

ZUFRIEDENHEIT



Digital
Lotsen

Digital
Lotsen

Kommune der Zukunft

Vision und Leitplanken

Bürger &
Unternehmen

Daten

Führung &
Strategie

IT-Infrastruktur &
Anwendungen

Steuerung &
Struktur

Digitale
Kompetenz

Abläufe &
Prozesse



ALARMSTUFE



MOTIVATION

Impressum

Sächsischer Städte und Gemeindetag e. V.

Digital-Lotsen Sachsen
<https://Digital-Lotsen.de>

Matthias Martin und Frank Lichnok

Glacisstraße 3
01099 Dresden

Digital-Lotsen@ssg-sachsen.de
<https://www.ssg-sachsen.de>
<https://Digital-Lotsen.de>

Version: 1.0

Stand: 20.10.2024

Nachdruck, auch auszugsweise, ist genehmigungspflichtig.

Diese Maßnahme wird mitfinanziert durch Steuermittel
auf Grundlage des vom Sächsischen Landtag beschlossenen Haushalts.



1 Motivation

Kommunen in Sachsen stehen vor großen Herausforderungen. Struktureller Wandel, Demografie, Fachkräftemangel, zunehmende Aufgaben und enge finanzielle Spielräume beeinflussen die Art und Weise, in der Kommunen ihre gesellschaftlich wichtige Rolle wahrnehmen können.

Die Kommune in einer Demokratie ist mehr als nur eine Verwaltungseinheit! Sie ist zentraler Akteur. Die Kommune lässt den Bürger demokratische Prozesse unmittelbar erleben und lädt zum Mitgestalten ein. Durch kommunale Aufgaben in der Daseinsvorsorge, Bildung, Kultur und Sicherheit sowie die Verantwortung für die lokale wirtschaftliche Entwicklung tragen Kommunen maßgeblich zu Lebensqualität und Stabilität der Demokratie bei. Damit Kommune morgen *Kommune der Zukunft* ist, in der Einwohner gern leben, sich wohl fühlen und Leben mitgestalten, muss die Herausforderung „Zukunft gestalten“ gemeinsam angenommen werden.

Das föderale System und die kommunale Selbstverwaltung sind im Grundgesetz, der sächsischen Verfassung, der sächsischen Gemeindeordnung und Fachgesetzen verankert. Zum einen gibt es gute Gründe für einen föderalen Staatsaufbau, zum anderen auch Kritik. Insbesondere in der Umsetzung der Aufgaben in Kommunen mit digitalen Werkzeugen scheinen föderale Strukturen Individualität zu fördern und einheitliches Vorgehen zu behindern. Damit kommunales Handeln effizient gelingt, braucht es Werkzeuge, die gesellschaftlichen Erwartungen ebenso gerecht werden wie einer sich stetig weiterentwickelnden Kommunalverwaltung.

Wir sind der Überzeugung, dass viele der Werkzeuge schon zur Verfügung stehen, um die Kommunen auch zukünftig in die Lage zu versetzen, ihre Rolle in der Gesellschaft souverän und resilient auszufüllen. Digitale Werkzeuge, Automatisierung und Künstliche Intelligenz, werden dazu beitragen, dass Kommunen in Sachsen verlässlich ihre Aufgaben erfüllen und gesellschaftlichen Anforderungen gerecht werden können.

Noch haben wir Zeit zu gestalten, statt nur zu verwalten. Gemeinsam, über alle föderalen Ebenen hinweg braucht es ein Zielbild, auf welches wir hinarbeiten. Ein konkretes Zielbild, welches uns hilft, die richtigen Schritte zu gehen: Die Vision der *Kommune der Zukunft*.

Mit diesem gemeinsamen Zielbild werden wir entscheiden können, welche Maßnahmen und Entwicklungen uns in die richtige Richtung vorankommen lassen. Wo es sinnvoll ist, Geld und Zeit zu investieren. Und wo nicht. Immer mit dem Blick auf den Nutzen für die Kommunen, aber auch für die Bürger und Unternehmen.

Diese Vision und die Leitplanken *Kommune der Zukunft* wurden in mehreren intensiven Workshops erarbeitet, geprägt von guten und konstruktiven Diskussionen. Wir Digital-Lotsen danken ausdrücklich für das Engagement den Mitwirkenden: Prof. Dr. Thomas Lenk und Dr. Mario Hesse (KOMKIS / Universität Leipzig), Prof. Dr. Gunnar Auth (HSF Meißen), Sebastian Rauer, Danny Opitz und Marcus Wollschläger (Lecos), Daniela Leonhardt und Michael Ulbricht (KISA), Veronika Müller und Uwe Lang (SLKT), Jörg Neumann, David Hermann und Mischa Woitscheck (SSG).

Dieses Dokument enthält die Vision und die Leitplanken, welche nötig sind, um diese Realität werden zu lassen. Darauf aufbauend erarbeiten wir Maßnahmen, um die Kommune der Zukunft zu gestalten.

2 Vision für die Kommune der Zukunft

Die Kommune der Zukunft ist vertrauensvoller Partner für alle.

**Sie stellt als innovative Verwaltung in 5 Jahren
ihre Leistungen proaktiv, nachhaltig und zuverlässig
überwiegend digital zur Verfügung.**

Diese Vision der *Kommune der Zukunft* enthält wichtige Begriffe. Die Ansprüche hinter den Begriffen sind hoch und nur gemeinsam zu erreichen.

Partner für alle – „Partner für alle“ richtet den Blick nicht nur auf die Kunden der Verwaltung, die Bürger und Unternehmen, welche Leistungen direkt abrufen. Es richtet den Blick auf die Gemeinschaft vor Ort, die es zu unterstützen und mitzugestalten gilt. Es richtet den Blick auch stark auf die Mitarbeitenden der Verwaltung. Und es richtet den Blick auf Behörden und Kommunen, mit denen zusammengearbeitet wird.

Vertrauensvoll – Die Partner der *Kommune der Zukunft* können sich auf diese verlassen. Nicht nur was die kompetente Erbringung der Leistungen und die Verfügbarkeit als Ansprechpartner betrifft. Auch beim Umgang mit Informationen und Daten können sich die Partner auf die Verwaltung verlassen. Informationssicherheit und Datenschutz werden hochgehalten, und dennoch werden die verwalteten Daten effizient genutzt, um Leistungen zu erbringen und die Partner zu unterstützen. Informationen zu und Nachvollziehbarkeit von Entscheidungen, Informationen zu Bearbeitungsständen und Bearbeitungswegen, Informationen zur Verwendung von Daten – Transparenz darüber schafft Vertrauen.

Innovativ – Innovativ heißt, Verwaltung und Verwaltungsarbeit vorbehaltlos zu betrachten und neu zu denken - organisatorisch und technisch. Innovativ in der Kommune zu sein bedeutet, offen zu denken, Neues zu prüfen und schlussendlich umzusetzen. Unsere Leitfragen sind: Wie kann es besser gehen? Welche neuen Technologien können Nutzen entfalten? Kann man Bestehendes neu verknüpfen? Oder in neue Strukturen einbinden, wenn es sinnvoll fortbestehen kann? Wo kann man vorangehen, ohne auf die Regulation zu warten? Welche Spielräume können genutzt werden, um mehr Nutzen für die Bürger und Unternehmen zu stiften und die eigene Arbeit effizienter zu gestalten?

Proaktiv – Kommunalverwaltung kennt ihre Bürger und Unternehmen. Vorhandene Daten werden effizient genutzt, um Bürger und Unternehmen in allen Lebenslagen zu unterstützen. Proaktive Leistung bedeutet, nicht zu warten, bis Bürger und Unternehmen Anträge stellen, sondern aus vorhandenen Daten und Kenntnissen heraus Leistungen für Bürger und Unternehmen anzubieten, welche sie in der jeweiligen Situation benötigen. Ohne zusätzlichen Aufwand für die

Empfänger. Und proaktiv heißt auch: Mit den vorhandenen Daten die Planung der Kommune für zukünftige Leistungen zu unterstützen, um die eigene Arbeit effizient zu gestalten.

Nachhaltig – Nachhaltigkeit bedeutet einen verantwortungsbewussten Umgang mit Ressourcen insbesondere auch mit Blick auf kommende Generationen – wirtschaftlich, sozial, auf die Umwelt bezogen. Gute digitale Lösungen sollten umweltfreundlicher sein, etwa durch weniger Verbrauch von Papier und Druckmaterialien, durch die Vermeidung von Wegen und damit Fahrten. Kritisch betrachtet verbraucht Digitalisierung natürlich Energie. Aber insgesamt können zentral bereitgestellte Ressourcen und Dienste zu verringertem Energieverbrauch und damit zu geringeren Kosten führen. Dadurch freiwerdende finanzielle Mittel können Spielräume in anderen Handlungsfeldern öffnen. Eine Abhängigkeit von einem einzelnen Dienstleister sollte vermieden werden. Nachhaltigkeit kann ein Baustein zur Zuverlässigkeit sein.

Zuverlässig – Bürger und Unternehmen können sich darauf verlassen, dass die Kommunen ihre Leistungen in der erwarteten Qualität und in der erwarteten Zeit erbringen. Eine schnelle und verlässliche Erfüllung der Aufgaben steigert nicht zuletzt auch das Vertrauen in die Kommunen. Zuverlässig schließt auch direkte bzw. indirekte Erreichbarkeit ein. Zuverlässigkeit bedeutet auch die Resilienz jeder einzelnen Kommune: Die Verfügbarkeit der eigenen (digitalen) Infrastruktur, der Umgang mit Störungen oder auch Angriffen. Gerade kleinere Kommunen werden hier zunehmend vor Herausforderungen gestellt. Sicherer und stabiler Betrieb, Gewährleistung von Informationssicherheit und Datenschutz – das alles wird nicht jeder für sich allein sicherstellen können. Das alles wird einfacher und besser im gemeinsamen Verbund. Zentrale Dienste, eine „Cloud first“-Strategie, interkommunale Zusammenarbeit, all das können wichtige Bausteine sein.

Die Umsetzung dieser Vision kann nur mit dem Einsatz digitaler Werkzeuge, mit der digitalen Transformation der Kommunen gelingen. Dies erfolgt immer aufgaben- und nutzenorientiert.

2.1 Wie erleben Bürger und Unternehmen die Kommune der Zukunft?

Die Kommune der Zukunft stärkt die Demokratie. Sie schafft Vertrauen durch verlässliche, stabile Leistungen für die Gemeinschaft. Sie ist ein Ort der Begegnung, ein geschützter und sicherer Raum, der verantwortungsvoll mit Daten und Anliegen der Bürger und Unternehmen umgeht. Sie schafft Raum für Beteiligung und informiert proaktiv. Sie arbeitet nachhaltig und transparent. Bürger und Unternehmen können jederzeit einsehen, welche Daten die Verwaltung von ihnen hat und wie damit gearbeitet wird.

Die Kommune der Zukunft bietet ihre Leistungen für Bürger und Unternehmen nutzerzentriert an. Das „Kundenerlebnis“ steht an erster Stelle. Leistungen sind unkompliziert abzurufen, Bürger und Unternehmen werden digital durch Online-Dienste geführt. Auch durch virtuelle „Berater“, welche Nutzende im Antragsprozess oder der Kommunikation mit der Verwaltung unterstützen. Für den Abruf der Verwaltungsleistungen reicht eine zentrale ID aus, mit welcher sich Nutzende authentifizieren. Digitale Unterschriften, so weit nötig, können bequem geleistet werden. Leistungen werden weitestgehend automatisiert erbracht. Geeignete Leistungen werden für den Leistungsempfänger als Service proaktiv erbracht. An keiner Stelle eines Verwaltungsvorganges werden Bürger bzw. Unternehmen „allein“ gelassen.

Die Kommune der Zukunft ist immer und auf verschiedenen Wegen erreichbar. Egal ob persönlich oder indirekt, ob physisch oder virtuell – die *Kommune der Zukunft* ist für Bürger und Unternehmen auf mehreren Kanälen erreichbar. Kurze Wege (auch digital!), dezentrale Vor-Ort-Betreuung und Ansprechpartner oder 24/7 digital. Der Wohnort ist dabei egal, Leistungen können übergreifend in jeder Verwaltung beantragt werden. Die „Ergebnisse“ der Verwaltungsleistungen sind zuallererst digital, und nur wenn nötig analog.

2.2 Wie erleben Mitarbeitende die Kommune der Zukunft?

Die Kommune der Zukunft hat eine nach vorn gerichtete Kultur. Sie gestaltet die Gesellschaft vor Ort mit. Die *Kommune der Zukunft* ist innovativ. Sie ist bestrebt, sich und ihre Leistungen ständig zu verbessern. Die *Kommune der Zukunft* ist lernende Organisation. Nicht nur nach draußen, in Richtung Bürger und Unternehmen, sondern auch nach innen, für ihre Mitarbeitenden.

Die Kommune der Zukunft ist ein moderner und attraktiver Arbeitgeber. Mitarbeitende schätzen die sinnstiftende und interessante Tätigkeit. Die Prozesse laufen medienbruchfrei, wiederkehrende und geregelte Aufgaben werden automatisiert abgearbeitet, wenn die Rahmenbedingungen dies zulassen. Künstliche Intelligenz unterstützt die Mitarbeitenden, die auf Basis der vorhandenen Daten ihr Ermessen ausüben. Künstliche Intelligenz unterstützt dabei, zeitaufwändige wiederholende Aufgaben so zu gestalten, dass Mitarbeitende mehr Zeit für anspruchsvolle Tätigkeiten haben. Vorhandene Daten werden zur Steuerung der internen Abläufe genutzt, um die Arbeit effizient zu gestalten und die Mitarbeitenden zu entlasten. Digital ist normal, Papier nur noch dort wo unbedingt nötig. Mitarbeitende haben flexible Arbeitsplatzmöglichkeiten - das Rathaus ist online. Der Verwaltungsarbeitsplatz kommt sicher und stabil aus der Cloud. Genauso wie die digitalen Werkzeuge und die Fachverfahren, die bedarfsgerecht aus einem zentralen Werkzeugpool in der Cloud abgerufen werden. Mitarbeitende erhalten die Möglichkeit, ihre Kompetenzen und Fähigkeiten zu verbessern und auszubauen, um die Aufgaben in hoher Qualität zu erfüllen.

Die *Kommune der Zukunft* kann unkomplizierter zusammenarbeiten. Die Kommunen der Zukunft unterstützen sich gegenseitig bei der Erbringung ihrer Leistungen. Zentrale Dienste, Shared Services, „Unterstützung on Demand“ – interkommunale Zusammenarbeit ist einfacher und bedarfsgerechter möglich. Aufgaben können flexibel zwischen Kommunen geteilt werden. Im „Front Office“ bleibt der Ansprechpartner vor Ort, die Bearbeitung im „Back Office“ kann in anderen Verwaltungen erfolgen. Vernetzte Dienste, unkompliziert und bei Bedarf flexibel zu beschaffen, machen es möglich. Aufgaben werden sinnvoll zentralisiert, auch über föderale Ebenen hinweg.

Die *Kommune der Zukunft* organisatorisch resilient. Sie ist anpassungs- und wandlungsfähig. Die Organisation ist die Summe ihrer Mitarbeiter. Mitarbeitende können Veränderung gestalten. Ausgeprägte Ideen- und Fehlerkultur schaffen Motivation und Sicherheit. Die *Kommune der Zukunft* ist eine lernende Organisation, die Krisen nicht nur bewältigt, sondern diese als Chance für Innovation und Weiterentwicklung nutzt.

Die *Kommune der Zukunft* hat klare Vorgaben und Rahmenbedingungen. Sie hat ein klares Bild davon, wie ihr weiterer Weg aussehen kann. Es besteht Klarheit über die rechtlichen Rahmenbedingungen. Aufgaben und Prozesse sind klar definiert. Es gibt einen klaren Rahmen bzw. Vorgaben für die eigene IT. Es gibt starke Partner und Dienstleister. Es gibt einen klaren und verlässlichen Finanzierungsrahmen, der die Aufgabenerfüllung mittelfristig untersetzt.

Die *Kommune der Zukunft* ist technisch resilient. Die *Kommune der Zukunft* verfügt über eine stabile und flexible Infrastruktur. Klare und einfache Betriebsmodelle sorgen dafür, dass die benötigten Infrastruktur-Komponenten passgenau ausgewählt werden können. Verlässliche Partner, klare Vertragsstrukturen und geeignete Service Level Agreements (SLA) stärken die Widerstandsfähigkeit der Kommune und ermöglichen die verlässliche Erbringung der Leistungen für Bürger und Unternehmen.

3 Leitplanken für die Umsetzung der Vision

Für die erfolgreiche Umsetzung der Vision sind Rahmenbedingungen und Leitplanken nötig, die im Folgenden beschrieben werden.

Die Kommune der Zukunft...

... ist Sache der Behördenleitung.

- Die Behördenleitung schafft den Rahmen, entscheidet und unterstützt die Umsetzenden in der eigenen Verwaltung.
- Sie muss allen in der eigenen Verwaltung klar machen, dass es der Wille der Behördenleitung ist.

... braucht den gemeinsamen Willen aller Ebenen.

- Das bedeutet auch „politischer Wille“.
- Es erfordert ein einheitliches, gemeinsames Zielbild über alle föderalen Ebenen hinweg.
- Gemeinsamer Wille bedeutet "über den eigenen Schatten" zu springen, wenn es der besseren Lösung für alle dient.
- Es bedeutet, offen für den Erfolg anderer zu sein, wenn dies auf das Gesamtziel einwirkt.

... basiert auf einem übergreifenden (IT-)Architekturmodell.

- Es erfordert ein einheitliches, gemeinsames Architekturmodell, an dem sich alle Umsetzenden ausrichten.
- Es braucht verbindliche Standards, nicht nur für die technische, sondern auch für die organisatorische Seite.
- Wir erwarten von Bund und Land Standards im staatlichen Verantwortungsbereich. Wir schaffen Standards im eigenen kommunalen Verantwortungsbereich und berücksichtigen dabei die Standards von Bund und Land.
- Das Architekturmodell liegt in gemeinsamer Verantwortung aller föderalen Ebenen.
- Das Architekturmodell ermöglicht digitale Ende-zu-Ende-Prozesse für Verwaltungsleistungen einschließlich behördenübergreifender Zusammenarbeit.
- Das Architekturmodell setzt auf eine „Cloud First“-Strategie. Cloud meint hier in erster Linie verwaltungseigene Clouds mit Servicelösungen aus Rechenzentren von leistungsfähigen öffentlichen Dienstleistern.

... stellt Kunden- und Nutzenzentrierung in den Fokus.

- Der Nutzen für Bürger und Unternehmen, steht immer an erster Stelle.
- Verwaltungsprozesse und technische Lösungen werden aus Sicht des Nutzers entwickelt. Sie unterstützen diese und sorgen dafür, dass die Nutzung intuitiv möglich ist.

... braucht den Ausbau von Digital- und Zukunftskompetenzen.

- Die *Kommune der Zukunft* braucht innovative Mitarbeitende. Die hierfür benötigten Kompetenzen müssen aufgebaut und kontinuierlich gefördert werden.
- Die Umsetzung der Vision braucht innovative Steuerungsgruppen. Diese Strukturen müssen die benötigten Kompetenzen aufbauen und kontinuierlich fördern.
- Der Aufbau und die Förderung dieser Kompetenzen erfordert ganzheitliches Denken über alle föderalen Ebenen hinweg.

...braucht klare Entscheidungsstrukturen.

- Es braucht eine zentrale Steuerung und ein abgestimmtes, ganzheitliches und einheitliches Vorgehen über alle föderalen Ebenen hinweg.
- Die Entscheidungsstrukturen für Digitalisierungsvorhaben müssen schlank und effizient sein.
- Entscheidungsstrukturen sind pragmatisch und lösungsorientiert.

...braucht Experimentierräume - "Werkstätten für Innovation".

- Es braucht Räume für gemeinsames Ausprobieren. Reine „Schreibtischtests“ reichen nicht aus! Experimentierräume machen Lösungen erlebbar.
- Experimentierräume haben ein Ziel: Das Erarbeiten gemeinsamer Lösungen, welche in den meisten Verwaltungen eingesetzt werden können.
- Experimentierräume betrachten crossfunktional verwaltungsrechtliche, fachliche, technische Aspekte und haben den Nutzen für die Verwaltung im Blick. So entstehen gute Lösungen für die *Kommune der Zukunft*.
- Experimentierräume nutzen neue Technologien und prüfen diese auf Verwaltungstauglichkeit.
- Experimentierräume kalkulieren die Möglichkeit des Scheiterns verantwortungsbewusst ein.
- Experimentierräume berücksichtigen den Datenschutz. Ein gemeinsames Experimentieren wird durch verantwortungsvollen Umgang mit Daten ermöglicht.

...braucht leistungsfähige, öffentliche und zuverlässige IT-Dienstleister.

- Aufgrund ihrer Leistungsfähigkeit genießen die IT-Dienstleister das Vertrauen der Kommunen.
- Neben der Arbeit an gemeinsamen zukünftigen Lösungen realisieren die IT-Dienstleister den stabilen und sicheren Betrieb der bereits vorhandenen IT-Landschaft.
- Geeignete Vertragsstrukturen und SLA (Service Level Agreements) sichern den Verwaltungen Leistungen, die sie benötigen.

...braucht einen Finanzrahmen.

- Es braucht eine gesicherte Finanzierung (Investitionen, laufende Sachkosten und Personal) für zentral bereitgestellte Dienste, mit deren Nutzung alle Kommunen eine digitale Grundversorgung ihrer Bürger gewährleisten können.
- Ebenso planen die Kommunen die Finanzierung (Investitionen, laufende Sachkosten und ggf. Personal) für zusätzliche, in eigener Verantwortung bereitgestellte Dienste.
- Die Kommunen brauchen langfristig Planungssicherheit.