

Münster, 5. Dezember 2023

## RATSANTRAG

# Digitalisierung: Strategie weiterentwickeln und einen CDO einführen!

### **Der Rat der Stadt Münster möge beschließen:**

1. Die Digitalisierungsstrategie wird von einem Chief Digital Officer (CDO) verantwortet, der organisatorisch im Bereich des Oberbürgermeisters angesiedelt werden sollte.
2. Die Weiterentwicklung der Digitalisierungsstrategie muss klare und überprüfbare Erfolgsfaktoren für eine kurzfristige (bis 2025) und langfristige Umsetzung (bis 2030) beinhalten.
3. Bei der weiteren Umsetzung der Strategie sind jeweils die Projekte zu priorisieren, die die größte positive Wirkung auf die nachgefragten Dienstleistungen der Verwaltung haben.
4. Um bestmögliche Ergebnisse aus Sicht der Bürgerschaft zu erhalten, wird ein Digitalisierungsbeirat geschaffen, in dem das technische und betriebliche Knowhow aus verschiedenen Blickwinkeln außerhalb der Verwaltung in die strategischen Überlegungen und operativen Umsetzungen optimal eingefügt werden kann.
5. Synergien und Divergenzen mit anderen strategischen Handlungsfeldern werden identifiziert und durch politische Entscheidungen geklärt.

## Begründung

### **0. Ausgangssituation**

Münster erreicht im vom Branchenverband Bitkom ausgelobten **Smart City Index 2023** einen durchschnittlichen 30. Platz (von 81 untersuchten Großstädten in Deutschland). Der Index bildet die kommunalen Handlungsfelder *Verwaltung, IT und Kommunikation, Energie und Umwelt, Mobilität* und *Gesellschaft* ab. Gerade im Verwaltungsbereich erreicht Münster lediglich einen mäßigen 59. Platz. Im Vergleich mit vielen anderen europäischen Ländern bietet die Verwaltungsdigitalisierung in Deutschland allenfalls Mittelmaß. In der sich immer stärker wirtschaftlich und gesellschaftlich verbundenen EU kann sich mangelhafte Digitalisierung zu einem gravierenden Standortnachteil für Wirtschaft und Wissenschaft entwickeln. Hier sind zweifelsfrei alle staatlichen Akteure in Deutschland gleichermaßen gefordert. Aber auch Münster kann mehr! Und: Die Anforderungen von Bürgern, Unternehmen und Öffentlichkeit bezüglich der Digitalisierung werden schnell höher. Die Digitalisierung bietet erhebliche Potenziale für einen effizienteren Mitteleinsatz (d.h. Haushaltskonsolidierung), eine schnellere Erledigung von Anträgen und Genehmigungsverfahren für Bürger und Unternehmen. Hierdurch steigt die Transparenz und Nachvollziehbarkeit von Verwaltungsentscheidungen und die Wege dorthin. Weiterhin können Hürden zwischen Staat und Bürgern abgebaut werden mit dem Effekt der Stärkung der demokratischen Strukturen auf kommunaler Ebene und darüber hinaus.

### **1. Implementierung und Verortung eines Chief Digital Officers (CDO)**

Die Verwaltungsdigitalisierung und die Koordination der Zusammenarbeit mit den Akteuren in der Stadtgesellschaft und darüber hinaus ist eine der wichtigsten Aufgaben überhaupt der

Verwaltung. Ihrer Bedeutung und Aufgabe entsprechend muss sie organisatorisch an herausragender Position verortet werden. Der Blick in die Organisationsstruktur der im Smart-City-Index erfolgreichsten Kommunen (vgl. Köln, Hamburg, München, Nürnberg) deutet darauf hin, dass eine möglichst zentrale Ansiedlung der mit Digitalisierung verbundenen Aufgaben ein wesentlicher Erfolgsschlüssel nachhaltiger Digitalisierung ist. Daher ist ein mit notwendigem personellen und finanziellen Handlungsspielraum ausgestatteter CDO als unmittelbare Stabsstelle des Oberbürgermeisters zu implementieren.

Der CDO soll sich den Aufgaben Prozessoptimierung, Innovationsmanagement und der Implementation agiler Arbeitsmethoden widmen, um Prozesse schneller, flexibler und zuverlässiger zu machen. Er soll die digitale Transformation der Stadtverwaltung voranbringen. Dafür ist die strategische sowie operative Planung und Steuerung von IT-Prozessen und die Digitalisierungsstrategie für Münster (weiter) zu entwickeln. Dabei ist das Ziel einer nachhaltigen digitalen Transformation der Stadtverwaltung zu verfolgen. Der CDO ist im Organisationsschema der Stadtverwaltung möglichst in der Verwaltungsspitze mit den für eine effektive Aufgabenerfüllung notwendigen Kompetenzen anzusiedeln.

Durch organisatorische Regelungen ist eine professionelle Zusammenarbeit mit entsprechenden Stakeholdern (citeq, Personal- und Organisationsamt, Team Smart City und weitere) sicherzustellen. Bereits gewonnene Erkenntnisse und durchgeführte Digitalisierungsprojekte sind in einer neu aufzubauenden Gesamtstrategie unbedingt zu integrieren.

## **2. Weiterentwicklung der Digitalisierungsstrategie**

Es werden fünf Erfolgsfaktoren für eine zukunftsfähige Stadtverwaltung (Beispiel Stadt Köln, aus: Städtetag aktuell, Ausgabe 8/2022) definiert:

- Ganzheitlichkeit, Berücksichtigung aller Felder des Verwaltungshandelns
  - Strategie und Steuerung
  - Struktur und Prozesse
  - Organisationskultur
- Balance: Dezentrale Verantwortung mit übergreifenden Projekten und einem zentralen Controlling verknüpfen
- Stakeholder-Management: Kommunikation und Beteiligung integrieren
- Professionalität: Management-Methoden nutzen und Wissen in der Organisation verankern
- Flexibilität: Ganzheitliche Veränderungsprozesse als Lern- und Anpassungsprozess verstehen

Anhand dieser Erfolgsfaktoren sind die bereits eingeschlagenen Digitalisierungsprojekte aufzugreifen und in einer Gesamtstrategie zu integrieren.

Dem Rat bzw. den zuständigen Ausschüssen sind regelmäßige Umsetzungsberichte für weitere strategische Entscheidungen und nötigenfalls zur Priorisierung von Teilprojekten vorzulegen.

Die Digitalisierung in Münster findet nicht im luftleeren Raum statt. Es sind alle Möglichkeiten der Zusammenarbeit mit anderen Kommunen, aber auch mit Land und Bund, auszuschöpfen, um Synergieeffekte zu heben, die Kosten zu begrenzen und eine Teilhabe weiterer Kommunen im Münsterland und darüber hinaus zu ermöglichen.

In einem gemeinsamen Papier haben die kommunalen Spitzenverbände NRW „Gelingensbedingungen für eine erfolgreiche Verwaltungsdigitalisierung“ herausgearbeitet. Diese sollten zwingend im weiteren Verlauf beachtet werden.

## **3. Leitplanken für eine konkrete Umsetzung**

In der jüngeren Vergangenheit hat sich die CDU-Ratsfraktion bereits mehrfach mit den hier beschriebenen Herausforderungen und den daraus resultierenden Erfordernissen

auseinandergesetzt und mehrere Anträge über den Stadtrat an die Verwaltung gerichtet. Es ist darauf zu achten, die multiplen und äußerst komplexen Vorgaben für die Digitalisierung in einer professionellen Multiprojektsteuerung abzubilden. Es darf hierbei nicht zu einer Überforderung (personell und ressourcentechnisch) kommen. Bei Ziel- und/oder Ressourcenkonflikten müssen politische Entscheidungen getroffen werden.

Verwaltungsseitig ist möglichst im Einklang mit anderen Kommunen auf eine Weiterentwicklung der Gesetze und Verordnungen dahingehend zu drängen, dass die Digitalisierung nicht an staatlicher Überregulierung scheitert. Gesetze und Verordnungen sollten generell eine weitgehend digitale Dienstleistungserbringung einfordern und nicht – wie heutzutage leider weit verbreitet – verhindern.

Wesentlicher Erfolgsfaktor ist auch die Transparenz und die professionelle Öffentlichkeitsarbeit. Ein passgenaues Kommunikations- und Marketingkonzept ist zu entwickeln.

#### **4. Errichtung eines Digitalisierungsbeirates**

Münster ist ein bundesweit bedeutsamer Wissenschafts- und Wirtschaftsstandort mit äußerst heterogener und diverser fachlicher Ausrichtung. Münster ist Sitz vieler moderner und hochspezialisierter wirtschaftlicher Akteure mit mannigfaltigen Digitalisierungserfahrungen. Die beheimateten Hochschulen bieten ebenfalls einen reichhaltigen Fundus an Kompetenz und Erfahrung im Bereich Digitalisierung. Dieses muss auch für die Kommune nutzbar gemacht werden. Zudem sind die konkreten Ansprüche von Bürgerschaft, Gewerbe, Handel, Industrie, Landwirtschaft und Stadtgesellschaft zu erfassen. Diese sind bei der weiteren Entwicklung der digitalen Gesamtstrategie handlungsleitend zu berücksichtigen. Digitalisierung ist kein Selbstzweck von Politik und Verwaltung, sondern immer an den Ansprüchen der Bürger auszurichten. Zur Umsetzung dieses Ziels ist ein Digitalisierungsbeirat einzuberufen, der sich mit Strategie und operativer Planung auseinandersetzt und aktiv an Entscheidungsvorschlägen für Politik und Verwaltung mitwirkt.

Ein weiteres Instrument zur Einbindung der Öffentlichkeit ist die Initialisierung einer Smart City-Konferenz. Diese soll sich aus den wesentlichen Playern der Münsterschen Stadtgesellschaft zusammensetzen, um ein möglichst breites Bild von Erwartungshaltungen und Ansprüchen zu erhalten. Für die Durchführung sind möglichst öffentliche Fördermittel einzuwerben.

#### **5. Synergien und Divergenzen mit anderen Entwicklungsprojekten und strategischen politischen Themen herausarbeiten und für die Digitalisierung optimal nutzen**

Die Verwaltung muss insgesamt zukunftsgerichtet weiterentwickelt und gestaltet werden. Dazu zählt auch der verwaltungsseitig initiierte Transformationsprozess, der wichtige Zukunftsaspekte der Verwaltungsentwicklung beschreibt und berücksichtigt (vgl. V/0328/2023 Transformation - Zukunft der Verwaltung gestalten). Hierbei ist das Ziel der Erhöhung der Dienstleistungsqualität für Bürger und Unternehmen mit in den Blick zu nehmen. Eine funktionierende digitale Verwaltung entlastet Bürgerinnen und Bürger dauerhaft, wirkt nachhaltig und Ressourcen schonend. Hierzu muss eine systematische Evaluierung interner Verwaltungsprozesse erfolgen. Als möglichen Bereich mit großer Außenwirkung sollten der Bereich Baugenehmigungsverfahren und die Dienstleistungen des Bürgeramtes in den Blick genommen werden.

Der notwendige Entwicklungs- und Transformationsprozess ist nur mit hoch qualifizierten und hoch motivierten Mitarbeitenden zu schaffen. Der öffentliche Dienst kann gerade in den heutigen unsicheren Zeiten in Sachen Attraktivität für Bedienstete punkten. Als Stichworte seien hier der sichere Arbeitsplatz, die angemessene Entlohnung, die Möglichkeit der Vereinbarkeit von Familie und Beruf und viele sinnstiftende und für die öffentliche Daseinsvorsorge unverzichtbare und wertvolle Tätigkeiten genannt. Gleichwohl steht die Stadtverwaltung gerade in Münster in einem starken Wettbewerb mit weiteren attraktiven Einrichtungen des unmittelbaren und mittelbaren öffentlichen Dienstes um die besten Fachkräfte und kreativsten Köpfe. Deshalb

müssen Personalentwicklung, agile Arbeitsmethoden, eine exzellente digitale Arbeitsplatzausstattung und die generelle Möglichkeit des mobilen Arbeitens für breite Schichten der Mitarbeitenden ermöglicht werden.  
Der **citeq** als dem städtischen IT-Dienstleister kommt im Zuge der hier skizzierten Herausforderungen eine Schlüsselrolle zu.

Gez. Stefan Weber und Fraktion