

Quo vadis, Digitalstadt?

Politische Vision für ein digitales Darmstadt in 2030

Zusammenfassung

In den kommenden zehn Jahren wechseln ca. 40 % der Mitarbeitenden der Stadtverwaltung Darmstadt in den Ruhestand. Während immer weniger Fachkräfte nachrekrutiert werden können, steigt gleichzeitig der Umfang der Aufgaben in der öffentlichen Daseinsvorsorge. Zeit für eine kritische und ehrliche Selbstanalyse sowie einen Plan, wie wir die Herausforderungen der Zukunft angehen können. Fest steht: Ohne eine signifikante Verbesserung der täglichen Abläufe werden wir zukünftig nicht mehr in der Lage sein, den sprichwörtlichen Laden am Laufen zu halten. Überlastung ist bereits heute ein Thema, das nicht von der Hand zu weisen ist. Wir müssen deshalb in den nächsten Jahren unsere Abläufe und Strukturen auf den Prüfstand stellen, um die Vision der Digitalstadt Wirklichkeit werden zu lassen.

Die Digitalstadt Darmstadt ist im Jahr 2030 ein volldigitaler Leistungsanbieter, der die Anliegen der Bürgerinnen und Bürger in garantierten Zeitfenstern zuverlässig abarbeiten kann. Dies wird durch eine neue Arbeitskultur ermöglicht, die sich an standardisierten Prozessen orientiert und durch digitale und offene Technologien viele Arbeitsschritte erleichtert und die Fachexpertise der Mitarbeitenden wieder in den Vordergrund stellt. Neben der neuen Effizienz wird ein besonderer Fokus auf die leichte Zugänglichkeit für verschiedene Zielgruppen, die Sicherheit der Daten von Bürgerinnen und Bürgern sowie eine transparente Kommunikation gelegt. Transparenz erfolgt zudem nicht nur auf Anfrage, sondern wird prinzipiell bei städtischen Daten und Ressourcen in den Vordergrund gestellt, um die Bürgerinnen und Bürger, Unternehmen sowie weitere Stakeholder an der Entwicklung der Stadt stärker zu beteiligen. Wir begreifen uns dabei nicht allein als Stadt Darmstadt, sondern fördern die Entwicklung der gesamten Region durch gemeinsame Standards und Vorgehensweisen.

Umfang des Dokuments

In diesem Dokument wird die aktuelle Lage der Digitalisierung in Darmstadt sowie die Vision für das Jahr 2030 beschrieben. Der Fokus liegt hier auf der Verwaltungsdigitalisierung und Smart City. Im Anschluss werden Sofortmaßnahmen und Strategiebausteine genannt, die zur Erreichung der Vision eine wichtige Rolle spielen. Andere digitalpolitische Entwicklungen - wie z.B. die Digitalisierung der Schulen oder das Thema Breitband / Glasfaser - werden separat behandelt (z.B. im Medienentwicklungsplan) und sind nicht Gegenstand dieser Vision oder der daraus folgenden Strategie. Das Thema IT-Sicherheit wird hier bewusst ausgespart, um sensible Informationen nicht in die Öffentlichkeit zu tragen. Dieses Papier basiert auf Erfahrungen, die sich in zwei Jahren Dezernatsarbeit angesammelt haben. Wenn Ihnen ein Aspekt zu kurz kommt bzw. fehlt, schreiben Sie gerne eine Mail an Holger.Kloetzner@darmstadt.de.

Zum Autor

Holger Klötzner ist seit Oktober 2021 Dezernent für Digitalisierung und Bildung in Darmstadt. Ins Berufsleben gestartet ist er mit einer Ausbildung zum Fachinformatiker bei der Stadtverwaltung Wetzlar. Anschließend studierte er dual Wirtschaftsinformatik in Kooperation mit der Friedhelm Loh Group, einem weltweit agierenden Industrieunternehmen der IT-Branche, wo er anschließend als SAP-Berater arbeitete. Ab 2017 baute er als Geschäftsführer das erfolgreiche Pflege-Startup 1ACare.de auf, das Menschen den digitalen Zugang zum Thema Pflege erleichtert.



1. Beschreibung der aktuellen Lage

Darmstadt ist laut dem Bitkom-Index die digitalste Stadt in Hessen und eine der digitalsten Städte in ganz Deutschland. Das digitale Rathaus (eingeführt in 2023) macht die Verwaltungsleistungen übersichtlich erreichbar, die Datenplattform liefert in Echtzeit Sensordaten aus der Stadt (z.B. Luftqualität, Mobilität, Abfall) und sogar die stadt eigene Wasserstrategie „Schlaues Wasser Darmstadt“ hat einen starken Fokus auf digitale Methoden, um das kühle Nass in unserer Stadt bestmöglich zu nutzen. *Chapeau, Darmstadt!* sollte man meinen, wir sind auf dem volldigitalen Dampfer. Viele unserer Digitalprojekte haben eine hohe Öffentlichkeitswirksamkeit, aber wie stark ist der Nutzen für die Bürgerinnen und Bürger tatsächlich?

Hierzu müssen wir uns fragen, von welchen digitalen Zugängen (z.B. Online-Dienstleistungen) die Menschen in unserer Stadt direkt und ohne Umwege profitieren. Die Datenplattform, ohne deren Mehrwert schmälern zu wollen, ist es (noch) nicht. Die Antwort ist naheliegend: Digitale Verwaltungsleistungen, über die die Bürgerinnen und Bürger bequem von zuhause Ihre Behördenkommunikation erledigen können. In diesem Bereich gibt es einigen Nachholbedarf. Die Stadtverwaltung arbeitet in vielen Bereichen immer noch sehr papierlastig, der digitale Reifegrad ist zu niedrig. Viele assoziieren mit der Digitalisierung noch Schlagwörter wie „Excel“ und „PDF“, die echten Potenziale der Digitalisierung können hiermit jedoch kaum gehoben werden.

Wir müssen ehrlich mit uns selbst sein.

Wäre die Stadtverwaltung ein privatwirtschaftliches Unternehmen, sie müsste innerhalb von kurzer Zeit Insolvenz anmelden. Zu unserem großen Glück werden wir nicht von technokratischen Wirtschaftsbossen regiert, müssen aber dennoch anerkennen, dass wir vor großen Herausforderungen stehen: Zu starr die Prozesse, zu viele Medienbrüche, zu wenig Digitalkompetenz in den Köpfen. Um eines klar zu sagen: Schuldig sind nicht die Mitarbeitenden, welche zum Teil lautstark nach mehr Effizienz und Digitalisierung verlangen. Die heutige Situation ergibt sich aus einer Vielzahl von Problemen: Angefangen bei der fragmentierten Behördenlandschaft in Deutschland und den sich daraus ergebenden prozessualen Abhängigkeiten (Stichwort *Registermodernisierung*), über teils sehr komplexen und unnötig analogen Gesetzesregelungen (Stichwort *Schriftformerfordernis*), bis hin zu hausgemachten Problemen, die sich insbesondere in der personellen Unterausstattung der Darmstädter Verwaltungs-IT sowie der Organisationsabteilung zeigen. Das ist leider kein Einzelfall: Die IT-Ämter und -Abteilungen der meisten öffentlichen Verwaltungen wurden klassischerweise eher als Kostenblock und nicht als Gestaltungsmöglichkeit gesehen.

Dies führte dazu, dass notwendige Innovationen innerhalb der Verwaltung oftmals ausgeblieben sind und stattdessen eher der Status quo aufrechterhalten wurde, da man aus eigener Kraft weitere Großprojekte im Digitalbereich kaum stemmen konnte. Das zeigt sich beispielsweise anhand der veralteten Infrastruktur, die auf die digitalen Bedürfnisse der 90er Jahre zugeschnitten ist. Der täglich von tausenden Mitarbeitenden genutzte Mail-Client „Groupwise“ zeigt bereits auf den ersten Blick eindrucksvoll, wie weit entfernt die Stadtverwaltung von einem modernen und agilen Arbeitsumfeld ist.

Trotz dieser kritischen Worte gibt es natürlich auch einige Lichtblicke in der Darmstädter Verwaltung: Die Schaffung eines Digitaldezernats nach den Kommunalwahlen Ende 2021 war ein wichtiger und richtiger Schritt. Auch die Gründung der Digitalstadt Darmstadt GmbH (Ende 2017, im weiteren Verlauf *Digitalstadt GmbH*) sowie die Ausgliederung der Abteilung für Digitalisierung und IT als eigenständiges Amt (2021) waren richtungsweisend. Auch technisch hat sich einiges weiterentwickelt: Das digitale Rathaus ist seit 2023 die zentrale Anlaufstelle für Verwaltungsleistungen und die Prozessdigitalisierung (Stichwort *Online-Zugangsgesetz OZG*)

erfährt in Darmstadt einen größeren Schub durch Low-Code Lösungen, die mit wenig Programmieraufwand (low-code) digitale Abläufe ermöglichen. Dennoch müssen wir unsere Digitalisierungsvorhaben signifikant beschleunigen.

Wir müssen handeln. Jetzt.

Die Notwendigkeit zur Beschleunigung der Digitalisierung ist mittlerweile den meisten bewusst. Das liegt nicht zuletzt daran, dass in den nächsten zehn Jahren rund 40 % unserer Belegschaft in den Ruhestand wechseln und gleichzeitig die Aufgabenvielfalt für die öffentliche Hand steigt. Bleiben unsere Prozesse so, wie sie heute sind, dann müssen wir nicht nur die Abgänge neu besetzen, sondern auch insgesamt die Personaldecke ausweiten. Dies wird aufgrund der demografischen Gegebenheiten nicht möglich sein, denn es gibt immer weniger frische Fachkräfte und einen immer härter werdenden Konkurrenzkampf um fähiges Personal. Öffentliche Verwaltungen werden diesen Konkurrenzkampf gegen die Privatwirtschaft nicht gewinnen können und das darf auch nicht unser Ziel sein! Wir müssen stattdessen unsere internen Prozesse optimieren, digitalisieren und auf diese Weise zukünftig mit - bedingt durch den Fachkräftemangel - bestenfalls gleicher Personaldichte mehr Arbeit erledigen. Der Clou dabei: Die Arbeitsbelastung für die Maschine wird steigen, Mitarbeitende sollen entlastet werden.

Klar ist aber auch: Zwar werden viele Mitarbeitende sehr stark von der Digitalisierung profitieren, aber es gibt eben auch jene, für die die Digitalisierung von Verwaltungsprozessen eine kleinere Rolle spielen wird, z.B. bei Erziehenden. Besondere menschliche Fähigkeiten können und wollen wir nicht durch Digitalisierung ersetzen.

2. Vision Digitalstadt 2030

Die Digitalstadt Darmstadt ist im Jahr 2030 ein volldigitaler Leistungsanbieter, der die Anliegen der Bürgerinnen und Bürger in garantierten Zeitfenstern zuverlässig abarbeiten kann. Dies wird durch eine neue Arbeitskultur ermöglicht, die sich an standardisierten Prozessen orientiert und durch digitale und offene Technologien viele Arbeitsschritte erleichtert und die Fachexpertise der Mitarbeitenden wieder in den Vordergrund stellt. Neben der neuen Effizienz wird ein besonderer Fokus auf die Sicherheit der Daten von Bürgerinnen und Bürgern sowie eine transparente Kommunikation gelegt. Transparenz erfolgt zudem nicht nur auf Anfrage, sondern wird prinzipiell bei städtischen Daten und Ressourcen in den Vordergrund gestellt. Auf diese Weise werden die Bürgerinnen und Bürger, Unternehmen sowie weitere Stakeholder an der Entwicklung der Stadt stärker beteiligt. Wir begreifen uns dabei nicht allein als Stadt Darmstadt, sondern fördern die Entwicklung der gesamten Region durch gemeinsame Standards und Vorgehensweisen.

Der Weg dorthin

Der Weg zur Umsetzung der Vision wird über zwei **parallel verlaufende Wege** führen.

Weg Nr. 1 ist geprägt durch Sofortmaßnahmen, die unabhängig von weiteren strategischen Überlegungen umgesetzt werden können. Die Wirkung sowie die Mehrwerte dieser Projekte sind klar ersichtlich, auch die Umsetzung lässt sich in einen konkreten Projektrahmen fassen. Der Projektstart kann deshalb ohne weitere Verzögerung erfolgen, Haushaltsmittel können eingeplant werden. Die Sofortmaßnahmen sollen über Magistratsvorlagen parlamentarisch abgestimmt werden.

Weg Nr. 2 ist die Entwicklung der Strategie *Digitalstadt 2030*, welche sich aus den strategischen Bausteinen dieser Vision speist, diese miteinander vereint und daraus einen Maßnahmenplan inklusive Verantwortlichkeiten für die konkrete Umsetzung von 2025 bis 2030 ableitet. Der

Maßnahmenplan soll mit einem Ressourcenplan verknüpft sein, der die notwendigen Investitionen finanzieller Art, aber auch die Personalkapazitäten für die Projekte ausweist. Die Strategie inklusive Maßnahmen- und Ressourcenplan soll durch die Stadtverordnetenversammlung im Jahr 2024 verabschiedet werden, sodass eine Einplanung der notwendigen Mittel für das kommende Haushaltsjahr sowie im mittelfristigen Investitionsplan (MIP) erfolgen kann. Die Strategie soll nach 2,5 Jahren auf den Prüfstand gestellt und ggf. aktualisiert werden. Vorbild ist der Medienentwicklungsplan der Schul-IT.

Das Strategiedokument soll für unterschiedliche Zielgruppen (von der Informatik-Studentin bis hin zum Rentner) leicht verständlich sein und setzt deshalb nicht auf ausgedehnte Theorie, sondern beschreibt anhand von Projektsteckbriefen, welche Maßnahmen in den nächsten Jahren umgesetzt werden, welche Ziele damit verfolgt werden und welche Resultate aus ihnen erwachsen. Um das noch greifbarer zu machen, sollen zur Beschreibung standardisierte Formate genutzt werden, wie z.B. Objectives and Key Results / OKR (Fokus auf Ziele und messbare Kennzahlen), Personas (Beispiele für Nutzende inkl. deren Anforderungen) und Use-Cases (Beschreibungen von Anwendungsfällen).

Um die Strategieerstellung im Jahr 2024 zu ermöglichen, wird der Umfang auf die Themenbereiche "digitale Verwaltung" und "Smart City" eingegrenzt. Die Erstellung der Strategie erfolgt gemeinsam durch das Amt für Digitalisierung und IT sowie die Digitalstadt GmbH, welche die festgelegten Maßnahmen in Zukunft federführend umsetzen sollen. Andere Pläne, wie zum Beispiel der Medienentwicklungsplan des Schulamtes zur Digitalisierung der Schulen, sollen bei der Ausarbeitung der Strategie berücksichtigt werden.

3. Bausteine für die Strategie und Sofortmaßnahmen

Im Folgenden werden Bausteine definiert, die für die Umsetzung der Vision eine wesentliche Rolle spielen. Unterschieden wird zwischen Sofortmaßnahmen, welche kurzfristig per Magistratsvorlage beauftragt werden sollen. Alle weiteren Bausteine sind abstrakter Natur und müssen in die Ausarbeitung der Strategie einfließen. Die Nummerierung dient lediglich der Übersichtlichkeit und sagt nichts über die Priorisierung der Bausteine aus. Sofortmaßnahmen und strategische Bausteine werden im Folgenden nicht streng voneinander getrennt, um den thematischen Übergang zwischen den Punkten zu erleichtern. Zudem enthalten Sofortmaßnahmen ebenfalls Elemente, die für die Strategie zu beachten sind.

#1 Open Source und offene Schnittstellen (Sofortmaßnahme)

Die digitale Souveränität der Kommunen ist durch den immer weiter steigenden Einsatz von proprietärer Software, insbesondere von Unternehmen mit monopolartiger Stellung, gefährdet. An vielen Stellen lässt sich bereits heute beobachten, dass sich über Jahre etablierte Formate (wie z.B. das .docx Format für Dokumente von Microsoft) einige Probleme verursachen. Im Falle von .docx sorgt die intransparente Dokumentation und die Komplexität des Dateiformats dafür, dass nur Microsoft-Produkte es in Gänze beherrschen. Softwareprodukte von anderen Anbietern (wie z.B. Collabora oder LibreOffice) können die Dateien zwar öffnen, es ergeben sich jedoch immer wieder kleinere Inkompatibilitäten, die Anwender*innen letztlich wieder zur Nutzung der Originalsoftware zwingen. Dies ist nur ein Beispiel eines Vendor-Lock-Ins, also der Abhängigkeit von einem bestimmten Softwareanbieter. Diese monopolartige Position erlaubt es Unternehmen wie Microsoft, unliebsame Konkurrenten kleinzuhalten und Preise für Produkte und Services der abhängigen Kunden nach Belieben zu definieren. Jedoch bleibt es nicht bei finanziellen Nachteilen: Proprietäre Software mit geschlossenem Quellcode ist anfällig für Sicherheitslücken und Hintertüren, die den Unternehmen von übergriffigen Staaten aufgezwungen werden, um unerkannt

Spionagetätigkeiten durchzuführen. Dass dies nicht im Sinne der IT-Sicherheit und des Datenschutzes ist, bedarf keiner weiteren Erläuterung.

Aus den oben genannten Gründen sind offene Standards, offene Quellcodes und offene Schnittstellen der Weg aus der Abhängigkeit. Gleichzeitig ist festzustellen, dass trotz steigender Beliebtheit von Open Source immer noch ein großer Teil der Software-Hersteller proprietäre Software auf den Markt bringt. Eine Pflicht zur Nutzung von Open Source ist deshalb zum heutigen Zeitpunkt noch nicht zielführend. Vielmehr muss bei jeder Software-Evaluation abgewogen werden, ob es eine passende Open Source Alternative gibt, die die Anforderungen der Fachabteilung erfüllt. Damit es nicht bei einer Absichtserklärung bleibt, die als nicht verbindlich wahrgenommen wird, wird die Wissenschaftsstadt Darmstadt ein Bewertungskriterium "Open Source" mit einer Wertigkeit von 10 % einführen. Somit wird der Grundsatz "*Public Money - Public Code*" erstmals für Software-Anschaffungen verankert, um mit öffentlichen Steuergeldern öffentliche Software zu fördern.

#2 Neue Arbeitsplattform für die Stadt Darmstadt (Sofortmaßnahme)

In der Stadtverwaltung Darmstadt wird bereits seit über 20 Jahren die Groupware-Lösung "Groupwise" genutzt. Enthalten sind ein Mailclient, eine rudimentäre Aufgabenverwaltung sowie eine Kalenderlösung. Die Software ist nach heutigen Standards nicht mehr auf der Höhe der Zeit, beispielsweise in puncto Bedienkomfort. Neben der fehleranfälligen und langsamen Nutzungsoberfläche bietet die Software viele Funktionen nicht an, die von modernen Lösungen erwartet werden (z.B. autonome Terminbuchung). Die Software „Groupwise“ soll deshalb durch eine Collaboration-Plattform ersetzt werden, die eine moderne Zusammenarbeit ermöglicht. Die neue Software soll im Jahr 2025 eingeführt werden, die Substrategie zur Einführung soll Projektmeilensteine sowie Finanz-, Schulungs- und Personalbedarfe ausweisen und noch in 2024 durch die Stadtverordneten verabschiedet werden. Die Magistratsvorlage zur Beauftragung der Einführung soll noch in 2023 in den Gremienlauf eingebracht werden.

#3 Einführung einer Videoberatungs-Software (Sofortmaßnahme)

Die Stadtverwaltung bietet viele Dienstleistungen an, die nicht oder nur teilweise über rein digitale Prozesse angeboten werden können. Dies trifft auf viele Anliegen zu, bei denen die persönliche Vorsprache entweder gesetzlich verpflichtend oder aus pragmatischen Gründen schlichtweg notwendig ist. Viele dieser Prozesse finden sich im Bürger- und Ordnungsamt sowie im Jugend- oder Sozialamt.

Auch in diesen Bereichen kann fallabhängig eine digitale Vorsprache über ein Videokonferenzsystem angeboten werden, so wie sie mittlerweile von vielen Unternehmen als Alternative zu Präsenzterminen angeboten werden. So ist es beispielsweise nicht unüblich, die Konditionen einer Immobilienfinanzierung mit der Hausbank per Videokonferenz abzustimmen. Die Vorteile liegen sowohl für die Bürgerinnen und Bürger als auch für die Mitarbeitenden der Verwaltung auf der Hand: Alle beteiligten Personen können das Gespräch von einem beliebigen Ort aus führen, sei es auf der Couch, im Home-Office oder vom Arbeitsplatz. Die Zeit, die insgesamt aufgewendet werden muss, reduziert sich durch den Wegfall der Wege für die Bürgerinnen und Bürger drastisch. Gleichzeitig wird eine moderne Arbeitsumgebung auch für die Mitarbeitenden der Verwaltung ermöglicht, was die Fachkräftesuche bedeutend vereinfachen könnte. Hinzu kommt, dass auch spontane Warteschlangen-Termine für die Bürgerinnen und Bürger über den digitalen Kanal bedeutend komfortabler angeboten werden können.

Aus den genannten Gründen soll im Jahr 2024 mit einem passenden Fachamt ein Konzept ausgearbeitet werden, welches die Einführung einer geeigneten Software im Jahr 2025 ermöglicht.

Die Spezifizierung und die Ausschreibung der Software soll ebenfalls im Jahr 2024 geschehen. Um möglichst viele Vorteile ausschöpfen zu können, bieten sich Ämter und Abteilungen an, bei denen bereits die E-Akte eingeführt wurde. Die Magistratsvorlage zur Beauftragung der Einführung soll noch in 2023 in den Gremienlauf eingebracht werden.

#4 Gemeinsam Standards in Südhessen schaffen

Die kommunale Selbstverwaltung ist ein wichtiges Gut, das prinzipiell nicht in Frage gestellt werden sollte. Sie erlaubt den Kommunen bei gleicher Gesetzesgrundlage (z.B. HGO) angepasste Lösungen für die lokalen Bedürfnisse zu entwickeln. Das gilt auch für Leistungen, die im vereinheitlichten Behördenkatalog "LeiKa" beschrieben sind. Prinzipiell hat also jede Kommune die Möglichkeit, den Prozess zur Erfüllung der Leistungen selbst zu gestalten. Obwohl es wichtig ist, dass die Autonomie der Kommunen prinzipiell erhalten bleibt, ist es gleichzeitig notwendig, dass Kommunen eine höchstmögliche Standardisierung der Behördenprozesse anstreben, um verantwortungsvoll mit den von den Steuerzahlenden zur Verfügung gestellten finanziellen und personellen Ressourcen umzugehen. Die Grundeinstellung der Kommune muss also sein, zuerst nach gemeinsamen Lösungen sowie Standards zu suchen und erst bei besonderen Bedarfen vom Standard abzuweichen.

Obwohl es mittlerweile von unterschiedlichen staatlichen Stellen Initiativen gibt, um Standards zu schaffen (bspw. EfA-Prozesse, Digitalisierungsfabriken), sind die Behördenprozesse noch weit von einer tatsächlichen Standardisierung entfernt. Eine solche Standardisierung ist nur absehbar, wenn die Landesebene proaktiv Standards schafft und diese den Kommunen kostenlos oder zu sehr günstigen Konditionen anbietet. Auf diese Weise kann der Spagat zwischen der kommunalen Selbstverwaltung und der Standardisierung geschaffen werden. Der Grund ist einfach: Kommunale Entscheidungsträger werden eine kostengünstige und funktionale Lösung immer vorziehen, wenn nicht wichtige lokale Besonderheiten dagegen sprechen.

Die Stadt Darmstadt wird sich deshalb über den Städtetag und andere Gremien für entsprechende Lösungen einsetzen. Bis die Landesregierung diese Vorgehensweise übernommen hat, müssen die hessischen Kommunen pragmatisch agieren und eine sogenannte "Allianz der Willigen" schmieden. Für Darmstadt bedeutet dies, dass parteiunabhängig der Schulterchluss mit anderen Kommunen gesucht und gefunden werden muss, um bei zukünftigen Digitalprozessen und Softwareeinführungen Standards zu schaffen. Hierzu soll ein Gremium von Vorreiter-Kommunen gebildet werden, das sich regelmäßig zu bevorstehenden Digitalprojekten austauscht und alle wichtigen Stakeholder (wie z.B. die ekom21) mit einbindet. Um die Handlungsfähigkeit des Gremiums sicherzustellen, müssen die Kommunen ähnliche Rahmenbedingungen (großstädtisch) haben und dem gleichen Regierungsbezirk zugeordnet sein. Für den Regierungsbezirk Darmstadt kommen dementsprechend südhessische Städte wie Wiesbaden, Frankfurt, Hanau und Offenbach in Frage.

#5 End-to-End-Prozesse und notwendige Übergangslösungen

Um die Potenziale der Digitalisierung in der Verwaltung zu heben, braucht es digitale Prozesse ohne Medienbrüche. Konkret bedeutet das: Die Prozesse und alle dazugehörigen Prozessschritte laufen innerhalb einer einheitlichen digitalen Umgebung und es müssen keine Daten manuell von einer Anwendung in eine andere übertragen werden. Auch die dauerhafte Aufbewahrung der Daten findet automatisiert in einem passenden System statt, beispielsweise in der E-Akte. Auf diese Weise erhalten die Bürgerinnen und Bürger einen volldigitalen Prozesseinstieg, der Drucker kann getrost ausgeschaltet bleiben. Gleiches gilt für die Verwaltung: Die Bearbeitung eines Sachverhalts findet rein digital in einer passenden Fachanwendung statt, der Rest erfolgt automatisch, das Ausdrucken

und Abheften von Dokumenten ist obsolet. Einen solchen Prozess bezeichnet man als end-to-end, er ist von Anfang bis Ende durchgängig digital.

Die oben genannte Vorgehensweise ist die Maxime für alle zukünftigen zu digitalisierenden Prozesse innerhalb der Verwaltung. Jedoch wird es notwendig sein, für einige Verwaltungsprozesse eine Übergangslösung einzuführen, wenn grundlegende Voraussetzungen hierfür nicht gegeben sind. Das ist beispielsweise der Fall, wenn passende Fachverfahren oder EfA-Prozesse¹ nicht zur Verfügung stehen, Schnittstellen nicht kompatibel sind, ein Dokumentenmanagementsystem (DMS) bzw. eine E-Akte noch nicht eingeführt ist oder wenn gesetzliche Anforderungen dies nicht erlauben (Stichwort *Schriftformerfordernis* bzw. Notwendigkeit einer eigenhändigen Unterschrift). In diesen Fällen ist es akzeptabel, vorübergehend digitale Lösungen einzuführen, in denen Medienbrüche nicht ausgeschlossen sind.

Beispiel: Ein Fachverfahren bietet keine digitale Oberfläche (Frontend) für Bürgerinnen und Bürger an, deshalb werden Formulare zuhause ausgedruckt und per Post zur Verwaltung geschickt. Die Datenübernahme erfolgt manuell durch die Mitarbeitenden in der Verwaltung. Der Anbieter des Fachverfahrens kündigt an, in der übernächsten Version auch ein Frontend für die Bürgerinnen und Bürger anzubieten, eine Zeitschiene steht jedoch nicht fest. Eine andere Software, welche die Anforderungen erfüllt, gibt es aktuell nicht.

Lösungsansatz: Dies ist ein häufig vorkommendes Szenario in der öffentlichen Verwaltung. Dennoch kann der Prozess digitaler gestaltet werden als bisher. Über eine Low-Code Lösung können Webformulare² erstellt werden, die zumindest den Bürgerinnen und Bürgern die volldigitale Abgabe der Daten erlaubt. Die Mitarbeitenden der Verwaltung erhalten wie bisher ein Formular, jedoch mit dem Vorteil, dass dies bereits digital im PDF-Format vorliegt. Auf diese Weise können eingegebene Daten schneller und fehlerfreier in das System übernommen werden. Als Ergänzung kann über RPA-Software³ auch die händische Datenübertragung automatisiert werden. Diese Lösung wird solange eingesetzt, bis das Web-Frontend des Fachverfahrens zur Verfügung steht oder sich eine bessere Alternative ergibt.

Um das vorhandene Potenzial auszuschöpfen, sollen alle in der Stadtverwaltung Darmstadt angebotenen LeiKa-Prozesse systematisch auf deren Reifegrad hin untersucht werden. Prozesse, die nicht dem end-to-end Ansatz entsprechen, sollen auf den höchstmöglichen Reifegrad angehoben werden, entweder durch den Einsatz von temporären Lösungen oder die Einführung von neuen Fachverfahren bzw. EfA-Prozessen. Hierdurch soll auch der "Groupwise-Effekt" vermieden werden, d.h. die dauerhafte Etablierung von veralteter Software.

#6 Etablierung von standardisierten IT-Prozessen (Sofortmaßnahme)

Die Prozesse und die Organisationsstruktur des Amtes für Digitalisierung und IT sind historisch gewachsen und müssen einer grundlegenden internen Evaluierung und Neuausrichtung unterzogen werden. Die Ziele sind, die Personalressourcen möglichst effizient zu nutzen, die verwaltungsinternen Leistungen zu verbessern und insbesondere neue IT-Einführungen deutlich zu beschleunigen. Hierzu sollen branchenübliche Standards wie ITIL und Projektmanagement-Methoden implementiert werden. Ein wesentlicher Faktor für den Erfolg der Evaluierung und Neuausrichtung wird es sein, zukünftige Software-Anforderungen durch einen Freigabeprozess zu kanalisieren und zu priorisieren. Hierzu gehört auch, dass benötigte Ressourcen des Amtes für Digitalisierung und IT bei allen anderen Vorhaben der Stadtverwaltung frühzeitig in Abstimmung eingeplant werden. Magistratsvorlagen sollen deshalb zukünftig einen Digital-Check

¹ Erläuterung: <https://www.ekom21.de/kunden/efa/>

² Die Stadt Darmstadt setzt hierfür seit 2023 die Software Formcycle von Xima ein.

³ Erläuterung: <https://www.wianco.de/rpa-software.html>

erhalten, welcher die digitalen Auswirkungen und die benötigten Ressourcen der jeweiligen Vorlage kurz beschreibt.

Nicht abgestimmte Vorhaben können in Zukunft nicht mehr umgesetzt werden. Die Verwaltung muss ein Verständnis dafür entwickeln, dass Digitalvorhaben nicht nebenher umgesetzt werden können und dass ein Großteil der Software-Einführungen komplexe Projekte sind, welche umfassende Personalressourcen binden. Neue Projekte müssen deshalb zukünftig anhand der vorhandenen Ressourcen in definierten Zeiträumen geplant werden, damit eine zuverlässige Abarbeitung erfolgen kann. Die Zuweisung der Kapazitäten des Amtes für Digitalisierung und IT zu Projekten sowie die Priorisierung muss durch das Digitaldezernat erfolgen, um eine Steuerung zu ermöglichen (so wie dies bei anderen Ressourcen-Themen auch gehandhabt wird, bspw. bei der Stadtkämmerei). Des Weiteren ist eine enge Zusammenarbeit mit dem Amt für interne Dienste notwendig, insbesondere mit der Organisationsabteilung. Das Amt für Digitalisierung und IT wird mit der Gründung einer Task-Force ADIT 2.0 beauftragt, die den Prozess einleitet, Konzepte ausarbeitet, Maßnahmen definiert und die Umsetzung steuert.

#7 Deutliche Verringerung der IT-Komplexität und Abschaltung von veralteten Systemen

Neben den Prozessen, die durch die neu zu gründende Task-Force ADIT 2.0 erneuert werden sollen, muss die gesamte Digital-Infrastruktur der Stadt Darmstadt evaluiert und hinterfragt werden. Hierzu gehören neben eingesetzten Geräten (u.a. digitale Faxgeräte) auch diverse Software-Produkte und Basisdienste der IT. Der Grund für die umfassende Untersuchung sind wiederkehrende Probleme bei der Nutzungsfreundlichkeit und der Zuverlässigkeit der Dienste. In diesem Kontext soll evaluiert werden, welche Dienste zukünftig noch durch das Amt für Digitalisierung und IT selbst betrieben und administriert werden und welche Dienste ausgelagert werden können (Stichwort SAAS / *Software as a Service*). Durch die Dezentralisierung der Systeme soll eine deutliche Verringerung der IT-Komplexität sowie eine Erhöhung der Ausfallsicherheit erreicht werden. Die aktuell eher zentralisierte Umgebung führt zu hohem Aufwand in der IT-Administration, welcher personell nicht ausreichend abgedeckt werden kann. Dies ist ein perfekter Nährboden für Sicherheitslücken und Systemausfälle.

Im Zuge der Evaluation soll ebenfalls geprüft werden, welche Systeme bzw. Dienste zukünftig noch gebraucht werden und gegebenenfalls ersatzlos oder teilweise gestrichen werden können. Hierzu gehören insbesondere Legacy-Gerätschaften (u.a. digitale Faxgeräte), deren Wegfall Datenschutz- und IT-Sicherheitslücken schließen kann. Dies ist auch die Ansicht des hessischen Datenschutzbeauftragten⁴.

Des Weiteren soll geprüft werden, welche bisher lokal installierten Anwendungen zukünftig browserbasiert angeboten werden können, um Inkompatibilitäten und Abhängigkeiten im Zusammenhang mit dem Betriebssystem zu verringern. Auf diese Weise wird langfristig die Nutzung von alternativen Betriebssystemen und Thin-Clients ermöglicht, welche ebenfalls positive Auswirkungen auf die IT-Sicherheit haben und langfristig einen Beitrag zur Kostenkonsolidierung leisten können.

Auch soll untersucht werden, welche Anwendungen heute nicht zuverlässig bzw. fehleranfällig laufen. Hierunter fällt beispielsweise der bisher eingesetzte VPN-Client, welcher durch häufige Verbindungsabbrüche immer wieder für Arbeitsausfälle sorgt. Dies soll nicht prinzipiell die Notwendigkeit von VPN-Verbindungen in Frage stellen, jedoch müssen Lösungen gefunden werden,

⁴ Quelle:

<https://www.welt.de/wirtschaft/webwelt/article234318236/Das-ewige-Fax-Warum-die-unsicheren-Geraete-weiter-genutzt-werden.html>

um unterbrechungsfreies und ortsunabhängiges Arbeiten mit möglichst wenig Eingriff der Nutzenden zu ermöglichen. Ein anderes Beispiel sind Anwendungen der Stadt, welche zwar auf Desktop-Clients bereits browserbasiert funktionieren, jedoch keine skalierbare Ansicht (z.B. für Mobilgeräte) bieten.

#8 Gemeinsame Datenarchitektur, Once-Only-Prinzip und offene Schnittstellen

Der Behördenspiegel titelt in seiner September-Ausgabe (2023) „*Noch schwieriger als das OZG – Registermodernisierung als neues Sorgenkind der Verwaltungsdigitalisierung*“. Hinter dieser Headline steckt ein grundlegendes Problem des föderalen Systems und der öffentlichen Verwaltungen: Daten der öffentlichen Hand werden nicht etwa zentral gelagert, sondern sind verteilt auf unterschiedlichsten Ebenen des Staates. Selbst in Kommunen liegen zu einer Person unterschiedlichste Datensätze vor, die nicht miteinander synchronisiert werden, beispielsweise Adressdaten. So kommt es dazu, dass Datensätze mit widersprüchlichen Aussagen existieren. Für die Bürgerinnen und Bürger und für unsere Mitarbeitenden ist das eine Zumutung. Aus diesem Grund soll das Once-Only-Prinzip etabliert werden, so wie es bereits in anderen Ländern (z.B. Estland) geschehen ist. Das bedeutet, dass Bürgerinnen und Bürger Daten (z.B. Nachweise) nur einmalig übermitteln müssen und dass diese über die unterschiedlichen staatlichen Systeme hinweg weiterverteilt werden. Damit das funktioniert, braucht es entweder eine zentrale Datenhaltung oder ein Mastersystem, das über eine einheitliche Identifikationsnummer (z.B. Steuer-ID) die Daten der Bürgerinnen und Bürger synchron hält. Zur Umsetzung des Master-Systems mit dem Namen „NOOTS (Nationales Once-Only-Technical-System) hat der Bund das Identitätsnummerngesetz (IDNrG) Ende August '23 verabschiedet.

Ein Großteil dieser Veränderungen wird auf höheren staatlichen Ebenen umgesetzt werden, jedoch kann das Once-Only-Prinzip auch kommunal seine Anwendung finden. Hierzu muss untersucht werden, welche Datensilos (analog bzw. Papier und digitale bzw. Excel-Listen) heute lokal in der kommunalen Verwaltung bestehen. Aufbauend auf den Ergebnissen sollen Lösungen gefunden werden, um die Daten zusammenzuführen.

#9 Beschleunigter Ausbau der E-Akte / DMS

Die E-Akte wird heute bereits in mehreren Ämtern der Stadtverwaltung Darmstadt eingeführt. Da es amtsspezifische Anforderungsprofile für die E-Akte gibt, ist jede Einführung ein nicht unerhebliches Projekt, das Personalressourcen im Amt für Digitalisierung und IT bindet. Die ämterübergreifende Einführung ist eine Grundvoraussetzung für durchgehende end-to-end Prozesse, eine effizientere Arbeitsweise und eine papierlose Verwaltung, wird jedoch mit den aktuellen Personalressourcen noch einige Jahre dauern. Um den Prozess zu beschleunigen und somit mittel- bis langfristige Kosten zu sparen und den Haushalt zu entlasten, ist ein gesonderter Plan inklusive notwendiger Personalressourcen bzw. Finanzressourcen vorzulegen, der die vollständige Einführung der E-Akte bis Ende 2027 ermöglicht.

#10 Künstliche Intelligenz und Automatisierung von Verwaltungsprozessen

Künstliche Intelligenz kann ein Faktor sein, um Verwaltungsabläufe zu beschleunigen. Die Nutzung im staatlichen Umfeld ist jedoch mit äußerster Vorsicht zu genießen, da die Folgen einer falschen KI-Entscheidung Menschenleben massiv beeinflussen können. „Was kann KI?“, titelte die TU Darmstadt in Ihrer Uni-Zeitschrift *hoch*³ ([Ausgabe Juli 2023](#)). Prof. Ruth Stock-Homburg, Gründerin des Forschungslabors „leap in time“ hat mit ihrem Team das KI-System ChatGPT getestet und kam zum Schluss: „Das System gibt Auskunft, selbst wenn es keine Ahnung hat. Der Chatbot erfindet notfalls Antworten, verkündet schlichtweg *Fake News*“. Und weiter: „Die Texte hören sich extrem plausibel an, klingen sehr kompetent, aber im Schnitt ist jede fünfte Antwort falsch“.

Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass insbesondere die öffentliche Verwaltung, die sehr auf Genauigkeit und Richtigkeit bedacht ist, bei Nutzung einer solchen KI neue Fehlerquellen hinzugewinnen würde. Zumindest dann, wenn man der KI ohne Rückfrage vertraut. Aber: KI ist nicht KI und ChatGPT ist nur eines von vielen Systemen. Wir sollten deshalb das Potenzial von KI nicht verkennen. Das sieht auch die TU-Professorin so, die eine „Riesenchance gerade auch für kleinere und mittlere Unternehmen, die derzeit keine oder nur schwer neue Mitarbeitenden finden“, sieht.

Aus diesem Grund ergibt sich ein interessantes Feld für Hersteller von Behörden-Software: Vorteile der künstlichen Intelligenz ergeben sich im Behördenumfeld insbesondere bei der Analyse von Bestandsdaten oder der Ausgabe von Informationen an die Bürgerinnen und Bürger. Die Entscheidungsgewalt muss jedoch weiterhin beim Menschen liegen. Um die Potenziale besser auszuschöpfen, soll deshalb bei der Gesamtevaluation der Hardware- und Softwarelandschaft ebenfalls geprüft werden, ob Software-Produkte am Markt verfügbar sind, die KI implementieren.⁵ Weiterhin soll geprüft werden, ob für bereits eingeführte Software-Produkte eine Innovationspartnerschaft (Vergabeverfahren) angewendet werden kann, um KI für bestimmte Szenarien nachzurüsten. Im Kontext der Informationsvermittlung an die Bürgerinnen und Bürger soll geprüft werden, ob es marktreife Chatbots inklusive Telefonfunktion für Behörden gibt, die Auskünfte basierend auf einer Wissensdatenbank geben können. In diesem Kontext muss das Thema „*Wissensmanagement*“ ebenfalls angegangen werden, um eine entsprechende Basis zu schaffen.

Ganz unabhängig vom Thema KI können Prozessschritte ganz oder teilweise automatisiert werden. Dies betrifft beispielsweise händische Prüfschleifen in Verwaltungsprozessen, welche potenziell durch Datenvalidierungen ersetzt werden können. Weiteres Automatisierungspotential ergibt sich bei allen Arten von händischen Datenübertragungen, welche über Schnittstellen auch automatisiert erfolgen können. So ergab kürzlich eine interne Prüfung, dass Meldungen aus der Falschparker-Meldeplattform *Weg.li* automatisiert in die Systeme des Bürger- und Ordnungsamtes überspielt werden können, die bisher händisch übertragen wurden. Da die Anzahl der verarbeiteten Meldungen für Darmstadt im hohen vierstelligen Bereich pro Jahr liegt, können durch eine Automatisierung bis zu zehn Wochenstunden Arbeitszeit eingespart werden. Am Beispiel von Finnland wird klar, dass die Automatisierung von Behördenprozessen auch unmittelbar greifbare Vorteile für die Bürgerinnen und Bürger bietet: Dort werden beispielsweise direkt bei der Geburt eines Kindes Daten automatisch ans Jugendamt übermittelt und Formulare vorausgefüllt. Viele weitere Szenarien sind denkbar.

Zur Hebung der Automatisierungspotentiale ist es wichtig, die Mitarbeitenden der Fachämter eng einzubinden und diese zudem in die Lage zu versetzen, kleinere Automatisierungsroutinen selbst zu implementieren. Der Grund hierfür ist einfach: Die Fachleute in den Ämtern verstehen am besten, an welchen Stellen Prozesse aktuell nicht gut funktionieren. Digitalaffine Mitarbeitende können mit Hilfe von No-Code Lösungen Ideen ausprobieren und diese dann zusammen mit dem ADIT dauerhaft einführen. Zu modern? Falsch gedacht: Solche Features (Makros) gibt es für Excel-Tabellen schon seit den 90ern.

#11 Prozess- und Projektmanagement

Verwaltungsprozesse, die im direkten Zusammenhang mit den Bürgerinnen und Bürgern stehen, sind im Leistungskatalog (LeiKa) festgehalten. Neben diesen Prozessen gibt es aber mindestens genauso viele formelle wie informelle Prozesse in der öffentlichen Verwaltung, welche die

⁵ Baden Württemberg nutzt in seinen Landesbehörden bereits eine solche Software:

<https://stm.baden-wuerttemberg.de/de/service/presse/meldung/pid/kuenstliche-intelligenz-in-der-verwaltung>

Kommunikation zwischen den Ämtern und Abteilungen ermöglichen. Im Bestfall sind diese Prozesse (und Workflows) klar definiert, verantwortliche Personen sowie verbindliche Antwortzeiten sind hinterlegt. Leider ist das nicht in allen Bereichen die Regel. Stattdessen kann beobachtet werden, dass Ereignisse häufig auf Zuruf gesteuert werden und dass menschliche Netzwerke sowie Sympathien bzw. Antipathien in zu vielen Fällen über den Erfolg oder Misserfolg eines Ablaufs bzw. Projekts entscheiden. Dies schadet nicht nur den Abläufen, sondern demotiviert die absolut überwiegende Zahl der Mitarbeitenden, die hochprofessionell ihre Arbeit erledigen.

Das Amt für interne Dienste hat hier bereits einen Schritt in die richtige Richtung gemacht und eine Prozessmanagement-Software eingeführt. Jedoch braucht es in diesem Bereich eine deutlich bessere Personalausstattung, um die Vorteile tatsächlich heben zu können. Dies wird mittel- bis langfristig zu einer deutlich erhöhten Produktivität innerhalb der Verwaltung führen und ist deshalb eine absolut sinnvolle Investition, auch in schwierigen Haushaltsjahren. Neben der besseren Personalausstattung in diesem Bereich braucht es zudem Investitionen in die Fähigkeiten und das Wissen der Mitarbeitenden, die eigenen Prozesse kontinuierlich zu überdenken und zu überarbeiten (Stichworte *Design Thinking, Innovationsmanagement*).

Neben dem Prozessmanagement braucht es außerdem professionelle Strukturen und Vorgehensweisen im Projektmanagement. Auch hier hat die Verwaltung großen Aufholbedarf, denn im Regelfall herrscht auch hier eher eine Zuruf-Mentalität als eine stringente Planung. Seitens des Amts für interne Dienste sollte deshalb eine organisatorische Trennung zwischen Projekt- und Tagesgeschäft geprüft werden.

#12 Erhöhung der Datenschutz-Kompetenz (Sofort-Maßnahme)

Datenschutzbeauftragte und deren Mitarbeitende haben nicht nur den gesetzlichen Auftrag zur Überwachung der Einhaltung der DSGVO, sondern auch den Auftrag zur Beratung, Sensibilisierung sowie Schulung der Mitarbeitenden. Um unabhängig agieren zu können und um Interessenskonflikte zu vermeiden, sind sie nicht weisungsgebunden gegenüber dem zuständigen Dezernat. Dennoch existiert ein enger Austausch, um frühzeitig Probleme zu identifizieren und zu beheben.

Leider ist der Datenschutz in den Augen vieler Verwaltungsmitarbeitenden eher ein Bremsklotz als eine notwendige Maßnahme zum Schutz personenbezogener Daten. Jedoch liegt es meistens nicht an den Regeln des Datenschutzes, wenn Projekte ausgebremst werden. Vielmehr liegt es am fehlenden Wissen und an der Angst einzelner, etwas falsch zu machen. Dies führt beispielsweise dazu, dass sich die Erstellung von benötigten Datenschutz-Unterlagen (Stichwort *VVT / Verzeichnis von Verarbeitungstätigkeiten*) lange hinzieht und Projekte so ins Stocken geraten. Eine Verdopplung der Projektzeit ist dabei nichts Ungewöhnliches, obwohl diese Verzögerungen vermeidbar wären. Weiterhin ist zu beobachten, dass der Datenschutz hin und wieder als Sündenbock benutzt wird, um unliebsame Projekte abzuwehren.

Um diese Problemlage zu beheben, müssen verschiedene Maßnahmen ergriffen werden. An erster Stelle steht ein klar definierter Einführungsprozess für neue Software mit festen Antwortzeiten, an den sich alle Beteiligten halten müssen. Des Weiteren muss eine stärkere Datenschutz-Kompetenz bei den Projektleitenden aufgebaut werden, sowohl auf der fachlichen als auch auf der technischen Seite. Die Digitalstadt GmbH, welche als Projektbegleitung für verschiedenste städtische Projekte agiert, soll im Rahmen des neuen Geschäftsbereichs *Verwaltungsdigitalisierung* ebenfalls erweiterte Kompetenzen aufbauen, um die Verwaltung bestmöglich unterstützen zu können.

#13 Gewinnung von neuen IT-Mitarbeitenden / Einbindung externer Dienstleister

Die Fähigkeit der Verwaltung, sich digital weiterzuentwickeln, wird in den kommenden Jahren und auch dauerhaft eine zentrale Rolle spielen. Die demografische Entwicklung (Stichwort *Ruhestandswelle*) macht es erforderlich, die notwendigen Kapazitäten in den nächsten Jahren aufzubauen oder extern einzukaufen. Hierzu muss bei der Strategieerstellung ein Rahmen geschaffen werden, der definiert, welche Aufgaben zukünftig intern erledigt werden sollen und welche extern, beispielsweise mit Hilfe von Rahmenverträgen, vergeben werden können. In diesem Kontext soll die Digitalstadt GmbH einen neuen Geschäftsbereich *Verwaltungsdigitalisierung* aufbauen, welcher die Verwaltung bei dieser Aufgabe unterstützt.

Dieser Rahmen soll zusammen mit dem Amt für interne Dienste festgelegt werden. In diesem Zuge sollen auch Maßnahmen definiert werden, um die Personalakquise für den IT-Bereich zu verbessern. Prinzipiell soll dabei ein großer Wert darauf gelegt werden, die Fachkräfte von morgen möglichst frühzeitig einzubinden. Dies geschieht über Praktika, Werkstudium, duales Studium sowie interne Ausbildung. Gleichzeitig soll geprüft werden, welche Zulagen und andere Attribute des Arbeitsumfeldes zur Haltung von qualifizierten Mitarbeitenden notwendig sind.

#14 Open Government / Open Data

Prinzipiell leben und entwickeln sich smarte Regionen nicht durch Insellösungen, sondern sie entstehen durch eine öffentliche Dateninfrastruktur, die möglichst viele nicht-personenbezogene Informationen aus vernetzten Geräten und Sensoren zusammenführt. Wir müssen deshalb stärker in die Erfassung von Daten sowie Sensor-Netzwerke (Stichwort *LoraWan*⁶) investieren und auf diese Weise die effiziente Steuerung unserer Kommunen vorantreiben, beispielsweise durch intelligente Verkehrs-, Licht- und Gebäudesteuerungen. Die erfassten Daten müssen transparent und digital zur Verfügung gestellt werden (Stichwort *Digitaler Zwilling*⁷).

Auf diese Weise entsteht ein Innovations-Ökosystem, an dem sich alle beteiligen können: Politik und Verwaltung profitieren, indem sie ihre Entscheidungen stärker denn je auf Zahlen, Daten und Fakten ausrichten können. Die Bürgerinnen und Bürger sowie Unternehmen profitieren, da sie einerseits die Entscheidungen von Politik und Verwaltung transparenter nachvollziehen, aber andererseits basierend auf den Daten eigene Vorschläge entwickeln können.⁸

Das Ziel muss es deshalb sein, sämtliche verfügbaren und nicht sicherheitsrelevanten statischen sowie Live-Daten offenzulegen. Hierzu gehören unter anderem:

- Energieverbräuche öffentlicher Gebäude und öffentlicher Infrastruktur (z.B. Licht)
- Verkehrsflüsse und Durchschnittsgeschwindigkeiten
- Auslastung der Parkplatzanlagen
- Auslastung von öffentlichen Räumlichkeiten
- ÖPNV-Auslastung zu unterschiedlichen Tageszeiten
- Leitungskataster
- Daten zur Abfallentsorgung und zur Recycling-Infrastruktur (Altglascontainer)
- Statistiken zur Auslastung der Bürger*innenämter (Stichwort Wartezeiten)
- Daten zu Baumbeständen, Wasser- und Lufttemperaturen
- Weitere Umweltdaten: Ozon, Stickstoffdioxid, Feinstaub
- Anteil von erneuerbaren Energien⁹

⁶ Erläuterung: <https://www.digitalstadt-darmstadt.de/projekte/lorawan-netzwerk/>

⁷ Erläuterung: <https://gi.de/informatiklexikon/digitaler-zwilling>

⁸ Projekte wie *Code for Germany* setzen das bereits heute um: <https://www.codefor.de/>

⁹ Hierzu gibt es bereits erste Ansätze: <https://energiewendemonitor.entega.ag/darmstadt>

Zum Teil können diese Daten mit direkten Funktionen verbunden werden. Beispiel: Öffentlich verfügbare Räumlichkeiten sind direkt per Buchungssystem reservierbar.

#15 Intelligente und datenbasierte Lösungsfindung

Die Basis für eine Smart City sind Daten. Damit diese Daten zum Treiber werden können, müssen sie intelligent miteinander kombiniert und ins Verhältnis mit realen Sachverhalten gebracht werden. Das kann über digitale Lösungen geschehen, die Daten einerseits darstellen (so wie es die Datenplattform heute bereits ermöglicht) und andererseits die individuelle Analyse für die Nutzenden ermöglichen. In Wirtschaftsunternehmen nennt man solche Lösungen *Business Intelligence*. Als Stadtverwaltung brauchen wir jedoch eine *Public-Intelligence*-Lösung, bei der die Bürgerinnen und Bürger ebenfalls in die Lage versetzt werden, selbst Analysen durchzuführen. Auch die Verwaltung würde profitieren, denn eine solche Lösung würde die datenbasierte Situationsbewertung deutlich vereinfachen. Denkbar wären Standard-Analysen für die jeweiligen Fachabteilungen, Ämter und Dezernate in einer Art Management-Cockpit.

#16 Beteiligung, Weiterbildung und Schaffung von Akzeptanz

Wie alle großen gesellschaftlichen Veränderungen ist auch die Digitalisierung häufig Quelle für berechtigte Ängste und Sorgen. Als Digitalstadt müssen wir uns diesen Bedenken stellen und für gesellschaftliche Akzeptanz sorgen. Dies gelingt uns beispielsweise durch den weiteren Ausbau der kostenlosen Weiterbildungsangebote wie das digitale Stadtlabor. Gleichermaßen müssen wir die rege Beteiligung von unterschiedlichsten Interessengruppen ermöglichen. Bisher wird dies über Beiräte und andere Gremien ermöglicht, die vor allem durch eine hohe Mitgliederzahl auffallen, aber in puncto Anwesenheit der Beteiligten bei den Sitzungen und tatsächlicher Beteiligung nicht glänzen können. Hier zeigt sich, dass die bestehenden Strukturen überdacht und neu ausgerichtet werden müssen. Ein wesentlicher Schlüssel hierzu wird sein, deutlich kleinere und operative Runden zu bilden, die sich auf bestimmte Themenbereiche spezialisieren. Es sind jedoch nicht nur die klassischen organisierten Stakeholder¹⁰, die beteiligt werden müssen, sondern auch interessierte Bürgerinnen und Bürger, deren Beteiligung stärker ermöglicht und auch eingefordert werden muss. Hierzu müssen neue Konzepte geprüft werden, so z.B. die Bürger*innenräte.

Dabei sollen insbesondere auch diejenigen Bürgerinnen und Bürger berücksichtigt werden, die nicht über digitale Zugänge verfügen oder Schwierigkeiten haben, mit den neuen Medien umzugehen. Klar ist: Es muss auch weiterhin für jede Verwaltungsleistung niedrigschwellige analoge Angebote geben, um z.B. einen Ausweis oder einen Führerschein zu beantragen.

4. Fazit

Die Digitalstadt Darmstadt hat bereits bewiesen, dass sie eine der führenden Städte in Deutschland ist, wenn es um die Digitalisierung geht. Viele interessante Projekte wurden ins Leben gerufen und einige davon werden heute zurecht als Leuchttürme wahrgenommen. In den nächsten Jahren wird es darum gehen, gute Projekte weiterzuentwickeln und ansonsten einen starken Fokus auf die Digitalisierung der Verwaltungsleistungen zu legen. Frei nach dem Motto: Weniger Show-Case, mehr Use-Case.

Ihr

Holger Klötzner
Stadtrat für Digitalisierung und Bildung

¹⁰ Erläuterung: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/stakeholder-ansatz-46282>