



Digitalisierungsstrategie der Kreisverwaltung

Kontakt:

Marco Maurer

CDO

Telefon: 0911 9773-1100

E-Mail: m-maurer@lra-fue.bayern.de

Herausgeber:

Landratsamt Fürth, Im Pinderpark 2 – 90513 Zirndorf

Telefon: 0911 9773-0, Telefax: 0911 9773-1113

Weitere Informationen unter: www.landkreis-fuerth.de

VORWORT

Sehr geehrte Damen und Herren, liebe Mitbürgerinnen und Mitbürger, liebe Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter,

die Digitalisierung ist kein Ziel, das wir irgendwann erreichen, sondern ein dynamischer Prozess, den wir aktiv gestalten müssen. Vor drei Jahren haben wir den Grundstein für unsere Digitalisierungsstrategie gelegt. Heute, mit der vorliegenden zweiten Fortschreibung, blicken wir nicht nur zurück auf das, was wir bereits gemeinsam erreicht haben, sondern richten unseren Blick entschlossen nach vorne.

In den vergangenen Jahren haben wir wichtige Meilensteine gesetzt: Die Einführung der digitalen Akte, der Ausbau unseres Dokumentenmanagementsystems (DMS) und die Optimierung der Bürger-Terminvergabe haben gezeigt, dass der digitale Wandel im Landratsamt Fürth bereits gelebte Realität ist. Wir haben bewiesen, dass wir bereit sind, Prozesse nicht nur zu verwalten, sondern sie durch digitale Werkzeuge effizienter und bürgernäher zu gestalten.

Doch die technologische Entwicklung steht nicht still. Neue Möglichkeiten, insbesondere im Bereich der Künstlichen Intelligenz, bieten uns heute völlig neue Chancen, die Verwaltung noch intelligenter, schneller und entlastender zu gestalten. Mit dieser zweiten Fortschreibung der Digitalisierungsstrategie setzen wir genau dort an. Wir wollen den Schritt von der hybriden Verwaltung hin zur durchgängigen „Ende-zu-Ende-Digitalisierung“ vollziehen.

Unser Ziel ist klar definiert: Wir arbeiten an einer starken digitalen Infrastruktur, bieten moderne digitale Services und schaffen eine Verwaltung, die den Anforderungen einer modernen, vernetzten Gesellschaft gerecht wird. Dabei verfolgen wir die Vision einer **Smart Region Fürth**. Wir möchten, dass unser Landkreis durch digitale Innovationen in den Bereichen Mobilität, Kommunikation und Lebensqualität zu einem Vorbild für den gesamten Freistaat Bayern wird.

Ein entscheidender Erfolgsfaktor ist dabei nicht die Technik allein, sondern der Mensch. Die Transformation der Arbeitswelt – Stichwort „Arbeiten 4.0“ – erfordert neue Kompetenzen, neue Arbeitsformen wie mobiles Arbeiten und vor allem eine offene Fehler- und Lernkultur. Ich danke allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern für ihr Engagement, ihre Offenheit für Neues und ihre Bereitschaft, diesen Weg gemeinsam mit uns zu gehen. Nur durch Ihre Qualifizierung und Ihre aktive Mitgestaltung werden wir die Digitalisierung erfolgreich in unseren Alltag integrieren.

Lassen Sie uns diese Strategie als Chance begreifen, die Kreisverwaltung Fürth noch leistungsfähiger, attraktiver als Arbeitgeber und serviceorientierter gegenüber unseren Bürgerinnen und Bürgern sowie der lokalen Wirtschaft zu machen.

Gemeinsam gestalten wir die digitale Zukunft unseres Landkreises.

Bernd Obst
Landrat

INHALT

VORWORT	II
INHALT	I
1 Einleitung	1
2 Rahmenbedingungen	2
2.1 Gesetzliche Grundlagen	2
2.2 Datenschutz und IT-Sicherheit	3
2.3 Technische Möglichkeiten	4
3 Die aktuelle Situation in der Verwaltung	5
3.1 Umfeld	5
3.2 Angebote	6
4 Ziele	8
4.1 Digitale Verwaltung	8
4.2 Digitale Infrastruktur	9
4.3 Digitale Services	9
5 Handlungsfelder	10
5.1 Kommunikation	10
5.2 Qualifikation	10
5.3 Services	11
5.4 Tools/Hilfsmittel	11
5.5 Ausstattung	12
6 Massnahmen	14
6.1 Massnahmen aus der 1. Fortschreibungh	14
6.2 Priorisierung	15
6.3 Auswahl	16
7 Organisatorische Verankerung	28
7.1 Positionsbestimmung der Verwaltung	28
7.2 Personal und Organisation	28
7.3 Qualifizierung	29
7.4 Change-Management	30
8 Ausblick	32
8.1 Nutzung von KI-Anwendungen in der Verwaltung	32
8.2 Weiterentwicklung zur Smart-Region	33

1 EINLEITUNG

Die Digitalisierung ist heute in nahezu allen Lebens- und Arbeitsbereichen fest verankert. Eine allgemeingültige Definition des Begriffs Digitalisierung ist komplex und nicht primär Aufgabe der Kreisverwaltung. Digitalisierung verstehen wir als Ziel und Ergebnis, als fortlaufenden Prozess, als Notwendigkeit und als Haltung. Für die Kreisverwaltung Fürth bedeutet Digitalisierung eine innovative Weiterentwicklung der internen und externen Verwaltungsarbeit. Sie eröffnet Chancen, aktuelle und zukünftige Herausforderungen unter aktiver Einbindung unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu bewältigen.

Bürgerinnen und Bürger sowie Unternehmen erwarten von der öffentlichen Verwaltung zunehmend eine einfache, digitale Kommunikation, schnelle Reaktionszeiten mit Status-Updates und eine zügige Erledigung ihrer Anliegen – vergleichbar mit kommerziellen Anbietern. Zudem sind sie es gewohnt, Dienstleistungen rund um die Uhr und ortsunabhängig in Anspruch zu nehmen. Diese Erwartungen erfordern tiefgreifende Veränderungen in Organisation und Prozessen der Verwaltung.

Diese Veränderungen betreffen sowohl verwaltungsinterne Abläufe als auch die Gestaltung der Verwaltungsleistungen selbst. Während papierbasierte Vorgänge zunehmend zurückgehen, sind vollständig elektronische Verfahren noch nicht flächendeckend umgesetzt. Ziel ist eine durchgängige Ende-zu-Ende-Digitalisierung. Die Umwandlung hybrider Prozesse in vollständig digitale Abläufe wird unter dem Begriff E-Government zusammengefasst und bildet den Schwerpunkt dieser Digitalisierungsstrategie (siehe Kapitel 3).

Die Kreisverwaltung Fürth ist in diesem Bereich seit vielen Jahren aktiv. Der Strategieprozess bündelt die Handlungsfelder unter einer einheitlichen Vorgehensweise und schafft eine systematische, fortschreibungsfähige Übersicht umsetzbarer Maßnahmen mit Zeitplan. Digitalisierung ist ein dauerhafter Prozess, der Organisation, Personal und Technik kontinuierlich fordert. Interkommunale Kooperationen und die gemeinsame Nutzung von Ressourcen (Personal, Wissen) ermöglichen Effizienzsteigerungen und stärken die Umsetzungskraft. Die Strategie wird fortlaufend an neue Erkenntnisse, Maßnahmenumsetzungen und Zielanpassungen angepasst. Rechtliche Rahmenbedingungen bleiben dabei maßgeblich.

Die Digitalisierungsstrategie wurde im November 2022 erstmals unter intensiver Beteiligung aller Mitarbeiterinnen und Organisationseinheiten entwickelt. Der damit verbundene Veränderungsprozess erfordert Engagement von jeder und jedem Einzelnen. Die Strategie ist eine wesentliche Grundlage zur Steigerung der Leistungsfähigkeit der Kreisverwaltung Fürth sowie zur Erhöhung der Attraktivität als Arbeitgeber. Die 1. Fortschreibung der Strategie folgte im Mai 2024 und mündet nun in der 2. Fortschreibung.

Die Ausgangslage ist gut: Eine moderne technische Ausstattung und flexible innerbetriebliche Regelungen, etwa zum mobilen Arbeiten, schaffen einen Rahmen, in dem Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter offen für Innovationen sind. Die Kreisverwaltung ist personell und organisatorisch breit aufgestellt und nutzt Größenvorteile. Abteilungs- und amtsübergreifende Zusammenarbeit ist etabliert. Dieses Fundament bietet eine vielversprechende Basis für agile Arbeitsweisen und organisationsübergreifende Teams zur Umsetzung und Weiterentwicklung der Digitalisierungsstrategie.

2 RAHMENBEDINGUNGEN

2.1 GESETZLICHE GRUNDLAGEN

Das Verwaltungshandeln ist an rechtliche Vorgaben gebunden. Gesetzliche und regulatorische Rahmenbedingungen werden kontinuierlich an die Anforderungen der Digitalisierung angepasst. Dazu zählen insbesondere der Zugang zu Verwaltungsleistungen, Prozessanpassungen, Datenschutz und IT-Sicherheit. Schriftformerfordernisse und andere Hemmnisse werden schrittweise abgebaut.

Auf europäischer, Bundes- und Landesebene sind wichtige Rechtsgrundlagen und Reformen in Kraft oder in Vorbereitung, die die digitale Verwaltung fördern, darunter: Die eIDAS-Verordnung (EU) zur elektronischen Identifizierung und Vertrauensdiensten, die seit 2016 gilt und die grenzüberschreitende Nutzung digitaler Identitäten ermöglicht.

Das Onlinezugangsgesetz (OZG), das Bund und Länder verpflichtet, Verwaltungsleistungen digital anzubieten. Die Frist zur Umsetzung der 575 OZG-Leistungen wurde verlängert, da die vollständige Umsetzung bis Ende 2022 nicht realistisch war. Aktuell wird an OZG 2.0 gearbeitet, um eine durchgängige Ende-zu-Ende-Digitalisierung sicherzustellen.

Das Bayerische Digitalgesetz (BayDiG), in Kraft seit August 2022, bildet den rechtlichen Rahmen für die Digitalisierung der Verwaltung in Bayern. Es fördert digitale Infrastruktur, digitale Identitäten, offene Daten (Open Data) und die Einrichtung der BayKommun als zentrale digitale Dienstleisterin für EfA-Leistungen.

Weitere Rechtsgrundlagen umfassen das Gesetz zum elektronischen Rechtsverkehr mit Gerichten, das sichere elektronische Kommunikationswege regelt, sowie Datenschutzvorgaben gemäß DSGVO.

Die Digitalisierungsstrategie berücksichtigt diese gesetzlichen Rahmenbedingungen und passt die Umsetzung der Projekte entsprechend an.

2.1.1 EU-DIENSTLEISTUNGSRICHTLINIE

Die EU-Dienstleistungsrichtlinie von 2006 fördert den Binnenmarkt für Dienstleistungen durch Maßnahmen wie einheitliche Anlaufstellen, elektronische Verfahrensabwicklung, angepasste Verwaltungsgebühren und die Abschaffung diskriminierender Anforderungen. Die Umsetzung erfolgt auf Landesebene, auch im Landkreis Fürth.

2.1.2 ONLINEZUGANGSGESETZ (OZG)

Das OZG verpflichtet Bund und Länder, Verwaltungsleistungen digital anzubieten. Die Umsetzung erfolgt nach dem Prinzip „Einer für Alle“ (EfA), um Doppelentwicklungen zu vermeiden. Die Integration der Verwaltungsportale auf Bundes-, Länder- und kommunaler Ebene zu einem Portalverbund ist ein zentrales Ziel. Die Bedienbarkeit und Nutzerfreundlichkeit stehen im Fokus. Die vollständige Automatisierung der Prozesse wird mit OZG 2.0 weiter vorangetrieben. Die Finanzierung und der Betrieb der digitalen Angebote sind weiterhin zentrale Herausforderungen.

2.1.3 DAS BAYERISCHE DIGITALGESETZ (BAYDIG)

Das BayDiG schafft den Rechtsrahmen für eine moderne, digitale Verwaltung in Bayern. Es fördert digitale Infrastruktur, digitale Identitäten, offene Daten und die Qualifizierung der Beschäftigten. Die BayKommun als neue Anstalt des öffentlichen Rechts stellt digitale Verwaltungsleistungen bereit und unterstützt die Umsetzung der eA-Leistungen. Das Gesetz wurde am 23.12.2024 geändert und unterliegt einer stetigen Fortentwicklung durch das Bayerische Staatsministerium für Digitales.

2.1.4 WEITERE GRUNDLAGEN

Gesetz zur Förderung des elektronischen Rechtsverkehrs mit Gerichten regelt sichere elektronische Kommunikation.

eIDAS-Verordnung ermöglicht europaweit anerkannte digitale Identitäten und Vertrauensdienste.

2.2 DATENSCHUTZ UND IT-SICHERHEIT

Der Schutz sensibler Daten, insbesondere im Sozial- und Gesundheitsbereich, ist zentral für die Akzeptanz digitaler Verwaltungsleistungen. Die Kreisverwaltung Fürth gewährleistet Datenschutz und Datensicherheit gemäß DSGVO durch kontinuierliche Begleitung und Prüfung der Digitalisierungsprojekte durch den Datenschutzbeauftragten.

Die IT-Sicherheit wird durch ein seit 2020 bestehendes und fortlaufend aktualisiertes IT-Sicherheitskonzept sichergestellt. Dieses definiert Schutzniveaus, führt Risikoanalysen durch und ermöglicht frühzeitige Erkennung von Bedrohungen. Die Umsetzung erfolgt in enger Abstimmung mit den Fachbereichen der Informations- und Kommunikationstechnik.

2.2.1 ONCE-ONLY-PRINZIP

Die Kreisverwaltung verfolgt das Ziel, dass Bürgerinnen, Bürger und Unternehmen Informationen nur einmal vorlegen müssen. Das Once-Only-Prinzip reduziert Verwaltungsaufwand, erhöht Datensicherheit und verbessert interne Prozesse durch validierte Daten und besseren Wissensaustausch. Es ist ein Grundprinzip des EU-E-Government-Aktionsplans.

2.2.2 OPEN DATA

Der Landkreis Fürth bekennt sich zu Open Data als Ausdruck von Transparenz und offener Verwaltung. Öffentliche Daten werden kostenfrei, maschinenlesbar und unter Wahrung des Datenschutzes bereitgestellt. Open Data fördert Innovation, Wirtschaft und gesellschaftliches Engagement. Der Landkreis plant, ausgewählte GIS-Daten, Umweltdaten und weitere relevante Datensätze offen zugänglich zu machen.

2.2.3 OPEN SOURCE

Vor dem Erwerb neuer Software prüft der Landkreis Fürth in Zusammenarbeit mit Datenschutz- und Informationssicherheitsbeauftragten, ob Open Source Software eingesetzt werden kann. Open Source Software zeichnet sich durch lesbaren Quellcode, freie Nutzung und Weitergabe sowie die Möglichkeit zur Veränderung aus und fördert Transparenz und Beteiligung.

2.2.4 BARRIEREFREIHEIT

Der Landkreis Fürth bevorzugt barrierefreie Softwareprodukte, die von allen Menschen, auch mit Behinderungen, genutzt werden können. Barrierefreiheit ist ein wichtiges Kriterium bei der Softwareauswahl.

2.3 TECHNISCHE MÖGLICHKEITEN

Die technische Entwicklung in Wirtschaft und Gesellschaft prägt die Digitalisierung der Verwaltung. Für öffentliche Dienstleistungen ist eine sichere, leistungsfähige Infrastruktur unerlässlich. Wichtige Technologien mit langfristiger Bedeutung sind:

Künstliche Intelligenz (KI)

Für eine erfolgreiche digitale Transformation ist es entscheidend, über die Trends der digitalen Transformation auf dem Laufenden zu bleiben. Dabei legen wir Wert auf Agilität, Widerstandsfähigkeit und die Integration von Technologien, um den Geschäftsbetrieb zu verbessern und den sich ändernden Marktanforderungen gerecht zu werden.

Dank KI wird der Zugriff auf Informationen viel schneller sein. Was früher vom menschlichen Verstand bereitgestellt wurde (z. B. Code, Bilder, Videos und andere Formen von Inhalten), wird von Maschinen geliefert. Und dieser Wandel hat Konsequenzen, so können Daten beispielsweise künftig schneller verarbeitet bzw. aufgefunden werden.

Durch den Freistaat Bayern wird die BayernKI zur Verfügung gestellt, die ähnlich wie ChatGPT Möglichkeiten zu Abfragen, Übersetzungen, etc. bietet. Diese wird stetig weiterentwickelt und ist eine On-Prem gehostete Plattform und entspricht daher vollständig den Datenschutzrichtlinien.

Cloud-Computing

Cloud Computing bedeutet, IT-Ressourcen wie Speicher, Software und Rechenleistung über das Internet zu mieten, statt sie selbst zu besitzen und zu verwalten, ähnlich einem Stromanschluss, bei dem man nur zahlt, was man verbraucht. Daten und Anwendungen liegen nicht mehr lokal auf Ihrem PC, sondern auf den Servern großer Anbieter in entfernten Rechenzentren und sind von jedem Gerät mit Internetzugang abrufbar. Vorteile sind Flexibilität, Skalierbarkeit und Kostenersparnis, da man sich um Wartung und Infrastruktur nicht kümmern muss.

Virtuelle Realität (VR)

Einsatz bei Infrastrukturplanungen und im Hochbau (Building Information Modelling), um Bürgerbeteiligung zu verbessern, Planungsprozesse zu verkürzen und Akzeptanz zu erhöhen.

Augmented Reality (AR)

Erweiterung der realen Umgebung um virtuelle Informationen, z.B. für Investitionsentscheidungen, ÖPNV-Informationen und Tourismus.

Internet der Dinge (IoT)

Vernetzung physischer und virtueller Objekte mittels Sensoren zur Datenerfassung und Steuerung, z.B. in Luftmessung, Licht- und Gebäudemanagement.

Diese Technologien werden im Rahmen der Digitalisierungsstrategie berücksichtigt und schrittweise in die Verwaltungsprozesse integriert.

3 DIE AKTUELLE SITUATION IN DER VERWALTUNG

3.1 UMFELD

Die Rahmenbedingungen für die Gestaltung von Digitalisierung werden wesentlich durch die vorhandene digitale Infrastruktur in der Kreisverwaltung bestimmt. Sie sind einerseits Grundlage und andererseits Voraussetzung, um digitale Services einzuführen oder weiterzuentwickeln.

3.1.1 IT-DIENSTLEISTER

Die Kreisverwaltung Fürth setzt grundsätzlich Softwareprogramme der AKDB ein. Weitere IT-Dienstleister sind Telecomputer, Prosoz und weitere. Im Rahmen der Technik sind dies Produkte von Bechtle, Orgaplus, MR Datentechnik, NCE und BayKIT.

3.1.2 TECHNIK

- **Anbindung Glasfaser**
Das Landratsamt Fürth ist an den Hauptstandorten Zirndorf und Fürth mit Glasfaseranschluss ausgestattet. Des Weiteren wurde der Kreisbauhof ebenfalls angebunden.
- **Abdeckung WLAN**
Seit einigen Jahren ist in der Dienststelle Zirndorf in kundenintensiven Bereichen BayernWLAN für die Bürgerinnen und Bürger vorhanden.
Für die Mitarbeitenden und Gäste sind abgesicherte WLAN-Zugänge vorhanden.
- **Ausstattung der Arbeitsplätze**
Zur Standardausstattung eines Arbeitsplatzes gehört ein PC mit zwei Bildschirmen (27 Zoll). Beschäftigte mit einer Genehmigung zum mobilen Arbeiten verfügen in der Regel über einen Laptop. Arbeitsplätze die nicht für mobiles Arbeiten vorgesehen sind, verfügen über einen Desktop-PC.
- **Anzahl der eingesetzten Geräte**
Im Landratsamt Fürth werden derzeit ca. 650 PCs/Laptops eingesetzt und von der EDV betreut.

3.1.3 SOFTWARE

In der Kreisverwaltung werden rund 40 größere Fachverfahren und eine Vielzahl (150) kleinerer Applikationen und Services eingesetzt.

3.1.4 BÜROORGANISATION

Die Anforderungen eines Arbeitsplatzes verändern sich, wechselnde Arbeitsplatzbedingungen und Arbeitsabläufe verlangen mehr Flexibilität in der Nutzung. Multifunktionelle Räume mit offenen Teamzonen sollen die Kommunikation nach innen und außen unterstützen, Mitarbeiter motivieren und ein angenehmes Arbeitsklima entstehen lassen.

Die neue Arbeitswelt des Landratsamtes soll für Angestellte, Besucher wie auch die interessierte Öffentlichkeit eine identitätsstiftende Wirkung entfalten. Das Raumkonzept soll in der öffentlichen Zone des Bürger Service Zentrums eine optimale Interaktion mit den Besuchern ermöglichen und diese mit einer Willkommensatmosphäre empfangen. In den Arbeitszonen des Landratsamtes soll ein funktionales und gleichermaßen angenehmes

Umfeld entstehen, das neben den Arbeitsprozessen die formelle und informelle Kommunikation unterstützt und das Wohlbefinden und die Gesundheit der Mitarbeitenden fördert. Mit dem räumlichen Wandel verbindet sich für das Landratsamt die Chance, die Verwaltung in ein innovatives, heutige und zukünftige Arbeitsformen und Abläufe unterstützendes Umfeld zu führen. Gleichzeitig wird das künftige Bürokonzept als ein Führungsinstrument betrachtet, das einen möglichen Wandel in der Organisation unterstützen kann. Mit dem neuen Standort will das Landratsamt als kompetenter und moderner Arbeitgeber und Dienstleister wahrgenommen werden. Die Arbeitskultur soll von formeller wie informeller Kommunikation, von Wissensaustausch, Begegnungsqualität, Mitarbeitermotivation und Produktivität bei gleichzeitig hoher Flächenwirtschaftlichkeit geprägt sein.

3.2 ANGEBOTE

Im Bereich der Digitalisierung ist die Kreisverwaltung bereits seit Jahren aktiv. Es existieren nunmehr zahlreiche Einzelmaßnahmen und laufende Projekte, die unabhängig von einer Gesamtstrategie umgesetzt wurden. Dabei gibt es zwischen einzelnen Bereichen vielfältige gegenseitige Abhängigkeiten, die zu beachten sind.

In den fünf Bereichen Information, Kommunikation, Identifikation, Kollaboration und Produktion werden nachfolgend ausgewählte Beispiele aufgezeigt, die als digitale Services in der Kreisverwaltung umgesetzt sind oder aktuell angegangen werden.

3.2.1 INFORMATION

3.2.1.1 Intranet

Für die nach innen gerichteten Informationen betreibt die Kreisverwaltung seit 2012 ein umfassendes Intranet, welches als zentraler Verkündigungsort viele Elemente vereint.

Neben der allgemeinen Information (z.B. interne Regelungen, Arbeits- und Dienstrecht, Zeiterfassung, Arbeitsschutz, Zuständigkeitsfinder) werden mit Hilfe des personalisierten Benutzer-Log-Ins individuelle Angebote geschaffen:

- Teilweise individualisierbare Startseite mit wichtigen Themen/Personen
- Newsletter
- Meldungskanäle (individuelle Kategorien, welche man abonnieren kann)
- Eigenes Profil mit u.a. Kleinanzeigen
- Kommentar- und Bewertungsfunktion
- Automatischer Login Zeiterfassung

Im Jahr 2023 erfolgte ein Relaunch des Intranets.

3.2.1.2 Internet

Für die nach außen gerichteten Informationen dient die Homepage. Sie ist der zentrale Einstiegspunkt für die Bürgerinnen und Bürger sowie für Unternehmen, um das Dienstleistungsangebot der Kreisverwaltung in Anspruch zu nehmen.

Im Jahr 2025 erfolgte ein Relaunch des Internetauftritts.

3.2.2 KOMMUNIKATION

3.2.2.1 VPS, De-Mail und beBPo

Das beBPO ist im Landratsamt Fürth im Einsatz. Ein Ausbau fand in den letzten Jahren statt. Es sind derzeit 6 Postfächer in Betrieb.

3.2.2.2 E-Rechnung

Die E-Rechnung ist im Landratsamt Fürth vollständig umgesetzt.

3.2.3 IDENTIFIKATION

Die Anmeldung an den Rechnern erfolgt mit einem jährlich zu erneuerndem Passwort. Für viele Anwendungen innerhalb der Organisation gibt es active directory Lösungen.

3.2.4 KOLLABORATION – WIE IST HIER DER STAND?

3.2.4.1 E-Akte und E-Vorgangsbearbeitung

Für die E-Akte wird im Landratsamt Fürth enaio genutzt. Hier können sowohl E-Akten, als auch die allgemeine Schriftgutverwaltung abgebildet und aufgerufen werden. Zum Stichtag 31.07.2026 sind 22 von 24 Sachgebieten angeschlossen. Da einige Sachgebiete derzeit neue Softwareprodukte einführen, ist deren Umstellung zunächst zurückgestellt.

3.2.4.2 Webspeicher und Austausch-Plattform

Für den Austausch von Dokumenten mit datenschutzwürdigem Inhalt wird am Landratsamt Fürth ausschließlich der BayernBox-Lösung des Freistaates Bayern genutzt. Andere Webspeicher werden durch uns in der Regel nicht gestattet.

3.2.4.3 Telefonanlage

Im Jahr 2025 wurde die Telefonanlage abgebaut und gegen eine webbasierte Anlage des Anbieters ZoomX ersetzt. Als Vertragspartner dient uns hier die Firma Telekom. Es konnten bis auf wenige Ausnahmen alle Festnetztelefone abgebaut werden. Die Beschäftigten können flexibel mit eigenem Headset am eigenen Arbeitsplatz, im DeskSharing und im mobilen Arbeiten damit telefonieren. Alle Telefonnummern blieben erhalten.

Für die Betreuung der Telefonanlage sind zwei interne Mitarbeiter der EDV zuständig. Die Anlage wird stetig mit weiteren Modulen, soweit notwendig, erweitert, u.a Videokonferenztool (max. 45 Min. pro Sitzung), Whiteboard, Chat-Funktion etc.

3.2.4.4 Videokonferenzen

Für längere Videokonferenzen (über 45 Min.) intern und extern wird seitens des Landratsamtes ausschließlich das Tool der Firma Zoom verwendet. Aufgrund des Business-Accounts können bis zu 300 Personen je Sitzung teilnehmen und auch Webseminare sind möglich.

4 ZIELE

Die Digitalisierung wird für die Kreisverwaltung zu einem wichtigen Gestaltungselement. Notwendig ist deshalb ein strategischer Ansatz. Die Digitalisierungsstrategie baut auf den drei Zielelementen Digitale Verwaltung, Digitale Infrastruktur und Digitale Services auf. Für jedes Element wurden im Rahmen der Strategieerstellung Kernziele definiert, die nachfolgend entsprechend dargestellt werden. Die Mitarbeitenden der Verwaltung spielen bei der Transformation in allen Bereichen eine entscheidende Rolle. So haben die drei Eckpfeiler der Digitalisierungsstrategie wesentlichen Einfluss auf die künftige Arbeitswelt innerhalb der Kreisverwaltung.



Abbildung 1: Zielelemente der Strategie

Die Ziele der Digitalisierungsstrategie sind hierbei:

- Digitalisierung als wichtiges Gestaltungselement zu verstehen und zielgerichtet einzusetzen
- Alle Mitarbeitenden bei ihrer Arbeit und Qualifikation zu unterstützen und damit ihrer hohen Verantwortung gerecht werden
- Die digitale Verwaltung als Grundlage für alle Projekte in der Kreisverwaltung zu etablieren
- Die Transformation der Verwaltungsarbeit zu unterstützen und die Resilienz der Verwaltung stärken
- Die Umsetzung weiterer digitaler Geschäftsprozesse, ggf. in Kooperationsmodellen, zu fördern
- Die Weiterentwicklung der digitalen Infrastruktur sicherzustellen, da diese ein grundlegender Erfolgsfaktor ist
- Die Verankerung des Dienstleistungsgedankens gegenüber Bürgerschaft und Wirtschaft zu fördern und zu verstärken

4.1 DIGITALE VERWALTUNG

Die digitale Verwaltung bildet die Grundlage für effizientes, effektives und nachhaltiges Verwaltungshandeln. Sie reduziert den Ressourcenaufwand, verkürzt Bearbeitungszeiten und stellt eine permanente Anpassung an sich ständig verändernde Rahmenbedingungen u.a. durch Flexibilisierung von Organisation und Abläufen sicher. Der Einsatz digitaler Instrumente und Verfahren beschleunigt die Verwaltungsarbeit, schafft neues Wissen, stärkt politische Entscheidungen und wird ihrem Anspruch als wichtiger Standortfaktor in der Region gerecht. Um diese Ziele zu erreichen ist es wichtig, die Verwaltungsarbeit zu transformieren und auf digitale Geschäftsprozesse umzustellen. Gleichzeitig können hierdurch die digitale Einstellung sowie die digitalen Fähigkeiten und Fertigkeiten der Mitarbeitenden gestärkt und gefestigt werden. Der Veränderungsprozess muss einhergehen mit einer Qualifizierungsoffensive der Mitarbeitenden und einer stärkeren Nutzung ämter- und abteilungsübergreifender Projektarbeit. Die Kreisverwaltung sieht in einer umfassenden Weiterbildung einen wichtigen Baustein zur Qualifizierung und Motivierung des Personals. In jährlichen Workshops werden Mitarbeitende an der Weiterentwicklung von Organisation und Technik beteiligt. Ein wesentlicher Baustein hierbei ist die Kommunikation insbesondere dahingehend, wie über Themen, Projekte und Vorstellungen besser diskutiert werden kann. Wichtig ist dabei, das Personal in technischer Hinsicht nicht zu überfordern, sondern mit Schulungen sowie intuitiven Herangehensweisen zu unterstützen.

Folgende Kernziele wollen wir erreichen:

- Eine Ende-zu-Ende-Digitalisierung von Verwaltungsprozessen
- Eine signifikante Beschleunigung der Verwaltungs-, Planungs- und Genehmigungsverfahren
- Einen hohen Grad an Weiterbildung der Mitarbeitenden und damit die Förderung der Attraktivität von Arbeitsplätzen in der Kreisverwaltung

4.2 DIGITALE INFRASTRUKTUR

Der Auf- und Ausbau der digitalen Infrastruktur in der Verwaltung stellt einen wichtigen Erfolgsfaktor für die Digitalisierungsstrategie dar. Der Blickwinkel richtet sich daher auf die Voraussetzungen, die hinter den digitalen Dienstleistungen stehen und digitales Arbeiten erst ermöglichen.

Folgende Kernziele wollen wir erreichen:

- Die Bereitstellung von Basistechnologien wie z.B. E-Payment oder Terminbuchung für alle Ämter und Abteilungen
- Den Einsatz aktueller Fachverfahren
- Die Bereitstellung eines Digital Dashboards zur Steuerung der Organisation und Optimierung von Verfahren
- Die Weiterentwicklung der IT in Richtung Cloud-Nutzung
- Die Fokussierung auf IT-Sicherheit und Datenschutz (Kompetenzaufbau/ständige Qualifizierung/Verhalten bei Krisen und Katastrophen)
- Fachverfahren der AKDB werden künftig vermehrt in deren Rechenzentrum verlagert und dort gehostet

4.3 DIGITALE SERVICES

Die Bereitstellung vollständiger digitaler Services ist notwendig, um den Dienstleistungsgedanken gegenüber den Bürger:innen sowie der Wirtschaft gerecht zu werden. Daher werden wir sukzessive alle Verwaltungsleistungen, soweit rechtlich möglich medienbruchfrei im Rahmen des OZG zur Verfügung stellen. Ziel ist es, eine Ende-zu-Ende-Digitalisierung sicherzustellen. Dabei haben wir die Bedürfnisse der Bürgerschaft und Wirtschaft immer im Auge (nutzerorientierte Gestaltung).

Folgende Kernziele wollen wir erreichen:

- Einen hohen Automatisierungsgrad bei der Bereitstellung von Verwaltungsleistungen mit dem Ziel, eine weitgehend antragslose Verwaltung zu schaffen, soweit rechtliche Regelungen dem nicht entgegenstehen
- Eine ständige Überprüfung von Abläufen mit dem Ziel der Verbesserung, insbesondere auf der Basis neuer oder fortgeschriebener Tools

5 HANDLUNGSFELDER

Das Projektteam hat im Rahmen der Strategieentwicklung fünf Handlungsfelder für die Kreisverwaltung identifiziert. Diese Handlungsfelder sind im Wesentlichen durch die Zielsetzung der Strategie geleitet und werden durch identifizierte und ausgewählte Maßnahmen (vgl. Kapitel 7) vervollständigt. Teilweise existieren Schnittmengen zwischen den einzelnen Handlungsfeldern, die sich jedoch nicht gegenseitig ausschließen. Einzelne Maßnahmen wirken auf mehrere Handlungsfelder. In der nachfolgenden Grafik sind die fünf Handlungsfelder dargestellt, die als ineinandergreifende Bausteine die Struktur dieser Digitalstrategie widerspiegeln (s. Kapitel 6.1 – 6.5).

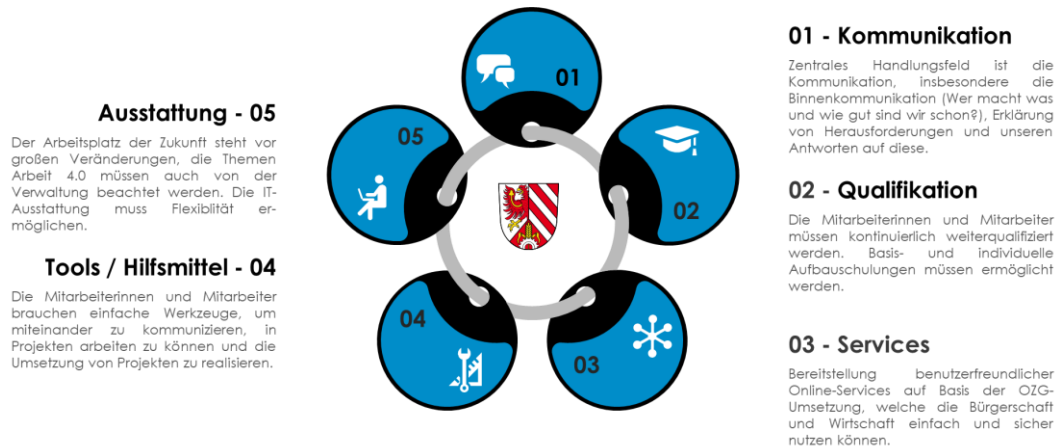


Abbildung 2: Die Handlungsfelder der Strategie

5.1 KOMMUNIKATION

Eine gute und zielgerichtete Kommunikation ist für eine erfolgreiche Projektumsetzung unabdingbar. Das gilt umso mehr für komplexe und umfassende IT-Projekte, die tiefgreifende Veränderungen von Prozessen und Strukturen bedeuten. Die bevorstehende digitale Transformation der Kreisverwaltung ist ein solches ambitioniertes Projekt: Durch die hohe Anzahl individueller Beteiligter mit unterschiedlichen Voraussetzungen und teils sehr verschiedenen Interessen entsteht eine hohe Komplexität. Die angestrebten Veränderungen bedeuten einen tiefgreifenden Wandel der bisherigen Prozesse und Arbeitsweisen.

Derzeit mangelt es in der Kreisverwaltung an optimalen Kommunikationsstrukturen. Durch die Vielzahl an Beteiligten und deren unterschiedlichen Interessen entstand im Bereich der Digitalisierung ein "Sprachgewirr". Informationen kommen aus verschiedenen Quellen über verschiedene Kanäle zu verschiedenen Empfängern. Es fehlt die Klarheit, wer welchen Stand hat und welcher davon der aktuelle und gültige ist. Teilweise stehen zu einem Thema widersprüchliche Informationen im Raum. Das alles verursacht Verärgerung, Mehraufwand, Unverständnis und behindert am Ende die Projektarbeit und den Projektfortschritt.

Notwendig ist die Stärkung der Binnenkommunikation innerhalb der Kreisverwaltung. Insbesondere technologische Anpassungen oder geplante Weiterentwicklungen durch die einzelnen Abteilungen müssen übergreifend kommuniziert werden.

5.2 QUALIFIKATION

Die digitale Qualifikation bzw. Medienkompetenz ermöglicht es den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Kernverwaltung, Hardware (z.B. Computer/Laptop, Smartphone, Tablet), Fachverfahren und Daten fachkundig und verantwortungsbewusst zu nutzen. Sowohl die gesellschaftliche Teilhabe als auch der Erfolg in der digital geprägten Arbeitswelt hängen

maßgeblich von der digitalen Kompetenz ab. Neben einem grundlegenden technischen Verständnis beinhaltet diese Kompetenz auch die Fähigkeit, Informationen in Fachverfahren zielgerichtet zu identifizieren, kritisch zu bewerten und für die Erfüllung der Aufgaben einzusetzen.

Computer, Tablets und Smartphones sollen nicht nur Instrumente zur Arbeitserleichterung sein, sondern auch zum lebenslangen Lernen genutzt werden.

Führungskräfte sowie die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind gleichermaßen auf die umfassenden Veränderungen in der Arbeitswelt vorzubereiten. Im Rahmen der Ist-Analyse wurde eine hohe Bereitschaft zur individuellen Weiterentwicklung festgestellt. In den einzelnen Organisationseinheiten sollten deshalb eigene Digitalisierungsexperten etabliert werden. Deren Qualifizierung sollte sowohl auf persönlicher Ebene als auch auf einer virtuellen Plattform stattfinden. Die Plattform sollte zudem durch zusätzliche Weiterbildungs- und Informationsangebote ergänzt werden. Durch die dadurch entstehende inhaltliche Vernetzung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter soll auf längere Sicht eine Community aufgebaut werden. Diese Community könnte Anfangs aus den sechs Landkreisen bestehen, die auf einem einheitlichen Vorgehensmodell zur Stärkung der Kompetenzen arbeiten. Im weiteren Verlauf ist eine Ausweitung auf den Innovationskreis des Bayerischen Landkreistages wünschenswert. Denkbar ist schließlich, im Rahmen der Qualifizierung auch Expertinnen und Experten außerhalb der Verwaltung (z.B. Business-Trainer, Change-Manager, Startups, Business-Analyst, Cyber-Security-Expert) stärker mit einzubinden.

5.3 SERVICES

Das Handlungsfeld Services wird aktuell maßgeblich durch die Umsetzung des OZG geprägt. Das OZG eröffnet den Weg zur digitalen Antragsstellung und zur digitalen Kontaktaufnahme mit der Verwaltung. Schon heute sollte die Weiterentwicklung des OZG zu einer „Ende-zu-Ende-Digitalisierung“ (OZG 2.0) mit umgesetzt werden. Hierzu bedarf es der internen Anpassung von Prozessabläufen durch entsprechende Schnittstellen zu den im Einsatz befindlichen Fachverfahren. Auch das Once-Only Prinzip zählt dazu. Es ist von der Europäischen Union vorgeschrieben. Das heißt, dass Informationen, die über den Antragssteller bereits an einer Stelle in den Verwaltungen vorliegen (zum Beispiel Anschriften etc.), nicht noch einmal zusätzlich abgerufen werden müssen. Sie sollen künftig aus dem Behördenumfeld automatisch zugeliefert werden. Durch die Weiterentwicklung der Back Office Prozesse können für die Nutzerinnen und Nutzer zeitgleich entsprechende Mehrwehre geschaffen werden (z.B. die Bereitstellung einer Abfrage zum Status der Antragsbearbeitung). Die Kreisverwaltung wird sich weiterhin für innovative Möglichkeiten im Bereich neuer Services aktiv einsetzen und diese bei Bedarf pilotieren. Sie wird dabei durch den Mut zur Veränderung motiviert. Wenn möglich, wird die Kreisverwaltung im Rahmen der interkommunalen Zusammenarbeit mit anderen gemeinsam Services entwickeln oder anbieten.

Die Bereitstellung intelligenter Services für Bürgerinnen und Bürger sowie für die Wirtschaft ist die Visitenkarte der Kreisverwaltung nach außen.

Die Kreisverwaltung verfolgt einen Bottom-Up Ansatz. Hierbei werden die Basisdienste weiter ausgereift, fortwährend etabliert und anschließend entsprechend bekannt gemacht. Damit soll u.a. erreicht werden, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eigenständig in Richtung Digitalisierung eigener Verfahren mitdenken und der Mut zur Veränderung aus der Verwaltung selbst kommt.

5.4 TOOLS/HILFSMITTEL

Dieses Handlungsfeld hat seinen Wirkungskreis ausschließlich im Bereich der inneren Kernverwaltung. Es sollen einfache und intuitive Hilfsmittel bereitgestellt werden, die die Zusammenarbeit u.a. in virtuellen Teams erleichtern, das tägliche Arbeiten vereinfachen

und somit zur Zufriedenheit mit dem Arbeitsplatz beitragen. Eine hohe Mitarbeiterzufriedenheit wirkt sich positiv auf die Arbeitsergebnisse, die Fluktuation sowie weitere Faktoren (z.B. Gesundheit) aus.

Mit den Tools/Hilfsmitteln soll eine Durchdringung und Vernetzung von Fachverfahren, Schnittstellen und dem DMS, unabhängig vom Device, sichergestellt werden. Hierzu wird es keine all-in-one Lösung geben, vielmehr wird eine Art Werkzeugkasten benötigt, der die tägliche Arbeit unterstützt. Wichtig ist hierbei an konkreten Bedürfnissen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern anzusetzen. Deshalb ist es wichtig, in unregelmäßigen Abständen Verwaltungskräfte an der Optimierung der Verwaltungsabläufe zu beteiligen.

Bereits heute gibt es einige Tools/Hilfsmittel, die in der Kreisverwaltung im Einsatz sind. Allerdings sind sie intern noch besser zu vermarkten (z.B. Clouddienste, Konferenz- und Chatsysteme, Plattformen und Datenbanken). Hierzu sind entsprechende Informationen und Schulungen bereitzustellen sowie einzelne Bewertungen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erforderlich. Tools/ Hilfsmittel, die bereits erfolgreich von einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern genutzt werden, erreichen in der Folge ein höheres Vertrauensniveau, um diese auch anderenorts auszuprobieren.

Des Weiteren soll sichergestellt werden, dass der Umfang einzelner Fachanwendungen bei den jeweiligen Organisationseinheiten überhaupt bekannt ist und auch genutzt wird. Hierzu bedarf es einer verstärkten Inanspruchnahme einzelnen Fachverfahrensherstellers.

5.5 AUSSTATTUNG

Die Krisen der letzten Monate (Covid u. Ukraine) zeigen, wie sich viele Dinge und Prioritäten plötzlich ändern; Menschen stellen sich auf andere Lagen ein. Die Krise wirkt in vielen Fällen auch als Beschleuniger im Wandel der Arbeitskultur, der Ausstattung mit technischen Hilfsmitteln und der persönlichen Einstellung. Das Handlungsfeld Ausstattung bezieht sich neben der Informationstechnik vor allem auf den Bereich der Arbeitsplatzgestaltung. Für die Erreichung der Modernisierungsziele ist die Verfügbarkeit einer adäquaten IT-Infrastruktur eine wesentliche Voraussetzung. Die für dieses Handlungsfeld relevanten Maßnahmen sind darauf ausgerichtet, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Kreisverwaltung in die Lage zu versetzen, zeit- und ortsunabhängiger zu arbeiten und sich in Projekten und Arbeitsgruppen eigenverantwortlich zu organisieren.

Die Arbeit der Verwaltung ist in den letzten Jahren immer stärker von einer kunden-zentrierten Prozessbetrachtung geprägt. Dies führt dazu, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vermehrt in Teams fach- und hierarchieübergreifend sowie ortsunabhängig miteinander arbeiten sollten. So werden Projektgruppen oder Matrixorganisationen für eine effiziente Aufgabenerledigung benötigt.

Die Folgen der Digitalisierung sind auch in der Büroorganisation sichtbar. Sogenannte Zusammenarbeitsflächen nehmen zu, aktivitätsbasiertes Arbeiten hält Einzug und der Arbeitsplatz in Form eines Schreibtisches fällt nicht weg, wird jedoch in vielen Fällen durch eine Vielzahl an Arbeitsorten (mobiles Arbeiten) ergänzt.

So ist der eigene Schreibtisch für immer mehr Arbeitsinhalte nicht mehr der perfekte Ort der Arbeit. Die Bereitstellung mobiler Arbeitsgeräte verstärkt diesen Trend. Hierfür müssen Standardtechniken bereitgestellt werden, die den Zugang zu Netzwerk, Verzeichnisdienst, Präsentationstechniken und Druckern in verschiedenen Umgebungen wie Büroräumen, Projekträumen, Konferenzräumen, Nebenstellen oder auch privaten Räumlichkeiten mit WLAN-Zugang ermöglichen. Dabei muss eine sichere Datenkommunikation und -ablage stets möglich sein.

Die Kreisverwaltung muss den Arbeitsort neugestalten, in dem Flächen flexibler und vor allem gemeinschaftlicher genutzt werden. Die hierzu bereits vorhandenen Ansätze und Experimentierräume sollten weiter ausgebaut und auf der Basis der gewonnenen Erkenntnisse neue Standards für die Ausstattung der Arbeitsplätze geschaffen werden. Hierbei ist die frühzeitige Einbeziehung des Personalrats ein wichtiger Faktor. Es wird empfohlen, ein Labor einzurichten, um den Verwaltungskräften die Möglichkeit zu eröffnen, informell sich zu treffen, sich auszutauschen und gemeinsam Projekte aufzusetzen. Bei der Einrichtung einer solchen Einheit ist auf ein kommunikatives Ambiente zu achten.

6 MASSNAHMEN

Im folgenden Kapitel werden einzelne Maßnahmen vorgestellt, welche auf die zuvor festgelegten Handlungsfelder. Diese werden mit Hilfe abzielen eines eigenen Bewertungsverfahrens priorisiert und anschließend für die Umsetzung vorgeschlagen.

6.1 MASSNAHMEN AUS DER 1. FORTSCHREIBUNG

ID	Titel	Handlungsfeld	Umsetzung
1	Verbesserung und Verkürzung von Prozessen	Services	Stetiger Prozess, wird weiter verfolgt
2	Einführung und Weiterentwicklung der digitalen Akte	Tools / Hilfsmittel	Stetiger Prozess, immer weitere Produkte geplant (siehe Steckbriefe)
3	Sichere Kommunikationslösung	Kommunikation	Erfolgt und genutzt
4	Bot Lösung (Automatisierung)	Tools / Hilfsmittel	Erfolgt und im GA genutzt
5	Maßnahme unterhalb der Führungskraft	Kommunikation	Erfolgt
6	Wissensdatenbank	Services	Erfolgt und eingeführt
7	Collaboration Tool	Kommunikation	Teilweise über Zoom eingeführt
8	Online-Sprechstunde für Bürgerinnen und Bürger	Kommunikation	Mit Zoom möglich
9	Unternehmensplattform und Bürgerplattform	Tools/Hilfsmittel	FS Bayern hat keine Mittel bereitgestellt, Verschiebung in Jahr 2026 ff.
10	Stark frequentierte Anträge als Online-Service	Services	Stetige Verbesserungen
11	Lichtbildautomat	Tools/Hilfsmittel	Beschafft und im Einsatz in Ausländerbehörde

6.2 PRIORISIERUNG

Für die Priorisierung der Maßnahmen hat das Projektteam, in Kooperation mit den anderen Landkreisen, eine einfache Bewertungsmatrix entwickelt, die fünf verschiedene Kriterien umfasst und dabei jeweils drei Unterstufen besitzt. Für diese fünf Kriterien wurden unterschiedliche Gewichtungen festgelegt, die in Summe 100 Prozent ergeben. Mit einer Gewichtung von 35 Prozent wurde das Kriterium der Innenwirkung der Maßnahme als wichtiges Element bestimmt. Die drei Unterstufen wurden jeweils mit einem Punktwert von 3-1 bedacht. In der nachfolgenden Tabelle sind die fünf Kriterien, der Gewichtungsfaktor sowie der Punktwert der Unterstufen zu entnehmen.

Kriterium	Gewichtung	Unterstufe
Außenwirkung Wie wird die Maßnahme durch Bürgerinnen und Bürger sowie Unternehmen wahrgenommen?	25%	Hoch (3P) Mittel (2P) Niedrig (1P)
Innenwirkung Wie stark sind die Bediensteten der Kreisverwaltung von der Maßnahme betroffen?	35%	Hoch (3P) Mittel (2P) Niedrig (1P)
Fallzahlen In welchem Ausmaß treten die erwarteten Ergebnisse der Maßnahme ein?	5%	Hoch (3P) Mittel (2P) Niedrig (1P)
Aufwand Wie müssen organisatorische, finanzielle oder personelle Aufwände berücksichtigt werden?	15%	Niedrig (3P) Mittel (2P) Hoch (1P)
Umsetzungsdauer Welcher Zeitaufwand wird für die Planung sowie Umsetzung benötigt und wie ist die Laufzeit der Maßnahme zu bewerten?	20%	Kurz (3P) Mittel (2P) Lang (1P)

Im Ergebnis werden die Punktwerte der Unterstufen mit dem Gewichtungsfaktor multipliziert und die Ergebnisse aufsummiert. Für die unter Kapitel 7.1 genannten Maßnahmen wurde auf dieser Grundlage das folgende **Ranking** ermittelt:

ID	Titel	Handlungsfeld	
1	Digitale Siegel und Signaturen	Tools / Hilfsmittel	
2	Erleichterte Bearbeitung von pdf-Dokumenten	Tools / Hilfsmittel	
3	Digitaler Posteingang	Kommunikation / Services	
4	Enaio KI-Anwendung	Tools / Hilfsmittel / Kommunikation / Services	
5	Wissensmanagement	Tools / Hilfsmittel / Kommunikation / Services	
6	Prozessmanagementtool bPanda	Tools/Hilfsmittel	
7	Zusammenarbeit mit Externen im DMS	Kommunikation/Services	
8	Weiterbildungsmöglichkeiten zur Digitalisierung	Qualifikation	
9	Chatbot für Homepage	Services/Kommunikation	

6.3 AUSWAHL

Die Kreisverwaltung hat sich im Rahmen dieser Strategie für die priorisierte Umsetzung der nachfolgenden Maßnahmen entschieden. Das Auswahlverfahren wurde in Kapitel 7.2 entsprechend dargestellt. Für jede einzelne Maßnahme wurde ein Steckbrief entwickelt, der die wesentlichen Punkte umfasst. Fortlaufend werden diese entsprechend aktualisiert, zukünftige Maßnahmen werden analog beschrieben.

ID	1	Handlungsfeld	
Titel	Digitale Siegel und Signaturen		
Hintergrund / Ziel	Es soll ein sowohl rechtlich fortgeschrittenes als auch qualifiziertes elektronisches Siegel und Signieren direkt in der elektronischen Akte möglich gemacht werden. Viele Antragsstrecken erfordern einen voll digitalisierten Prozess, damit auch am Ende ein digital unterschriebenes Dokument wieder übermittelt und ein Medienbruch verhindert werden kann.		
Beschreibung	Um die Prozesse von vorne bis hinten digital abbilden zu können, werden fortgeschrittene und qualifizierte digitale Siegel und Signaturen benötigt. Die verschiedenen digitalen Signaturen haben unterschiedliche Authentifizierungsniveaus, die hiermit alle abgebildet werden. Wenn die Antragsteller ihren Antrag digital stellen, muss der Bescheid im Anschluss auch digital zur Verfügung gestellt werden. Ausdrucken und wieder Einscannen ist mit einer digitalen Lösung nicht mehr notwendig.		
Nutzen	Ein Medienbruch soll abgebaut werden. Dokumente müssen nicht mehr ausgedruckt werden, um diese zu unterschreiben.		
Innenwirkung	Hoch	mittel	niedrig
	Das ganze Landratsamt benötigt digitale Signaturen.		
Außenwirkung	Hoch	mittel	niedrig
	Externe erhalten Ihre Bescheide und Schreiben in digitaler Form.		
Fallzahlen	Hoch	mittel	niedrig
	Viele Dokumente sind betroffen.		
Aufwand	niedrig	mittel	hoch
	Die fortgeschrittene bzw. digitale Signatur mittels Governikus ist bereits eingerichtet. Es fehlt noch die Anbindung dieser über eine Schnittstelle zum Dokumentenmanagementsystem enaio. Die Anwender müssen sich einmalig authentifizieren, um digital signieren zu dürfen.		
Umsetzungsdauer	Kurz	mittel	lang
	Die Projektplanung übernimmt Optimal Systems. Im Anschluss müssen die Anwender eingewiesen und authentifiziert werden.		
Adressaten	Alle Mitarbeitende des Landratsamtes		
Best Practice / interkommunaler Ansatz	Signaturanbindung in enaio		
Verantwortliche	Digitalisierung, EDV		
Nachhaltigkeit:	Ausdrucken wird eingespart. Reduzierter Ressourcenverbrauch, sowie Zeitersparnis.		
Förderprogramme	Keine		

ID	2	Handlungsfeld	
Titel	Erleichterte Bearbeitung von Pdf-Dokumenten (embedded documents)		
Hintergrund / Ziel	Es sollen Pdf-Dokumente in unserem DMS bearbeitet werden können, ähnlich wie die Office Dokumente.		
Beschreibung	Pdf müssen nicht mehr wie bisher zwischengespeichert werden, sondern können direkt aus enaio heraus bearbeitet werden. Folgende Funktionalitäten werden hiermit abgedeckt: - Schwärzen von datenschützenswertem Text - Ausmessen von Inhalten z. B. Pläne - Allgemeine Pdf-Bearbeitung		
Nutzen	Direkte Pdf-Bearbeitung ohne Zwischenspeichern. Anwenderzufriedenheit steigt durch weniger Klicks und Zeitaufwand.		
Innenwirkung	Hoch	mittel	niedrig
	Alle Sachgebiete die mit Pdfs arbeiten.		
Außenwirkung	Hoch	mittel	niedrig
	Externe profitieren nur geringfügig von der Zeiteinsparung.		
Fallzahlen	Hoch	mittel	niedrig
	Viele Pdf-Dokumente in Nutzung		
Aufwand	niedrig	mittel	hoch
	Die Umsetzung erfolgt durch Optimal Systems. Lediglich die Einweisung der Mitarbeitenden im Nachgang stellt einen Aufwand dar.		
Umsetzungsdauer	Kurz	mittel	lang
	Die Projektplanung erstellt Optimal Systems. Hierbei müssen längere Wartezeiten berücksichtigt werden.		
Adressaten	Alle Mitarbeitenden des Landratsamtes		
Best Practice / interkommunaler Ansatz	Embedded documents		
Verantwortliche	Digitalisierung, EDV		
Nachhaltigkeit:	Zeitersparnis		
Förderprogramme	Keine		

ID	3	Handlungsfeld	
Titel	Digitaler Posteingang		
Hintergrund / Ziel	Die Sachgebiete erhalten Ihre Post eingescannt im Dokumentmanagementsystem (DMS). Bisher wurde jedes Sachgebiet individuell verscannt. Zukünftig soll die Postverscannung zentralisiert und standardisiert erfolgen. Der Posteingang in enaio (DMS) soll ausgebaut werden.		
Beschreibung	Die Poststelle erhält die tägliche Eingangspost und verscannt diese für die Sachgebiete direkt in das DMS hinein. Die Originale erhält im Anschluss jedes Sachgebiet für sich zur weiteren Veranlassung. Die Poststelle hat somit ein einheitliches Vorgehen und weniger Aufwand.		
Nutzen	Die Eingangspost kann effizienter abgearbeitet werden durch Vereinheitlichung des Ablaufs.		
Innenwirkung	Hoch	mittel	niedrig
	Die Eingangspost betrifft das ganze Landratsamt.		
Außenwirkung	Hoch	mittel	niedrig
	Der Bürger ist hiervon nicht betroffen.		
Fallzahlen	Hoch	mittel	niedrig
	Es gibt täglich einige Eingangspoststücke.		
Aufwand	niedrig	mittel	hoch
	Abstimmung zwischen der Poststelle, den Sachgebieten und der Digitalisierung ist nötig.		
Umsetzungsdauer	Kurz	mittel	lang
	Noch nicht angebundene Sachgebiete müssen erschlossen und informiert werden. Bereits angebundene Sachgebiete müssen optimiert werden.		
Adressaten	Sachgebiete des Landratsamtes		
Best Practice / interkommunaler Ansatz	Enaio Capture und osPost		
Verantwortliche	Digitalisierung und Poststelle		
Nachhaltigkeit:	Ressourcen werden eingespart.		
Förderprogramme	Keine		

ID	4	Handlungsfeld	
Titel	Enaio KI-Anwendung		
Hintergrund / Ziel	Mit der KI-Anwendung in enaio soll die Arbeit im Dokumentenmanagementsystem (DMS) enaio erleichtert werden. Unter anderem soll zusammen mit Optimal Systems eine Schnittstelle zur rechtlichen Komponente entwickelt werden um mit enaio KI auch vereinfacht Bescheide erstellen zu können.		
Beschreibung	KI-Lösung innerhalb des DMS enaio. Die Lösung erleichtert das Suchen von Dokumenten und kann bei der Erstellung von Bescheiden Unterstützung bieten.		
Nutzen	Zeiteinsparung und Entlastung durch Formulierungshilfe der Künstliche Intelligenz bei beispielsweise schwierigen Sachverhalten.		
Innenwirkung	Hoch	mittel	niedrig
	KI in enaio soll die Arbeit im gesamten Landratsamt erleichtern.		
Außenwirkung	Hoch	mittel	niedrig
	Die erstellten Schreiben erreichen auch Externe.		
Fallzahlen	Hoch	mittel	niedrig
	Die Arbeit mit KI in enaio betrifft viele Dokumente im DMS.		
Aufwand	Niedrig	mittel	hoch
	Es werden einige Workshops angesetzt um die möglichen Prozesse für die KI Anwendung in enaio zu erfassen. Es ist eine individuelle Betrachtung der einzelnen Sachgebiete und Training der KI Komponente notwendig, sowie die Prüfung, ob der Datenschutz gewährleistet wird.		
Umsetzungsdauer	Kurz	mittel	lang
	Die Umsetzungsdauer wird lang eingeschätzt, da verschiedene Anwendungsfälle mit Optimal Systems ausgearbeitet werden müssen und eine neue Schnittstelle geschaffen werden muss.		
Adressaten	Alle Mitarbeitenden des Landratsamtes		
Best Practice / interkommunaler Ansatz	Enaio lumee, beck Noxtua		
Verantwortliche	Digitalisierung, EDV und Pilot-Sachgebiete		
Nachhaltigkeit:	Zeitersparnis für die Anwender.		
Förderprogramme	Keine		

ID	5	Handlungsfeld	
Titel	Wissensmanagement		
Hintergrund / Ziel	Ausbau und Weiterführung einer Wissensdatenbank, um die Prozesse des Hauses niedergeschrieben zu haben und für jeden innerhalb der Organisation auffindbar zu machen. Außerdem dient die Wissensdatenbank als Grundlage für den Telefonassistenten. Zudem soll die Möglichkeit, sich Wissen zu beschaffen, ausgebaut werden (siehe Weiterbildungsmöglichkeiten zur Digitalisierung).		
Beschreibung	Wissensmanagement/ Eine Datenbank für das strukturierte Hinterlegen und Bereitstellen von Daten und Informationen, die innerhalb einer Organisation zur Aufgabenerfüllung benötigt werden.		
Nutzen	• Das Wissen wird berechtigten Personen zentral, zeit- und raumunabhängig zur Verfügung gestellt • Transparente und schnelle Darstellung von Informationen, Möglichkeit FAQs abzubilden • Einheitliche und rechtssichere Auskunftqualität • Schnelle Verknüpfung, Verwertung und Auswertung/Analyse der Informationen • Wissen/Erfahrung bleibt erhalten • Schnelles Einarbeiten neuer MA • Vereinfachung der Prozesse • Datenbereitstellung für das Intranet • Datenbereitstellung für den Telefonassistenten		
Innenwirkung	Hoch	mittel	niedrig
	siehe Nutzen		
Außenwirkung	Hoch	mittel	niedrig
	Einheitliche Auskunftqualität, Rechtssicherheit, schnellere Bearbeitung und höhere Kundenzufriedenheit		
Fallzahlen	Hoch	mittel	niedrig
	Präzise und schnelle Auswertung/Analyse, erhöhte Produktivität durch schnellere Bearbeitung und Vereinfachung der Prozesse		
Aufwand	niedrig	mittel	hoch
	In der Anfangsphase: hoch, da das Wissen erst gesammelt und erfasst werden muss. Nach Abschluss der Vorbereitung: mittel – nur noch Aktualisierung und Pflege. Die Sachgebiete müssen bei Änderungen mitwirken.		
Umsetzungsdauer	Kurz	mittel	lang
	Das Wissen muss immer aktuell gehalten werden und die Datenbank/ das Intranet entsprechend gepflegt werden.		
Adressaten	Alle Bereiche		
Best Practice / interkommunaler Ansatz	Einfache Bereitstellung von Informationen z.B. beim Erfahrungsaustausch oder Zusammenarbeit - berechtigten Personen kann das Wissen unverzüglich, zentral, zeit- und raumunabhängig zur Verfügung gestellt werden.		

Verantwortliche	Zentrale Dienste, Bürgerservice, Alle Sachgebiete
Nachhaltigkeit:	hoch
Förderprogramme	Keine

ID	6	Handlungsfeld	
Titel	Prozessmanagementtool bpanda		
Hintergrund / Ziel	Um die zahlreichen Herausforderungen (z.B. digitaler Wandel, Fachkräftemangel usw.) erfolgreich meistern zu können, ist eine konsequente Ausrichtung auf die Optimierung von Verwaltungsabläufen erforderlich. Das Prozessmanagement soll dabei als eine kontinuierliche Aufgabe etabliert werden. Als Hilfsmittel zur ganzheitlichen Betrachtung, Analyse und Optimierung von Prozessen, Strukturen und Regeln wurde eine Prozessmanagementsoftware beschafft (bpanda). Mit dieser soll in den Sachgebieten Prozessmanagement betrieben und Abläufe optimiert werden.		
Beschreibung	Prozessmanagement erfordert das „Denken in Prozessen“, jenseits der Ebenen und Hierarchien. Das gelingt, wenn alle für den jeweiligen Prozess relevanten Akteure beteiligt werden. Das Gesamtbild der Prozesslandschaft erhält man, wenn man prozessrelevante Informationen zentral sammelt und dann miteinander kombiniert. In Verbindung mit dem Wissensmanagement kann Prozessmanagement die Einarbeitung neuer Beschäftigter oder die Stellvertretung vereinfachen und einen zielgerichteten stellenbezogenen Wissenstransfer ermöglichen.		
Nutzen	Neben der Optimierung des Ressourceneinsatzes können durch Prozessdokumentationen und -analyse die Verwaltungsabläufe optimiert und zum Teil standardisiert sowie automatisiert werden. Dies erhöht auch die Transparenz des Verwaltungshandelns für Bürger, Unternehmen und Beschäftigte.		
Innenwirkung	Hoch	mittel	niedrig
	Optimierte Arbeitsprozesse wirken sich positiv auf die gesamte Verwaltung aus.		
Außenwirkung	Hoch	mittel	niedrig
	Bürgerinnen und Bürger profitieren indirekt von den optimierten Arbeitsabläufen in der Behörde.		
Fallzahlen	Hoch	mittel	niedrig
	Mit dem Prozessmanagement-Tool sollen amtsübergreifend Prozesse analysiert und optimiert werden.		
Aufwand	niedrig	mittel	hoch
	Die detaillierte Besprechung und anschließende Umsetzung im Programm erfordert einen hohen zeitlichen Aufwand und mehrere Abstimmungstermine.		
Umsetzungsdauer	Kurz	mittel	lang
	Für einen Prozess werden 5 – 10 Stunden je nach Größe des Prozesses benötigt. Daher wird eine hausweite Umsetzung in der Qualität sehr viel Zeit in Anspruch nehmen.		
Adressaten	Gesamte Landkreisverwaltung		

Best Practice / interkommunaler Ansatz	Besprechung der Prozesse, Abbildung in bpanda, Besprechung der Abbildung, zuletzt Optimierung der Abbildung.
Verantwortliche	E-Government
Nachhaltigkeit:	Gezielter Ressourceneinsatz
Förderprogramme	Keine

ID	7	Handlungsfeld	
Titel	Zusammenarbeit mit Externen im Dokumentmanagementsystem (DMS)		
Hintergrund / Ziel	Sichere datenschutzkonforme Zusammenarbeit auch mit externen Personen in Dokumenten aus dem DMS.		
Beschreibung	Mit dem Kollaborationstool von enaio können Dokumente heruntergeladen, gelesen, geändert und wieder hochgeladen werden und es können neue Dokumente hinzugefügt werden. coLab-Endanwender können, müssen aber kein enaio® -Zugangskonto haben; so können Sie z. B. mit Externen auf Dokumenten zusammenarbeiten.		
Nutzen	Schnellere Bearbeitung und verbesserte Kommunikation mit unter anderem Externen.		
Innenwirkung	Hoch	mittel	niedrig
	Da nur ein Teil des Landratsamtes mit Externen in Dokumenten zusammenarbeiten muss.		
Außenwirkung	Hoch	mittel	niedrig
	Die Zusammenarbeit mit z. B. Dienstleistern wird erleichtert.		
Fallzahlen	Hoch	mittel	niedrig
	Dokumente aus dem DMS können mit externen Nutzern bearbeitet werden. Die Anzahl der betroffenen Dokumente wird als mittel eingeschätzt.		
Aufwand	niedrig	mittel	hoch
	Die Anbindung in enaio kann direkt von Optimal Systems vorgenommen werden und der Aufwand wird niedrig eingeschätzt. Ein Aufwand besteht lediglich bzgl. der nachträglichen Einweisung der Anwender.		
Umsetzungsdauer	Kurz	mittel	lang
	Die Projektplanung erstellt Optimal Systems hierbei sind Vorlaufzeiten zu berücksichtigen.		
Adressaten	Sachgebiete, die mit Externen arbeiten.		
Best Practice / interkommunaler Ansatz	Enaio Colab Enaio Cloud		
Verantwortliche	Digitalisierung, EDV		
Nachhaltigkeit:	Effizientere Arbeitsweise		
Förderprogramme	Keine		

ID	8	Handlungsfeld	
Titel	Weiterbildungsmöglichkeiten zur Digitalisierung		
Hintergrund / Ziel	Es soll eine Möglichkeit geben, sich zu den vielen verschiedenen digitalen Projekten weiterzubilden. Unter anderem soll ein umfangreiches Schulungsangebot aufgestellt werden für die verschiedenen Lerntypen. Die vorhandene Lernplattform Helix soll ebenfalls eingebunden werden.		
Beschreibung	Viele Mitarbeiter fragen immer wieder nach Schulungsmöglichkeiten zu verschiedenen digitalen Themen. Hierbei gibt es verschiedene Lerntypen, welche bedient werden sollten. Der visuelle Lerntyp benötigt z. B. etwas zum Durchlesen mit unterstützenden Bildern. (schriftliche Anleitung). Hingegen der Auditive Lerntyp benötigt zusätzlich etwas zum Anhören. Hier wären z. B. Videos zum Anschauen und Anhören gut. Des Weiteren gibt es noch den Kinästhetischen Lerntyp, welcher durch praktische Anwendung lernt. Hier wären Schulungen zum Mitmachen zielführend.		
Nutzen	Es sollen möglichst viele Lerntypen berücksichtigt werden. Dies soll aber auch gut zeitlich umsetzbar sein.		
Innenwirkung	Hoch	mittel	niedrig
	Mitarbeitende haben die Möglichkeit, sich individuell weiterzubilden.		
Außenwirkung	Hoch	mittel	niedrig
	Gut geschulte Mitarbeitende können kundenorientierter arbeiten, was sich positiv auf die Kundenzufriedenheit auswirkt.		
Fallzahlen	Hoch	mittel	niedrig
	Alle Mitarbeitenden		
Aufwand	niedrig	mittel	hoch
	Anleitungen schreiben, Videos erstellen, ggf. Präsentationen erstellen, Schulungstermine finden und abhalten.		
Umsetzungsdauer	Kurz	mittel	lang
	Komfortables Videotool muss angeschafft werden.		
Adressaten	Alle Mitarbeitende des Landratsamtes		
Best Practice / interkommunaler Ansatz	FastAI Movies Articulate		
Verantwortliche	Digitalisierung, Personalstelle		
Nachhaltigkeit:			
Förderprogramme	Keine		

ID	9	Handlungsfeld	
Titel	Chatbot für die Homepage		
Hintergrund / Ziel	Durch einen Chatbot auf unserer Homepage soll den Bürgern eine Möglichkeit geboten werden einfache Anfragen zustellen und direkt zeitunabhängig beantwortet zu bekommen. Außerdem kann ein Chatbot die Suchmöglichkeit auf der Homepage verbessern.		
Beschreibung	Bei eindeutigen Anfragen durch Bürger können mit Hilfe eines Chatbots direkt und schnell Antworten und Lösungen geboten werden. Hierzu soll eine geeignete Bot-Lösung ermittelt und auf der Homepage eingebunden werden.		
Nutzen	Vereinfachte und flexiblere Kommunikation, Steigerung der Kundenzufriedenheit, da die Erreichbarkeit erhöht wird.		
Innenwirkung	Hoch	mittel	niedrig
	Rückfragen per Telefon können vermindert werden, mehr Zeit für die Sachbearbeitung		
Außenwirkung	Hoch	mittel	niedrig
	Steigerung der Bürgerfreundlichkeit und Bürgerzufriedenheit		
Fallzahlen	Hoch	mittel	niedrig
	Die erwarteten Anfragen werden hoch eingeschätzt. Außerdem kann der Bot außerhalb der Öffnungszeiten Anfragen beantworten.		
Aufwand	niedrig	mittel	hoch
	Der erstmalige Einsatz eines solchen Bots wird einen erhöhten Aufwand darstellen. Der Bot muss erst einmal antrainiert werden. Im weiteren Einsatz wird der Aufwand aber abnehmen.		
Umsetzungsdauer	Kurz	mittel	lang
	Geeigneter Bot muss ermittelt werden und im Anschluss angebunden und trainiert werden.		
Adressaten	Gesamtes Landratsamt und Bürger		
Best Practice / interkommunaler Ansatz	Bot-Lösungen der Nachbarkommunen		
Verantwortliche	Büro Landrat, Digitalisierung		
Nachhaltigkeit:	Vereinfachte Kommunikation mit den Bürgern, , Entlastung des Bürgerservices und der Fachabteilungen durch den Chatbot		
Förderprogramme	keines		

7 ORGANISATORISCHE VERANKERUNG

Die Umsetzung einer Maßnahme bedarf einer gewissen organisatorischen Verankerung, welche die Rahmenbedingungen und Voraussetzungen für den Umsetzungsprozess selbst abbildet. Sie beantwortet insofern die Frage danach, von welchem Punkt aus gestartet wird und woraus sich der eingeschlagene Weg individuell begründet.

7.1 POSITIONSBESTIMMUNG DER VERWALTUNG

Für die Digitalisierung der Verwaltung gibt es keine Blaupause. Es gibt nicht „die eine“ Digitale Verwaltung, sondern verschiedene Lösungsansätze. Trotz ähnlicher Aufgabenstellung gibt es in jeder Kommunalverwaltung besondere Akzente, die digital unterstützt werden können.

Das Landratsamt Fürth ist im Rahmen der Digitalisierung von Verwaltungsabläufen bereits breit aufgestellt. Neben einer Vielzahl von externen Anträgen, sind bereits etliche Verwaltungsabläufe im inneren Dienstbetrieb digitalisiert. Dadurch werden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die Digitalisierung eingebunden und sehen, wie reibungslos nun die Abläufe gestaltet werden können. Dies unterstützt auch die Werbung an die Kundinnen und Kunden, die digitalen Dienste zu nutzen.

In einem nächsten Schritt sollen die internen, aber auch die externen Anträge dann mit einer Hintergrundverarbeitung bereits so digital abgearbeitet werden, dass möglichst wenig händische Arbeit notwendig wird. Durch diese Vereinfachung von einfachen, stets wiederkehrenden Aufgaben, können sich die Mitarbeitenden dann den schwierigen und umfangreichen Tätigkeiten intensiver widmen und diese dann bearbeiten. Zusätzlich werden dadurch die Verwaltungsprozesse beschleunigt.

Ein weiterer wichtiger Baustein ist das mobile Arbeiten und das Desk-Sharing, wodurch Arbeitsplatzausstattung und Bereitstellung von Arbeitsraum eingespart werden kann. Durch die stetig wachsenden Aufgaben einer Kreisverwaltung werden auch immer Personalstellen notwendig, es fehlen allerdings Bürokapazitäten. Dem kann mit den beiden oben genannten Maßnahmen entgegengewirkt werden. Hierzu ist ein Ausbau der E-Akte für alle Bereiche unumgänglich und stellt eine der wichtigsten Säulen für die Digitalisierung dar. Auch für Außendiensttermine ist eine umfangreiche E-Akte und eine allgemeine Schriftgutverwaltung unverzichtbar.

7.2 PERSONAL UND ORGANISATION

Die Personal- und Organisationsverantwortung wird in der Kreisverwaltung Fürth von der Abteilung Z – Personal, Organisation, Digitalisierung und Zentrale Dienste wahrgenommen. In der Abteilung befindet sich auch das Sachgebiet Informations- und Kommunikationstechnik (IuK). Durch die Verzahnung der Aufgaben Personal und Organisation in einer Verantwortungseinheit ist eine vorausschauende Steuerung von Personal und Ressourcen möglich.

Ein besonderes Augenmerk wird die Kreisverwaltung Fürth auf den Ausbau des Projektmanagements legen, um eine weitgehend ganzheitliche Zusammenarbeit über Abteilungs- und Ämtergrenzen hinweg zu ermöglichen. Aufgrund des hohen Vernetzungsgrades der Akteurinnen und Akteure können so agil Projektteams gebildet werden, bzw. um bestimmte Expertise erweitert werden.

Im Zuge der Umsetzung dieser Strategie sollen die bewährten Strukturen gefestigt und ausgebaut werden. Die vielfältigen thematischen Bereiche der Digitalisierung müssen in klare Zuständigkeiten überführt und auf mehrere Funktionen übertragen werden. Immer mehr Projekte sind durch konzeptionelle Vorüberlegungen, die organisatorische Umset-

zung und eine technische Betreuung gekennzeichnet. Das arbeitsteilige Vorgehen bedingt eine kontinuierliche Anpassung (Agiles Vorgehen) an die zukünftigen Entwicklungen.

Vor dem Hintergrund des Wissensmanagements ist es schließlich das Ziel, eine möglichst breite Basis für alle Aktivitäten zu schaffen, Wissen zu teilen und in geeigneter Weise festzuhalten. Die Kreisverwaltung wird die personellen und organisatorischen Strukturen deshalb fortwährend überprüfen und gegebenenfalls anpassen.

7.3 QUALIFIZIERUNG

Die Anforderungen an die Tätigkeiten im öffentlichen Sektor unterliegen aktuell einer starken Veränderung. Hinzu kommt ein extremer Fachkräftemangel, insbesondere im Bereich IT/Digitalisierung. Kompetenzen zur Gestaltung von Organisation mit und durch IT werden wichtiger, ebenso wie der Umgang mit elektronisch erweiterten Kommunikationsräumen. Dies erfordert ein neues Set an Kompetenzen, das den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zum Teil unbekannt ist, da es erst im Zuge der Digitalisierung für die öffentliche Verwaltung an Bedeutung gewonnen hat. Nach dem Verständnis der KGSt gibt es gleichwohl nicht "die eine" digitale Kompetenz. Bei der digitalen Kompetenz handelt es sich vielmehr um einen Sammelbegriff für die unterschiedlichen Ausprägungen von einzelnen Kompetenzen bzw. Kompetenzfacetten, die im Zuge der zunehmend digitalisierten Arbeitswelt relevant sind.

Die Verwaltung steht vor den Herausforderungen, das vorhandene Personal entsprechend zu qualifizieren und zeitgleich neue Talente mit bereits vorhandenen Fähigkeiten für die öffentliche Verwaltung zu gewinnen. Letztere können durch gezielte Image- und Werbekampagnen sowie mit speziellen Ausbildungsangeboten gewonnen werden. Die Gewinnung von Personal mit umfangreicher digitaler Kompetenz und entsprechender Berufserfahrung ist für die öffentliche Verwaltung allerdings schwierig, da sie hier in direkter Konkurrenz zur Wirtschaft steht. Der IT-Planungsrat hat in einer Handlungsempfehlung ebenfalls Aussagen zu den für die Digitalisierung notwendigen Kompetenzen getroffen. Demnach kann eine Unterteilung in eine technische sowie vier fachliche Kompetenzkategorien vorgenommen werden. Umklammert werden diese durch soziale Kompetenzen sowie Persönlichkeitsmerkmale. Die nachfolgende Abbildung zeigt diese Unterteilung in einer Übersicht.

Technische Kompetenzen

beinhalten beispielsweise Kenntnisse der IT oder Kenntnisse in der Planung und Gestaltung der IT. Diese Kenntnisse reichen von allgemeinen IT-Kenntnissen bis zu tiefergehenden Programmierkenntnissen.

Soziale Kompetenzen

stellen Kompetenzen im Umgang mit anderen Menschen, z. B. Bediensteten oder Bürgerinnen und Bürger, dar. Beispiele hierfür sind Führungs-, Kommunikations- und Konfliktmanagement-Kompetenzen oder Verhandlungsgeschick.

Persönlichkeitsmerkmale

beschreiben stetige Charakteristika oder Verhaltensweisen einer Person, die sie in sich trägt bzw. annimmt, ohne diese explizit, d. h. in Form von Schulungen etc., erlernt zu haben. Hierunter fallen beispielsweise Motivation, Selbstmanagement oder Kreativität.



Fachliche Kompetenzen

unterteilen sich in sozio-technische, die Organisation betreffende, Management- und politisch-administrative Kompetenzen:

- **Sozio-technische Kompetenzen** sind beispielsweise Kenntnisse der Auswirkungen von E-Government oder Kenntnisse im Bereich Technologie- und E-Government-Akzeptanz, d.h. Kenntnisse an der Schnittstelle zwischen Verwaltungswissen und IT-Implementierung.
- **Die Organisation betreffende Kompetenzen** beinhalten z. B. Kenntnisse der Strukturen der öffentlichen Verwaltung, der Organisationsgestaltung oder des Prozessmanagements.
- **Zu den Managementkompetenzen** gehören beispielsweise unternehmerische Kompetenzen sowie Kompetenzen in Projekt-, Finanz-, Leistungs- oder Changemanagement.
- **Politisch-administrative Kompetenzen** beziehen sich auf E-Government-Strategien und Politikinhalte, Datenschutzrecht und sonstige erforderliche Rechtskenntnisse sowie die Wirkung der Digitalisierung auf Politik und Verwaltung.

Abbildung 3: Notwendige Kompetenzen laut IT-Planungsrat (eigene Darstellung)

Die Kreisverwaltung Fürth wird dementsprechend bedarfsorientierte Fortbildungen anbieten. Die Schulungsinhalte werden flexibel an die jeweils aktuellen Anforderungen und die individuellen Lernpfade der einzelnen Mitarbeitenden angepasst. Gemeinsam mit dem Bayerischen Landkreistag soll überlegt werden, das Digitallotsenprojekt auch im Landkreis Fürth umzusetzen.

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die Qualifizierung liegt darüber hinaus in der Sicherstellung der Vernetzung und der Kollaboration sowohl zwischen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in der Kreisverwaltung als auch mit anderen externen Stakeholdern, wie Bildungseinrichtungen, den kreisangehörigen Kommunen und mit dem landesweiten Innovationsring des Bayerischen Landkreistages etc. Netzwerke erleichtern sowohl den Wissensaustausch bezüglich erfolgreicher Projektumsetzungen als auch das Lernen aus gescheiterten Projekten. Letzteres hat in der Regel eine höhere Relevanz, wird aber aktuell nur sehr wenig genutzt. Über Unschärfen oder gar Fehler spricht man in der Verwaltung kaum, dabei entspricht gerade das Lernen aus Erfahrungen dem eigenen Erleben. Daher ist das Etablieren einer guten Fehlerkultur hilfreich – im Kontext der Digitalisierung und darüber hinaus. Der dafür geschützte Rahmen könnten kleine und teils informelle Netzwerke zwischen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sein. In Erweiterung könnten diese auch im Rahmen von interkommunaler Zusammenarbeit zur gemeinsamen Projektarbeit herangezogen werden. Letztlich sollten die gewonnenen Erkenntnisse zu verschiedenen Themen in geeigneter Weise allen Beschäftigten zugänglich gemacht werden. Die Kreisverwaltung wird diesen Austausch aktiv fördern, unterstützen und mit eigenen Maßnahmen bestärken.

In einem kommunikativen Ambiente eingerichteten Lernlabor können insbesondere junge Verwaltungskräfte Ideen einbringen, gemeinsam mit Mitarbeitenden Konzepte erstellen und an der Weiterentwicklung kommunaler Dienstleistungen arbeiten.

Für die Gewinnung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter setzt die Kreisverwaltung Fürth auf spezielle Recruitingtools einschließlich eines strukturierten On-Boarding-Prozess.

7.4 CHANGE-MANAGEMENT

Ein hartes Brett, das es zu durchbohren gilt, sind Veränderungen in der Organisation und beim Personal. Immer wieder zeigt sich, dass Organisation, Personal, E-Government und IT nebeneinanderstehen und es keine gemeinsamen Ziele gibt. Althergebrachte Grundsätze der Verwaltungsorganisation, weitgehend gespiegelt in einem Matrix-Organigramm mit vielgliedrigen Themen und Zuständigkeiten, bilden die Grundlage für die Umsetzung der Aufgaben. Projektmanagement gibt es weitgehend nur in Ansätzen. Ein wesentlicher Baustein der Digitalisierungsstrategie sollte daher das Veränderungsmanagement sein. Das setzt allerdings eine Offenheit und Bereitschaft für Neues voraus und ist eine absolute Führungsaufgabe. Ohne eine ganzheitliche Betrachtung der Aufgaben und der notwendigen Ressourcen werden die Potenziale der Digitalisierung zur Modernisierung der Verwaltung nicht ausreichend ausgeschöpft. Ein entscheidender Punkt ist die Verknüpfung der digitalen Kommunikation mit der Bewältigung der Aufgabe. Die Vernetzung macht es möglich, dass Aufgaben durch die Verbindung mit anderen Aufgaben, den Einsatz kollaborativer Werkzeuge für die Arbeitsprozesse und die Skills der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wirkungsvoller erfüllt werden können. Neue Arbeitsformen wie Arbeit 4.0 und damit neue Arbeitszeiten, neue Arbeitsorte und neue Arbeitsformen erweitern das Spektrum der Aufgabenerfüllung. Mobile-Working, Home-Office und Shared-Desk-Policies sind erst der Anfang einer grundlegenden Neuorientierung von Arbeitsprozessen. Auch die Beschaffenheit der Arbeitsräume spielt eine immer wichtiger werdende Rolle. Das Einzelbüro mit Schreibtisch, Sideboard, Rollregal und Kleiderständer wird künftig nicht mehr den Standardarbeitsplatz beschreiben. Neben Rückzugsorten für individuelle

Arbeiten, das kann auch das Home-Office sein, gewinnen Kommunikationsräume mit multifunktionaler Nutzung immer mehr an Bedeutung. Gleiches gilt für Besucherräume, wo die Verwaltungskräfte auf Bürgerinnen und Bürger treffen und auf dem Laptop oder Tablet alle wichtigen Daten haben. Die Ausstattung der Büros muss den Funktionen folgen. Die E-Akte eingeführt, führt dazu, dass aufwendige Aktenschränke nicht mehr gebraucht werden. Ob die bisherige Trennung von Aufbau- und Ablauforganisation noch zeitgemäß ist, wird sich zeigen. Es ist zu überlegen, die feingliedrigen Strukturen in der Verwaltung auf das Wesentliche zu reduzieren, das wären die Prozessarbeit, die Projektarbeit und die Pionierarbeit. Die Prozessarbeit umfasst die klassischen Verwaltungsvorgänge. Sie werden künftig weitgehend automatisiert und damit autonom ablaufen. Stärker implementiert werden sollte die Projektarbeit. Jede politische oder verwaltungsmäßige Maßnahme ist ein Projekt, was gesteuert werden muss. Projekte führen zu einer stärkeren Vernetzung und Überwindung der Silos in der Verwaltung, sie verbessern durch ganzheitliche Betrachtung die Entscheidungen und führen letztendlich auch zu mehr Akzeptanz. Weitgehend ungenutzt hingegen ist die Pionierarbeit. Hier geht es darum, dass sich Mitarbeitende stärker als bislang mit anderen Verwaltungen austauschen und Kooperationen bilden. Die Kreisverwaltung Fürth sieht im Change-Management eine wichtige Aufgabe, um insbesondere die Potenziale der Digitalisierung umfassend nutzen zu können.

8 AUSBLICK

Die Digitalisierung ist ein dauerhafter Prozess. Sie ist nicht irgendwann abgeschlossen. Eine ständige Weiterentwicklung ist ihr besonders Merkmal. Die Möglichkeiten der Künstlichen Intelligenz sind noch nicht ansatzweise in der Verwaltung aufgegriffen. Cloud-Computing ist die Grundlage für eine weitere Vernetzung innerhalb und außerhalb der Verwaltung. Infrastrukturen, Verfahren und Anwendungen ändern sich, gleiches gilt auch für die Organisationsstrukturen, die Strategie muss ständig weiterentwickelt werden. Das gleiche gilt auch für die Aktualisierung der Maßnahmen. Die in dieser Strategie im Mittelpunkt stehende Binnenverwaltung muss, einem ganzheitlichen Ansatz folgend, weitere extern ausgerichtete Handlungsfelder in den Blick nehmen. Dazu zählen u.a. Mobilität, Bildung, Klima, Energie und Sicherheit.

8.1 NUTZUNG VON KI-ANWENDUNGEN IN DER VERWALTUNG

Die digitale Transformation hat in den letzten Jahren rasant Fahrt aufgenommen. Künstliche Intelligenz (KI) ist dabei nicht mehr nur ein Zukunftsthema, sondern ein operatives Werkzeug, das bereits heute in vielen Bereichen der öffentlichen Verwaltung eingesetzt wird – von der automatisierten Bearbeitung von Aufträgen bis hin zur vorausschauenden Planung von Infrastrukturprojekten.

Eine klare KI-Strategie ist deshalb unerlässlich, um die Potential gezielt zu nutzen, Risiken zu steuern und die Verwaltung zukunftsfähig zu machen.

Zukünftige Entwicklung

Trend	Beschreibung	Relevanz für die Verwaltung
Generative KI (z.B. Text-, Bild- und Code-Generatoren)	Erstellen von Texten, Formularen, Grafiken und sogar einfachen Software-Prototypen auf Knopfdruck	Schnellere Erstellung von Bürger-Infos, Pressemitteilungen, Visualisierung von Planungsdaten
Automatisierte Entscheidungsfindung	KI unterstützt oder übernimmt Routineentscheidungen (z.B. Prüfung immer wiederkehrender, gleichgelagerter Fälle)	Entlastung von Sachbearbeitung, einheitliche Entscheidungen, kürzere Bearbeitungszeiten
Predictive Analytics	Vorhersage von Bedarf, Risiken und Trends	Proaktive Planung, frühzeitige Risiko- und Krisenerkennung
Sprach- und Chat-Bots	Natürliche Sprach-Schnittstellen für Bürger- und Mitarbeiterservice	24/7-Service, Entlastung von Telefonsprechzeiten, barrierefreie Kommunikation
KI-gestützte Datenintegration	Verknüpfung heterogener Datenquellen, automatisches Daten-Cleaning	Bessere Datenbasis für Entscheidungen, weniger manuelle Aufbereitung
Edge-KI & IoT (Internet of Things)	KI-Modelle laufen direkt an Sensoren	Echtzeit-Monitoring, sofortige Reaktionsfähigkeit

8.2 WEITERENTWICKLUNG ZUR SMART-REGION

Auch die Kommunen stehen angesichts gleichzeitig auftretender gravierender Problemlagen wie Klimakrise, Migration, Energieversorgung, Sicherheit und COVID-19 Pandemie vor der Notwendigkeit einer Transformation. Ressourcen müssen geschont, Verwaltungsabläufe effizienter und Teilhabe der Menschen an politischen Prozessen gestärkt werden. Nachhaltigkeit wird zu einem zentralen Schlüssel jeglicher Entwicklung. Die demografische Entwicklung stellt die Städte, Kreise und Gemeinden vor weitere Herausforderungen. Der Fachkräftemangel insbesondere im IT-Bereich wird sich massiv verstärken. Angesichts eines weltweit verschärften Wettbewerbs in der Wirtschaft, müssen die Infrastrukturen weiter modernisiert und die Rahmenbedingungen für Entwicklung von Standortorten verbessert werden. Gemeinwohl und Gemeinsinn bilden die Klammer einer sich weiter individualisierenden Gesellschaft. Strukturen müssen transparenter und anpassungsfähiger werden. All das führt zu einem starken Bedeutungszuwachs der Kommunen. Deshalb müssen Städte, Kreise und Gemeinden gestärkt werden. Sie brauchen mehr Freiräume und weniger bürokratische Vorgaben und einen auskömmlichen finanziellen Handlungsspielraum, um den künftigen Aufgaben gerecht zu werden.

Die Anforderungen der Bürgerinnen und Bürger sowie der lokalen Wirtschaft an die Kommunalverwaltung ändern sich rapide: mehr Lebensqualität, höhere Nachhaltigkeit und mehr Flexibilität und Effizienz durch digitale Services haben sich zu wichtigen Standortfaktoren entwickelt. Die Digitalisierung führt zur Vernetzung bislang separat betrachteter Bereiche der Daseinsvorsorge. Auch die Kreisverwaltung und der Landkreis in Gänze müssen sich diesen Herausforderungen stellen.

Die Kreisverwaltung Fürth hat mit der Erstellung dieser Digitalisierungsstrategie einen wichtigen Schritt in die Zukunft gemacht. Mit dem Fokus auf die Verwaltung wurde ein tragfähiges Fundament geschaffen, um die Weiterentwicklung zur Smart Region Fürth voranzutreiben. Diese Entwicklung sollte nachhaltig sein und sich an den Sustainable Development Goals (SDG) der Vereinten Nationen orientieren. Hierzu müssen insbesondere die folgenden Themenfelder einbezogen werden:

- Mobilität (z.B. integrierte Verkehrssteuerung, durch die unter anderem Bus, Bahn, Auto und Rad optimal aufeinander abgestimmt werden können)
- Gesundheit (Sicherstellung einer flächendeckend hohen Gesundheitsversorgung u.a. durch den Einsatz von Telemedizin und Technologien)
- Wohnen (Bereitstellung von ausreichend Frei- und Erholungsräumen für die Bevölkerung, die auch den sozialen Zusammenhalt und die Demokratie stärken)
- Kommunikation (offene und erklärende Kommunikation der Entscheidungsträger)
- Bildung (Bereitstellung von guten Bildungs- und Aufklärungsangeboten, lebenslanges Lernen ermöglichen)
- Umwelt (Umweltfreundlichkeit, Klimaschutz und Nachhaltigkeit sowie die lokale Energiewende und die Reduktion von Emissionen)
- Verwaltung (hohe Transparenz, Bürger- und Kundenorientierung sowie die Bereitstellung der dafür notwendigen Infrastruktur)
- Wirtschaft (die lokal und global gut vernetzt ist und in der ein innovationsfreudiges Unternehmertum für hohe Produktivität, Wachstum und Beschäftigung sorgt)

Das Themenspektrum umfasst u.a. eine verstärkte Einbindung der Bürgerinnen und Bürger mit Hilfe von Bürgerbeteiligungsverfahren, aber auch eine Stärkung der Interkommunalen Zusammenarbeit z.B. durch gemeinsame Prozesse. Durch räumlich und zeitlich begrenzte Experimentierräume werden innovative Lösungen und neue Geschäftsmodelle in der Kreisverwaltung und der Region erprobt werden. Es handelt sich dabei um einen ganzheitlichen Ansatz, der neben den technischen auch die ökonomischen, ökologischen und sozialen Aspekte betrachtet. Im Rahmen dieser Betrachtung wird sich die Kreisverwaltung mit den Anforderungen an die digitale Daseinsvorsorge beschäftigen.

Die Kreisverwaltung Fürth wird künftig noch enger mit den kreisangehörigen Städten und Gemeinden zusammenarbeiten. Ein einheitlicher Datenraum schafft dafür die Voraussetzungen. Er bildet neben Recht und Finanzen die dritte Säule für Verwaltungshandeln und für politische Entscheidungen. Die bayerischen Landkreise werden in einem Verbundsystem intensiv zusammenarbeiten.

Bei allen Überlegungen und Veränderungen steht nicht die Technik, sondern der Mensch im Mittelpunkt. Die Digitalisierung muss dem Menschen dienen. Die Kreisverwaltung Fürth will mittels Digitalisierung sich zum einem „Vorzeige-Landkreis“ im Freistaat Bayern und darüber hinaus entwickeln. Mit dieser Digitalisierungsstrategie erzeugen wir die notwendige Schubkraft, die im Wesentlichen von engagierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern getragen wird. So kann der Gestaltungsauftrag, der von den Bürgerinnen und Bürgern erteilt wurde, auch in den kommenden Jahren umgesetzt werden.

Die digitale Kommunikation bietet gute Instrumente, den Austausch mit anderen Verwaltungen zu verbessern. So steht der Landkreis Fürth über die Aktivitäten im Innovationsring des Bayerischen Landkreistages mit dem Landkreis Neustadt a.d. Waldnaab im Bereich des Projekts Smart.Land.Regionen und im Bereich Modellprojekte Smart-City Made in Germany (Wettbewerb des BMI) mit den Landkreisen Wunsiedel und Würzburg in Verbindung. Kontakte gibt es im Bereich Smart City auch zu Regensburg und zu Hof. Auch das Projekt „Sechs für Bayern“, in dem diese Digitalisierungsstrategie entstand, führt zu einem weiteren künftigen Austausch.