



# Handlungskonzept zur Verstetigung und Fortschreibung des Grundsatzbeschlusses "Digitales Ingolstadt - Zukunftsfähiges Ingolstadt" (V0903 / 21)

Stadt Ingolstadt



**Erstellt von:** KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

**Datum:** September 2023

**Dieser Bericht beinhaltet:** 35 Seiten

## Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	3
1.1	Ausgangslage	3
1.2	Chancen der Verwaltungsdigitalisierung	6
2	Ist-Analyse	8
2.1	Ergebnisse	8
2.2	Einordnung & Erkenntnisse	10
3	Soll-Konzeption	13
3.1	Logik des Steuerungsaufbaus	13
3.2	Grundaufbau – Steuerung der Digitalisierung	14
3.2.1	Beteiligte Rollen	14
3.2.2	Steuerungsprozess	20
3.2.3	Steuerungsgremium	21
3.3	Projektportfolio & Controlling	22
3.3.1	Priorisierung	22
3.3.2	Digitalisierungsbudget	23
3.3.3	Fortschrittscontrolling	24
3.4	Begleitung und Befähigung	24
4	Umsetzungsplanung	26
4.1	Umsetzungskomponenten und Roadmap	26
4.1.1	TP 1 – Recruiting	27
4.1.2	TP 3 – Aufbau Steuerungsstrukturen	30
4.1.3	TP 4 – Portfolioerstellung	30
4.1.4	TP 5 – Change Konzept	31
4.1.5	TP 6 – Kompetenzaufbau	32
4.2	Verantwortung für die Umsetzung	32
5	Fazit	33
6	Anhänge	35
6.1	Impuls Prozessanalyse	35
6.2	Impuls Kommunikation	35
6.3	Stand der Digitalisierung – Erhebungsbogen	35
6.4	Stand der Digitalisierung – Umfragedaten gesamt	35
6.5	Stand der Digitalisierung – Umfragedaten Ziele, Projekte & Prozesse	35
6.6	Stand der Digitalisierung – Umfrageauswertung deskriptiv	35
6.7	Lernkonzept – Lernpfade zukünftiger Rollen	35
6.8	Stand der Digitalisierung – Reifegradbewertung & strategische Werkzeuge	35
6.9	Prozess zur Steuerung der Digitalisierung	35
6.10	Veränderungsnarrativ Digitalisierungsstrategie (aktueller Stand)	35
6.11	Veränderungsnarrativ Zugehöriger Kommunikationsplan	35

6.12	Lern- und Entwicklungskonzept	35
6.13	Zielsteckbriefe der Umsetzungsplanung	35
6.14	Veränderungs- und Kommunikationsplan	35
6.15	Tabelle Personalbemessung	35

# 1 Einleitung

Das folgende Handlungskonzept Digitalisierungsstrategie fasst alle Ergebnisse, die seit Mai 2022 in zahlreichen Workshops mit diversen relevanten Stakeholdern der Stadtverwaltung erarbeitet wurden, zusammen. Dieses Konzept zielt darauf ab, aktuelle und zukünftig geplante Projekte mit Digitalisierungsbezug der Stadt Ingolstadt, zu fusionieren, proaktiv zu koordinieren und die damit verbundenen Erfolge für alle Beteiligten sichtbar zu machen.

Hinweis: Im Dokument wird aus Gründen der besseren Lesbarkeit das generische Maskulinum verwendet.

## 1.1 Ausgangslage

Die Stadt Ingolstadt in Oberbayern mit derzeit ca. 142.370 Einwohnern (Stand: 31.12.2022) erfüllt in ihrer Rolle als kreisfreie Stadt neben den Aufgaben einer Gemeinde, auch die Aufgaben des übertragenen Wirkungskreises: Zusätzlich zu den Verwaltungsdienstleistungen für die Gesellschaft, gilt es die Weichen für eine bestmögliche Lebens-, Arbeits- und Wirtschaftsqualität der aktuellen und zukünftigen Generationen in Ingolstadt zu stellen.

In Form des Grundsatzbeschlusses „Digitales Ingolstadt – Zukunftsfähiges Ingolstadt“ wurde bereits im Jahr 2018 festgehalten, dass die Stadt Ingolstadt die Digitalisierung und digitale Transformation als tiefgreifenden Strukturwandel wahrnimmt und diesen aktiv und vorausschauend fördern will: Hierzu beschloss der Stadtrat unter Oberbürgermeister Dr. Lösel einen umfangreichen Maßnahmenkatalog mit 20 Aufträgen<sup>1</sup>. Aus dem Maßnahmenkatalog geht unter anderem hervor, dass eine ausführliche kommunale und regionale Digitalisierungsstrategie neue Entwicklungsbereiche aufdeckt. Dabei wurde der Auftrag zu einer detaillierten kommunalen und regionalen Studie zur Digitalisierungsstrategie „INGOLSTADT DIGITAL 20/25“ erteilt<sup>2</sup>. Darüber hinaus wurde die Stiftung für anwendungsorientierte digitale Forschung wie geplant ausgegründet. Hierbei handelt es sich um das AININ<sup>3</sup>, eine gemeinnützige Gesellschaft zur Forschungsförderung im Bereich der Künstlichen Intelligenz.<sup>4</sup> Ein weiteres Entwicklungsfeld ist das „digitale Rathaus“, in welchem die digitalen Rathaus-Angebote weiter ausgebaut werden sollen<sup>5</sup>. Die genannten Beispiele sind nur ein kleiner Bestandteil der definierten Maßnahmen. Als übergreifende Maßnahme wurde darüber hinaus in 2022 eine Aufgabenkritik der Referate und Ämter angestoßen, um Weiterentwicklungspotentiale im Leistungsangebot der Stadt Ingolstadt und dessen effizienter Bereitstellung zu ermitteln.

Der Stadtrat legte im Herbst 2021 die Fortführung der Digitalisierungsstrategie fest. Kernelement zur geordneten Digitalisierung ist die Definition eines Prozesses zur Steuerung der Umsetzung und zur beständigen Fortschreibung der Digitalisierungsstrategie. Der Steuerungsprozess stellt die Einbindung aller relevanter Stakeholder innerhalb und außerhalb

---

<sup>1</sup> Stadt Ingolstadt. (2018). Grundsatzbeschluss „Digitales Ingolstadt - Zukunftsfähiges Ingolstadt“.

<sup>2</sup> Stadt Ingolstadt. (2018). S.1.

<sup>3</sup> AININ. (2023).

<sup>4</sup> Stadt Ingolstadt. (2018). S.2.

<sup>5</sup> Stadt Ingolstadt. (2018). S.2.

der Stadtverwaltung bei der Definition und Validierung der Digitalisierungsziele sicher. Der Stadtratsbeschluss 2021<sup>6</sup> benannte darüber hinaus weitere relevante Maßnahmen: 1) Ausarbeitung von konkreten Arbeitspaketen, 2) Benennung von verantwortlichen Stellen für jedes Strategieziel, und 3) Schätzung von Kosten-, Zeit- und Personalaufwand für jedes Arbeitspaket, welche alle zum übergeordneten Ergebnis „Prozessberatung zur Umsetzung der Digitalisierungsstrategie“ führen sollen.

**Schwerpunkte:** Auf dem obigen Vorlauf aufbauend verfolgte der diesem Dokument zugrundeliegende Beratungsauftrag die folgenden vier Ziele:

- Die Entwicklung eines Steuerungsprozesses zur Implementierung der Digitalisierungsstrategie der Stadt unter Berücksichtigung aller relevanter Akteure, welcher eine zügige und ressourcenschonende Umsetzung der Verwaltungsdigitalisierung sowie weiterer Digitalisierungsprojekte in der Zukunft ermöglicht, sowie
- Der Entwurf einer Roadmap mit integriertem Personalaufwands- und Zeitplan, welche alle notwendigen Schritte zur Umsetzung des Steuerungsprozesses beschreibt, und
- Die Erstellung eines ersten (Programm-)Portfolios von Digitalisierungsmaßnahmen,
- Die Sicherstellung einer umfassenden Dokumentation der erzielten Ergebnisse, inkl. individuellem Lernkonzept und Digitalisierungsnarrativ<sup>7</sup>.

Die Erarbeitung der Inhalte verlief in vier Phasen:



Abbildung 1: Projektphasen Überblick 2022

<sup>6</sup> Stadt Ingolstadt. (2021). Verfestigung und Fortschreibung des Grundsatzbeschlusses „Digitales Ingolstadt – Zukunftsfähiges Ingolstadt“.

<sup>7</sup> Digitalisierungsnarrativ: Das Narrativ präsentiert die Ziele der Digitalisierung für die Stadt Ingolstadt als Organisation und ihre Umgebung. Es erklärt anschaulich und schlüssig, wie diese Ziele erreicht werden. Zweck des Digitalisierungsnarratives ist, die Mitarbeitenden der Stadt auf dem Veränderungsweg mitzunehmen und ihnen die Bedeutung und den Nutzen der Digitalisierung zu vermitteln.



Abbildung 2: Projektphasen Überblick 2023

- Phase 1 - Projektstart:** Im Rahmen der ersten Projektphase wurde sämtliche bisherige Dokumentation zum Thema *Digitalisierung* der Stadt Ingolstadt gesichtet. Ergänzt wurde diese durch 1) eine Bestandsaufnahme der technischen und organisatorischen Voraussetzungen für die Digitalisierung, sowie 2) eine Erhebung bereits laufender und potentieller Digitalisierungsvorhaben über alle Referate und Ämter hinweg.
- Phase 2 - Ist-Analyse:** Im Anschluss wurde das Material aus Phase 1 analysiert. Der Fokus lag in der Identifikation von Synergien und Schnittstellen zwischen den Digitalisierungsvorhaben und Potentialprozessen, sowie auf der aktuellen Strategieorganisation und -steuerung. Außerdem wurden drei bereits in der Umsetzung befindliche digitalisierungsnahe Projekte (Einführung des multifunktionalen Dienstausweises; Einführung des digitalen Homeoffice Antrags; Einführung des Geschäftsprozessmanagement) im Rahmen von Workshops mit Projektbeteiligten betrachtet.
- Phase 3 - Soll-Konzeption:** In der dritten Phase erarbeitete die Projektgruppe 1) den Umsetzungssteuerungsprozess und den Strategiefortschreibungsprozess sowie 2) ein erstes Projektportfolio und dessen Controlling-Möglichkeiten. Zudem wurde 3) ein stadt-individuelles Lern- und Kompetenzkonzept entwickelt und 4) ein Narrativ zur Digitalisierung der Stadt konzipiert.
- Phase 4 - Umsetzungskonzeption:** Abschließend erfolgte die kurzfristige und langfristige Umsetzungsplanung, inkl. einer Abschätzung des Aufwands und des Zeitbedarfs der einzelnen Umsetzungsschritte. Außerdem wurden alle weiteren in Phase 3 konzipierten Maßnahmen des Digitalisierungs- und Veränderungsmanagements der Stadt Ingolstadt hinsichtlich ihrer Zeit-, Kosten- und Arbeitspaketplanung für die Umsetzung konkretisiert.
- Handlungsempfehlungen & Abschlussbericht:** Neben einer fortlaufenden Dokumentation der Arbeitsergebnisse in allen Phasen, fand die Anfertigung dieses vorliegenden Dokuments zur Präsentation der Resultate und Handlungsempfehlungen statt. Zusätzlich wurde ein auf der Ist-Analyse basierendes erstes Projektportfolio entworfen.

## Übersicht Projektstrukturplan

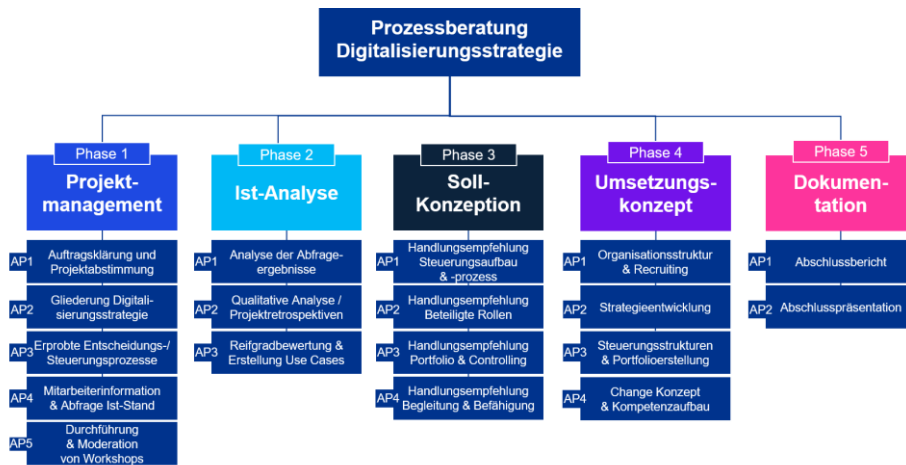


Abbildung 3: Projektstrukturplan

Der vorliegende Bericht fasst die Ergebnisse der Ist-Analyse zusammen und stellt die daraus abgeleiteten Handlungsfelder vor (Kapitel 2). Im Anschluss werden die konkreten Handlungsempfehlungen präsentiert (Kapitel 3). Als Grundlage für die sofortige Umsetzung durch die Stadt Ingolstadt präsentiert der Bericht zudem Zeit- und Ressourcenschätzungen für alle erarbeiteten Handlungsempfehlungen (Kapitel 4).

Mit Hilfe der in diesem Dokument enthaltenen Handlungsempfehlungen und der zugehörigen Umsetzungskonzeption wird die Stadt Ingolstadt ihren Weg durch die digitale Transformation innerhalb und außerhalb der Organisation in Einklang mit den eigenen strategischen Zielsetzungen und Prioritäten dynamisch beschreiben.

## 1.2 Chancen der Verwaltungsdigitalisierung

Die Digitalisierung von Verwaltungsprozessen bietet Kommunen vielseitige Möglichkeiten zur Kosteneinsparung und Stärkung ihrer Produktivität. Verschiedene Studien von Unternehmensberatungen wie z.B. McKinsey zeigen auf, dass durch die Automatisierung von Routinetätigkeiten, die Einführung eines papierlosen Büros, die Bereitstellung von E-Government-Dienstleistungen, ein verbessertes Datenmanagement und die interkommunale Zusammenarbeit das Potential haben, die städtische Effizienz zu steigern und Kosten zu reduzieren.

Durch das im Jahr 2017 in Kraft getretene Gesetz zur Verbesserung des Onlinezugangs zu Verwaltungsleistungen – Onlinezugangsgesetz (OZG) sind Bund, Länder und Kommunen durch den Gesetzgeber dazu verpflichtet, Verwaltungsleistungen in Zukunft auch digital anzubieten. Hierdurch soll der Aufbau einer IT-Infrastruktur sichergestellt werden, welche es der Bürger- und Wirtschaft ermöglicht sämtliche Verwaltungsleistungen auch digital zu nutzen. Zusätzlich hat die Landesregierung mit dem Bayerischen E-Government-Gesetz in 2015 und dem Bayerischen Digitalgesetz (BayDiG) im Jahr 2022 das Ziel formuliert, auf Landesebene

und in den Kommunen moderne, digitale Betriebs- und Arbeitsmodelle zu entwickeln. OZG, E-Government und BayDiG bieten somit gemeinsam die rechtliche Grundlage, grenzen den Handlungsspielraum ein und definieren eine klare Vision für die digitalen Abläufe und das Online-Leistungsangebot der Kommunen.

Eine Studie der Bundes-Arbeitsgemeinschaft der kommunalen IT-Dienstleister (VITAKO) zeigt den Mehrwert der gesetzlichen Vorgaben auf. Im Namen der VITAKO hat das Institut der deutschen Wirtschaft (IW) insbesondere Investitionen in die Verwaltungsdigitalisierung als einen wichtigen Hebel für die Einsparung von personellen und finanziellen Ressourcen identifiziert. Die möglichen Entlastungen in Deutschland durch einen reduzierten Verwaltungsaufwand werden auf ca. 2.4 Milliarden Euro geschätzt. Hinzukommt die zeitliche Entlastung von der Zivilgesellschaft sowie der Unternehmen durch effizientere digitale Verwaltungsprozesse. Der monetäre Wert dieser Zeitersparnis wird in der Studie auf weitere 2.7 Milliarden Euro geschätzt<sup>8</sup>.

Zu ähnlichen Ergebnissen kam auch eine Evaluierungsstudie des Nationalen Normenkontrollrates aus dem Jahr 2015. Durch die Digitalisierung und Nutzung von E-Government Angeboten der Top 60 Verwaltungsdienstleistungen könnte ein Einsparpotential von 32,7 Prozent gegenüber den bisherigen Kosten realisieren werden. Geschätzt würde sich die Kosteneinsparung durch die Digitalisierung der genannten Verwaltungsprozesse auf insgesamt knapp 3 Milliarden Euro pro Jahr belaufen<sup>9</sup>.

Nach Berechnungen von McKinsey könnten durch die Digitalisierung der wichtigsten Verwaltungsleistungen die Bürger 84 Millionen Stunden Zeit gewinnen und Unternehmen eine Milliarde Euro Kosten pro Jahr sparen. In den Ämtern wiederum könnten 59 Prozent der heute für die Sachbearbeitung aufgewendeten Arbeitsstunden anderweitig genutzt werden, beispielsweise für zusätzliche Beratungsleistungen<sup>10</sup>.

---

<sup>8</sup> Fritsch, M., Kempermann, H., Kestermann, C. & Zink, B. (2022). Die Bedeutung der Vitako-Mitgliedsunternehmen - Enabler für digitale Verwaltungsleistungen. IWConsult.

<sup>9</sup> Fromm, J., Welzel, C, Nentwig, L, Weber, M. (2015). E-Government in Deutschland: Vom Abstieg zum Aufstieg, Kompetenzzentrum Öffentliche IT, Berlin.

<sup>10</sup> Stern, S., Daub, M., Klier, J. & Domeyer, A. (2018). Digitalisierung 2022 — Was jetzt zu tun ist. McKinsey & Company.



## 2 Ist-Analyse

Als Zielsetzung der Ist-Analyse wurde die Identifikation des aktuellen Bearbeitungsprozesses der Digitalisierungsstrategie innerhalb der Stadtverwaltung bzgl. Steuerung, inhaltlicher Gestaltung und Fortschritt der Digitalisierung festgelegt. Die Bestimmung des Ist-Zustands erlaubt es, aus aktuellen Chancen und Risiken in der Digitalisierung den akuten Handlungsbedarf für die Stadt Ingolstadt zu bewerten. Dies bildet die Basis, um in der Soll-Konzeption individualisierte Handlungsempfehlungen zu entwickeln.

### 2.1 Ergebnisse

Die Ist-Analyse des Digitalisierungsfortschritts der Stadt Ingolstadt wurde im Jahr 2022 basierend auf folgenden Quellen vorgenommen:

- Es erfolgte eine Umfrage zu den laufenden und geplanten Digitalisierungsvorhaben sowie deren Fortschritt bei allen Ämtern sowie Referaten der Stadt Ingolstadt im Juni und Juli 2022. Im Rahmen der Umfrage wurden die Referate I bis VIII der Stadt Ingolstadt respektive ihrer insgesamt 52 Ämtern befragt. Insgesamt gingen 47 Rückmeldungen ein (Rücklaufquote 78%). In diesen gaben die antwortenden Einheiten ihre strategisch wichtigen Digitalisierungsvorhaben mit einer Laufzeit von mindestens drei Monaten und/oder einem Kostenaufwand von mindestens 15.000 € an.
- Zur stichprobenartigen Validierung der Ergebnisse der Umfrage wurden im September und Oktober 2022 drei Projektworkshops mit Mitarbeitenden zu den Themen „Geschäftsprozessmanagement“, „Multifunktionaler Dienstaussweis“ sowie „Digitaler Homeoffice-Antrag“ vorgenommen.
- Darüber hinaus wurden Impulsvorträge und Validierungs-Meetings zu den Themen „Digitalisierungssteuerung und -kommunikation“ mit Führungskräften der Stadt durchgeführt sowie strategische Dokumente und Projektmanagementunterlagen gesichtet.

Folgende Ergebnisse wurden festgehalten:

- **Ergebnis 1 – Der Großteil der aktuellen Digitalisierungsbedarfe und -projekte innerhalb der Stadt hat einen direkten Verwaltungsdienstleistungsbezug.** Insgesamt wurden 131 Vorhaben mit Digitalisierungsbezug genannt. Die Kategorisierung der gemeldeten Vorhaben zeigt auf, dass der Großteil (ca. 70 %) der Vorhaben der „Verwaltungsdigitalisierung“ zugeordnet werden kann. Daneben sind *Kommunikations- und Dateninfrastruktur* und *Gesellschaft* die am häufigsten vorkommenden Wirkungsdimensionen. Die wenigsten Vorhaben wurden in den Bereichen *Sicherheit & Prävention* sowie *Transport & Mobilität* genannt (s. auch Anhang 6.5 Stand der Digitalisierung – Umfragedaten Ziele, Projekte & Prozesse).
- **Ergebnis 2 – Während den meisten aktuellen Digitalisierungsvorhaben innerhalb der Stadt eine hohe Priorität zugemessen wird, wurde der Umsetzungsfortschritt vorwiegend als relativ limitiert angegeben.** Die Hälfte der Digitalisierungsvorhaben befand sich zum Zeitpunkt der Abfrage noch am Anfang der Umsetzung und war zu weniger als 20 % vollendet. Nur bei vier der 131 Vorhaben wurde der Fortschritt größer als 80 % angegeben. Zur weiteren Analyse wurden alle Vorhaben bezüglich ihrer Priorität auf

der Skala „gering – mittel – hoch“ bewertet. Von den 131 Vorhaben wurde 44 % eine hohe Priorität zugeordnet, 27 % eine mittlere und 18 % eine geringe. Bei 11 % wurde keine Angabe getätigt.

- **Ergebnis 3 – Es besteht ein hohes Digitalisierungspotential bzw. -bedarf für viele weitere Prozesse innerhalb der Stadt.** Insgesamt wurden 93 Prozesse genannt (s. Anhang 6.5), die sich weder in der Konzeption noch Umsetzung befinden, jedoch ein hohes Digitalisierungspotential aufweisen. Wie auch bei den bereits laufenden Digitalisierungsvorhaben wurde der potentielle Digitalisierungsfortschritt angegeben. Bei über der Hälfte der Prozesse gibt es bisher keine konkreten Pläne zur Digitalisierung. Dennoch wurde die Priorität für digitale Prozesse in mehr als zwei Dritteln der genannten Fälle als hoch angesehen. Bei weniger als 10 % wurde eine geringe Priorität genannt. Dies unterstützt die Bedeutung des Projekts „Geschäftsprozessmanagement“. Dieses Projekt hat das Ziel, die Prozesse der Stadtverwaltung in so genannten Prozesssteckbriefen digital mit PICTURE zu erfassen und anhand der folgenden Prozessmodellierungen, auch die Möglichkeit zu haben Untersuchungen durchzuführen, um Potentiale für die Automatisierung zu identifizieren.
- **Ergebnis 4 – Die Steuerung digitalisierungsnaher Projekte innerhalb der Stadt findet dezentral und ohne vergleichbare Kennzahlen oder prozessuale Standards statt.** Von 60 % der befragten Ämter und Stabstellen wurden Digitalisierungsziele formuliert. Diese selbst gesetzten Ambitionen werden aber oftmals nur mit geringen Personalressourcen ausgefüllt. Weiter erschwert wird die Umsetzung durch das Fehlen prozessualer Strukturen. Die Antworten der befragten Stellen zeigten auf, dass kaum Planungs- und/oder Genehmigungsprozesse bestehen. Der Fortschritt von Vorhaben wird in den Referaten und Ämtern oft nicht oder nur sehr begrenzt gemessen. Ein Controlling durch ein Projekt Management Office oder Fortschrittsmessung anhand von Kennzahlen existiert nur in Ausnahmefällen. Koordination und Abstimmung an Schnittstellen erfolgten meist punktuell. Meetings und Formate wie Jour Fixe oder Lenkungskreise finden unregelmäßig statt. Es gibt kein für alle einsehbares, transparentes Gesamtprojektportfolio und keine transparente Priorisierung der Vorhaben im Hinblick auf Digitalisierungsprojekte. In der Betrachtung abgeschlossener Digitalisierungsprojekte wurde deutlich, dass die fehlende strategische Steuerung die Umsetzung deutlich verlangsamt. Insbesondere die fehlende Verbindlichkeit in der Ressourcenzuweisung, aber auch Ineffizienzen in der Abstimmung der beteiligten Fachbereiche oder in der strategischen Koordination von Abhängigkeiten, verlangsamen die Umsetzungsgeschwindigkeit.
- **Ergebnis 5 – Die Mitarbeitenden haben ein hohes Bewusstsein für das Thema „Digitalisierung“, bringen entsprechende Projekte in ihren Referaten und Ämtern aber nur langsam und oft ohne spezielles Wissen parallel zum Tagesgeschäft voran.** Den Mitarbeitern ist die hohe Relevanz des Themas „Digitalisierung“ bewusst. Der tatsächliche Fortschritt bleibt jedoch bei den meisten Vorhaben hinter den Ambitionen zurück. Die Projektarbeit ist für viele Mitarbeitende noch ungewohnt und erfolgt neben dem Tagesgeschäft, sodass hier oft Konflikte in der Aufgabeneinteilung bestehen. Insgesamt nehmen die Mitarbeitenden keine konsistente Priorisierung der Digitalisierung wahr, was

den Fokus auf Digitalisierungsprojekte weiterhin erschwert. Integrierte Projektteams aus IT-Experten, fachlichen Mitarbeitenden und Prozessexperten sind selten. Zudem ist die Situation bezüglich des Themas „Datensicherheit“ für viele Mitarbeitende unklar. Ein Drittel der Ämter und Referate haben eine Unsicherheit im Umgang mit digital genutzten Daten im Arbeitsalltag geäußert. Das Thema „Open Data“ und die Bereitstellung anonymisierter Daten für Wissenschaft, Gesellschaft oder Wirtschaft wurde bisher nur von 23 % der Antwortenden als relevant eingeschätzt.

- **Ergebnis 6 - Mitarbeitende sind bereit den Weg der Digitalisierung der Stadt gemeinsam zu beschreiten, benötigen dazu aber neue Kompetenzen oder dezidierte Erfahrungen.** Über 80 % der Ämter und Referate sind dazu bereit, digitale Technologien zu benutzen. Drei Viertel der Ämter gehen davon aus, dass die Mitarbeiter positive Chancen in der Digitalisierung sehen. Die notwendigen digitalen Kompetenzen sind laut eigenen Aussagen bei 47 % der Stellen vorhanden.

## 2.2 Einordnung & Erkenntnisse

Die Ergebnisse der Ist-Analyse ermöglichen eine Einschätzung des Digitalisierungs-Reifegrads (Stand: Juni / Juli 2022) der Stadt Ingolstadt und die Ableitung dezidierter Handlungsfelder.

Es sei angemerkt, dass sich die Ergebnisinterpretation auf den Sachstand von Juni / Juli 2022 bezieht. Darüber hinaus variierten die Detailgrade der Rückmeldungen der angeschriebenen Ämter und Referate. Es wurden sowohl Kleinstvorhaben mit undefinierter Ressourcen-Beteiligung, als auch konkrete mit Start- und Endzeitpunkt in der Umsetzung befindliche Vorhaben genannt. Diese Qualitätsunterschiede müssen bei der Betrachtung der Ergebnisse zur Kenntnis genommen werden. Sie sind damit zu begründen, dass zu dem Zeitpunkt der Umfrage noch keine konkreten Standards für die Messung des Digitalisierungsfortschritts festgelegt waren. Diese wurden jedoch im Rahmen dieses Projekts erarbeitet.

Folgende Ergebnisse und Handlungsfelder wurden festgestellt:

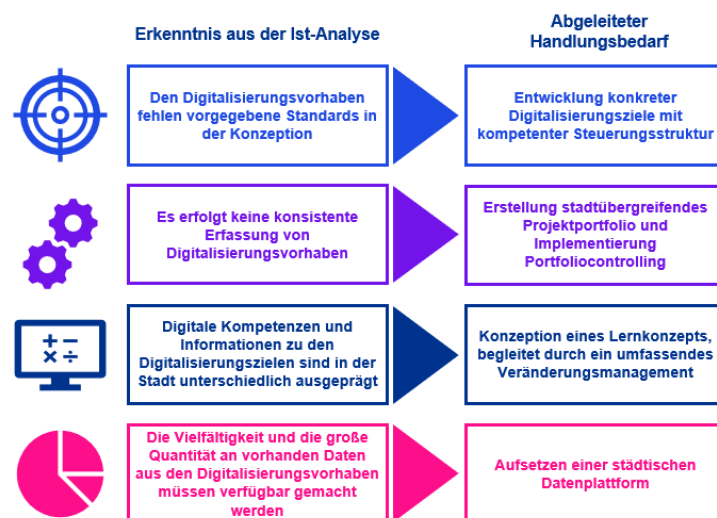


Abbildung 4: Ergebnisse und Handlungsbedarfe aus der Ist-Analyse

- **Erkenntnis 1** – Die Vielzahl und Variabilität der genannten Digitalisierungsvorhaben zeigt auf, dass diese auf kein gemeinsames Zielbild sowie keine messbare Zielstellung ausgerichtet sind und keinen vorgegebenen Standards in der Konzeption der Digitalisierungsvorhaben folgen.

**Handlungsfeld:** Die Stadt benötigt operative Digitalisierungsziele abgeleitet aus der Digitalisierungsstrategie. Damit kann der Digitalisierungserfolg durch eine kompetente Steuerungsstruktur innerhalb der Stadt messbar gemacht und vorangetrieben werden. Die Steuerung sollte im Rahmen der Zielsetzung über die Entscheidungskompetenz und fachlichen Expertise zur Maßnahmenplanung und Ressourcensteuerung für die Digitalisierung entlang der operativen Zielsetzungen verfügen.

- **Erkenntnis 2** – Die Reifegrade der in der Ist-Analyse erfassten Digitalisierungsvorhaben sind sehr unterschiedlich. Die Ressourcenplanung der Vorhaben wurde häufig mit „0“ oder „nicht bezifferbar, da kein Personal / keine Zeit / keine finanziellen Ressourcen vorhanden“ angegeben. Dies zeigt die Herausforderung der Mehrfachbelastung der städtischen Mitarbeitenden im Rahmen von Projektarbeit auf, die oft zusätzlich zum Alltagsgeschäft anfällt.

**Handlungsfeld:** Um eine strukturierte Umsetzung verschiedener priorisierter Vorhaben entsprechend der städtischen Digitalisierungsstrategie sicherzustellen, ergibt sich der zusätzliche Bedarf zur transparenten **Projektportfolioerstellung** und zum **Portfolio-Controlling**.

- **Erkenntnis 3** – Alle Interaktionen mit Mitarbeitenden der Stadt Ingolstadt haben ergeben, dass erstens allgemeine Informationen bezüglich der städtischen Digitalisierungsziele und eines strukturierten Vorgehens fehlen. Zweitens fehlt an Schnittstellen bzw. koordinierenden Stellen häufig Personal, das über Fachwissen (z.B. im Bereich Portfoliomanagement und IT) in vergleichbaren Situationen verfügt, um richtungsweisende Entscheidungen zur Digitalisierung innerhalb der Stadtverwaltung fachkundig treffen zu können. Drittens sind die individuellen digitalen Kompetenzen der Mitarbeitenden und der einzelnen Referate und Ämter sehr unterschiedlich. Ebenso ist das Interesse an digitalen Lösungen und innovativem Vorgehen je nach Referatsverantwortungsbereichen unterschiedlich ausgeprägt.

**Handlungsfeld:** Um für eine Digitalisierung relevanten Rollen aus- und fortbilden zu können, bedarf es der Konzeption und Umsetzung eines stadtinternen **Lern- und Schulungskonzepts**. Um alle Beteiligten und der Bürgerschaft im weiteren Sinne fortlaufend über Ziele und Fortschritte der Digitalisierung innerhalb der Stadt zu informieren, sollte ein umfassendes **Veränderungsmanagement** aufgesetzt werden, das anhand eines Veränderungsplans und -narrativs Vorbehalte reduziert, sowie alle Beteiligten informiert und motiviert.

- **Erkenntnis 4** – Aufgrund der zunehmenden Verfügbarkeit von Daten durch die Digitalisierung der Stadtverwaltung, nimmt die Nachfrage nach einer städtischen Datenplattform stetig zu. Die in der Ist-Analyse zusammengeführten Digitalisierungsvorhaben erhöhen die Datenquantität. Zudem ist die Durchführungsverordnung zur Festlegung hochwertiger Datensätze bereits im Amtsblatt

der Europäischen Union (Richtlinie 2019/1024) erschienen und findet ab 09. Juni 2024 Anwendung. Diese beinhaltet die Verpflichtung aller Länder und Kommunen die als hochwertig identifizierten Datensätze kostenlos und offen zur Weiterverwendung anzubieten.<sup>11</sup> Die Investitionskosten für den Aufbau einer städtischen Datenplattform in Begleitung eines externen IT-Beratungsunternehmens wird auf ca. 1,5 Millionen Euro geschätzt und beinhaltet sowohl die personellen als auch die finanziellen Mittel für Entwicklung, Softwarelizenzen und Betrieb. Die systematisch aggregierten Daten bedingen als forschungs-, infrastruktur- und marktrelevante Informationen hohes wirtschaftliches Interesse. Das Aufsetzen einer städtischen Datenplattform ist für Kommunen die Basis einer authentischen Digitalisierung und treibt die Umsetzung zukünftiger Digitalisierungsprojekte voran. Als großes Vorhaben innerhalb des Projektportfolios stellt dieses einen wichtigen Hebel für Partnerschaften mit Wissenschaft und Wirtschaft und die erfolgreiche Einwerbung von Fördermitteln dar.

**Handlungsfeld:** Mithilfe von einer **städtischen Datenplattform** wird der Zugang zu systematisch aggregierten städtischen Daten für interne Analysen sowie für die Wirtschaft, Wissenschaft und Bürgerschaft sichergestellt. Für ein sorgfältiges Datenmanagement sollten Standards zur Sammlung und Verarbeitung gesetzt werden, damit Daten qualitativ hochwertig, datenschutzkonform und sicher verfügbar gemacht werden können.

---

<sup>11</sup> GovData. (2023).

### 3 Soll-Konzeption

Die Ist-Analyse hat gezeigt, dass der Bedarf einer Steuerungsverortung der Digitalisierung innerhalb der Stadt besteht. Darüber hinaus werden Empfehlungen zur Bearbeitung der unterschiedlichen aufgezeigten Handlungsfelder benötigt.

#### 3.1 Logik des Steuerungsaufbaus

Der städtische strategische Ansatz sieht zum Zeitpunkt dieses Berichts zwei Handlungsschwerpunkte vor: „Verwaltungsdigitalisierung“ und „Daten“.

- Im Rahmen des Handlungsschwerpunkts **„Verwaltungsdigitalisierung“** soll die Stadtverwaltung intern und damit auch ihre Dienstleistungen am Bürger schrittweise digitalisiert bzw. automatisiert werden. Dies umfasst die Digitalisierung einzelner Geschäftsprozesse nach „innen und außen“, die Weiterentwicklung der IT-Services als Begleitende eines jeden Vorhabens, sowie die Verankerung des Digitalisierungsgedankens bei allen Mitarbeitenden der Stadt.
- Der Handlungsschwerpunkt **„Daten“** hat die Konzeption einer Datenplattform zum Ziel, in der beispielsweise die Bereiche „Energie, Verkehr und Mobilität“, „Stadtentwicklung, Infrastruktur und Umwelt“ sowie „Soziales, Gesundheit und Bildung“ durch smartes Daten-Teilen und gemeinsame Datennutzung aus Innovationsperspektive vorangetrieben werden. Die drei Zielbereiche schließen die Referate I-VIII – und in der Zukunft auch ihre Kooperationspartner – mit ein.

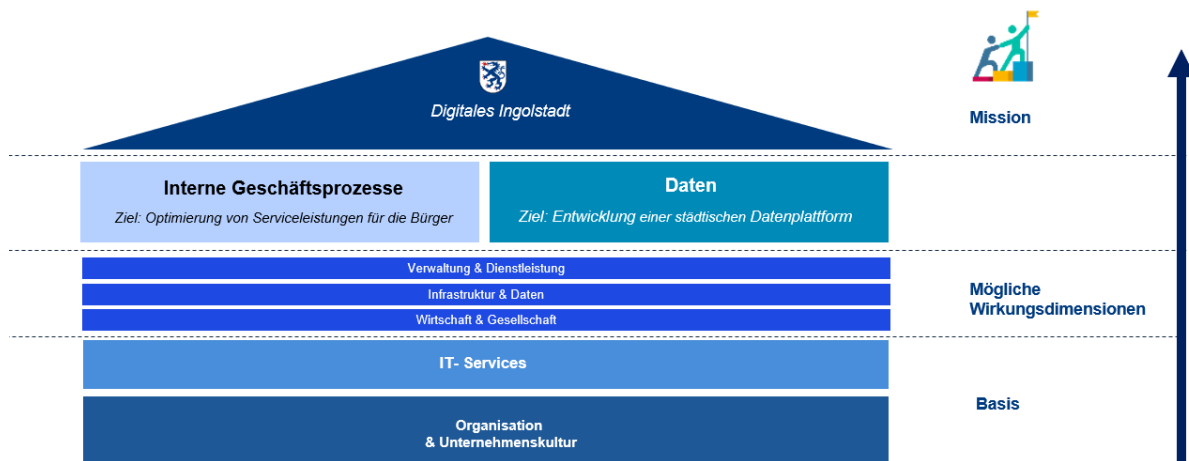


Abbildung 5: Digitalisierungshaus zur Umsetzung der Digitalisierungsstrategie

Mit Blick auf die zwei Handlungsschwerpunkte und die Ergebnisse der Ist-Analyse sind folgende Prinzipien festzuhalten für die Weiterentwicklung der Digitalisierungsstrategie:

- Aufbau einer gesamtheitlichen Koordination der Digitalisierung, transparent über Referatsgrenzen hinweg
- Enge Verzahnung der Verwaltungsdigitalisierung mit der Organisations- und Personalentwicklung

- Dedizierte Konzeption und Koordination des Innovationsankers Datenplattform in Referat VIII unter Mitwirkung der gesamten Stadtverwaltung hinsichtlich der Aspekte Datenbereitstellung und Datenqualität
- Fachliche Nähe und dadurch Integration der Datenplattform in die Standortförderung (u. a. Wirtschafts- und Wissenschaftsförderung) der Stadt Ingolstadt

## 3.2 Grundaufbau – Steuerung der Digitalisierung

Den Erkenntnissen aus der Ist-Analyse kann durch die Einführung von Standards im Rahmen einer zentralen Digitalisierungssteuerung begegnet werden. Durch eine einheitliche Steuerung der Digitalisierung über alle Referate und Ämter hinweg, werden die Grundlagen für eine zukünftige erfolgreiche Umsetzung von Digitalisierungsvorhaben gelegt. In diesem Zusammenhang werden insbesondere die Kapazität und Managementstrukturen geschaffen, um umfassende Optimierungen und Automatisierungen anzugehen. Die Steuerungsstrukturen sind speziell bei Querschnittsthemen für eine übergreifende Durchführung der Digitalisierung elementar. Zudem werden durch eine übergreifende Steuerung Synergien zwischen Vorhaben frühzeitiger erschlossen, eine effiziente Ressourcenverwendung durch eine strategische Priorisierung ermöglicht und damit ein beständig effizienter Fortschritt in der Digitalisierung sichergestellt.

Im Rahmen des Projekts wurden drei Kernelemente der Digitalisierungssteuerung, angepasst an die Strukturen der Stadt Ingolstadt, entwickelt:

- Steuerungsprozess mit Rollen und Verantwortungsverteilung sowie der Definition eines Entscheidungsgremiums für die Digitalisierungsprojekte,
- Priorisierungskriterien und Controlling-Standards für das Projektportfolio,
- Befähigung der Stadtverwaltung zur Digitalisierung.

### 3.2.1 Beteiligte Rollen

Die Ist-Analyse hat herausgestellt, dass die Umsetzung von Digitalisierungsvorhaben von Diskrepanzen geprägt ist: Unklare und überschneidende Entscheidungskompetenzen, sowie undurchsichtige Ausrichtungen der Projekte herrschen vor. Durch die am Steuerungsprozess beteiligten neu definierten Rollen werden klare Verantwortungsbereiche für die Steuerung und Umsetzung der Digitalisierung geschaffen.

Durch dezidierte Rollen, die auf strategischer und Umsetzungsebene zusammenarbeiten, wird eine ausgewogene zielgerichtete Steuerung bei effizienter Umsetzung sichergestellt. Durch klare Verantwortungsverteilung verbessern neu geschaffene Ansprechpartner die Informationslage nach oben, erleichtern Risikoeinschätzungen und führen Effizienz bei Abstimmungen herbei.

Die ganzheitliche und zukunftssichere Digitalisierungsstrategie erfordert einerseits eine zentrale Steuerung der Umsetzung, sowie andererseits erfahrene Fach- und Changemanagement-Kräfte mit notwendigem Know-How für anfallende Digitalisierungs- und Change-Maßnahmen innerhalb der Stadt. Bei reduziertem oder vollständigem Verzicht auf den Aufbau von Fach- und Changemanagement-Personal besteht die Gefahr, dass die Digitalisierung einer Organisation zeit- und kostenaufwendig ohne Fachwissen, Gesamtzielausrichtung, und Weitsicht vorangetrieben wird.

## Portfoliomanager

Aufgaben	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bündelung der Koordination an einer Stelle und Steuerung des gesamten Projektportfolios</li> <li>• Planung des Projektportfolios für die Folgejahre</li> <li>• Controlling des Projektportfolios</li> </ul>
Mehrwert	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zentrale Planung eines Projektportfolios, wobei Priorisierungen einzelner Projekte berücksichtigt und daraus eine gesamtheitliche Strategie entwickelt wird</li> </ul>
Verantwortung im Steuerungsprozess	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abstimmung mit den Fachbereichen über zukünftigen Prioritäten</li> <li>• Erarbeitung und Einreichung einer Entscheidungsvorlage beim Steuerungsgremium zu Maßnahmen der Digitalisierung für das künftige Haushaltsjahr</li> <li>• Coaching / Beratung der Projektleitungen für das beschlossene Projektportfolio</li> </ul>
Verortung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Referat I</li> </ul>
Risiken bei Nicht Beschaffung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keine fortlaufende Berichterstattung und Kontrolle über die Verwendung und den Erfolg der eingesetzten Haushaltsmittel für die Digitalisierung</li> <li>• Dienststellen können nicht auf fachfremde Ressourcen zugreifen, was zu ungelösten Ressourcenkonflikten führt</li> <li>• Projekte werden ggf. doppelt durchgeführt oder die Priorisierung fortlaufend kurzfristigen Zielsetzungen angepasst</li> <li>• Projektergebnisse verlaufen nach unterschiedlichen Umsetzungsstandards und sind zumindest teilweise daher nicht auf einen langfristigen Mehrwert ausgerichtet</li> </ul>

## Fach-Architekt

Aufgaben	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Weiterentwicklung der Digitalisierungsstrategie</li> <li>• Untersuchung der fachlichen und technischen Anforderungen an digitale Prozesse</li> <li>• Hauptverantwortung bei der Begleitung der Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern z. B. bei der Implementierung neuer IT-Lösungen</li> </ul>
Mehrwert	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ermöglicht die Konsolidierung von fachlichen Anforderungen und technischen Möglichkeiten, um die Komponente der technischen Machbarkeit in Verhältnis mit den fachlichen Anforderungen in die Portfolioplanung einzubringen</li> </ul>
Verantwortung im Steuerungsprozess	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategische Entwicklung eines technischen Zielbildes</li> <li>• Entwicklung und Abstimmung des technischen Zielbildes mit IT-Organisation, Fachbereichen, Projektleitungen und dem Portfoliomanagement</li> <li>• Ableitung und Weiterentwicklung eines fachlichen Zielbildes mit dem Fachanalysten</li> </ul>
Verortung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Referat I</li> </ul>
Risiken bei Nicht Beschaffung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Portfolioplanung und Projektbeauftragung missachtet technische Zusammenhänge, technische Risiken oder technische Anforderungen was zu Mehraufwand, Projektmisserfolg oder Mehrkosten führt</li> <li>• Das Steuerungsgremium erhält keine Bewertung der Machbarkeit fachlicher Anforderungen</li> <li>• Projektergebnisse sind nicht nachhaltig, weil sie nicht aufeinander aufbauen und Abhängigkeiten nicht berücksichtigen</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>Keine Kapazität zur Entwicklung innovativer, technischer Lösungen entlang der fachlichen Anforderungen</li> <li>Digitalisierung ist nicht zukunftsgerichtet und verfolgt keine strategische Vision für die Stadt Ingolstadt</li> </ul>
--	---

### Fach-Analyst

Aufgaben	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analyse der aktuellen Prozesse direkt in den Referaten</li> <li>Ableitung von Handlungsfeldern in verschiedenen Bereichen durch die Erfahrung aus dem Tagesgeschäft</li> </ul>
Mehrwert	<ul style="list-style-type: none"> <li>Qualitative Ermittlung des Digitalisierungsbedarfes, dessen Ergebnis als Grundlage für die Portfolioplanung dienen</li> </ul>
Verantwortung im Steuerungsprozess	<ul style="list-style-type: none"> <li>Erstellung und Ableitung eines fachlichen Zielbildes und Formulierung der konkreten Anforderungen</li> <li>Weiterentwicklung eines fachlichen Zielbildes gemeinsam mit dem Facharchitekten</li> <li>Klärung Anforderungen und Begleitung bei der Erstellung eines technischen Zielbildes mit den Fachbereichen</li> </ul>
Verortung	<ul style="list-style-type: none"> <li>Referat I</li> </ul>
Risiken bei Nicht Beschaffung	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kapazität zur Aufnahme fachlicher Anforderungen fehlt</li> <li>Anforderungen werden fehlerhaft aufgenommen und verursachen Mehrkosten in der Ausschreibung der digitalen Lösungen</li> <li>Schnittstellen zwischen Fachanwendungen werden nicht bereits in der Planung entdeckt, auf Grund fehlender Standardisierung in der Erhebung der Anforderungen</li> <li>Fehlende „Übersetzung“ fachlicher Prozesse in digitale Lösungen</li> <li>Mehraufwand zwischen IT und Fachbereich in der Entwicklung von Automatisierung und Digitalisierung</li> </ul>

### Change Manager

Aufgaben	<ul style="list-style-type: none"> <li>Methodische Kompetenz für das Veränderungsmanagement in der Stadt</li> <li>Durchführung des Veränderungsmanagements</li> </ul>
Mehrwert	<ul style="list-style-type: none"> <li>Schulung und Trainings der Mitarbeitenden und Einbindung weiterer Stakeholder, um einen transparenten Veränderungsprozess mit breiter Zustimmung sicherzustellen</li> </ul>
Verantwortung im Steuerungsprozess	<ul style="list-style-type: none"> <li>Beratung laufender Projekte in der Entwicklung und Umsetzung von Change-Maßnahmen</li> <li>Organisation von Netzwerktreffen</li> <li>Durchführung von Coachings und Schulungsveranstaltungen</li> </ul>
Verortung	<ul style="list-style-type: none"> <li>Referat I</li> </ul>
Risiken bei Nicht Beschaffung	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hohe Widerstände unter den Mitarbeitenden auf Grund fehlender Kompetenz oder Verständnis für die Veränderungen durch die Digitalisierung</li> <li>Führungskräfte können nicht befähigt werden, den digitalen Alltag / Digitalisierung nicht vorzuleben und die Mitarbeitenden von der Digitalisierung zu überzeugen</li> <li>Projekte werden durch Konflikte im Team verlangsamt</li> <li>Erhöhter Aufwand in der Digitalisierung durch Fehlen eines gezielten Wissenstransfers zwischen den Projekten</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chancen zur Vereinfachung und Automatisierung werden von den Fachbereichen nicht erkannt, weil das digitale „Mindset“ fehlt</li> <li>• Geringer Austausch zwischen den Projekten und damit erhöhter Schulungs- und Lernaufwand</li> </ul>
--	--

### Kommunikationsmanager

Aufgaben	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Steuerung und Koordination sämtlicher die Digitalisierung betreffender Kommunikationsmaßnahmen</li> <li>• Vernetzung mit anderen Städten und Kommunen zum Austausch über Best-Practices</li> </ul>
Mehrwert	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sorgt für Wahrnehmung der Digitalisierung und daraus entstehender Möglichkeiten und ermöglicht dadurch die transparente Nachvollziehbarkeit des Prozesses</li> </ul>
Verantwortung im Steuerungsprozess	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zusammenarbeit mit Changemanagement zur Entwicklung eines Kommunikationsplanes für das jeweilige Folgejahr</li> <li>• Erstellung von Kommunikationsmaßnahmen zur Erreichung sämtlicher Stakeholder</li> <li>• Bsp.: Pflege einer Rubrik in der <b>Stadtkulisse</b> zur Kommunikation in die Ämter</li> </ul>
Verortung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Referat I</li> </ul>
Risiken bei Nicht Beschaffung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitarbeitende und Fachämter werden nur unzureichend über die Digitalisierung informiert, was den Projektstart einzelner Vorhaben verlangsamt oder mit Widerstand begleitet</li> <li>• Fachbereiche können keine Rückmeldung über die Wirksamkeit der Digitalisierung geben. Potentiale zur Verbesserung bleiben dadurch unerkant und Fehler in der Digitalisierung werden fortlaufend wiederholt</li> <li>• Das Presseamt erhält nur unzureichende Informationen über die Erfolge der Digitalisierung und kann diese nicht wirksam nach außen kommunizieren</li> <li>• Mehraufwände in der Projektarbeit, da die Kommunikation verstärkt durch die Fachämter getragen wird und dort die Fachexpertise immer wieder neu aufgebaut werden muss</li> </ul>

### Digitalisierungs- & Prozessbeauftragte

Aufgaben	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ca. 60 % Projektarbeit: Projekt-, Prozess-, Strategie/ Portfoliomitarbeit an insges. bis zu zwei Projekten gleichzeitig; Fachliche Beratung des Facharchitekten in der Lösungsentwicklung</li> <li>• Ca. 40 % übergreifende Tätigkeiten (Ableitung von Handlungsfeldern aus der Begleitung des Tagesgeschäfts in den Referaten): Entwicklung fachliches Zielbild für die Digitalisierung &amp; Mitwirkung an Weiterentwicklung der Digitalisierungsstrategie; Vernetzung und Ideenaustausch (intern / extern); Mitwirkung an Kommunikations- und Change Maßnahmen</li> <li>• Transparente Informationsweitergabe: Neue Digitalisierungsprojekte, und -bedarfe bzw. Projektideen aus den Referaten an den Portfoliomanager zur Integration und Priorisierung im Gesamtprojektportfolio herantragen</li> <li>• Prozessmanagement (Modellierung, Analyse, Optimierung)</li> <li>• Prozessregisterpflege sowie Koordination und Steuerung von Prozessmodellierungs-Tätigkeiten</li> </ul>
----------	--

Mehrwert	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bindeglied zwischen dem Betrieb in den Referaten sowie der Steuerung und Planung der Maßnahmen; Einsatz an Projekt gebunden, dadurch Vermeidung der Zweckentfremdung der Stellen</li> <li>• Unterstützung der laufenden Prozessmodellierung; Schaffung von Verständnis zu Prozessmanagement</li> </ul>
Verantwortung im Steuerungsprozess	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitwirkung, aus der Erfahrung in den Referaten heraus, bei der Erstellung der Zielsteckbriefe (fachlich sowie technisch)</li> <li>• Finale Abstimmung der Steckbriefe mit den Referenten</li> <li>• Zusammenarbeit mit dem Facharchitekten sowie dem Fachanalysten bei der Erstellung der unterschiedlichen Zielbilder</li> </ul>
Verortung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fachämter der Referate</li> </ul>
Risiken bei Nicht-Beschaffung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Referate entwickeln Digitalisierung nach unterschiedlichen Standards und Zielstellungen, wodurch die Steuerung der Digitalisierung erschwert wird und Potentiale in der Zusammenarbeit schwerer erkannt werden</li> <li>• Ungenügende Ressourcen in den Referaten zur Planung und Koordination von Digitalisierungsvorhaben</li> <li>• Automatisierungspotentiale werden in der Prozessoptimierung nur unzureichend erkannt</li> <li>• Die Umsetzung der Digitalisierungsstrategie und der einzelnen Projekte kommt in den Referaten nur schleppend voran</li> <li>• Fachliche Zusammenhänge in den Referaten werden bei der Digitalisierung einzelner Fachämter nicht berücksichtigt und die digitalen Lösungen helfen den Fachbereichen nur ungenügend weiter</li> </ul>

### Interne Projektleitung

Aufgaben	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planung des Projektes, sobald die Zusage durch das Steuerungsgremium erfolgt ist</li> <li>• Leitung der operativen Umsetzung der Projekte</li> <li>• Trägt die Hauptverantwortung für den Projektabschluss</li> </ul>
Mehrwert	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trägt Verantwortung für Verbindung von Portfolioplanung und der Umsetzung dieser im operativen Geschäft; durch ihre stadt-interne Verortung baut die Projektleitung mit der Zeit Expertise auf und der Onboarding-Aufwand bei Projektstart reduziert sich signifikant</li> </ul>
Verantwortung im Steuerungsprozess	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Rolle übernimmt die Auftragsklärung</li> <li>• Sie leitet das Projekt eigenverantwortlich, und berichtet zum Fortschritt je nach Thema an den Portfoliomanager sowie an die Projektsteuerung</li> </ul>
Verortung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Referat I</li> </ul>
Risiken bei Nicht-Beschaffung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fachbereiche arbeiten nur inzidentell miteinander, fehlende Abstimmung der unterschiedlichen Rollen verlangsamt den Projektfortschritt</li> <li>• Erhöhte Kosten durch externe Beauftragung</li> <li>• Erhöhter Aufwand und geringere Ingolstadt-spezifischen Lösungen durch Einarbeitung externer Projektleitungen</li> <li>• Verkürzung der Zeit bis zum Projektstart (Vermeidung von Ausschreibungen)</li> <li>• Erhöhte Flexibilität in der Besetzung von Projektleitungsrollen</li> </ul>

## Digitale Weiterbildung

Aufgaben	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Koordination der Entwicklung von Lerninterventionen für die Digitalisierung</li> <li>• Planung der Umsetzung und Auswertung der Lerninterventionen</li> <li>• Weiterentwicklung der Lernkonzepte in fortlaufender Abstimmung und Zusammenarbeit mit dem Sachgebiet Personalentwicklung</li> <li>• Entwicklung einer digitalen Lernorganisation in der Stadt Ingolstadt</li> </ul>
Mehrwert	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sicherstellung der Umsetzung digitaler Prozesse und des Mehrwerts der Digitalisierung in Arbeitsorganisation und Serviceerbringung der Stadtverwaltung durch Steigerung der digitalen Kompetenzen und Fähigkeiten der Mitarbeitenden</li> </ul>
Verantwortung im Steuerungsprozess	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trägt die Verantwortung für bedarfsgerechte Weiterentwicklung der Mitarbeitenden der Stadt</li> <li>• Qualitative (Weiter-)Bildung als elementarer Bestandteil für den Erfolg der Digitalisierung in der Stadt</li> </ul>
Verortung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Referat I</li> </ul>
Risiken bei Nicht-Beschaffung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Nutzung neuer digitaler Lösungen ist gering oder nicht wirksam, auf Grund fehlender Kenntnisse und Bereitschaft zur Integration in den Arbeitsalltag</li> <li>• Schulungen sind nicht wirksam, da sie nicht in ein gesamtheitliches Lernkonzept eingebettet sind</li> <li>• Fehlende Kapazität in der Personalentwicklung für Kompetenzentwicklung in Themenfeldern außerhalb der Digitalisierung</li> <li>• Schulungen und andere Lernformate stehen nicht rechtzeitig zu Projektstart oder Inbetriebnahme von digitalen Lösungen zur Verfügung</li> </ul>

## Datenarchitekt / IT-Koordinator

Aufgaben	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Technische Beratung und Betreuung des Referat VIII bei der Einführung und Fortschreibung der städtischen Datenplattform</li> <li>• Technische Planung und operativ-technische Umsetzung der städtischen Datenplattform nach den Vorgaben von Referat VIII</li> <li>• Prüfung und Identifikation von Datenquellen, -formaten und -flüssen auf technischer Basis gemäß den inhaltlichen Vorschlägen von Ref. VIII sowie beteiligter Ämter</li> <li>• Realisierung von technischen Schnittstellen zwischen Anwendungssystemen der Stadt Ingolstadt und der Datenplattform</li> <li>• Analysieren und Konzipieren von Systemanbindung unter Berücksichtigung fachlicher und technischer Anforderungen</li> <li>• Technische Anforderungserhebung für die Datenarchitektur und Schnittstellenentwicklung,</li> <li>• Beratung zu fachlichen Entscheidungen im Bereich IT</li> <li>• Technische Unterstützung und Beratung bei der Definition und Kontrolle der Data Governance</li> <li>• Technische Schnittstellenfunktion zum Bereich Datenschutz und -sicherheit</li> <li>• Ansprechpartner für Referate, Ämter, Stakeholder und externe Dienstleister in Fragen der technischen Umsetzung der Datenplattform</li> </ul>
Mehrwert	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sicherstellung des technischen Know-Hows innerhalb der Stadtverwaltung zu der städtischen Datenplattform</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Begleitung der Konzeption, Umsetzung und des Betriebs der städtischen Datenplattform als technischer Ansprechpartner</li> <li>• Geringere Abhängigkeit von externen Dienstleistern</li> </ul>
Risiken bei Nicht-Beschaffung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mehraufwand in der Überführung von Daten aus bestehenden Systemen in die Datenplattform</li> <li>• Mehrkosten durch die externe Beauftragung und technische Unterstützung in der Entwicklung der Datenplattform</li> <li>• Fehlende Kapazität in der IT für die Entwicklung der Datenplattform</li> <li>• Die Funktionalität der Datenplattform bleibt rudimentär. Erwartungen der Bürgerschaft, Wissenschaft oder Wirtschaft an die Funktionalität der Datenplattform können nicht erfüllt werden</li> <li>• Chancen zur Weiterverwendung von bestehenden Daten bleiben ungenutzt und damit geringerer Mehrwert der Digitalisierung in der Verwaltung</li> </ul>
Verortung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amt 15</li> </ul>

### 3.2.2 Steuerungsprozess

Der konzipierte Steuerungsprozess stellt eine standardisierte Vorgehensweise zur Identifikation der bedeutendsten Digitalisierungsprojekte und zu deren Umsetzung sicher.

Essenzieller Mehrwert der Einführung des vorgeschlagenen Steuerungsprozesses besteht (1) in der Verbindlichkeit der Priorisierung der Digitalisierungsprojekte entlang des Haushalts, (2) in der Vermeidung von Doppelstrukturen in den Referaten, und damit eine Ressourceneinsparung, sowie (3) in der vereinfachten Kontrolle und Steuerung der Digitalisierung auf die Digitalisierungsziele hin.

#### Schritt-für-Schritt-Beschreibung des Steuerungsprozesses:

1. Die **Fachämter** erstellen für jedes neue Projekt einen **Zielsteckbrief**, der die Anforderungen (z.B. Personalressourcen, Budget) und die Umsetzungsplanung (z.B. Zeitraum, Zielsetzung) **grob** skizziert. Der **Portfoliomanager** schlägt anhand der Zielsteckbriefe und der **Priorisierungskriterien** einen Ranking-Entwurf für das **Projektportfolio** vor.
2. Das **Steuerungsgremium** stimmt diesem Entwurf entweder zu oder es diskutiert eine neue Priorisierung der Projekte. Mit Beschluss besteht ein erstes **Projektportfolio zur weiteren Detailplanung**.
3. Die **interne Projektleitung** erstellt sodann auf Grundlage des zur Verfügung stehenden Budgets den **konkreten Auftrag** für ein individuelles Projekt. Dafür werden unterschiedliche Lösungsoptionen auf ihre Wirtschaftlichkeit und Umsetzbarkeit geprüft. Mit den Ergebnissen wird die **Projektplanung** (insbesondere Ressourcen- und Kostenschätzung, sowie Meilensteinplanung) aktualisiert. Ebenso wird die **Risiko- und Nutzeneinschätzung präzisiert**.
4. Der Projektauftrag, inkl. Kostenrahmen, wird durch das **Steuerungsgremium** bestätigt. Nur mit der **erneuten Bestätigung** kann ein **Projekt in die Umsetzung** gehen.
5. Jedes für die Umsetzung bestätigte Projekt wird je nach Auftragsart **intern oder extern** von den Verantwortlichen **initiiert und geplant**.

6. Die **fachliche Umsetzung** des Projektes liegt in der Verantwortung der **Projektleitung** (je nach Auftragsart intern oder extern besetzt). Das Projekt wird in Zusammenarbeit zwischen dem Fachreferat, und Digitalisierungs- und IT-Experten umgesetzt.
7. Zugehörige **Projektmanagement-** und **Controlling-Aufgaben** werden von der **Projektleitung** (u.a. Berichterstattung zum Projekt an den Portfoliomanager) und dem **Portfoliomanager** (u.a. **Regelberichterstattung** zum **Gesamtportfoliofortschritt** an das Steuerungsgremium) wahrgenommen.
8. Nach der erfolgreichen **fachlichen Umsetzung** folgt der **Abschluss des Projektes**.

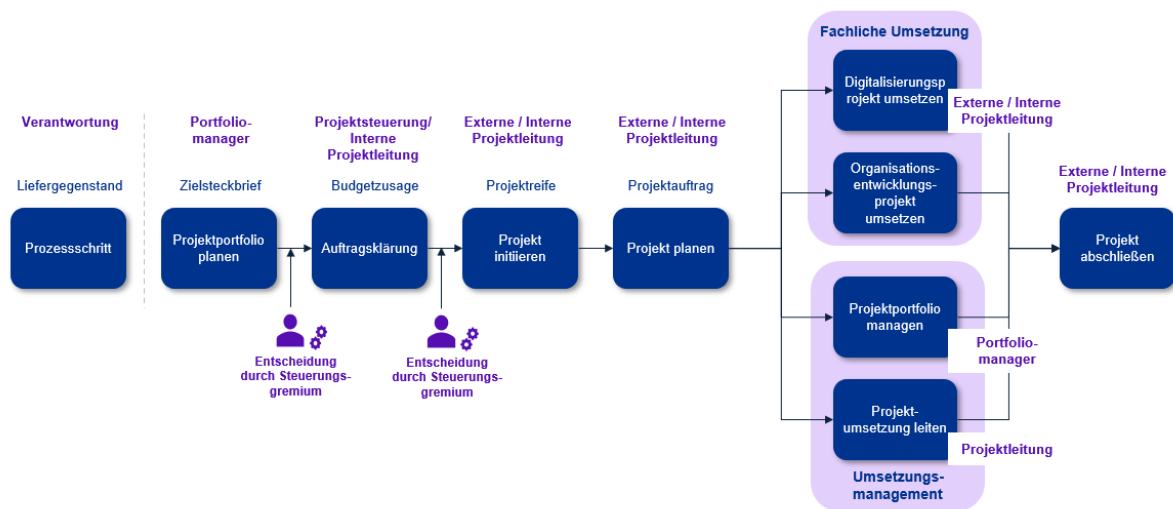


Abbildung 6: Prozess zur Projektportfolio- und Digitalisierungsprojektsteuerung innerhalb der Stadt Ingolstadt

**Durch die Einführung des Steuerungsprozesses werden folgende bislang nicht vorhandenen Strukturen geschaffen:**

- Einheitliche Standards für die Projektpriorisierung und Projektumsetzung von Digitalisierungsvorhaben (aufbauend auf den bestehenden Standards der GVP)
- Zentrale Grob-Projektplanung und Ansprechperson im Genehmigungsverfahren durch die Rolle des Portfolimanagers
- Projektleitung und Portfoliomanagement übernehmen das Umsetzungsmanagement und stellen das bislang fehlende Controlling des Gesamt-Digitalisierungsfortschritts der Stadt sicher
- Zentrale Schnittstelle für Abstimmungen zwischen Portfoliomanagement und dem operativen Umsetzungsprozess in Form der Projektleitung

### 3.2.3 Steuerungsgremium

Durch das Einsetzen eines Steuerungsgremiums, das anhand des Projektportfolios über umzusetzende Projekte entscheidet und Projektanträge für die Umsetzung bestätigt, wird eine regelmäßige einheitliche, nachvollziehbare Festlegung des Projektportfolios sichergestellt. Darüber hinaus wird hierdurch eine Eskalationsebene für Einzelprojekte mit kritischem Verlauf oder Verläufen mit stadtweiten Auswirkungen geschaffen.

Das Steuerungsgremium schafft Verbindlichkeit, stellt die Berücksichtigung der unterschiedlichen Fachbereiche sicher, und agiert als Kontrollinstanz für das Portfoliomanagement in Referat I.

Dabei verschafft das Steuerungsgremium eine Gesamtsicht auf die Projekte der Stadt Ingolstadt. Dies ist notwendig, da die Digitalisierung eine Schnittstelle zwischen IT-, Organisations-, Prozess- und Personalentwicklung bildet. Damit besteht zwischen den Digitalisierungsthemen und den reinen Fachthemen, z.B. der Organisationsentwicklung, Überschneidung im Ressourcenbedarf. Gleichzeitig ist der überwiegende Anteil der städtischen Vorhaben in der Zukunft kaum mehr ohne einen Anteil der Digitalisierung denkbar. Nur durch die Verzahnung der Digitalisierung mit den weiteren, städtischen Projektvorhaben in der Gesamtsteuerung durch das Steuerungsgremium kann daher eine Verbindlichkeit, kleinstmöglicher Ressourcenaufwand und gemeinsame Risikobetrachtung des städtischen Portfolios gewährleistet werden.

### Steuerungsgremium

Aufbau & Funktionen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vorsitz des Steuerungsgremiums durch das Direktorium</li> <li>• Stimmberechtigt: Referenten aller Referate</li> <li>• Ohne Stimmberechtigung: Portfoliomanagement, Kämmerei, Sachbearbeitung/Programmleitung „Datenplattform“ des Referats VIII, Leitung AfID, Presseamtsvertreter, nach Bedarf Projektleitungen und Digitalisierungs- und Prozessbeauftragte</li> <li>• Entscheidungsrecht des Vorsitzes bei fehlender Mehrheit</li> <li>• Inhaltliche Verwaltung des Steuerungsgremiums durch das Portfoliomanagement</li> <li>• Meeting-Turnus: Flexibel, mindestens 3x jährlich</li> </ul>
Mehrwert	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategische Entscheidungsebene zur verbindlichen Priorisierung von Projekten</li> <li>• Prüfung des Kosten-Nutzen-Verhältnis von Projekten</li> <li>• Kontrolle des Gesamtbudgets der Digitalisierung und dessen zielgerichtete Verwendung zur Erreichung der Digitalisierungsstrategie</li> <li>• Gemeinsame Zielsetzung und Weiterentwicklung der Digitalisierungsstrategie (Innovationsansatz)</li> </ul>
Verantwortung im Steuerungsprozess	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gesamtsteuerung des gesamtstädtischen Projektportfolios (im Rahmen eines zentralen Digitalisierungsbudgets)</li> </ul>
Verortung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Referatsübergreifend mit Vorsitz des Direktoriums</li> </ul>

## 3.3 Projektportfolio & Controlling

Um Einheitlichkeit und Nachvollziehbarkeit bei der regelmäßigen Erstellung / Erweiterung des Projektportfolios sicherzustellen und Projektfortschritte sowie Risiken und Abhängigkeiten in der Umsetzung zu tracken, bedarf es eines Priorisierungs- und Controlling-Prozesses.

Durch den Priorisierungs- und Controlling-Prozess wird die Machbarkeit von Projekten frühzeitig geprüft, und die potentielle Skalierbarkeit von Lösungen festgestellt. Nach Bestätigung zur Umsetzung wird die Realisierung der Projekte sichergestellt, begleitet und gesteuert. Dabei wird eine sinnvolle Konzentration der Ressourcen entsprechend ihrer Governance-Ebene eingehalten.

### 3.3.1 Priorisierung

Zur Priorisierung der Projekte, die regelmäßig aus allen Referaten und Ämtern gemeldet werden, wird eine **zwei-stufiger Priorisierungsprozess** inkl. gesetzter Annahme- und Bewertungskriterien genutzt.

Der Priorisierungsprozess stellt zunächst sicher, dass anhand der Kriterien „Dringlichkeit“ und „Bedeutung“ der Digitalisierungsmaßnahme (u.a. Vorzugsbehandlung von gesetzlichen und vertraglichen Verpflichtungen) notwendige Projekte in das Portfolio aufgenommen werden. Im Anschluss werden die Projekte durch Bewertungskriterien zur Abschätzung des Kosten-Nutzen-Verhältnisses in einen Reihenfolge-Vorschlag für die Umsetzung gebracht.

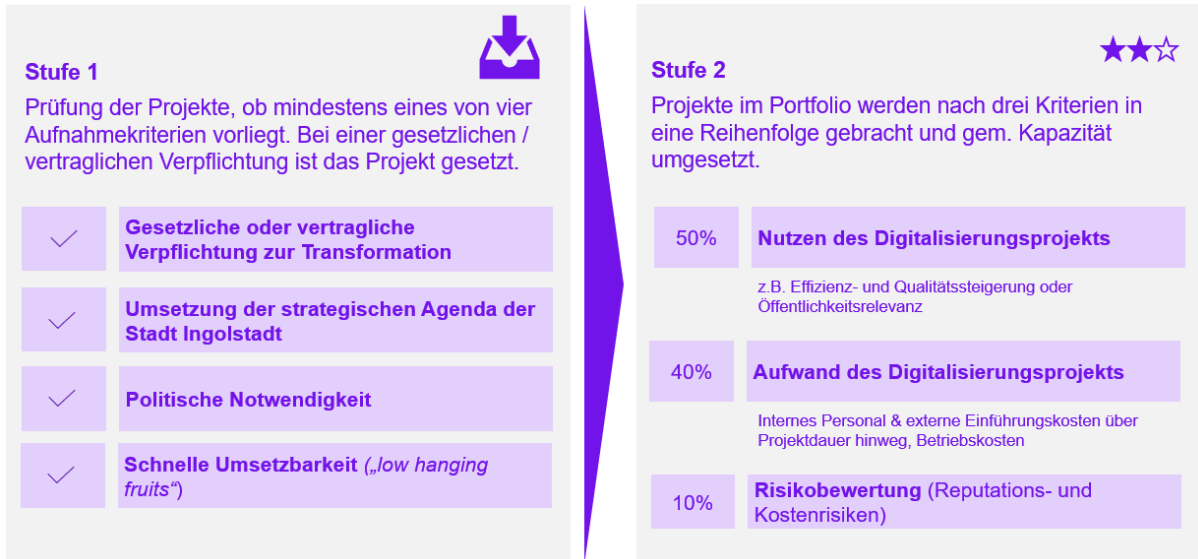


Abbildung 7: Zwei-stufiger Priorisierungsprozess von Digitalisierungsbedarfen

Als Ergebnis des Priorisierungsprozesses steht eine nach Prioritäten für die Umsetzung sortierte Liste an Projektansätzen, welche durch das Steuerungsgremium bestätigt oder verändert werden kann. Alle bestätigten Projektansätze auf der Liste bedürfen im Anschluss der genauen Auftragsklärung inkl. Zeitplanung, Personalkapazitäten und Budget.

Im Rahmen des Projektes wurde im Sommer 2022 eine Identifikation der Digitalisierungsbedarfe als erster Ansatz zur weiteren Priorisierung vorgenommen (s. Anhang 6.4 Stand der Digitalisierung – Umfragedaten gesamt).

### 3.3.2 Digitalisierungsbudget

Die Kämmererei hat als Teil des Projektes einen Vorschlag zum Management des Budgets für Digitalisierungsvorhaben erstellt. Der Vorschlag sieht vor neben den bereits bestehenden Referatsbudgets im Haushalt auf gleicher Ebene ein Projektbudget einzurichten. Dieses Projektbudget untergliedert sich auf Ebene 2 in ein Digitalisierungsprojektbudget und ein Budget für weitere Projekte (untenstehend als „Sonderprojekte“ bezeichnet).



Abbildung 8: Darstellung Budgetstruktur



Mit welcher Summe das Budget ist jährlich in Abstimmung mit dem Finanzreferenten und unter Berücksichtigung der aktuellen Haushaltslage zu bestimmen.

Das Projektportfolio mit finanzieller Bewertung ist daher in der jährlichen Planung gleichzeitig mit der Planung des Verwaltungshaushalts zu entwickeln. Die Vorlage erfolgt durch das Referat I in der Verantwortung für das Projektportfolio. Dort erfolgt auch die zentrale Verwaltung des Digitalisierungsprojektbudgets.

### 3.3.3 Fortschrittscontrolling

Ergänzend zum Budgetcontrolling des Projektportfolios durch die Kämmerei, übernimmt der Portfoliomanager das übergeordnete inhaltliche, ressourcentechnische und zeitliche Controlling der Projekte: Dies ist relevant, um den Fortschritt der Projekte im Blick zu haben und bei Eskalationen (z.B. Budgetüberschreitung, Ressourcenknappheit) rechtzeitig zu intervenieren, falls dies seitens der internen Projektleitung nicht geschehen sollte. Dafür wurden folgende Bewertungskriterien für den Portfoliomanager festgelegt:

- **Datenherkunft:** Alle Projektleitungen sind gegenüber dem Portfoliomanager in regelmäßigen Abständen berichtspflichtig.
- **Aufbau:** Einheitliche Projektmanagementstandards (aufbauend auf Referat I-Projektmanagementstandards) stellen sicher, dass Projektleitungen zu den Faktoren Fortschritt, Budget und Risiko qualitativ hochwertig und vergleichbar berichten können
- **Nutzung:** Regelmäßiges Berichtswesen der Projekte und des Gesamtportfolios an das Steuerungsgremium, wodurch eine unterjährige Weiterentwicklung und Anpassung des Portfolios möglich ist (dynamisches Portfoliomanagement)

### 3.4 Begleitung und Befähigung

Im Rahmen der Digitalisierung einer Organisation ist es von höchster Bedeutung alle betroffenen Akteure an der Konzeption zu beteiligen und mit bestimmten Kompetenzen auszustatten, damit der Wandel gemeinsam vollzogen und fortlaufend unterstützt wird:

- **Veränderungsmanagement und Kommunikation:** Bedarfserhebungen, Stimmungsbilder, Beteiligungs- und Erfahrungsformate sollten die technischen Veränderungen, neben einem transparenten Informationsfluss über anstehende Umsetzungen und Zielbilder, die gesamte Mitarbeiterschaft begleiten.
- **Befähigung:** Digitalisierungs-Kompetenzen bringen die Mitarbeitenden bereits mit oder müssen sie sich aneignen, wofür entsprechende Schulungsformate für die Mitarbeitenden angeboten werden.

Zum Zeitpunkt des Projektes wurde eine sehr geringe Ausprägung des Change-Managements auf Seiten der Stadt Ingolstadt und keine individuellen oder kommunikativen Begleitmechanismen bei technischen oder prozessualen Veränderungen festgestellt. Der Schulungskatalog der Stadt Ingolstadt ist bereits sehr gut ausgebaut und für die Ausbildung der Mitarbeiterschaft im Rahmen einer Digitalisierung als gute Basis nutzbar. Ein gezieltes Change-Management, dezidierte Kommunikationsformate und der Ausbau digitaler Kompetenzen durch Schulungsformate sollten in der Zukunft sicherstellen, dass Veränderungen durch die Angestellten im Rathaus mitgesteuert und transparent verfolgt werden können.

Dezidiertes Veränderungsmanagement, Kommunikation über Digitalisierungsbestrebungen und digitale Befähigungsmaßnahmen gehen mit den folgenden Vorteilen einher:

- Erhöhter Einsatzwillen / Motivation und Werbung der Mitarbeitenden für die Digitalisierung intern und extern bei stärkerer Beteiligung an der Digitalisierungsgestaltung
- Steigerung der Arbeitgeber-Attraktivität der Stadt Ingolstadt bei positiver Berichterstattung und Kommunikation zu digitalem Fortschritt
- Effiziente und zügige Projektarbeit bei digitalisierungsbezogenem Wissen (z. B. Prozesswissen)
- Geringere Kosten aufgrund von Fortbildung und Kompetenzerweiterung (Mitarbeitende können Tätigkeiten übernehmen, die anderenfalls extern hinzugekauft werden müssten)

Im Rahmen des Projektes wurden bereits Instrumente zum Veränderungsmanagement erstellt und aufbauend auf der Schulungsangebot-Analyse Empfehlungen zur Erweiterung des Fortbildungsangebots gegeben.

- **Veränderungsmanagement und Kommunikation:** Das Veränderungsnarrativ zur Digitalisierungsstrategie (Anhang 6.10) muss entsprechend der Entwicklungen innerhalb der Stadt angepasst und zur Kommunikation verwendet werden. Zum Kommunikationsmanagement des Narrativs ist die Orientierung am erstellten Kommunikationsplan (Anhang 6.11) vorgesehen.
- **Befähigung:** Das Lern- und Entwicklungskonzept (Anhang 6.12), das aufbauend auf der Analyse des bestehenden Schulungskatalogs aufgesetzt wurde, liefert Empfehlungen zum Ausbau des städtischen Weiterbildungsangebots. Dadurch wird das Personal optimal auf vielfältige und neue Verantwortungsbereiche sowie allgemeine Veränderungen im Arbeitsalltag, die mit der zunehmenden Digitalisierung einhergehen, vorbereitet.

## 4 Umsetzungsplanung

Im Folgenden werden die nächsten Schritte zur Realisierung der Soll-Konzeption vorgestellt. Die Umsetzungsplanung präsentiert die zeitliche Planung inklusive Abhängigkeiten der einzelnen Umsetzungsschritte, klärt Zuständigkeiten sowie Verantwortungsbereiche und stellt die zugehörige Ressourcenbemessung & -begründung vor.

### 4.1 Umsetzungskomponenten und Roadmap

Um die Digitalisierung effizient und strategisch zielgerichtet umzusetzen, sollte die Stadt in vier Umsetzungskomponenten tätig werden:

- (Weiter-) Entwicklung der Digitalisierungsstrategie
- Umsetzung der Steuerungsstruktur
- Etablierung der Portfolioplanung und des Fortschrittcontrollings
- Einsatz eines begleitenden Veränderungsmanagements

Um die Umsetzung zu den einzelnen Themen zu strukturieren, wurden sieben Teilprojekte definiert. Diese sind in der folgenden Tabelle zusammengefasst und im Anschluss ausdefiniert.

	TP 1	TP 2	TP 3
<b>Titel</b>	<b>Recruiting I</b>	<b>Strategie(weiter)-entwicklung</b>	<b>Ausbau Steuerungsstruktur</b>
<b>Zuständigkeit</b>	Referat I	Fach-Architekt	Portfoliomanager
<b>Umsetzungszeitraum</b>	Q4 2023 – Q4 2024	Q3 2024 – Q4 2026	Q3 2024 – Q4 2026

	TP 4	TP 5	TP 6	Datenplattform
<b>Titel</b>	<b>Portfolioerstellung</b>	<b>Change Konzept</b>	<b>Kompetenzaufbau</b>	<b>Datenplattform</b>
<b>Zuständigkeit</b>	Portfoliomanager	Change Manager	Digitale Weiterbildung	Referat VIII
<b>Umsetzungszeitraum</b>	Planung bis Q4 2024	Q4 2024 – Q4 2026	Q4 2024 – Q4 2026	Q1 2024 – Q4 2026

Abbildung 9: Teilprojekthinhalte der Umsetzungskomponenten

Die Teilprojekthinhalte bauen zeitlich wie untenstehend präsentiert aufeinander auf<sup>12</sup>.

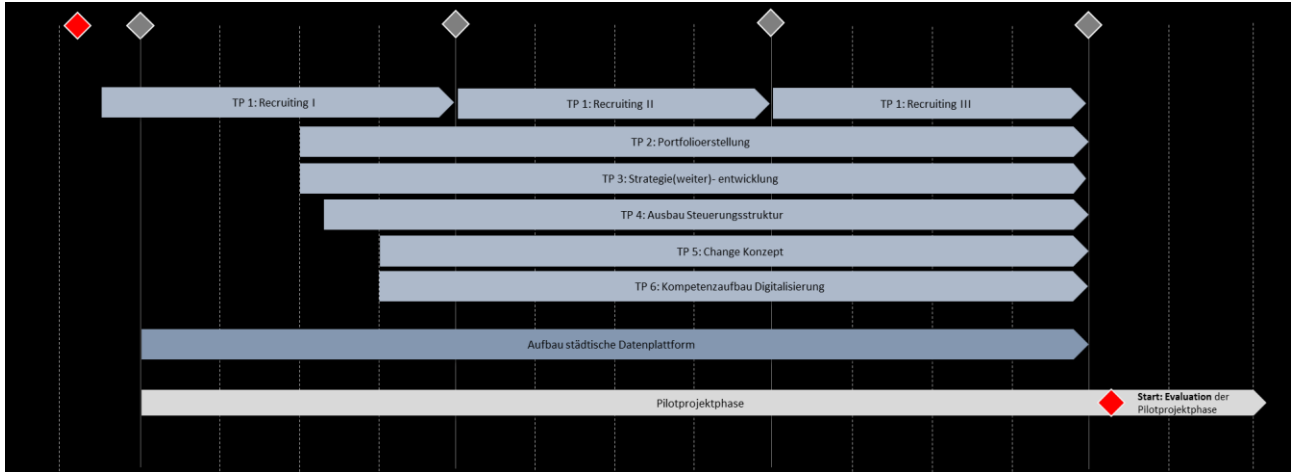


Abbildung 10: Roadmap zur zeitlichen Anordnung der Umsetzungscomponenten

#### 4.1.1 TP 1 – Recruiting

Durch das Teilprojekt „Recruiting“ werden alle Einstellungen, zunächst fokussiert auf die Kernrollen „Portfoliomanager“ und „Fach-Architekt“, zur personellen Ermöglichung des städtischen Strukturaufbaus für die Digitalisierung vorgenommen.

Hauptverantwortlichkeit für die Umsetzung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Referat I</li> </ul>
Inhalte und Aufgabe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Festlegung Soll-Aufgaben und -Prozesse je Rolle</li> <li>• Erstellung Stellenbeschreibung und -bewertung</li> <li>• Ausschreibung und anschließendes Onboarding</li> </ul>
Meilensteine 2023/2024	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stellenausschreibung Q1 / 24, Tätigkeitsaufnahme der beiden Rollen geplant Q2 / 24</li> </ul>
Risikofolgenabschätzung bei Nichtumsetzung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufbau einer einheitlichen Steuerung der Digitalisierung kann nur in einem sehr begrenzten Umfang stattfinden</li> <li>• Die Erstellung eines einheitlichen Projektportfolios und einer entsprechenden Berichterstattung (Information an Referatsleitungen, Oberbürgermeister und Stadtrat) wird nur sehr zeitverzögert stattfinden</li> <li>• Ohne zentral gesteuertes und für alle transparentes Gesamtprojektportfolio werden in anderen Referaten parallellaufende Projekte nicht erkannt, sodass in unterschiedlichen Referaten doppelt am selben Thema gearbeitet wird. Nutzung von Synergien nicht möglich. Ineffizienter Ressourceneinsatz.</li> <li>• Kapazitäten zur Einstellung der weiteren Rollen in der Digitalisierungssteuerung ist nicht gegeben</li> <li>• Folgeaktivitäten können nicht angegangen werden (Portfolio, Datenplattform, Priorisierung)</li> </ul>

<sup>12</sup> Die hier präsentierte Roadmap ist indikativ. Wichtig ist jedoch die Beachtung der Antragszeiträume in den städtischen Gremien für Personalaufwuchs und die Abhängigkeit aller Teilprojekte von erfolgreichen Neueinstellungen.

Im Rahmen des Digitalisierungsstrategie-Projektes wurde gemeinsam mit Referat I und VIII, unter Einbindung der Organisationsentwicklung, die untenstehende Personalbemessung als zwingende Voraussetzung für die Etablierung der Digitalisierungsumsetzungsstrukturen erarbeitet (weitere Informationen zur erfolgten Personalbemessung sind der Anlage zu entnehmen).

Das Teilprojekt „Recruiting“ verantwortet die Einstellung aller Rollen in genannter Stückzahl.

	Rolle	Stellenart	Wertigkeit	Umfang	Begründung für 2024
Zentral	Portfoliomanager	<b>Pilotstelle</b> (keine Ausweisung im Stellenplan, befristete Besetzung bis 31.12.2027)	EG 12 / A 13 (Verwaltung)	2024: + 1,0 VZÄ 2025: - 2026: -	Initiale Erhebung und Erstellung Startprojektportfolio, sowie Kapazität für weiteres Recruiting
	Fach-Architekt	<b>Pilotstelle</b> (keine Ausweisung im Stellenplan, befristete Besetzung bis 31.12.2027)	EG 14 / A 14 (Verwaltung)	2024: + 1,0 VZÄ 2025: + 1,0 VZÄ 2026: + 2,5 VZÄ	Begleitung der Auftragsklärung des Startportfolio und Strategieentwicklung als Grundlage der Steuerung
	Fach-Analyst	<b>Pilotstelle</b> (keine Ausweisung im Stellenplan, befristete Besetzung bis 31.12.2027)	EG 10 / A 10 (IuK)	2024: + 1,0 VZÄ 2025: + 1,0 VZÄ 2026: + 1,5 VZÄ	Begleitung der Auftragsklärung des Startportfolio
	Interne Projektleitung	<b>Pilotstelle</b> (keine Ausweisung im Stellenplan, befristete Besetzung bis 31.12.2027)	EG 11 / A 12 (Verwaltung)	2024: + 1,0 VZÄ 2025: + 2,0 VZÄ 2026: + 1,0 VZÄ	Effizienzsteigerung in der Projektarbeit und in der Steuerung der einzelnen Digitalisierungsprojekte
	Change Manager	<b>Pilotstelle</b> (keine Ausweisung im Stellenplan, befristete Besetzung bis 31.12.2027)	EG 11 / A 12 (Verwaltung)	2024: + 1,0 VZÄ 2025: - 2026: -	Initiierung des „Veränderungs-Startschusses“ innerhalb der Stadt und kommunikative Begleitung des gesamten Veränderungsweges
	Kommunikationsmanager	<b>Pilotstelle</b> (keine Ausweisung im Stellenplan, befristete Besetzung bis 31.12.2027)	EG 11 / A 12 (Verwaltung)	2024: - 2025: + 1,0 VZÄ 2026: -	-
	Digitale Weiterbildung	<b>Pilotstelle</b> (keine Ausweisung im Stellenplan, befristete Besetzung bis 31.12.2027)	EG 10 / A 11 (Verwaltung)	2024: + 1,0 VZÄ 2025: - 2026: -	Zeitnahe Sicherstellung des digitalen Kompetenzaufbaus und Einsatzes der digitalen Lösungen
	Datenarchitekt/ IT-Koordinator	<b>Pilotstelle</b> angesiedelt in 15 (keine Ausweisung im Stellenplan, befristete Besetzung bis 31.12.2027)	EG 10 / A 10 (IuK)	2024: + 1,0 VZÄ 2025: - 2026: -	Aufbau einer städtischen Datenplattform sowie unmittelbare Verknüpfung der Digitalisierungsprojekte mit der Datenplattform
Dezentral	Digitalisierungs- & Prozessbeauftragte	<b>Stellenumschichtung</b> im Rahmen des Konsolidierungsprozesses (Darstellung im Stellenplan)	EG 10 / A 10 (IuK)	2024: + 2,0 VZÄ 2025: + 2,0 VZÄ 2026: + 3,0 VZÄ	Fachliche Unterstützung der dringendsten und wichtigsten Projekte in 2024/25

Weitere Bereiche (AfID, ...)			+ 5,0 bis 10,0 VZÄ (Prognose, wird im Rahmen der Organisationsuntersuchung AfID näher ausgearbeitet)	
---------------------------------	--	--	---	--

Abbildung 11: Personalaufwuchs-Bedarf zur Etablierung der Digitalisierungsumsetzungsstrukturen innerhalb der Stadt Ingolstadt

Anmerkung zur Wertigkeit:

Die Wertigkeit ist vorbehaltlich der finalen Überprüfung und Zustimmung der Organisationsentwicklung der Stadt Ingolstadt.

#### 4.1.1.1 TP 2 – Strategie(weiter)entwicklung

Im Teilprojekt „Strategie(weiter)entwicklung“ wird die operative Zieldefinition der Verwaltungsdigitalisierung vorgenommen.

Hauptverantwortlichkeit für die Umsetzung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fach-Architekt (Neueinstellung)</li> </ul>
Inhalte und Aufgabe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ableitung Zielstellung aus der Ist-Analyse und Digitalisierungsstrategie</li> <li>• Festlegung von Zielen mit entsprechend messbaren Kennzahlen</li> <li>• Überprüfung, Fortschreibung und Trendmonitoring zur nachhaltigen Weiterentwicklung der Strategie</li> </ul>
Meilensteine 2023/2024	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abnahme operative Ziele durch Steuerungsgremium in Q4 2024</li> </ul>
Risikofolgenabschätzung bei Nichtumsetzung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Digitalisierungsbedarfe werden nicht erkannt und dadurch Zielbilder entwickelt, die nicht dem tatsächlichen Bedarf aus den Referaten entsprechen</li> <li>• Abstimmung der Zielbilder auf technischer und fachlicher Ebene bleibt ohne zentrale Koordination</li> <li>• Risiko, dass fachlicher Ebene Zielbilder geschaffen werden, die auf technischer Ebene nicht oder nur bedingt umsetzbar sind</li> <li>• Durch ausbleibendes Trendmonitoring werden zukünftig relevante Trends nicht frühzeitig erkannt und können dadurch nicht zur digitalen Weiterentwicklung beitragen</li> <li>• Folge: Umsetzen und Fortschreiben einer gesamtheitlich angesetzten Strategie nicht möglich, weil hierfür notwendiger Überblick über relevante Faktoren fehlt</li> </ul>

#### 4.1.2 TP 3 – Aufbau Steuerungsstrukturen

Das Teilprojekt „Aufbau Steuerungsstrukturen“ leitet die Etablierung des Projektportfolio- und Projektsteuerungsprozesses durch den Aufbau der Steuerungsstrukturen in Referat I und Referat VIII ein.

Hauptverantwortlichkeit für die Umsetzung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Portfoliomanager (Neueinstellung) bzw. Sachbearbeitung/Programmleitung „Datenplattform“ (Stellenzuweisung für operative Unterstützung)</li> </ul>
Inhalte und Aufgabe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufbau Datenplattform: Festlegung der Aufbauorganisation</li> <li>• Ausbau strategische Steuerungsstruktur</li> <li>• Initiierung des Steuerungsgremiums und Kapazitätsaufbau für die Erweiterung der Umsetzungskapazität, für 2025 und 2026</li> <li>• Evaluierung Priorisierungskriterien</li> </ul>
Meilensteine 2023/2024	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausschreibung der Rollen Fach-Analyst, Change Manager und Digitale Weiterbildung in Q2 2024</li> <li>• Start erstes Projekt der Datenplattform in Q3 2024</li> </ul>
Risikofolgenabschätzung bei Nichtumsetzung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verzögerung im Aufbau der Datenplattform</li> <li>• Doppel-/Mehrarbeiten in der Ausweitung der Datenplattform auf unterschiedliche Fachdaten aus der Stadtverwaltung (fehlende Integration mit AfID, Programm Digitalisierung)</li> <li>• Reibungs- und Informationsverluste in der Koordination zwischen Verwaltungsdigitalisierung und Datenplattform</li> <li>• Unzureichende Vorbereitung und Etablierung des Steuerungsgremiums (z.B. Informationsqualität für Digitalisierungsentscheidungen)</li> <li>• Hoher Aufwand in der Koordination und Abstimmung der unterschiedlichen Sachgebiete der Digitalisierung (IT, Prozesse, Organisationsentwicklung, Ämter)</li> <li>• Geringe Kontrolle über Fortschritt und Erfolge der Digitalisierung. Damit einhergehend vermindertes Marketing/Unterstützung und Change-Management zur Digitalisierung</li> </ul>

#### 4.1.3 TP 4 – Portfolioerstellung

Das Teilprojekt „Portfolioerstellung“ stellt die Erstellung des Startprojektportfolios für 2025 gemäß des Steuerungsprozesses sicher.

Hauptverantwortlichkeit für die Umsetzung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Portfoliomanager (Neueinstellung)</li> </ul>
Inhalte und Aufgabe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bedarfserhebung und Priorisierung</li> <li>• Auftragsklärung zur Umsetzung</li> <li>• Planung des Portfolios für 2025 nach erfolgtem Onboarding des Portfoliomanagers (ggf. nicht bis Ende Juni möglich)</li> <li>• In den Folgejahren: Erstellung des Portfolios bis Ende Juni, um Budget für das Folgejahr berücksichtigen zu können</li> </ul>
Meilensteine 2023/2024	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vorlage Portfolioplanung im Steuerungsgremium in Q4 2024</li> </ul>

Risikofolgenabschätzung bei Nichtumsetzung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Festlegung Priorisierungskriterien erfolgt im Worst-Case gar nicht oder andernfalls ohne die dafür notwendige Übersicht, woraus falsch gesetzte Prioritäten resultieren</li> <li>• Portfolioplanung und damit verbundene Planung des benötigten Budgets kann nicht zielgerichtet und weitsichtig erfolgen</li> <li>• Projektleitungen des jeweiligen Projektes erhalten keine Anweisungen, welche auch die Gesamtstrategie der Stadt mitberücksichtigen</li> <li>• Controlling der einzelnen Projekte sowie des Gesamtfortschrittes entfällt, woraus wiederum Ineffizienzen und nicht erfüllt Ziele resultieren</li> <li>• Folge 1: Priorisierung der Maßnahmen anhand einer gesamtheitlichen Strategie unter Berücksichtigung der finanziellen Mittel kann nicht effizient gestaltet werden</li> <li>• Folge 2: Fehlendes Controlling birgt Gefahr, dass Projekte keinen Einfluss auf die Erfüllung des Gesamtzielbildes haben</li> </ul>
--	---

#### 4.1.4 TP 5 – Change Konzept

Das Teilprojekt „Change Konzept“ etabliert die fortlaufende Unterstützung der Einzelprojekte und das übergreifenden Veränderungsmanagements parallel zur Digitalisierungsstrategieumsetzung.

Hauptverantwortlichkeit für die Umsetzung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Change Manager / Kommunikationsmanager (Neueinstellung)</li> </ul>
Inhalte und Aufgabe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umsetzung initialer Change-Maßnahmen, z.B. Digitalisierungstag</li> <li>• (Weiter-)Entwicklung des Change-Narrativs zur Begründung der Digitalisierung in der Stadtverwaltung</li> <li>• Aufbau des programm-weiten Change Managements, z.B. entlang des entwickelten übergreifenden Veränderungs- und Kommunikationsplans (Anhang 6.14)</li> <li>• Betreuung und Beratung der Einzelprojekte</li> </ul>
Meilensteine 2023/2024	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einstellung Change Manager in Q2/Q3 2024</li> <li>• Erste Change Maßnahmen nach der Einstellung (Planung Q3 / Q4 2024)</li> </ul>
Risikofolgenabschätzung bei Nichtumsetzung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keine Akzeptanz der Veränderungen bei den Mitarbeitenden durch mangelnde Kommunikation</li> <li>• Keine oder keine ausreichende Wahrnehmung der Veränderungen durch die Stakeholder</li> <li>• Möglichkeiten zum Erfahrungsaustausch und Netzwerken mit anderen Städten und Kommunen bleiben aus</li> <li>• Durch ausbleibende Bürgerbefragungen kein Learning aus Feedbacks der Stakeholder</li> <li>• Folge 1: Veränderungen bringen keine Verbesserungen mit sich, weil Mitarbeitende nicht die für die neuen Prozesse notwendigen Kompetenzen haben</li> <li>• Folge 2: Keine Wahrnehmung der Veränderungen bei den Stakeholdern</li> </ul>



#### 4.1.5 TP 6 – Kompetenzaufbau

Das Teilprojekt „Kompetenzaufbau“ stellt den Aufbau der Prozesse und Strukturen zur Umsetzung der digitalen Lernpfade und damit zur Kompetenzentwicklung der Mitarbeitenden in der Stadt Ingolstadt sicher.

Hauptverantwortlichkeit für die Umsetzung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Digitale Weiterbildung (Neueinstellung)</li> </ul>
Inhalte und Aufgabe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entwicklung von Schulungsangeboten für Mitarbeitende und Führungskräfte, z.B. entsprechend der Empfehlungen aus dem entwickelten Lern- und Entwicklungskonzept (Anhang 6.12)</li> <li>• Aufbau informeller Lerninterventionen wie Erfahrungs- und Best Practice-Netzwerke</li> <li>• Integration von Change-Management, Weiterbildung und Programmplanung</li> </ul>
Meilensteine 2023/2024	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einstellung Rolle „Digitale Weiterbildung“ in Q2/Q3 2024</li> <li>• Erste Maßnahmen zum Kompetenzaufbau in Q3/Q4 2024 (abhängig von der Einstellung der Rolle Digitale Weiterbildung)</li> </ul>
Risikofolgenabschätzung bei Nichtumsetzung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ertüchtigung der Führungskräfte und Mitarbeitenden schreitet nicht bzw. langsamer voran, da die zentrale Koordination wegfällt</li> <li>• Keine Akzeptanz der Veränderungen bei den Mitarbeitenden durch eingeschränkte Fähigkeit die Digitalisierungsoptimierungen anzuwenden</li> <li>• Geringe Wirksamkeit und Erfolgchancen digitalisierter Prozesse/ digitaler Werkzeuge</li> </ul>

## 4.2 Verantwortung für die Umsetzung

Die Zielerreichung eines jeden Teilprojekts wird hauptverantwortlich durch die oben genannten Rollen verantwortet. Bei der Zielerreichung sollten die Verantwortlichen, vor allem im Falle von neuangestellten Mitarbeitenden, durch erfahrene Kollegen innerhalb der Stadt begleitet werden.

Dabei liegt der Fokus der neuen Rollen initial 2024 auf dem Aufbau der Strukturen zur Umsetzung der Digitalisierung. Die Prozessdigitalisierung wird jedoch parallel weiter vorangetrieben und mit Fortschritt des Aufbaus der Steuerungsstrukturen verstärkt durch die neuen Digitalisierungsrollen unterstützt werden.

Im Sinne eines ressourcenschonenden Vorgehens wurde ein Abgleich mit Aufgaben bestehender Stellen, dazugehörigen Kapazitäten und fachspezifischem Wissen vorgenommen. Daraus resultierend werden für die weiterführende Umsetzung der Digitalisierungsprojekte zentrale bzw. dezentrale Rollen benötigt. Die zentralen Rollen sollten zentral in einem Referat verortet sein, wobei die dezentralen Rollen in den verschiedenen Referaten bzw. Fachämtern der gesamten Stadtverwaltung verortet sind.

Neben dem Einsatz stadt-interner Ressourcen wird in der Umsetzung der Teilprojekthinhalte an einzelnen Stellen der Bedarf nach externer Unterstützung bestehen. Gerade zu Beginn besteht nicht genügend Fachwissen in der Stadt neue Rollen wie den Fach-Architekten in der Einarbeitung zu begleiten. Expertenthematiken oder dezidierte Projekthinhalte können je nach Verfügbarkeit von Wissen und Zeit innerhalb der Stadt daher nach extern vergeben werden. Zu diesem Zweck sollte zusätzliches Budget eingeplant werden.

## 5 Fazit

Die Ist-Analyse zeigt einen hohen Handlungsdruck innerhalb der Stadt Ingolstadt auf, um die Digitalisierung als Umsetzungsthema zu priorisieren, die Ausführungsgeschwindigkeit und den damit verbundenen Fortschritt zu beschleunigen.

Die entstandenen Defizite in der Steuerung und der Skalierbarkeit der bestehenden Organisationsstrukturen komplexe, fachbereichsübergreifende und innovative Digitalisierungsprojekte umzusetzen, können kurzfristig nur teilweise aufgehoben werden. So besteht die Möglichkeit Synergien zwischen bestehenden Projekten in der Organisationsentwicklung und der Digitalisierung zu heben oder die vorhandenen Ressourcen verbindlicher auf Vorhaben mit hohem Umsetzungspotential oder gesetzlichen Fristen (z.B. OZG) zu konzentrieren.

Die entwickelten Steuerungsstrukturen und -prozesse helfen der Stadt Ingolstadt über die kommenden drei bis fünf Jahre ein Projektportfolio für die Verwaltungsdigitalisierung und den Aufbau einer Datenplattform erfolgreich umzusetzen. Zu diesem Zweck sollte das Jahr 2024 als Jahr des Übergangs genutzt werden, in dem Personal, Prozesse und Steuerungsstrukturen für ein einheitliches Projektportfoliomanagement aufgebaut werden. Der Aufbau erfolgt auf Grundlage der bestehenden Strukturen in Referat I, in welchem bereits erste Projekt-/Portfoliomanagement, Prozessmanagement, und IT-Fachexpertise verortet sind. Diese Expertise gilt es zu stärken, die Handlungskompetenz zu erweitern und die Zusammenarbeit zu strukturieren. Dazu erfolgt ein schrittweiser Aufbau weiterer Kapazität und Kompetenz in den zentralen Digitalisierungsrollen wie Facharchitektur oder Fachanalysten, aber auch dem Projekt- und Prozessmanagement.

Die entwickelten Steuerungsstrukturen sind dabei fortlaufend auf die Aktualität und Wirksamkeit hin zu prüfen. Durch die Weiterentwicklung der technischen Lösungsmöglichkeiten, sowie der gesellschaftlichen und rechtlichen Ansprüche zum einen und der kontinuierlichen Verbesserung interner Prozesse zum anderen, werden sich Änderungen an den hier beschriebenen Abläufen ergeben. Durch die Veränderung in den Steuerungsstrukturen und Aufgaben der Sachgebiete können weitere Synergien in der Zusammenarbeit von Organisationsentwicklung, IT und Digitalisierung in Referat I erschlossen werden.

Parallel zur Professionalisierung und Standardisierung der Digitalisierungssteuerung ist die Digitalisierungsstrategie auch inhaltlich weiterzuentwickeln. Dazu gehört die Präzisierung der Zielstellung der Digitalisierung wie auch den strategischen, inhaltlichen Fokus auf transformative und innovative Vorhaben zu setzen. Dadurch können übergreifende und stadtumfassende Erfolge wie der Aufbau der Datenplattform oder der besseren Unterstützung bestehender Projekte sichtbar gemacht werden.

Werden die Steuerungsstrukturen der Digitalisierung nicht gestärkt, besteht ein hohes Risiko die Chancen der Digitalisierung zu verpassen und den Wirtschaftsstandort Ingolstadt nicht entscheidend zu unterstützen. Hohe Einsparpotentiale durch die Automatisierung und Vereinfachung von Verwaltungsabläufen, bedürfen einer breiten Steuerung und der Vermeidung konkurrierender Aktivitäten. Das Angebot eines wenig modernen Arbeitsplatzes könnte außerdem dem Einwerben und der dauerhaften Bindung von Talenten im Weg stehen.

Für die Entscheidungsebene von Referenten, Oberbürgermeister und Stadträten besteht das Risiko die Digitalisierung nur ungenügend lenken zu können und nur teilweise Einblicke in den

Erfolg der Digitalisierung zu erhalten. Damit einher geht das Risiko, die der Wirksamkeit und damit Akzeptanz der Digitalisierung gegenüber der Bürgerschaft in geringem Maße aufzeigen und realisieren zu können. Damit steigt die Gefahr einer Wahrnehmungslücke zwischen Erwartungen in der Stadtgesellschaft und der Leistungsfähigkeit der Verwaltung.

Dies bezieht sich auch nachhaltig auf den Innovations- und Unterstützungsgrad der Stadt für die ansässige Wirtschaft und Wissenschaft. Ohne mittelfristig entscheidende Fortschritte in der Digitalisierung des öffentlichen Lebens voranzutreiben, wird der Standort Ingolstadt gegenüber anderen Städten ins Hintertreffen geraten. Mit den vorhandenen Mitteln können in anderen Kommunen vergleichsweise umfassende digitale Infrastrukturen aufgebaut werden und damit eine höhere Attraktivität erreicht werden.

Es ist dringend zu empfehlen die Umsetzung des Prozessvorschlags in der Stadt Ingolstadt anzugehen und damit für die kommenden Jahre eine Grundlage für erfolgreiche Vorhaben zu einer modernen Verwaltung und innovative Gestaltung von öffentlichen Räumen in der Stadt zu schaffen.

## **6 Anhänge**

*Aufgrund der verschiedenen Dateigrößen und -formate werden folgende Anhänge nur nach Anfrage ausgehändigt.*

### **6.1 Impuls Prozessanalyse**

### **6.2 Impuls Kommunikation**

### **6.3 Stand der Digitalisierung – Erhebungsbogen**

### **6.4 Stand der Digitalisierung – Umfragedaten gesamt**

### **6.5 Stand der Digitalisierung – Umfragedaten Ziele, Projekte & Prozesse**

### **6.6 Stand der Digitalisierung – Umfrageauswertung deskriptiv**

### **6.7 Lernkonzept – Lernpfade zukünftiger Rollen**

### **6.8 Stand der Digitalisierung – Reifegradbewertung & strategische Werkzeuge**

### **6.9 Prozess zur Steuerung der Digitalisierung**

### **6.10 Veränderungsnarrativ Digitalisierungsstrategie (aktueller Stand)**

### **6.11 Veränderungsnarrativ Zugehöriger Kommunikationsplan**

### **6.12 Lern- und Entwicklungskonzept**

### **6.13 Zielsteckbriefe der Umsetzungsplanung**

### **6.14 Veränderungs- und Kommunikationsplan**

### **6.15 Tabelle Personalbemessung**