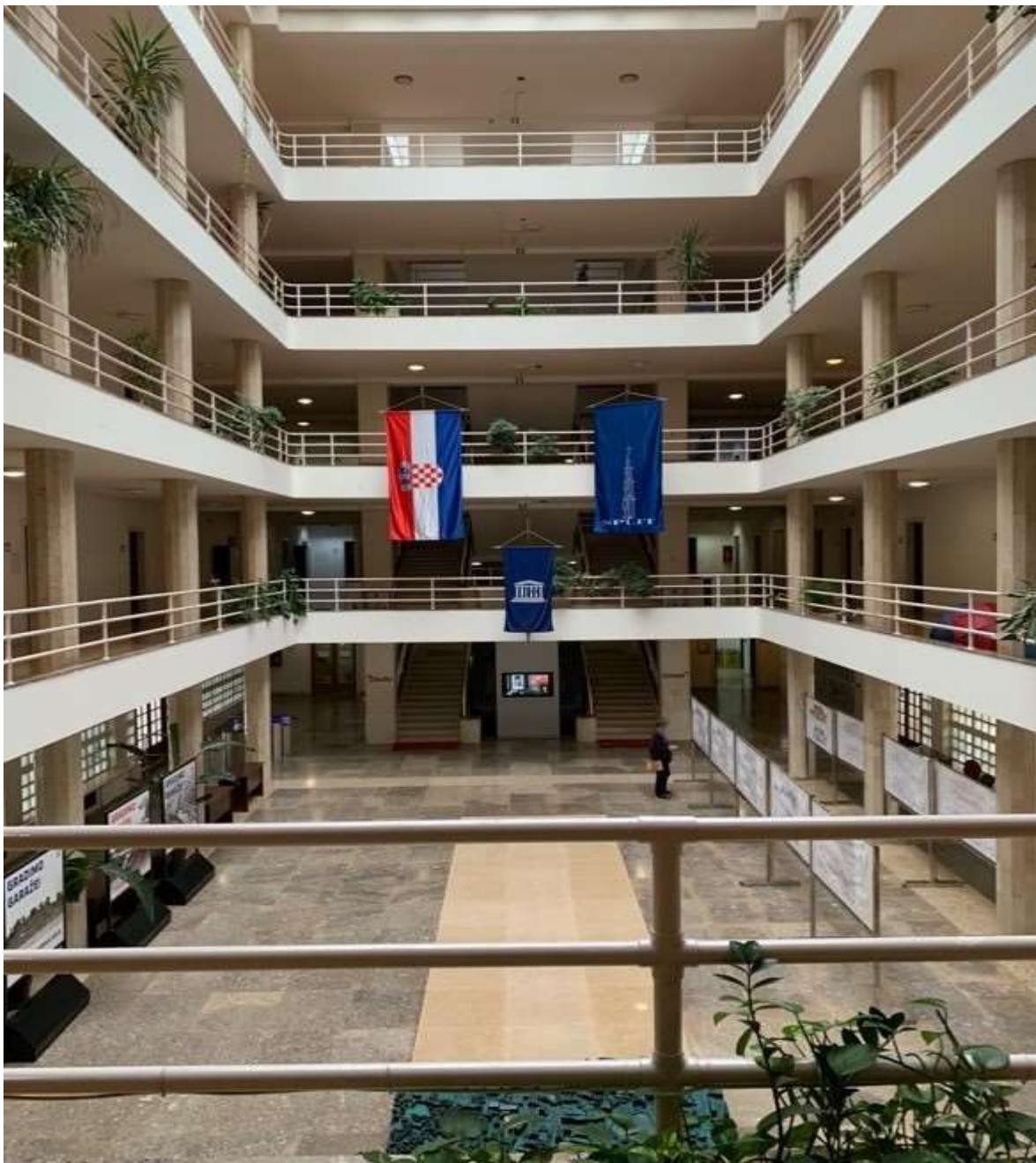


Vorwort

Als Trainee des Bezirksamts Charlottenburg-Wilmersdorf rotiere ich innerhalb unserer Verwaltung, um verschiedene Abteilungen kennenzulernen. Kurz vor meiner dritten Abordnung in den Digitalisierungsbereich habe ich die Möglichkeit erhalten, im Rahmen des EU-Programms bei unserer Partnerstadt in Split (Kroatien) zu hospitieren.

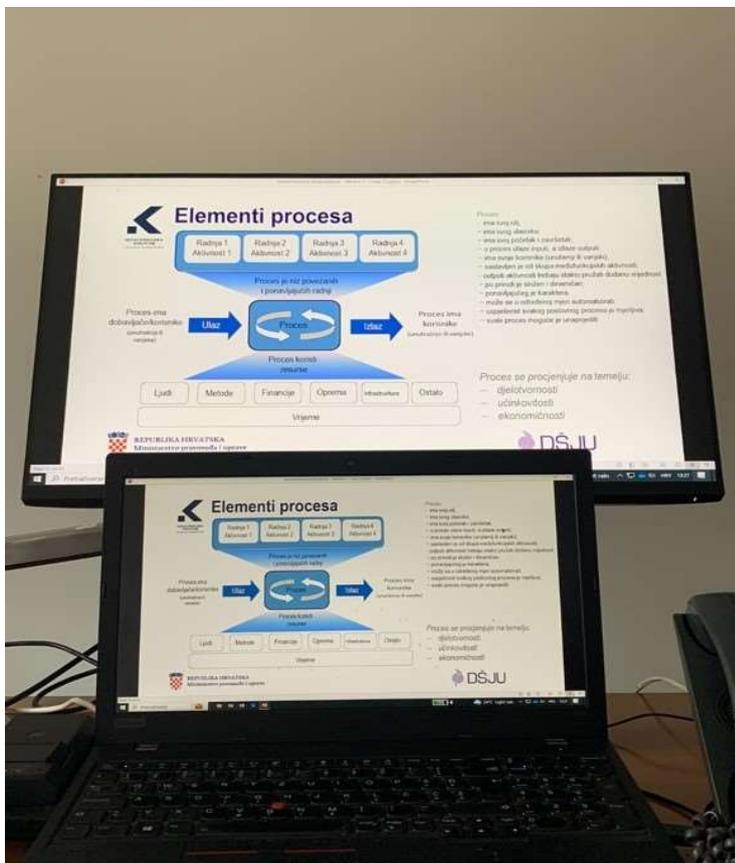
Mit ca. 210.000 Einwohnern ist Split die zweitgrößte Stadt Kroatiens, jedoch sind dies immer noch weitaus weniger als im Bezirk Charlottenburg-Wilmersdorf. Der Verwaltung dort ist es gelungen, durch die Digitalisierung analoger Prozesse den Papierverbrauch um bemerkenswerte 50 % zu reduzieren. Mein Ziel für die Hospitation war somit zu erörtern, wie diese Umstrukturierung von Prozessen erfolgte und mit welchen Hürden man konfrontiert war bzw. immer noch ist.



Erste Woche

Am Morgen meines ersten Arbeitstages wurde ich sehr herzlich vom Europabeauftragten der Stadt Split, Herrn Aleksic, in Empfang genommen. Dieser zeigte mir das Gebäude und erzählte etwas von der Struktur der Verwaltung in Split. Nachdem wir uns in seinem Büro noch etwas unterhielten und besser kennen lernten, stellte er mich meinem zukünftigen Mentor Herrn Letilovic vor.

Herr Letilovic ist seit etwas mehr als 12 Jahren in der Verwaltung tätig und war zuvor über zwei Jahrzehnte in der Privatwirtschaft unter anderem als Unternehmensberater für IT-Unternehmen tätig. Als studierter Ökonom und Physiker verfügt er neben seinem akademischen Wissen vor allem über sehr viel Berufserfahrung im Bereich Digitalisierung und Prozessmanagement. Mit seiner Erfahrung ist er auch die treibende Kraft hinter der erfolgreichen Digitalisierung der Stadt Split.



Die ersten Tage waren geprägt von sehr viel Theorie in puncto Prozessoptimierung- und management. Um Prozesse erfolgreich umstrukturieren zu können, ist es essenziell, sich des Status Quo bewusst zu werden. Dies impliziert Fragestellungen wie: Was ist überhaupt ein Prozess? Wodurch definiert sich dieser? Welche Schritte und Ressourcen werden benötigt? Welcher Output soll durch welchen Input generiert werden? Vermeintlich triviale Fragestellungen, die bei genauer Beantwortung dann doch herausfordernd sein können. Viele Prozesse „geschehen“ einfach, ohne sich inhaltlich genauer damit

auseinanderzusetzen. Um bestehende Prozesse digitalisieren zu können, sei es seiner Auffassung nach unabdingbar, sich mit den aktuellen Prozessen vorab analytisch auseinanderzusetzen. Nur so sei es möglich, Prozesse effektiv zu verbessern.

Dann zeigte er mir als erste Software die Digitale Akte, die bereits vollumfänglich von allen Mitarbeitenden genutzt wird. Diese unterscheidet sich vom Aufbau her kaum von der DAB (Digitale Akte Berlin), welche in unserem Bezirksamt und berlinweit eingeführt werden soll. Wichtig war vor allem die Erkenntnis, dass die Digitale Akte wirklich funktioniert und die Prozesse dort signifikant beschleunigt hat.

In den meisten Büros, die ich besuchen konnte, war zu sehen, dass kaum Papier oder Aktenberge auf den Schreibtischen lagen.

Auch zwei Mitarbeiterinnen des Sozialamtes konnten mir dies bestätigen, welche ich zum Ende der Woche besuchen durfte. Trotz anfänglicher Skepsis, wie sie selbst offen und ehrlich zugaben, sind sie im Nachhinein froh über die Einführung, da es ihren Arbeitsalltag stark entlastet und Prozesse beschleunigt.

Natürlich habe ich die Zeit nach der Arbeit auch genutzt, um die wunderschöne Stadt Split zu erkunden. Highlights sind definitiv die Hafenspazierpromenade, die Altstadt und der Marijan-Park, welcher einen schönen Ausblick auf die Stadt ermöglicht. Auch die nahe gelegene Insel Hvar habe ich besucht, die nur eine Stunde mit dem Boot entfernt liegt. Eine traumhaft schöne Insel.

Zweite Woche

Auch meine zweite Woche war geprägt von viel Theorie, die mir Herr Letilovic in klassischer Unternehmensberatermanier mit Hilfe von Flipcharts face-to-face vortrug. Da es jedoch stets im Dialog stattfand und wir auch immer wieder Parallelen zum Bezirksamt und zur Privatwirtschaft ziehen konnten, war dies sehr lehrreich und nahbar. Es erforderte eine spezielle Denkweise, die ich jedoch nach und nach verinnerlichen konnte.

Neben der Theorie standen auch weitere Besuche auf der Agenda. So wurde mir zum einen die erst kürzlich eingerichtete „Kontaktstelle“ gezeigt. Die Kontaktstelle ist eine Art Callcenter, wo sämtliche Vorgänge abteilungsübergreifend eingehen. Diese Zentralisierung hat den Vorteil, dass Zuständigkeiten direkt geprüft und Vorgänge im Optimalfall schneller bearbeitet werden können. Die Stelle ist über drei Kanäle erreichbar: telefonisch, via E-Mail und via eigens entwickelter App.



Die App „Smart City Split“ wurde hierfür extra entwickelt und bietet den Bürgerinnen und Bürgern von Split viele Möglichkeiten, Vorgänge zu initiieren und sogar Rechnungen zu bezahlen. Natürlich ist auch der Eingang über den Postweg möglich, der hier aber bewusst nicht mitgezählt wird. Sämtliche Vorgänge werden in die digitale Akte eingespeist und elektronisch an die entsprechende Abteilung weitergeleitet. Postalisch eingehende Briefe und Dokumente werden extra von zwei Mitarbeitern eingescannt und ebenfalls über die Software weitergeleitet – alles digital. Zugegebenermaßen sei an dieser Stelle angemerkt, dass immer noch

nicht klar definiert ist, was mit den analog eingereichten Dokumenten passiert. Sprich, wer für die Verwahrung zuständig ist und ob diese dann trotzdem an die jeweiligen Abteilungen gehen oder direkt vernichtet werden. Auch hier zeigt sich, dass man trotz vieler Fortschritte immer wieder mit Herausforderungen konfrontiert ist, die es zu lösen gilt.



Mitte der Woche wurde mir das innovativste und teuerste Projekt im Bereich der Digitalisierung vorgestellt: ein digitales Geoportal. Dieses Geoportal ist über die Webseite der Stadt Split öffentlich für jeden zugänglich. Mit Hilfe von Drohnen wurde die komplette Stadt in 3D eingescannt und mit sehr vielen Daten gefüttert. Nach vielen Jahren des Aufbaus ist es nun möglich, sich in 3D durch die Stadt zu klicken (und zu zoomen) und nicht nur sämtliche Maße aller Gebäude einzusehen, sondern auch sämtliche Leitungen (Strom; Internet; Wasser), die verlegt wurden. Durch diese Transparenz sind auch die Nachfragen im Zuge von Baumaßnahmen etc. zurückgegangen, da die Daten öffentlich abrufbar sind.

Zum Abschluss der Woche haben wir uns noch mit einem Informatiker aus der Verwaltung getroffen, der für die Programmierung zuständig ist. Im Austausch mit ihm erzählte er mir von seiner Tätigkeit. Die größte Herausforderung sei es, den verschiedenen Bedürfnissen der Abteilungen gerecht zu werden. Es gibt zum Teil viele Schnittstellen verschiedener Fach-Softwareanwendungen, die es zu verknüpfen gilt. Dabei es allen recht zu machen, sei technisch oftmals schwierig umzusetzen.

Dritte Woche

Zu Beginn der dritten Woche besuchten wir einen Ingenieur des Bauamtes. Dieser ist bereits jahrelang für die Verwaltung tätig und kannte somit sämtliche Arbeitsschritte noch ohne die digitale Akte. Er berichtete, dass die Digitalisierung viele positive Dinge mit einbrachte und die Arbeit effizienter wurde. Durch die hohe Fluktuation in der Verwaltung verringerte sich auch in seinem Team die Mitarbeiteranzahl um mehr als 50 %. Dennoch sei man in der Lage, sämtliche Aufgaben zu bewältigen – eben dank

der Digitalisierung der Prozesse. Ansonsten wäre die Bearbeitung aller Vorgänge mit weniger als der Hälfte der Mitarbeitenden nicht möglich, berichtete er.

Zudem wurde mir weitere Software vorgestellt. Zum einen eine Software für Meetings, die quasi als Datenarchiv fungiert. Damit lassen sich verschiedene Meetings aufsetzen und mit Dokumenten bestücken, die für alle Teilnehmenden online (webbasiert) einsehbar sind. Dies spart somit nicht nur das Ausdrucken von Papier für die Meetings, sondern lässt somit auch eine Vorbereitung auf das Meeting zu. Nach dem Meeting fungiert es dann als Datenarchiv, da jederzeit nachvollziehbar ist, welche Dokumente für welches Meeting zu welchem Thema genutzt wurden. Stichwort Wiedervorlage.

Die zweite Software war ein Tool für die Arbeitszeiterfassung, Krankheitsmeldung und Urlaubsanträge. Dort hat man als Führungskraft die Möglichkeit, jederzeit einzusehen, wann welche Mitarbeitenden zum Dienst erscheinen und man erhält auch einen Überblick über die Fehltage. Urlaubsanträge können von den Bediensteten jederzeit online über das Portal beantragt und von den Vorgesetzten auch freigegeben werden. Alles ohne auch nur ein Blatt Papier. Dies sind alles Beispiele dafür, dass es neben der digitalen Akte viele weitere Prozesse gibt, die es zu digitalisieren gilt. Bereits seit 2018 wird zum Beispiel auch die Lohnabrechnung der Mitarbeitenden nur noch elektronisch via E-Mail versendet. Der postalische Versand wurde komplett eingestellt.

Zum Abschluss der dritten Woche hatten wir ein Gespräch mit einer Mitarbeiterin des Ordnungsamtes. Ziel dieser Gespräche war es zu eruieren, wie sich die Arbeitsweise der Mitarbeitenden verändert hat und welche Chancen und Risiken sie sehen. In diesem Fall berichtete die langjährige Mitarbeiterin, dass sie ebenfalls froh über die Prozessveränderung ist. Sie persönlich erachte es als effizientere Arbeitsweise und arbeitet so gut es geht digital. Allerdings gibt es Fachbereiche in ihrer Abteilung, die nach wie vor überwiegend analog arbeiten. Dies führt natürlich im Rahmen der Produktivität zu verzögerten Abläufen, da nicht einheitlich gearbeitet wird. Eine klare Linie seitens der Leitungsebene gebe es in ihrem Bereich nicht. Dies zeigt deutlich, dass die Vorgaben einheitlich umgesetzt und (politisch) priorisiert werden müssen. Sofern dies aber gelingt, gehören Drucker wie im folgenden Bild größtenteils der Vergangenheit an und erinnern an Relikte vergangener Zeiten.



Vierte Woche

In meiner letzten Woche haben wir zu Beginn die Theorie noch einmal gemeinsam wiederholt. Durch die Wiederholung konnte ich mit den Erfahrungen der Wochen zuvor viele Dinge noch einmal besser verknüpfen, vor allem durch die Gespräche mit den verschiedenen Abteilungen.

Zudem stellte ich Herrn Letilovic abschließend einige Fragen, die sich vor und vor allem während meiner Hospitation ergeben hatten. Die wichtigsten Erkenntnisse möchte ich im Folgenden kurz vorstellen:

Es wurde deutlich, dass das Thema Digitalisierung politisch priorisiert werden muss. Ohne klare Richtlinien und vor allem finanzielle Bereitstellung ist es nicht möglich. Die Vorbildfunktion muss auch gelebt werden, um Prozesse langfristig zu verändern. Zudem sind finanzielle Mittel unabdingbar, da man auf externe Partner wie Softwareunternehmen angewiesen ist, die entsprechend Geld kosten. Viel Geduld zu entwickeln, ist ebenfalls essenziell. Die gemachten Fortschritte der Stadt Split wurden nicht innerhalb weniger Monate erreicht, sondern über viele Jahre. Auch wenn Corona beschleunigend wirkte, gab es dennoch vielerlei Hürden zu meistern und sehr viel Gegenwind. Dadurch darf man sich seiner Meinung nach jedoch nicht entmutigen lassen, da es bei Prozessveränderungen immer Rückschläge gibt. Durch diese Fehler sei man jedoch in der Lage, die Prozesse gezielt zu verbessern. Durch erfolgreiche Veränderungen, wenn der Mehrwert der Digitalisierung greifbar ist, steigt auch die Motivation aller Teilnehmenden. Der Prozess ist jedoch nie zu Ende und muss kontinuierlich verbessert werden. Es gibt auch nicht die eine Software, die alles lösen kann. So ist die Digitale Akte nur ein Tool von vielen auf diesem Wege. Die Verknüpfung verschiedener Software ist der Schlüssel, und die Daten müssen überall integriert und verfügbar sein, um effektive Synergien zu erzeugen. Prozesse als solche müssen genau analysiert werden, um gezielt Verbesserungen vorzunehmen.

An meinem letzten Tag habe ich mich von den Kolleginnen und Kollegen verabschiedet und war mit meinem Mentor zum Abschied gemeinsam essen. Meine Zeit in Split war sehr aufschlussreich, und ich konnte sehr viel zum Thema Digitalisierung mitnehmen. Ich bedanke mich ausdrücklich bei unserer Partnerstadt Split sowie bei meinen Kolleginnen und Kollegin im Bezirksamt, die mir diese Hospitation ermöglicht haben.

