

Evaluationsbericht Arbeit Neu Denken

Erstellt durch:

ARB
EIT
NEU
DEN
KEN!

Erstellt am: 28.06.2023



Dezernat für Soziales, Bildung,
Wohnen und Integration

Inhaltsverzeichnis

1	Ausgangslage	4
2	Ziele	5
3	Entwicklung des Projektes bis heute	7
4	Methodisches Vorgehen von Arbeit Neu Denken in Veränderungsprojekten	10
5	Vorstellung der zentralen Projektergebnisse	14
5.1	Dezernatsspezifische Projekte	15
5.1.1	Schulungsreihe zu gelungenen Online-Besprechungen	15
5.1.2	Hybrides Equipment	16
5.1.3	Pilotierung von Geschäftsprozessmanagement / Prozesserhebungslabs	16
5.1.4	Umsetzung des Onlinezugangsgesetzes (OZG)	19
5.1.5	Ausstattung der Fachbereiche mit Hardware wie zweiter Monitor, Headsets und Kameras	21
5.1.6	Entwicklung einer Onboarding-Vorlage	22
5.1.7	Asterix & Obelix	23
5.2	Kooperationsprojekte im „Ökosystem“ Stadtverwaltung	24
5.2.1	Corona-Sofortmaßnahmen: Druckstraße und Terminalserver	25
5.2.2	„DMS für alle“: Einführung von DMS-Systemen und eines Großscanners	29
5.2.3	LernBar	37
5.2.4	Neue Arbeitswelten	38
5.2.5	Übergangslösung Rock die Verwaltung	39
5.2.6	Digitale Zeitwirtschaft	40



6	Kommunikations- & Beteiligungsformate	41
7	Out of the box: Ukraine Hilfe	43
8	Herausforderungen	44
9	Fazit	45



1 Ausgangslage

In den nächsten Jahren gehen 20 % der Belegschaft der Ämter des Dezernates VI in den Ruhestand. Hinzu kommen laut Aussagen des Personalamtes zusätzlich mindestens weitere 20 %, die auf Grund von persönlichen Gründen das Dezernat verlassen werden.

Im Zuge des akuten und bereits jetzt spürbaren Fachkräftemangels stellen sich die Fragen, wie die zahlreichen sozialen Dienstleistungen des Dezernates auch in Zukunft unter schwierigen Personalbedingungen erbracht werden können, wie eine Überlastung des dann noch vorhandenen Personals vermieden werden kann und welche Maßnahmen dazu beitragen können, eine noch höhere Fluktuation zu vermeiden.

Hinzu kommen die steigenden Anforderungen an einen zukunftsfähigen, attraktiven und familienfreundlichen Arbeitgeber. Insbesondere im Hinblick auf die Zukunftsfähigkeit gilt es, die bisherigen Verfahren und Arbeitsmodelle an die Ansprüche und Lebensrealitäten der Kolleginnen und Kollegen, der Bürgerinnen und Bürger und den gesetzlichen Anforderungen anzupassen.

Das Dezernat VI mit den dazugehörigen Ämtern 33 (Amt für Zuwanderung und Integration), 50 (Sozialleistungs- und Jobcenter) und 51 (Amt für Soziale Arbeit) beschäftigt rund 2.800 Mitarbeitende. Für das größte Dezernat der Landeshauptstadt Wiesbaden stehen bürgernahe Dienstleistungsprozesse seit jeher im Fokus, weshalb es in besonderem Maße von den aktuellen Herausforderungen betroffen ist und sein wird.

Eines der wichtigsten Anliegen ist es daher, entsprechende (Gegen-)Maßnahmen zu entwickeln und einzuleiten, um ein zukunftsfähiger Arbeitgeber, aber auch verlässlicher Dienstleister für unsere Bürgerinnen und Bürger, zu bleiben. Das Projekt Arbeit Neu Denken wurde vom Dezernenten initiiert, um die Ämter dabei zu unterstützen.

Das Projektteam soll weder Regelstrukturen ersetzen noch Parallelstrukturen bilden oder dauerhaft ausüben. Das Projekt dient dazu, die ohnehin schon aufgabenüberladenden Regelstrukturen in diesem übergreifenden Themenfeld zu entlasten und inhaltliche Vorarbeit zu leisten.

Die zu entwickelnden und umzusetzenden Maßnahmen stehen auch nicht in Konkurrenz zu dezernatsübergreifenden Maßnahmen (bspw. des Personalamtes). Vielmehr geht es um eine sinnvolle Ergänzung von Maßnahmen bzw. die Nutzung von Syner-



gien, die die drei Ämter mit Unterstützung des Dezernates eigenverantwortlich anstoßen und im Sinne der Mitarbeitenden und der Bürgerschaft verändern können. Sollten im Rahmen des Projektes übergreifende Themen identifiziert werden, werden diese an die zuständigen Stellen zur Prüfung weitergeleitet und entsprechende Kooperationen angeregt.

2 Ziele

Die Ziele des Projektes wurden in 2019 im Rahmen einer breit angelegten Beteiligungs-offensive mit den Mitarbeitenden des Dezernates gemeinsam erarbeitet. Konkret gestaltete sich dies wie folgt:

- In 14 Rundgängen und Teilnahmen an Dienstbesprechungen zwischen April und September 2019 wurden zahlreichen Mitarbeitenden die in der Ausgangslage beschriebene Situation vorgestellt. Die Teilnehmenden wurden gefragt, was aus ihrer Sicht dazu beiträgt, dass das Sozialdezernat ein zukunftsfähiger Dienstleister und Arbeitgeber bleibt.
- Im Rahmen eines vierwöchigen Digitalisierungsworkshops im Mai 2019 wurde mit Mitarbeitenden aller Abteilungen der drei Ämter des Dezernates erarbeitet, was im Sozialdezernat unter einer gelingenden Digitalisierung verstanden werden kann, welche Prioritäten zu setzen sind und wo wir im Jahr 2030 stehen sollten. Im Rahmen eines darauffolgenden Digitalisierungslabors wurde erprobt, ob die dort erarbeiteten Hypothesen zutreffen und realistisch sind.
- Im November 2019 wurde eine Zukunftswerkstatt durchgeführt, an der sich insgesamt 170 Teilnehmende in 12 verschiedenen Workshops zu folgenden Themen Gedanken um die Arbeit von Morgen machten:
 - Mehr Selbstorganisation und Vertrauen wagen - wie fangen wir an?
 - Führen zwischen Stabilität und Agilität?!
 - Willkommen an Bord! - Neue Mitarbeitende erfolgreich einarbeiten und dauerhaft binden
 - Gesellschaftlicher Wandel, agile Organisationsgestaltung und Leadership
 - „Mitarbeiter werben Mitarbeiter“ – weil das Team weiß, wer ins Team passt



- „Mensch entwickle dich!“
- Agiles Wissensmanagement bringt die Neue Arbeit zum Laufen
- OZG und nun? Service Design als Innovationsmethode kennen lernen, um digitale öffentliche Dienstleistungen zu gestalten
- Feedback, Fehler- und Lernkultur: Wie lernen und wachsen wir durch kritisches Denken, Feedback und Fehler?
- Moderne Personalentwicklung bei der Stadt Wiesbaden – Strategische Überlegungen und Umsetzungsideen
- Erkundung von ko-kreativer Führung - Zukunftspotentiale der Stadt gemeinsam gestalten
- Soziale Arbeit 4.0 – Kolleg*in Bot?

Die Ergebnisse dieser intensiven Beteiligungsphase im Jahr 2019 resultierten in den folgenden übergeordneten Projektzielen:

1. Optimierung und - wenn möglich - Digitalisierung sowie (Teil-)Automatisierung geeigneter Wenn-Dann-Arbeitsprozesse
2. Identifikation und ggf. Entwicklung bereits verfügbarer oder neuer digitaler Tools, welche die Arbeit der Ämter erleichtern können
3. Optimierung von Prozessen und Schnittstellen
4. Erprobung der Einführung eines DMS
5. Analyse und Dokumentation der dezernatsspezifischen Fluktuation
6. Optimierung der internen Prozesse zur Mitarbeitengewinnung und Personalbindung
7. Optimierung des fachbereichsbezogenen Wissensmanagements
8. Flexibilisierung der Arbeitsbedingungen, um die Arbeitgeberattraktivität zu stärken
9. Umsetzung der fachbereichsbezogenen Dienstleistungen im Rahmen des Onlinezugangsgesetz
10. Identifikation von Maßnahmen zur Erhöhung der Bürgerfreundlichkeit



Hinweis: Die daraus resultierenden zu entwickelnden und umzusetzenden Maßnahmen fokussieren sich auf dezernatsinterne Optimierungen, die eigenverantwortlich angestoßen und im Sinne der Mitarbeitenden und der Bürgerschaft verändert werden können. Sie stehen nicht in Konkurrenz zu dezernatsübergreifenden Maßnahmen (bspw. des Personalamtes). Bei dezernatsübergreifenden Themen werden entsprechende Kooperationen angestrebt.

Im Gegensatz zum klassischen Projektmanagement gab es für die Erreichung der zahlreichen Ziele keinen fest definierten Fahrplan. Um flexibel auf neue Trends und Herausforderungen reagieren zu können, sollten die Ziele und insbesondere die Vorgehensweisen als strategische Ausrichtung gelten, die genügend Raum für neue taktische Instrumente und Maßnahmen boten. Dass sich dieses Vorgehen bewährt hat, zeigte insbesondere die 2019 nicht für möglich gehaltene Corona-Pandemie, die gleichermaßen Herausforderung und Chance war.

Hinweis: Die Druckstraße (s. Seite 25), die Schulungsreihe „gelungene Online-Besprechungen“ (s. Seite 15), die Erprobung und Schulung zum Umgang mit hybridem Equipment (s. Seite 16), die Einführung von DMS-Systemen sowie die Schaffung von Piloträumen von „Neuen Arbeitswelten“ (s. Seite 38) resultierten unmittelbar aus den Anforderungen, die im Zuge der Pandemie prioritär wurden.

3 Entwicklung des Projektes bis heute

„Form follows function“ – unter diesem Motto befindet sich auch das Projekt und seine Teamstruktur im stetigen Wandel, um so eine bestmögliche Zielerreichung zu ermöglichen. Wichtig war von Beginn an lediglich, dass die Mitglieder des Projektteams einen starken Bezug zu den Ämtern des Sozialdezernates aufweisen. Ausgehend von der Devise ‚aus der Sozialverwaltung für die Sozialverwaltung‘ sind die meisten Mitarbeitenden im Projektteam nur stundenweise von den Ämtern für die Projektarbeit freigestellt. Somit soll sichergestellt werden, dass die Projektarbeit stets an den Bedarfen der Mitarbeitenden ausgerichtet ist und am Puls der Zeit bleibt. Verhindert wird so gleich-



zeitig, dass das Projekt in einem Elfenbeinturm agiert. Ein weiterer Vorteil dieser Herangehensweise ist, dass das in der Projektarbeit erworbene Wissen so in die Ämter transferiert werden kann. Das Team im April 2023 kann auf mehr als 125 Berufsjahre in der Sozialverwaltung Wiesbaden zurückgreifen, kennt viele Tätigkeitsbereiche, Prozesse sowie Schnittstellen und kann somit auf einem großen Erfahrungsschatz aufbauen. Mit drei Mitarbeitenden im Jahr 2019 beginnend, die das Projekt neben ihrer eigentlichen Tätigkeit aufgebaut haben, besteht das Team derzeit aus 16 Mitgliedern. Lediglich vier Personen davon sind ausschließlich dem Projekt zugeordnet. Die anderen elf Personen sind weiterhin auch mit anderen amtspezifischen Aufgaben betraut und in unterschiedlichem Maße stundenweise für das Projekt freigestellt.

Obwohl der Ansatz unserer Meinung nach weiterhin der richtige ist, ist dennoch im Rahmen der Evaluation festzuhalten, dass es für die Mitarbeitenden, die mehrere Funktionen innehaben, trotz des hohen persönlichen Engagements auch zu Rollenkonflikten führt und die Verbindung der unterschiedlichen Tätigkeitsfelder mit einem hohen Koordinationsaufwand einhergeht.

Die Struktur des Dezernatsprojekts richtet sich stets an den Projektzielen aus. Nach der ersten Startphase folgte die Aufteilung in die drei Teilprojekte *Digitalisierung der Verwaltungsarbeit*, *Steigerung der Arbeitgeberattraktivität* und *Bürger:innenzentrierung*.

Diese stehen alle gleichwertig nebeneinander, wobei das erste u. a. die technischen Voraussetzungen zur Umsetzung der Maßnahmen der anderen zwei Teilprojekte schafft. In allen drei Teilprojekten ist die Digitalisierung stets nur als Mittel zum Zweck zu verstehen. Das Gesamtprojekt ist also als Organisationsprojekt zu begreifen, in dem es um den zeitgemäßen Wandel der Organisations- und Arbeitskultur geht.

Nach einer erfolgreichen Start-Up-Geschichte des Dezernatsprojekts, der kontinuierlichen Erweiterung und Aufteilung in drei Teilprojekte plus Kommunikationsteam, stellt sich Arbeit Neu Denken in 2023 neu auf, um getreu seiner Vision die Soziale Stadtverwaltung von morgen gemeinsam mit allen Mitarbeitenden und für die Bürgerschaft weiterzuentwickeln. Basis dieser Fortschreibung sind die Ergebnisse und Erfahrungen der vergangenen vier Jahre: Arbeit Neu Denken möchte die sich grundlegend verändernde Arbeitswelt weiterhin proaktiv und positiv mitgestalten, die Mitarbeitenden der Ämter



und Fachbereiche umfassend unterstützen und dabei als Innovationsmotor und Initiator von Leuchtturmprojekten fungieren. Insbesondere für die Innovationsfähigkeit ist es unerlässlich, die personellen Projektressourcen stets nur zeitlich begrenzt einzusetzen, um sie anschließend wieder für neue Vorhaben zur Verfügung stellen zu können. Daher wird künftig für jedes Pilotprojekt ein verbindlicher Partner in den Fachbereichen gesucht, der nach erfolgreicher Pilotphase bereit ist, den Support und die Weiterentwicklung des „Produktes“ zu übernehmen, sodass Arbeit Neu Denken im Anschluss wieder freie Kapazitäten für neue Innovationsprojekte hat.

Dies bedeutet jedoch nicht, dass die bisher erworbenen Kompetenzen und Erfahrungen aus den bereits umgesetzten Pilotprojekten verloren gehen. Die Fachbereiche haben daher weiterhin die Möglichkeit, Wissen abzurufen und auf Unterstützung in Form von Beratungen, Schulungen, Workshops und Projektbegleitung zu setzen. Die Fachbereiche können sich daher an Arbeit Neu Denken mit Fragen und Bedarfen zu folgenden Themen wenden:

- Bürgerfreundliche Dienstleistungen:
 - Wie sieht ein optimaler Antrag aus?
 - User Centered Design Methoden
 - Ausfüllbare PDFs erstellen
 - Optimierung eines konkreten Antrages
 - Asterix und Obelix-Projekt
- Agiles Arbeiten
 - Grundlagen des Agilen Arbeitens
 - Schulung zu Scrum Master und Product Owner
 - Agile Projektbegleitung
- Prozessmanagement
 - BPMN-Light Crashkurs
 - Prozess-Aufnahme
 - Prozess-Automatisierung
- Methoden
 - Wissen digitalisieren
 - 1,2,3 = Video
 - Ideenfindung & kreative Methoden



- Improvisation in Projekten
- Tools
 - Hybride Besprechungen
 - Confluence-Schulung
- Coaching
 - Einzel- & Teamcoaching
 - PR für die Soziale Arbeit
 - Datenschutz

4 Methodisches Vorgehen von Arbeit Neu Denken in Veränderungsprojekten

Wie verschiedene Studien gezeigt haben, ist das Scheitern von Change-Prozessen eher die Regel als eine Ausnahme.¹ In einer qualitativen Befragung aus dem Jahr 2014 beziffern die Interviewten die Quote des Scheiterns mit 70 %. Dafür verantwortlich seien in erster Linie Widerstände von Mitarbeitenden/Betroffenen. Das Team Arbeit Neu Denken hat daher von Anbeginn – wie eingangs bereits erwähnt – großen Wert auf intensive Beteiligung gelegt. Bei jedem Pilotprojekt von Arbeit Neu Denken wird zunächst eine Zielgruppenanalyse sowie eine Planung zur intensiven Beteiligung während des Pilotierungszeitraums vorgenommen.

Unabhängig davon galt es von 2019 an, zu einem neuen Umgang mit Fehlern zu gelangen. Viel zu oft werden Entscheidungen noch immer in unzähligen Durchläufen auf alle nur erdenkbaren und eventuellen „Fallstricke“ geprüft und dabei die eigentliche Sache aus dem Auge verloren. Es stehen also häufig die Probleme und Risiken statt der Lösungen und Chancen im Vordergrund. In vielen Fällen wird dann aus Furcht vor Fehlern auf ein Konsensverfahren zurückgegriffen, welches systembedingt nur den kleinsten gemeinsamen Nenner finden kann und nicht mehr geeignet ist, das ursprüngliche Problem effektiv zu lösen.

¹ Vgl. exemplarisch: <https://mutaree.com/nur-23-prozent-aller-change-projekte-sind-erfolgreich/> sowie <https://www.mckinsey.com/featured-insights/leadership/changing-change-management>.



Es galt also, eine Kultur zu etablieren, in der auch Fehler – im Rahmen einer vorangehenden angemessenen Risikoabschätzung – zugelassen werden. Fehler sollten nicht als Scheitern, sondern als Chance zur Verbesserung begriffen werden.

Insbesondere die Methoden des agilen Arbeitens schaffen gute Rahmenbedingungen, um eine Fehlerkultur zu fördern. Gleichzeitig stehen Instrumente bereit, um Fehler schnell identifizieren zu können.

Vor jedem Pilotprojekt wird daher auch geplant, welche agilen Methoden bei der Mitarbeitendenbeteiligung zum Einsatz kommen. Neben der damit einhergehenden Fehler-toleranz wird so auch methodisches Wissen weitergegeben, welches unabhängig von dem Pilotierungsvorhaben von den Mitarbeitenden in den Fachbereichen zum Einsatz gebracht werden kann. So standen im OZG-Camp (s. Kapitel ZG-Camp auf S. 19) bspw. bürgerzentrierte Methoden im Vordergrund, die unabhängig von der Digitalisierung von Antragsformularen ein Umdenken ermöglicht haben und auf jedes x-beliebige Dokument angewandt werden können. Bei der Pilotierung von neuen Arbeitswelten (s. Seite 38) liegt der methodische Fokus hingegen auf „Scrumban“ und der Vermittlung agiler Werte, was ebenfalls themenübergreifend von den Teilnehmenden zum Einsatz gebracht werden kann.

Die eingesetzte Methodik hängt letztlich immer vom Inhalt und Zweck ab. Folgendes Vorgehen hat sich jedoch – wenn man es generalisiert betrachtet – bewährt:

Für jede Idee wird zunächst in einem sogenannten Canvas² eine Projektskizze erarbeitet in der die Vision, das aktuelle Problem und die potentielle Lösung erläutert werden. Genauer gesagt werden in diesem Canvas die Zielgruppe, zu beteiligenden Personen, wichtige Kernbotschaften, zu berücksichtigende Prozesse, sowie die benötigten (und vorhandenen) Kompetenzen zur Umsetzung der Idee im Detail aufgeführt. Ein erster Ablaufplan, wie man die Idee umsetzen könnte, ist ebenfalls in der Projektskizze enthalten.

² Ein gutes Beispiel für ein Canvas findet sich auf den Seiten des Amtes für Innovation, Organisation und Digitalisierung unter https://www.amt15.intern.wiesbaden.net/documents/20124/0/20230206_LHW_PM-Toolbox_Projektcanvas_v1.02+%282%29.pptx/6bda9df9-4303-737b-f7de-df4b898b3fde?t=1675842201866.



Die ausgefüllte Canvas- bzw. Projektskizze wird dann zunächst innerhalb des Projektteams vorgestellt, diskutiert und bei Bedarf angepasst. Wenn die Idee auf Zustimmung innerhalb des Projektteams stößt, erfolgt im nächsten Schritt ein Review mit potentiellen Nutzenden, um deren Anregungen berücksichtigen zu können. Daraufhin erfolgt die Akquise eines potentiellen Pilotbereichs oder eines Kooperationspartners innerhalb der Ämter des Dezernates. Mit diesem Pilotbereich kann die Umsetzung, aber auch die Wirkung erprobt werden. Wird kein Pilotbereich gefunden, erfolgt auch keine Umsetzung, da der Bedarf dann zunächst nicht groß genug ist, um somit Ressourcen zu binden. Die Ideen verbleiben dann in einem Themenspeicher, damit ggf. zukünftig erneut darauf zurückgegriffen werden kann.

Hinweis: Die Ideen können und kommen selbstverständlich auch aus den Fachbereichen. Hier entfällt dann in der Regel die Suche nach einem Pilotbereich, da die Ideengeber i.d.R. die Umsetzung erproben wollen und lediglich Projektbegleitung und -unterstützung benötigen.

Für Ideen, die die Umsetzungsreife erlangen, erfolgt dann ein Projektkickoff mit detaillierter Feinplanung (bspw. Erarbeitung von User-Stories, Priorisierung in must-have, should-have und nice-to-have). Hier wird dann auch das konkrete methodische Vorgehen zur Zielerreichung definiert, die jeweilige Projektorganisation und Arbeitsweise (klassisch, agil, „ScrumBan“³) festgelegt sowie die Rollen- & Aufgabenverteilung vorgenommen.

³ <https://de.wikipedia.org/wiki/Scrumban>.



Hinweis: Die Rollen- & Aufgabenverteilung gestaltet sich auf Grund der unterschiedlichen Stundenanteile im Projektteam von Arbeit Neu Denken, aber auch innerhalb der Pilotierungsbereiche nicht immer einfach. Empfehlenswert wäre eine Freistellung für den Pilotierungszeitraum von mindestens 16 Stunden/Woche, um Reibungsverluste in der Abstimmung und Koordination zu vermeiden. Empfehlenswert ist außerdem die Einrichtung von festen gemeinsamen Arbeitstagen am gleichen Ort; optimalerweise in einem Projektbüro, in dem man in dem Pilotierungszeitraum alle Arbeitsmaterialien zurücklassen kann. Hierfür fehlen in vielen Fachbereichen jedoch entsprechende Räumlichkeiten. Erstrebenswert wäre auch die Testung von einer kompletten Freistellung in einem kurzen geballten Zeitraum (bspw. einem Monat). Letzteres ist jedoch im Hinblick auf das hohe Arbeitsaufkommen in den Fachbereichen schwer realisierbar und würde zu einer deutlichen Mehrbelastung der Kolleginnen und Kollegen führen, die die Arbeit der freigestellten Mitarbeitenden mitmachen müssten.

Während der Pilotierungszeit hat sich bei Arbeit Neu Denken zudem die Durchführung von regelmäßigen Retrospektiven bewährt, um im Sinne des Agilen Arbeitens regelmäßig Ziele und Arbeitsweisen hinterfragen, anpassen und vor allem optimieren zu können. Zudem finden spätestens nach jedem Projektende Besprechungen statt, um die Erkenntnisse festzuhalten und künftig berücksichtigen zu können.

Hat sich die Umsetzung einer Idee bewährt, erarbeitet das Team von Arbeit Neu Denken eine Art „Kochrezept“, so dass auch andere Fachbereiche von den Erkenntnissen profitieren und eine Umsetzung selbstorganisiert vorantreiben können. Arbeit Neu Denken steht dabei zukünftig den Fachbereichen unter dem Label „AND - Service & Innovationen“ (s.u.) beratend zur Seite. Ab dem Jahr 2023 wird daher die Arbeit von Arbeit Neu Denken in zwei Bereiche gegliedert:

In der Zukunftswerkstatt von „Pitch & Partner“ sollen künftig die „großen“ Projekte von Arbeit Neu Denken stattfinden. Dabei ist der Name Programm: Ohne Partner, d.h. ohne Fachbereiche, die pilotieren wollen und können (also über genügend Ressourcen verfügen), kommt ein Projekt nicht zustande. Damit von Anfang an alle Beteiligten ein gemeinsames Projektverständnis haben, wird vor Beginn des Projektes ein sogenannter



„Pitch“ erstellt.⁴ Dabei wird das Ziel und ein grobes Konzept, die Rahmenbedingungen, Voraussetzungen und gewünschten Ergebnisse des Projektes⁵ erarbeitet. Mit diesen Vorbereitungen kann sich sowohl Arbeit Neu Denken auf die Suche nach einem (Partner-)Fachbereich machen, als auch Fachbereiche auf das Team von Arbeit Neu Denken zugehen und „pitchen“. Die Umsetzung der „Pitch & Partner“-Projekte soll nach Möglichkeit in einem agilen Projektsetting stattfinden. Deswegen wird auf die Ausarbeitung eines formalen und vollumfänglichen Projektauftrages verzichtet und stattdessen mit einem Projekt Canvas gearbeitet.

Unter dem Label „AND - Service & Innovationen“ hingegen, hat das Team von Arbeit Neu Denken seine Beratungs- und Dienstleistungsangebote gebündelt. Dazu gehört zum einen der Wissenstransfer (bzw. die Wissenserhaltung) aus abgeschlossenen Projekten, z.B. durch Beratungen und Workshops zu OZG-verwandten Themen. Zum anderen geht es um Wissens- und Kompetenzvermittlung, z.B. durch Schulungsangebote zu Themen wie Prozessmanagement und Agilem Projektmanagement. Ergänzend gibt es diverse Dienstleistungsangebote zu verschiedenen (Arbeits-) und Lernmethoden sowie Einzel- und Teamcoaching. Das Angebot von Arbeit Neu Denken ist im Intranet der LHW unter www.arbeitneudenken.net veröffentlicht.

5 Vorstellung der zentralen Projektergebnisse

Dieses Kapitel geht näher auf die einzelnen Maßnahmen der vergangenen Jahre ein. Dabei unterscheiden wir dezernatspezifische Projekte (5.1), die zwar innerhalb des Dezernates VI umgesetzt wurden, wovon Ämter aus anderen Dezernaten aber profitieren können und Projekte, die wir in Kooperation mit den Zentralämtern 11 und/oder 15 durchgeführt haben oder immer noch durchführen (5.2).

⁴ Pitch: Angelehnt an das Konzept des Elevator Pitches (https://de.wikipedia.org/wiki/Elevator_Pitch).

⁵ Angelehnt an das Agile Framework Scrum: definition of ready sowie definition of done.



5.1 Dezernatsspezifische Projekte

5.1.1 Schulungsreihe zu gelungenen Online-Besprechungen

Durch die Maßnahmen zur Pandemiebekämpfung wurde es für zahlreiche Mitarbeitende erforderlich, aber auch möglich, ihre Tätigkeiten zumindest tageweise im Homeoffice zu verrichten. Gemeinsame Besprechungen, aber auch Teamarbeiten, waren über Monate in Präsenz nicht möglich. Das Amt 15 hat unmittelbar das Online-Konferenzsystem Skype for Business zur Verfügung gestellt, sodass Mitarbeitende sich zumindest online wieder austauschen und zusammenarbeiten konnten. Online-Besprechungen bringen jedoch zum Teil ganz andere Herausforderungen für Moderierende und Teilnehmende mit sich. Das Team von Arbeit Neu Denken entwickelte daher eine Online-Schulungsreihe, an der durchschnittlich 30 Mitarbeitende teilnahmen und Online-Methoden ausprobieren und üben konnten. Die Schulungsreihe war in folgende Module untergliedert:

- Wertvolle Tools
- Kennenlernen
- Team-Building
- Warm-ups
- Austausch/Reflexion
- Ideenentwickeln/Probleme lösen
- Feedback

Im Nachgang der Schulungsreihe entstand ein Online-Handbuch, in dem circa 150 unterschiedliche Methoden zu den jeweiligen Modulen jederzeit abgerufen und somit zum Einsatz gebracht werden können. Die Methoden eignen sich hierbei nicht nur für den Online-Einsatz, sondern können auch auf Präsenztermine übertragen werden. Inzwischen steht hierzu auch ein Kurs auf der LernBar (s. Kapitel LernBar , S. 37) zur Verfügung, sodass von diesem zusammengetragenen Wissen nicht nur die Mitarbeitenden des Dezernates VI profitieren.



5.1.2 Hybrides Equipment

Auch nach Beendigung der Pandemiemaßnahmen ist Homeoffice geblieben. Um Besprechungen jedoch nicht nur mit den Kolleginnen und Kollegen im Büro durchzuführen, sondern ebenfalls diejenigen einbinden zu können, die tageweise im Büro sind, hat das Team von Arbeit Neu Denken hybrides Equipment getestet und das erlernte Wissen darüber an die Fachbereiche weitergegeben. Auch hier gilt, dass die technische Bereitstellung von entsprechender Hardware allein nicht ausreichend ist, um eine sichere Anwendung/Bedienung dieser zu gewährleisten. Auch hier hat die moderierende Person neue Anforderungen für einen reibungslosen Gesprächsablauf zu berücksichtigen. In unterschiedlichen Veranstaltungsformaten wurde dieses Wissen weitergeben. Ebenso wurden interessierten Fachbereichen Projektmittel zur Verfügung gestellt, um entsprechende Hardware beschaffen zu können. Insgesamt wurden für neun Bereiche die zur Durchführung von hybriden Besprechungen notwendige Hardware beschafft.

5.1.3 Pilotierung von Geschäftsprozessmanagement / Prozesserhebungs labs

Amt 50

Für die erstmalige Einführung von Geschäftsprozessmanagement wurde im Juni 2020 ein Projekt gestartet. Als Pilotbereich wurde das Kommunale Jobcenter ausgewählt. In den folgenden Monaten wurde die Software SAP Signavio beschafft und auf internen Servern installiert. Außerdem wurden die Modellierungskonventionen und das Rollen- und Rechtekonzept erstellt. Im Rahmen des Projekts wurden 12 Modellierende (= Personen, die Prozess aufnehmen) in der Modellierungssprache BPMN 2.0 und der Bedienung von SAP Signavio Process Manager und Process Governance und 24 aktiv Prozessbeteiligte (= Personen, die hohes Wissen über den Ablauf haben) im Lesen von Prozessmodellen in BPMN 2.0 ausgebildet. Als Abschluss des Einführungsprojekts durchliefen die Modellierenden den sogenannten „Erfahrungsraum“. Ergebnis nach 12 Wochen Erfahrungsraum waren zwei Prozesslandkarten und über 60 erhobene Prozesse und Unterprozesse. Ziel des Erfahrungsraums war es auch, die Konventionen auf Praxistauglichkeit zu prüfen, sodass im Laufe des Projekts mehrere Aktualisierungen vorgenommen wurden.



Im Anschluss an das Projekt wurde dem KJC angeboten, an einem Prozess-Erhebungs-Lab („ProErhLab“) teilzunehmen, bei dem die Prozessaufnahme durch Externe übernommen wird, damit die Modellierenden sich stärker der Analyse und Optimierung der Prozesse widmen können. Die Abteilung 5002 Materielle Leistungen nahm an dem Lab teil und konnte mit geringem Einsatz der eigenen Modellierenden in 10 Wochen über 50 Prozesse und Unterprozesse erstellen.

In den Pilotabteilungen des KJC werden seit der Einführung von Geschäftsprozessmanagement die Verfahrensanweisungen durch Prozessmodelle an geeigneter Stelle ergänzt. Mehr als 300 Prozesse wurden in den letzten 1 ½ Jahren erstellt und im Bereich 5002 Materielle Leistungen automatisiert durch den Freigabeworkflow der SAP Signavio Process Governance geprüft und veröffentlicht.

Amt 51

Kurze Zeit nach dem ersten ProErhLab wurde im Amt 51 ein weiteres Lab gestartet. Ziel war es, mit externer Unterstützung in einem halben Jahr viele Abteilungen erstmalig an das Thema heranzuführen. An dem ProErhLab nahmen 20 Mitarbeitende aus sechs Abteilungen teil, die mit externer Unterstützung 33 Prozesse und Unterprozesse erstellten. Besonders hervorzuheben ist, dass in den Prozessmodellen mehr als 50 Optimierungspotentiale identifiziert wurden und zum Ende des ProErhLabs davon bereits sechs vollständig und acht teilweise umgesetzt werden konnten.

Das ProErhLab hatte im Amt 51 einen so großen Erfolg, dass Ende Februar 2023 das nächste ProErhLab gestartet ist. Das Lab soll den Abteilungen ermöglichen, weitere Prozesse mit externer Unterstützung zu modellieren, zu analysieren und zu optimieren.

Amt 33

Das Amt 33 hatte im November 2020, im Kontext des Projekts Einführung Dokumentenmanagementsystem (DMS), erste Berührungspunkte mit Geschäftsprozessmanagement. Der Weg der Akten von der Erstellung bis zur Ablage oder Archivierung wurde in einem Prozessmodell abgebildet. Der Prozess bildete die Grundlage für die Entwicklung einer passgenauen Fachanwendung. Aktuell werden im Amt 33 Standard-



Prozesse entwickelt, damit die gesamte Organisationseinheit nach einheitlichen und von allen Mitarbeitenden anerkannten Arbeitsabläufen handelt.

Arbeit Neu Denken

Im Team Arbeit Neu Denken wurden 20 interne Prozesse und Unterprozesse sowie viele weitere projektbasierte Prozesse, z. B. für den gegenwärtigen und zukünftigen Ablauf der Postverteilung mit einem Großscanner, aufgezeichnet. Die projektbasierten Prozesse dienen u. a. als Vorgehensmodell zur Softwareentwicklung oder -anpassung.

Einzelne Projekte

Fachanwendung „NuGu“

Im Sachgebiet 500521 Nutzungsgebühren wurde der aktuelle Prozess für den gesamten Zeitraum des Aufenthalts in einer Gemeinschaftsunterkunft gemeinsam mit den aktiv Prozessbeteiligten modelliert. Danach wurden alle relevanten Schritte markiert, die zukünftig von einer Fachanwendung übernommen werden sollen. Mithilfe externer Unterstützung wurde der Prozess in eine Fachanwendung umgesetzt. Diese befindet sich aktuell im ersten Testlauf.

Einbürgerungs-Quick-Check

Im Sachgebiet 330210 Geschäftsstelle Ausländerbeirat Einbürgerung/Staatsangehörigkeit/Integrationskursberatung wurde der Prozess zur unverbindlichen Prüfung der Einbürgerungsvoraussetzungen gemeinsam mit den aktiven Prozessbeteiligten erstellt. Der Prozess dient sowohl als Vorlage für ein öffentliches Formular und zugleich der Programmierung im Backend der SAP Signavio Process Governance. Das Formular wird zeitnah der Bürgerschaft zur Verfügung gestellt werden können und bietet damit allen Interessierten eine valide Aussage zu den Einbürgerungsvoraussetzungen.

Organisationsentwicklung und Personalstellenbemessung

In der Abteilung 51.25 Organisation und Baukoordination wird der SAP Signavio Process Manager für Organisationsentwicklungsprojekte und Personalstellenbemessun-



gen verwendet. Hierzu werden Prozesse, die einen hohen Ressourcenverbrauch haben, in den Fokus genommen, gemeinsam mit den aktiv Prozessbeteiligten aufgezeichnet und nach Optimierungspotentialen analysiert. Die Erkenntnisse aus den Prozessen können Aufschluss darüber geben, welchen Aufwand und Nutzen die einzelnen Potentiale besitzen. Mithilfe der Methode der „Handlungsrelevanzmatrix“, entwickelt im ProZErLab 51, können die einzelnen Optimierungspotentiale anschließend sortiert und priorisiert werden. Potentiale mit geringem Aufwand und hohem Nutzen, sogenannte Quick-Wins, können direkt umgesetzt und komplexe Optimierungen, die einen hohen Aufwand und hohen Nutzen besitzen, in die Handlungsempfehlung einfließen.

Kooperation mit Amt 15, Amt für Innovation, Organisation und Digitalisierung

Seit Februar 2022 ist das Team Arbeit Neu Denken bemüht, das Amt 15 beim Aufbau eines stadtweiten Prozessmanagements zu unterstützen. Es wurden u. a. Schulungen zur SAP Signavio Process Manager Anwender- und Administrationsoberfläche durchgeführt, die Modellierungskonventionen vorgestellt und zweimalig angepasst, die europaweite Vergabe zur Lizenzenerweiterung von SAP Signavio maßgeblich betreut und der Austausch der umfangreichen digitalen Schulungsunterlagen angeboten.

Fazit

In Summe wurden nach erfolgreicher Pilotierung in den einzelnen Ämtern während der letzten 1 ½ Jahre insgesamt 452 Prozesse und Unterprozesse erstellt:

Amt 50 (exkl. Pilot)	25
Pilot 5002/ 5003	329
Amt 51	82
Amt 33	16
Gesamt	452

5.1.4 Umsetzung des Onlinezugangsgesetzes (OZG)

Der gesetzliche Auftrag zwingt uns dazu, alle Verwaltungsleistungen für die Bürgerschaft auch digital anzubieten. Obwohl viele Kommunen schon Anfang letzten Jahres



ein fristgerechtes Umsetzen bis Ende 2022 für unmöglich hielten, haben wir mit den Fachbereichen genau das gemacht.

Im vergangenen Jahr wurden zwei OZG-Camps und mehrere Netzwerktreffen organisiert, um dieses Ziel zu erreichen. Mit einem abwechslungsreichen Programm und gegenseitiger, amtsübergreifender Unterstützung konnten mehr als 20 Kolleginnen und Kollegen in 15 Abteilungen dazu qualifiziert werden, eigene Anträge zu optimieren und digital ausfüllbare PDFs zu erstellen.

Dabei ging es von Anfang an nicht nur um verständlichere und digitale Dienstleistungen, sondern um eine bürgerfreundlichere Verwaltung im Allgemeinen. Mit einfachen Methoden gelang es den Teilnehmenden, die für sie so routinierten Prozesse mal aus der Perspektive der Menschen wahrzunehmen, die die Dienstleistungen der Verwaltung in Anspruch nehmen.

OZG-Camp

Das erste OZG-Camp fand an mehreren Tagen im März 2022 statt. Nach Impulsvorträgen zu Bürgerfreundlichkeit und Service Design stiegen die Teilnehmenden direkt ein und nahmen konkrete Anträge wie den ‚Antrag auf existenzsichernde Leistungen in besonderen Wohnformen nach dem SGB XII‘ oder die ‚Vormerkung für eine Betreuende Grundschule‘ genau unter die Lupe.

Die ersten Tage standen zunächst im Zeichen der inhaltlichen Optimierung. Mit Hilfe von Personas und Nutzerreisen sowie Fachvorträgen zu Unterschriftenerfordernis, Formularoptimierung und verständlicher Sprache wurden die Anträge direkt einfacher, übersichtlicher und damit bürgerfreundlicher gestaltet. Damit die Teilnehmenden nach Abschluss des Camps ihre Anträge auch selbstständig digitalisieren können, diente die zweite Hälfte der Woche der technischen Schulung. Auch in den darauffolgenden zwei Wochen und bei mehreren Netzwerktreffen in den Monaten danach trafen sich die Teilnehmenden noch regelmäßig, um gemeinsam an ihren Anträgen zu arbeiten.



Aufgrund des großen Erfolgs im März und des noch immer hohen Bedarfs in manchen Fachbereichen fand im Oktober letzten Jahres eine komprimierte Version des Camps statt. Weitere Fachbereiche konnten qualifiziert und zusätzliche Anträge bearbeitet werden.

Zur Begleitung des Camps und als Grundlage für weitere Bearbeitungen auch in anderen Dezernaten wurde ein E-Learning-Kurs erstellt zum Thema ‚Wie wird mein Antrag digital?‘, zu finden in der LernBar.

Das Konzept des OZG-Camps wurde nach erfolgreicher Durchführung in der Digitalisierungsoffensive vorgestellt. Andere Fachdezernate wie das Dezernat des Bürgermeisters mit dem Ordnungsamt haben das Konzept daraufhin adaptiert und bereits eigene Workshops durchgeführt.

Hinweis: Arbeit Neu Denken gewann mit dem OZG-Camp im Oktober 2022 den Preis für gute Verwaltung. Besonders hervorgehoben wurde sowohl der Fokus auf die Nutzerinnen und Nutzer unserer Verwaltungsleistungen durch den Perspektivwechsel als auch der, auf alle Fachbereiche übertragbare, do-it-yourself-Charakter des gesamten Konzepts.

5.1.5 Ausstattung der Fachbereiche mit Hardware wie zweiter Monitor, Headsets und Kameras

Für Neuerungen und außerplanmäßige Bedarfe stehen den Fachbereichen häufig keinerlei Haushaltsmittel zur Verfügung. Zu Beginn der Pandemie hatten somit die wenigsten Fachbereiche die Möglichkeit, alle Mitarbeitenden mit technischen Hilfsmitteln wie Headsets, Kameras usw. auszustatten, welche für eine flexible Arbeitsgestaltung unerlässlich sind.

Anforderungen, die sich bspw. durch neue Dienstvereinbarungen ergeben, deren finanzielle Umsetzung jedoch gänzlich außer Acht gelassen wurde, geraten somit zur Herausforderung für die Fachbereiche. Im Zweifelsfall hat dies jedoch zur Folge, dass ent-



sprechend notwendige Arbeitsmittel nicht zeitnah zur Verfügung gestellt werden können. Solche Entwicklungen gehen letztlich zu Lasten der Mitarbeitenden und senken somit die Arbeitgeberattraktivität.

Um dies zu verhindern, wurde zentral aus Projektmitteln die Erstsanschaffung notwendiger Basisausstattung vorgenommen:

Insgesamt wurden 23 Besprechungsräume in den 15 Standorten des Sozialdezernates mit WLAN ausgestattet. Darüber hinaus wurden 252 Headsets, 10 360-Grad-Kameras und 436 Webcams für die Mitarbeitenden beschafft.

Im Jahr 2023 setzte das Team zudem noch die neue Dienstvereinbarung „Homeoffice“ um, indem insgesamt 173 Schreibtischstühle sowie 350 Homeofficemonitore an die Mitarbeitenden in den Ämtern verteilt wurden.

Im Laufe des Projektes wurden weitere Büroflächen mit WLAN ausgestattet, vor allem im Kontext der Einrichtung von neuen Bürowelten (s. Kapitel Neue Arbeitswelten, Seite 38). Für neue Büroeinheiten wurde eine gute WLAN-Ausstattung in die Standards integriert.

Im zweiten Halbjahr 2022 wurde zusammen mit WIVERTIS und Amt 15 das Projekt „WLAN für alle“ initiiert. Ziel ist es, alle Arbeitsplätze der Ämter des Dezernates VI mit WLAN zu versorgen. Zu diesem Zweck werden derzeit Installationsstandorte ermittelt und Prioritäten festgelegt.

5.1.6 Entwicklung einer Onboarding-Vorlage

Wie kann man neue Kolleginnen und Kollegen gut einarbeiten, wenn man sich nicht mehr täglich sieht? Diese Frage stellte sich das Team von Arbeit Neu Denken unter anderem auch aus eigener Betroffenheit. Im Zeitraum von Dezember 2021 bis Februar 2022 – also mitten im Lockdown – starteten vier neue Mitarbeitende im Projektteam (siehe dazu SV 21-V-06-0001). Um eine gute fachliche, aber auch soziale Integration ins bestehende Projektteam zu gewährleisten, wurde ein Kanban-Board entwickelt, das der selbstbestimmten Einarbeitung diene. Dies gab den neuen Mitarbeitenden Handlungssicherheit, was zu tun ist, wer bei welchen Themen Ansprechperson ist und wo man notwendige Formulare, bspw. zur Beantragung des Jobtickets, findet. Als positiver Nebeneffekt konnte hier direkt eine agile Arbeitsweise vermittelt werden.



Durch die positiven Erfahrungen und die damit verkürzte Einarbeitungszeit wurde das Kanban-Board im Anschluss weiterentwickelt und generalisiert. Mit Hilfe der von Amt 15 bereitgestellten Software awork war es uns letztlich möglich, eine Onboarding-Vorlage zu entwickeln, die nun selbstständig von den Fachbereichen bei awork abgerufen und entsprechend ihrer fachlichen Themen ergänzt und zum Einsatz gebracht werden kann.

5.1.7 Asterix & Obelix

Hintergrund

Wenn Bürgerinnen und Bürger eine Dienstleistung von uns benötigen – wie die Beantragung von Sozialhilfen oder die Verlängerung ihres Aufenthaltstitels – braucht die Fachstelle für eine Entscheidung oftmals Informationen, über welche eine andere Stelle bei der Stadt verfügt. Zum Beispiel weiß das Sozialleitungs- und Jobcenter, ob ein Kunde oder eine Kundin Sozialhilfe bezieht, was die Ausländerbehörde wiederum für eine Entscheidung wissen muss.

Worstcase ist dann ein Szenario wie im Film „Asterix erobert Rom“ – Die Kundschaft „rennt“ in der Stadtverwaltung von A nach B, um die Information bei B abzuholen und anschließend bei A abzuliefern. On the top darf B im schlechtesten Fall der Kundin oder dem Kunden die Information gar nicht mitgeben, sondern A muss eine offizielle Abfrage bei B einleiten. Die Kundin und der Kunde hat den (bürokratischen) Weg dann umsonst auf sich genommen und Zeit ist verloren gegangen.

Ziel

Ziel des Vorhabens ist es daher im ersten Schritt, dass die Fachstellen - wenn möglich und erlaubt - die Informationen direkt intern untereinander austauschen. Dies stellt eine Erleichterung für die Bürgerschaft bei der Beantragung von Dienstleistungen dar.

Im zweiten Schritt ist es das Ziel, den internen Abfrage-Prozess bestmöglich zu beschleunigen und zu digitalisieren. So sparen alle Seiten Zeit. Für die Mitarbeitenden stellt dies auch eine Arbeitserleichterung dar. Zudem wird die aktuelle Papierflut eingedämmt. Zusätzlich sparen sich Nutzende eines DMS unnötige Scanarbeiten.



Was bisher geschah

Gestartet wurde das Vorhaben mit den Ämtern 33 und 50. Zunächst wurden die bestehenden Vordrucke für die Abfragen untereinander (in Zusammenarbeit mit Personen aus den Ämtern) aufgelistet und geprüft, ob die Vordrucke inhaltlich noch optimiert werden können. Des Weiteren wurde die Liste auf Vollständigkeit geprüft.

Danach hat jedes Amt einen Vordruck bestimmt, welcher als erstes digitalisiert werden sollte. Von Seiten Amt 50 war dies ein Vordruck zur Abfrage des Vorhandenseins einer Verpflichtungserklärung, von Seiten des Amtes 33 die Abfrage über einen eventuellen Leistungsbezug. Umgesetzt wurde dies in Form von ausfüllbaren PDF-Dateien mit einem integrierten Button für einen direkten Mailversand über eine fest hinterlegte Empfänger-Adresse.

Das Vorhaben und sein erstes Ergebnis wurden über diverse Medien von Arbeit Neu Denken im Dezernat vorgestellt (Newsletter, MondayTalk, OZG-Camp) und beworben.

5.2 Kooperationsprojekte im „Ökosystem“ Stadtverwaltung

Die Organisations(weiter)entwicklung in den Ämtern des Dezernates VI und die verschiedenen Digitalisierungsinitiativen des Dezernates VI (und damit natürlich auch das Projekt Arbeit Neu Denken) finden nicht im luftleeren Raum statt. Vielmehr sind alle Aktivitäten der Ämter 33 und 50/51 eng mit dem „Ökosystem“ Landeshauptstadt Wiesbaden verwoben. Die (allermeisten) Herausforderungen der drei Ämter finden sich so oder so ähnlich auch in anderen Teilen der Stadtverwaltung.

Das Projekt Arbeit Neu Denken, welches von Mitarbeitenden der verschiedenen Abteilungen der Ämter 33, 50/51 getragen wird, war daher von vornherein kooperativ angelegt: Der Austausch mit den Kolleginnen und Kollegen aus den Zentralämtern, aus inhaltlich „benachbarten“ Ämtern und aus den übrigen Ämtern der Stadtverwaltung ist sowohl in der Konzeption als auch in der täglichen Arbeit von Arbeit Neu Denken fest verankert.



Arbeit Neu Denken wirkte daher in den vergangenen Jahren stets aktiv an der übergreifenden Vernetzung oder an Projektgruppen mit bzw. initiierte diese teilweise sogar (bspw. die Gründung der Digitalisierungsoffensive mit Magistratsbeschluss Nr. 0197 vom 23.02.2021).

Zudem nehmen Mitglieder des Projektes Arbeit Neu Denken in der Zusammenarbeit mit Amt 15 wichtige Aufgaben wahr, beispielsweise durch die Übernahme der Rollen als Digilotsen, OZG-Beauftragte und IT-Verantwortliche.

Außerdem arbeitete Arbeit Neu Denken im Jahr 2020 in der stadtweiten AG Portale an einem Konzept für ein Bürgerportal mit. Darüber hinaus finden regelmäßige Austausche mit dem Projekt Arbeitgeberattraktivität von Amt 11 sowie mit dem Team des Innovationslabors und dem Projekt „Digitales Standesamt“ des Amtes 31 statt.

Weitere Projekte im Einzelnen erfolgten in Kooperation beispielsweise mit dem Hauptamt (10), dem Personalamt (11), der Kämmerei (20) und dem Amt für Innovation, Organisation und Digitalisierung (15). Diese werden im Folgenden aufgelistet und beschrieben.

5.2.1 Corona-Sofortmaßnahmen: Druckstraße und Terminalserver

Ausgangslage

Die strengen Regulierungen zu Beginn der Corona-Pandemie stellten die sachbearbeiteten Fachbereiche unseres Dezernates (wie überall in der Stadtverwaltung auch) vor besondere Herausforderungen: Wie können wir die Erreichbarkeit sicherstellen? Wie kann aus dem Homeoffice auf Fachverfahren zugegriffen werden? Wie kommen die Akten aus dem Büro ins Homeoffice und zurück? Und wie kann man aus dem Homeoffice Bescheide erstellen und andere Briefe verschicken?

Da die allermeisten Fachbereiche des Dezernates VI noch nicht über DMS-Systeme verfügen (s. Kapitel „DMS für alle“: Einführung von DMS-Systemen und eines Großscanners, S. 29), konnte und kann der Zugriff auf die Fallakten (bis heute) nur durch den manuellen Transport der Papierakten zwischen Büro- und Home-Office gelöst werden. Für die Erreichbarkeit im Homeoffice konnte relativ schnell auf das zentral zur



Verfügung gestellte Skype für Business zurückgegriffen werden. Offen blieben die Fragen des Homeoffice-Zugangs und des Drucks von Bescheiden und Briefen.

Der Dezernat VI Terminalserver

Da insbesondere zu Anfang der Corona-Pandemie nicht genügend Lizenzen für den Netscaler-Homeoffice-Zugang zur Verfügung standen und für den Pintexx-Homeoffice-Zugang nicht genügend (exklusiv reservierte) virtuelle PCs als Endpunkt erstellt werden konnten, wurde gemeinsam mit 15 IT-M und WIVERTIS ein ad-hoc-Projekt gestartet.

Im Ergebnis stehen den Fachbereichen des Dezernates VI nun vier zentrale (durch die WIVERTIS bereitgestellte) Terminalserver zur Verfügung, welche als Endpunkt für Pintexx-Zugänge dienen.

Anders als bei der Bereitstellung von virtuellen PCs (welche für jeden Pintexx-Benutzenden 24/7 im Verhältnis 1:1 exklusiv bereit gestellt werden, auch wenn der Home-Office-Zugang beispielsweise nur an einem Wochentag genutzt wird) werden in dieser Nutzungsart nur Rechenkapazitäten im Verhältnis 3:1 bis 4:1 vorgehalten: Da niemals alle potentiellen Nutzenden ihren Home-Office-Zugang gleichzeitig benutzen, greifen die Nutzenden (mittels eines Load-Balancers) auf vier gemeinsam genutzte Server zurück. Neben den offensichtlichen Vorteilen – einer deutlich effizienteren Ressourcennutzung und damit verbunden niedrigeren Kosten pro Userin und User – bietet dieses Modell auch Effizienz-Vorteile in der Administration. Neue User müssen nur prinzipiell berechtigt werden; die Installation eines Virtuellen PCs entfällt. Zudem müssen Updates der Fachverfahren nur auf vier zentralen Servern und nicht auf ungleich mehr virtuellen PCs angestoßen werden.

Die Druckstraße

Zu Beginn der Corona-Pandemie wurde für den Druck von Bescheiden und Briefen mit freigegebenen Netzwerkdruckern experimentiert, welche von einem/einer diensthabenden Kollegin oder Kollegen betreut werden mussten. Diese Arbeitsweise erwies sich schnell als ineffektiv.

Unter Rückgriff auf die Vergabeerleichterungen des BMWK für Corona-Sofortmaßnahmen wurde daher mit dem Produkt Bluecrest OfficeMail & OutputManager ein digitales



Output-Management-System beschafft und parallel ein umfangreicher Dienstleistungsvertrag mit der Hausdruckerei der Soka Bau geschlossen.

Zuvor fanden Gespräche mit der Zentralen Poststelle / Rathausdruckerei des Hauptamtes statt. Diese sah sich zwar nicht in der Lage diese Dienstleistungen ad-hoc anzubieten, da die zentrale Poststelle vollauf mit der Organisation der Aufrechterhaltung der Postverteilung unter Corona-Bedingungen ausgelastet war. Fest vereinbart wurde jedoch bei der Formulierung der Vergabeunterlagen des Output-Managements-Systems, ein System zu beschreiben, welches grundsätzlich auch durch das Hauptamt betrieben und von allen Ämtern der Stadtverwaltung verwendet werden kann. Zudem wurde festgelegt, dass die gedruckte Post durch die Soka Bau wieder an die Poststelle des Hauptamtes zur zentralen Abgabe an die Deutsche Post durch das Hauptamt zurück geliefert wird (siehe unten).

Nach der Pilotierung und Erprobung steht nun den Nutzenden folgender „Zwei-Mausklick-Workflow“ zur Verfügung: Auf allen PCs ist ein gesonderter Druckertreiber installiert. Dieser kann auch über einen speziellen Button in Word direkt angesprochen werden. Mit nur einem Mausklick werden Dokumente so an das System Bluecrest Office-Mail übergeben. Anschließend öffnet sich, mittels single-sign-on, also ohne gesonderte Anmeldung, ein Kontrollfenster. Auch dieses kann mit nur einem Klick bestätigt werden, wenn nicht abweichende Einstellungen wie Simplex-Druck getätigt werden sollen.

Die nachgelagerte Verarbeitung erfolgt vollautomatisch: Gleichartige Druckaufträge⁶ werden durch das, auf Servern der WIVERTIS gehostete, System Bluecrest OutputManager getrennt nach Ämtern (=Portokostenstellen der LHW) und Portoklassen gebündelt und als Sammel-Postscript-Aufträge zentral um 05:00 Uhr an die Soka-Bau übertragen. Diese stellt am selben Tag bis 11:00 Uhr die gedruckte und kuvertierte Post in Postkisten getrennt nach Portoklassen und Ämtern (=Portokostenstellen der LHW) zur Verfügung. Die Kosten werden durch das Hauptamt übernommen, zur Einlieferung vorbereitet und noch am selben Tag an die Deutsche Post AG übergeben. Durch dieses Verfahren wird sichergestellt, dass die über das System gedruckten Briefe nach wie vor bei der Berechnung des Großkundenrabatts der LHW bei der Deutschen Post AG berücksichtigt werden. Das bedeutet also, dass das System nicht zu Kostensteigerungen

⁶ Z. B. S/W, Duplex, Standardporto, DIN-Lang-Umschläge oder S/W, Duplex, Maxibrief, C4.



der konventionell erstellten Post führt. Um 09:00 Uhr findet ein weiterer „Express“-Verarbeitungslauf statt, welcher im Regelfall ebenfalls zu einer Bereitstellung von Postkisten um 11:00 Uhr desselben Tages führt.⁷

Der Postlaufweg zwischen Sachbearbeitung und Bürgerschaft wird so mindestens um 24 Stunden, im Extremfall sogar um 72 Stunden, beschleunigt.

Zudem werden folgende Spezialleistungen angeboten:

- Kuvertierung von interner Post (ohne Frankierung)
- Eindruck in Spezialpapiere (z. B. RMV Sozialfahrkarte S oder Ferienkarte der LHW)
- Farbiger Druck für Spezialfälle
- Vollautomatischer Versand per Postzustellungsauftrag (PZA, inkl. der vollautomatischen Erstellung der eigentlichen Postzustellungsurkunden und der Konfiguration des „äußeren Umschlages“)⁸

Das System wird derzeit von Fachbereichen der Ämter 11, 31, 33, 50 und 51 genutzt.

Weitere Informationen zum System sind im Intranet der LHW unter druckstrasse-doku.arbeitneudenken.net verfügbar.

Im Vergabeprozess der Software-Komponenten der Druckstraße wurde der Landeshauptstadt Wiesbaden eine unbefristete Option für eine stadtweite Nachlizensierung gesichert.

Übergabe der Druckstraße an das Hauptamt (Zent. Poststelle / Rathausdruckerei)

Da das Hauptamt nach dem Ende der Corona-Pandemie inzwischen wieder über Projektkapazitäten verfügt, wird derzeit der (von Anfang an „mitgedachte“) Übergang des Systems an das Hauptamt (Zentrale Poststelle / Rathausdruckerei) vorbereitet.

⁷ Anders als der 05:00-Verarbeitungslauf („Pflicht“-Verarbeitung) ist die Verarbeitung am selben Tag jedoch vertraglich nicht abgesichert und kann sich in ungünstigen Fällen um 24 Stunden verzögern („Soll“-Verarbeitung).

⁸ Die für den PZA benötigten Daten (Adresse, Sachbearbeitung, Rücklaufadresse, Aktenzeichen. etc.) werden vollautomatisch aus dem eigentlichen Briefdokument extrahiert, so dass die Erstellung von PZA für die Sachbearbeitung keinen Mehraufwand mehr bedeutet.



Unter Begleitung des Amtes 15 sollen die technischen Software-Komponenten (Bluecrest OfficeMail und OutputManager) künftig durch das Hauptamt betrieben werden. Auch der eigentliche Druck und die Kuvertierung der Sendungen sollen künftig durch die Rathausdruckerei erfolgen. Es ist geplant, dass das Gesamtsystem „Druckstraße“ künftig allen Ämtern der LHW zur Verfügung stehen soll. Da zuvor jedoch Investitionen im Bereich der Rathausdruckerei notwendig sind (Anschaffung Kuvertiermaschine), ist derzeit eine Sitzungsvorlage in Vorbereitung.

5.2.2 „DMS für alle“: Einführung von DMS-Systemen und eines Großscanners

Grundsätzliches

Die Einführung von DMS-Systemen („eAkten“)⁹ gehört zusammen mit der Einführung der Druckstraße und der Ergänzung der digitalen Hardwareausstattung (s. Kapitel Ausstattung der Fachbereiche mit Hardware wie zweiter Monitor, Headsets und Kameras, S. 21) zur Grundausstattung der Digitalisierung: Denn erst eine voll-digitale Vorgangsbearbeitung - bestehend aus digitalen Input-Management (Scan-Prozesse, digitale OZG-Eingänge, etc.), Output-Management (Druckstraße, verschlüsselter Mailversand, Anbindung an OZG-Bürgerkonten, etc.), zeitgemäßer Hardware und eben eine voll-digitale Dokumentation und Aktenverwaltung – ermöglicht weitergehende Automatisierungsschritte, welche im Ergebnis zu Digitalisierungsgewinnen, Komfortverbesserungen und Qualitätssteigerungen führen können.

Zugleich stellen die fehlenden DMS-Systeme zusammen mit der (ursprünglichen) Nichtverfügbarkeit einer digitalen Zeiterfassung (s. Kapitel Digitale Zeitwirtschaft, S. 40) die beiden größten Digitalisierungsversäumnisse im Zuständigkeitsbereich des Dezernates VI dar; symbolisieren doch beide auf ihre jeweilige Art, dass wir noch tief in der Papierwelt des 20. Jahrhunderts verhaftet waren bzw. sind.

Daneben sind DMS-Systeme, performante VPN-Anbindungen, Mobile Hardware und digitale Output-Management-Systeme die Grundvoraussetzungen der Arbeitswelt 2.0,

⁹ Der Begriff „eAkte“ wird im Kontext des Projektes nicht mehr verwendet: Einerseits ist der Begriff bei vielen Mitarbeitenden sehr negativ behaftet. Andererseits ist ein modernes DMS-System viel mehr als eine elektronische Akte.



also z. B. von neuen Arbeitswelten, voll-funktionale Arbeitsplätzen im Homeoffice und ansprechend gestalteten Büroarbeitsplätzen. Denn erst

- die räumliche Loslösung des Arbeitsplatzes von Druckern, Kopierern, Kopierpapier, Briefumschlägen & Co.,
- die Möglichkeit von wirklich überall Briefe, Verwaltungsakten und (künftig auch) sichere digitale Kommunikation versenden zu können (ohne diese selbst drucken und eintüten zu müssen),
- die ort- und fallunabhängige Verfügbarkeit aller Akten

schaffen die technischen Voraussetzungen, die Vorteile dieser neuen Arbeitsmethoden vollständig oder überhaupt (Sachbearbeitung mit Fallakten) auszuschöpfen.

Zuletzt birgt die Einführung von DMS-Systemen die Chance auf die Hebung von relevanten Digitalisierungsgewinnen, da DMS-Systeme zu einer nennenswerten Steigerung der Effizienz führen können und zugleich die Kosten für Erstellung, Handling und Archivierung von Papierakten entfallen.

Ziele von „DMS für alle“

Das Vorhaben DMS für alle verfolgt das Ziel, alle Fachbereiche des Dezernates VI zu befähigen, *eigenverantwortlich* ein *passgenaues, komfortables, Home-Office-fähiges* und *rechtssicheres* DMS einzuführen. Dabei sollen möglichst hohe *Digitalisierungsgewinne auf der Ebene der sachbearbeitenden Mitarbeitenden* entstehen.

Passgenau bedeutet in diesem Kontext, dass das DMS möglichst eng und funktional mit der jeweiligen Fachanwendung verzahnt sein und möglichst gut zu den Aufgaben des Fachbereiches passen soll, damit die Arbeit möglichst effizient gestaltet werden kann. Dies hat zur Folge, dass es nicht zwingend *ein* DMS für das ganze Dezernat VI geben soll. Vielmehr ist es in vielen Fällen sinnvoll, ein DMS über den Anbieter des jeweiligen Fachverfahrens zu beziehen. Denn so kann sichergestellt werden, dass die, für einen reibungslosen und vor allem effizienten Betrieb des DMS höchstrelevanten, Schnittstellen zwischen DMS und Fachverfahren bereits erprobt sind,¹⁰ von Anfang an existieren und funktionieren; also nicht zunächst mit offenem Erfolg erstellt werden müssen. Zudem werden diese kontinuierlich (und zeitgleich mit dem Fachverfahren) in

¹⁰ An dieser Stelle kann Auf Erfahrungen, Referenzen und Empfehlungen „befreundeter“ Kommunen zurückgegriffen werden.



Eigenverantwortung des Herstellers weiterentwickelt. Im Fehlerfall können sich somit DMS- und Fachverfahrenshersteller nicht gegenseitig die „Schuld“ zuweisen, was wiederum von vorneherein verhindert, dass Fachbereiche in der Folge „zwischen die Stühle“ geraten.

Unter der Befähigung zur *Eigenverantwortlichen Einführung* wird verstanden, dass die Verantwortung zur Einführung des DMS nur beim jeweiligen Fachbereich liegen kann. Denn es handelt sich um einen ureigenen Prozess des Fachbereiches. Nur so kann sichergestellt werden, dass der Fachbereich auch das erhält, was er benötigt, dass der Fachbereich seiner Verantwortung gerecht werden kann und dass die Einführung zu einem Erfolg wird. Da jedoch klar ist, dass in den Fachbereichen das hierzu notwendige Wissen in der Regel nicht vorhanden ist, soll dieser Prozess eng begleitet werden.

Für die sachbearbeitenden Mitarbeitenden sollen echte *Digitalisierungsgewinne* entstehen, das heißt das Arbeiten mit dem DMS soll in Vergleich zur Arbeit mit Papierakten "besser", also zum Beispiel schneller, effizienter und/oder komfortabler sein. Dies nimmt jedoch in Kauf, dass an anderer Stelle, zum Beispiel in einem zentralen Posteingangs-Scan, Mehraufwände entstehen.

Damit möglichst hohe Digitalisierungsgewinne auf der Ebene der Sachbearbeitungen entstehen können, soll das DMS über möglichst viele "*Komfortfunktionen*" verfügen und die Mitarbeitenden mittels *Automatisierung* insbesondere im Handling des täglichen Postein- und Ausgangs von lästigen Routineaufgaben (z. B. "Benennung" (Klassifizierung) der Dokumente) entlasten.

Unter *Home-Office-fähigkeit* wird verstanden, dass den Mitarbeitenden mittels des Systems technisch ermöglicht werden soll, ohne Papierakten mobil zu arbeiten.

Zur Sicherstellung der *Rechts- und Revisionssicherheit* soll das System den Anforderungen an ein revisionssicheres DMS, an einen Langzeitspeicher und der TR RESISCAN genügen. Aus diesem Grund werden in den DMS-Systemen des Projektes „DMS für alle“ nur Dateiformate gespeichert, welche den Anforderungen an „Archivfähige Dateiformate“ des Hessischen Landesarchives entsprechen, also v.a. PDF/A-



Dokumente.¹¹ Dies wiederum bedeutet, dass keine Word- und Excel-Dateien angenommen werden dürfen bzw. dass diese sofort in PDF/A-Dateien konvertiert werden müssen. Weitere Details finden sich im Intranet der LHW unter bit.ly/3zSaIA6.

DMS-Einführungen sind Organisations- und keine Technikprojekte

Bei Planung von Einführungsprojekten von DMS-Systemen wird häufig fälschlicherweise unterstellt, dass es sich um „technische“ Projekte handeln müsse. Tatsächlich handelt es sich bei der Einführung von DMS-Systemen um kombinierte Organisations- und Technikprojekte, bei denen der Organisationsanteil sehr deutlich überwiegt:

Die eingesetzte Technik ist inzwischen „state-of-the-art“, weswegen die eigentliche Basis-Installation schnell und unkompliziert abgeschlossen werden kann. Komplizierter ist schon die Implementierung des Systems, also die Konfiguration und Anpassung des Systems an die spezifischen Gegebenheiten. Denn hier müssen umfangreiche, folgenreiche und teilweise später nur schwer reversible organisatorische Grundsatzentscheidungen getroffen werden. Aus diesem Grund sind an dieser Stelle eine sorgfältige Prozessaufnahme, eine Prozessoptimierung und Modellierung von digitalen Soll-Prozessen angezeigt.

Weit folgenschwerer ist jedoch, dass die Einführung von DMS-Systemen von vielen Mitarbeitenden zurecht als tiefgreifende Änderung von Arbeitsprozessen, also als Disruption empfunden wird. Disruptive Änderungen lösen einerseits vielfach Ängste und Befürchtungen aus, welche mittels guter Kommunikation aufgefangen und ausgeräumt werden müssen. Andererseits stellt diese Disruption per se eine organisatorische Herausforderung dar, da Transformation per se organisiert werden muss und insbesondere in der Transformations- und Einführungsphase unvorhergesehene Probleme ad-hoc beseitigt werden müssen. Gleichzeitig entstehen hohe Schulungs- und Nachschulungsbedarfe bei den Mitarbeitenden.

Die Leitung von DMS-Einführungen kann daher nur aus den jeweiligen Fachbereichen heraus erfolgen, da nur hier das notwendige Verständnis über die jeweilige Organisa-

¹¹ Siehe https://landesarchiv.hessen.de/sites/landesarchiv.hessen.de/files/2022-11/archivfaehige_dateiformate.pdf.



tion vorliegt. Das Projekt Arbeit Neu Denken steht jedoch den jeweiligen Verantwortlichen in den Fachbereichen zur Seite und bietet eine enge Begleitung aller Einführungsschritte an. Zugleich wird Arbeit Neu Denken als technischer Dienstleister tätig. Zur Orientierung der Fachbereiche wurde ein prototypischer Projektablauf erarbeitet und im „Kochrezept DMS-Einführung“ im Intranet der LHW veröffentlicht (siehe bit.ly/3o9wKLY).

Input-Management

Mit der Einführung von DMS-Systemen ist zwingend die Einführung von Input-Management-Systemen verbunden. Diese umfassen:

- Prozesse zur Aussonderung nicht scanwürdiger Eingangspost (v.a. Werbung),
- Prozesse zum Schutz besonders schützenswerten Dokumente (v.a. Urkunden, die nicht ersetzend gescannt werden dürfen und daher im Rahmen einer Schutzbedarfsanalyse ausgesondert und manuell bearbeitet werden müssen),
- Software, Prozesse, Workflows und Hardware zum Scan der eingehenden Tagespost,
- Workflows zur Verteilung der eingescannten Tagespost (Routing) an die Sachbearbeitung,
- Workflows zur Ermittlung unklarer Posteingänge (Clearing) sowie
- Workflows zum Umgang mit direkt bei der Sachbearbeitung eingehenden analogen (v.a. Dokumentenscan im Zuge von Kontakten mit der Bürgerschaft) und digitalen Dokumenten (v.a. Emails).

Optional können technische Verfahren etabliert werden, welche den Dokumententyp eingehender Dokumente automatisch erkennen (Klassifizierung) und im Optimum aus bereits erkannten Dokumenten vorhandene Daten extrahieren (Datenextraktion). Die automatische Klassifizierung dient der Steigerung der Effizienz der vorgenannten Workflows. Die Datenextraktion wiederum dient der Vorbereitung weitergehender Automatisierungsprozesse.

Im Vergabeprozess des Input-Managements wurde der Landeshauptstadt Wiesbaden eine unbefristete Option für eine stadtweite Nachlizenzierung gesichert.



TR RESISCAN

In den Fachbereichen des Dezernates VI erfolgt ein „ersetzender“ Scan, d.h. eingehende Dokumente (sofern dies nicht im Einzelfall durch die besondere Schutzbedürftigkeit der Dokumente unzulässig ist, s.o.) werden gescannt, für Re-Scan oder Originalanforderungen mindestens sechs Wochen aufbewahrt und anschließend DSGVO-konform vernichtet.

Zur Erhöhung der Rechtssicherheit erfolgt der ersetzende Scan gemäß den Vorgaben der Technischen Richtlinie 03138 „Ersetzendes Scannen“ (TR RESISCAN)¹² des Bundesamtes für Sicherheit in der Informationstechnik (BSI). Da die TR RESISCAN vor Gerichten als anerkannte Regel der Technik anerkannt wird, muss im Streitfall die gegnerische Seite die Unrechtmäßigkeit des Scanvorgangs bzw. die fehlende Beweiskraft des Digitalisats beweisen („Beweisumkehr“).

Wichtige Anforderungen der TR RESISCAN sind u.a.

- die Sicherung der Integrität von Scan-Hardware, Software und Workflows (z. B. durch Zutrittskontrollen und technische Sicherungen),
- Regelungen zur Qualitätssicherung der Digitalisate,
- eine Qualitätskontrolle von mind. 2% der Dokumente,
- die Dokumentation sämtlicher Prozessschritte durch in die Dokumente eingebettete sog. „Transfervermerke“¹³ sowie
- der Beweis der Authentizität und die gleichzeitige Sicherung der Digitalisate gegen nachträgliche Manipulation durch die Signierung mittels eines qualifizierten elektronischen Siegels.¹⁴

¹² <https://www.bsi.bund.de/DE/Themen/Unternehmen-und-Organisationen/Standards-und-Zertifizierung/Technische-Richtlinien/TR-nach-Thema-sortiert/tr03138/ersetzendes-scannentr-resiscan.html>.

¹³ Der Transfervermerk informiert über alle Schritte der Digitalisierung einer Papiervorlage, also z. B. Wer hat wann mit welcher Software und welcher Hardware welche Verfahrensschritte initiiert, welche Parameter wurden zugrunde gelegt, wann haben durch wen Qualitätskontrollen in welchem Umfang und mit welchem Ergebnis stattgefunden?

¹⁴ Das qualifizierte elektronische Siegel garantiert die Unversehrt- und Echtheit des elektronischen Dokumentes, da das Dokument technisch nur in unter Inkaufnahme des Löschens („Bruch“) des Siegels verändert werden kann. Zudem gibt das elektronische Siegel elektronisch nachvollziehbar Auskunft über den Siegelinhaber und garantiert somit die Echtheit des Dokumentes. Für ein qualifiziertes elektronisches Siegel gilt nach [Art. 35 Abs. 2 der eIDAS-Verordnung](#) daher gesetzlich die Vermutung der Unversehrtheit der Daten und der Richtigkeit der Herkunftsangabe der Daten, mit denen das qualifizierte elektronische Siegel verbunden ist.



Scan mit Abteilungsscannern und Großscanner

Im Rahmen von „DMS für alle“ werden zwei unterschiedliche Ansätze verfolgt:

Im zentralen Scan mit Abteilungsscannern erfolgt der Scan eingehender Tagespost zentral auf der Ebene der Fachbereiche. Eingehende Post wird zunächst geöffnet, Werbung ausgesondert, die Schutzbedarfsanalyse durchgeführt und stapelweise pro sachbearbeitenden Mitarbeitenden sortiert. Die verschiedenen Stapel werden danach mit Trennblättern pro Sachbearbeitung versehen. Zur Trennung der Sendungen (und ggf. von mehreren Dokumenten einer Sendung) werden zudem vor dem Scanvorgang farbige Trennblätter einsortiert. Anschließend erfolgen die softwaregestützte Qualitätskontrolle gem. TR RESISCAN. Automatisiert werden danach pro Dokument ein sichtbar digitaler Eingangsstempel aufgebracht, die Transfervermerke erstellt und in die Dokumente integriert, die Dokumente elektronisch gesiegelt und die Dokumente vollautomatisch zu den jeweiligen Mitarbeitenden geroutet. Nachgelagert erfolgt eine vollautomatische Klassifizierung des Dokumentes.¹⁵

Alternativ soll künftig ein Großscanner (OPEX Falcon 5) zum Einsatz kommen. Dieser stellt nicht nur einen – im Vergleich zu Abteilungsscannern – effizienteren und fehlerfreien Workflow sicher, da in diesen ein Brieföffner integriert ist und das Gerät über eine deutlich schnellere und zugleich robustere Scanmechanik verfügt. Da in diesem Gerät Briefumschläge mitgescannt und vollautomatisch als Trenner von Sendungen erkannt werden und innerhalb von Sendungen mehrere Dokumente per simpler Gestensteuerung des Scanoperators getrennt werden, entfällt die Vorbereitung des Scangutes und das Einsortieren von Trennblättern ersatzlos. Weitere Details finden sich im Intranet der LHW unter bit.ly/3KVEHgD.

Kooperationen mit den Ämtern 10, 20 und 15

Die Einführung des Großscanners erfolgt in Kooperation mit dem Hauptamt (10), der Kämmerei (20) und dem Amt für Innovation, Organisation und Digitalisierung (15).

¹⁵ Die Ergebnisse des Routings werden nur in den Metadaten des Dokumentes im DMS (oder im Dateinamen) gespeichert, nicht jedoch im eigentlichen Dokument.



Es ist vorgesehen, dass der Scanner nach der Pilotierung durch das Hauptamt (Poststelle und Rathausdruckerei) betrieben wird und dass das Hauptamt allen Dezernaten und Ämtern Scandienstleistungen anbietet. Da das Hauptamt am Standort Hasengartenstraße über keine passenden Räumlichkeiten verfügt, werden diese im selben Gebäude von der Kämmerei beigesteuert. Zudem erfolgt die Pilotierung des Scanprozesses anhand der Eingangspost der Kämmerei. Das Amt für Innovation, Organisation und Digitalisierung begleitet das Projekt und stellt sicher, dass die im Projekt etablierten Standards als zentrale Standards für die gesamte Stadtverwaltung übernommen werden können. Die technische und organisatorische Durchführung der Pilotierung obliegt Arbeit Neu Denken. Weitere Details finden sich im Intranet der LHW unter bit.ly/3KVE-HgD.

Zwischen dem Projekt Arbeit Neu Denken und dem Amt für Innovation, Organisation und Digitalisierung (IOD) wurde in diesem Kontext eine generelle Arbeitsteilung vereinbart:

Arbeit Neu Denken wird die bereits entwickelten und noch zu entwickelnden Input-Management-Prozesse und Verfahren zentral für die gesamte Stadtverwaltung entwickeln und anschließend dem Hauptamt (zum Betrieb des Großscanners) bzw. dem Amt für Innovation, Organisation und Digitalisierung (zum Roll-Out der Scanprozesse für Abteilungsscanner in andere Ämter) „übergeben“. Das IOD wiederum übernimmt die Federführung in der Einführung von DMS-Systemen.

Pilotierung in der Ausländerbehörde des Amtes für Zuwanderung und Integration

Das Projekt „DMS für alle“ wurde 2022 in der Ausländerbehörde des Amtes für Zuwanderung und Integration (3303) pilotiert.

Als DMS-System wurde das Produkt ekom21DMS der ekom21¹⁶ eingeführt, da dieses optimal mit dem (ebenfalls von der ekom21 betriebenen) Fachverfahren LaDiVA ver-

¹⁶ Die ekom21 ist öffentliches Rechenzentrum des Landes Hessen und der hessischen Kommunen in der Rechtsform einer Körperschaft des öffentlichen Rechts. Siehe auch: <https://www.ekom21.de/unternehmen/ueber-ekom21>.



netz ist und daher bereits über fertige Schnittstellen verfügte. Da bereits das Fachverfahren LaDiVA im Rechenzentrum der ekom21 gehostet wird, wird auch das DMS technisch durch die ekom21 betrieben.

Es gehört zu den Besonderheiten von Ausländerbehörden, dass für ausländische Menschen lebenslange Akten geführt werden. Daher entstehen in Ausländerbehörden viele und zugleich umfangreiche Aktenbestände. In der täglichen Verwaltungsarbeit muss häufig auf Altbestandteile der Akten zurückgegriffen werden. Über einen Rahmenvertrag der ekom21 wurden daher sämtliche Aktenbestände der Ausländerbehörde durch einen externen Dienstleister digitalisiert. Zudem wurde in der Poststelle des Amtes ein TR RESISCAN-konformer Scanprozess entwickelt und erprobt.

Die technische Einführung des Systems wurde sehr eng durch organisatorische Maßnahmen begleitet, weswegen sich das Projekt zwar anspruchsvoll gestaltete aber weitgehend reibungslos abgearbeitet werden konnte. Die in diesem Zusammenhang gewonnenen Erfahrungen sind integraler Bestandteil des „Kochrezeptes DMS für alle“ (s.o.) geworden.

Zudem wurde im Rahmen der Pilotierung eine zentrale Dienstanweisung zur organisatorischen Umsetzung der TR RESISCAN erarbeitet, deren prototypische Übernahme durch die anderen beiden Ämter des Dezernates VI angedacht ist und welche auch den anderen Ämtern der LHW als einfach anzupassende Blaupause dienen kann.

5.2.3 LernBar

Der Wunsch „Wissen für viele Mitarbeitende schnell abrufbar und budgetunabhängiger zu gestalten“ wurde im Rahmen der Zukunftswerkstatt des Dezernats für Soziales, Bildung, Wohnen und Integration im November 2019 von den Mitarbeitenden geäußert, um sich stetig weiterentwickeln zu können und lebenslanges Lernen zu fördern.

Arbeit Neu Denken hat sich diesem Bedarf angenommen und mit unterschiedlichen Kolleginnen und Kollegen Anforderungen für ein zeitgemäßes Lernen erarbeitet. Im darauffolgenden Sommer 2020 hat AND gemeinsam mit der Aus- und Fortbildungsabteilung des Personalamtes (1104) der Landeshauptstadt Wiesbaden ein Kooperationsprojekt auf den Weg gebracht. Ziel war es im Rahmen einer Pilotierung herauszufinden,



was benötigt wird, um digitales Lernen zu ermöglichen, so dass Wissen für viele Mitarbeitende schnell abrufbar und budgetunabhängig dann vorhanden ist, wenn es gebraucht wird. Mit Beschluss Nr. 0231 vom 17.9.2020 der Stadtverordnetenversammlung konnte die Pilotierung starten. Zwei Jahre später haben wir eine funktionsfähige digitale Lernplattform entwickelt, getestet, und erprobt. Gleiches gilt für das von AND angeschaffte Equipment zur Digitalisierung von Wissen und die Befähigung von Wissensgebenden digitale Lerninhalte zu erarbeiten.

Der Abschlussberichts sowie ein Entwurf einer dazugehörigen Sitzungsvorlage liegen seit Dezember 2022 beim Personalamt mit der Bitte um Ergänzung.

5.2.4 Neue Arbeitswelten

Wenn wir agile/flexible Mitarbeitende fördern möchten, brauchen wir auch Räume, die Agilität und Flexibilität ermöglichen. Das Ziel von Arbeit Neu Denken ist es, Räume zu schaffen, die zu den Tätigkeiten der unterschiedlichen Abteilungen passen, um damit das Wohlbefinden der Mitarbeitenden positiv zu beeinflussen, was letztlich auch auf die Steigerung der Attraktivität als „Arbeitgeberin Stadt“ einzahlen soll. Denn obwohl das bisherige Arbeitsplatzkonzept der Landeshauptstadt Wiesbaden mit Einzel- und Doppelbüros den Ansprüchen von Ergonomie gerecht wird, spiegeln sich die unterschiedlichen Tätigkeiten, die im Rahmen des Arbeitsalltages erfüllt werden, nicht räumlich wider.

Der Ansatz, den Arbeit Neu Denken erarbeitet hat, soll unterschiedlichen Tätigkeiten gerecht werden. Anhand von Raumfunktionskonzepten sollen in Büros Orte geschaffen werden, die sowohl Begegnung, Kreativität als auch Rückzug für konzentriertes Arbeiten ermöglichen. Die These, die dahinter steckt ist: wenn Mitarbeitende mehr Wahl bei der Auswahl eines Arbeitsplatzes haben, suchen diese sich den Raum aus, der aufgabenbezogen sowohl funktional also auch emotional gerade am besten passt. Aus einem Ort der reinen Produktivität soll daher ein Ort der Zugehörigkeit und sozialen Identifikation werden, wo Austausch, informelles Lernen und Zusammenarbeit erleichtert anstatt erschwert werden. Die Pandemie hat diesen Bedarf zusätzlich untermauert. Laut Studien vermissten 69% den Austausch mit Kolleginnen und Kollegen.



Es geht bei dem angestrebten Konzept von Arbeit Neu Denken also explizit nicht darum, viele Menschen auf wenig Raum unterzubringen, um so Flächen und Geld einzusparen. Es geht vielmehr darum, den vorhandenen Raum optimal und bedarfsgerecht zu nutzen. Dies ist aus unserer Sicht der richtige Ansatz, da in den vergangenen Jahren immer mehr Besprechungs- & Gemeinschaftsräume weggefallen sind, um weitere „Standardbüros“ einzurichten. Desksharing ist aus unserer Sicht daher nur eine Methode, Platz für neue Nutzungsmöglichkeiten zu schaffen.

Dieser Ansatz wurde im Rahmen der Mondaytalk-Reihe den Führungskräften im Dezernat VI vorgestellt. Die Abteilungen 5104 und 5109 kamen im Anschluss daran auf das Projektteam zu und teilten mit, dass sie Interesse hätten, Pilotbereiche für die Erprobung „Neuer Arbeitswelten“ zu sein. Ebenso signalisierte das Amt 33 sowie das Sachgebiet 510222 Interesse an der Optimierung ihrer Räumlichkeiten.

Das Projekt Arbeit Neu Denken hat diesen Prozess insofern unterstützt, dass einerseits Projektmittel bereitgestellt wurden. Andererseits wurden die abteilungsinternen Projektteams methodisch zur Durchführung einer intensiven Mitarbeitendenbeteiligung unterstützt, um die Wünsche, Anforderungen und Bedarfe der jeweiligen Kolleginnen und Kollegen zu berücksichtigen und ein auf die Abteilung sowie die dort zugehörigen Mitarbeitenden passendes Raumfunktionskonzept zu erarbeiten. In allen Fachbereichen wurde dabei ausdrücklich auf Individualität gesetzt: Mitarbeitende, die den Bedarf eines festen Arbeitsplatzes haben, wurden ebenso individuell berücksichtigt, wie diejenigen, die einen erhöhten Bedarf an Zusammenarbeit haben.

Das gewählte Vorgehen wurde vorab mit dem Amt 15 abgestimmt. Gleichmaßen wurden gemeinsam mit Amt 15 Erfahrungen ausgetauscht und gemeinsame Bedarfe für einen künftigen Rahmenvertrag erläutert. Ebenfalls wurde die von Amt 15 bereitgestellte Buchungssoftware „Desk.ly“ verwendet.

5.2.5 Übergangslösung Rock die Verwaltung

Warum sollten Mitarbeitende in Zeiten des Fachkräftemangels bei der Landeshauptstadt Wiesbaden arbeiten? Was zeichnet uns aus? Welche Mitarbeitenden wollen wir gewinnen und wie werden diese auf uns aufmerksam?



Diese und weitere Fragen stellen sich dem Projekt Arbeitgeberattraktivität des Personalamtes, aber ebenso dem Projekt Arbeit Neu Denken. Gemeinsam mit dem Personalamt wurde daher im Sommer 2020 an einer Übergangslösung für eine Karrierewebsite gearbeitet bis Wiesbaden.de erneuert ist. Ziel war es eine andere Art der Ansprache zu finden und die Sinnhaftigkeit der Aufgaben der Landeshauptstadt Wiesbaden stärker hervorzuheben, um somit einen weiteren Kreis an potentiellen Zielgruppen zu erreichen.

Um schnelle Ergebnisse zu erzielen, wurde bei der Umsetzung der Übergangslösung Teile des agilen Frameworks angewandt. Die Homepage wurde daher als sog. Minimal Viable Product (MVP) entwickelt und kontinuierlich erweitert. Alle Dezernate wurden seitens 11 gebeten, Inhalte für die Karrierewebsite zu liefern.

Die übergreifende Koordinierung für die Karrierewebsite liegt beim Projekt Arbeitgeberattraktivität des Amtes 11. AND hat nur bei der Entwicklung und Finanzierung mitgewirkt und ist für die Pflege der dezernatsspezifischen Inhalte auf der Website zuständig.

5.2.6 Digitale Zeitwirtschaft

„Die schiere Existenz von Stechuhren und Stechkarten macht jegliche andere Digitalisierungsbemühungen lächerlich. So lange die LHW dies nicht in den Griff bekommt, können wir die Kolleginnen und Kollegen nicht von den Vorteilen der Digitalisierung überzeugen.“

Die obige Aussage steht exemplarisch für viele Rückmeldungen von Mitarbeitenden unserer Ämter, die das Projektteam während und außerhalb der Zukunftswerkstatt (s. Seite 4) erhielten.

Zusammen mit dem Personalamt konnte das Projekt erreichen, dass wirklich alle Mitarbeitenden der Ämter 33, 50 und 51 an der digitalen Zeiterfassung teilnehmen können, also an Loga „angeschlossen“ wurden.

Dem Personalamt oblag dabei die Beschaffung von zusätzlichen Lizenzen und die Einrichtung der Zugänge. Arbeit Neu Denken wiederum übernahm die organisatorische



Begleitung wie bspw. die Planung der Umstellung mit den Abteilungen und Sachgebieten, die Kommunikation mit den direkt betroffenen Kolleginnen und Kollegen, die Organisation der Digitalisierung der bislang nur händisch niedergeschriebenen Daten oder die bauliche Aufstellung neuer Terminals.

6 Kommunikations- & Beteiligungsformate

Der zentrale Erfolg des Projektes hängt stets von einer lebendigen und dynamischen Kommunikation und dem Austausch von Informationen sowie der stetigen Einbindung sowohl der Mitarbeitenden als auch der Führungskräfte auf allen Ebenen ab.

Ein Kommunikationskonzept stellt hierbei die Grundlage für die Projektkommunikation dar und ist handlungsleitend. Dieses Kommunikationskonzept wird regelmäßig und bedarfsgerecht aktualisiert, um aktuelle Entwicklungen zu berücksichtigen. Für die Projektkommunikation etablierte sich ein Kommunikationsteam zur Begleitung, um regelmäßig in den unterschiedlichsten Formaten über das Projekt zu berichten:

Newsletter & Newsroom

In den Anfängen des Projektes erfolgten mehrere Rundmails an alle Mitarbeitenden des Sozialdezernats durch den Dezernenten mit dem Aufruf, sich zu melden und am Dezernatsprojekt Arbeit Neu Denken zu beteiligen. Wer sich meldete, fand Eingang in einen „exklusiven“ Newsletter-Verteilerkreis, zu dem sich laufend weitere Interessierte melden konnten. Damit wurde der Ansatz des Kommunikationskonzepts verfolgt, zunächst mit denjenigen Kolleginnen und Kollegen zu starten, die den Veränderungsprozess in der Organisation proaktiv begleiten wollten. Dieser Kreis wurde immer größer, bis schließlich 2022 der Umzug in den Newsroom auf die eigene Moodle-Lernplattform LernBar erfolgte. Mittlerweile werden nur noch kurze Hinweise in Form von attraktiven Teasern per E-Mail verschickt, um auf neue Inhalte im Newsroom hinzuweisen. Diese Mails werden über die Organisationspostfächer allen Mitarbeitenden zugänglich gemacht. Seither werden im Newsroom laufend neue Informationen zum Projekt hinterlegt – in Form von Texten und Fotos, Präsentationen, Animationen, Podcasts und Filmen.



Zukunftswerkstätten

Die bereits beschriebene Veranstaltung der Zukunftswerkstatt mit 170 Mitarbeitenden am 28.11.2019 diente dazu, eine großangelegte Beteiligung aus der Mitte heraus zu erhalten. Eine Fortsetzung fand im Mai 2023 statt.

MondayTalk

Der erste MondayTalk ging im November 2020 an den Start und war als interaktives Infotainment für die Führungskräfte konzipiert: In rund 20 Minuten wurde online ein bestimmtes Thema von Arbeit Neu Denken präsentiert, danach blieben noch 10 Minuten Zeit für einen kurzen Austausch. Das Format war bereits nach kurzer Zeit sehr beliebt und hat sich durch Weiterleitung des Termins an weitere Interessierte verselbstständigt, so dass sich der Verteilerkreis in kurzer Zeit vervielfacht hat. Bis heute werden mehrmals im Jahr Terminserien von 4-5 Terminen konzipiert, diese erfreuen sich großer Beliebtheit und reger Teilnehmendenzahlen.

Arbeit Neu Denken – Öffentliches Portal

Innerhalb des internen Amtsportales [101neo](#) (der Ämter 50/51) betreibt Arbeit Neu Denken unter 101neo.intern.wiesbaden.net/display/ANDPUBLIC ein eigens Portal als Unterseite zu 101neo). Dort werden den Mitarbeitenden die relevanten Projekte von Arbeit Neu Denken präsentiert, Anleitungen und Hilfetexte bereitgestellt sowie die Dienstleistungsangebote von Arbeit neu Denken vorgestellt.

Arbeit Neu Denken public

Dieses Laufwerk wurde als Informationsquelle zu sämtlichen projektrelevanten Ereignissen, Ideen und Ergebnissen für alle Mitarbeitenden des Sozialdezernats eingerichtet. Inzwischen wurde es in vielen Bereichen durch die Lernplattform LernBar abgelöst, die von allen Mitarbeitenden der LH Wiesbaden erreicht werden kann und ergänzt diese nur noch punktuell.



Jahresberichte

Seit 2020 werden jährlich Berichte zum Projekt aufgelegt. Diese erscheinen in wechselnden Formaten: Für 2020 wurde – ganz analog - ein Heft gedruckt (selbstverständlich ist auch eine Digitalversion verfügbar); für 2021 konnte nur noch digital geblättert werden und für 2022 erscheint der Bericht konsequenter Weise in der LernBar.

Ideenwettbewerb, Adventskalender, Gewinnspiel

Das Projekt wird bei den Mitarbeitenden gezielt durch Mitmachaktionen in Erinnerung gerufen. Wir profitieren hierbei einerseits vom Wissen und dem Erfahrungsschatz der Kolleginnen und Kollegen, andererseits weisen wir auf mögliche Unterstützungsleistungen durch das Projekt hin und belohnen Mitmachen mit Benefits, die das Arbeiten bei uns attraktiver machen, z.B. einem Desk-Bike, Balance-Stuhl oder Fachliteratur.

7 Out of the box: Ukraine Hilfe

Nach dem Überfall der Russischen Föderation auf die Ukraine sah sich Europa und die Bundesrepublik Deutschland mit einer kriegsbedingten Fluchtbewegung konfrontiert, die wenig überraschend auch die Landeshauptstadt Wiesbaden erreichte.

Innerhalb der Organisation der Landeshauptstadt Wiesbaden betraf diese Herausforderung vor allem das Amt für Zuwanderung und Integration (3303 Ausländerbehörde) und das Sozialleistungs- und Jobcenter (5005 Unterbringung und Sozialleistungen für Geflüchtete), also Teilbereiche des Dezernates VI.

Da die Regelorganisation der beiden betroffenen Abteilung 3303 und 5005 durch die enormen Zusatzaufgaben stark unter Stress gesetzt wurden, wurden ad hoc Kapazitäten von Arbeit Neu Denken zur Bewältigung der Herausforderung zur Verfügung gestellt.

Im Einzelnen wurden die folgenden Projekte aufgesetzt bzw. Dienstleistungen erbracht:

- Aufbau und Organisation einer Ukraine-Telefon-Hotline aus Mitarbeitenden des Projektes und der Fachämter



- Aufbau einer internen Wissensdatenbank für die Ukraine-Hotline auf Basis von Confluence
- Aufbau einer Unterrubrik auf wiesbaden.de
- Allgemeine Presse- und Öffentlichkeitsarbeit
- Konzeption und Mitwirkung „Runder Tisch Ukraine-Hilfe“
- Personelle und organisatorische Unterstützung der Fachabteilungen
- Sofort-Bereitstellung von OZG-Anträgen
- Produktion von internen Schulungsvideos
- Konzeption und Organisation „Ukraine Jobbörse“
- Technische und Organisatorische Unterstützung der Notunterkünfte (Aufbau WLAN und IT-Ausstattung)

8 Herausforderungen

Die gesamte Stadtverwaltung und auch das Dezernat VI ist mit vielen komplexen Herausforderungen konfrontiert. Einerseits bleibt der hohe Kostendruck, andererseits erfordern Prozesse wie der demografische Wandel und der Fachkräftemangel, der technische Fortschritt und der Wunsch nach einer offenen und transparenten Verwaltung, größere Anpassungen. Die Verwaltung muss also effizienter und effektiver, gleichzeitig aber flexibler und bürgerfreundlicher werden. Entwicklungen wie die Digitalisierung und Prozessautomatisierung sind damit auch für die Verwaltung unabdingbar geworden.

Als Verwaltung, als Dezernat und als Projekt sind wir momentan allerdings vor allem damit beschäftigt, den aktuellen technischen Rückstand aufzuholen. Auch wenn dies in der Basis notwendig für die weitere Transformation ist, führt der dadurch entstehende Infrastrukturstau dazu, dass der Fokus zu wenig auf der Zukunft der datenbasierten Verwaltung liegt.

Außerdem braucht es für eine Modernisierung der Verwaltungslandschaft eine Verschlankung der Prozesse auf politischer, rechtlicher, technischer und menschlicher Ebene. Weg von einer Überbürokratisierung – hin zu beschleunigten, vereinfachten, und nachhaltigen Prozessen.



Datengetriebene Anwendungen müssen künftig breit eingesetzt werden, um die Leistungsfähigkeit der öffentlichen Verwaltung aufrecht zu erhalten und zu verbessern. Der Einsatz von Künstlicher Intelligenz (KI), algorithmische und datenbasierte Verfahren und ein standardisierter Austausch von Daten werden in Zukunft notwendig sein, um als Stadtverwaltung handlungsfähig zu bleiben.

9 Fazit

Die Mitarbeitenden im Projekt Arbeit Neu Denken haben eindrücklich unter Beweis gestellt, dass es trotz knapper personeller Ressourcen und wenig Expertise im IT-Bereich möglich ist, zahlreiche Modernisierungsmaßnahmen in kurzer Zeit zu planen, umzusetzen und zu verstetigen. Insbesondere das Erfahrungswissen aus der Sozialverwaltung und die intensive Beteiligung der Fachbereiche sind ausschlaggebend für den Projekterfolg.

Bei den Projekterfolgen ist jedoch zu betonen, dass insbesondere bei den Digitalisierungsvorhaben eine gute gesamtstädtische IT-Infrastruktur sowie Zusammenarbeit mit dem Amt 15 und der Wivertis maßgeblich sind. Ohne die dort angebotenen Dienstleistungen – wie Serverbereitstellung und Schnittstellenherstellung – hätte Arbeit Neu Denken viele Vorhaben nicht umsetzen können.

Gleichermaßen ist zu konstatieren, dass die Landeshauptstadt Wiesbaden insgesamt nicht auf dem derzeitigen Modernisierungsstand wäre, könnten die Zentralämter nicht auf dezentrale Projekte bauen. Arbeit Neu Denken ist hier nur eines von vielen Projekten, die zu nennen wären. Das Beispiel von Arbeit Neu Denken zeigt jedoch, dass auch die dezentrale Verantwortungsübernahme für Modernisierungsprozesse große Vorteile mitbringt und einen wichtigen Beitrag für das gesamte „Ökosystem Stadt“ leistet, indem andere Bereiche von den Projektergebnissen ebenso profitieren, wie das Dezernat VI von den Errungenschaften anderer Modernisierungsprojekte anderer Dezernate.

In Anbetracht dessen, dass die Landeshauptstadt Wiesbaden vor zahlreichen Herausforderungen steht und real existierende Digitalisierungsdefizite aufzulösen hat bzw. mindestens verhindern muss, dass die Digitalisierungsdefizite bei fortentwickelnder



Technik noch größer werden, ist es unabdingbar, ein koordiniertes zentrales und dezentrales Vorgehen explizit zu fördern. Arbeit Neu Denken übt dabei insbesondere die amtsübergreifend definierten Aufgaben der inzwischen geschaffenen Digitalisierungslotsen aus.

Neben einem koordinierten Vorgehen zwischen den Zentralämtern, die als Dienstleister für die Fachämter fungieren, braucht es dafür auch in den Fachbereichen ausreichend personelle Kapazitäten sowie finanzielle Ressourcen, um sowohl dezentrale Optimierungen zu fördern als auch zentralisierte Vorgaben umsetzen zu können. Beispielhaft zu nennen ist hier die neue Homeoffice-Vereinbarung, die zahlreiche Fachbereiche vor große finanzielle Herausforderungen gestellt hat, da diese nicht ausreichend beteiligt wurden.

Arbeit Neu Denken hat in den letzten Jahren daher auch zahlreiche Aufgaben übernommen, die nicht primär in der Zuständigkeit eines Projektes für Fachämter innerhalb eines Fachdezernates liegen sollten. Auch wenn viele der pilotierten Maßnahmen von Arbeit Neu Denken letztlich unmittelbar die Zufriedenheit sowie die Akzeptanz der Mitarbeitenden für Modernisierungen in den Ämtern des Dezernates VI erhöht haben, ist es aus gesamtstädtischer Sicht wichtig, dass dies nicht vom persönlichen Engagement einzelner Fachdezernate und Fachbereiche abhängig ist, sondern dass bspw. eine moderne Arbeitsplatzausstattung in allen Ämtern vorhanden und zentral gesteuert sein sollte. Arbeit Neu Denken begrüßt daher ausdrücklich die Fortführung und den Ausbau der durch das Amt für Innovation, Organisation und Digitalisierung begonnenen Vernetzung der Ämter und Fachbereiche und die Zusammenarbeit in einer fachbereichsübergreifenden Kooperation. Auch hierfür braucht es jedoch ausreichend zeitliche Kapazitäten in allen Fachbereichen.

AND hat vielfältige Lernerfahrungen bei der Entwicklung und Pilotierung von Modernisierungsmaßnahmen machen können, aus welchen sich zusammenfassend generalisierte Empfehlungen ableiten lassen, von deren Umsetzung die Landeshauptstadt Wiesbaden als „Ökosystem“ in Gänze bei der Bewältigung der Herausforderungen und dem Abbau des Digitalisierungsstaus profitieren würde:



- Schaffung von Stellen in Fachbereichen (Ämtern)¹⁷, die für die Umsetzung von Modernisierungsmaßnahmen und Prozessoptimierung zuständig sind sowie Schaffung eines zentralen Pools an agile Coaches oder Interimsmanagerinnen, die temporär - aber in Vollzeit - Fachbereiche unterstützen, Modernisierungsmaßnahmen zu planen und umzusetzen. Hierzu zählt ausdrücklich auch der während des Digi-lotsen-Camps diskutierte Ansatz die Digilotsen ganz (oder bei kleineren Ämtern zumindest überwiegend) freizustellen („Hauptamtliche“ Digilotsen)
- Für zentrale Vorgaben braucht es auch zentrale Mittelbereitstellung.¹⁸
- Bereitstellung von *deutlich* größeren Personalkapazitäten bei 30-DSB (Datenschutz)¹⁹ und 2304 (Vergabestelle)²⁰ mit einem Beratungsschwerpunkt und zum Abbau von „Digitalisierungs-Flaschenhälsen“ sowie veränderte Vergabeverfahren: Die derzeitige Logik aus Haushaltsberatungen für Doppelhaushalte und Vergabeverfahren, die sechs bis neun Monaten in Anspruch nehmen, sind ungeeignet, um moderne Digitalisierungs-Tools beschaffen zu können!
- Ein modernisiertes Personalentwicklungsangebot, dass explizit auch Lernpfade vorgibt zu aktuellen Themen (z. B. Methoden für Online-Besprechungen, stärkere Vermittlung von agilen Methoden, Umgang mit Digitalen Tools).

¹⁷ Die konkrete Anzahl muss sich nach der Anzahl der Mitarbeitenden im jeweiligen Amt richten

¹⁸ Positiv ist dies beispielsweise bei der Übernahme der Kosten und Verantwortung des WANs und LANs durch Amt 15 erfolgt.

¹⁹ Die LHW hat sich auf die Fahne geschrieben, die Digitalisierung voran zu treiben. Einführung und Ausbau von IT-Verfahren tangieren im absoluten Regelfall datenschutzrechtliche Fragestellungen. Die Mitarbeitenden von 30-DSB leisten gute Arbeit; sie stehen den Fachbereichen kompetent mit Rat zur Seite. Die derzeitige Personalausstattung von 30-DSB ermöglicht den Mitarbeitenden von 30-DSB jedoch lediglich die Wahrnehmung der gesetzlichen Pflichten (z. B. Art. 13ff. DSGVO), die Überwachung des Datenschutzes und die datenschutzrechtliche „Genehmigung“ neuer Verfahren / Anwendungen. Für die eigentliche detaillierte Beratung der Fachbereiche und vor allem für die Erstellung von Datenschutzkonzepten oder Datenschutzfolgeabschätzungen (als Grundlage der o.g. „Genehmigungen“) sowie für die datenschutzkonforme Organisation der praktischen Arbeitsabläufe bleiben 30-DSB wenig bis keine Ressourcen. Die Fachbereiche sind daher in vielen Bereichen auf sich selbst gestellt, ohne dass diese über die notwendige datenschutzrechtliche und technische Fachlichkeit verfügen. Insbesondere die Erstellung von Datenschutzkonzepten oder Datenschutzfolgeabschätzungen stellt die Fachbereiche vor große Hürden. In der Folge leidet die Qualität des Datenschutzes. Vor allem stellt derzeit – ohne Schuld von 30-DSB (!) – das Thema Datenschutz eine Digitalisierungshürde dar. Durch eine bessere Personalausstattung bei 30-DSB könnte dieses beseitigt werden und gleichzeitig 2304 zur einem „Full-Service-Vergabe-Dienstleister“ ausgebaut werden.

²⁰ Die Einführung und der Ausbau von IT-Verfahren benötigen im Regelfall komplexe Vergabeverfahren. Generell spielt das Thema „Vergabe“ in der Investitionstätigkeit der LHW eine zentrale Rolle. Die Mitarbeitenden von 2304 leisten hierbei gute Arbeit; sie stehen den Fachbereichen kompetent mit Rat zur Seite. Die derzeitige Personalausstattung von 2304 ermöglicht den Mitarbeitenden von 2304 jedoch im Regelfall bei der Erstellung von Vergabeunterlagen nur eine „überwachende / genehmigende“ Funktion. Für die Erstellung der Vergabeunterlagen sind daher die Fachbereiche verantwortlich, die vielfach für dieser Arbeit weder über die notwendige Kompetenz noch über ausreichend personelle Ressourcen verfügen. Im Ergebnis stellt das Thema Vergabe daher – ohne Schuld von 2304 (!) – für die LHW ein Innovationshemmnis dar. Durch eine bessere Personalausstattung bei 2304 könnte dieses beseitigt werden und gleichzeitig 2304 zur einem „Full-Service-Vergabe-Dienstleister“ ausgebaut werden.



- Technische Standardausstattung für alle: WLAN in wirklich allen Standorten (als Bürostandard), mobile Endgeräte für alle, ein an wirklich allen Standorten ein performantes LAN.
- Einführung einer strategischen Personalplanung mit Schwerpunkt auf den vorhandenen und noch benötigten Kompetenzen.
- (Noch mehr) Flexibilität bei der Eingruppierung von Quereinsteigenden in die Stufen-Systematik des TVöD sowie generell bei der Bestimmung von Entgeltgruppen im Rahmen von Stellenbeschreibungen.
- Der weitere Ausbau der „Soft-Skills“ der Arbeitgebermarke Landeshauptstadt Wiesbaden, z. B. durch Erweiterung der freiwilligen sozialen Leistungen (Jobticket, Betriebliches Gesundheitsmanagement & Co.) um attraktive Alltagsangebote (z. B. Tablets zur privaten Mitnutzung, Gruppenleasing-Konditionen von privaten E-Bikes, Fahrrädern und Kfz, ein LHW-Mitarbeitenden-Stromtarif bei ESWE Versorgung, etc.).
- Die Schaffung eines Zentralamtes für interne Kommunikation oder die Schaffung dieser Funktion bei 11 oder 15, damit die konsequente Information über Neuerungen der Mitarbeitenden keine Beiläufigkeit bleibt.
- Eine Auflösung des institutionalisierten Zwistes zwischen Dienststelle und Personalvertretung, z. B. durch eine langfristig angelegte Mediation, damit eine vertrauensvollere Zusammenarbeit zum Wohle aller Beschäftigten zwischen Dienststelle und Personalvertretung stattfindet (§ 60 HPVG).
- Organisation follows function: Für jede Herausforderung muss eine individuell sachgerechte Austarierung zwischen zentraler und dezentraler Verantwortung gefunden werden.
- Schlankere Verfahren bei der Einfügung von Software²¹

Die Umsetzung all dieser Empfehlungen liegt außerhalb der dezentralen Zuständigkeit und damit außerhalb des Tätigkeitsbereiches von Arbeit Neu Denken. Arbeit Neu Denken sieht seine Zuständigkeit in der Optimierung von Prozessen und Schnittstellen innerhalb der Ämter des Sozialdezernates, um somit die Dienstleistungsqualität für die Bürgerinnen und Bürger dauerhaft aufrechtzuerhalten und zu modernisieren. Um dies

²¹ So wäre z. B. zu prüfen, ob im Verfahren zur Softwarezulassung wirklich eine Stellungnahme des Amtes für Statistik und Stadtforschung und der Kommunalen Gleichstellungsbeauftragte notwendig ist.



erfolgreich gestalten zu können, liegt die höchste Priorität in einer zeitnahen Umsetzung einer gut funktionierenden technischen Standardausstattung für alle: mobile Endgeräte für alle, WLAN in wirklich allen Standorten (als Bürostandard), ein an wirklich allen Standorten performantes LAN.

