



► Nr. VO/2022/11289
öffentlich

Lübeck, 13.07.2022

Bericht -öffentlich-

Verantwortliche Bereiche:
1.000.3 - Digitalisierung, Organisation und Strategie

Bearbeitung: Sabrina Eßer (E-Mail: sabrina.esser@luebeck.de Telefon: 122-1529)

Organisatorische Weiterentwicklung der Stabsstelle Digitalisierung, Organisation und Strategie

Beratungsfolge:

Datum	Gremium	Status	Zuständigkeit
15.08.2022	Senat	Nichtöffentlich	zur Senatsberatung
23.08.2022	Hauptausschuss	Öffentlich	zur Kenntnisnahme
25.08.2022	Bürgerschaft der Hansestadt Lübeck	Öffentlich	zur Kenntnisnahme

Anlass:

Im Zuge der Umsetzung der Digitalen Strategie ist aufgrund stetigen Personalaufwuchses die Umwandlung der Stabsstelle Digitalisierung, Organisation und Strategie in eine Bereichsstruktur notwendig.

Bericht:

Zur Umsetzung des Rahmenkonzepts zur Digitalen Strategie (VO/2020/08509) wurde 2020 die Stabsstelle 1.000.3 - Digitalisierung, Organisation und Strategie eingerichtet, die direkt dem Bürgermeister unterstellt ist und die digitale Transformation der Hansestadt Lübeck koordiniert und steuert.

Wie im oben genannten Bericht zur Umsetzung der Digitalen Strategie dargestellt, übernimmt die Stabsstelle stadtweite Zuständigkeit für zentrale Themenschwerpunkte. Sie koordiniert und steuert die digitale Transformation der Hansestadt Lübeck und ist zuständig für die Analyse, Dokumentation und Optimierung der Aufbau- und Ablauforganisation. Die Aufgaben der einzelnen Organisationseinheiten leiten sich aus der Digitalen Strategie ab und umfassen im Einzelnen:

Digitalisierung

In diesem Themenfeld ist die Steuerung und Umsetzung von zentralen Digitalisierungsprojekten, sowohl verwaltungsintern als auch mit Wirkung für die Lübecker Stadtgesellschaft, angesiedelt. Darunter fallen neben vielen kleineren Einzelmaßnahmen zur Verbesserung der Lebensqualität in der Hansestadt Lübeck auch sehr große mehrjährige Projekte, wie die Einführung eines DMS für die Stadtverwaltung sowie der Aufbau der Smart City Plattform als Datenraum für Bürger:innen und Unternehmen.

Um diese Projekte effektiv und nachhaltig umsetzen zu können, ist die Beteiligung diverser Stakeholder unter Berücksichtigung der notwendigen Veränderungsprozesse erforderlich. Der Aufbau eines ganzheitlichen Changemanagements gehört somit ebenfalls zu den Aufgaben in diesem Themenfeld.

Die Aufgaben werden aktuell von neun Mitarbeiter:innen wahrgenommen. Mit diesem Personalansatz konnten bereits entscheidende Meilensteine für die Digitalisierung erreicht werden. Die Umsetzung der ersten Stufe des Onlinezugangsgesetzes wird bis Jahresende abgeschlossen. Die Smart City Plattform wurde erstmals am 24.06.2022 veröffentlicht und wird nun sukzessive ausgebaut. Der konkrete Bedarf der Kernverwaltung für das DMS konnte in einem Vorprojekt (Mai 2021 – Mai 2022) ermittelt werden, so dass im anschließenden Hauptprojekt das bereits in der Bußgeldstelle angeschaffte Softwaresystem ausgeweitet werden kann. Das Digital Governance Board zur Beratung über zukünftige Digitalisierungsprojekte wird in Kürze etabliert werden. Außerdem hat sich der Beirat "Lübeck digital" konstituiert, der sich aus Mitgliedern verschiedenster Bevölkerungsgruppen zusammensetzt, um die digitale Transformation der Hansestadt konstruktiv zu begleiten.

Durch die Initiierung und Planung dieser zentralen Digitalisierungsprojekte wurde jedoch weiterer Personalbedarf deutlich, sowohl in den beteiligten Bereichen als auch in der Stabsstelle DOS. Insbesondere im Hinblick auf die Umsetzung der Projekte in den dezentralen Strukturen der Stadtverwaltung und für die Überführung der Digitalisierungskomponenten in den Produktivbetrieb bedarf es weiterer Unterstützung. Es ist dringend notwendig, stadtweite Standards im Projektmanagement zu definieren und die dezentralen Organisationseinheiten im Zuge der Umsetzung zu unterstützen.

Neben den in der Stadtverwaltung durchzuführenden Projekten, sind auch externe Projekte im Kontext von Smart City zusätzlich Aufgabe der Stabsstelle. Diese Projekte sind zum Beispiel der Ausbau des LoRaWan und des öffentlichen WLAN sowie konkrete Projekte wie die CO²-Messgeräte in Schulen. Auch der Aufbau und die Etablierung sowie Weiterentwicklung der Smart City Plattform und der damit verbundenen Aktivitäten, wie dem Aufbau von Netzwerken mit Forschungseinrichtung wie dem JIL, die Etablierung des Beirates Lübeck Digital oder das Projekt Baltic Future Port, gehören zu diesen Aufgaben.

Organisation

Der Stabsstelle DOS wurden im Rahmen der Digitalen Strategie die Aufgaben der Aufbau- und Ablauforganisation zugewiesen. Dies umfasst die Analyse, Dokumentation und Optimierung der aufbauorganisatorischen Strukturen der Hansestadt Lübeck sowie die Entwicklung und Konzeption medienbruchfreier Prozessabläufe. Darüber hinaus ist es erforderlich, stadtweite Regelungen zu treffen und Standards zu definieren, um die Voraussetzungen für die Umsetzung von Digitalisierungsprojekten zu schaffen. Ein hoher zeitlicher Aufwand entfällt auf die Beratung und Unterstützung der Bereiche der Hansestadt Lübeck in Hinblick auf die Implementierung des Prozessmanagements. Dieses ist obligatorisch, da das Prozessmanagement die Grundlage für die Modernisierung der Verwaltung darstellt und eng mit aufbauorganisatorischen Themen sowie mit basalen Projekten wie Onlinezugangsgesetz oder DMS verknüpft ist.

Aktuell werden diese umfassenden Aufgaben lediglich von zwei Mitarbeiter:innen wahrgenommen, weshalb hier ein besonders großer Bedarf an Unterstützung besteht. Mit dem jetzigen Personalansatz wurde bereits das Prozessmanagement stadtweit ausgerollt, so dass die Bereiche in die Lage versetzt wurden, nach Schulung und unter Anleitung Prozessabläufe dezentral darzustellen. Die notwendigen Regelungen und Konventionen wurden bereits teilweise erarbeitet und den Bereichen zur Verfügung gestellt.

Deutlicher Personalbedarf besteht jedoch in Bezug auf die Entwicklung medienbruchfreier Querschnittsprozesse, welche die Grundlage für die vollständige Verwaltungsdigitalisierung darstellen. Ebenso entscheidend ist die Herstellung einheitlicher aufbauorganisatorischer Strukturen, die bislang nur sehr vereinzelt angegangen werden konnte. Hier erscheint es zwingend notwendig, vermehrt Personalkapazitäten aufzubauen, um stabile Strukturen zu schaffen, auf denen stadtweite Digitalisierungsprojekte aufsetzen können. Dies gilt auch für die Netzwerkaktivitäten über die Stadtgrenzen hinweg im Zuge des Aufbaus einer Smart City Region.

Strategie

Diese Aufgabe umfasst neben der Verantwortung, Weiterentwicklung und Umsetzung der Digitalen Strategie auch die strategische Steuerung der Informationstechnik für die Hanse-

stadt Lübeck sowie das Informationssicherheitsmanagement. Derzeit wird diese Aufgabe vorrangig vom Chief Digital Officer mit Unterstützung durch die Smart City Managerin wahrgenommen.

Als erste Erweiterung der Digitalen Strategie (VO/2020/08509) wurde im Zuge der Strategiephase der Modellprojekte Smart City eine Bestandsaufnahme der bestehenden Konzepte und Pläne in der Hansestadt Lübeck sowie der Stadtgesellschaft der Smart City Region durchgeführt. Hierbei wurden 34 Konzepte und Pläne unterschiedlicher Bereiche identifiziert. Vom Abfallwirtschaftskonzept über den Lärmaktionsplan und das Stadtentwicklungskonzept bis hin zum Konzept der zentralisierten IT-Infrastruktur an Lübecker Schulen. Bei all diesen Konzepten wurden die jeweiligen Ansprechpersonen ermittelt und den Themenfeldern der Digitalen Strategie zugeordnet, damit sie auch bei zukünftigen Fortschreibungen eingebunden werden können. Die Fortschreibung wird jährlich berichtet. Perspektivisch soll diese Aufgabe von einem Strategiegremium wahrgenommen werden, das zusätzlich aus den noch zu besetzenden Stellen der E-Government-Manager:in und der IT-Strategie-Manager:in besteht. Es gilt gemäß der Oberziele eine intelligente Vernetzung der Ziele und Maßnahmen in Abstimmung mit dem Digital Governance Board umzusetzen.

Das Modellprojekt Smart City ist ein Baustein der Smart City Strategie, die mit Unterstützung von Fördermitteln umgesetzt wird. Hierbei werden aus der Strategie abgeleitete, definierte Maßnahmen umgesetzt. Nach erfolgreichem Abschluss der ersten Förderphase für das Modellprojekt Smart City (Ende 2022, mit Bestätigung der Strategieerweiterung in der Bürgerschaft) ist es erforderlich die Digitale Strategie fortzuschreiben, um auf den bislang erreichten Erfolgen aufzusetzen.

Abgeleiteter Veränderungsbedarf

Aufgrund des Personalzuwachses in den vergangenen Jahren und angesichts der bereits jetzt zu erwartenden Steigerung des Arbeitsaufkommens durch schon zugewiesene Aufgaben ist die Reorganisation der Stabsstelle DOS notwendig.

Aktuell kann durch den Personalaufwuchs die Personalführung und -entwicklung nicht mehr adäquat wahrgenommen werden. Aufgrund der sehr flachen Hierarchie besteht ein enormer Aufwand, um die zielgerichtete Information der Mitarbeitenden sicherzustellen. Zudem entsprechen die Tätigkeiten immer weniger dem Charakter einer Stabsstelle, deren Aufgabe vorrangig die Beratung von Leitungsstellen in Spezialthemen sein sollte. In der Stabsstelle DOS kommt es jedoch vor allem durch die Übernahme der organisatorischen Aufgaben vermehrt zum Zuwachs von operativen Tätigkeiten, die neben den strategischen Aspekten erfüllt werden müssen, um die Digitalisierung der Verwaltung erfolgreich zu meistern.

Aus den oben genannten Ausführungen ergibt sich daher die Notwendigkeit der organisatorischen Umwandlung der Stabsstelle DOS in den Bereich 1.103 - Digitalisierung, Organisation und Strategie innerhalb des Fachbereichs 1. Mit der kommissarischen Leitung des Bereiches wird Dr. Stefan Ivens, Chief Digital Officer der Hansestadt Lübeck, betraut, der bislang die Leitung der Stabsstelle DOS wahrnimmt. Der Bereich wird zukünftig in vier Abteilungen gegliedert:

- 1.103.1 Organisation und Prozessmanagement
Aufgabenschwerpunkte: Aufbau- und Ablauforganisation, Changemanagement, Interner Service, Fördermittelakquise
- 1.103.2 E-Government
Aufgabenschwerpunkte: Initiierung, Koordination, Steuerung und Umsetzung von Digitalisierungsprojekten zur Verwaltungsmodernisierung
- 1.103.3 Smart City
Aufgabenschwerpunkte: Initiierung, Koordination, Steuerung und Umsetzung von Digitalisierungsprojekten zur Standortentwicklung und Open Data
- 1.103.4 Projektmanagement

Aufgabenschwerpunkte: Geschäftsführung für das Digital Governance Board, Multiprojektmanagement, Unterstützung der Bereiche bei fachbereichsübergreifenden Digitalisierungsprojekten

Gleichzeitig werden der Bereichsleitung die Aufgaben der IT-Strategie-Planung und der strategischen Informationssicherheit als Stäbe zugeordnet.

Zur Koordinierung und Fortschreibung der Digitalen Strategie der Hansestadt Lübeck wird ein Strategiegremium, bestehend aus dem Bereichsleiter, den Leitungen der Abteilungen 2 und 3 sowie der Stabsstelle IT-Strategie, installiert.

Abgeleitet aus der dargestellten Situation ist der weitere Ausbau von Personalkapazitäten dringend erforderlich. Insbesondere werden drei zusätzliche Planstellen für die Abteilung Organisation und Prozessmanagement benötigt, die vorrangig für die Entwicklung von medienbruchfreien Prozessen und für die Schaffung der organisatorischen Grundlagen für stadtweite Digitalisierungsprojekte eingesetzt werden sollen und damit elementar sind für die Digitalisierung der Verwaltung. Zudem ist für den Aufbau der Abteilung Projektmanagement die Neuschaffung von drei Planstellen notwendig, um Personalkapazitäten zur Unterstützung der dezentralen Stellen zur Verfügung stellen zu können. Zu guter Letzt besteht Unterstützungsbedarf in der Abteilung Smart City, der durch eine zusätzliche Planstelle abgefangen werden soll. Durch die zusätzliche Belastung der Smart City Manager:in mit der Fortschreibung der Digitalen Strategie soll hiermit die operative Umsetzung der erarbeiteten Ziele sichergestellt werden.

Abgrenzung der Aufgaben zum Bereich 1.105 – Informationstechnik

Der Bereich 1.103 - DOS arbeitet auch in Zukunft eng verzahnt mit anderen zentralen Querschnittseinheiten, insbesondere jedoch mit dem Bereich 1.105 - Informationstechnik, zusammen.

Der Bereich DOS versteht sich dabei zum einen als Impulsgeber für das Themenfeld der Digitalisierung, indem hier die strategischen Ziele für die Modernisierung der Verwaltung und die Entwicklung der Hansestadt Lübeck zu einer Smart City vorgegeben werden. Zum anderen fungiert der Bereich DOS aber auch als Schnittstelle zwischen der Verwaltung und dem Bereich Informationstechnik, indem er die dezentralen Veränderungsbedarfe und Digitalisierungsideen aufnimmt und priorisiert, um dann gemeinsam mit dem Bereich IT die Möglichkeiten der technischen Umsetzung zu planen. Ein Instrument dieser abgestimmten Zusammenarbeit stellt das Digital Governance Board dar, in dem die Umsetzung der strategischen Anforderungen in Bezug auf die Digitalisierung und Informationstechnik gemeinsam sichergestellt werden. Darüber hinaus wird auch die IT-Strategie in enger Zusammenarbeit mit dem Bereich IT entwickelt.

In die alleinige Zuständigkeit des Bereichs Informationstechnik fällt weiterhin die Planung und Steuerung des gesamtstädtischen IT-Einsatzes sowie der technische Betrieb des gesamtstädtischen IT-Einsatzes als Service für die dezentralen Stellen.

Anlagen:

Bürgermeister Jan Lindenau