbaut und die benötigten Kompetenzen bündelt. Aufgabe dieser Stelle wird es sein ein zentrales Fördermittelmanagement aufzubauen, die Fördermittellandschaft zu screenen, Ausschreibungen zu bewerten und die Förderbewerbung entsprechend zu planen, zu koordinieren, Projektpartner zu akquirieren, sowie an der Bewerbung aktiv mitzuwirken.

d. IT-Strategieentwickler:in

Die Stabsabteilung DOS befasst sich mit der strategischen Koordination und Steuerung der gesamtstädtischen IT. Um die digitale Transformation erfolgreich meistern zu können, wird eine IT-Strategie entwickelt und kontinuierlich fortgeschrieben, die sich von der Digitalen Strategie ableitet und den Servicecharakter betont. Neben der Entwicklung der IT-Strategie wird sich diese Stelle mit der Etablierung eines IT-Governance Frameworks (z.B. COBIT) befassen.

In Bezug auf die digitale Transformation kann die neue Stabsabteilung DOS als Digitalisierungsmotor für die Hansestadt Lübeck betrachtet werden. Die hier beschriebenen Stellen sind aufeinander abgestimmt und erzeugen nicht nur Synergieeffekte untereinander sondern stehen vielmehr in einer engen Abhängigkeit zueinander. Aus diesem Grund sollte der Aufgabenkanon nur als Ganzes betrachtet werden, wird ein Teil aus dem Digitalisierungsmotor entfernt kann dieser ins Stocken geraten, oder sogar zum Stillstand kommen. In anderen Großstädten werden die gleichen Aufgaben verrichtet auch wenn diese organisatorisch anders strukturiert sind. In vergleichbaren Schleswig-Holsteinischen Städten werden die hier beschriebenen Aufgaben aktuell mit ca. 23 Stellen verrichtet.

Anlagen:

Anlage 1 – Stellenübersicht und Organigramm

Bürgermeister Jan Lindenau