

## Mit Potenzialanalysen die richtigen Verwaltungsdienstleistungen digitalisieren

*Fais Al-Anbari, Sven Hauenstein*

(Fais Al-Anbari, Behörde für Umwelt und Energie, Informationstechnologie, Neuenfelder Straße 19, 21109 Hamburg, fais.al-anbari@bue.hamburg.de)

(Sven Hauenstein, Finanzbehörde, E-Government und IT-Steuerung, Große Bleichen 27, 20539 Hamburg, sven.hauenstein@fb.hamburg.de)

### 1 ABSTRACT

Bei der „Potenzialanalyse zur Digitalisierung von Verwaltungsdiensten nach außen“ werden alle Dienstleistungen der Behörde für Umwelt und Energie (BUE) und der Behörde für Stadtentwicklung und Wohnen (BSW), die beide aus der ehemaligen Behörde für Stadtentwicklung und Umwelt (BSU) hervorgingen, mit und ohne verwaltungsrechtlicher Außenwirkung, deren Eignung für eine prozessoptimierte Nutzbarkeit von E-Government-Angeboten gegeben ist, erfasst und ausgewertet. Dies soll unter Beachtung von Bundes- und Landesrecht sowie dem sogenannten Leistungskatalog der öffentlichen Verwaltung (LeiKa) erfolgen, der vom Bund in Zusammenarbeit mit den Ländern erstellt wird. Geprüft werden sollen jeweils eine mögliche Nutzung bestehender Infrastrukturlösungen der FHH oder eigens dafür bereitgestellter technischer Lösungen der eigenen oder anderer Fachbehörden, des Bundes, anderer Länder oder öffentlicher Einrichtungen.

Das Ziel der Potenzialanalyse besteht darin

- Verwaltungsdienste zu ermitteln, welche sich für die Steigerung der Attraktivität von Online-Diensten und der Anzahl von medienbruchfreien Serviceprozessen eignen, um zunehmend mehr Bürgerinnen und Bürger für diese Art der Kommunikation mit der Verwaltung zu gewinnen
- die Entwicklung und Bereitstellung von Online-Dienstleistungen zu professionalisieren. Dabei sollen die Prozesse zukünftig zur Arbeitsentlastung in den Fachbereichen und somit zur Kostensenkungen führen. Im Fokus stehen eine höhere Servicequalität und ein effizienterer Ressourcenverbrauch
- potenzielle Online-Verfahren zu identifizieren, kritisch zu analysieren, zu dokumentieren und auf eine Neustrukturierung der Abläufe bei Nutzung einer digitalen Lösung zu überprüfen. Identifizierte Verwaltungsdienste sind nach Priorität, Kosten/Nutzen und möglicher technischer Lösung zu katalogisierten. Dabei sind möglichst viele Dienstleistungen in unterschiedlichen „Unterstützungsgraden“ für den Bürger und die Wirtschaft zu erfassen. Es ist nicht zwingend notwendig, komplette Lösungen z.B. im Sinne einer vollständigen Integration in ein bestehendes Fachverfahren mit automatischer abschließender Bearbeitung von Fällen zu konzipieren. Das Lösungsspektrum kann von der Bereitstellung eines Formulars bis hin zu einer Kommunikation zwischen Bürger und Verwaltung mit abschließender Bearbeitung reichen

Bei der Identifizierung der Prozesse soll jede Option denkbar sein, von der Nutzung des sog. „Antrags- und Fallmanagements“, über die Einführung von bereits bestehenden Lösungen, bis hin zur Eigenentwicklung. Unter Berücksichtigung relevanter Qualitäts- und Kostenaspekte soll die günstigste Lösung für die Umsetzung und den Betrieb vorgeschlagen werden.

### 2 INITIATIVE UND STRATEGIE

#### 2.1 Übergeordnete politische Initiative

Für die IT-Planung sind behördenweit drei strategische Programm-Schwerpunkte vorgegeben. Diese basieren auf den im Oktober 2012 vom Senat der Freien und Hansestadt Hamburg (FHH) beschlossenen Eckpunkten der IT- und E-Government-Strategie und umfassen:

- Online-Zugang zur Verwaltung für Bürger und Wirtschaft
- Verfügbarkeit von Daten
- Geschäftsprozessoptimierung durch digitale statt papierbasierte Prozesse

Die Potenzialanalyse wird auf Basis aller 3 strategischer Programm-Schwerpunkte durchgeführt.

Die Ergebnisse der Potenzialanalyse finden Einzug in den IT-Strategie-Plan der Behörde und werden als Grundlage für die IT-Planung herangezogen.

## 2.2 Strategischer Ansatz

Die politischen Schwerpunkte der FHH, die IT-Strategie „Digitale Verwaltung 2020“ sowie das Konzept des Senats „Digitale Stadt“ finden bei der Potenzialanalyse Berücksichtigung.

Vorhaben, die diesen Programmschwerpunkten zugeordnet werden können, werden für die IT-Planung vorrangig berücksichtigt. Insbesondere beim Online-Zugang zur Verwaltung für Bürger und Wirtschaft ergeben sich für die BUE/BSW etliche Berührungspunkte.

## 2.3 Beitrag zur Verwaltungsmodernisierung

Die Potenzialanalyse zeigt auf, in welchen Bereichen durch den Wegfall von Medienbrüchen, die elektronische Prüfung übermittelter Informationen und die automatisierte Weitergabe dieser Informationen in die Fachverfahren ein Verwaltungsdienst beschleunigt und/oder vereinfacht werden kann. Dabei geht es zum einem um eine bessere Servicequalität für die Bürgerinnen/Bürger und die Wirtschaft durch einen schnelleren und einfacheren Zugang zur Verwaltung. Zum anderen geht es um eine höhere Datenqualität und einen effizienteren Ressourcenverbrauch (Personal / Zeit) in der Verwaltung bei der Durchführung eines Verwaltungsdienstes.

Durch die Potenzialanalyse werden folgende Sachverhalte untersucht:

- Die Vollständigkeit der Daten bei Eintreffen in der Verwaltung soll elektronisch gewährleistet sowie
- die Daten so weit möglich maschinell auf Plausibilitäten geprüft werden
- Es soll eine automatische Überführung der Daten in maschinelle Fachverfahren stattfinden

Die Sachbearbeiter in der Verwaltung sollen nur noch in Einzelfällen Prüfungen manuell durchführen müssen und können weitere Verwaltungseinheiten bei Bedarf einbinden. Diese Einbindung soll dann wieder vollständig elektronisch stattfinden. Gegebenenfalls erfolgt eine Rückmeldung an die Bürgerinnen/Bürger oder Wirtschaft - mit oder ohne die Ausstellung eines Gebührenbescheides - wieder digitalisiert.

## 2.4 Herausforderungen bei der Verwaltungsmodernisierung

Ausgangssituation für die Potenzialanalyse war ein Zustand, in dem aufgrund personeller Engpässe bzw. priorisierter Aufgabenstellungen die Innovationsbereitschaft in den betroffenen Ämtern zunehmend stagnierte bzw. nachgelassen hatte. Dies drückte sich durch die abnehmende Anzahl von IT-Projekten aus, die von den Fachämtern initiiert wurden.

Die spezifischen Herausforderungen bei der Potenzialanalyse liegen in drei Bereichen (der Struktur der Ämter und den beteiligten Personen sowie in den eigentlichen Verwaltungsdiensten):

- Je nach Struktur der Ämter gibt es einen IT-Ansprechpartner im Amt oder je Abteilung eines Amtes
- Es kann persönliche Befindlichkeiten bei den beteiligten Personen geben
- Es kann tatsächliche oder vermeintliche Umsetzungshindernisse bei den Verwaltungsdiensten geben

In jedem Amt wurden Vorgespräche mit dem IT-Ansprechpartner geführt. Dabei war die Aufgabenstellung der Potenzialanalyse klar zu benennen. Hierbei war zur Beseitigung eventueller Vorbehalte zu verdeutlichen, dass die Durchführung einer Potenzialanalyse nicht bedeutet, dass sofort personelle Ressourcen zur Umsetzung zur Verfügung stehen müssen. In diesen Vorgesprächen waren zusätzlich die notwendigen fachlichen Ansprechpartner für die Verwaltungsdienste in den Referaten zu identifizieren.

Mit den fachlichen Ansprechpartnern in den Referaten wurden dann die weiteren Ermittlungen zu potenziell digitalisierbaren Verwaltungsdiensten durchgeführt. Dieses konnte in Einzelgesprächen und / oder im Beisein des Vorgesetzten oder des IT-Ansprechpartners geschehen. Weiterhin bestehende Befindlichkeiten und Vorbehalte waren für das weitere Vorgehen sensibel zu berücksichtigen.

Es waren häufig schon klare eigene Vorstellungen der Fachbereiche in den Referaten zu den Verwaltungsdiensten vorhanden, die ohnehin digitalisiert werden sollen. Ein wesentlicher Aspekt in den Gesprächen war daher die Identifikation und Analyse von Verwaltungsdiensten, die der Fachbereich nicht oder noch nicht als geeignet für die Digitalisierung einstufte. Hier mussten die Gründe (persönliche, fachliche, rechtliche, organisatorische oder technische) für die Einschätzung des Fachbereichs genau ermittelt werden. Oft war es auch eine Kombination aus mehreren dieser Gründe.

Bei der Potenzialanalyse ging es aber nicht nur um Quick-Wins (also kurzfristig digitalisierbare Verwaltungsdienste), sondern es waren auch mittel- und langfristige Umsetzungen zu erkennen und zu dokumentieren. Alle vermeintlichen oder tatsächlichen Umsetzungshindernisse, wie zum Beispiel Schriftguterfordernis, waren genau zu prüfen. Bei der Potenzialanalyse war es entscheidend, alle Verwaltungsdienste zu dokumentieren, bei denen eine Digitalisierung sinnvoll ist, auch wenn eine Umsetzung noch nicht absehbar erscheint. Die Umsetzungshindernisse sind dabei ebenfalls zu dokumentieren, damit bei deren Wegfall die Umsetzung neuerlich angestoßen werden kann.

In den Gesprächen zur Potenzialanalyse mit den Fachbereichen waren auch Bereiche abzufragen, die auf den ersten Blick nicht zum Kernprozess eines Verwaltungsdienstes der Behörde gehören.

Dazu gehörten:

- Automatisierte Erstellung von Gebührenbescheiden nach Abschluss des Verwaltungsdienstes
- Nutzung der digitalisierten Informationen durch dritte Beteiligte innerhalb der FHH, die mit dem eigentlichen Verwaltungsdienst nicht beschäftigt sind (z.B. Polizei)
- Nutzung der digitalisierten Informationen, um bisher manuelle Prozesse in der innerbehördlichen Kommunikation zu optimieren

### 3 VORGEHEN BEI DER POTENZIALANALYSE

#### 3.1 Nutzen

Für die Verwaltung als Ganzes sollen durch die Steigerung der Attraktivität des Online-Dienste-Angebots und die Anzahl von medienbruchfreien Serviceprozessen zunehmend mehr Bürgerinnen und Bürger für diese Art der Kommunikation mit der Verwaltung gewonnen werden. Die Attraktivität dieser Dienste steigt und die Verbesserung der Servicequalität fällt auf die Wahrnehmung der Arbeit der Verwaltung zurück.

Für den einzelnen Sachbearbeiter sollen die manuellen Tätigkeiten für Erfassung, Überprüfung und Bearbeitung innerhalb der betroffenen Verwaltungsdienste erheblich reduziert werden. Der Verwaltungsdienst kann durch die Digitalisierung schlanker und schneller gestaltet werden, da die Prozesse der Änderung von manueller auf digitale Verarbeitung angepasst werden.

Durch eine weitestgehend maschinelle Überprüfung der Daten auf Vollständigkeit und Inhalt bei der Erfassung durch Bürger/Bürgerin oder Wirtschaft wird die Datenqualität gesteigert. Dadurch gibt es deutlich weniger Rückfragen im Rahmen der Bearbeitung, aber auch die Rückspiegelung von Informationen (z.B. Geo-Daten) zu Verwaltungskunden wird durch die verbesserte Datenqualität aufgewertet und stellt somit eine höhere Servicequalität dar.

#### 3.2 Steigende Komplexität des Verwaltungshandelns

Die Komplexität von Verwaltungsdiensten wird aufgrund steigender Anforderungen durch gesetzliche Vorgaben vom Bund, aber auch von der EU, immer größer. Das führt auch zu einer stärkeren Verzahnung der Verwaltungseinheiten der FHH untereinander, da vielfach andere Behörden oder Landesämter an Verwaltungsdiensten beteiligt werden müssen. Die vorhandenen Prozesse, die einem Verwaltungsdienst zugrunde liegen, sind immer noch häufig manueller Art und beziehen sich zumeist auf die Erledigung genau einer Aufgabenstellung.

Eine verstärkte Digitalisierung dieser Verwaltungsdienste führt dazu, dass die vorhandenen Prozesse auf manueller Basis, jetzt tiefgreifend überarbeitet werden können. Wenn Bürgerinnen/Bürger und Wirtschaft ihre Anfragen durch eine digitale Abfrage erledigen oder ihre Anträge digital einreichen können, besteht die Möglichkeit, die komplexen Prozesse deutlich zu vereinfachen und zu standardisieren. Die Verlagerung von Prüfungen von der manuellen Sachbearbeitung auf die maschinelle Online-Erfassung trägt dazu bei. Alle Muss-Angaben sind vorhanden und es werden nur Werte innerhalb der gültigen Wertebereiche erfasst. Rückfragen an den/die Antragsteller sind dadurch deutlich geringer.

Manuelle Erfassungen von Daten in der Sachbearbeitung und damit mögliche Fehlerquellen entfallen in den meisten Fällen. Die Weiterreichung von Daten zwischen Fachämtern erfolgt ebenso digital wie die Rückmeldung an den/die Antragsteller und die Erstellung von Gebührenbescheiden.

Durch die Digitalisierung der Verwaltungsdienste ist es ggf. möglich, dass Bürgerinnen/Bürger oder Wirtschaft immer sehen können, wie der Bearbeitungsstand einer Anfrage oder eines Antrages ist. Dieses schafft eine hohe Transparenz und damit Verständnis und Akzeptanz für die Verwaltungsarbeit.

### 3.3 Aufgabenanalyse, -kritik

Grundsätzlich wurden alle Verwaltungsdienste nach außen innerhalb der Potenzialanalyse kritisch hinterfragt. Das gilt für:

- den Übertragungsweg von Anfrage / Antrag von außen in die Verwaltung
- den aktuellen Geschäftsprozess (ggf. unter Verzicht auf Einzelfallprüfungen)
- die Kommunikation innerhalb der Verwaltung für einen Verwaltungsdienst, auch Fachamt übergreifend
- etwaige Umsetzungshindernisse, die eine Digitalisierung vermeintlich oder tatsächlich verhindern
- maschinelle Einbindung zusätzlicher Verwaltungsbereiche (z.B. Gebührenbescheide, SAP)

Das Ergebnis der Potenzialanalyse kann also einen stark veränderten und optimierten Verwaltungsdienst zur Folge haben. Verbesserte Servicequalität und optimierter Ressourcenverbrauch sind wesentliche Kriterien. Eine enge Kommunikation mit Rechtsabteilung und Datenschutz kann gerade in den Bereichen Signatur / Authentifizierung und Datensicherheit wichtig sein. Generell werden pragmatische Lösungen zur Erreichung der Projektziele angestrebt.

### 3.4 Neugestaltung der Verwaltungsprozesse

Durch den neuen Ansatz „digital first“ soll die Hamburgische Verwaltung eine grundsätzliche Onlineausrichtung erfahren. Der Online-Kanal soll der priorisierte Zugang zur Verwaltung werden. Den Verwaltungszweigen soll ein entsprechendes Umdenken in integrierte, fachübergreifende und interbehördliche Geschäftsprozesse bei nach außen gerichteten Dienstleistungen der Stadt abgefordert werden.

Die fachlichen Kompetenzen für Geschäftsprozessanalyse und –optimierung, die in der IT-Abteilung der BUE/BSW aufgebaut wurden, sind in das Projekt integriert. Ebenso werden die speziellen Kompetenzen im Projektmanagement aus dem IT-Projektpool der Finanzbehörde im Projekt genutzt.

Durch die Vernetzung und Unterstützung mit und aus den Kompetenzzentren der FHH für Projektmanagement und Geschäftsprozesse ist sichergestellt, dass im Projekt immer nach den neuesten Richtlinien der FHH gearbeitet wird. Durch diese Zusammenarbeit findet auch immer ein Rückfluss der Erkenntnisse aus dem Projekt in diese Bereiche statt.

Am 22. Dezember 2015 wurde die neue Verwaltungsvorschrift zur transparenten und kostenstabilen Umsetzung von IT-Projekten (VV IT-Projekte) vom Senat der FHH in Kraft gesetzt. Diese wurde schon im Vorfeld und wird auch aktuell im Rahmen der Projektarbeit berücksichtigt.

### 3.5 Rechtliche Rahmenbedingungen

Hier wurden im Verlauf der Projektarbeit immer wieder drei Bereiche beleuchtet und hinterfragt:

- Schriftgut-Erfordernis
- Authentifizierung / Signatur
- Datensicherheit

Es war häufig zu klären, ob Schriftgut-Erfordernisse noch gegeben sind, denn nach Inkrafttreten des E-Government-Gesetzes des Bundes (EGovG) werden kurz- bis mittelfristig Hindernisse für elektronische Verwaltungsdienstleistungen, wie zum Beispiel Schriftgut-Erfordernisse, beseitigt.

Ist eine Authentifizierung erforderlich, dann ist immer die Tiefe der Authentifizierung zu klären. Hier können ausreichen:

- Aktenzeichen
- Aktenzeichen und Adresse

- ID des Personalausweises
- Personalausweis mit Chip
- Zugestellte PIN-Nummer
- ...

Bei der Datensicherheit ist immer die Schutzstufe zu klären. Es muss immer wieder die Frage gestellt werden:

- Welche Daten sind öffentlich zugänglich (Hamburgisches Transparenzgesetz)?
- Welche Daten dürfen nur den für sie berechtigten Personen zugänglich gemacht werden?
- Welche Daten sind ausschließlich behördenintern?

Ergeben sich in diesen drei Bereichen Unsicherheiten, so sind die Rechtsabteilung und/oder der Datenschutz hinzuzuziehen. Dieses kann dazu führen, dass Verwaltungsdienste in der Potenzialanalyse erfasst und dokumentiert werden, aber erst nach Klärung oder Wegfall von Umsetzungshindernissen auch digitalisiert werden können.

### 3.6 Fazit

Entscheidend für den Erfolg der Potenzialanalyse zu Verwaltungsdiensten, die digitalisiert werden sollten, ist der richtige Ansprechpartner im zu untersuchenden Amt. Hilfreich war hier die Expertise der IT-Abteilung der BUE/BSW, die durch jährliche IT-Plangespräche die Ansprechpartner und Bedürfnisse der Ämter genau kennt. Da die Ämter unterschiedlich aufgestellt sind und die IT-Affinität unterschiedlich ausgeprägt sein kann, ist dieses bei der Herangehensweise zu berücksichtigen.

Neben den zum Teil sehr klaren Vorstellungen über zu digitalisierende Verwaltungsdienste durch die Ämter selber, müssen folgende Verwaltungsdienste und deren Nutzung besonders betrachtet werden:

- Verwaltungsdienste, die von den Ämtern als ungeeignet eingestuft werden. Hier liegen eventuell Umsetzungshindernisse vor, die mittel- oder langfristig ausgeräumt werden können oder schon ausgeräumt sind. Vielleicht sind auch die technischen Möglichkeiten für eine Umsetzung nicht hinreichend bekannt oder es gibt (unbegründete) Ängste / Vorbehalte
- Verwaltungsdienste, die schon digitalisiert sind. Hier kann es die Möglichkeit von Prozessoptimierungen geben oder weitere fachliche Funktionen können zusätzlich angeschlossen werden
- Digitalisierte Informationen können auch die Arbeit von am eigentlichen Verwaltungsprozess unbeteiligten Stellen der FHH optimieren
- Verwaltungsdienste, die nach außen digitalisiert sind oder werden, müssen auch auf die Möglichkeit untersucht werden, interne Prozesse zu optimieren. Dabei können dann auch interne, manuelle Prozesse digitalisiert werden

## 4 ERKENNTNISSE UND AUSBLICK

### 4.1 Pilot Amt

Es war sinnvoll, erste Erfahrungen für den weiteren Analyseverlauf anhand der Erhebung und Potenzialanalyse von Verwaltungsdiensten zur Digitalisierung in einem ausgewählten Pilot-Amt zu sammeln.

Dabei gewonnene Erkenntnisse konnten einfließen, als die Potenzialanalyse auf die anderen Ämter einer Behörde ausgerollt wurde.

Es kann sich bei dem Piloten auch um ausgewählte Abteilungen eines Amtes handeln. Werden in besonderen Konstellationen (kürzlich erfolgte Aufspaltung von einer Behörde in zwei Behörden) zwei Behörden parallel begutachtet, sollte man für den Piloten aus jeder Behörde ein Amt, beziehungsweise eine Abteilung oder ein Referat, auswählen. Die Größe von Amt, Abteilung oder Referat sollte den Ressourcen des Projektes (Zeit, Personal) angemessen sein.

Zu den Auswahlkriterien für ein Pilot-Amt gehören:

- Interesse des Amtes an einer Erhebung von Verwaltungsdiensten, die sich für eine Digitalisierung eignen, muss vorhanden sein
- Es muss der Umsetzungswille für die Digitalisierung der empfohlenen Verwaltungsdienste vorhanden sein
- Hohe Auslastung oder geringe Verfügbarkeit der Sachbearbeiter des möglichen Pilot-Amtes dürfen Erhebung nicht behindern
- In dem Pilot-Amt sollte mindestens je 1 Verwaltungsdienst aus den Darstellungsgruppe (Service, Antrag, Bescheid) vorhanden sein, der sich überhaupt oder besser digitalisieren lässt als bisher
- Es sollte 1 Verwaltungsdienst je Komplexitätsstufe (einfach, mittel, gering) vorhanden sein, dessen Digitalisierung angestrebt wird
- Sind ein oder mehrere Verwaltungsdienste aufgrund niedriger Fallzahlen nicht für die Digitalisierung geeignet, ergibt sich diese Erkenntnis vermutlich erst während der Erhebung im Pilot-Amt und ist damit auch ein wichtiges Ergebnis für die Erhebung
- Die derzeitige Rechtslage bei erforderlicher Signatur oder Schriftguterfordernis muss genau geprüft werden, da es Initiativen des Bundes zur Verbesserung der Situation für eGovernment gibt
- FHH kann auch Vorreiter sein; bedeutet jeder Verwaltungsdienst muss kritisch auf die Möglichkeit der Digitalisierung geprüft werden
- Verwaltungsdienste mit hohen Fallzahlen (Fälle im Amt, Webseitenzugriffe) sollten hinsichtlich Digitalisierung genau betrachtet werden
- Verwaltungsdienste mit großer politischer Bedeutung durch eine hohe Außenwirksamkeit oder durch ein großes öffentliches Interesse sind sorgfältig auf Digitalisierung zu prüfen

## 4.2 Ergebnisse

Die Potenzialanalyse ergab einen guten Digitalisierungsstand in den beiden untersuchten Behörden der FHH. Trotzdem haben sich noch etliche Potenziale in unterschiedlichen Ausprägungen ergeben.

Zu ungefähr gleichen Anteilen ergaben sich die Potenziale bei Zustandsmeldungen und bei Antrags-, und Genehmigungsverfahren. Bei den Zustandsmeldungen erfolgen zyklischen Meldung von Werten an die Fachämter, wie zum Beispiel bei der Grundwasserförderung oder bei der Mengenabfrage Müll. Beim Antrags-, oder Genehmigungsverfahren werden nicht nur Informationen von außen an die zuständigen Fachämter übermittelt, sondern die entsprechende Bewertung des Antrages auch wieder an die Bürgerinnen und Bürger oder die Wirtschaft zurückgegeben, wie zum Beispiel bei den Nacharbeitsgenehmigungen oder dem Antrag auf wasserrechtliche Erlaubnis.

In einigen wenigen Fällen wurden Potenziale bei der Ergänzung von bestehenden Fachverfahren identifiziert. In einem Fall lag das Potenzial zur Digitalisierung in der Kommunikation zwischen an einem Verwaltungsdienst beteiligten Ämtern, durch das die Bearbeitung für Bürgerin/Bürger beschleunigt werden kann.

Zwischen den einzelnen Ämtern beider Behörden gibt es zum Teil erhebliche Abweichungen bei den Ergebnissen der Potenzialanalyse. Diese Abweichungen sind in den fachlichen Aufgaben der Ämter begründet. Bei Ämtern mit geringen bis keinen Aussenkontakten sind keine Verwaltungsdienste mit Potenzial zur Digitalisierung zu erkennen. In anderen Ämtern sind nur Serviceangebote vorhanden, bei denen Informationen für Bürgerinnen und Bürger zur Verfügung gestellt werden. Hierunter fallen zum Beispiel die Informationen über die Qualität der Badegewässer im Amt für Umweltschutz und auch das Baumkataster im Amt für Naturschutz, Grünplanung und Energie. Diese Serviceangebote sind in den meistens Fällen in den untersuchten Ämtern schon digitalisiert.

Die meisten Potenziale fanden sich in der BUE im Amt für Immissionsschutz und Betriebe, wo es hauptsächlich um Erweiterungen zu bestehenden Fachanwendungen geht, sowie im Amt für Umweltschutz. Hier liegt der Schwerpunkt auf Anzeigen/Meldungen zu fachlichen Sachverhalten und Anträgen.

In der BSW lag das größte Potenzial im Amt für Bauordnung und Hochbau. Dabei gibt es bei den dort identifizierten Verwaltungsdiensten keinen Schwerpunkt in der Ausprägung der Digitalisierung.

Insgesamt wurden in beiden Behörden zusammen 25 Verwaltungsdienste identifiziert, bei denen eine Digitalisierung nach Auswertung der Potenzialanalyse empfohlen wird.

Die Gründe für die Empfehlung dieser Verwaltungsdienste sind (Mehrfachnennung möglich):

- Ca. 50% haben jährliche Fallzahlen im 4- bis 5-stelligen Bereich
- Über 90% erfahren eine Prozessoptimierung und damit einen zum Teil erheblich reduzierten Ressourcenverbrauch
- Über 50% stellen eine Verbesserung der Servicequalität für die Bürgerinnen und Bürger oder die Wirtschaft dar
- Bei ca. 75% wird eine Verbesserung der Datenqualität durch maschinelle Prüfungen und Wegfall eines Medienbruches erreicht

Dazu haben ca. 60% eine geringe Komplexität und lassen sich mit verhältnismäßig wenig Aufwand umsetzen, so dass hier von Quick-Wins gesprochen werden kann.

### 4.3 Weiteres Vorgehen

Nach Abschluss der Potenzialanalyse soll zügig mit der Digitalisierung der identifizierten Verwaltungsdienste begonnen werden. Dazu sind sowohl die personellen, als auch die finanziellen Ressourcen zur Verfügung zu stellen.

Die personellen Ressourcen kommen aus dem Fachamt dessen Verwaltungsdienst digitalisiert werden soll und aus der IT der BUE/BSW. Zusätzlich wird weiterhin auf die speziellen Kompetenzen im Projektmanagement aus dem IT-Projektpool der Finanzbehörde zurückgegriffen.

Zur Sicherstellung der finanziellen Ressourcen wurde in einem IT-Plan-Antrag ein Sammelvorhaben über die 25 zur Digitalisierung anstehenden Verwaltungsdienste definiert. Dadurch konnte der Antrag für die notwendigen Gelder schon parallel zur Potenzialanalyse gestellt werden. Durch den Sammelantrag war es möglich, dass die Details und die Priorisierung zu den Verwaltungsdiensten im Verlauf der Potenzialanalyse immer weiter verfeinert werden konnten, ohne dass es Auswirkungen auf den Sammelantrag hatte.

Das schnelle Umschalten von Potenzialanalyse auf Umsetzung der Digitalisierung ist vor dem Hintergrund wichtig, dass durch die Potenzialanalyse das Verständnis und die Akzeptanz für die Digitalisierung in den Fachämtern der beiden Behörden erzeugt wurden. Eine längere Pause zwischen den beiden Projekten (Analyse – Umsetzung) birgt die Gefahr, dass das Tagesgeschäft, welches zwangsläufig vorhanden ist, die positive Grundstimmung für die Digitalisierung wieder überlagert.

## 5 UNTERSTÜTZENDE MASSNAHMEN

### 5.1 Projektbegleitende organisatorische Maßnahmen

In der IT-Abteilung wurde eine spezielle Kompetenz für Geschäftsprozessanalyse und Geschäftsprozessoptimierung geschaffen. Auf diese Kompetenz wird im Rahmen des Projektes zurückgegriffen.

Weitere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wurden im Antrags- und Fallmanagement geschult. In der FHH wurde das Antrags- und Fallmanagement (AFM) eingeführt. Die Infrastruktur des AFM ermöglicht die frei gestaltbare und flexible Umsetzung von Online-Verfahren, mit denen Informationen in die Verwaltung eingesteuert oder Informationen der Behörden übersichtlich im Internet dargestellt werden können. Die fachlichen Anwendungsmöglichkeiten der Infrastruktur sind vielfältig und reichen von Antragsverfahren, Verfahrensklärungen, Informationsangeboten und Ausfüllhilfen bis hin zu anonym ausfüllbaren Fragebögen.

Durch beide Maßnahmen sollen optimale Ergebnisse bei der Potenzialanalyse und eine zielgerichtete und schnelle Weiterleitung in die Umsetzung dieser Ergebnisse erreicht werden.

### 5.2 Good Practice

Im Verlauf der Potenzialanalyse wurde ein Vorgehens-Handbuch („Kochbuch“) erstellt, in dem die Erkenntnisse aus dem Pilot-Amt, aber auch deren Weiterentwicklung beim Rollout über alle Ämter der BUE/BSW dokumentiert sind. Dabei wird auf Besonderheit in der Struktur der Ämter und dem daraus resultierenden unterschiedlichen Vorgehen eingegangen.

Es wird das Vorgehen in der Zusammenarbeit mit den Sachbearbeitern beschrieben (Besonderheiten, Befindlichkeiten, Lösungsansätze). Es werden Bereiche beispielhaft beschrieben, die nicht zum Kernprozess eines Verwaltungsdienstes gehören, aber großes Potenzial zur Digitalisierung beinhalten können. Ebenso sind Schnittstellen und Abgrenzungen zu anderen Projekten der FHH (z.B. Bezirksverwaltung-Online) dokumentiert. Das Vorgehens-Handbuch so gehalten, dass es auf andere Behörden oder Landesämter der FHH ausgerollt werden kann und es wurde auch schon aus anderen Bereichen der FHH angefragt.