



Landeshauptstadt
Potsdam



**Transformation bündeln:
Auftrag an das Programm
Potsdam smart gestalten
und verwalten**



Impressum

Herausgeber:

Landeshauptstadt Potsdam
Der Oberbürgermeister

Friedrich-Ebert-Straße 79/81
14469 Potsdam

www.potsdam.de

Fotos:

© stock.adobe.com-ipopba / © sliver-stock.adobe.com /

© Robert Kneschke-stock.adobe.com

Stand: Dezember 2023

Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit Quellenangabe gestattet.

Inhalt

Abkürzungsverzeichnis	1
1. Das digitale Potsdam	2
2. Bestandsaufnahme der digitalen Transformation	4
2.1. Ausgangslage	4
2.2. Analyse und Ableitungen	6
3. Blick nach vorn: Transformation gebündelt weiterdenken	9
3.1. Übergreifende Aufgabenstellung an die Programmstruktur	9
3.2. Übergreifendes inhaltliches Zielbild als Summe der Zielzustände	10
3.3. Themenfelder und Zielzustände der digitalen Transformation	11
4. Das Programm zur Umsetzung des Auftrags	15
4.1. Beteiligte des Programms	15
4.2. „Rollen“ im Programm	16
4.3. Die einzelnen Projekte des Programms	23
5. Einbindung von Politik, Bürgerschaft sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern	30
5.1. Ausschuss für Partizipation, Transparenz und Digitalisierung	30
5.2. Beteiligungsrat und Digitalisierungsrat	31
5.3. Personalrat	31
6. Werkzeugkasten für Programm-Management	32
6.1. OKR-Methodik	32
6.2. Arbeiten mit agilen Methoden	33
6.3. Leitprinzipien und Erfolgsfaktoren	34

Abkürzungsverzeichnis

ADV	Automatisierte Datenverarbeitung
BCM	Business Change Manager
Dikom	Digitale Kommunen
DMS	Dokumenten-Management-System
FB	Fachbereich
GB	Geschäftsbereich
IT	Informationstechnologie
KI	Künstliche Intelligenz
LHP	Landeshauptstadt Potsdam
LoRaWAN	Long Range Wide Area Network
OZG	Onlinezugangsgesetz
PaSMo	Partizipativen Stadtteilmodell
PL	Projektleitungen
PMO	Project Management Office
SVV	Stadtverordnetenversammlung

1. Das digitale Potsdam

Die Digitalisierung stellt Verwaltungen auf allen föderalen Ebenen vor die Herausforderung, den Einsatz neuer technischer Entwicklungen so zu gestalten, dass die eigene Arbeit mit den sich verändernden Rahmenbedingungen und Erwartungen der Bürgerinnen und Bürger sowie der Wirtschaft Schritt halten und dabei neue technologische Potentiale effektiv nutzen kann.

Digitalisierung ist dabei kein abgeschlossenes, auf eine überschaubare Anzahl von Hard- und Softwarelösungen gerichtetes IT-Projekt, sondern ein fortwährender Veränderungsprozess, der nahezu alle Arbeitsfelder der Verwaltung direkt oder indirekt prägt. Vielfältige, sich beständig verändernde Einflussfaktoren müssen parallel berücksichtigt werden. Das Gelingen der Digitalisierung erfordert letztlich eine umfassende Transformation der Verwaltung und ihrer Arbeitsweise, bei der neben zahlreichen technischen Neuerungen insbesondere die Veränderung tradierter Arbeitsmethoden und -abläufe im Fokus steht.

Die Landeshauptstadt Potsdam hat sich – auch mit Blick auf die Verwaltung – in ihrem Leitbild 2016 das Ziel gesetzt, als „innovative Stadt“ „...im Sinne der effizienten und bürgerfreundlichen Leistungserbringung neue Wege“ zu beschreiten, wozu „auch ein umfangreiches Angebot von Online-Dienstleistungen“ gehört. Als Ziel wurde eine „bürgernahe, effiziente und moderne Verwaltung“ definiert, die vom Servicegedanken geleitet ist und ihre Dienstleistungen an den Bedürfnissen und Anforderungen der Einwohnerinnen und Einwohner ausrichtet.

Im Jahr 2018 wurden dann, abgeleitet vom Leitbild, neun gesamtstädtische Ziele festgelegt – darunter auch das „Digitale Potsdam“¹:

„Die Landeshauptstadt Potsdam gestaltet den digitalen Wandel in Potsdam mit und schafft die Basis für eine bürgernahe, effiziente und moderne Verwaltung. Sie nutzt organisationsübergreifende Synergien zu den kommunalen Unternehmen und der Stadtgesellschaft und strebt eine gegenseitige Vernetzung im Sinne einer Smart City an.“

Dieser strategischen Zielstellung trägt die Landeshauptstadt mit zahlreichen unterschiedlichen Digitalisierungsvorhaben Rechnung. Dazu gehört unter anderem die Schaffung von Voraussetzungen für die umfassende Digitalisierung der internen Arbeitsabläufe – zum Beispiel der Aufbau eines Dokumentenmanagement-Systems (DMS), die Etablierung eines übergreifenden, einheitlichen Prozessmanagements sowie die Digitalisierung von Verwaltungsleistungen und die Umsetzung des Smart City-Projekts.

Diese umfangreichen Digitalisierungsvorhaben waren in den vergangenen Jahren insbesondere auf den strukturierten Aufbau technischer und methodischer Grundlagen gerichtet (siehe Kapitel 2 Bestandsaufnahme der digitalen Transformation). Jetzt steht die Landeshauptstadt an der Schwelle zur nächsten Phase der digitalen Transformation. Diese Phase wird einerseits vom weiteren Ausbau notwendiger Grundlagen sowie andererseits von

¹ Gesamtstädtische Ziele der Landeshauptstadt Potsdam (2019 - 2024).

der Weiterentwicklung technischer Möglichkeiten, etwa im Bereich KI, geprägt sein. Daneben wird aber auch – aufbauend auf der bereits geleisteten Grundlagenarbeit – die breite Verfügbarmachung von immer mehr konkreten Leistungen und Nutzungsfällen für Bürgerinnen und Bürger sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Fokus stehen.

Es ist klar, dass die Landeshauptstadt gerade bei der breiten Bereitstellung digitaler Angebote noch eine Wegstrecke vor sich hat. Zwar konnten beispielsweise auch schon vor dem Start des Kommunalportals einige Verwaltungsleistungen digital in Anspruch genommen werden. Auch weitere Verbesserungen der Nutzerfreundlichkeit des Bürgerservice, etwa mit der Bereitstellung einer Dokumentenabholbox sowie einer „Speed Capture“-Station zur Vereinfachung der Beantragung von Pässen und Personalausweisen, wurden umgesetzt. Um den Anspruch an das „Digitale Potsdam“ durchgängig einlösen zu können, müssen Verfügbarkeit und Nutzerfreundlichkeit der digitalen Leistungen der Stadt jedoch weiter ausgebaut und die verschiedenen Handlungsfelder dabei konsequent zusammengedacht und verzahnt werden.

Um auf strategischer Ebene die Voraussetzungen zu schaffen, damit die nächste Phase der digitalen Transformation unter Einsatz der vorhandenen Mittel bestmöglich gelingt, wurde in diesem Jahr im Rahmen des Vorprojekts „Smart Potsdam“ eine systematische Bestandsaufnahme der Digitalisierungsvorhaben durchgeführt. Aus den Ergebnissen dieser Standortbestimmung wurde eine Rekalibrierung und weitere Bündelung der Transformationsprojekte abgeleitet, welche die Grundlagen für den vorliegenden Programmauftrag bilden.

2. Bestandsaufnahme der digitalen Transformation

Im Rahmen des Vorprojektes „Smart Potsdam“ wurde mit Unterstützung des Inhouse-Beratungsunternehmens PD – Berater der öffentlichen Hand GmbH eine Bestandsaufnahme zentraler digitaler Transformationsvorhaben der Stadtverwaltung Potsdam durchgeführt. Die Bestandsaufnahme verfolgte das Ziel, den aktuellen Umsetzungsstand zentraler digitaler Transformationsvorhaben innerhalb der Stadtverwaltung zu erfassen und Handlungsempfehlungen für eine übergreifende Steuerungsstruktur abzuleiten. Angesichts der Vielzahl an früheren und aktuellen Vorhaben kann die Bestandsaufnahme dabei keinen Anspruch auf eine detaillierte Vollständigkeit erheben. Sie schafft mit ihren Erkenntnissen und Eindrücken jedoch eine Arbeitsgrundlage für die Ausgestaltung einer Multiprojekt-beziehungsweise Programmsteuerung zur übergreifenden Steuerung unterschiedlicher Digitalisierungs- und Transformationsprojekte, die alle auf das Ziel eines „Digitalen Potsdams“ einzahlen.

Im Rahmen der Bestandsaufnahme wurden drei zentrale Formate der Informationserhebung angewendet:

- Dokumentenanalyse (u. a. Dienstanweisungen, Projektstatusberichte, politische Beschlüsse, strategische Konzepte) zur Analyse des Status quo und Ableitung von Fragestellungen für Interviews & Workshops.
- Leitfaden-gestützte Einzelinterviews zur Identifikation von Herausforderungen.
- Analyse-Workshop zum Abgleich der Ergebnisse und einer Validierung des Gesamtergebnisses sowie der Identifizierung von Handlungsschwerpunkten.

Die Bestandsaufnahme hat deutlich gemacht, dass innerhalb der Stadtverwaltung Potsdam bereits zahlreiche Themenfelder der digitalen Transformation durch konkrete Umsetzungsvorhaben adressiert werden.

2.1. Ausgangslage

Das 2021 vom Bundesministerium des Inneren und für Heimat (BMI) bewilligte Strategieprojekt „Smart City Potsdam“ wird durch den Bund im Rahmen des Programms „Modellprojekte Smart Cities“ gefördert. In der seit 2022 laufenden Phase A wurde unter intensiver Einbindung der Potsdamerinnen und Potsdamer in zahlreichen Beteiligungsformaten ein Entwurf für eine ganzheitliche Smart City-Strategie entwickelt. Gleichzeitig wurde mit dem „Partizipativen Stadtteilmodell“ (PaSMo), dem „Long Range Wide Area Network“ (LoRaWAN), dem Potsdam Lab, der Urbanen Datenplattform und dem Klimadashboard bereits an konkreten Maßnahmen gearbeitet.

Für die Weiterentwicklung der „Smart City Potsdam“ definiert der im September 2023 vorgestellte und im Oktober 2023 von der SVV verabschiedete Strategieentwurf sechs langfristige Zielbilder der weiteren Projektdurchführung: (Digitale) Teilhabe und Kompetenzbildung, Klimaschutz und Klimaanpassung, smarte und soziale Stadtentwicklungsplanung, integrierte Verkehrswende, regionale Kooperation sowie

infrastrukturelle und technische Grundlagen. Mit dieser Schwerpunktsetzung können langfristige technische Grundlagen für eine umfassend vernetzte, intelligente Smart City geschaffen und gleichzeitig bereits konkrete Maßnahmen und Nutzungsfälle für die Potsdamerinnen und Potsdamer verfügbar gemacht werden.

Aufgrund der Förderrichtlinien können die aus der Förderung durch den Bund stammenden Mittel des Smart City Projekts allerdings nicht für den Bereich Verwaltungsdigitalisierung eingesetzt werden. Die hier liegenden Aufgaben wurden unter anderem mit dem Programm zur Umsetzung des Onlinezugangsgesetzes (OZG) verfolgt, das in akribischer Grundlagenarbeit eine strukturierte Bestandsaufnahme für die insgesamt 303 unterschiedlichen zu erbringenden OZG-Leistungen durchgeführt hat, deren jeweiligen Zuständigkeiten auf über 20 verschiedene Fachbereiche/Bereiche verteilt sind.

OZG-Leistungen werden entsprechend der rechtlichen Anforderungen mindestens im Reifegrad 1 („Informationen und Antrag als PDF online verfügbar“) angeboten. Um für die OZG-Leistungen durchgängig höhere Reifegrade („vollständig digitale Abwicklung der Leistung“) zu erreichen, sollen die Online-Dienste zukünftig über ein einheitliches, in Zusammenarbeit mit dem neuen „Zweckverband Digitale Kommunen Brandenburg“ (Dikom) bereitgestelltes Kommunalportal verfügbar gemacht werden. Hierzu fanden in den Jahren 2022 und 2023 wichtige Vorbereitungsarbeiten statt. Ab Ende 2023 sollen schrittweise OZG-Leistungen über das Kommunalportal bereitgestellt werden.

Mit dem Aufbau eines strukturierten, übergreifenden Prozessmanagements und der Etablierung eines hausweiten digitalen Dokumentenmanagement-Systems (DMS) wurden parallel wichtige Grundlagenarbeiten geleistet, um notwendige Voraussetzungen für die weitere Digitalisierung der Verwaltungsarbeit zu schaffen. Inzwischen stehen eine digitale Prozessplattform sowie die dazugehörige, hausweit standardisierte Methodik bereit, um alle wichtigen Geschäftsprozesse der Verwaltung nach einheitlichen Regeln zu modellieren und zu dokumentieren. Dies ermöglicht sowohl eine zielgerichtete Prozessoptimierung als auch die schnellere Identifikation und Realisierung von Digitalisierungsmöglichkeiten. Erste Prozesse wurden im Rahmen der Pilotierung der neuen Prozessplattform bereits erhoben. Bis Ende 2023 werden durch ein verwaltungsweites Prozess-Screening alle anfallenden Geschäftsprozesse strukturiert erfasst, um auf dieser Grundlage eine Priorisierung und schrittweise Modellierung weiterer Prozesse durchführen zu können. Parallel befindet sich der Anschluss aller Leitungsbüros an das neue DMS in der Umsetzung. Im nächsten Schritt wird das DMS weiter im Haus ausgerollt.

Auch im Handlungsfeld der digitalen Kommunikation zwischen Bürgerinnen und Bürgern und der Verwaltung sowie intern mit den Verwaltungsmitarbeiterinnen und -mitarbeitern werden momentan wichtige Grundlagen für die nächste Stufe der Digitalisierung geschaffen. Nach einer ersten Optimierung der visuellen Darstellung und Nutzerfreundlichkeit des Online-Auftritts der Stadt im Juni 2023 wird aktuell ein vollständiger Relaunch des Online-Auftritts vorbereitet. Darüber hinaus wird das geplante Beteiligungsportal alle Bürgerbeteiligungsangebote der Stadt bündeln und digital zugänglich machen. Zur weiteren Verbesserung der digitalen internen Kommunikation ist außerdem der Einsatz eines neuen, interaktiven Intranets in der Vorbereitung. Alle drei Projekte sind eng verknüpft mit der Neuausrichtung des Markenauftritts und Erscheinungsbildes der Landeshauptstadt.

2.2. Analyse und Ableitungen

Aus den Ergebnissen der Bestandsaufnahme konnten eine Reihe von Implikationen abgeleitet werden, die bei der Ausgestaltung des zukünftigen Transformationsprogramms berücksichtigt wurden. Die zentralen Ergebnisse werden nachfolgend ausgeführt.

Die Landeshauptstadt Potsdam verfügt aufgrund ihrer bereits erreichten strategischen Reife über eine gute Ausgangslage zur Weiterentwicklung eines übergreifenden Transformationsprogramms. Insbesondere der bereits etablierte Strategizeyklus und die definierten Gesamtstädtischen Ziele sowie die Bildung von Projektportfolios in der Zentralen Verwaltung zeugen von einem hohen organisatorischen Reifegrad. Der Großteil der betrachteten Transformationsprojekte ist inhaltlich und konzeptionell gut durchdrungen. Zudem sind die für die Projektleitung der verschiedenen Vorhaben verantwortlichen Kolleginnen und Kollegen der LHP sehr stark intrinsisch motiviert und stehen der digitalen Transformation ihrer Verwaltung positiv gegenüber, ohne die Herausforderungen aus dem Blick zu verlieren.

Im Rahmen der Bestandsaufnahme wurde deutlich, dass Herausforderungen aktuell weniger im konzeptionellen Bereich, sondern vor allem in der praktischen Umsetzung der zahlreichen, parallel laufenden Projekte liegen.

Für den weiteren Erfolg der verschiedenen Vorhaben in der nächsten Phase der digitalen Transformation wurden daher folgende Stellschrauben abgeleitet:

Projektdichte und Management von Abhängigkeiten

Innerhalb der Landeshauptstadt Potsdam werden zahlreiche Vorhaben unterschiedlicher Größenordnung und Komplexität parallel umgesetzt. Die angewandten Kriterien zur Definition von Projekten und Teilprojekten sowie zur Etablierung und Besetzung von Projektgremien können dabei weiter organisationsweit vereinheitlicht werden, um durch übergreifende Standards die Verzahnung zwischen verschiedenen Projekten zu unterstützen. So können auch Mechanismen zum Management von Abhängigkeiten und Schnittstellen zwischen unterschiedlichen Vorhaben sowie zur Priorisierung und Depriorisierung weiter gestärkt werden.

Aktuell liegt der Fokus auf der Durchführung großer digitaler (Infrastruktur-)Projekte. Kleine Erfolgsprojekte (sog. Quick Wins) können diese flankieren und die Akzeptanz von Digitalisierungsvorhaben erhöhen. Es ist daher sinnvoll, zukünftig ein ausgewogenes Verhältnis zwischen schnellen und sichtbaren Projekterfolgen sowie nachhaltigen (Infrastruktur-)Projekten anzustreben. Eine übergreifende Steuerungsstruktur kann dabei die Priorisierung der vorhandenen Ressourcen mit Blick auf die zentralen Vorhaben sowie die Sichtbarmachung von Abhängigkeiten zwischen einzelnen Projekten unterstützen und dabei auch zur Erzielung von Synergieeffekten beitragen.

Projektmanagement-Werkzeuge und -Standards

Die Handhabung der Definitionen zentraler Projektrollen (z.B. „Projektteam“, „Projektleitung“) und von Vorlagen für die Projektarbeit (z.B. für Roadmaps, Steckbriefe oder Prioritätenlisten) sollte hausweit weiter durchgängig vereinheitlicht werden. Ein aktiv gelebtes übergreifendes Projektmanagement-Glossar kann dabei zu einem hausweit einheitlichen Verständnis zur Definition von Begriffen wie Projekt, Teilprojekt, agiles und lineares Projektvorgehen, Programm- oder Portfoliomanagement und somit zum weiteren Auf- und Ausbau der verwaltungsübergreifenden Projektmanagement-Werkzeuge und -Standards beitragen. Digitale Werkzeuge für einen projektinternen und projektübergreifenden Wissensaustausch (bspw. Datenaustauschplattform, Teamchat, Kanban Board, einheitliche Projektmanagementsoftware etc) können weiter ausgebaut und noch breiter für die Projektarbeit verfügbar gemacht werden.

Die IT-Infrastruktur gibt oftmals den Takt in Digitalisierungsprojekten vor. Daher sollte auch zwischen einer übergreifenden Steuerungsstruktur für Transformationsvorhaben und der IT ein regelmäßiger Austausch über standardisierte Schnittstellen zu Priorisierung, Kapazität und technischer Machbarkeit stattfinden.

Ressourcenplanung

Die Kapazitätsplanung für Projekte kann noch stärker mit einem organisationsübergreifenden, über einzelne Organisationseinheiten hinausgehendem Blick erfolgen, um das Potential möglicher Konflikte zwischen Linienaufgaben und Projektstätigkeit zu verringern. Innerhalb der bestehenden Strukturen des Haushalts kann eine Entwicklung hin zu einem stärker übergreifenden Blick auf die für die Transformation erforderlichen Ressourcen angestrebt werden. Eine regelmäßige Programmplanung kann so auch die Frage der vorhandenen Kapazitäten und gegebenenfalls notwendiger Priorisierungen berücksichtigen. Über das Programm kann, wenn notwendig, auch der direkte Kontakt zu Linien-Führungskräften gesucht werden. Auf Grundlage der weiteren Erfahrungen im Transformationsprogramm und in Abhängigkeit der zukünftigen Finanzlage kann mittelfristig die Etablierung konkreter Unterstützungskapazitäten für die Projektarbeit außerhalb der Linie geprüft werden – beispielsweise durch ein zentrales Projektbüro zur Unterstützung priorisierter Projekte oder eine agil arbeitende Lösungsagentur zur schnellen und nutzerfreundlichen Umsetzung priorisierter Anwendungsfälle.

Veränderungsbegleitung

Entscheidend für eine erfolgreiche digitale Transformation der Stadtverwaltung sind neben notwendigen Standards, Prozessen und Werkzeugen der Mut und die andauernde Motivation der Menschen innerhalb der Organisation. Transformation braucht Mitstreiterinnen und Mitstreiter. Für den voranschreitenden Veränderungsprozess sollten zudem auch Führungskräfte beim „Führen in Veränderung“ unterstützt und regelmäßig fortgebildet werden. Daher wird eine kontinuierliche Begleitung des zukünftigen Transformationsprogramms durch

zielgruppengerechte Kommunikationsmaßnahmen empfohlen. In diesem Rahmen sollten auch zentrale Projekterfolge intern und extern klar kommuniziert werden, um die Sichtbarkeit der Transformationsmaßnahmen zu erhöhen.

Insgesamt lässt sich festhalten, dass in der Landeshauptstadt Potsdam bereits wichtige Bestandteile einer digitalen Transformation Berücksichtigung finden. Insbesondere auf strategischer und konzeptioneller Ebene wurden wichtige Vorarbeiten geleistet. Jedoch zeigte sich, dass vor allem die Umsetzung der einzelnen Vorhaben teilweise mit Herausforderungen verbunden ist, die es zukünftig weiter abzubauen gilt. Eine zentrale Programmsteuerung kann dazu beitragen, diesen Herausforderungen möglichst effizient zu begegnen sowie die Abhängigkeiten und Schnittstellen zwischen den einzelnen Vorhaben optimal zu managen. So können auch Synergiepotentiale genutzt werden, um eine erfolgreiche Umsetzung der Einzelprojekte zu unterstützen.

3. Blick nach vorn: Transformation gebündelt weiterdenken

Die Transformation der Verwaltung, ihrer Arbeitsweise und ihrer Interaktion mit der Stadtgesellschaft ist, mit Blick auf die Bestandsaufnahme, auf verschiedenen Handlungsfeldern im vollen Gange. Der Hauptfokus liegt bisher insbesondere auf dem strukturierten Aufbau von konzeptionellen, technischen und methodischen Grundlagen.

In der nächsten Phase der Digitalisierung wird, ergänzend zur Grundlagenarbeit, ein noch stärkerer Fokus auf der Bereitstellung weiterer konkreter Lösungen und Anwendungsfälle in der Breite liegen. Dazu sind die Ausgestaltung und Steuerung der Transformationsvorhaben in den verschiedenen Handlungsfeldern so weiterzuentwickeln, dass folgende übergreifende Zielstellungen noch besser umgesetzt werden können:

- Projektmanagement und übergreifende Planung werden gestärkt ,
- Abhängigkeiten und Schnittstellen zwischen Vorhaben und Handlungsfeldern werden durch eine vorausschauende Planung proaktiv gesteuert und Synergiepotentiale realisiert,
- Hindernisse und Flaschenhälse werden schnell identifiziert und unter Berücksichtigung übergreifender Priorisierungskriterien adressiert,
- zwischen Grundlagenarbeit und Bereitstellung von praktischen Lösungen wird eine gute Balance gehalten und
- der Einsatz neuer Technologien, die für verschiedene Handlungsfelder relevant ist (z. B. KI), werden vorausschauend übergreifend gesteuert.

Um diese Zielstellungen zu erreichen, sollen die verschiedenen Transformationsvorhaben als Programm mit einem übergreifenden gemeinsamen Zielbild zusammengedacht und gebündelt (siehe **Kapitel 3.2 Übergreifendes inhaltliches Zielbild als Summe der Zielzustände**) und durch eine Steuerungsstruktur mit einem zentralen Transformationsmanagement strategisch gesteuert werden (siehe **Kapitel 4 Das Programm zur Umsetzung des Auftrags**).

3.1. Übergreifende Aufgabenstellung an die Programmstruktur

Ein „Programm“ ist wie folgt definiert:

„Als Programm wird eine zeitlich befristete, flexible Organisation bezeichnet, die geschaffen wird, um die Durchführung einer Reihe von verwandten beziehungsweise zusammenhängenden Projekten und Aktivitäten zu koordinieren, zu leiten und zu überwachen. Ziel dabei ist es, Ergebnisse und einen möglichst hohen Nutzen im Zusammenhang mit den strategischen Zielen einer Organisation zu erreichen.“²

Entsprechend der aufgeführten Definition stellt ein Programm keine Daueraufgabe dar, sondern hat eine Lebensdauer, die sich in der Regel über mehrere Jahre erstreckt. Das Programm soll zur Realisierung eines definierten Ergebnisses und Nutzens dienen und umfasst mehrere verwandte beziehungsweise zusammenhängende Projekte. Nach

² MSP (Managing Successful Programmes).

Zielerreichung und Überführung von Projektergebnissen in die Zuständigkeit der jeweiligen Linienorganisation, wird ein Programm beendet.

Das Programm-Management übernimmt folgende Aufgaben:

- Schaffung einer übergreifenden und zentralen Steuerungsstruktur mit strategischem Programm-Management und modernen Projektmanagement-Methoden,
- Entwicklung und Einhaltung von einheitlichen Qualitätsstandards,
- Vermeidung von Parallelstrukturen,
- Definition von zentralen Steuerungs-, Entscheidungs- und Eskalationsprozessen,
- Herstellung und effektive Nutzung von Synergien zwischen den Projekten,
- Aufbau einer bereichsübergreifenden Ressourcenplanung und -steuerung,
- Befähigung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Projektarbeit,
- Begleitung des gesamten Projektlebenszyklus von der Initiierung bis zum Abschluss durch eine zentrale Instanz.

3.2. Übergreifendes inhaltliches Zielbild als Summe der Zielzustände

Um eine übergreifende Programmstruktur zu etablieren, bedarf es eines strategischen Zielbildes, an dem sich die einzelnen Projekte ausrichten können. Das zu erreichende Zielbild besteht aus der Summe der umzusetzenden Projekte des Programms. Das Zielbild ermöglicht zudem eine verständliche Kommunikation der Programminhalte und eine Zuordnung bestehender und zukünftiger Vorhaben in die Programmstruktur. Projekte die nicht auf das Zielbild einzahlen, werden auch nicht im Rahmen des Programm-Managements gesteuert.

Den Ausgangspunkt bildet das strategische Ziel „Digitales Potsdam“:

„Die Landeshauptstadt Potsdam gestaltet den digitalen Wandel in Potsdam mit und schafft die Basis für eine bürgernahe, effiziente und moderne Verwaltung. Sie nutzt organisationsübergreifende Synergien zu den kommunalen Unternehmen und der Stadtgesellschaft und strebt eine gegenseitige Vernetzung im Sinne einer Smart City an.“³

Das Zielbild des Programms „Potsdam smart gestalten und verwalten“ konkretisiert das strategische Ziel durch sechs ausformulierte Zielzustände je Themenfeld der digitalen Transformation. Als Summe aller Zielzustände soll das Zielbild bis Ende 2025 erreichbar sein.

³ Gesamtstädtische Ziele der Landeshauptstadt Potsdam (2019 - 2024).



3.3. Themenfelder und Zielzustände der digitalen Transformation

Abgeleitet aus der Bestandsaufnahme wurden die zentralen und bereits in der Umsetzung befindlichen digitalen Transformationsprojekte sowie zukünftig geplante Vorhaben (sogenannte Projektpipeline) sechs übergeordneten Themenfeldern der digitalen Transformation zugeordnet:

Wirkung primär nach außen (Bürgerinnen und Bürger sowie Unternehmen)			Wirkung primär nach innen (Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter)		
Digitales Bürgerservice	Smart City	Kommunikation & Beteiligung	Digitale Arbeitsweise & Werkzeuge	Organisation & Prozesse	Strategische Grundlagen & Steuerung
Kommunalportal	Fortschreibung Smart City Strategie	Relaunch potsdam.de	Projektberatung Digitalisierung Querschnittsprozesse	Aufbau zentrales GPM	IT-Strategie
OZG/Bürgerservice Task Force	Klimaschutz und Klimaanpassung	Beteiligungsportal	Social Intranet	Organisationsuntersuchung FB 39	Digitalstrategie
	Quartiersentwicklung		DMS-Umsetzung	Organisationsentwicklung FB 53	Datenstrategie
	Integrierte Verkehrswende		Digitalisierung Haushalt und Rechnungsprozess	Organisationsuntersuchung FB 23	
	Smart Region		Moderne Arbeitswelten	Prozessautomatisierung/KI	
	Verknüpfung digitaler und analoger Teilhabe				
	Urbane Netzwerke, Infrastruktur und Datenplattform				

Projekt in Umsetzung
 Projekt teilweise in Umsetzung
 Zeitnahe Start wird angedacht
 Projektidee / Projektplanung

Für jedes der aufgeführten Themenfelder wurde in Zusammenarbeit mit den beteiligten Projektakteuren ein konkreter und verständlicher Zielzustand mit dem Zielzeitpunkt Ende 2025 formuliert. Die Zielzustände beschreiben eine konkrete Problemlösung beziehungsweise Verbesserung für Bürgerinnen und Bürger, Unternehmen sowie Verwaltungsmitarbeiterinnen und -mitarbeiter und wurden aus der Perspektive der jeweiligen Zielgruppe formuliert. Die Zielzustände sind klar zu kommunizieren und inhaltlich plausibel. Sie wirken motivierend,

bleiben aber gleichzeitig realistisch und wecken keine unerfüllbaren Erwartungen an das Transformationsprogramm.

Zielzustand des Themenfeldes „Digitaler Bürgerservice“

Im neuen Kommunalportal der Landeshauptstadt Potsdam werden für die Nutzerinnen und Nutzer die wichtigsten Dienstleistungen zeit- und ortsunabhängig online angeboten.

Besondere Freude machen die einfache und nutzerfreundliche Bedienbarkeit sowie die vollständig digitale Abwicklung, sodass nur in Ausnahmefällen ein Gang zum Amt notwendig ist.

Falls es doch offene Fragen geben sollte, können die Nutzerinnen und Nutzer schnell und einfach hilfreiche Antworten erhalten.

Zielzustand des Themenfeldes „Smart City“

Smart City-Projekte sind für Bürgerinnen und Bürger erlebbar und ermöglichen das Ausprobieren neuer Wege der Zusammenarbeit mit der Stadtgesellschaft mittels digitaler und analoger Beteiligungswerkzeuge & -formate.

Die technischen Grundlagen für eine urbane Datenplattform und Bürger-Netzwerke als Bausteine der technischen Infrastruktur sind in Betrieb. Vielfältige Maßnahmen für Quartiersentwicklung, Klimaschutz und Verkehr machen die Stadt lebenswerter und vernetzen sie mit der Region.

Durch Impulse für eine übergreifende Datenstrategie wird eine zielgerichtete Nutzung städtischer Daten unter Berücksichtigung der Anforderungen von Bürgerinnen und Bürgern, Unternehmen und Wissenschaft angestrebt.

Zielzustand des Themenfeldes „Kommunikation & Beteiligung“

Der neue und leicht auffindbare Internetauftritt der Landeshauptstadt Potsdam dient als zentrales Zugangstor zu den wichtigsten, digitalen Angeboten der Stadt – vom Bürgerservice bis zur Teilnahme an verschiedensten Beteiligungsformaten – und unterstützt die Nutzerinnen und Nutzer dabei mittels digitaler Interaktionsmöglichkeiten.

Die Inhalte der Website sind einheitlich und barrierefrei aufbereitet, entsprechen den rechtlichen Vorgaben und orientieren sich an den Informationsbedürfnissen der Nutzerinnen und Nutzer.

Zielzustand des Themenfeldes „Organisation & Prozesse“

Das verwaltungsweite Prozessmanagement schafft Voraussetzungen für eine bereichsübergreifende Transparenz über Verwaltungsabläufe und Schnittstellen, ein zentrales Wissensmanagement, klare Standards und eine erleichterte Einarbeitung. Ressourcenbedarfe können frühzeitig und transparent ermittelt werden.

Die fortlaufende Prozessoptimierung ermöglicht beispielsweise eine digitale und medienbruchfreie Bearbeitung priorisierter Antragsprozesse und den Einsatz von KI-Technologie zur Entlastung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Zielzustand des Themenfeldes „Digitale Arbeitsweise & Werkzeuge“

Den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern stehen (zentrale) digitale Lösungen für Ihre tägliche Arbeit zur Verfügung.

Mit dem verwaltungsweit genutzten digitalen Aktenplan und damit verbundenen Dokumentenmanagementstandards werden elektronisches Arbeiten in Standardprozessen, ordnungsgemäßes Verwaltungshandeln und revisionssichere Aktenführung unterstützt.

Mit digitalen Kollaborationstools fördern wir den internen Wissenstransfer sowie die bereichsübergreifende Zusammenarbeit.

Neue, innovative Formen der Zusammenarbeit, unterstützt durch digitale Werkzeuge, werden beispielsweise im PotsdamLab erprobt und pilotiert und stärken die Verwaltung als attraktive Arbeitgeberin.

Zielzustand des Themenfeldes „Strategische Grundlagen & Steuerung“

Die gesamtstädtische Strategie wurde durch Teilstrategien unter Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter konkretisiert, die Klarheit über Rollen und Aufgaben schaffen. Der verlässliche und wiederkehrende Strategiezyklus hat sich etabliert.

Steuerungsrelevante Daten werden unter Nutzung technischer Werkzeuge adressatengerecht aufbereitet und ausgewertet. Prioritäten können zielgenau fokussiert und umgesetzt werden, was einen zielgerichteten Einsatz begrenzter städtischer Ressourcen ermöglicht.

Die leicht verständliche und adressatengerechte Formulierung der Teilstrategien sorgt für eine hohe Akzeptanz sowohl bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als auch bei den Bürgerinnen und Bürgern außerhalb Verwaltung und ist in der gesamten Verwaltung handlungsleitend.

Abgeleitet aus den Zielzuständen werden innerhalb des Programms iterativ regelmäßig Quartalsziele – angelehnt an die OKR-Methodik („Objectives and Key Results“) – entwickelt.

Auf der folgenden Seite sind überblicksweise die aggregierten Zielzustände der einzelnen Themenfelder im Zusammenspiel dargestellt:

Potsdam smart gestalten & verwalten

2025



Fokus nach außen – in die Stadt



Eingangskanal
Services



Eingangskanal
Partizipation



Digitaler Bürgerservice

Im neuen Kommunalportal werden die **wichtigsten Dienstleistungen** zeit- und ortsunabhängig **online** angeboten. Besondere Freude macht die **einfache und nutzerfreundliche Bedienbarkeit**.

Falls es doch offene Fragen geben sollte, können die Nutzerinnen und Nutzer **schnell und einfach hilfreiche Antworten** erhalten.

Kommunikation und Beteiligung

Der neue und leicht auffindbare Internetauftritt dient als **zentrales Zugangstor** zu den wichtigsten **digitalen Angeboten** der Stadt und unterstützt die Nutzerinnen und Nutzer mittels digitaler Interaktionsmöglichkeiten.

Die Inhalte der **einheitlich und barrierefreien Website** orientieren sich an den Informationsbedürfnissen der Nutzerinnen und Nutzer.

Smart City

Vielfältige Smart City-Maßnahmen sind für die Bürger erfahrbar und **machen die Stadt lebenswerter**. Digitale und analoge Beteiligungswerkzeuge & -formate ermöglichen das Ausprobieren **neuer Wege der Zusammenarbeit** mit der Stadtgesellschaft.

Technische Grundlagen für die vernetzte Stadt wie eine **urbane Datenplattform** und Bürger-Netzwerke sind in Betrieb.

Optimierung im
Backend

Erprobung
Datenmanagement

Erprobung neuer
Methoden



Operationalisierung



Arbeitsmittel



Strategische Grundlagen und Steuerung

Die **Gesamtstädtische Strategie** ist in der gesamten Verwaltung **handlungsleitend** und wurde durch Teilstrategien konkretisiert. Steuerungsrelevante Daten werden adressatengerecht aufbereitet und ausgewertet. Prioritäten können zielgenau fokussiert und umgesetzt werden.

Organisation und Prozesse

Das **verwaltungswerte Prozessmanagement** schafft Voraussetzungen für eine bereichsübergreifende **Transparenz über Verwaltungsabläufe und Schnittstellen**.

Die **fortlaufende Prozessoptimierung** ermöglicht eine digitale Bearbeitung priorisierter Antragsprozesse und den Einsatz von KI-Technologie zur Entlastung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

Digitale Arbeitsweise und Werkzeuge

Den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern stehen **digitale Lösungen für Ihre tägliche Arbeit** zur Verfügung.

Neue, innovative Formen der Zusammenarbeit, unterstützt durch digitale Werkzeuge, stärken die Verwaltung als attraktive Arbeitgeberin.

Fokus nach innen – in die Verwaltung

4. Das Programm zur Umsetzung des Auftrags

Die Steuerungsstruktur des Programms wurde unter Berücksichtigung kommunaler Good-Practices und angelehnt an den Programm-Management-Standard MSP (Managing Successful Programms) entwickelt und auf die Erfordernisse und Herausforderungen der Landeshauptstadt Potsdam zugeschnitten.

4.1. Beteiligte des Programms

Zur übergreifenden Steuerung des Transformationsprogramms wird ein zentrales Transformationsmanagement eingerichtet. Zu den Aufgaben des zentralen Transformationsmanagements gehört die Regelung der Vorgehensweisen, Prozesse und Abläufe des Programms, sowie deren Steuerung durch ein Programmbüro. Das Programm bildet eine virtuelle, zeitlich befristete Organisationsstruktur über die beteiligten Projekte unterschiedlicher Organisationseinheiten hinweg. Die operative Leitung der Projekte sowie die Projektumsetzung liegen in der Verantwortung der jeweiligen Organisationseinheiten. Eine Beteiligung aller betroffenen Organisationseinheiten wird im Rahmen der Steuerungs- und Gremienstruktur sichergestellt.

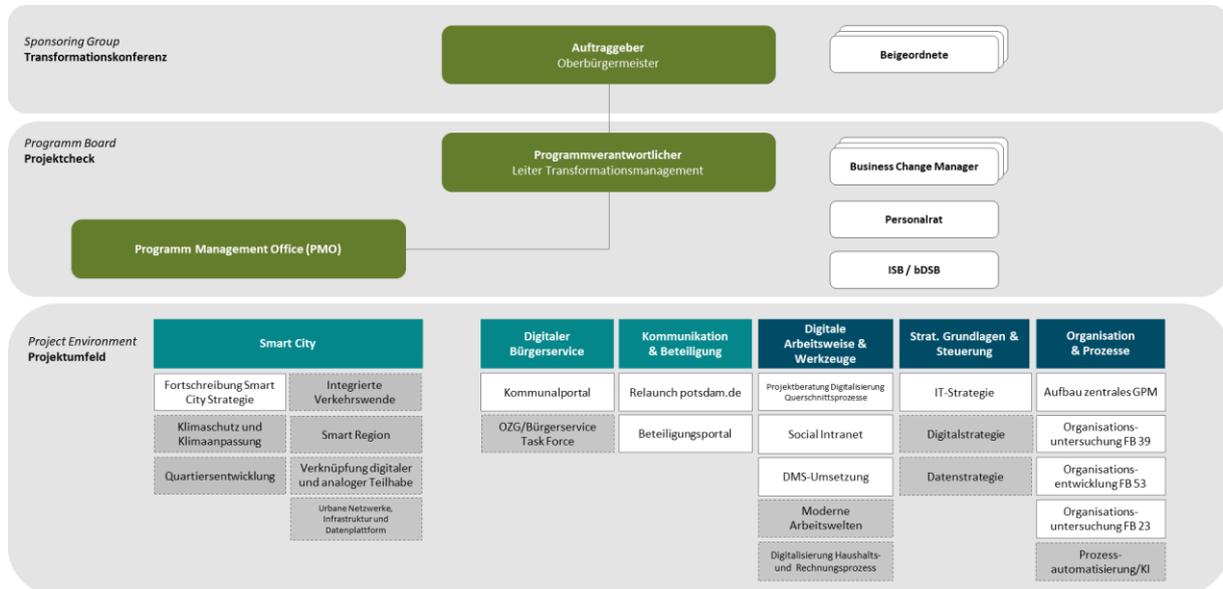
Das zentrale Transformationsmanagement koordiniert zudem den Aufbau eines strategischen Innovationsmanagements unter Einbeziehung weiterer relevanter Akteure der Landeshauptstadt Potsdam.

Die Leitung des zentralen Transformationsmanagements übernimmt im Rahmen des Programms die Rolle des Programmverantwortlichen (siehe **Kapitel 4.2 Rollen des Programms**).

In Fällen, in denen verschiedene Transformationsprojekte operativ direkt durch die gleiche Organisationseinheit gesteuert werden, können diese innerhalb des Programms zu Teilprogrammen zusammengefasst werden. Die jeweilige operativ steuernde Organisationseinheit arbeitet dann direkt dem zentralen Transformationsmanagement zur Unterstützung der übergreifenden Steuerung der Transformationsprojekte zu.

4.2. „Rollen“ im Programm

Nachfolgend werden die zentralen Rollen einschließlich ihrer ausführenden Person, Aufgaben, Befugnisse und Verantwortungen beschrieben.



Auftraggeber

Der Auftraggeber ist die oberste Entscheidungsinstanz und schafft Akzeptanz für das Programm über alle Geschäftsbereiche hinweg:

Auftraggeber (AG)	
Verantwortung	<ul style="list-style-type: none"> - Beauftragung und Abnahme des Programms - Zentrale strategische Steuerungs- und Entscheidungsinstanz des Programms
Aufgaben	<ul style="list-style-type: none"> - Auftragserteilung zur Durchführung des Programms - Feststellung des Gesamtergebnisses bzw. des Mehrwerts des Programms sowie Ergebnisabnahme - Fortlaufender Abgleich der Programmziele mit strategischen Zielen der Landeshauptstadt Potsdam - Kommunikation des Programms und Schaffung von Akzeptanz über alle Geschäftsbereiche hinweg - Vorsitz der Transformationskonferenz - Beschluss strategischer Entscheidungen

Programmverantwortlicher

Die Leitung des zentralen Transformationsmanagements übernimmt im Programm die Rolle des Programmverantwortlichen. Er ist die über alle beteiligten Organisationselemente hinweg gesamtverantwortliche Instanz für die Planung, Durchführung und Steuerung des Programms:

Programmverantwortlicher	
Verantwortung	- Steuerung und Koordination des Gesamtfortschritts des Programms
Aufgaben	<ul style="list-style-type: none"> - Moderation monatlicher Projektcheck, Transformationskonferenz, PMO-Weekly und Soundingboard - Inhaltliche Vor- und Nachbereitung Projektcheck, Strategie-BK, Transformationskonferenz, PMO-Weekly, Quartalskonferenz und Soundingboard - Steuerung der Aufgaben des PMO, insbesondere die inhaltliche Vor- und Nachbereitung der Gremiensitzungen - Koordination der Herbeiführung von Entscheidungsbedarf und Eskalationen entsprechend der festgelegten Prozesse - Herbeiführung von operativen Entscheidungen unter Einbeziehung relevanter Akteure - Übergreifende strategische Steuerung der Kommunikation des Programms nach innen und außen unter Einbeziehung der weiteren relevanten Akteure (insbesondere Fachbereich Kommunikation und Partizipation und Bereich Verwaltungs- und Managemententwicklung)

Programm Management Office (PMO)

Das PMO ist die zentrale Anlaufstelle des Programms, verantwortet dessen operative Koordination und Kontrolle und ist erster Ansprechpartner für die Projektleitungen:

Programm Management Office (PMO)	
Verantwortung	- Bildet erste Anlaufstelle bei Fragen, Anregungen oder Problemen aus den Projekten sowie bei Fragen zu Berichts-, Controlling- und Eskalationsprozessen des Programms
Aufgaben	<ul style="list-style-type: none"> - Dokumentation der Programm-Unterlagen - Operative Unterstützung des Transformationskoordinators (u. a. bei Vor- und Nachbereitung von Terminen) - Prüfung und Qualitätssicherung der monatlichen Statusberichte - Durchführung des Projekt-Controllings auf Basis von Soll- und Ist-Abgleichen - Beratung der Projektleitungen bei Fragen hins. des Projektmanagements - Identifikation von Standards, Verbesserungspotenzialen und Schnittstellen - Unterstützung bei der Identifikation und Steuerung von Risiken

Das PMO wird als wesentliches Element des zentralen Transformationsmanagements in der Strategischen Steuerung aufgebaut und unterstützt direkt den Programmverantwortlichen.

Business Change Manager (BCM)

Die Business Change Manager bilden das Verbindungsstück in die einzelnen Geschäftsbereiche der Verwaltung:

Business Change Manager (BCM)	
Verantwortung	<ul style="list-style-type: none"> - Sicherstellen des Informationsflusses zwischen Geschäftsbereichen und dem zentralen Transformationsmanagement - Ggf. inhaltliche Beratung zu Themen und Fragenstellungen im Rahmen des Transformationsprogramms - Ggf. operative Steuerung einzelner Vorhaben innerhalb der Geschäftsbereiche
Aufgaben	<ul style="list-style-type: none"> - Kommentierung von Entscheidungen und Entwicklungen aus Sicht des jeweiligen Geschäftsbereichs - Einbringen von Ideen bzw. Vorschläge i. S. des Geschäftsbereichs - Weitergabe der Informationen zu den für ihren Geschäftsbereich relevanten Entwicklungen in Einzelprojekten bzw. im Transformationsprogramm in den Geschäftsbereich - Ggf. weitere Aufgaben bei der Ausgestaltung und Steuerung von Transformationsvorhaben in ihren Geschäftsbereichen

Projektleitungen (PL)

Die Projektleitungen der Transformationsprojekte sind der entscheidende Erfolgsfaktor zur Umsetzung der Einzelprojekte:

Projektleitungen (PL)	
Verantwortung	<ul style="list-style-type: none"> - Durchführung des Einzelprojekts - Zentrale Eskalationsinstanz innerhalb des Projektes
Aufgaben	<ul style="list-style-type: none"> - Leitung des Projektteams sowie Anweisung und Überwachung der operativen Projektstätigkeiten - Monatlicher Bericht an den Programmverantwortlichen im Projektcheck - Frühzeitige Meldung von Risiken, Fragen, Problemen beim PMO und dem Programmverantwortlichem - Inanspruchnahme der Unterstützung des PMO im Rahmen der Berichtspflichten (Statusberichte)

Gremien und Abstimmungsformate

Um die Steuerung und Entscheidungsfindung sicherzustellen, sind Gremien und Abstimmungsformate des Programms notwendig. Diese werden nachfolgend aufgeführt.

Strategie-Beigeordnetenkonferenz (Strategie-BK)

Die Strategie-BK dient der quartalsweisen Information aller Geschäftsbereiche über zentrale Aktivitäten, Meilensteine und Ergebnisse des Transformationsprogramms im Rahmen der regulären Beigeordnetenkonferenz des Oberbürgermeisters. Für die Programm-Berichterstattung ist ein regelmäßiges Zeitfenster von 30 Minuten vorgesehen:

Strategie-BK	
Modus	<ul style="list-style-type: none">- Turnus: Quartalsweise (Zeitfenster von 30 Minuten im Rahmen der Strategie-BK)- Moderation: Oberbürgermeister- Format: Präsenzveranstaltung im Rathaus
Aufgaben	<ul style="list-style-type: none">- Berichterstattung zum Gesamtumsetzungsstand und relevanten Zwischenergebnissen des Programms durch den Programmverantwortlichen- Ggf. Herbeiführung von strategischen Entscheidungen- höchstes Eskalationsgremium
Vorbereitung	<ul style="list-style-type: none">- Auswahl und Aufbereitung relevanter Zwischenergebnisse- Vorbereitung von Entscheidungsvorlagen (bei Bedarf)

Transformationskonferenz

Die Transformationskonferenz ist das zentrale Beratungs- und Entscheidungsgremium des Transformationsprogramms unter Leitung des Oberbürgermeisters in seiner Rolle als Auftraggeber:

Transformationskonferenz	
Modus	<ul style="list-style-type: none">- Turnus: 6-wöchentlich (bei Bedarf auch außerplanmäßig)- Leitung: Oberbürgermeister- Inhaltliche Moderation: Programmverantwortlicher- Format: Präsenzveranstaltung im Rathaus
Berichterstattung	<ul style="list-style-type: none">- Vorstellung notwendiger Entscheidungs- und Eskalationsthemen durch jeweilige Projektleitungen

Transformationskonferenz

Vorbereitung	<ul style="list-style-type: none">- Entscheidungsfindung durch OBM- Freigabe Projektinitiierung- Abnahme und Freigabe von Projektergebnissen- Beschluss Projektabbruch - Identifikation notwendigen Eskalations- und Entscheidungsbedarfs im Rahmen der Projektchecks- Vorbereitung von Entscheidungsvorlagen zwischen Programmverantwortlichem/Transformationskoordinator, PMO und betroffener Projektleitung
---------------------	---

Projektcheck

Der Projektcheck ermöglicht einen monatlichen Austausch aller Projektleitungen und dient der Identifikation und Herbeiführung notwendiger Entscheidungen oder Eskalationen:

Projektcheck

Modus	<ul style="list-style-type: none">- Turnus: Monatlich (120 Minuten)- Moderation: Programmverantwortlicher- Format: Digital
Berichterstattung	<ul style="list-style-type: none">- Besprechung aktueller Meilensteine, Risiken, Entscheidungs- und des Eskalationsbedarfs je Projekt auf Grundlage der Projekt-Cockpits
Vorbereitung	<ul style="list-style-type: none">- Prüfung aktueller Projekt-Cockpits im Vorfeld des Termins

PMO Weekly

Im wöchentlichen Arbeitstermin des PMO, dem sogenannten PMO-Weekly, stimmen sich der Transformationskoordinator und das PMO über die Aufgaben und Termine der laufenden Arbeitswoche ab:

PMO-Weekly

Modus	<ul style="list-style-type: none">- Turnus: Wöchentlich (30 Minuten)- Moderation: Programmverantwortlicher- Format: Digital
Berichterstattung	<ul style="list-style-type: none">- Besprechung aktueller Programm-Themen und operativer Programm-Management-Aufgaben anhand eines digitalen Aufgabenboards

PMO-Weekly

Vorbereitung

- Identifikation von Schnittstellen zu 501, 99 und 9012 sowie Übertragung von Linienaufgaben an die jeweilige Organisationseinheit
- Aktualisiertes Aufgabenboard

Quartalskonferenz

Im Rahmen der Quartalskonferenzen werden die Erreichungsstände der Quartalsziele je Projekt vorgestellt sowie gewonnene Erkenntnisse im Sinne einer kontinuierlichen Verbesserung identifiziert. Zudem werden, angelehnt an die OKR-Methodik, Ziele für das nächste Quartal definiert. Dabei werden insbesondere inhaltliche Schnittstellen, Abhängigkeiten und Synergiepotenziale zwischen den Projekten gemeinsam besprochen und für die Programmplanung berücksichtigt:

Quartalskonferenz

Modus

- Turnus: Quartalsweise (Halbtägig)
- Leitung: Programmverantwortlicher
- Moderation: Extern (Empfehlung)
- Format: Präsenzveranstaltung (bestmöglich außerhalb des Rathauses, bspw. im PotsdamLab)

Berichterstattung

- Vorstellung des Erreichungsgrades der Quartalsziele
- Besprechung von Erfolgen und gewonnenen Erkenntnissen des vergangenen Quartals
- Zielformulierung für nächstes Quartal entsprechend der OKR-Methodik
- Identifikation von gemeinsamen Schnittstellen, Abhängigkeiten und Synergiepotentialen

Vorbereitung

- Evaluation des Erreichungsgrades der Quartalsziele innerhalb der Themenfelder auf Basis der Key Results
- Vorbereitung der Formulierung von Zielen für das kommende Quartal

Soundingboard

Das halbjährlich vorgesehene Soundingboard dient dem Austausch des Programmfortschritts mit zentralen Stakeholdern des Programms. Zudem können hier Fragestellungen der Transformation mit Vertreterinnen und Vertretern interner Nutzergruppen sowie ausgewählten Expertinnen und Experten besprochen werden.

Soundingboard

Modus

- Turnus: regulär halbjährlich (150 Minuten, gekoppelt an Quartalskonferenz)
- Moderation: Programmverantwortlicher
- Format: Präsenzveranstaltung im Rathaus

Berichterstattung

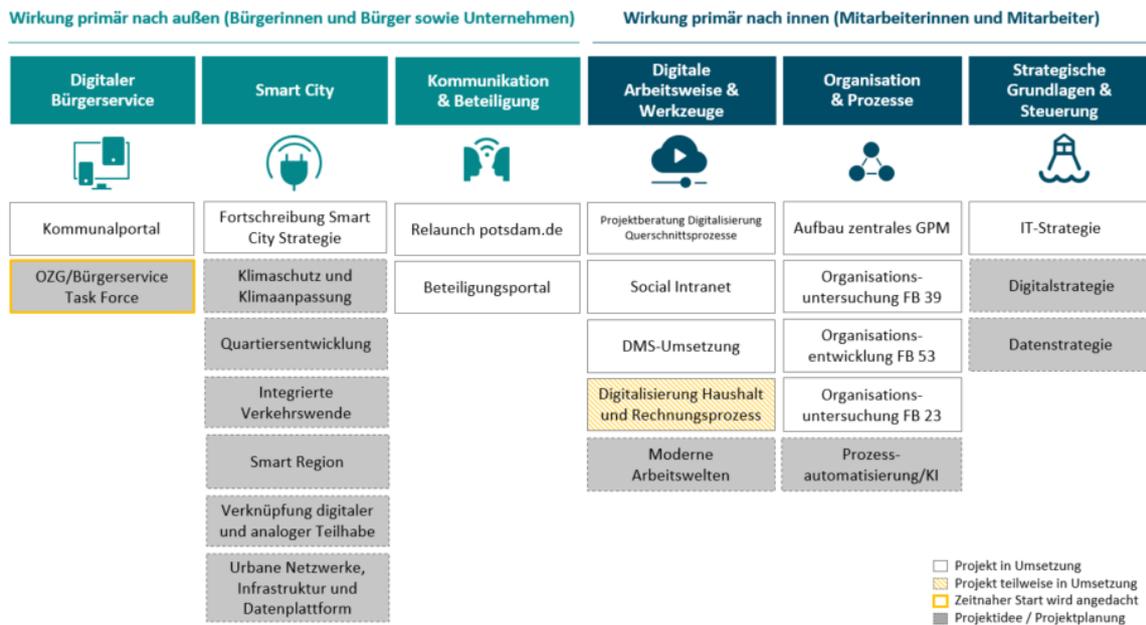
- Vorstellung ausgewählter Zwischenergebnisse des Programms sowie des Umsetzungsstands der Quartalsziele (Fokus: Auswirkungen auf die Organisation)
- Überblick über Gesamtumsetzungsstand des Programms
- Besprechung ausgewählter Fragestellungen der digitalen Transformation
- Raum für Rückfragen

Vorbereitung

- Auswahl und Aufbereitung relevanter Zwischenergebnisse
- Aufbereitung der Quartalsziele inkl. Einbettung ins Zielbild
- Aufbereitung des Gesamtumsetzungsstands des Programms
- Ggf. Aufbereitung weiterer Fragestellungen

4.3. Die einzelnen Projekte des Programms

Nachfolgend werden die einzelnen zu Programmstart aktiven oder geplanten Transformationsvorhaben überblicksartig beschrieben. Im Laufe des Programms können die Vorhaben angepasst oder ergänzt werden.



Kommunalportal	
Projektziele	<ul style="list-style-type: none"> - Elektronische Bereitstellung aller Bürgerdienstleistungen (OZG-Verwaltungsleistungen) der LHP über ein mit dem Land Brandenburg vernetztes Portal mit dem OZG-Reifegrad 3 - Möglichst medienbruchfreie digitale Weiterbearbeitung der Anträge

Task Force OZG/Bürgerservice	
Projektziele	<ul style="list-style-type: none"> - Priorisierte Optimierung besonders (z. B. aufgrund häufiger Nutzung) wichtiger Leistungen der Verwaltungen – sowohl unter dem Gesichtspunkt der Nutzungsfreundlichkeit für Bürgerinnen und Bürger als auch verbesserter Abläufe innerhalb der Verwaltung und von Arbeitserleichterungen für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Hierbei erfolgt eine enge Verknüpfung mit der Umsetzung des Onlinezugangsgesetzes und der Aufbau des Kommunalportals für die Landeshauptstadt Potsdam.

Fortschreibung Smart City Strategie

Projektziele

- Das regelmäßige Monitoring liefert die Informationen, anhand derer u. a. die Wirk-Nutzen-Messung vollzogen werden kann. Damit wird die Basis geschaffen, um Anpassungen in der Ausrichtung der Zielbilder und der Planung von konkreten Maßnahmen vornehmen zu können.
- Das Ergebnis der Evaluation wird 2026 in die Fortschreibung der Smart City-Strategie Potsdam einfließen.

Urbane Netzwerke, Infrastruktur und Datenplattform

Projektziele

- Es soll ein freies Stadt-WLAN für alle Einwohnerinnen und Einwohner sowie Besucherinnen und Besucher an zentralen Orten und ein Notfallnetz für den Katastrophenfall zur Alarmierung, Kommunikation und Information für die Einwohnerinnen und Einwohner und Rettungskräfte aufgebaut werden. Ein LoRaWAN-Funknetz wird weiter ausgebaut und mit vielfältigen Sensoren ergänzt.
- Die Urbane Datenplattform ist in Zukunft das Datenkraftwerk der Landeshauptstadt und verbindet, speichert und transferiert alle anfallenden Daten von, aus und über Potsdam. Open Access und Open Data stehen dabei im Vordergrund.

Klimaschutz und Klimaanpassung

Projektziele

- Einwohnerinnen und Einwohner sollen stärker für das Thema Klimaschutz sensibilisiert und in konkrete Maßnahmen eingebunden werden.
- Außerdem soll die hohe Lebensqualität in Potsdam unter den neuen klimatischen Bedingungen bestmöglich erhalten bleiben. Zu diesem Zweck sollen folgende Teilprojekte umgesetzt werden: ein „Bürgernahes Baumkataster“, „Cooling Points“ und die Teilmaßnahme „Stadtklima erlebbar machen“.

Verknüpfung digitaler und analoger Teilhabe

Projektziele

- Mithilfe sich komplementierender Methoden sollen die Möglichkeiten der Mitbestimmung und Meinungsbildung aller Menschen in Potsdam insgesamt erweitert werden.
- Im Rahmen des Förderzeitraums sind 3 Teilprojekte geplant: Beteiligungsatlas, Innovationswettbewerb und die Erweiterung des Potsdam Labs.

Quartiersentwicklung

Projektziele

- Insgesamt 5 Teilmaßnahmen werden gebündelt, mit dem Ziel Nachbarschaften zu beleben und attraktiver zu gestalten. Zu diesen gehört die „MiLA-Plattform zum Mieten, Leihen, Ausprobieren“ und der „digital-analoge Geschichtspfad“.
- Außerdem sollen benachteiligte Gruppen bei der Wohnraumsuche mit Hilfe der Teilmaßnahme „Soziales Wohnen 2.0“ unterstützt werden bzw. durch die Teilmaßnahme „Soziales Wohnen bei Unterstützungsbedarf“ soll ein eigenständiges Leben in den eigenen vier Wänden für Menschen mit Beeinträchtigungen leichter möglich sein.
- Darüber hinaus soll „PaSMo“, ein Teilprojekt der Phase A, weiterentwickelt werden, um die Einwohnerbeteiligung im Rahmen von Stadtentwicklungsmaßnahmen noch umfangreicher und nutzerfreundlicher zu gestalten.

Integrierte Verkehrswende

Projektziele

- Mithilfe von bedarfsorientierten, innovativen Mobilitätslösungen soll der motorisierte Individualverkehr zu Gunsten einer intensiveren Nutzung des ÖPNV plus Fahrrad/Sharing-Angebote reduziert und die Pendlerbahnhöfe als zentrale Orte im Quartier sollen weiterentwickelt werden.
- Im Vordergrund stehen dabei digitale, klimafreundliche Lösungsansätze. Für die Umsetzungsphase sind zwei Teilmaßnahmen geplant: „Smarte Mobilitätsdrehscheiben für Potsdams Pendlerströme“ und der „Aktionsraum Bahnhof“.

Smart Region

Projektziele

- Diese Maßnahme dient der interkommunalen Zusammenarbeit im Innovationskorridor von der Metropole Berlin über Potsdam ins ländliche Brandenburg. Die Maßnahme beinhaltet den kooperativen „Regio.hub“, welcher die Kommunikations- und Organisationsstruktur für gemeinsame smarte Handlungsfelder und kooperative Projekte bilden wird. Ein Kernprojekt des Regio.hubs ist ein Innovationsmobil, das gemeinsam mit Partnerinnen und Partnern entwickelt und regional, ebenso wie in Potsdam, zum Einsatz kommen soll.

Relaunch potsdam.de

Projektziele

- Entwicklung eines technisch zeitgemäßen und datenschutzrechtlich sicheren Webauftritts mit einer Struktur, die von den Nutzerinnen und Nutzer ausgedacht ist, Komplexität reduziert, einfache Zugänge ermöglicht und kommunale Serviceangebote und Inhalte in einen sinnvollen, zielgruppenorientierten Zusammenhang einordnet.
- Verbesserung der Citizen Experience: Bürgerinnen und Bürger befähigen, sich zu informieren, Entscheidungen für sich zu treffen und alle digitalen Dienstleistungen der LHP in Anspruch zu nehmen.

Beteiligungsportal

Projektziele

- Schaffung von Beteiligungsmöglichkeiten für die Bürgerinnen und Bürger der LHP am politischen Willensbildungsprozess und der politischen sowie fachlichen Diskussion.
- Schaffung einer zentralen Anlaufstelle für alle Beteiligungsprojekte im Internet.
- Einheitliche Darstellung aller Beteiligungsangebote.
- Möglichst unkomplizierte und einfache Bereitstellung von Informationen zu Projekten und Partizipationsangeboten.
- Nutzung der Landing-Page der LHP als einheitliche Frontend-Lösung für alle Beteiligungsangebote.
- Ermöglichung einer einfachen und strukturierten Durchführung von Beteiligungsverfahren in einem Baukastensystem.
- Erleichterung der Nutzung von Online-Beteiligung durch standardisierte und anpassbare Verfahren (Dialog, Befragung, Beteiligung).
- Ermöglichung der Vereinheitlichung, Steuerung, Messung sowie der eigenständigen Implementierung und Erweiterung von neuen Beteiligungsformaten für die zentral für die Beteiligungsprozesse administrativ zuständigen Bereichen der LHP.

DMS Umsetzung

Projektziele

- Optimierung geschäftsbereichsübergreifender Zusammenarbeit im Sinne der ordnungsgemäßen Aktenführung.
- Einführung einer verwaltungsweiten elektronischen Aktenführung, um schneller, flexibler, funktionaler und effizienter zu arbeiten.

Social Intranet

Projektziele

- Entwicklung eines Social Intranets für die LHP, welches für alle 2.600 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Landeshauptstadt nutzbar ist (Transparenz, Identifikation und Ideenaustausch).
- Berücksichtigung des veränderten Mediennutzungsverhalten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.
- Ermöglichung eines transparenten Blicks in die LHP.
- Befähigung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Kommunikation und Teilnahme.
- Verbesserung der Identifikation mit der Arbeitgeberin Landeshauptstadt Potsdam sowie einer konkreten Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an Transformations- und Veränderungsprozessen.

Projektberatung zur Digitalisierung von Querschnittsprozessen

Projektziele

- Durch die einheitliche, zentrale Steuerung und Beratung werden die Fachbereiche des GB 5 durch externe Expertise unterstützt und Digitalisierungsprojekte während des laufenden Betriebs in der Projektarbeit realisiert. Dazu gehören u. a. die Einführung Zentrale Verwaltungssoftware (Kommsoft) sowie Upgrade, Bereitstellung und Betrieb von LogaHR.

Moderne Arbeitswelten

Projektziele

- Entwicklung und Umsetzung der zukünftigen standardisierten Arbeitsplatz-Modelle für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der LHP unter Berücksichtigung des Mobilen Arbeitens. Dazu werden die verschiedenen technischen Aspekte (Hard- und Software, Ausstattung mit Möbeln) auch vor dem Hintergrund sich verändernder Arbeitsweisen und -methoden betrachtet.

Digitalisierung Haushalt und Rechnungsprozess

Projektziele

- Digitalisierung der Darstellung des städtischen Haushalts zur Unterstützung der Haushaltsaufstellung sowie zur Stärkung von Transparenz und Nachvollziehbarkeit.
- Digitalisierung des Rechnungslaufes einschließlich Empfang und Bearbeitung E-Rechnung zur Stärkung von Transparenz und als weitere Grundlage, schneller, komfortabler und ressourcensparender zu arbeiten.

Aufbau zentrales GPM

Projektziele

- Etablierung eines verwaltungsweiten Managementinstruments als Voraussetzung für die medienbruchfreie Digitalisierung und die Optimierung von Verwaltungsprozessen im Hinblick auf Bürgerorientierung, Effizienz und Qualität.

Organisationsentwicklungsprozess FB 53

Projektziele

- Weitere Aufstellung des FB 53 für die zentralen Anforderungen einer "Attraktiven Arbeitgeberin" durch Optimierung von strategischer Ausrichtung, Prozessen und Strukturen

Organisationsuntersuchung FB 39

Projektziele

- Optimierung der Aufbau- und Ablauforganisation: strategische Ausrichtung, Strukturen und Abläufe, Kultur und Team.

Organisationsuntersuchung FB 23

Projektziele

- Identifizierung, Beschreibung und Dokumentation der wesentlichen Prozesse zur Umsetzung der Leistungen im Bereich der Regionalen Kinder- und Jugendhilfe zur Förderung eines standardisierten Leistungsangebots.
- Erfassung und Konkretisierung erforderlicher Anpassungen sowie die Erfassung und Bemessung der Tätigkeiten, um mittelfristig die Anforderungen an die Personalkapazitäten für die Regionale Kinder- und Jugendhilfe in der Landeshauptstadt Potsdam planen und erfüllen zu können.

Task Force Prozessautomatisierung/KI

Projektziele

- Optimierung priorisierter Prozesse der Verwaltung durch den gezielten Einsatz von KI- und/oder weiteren Automatisierungsanwendungen, gekoppelt mit einem strategischen Innovationsmanagement. Auf Basis der durch die Pilotierung einzelner konkreter Nutzungsfälle von KI/Automatisierung gesammelten Erfahrungen kann dann die Entwicklung von Standards und Schaffung weiterer notwendiger Rahmenbedingungen für die Nutzung von KI- und Automatisierungsanwendungen in der Breite der Verwaltung folgen.

Erarbeitung einer IT-Strategie für die Landeshauptstadt Potsdam

Projektziele

- Entwicklung eines strategischen Zielbildes für die IT der Landeshauptstadt Potsdam inkl. Ableitung von Handlungsfeldern und Maßnahmen zur Erreichung des Zielbildes sowie Überführung der strategischen Ziele in eine geeignete Umsetzungsstruktur.

Erarbeitung einer Datenstrategie für die Landeshauptstadt Potsdam

Projektziele

- Entwicklung einer Datenstrategie für die Landeshauptstadt Potsdam, welche übergreifende Leitprinzipien, Rahmensetzungen und Einsatzfelder für das Management und die systematische, technisch unterstützte Auswertung von Daten definiert. Die Datenstrategie wird eng verknüpft mit der Smart City-Strategie und der zu entwickelnden übergreifenden Digitalstrategie der Landeshauptstadt Potsdam erarbeitet.

Erarbeitung einer Digitalstrategie für die Landeshauptstadt Potsdam

Projektziele

- Entwicklung einer übergreifenden Digitalstrategie für die Landeshauptstadt Potsdam zur zukünftigen noch stärkeren Synchronisierung der Konzepte und Strategien für verschiedene Handlungsfelder der Digitalisierung. Die Digitalstrategie baut insbesondere auf Smart City-Strategie und IT-Strategie sowie ggf. weiteren bereits vorliegenden Konzeptpapieren auf, um unter Einbindung der relevanten Akteure weitere Synergiepotentiale zu realisieren sowie ein gemeinsames, verknüpftes Einzahlen verschiedener Digitalisierungsvorhaben auf die übergreifenden gesamtstädtischen Ziele sicherzustellen.

5. Einbindung von Politik, Bürgerschaft sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern

Die umfassende Transformation der Verwaltung und ihrer Arbeitsweise kann nur gelingen, wenn alle beteiligten Akteure innerhalb und außerhalb der Verwaltung eingebunden werden. Deswegen ist es übergreifendes Ziel, im Rahmen des Programms „Potsdam smart gestalten und verwalten“ nutzerorientierte Ansätze und Methoden zu stärken sowie Lösungen und Anwendungen von Beginn an unter Berücksichtigung der Perspektiven und Bedürfnisse der Nutzerinnen und Nutzer zu entwickeln.

Im Rahmen des bereits laufenden Strategieprojekts „Smart City Potsdam“ wurde mit dem „Potsdam Lab“ ein Ort geschaffen, an dem eine Entwicklung von Lösungen unmittelbar in Zusammenarbeit und Interaktion mit der adressierten Nutzergruppe erprobt werden kann. Im Sinne einer doppelten Nutzerzentrierung werden dabei sowohl Bürgerinnen und Bürger und Unternehmen der Stadt, aber explizit auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Stadtverwaltung adressiert.

Mit den Vorhaben „Beteiligungsportal“ und „Social Intranet“ werden zudem im Rahmen des Programms weitere Instrumente entwickelt, um die zukünftige Einbindung von Bürgerinnen und Bürgern sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu verschiedenen Fragestellungen zu unterstützen und fortlaufend zu verbessern.

Darüber hinaus werden die zentralen Stakeholder des Programms regelmäßig über den Programmfortschritt, erreichte Meilensteine oder Projektabschlüsse informiert. Das PMO flankiert die Berichte an die nachfolgend genannten Stakeholder beziehungsweise Gremien in Zusammenarbeit mit dem Fachbereich „Kommunikation und Partizipation“ (99) mit verwaltungsweiten Kommunikationsmaßnahmen, um den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern fortlaufend alle notwendigen Informationen zum Programmfortschritt zur Verfügung zu stellen.

5.1. Ausschuss für Partizipation, Transparenz und Digitalisierung

Die Einbindung der gewählten politischen Vertreterinnen und Vertreter der Potsdamer Bürgerinnen und Bürger erfolgt über den Ausschuss für Partizipation, Transparenz und Digitalisierung.

Als Grundlage hierfür wird dem Ausschuss halbjährlich ein übergreifender Statusbericht nach einheitlichem Muster zum Programmfortschritt vorgestellt. In diesem Rahmen kann auch ein Austausch zu übergreifenden Fragen der Programmumsetzung stattfinden.

Darüber hinaus wird dem Ausschuss regelmäßig zu einzelnen Transformationsvorhaben berichtet. Angestrebt wird dabei, jeweils jeden Monat eines der definierten Themenfelder in den Fokus zu stellen.

5.2. Beteiligungsrat und Digitalisierungsrat

Dem Beteiligungsrat und dem Digitalisierungsrat wird jährlich ein übergreifender Bericht zum Programmstatus vorgestellt. In diesem Rahmen können auch grundsätzliche Fragen der Programmumsetzung aus der Perspektive des Beteiligungsrats beziehungsweise des Digitalisierungsrats besprochen werden.

Darüber hinaus können der Beteiligungsrat beziehungsweise der Digitalisierungsrat bei konkreten Fragestellungen eingebunden werden, zu denen im Rahmen der Programmumsetzung Beratungsbedarf besteht.

5.3. Personalrat

Dem Personalrat als Interessenvertretung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der LHP wird halbjährlich ein übergreifender Statusbericht nach einheitlichem Muster zum Programmfortschritt vorgestellt. In diesem Rahmen kann auch ein Austausch zu übergreifenden Fragen der Programmumsetzung stattfinden.

Darüber hinaus wird der Personalrat gegebenenfalls zu konkreten Themen und Projekten im Rahmen des Programms mit Abstimmungsbedarf eingebunden. Für den Fall, dass dabei wiederholt ähnlich gestaltete Fragestellungen aufgeworfen werden, wird für diese Fragestellungen der Abschluss von gemeinsame Vereinbarungen zur grundsätzlichen Regelung der Zusammenarbeit zwischen Personalrat und Programm angestrebt.

Weiterhin wird der Personalrat in die Transformationskonferenz und das Sounding Board eingebunden.

6. Werkzeugkasten für Programm-Management

6.1. OKR-Methodik

OKR steht für **Objectives** (Ziele) and **Key Results** (Schlüsselergebnisse) und ist ein agiles Framework, das im Rahmen der Programmumsetzung verprobt wird, indem Elemente im Rahmen der Projektumsetzung angewendet werden, um die Outcome-orientierte Zielerreichung der Zielzustände je Themenfeld zu unterstützen. Kurz- und mittelfristige Ziele werden in relativ kurzen Zeitabständen besprochen und reflektiert. Dadurch findet eine kontinuierliche Reflexion und Verbesserung statt. Bei diesem partizipativen Vorgehen werden zunächst, ausgehend vom Zielbild des Programms, gemeinsam **einprägsame qualitative Ziele** (Objectives) formuliert, die **im jeweiligen Projektteam gemeinsam in einem Zeitraum von drei Monaten erreicht werden sollen**. Die Ziele sollen bestmöglich eine zukünftige Veränderung beschreiben und einen Mehrwert für eine bestimmte Zielgruppe (Bürgerinnen und Bürger, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter) beinhalten. Diese Ziele werden anschließend durch **Schlüsselergebnisse** (Key Results) **quantifiziert, um zu bemessen, ob eine Veränderung erzielt werden konnte**. Key Results sind dementsprechend messbare Kennzahlen, die den Fortschritt in Richtung des Objectives anzeigen. Bei der Formulierung der Ziele und Schlüsselergebnisse wird in einem **Drei-Monats-Rhythmus** vorgegangen. Einmal im Quartal werden Objectives (Ziele) gemeinsam im Projektteam formuliert. Dabei entscheidet alleine das Team über das jeweils im Projektkontext zu erreichende Ziel. Anschließend werden **pro Ziel bis zu drei Schlüsselergebnisse festgelegt**, die die Zielerreichung konkretisieren und durch Kennzahlen messbar machen sollen. Die Objectives und Key Results sollen dabei nicht bereits festgelegte Projektziele ersetzen. Vielmehr geht es darum, gemeinsam im Team festzulegen, welchen Mehrwert man durch die Projektarbeit in den nächsten drei Monaten erzielen kann, welche Zielgruppe von Projekt(zwischen)ergebnissen profitiert und wie die Zusammenarbeit im Team weiter verbessert werden kann. Es sollen also ganz bewusst keine zusätzlichen Statusberichte erarbeitet werden. Ziel ist es vielmehr, die Wirkung der eigenen Projekte in Richtung des gemeinsamen Programm-Zielbildes „Potsdam smart gestalten & verwalten“ auszurichten und gemeinsam im Team Erfahrungen darüber zu sammeln, was in einem Zeitraum von drei Monaten umgesetzt werden kann.

Am Ende des Quartals findet ein sogenanntes „**OKR Review**“ statt, bei dem das Projektteam gemeinsam auf das vergangene Quartal blickt und mittels der gemeinsam gesteckten Schlüsselergebnisse überprüfen kann, ob das Quartalsziel erreicht wurde. Wurde das formulierte Quartalsziel nicht oder nur anteilig erreicht, reflektiert das Team gemeinsam, was Treiber und Hindernisse im Laufe der letzten drei Monate waren und was bei der Formulierung des nächsten Quartalsziels beachtet und verbessert werden kann. Anschließend wird durch das Team das gemeinsame „**OKR Planning**“ begonnen, bei dem die Ziele und Schlüsselergebnisse für das nächste Quartal definiert werden.

Statt Ziele auf Jahresbasis zu entwickeln und diese nur alle zwölf Monate zu evaluieren, können durch den Drei-Monats-Rhythmus **kleinere und handhabbarere Ziele innerhalb des Teams festgelegt** werden, die besser auf den aktuellen Status quo reagieren können. Das

Projektteam kann somit quartalsweise auf Basis des tatsächlichen aktuellen Umsetzungsstands planen, wobei externe Einflüsse, die beispielsweise zu einer Abweichung vom aktuellen Projektplan führen, berücksichtigt werden können. Auch die hohen **Synergien und Abhängigkeiten zwischen den Projekten können dabei besser berücksichtigt werden**, da Entwicklungen aus anderen Projekten in die eigene Quartalsplanung einbezogen werden können. Im Laufe der Programmumsetzung soll die Anwendung des OKR-Frameworks gemeinsam reflektiert werden, um Erfahrungen und Verbesserungsvorschläge auszutauschen und die Projektarbeit bestmöglich zu unterstützen.

6.2. Arbeiten mit agilen Methoden

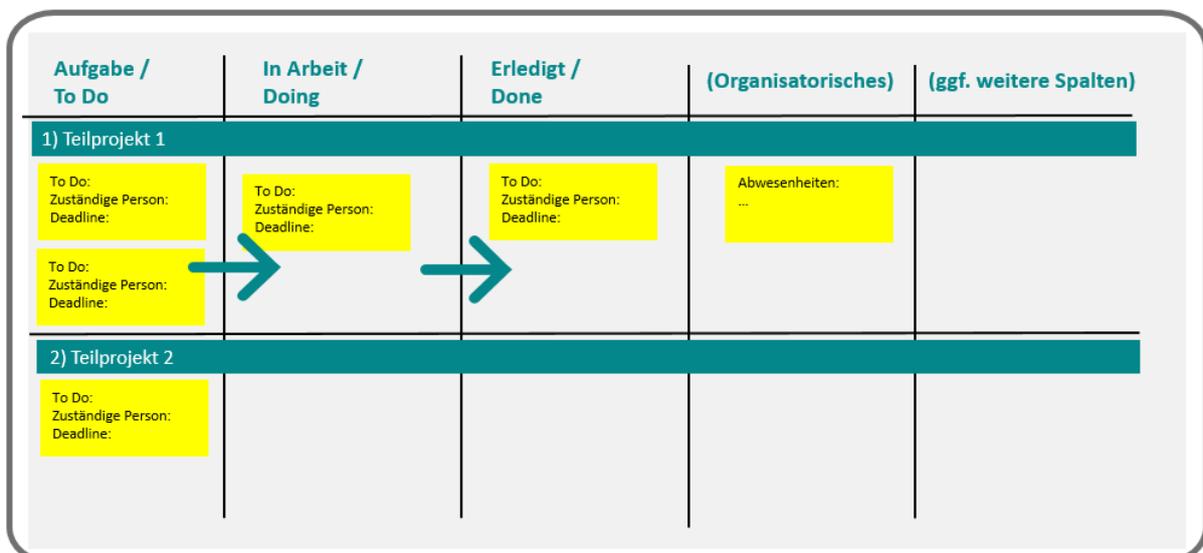
Den Projekten des Transformationsprogramms wird der Einsatz von niedrighschwelligigen agilen Methoden in der Projektarbeit empfohlen. Konkret handelt es sich dabei um die Verwendung eines Kanban Boards sowie die regelmäßige Durchführung von Retrospektiven.

Kanban Board

Die Nutzung eines Kanban Boards fördert die Selbstorganisation und die Aufgabenteilung in einem Team. Ein Kanban Board unterstützt in der Organisation von Aufgaben, indem es aufzeigt, welche Aufgaben anstehen und wie viele Aufgaben gleichzeitig bearbeitet werden. Dafür wird pro Aufgabe eine Karte auf dem Kanban-Board angelegt und einer der drei Spalten zugeordnet:

1. Aufgabe/To Do: Die Aufgabe steht an, wurde aber noch nicht begonnen.
2. In Arbeit/Doing: Die Aufgabe befindet sich bereits in der Bearbeitung.
3. Erledigt/Done: Die Aufgabe ist abgeschlossen.

Falls erforderlich, kann ein Projektteam auch darüber hinaus weitere Spalten ergänzen. Beispielsweise, um organisatorische Themen wie Abwesenheiten festzuhalten. Auch kann ein Kanban zur verbesserten Übersicht in mehrere Zeilen eingeteilt werden, zum Beispiel um es nach Teilprojekten aufzuteilen.



Neben der Aufgabenbeschreibung sollten darüber hinaus weitere relevante Informationen auf den einzelnen Aufgabenkarten enthalten sein. Dazu gehören insbesondere das Fälligkeitsdatum, die Benennung einer zuständigen Person sowie der aktuelle Umsetzungsstand. Dies ermöglicht auch im Vertretungsfall die Umsetzung einzelner Aufgaben im Projekt, da sämtliche Aufgaben für das gesamte Projektteam transparent aufbereitet sind. Durch das Einordnen der Aufgaben in die jeweiligen Spalten kann zudem der Projektfortschritt verdeutlicht werden.

Ein Kanban-Board kann sowohl in analoger Form mit Hilfe von Klebezetteln und Metaplanwänden, als auch über digitale Tools umgesetzt werden. Es werden verwaltungsweite Standard-Tools für die Unterstützung des agilen Arbeitens angestrebt, die auch im Programm eingesetzt werden können. Es ist zu empfehlen, dass das Kanban-Board regelmäßig – beispielsweise im Rahmen von Jours fixes – durch das Projektteam besprochen wird. Dabei stellen die Teammitglieder ihre zugewiesenen Aufgaben vor und berichten zum aktuellen Umsetzungsstand. Auch offene Aufgaben sollten besprochen und – sofern es hinsichtlich der Ressourcen möglich ist – gemeinsam einer Person aus dem Projektteam zugewiesen werden.

Retrospektiven

Zum agilen Arbeiten gehört, die eigene Arbeit sowie die Teamarbeit regelmäßig zu **reflektieren** und diese kontinuierlich zu **verbessern** – dies wird **Retrospektive** genannt. Dazu trifft sich ein Projektteam in regelmäßigen Abständen und bespricht gemeinsam die bisherige Zusammenarbeit. Es wird empfohlen, die Retrospektiven innerhalb der einzelnen Teilprojekte in einem monatlichen Rhythmus durchzuführen. Zusätzlich sollte eine Retrospektive im Rahmen der Quartalskonferenz durchgeführt werden. Dabei steht die projektübergreifende Zusammenarbeit im Mittelpunkt.

6.3. Leitprinzipien und Erfolgsfaktoren

Mit dem Transformationsprogramm wird die Arbeitsweise der Verwaltung grundsätzlich weiterentwickelt. Damit diese Entwicklung Erfolg haben kann, müssen die methodischen und technischen Grundlagenarbeiten fortgesetzt werden. Zudem gilt es parallel immer mehr konkrete digitale Nutzungsfälle mit praktischem Mehrwert für Bürgerinnen und Bürger sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verfügbar zu machen. Bei der übergreifenden Steuerung des Programms orientieren wir uns deshalb an folgenden Leitsätzen:

- Wir denken von den Nutzerinnen und Nutzern her, entwickeln Lösungen wo immer sinnvoll gemeinsam mit den Nutzergruppen (z. B. unter Einsatz von Design Thinking Methoden) und priorisieren neue Nutzungsfälle konsequent nach dem Mehrwert für die Nutzerinnen und Nutzern und dem Aufwand der Einführung.
- Wir arbeiten fokussiert und ergebnisorientiert zu konkreten Lösungen und Anwendungsfällen hin und minimieren die Aufwände, die in die langwierige Vertiefung bereits im Wesentlichen funktionsfähiger Konzepte fließen.

- Wir übernehmen pragmatisch „Good Practices“ wo sinnvoll und anwendbar und minimieren die Aufwände, die in die Entwicklung von Lösungen fließen, die in anderen Organisationen oder Organisationseinheiten bereits in ähnlicher Form erfolgreich im Einsatz sind.
- Innerhalb des Programms streben wir durch weitere technische und methodische Standardisierung und Schnittstellen eine Vereinfachung bei der Schaffung von Interoperabilität und eine Reduzierung von Abstimmungsaufwänden an.
- Beim weiteren Aufbau von Standards und Grundlagen werden wir soweit möglich vorausschauend Schnittstellen, Abhängigkeiten und neue Technologien berücksichtigen – auch, um Priorisierungsentscheidungen ableiten zu können.
- Innerhalb der Verwaltung werden wir langfristig Routineaufgaben standardisieren, automatisieren und vereinfachen, um durch Effizienzgewinne Zeit für die Bearbeitung der wichtigsten Fragen, beispielsweise im direkten Bürgerkontakt zu schaffen.
- Unterstützt durch das Transformationsprogramm und mit dem langfristigen Projekt der Neugestaltung des Verwaltungscampus schaffen wir neue Orte und Arbeitsumgebungen für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und unterstützen die Anwendung neuer Arbeitsweisen.
- Wir messen regelmäßig den Fortschritt der Transformationsvorhaben – und zwar in erster Linie daran, was bei den Nutzerinnen und Nutzern ankommt – um bei Bedarf innerhalb des Transformationsprogramms nachsteuern zu können.
- Wir kommunizieren aktiv und anschaulich den Mehrwert neuer Nutzungsfälle für Leben und/oder Arbeit der Nutzerinnen und Nutzer und machen Fortschritte sichtbar.

