

Frankenthal (Pfalz) Digitalisierungsstrategie

Strategie. Fokussiert. Machen.

Frankenthal / Berlin, 30.06.26



00-00: Dr. Nicolas Meyer zur Digitalisierung in Frankenthal

Kapitel 00: Grußwort – Inhaltsverzeichnis – Zusammenfassung



Liebe Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter,
sehr geehrte Mitglieder des Stadtrates,
liebe Bürgerinnen und Bürger,

wir leben in einer Zeit, in der die Anforderungen an kommunales Handeln wachsen, während die Spielräume enger werden. In dieser Situation sind kluge Investitionen keine Option, sondern eine Pflicht. Die Digitalisierung unserer Stadtverwaltung ist eine solche Investition.

Bürgerinnen, Bürger und Unternehmen erwarten heute zu Recht, dass sie Verwaltungsleistungen unkompliziert, schnell und digital in Anspruch nehmen können. Diese Erwartung ist berechtigt und sie ist für uns Ansporn. Gleichzeitig sind qualifizierte, engagierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter das Herzstück einer leistungsfähigen Verwaltung. Demnach verdienen auch unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Frankenthaler Stadtverwaltung eine Arbeitsumgebung, die es ihnen erlaubt, sich auf das Wesentliche zu konzentrieren, statt wertvolle Zeit in ineffiziente Abläufe zu investieren.

Bürgerorientierung und Arbeitgeberattraktivität hängen unmittelbar zusammen und beides setzt eine konsequente und strukturierte Digitalisierung unserer Frankenthaler Stadtverwaltung voraus. Und gerade vor dem Hintergrund der finanziellen Herausforderungen, vor denen Frankenthal steht, ist klar: Wer heute nicht systematisch in Effizienz investiert, zahlt morgen einen deutlich höheren Preis.

Diese Digitalisierungsstrategie gibt uns den Rahmen dafür. Sie benennt, wo wir stehen, wo wir hinwollen und vor allem, wie wir dorthin kommen: Fokussiert, priorisiert und verbindlich.

Ich lade Sie ein, diesen Weg gemeinsam zu gehen.

Dr. Nicolas Meyer
Oberbürgermeister der Stadt Frankenthal



00-01: Projektteam

Kapitel 00: Grußwort – Inhaltsverzeichnis – Zusammenfassung



Bereichsleitung Personal & Organisation & Verwaltungsmodernisierung

Dr. Sandra Bulling

T +49 (0) 6233 89-211
Dr.Sandra.Bulling@frankenthal.de



Stabsstelle Digitalisierung

Sandra Blüm

T +49 (0) 6233 89-815
Sandra.Bluem@frankenthal.de



Stellv. Projektleiter & Projektmitarbeiter Organisations- & Transformationsberater

Christian Grunwald

PD-Manager (Frankfurt a. M.)

M +49 (0) 152 591 670 51
Christian.Grunwald@pd-g.de



Stellv. Abteilungsleiter Informationstechnik

Patrick Vogelsang

T +49 (0) 6233 89-435
Patrick.Vogelsang@frankenthal.de



Stabsstelle Digitalisierung

Dennis Dittus

T +49 (0) 6233 89-816
Dennis.Dittus@frankenthal.de



Projektleiter & Ansprechpartner Organisations- & Transformationsberater

Steffen Tröger

PD-Manager (Berlin)

M +49 (0) 173 2438236
Steffen.Troeger@pd-g.de



Stabsstelle Digitalisierung

Peter Waschbüsch

T +49 (0) 6233 89-964
Peter.Waschbuesch@frankenthal.de



Qualitätssicherung & Leiter des PD-Leistungsbereichs „Digitalisierung“

Volker Scharfen

PD-Senior Manager (Düsseldorf)

M +49 (0) 162 272 69 18
volker.scharfen@pd-g.de



00-02: Inhaltsverzeichnis

Kapitel 00: Grußwort – Inhaltsverzeichnis – Zusammenfassung



Kapitel

00	Grußwort – Inhaltsverzeichnis – Zusammenfassung	02
01	Ausgangssituation	07
02	Projektrahmen – Leitfragen – Definitionen	12
03	Frankenthal: Unsere Mission als Stadtverwaltung	18
04	Herausforderungen & Potenziale	21
05	Gemeinsam die Zukunft gestalten: Strategie. Fokussiert. Machen.	30
06	Handlungsfelder und Projektableitungen	36
06.01	Handlungsfeld 01: „Effizientes & fokussiertes Handeln“	37
06.02	Handlungsfeld 02: „Digitale & resiliente Stadtverwaltung“	47
06.03	Handlungsfeld 03: „Service & wirkungsorientiertes Arbeiten“	54
06.04	Handlungsfeld 04: „Offene & zielgruppengerechte Kommunikation“	65
06.05	Handlungsfeld 05: „Partizipative & lernende Organisation“	69
07	Nächste Schritte und Wirkung	77
<i>Anlage 01: Das PMO als zentraler Ausgangspunkt für eine wirksame und nachhaltige Digitalisierung</i>		85
<i>Anlage 02: Beispiele für zentrale KPIs innerhalb der Handlungsfelder</i>		89



00-03: Zusammenfassung (Executive Summary 1/2)

Kapitel 00: Grußwort – Inhaltsverzeichnis – Zusammenfassung



Ausgangslage:

- Digitalisierungsrückstand mit Handlungsdruck
- Selbstbewertung des Digitalisierungsgrades durch Führungskräfte: Ø 2,1 von 6 > deutlicher Rückstand gegenüber dem Stand der Technik und den Erwartungen der Stadtgesellschaft
- Viele Einzelprojekte bereits gestartet, jedoch kein gemeinsamer strategischer Rahmen, keine einheitlichen Standards, keine zentrale Steuerung
- Folge: Projekte dauern zu lang, werden unterbrochen oder nicht zu Ende gebracht; Wissen verbleibt in Silos, Verantwortlichkeiten sind unklar
- Gesetzliche Anforderungen (OZG 2.0, EGovG, EGovGRP, DSGVO, IT-SiG 2.0) bestehen bereits; Deren Erfüllung setzt durchgängig digitale Prozesse voraus, die aktuell nicht flächendeckend vorhanden sind.

Strategischer Ansatz:

- Fünf Handlungsfelder, sechs Jahre, klare Prioritäten
- Die Strategie bündelt alle Digitalisierungsbemühungen in fünf Handlungsfeldern: Effizientes Handeln – Digitale, resiliente Stadtverwaltung – Service & Wirkungsorientierung – Offene Kommunikation – Partizipative Organisation.
- Zeithorizont: 6 Jahre, alle 2 Jahre zyklische Überprüfung und Weiterentwicklung
- Projekte sind priorisierbar und aufeinander abgestimmt – „Viel hilft nicht viel“: Wer alles gleichzeitig angeht, kommt bei nichts voran.
- Digitalisierung ist zu 20 % Technik und zu 80 % Organisation und Kultur: Technische Lösungen allein schaffen keine Wirkung; Dafür braucht es auch veränderte Abläufe, klare Strukturen und den Willen zur Verbindlichkeit.

Zielanspruch (Vision): Services. Einfach. Machen.

- Verwaltungsleistungen sollen medienbruchfrei, nutzendenorientiert und effizient erbracht werden – sowohl für Bürgerinnen, Bürger und Unternehmen als auch für die Mitarbeitenden der Stadtverwaltung.
- Die Strategie schafft die Leitplanken, um Frankenthal als attraktiven Lebens- und Wirtschaftsstandort für alle Interessensgruppen dauerhaft zu sichern.



00-03: Zusammenfassung (Executive Summary 2/2)

Kapitel 00: Grußwort – Inhaltsverzeichnis – Zusammenfassung

Strukturvoraussetzung: PMO als zentrale Steuerungsinstanz

- Zur Umsetzung wird ein zentrales Projektmanagement-Office (PMO) etabliert, das die Linienorganisation strukturell entlastet und (Digitalisierungs-)Projekte nach einheitlichen Standards steuert.
- Klare Arbeitsteilung: PMO verantwortet Projektsteuerung und die Fachbereiche liefern inhaltliche Expertise als definierte Zulieferer, ohne Projekte hauptverantwortlich treiben zu müssen.
- Ohne die strukturelle Trennung von Projektmanagement- und Fachkompetenz bleibt auch die beste Strategie wirkungslos.

Ressourcen: Personal entwickeln, Rollen besetzen, Kapazitäten sichern

- Wo Personal für Projektsteuerung und Digitalisierungskompetenz fehlt, muss es gezielt entwickelt oder eingesetzt werden. Das ist im Sinne der Strategie eine Investitionsentscheidung und keine Kostenfrage.
- Aktives Change- und Innovationsmanagement sowie offene Kommunikation sind die Grundvoraussetzung für das Auflösen von Silostrukturen und die erfolgreiche Strategieumsetzung.
- Die Qualifizierung der Mitarbeitenden ist integraler Bestandteil der Strategie, keine nachgelagerte Option.

Investition: Digitale Rendite statt dauerhafter Mehrkosten

- Digitalisierung ist keine Ausgabe, sondern eine Investition mit messbarer Rendite: Prozess-, Personal-, System- und Wirkungsrenditen entstehen dort, wo Digitalisierungsprojekte konsequent und ganzheitlich umgesetzt werden.
- Wer diesen Schritt nicht geht, zahlt in Zeiten schwieriger Haushaltslagen einen wachsenden Preis: steigende Betriebskosten, sinkende Arbeitgeberattraktivität und nachlassende Servicequalität.
- „Wir vernachlässigen unsere Sorgfaltspflicht, wenn wir nichts tun.“ (Aussage aus dem Strategieprozess)

Entscheidungsbedarf: Jetzt fokussiert handeln

- Frankenthal verfügt über die Grundlagen: engagiertes Team, politische Unterstützung und erste Erfolgsbeispiele aus abgeschlossenen Projekten
- Was jetzt gebraucht wird: kein weiteres Einzelprojekt, sondern der politische und verwaltungsinterne Entschluss zur strukturierten, priorisierten und verbindlichen Umsetzung.



Kapitel 01

Ausgangssituation

s. 7



01-01 // Die Notwendigkeit und Klärung der „Warum“-Frage (1/4)

Kapitel 01: Ausgangssituation



Unsere Lebens- und Arbeitswelt ist geprägt durch eine Zunahme an **Komplexität**, sich wandelnden **Anforderungen** an die öffentliche Hand und damit einhergehenden **Unsicherheiten** in den notwendigen verwaltungsinternen Transformationsprozessen hin zu einer resilienten Verwaltung.

Eine der Ursachen dafür ist ein tiefgreifender Wandel unserer Gesellschaft und der darin agierenden Institutionen, der durch die **stetige und exponentielle Weiterentwicklung digitaler Technologien** geprägt ist und sich auf die Erwartungen von Menschen nachhaltig auswirkt. In allen Gesellschaftsschichten, sowohl im privaten als auch beruflichen Umfeld, entstehen neue und sich stetig ändernde Bedürfnisse, Gewohnheiten und Denkweisen. Dabei verändert sich auch die Erwartung der Menschen und Organisationen an die Dienstleistungen der öffentlichen Verwaltung. War deren Selbstverständnis traditionell noch das einer klassischen Eingriffs- und Ordnungsverwaltung, die Recht und Gesetz umsetzt, so steht die Verwaltung heute einer zunehmenden **Dienstleistungserwartung der (Stadt-)Gesellschaft** (s. a. S. 20) – auch abseits des klassischen Verwaltungshandelns – gegenüber. Öffentliche Verwaltungen, wie auch unsere Stadtverwaltung Frankenthal, sind dadurch gezwungen, vorhandene Leistungen und die Prozesse zu deren Erbringung stetig anzupassen oder sogar durch effizientere, auf das jeweilige Kunden- und Nutzendenbedürfnis angepasste Prozesse/Lösungen abzulösen. Das von den Bürgerinnen und Bürgern gewünschte Ziel ist die zeit- und ortsunabhängige Leistungserbringung durch die Kommune: **Das digitale(re) Rathaus.**

Diese Rahmenbedingungen sind für die vorliegende Digitalisierungsstrategie handlungsleitend. Sie begleiten die in vielen, aktuell laufenden Strategieprozessen in der Stadt Frankenthal sichtbare Motivation, dauerhaft und nachhaltig einen attraktiven Ort zum Leben und Arbeiten zu prägen.

Die Digitalisierung ist dabei darauf angelegt, Komplexität zu reduzieren und die Themen und Handlungsfelder für die Mitarbeitenden der Stadtverwaltung greifbar zu gestalten, Mehrdeutigkeit durch eine klare, vorausschauende und adressatengerechte Kommunikation zu verringern, sprunghafte Ereignisse durch eine klare strategische Ausrichtung und zielgerichtetes Projektmanagement abzustellen. Kurz gesagt: vorhandene Unsicherheiten und Ängste auf dem weiteren Weg der Digitalisierung der Gesamtorganisation abzubauen.



01-01 // Die Notwendigkeit und Klärung der „Warum“-Frage (1/4)

Kapitel 01: Ausgangssituation

Unsere Frankenthaler Digitalisierungsstrategie fußt auf zahlreichen rechtlichen Grundlagen des Bundes und des Landes Rheinland-Pfalz, die eine moderne, digitale Verwaltung verbindlich vorgeben.

Als Kommune tragen wir im Rahmen des Konnexitätsprinzips die Verantwortung für die Umsetzung und sind erste Ansprechpartnerin für Interessengruppen (*s. a. S. 20*) – analog wie digital. Zentrale Normen, die für die Digitalisierung unserer Stadtverwaltung zu beachten sind, sind das Onlinezugangsgesetz 2.0 (OZG, Änderungsgesetz 2024), das E-Government-Gesetz des Bundes (EGovG), das E-Government-Gesetz Rheinland-Pfalz (EGovGRP), die Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) sowie das IT-Sicherheitsgesetz 2.0 (2021). Diese Vorgaben definieren den verbindlichen Rahmen, ihre Erfüllung setzt jedoch eigene kommunale Vorarbeiten voraus. Damit aus rechtlicher Verpflichtung eine gelebte digitale Verwaltung wird, braucht es jedoch durchgängig digitale Prozesse, die Anbindung an zentrale Basisdienste sowie Informationssicherheit und Datenschutz als dauerhafte Grundbedingung. Neben diesen Vorgaben wirkt eine Vielzahl äußerer Einflussfaktoren (*s. a. Grafik S. 11*) auf die Stadtverwaltung ein, wie etwa:

- 1) Wirtschaftliche und finanzielle Herausforderungen:** Angespannte Haushalte stehen einem hohen Modernisierungsdruck gegenüber. Nachhaltige Digitalisierung erfordert initiale Investitionen, um langfristig Ressourcen innerhalb der Verwaltung einzusparen und die Standortattraktivität zu sichern.
- 2) Personelle Herausforderungen:** Fachkräftemangel in IT und Verwaltung sowie teilweise fehlende Motivation zur Veränderung erschweren die Umsetzung digitaler Vorhaben. Ohne qualifiziertes Personal sind die Ziele der digitalen Transformation nicht erreichbar.
- 3) Unterschiedliche Erwartungen von Interessengruppen:** Altersstrukturen, regionale Zugehörigkeit und Nutzungsverhalten differieren stark. Digitale und analoge Angebote müssen daher (mindestens noch für eine gewisse Zeit) integriert und gleichwertig mitgedacht werden.

Diese Anforderungen und Faktoren bedingen eine konsequente und nachhaltige Umsetzung der Verwaltungsdigitalisierung. Zentrale Herausforderungen sind dabei, die Digitalisierungsprojekte klar zu priorisieren, die zu deren Umsetzung notwendige Kompetenz – wo nötig – aufzubauen und einzusetzen sowie den zum Gelingen notwendigen Kulturwandel innerhalb der Gesamtverwaltung zu gestalten.



01-01 // Die Notwendigkeit und Klärung der „Warum“-Frage (1/4)

Kapitel 01: Ausgangssituation



Um den Herausforderungen zu begegnen, müssen wir uns als Frankenthaler Stadtverwaltung stets die Frage stellen: „**Was passiert, wenn (in Sachen Digitalisierung der Verwaltungsdienstleistungen) nichts passiert?**“ Auf Basis des aktuellen Stands der Erkenntnisse wollen wir diese Frage vor dem Hintergrund der genannten Herausforderungen beantworten:

- 1) **Wirtschaftliche und finanzielle Herausforderungen:** Ohne digitale Verwaltungslösungen bleiben Unternehmen verstärkt auf ineffiziente, papierbasierte Prozesse angewiesen, was Genehmigungs- und Anmeldeverfahren verlangsamt und die Betriebskosten erhöht. Gleiches gilt für die Bürgerinnen und Bürger, die mittlerweile digitale Services in allen Lebenslagen gewohnt sind. Die Wettbewerbsfähigkeit des Wirtschaftsstandorts Frankenthal würde folglich leiden. Ohne die Entwicklung und Umsetzung der vorliegenden Strategie bleiben wir nicht nur hinter den gesetzlichen Anforderungen zurück, sondern verlieren möglicherweise auch den Zugang zu Fördermitteln und Zuschüssen für Digitalisierung. Dies führt zu steigenden Betriebskosten, da personalintensive Verfahren aufrechterhalten werden müssen.
- 2) **Personelle Herausforderungen:** Der Fachkräftemangel wird ohne Automatisierungen zu Arbeitsüberlastung und ineffizienten Prozessen in unserer Verwaltung führen. Dauerhafter Leistungsausfall seitens der Verwaltung wäre unvermeidbar. Ohne digitale Entlastung steigt der Druck auf das bestehende Personal, was die Qualität und Geschwindigkeit von Verwaltungsleistungen einschränkt. Gleichzeitig werden wir noch größere Schwierigkeiten haben, die bestehenden Mitarbeitenden zu motivieren, zu halten und weitere qualifizierte Fachkräfte zu gewinnen.
- 3) **Erwartungshaltungen von Interessengruppen:** Ohne niederschwellige und kundenfreundliche digitale Angebote bleiben (noch) nicht digital affine Bürgerinnen und Bürger von Verwaltungsvorgängen abgeschnitten oder sind gezwungen, persönlich vor Ort zu erscheinen. Digital affine Menschen können frustriert sein und das Vertrauen in die Leistungsfähigkeit der Verwaltung weiter verlieren.

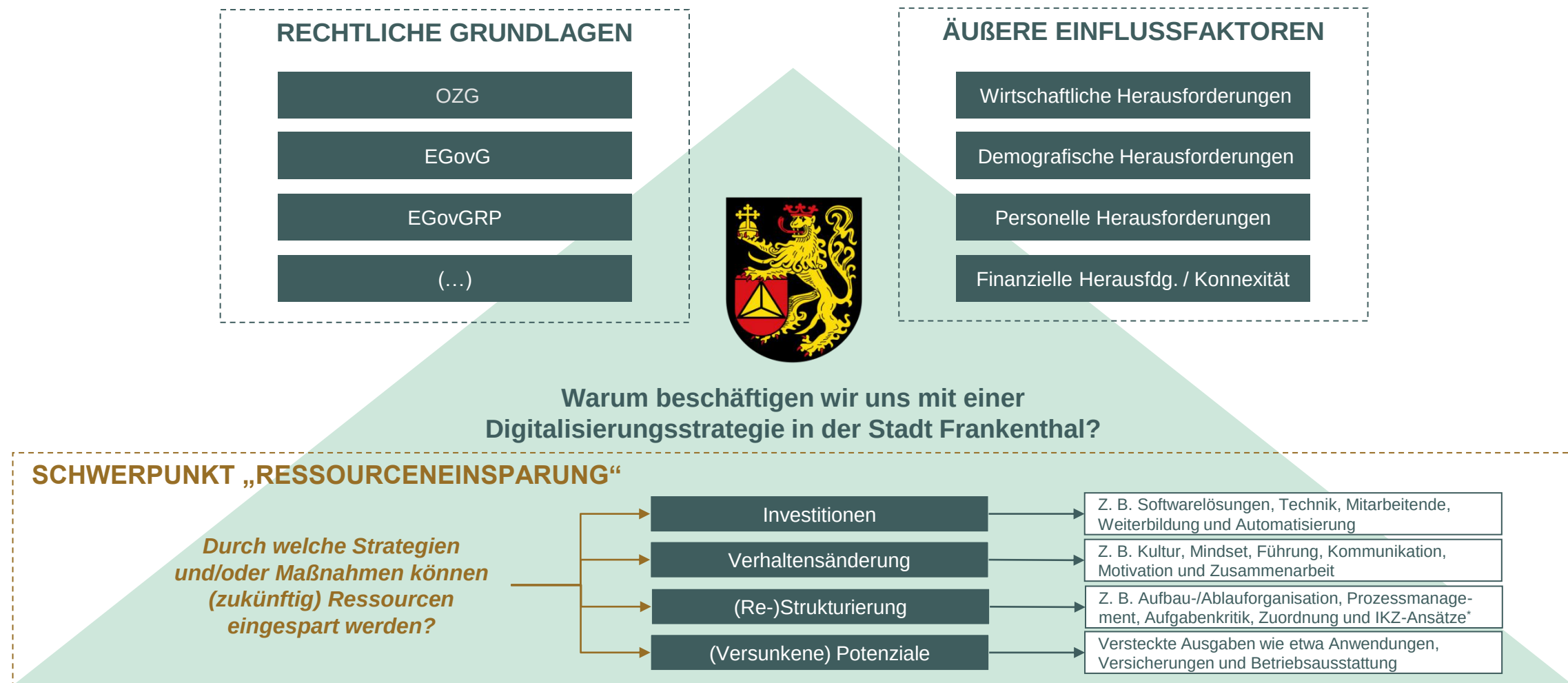
Alle genannten Aspekte können wiederum politische Folgen haben, da Verwaltung und Politik gesellschaftlich als eng verzahnt angesehen werden.



01-01 // Die Notwendigkeit und Klärung der „Warum“-Frage (1/4)

Kapitel 01: Ausgangssituation

S. 11



* IKZ = Interkommunale Zusammenarbeit



Kapitel 02

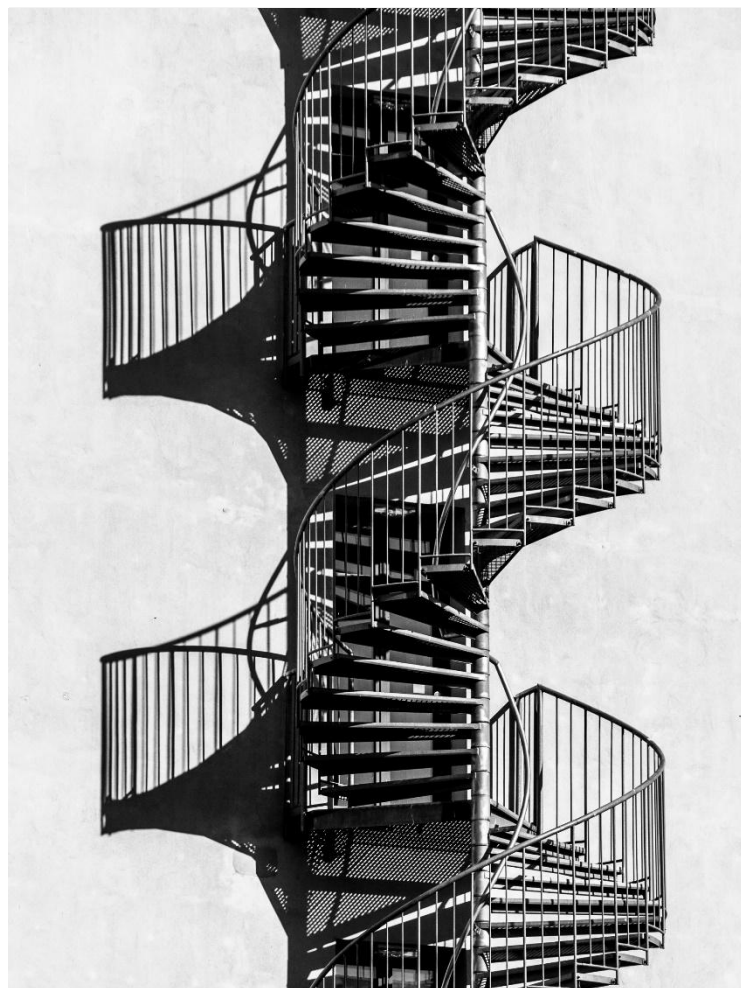
Projektrahmen – Leitfragen – Definitionen

S. 12



02-01: Der Weg zur vorliegenden Digitalisierungsstrategie (1/2)

Kapitel 02: Projektrahmen – Leitfragen – Definitionen



Strategien stellen die grundsätzliche, langfristige Verhaltensweise (Maßnahmenkombinationen) einer Organisation und ihrer relevanten Teilbereiche gegenüber ihrer Umwelt zur Verwirklichung langfristiger Ziele dar (s. a. S. 16). Für die vorliegende **umsetzungsorientierte Digitalstrategie wurde ein Zeithorizont von sechs Jahren angesetzt**. Ergänzend ist alle **zwei Jahre eine Überprüfung und mögliche Weiterentwicklung vorgesehen**. Nur so können wir gewährleisten, dass auch aktuelle Entwicklungen ihre Berücksichtigung finden und der noch bestehende Rückstand (s. S. 21 ff.) der digitalen Transformation gegenüber dem heutigen „Stand der Technik“ aufgeholt wird. **Das ist unser Verständnis von „Umsetzungsorientierung“.**

Auf Initiative des weiter oben genannten Projektteams (s. S. 3) im August 2025 wurde die vorliegende Dachstrategie in Einklang mit allen Organisationsebenen der Frankenthaler Stadtverwaltung iterativ* entwickelt. Neben der intensiven Zusammenarbeit zwischen dem Stadtvorstand, der Stabsstelle Digitalisierung (auch in Vertretung der Gesamtorganisation) und der Unterstützung der PD – Berater der öffentlichen Hand GmbH (PD) im **Zeitraum vom 01. Januar bis 30. Juni 2026** gehörten dazu auch Interviews. So wurden etwa Führungskräfte sowohl zu den aktuellen Herausforderungen als auch zu ihrer Einschätzung des Grades der Digitalisierung und der digitalen Transformation befragt. Des Weiteren wurden Tiefeninterviews mit einem Querschnitt der Organisation sowie Beiräten und Fraktionen durchgeführt. Alle Informationen mündeten aufgearbeitet in einen mehrtägigen Strategieworkshop, in dem der überwiegende Teil aller Bereiche sowohl durch Führungskräfte als auch durch Mitarbeitende vertreten war. Die Ergebnisse wurden anschließend zwischen dem Stadtvorstand und dem in- und externen Projektteam nochmals zielgerichtet strukturiert, ergänzt, iteriert und mündeten abschließend in der hier vorliegenden Digitalisierungsstrategie.

Der vergleichsweise **kurze Zeitraum der Strategieentwicklung von rund sechs Monaten** verdeutlicht dabei abermals die Dringlichkeit, zügig die Leitplanken für eine nachhaltige Digitalisierung und digitaler Transformation der Stadtverwaltung zu setzen. So könnte die Stadtverwaltung zügig damit beginnen, sowohl den bereits bestehenden als auch zukünftigen Herausforderungen (s. S. 21 ff.) entgegenzuwirken und damit eine Vorreiterrolle einzunehmen.

* Dazu auch der methodische Ansatz als Empfehlung auf S. 75 f..



02-02: Beantwortung der Projektleitfragen

Kapitel 02: Projektrahmen – Leitfragen – Definitionen

„Was ist das gemeinsame Verständnis von Digitalisierung bzw. digitaler Transformation?“

Digitalisierung und digitale Transformation sind eng miteinander verzahnt und werden teilweise synonym verwendet. Digitalisierung umfasst dabei nicht nur Verwaltungsprozesse zu digitalisieren, sondern auch die Entwicklung neuer digitaler Serviceangebote und Kommunikationswege zwischen Verwaltung und Interessengruppen. Die Transformation geht über die reine Digitalisierung einzelner Abläufe hinaus und beinhaltet eine grundlegende Neuausrichtung der Verwaltung: Prozesse werden nicht nur digitalisiert, sondern auch optimiert, vernetzt und neu gedacht, um Effektivität, Effizienz, Transparenz und Nutzendenorientierung zu steigern. Beides setzt einen klaren Status quo und eine fokussierte, organisationsweite Arbeitsweise voraus.

„Vor welchen Anforderungen und Herausforderungen stehen wir in Bezug auf die digitale Transformation unserer Stadtverwaltung in Frankenthal?“

Unsere Hauptherausforderung besteht nicht nur darin, den Rückstand an Digitalisierung aufzuholen und unser gesamtes Team dabei mitzunehmen (und auch Ängste aufzulösen), sondern auch, sich den zukünftig immer schneller ändernden Bedingungen anpassen zu können. Wir wissen, dass Digitalisierung nur zu 20 % aus technischen und zu 80 % aus menschlichen (organisatorischen) Bestandteilen besteht. Dafür gilt es, jetzt die notwendigen Grundlagen zu schaffen. Stärker denn je werden wir systemisch denken, Silos auflösen, Transparenz schaffen und fokussiert an die vor uns liegenden Herausforderungen herangehen.

„Wie sieht eine gemeinsame Digitalisierungsstrategie für die gesamte Stadtverwaltung aus und welche Handlungsfelder finden darin eine besondere Bedeutung?“

Aus u. a. zahlreichen Herausforderungen, Trends und Notwendigkeiten wurden fünf zentrale Ziele abgeleitet, die in fünf Handlungsfelder (Hf.) münden:

- 01:** Effizientes & fokussiertes Handeln
- 02:** Digitale & resiliente Stadtverwaltung
- 03:** Service & wirkungsorientiertes Arbeiten
- 04:** Offene & zielgruppengerechte Kommunikation
- 05:** Partizipative & lernende Organisation

und mit strategischen Projekten konkretisiert wurden. Die Hf. greifen stets ineinander und besitzen aufgrund des strategischen Ansatzes unterschiedliche Reifegrade. Die Strategie ist auf sechs Jahre ausgerichtet, wobei alle zwei Jahre eine zyklisch-iterative Überprüfung und Weiterentwicklung geplant ist.

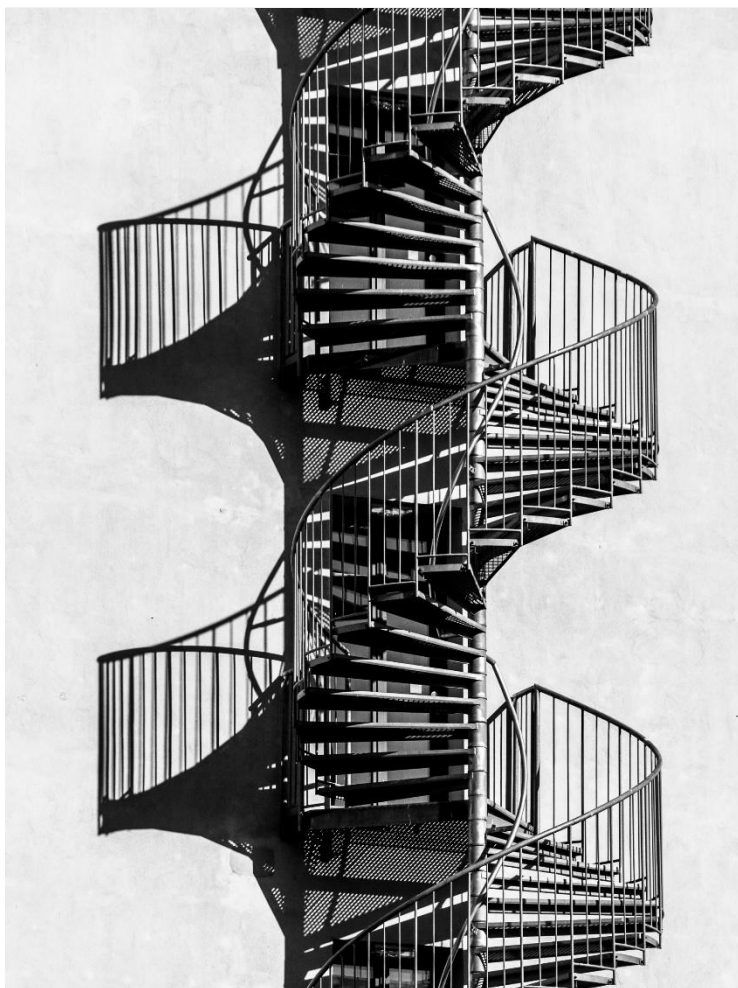
„Was sind die wesentlichen Erfolgsvoraussetzungen für die Umsetzung der Digitalisierungsstrategie innerhalb der Stadtverwaltung von Frankenthal?“

Grundlagen und Strukturen schaffen, Standards definieren und Prioritäten setzen sowie anschließend systematisch, fokussiert und ganzheitlich umsetzen: Das sind zunächst unsere wesentlichen Aufgaben, als Grundlage für eine nachhaltige Digitalisierung. Zur Unterstützung und Entlastung der Linienorganisation wird zunächst ein zentrales Projektmanagement etabliert. Die zentrale und transparente Steuerung, ein aktives Change-, und Innovationsmanagement sowie eine offene und klare Kommunikation fördern das Auflösen von Silo-Strukturen und die erfolgreiche Strategieumsetzung. Ebenso sind ein nutzendenzentriertes Mindset sowie ein verbindliches und fokussiertes Handeln Grundvoraussetzung für den strategischen Erfolg unserer Stadtverwaltung.



02-03: Zentrale Definitionen und Abgrenzungen (1/3)

Kapitel 02: Projektrahmen – Leitfragen – Definitionen



Unsere Frankenthaler Stadtverwaltung bearbeitet aktuell eine Vielzahl parallel laufender Strategieprozesse. Digitalisierung berührt dabei nahezu alle davon – in der Personalentwicklung genauso wie in der Stadtentwicklung, in der IT ebenso wie in der Organisationsentwicklung. Wer in diesem Umfeld strategisch handeln will, muss zunächst sicherstellen, dass alle Beteiligten dasselbe meinen, wenn sie dieselben Begriffe verwenden.

Begriffe wie „Digitalisierung“, „digitale Transformation“ oder „digitale Rendite“ werden im allgemeinen Sprachgebrauch häufig synonym verwendet, beschreiben jedoch unterschiedliche Sachverhalte mit unterschiedlichen Konsequenzen für Planung und Umsetzung. Eine präzise Abgrenzung ist daher keine Formalie, sondern schafft das gemeinsame Verständnis, auf dem verbindliches Handeln aufbaut.

Gleiches gilt für Begriffe wie „New Work“. Sie mögen auf den ersten Blick nach einem Trend aus der freien Wirtschaft klingen. Im Kontext dieser Strategie beschreiben sie jedoch konkrete Anforderungen an moderne Arbeitsweisen innerhalb der Verwaltung wie flexible Zusammenarbeit, digitale Werkzeuge und eigenverantwortliches Arbeiten. Diese Entwicklungen sind die Voraussetzung dafür, dass unsere Stadtverwaltung als Arbeitgeberin attraktiv bleibt und die digitale Transformation tatsächlich im Arbeitsalltag ankommt.

Die nachfolgenden Definitionen legen den Begriffsrahmen dieser Digitalisierungsstrategie als gemeinsame Arbeitsgrundlage für alle fest, die an ihrer Umsetzung mitwirken.



02-03: Zentrale Definitionen und Abgrenzungen (2/3)

Kapitel 02: Projektrahmen – Leitfragen – Definitionen

DIGITALISIERUNGSSTRATEGIE



Die Digitalisierungsstrategie beschreibt die gesamtstrategische Ausrichtung der Stadtverwaltung und konzentriert sich auf die Zielstellungen zur Erfüllung von Mission und Vision. Sie legt Zielbilder, Leitlinien und Handlungsfelder fest und beschreibt den langfristigen Plan, der darauf abzielt, die Effizienz, Effektivität und Wirtschaftlichkeit Frankenthals zu verbessern. Effizienz beschreibt die Fähigkeit, Ressourcen optimal zu nutzen, um gewünschte Ergebnisse zu erzielen. Effektivität beschreibt das Maß, in dem gesetzte Ziele tatsächlich erreicht werden. Wirtschaftlichkeit beschreibt das Verhältnis von eingesetzten Mitteln zu erzielten Ergebnissen mit dem Ziel, Kosten zu minimieren und Nutzen zu maximieren.

OPERATIONALISIERUNG



Abgrenzend zur strategischen Arbeit der Stadtverwaltung Frankenthal ist die Operationalisierung im Sinne dieser Strategie der Prozess, in dem strategische Ziele in messbare Konzepte, operative Maßnahmen und Projekte überführt und anschließend unter Berücksichtigung von Rahmenwerken und Leitplanken (u. a. Standards) in die Umsetzung gebracht werden. Dabei werden die konkreten Maßnahmen – im Abgleich mit der strategischen Gesamtausrichtung – sowohl den Zielen als auch den konkreten Handlungsfeldern zugeordnet sowie nachvollziehbar und messbar gestaltet. Wesentliche Erfolgsfaktoren sind Transparenz und eine klare Kommunikation zu den jeweiligen Hintergründen (Warum tun wir etwas?).

NUTZENDENZENTRIERUNG



Kunden- bzw. nutzendenzentriertes Arbeiten ist ein strategischer Aspekt, der den einzelnen Kunden (s. S. 56 ff.) in den Fokus der „Wertschöpfung“ der eigenen Institution stellt. Das Hauptaugenmerk liegt demnach nicht auf der eigenen innerbetrieblichen Optimierung, sondern auf den Bedürfnissen der Kunden und ihren (rechtlichen) Ansprüchen – zum Beispiel auf rechtsfehlerfreie digitale Entscheidungen der Behörde. Zentrale Leitfragen für diesen Perspektivenwechsel sind etwa:

- Welche Bedürfnisse, Erwartungen und Ansprüche haben die Kunden?
- Welche Bedürfnisse und Ansprüche haben die Nutzenden?
- Welche dieser Erwartungen kann die Stadtverwaltung erfüllen und wo liegen die Grenzen?“

KOSTEN VS. INVESTITIONEN



Kosten und Investitionen beschreiben unterschiedliche Aspekte des Mitteleinsatzes und sind klar voneinander abzugrenzen. Die Abgrenzung erfolgt entlang von Zeithorizont und Zweckbindung: Kosten bezeichnen den bewerteten Verbrauch von Ressourcen zur Erstellung von Leistungen innerhalb einer Periode und dienen der Aufrechterhaltung des laufenden Betriebs. Investitionen hingegen beschreiben den zielgerichteten Einsatz von Mitteln zur Schaffung oder Verbesserung von Vermögenswerten mit langfristigem Nutzen und sind auf zukünftige Wirkungen ausgerichtet.



02-03: Zentrale Definitionen und Abgrenzungen (3/3)

Kapitel 02: Projektrahmen – Leitfragen – Definitionen

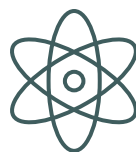
DIGITALISIERUNG



Digitalisierung bedeutet die medienbruchfreie, schlanke und nutzendenzentrierte Gestaltung von Verwaltungsprozessen. Es betrifft sowohl die Leistungserstellungsprozesse, die den Bürgerinnen und Bürgern, Unternehmen, anderen Verwaltungen sowie den eigenen Mitarbeitenden angeboten werden, als auch die internen Stütz- und Steuerungsprozesse.

Unter Zugrundelegung dieser Definition wirkt die hier beschriebene Strategie sowohl nach außen als auch nach innen. Schließlich tangiert die vorliegende Strategie sowohl die strategische Ausrichtung der IT sowie der Organisations- und Personalentwicklung als auch die Kommunikationsstrategie der Stadtverwaltung.

DIGITALE TRANSFORMATION



Die digitale Transformation ist der Prozess der stetigen und exponentiellen Weiterentwicklung digitaler Technologien, die unsere Gesellschaft und darin agierende Institutionen nachhaltig prägen. In allen Gesellschaftsschichten, sowohl im privaten als auch beruflichen Umfeld, entstehen neue und sich stetig ändernde Bedürfnisse, Gewohnheiten und Denkweisen. Dadurch verändern sich auch die Erwartungen der Menschen und Organisationen an Dienstleistungen Dritter. Auch öffentliche Institutionen sind daher gezwungen, vorhandene Prozesse stetig anzupassen und durch effizientere und auf das jeweilige Kunden- und Nutzendenbedürfnis angepasste Prozesse abzulösen.

DIGITALE RENDITE



Digitale Rendite beschreibt den Nutzen (Ressourceneinsparung), der durch Digitalisierungsmaßnahmen im Verhältnis zu den eingesetzten Ressourcen (Investitionen) steht. Sie wird sichtbar in verbesserten Abläufen und Steuerungsmöglichkeiten innerhalb der Verwaltung sowie in spürbaren Qualitäts- und Wirkungsverbesserungen für Bürgerinnen und Bürger, Mitarbeitende und Stadtgesellschaft. Die digitale Rendite setzt sich aus verschiedenen Elementen zusammen, die je nach konkreter Ausgangslage unterschiedlich große Beiträge leisten können: Prozess-, Personal-, System- oder Wirkungsrendite. Sie ist immer das Ergebnis eines Zusammenspiels von organisatorischer Veränderung, Prozessoptimierung und technischer Umsetzung.

NEW WORK



„New Work“ (Arbeiten in optimierten Arbeitsweisen und -umgebungen) stellt die Kunden- und Nutzendenbedürfnisse und - davon abgeleitet – der Mitarbeitenden mit ihren Wünschen, Vorstellung und Nöten in den Mittelpunkt der Betrachtung. „New Work“ ist dabei kein konkretes Arbeitsmodell, sondern steht für einen grundlegenden Wandel in der Arbeitswelt. Wenn es der Stadtverwaltung gelingt, Abläufe und Prozesse verstärkt auf die Beteiligten auszurichten, steigert dies unter anderem die Arbeitgeberattraktivität. „New Work“ bezeichnet moderne Arbeitsformen, die auf Flexibilität, Eigenverantwortung, digitale Zusammenarbeit und Sinnorientierung setzen. Das Ziel ist es, Verwaltungsarbeit agiler, bürgernäher und attraktiver für Mitarbeitende zu gestalten.



Kapitel 03

Frankenthal: Unsere Mission als Stadtverwaltung

S. 18



03-01 // Unsere Mission: Services. Einfach. Machen.

Kapitel 03: Frankenthal: Unsere Mission als Stadtverwaltung



Wir als Stadtverwaltung Frankenthal schaffen die notwendigen Rahmenbedingungen, eine attraktive und lebenswerte Umgebung für knapp 50.000 Einwohnerinnen und Einwohner sowie ein wirtschaftsförderndes Umfeld für rund 1.500 Unternehmen bereitzustellen und stetig weiterzuentwickeln. Denn hier erfolgt die Wertschöpfung, von der wir alle profitieren. Somit können wir als Stadtverwaltung durch Effizienz und Effektivität bei der Erbringung unserer externen digitalen Verwaltungsservices gegenüber der Stadtgesellschaft zu einem besseren Gesamtergebnis beitragen und mögliche eingesparte Ressourcen sinnvoll und nachhaltig in gesellschaftlich relevante Projekte investieren. Wir als Frankenthaler Stadtverwaltung haben dafür als strategische Grundlage eine klare Mission, an der wir uns gern messen lassen:

„Unsere Mission ist die effiziente und effektive Bereitstellung von verpflichtenden und freiwilligen Leistungen (u. a. Daseinsvorsorge, Ordnungsfunktion, Leistungsverwaltung) für unsere Stadtgesellschaft, um einen attraktiven Ort zum Leben und Arbeiten bereitzustellen. Dabei bewegen wir uns stets zwischen Rechtssicherheit, Wirtschaftlichkeit und Bürgerorientierung. Mithin sind wir sowohl als Stadtverwaltung Frankenthal, denn auch als Gesamtkonzern „Stadt“ gegenüber der externen Interessensgruppen ein Service-Anbieter und Dienstleister.“

Unsere Stadtgesellschaft lässt sich in die folgenden Gruppen gliedern, die unterschiedliche Bedürfnisse haben:

- **Bürgerinnen und Bürger, Einwohnerinnen und Einwohner**
- **Unternehmen, private Organisationen, Vereine und Verbände**
- **Staatliche Institutionen und Organe**
- **Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Stadtverwaltung Frankenthal**

Mit der vorliegenden Digitalisierungsstrategie legen wir die Grundlagen und stellen die Leitplanken auf, um unsere Services und Dienstleistungen (egal ob verpflichtend oder freiwillig) zukünftig mehr denn je so zu gestalten und an die Bedürfnisse der Stadtgesellschaft auszurichten, wie wir sie persönlich und als Organisation auch von Dritten (von Handwerkerleistungen bis Onlinebestellung) erwarten (s. a. Grafik, S. 20).



03-02 // Die Interessengruppen (Stakeholder) der Stadtverwaltung

Kapitel 03: Frankenthal: Unsere Mission als Stadtverwaltung



Kapitel 04

Herausforderungen & Potenziale

S. 21



04-01 // Digitale Transformation: 20 % Technik – 80 % Mensch

Kapitel 04: Herausforderungen, Highlights & Stärken



Das Kapitel 04 widmet sich dem Status quo und betrachtet zunächst die Herausforderungen anhand einer organisatorischen Wirkungsmatrix (s. S. 23 ff.). Abschließend werden Highlights und vorhandene Stärken vorgestellt, d. h. ein Fundament an guten Beispielen und Erfahrungen herausgearbeitet, an die wir zukünftig verstärkt und flächendeckend anknüpfen werden (s. S. 27 f.). Die digitale Transformation und die damit einhergehenden, sich ändernden Rahmenbedingungen sind in der Stadtverwaltung Frankenthal spürbar. **Wir stellen dabei fest, dass die digitale Transformation lediglich zu 20 % durch Technik, aber zu 80 % durch den Menschen geprägt ist.**

Denn selbst die beste technische und digitale Lösung bewirkt nichts oder wirkt sogar erschwerend, wenn:

- wir sie nicht richtig zu bedienen oder nicht richtig zu nutzen wissen,
- Verwaltungsprozesse nicht auch zielgerichtet optimiert werden, anstatt sie aus der analogen Welt „eins zu eins“ in ein digitales Korsett zu zwängen,
- digitale Lösungen nicht ganzheitlich und in einem bestimmten Zeitfenster umgesetzt werden,
- bei uns nicht die Kultur/Bereitschaft oder der Wille für die Veränderung vorhanden sind,
- wir uns gegenseitig, als Team der Stadtverwaltung Frankenthal, weder die Wertschätzung, die Zeit noch das Handwerkszeug gegeben haben, um die Veränderung und technischen Neuerungen zu erlernen.

Ein Merkmal der Digitalisierungsbemühungen in unserer Stadtverwaltung ist, dass es bereits zahlreiche laufende Digitalisierungsprojekte gibt, gleichwohl der dazugehörige strategische strukturierte wie auch zentral steuernde Ansatz fehlt. **Nach Einschätzung der Mitarbeitenden führte dies u. a. dazu, dass Projekte deutlich zu lange dauern, unterbrochen werden oder nicht ganzheitlich zu Ende gebracht wurden. Eine anonyme Führungskräftebefragung sowie vertrauliche persönliche Interviews mit Verwaltungsmitarbeitenden und den Vertretenden mehrerer Ratsfraktionen bestätigen diesen Status. So wurde der Grad an Digitalisierung auf einer Skala von 1 (sehr schlecht) bis 6 (sehr ausgeprägt) im Durchschnitt lediglich mit 2,1 bewertet.** Diese niedrige Bewertung verdeutlicht die Diskrepanz zwischen dem derzeitigen Stand und den tatsächlichen Anforderungen an unsere moderne und digitale Stadtverwaltung.* Dabei spielt für uns der Vergleich mit anderen Kommunen keine so bedeutende Rolle wie der fokussierte Blick auf unsere eigenen Entwicklungsfähigkeit.

* Doch sind wir damit ein Einzelfall? Mitnichten. Aktuelle Studien belegen: Zwischen 50 und 70 Prozent aller digitalen Transformationsprojekte scheitern vielfach an der gleichzeitigen Bearbeitung von zu vielen Projekten, den fehlenden notwendigen Kompetenzen und der Vernachlässigung der Organisationskultur. Quelle u. a.: <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/the-how-of-transformation#/> o. <https://feldbruegge.com/warum-scheitern-digitalisierungsprojekte/>



04-02 // Analyse anhand einer organisatorischen Wirkungsmatrix (1/2)

Kapitel 04: Herausforderungen, Highlights & Stärken

Unsere hier vorliegende Digitalisierungsstrategie hat zum Ziel, sowohl interne als auch externe Zusammenhänge bei der Erbringung von Dienstleistungen und Services wirkungsorientiert zu strukturieren und den Mensch (Bürgerinnen und Bürgern sowie Mitarbeitende) in den Mittelpunkt zu stellen. Im Zuge der Strategieentwicklung wurde bei der Aufarbeitung von internen Herausforderungen eine „Organisatorische Wirkungsmatrix“ ausgearbeitet, um der gegebenen Komplexität (s. S. 08 f.) und der vielfältigen Zusammenhänge gerecht zu werden.* Die auf den folgenden Seiten dargestellten Grafiken haben die Aufgabe, die Vielschichtigkeit der unterschiedlichen Herausforderungen zu visualisieren, einen Überblick und die Möglichkeit zu bieten, zukünftig zielgerichtet und fokussiert an deren Behebung zu arbeiten.

Zur Kurzerörterung des inneren Wirkungskreises (harte Faktoren): Im Mittelpunkt jeglichen Handelns steht der Mensch, welcher sinnbildlich für die Kundinnen und Kunden (Bürgerinnen und Bürgern; externe Sichtweise) sowie die Mitarbeitenden (interne Sichtweise) steht.

Die Mission, d. h. der „Zweck der Existenz“ der Stadtverwaltung Frankenthal (s. S. 19 f.), bildet der Themenfeld 01 „Services für Bürgerinnen und Bürger“ auf der Grundlage des geltenden Rechts. Die dort arbeitenden Mitarbeitenden wiederum benötigen interne Services, um ihre Leistungen für die Bürgerinnen und Bürger anbieten zu können (Themenfeld 02 „Service für Mitarbeitende“). Beide Bereiche wiederum brauchen für ihre Tätigkeit den organisatorischen Rahmen (Aufbau- und Ablauforganisation, Wirkungszusammenhänge etc.), der im Themenfeld 03 „Organisation“ gesetzt wird. Abschließend benötigt die Organisation für ihre Existenz und Mission die notwendigen (finanziellen) Ressourcen, die zu einem Großteil aus Steuern, Gebühren und Umlagen im Rahmen des kommunalen Finanzausgleichs veranlagt werden (Themenfeld 04).

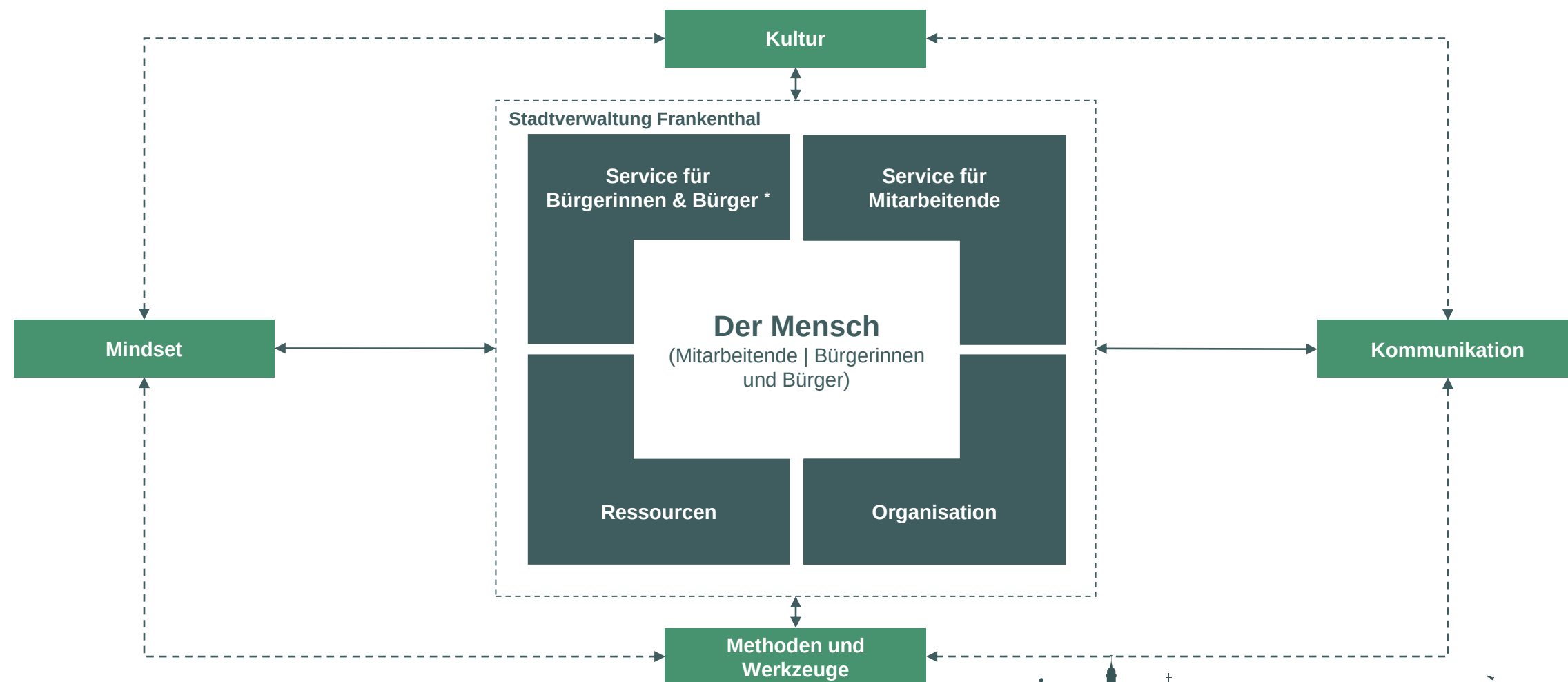
Zur Kurzerörterung des äußeren Wirkungskreises (weiche Faktoren): Einfluss auf die Gesamtorganisation haben zusätzlich „weiche“ Faktoren. Zu diesen zählen gebündelt: die in- und externe Kommunikation (Themenfeld 01), die Einstellung, also das Mindset der Mitarbeitenden und Führungskräfte (Themenfeld 02), die daraus resultierende Organisationskultur (Themenfeld 03) sowie die zur Verfügung gestellten und gelebten Methoden und Werkzeuge (Themenfeld 04). Wenn alle vier Faktoren in einem ausgewogenen Verhältnis zueinander stehen, bilden sie die Grundpfeiler für Digitalisierung und digitale Transformation.

* Sicherlich ist davon auszugehen, dass es weitere Herausforderungen gibt, die hier nicht namentlich benannt werden. Erfahrungsgemäß sind diese jedoch bereits einer vorhandenen Kategorie/Aufarbeitung zuzuordnen.



04-02 // Analyse anhand einer organisatorischen Wirkungsmatrix (2/2)

Kapitel 04: Herausforderungen, Highlights & Stärken

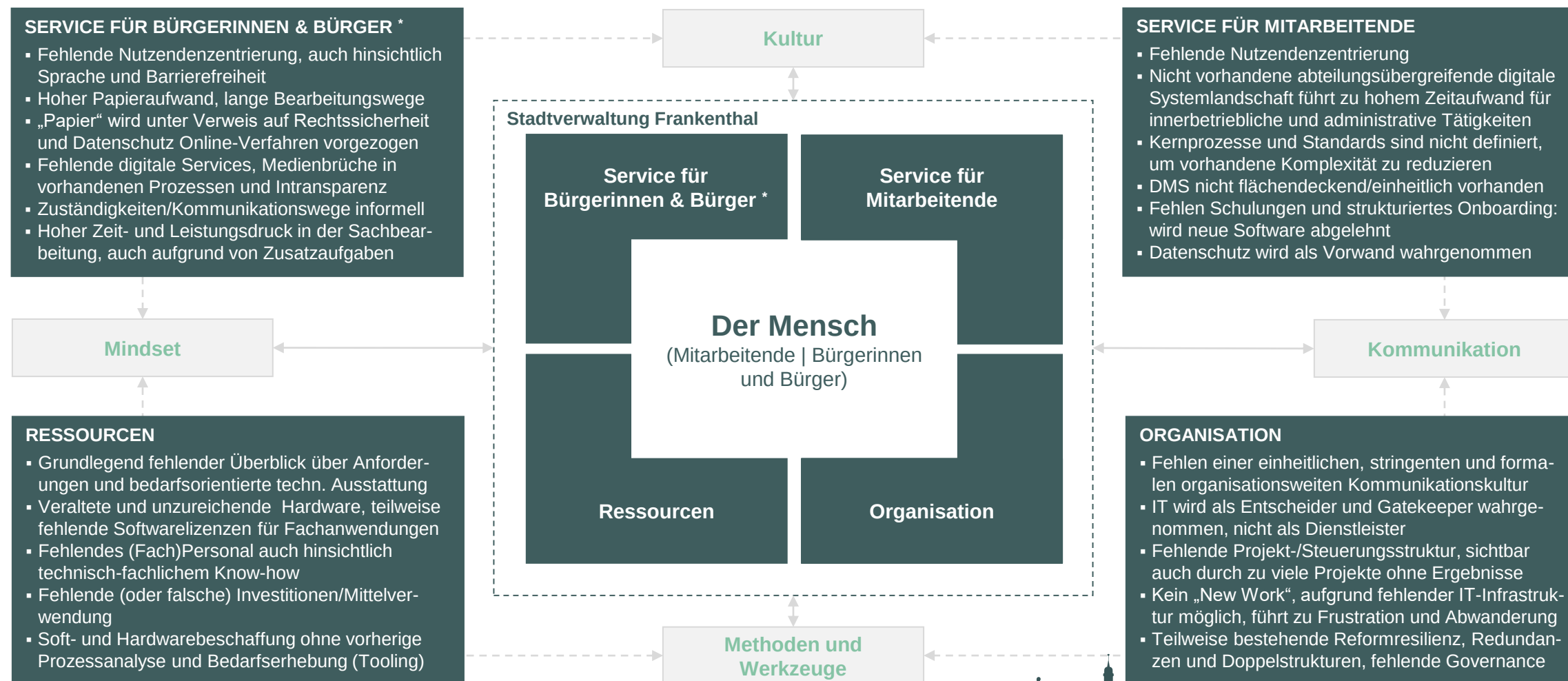


* Stellvertretend auch für alle Gruppen der Stadtgesellschaft.



04-02 // Herausforderungen und Hemmnisse (harte Faktoren)

Kapitel 04: Herausforderungen, Highlights & Stärken



* Stellvertretend auch für alle Gruppen der Stadtgesellschaft.

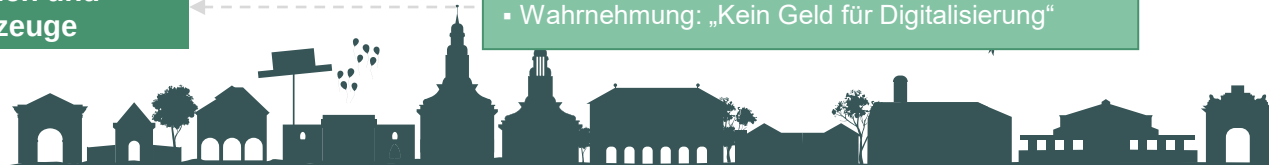


04-02 // Herausforderungen und Hemmnisse (weiche Faktoren)

Kapitel 04: Herausforderungen, Highlights & Stärken



* Stellvertretend auch für alle Gruppen der Stadtgesellschaft.



04-04 // Aus Potenzialen lernen. Highlights und Stärken ausbauen. (1/2)

Kapitel 04: Herausforderungen, Highlights & Stärken



Ein niedriger Grad an Digitalisierung (s. S. 22) und zahlreiche Herausforderungen auf unterschiedlichen Ebenen prägen die aktuellen Digitalisierungsbemühungen unserer Stadtverwaltung. Es ist wichtig, die Hintergründe unseres Status zu kennen, jedoch nicht (erneut) die Schuldfrage zu diskutieren. Wesentlich ist, aus der Vergangenheit zu lernen und sich kontinuierlich die Fragen zu stellen: „**Wie gehen wir zukünftig mit der Digitalisierung und digitalen Transformation besser, fokussierter und schneller um?**“ Im Ergebnis lassen sich sieben zentrale Erkenntnisse aus den Herausforderungen ableiten:

- 1) Wir konzentrieren uns parallel auf weniger Projekte, arbeiten diese jedoch klar strukturiert ab und werden dadurch insgesamt bei all unseren Bemühungen schneller. **Es bedarf Fokus.**
- 2) Unsere Digitalisierungsprojekte haben zahlreiche Schnittmengen oder bauen aufeinander auf. Eine entsprechend hohe **strategische, verbindliche und einheitliche Steuerungskompetenz ist notwendig.**
- 3) Für die **Umsetzung braucht es Ressourcen**, die sowohl personeller, kompetenzbasierter als auch finanzieller Natur sind. Eine fortlaufende Priorisierung sowie ein effektives und effizientes Projektmanagement und -controlling sind notwendig, ebenso klare Zuständigkeiten in Form von Rollen und Verantwortlichkeiten.
- 4) Unsere Projekte weisen eine hohe (teilweise auf den ersten Blick versteckte) Komplexität auf und erfordern die Kompetenzen unterschiedlicher Bereiche. Es bedarf demnach einer organisationsweiten Projektkultur mit der Unterscheidung zwischen Projekt-, Digitalisierungs-, IT- und Fachkompetenz.
- 5) Projekte bedeuten Mehraufwand sowie Veränderungen und stehen vielfach im Fokus unserer Stadtgesellschaft (s. S. 20). **Eine offene und fortlaufende Kommunikation** (intern als auch extern) ist ein nachhaltiger Faktor des Digitalisierungs- und Transformationserfolgs.
- 6) Digitalisierungsprojekte mit Bezug zu externen Services müssen vielfach sowohl analog als auch digital gedacht werden. Entsprechende **Prozesse und Services müssen demnach schlüssig auf- und ineinander** (neu) ausgearbeitet und umgesetzt werden.
- 7) Services für die Mitarbeitenden mit ausschließlich internem Bezug werden sukzessiv vollständig digitalisiert. Dabei besinnen wir uns auch auf unsere vorhandenen Stärken und bauen diese weiter aus.



04-04 // Aus Potenzialen lernen. Highlights und Stärken ausbauen. (2/2)

Kapitel 04: Herausforderungen, Highlights & Stärken

Auch wenn der Grad der Digitalisierung (s. S. 22) berechtigterweise als gering wahrgenommen wird, spüren wir eine hohe Bereitschaft zur aktiven Veränderung, einen starken Innovationsdrang und eine ausgeprägte Serviceorientierung. Die Motivation innerhalb der Verwaltung ist deutlich spürbar. Ebenso ist die politische Unterstützung für die Zukunftsthemen der Verwaltung sowie der Stadtentwicklung vorhanden.

Was uns bereits heute von anderen Verwaltungen unterscheidet, ist ein vielfältiges, hochmotiviertes Team: Menschen unterschiedlichen Alters, Verwaltungsfachkräfte ebenso wie Quereinsteigende aus der freien Wirtschaft bilden eine fachlich-methodische Basis und bringen vielfältige Perspektiven und Ideen zusammen. Dieses Potenzial soll durch gezielte Vernetzung und ein aktives Innovationsmanagement weiter gehoben werden. Kleine Teams auf operativer Ebene arbeiten lösungsorientiert, bereichsübergreifend und hilfsbereit zusammen – ein zentrales Fundament für den notwendigen Wandel.

Erste Digitalisierungsprojekte stärken die Handlungs- und Kollaborationsmöglichkeiten der Mitarbeitenden und legen Ansätze frei, die nun dauerhaft etabliert werden. Zudem sind die ersten Beteiligungsformate für die Bürgerinnen und Bürger Frankenthals hervorzuheben; der Aufbau entsprechender Strukturen ist im Gange. Die grundsätzliche Offenheit für sinnvolle interkommunale Zusammenarbeit und der aktive Austausch mit anderen Kommunen schaffen Synergien und fördern regionale Netzwerke.

Diese Stärken bilden die Basis für eine zukunftsfähige, digitale Verwaltung. Sie soll nun durch klare Kommunikation, gezielte Unterstützung und ein strukturiertes Vorgehen weiter ausgebaut werden. Dabei gilt es, die Mitarbeitenden nicht zu überfordern, um deren positive Grundhaltung gegenüber Veränderungen zu erhalten. Unsere weiteren Schritte, deren Basis unsere strategischen Ziele und Handlungsfelder bilden, (s. a. S. 30 ff.) sind demnach:

- 1) **Einen detaillierten, bedarfsgerechten Überblick verschaffen.**
- 2) **Klare Prioritäten setzen, auch unter Berücksichtigung kausaler Zusammenhänge.**
- 3) **Fokussiert und strukturiert in die Umsetzung notwendiger Maßnahmen gehen.**



04-05 // Wesentliche Ableitungen aus bestehenden Herausforderungen

Kapitel 04: Herausforderungen, Highlights & Stärken



Kapitel 05

Gemeinsam die Zukunft gestalten: Strategie. Fokussiert. Machen.

S. 30



05-01: Die gemeinsame Vision (1/2)

Kapitel 05: Gemeinsam die Zukunft gestalten: Strategie. Fokussiert. Machen.



Als Mitarbeitende der Frankenthaler Stadtverwaltung richten wir den Blick nach vorne: „**Wie gehen wir zukünftig mit der digitalen Transformation besser, fokussierter und schneller um?**“ Wir gestalten gemeinsam unsere Zukunft – als Mitarbeitende und als Bürgerinnen und Bürger von Frankenthal. Wir definieren heute, worauf wir in den kommenden Jahre hinarbeiten und welche Weichen wir für die Erreichung unseres Zieles heute, morgen und in den kommenden Jahren stellen werden. Wir stehen dabei für mehr als für die „Verwaltung“. Wir greifen gesellschaftliche Trends auf, stellen uns Herausforderungen, entwickeln attraktive Lösungen für die Gemeinschaft und um unsere aktuellen Services herum. **Unsere Vision ist:**

SERVICES. EINFACH. MACHEN.

„Als Stadtverwaltung Frankenthal entwickeln wir uns zur durchgängig digital arbeitenden Dienstleisterin für die gesamte Stadtgesellschaft – am Menschen ausgerichtet, effizient und gemeinwohlorientiert. Als regionale Vorreiterin setzen wir Digitalisierung gezielt dort ein, wo sie einen erkennbaren Digitalisierungsnutzen schafft: Anliegen werden schneller, einfacher und medienbruchfrei bearbeitet. Geleitet von Fokus, Verbindlichkeit und Transparenz entlasten wir unsere Mitarbeitenden von Routineaufgaben und entwickeln Services so weiter, wie wir sie selbst gern nutzen würden – als Servicequalität, die Verwaltung einfacher macht.“

Aufbauend auf der Vision wurden im Rahmen der Projekt- und Workshop-Arbeit zunächst 15 strategische Ziele erarbeitet, die anschließend auf **5 zentrale organisationsbezogene Ziele** der Stadtverwaltung Frankenthals zusammengefasst wurden. Dabei wurde das „Pareto-Prinzip“ angenommen, wonach in vielen Organisationen 80 % der Folgen aus 20 % der Ursachen stammen. Das Prinzip hilft dabei, sich auf das Wesentliche zu konzentrieren. Mit der einvernehmlichen Feststellung von fünf wesentlichen strategischen Zielen, die insgesamt einen sehr hohen Wirkungsgrad in der Gesamtverwaltung haben, sind weitere strategische Ziele oder Handlungsfelder selbstverständlich nicht ausgeschlossen. Diese lassen sich jedoch erfahrungsgemäß auch unter die dargestellten Zielbilder bzw. Handlungsfelder subsumieren. Im Folgenden werden die zueinander in Wechselwirkung stehenden fünf strategischen Ziele vorgestellt und unmittelbar in **fünf zentrale Handlungsfelder** für die zukünftigen Operationalisierung überführt (s. S. 33 ff.).



05-01: Die gemeinsame Vision (2/2)

Kapitel 05: Gemeinsam die Zukunft gestalten: Strategie. Fokussiert. Machen.



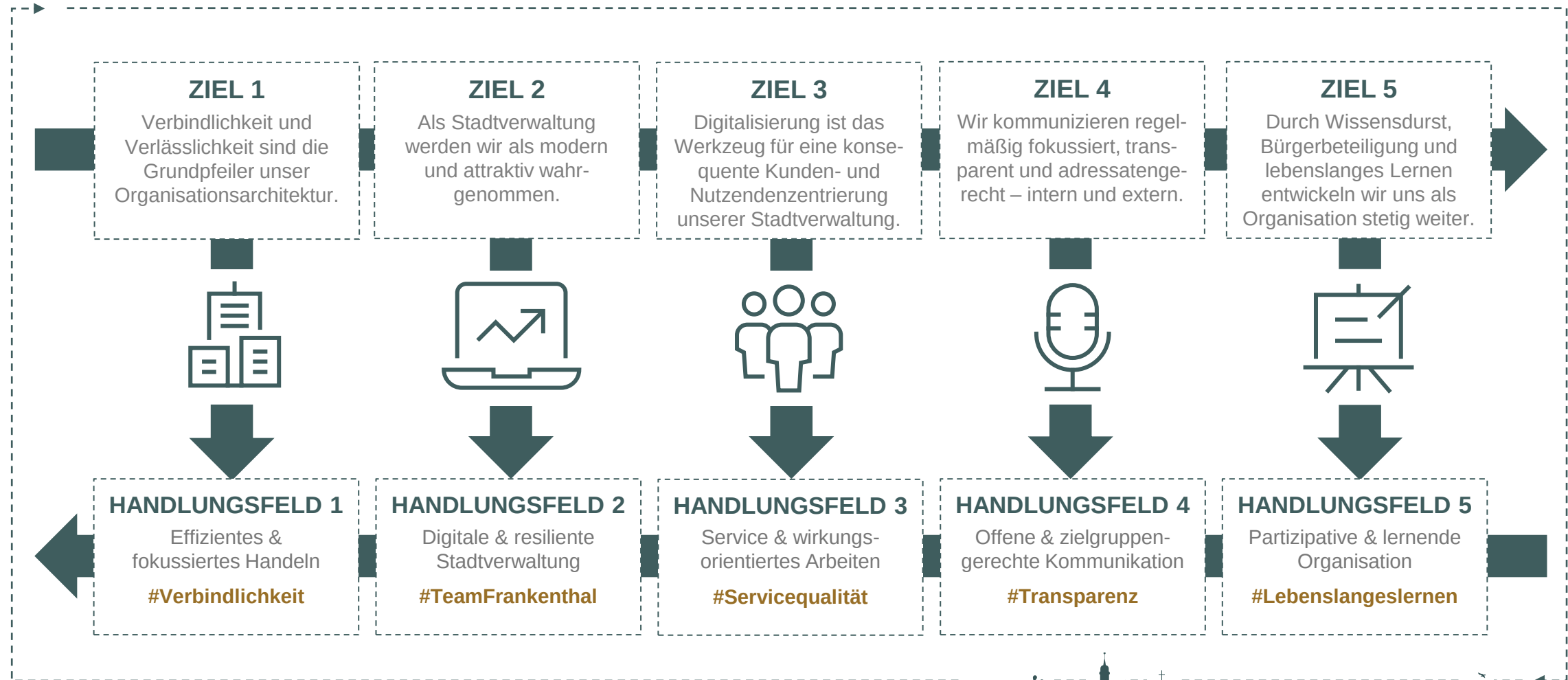
SERVICES. EINFACH. MACHEN.

„Als Stadtverwaltung Frankenthal entwickeln wir uns zur durchgängig digital arbeitenden Dienstleisterin für die gesamte Stadtgesellschaft – am Menschen ausgerichtet, effizient und gemeinwohlorientiert. Als regionale Vorreiterin setzen wir Digitalisierung gezielt dort ein, wo sie einen erkennbaren Digitalisierungsnutzen schafft: Anliegen werden schneller, einfacher und medienbruchfrei bearbeitet. Geleitet von Fokus, Verbindlichkeit und Transparenz entlasten wir unsere Mitarbeitenden von Routineaufgaben und entwickeln Services so weiter, wie wir sie selbst gern nutzen würden – als Servicequalität, die Verwaltung einfacher macht.“



05-02: Von den strategischen Zielen zu den Handlungsfeldern

Kapitel 05: Gemeinsam die Zukunft gestalten: Strategie. Fokussiert. Machen.



05-03: Die fünf strategischen Handlungsfelder (1/2)

Kapitel 05: Gemeinsam die Zukunft gestalten: Strategie. Fokussiert. Machen.



Um einen einheitlichen Gestaltungsrahmen für die unterschiedlichen Digitalisierungsvorhaben zu bilden sowie vorhandene und zukünftige Einzelprojekte und Themen (Operationalisierung) zielgerichtet in einer entsprechenden Kausalität zu planen, wurden – aufbauend auf den fünf strategischen Zielen (s. S. 33) – fünf kausale und ineinandergreifende Handlungsfelder abgeleitet. Diese werden als Themenbündelung verstanden. Projekte können sich in mehreren Handlungsfeldern wiederfinden, haben jedoch stets einen thematischen Schwerpunkt.

Die vorliegenden Handlungsfelder sollen die Zuordnung von (aktuellen) Projekten sowie deren Priorisierung und Steuerung erleichtern (Operationalisierung). Sie bieten Orientierung, Struktur und ermöglichen die schnelle Zuordnung weiterer und neu entstehender Projekte.

Die Handlungsfelder besitzen aufgrund des strategischen Ansatzes einen unterschiedlichen Reifegrad. Manche Themen müssen in den kommenden Monaten und Jahren sukzessiv ausgearbeitet werden, andere Themen hingegen sind bereits planbar und sukzessive umsetzbar. Inhaltlich sind jedoch alle „Werkstoffe und Werkzeuge“ für eine erfolgreiche Gestaltung der digitalen Transformation vorhanden.

Nachdem die folgende Folie einen Kurzüberblick gibt, werden im folgenden Abschnitt die einzelnen Handlungsfelder vorgestellt, der Kontext hergestellt, aktuelle Projekte zugeordnet und weitere Projekte skizziert.

Wesentlich ist dabei, dass sich alle Organisationseinheiten sowohl bei der Planung als auch bei der Umsetzung von Maßnahmen aktiv mit den Handlungsfeldern auseinandersetzen. Es gilt bei jeder Entscheidung, Methodik oder Projektidee kritisch zu prüfen: Zahlt die Maßnahme auf ein oder mehrere Handlungsfelder ein oder agieren wir damit außerhalb des strategischen Wirkrahmens? Nur durch diese bewusste Einordnung gelingt eine konsistente, wirkungsorientierte Ausrichtung der Gesamtorganisation.

Der Erfolg dieser Strategie und deren Operationalisierung ist mit drei einfachen und zentralen Kennzahlen messbar: Subjektive Wahrnehmung beim Grad an Digitalisierung, Kundenzufriedenheit und Papierverbrauch.



05-03: Die fünf strategischen Handlungsfelder (2/2)

Kapitel 05: Gemeinsam die Zukunft gestalten: Strategie. Fokussiert. Machen.



Kapitel 06

Handlungsfelder und Projektableitungen

S. 36



Kapitel 06-01

Handlungsfeld 01: „Effizientes & fokussiertes Handeln“

S. 37



06-01-01: Einführung in das Handlungsfeld

Kapitel 06: Handlungsfelder & Projektableitungen // 06-01: Handlungsfeld 01 „Effizientes & fokussiertes Handeln“



Unsere Stadtverwaltung begegnet den Anforderungen der modernen Arbeitswelt, die durch Komplexität, Mehrdeutigkeit, Volatilität und Unsicherheit (s. S. 8 ff.) geprägt ist, mit einem Fokus auf nachhaltiges, effizientes und effektives Verwaltungshandeln. Dabei bedeutet Effizienz in diesem Kontext, Ressourcen langfristig zu schonen und Lösungen zu entwickeln, die sowohl ökologisch als auch ökonomisch sinnvoll sind. Das Ziel des Handlungsfeldes ist es, Prozesse nicht nur durch Digitalisierung zu optimieren, sondern zunächst an „sinnhaften Stellen“ Kompetenzen und Ressourcen zu bündeln. Indem Silos aufgelöst und „persönliche Befindlichkeiten“ überwunden werden, sollen Mitarbeitende entlastet und die Organisation gestärkt/befähigt werden. Dies gilt sowohl nach innen als auch nach außen in ihrer Zusammenarbeit mit der Stadtgesellschaft und externen Partnern.

Digitalisierung bedeutet Geschwindigkeit. Um mit dieser Geschwindigkeit mithalten zu können, gilt es, fokussiert zu arbeiten und stets auf die zur Verfügung stehenden Ressourcen zu achten. Durch eine Überforderung und Überlast würden hingegen weiterhin Projekte scheitern und/oder nur mit hohem zeitlichen Verzug vollendet werden. Dies gilt es zukünftig zu verhindern. Möglicherweise, wie z. B. im Umfeld der IT, ist zu hinterfragen, inwiefern eine klare Leistungs- und Organisationsbeschreibung (Service-Level) sowie zusätzliche externe Ressourcen notwendig sind, um bestehende Herausforderungen abzubauen.

Diese Bündelung von Fähigkeiten und die Zusammenarbeit über Abteilungs- und Organisationsgrenzen hinweg stärkt die Effizienz und fördert die Fähigkeit, flexibel auf neue Herausforderungen (s. a. Hf. 02: „Digitale & resiliente Stadtverwaltung“, S. 47 ff.) zu reagieren. Ein effizienter Ressourceneinsatz schafft Entlastung für die Mitarbeitenden und eröffnet die Möglichkeit, langfristig Ressourcen einzusparen und neue Kapazitäten für zukunftsgerichtete Projekte und notwendige Verwaltungsleistungen freizusetzen. Die hier definierten Ankerprojekte zielen insbesondere auf die Bündelung und anschließende Stärkung von „Kompetenzcentern“ ab, um Dezernate, Fachdienste sowie deren Mitarbeitende aus der Linie zu entlasten.

Das Credo lautet: „Wir denken sowohl bei internen als auch externen Themen in Projekten und hinterfragen uns darin wiederkehrend mit dem Ziel, unsere Tätigkeit einfacher, besser oder effizienter zu gestalten. Fertige Projekte dieser Art werden in die Linie überführt.“

#Verbindlichkeit



06-01-02: Projekt- und Fördermittelmanagement

Kapitel 06: Handlungsfelder & Projektableitungen // 06-01: Handlungsfeld 01 „Effizientes & fokussiertes Handeln“

Als **Projekt Hf. 01 - Pr. 01** ist zunächst der Aufbau eines zentralen **Projektmanagement-Offices (PMO)** zu nennen, das aufgrund seiner übergeordneten und zentralen Rolle als Stabsbereich beim Stadtvorstand zu etablieren ist.* Nach der Etablierung nimmt das PMO die Bedarfe an Projekten aus den Abteilungen auf, clustert und priorisiert diese gemeinsam mit einem ebenfalls noch zu etablierenden Lenkungsausschuss und steuert die Umsetzung. Dezernats- und Fachdienstleitungen sowie die Mitarbeitenden erfahren dadurch Entlastung, da sie künftig während der Projektumsetzung nur noch fachlich zuarbeiten und nicht mehr – wie derzeit – Digitalisierungsprojekte in ihren Bereichen zusätzlich zur eigentlichen Fachaufgabe hauptverantwortlich umsetzen müssen. **Ohne die Einbindung des PMO werden keine wesentlichen Organisationsprojekte mehr angestoßen und umgesetzt.** Daher muss klar definiert werden, in welchen Themenbereichen entsprechende Projekte vorherrschen oder künftig zu erwarten sind, etwa in den Bereichen Digitalisierung, IT, Organisation oder Stadtentwicklung (ohne Bauprojekte). Das PMO muss mit projektmanagement- erfahrenem Personal ausgestattet werden.

Mit einem PMO besteht zugleich die große Chance, auch kulturelle und methodische Aspekte der Zusammenarbeit weiterzuentwickeln und die neuen Formen des kooperativen und spezialisierten Arbeitens innerhalb der Gesamtorganisation zu verankern (s. a. Hf. 03: „Service & wirkungsorientiertes Arbeiten“, S.54 ff.). Neben der reinen Projektarbeit werden damit auch verwaltungsweit bedeutsame Arbeitsbereiche wie Innovations- und Changemanagement, Kulturaufbau sowie interne Kommunikation mit abgedeckt.

Ein weiterer Baustein ist das **Projekt Hf. 01 - Pr. 02**, bei dem es um den **Aufbau eines zentralen Fördermittelmanagements** geht, das perspektivisch mit mindestens einer Vollzeitstelle zu besetzen ist. Aufgrund der Aufgaben und Rollen kann es sowohl im Bereich 20 (Finanzen) als auch im zukünftigen PMO angesiedelt werden. Da Fördermittelprojekte stets projekt- bzw. vorhabengebunden sind, wird empfohlen, das Fördermittelmanagement im PMO anzusiedeln. Dadurch entfallen die Schnittstellen zwischen Fördermittelbeantragung, Mittelverwaltung und Projektumsetzung. Erfahrungsgemäß amortisiert sich diese Ressourcenbereitstellung innerhalb von ein bis zwei Jahren und kann eine Wirkung entfalten, die ein Mehrfaches der projektbezogen eingesetzten Eigenmittel beträgt. Vorausgesetzt, es werden nicht nur Vorhaben passiv begleitet, sondern auch proaktiv nach Fördermöglichkeiten für weitere, bislang nicht entwickelte Projekte gesucht.

* Eine Alternative wäre die Etablierung im Bereich 11 „Personal, Organisation und Verwaltungsmodernisierung“. Hierbei ist allerdings zu berücksichtigen, dass man sich bereits in der Linie befindet und aufgrund aktueller Silo-Gedanken die notwendige Wirkung und Durchsetzungskraft nur unzureichend erreicht wird.

** Eine reine Handreichung und/oder ein Selbststudium wäre(n) nicht zielführend für ein professionelles PMO.



#Verbindlichkeit



06-01-03: Aufgaben des PMO

Kapitel 06: Handlungsfelder & Projektableitungen // 06-01: Handlungsfeld 01 „Effizientes & fokussiertes Handeln“

PROJEKTDEFINITION

Ein Projekt ist eine zeitlich befristete, relativ innovative und risikobehaftete Aufgabe von erheblicher Komplexität, die aufgrund ihrer Schwierigkeit und Bedeutung meist ein gesondertes Projektmanagement erfordert.

ELEMENTE

- Klares Ziel
- Zeitlich begrenzt
- Definierte Ressourcen
- Projektspezifische Organisation
- Neuartig und einmalig
- Komplex
- Mehrere Projektbeteiligte
- Interessengruppen außerhalb der eigenen Organisation und/oder des eigenen Teams
- (...)

AUFGABEN DES PROJEKTMANAGEMENT-OFFICES (PMO)

Strategische Projektplanung für die Gesamtorganisation

Ressourcenkoordination und -management

(Prozess-)Standardisierung, Werkzeuge, (...)

Projektkoordination und -steuerung

(...)

Unterstützung/Entlastung der Mitarbeitenden in der Linie

Ideen- und Innovationsmanagement

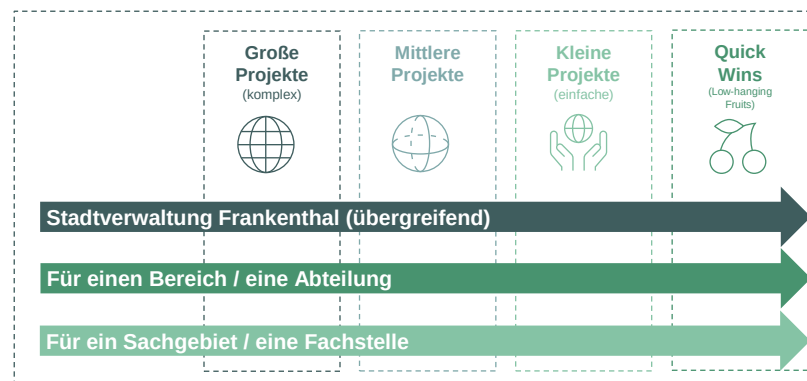
Change Management in fachbereichsübergreifender Arbeit

Coaching, Schulung und Unterstützung

Projektkommunikation

Implementierung von Best Practices

Datenberichterstattung, Projektcontrolling



#Verbindlichkeit

06-01-04: Aufbau, Themenbereiche und Zusatzfunktionen des PMO

Kapitel 06: Handlungsfelder & Projektableitungen // 06-01: Handlungsfeld 01 „Effizientes & fokussiertes Handeln“



* Mit klarer Verantwortung und Durchgriffsrechten; feste Organisationseinheit über alle Querschnittsthemen hinweg.

** Lenkt und priorisiert die Projekte.

06-01-05: Kennzahlen als Kompass unserer Digitalisierung (1/3)

Kapitel 06: Handlungsfelder & Projektableitungen // 06-01: Handlungsfeld 01 „Effizientes & fokussiertes Handeln“



Die Grundlage unserer erfolgreichen Digitalisierung ist faktenbasiertes Arbeiten und das Treffen von Entscheidungen anhand klarer **Kennzahlen** (Key Performance Indicators; KPIs). Bei der Entwicklung dieser KPIs handelt es sich weniger um ein einmaliges Projekt als um eine dauerhafte, zieldefinierende Funktion, die hier als **Projekt Hf. 01 - Pr. 03** definiert wird. **KPIs sind der Kompass unserer Digitalisierung und von zentraler Bedeutung.*** Ohne sie bewegen wir uns blind durch Prozessveränderungen. **KPIs sind wichtig, weil sie Digitalisierung vom Bauchgefühl in einen steuerbaren Transformationsprozess überführen.** Sie zeigen den Fortschritt auf, ermöglichen den gezielten Einsatz von Ressourcen, fördern interne Akzeptanz und schaffen die Grundlage, in kritischen Situationen rechtzeitig Anpassungen vorzunehmen.

- (1) **KPIs machen Wirkung messbar:** Ohne diese bleibt unklar, ob ein Projekt tatsächlich Zeit, Aufwand oder Kosten spart oder ob sich lediglich etwas „besser anfühlt“. KPIs wie Durchlaufzeiten, Fehlerquoten oder der Anteil digitaler Prozesse zeigen konkret, ob die Digitalisierung in der Organisation wirkt.
- (2) **KPIs unterstützen Entscheidung und Priorisierung:** Sie schaffen eine gemeinsame Sprache für Führung, Fachbereiche und IT. Sie helfen, Projekte dort zu priorisieren, wo der größte Effekt zu erwarten ist, und steuern Ressourcen, Budget und Zeit sinnvoll. Der Wille, basierend auf KPIs zu entscheiden, muss dabei vorhanden sein.
- (3) **KPIs erhöhen Transparenz und Vertrauen:** Wenn Mitarbeitende sehen, dass Projekte mit klaren KPIs begleitet werden, entsteht Vertrauen. Ziele werden greifbar, Rückmeldungen sachlicher, und Diskussionen verschieben sich von „Meinung“ zu „faktenbasierten Daten“.
- (4) **KPIs ermöglichen kontinuierliche Verbesserung:** KPIs zeigen nicht nur den Startzustand auf, sondern auch Entwicklungen im Zeitverlauf. So lassen sich Anpassungen rechtzeitig vornehmen, bevor ein Projekt scheitert oder in die falsche Richtung läuft.

Grundlegend werden bei der Steuerung über KPIs drei Ebenen berücksichtigt: die **strategische Ebene** (zunächst drei KPIs: Wahrnehmung der Digitalisierung, Kundenzufriedenheit und Papierverbrauch), die **Projektebene** mit klassischem Projektcontrolling und die **operative/prozessuale Ebene**. Hierzu gehören z. B. auch regelmäßige Mitarbeitendenbefragungen sowie die Einführung einer regelmäßigen Bürgerinnen und Bürgerbefragung (s. a. Hf. 03: „Service & wirkungsorientiertes Arbeiten“, S. 54 ff.).

* Einen ersten Überblick über mögliche KPIs liefert die Anlage 01: „Beispiele für zentrale KPIs innerhalb der Handlungsfelder“ (s. S. 89 ff.). Hierbei handelt es sich zunächst nur um einen ersten Impuls. Dieser ersetzt keine fokussierte Erarbeitung einer kennzahlenbasierten Organisationssteuerung.

#Verbindlichkeit

06-01-05: Kennzahlen als Kompass unserer Digitalisierung (2/3)

Kapitel 06: Handlungsfelder & Projektableitungen // 06-01: Handlungsfeld 01 „Effizientes & fokussiertes Handeln“

Faktenbasiertes Arbeiten erfordert nicht nur die Auswahl geeigneter KPIs, sondern auch einen klaren Blick auf die Frage, welche Datenquellen innerhalb der Stadtverwaltung für die Ableitung von KPIs im Rahmen der Projektarbeit und der Digitalisierungssteuerung tatsächlich nutzbar sind. Für die Stadt Frankenthal ist dabei insbesondere das Verhältnis zwischen der kommunalen Statistikstelle, dem PMO und dem Prozessmanagement zu klären, da diese drei Bereiche unterschiedliche Aufgaben, Befugnisse und gesetzliche Grenzen der Zusammenarbeit haben.

Die kommunale Statistikstelle ist nach § 8 Abs. 4 LStatG RLP als abgeschottete Stelle einzurichten, organisatorisch von der übrigen Verwaltung zu trennen und unterliegt einem strengen Statistikgeheimnis. Ihre Mitarbeitenden sind zur Geheimhaltung verpflichtet. Einzeldaten dürfen ausschließlich zu statistischen Zwecken verwendet werden. Eine direkte Datenweitergabe an das PMO oder Prozessmanagement ist damit gesetzlich ausgeschlossen.

Was die Statistikstelle jedoch leisten kann, sind aggregierte, anonymisierte Auswertungen. Diese sind ausdrücklich dafür vorgesehen, der Verwaltungsleitung als Planungs- und Entscheidungsgrundlage zu dienen. Genau hier entsteht eine legitime Schnittstelle: Das PMO kann auf dieser Basis Projektpriorisierungen und die strategische Portfoliosteuerung faktenbasiert untermauern. Das Prozessmanagement kann Prozesse an realen Bedarfsstrukturen der Stadtgesellschaft (extern) und Stadtverwaltung (intern) ausrichten und die Wirkungsorientierung des KPI-Systems stärken (s. a. Grafik, S. 44).

Eine institutionalisierte Zusammenarbeit ist also rechtlich möglich und fachlich sinnvoll, sofern der Informationsfluss zwischen der Statistikstelle und den anderen Bereichen ausschließlich über aggregierte Auswertungen erfolgt und eine dokumentierte Anforderungsrouten zwischen PMO, Prozessmanagement und Statistikstelle etabliert wird. Eine organisatorische Eingliederung oder ein gemeinsamer Datenzugang scheidet jedoch aus rechtlichen Gründen aus.

Nach erfolgreicher Initiierung dieses ersten Schrittes ist auch darüber nachzudenken, innerorganisatorische KPIs zu erheben und sinnvoll für zukünftige Entscheidungen zu kombinieren.



#Verbindlichkeit



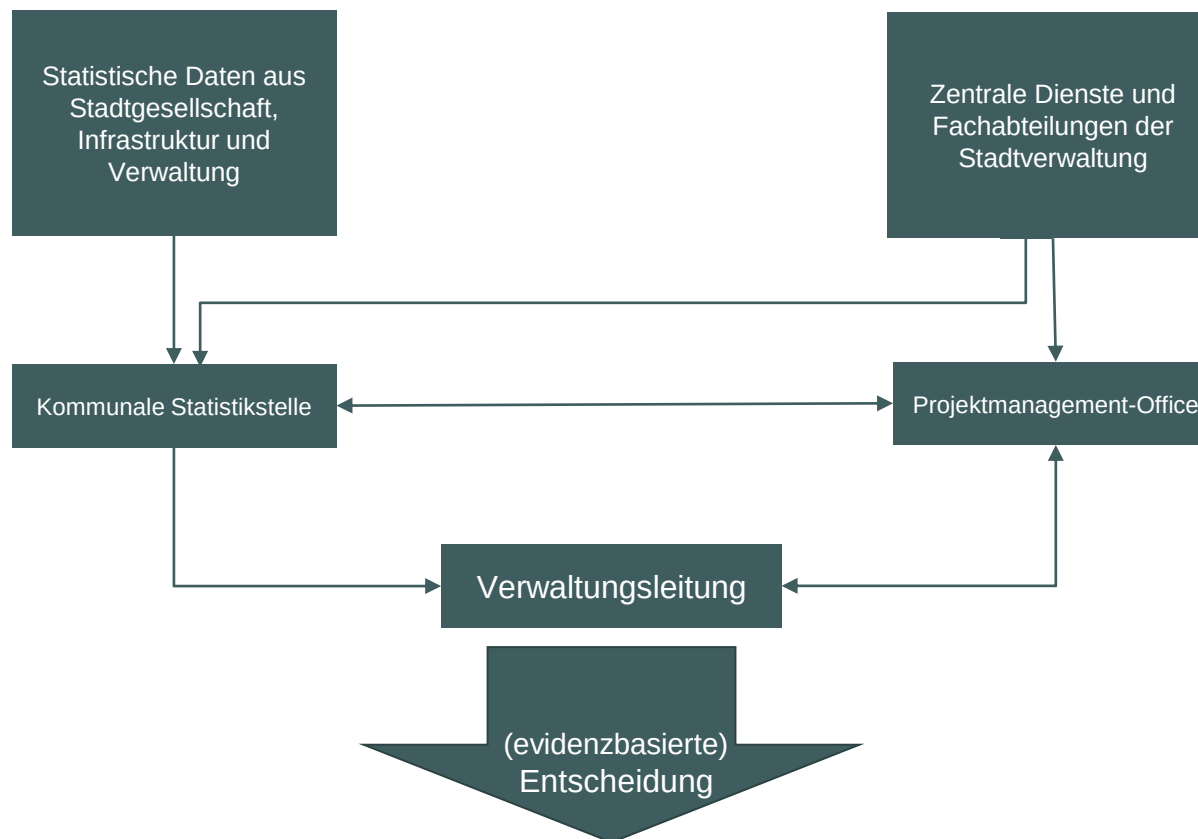
06-01-05: Kennzahlen als Kompass unserer Digitalisierung (3/3)

Kapitel 06: Handlungsfelder & Projektableitungen // 06-01: Handlungsfeld 01 „Effizientes & fokussiertes Handeln“

EINFÜHRUNG VON KPIS ZUR NACHHALTIGEN STEUERUNG DER DIGITALISIERUNG

Daten und Informationen sind in der Stadtverwaltung zwar vorhanden, sind aber bislang nicht systematisch zusammengeführt, ausgewertet und als Steuerungsgrundlage aufgearbeitet worden.

Im Zentrum einer zukünftig datengestützten strategischen Steuerung steht der Stadtvorstand als steuernde Instanz. Diese empfängt verdichtete Informationen aus zwei Quellen: Die kommunale Statistikstelle liefert aggregierte, anonymisierte Auswertungen zu Bedarfsstrukturen und Entwicklungen der Stadtgesellschaft. Das PMO wiederum speist Projektcontrollingdaten, Prozessauswertungen und operative KPIs aus dem laufenden (Digitalisierungs-) Betrieb ein.



Die strategische Bedeutung dieser Konstellation liegt im Zusammenspiel beider Quellen, das eine faktenbasierte und wirkungsorientierte Steuerung erst ermöglicht: Während die Statistikstelle gesellschaftliche Bedarfe und demografische Entwicklungen abbildet, macht das PMO den Fortschritt der Transformation sichtbar – Durchlaufzeiten, Projektstände, Medienbrüche und Ressourceneinsatz.

Stadtvorstand und Lenkungsausschuss erhalten damit eine gemeinsame Informationsbasis, die Entscheidungen von Bauchgefühl auf Datenbasis hebt. Die Implementierung dieser dreiseitigen Steuerungsstruktur ist deshalb keine Folgemaßnahme, sondern eine Voraussetzung, dass die Gesamtstrategie mess-, steuer- und korrigierbar ist.

#Verbindlichkeit



06-01-06: Das Gemba-Analyse-Kulturformat

Kapitel 06: Handlungsfelder & Projektableitungen // 06-01: Handlungsfeld 01 „Effizientes & fokussiertes Handeln“



Der Begriff Gemba stammt aus dem Japanischen und bedeutet „der tatsächliche Ort“. Im Lean Management wird die Gemba-Methode herangezogen, um den „Ort des Geschehens“ beziehungsweise den Ort, an dem Wertschöpfung tatsächlich stattfindet (z. B. in den Fachbereichen mit „Service für Bürgerinnen und Bürger“ (s. S. 24 ff.)), in den Fokus der Betrachtung zu stellen. Die Idee dahinter ist, Prozesse nicht nur anhand von Berichten oder Annahmen zu beurteilen, sondern direkt vor Ort zu beobachten und mit den Mitarbeitenden zu sprechen, die die Arbeit ausführen. Der Sinn des Gemba-Ansatzes liegt darin, dass Herausforderungen, Hemmnisse und Verbesserungsmöglichkeiten am realen Arbeitsplatz am besten sichtbar werden. Dadurch können Entscheidungen faktenbasiert getroffen und Verbesserungen zielgerichteter umgesetzt werden.

In der dieser Strategie zugrunde liegenden Analyse der aktuellen Situation fiel die fehlende Definition unter anderem folgender Fragen auf:

- „Wer sind wir als Organisation und was machen wir in unseren Arbeitsbereichen?“
- „Wer sind unsere Kunden und auf wen sind wir bei unserer Leistungserbringung angewiesen?“
- „Was brauchen wir, um unseren Service gut und effizient anbieten zu können?“

Die Entwicklung und Umsetzung eines Frankenthaler **Gemba-Analyse-Kulturformates (Hf. 01 - Pr. 04)** kann hier Abhilfe schaffen. Das dafür notwendige Werkzeug ist ein eintägiges Workshop-Format, das mit Vertretenden jedes Verwaltungsbereiches durchgeführt wird. Die Ziele sind unter anderem:

- Klarstellung des jeweiligen Service- und Organisationsmodells je Bereich beziehungsweise Fachbereich
- Definition von Kundschaft und notwendigen Dienstleistern für die eigene Leistungserbringung
- Evaluierung weiterer Digitalisierungsbedarfe und Digitalisierungsrenditen (s. a. Hf. 05 - Pr. 02, S. 73 f.)
- Erarbeitung von Kernprozessen und einer Customer Journey* (s. a. Hf. 03 - Pr. 01, S. 56 ff.)
- Bedarfsaufnahme notwendiger Hard- und Softwareausstattung (s. a. Hf. 02 - Pr. 04 und 05, S. 52)
- Schaffung von Identifikation und Transparenz (s. a. Hf. 04 - Pr. 03, S. 67 f.)
- Herausarbeitung von Schulungsbedarfen (s. a. Hf. 05 - Pr. 04, S. 73 f.)

* Die Customer Journey beschreibt die „Reise“ einer Bürgerin oder eines Bürgers von einem Anliegen oder Bedarf über die Informationssuche und den Kontakt mit der Verwaltung bis hin zur Erledigung und möglichen Nachbetreuung.

#Verbindlichkeit



06-01-07: KI-Anwendungen in der Frankenthaler Stadtverwaltung

Kapitel 06: Handlungsfelder & Projektableitungen // 06-01: Handlungsfeld 01 „Effizientes & fokussiertes Handeln“

Immer wieder wird in unserer Stadtverwaltung über den **Einsatz von künstlicher Intelligenz (KI) als Werkzeug** der Digitalisierung diskutiert. Im Rahmen der Strategie ist dazu mit dem Stand 06/2026 festzuhalten, dass ein grundlegender Einsatz von KI in der Frankenthaler Stadtverwaltung mit dem Ziel der Automatisierung von Dienstleistungen unter den aktuellen Bedingungen weder effizient noch nachhaltig wäre. KI-Systeme sind auf strukturierte, digital verfügbare und qualitativ hochwertige Daten angewiesen. Fehlen diese Voraussetzungen, können sie ihr Potenzial nicht entfalten und liefern im Zweifelsfall unzuverlässige oder verzerrte Ergebnisse.

Unsere Stadtverwaltung ist derzeit noch stark papierbasiert. Prozesse sind noch nicht standardisiert und nicht vollständig digital abgebildet (s. a. „Herausforderungen“, S. 22 ff.). Der Versuch, in diesem Zustand bereits KI-Technologien zur Vollautomatisierung auch nur einzelner Leistungsbereiche einzuführen, würde faktisch eine notwendige Entwicklungsstufe überspringen. Dies führt nicht zu einem Innovationssprung, sondern zu zusätzlicher Komplexität, höheren Kosten und ineffizienten Parallelstrukturen. Statt Prozesse zu verbessern, werden bestehende Defizite lediglich automatisiert oder sogar verstärkt. **Der fokussierte und kausale Ablauf muss daher sein: 1) Standardisieren > 2) Digitalisieren > 3) Automatisieren.**

Ein weiterer zentraler Aspekt ist die Datenqualität. Diese ist aktuell häufig noch unvollständig, inkonsistent oder schwer zugänglich. Die Ad-hoc-Einführung von KI-Systemen kann diese Herausforderung nicht lösen – im Gegenteil: Sie ist stark von ihr abhängig. Schlechte Daten führen zu schlechten Ergebnissen – ein Risiko, das gerade im öffentlichen Sektor erhebliche Konsequenzen haben kann.

Für unsere Stadtverwaltung ist daher ein schrittweiser Ansatz sinnvoll: Zunächst werden analoge Prozesse optimiert und digitalisiert, Daten systematisch erfasst und Standards etabliert. Auf dieser Grundlage kann der Einsatz von KI sinnvoll geplant werden und einen echten Mehrwert bieten, etwa durch Automatisierung, Entscheidungsunterstützung oder Effizienzsteigerung. Mit dem **Projekt Hf. 01 - Pr. 05 „KI-Anwendungen in der Stadtverwaltung“** werden dennoch Verantwortlichkeiten geklärt, eine Arbeitsgruppe gebildet und erste KI-Anwendungen sukzessive getestet und eingeführt.* Hierbei geht es insbesondere um alltägliche Arbeitserleichterungen, etwa für Recherchen oder das Verfassen von formalisierten Texten.



#Verbindlichkeit

* Dazu gehört auch die Überarbeitung und Fertigstellung der aktuell in der Vorbereitung befindlichen „KI-Richtlinie“



Kapitel 06-02

Handlungsfeld 02: „Digitale & resiliente Stadtverwaltung“

S. 47



06-02-01: Einführung in das Handlungsfeld

Kapitel 06: Handlungsfelder & Projektableitungen // 06-02: Handlungsfeld 02 „Digitale & resiliente Stadtverwaltung“



Für unsere Stadtverwaltung stellt das Handlungsfeld 02 „Digitale & resiliente Stadtverwaltung“ eine **Lebensader** dar. Schon heute können Verwaltungen im Allgemeinen – und wir im Besonderen – demografiebedingte Personalabgänge kaum nachbesetzen. Hinzu kommen von den Mitarbeitenden selbst gewünschte Wechsel von Rolle, Position und Arbeitgeber. Die vorliegende Digitalisierungsstrategie unterstützt unter diesen Rahmenbedingungen nicht nur die Digitalisierung der Personalarbeit in Form von Prozess-, Software- und Methodenlösungen, sondern zielt auch darauf ab, unsere **Attraktivität als moderne und zeitgemäße Arbeitgeberin zu steigern**. Notwendige Weichen für die bestehende Organisation werden gestellt, um den Arbeitsalltag der Mitarbeitenden zu vereinfachen und **Werkzeuge bereitzulegen**, um den veränderten Herausforderungen gerecht zu werden. Die vorliegende Strategie ersetzt damit jedoch nicht die Konzeptionierung und Umsetzung einer strategischen und nutzendenzentrierten Organisations- und Personalentwicklung entlang einer Employee Journey.* **Im Ergebnis werden zur Erfüllung der Anforderungen in dem beschriebenen Handlungsfeld alle innerorganisatorischen Abläufe ausnahmslos papierlos bereitgestellt.**

In den vergangenen Jahren hat sich die Arbeitswelt nachhaltig verändert. Aus dem temporären Zwang zum Homeoffice ist ein dauerhaftes Bedürfnis nach ortsunabhängiger Zusammenarbeit und Flexibilität bei der Wahl zwischen Präsenzarbeit und Homeoffice entstanden. Grundvoraussetzung für die Flexibilisierung des Arbeitens ist die vollständige Digitalisierung der Leistungen und notwendigen Aktenbestände** (s. a. Hf. 03 - Pr. 03, S. 61), die Bereitstellung standardisierter und bedarfsgerechter IT-Ausstattung (s. a. Hf. 02 - Pr. 04 und 05, S. 52) sowie die passenden Kommunikations- und Kollaborationstools (s. a. Hf. 04 - Pr. 03, S. 67 f.). Neben den technischen Voraussetzungen bedarf es zusätzlich sowohl eines Mindset-Wechsels bei den Beschäftigten gegenüber neuen Formen der Kommunikation, Führung und Zusammenarbeit als auch passender kultureller Rahmenbedingungen. Auch die Arbeit vor Ort ist von einem hohen Veränderungsgrad geprägt, wenn sich die Services der Stadtverwaltung am Bedarf der Kundschaft orientieren und die Mitarbeitenden gleichzeitig an unterschiedlichen Orten tätig sind. Können heute schon einzelne Mitarbeitende flexibel zwischen Büro und Homeoffice wählen, ist die Grundvoraussetzung für alle Mitarbeitenden ein sogenannter Single Point of Contact in Form eines Bürgerservices (s. a. Hf. 03 - Pr. 02, S. 59 f.) sowie die strikte Trennung zwischen Frontoffice- und Backoffice-Aktivitäten.

* Eine Employee Journey beschreibt die „Reise“ eines Mitarbeitenden vom Erstkontakt über die Einstellung und Mitarbeit innerhalb der Organisation bis hin zum Ausscheiden aus der Organisation.

** Dabei ist zu evaluieren, welche Aktenbestände tatsächlich noch gebraucht und demnach digital zur Verfügung gestellt werden müssen.

#TeamFrankenthal



06-02-02: Personalentwicklung & Systemumgebung

Kapitel 06: Handlungsfelder & Projektableitungen // 06-02: Handlungsfeld 02 „Digitale & resiliente Stadtverwaltung“

Für den strategischen Erfolg, als moderner und attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen zu werden, bedarf es zunächst einer übergeordneten Klarstellung von Ist- und Soll-Zuständen in der strategischen Personal- und Organisationsentwicklung, die die vorliegende Strategie nicht im Detail abbilden kann.

Daher ist ein **strategisches Personalentwicklungskonzept** entlang der Employee Journey (**Hf. 02 - Pr. 01**) erforderlich, also der Reise eines Mitarbeitenden vom Erstkontakt über die Einstellung und die Mitarbeit/ dem Werdegang innerhalb der Stadtverwaltung bis hin zu einem späteren Austritt. Dabei werden die Anforderungen aus Sicht der Mitarbeitenden, der jeweiligen Führungskräfte, der Personalabteilung, des Personalsrats und weiterer Interessengruppen betrachtet. Diese Prozessevaluierung nebst Identifikation entsprechender Einflussgrößen soll zu einer Verringerung des Arbeitsaufwands bei gleichzeitiger Schaffung von Transparenz führen.

Daraus abgeleitet ergeben sich die Anforderungen an ein **ganzheitliches Personalmanagementsystem** (**Hf. 02 - Pr. 02**) (fachspezifisch auch: Human Resource Management System (HRMS) genannt): sowie an begleitende Systemanforderungen für die tägliche Arbeit der Mitarbeitenden und Interessengruppen, etwa für Schulungen, Reisekostenabrechnungen, Beurteilungen, E-Learning und Raumbuchungen, die strukturiert und ganzheitlich digital abgebildet werden (*s. a. Grafik, S. 50 ff.*). Erste Ansätze dazu werden aktuell mit der „Pfälzische Pensions Anstalt“ (ppa) erarbeitet.

Parallel zu den genannten Projekten unterstützt eine **systematische und datenbasierte Personal- und Organisationsentwicklung** (**Hf. 02 - Pr. 03**) dabei, die Organisation hinsichtlich der Themen- und Aufgabenverteilung zu untersuchen und zu clustern. Darüber hinaus stellt sie die richtigen Weichen für den daraus resultierenden Kompetenzbedarf und die Kompetenzentwicklung der Mitarbeitenden (*s. a. Grafik, S. 51*) bis hin zu einer stärkeren Leistungsorientierung. Ergänzend liefern regelmäßige Befragungen der Gesamtorganisation ein Stimmungsbild und geben dem zukünftigen Arbeitsfeld Changemanagement (*s. a. Hf. 05 - Pr. 03, S. 73 f.*) wichtige Anhaltspunkte für eine fokussierte Begleitung der Veränderung. Die im Jahr 2025 durchgeführte Mitarbeitendenbefragung wird dabei neu konzeptioniert und stark gekürzt, um nicht nur die Anzahl der Teilnehmenden zu erhöhen, sondern im Zeitverlauf klare KPI-gestützte (*s. a. Hf. 01 - Pr. 03, S. 42 f.*), Entwicklungen ablesen und richtungsweisende Entscheidungen treffen zu können.



#TeamFrankenthal



06-02-03: Ein HRMS als Erfolgsfaktor für effizientes Personalmgmt.

Kapitel 06: Handlungsfelder & Projektableitungen // 06-02: Handlungsfeld 02 „Digitale & resiliente Stadtverwaltung“

DIE WESENTLICHEN BESTANDTEILE EINES HRMS-SYSTEMS

Ein HRMS ist ein zentrales System zur Verwaltung aller personalbezogenen Prozesse einer Kommune – von Stammdaten und Arbeitszeit über Personalgewinnung bis hin zu Vergütung, Abrechnung und Abwesenheiten. Es unterstützt Führungskräfte und Mitarbeitende durch digitale Self-Services, schafft Transparenz über Personalressourcen und entlastet die Verwaltung von manuellen Routineaufgaben. Im kommunalen Kontext sind dabei besonders Datenschutz, Rollenrechte, Nachvollziehbarkeit und die Anbindung an bestehende Fachverfahren wichtig.



#TeamFrankenthal



06-02-04: Erfolgsfaktor Digitalkompetenzen: Kennen und stärken

Kapitel 06: Handlungsfelder & Projektableitungen // 06-02: Handlungsfeld 02 „Digitale & resiliente Stadtverwaltung“

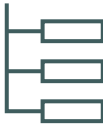
ÜBERBLICK DER WESENTLICHEN DIGITALKOMPETENZEN

Angelehnt an Ogonek et al. (2020) werden Digitalkompetenzen als ein Bündel von Fähigkeiten verstanden, die unsere Teammitglieder benötigen, um Aufgaben in einer Organisation durch die zielgerichtete und verantwortungsvolle Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnik (IKT) zu erfüllen.* In der Metastudie Qualifica digitalis** wurden neun Cluster definiert:



Personale berufliche Handlungsfähigkeit im digitalisierten Berufsumfeld

Dazu zählt u. a.: Problemlösungs-, Führungs-, Transformations- & Innovationskompetenz // Unternehmerisches Denken & Handeln // Selbstmanagement // Interdisziplinäres Verständnis, Kreativität, Ethik // (...)



Gestaltung & Veränderung von Organisationen und Prozessen

Dazu zählt u. a.: Prozessmanagement & Prozessdenken // Kenntnisse über E-Government-Rahmenbedingungen & Auswirkungen // Gestaltung von Organisationen // Vermittlung zwischen Fach-/ IT-Stelle // (...)



Suchen, Verarbeiten & Aufbewahren von digitalen Informationen

Dazu zählt u. a.: Die Fähigkeit, Informationen suchen & filtern, auswerten & bewerten sowie richtig speichern und abrufen zu können // (...)



Kommunizieren & Zusammenarbeiten in digitalen Umgebungen

Dazu zählt u. a.: Verständnis von & der sichere Umgang mit sozialen Netzwerken // Sprachkompetenz & Ausdrucksweise // Richtiges Teilen von (wesentlichen) Informationen // Zusammenarbeit in Teams // (...)



Produzieren & Präsentieren von digitalen Inhalten

Dazu zählt u. a.: Entwickeln und Produzieren von Inhalten entsprechend der Zielgruppe // Weiterverarbeitung und Integration von Informationen // (...)



Schützen und sicheres Agieren in digitalen Umgebungen

Dazu zählt u. a.: Das sichere Agieren in digitalen Umgebungen // Natur, Umwelt und die eigene Gesundheit schützen // Betrachtung von rechtlichen Vorgaben // Schutz von personenbezogenen Daten/Privatsphäre, (...)



Problemlösen & Handeln im digitalen Umfeld

Dazu zählt u. a.: Eigene Defizite ermitteln & nach Lösungen suchen // Digitale Werkzeuge & Medien zum Lernen nutzen // Techn. Problemlösung // Usability, UX, UI, Design & Barrierefreiheit // (...)



Analysieren & Reflektieren von digitalen Medien

Dazu zählt u. a.: Medien in der digitalen Welt verstehen, reflektieren und richtig einsetzen // Medien richtig analysieren und bewerten können // (...)



Data Literacy (Datenkompetenz)

Dazu zählt u. a.: Datenerfassung, -erhebung und -gewinnung // Datenmodellierung, Analysen und Visualisierung // Datenhaltung // Datenkompetenz & Datenethik // Datenarchivierung und -löschung // (...)

* Vgl. Konzept zur Entwicklung und Stärkung der Digitalkompetenzen in der Landesverwaltung Brandenburg, S. 5.

** Vgl. Hauptkategorien der Kompetenzen im digitalisierten Berufsumfeld, nach Qualifica digitalis, S. 21ff. Diese Kategorien basieren auf dem KMK-Kompetenzrahmen

#TeamFrankenthal



06-02-05: Hard-/Softwareausstattung als Voraussetzung für „New Work“

Kapitel 06: Handlungsfelder & Projektableitungen // 06-02: Handlungsfeld 02 „Digitale & resiliente Stadtverwaltung“



Zentral und die Grundlage für unser „Digitale Rathaus“ und die digitale und resiliente Stadtverwaltung ist die für die Arbeit notwendige **Hardwareausstattung (Hf. 02 - Pr. 04)**. Dies gilt sowohl für die bedarfsorientierte Arbeitsplatzausstattung jedes einzelnen Mitarbeitenden als auch für die Infrastruktur in den Gebäudekomplexen. **Diesem Ankerprojekt ist höchste Priorität einzuräumen.** Aufgrund der begrenzten Ressourcen im IT-Bereich ist zu entscheiden, inwiefern andere Projekte künftig eine nachgelagerte Priorität erhalten oder der Themenkomplex zur schnellen Umsetzung an einen externen Dienstleister (Miete/Leasing) abgegeben werden kann. Die hierdurch deutlich schnellere Umsetzung rechtfertigt höhere Aufwendungen. Grundlegend für diese Entscheidung ist jedoch eine klare Bedarfsanalyse, da für unterschiedliche Tätigkeiten unterschiedliche Ausstattungen benötigt werden, z. B. für Innen- und Außendienst.

Parallel dazu wurde im Zuge der dieser Strategie zugrunde liegenden Analyse festgestellt, dass bestimmte **Softwareanwendungen** nicht allen notwendigen Mitarbeitenden zur Verfügung stehen oder umgekehrt nicht genutzt beziehungsweise benötigt werden. Auch hier bedarf es einer klaren und detaillierten Bestands- und Bedarfsaufnahme der Systeme sowie einer anschließenden Restrukturierung und Harmonisierung der Systemlandschaft **(Hf. 02 - Pr. 05)**.

Die beschriebenen Bestandsaufnahmen lassen sich idealerweise in das Projekt „Gemba-Analyse-Kulturformat“ **(Hf. 01 - Pr. 04, S. 45)** integrieren und bilden die Grundlage für jegliche „New Work“-Ansätze **(Hf. 02 - 06, S. 52 f.)**. Sowohl das Projekt zur Hard- als auch zur Softwareausstattung ersetzen keine voll-umfängliche IT-Strategie, bilden jedoch die Grundlage für eine nachhaltige und sukzessive Digitalisierung der Stadtverwaltung Frankenthal und für das digitale Arbeiten jedes einzelnen Mitarbeitenden.

Die strukturierte Verankerung von „**New Work**“ wird im **Projekt Hf. 02 - Pr. 06** definiert. Hier geht es insbesondere darum, die Voraussetzungen zu schaffen, um einerseits digitales Arbeiten, etwa auch im Home-office, überhaupt möglich zu machen und andererseits durch moderne Arbeitsplätze und Flächenoptimierung mittelfristig Ressourcen zu sparen. Hierbei besteht eine klare Verknüpfung mit dem Projekt „Bürgerservice“ **(Hf. 03 - Pr. 02, S. 59 f.)** und der darin vorgesehenen Trennung zwischen Front- und Backoffice.

#TeamFrankenthal



06-02-06: „New Work“ als Erfolgsfaktor für Effizienz

Kapitel 06: Handlungsfelder & Projektableitungen // 06-02: Handlungsfeld 02 „Digitale & resiliente Stadtverwaltung“

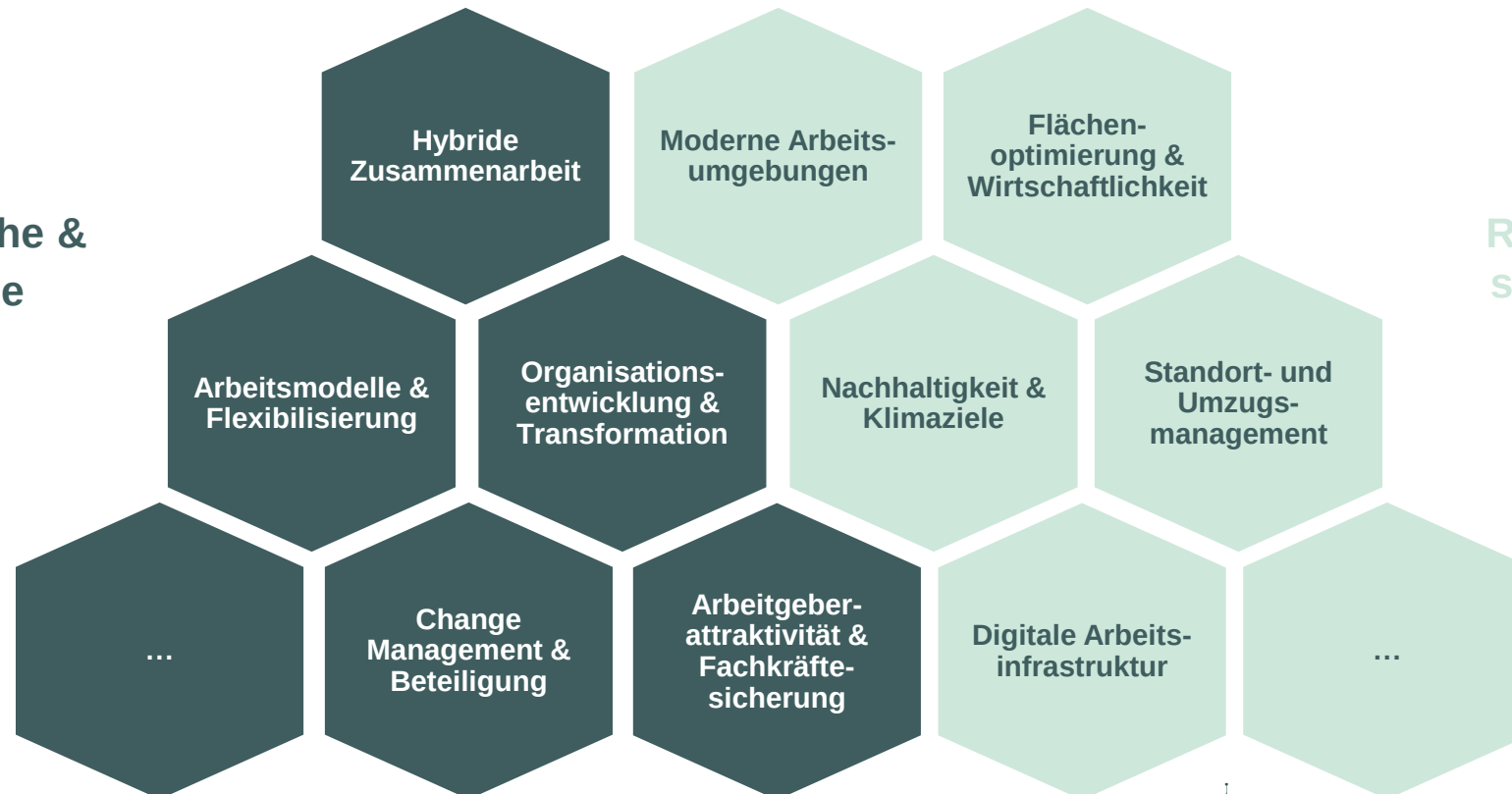
„New Work“ als verbindendes Glied zwischen Bürgerservice, der Aufteilung zwischen Front- und Backoffice sowie Homeoffice



Organisatorische & kulturelle Ebene



Räumliche & infrastrukturelle Ebene



#TeamFrankenthal



Kapitel 06-03

Handlungsfeld 03: „Service & wirkungsorientiertes Arbeiten“

S. 54



06-03-01: Einführung in das Handlungsfeld

Kapitel 06: Handlungsfelder & Projektableitungen // 06-03: Handlungsfeld 03 „Service & wirkungsorientiertes Arbeiten“



Die Digitalisierung und gleichzeitige Transformation unserer Frankenthaler Stadtverwaltung ist ein umfassender und tiefgreifender Prozess, der zunächst viel Zeit und Ressourcen in Anspruch nehmen sowie Investitionen erfordern wird, bevor eine entsprechende digitale Rendite (s. a. S. 17) erzielt werden kann. Bei der Entwicklung digitaler Services, die zugleich eine Erneuerung der Vor-Ort-Prozesse erfordern, werden neue Formen der Leistungserstellung und der Zusammenarbeit entstehen und gelebt werden.

Die Stadtgesellschaft (s. a. S. 20) wünscht sich einfache, schnelle und durchgängig digitale Verwaltungsprozesse. Laut eGovernment Monitor 2024* nutzen mehr als die Hälfte der Bevölkerung digitale Verwaltungsdienste, jedoch bleibt die Nutzung oft hinter den Erwartungen zurück. Gründe dafür sind unter anderem die mangelnde Bekanntheit der Angebote (s. a. Hf. „Offene & zielgruppengerechte Kommunikation“, S. 65 ff.) sowie die Präferenz insbesondere älterer Menschen, Behördengänge weiterhin analog abzuwickeln. Von erfolgreichen Projekten kann dann gesprochen werden, wenn die Services grundlegend neu gedacht, digital entlang der jeweiligen Customer Journey und User Journey abgebildet sowie anschließend auch in den Vor-Ort-Welten kontinuierlich angewendet werden. Sie müssen sowohl für die Stadtgesellschaft (als Kundinnen und Kunden) als auch für die nutzenden Mitarbeitenden den notwendigen Mehrwert und die erforderliche Arbeitserleichterung mit sich bringen. Da es auch künftig analoge und digitale Services in der Verwaltungsarbeit geben wird, stellt sich zunächst die Frage nach dem führenden Prozess. Klar ist jedoch, dass die Inanspruchnahme digitaler Services zukünftig stetig steigen und die Vor-Ort-Welten trotz notwendiger Übergangsphasen sukzessive abnehmen werden.

Demnach fußt diese Strategie auf der Feststellung, dass der jeweilige digitale Prozess führender Natur sein wird und alle bestehenden Verwaltungsabläufe modelliert werden müssen. Dies erfordert nicht nur entsprechende Service-Standards (s. Grafik, S. 57), sondern insbesondere auch ein strukturiertes und kausales Herangehen beim Design der Leistungen (s. Grafik, S. 58). Bei internen, insbesondere unterstützenden Services kann ausschließlich auf digitale Standards gesetzt werden (s. z.B. Hf. 02 - Pr. 02 „Personalmanagementsystem“, S. 49 ff.), wobei es inhaltliche Ansprechpersonen und eine klare Verantwortung geben muss.

* Quelle: <https://initiated21.de/publikationen/egovernment-monitor/2024>



06-03-02: Kundenzentrierung, Servicestandards und -design

Kapitel 06: Handlungsfelder & Projektableitungen // 06-03: Handlungsfeld 03 „Service & wirkungsorientiertes Arbeiten“

Mit dem Projekt „**Kundenzentrierung, Servicestandards und -design**“ (Hf. 03 - Pr. 01) wird zunächst die Erarbeitung eines einheitlichen **Mindsets als Dienstleister und Serviceanbieter** in den jeweiligen Abteilungen und Sachgebieten innerhalb unserer Frankenthaler Stadtverwaltung verankert. **Wenn schlechte und bürokratische Prozesse lediglich digitalisiert werden, anstatt sie neu zu denken, entstehen letztlich nur schlechte digitale Prozesse.** Dies muss unbedingt verhindert werden, um eine positive Wirkung der Digitalisierung zu erzielen. Daher sind zunächst eine Bestandsaufnahme der Services und Prozesse, anschließend ein kunden- und nutzendenzentriertes Prozess- und Servicedesign sowie, nach der Einführung, eine iterative Weiterentwicklung je nach auftretenden Anforderungen notwendig (s. Grafik, S. 58 ff.). Dies erfordert Service-Standards als Grundlage und bringt nicht zuletzt folgende Vorteile mit sich:

- **Konsistenz und Qualität:** Standards sichern eine gleichbleibend hohe Servicequalität, stärken das Vertrauen der Kundschaft sowie Wiederkehr und Markenbindung.
- **Effizienz und Struktur:** Standards vereinfachen Abläufe, reduzieren Fehlerquellen und steigern die Produktivität durch Synergien.
- **Einarbeitung und Schulung:** Klare Vorgaben erleichtern die Einarbeitung neuer Mitarbeitende und beschleunigen den Lernprozess.
- **Kontinuierliche Verbesserung:** Messbare Standards ermöglichen leichteres Feedback, Zielüberprüfung und gezielte Optimierung.
- **Organisationsidentität:** Standards prägen Auftritt, Kultur und Markenbild, intern wie extern.
- **Mitarbeitendenzufriedenheit:** Klare Standards geben Orientierung, Sinn und Verantwortung, was nachweislich die Zufriedenheit erhöht.

In diesem Projekt ist eine enge Verzahnung, bspw. mit Hf. 01 - Pr.04 „GEMBA-Analyse-Kulturformat“ (s. S. 45) beispielsweise durch ein entsprechendes Workshop-Format möglich. Parallel dazu sind Standards zu definieren, innerhalb derer sich zukünftig bewegt und mit denen festgelegt wird, wie Services, intern wie extern, angeboten werden (s. Grafik, S. 57). Dabei ist es wichtig, das eigene Handeln im Hinblick auf diese Standards stets proaktiv zu reflektieren und zu prüfen, ob es sich im Rahmen der selbstgesetzten Standards bewegt.

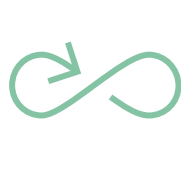
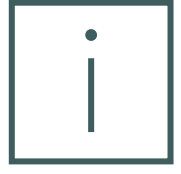


#Servicequalität



06-03-03: Servicestandards als Erfolgsfaktor der Stadtverwaltung

Kapitel 06: Handlungsfelder & Projektableitungen // 06-03: Handlungsfeld 03 „Service & wirkungsorientiertes Arbeiten“

						
Bürgernahe Verwaltungssprache	Nutzerzentriert + UX/UI*	Mit gängigen Suchbegriffen nutzbar	24/7 erreichbar	Daten- und Dokumente nur einmal einreichen	Medienbruchfrei / Ende- zu-Ende-Bearbeitung	Wenige Klicks
						
Onlineantrag und Onlinebescheid	Standard und Interoperabilität **	Einfach und zielgruppenspezifisch	Bearbeitungsstatus und Information	Automatisierung	Sicher	Gängige Zahlungsmittel
						
Wiedererkennbarkeit (Corporate Design)	Qualifizierter Support	Responsiv	Strukturiert	Nachnutzbarkeit	Auffindbarkeit und Zugänglichkeit	barrierefrei

Legende: ■ „Online-“ und „Offline“-Standards ■ Ausschließlich „Online-Standards“

* UX beschreibt die Funktionalität und Anwendungsfreundlichkeit, wohingegen UI das Aussehen beschreibt.

** Interoperabilität beschreibt das Zusammenspiel verschiedener Systeme, Techniken und Organisationen.

#Servicequalität



06-03-04: Servicedesign als Erfolgsfaktor für Kundenzentrierung

Kapitel 06: Handlungsfelder & Projektableitungen // 06-03: Handlungsfeld 03 „Service & wirkungsorientiertes Arbeiten“

Fragestellung: Wie können wir interne und externe Services neu denken, implementieren und iterativ weiterentwickeln?

SCHRITT 01

Überblick



- Alle internen und externen Services definieren und clustern
- Bei externen Services insbesondere zwischen Verwaltungsverfahren ohne eigene Fachverfahren und mit Fachverfahren unterscheiden
- Anzahl der Inanspruchnahmen evaluieren (Prioritäten)

SCHRITT 02

Beschreibung



- Blick auf einzelnen Service richten
- Kundinnen und Kunden sowie Nutzende definieren und charakterisieren (Personas)
- Herausforderungen, mögliche Prozessumsetzung und Synergien herausarbeiten
- Prioritäten definieren und Ressourcen schätzen

SCHRITT 03

Design



- Entwicklung des Services entlang der Anforderungen von Kundinnen und Kunden (Priorität 1) sowie Nutzenden (Priorität 2)
- Konzeptionierung und theoretischer Test
- Iterationsschleifen einbauen für Anpassung des idealen Soll-Prozesses

SCHRITT 04

Check-up



- Abgleich des neuen Prozesses mit vorhandenen (rechtlichen) Anforderungen und Einbau notwendiger Ergänzungen
- Check-up auf Vollständigkeit
- Entwicklung und Zuordnung des analogen „Vor-Ort-Prozesses“

SCHRITT 05

Umsetzung



- Implementierung des neuen Services mit der Option für entsprechende Anpassungen
- Testen des Prozesses mit Kundinnen und Kunden, sowie Nutzenden inkl. Iterationsrunden
- Regelmäßiges Erfolgscontrolling und iterative Weiterentwicklung

Schritt 06

Weiterentwicklung



- Erfolgscontrolling,
- Regelmäßige Überprüfung der Soll- und Ist-Stände
- Mögliche Anpassung im jeweiligen Gesamtkontext

#Servicequalität

06-03-05: Bürgerservice und der „Single Point of Contact“

Kapitel 06: Handlungsfelder & Projektableitungen // 06-03: Handlungsfeld 03 „Service & wirkungsorientiertes Arbeiten“



Mit Bezug auf eine notwendige Zentralisierung (Hf. 1) (s. a. S. 37 ff.), die Entlastung der Mitarbeitenden in den Fachdiensten durch störungsfreies Arbeiten und Effizienzsteigerung sowie die Schaffung klarer Kundenkontaktpunkte (Touchpoints) für die Stadtgesellschaft ist ein lokaler **Bürgerservice als „Single Point of Contact“** sinnvoll, der neben dem Online-Zugang als Anlaufstelle für alle Erstanfragen und perspektivisch für Beratung zur Verfügung steht (Hf. 03 - Pr. 02). Hierbei ist eine klare Trennung zwischen Front- und Backoffice erforderlich. Auf Basis der bestehenden Bürgerservice-Strukturen bildet dieses Projekt eine notwendige Grundlage, um überhaupt digital – also etwa auch aus dem Homeoffice – arbeiten zu können.

Der Front-/Backoffice-Ansatz geht davon aus, dass eine Vielzahl von Anfragen aufgrund ihres allgemeinen Charakters in relativ kurzer Zeit und ohne Terminvereinbarung bearbeitet werden kann. Die Trennung ermöglicht ein fokussiertes und konzentriertes Arbeiten im Backoffice, entlastet/fokussiert somit die Mitarbeitenden, steigert die Effizienz in der Leistungserbringung und unterstützt eine klare Homeoffice-Regelung. Weitere zentrale Bestandteile sind automatisierte Statusmeldungen zur Reduktion persönlicher Nachfragen.

Die Kontaktaufnahme durch die Kunden (s. Grafik, S. 60) erfolgt dabei unter anderem persönlich vor Ort, per Tele-fon, per E-Mail oder über ein Kontaktformular auf der Homepage. Die genannten Anfragen stehen dabei in keinem Bezug zu einer laufenden Fallbegleitung und/oder Sachbearbeitung; es handelt sich um neue Anfragen. Übersteigt eine Anfrage den niederschweligen Charakter des allgemeinen Frontoffice und betrifft sie spezifische Fachfragen, etwa bei Bauanträgen, oder erfordert sie besondere Qualifikationen beziehungsweise weist einen Akut-Charakter auf, etwa im Jugend- oder Sozialamt, werden die Anfragen an das zuständige Amt weitergeleitet (fachliches Frontoffice) und dort fachkundig beantwortet oder begleitet. Möglicherweise endet der Prozess an dieser Stelle nicht, sondern entwickelt sich zu einer konkreten Sachbearbeitung oder Fallbegleitung im fachlichen Backoffice weiter.*

Für eine transparente Handhabung und auch, um Anfragen messen und gegebenenfalls künftig an veränderte Bedingungen anpassen zu können, sind ein **Helpdesk- bzw. Service-Ticket-System dem DMS zuzuführen** sowie die Evaluierung von niedrighschweligen allgemeinen Beratungen bis hin zur Fachberatung unabdingbar (s. a. „Prozessmanagement“, S. 63 ff).

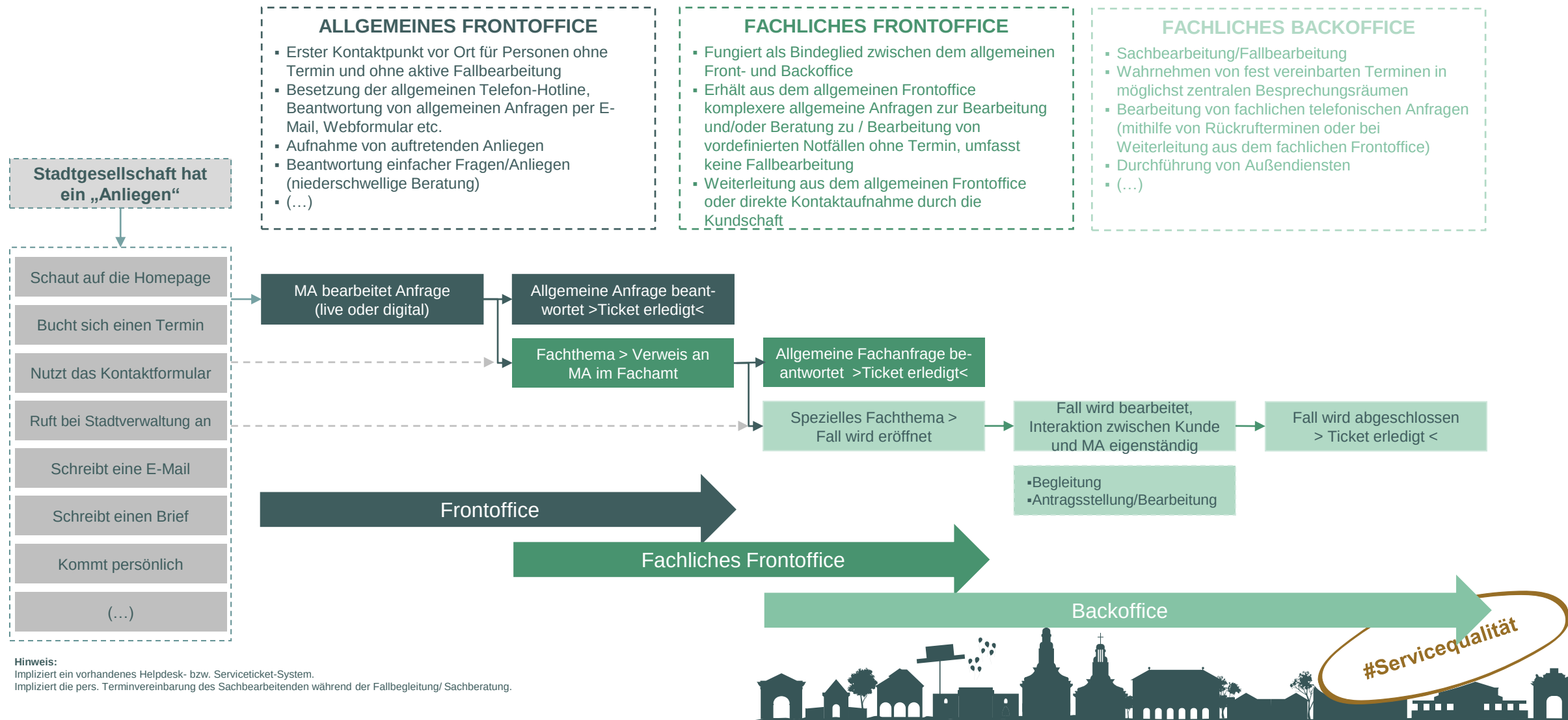
* Die Voraussetzung dafür sind nicht zuletzt detaillierte Prozesse und ein klar strukturiertes Wissensmanagement.

#Servicequalität



06-03-05: Arbeitsteilung und Touchpoints als Erfolgsfaktor

Kapitel 06: Handlungsfelder & Projektableitungen // 06-03: Handlungsfeld 03 „Service & wirkungsorientiertes Arbeiten“



06-03-06: DMS, E-Rechnung, Formulardesign und Prozessmgmt. (1/3)

Kapitel 06: Handlungsfelder & Projektableitungen // 06-03: Handlungsfeld 03 „Service & wirkungsorientiertes Arbeiten“



Das vorliegende DMS wurde bislang nur punktuell und damit mit vielen individuellen Anpassungen in unserer Stadtverwaltung eingeführt. Es besteht nun die Möglichkeit, entweder das bestehende System zu strukturieren und zu bereinigen, bevor weitere Sachgebiete eingebunden werden, oder das gesamte System noch einmal sauber und zielgerichtet zu konzipieren, um es anschließend flächendeckend unter hausintern einheitlichen Nutzungsstandards (s. a. S. 57) auszurollen. Eine nachhaltige **DMS-Neustrukturierung (Hf. 03 - Pr. 03)** erfordert dabei zwei miteinander verzahnte Teilprojekte: den zentralen Posteingang und die Scanstrategie.

- Der **zentrale Posteingang** bündelt alle eingehenden analogen Dokumente an einer Stelle, registriert sie und leitet sie strukturiert weiter. Klare Rollen, Zuständigkeiten und Übergabepunkte an die jeweiligen Sachgebiete sind die Voraussetzungen dafür, dass eine Scanstrategie sinnvoll aufgebaut werden kann.
- Die **Scanstrategie** wiederum legt fest, nach welchen Standards welche Dokumententypen digitalisiert werden. Zentral ist die Unterscheidung zwischen ersetzender Digitalisierung, bei der das Original vernichtet wird (sofern rechtlich zulässig) und begleitender Digitalisierung. Eine fehlende Differenzierung an dieser Stelle erzeugt genau die Art von Systemunordnung, die das DMS in seiner bisherigen Form belastet. Fachlich empfehlenswert ist eine Orientierung an der TR-RESISCAN des Bundesamtes für Sicherheit in der Informationstechnik (BSI), die bundesweit anerkannte Mindeststandards für das ersetzende Scannen in der öffentlichen Verwaltung definiert.

Beide Teilprojekte sollten erst nach der Finalisierung des Aktenplans beginnen, um mögliche Doppelarbeiten zu vermeiden.

Als nächstes Projekt ist die Neubeschaffung der **E-Rechnung und der dazugehörigen Workflows** zu nennen (**Hf. 03 - Pr. 04**). Die Verpflichtung zur Annahme und Verarbeitung elektronischer Rechnungen nach der EU-Richtlinie 2014/55/EU ist für die Stadt Frankenthal als öffentliche Auftraggeberin verbindlich. Die E-Rechnung ist damit kein freiwilliges Digitalisierungsprojekt, sondern eine rechtliche Mindestanforderung mit deutlicher Effizienzrendite: Jede vollständig digital abgewickelte Eingangsrechnung reduziert manuellen Erfassungs-, Prüf- und Archivierungsaufwand und senkt bei typischem kommunalem Rechnungsvolumen auch den Papierverbrauch messbar. (...)

#Servicequalität



06-03-06: DMS, E-Rechnung, Formulardesign und Prozessmgmt. (2/3)

Kapitel 06: Handlungsfelder & Projektableitungen // 06-03: Handlungsfeld 03 „Service & wirkungsorientiertes Arbeiten“

(...) Der entscheidende Hebel liegt weniger in der technischen Empfangsfähigkeit der Formate XRechnung oder ZUGFeRD als im nachgelagerten Workflow: Wie wird eine Rechnung geprüft, freigegeben, kontiert, verbucht und revisionssicher im DMS abgelegt? Dieser Prozess steht in unmittelbarem Zusammenhang mit dem neuen Finanzwesen. Die Parallelität beider Vorhaben bietet die Chance, den Rechnungs-Workflow von Beginn an sauber im neuen Finanzverfahren zu modellieren und die revisionssichere Ablage konsequent im DMS (Hf. 03 - Pr. 03, S. 61) zu verankern, statt analoge Abläufe lediglich digital zu konservieren.

Der Formulardesigner GOVER wurde Mitte 2025 beschafft und ermöglicht die schnelle Modellierung digitaler Antragsprozesse, deren Standardisierung über Fachbereiche hinweg sowie eine manuelle oder automatisierte Prozessdurchführung. Damit ist er ein zentrales Werkzeug für die OZG-Umsetzung in der Stadtverwaltung Frankenthal. Alle damit verbundenen Aufgaben werden im Projekt **Hf. 03 - Pr. 05 Onlinedienst-design inkl. Integration Basisdienste** gebündelt. Dazu gehören auch der Signaturdienst sowie der Roll-out von OZG-/EfA-Onlinediensten und der Antrags-/Prozessplattform Civento:

- Die geplante **BundID-Integration als Basisdienst** ist die rechtliche Voraussetzung für eine vollständig digitale Antragsstrecke: Ohne eindeutige Identifizierung der Antragstellenden sind zahlreiche OZG-Leistungen nicht rechtskonform umsetzbar. Der Signaturdienst schließt die Prozesskette auf der Ausgangsseite und legitimiert den behördlichen Bescheid rechtsgültig digital. Erst das Zusammenspiel beider Komponenten ermöglicht eine medienbruchfreie Ende-zu-Ende-Abwicklung ohne Papier.
- **Civento als Antrags- und Prozessplattform** des Landes Rheinland-Pfalz ergänzt GOVER um die Dimension der Nachnutzung. Für Leistungen, die im Rahmen des Einer-für-Alle-Prinzips durch andere Länder oder den Bund bereitgestellt werden, ist Civento der vorgesehene Einbindungsweg in Rheinland-Pfalz. Eine strategisch wichtige Aufgabe ist daher die klare Trennung zwischen Leistungen, die eigenständig in GOVER modelliert werden, und solchen, die über Civento nachgenutzt werden. Eine hierfür zu erstellende Priorisierungsmatrix bestimmt den tatsächlichen Umsetzungsaufwand und vermeidet Doppelentwicklungen.



#Servicequalität



06-03-06: DMS, E-Rechnung, Formular design und Prozessmgmt. (3/3)

Kapitel 06: Handlungsfelder & Projektableitungen // 06-03: Handlungsfeld 03 „Service & wirkungsorientiertes Arbeiten“



Das zukünftige **Prozessmanagement (PzM)** (Hf. 03 - Pr. 06), früher auch als Ablauforganisation bezeichnet, verfügt über einen breiten und wirkungsvollen Werkzeugkasten für zahlreiche Rollen und Bereiche in Frankenthal. Im Kontext der Digitalisierung übernimmt das PzM die Übersetzungsfunktion zwischen Fachlichkeit und technisch-organisatorischer Umsetzung. Daher ist es zwingend erforderlich, dass sich alle Bereiche dem PzM nicht verschließen, sondern es gemäß ihres Auftrags aktiv nutzen, um die Weiterentwicklung der jeweiligen Fach- und Arbeitsbereiche voranzubringen.

Dabei adressiert das PzM auch eine besondere Erwartungshaltung an die Führungskräfte. Es wird erwartet, dass alle Fachführungskräfte das PzM für ihren Verantwortungsbereich einsetzen, um besser steuern und effizienter arbeiten zu können. Gleichzeitig sollte es einen zentralen Bereich geben, der die Führungskräfte methodisch und funktional unterstützt und befähigt (s. a. „PMO“, S. 39 ff.). Die Verantwortung für die eigene Ablauforganisation verbleibt jedoch in den Fachbereichen selbst, die ihre Prozesse mithilfe des PzM dauerhaft und digital optimieren (fachliche Verantwortung). Die Projektverantwortung wird zentral gesteuert und verantwortet.

Im Zuge der Digitalisierung werden zwangsläufig Prozesse digitalisiert, die mehrere Fachbereiche betreffen. Die Herausforderung besteht darin, hierfür klare Verantwortlichkeiten festzulegen. Dabei wird es auch notwendig sein, dass Fachprozesse Anforderungen an zentrale Bereiche wie Finanzen oder Personal stellen, ihre Teilprozesse so zu optimieren, wie es der Gesamtprozess erfordert. Dadurch entsteht in Frankenthal eine neue Steuerungslogik: weg von einer reinen Aufbau- hin zu einer stärker prozessorientierten Organisation (s. Grafik, S. 64).

Bei dieser Transformation unterstützt das PzM als gemeinsamer Arbeits- und Denkraum. Gemeinsame Prozesslandkarten können entwickelt werden, Entscheidungen und Steuerungsprozesse werden transparenter, schneller und nachvollziehbarer. Wichtig ist dabei, dass das PzM die bisherigen Managementinstrumente und Entscheidungsrouninen ergänzt und nicht aushebelt.

#Servicequalität



06-03-07: Erfolgsfaktor Prozessmanagement und -design

Kapitel 06: Handlungsfelder & Projektableitungen // 06-03: Handlungsfeld 03 „Service & wirkungsorientiertes Arbeiten“

Fragestellung: Wie können wir effizient und nachhaltig alle Prozesse aufnehmen und vollumfänglich digitalisieren?

SCHRITT 01 Prozess-Organisation festlegen (Rahmen schaffen)

- Verwaltungsweiten Prozess-Rahmen festlegen: zentrale Koordination und dezentrale Prozess-Verantwortung
- Prozess-Modellierung festlegen
- Prozess-Landkarten erstellen (gesamt & fachlich)
- Vorgehensmodell festlegen, wie gemeinsam Prozesse bearbeitet werden

SCHRITT 02 Prozesse aufnehmen (Ist-Prozesse) und analysieren

- Planung: Wie werden Prozesse aufgenommen (Projekt?)
- Training zu Prozessen durchführen
- Erhebung durch Fachlichkeit
- Zeichnung/Dokumentation mit zentraler Koordination
- Analyse gemeinsam durchführen

SCHRITT 03 Prozesskritik: Schwachstellen aufzeigen, Optimierungen beschreiben

- Kriterien festlegen, woran man erkennt, dass der Prozess nachher „besser ist“ (KPI)
- Schwachstellen „in der Breite“ (mit Beteiligung anderer Bereiche) aufzeigen
- Wichtig: Wer ist für den optimierten Prozess verantwortlich?
- Stufen der Optimierung beschreiben (Schrittigkeit)

SCHRITT 04 Soll-Prozesse aushandeln und festlegen (Change)

- Optimierten Prozess gemeinsam aushandeln – mit allen Bereichen, die beteiligt sind!
- Nachnutzung vorhandener Prozesse prüfen
- Gegencheck mit den Kriterien aus Schritt 03
- Umsetzungsplan skizzieren
- Verantwortung wahrnehmen

SCHRITT 05 Soll-Prozesse umsetzen und trainieren

- Optimierungen IT-technisch / in der Praxis umsetzen
- Betroffene Mitarbeitende schulen (Changemanagement)
- Beteiligte Bereiche informieren
- Ggf. Rückläufe aus der Praxis aufnehmen und nachjustieren

Schritt 06 Integration in die Linie und in die Prozess-Organisation

- Soll-Prozess in den Prozess-Landkarten aktualisieren
- Überprüfung, ob Regelwerke angepasst werden müssen (z. B. Dienstanweisungen, Satzungen, Verfahrensbeschreibungen etc.)
- Erfolgskriterien überprüfen
- Prozess-Rollen leben

#Servicequalität

Kapitel 06-04

Handlungsfeld 04: „Offene & zielgruppengerechte Kommunikation“

S. 65



06-04-01: Einführung in das Handlungsfeld

Kapitel 06: Handlungsfelder & Projektableitungen // 06-04: Handlungsfeld 04 „Offene & zielgruppengerechte Kommunikation“



Unter dem Titel **„Offene und zielgruppengerechte Kommunikation“** verfolgen wir eine klare Ausrichtung auf eine für die Stadtgesellschaft nach außen und die Mitarbeitenden nach innen gerechte, transparente und partizipative Verwaltung. Das Ziel ist es, die Kommunikationskanäle der Stadtverwaltung zu optimieren und dabei auf die Bedürfnisse unterschiedlicher Interessen einzugehen. Ein besonderes Augenmerk liegt auf medienbruchfreien Prozessen und Kommunikationsmitteln, die es der Stadtgesellschaft ermöglichen, ihre Anliegen digital und ohne Papieraufwand (s. a. *„Herausforderungen & Potenziale“*, S. 21 ff.) einzureichen und den Bearbeitungsstand transparent nachzuverfolgen. Durch diese Maßnahmen soll nicht nur die Effizienz gesteigert, sondern auch das Vertrauen in die Verwaltung gestärkt werden.

Es werden Strukturen geschaffen, die den Dialog und die Kooperation mit der Bevölkerung und verschiedenen Interessengruppen fördern. Dazu gehören sowohl interne Mechanismen zur Förderung einer offenen Organisationskultur als auch externe Kommunikationsstrategien, die eine transparente und zugängliche Verwaltung sicherstellen. Diese Handlungsgrundsätze machen deutlich, dass offenes und transparentes Handeln essenziell ist, um eine bürger- und mitarbeitendenzentrierte sowie effektive Digitalisierungsstrategie in die Umsetzung zu bringen und langfristig Vertrauen und Beteiligung zu stärken.

Offene und zielgruppengerechte Kommunikation setzt unter anderem voraus:

- Moderne Wege der Kommunikation und Austauschformate zu nutzen und Adressaten intern wie extern auf unterschiedlichen Wegen anzusprechen, zu informieren und zu beteiligen
- Die Fokussierung auf die wesentlichen Informationen und Inhalte sowie die Bereitstellung von fakten- und datenbasierten Informationen
- Moderne Standards und Wiedererkennungswerte bei CI, UX, UI und bei der Wahl der Kommunikationskanäle

#Transparenz



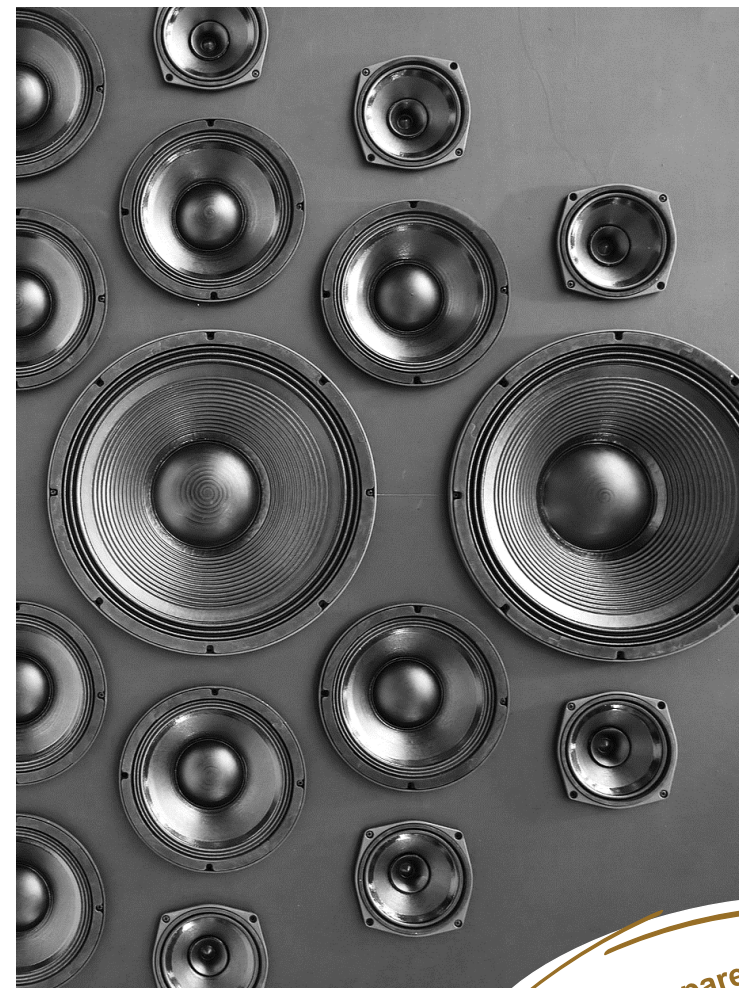
06-04-02: Kommunikation vereinheitlichen (1/2)

Kapitel 06: Handlungsfelder & Projektableitungen // 06-04: Handlungsfeld 04 „Offene & zielgruppengerechte Kommunikation“

Für den strategischen Erfolg von offener und zielgruppengerechter Kommunikation sollten zunächst drei strategische Projekte verankert werden:

- 1) **Hf. 04 - Pr. 01: „Einheitlicher Auftritt“** betrifft zunächst die Erarbeitung eines einheitlichen internen und externen Erscheinungsbildes (Corporate Identity). Dies gilt sowohl intern – zur Stärkung der Identifikation und des „Wir-Gefühls“ mit der Frankenthaler Stadtverwaltung als Arbeitgeber – als auch extern – für den Wiedererkennungswert der Interessengruppen bis hin zur Stärkung eines glaubwürdigen und modernen Images der Stadtverwaltung. Hierbei geht es primär um die Überprüfung der Medieneinheitlichkeit, die Verstetigung und Inhaltsreduktion sowie die sukzessive Anpassung an die zu definierenden Service-Standards (s. a. Grafik S. 57).
- 2) **Hf. 04 - Pr. 02: „(Digitale) Außenkommunikation“** mit den zwei Perspektiven „Anpassung der Website“ und „Vereinheitlichung des Serviceportals“. In diesem Vorhaben ist insbesondere die starke Verzahnung zum Handlungsfeld 03 „Service & wirkungsorientiertes Arbeiten“ (s. a. S. 54 ff.) zu erwähnen, welche die Wahrnehmung einer modernen Verwaltungsarbeit bereits im ersten Eindruck stark prägen wird.
- 3) **Hf. 04 - Pr. 03: „Innenkommunikation & Zusammenarbeit“** mit dem Ziel, Standards zu entwickeln und anschließend zu operationalisieren, welche auf die interne Kommunikation abzielen. Dies umfasst das Intranet, die verwaltungsinterne Meetingkultur, motivierende Workshop-Formate, Dokumentations- und Berichtswesen, Kommunikationswege sowie die auch damit einhergehende Identifikation der Mitarbeitenden mit der Stadtverwaltung als Arbeitgeberin. In diesem Bereich ist auf die starke Verzahnung zu den Handlungsfeldern 02: „Digitale & resiliente Stadtverwaltung“ (s. a. S. 47 ff.) und 05 „Partizipative & lernende Organisation“ (s. a. S. 69 ff.) zu verweisen, die in einer unmittelbaren Wechselwirkung zueinander stehen. Ein erster Quick-Win sind zum Beispiel organisationsweite Townhall-Meetings, deren Inhalt noch ausgestaltet werden muss.

Alle drei Ankerprojekte benötigen eine genaue Interessengruppenanalyse sowie anschließend die Auswahl und Anwendung der geeigneten Kommunikationsmittel und -kanäle sowie der stilistischen Sprachmittel.



#Transparenz



06-04-02: Kommunikation vereinheitlichen (2/2)

Kapitel 06: Handlungsfelder & Projektableitungen // 06-04: Handlungsfeld 04 „Offene & zielgruppengerechte Kommunikation“

EINHEITLICHER AUFTRITT

Ein einheitlicher Auftritt (Corporate Identity / CI) ist für die Stadtverwaltung essenziell. Die CI setzt ein klares, einheitliches und wiedererkennbares Organisationsprofil. Nach innen und nach außen bestehen dadurch folgende Vorteile:

- **Wiedererkennungswert**
- **Vertrauen und Loyalität**
- **Motivation und Orientierung**
- **Effektive Kommunikation**

Kurz: Ohne Corporate Identity fehlt es uns an einem klaren Profil – nach innen und außen. Das erschwert es, uns sichtbar zu positionieren, den Anforderungen der Interessengruppen gerecht zu werden und Mitarbeitende zu binden.

Wesentliche Bestandteile einer ganzheitlichen internen und externen Kommunikation

Vielfalt der Kommunikationskanäle

Informationen werden über verschiedene Kanäle und Formate verbreitet. Intern von klassischen Meetings bis zu digitalen Plattformen. Extern von Pressemitteilungen über Social Media, Veranstaltungen und persönliche Kontakte, sodass alle Interessengruppen erreicht werden.

Vernetzung und Interdisziplinarität

Sie verbindet verschiedene Interessengruppen, Fachabteilungen sowie Expertinnen und Experten – intern wie extern. Unterschiedliche Meinungen und widersprüchliche Interessen werden diskutiert, um ein umfassendes Bild zu schaffen.

Konsistenz und Zielgruppenorientierung

Unsere zukünftigen Botschaften sind über alle Kanäle hinweg konsistent und werden an die Bedürfnisse der jeweiligen externen und internen Interessengruppen angepasst.

Emotionale Ansprache

Neben sachlichen Informationen werden auch emotional wirkende Komponenten genutzt, um nicht zuletzt Vertrauen und Identifikation zu schaffen (extern) und Veränderungen und Engagement zu fördern (intern).

Nachhaltigkeit und Wiederholung

Kernbotschaften werden über einen längeren Zeitraum und mit unterschiedlichen Instrumenten immer wieder kommuniziert, damit sie „einsickern“ und zu echten Veränderungen führen.

Transparenz und Klarheit

Informationen werden offen, zeitnah, verständlich und vollständig kommuniziert, um Unsicherheiten zu vermeiden und das Image bei den Interessengruppen zu stärken.

Zielgruppenorientierung

Intern werden alle Mitarbeitenden und Hierarchieebenen einbezogen, um Missverständnisse zu vermeiden und ein starkes Wir-Gefühl zu fördern. Extern gilt gleiches für unterschiedliche Interessengruppen.

#Transparenz

Kapitel 06-05

Handlungsfeld 05: „Partizipative & lernende Organisation“

S. 69



06-05-01: Einführung in das Handlungsfeld

Kapitel 06: Handlungsfelder & Projektableitungen // 06-05: Handlungsfeld 05 „Partizipative & lernende Organisation“



Unsere Stadtverwaltung steht im Zuge der Digitalisierung vor zahlreichen Veränderungen, die schnelles Lernen und kontinuierliche Weiterentwicklung erfordern. Die digitale Transformation verlangt nicht nur technisches Know-how, sondern auch neue Arbeitsweisen, ein verändertes Rollenverständnis und eine agile Anpassungsfähigkeit der Mitarbeitenden im Gesamtrahmen einer stetig lernenden Organisation (s. a. „*Methodik und Mindset etablieren*“, S. 75 f.). **Kompetenz ist immer die Voraussetzung für Verantwortung. Es ist das Selbstverständnis unserer Organisation, dass alle im Team die Chance haben, weitere Kompetenzen zu erwerben, um mehr Verantwortung zu bekommen. Der Wille zu lernen und eine offene Kommunikation sind dafür wesentliche Grundvoraussetzungen.**

Daher ist die Fähigkeit wichtig, Wissen schnell aufzunehmen, anzuwenden und für Dritte zur Weiterverwendung aufzuarbeiten (Wissensmanagement), um effizient auf neue Herausforderungen zu reagieren (Resilienz) und die steigenden Ansprüche der Stadtgesellschaft an unsere Organisation zu erfüllen. Die Entwicklung zu einer lernenden Organisation umfasst dabei mehrere Ebenen des Lernens:

- **Lernen von Anderen:** Wir müssen als Gesamtorganisation in der Lage sein, von Erfahrungen und „Best Practices“ anderer Kommunen und Organisationen zu lernen. Dies kann durch interkommunalen Austausch und Zusammenarbeit sowie Netzwerke und Benchmarking geschehen. Das Ziel ist es, bewährte Methoden zu identifizieren und sie auf unsere eigenen Prozesse, Services und Herausforderungen zu übertragen, um unsere Stadtverwaltung effizienter und kundenfreundlicher zu gestalten.
- **Rollenbezogenes Lernen:** Um spezifische Rollen auszufüllen, benötigen die Mitarbeitenden gezielte Weiterbildung und Schulung zum Erwerb und Ausbau speziell benötigter Kompetenzen. Dies schließt insbesondere digitale Kompetenzen (s. a. *Grafik*, S. 51), Projektmanagement sowie kunden- und nutzendenzentrierte Servicegestaltung ein.
- **Miteinander Lernen:** Der Austausch von Wissen und Erfahrung zwischen Abteilungen und Teams stärkt unsere Zusammenarbeit und fördert das gegenseitige Lernen. Dadurch werden interne Silos abgebaut und es entsteht ein gemeinsames Verständnis für digitale Prozesse und Veränderungen. Für diese Wissensvermittlung sind insbesondere die Querschnittsthemen, etwa das PMO (s. a. S. 39 ff.), geeignet.

#Lebenslangeslernen



06-05-02: Aufbau eines digital gestützten Wissensmanagements (1/2)

Kapitel 06: Handlungsfelder & Projektableitungen // 06-05: Handlungsfeld 05 „Partizipative & lernende Organisation“

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor dieses Handlungsfelds ist unser zukünftiges – technisch unterstütztes – **Wissensmanagement (Hf. 05 - Pr. 01)** in Form der Kombination aus Strategie, Prozessen, Rollen und Technik und ist keineswegs nur als Ablage von Dokumenten und Informationen zu verstehen. Das Ziel ist es, Wissen nicht nur zu speichern, sondern aktiv für gute Verwaltungsarbeit über alle Organisationsbereiche hinweg zu nutzen. Uns ist bewusst, dass unser Wissen im Alltag entsteht und strukturiert gesichert und kontinuierlich weiterentwickelt werden muss. Dadurch erzielen wir nicht zuletzt eine höhere Servicequalität, schnellere Einarbeitungen neuer Mitarbeitenden, weniger Wissensverlust und nicht zuletzt eine bessere Zusammenarbeit.

Wesentlich dafür sind: Wissensziele, Wissensidentifikation, Wissenserwerb, Wissensentwicklung, Wissensverteilung, Wissensnutzung und Wissensbewahrung. Hinzu kommen Querschnittselemente wie Kultur, Rollen, Governance, Qualitätsregeln und Lernformate, die wir zukünftig weiter konkretisieren werden.

Unser Wissensmanagement lässt sich in 5 funktionale Ebenen unterteilen:

- **Prozesswissen**, damit Arbeitsabläufe bei Personalwechsel stabil bleiben.
- **Fallwissen**, damit Lösungen aus konkreten Fällen wiederverwendet werden.
- **Fachwissen**, damit Ansprechpersonen sichtbar bleiben.
- **Regel- und Rechtswissen**, damit Änderungen schnell in die Praxis kommen.
- **Erfahrungswissen**, damit gute Praxis nicht nur im Kopf einzelner Personen bleibt.

Das Credo lautet: „Unser Wissensmanagement in der Frankenthaler Stadtverwaltung verbindet Menschen, Prozesse und Technik. Wissen wird erfasst, geprüft, strukturiert, genutzt und laufend aktualisiert. Entscheidend für uns ist, dass Wissen im Alltag auffindbar, anschlussfähig bleibt und die Ressource `Mensch` nachhaltig entlastet.“



#Lebenslangeslernen



06-05-03: Innovation, Veränderung und Bildung aktiv begleiten

Kapitel 06: Handlungsfelder & Projektableitungen // 06-05: Handlungsfeld 05 „Partizipative & lernende Organisation“



Gute Ideen reifen nur dort, wo man sie auch äußern darf, sie strukturiert aufgenommen werden und – selbst bei nicht sofortiger Umsetzung – nicht in Vergessenheit geraten. Unabhängig von den hier vorgestellten oder bereits bekannten (Anker-)Projekten ist die sukzessive Etablierung eines **Innovationsmanagements*** (Hf. 05 - Pr. 02) zu nennen, das nicht nur innerhalb der Frankenthaler Stadtverwaltung seine Wirkung entfalten soll, sondern auch durch die Einbindung der Stadtgesellschaft (s. a. S. 20) das gemeinsame Vorankommen fördern wird. Die Gleichung dafür ist einfach:

Kosten + Aufwand < als der voraussichtliche (strategische) Output = #STRUKTURIERTESMACHEN.

Zentraler Bestandteil dabei ist die Förderung und die Wertschätzung von Ideen und Innovationen in einem klaren Prozess (s. Grafik, S. 74), die Bereitstellung des notwendigen Rahmens (Methodik, Technik etc.) sowie die Beteiligung der Gesamtorganisation durch offene und transparente Kommunikation (s. a. S. 66 ff.). Gleiches gilt auch für die Beteiligung der Stadtgesellschaft. So können zentrale Entscheidungen bspw. durch eine „Nutzendenbeteiligung“ evaluiert werden (Stichwort: Stimmungsbarometer). Wichtig dabei ist immer die neutrale, faktenbasierte und auf die Zielgruppe ausformulierte Beantwortung der Frage nach dem „Warum [tun wir das]?“ und dem „Wofür [tun wir das]?“. Um organisatorischen Aufwand zu vermeiden, könnte dieses zukünftige Arbeitsfeld in das PMO (s. a. S. 39 ff.) integriert werden. Um die notwendige Veränderung in der Stadtverwaltung zu etablieren, bedarf es einer kontinuierlichen Begleitung durch ein (Arbeitsfeld) **Change-management** (Hf. 05 - Pr. 03), das im zukünftigen PMO angesiedelt sein sollte.

Um die Kompetenzen unserer Mitarbeitenden gezielt aufzubauen und einheitliche Standards sicherzustellen, definieren wir unter **Hf. 05 - Pr. 04 das Ankerprojekt: „Schulungskonzept und Lernplattform.“** Durch strukturierte Lernpfade lassen sich Wissen zu Rechtsvorgaben, Verwaltungsvorschriften und digitalen Prozessen effizient vermitteln, was Fehler reduziert und die Servicequalität verbessert. Eine zentrale Lernplattform erleichtert zudem den Zugriff auf aktuelle Informationen, fördert den Wissensaustausch zwischen Abteilungen und erhöht die Transparenz gegenüber Bürgerinnen und Bürgern. Langfristig steigert sie die Resilienz unserer Stadtverwaltung.

* Vielfach auch als organisatorisches Vorschlagswesen bezeichnet.

#Lebenslangeslernen



06-05-04: Innovationsmgmt. als Erfolgsfaktor lernender Organisationen

Kapitel 06: Handlungsfelder & Projektableitungen // 06-05: Handlungsfeld 05 „Partizipative & lernende Organisation“

Fragestellung: „Wie können wir dauerhaft Innovation in unserer Stadtverwaltung fördern, ohne den Innovationsgebenden zusätzliche Arbeit aufzubürden?“

SCHRITT 01

Innovation
fördern



Mitarbeitende skizzieren mögliche Innovationen aus täglichem Arbeitsumfeld heraus, etwa anhand von Mini-Canvas, und stellen diese dem PMO vor. In einer ersten Iteration wird die Idee gemeinsam konkretisiert. Alternativ können auch Ideenwettbewerbe für bestimmte Herausforderungen ausgelobt werden.

SCHRITT 02

Transparenz
schaffen



Gemeinsam wird die Idee dem Lenkungsausschuss vorgestellt, validiert und einem der bekannten Handlungsfelder zugeordnet. Gemeinsam wird die Idee in einer zweiten Iterationsrunde um weitere Blickwinkel erweitert/ergänzt und erstmals priorisiert. Es wird definiert, wann die Idee ein Erfolg ist.

SCHRITT 03

Konzeption und
Priorisierung



Bestehende Ideen werden aus der Projektskizze in ein konkretes Projekt überführt und konzeptionell vorbereitet. Es folgt eine Klärung der für die Umsetzung erforderlichen Ressourcen. Daraus ergibt sich eine detaillierte Priorisierung im Gesamtkontext.

SCHRITT 04

Umsetzung



Das Projekt wird mit fachlichem Input des Ideengebers in die Umsetzung gebracht und der Lenkungsausschuss als Kontrollgremium eingebunden. Alle Interessengruppen werden regelmäßig über den Projektstand transparent informiert. Auch offene Projektboards für die Gesamtorganisation sind denkbar.

SCHRITT 05

Go-live



Der Go-live der neuen Anwendung wird frühzeitig kommuniziert und der tatsächliche Starttermin gebührend zelebriert. Dabei soll der Ideengeber gezielt wertgeschätzt werden, um die Gesamtorganisation zu ermutigen, es ihm gleich zu tun.

SCHRITT 06

Weiterentwicklung



Ein Erfolgscontrolling sichert die notwendige Wirtschaftlichkeit und Weiterentwicklung des umgesetzten Vorhabens. Die Adaption auf weitere Anwendungsbeispiele verstetigt das Gelernte, auch zur Vermeidung von Fehlern im Rahmen zukünftiger Projekte und Innovationsvorhaben.

#Lebenslangeslernen

06-05-05: Methodiken und Mindset in Frankenthal etablieren (1/2)

Kapitel 06: Handlungsfelder & Projektableitungen // 06-05: Handlungsfeld 05 „Partizipative & lernende Organisation“



Nur selten lassen sich Projekte – wie auch die hier vorliegende Digitalisierungsstrategie – geradlinig erarbeiten und minutiös über einen längeren Zeitraum nebst aller Eventualitäten planen und vorhersagen. Daher braucht es für die wirkungsvolle Umsetzung unserer Digitalisierungsprojekte einen Mix aus agilen Methoden und Werkzeugen. Es ist die Aufgabe des PMO (s. a. S. 39 ff.), diesen Methodenkoffer und dieses Mindset in die Organisation zu tragen.

Im Kern gibt es eine Ausgangsbasis, die von Herausforderungen geprägt ist, mögliche (erste) Lösungsansätze und daraus resultierende Synergieeffekte für angrenzende Themen (s. Grafik, S. 76; unten rechts). Erste Lösungen sind dabei nicht zwangsweise gesetzt, sondern entwickeln sich im Zuge des Projektes – in entsprechenden Iterationsrunden – stetig weiter (s. Grafik, S. 76; mittig). Wir lernen. Wir bauen. Wir messen. Um erfolgreich Herausforderungen zu lösen, bedarf es des Weiteren drei zentraler Werkzeuge, wobei stets mindestens zwei Werkzeuge vorhanden sein sollten (s. Grafik, S. 76; unten links):

- Bei einem guten Thema/Produkt und dem richtigen Team ist die Wahrscheinlichkeit hoch, auch die notwendigen Ressourcen zur Umsetzung zu erhalten.
- Hat man ein gutes Thema/Produkt und die notwendigen Ressourcen, kann mit hoher Gewissheit auch davon ausgegangen werden, ein intrinsisch motiviertes Team zur Bearbeitung zu finden.
- Abschließend sucht sich ein intrinsisch motiviertes Team mit entsprechenden Ressourcen eine zu lösende Herausforderung selbst, denn davon gibt es im Kleinen wie im Großen genug.

Im Mittelpunkt dieser Methodik steht ein dreigeteilter Denkansatz:

- 1) Zur Lösung von Herausforderungen muss zum Ort des „Geschehens“ gegangen werden (GEMBA).
- 2) Kunden- und nutzendenzentriertes Denken und Handeln sind von essenzieller Bedeutung.
- 3) Projekte sollten im Zweifel auch gestoppt werden, ohne weitere Kosten zu verursachen, egal wie viel Ressourcen schon verbraucht wurden (Concorde-Effekt).

Flankiert werden gute Projekte von passgenauer Kommunikation, Inspiration und Motivation gegenüber der Stadtgesellschaft und der Stadtverwaltung, einer fokussierten und strukturierten Arbeitsweise sowie eine auf die wesentlichen Inhalte reduzierte Informationsaufarbeitung.

#Lebenslangeslernen



06-05-05: Methodiken und Mindset in Frankenthal etablieren (2/2)

Kapitel 06: Handlungsfelder & Projektableitungen // 06-05: Handlungsfeld 05 „Partizipative & lernende Organisation“



* (...) und Bewerten.

** Gemba ist ein japanischer Begriff und bedeutet: „Ort des Geschehens“

*** K.I.S.S.-Prinzip: „Keep it simple (and) short“ // Übersetzt: Drücken Sie sich knapp und verständlich aus.

#Lebenslangeslernen

Kapitel 07:

Nächste Schritte, Wirkung und Projektüberblick

S. 77



07-01: Das #strukturierte&fokussiertemachen beginnt jetzt (1/2)

Kapitel 07: Nächste Schritte und Wirkung



Mit der vorliegenden Digitalisierungsstrategie haben wir als Frankenthaler Stadtverwaltung – von den Mitarbeitenden für die Mitarbeitenden – ein starkes Fundament geschaffen, um Digitalisierung und die digitale Transformation in den kommenden sechs Jahren mit Klarheit, Entschlossenheit und gemeinsamer Kraft voranzubringen. Diese Strategie eröffnet uns die besondere Chance, nicht nur bestehende Lücken zu schließen, sondern Schritt für Schritt eine Vorreiterrolle einzunehmen und unsere Stadtverwaltung nachhaltig zu digitalisieren und resilient aufzustellen. Die Herausforderungen sind vielfältig, doch wir verfügen bereits heute über die notwendigen Werkstoffe, Werkzeuge und das Wissen, um diesen Wandel strukturiert, fokussiert und mit Überzeugung zu gestalten. **Nun gilt es, diesen Weg mit Leben zu füllen und die erarbeiteten Handlungsfelder und Vorhaben konsequent in die Umsetzung zu bringen:**

1. Grundlagen und notwendige Strukturen schaffen
2. Standards definieren und Prioritäten setzen
3. Systematisch, fokussiert und ganzheitlich umsetzen

Die vorhandenen Ressourcen, das Engagement und die Bereitschaft zur Veränderung geben unserer Verwaltung den notwendigen Antrieb, um gemeinsam – mit dem Mensch im Mittelpunkt – ins **#STRUKTURIERTEMACHEN** zu starten. Die kommenden Schritte sind anspruchsvoll, doch die positiven Ansätze, das Potenzial unserer Stadtverwaltung und die Ankerprojekte (s. a. S. 80 ff.) bilden eine tragfähige Grundlage, um diesen Weg erfolgreich zu beschreiten und die Stärken unserer Stadt sichtbar zur Entfaltung zu bringen.

Ein solcher Aufbruch verlangt allen Teammitgliedern viel ab und erfordert zugleich die entschlossene Bereitstellung von Standards sowie personellen und finanziellen Ressourcen. Ebenso wesentlich ist es, die Weiterentwicklung und den Wandel der Verwaltungskultur aktiv zu fördern und eine neue, allseits wertschätzende Arbeits- und Kommunikationskultur zu etablieren.

Die Erfolgsformel für Investitionen lautet dabei:

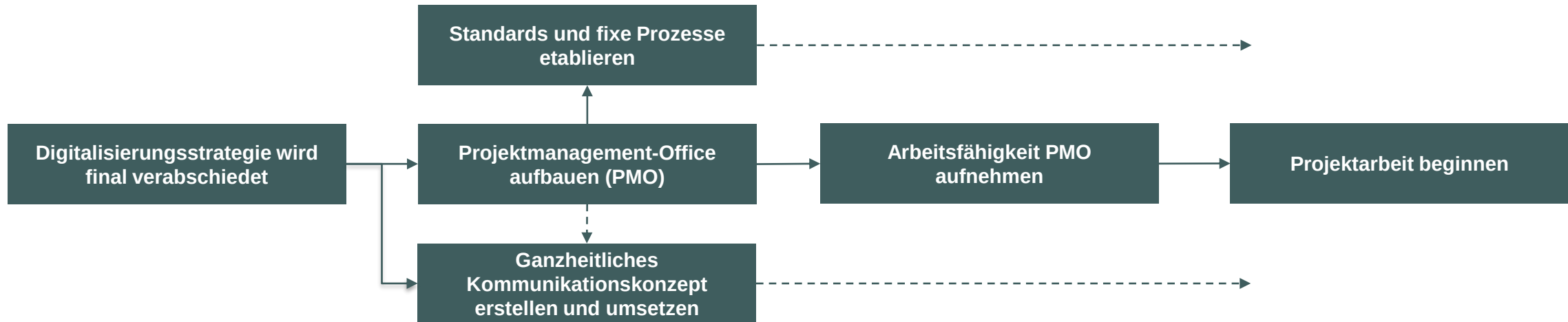
Kosten + Aufwand < strategischer Output = #STRUKTURIERTESMACHEN



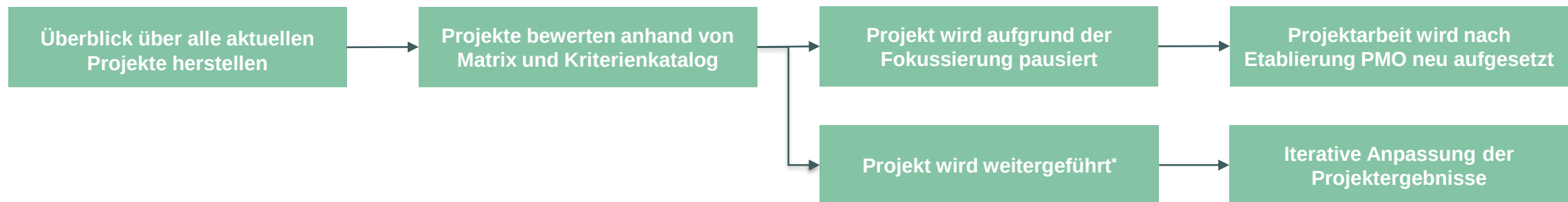
07-01: Das #strukturierte&fokussiertemachen beginnt jetzt (2/2)

Kapitel 07: Nächste Schritte und Wirkung

BETRACHTUNG DER EBENE: PROJEKTMANAGEMENT



BETRACHTUNG DER EBENE: PROJEKT



* Bei Stimmigkeit, absehbarem Umsetzungserfolg und keinem „großen“ Ressourcenverlust bei notwendiger Anpassung auf Standards.



07-02: Überblick Ankerprojekte (1/3)

Kapitel 07: Nächste Schritte und Wirkung

Nr.	Projektname	(Digitale) Rendite	Umsetzungs- aufwand	Investitions- bedarf	S.
01	Hf.01 - Pr.01: Projektmanagement-Office (PMO)	Freisetzung von Ressourcen in den Fachabteilungen zur Bewältigung der (und Fokussierung auf die) täglichen Arbeit	mittel	gering	39 ff.
02	Hf.01 - Pr.02: Fördermittelmanagement	Einwerben von Fördermitteln zur Querfinanzierung von Digitalisierungs-, Organisations- und Stadtentwicklungsprojekten	klein	gering	39
03	Hf.01 - Pr.03: KPI's als Kompass der Digitalisierung	Transparenz in den Digitalisierungsbemühungen und Verhinderung von Fehlentwicklungen	klein	gering	42 ff.
04	Hf.01 - Pr.04: GEMBA-Analyse-Kulturformat	Schaffung von Transparenz und Akzeptanz; Verknüpfung unterschiedlicher Projektvorbereitungen und Informationsformate; Einsparung durch zielgerichtete Soft- und Hardwareausstattung	mittel	gering	45
05	Hf.01 - Pr.05: KI-Anwendungen in der Stadtverwaltung	Kurzfristig: sukzessive Zeitersparnis bei täglichen Routinearbeiten zur Verwendung für andere Tätigkeiten; Mittelfristig: Automatisierung zur Verschlinkung der Gesamtorganisation	Zunächst: klein	Zunächst: gering	46
06	Hf.02 - Pr.01: Strategisches Personalentwicklungskonzept	Reduktion von Fluktuation und Fehlbesetzungen sowie strukturierte Kompetenzentwicklung sparen langfristig Einarbeitungs- und Recruitingaufwand	mittel	gering	49
07	Hf.02 - Pr.02: Ganzheitliches Personalmanagement-System	Vollständige Digitalisierung personaladministrativer Prozesse; erhebliche Zeitersparnis im Personalbereich, bei Führungskräften und bei Mitarbeitenden	hoch	hoch	49 f.
08	Hf.02 - Pr.03: Systematische und datenbasierte Personal- und Organisationsentwicklung	Gezielter Kompetenzaufbau sorgt für den Abbau von Ängsten und erhöht unter anderem die Produktivität	mittel	mittel	49 f.



07-02: Überblick Ankerprojekte (2/3)

Kapitel 07: Nächste Schritte und Wirkung

Nr.	Projektname	(Digitale) Rendite	Umsetzungs- aufwand	Investitions- bedarf	S.
09	Hf.02 - Pr.04: Bedarfsgerechte Hardwareausstattung	Produktivitätssteigerung und Voraussetzung für alle Digitalisierungsprojekte; ohne funktionsfähige Hardware keine digitale Rendite aus allen Vorhaben realisierbar – Ankerprojekt mit Hebelwirkung	hoch	hoch	52
10	Hf.02 - Pr.05: Harmonisierung der bestehenden Software-Infrastruktur	Abbau redundanter Lizenzen und Parallelstrukturen (Einsparung), Voraussetzung für Homeoffice-Fähigkeit und ortsunabhängiges Arbeiten, mittelfristige Flächeneinsparung	hoch	mittel	52
11	Hf.02 - Pr.06: „New Work“ (neue Arbeitswelten)	Verbesserung der Arbeitsbedingung sorgt für Produktivitätssteigerung und Senkung der Abwanderungsrate; mittelfristig Flächeneinsparung	gering*	gering*	52 f.
12	Hf.03 - Pr.01: Kundenzentrierung, Servicestandards und -design	Einheitliche Servicequalität reduziert Fehlerquoten, Doppel- und Parallelarbeit, Rückfragen und Bearbeitungszeiten; stärkt Kundenbindung und Mitarbeitendenzufriedenheit durch klare Orientierung	mittel	gering	56 ff.
13	Hf.03 - Pr.02: Bürgerservice (Single Point of Contact)	Entlastung der Fachdienste durch Trennung von Front- und Backoffice - fokussiertes Arbeiten im Backoffice steigert Effizienz messbar	hoch	mittel	59 f.
14	Hf.03 - Pr.03: DMS-Neustrukturierung inkl. Scanstrategie und digitalem Posteingang	Deutliche Reduktion des Papiervolumens und damit der Kosten; medienbruchfreie und schnellere Vorgangsbearbeitung senkt die Zeiten für die Fallbearbeitung messbar	hoch	mittel	61
15	Hf.03 - Pr.04: E-Rechnung und dessen Workflow	Vollständige Vermeidung von manuellem Erfassungs-, Prüf- und Archivierungsaufwand bei Eingangsrechnungen	mittel	mittel	61 f.
16	Hf.03 - Pr.05: Onlinedienstdesign inkl. Integration Basisdienste	Ende-zu-Ende-Digitalisierung von Verwaltungsleistungen ohne Medienbruch; Nachnutzung von EfA-Leistungen vermeidet Doppelentwicklungen und spart Entwicklungsaufwand	hoch	mittel	62

* Zunächst ist der Aufwand als „gering“ einzustufen. Sollte es mittelfristig zur Umsetzung von Flächenkonzepten kommen, ist mit erhöhten Investitionen zu rechnen, vor Einsparungspotenziale durch die Flächenreduktion wirken können.



07-02: Überblick Ankerprojekte (3/3)

Kapitel 07: Nächste Schritte und Wirkung

Nr.	Projektname	(Digitale) Rendite	Umsetzungs- aufwand	Investitions- bedarf	S.
17	Hf.03 - Pr.06: Prozessmanagement (PzM)	Durch optimierte digitale Prozesse erfolgt deutliche Reduktion der durchschnittlichen Bearbeitungszeit standardisierter Vorgänge	hoch	gering *	63 f.
18	Hf.04 - Pr.01: Einheitlicher „Auftritt“ (intern/extern)	Reduziert Kommunikationsaufwand durch einheitliche Standards und klare Zuständigkeiten	gering	gering	67 f.
19	Hf.04 - Pr.02: (Digitale) Außenkommunikation	Informationsfokussierung sorgt für geringeren Redaktionsaufwand; klare Informationsbereitstellung reduziert persönliche Nachfragen	gering	gering	67 f.
20	Hf.04 - Pr.03: Innenkommunikation und Zusammenarbeit	Informationsfokussierung sorgt für geringeren Redaktionsaufwand; klare Informationsbereitstellung reduzieren persönliche Nachfragen und informelle Kommunikationswege sowie Informationsdefizit	gering	gering	67 f.
21	Hf.05 - Pr.01: Wissensmanagement	Abbau von Silos und Wissensverlust durch Personalwechsel, verkürzt Einarbeitungszeiten und erhöht die Qualität der Leistungserbringung organisationsweit	mittel	mittel	71 f.
22	Hf.05 - Pr.02: Innovationsmanagement	Stärkt Anpassungsfähigkeit der Organisation	klein	gering	73 f.
23	Hf.05 - Pr.03: Changemanagement	Sichert Akzeptanz und nachhaltige Nutzung aller eingeführten Digitalisierungslösungen	mittel	gering	73 f.
24	Hf.05 - Pr.04: Schulungskonzept und Lernplattform	Signifikante Steigerung der Digitalkompetenz aller Mitarbeitenden	mittel	mittel	73 f.

* Zunächst „gering“, wenn durch interne Ressourcen umgesetzt; Mit externer Unterstützung könnten sich die Projektlaufzeit deutlich reduzieren, die Kosten jedoch steigen.



07-03: Investitionsabschätzung

Kapitel 07: Nächste Schritte und Wirkung



Mit der vorliegenden Digitalisierungsstrategie wird deutlich, dass „**die Digitalisierung**“ der Stadt Frankenthal keine einzelne IT-Maßnahme ist, sondern eine mehrjährige, organisatorisch tiefgreifende Transformation. Die jährlichen Aufwendungen hängen wesentlich davon ab, welche Maßnahmen in welcher Reihenfolge umgesetzt werden und welche Entscheidungen getroffen werden, etwa bei Kauf oder Leasing von Hardware für mobiles Arbeiten, bei der Zentralisierung von Posteingängen oder der Frage interner versus externer Scanleistungen.

Auf Basis der beschriebenen Projekte ergibt sich aus beraterischer Erfahrung ein realistisch begründbarer Durchschnittswert von rund 1,2 bis 1,5 Mio. Euro pro Jahr für Investitionen und Umsetzungsaufwand.

Diese Größenordnung gliedert sich in drei Kostenblöcke: **erstens technische Basisinvestitionen (Endgeräte, Lizenzen, Speicher, Schnittstellen), zweitens Prozess- und Umsetzungsaufwände (Konzeption, Migration, Schulung, Rollout sowie Change- und Innovationsmanagement) und drittens dauerhafte Steuerungskapazitäten über ein PMO und projektbezogene Koordination.** In den ersten Jahren können zudem einmalige Sondereffekte auftreten, etwa für den Parallelbetrieb alter und neuer Systeme, initiale Hardwareausstattung, den Aufbau eines zentralen Posteingangs oder externe Unterstützung, beispielsweise im Prozessmanagement oder beim Gemba-Analyse-Kulturformat (Hf. 01-Pr. 4, S. 45). Diese Effekte sind zeitlich begrenzt und gehen nach der Aufbauphase zurück.

Aus beraterischer Sicht ist zu betonen, dass die Digitalisierung die Aufwendungen der Stadt zunächst nicht senkt, sondern Mittel in Struktur, Standards und neue Betriebsmodelle verlagert werden. Die **(digitale) Rendite** dieser Investitionen (z. B. Personal- und Sachkosteneinsparungen, kürzere Durchlaufzeiten, höhere Attraktivität) entsteht schrittweise und dauerhaft mit zunehmender Umsetzung.

Die tatsächlichen jährlichen Aufwendungen lassen sich erst belastbar beziffern, wenn die einzelnen Vorhaben detailliert geplant sind. Erst dann können projektspezifische Investitionskosten und die zu erwartende digitale Rendite bestimmt werden. Die genannte Größenordnung von 1,2 bis 1,5 Mio. Euro pro Jahr dient daher als fachliche Orientierung auf Basis der Strategie und beraterischer Expertise.



Strategie. Fokussiert. Machen.

Frankenthal (Pfalz)



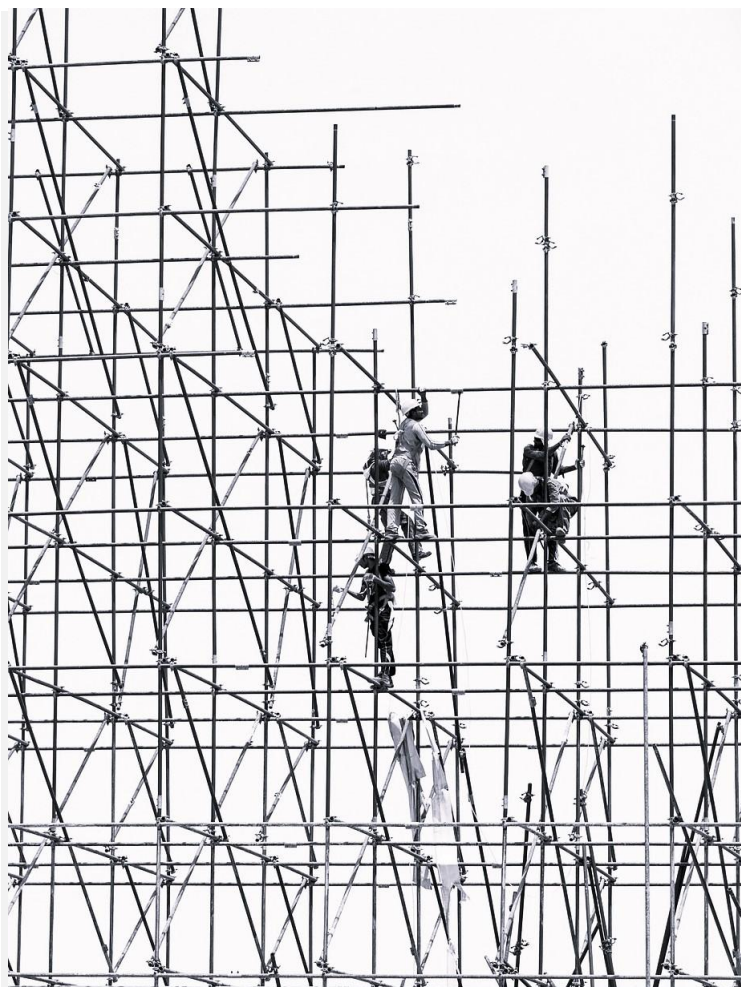
Anlage 01:

Das PMO als zentraler Ausgangspunkt für eine wirksame und nachhaltige Digitalisierung



Anlage 01-01: Aufgaben und Funktionen des PMO

Anlage 01: Das PMO als zentraler Ausgangspunkt für eine wirksame und nachhaltige Digitalisierung der Stadtverwaltung



Die erfolgreiche Umsetzung der vorliegenden Digitalisierungsstrategie erfordert weit mehr als technologische Maßnahmen – sie verlangt ein klares Steuerungsmodell, personelle Ressourcen und ein professionelles Projektmanagement. **Die Einrichtung eines zentralen Projektmanagement-Office (PMO) ist demnach keine Option, sondern eine zwingende Voraussetzung.** Das mit notwendigen Ressourcen ausgestattete PMO stellt sicher, dass:

- strategische Ziele operationalisiert, priorisiert und koordiniert umgesetzt werden,
- laufende Projekte aufeinander abgestimmt und nach einheitlichen Qualitätsstandards gemanagt werden,
- interne Silos überwunden und Kompetenzen gebündelt werden,
- Komplexität reduziert und Transparenz in der Projektlandschaft geschaffen wird und
- Fachbereiche inhaltlich entlastet werden, da sie nicht mehr gleichzeitig fachlich-inhaltlich und projektorganisatorisch agieren müssen.

Das PMO wird somit das Rückgrat einer wirksamen, verbindlichen und priorisierten Projektsteuerung in der Frankenthaler Stadtverwaltung und übernimmt sowohl steuernde als auch unterstützende Funktionen (s. Grafik, S. 41), zu denen unter anderem folgende Punkte zählen:

- Strategisches Projektportfolio-Management: Übersicht über alle laufenden und geplanten Projekte, inklusive Priorisierung, Statusverfolgung und Wirkungsbewertung
- Methoden- und Prozesskompetenz: Bereitstellung einheitlicher Projektmanagement-Standards, Templates, Tools und Formate zur Projektplanung und -dokumentation
- Qualitätssicherung und Controlling: Monitoring von Zielerreichung, Terminen, Ressourcen und Budgets in zentraler Verantwortung
- Changemanagement-Kompetenz: Begleitung von Veränderungsprozessen in den Fachbereichen, Kommunikation und Interessengruppen-Management
- Fördermittelkompetenz: Identifikation und Begleitung von Förderoptionen sowie Unterstützung bei der Beantragung und Abwicklung



Anlage 01-02: Personal und Kompetenzen im PMO

Anlage 01: Das PMO als zentraler Ausgangspunkt für eine wirksame und nachhaltige Digitalisierung der Stadtverwaltung

Ein häufig unterschätzter Vorteil eines funktionierenden PMO liegt in der nachhaltigen Entlastung der Fachbereiche. Bislang wurden Digitalisierungsprojekte vielfach „nebenbei“ von Mitarbeitenden geführt, die gleichzeitig für die fachlich-inhaltliche Umsetzung verantwortlich waren. Diese Doppelbelastung führt regelmäßig zu Projektverzögerungen, fehlender Standardisierung, mangelhafter Abstimmung und einer hohen Frustration bei den Mitarbeitenden.

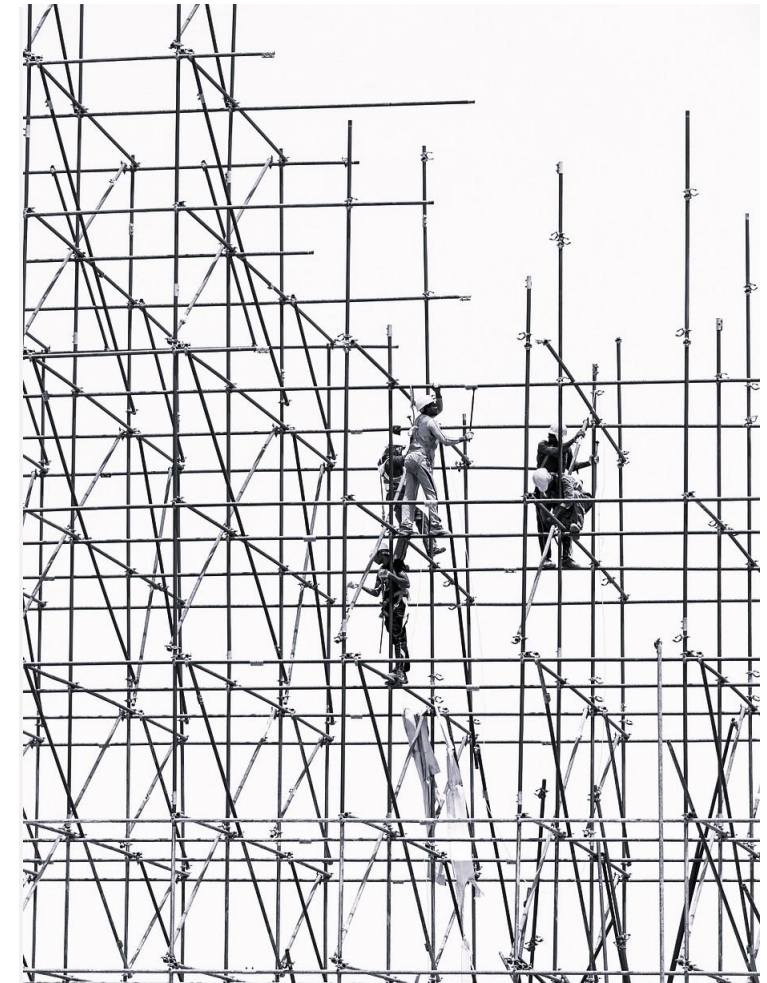
Mit dem PMO wird die Projektverantwortung auf professionelle Schultern verlagert – die Fachämter liefern weiterhin ihre Inhalte, werden allerdings keine zusätzliche Projektsteuerung, Meilensteinplanung, Berichtswesen und Stakeholder-Kommunikation übernehmen. Dies wirkt nicht nur motivationsfördernd, sondern ermöglicht insgesamt eine bessere Projektdurchführung bei gleichzeitig höherer Mitarbeitendenzufriedenheit und geringerer Belastung.

Das PMO der Frankenthaler Stadtverwaltung ist nur dann handlungsfähig, wenn es personell funktions- und leistungsfähig aufgestellt ist. Zum Zeitpunkt der Arbeitsaufnahme ist es daher mindestens mit folgenden Rollen zu besetzen:

- Strategische Bereichsleitungsrolle
- Operative Projektleitungsrolle(n)
- Mindestens anteilige Fachrollen für Change-/Kommunikations- und Fördermittelmanagement

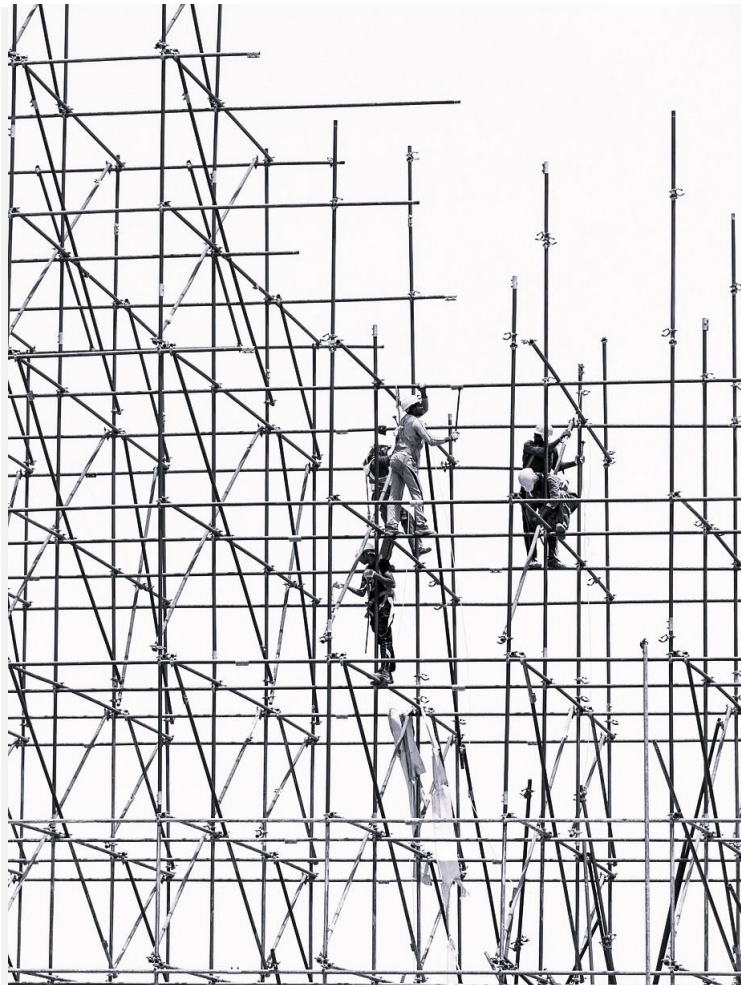
Dennoch ist es essenziell, dass bereits im aktuellen Stellenplan die mittel- und langfristig benötigten Ressourcen verankert werden, um den Aufwuchs nicht zu verzögern. Dies kann auch über die Umschichtung bestehender Stellenanteile erfolgen. Ohne diese Weichenstellung droht ein strategischer Stillstand bereits bei der Umsetzung der ersten Digitalisierungsprojekte.

Die vorangegangenen Überlegungen ersetzen dabei nicht die notwendige ausführliche konzeptionelle Vorbereitung der Implementierung eines PMO in der Frankenthaler Stadtverwaltung.



Anlage 01-03: Synergien für Stadtverwaltung & Stadtgesellschaft

Anlage 01: Das PMO als zentraler Ausgangspunkt für eine wirksame und nachhaltige Digitalisierung der Stadtverwaltung



Ein professionell aufgestelltes PMO in der Frankenthaler Stadtverwaltung schafft nicht nur operative Entlastung und bessere Projektsteuerung, sondern **stiftet bereichsübergreifende Synergien**, die insbesondere bei den komplexen Strukturen und vielfältigen Serviceangeboten sowie den gegebenen Potenzialen (s. a. Grafiken, S. 25 f.) der Stadtverwaltung von besonderem Wert sind. Das PMO wirkt demnach als zentrale Schnittstelle positiv auf alle Interessengruppen:

- Für die Verwaltungsleitung bietet es jederzeitige Übersicht über laufende Projekte, Entscheidungsstände, Ressourcen und Zielerreichung – und ermöglicht dadurch eine faktenbasierte Steuerung statt reaktiver Einzelentscheidungen.
- Für die Fachämter schafft das PMO Klarheit über Abläufe, Zuständigkeiten und Rollenverständnisse – von der Projektidee bis zur Übergabe in den Betrieb. Die Projekte werden strukturiert begleitet und laufen nicht mehr an der Linie vorbei oder „ins Leere“.
- Für die Mitarbeitenden wird sichtbar, welche Projekte mit welchem Ziel, welchem Zeitplan und welchen Beteiligten verfolgt werden. Durch einheitliche Methoden, Templates und Kommunikation wird Verbindlichkeit geschaffen und ein „Mitziehen“ erleichtert.
- Für politische Gremien und Öffentlichkeit entsteht ein konsistentes Bild der Verwaltungsmodernisierung: Projekte sind erklärbar, Fortschritte nachvollziehbar und Verantwortlichkeiten erkennbar. Dies stärkt das Vertrauen in die Verwaltung als handlungsfähige, moderne Organisation.
- Für externe Interessengruppen (u. a. Fördermittelgeber oder Kooperationspartner) sorgt ein PMO für Verlässlichkeit, Qualität und Konsistenz in der Zusammenarbeit. Es erleichtert Genehmigungsprozesse, beschleunigt Abstimmungen und erhöht die Professionalität in der Außenwirkung.

Insgesamt entstehen durch das PMO Synergieeffekte, die über das einzelne Projekt hinausgehen: Die gesamte Organisation profitiert von einer **einheitlichen Governance-Struktur**, wiederverwendbaren Projektstandards und einem transparenten Projektportfolio, das Ressourcen bündelt und Doppelarbeit vermeidet.



Anlage 02:

Beispiele für zentrale KPIs innerhalb der Handlungsfelder



Anlage 02-02: Überblick möglicher KPI nach Handlungsfeldern (1/2)

Anlage 02: Kennzahlengestützte Organisations- und Digitalisierungssteuerung der Stadtverwaltung

HF	Kennzahl (KPI)	Messgrundlage	Möglicher Zielwert (6 Jahre)
1	Anteil dokumentierter und standardisierter Kernprozesse	Prozesslandkarte (Ankerprojekt 06)	100 % der priorisierten Kernprozesse nach 3 Jahren
1	Termintreue bei internen Projekten (On-Time-Delivery)	PMO-Reporting	Mindestens 75 % aller Projekte in Zeit und Budget
1	Anteil Zuständigkeiten mit klar hinterlegten Stellenbeschreibungen	OE/Personalabteilung	100 % aller Funktionen
1	Durchschnittliche Bearbeitungszeit bei standardisierten Vorgängen	Fachverfahren/DMS	Reduktion um 30 % nach 4 Jahren
1	Einhaltungsquote zugesagter Bürger-Bearbeitungsfristen	Enaio / DMS-Auswertung	Mindestens 90 % fristgerecht
1	Anteil digital abzuwickelnder Verwaltungsleistungen (End-to-End)	Prozesslandkarte / OZG-Umsetzungsstand	80 % aller Kernprozesse
2	Arbeitgeberbewertungsindex (z. B. Kununu-Score oder interner Survey)	Jährliche Mitarbeitendenbefragung	Verbesserung um mindestens 20 % ggü. Ausgangswert
2	Fluktuationsrate der Mitarbeitenden	Personalcontrolling	Senkung auf unter 8 % p. a.
2	Bewerbungseingang auf ausgeschriebene Stellen	HR-Daten	Anstieg Bewerbungen je Stelle um 25 %
2	Anteil moderner Arbeitszeitmodelle (Homeoffice, Teilzeit, Gleitzeit)	Personalcontrolling	Mindestens 60 % der Stellen mit flexiblem Modell
3	Anteil medienbruchfrei digitalisierter Verwaltungsverfahren	OZG-/EfA-Tracking, Civento-Roll-out	Mindestens 80 % der Kernprozesse bis Jahr 6
3	Nutzendenzufriedenheit mit digitalen Services	Jährliche Befragung / Online-Feedback	NPS (Net Promoter Score) von mindestens +30
3	Digitale Rendite: nachgew. Einsparung in Vollzeitäquivalenten (VZÄ) / Stunden	Prozesskosten-Analyse	Nachweis Einsparung von mind. 10 VZÄ nach 4 Jahren
3	Anteil barrierefreier Online-Dienste	IT-Audit	100 % aller neu entwickelten Dienste
3	Anteil der Vorgänge ohne analogem Medienbruch (kein Papierein-/ausgang)	DMS/Scanstrategie-Auswertung	Reduktion Papiervolumen um 50 % nach 3 Jahren



Anlage 02-02: Überblick möglicher KPI nach Handlungsfeldern (2/2)

Anlage 02: Kennzahlengestützte Organisations- und Digitalisierungssteuerung der Stadtverwaltung

HF	Kennzahl (KPI)	Messgrundlage	Möglicher Zielwert (6 Jahre)
4	Durchführungsquote geplanter Town-Halls & Mitarbeitendenformate	Veranstaltungskalender/Protokolle	100 % der geplanten Formate (mind. monatlich)
4	Anteil Projekte mit regelmäßigem Statusbericht an Lenkungsausschuss und Politik	PMO-Reporting	100 % aller aktiven Ankerprojekte
4	Interne Kommunikationszufriedenheit	Jährliche Mitarbeitendenbefragung	Verbesserung um mindestens 15 % ggü. Ausgangswert
4	Anteil Entscheidungen mit dokumentierter Kommunikation (Was, Warum, Wer)	DMS/Redaktionsgovernance	90 % aller strategisch relevanten Entscheidungen
4	Erreichbarkeit externer Kommunikationskanäle (Reaktionszeit Bürgeranfragen)	CRM / Single Point of Contact	Maximal 2 Werktage Antwortzeit
5	Durchschnittliche Weiterbildungsstunden je Mitarbeitenden pro Jahr	Personalentwicklungs-Controlling	Mindestens „XX“ Stunden/Person/Jahr
5	Anzahl umgesetzter Innovationsideen aus dem Innovationsmanagement	PMO-Innovationsregister	Mindestens 5 umgesetzte Ideen pro Jahr
5	Beteiligungsquote bei Bürgerbeteiligungsformaten	Veranstaltungs-/Plattformdaten	Steigerung um 20 % ggü. Ausgangsjahr
5	Anteil Mitarbeitende mit abgeschlossenen digitalen Kompetenzschulungen	HR/Schulungscontrolling	80 % der Belegschaft nach 3 Jahren
5	Anzahl aktiver IKZ-Kooperationen	Geschlossene Vereinbarungen	Mindestens 3 neue IKZ-Projekte im Strategiezeitraum

