

VERWALTUNG DER ZUKUNFT: ARNSBERG 2030

Digitale Transformationsstrategie für die Stadtverwaltung Arnsberg

ARNSBERG

IMPRESSUM

Herausgeber
Stadt Arnsberg
Der Bürgermeister
Rathausplatz 2
59759 Arnsberg

V.i.S.d.P.
Jona Bialowons
Fachdienst Verwaltungsdigitalisierung
Stadt Arnsberg
Rathausplatz 2
59759 Arnsberg

Gestaltung & Druck
Stadt Arnsberg

Bildnachweis
Titel-, Rück-, und Seite 3:
© AdobeStock/Наталья Босяк
© AdobeStock/MVectors
Seite 6: © AdobeStock/aerial-drone
Seite 19: © AdobeStock/Hakan Ozturk

Piktogramme und Grafiken:
© AdobeStock/Julien Eichinger
© AdobeStock/yuanita
© AdobeStock/MdAshik
© AdobeStock/Zero_wing

Alle Fotos, sofern nicht anders angegeben: Stadt Arnsberg

Stand
Juni 2026

INHALT

1. Einleitung und Zusammenfassung 4

2. Warum wir uns verändern müssen 5

3. Unser Weg: Partizipation durch Design Thinking 8

4. Die vier Handlungsfelder der Transformation 10

5. Worauf es jetzt ankommt:
Unsere Rahmenbedingungen für den Erfolg 14

6. Roadmap: Unser Weg in Etappen 16

7. Mitmachen & Ausblick 18

8. Glossar 20

9. Anhang – Datenbasis & Analyse 22

EDITORIAL



Liebe Bürgerinnen und Bürger,
liebe Kolleginnen und Kollegen,

die Welt um uns herum verändert sich in einer Geschwindigkeit, die wir noch vor wenigen Jahren für unmöglich gehalten hätten.
Die digitale Transformation ist dabei weit mehr als die Einführung neuer Software oder der Austausch von Hardware. Sie bedeutet vielmehr einen fundamentalen Wandel unserer Arbeitsweise, unserer Kultur und der Art und Weise, wie wir als Stadtverwaltung mit Ihnen interagieren.

Mit unserer digitalen Transformationsstrategie legen wir den Fahrplan für eine nachhaltige Stadt der Zukunft fest. Unser Weg ist dabei ein besonderer: Wir setzen auf einen hybriden Ansatz. Das bedeutet „Digital First“, um durch effiziente digitale Kanäle Ressourcen zu gewinnen. Diese gewonnenen Kapazitäten nutzen wir gezielt dort, wo sie am wichtigsten sind: für den persönlichen Kontakt und die menschliche Beratung vor Ort. So stellen wir sicher, dass in Arnsberg niemand zurückgelassen wird.

Diese Strategie wurde nicht im Elfenbeinturm entwickelt. Sie basiert auf einem ehrlichen Fundament und einem umfassenden Beteiligungsprozess mit der Stadtgesellschaft und unseren Mitarbeitenden.

Für uns ist Digitalisierung kein Selbstzweck, sondern ein Werkzeug, um Arnsberg handlungsfähig, flexibel und lebenswert zu erhalten. Die digitale Transformation ist eine Gemeinschaftsaufgabe. Sie wird nur gelingen, wenn wir sie als kontinuierlichen Lernprozess , in dem Verwaltung, Politik und Stadtgesellschaft zusammenarbeiten, begreifen.
Es ist eine Einladung an uns alle, die Verwaltung von morgen gemeinsam zu gestalten.
Lassen Sie uns diesen Weg mit Mut und Offenheit gemeinsam gehen.

Ihr

Ralf Paul Bittner
Bürgermeister der Stadt Arnsberg

1. EINLEITUNG & ZUSAMMENFASSUNG

Die Welt um uns herum verändert sich in einer Geschwindigkeit, die wir noch vor wenigen Jahren kaum für möglich gehalten hätten. Die digitale Transformation ist dabei weit mehr als die Einführung neuer Software oder der Austausch von Hardware. Sie ist ein fundamentaler Wandel unserer Arbeitsweise, unserer Kultur und der Art und Weise, wie wir als Stadtverwaltung mit unseren Zielgruppen interagieren.

Dieses Dokument beschreibt die Strategie für die **Digitale Transformation der Stadt Arnsberg mit dem Zeithorizont 2030**.

Wir verstehen Digitalisierung nicht als Selbstzweck, sondern als ein Werkzeug, um das gesamtstädtische Leitbild „Arnsberg 2030 – Nachhaltige Stadt der Zukunft“ zu erreichen. Nur durch diesen umfassenden Ansatz kann die Verwaltung zukunftsfähig, flexibel und lernend werden.

In einem umfassenden Beteiligungsprozess haben wir gemeinsam mit Mitarbeitenden, Führungskräften und der Stadtgesellschaft den Status Quo analysiert. Das Ergebnis ist **ehrlich**: Wir haben gute Ansätze und motivierte Teams, stoßen aber an Grenzen durch veraltete Technik, Silo-Denken und fehlende Standards.

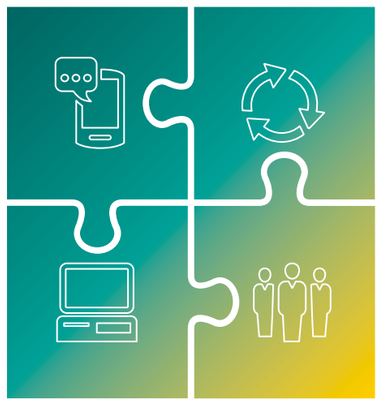
UNSER STRATEGISCHER ANSATZ: HYBRID & MENSCHLICH

Unser Weg nach vorne ist hybrid. Wir setzen auf „Digital First“, um Ressourcen durch effiziente digitale Kanäle zu gewinnen. Diese gewonnenen Kapazitäten nutzen wir gezielt für diejenigen Menschen, die weiterhin den persönlichen Kontakt vor Ort benötigen. So stellen wir sicher, dass niemand zurückgelassen wird.

Um diese Ziele zu erreichen, definiert die Strategie **vier zentrale Handlungsfelder**:

1 HANDLUNGSFELD
Bürger:innen-Dienste
der Zukunft anbieten

2 HANDLUNGSFELD
Prozesse
der Zukunft gestalten



3 HANDLUNGSFELD
Arbeitsplatz
der Zukunft bereitstellen

4 HANDLUNGSFELD
Mitarbeitende
der Zukunft entwickeln

Die digitale Transformationsstrategie ist eine Einladung an uns alle. Es geht darum, Rahmenbedingungen zu schaffen, unter denen wir unsere Arbeit bestmöglich erledigen können, um Arnsberg gemeinsam zu einer Verwaltung der Zukunft zu machen.

2. WARUM WIR UNS VERÄNDERN MÜSSEN

Der Druck auf die öffentliche Verwaltung wächst. Die digitale Transformation ist für die Stadt Arnsberg kein „Nice-to-have“ oder optionales Modernisierungsprojekt, sondern die **zwingende Voraussetzung** für unsere künftige Handlungsfähigkeit.

Jede erfolgreiche **Transformation** benötigt ein ehrliches Fundament. Ohne eine präzise Bestandsaufnahme laufen wir Gefahr, Symptome zu bekämpfen, anstatt die Ursachen zu beheben.
Wir wollten nicht auf Basis von Vermutungen entscheiden, sondern auf Basis von Fakten. Daher fußt unsere Analyse auf zwei Säulen: Dem datenbasierten Blick nach außen (Bürger:innen) und dem ehrlichen Blick nach innen (Mitarbeitende).

Hinweis: Die detaillierten Auswertungen der Befragungen und der daraus entwickelten Persona-Zielgruppen finden Sie im Anhang Datenbasis & Analyse.

2.1 DER BLICK NACH AUSSEN: DIE ERWARTUNGSLÜCKE SCHLIESSEN

Die Erwartungshaltung der Gesellschaft hat sich gewandelt. Unsere Vorab-Befragungen zeichnen hier ein klares Bild der Herausforderung:



Nutzerfreundlichkeit als Maßstab: Die Bürger:innen vergleichen uns nicht mit anderen Behörden, sondern mit dem Komfort von privaten Dienstleistungen wie dem Online-Banking oder Online-Shopping.

Klare Forderung: Unsere Umfragen zeigen, dass 74% der Menschen „mehr und bessere digitale Angebote“ fordern. Gleichzeitig darf niemand zurückgelassen werden.

74%



Digital und gleichzeitig Hybrid: Bürger:innen wünschen einen **Digital-First-Ansatz im Prozessdesign**, um maximale Effizienz und Geschwindigkeit zu erreichen. Wir nutzen die Digitalisierung gezielt zur **Kanalsteuerung**: Indem wir einfache Dienstleistungen auf digitale Wege lenken, sichern wir die Kapazitäten für eine hochwertige persönliche Beratung vor Ort. So bleibt die Verwaltung menschlich und nahbar für alle, die auf analoge Unterstützung angewiesen sind.

2.2 DER BLICK NACH INNEN: WARUM WIR UNS MODERNISIEREN MÜSSEN

Wir stehen intern an einem Wendepunkt, an dem wir Strukturen grundlegend modernisieren müssen. Ohne den digitalen Wandel werden wir unsere Aufgaben bald nicht mehr in der ausreichenden Qualität bewältigen können.



In den Strategieworkshops haben wir die Stadtverwaltung Arnsberg bildlich als ein Segelboot auf dem Weg zum Zielbild „Arnsberg 2030“ betrachtet. Die Ergebnisse waren eindeutig:

DER WIND: WAS TREIBT UNS AN & GIBT UNS RÜCKENWIND?

Wir starten nicht bei null. Ein wesentlicher Motor ist die **hohe Fachkompetenz** und die ausgeprägte **Veränderungsbereitschaft** vieler Mitarbeitenden. Es herrscht ein spürbarer Wille, die Verwaltung nicht nur zu „verwalten“, sondern aktiv zu gestalten. Die Verankerung der Digitalisierung in der Organisation und erste Erfolge bei Digitalisierungsprojekten dienen als stabiler Aufwind.

DIE ANKER: WELCHE FAKTOREN HALTEN UNS FEST ODER BREMSEN UNS AUS?

- **Strukturelle Defizite und Silo-Strukturen:** Die aktuelle Organisation ist stark durch fachspezifische Lösungen geprägt. Dies führt zu einer isolierten Bearbeitung von Prozessen, wodurch Synergieeffekte und ein bereichsübergreifender Wissensaustausch erschwert werden. Wir brauchen vernetzte Prozesse und eine fachbereichsübergreifende Zusammenarbeit.
- **Ressourcen-Dilemma:** Die hohe tägliche Arbeitslast in Verbindung mit dem allgemeinen Fachkräftemangel begrenzt die zeitlichen Freiräume für die strategische Projektarbeit. Dies führt oft dazu, dass notwendige Innovationen hinter das operative Tagesgeschäft zurücktreten müssen. Die Optimierung und Automatisierung von Routineaufgaben ist der einzige Weg, die Servicequalität stabil zu halten.
- **Technische Altlasten:** Ein Teil der genutzten Hard- und Software entspricht nicht mehr den Anforderungen an moderne, agile Arbeitsweisen. Zudem ist eine moderne Umgebung entscheidend, um im Wettbewerb um Fachkräfte bestehen zu können.

DIE KLIPPEN: WELCHE RISIKEN KÖNNTEN UNS ZUM SCHEITERN BRINGEN?

- **Akzeptanz & Psychologie:** Die Angst vor Fehlern und eine Abwehrhaltung gegenüber dem „Change“ sind reale Gefahren. Wenn wichtige Akteure nicht mitziehen, scheitert die beste Technik.
- **Überkomplexität:** Wir verabschieden uns aktiv von Ansätzen und Kommunikationswegen, die sich in der Vergangenheit nicht bewährt haben oder nicht mehr zeitgemäß sind. Durch das gezielte Aufgeben analoger Parallelstrukturen und die Konzentration auf digitale Primärkanäle verschlanken wir unsere Systeme. Dieser bewusste Verzicht führt zu einem messbaren Kapazitätsgewinn, den wir für strategische Aufgaben benötigen.
- **Externe Abhängigkeiten:** Die hohen Anforderungen an Cybersicherheit und der Schutz kritischer Infrastrukturen sind existenzielle Notwendigkeiten. Zudem erschweren rechtliche Vorgaben teils pragmatische, einfache Lösungen.
- **Vom „Feuerwehr-Modus“ zur Planung:** Bisher digitalisieren wir oft dort, wo es gerade brennt. Die neue Strategie gibt uns einen „Roten Faden“ und klare Prioritäten. Ein zentrales Projektmanagement dient als Kompass, um Ressourcen dort einzusetzen, wo sie den größten Nutzen stiften.

TRENDS: WELCHE STRÖMUNGEN BEEINFLUSSEN UNSEREN KURS VON AUSSEN?

Unser Handeln wird massiv von globalen Trends beeinflusst. Der **demografische Wandel** zwingt uns ebenso zur Anpassung, wie die Modernisierung der Arbeitswelt oder die rasanten Entwicklungen im Bereich der **Künstlichen Intelligenz**. Zudem müssen wir die „Twin Transformation“ meistern – also die Digitalisierung untrennbar mit ökologischer Nachhaltigkeit verknüpfen, um dem Leitbild „Arnsberg 2030“ gerecht zu werden.

3. UNSER WEG: PARTIZIPATION DURCH DESIGN THINKING

Das partizipative Vorgehen bei der Entwicklung der digitalen Transformationsstrategie für die Stadt Arnsberg lässt sich als ein strukturierter, mehrstufiger Prozess beschreiben, der sich methodisch am **Design-Thinking-Ansatz** orientiert. Dieser Prozess stellt die Menschen, deren Bedürfnisse und Wünsche konsequent in den Mittelpunkt.

Im Kern steht der Grundsatz **„Strategie ist Partizipation“**: Die Strategie wird nicht im Elfenbeinturm entwickelt, sondern basiert auf den erhobenen Bedarfen, Wünschen und Schmerzpunkten der Nutzenden (Bürger:innen und Mitarbeitende).

1. PHASE: VERSTEHEN & ERFORSCHEN

In der ersten Phase wurden umfangreiche Daten erhoben, um den Ist-Zustand und die Erwartungshaltungen zu verstehen.

- **Breite Bürger:innen-Befragung:** Es wurde eine umfassende Umfrage durchgeführt, um die Zufriedenheit mit Behördenkontakten, Wünsche für digitale Dienste und bestehende Hürden (z. B. Medienbrüche) zu identifizieren. Ziel war es, die „Erwartungslücke“ zwischen Bürgerwunsch und Verwaltungsrealität zu messen.
- **Mitarbeitenden-Befragung:** Parallel dazu wurden die Mitarbeitenden befragt, um interne Defizite bei der Ausstattung (Hardware/Software), den Prozessen und der digitalen Kompetenz zu erfassen. Diese Befragung diente als Diagnose der operativen Bereitschaft der Verwaltung.
- **Stakeholder-Interviews:** Es wurden tiefgehende Interviews mit Schlüsselpersonen und Führungskräften aus verschiedenen Bereichen (Bürgermeister, IT, Personal, Kämmerei, Personalrat, Stadtbüro, Organisation etc.) geführt. Diese Interviews dienten dazu, spezifische fachliche Herausforderungen, laufende Projekte und strategische Visionen aus erster Hand zu verstehen.
- **Wissenschaftliche Sekundäranalyse & Benchmarking:** Wir haben aktuelle Studien zur Verwaltungsdigitalisierung sowie Best Practices anderer Kommunen ausgewertet. Dies stellte sicher, dass Arnsberg von den Erfahrungen Vorreiter-Städte profitiert und technologische Trends frühzeitig antizipiert.
- **Entwicklung von „Personas“:** Um die abstrakten Daten greifbar zu machen, haben wir exemplarische Nutzerprofile entwickelt (z. B. „Franzi Schmidt, Digitalisierungskoordinatorin“ oder „Elfriede Schulz, Rentnerin/Bürgerin“), die uns durch den gesamten Prozess begleitet haben.

2. PHASE: DEFINIEREN & ENTWICKELN

Die Ergebnisse aus der Analysephase (Interviews und Befragungen) bildeten das Fundament für die darauffolgenden Workshops. Die Workshops dienten als **kreativer und strukturgebender Kern** des Strategieprozesses. Sie fungierten als Bindeglied zwischen der Analysephase (Interviews/Umfragen) und der späteren Umsetzung.

Die gesammelten Informationen flossen direkt in Workshops ein. Ziel dieser Workshops war es, die Informationen zu strukturieren, zu clustern und daraus gemeinsam Handlungsfelder und strategische Ziele abzuleiten. Auf Basis der definierten Herausforderungen wurden erste strategische Ansätze und Maßnahmenideen entwickelt. Besonders wichtig: In dieser Phase wurden auch die kulturellen **„Leitplanken“** der Zusammenarbeit (siehe Kap. 5) vereinbart, die für die Transformation ebenso wichtig sind wie die technische Lösung.

3. PHASE: UMSETZUNG & EVALUATION

Das partizipative Vorgehen endet nicht mit der Strategieentwicklung, sondern soll in eine kontinuierliche Weiterentwicklung münden. Phase 3 transformiert die Stadtverwaltung von einer Behörde, die reagiert, zu einer Organisation, die agiert.

- **Strategie als Roadmap:** Die Strategie dient als Fahrplan („Roadmap“) bis 2030, um die Vision „Arnsberg 2030“ zu erreichen.
- **Prototyping:** Geplant ist das Testen von Lösungen im kleinen Maßstab (Pilotprojekte), bevor ein breiter Rollout erfolgt.
- **Rückkopplung:** Es ist vorgesehen, den Fortschritt und die Strategie kontinuierlich zu überprüfen und anzupassen.

1. PHASE VERSTEHEN & ERFORSCHEN

September 2025
Wissenschaftliche Analyse und Benchmarking

Oktober 2025
Befragung der Mitarbeitenden der Stadtverwaltung Arnsberg

Befragung der Bürger:innen der Stadt Arnsberg

Interviews mit Stakeholdern aus der Stadtverwaltung Arnsberg

Vorstellung des Strategieprozesses auf Mitarbeitendentag

November 2025
Entwicklung von Persona-Zielgruppen

2. PHASE DEFINIEREN & ENTWICKELN

November 2025
Workshops zur Entwicklung der Handlungsfelder

Dezember 2025
Aufbereitung der Ergebnisse und Entwicklung der Handlungsfelder

3. PHASE UMSETZUNG & EVALUATION

Februar 2026
Schaffen der Rahmenbedingungen zur Umsetzung der Strategie

Mai 2026
Beteiligung des Personalrates

Juni 2026
Beteiligung der politischen Ausschüsse

bis 2030
Umsetzung der Maßnahmen und regelmäßige Überprüfung und Weiterentwicklung der Strategie

4. DIE VIER HANDLUNGSFELDER DER TRANSFORMATION

Aus der Analyse haben wir vier strategische Cluster gebildet. Jedes Feld hat klare Ziele und messbare Signale für den Erfolg.



HANDLUNGSFELD 1: BÜRGER:INNEN-DIENSTE DER ZUKUNFT ANBIETEN

UNSER GESICHT NACH AUSSEN.

Dieses Handlungsfeld bildet die Schnittstelle zwischen der Stadtverwaltung und der Stadtgesellschaft. Das Ziel ist es, in einem hybriden Ansatz den Zugang zu Verwaltungsleistungen so einfach und modern wie möglich zu gestalten, ohne dabei die menschliche Komponente zu verlieren.

UNSERE ZIELE:

- **Hybrider Zugang:** Bis zum Zielhorizont sind die priorisierten Dienstleistungen wahlweise digital (End-to-End) oder mit persönlicher Beratung vor Ort verfügbar.
- **Digital First:** Umbau der Top-Leistungen zu echten digitalen Services. Dies beinhaltet eine medienbruchfreie Abwicklung von der Antragstellung über die Nachweise bis zur Bescheidzustellung.
- **Nutzerzentrierte Kommunikation:** Einsatz verständlicher Sprache und proaktiver Informationen, um die Anzahl an Fehlanträgen und Rückfragen messbar zu senken.

ERFOLGSSIGNALE & KENNZAHLEN:

- **Online-Nutzungsquote:** Steigerung des digitalen Anteils bei Top-Leistungen auf über 60 %.
- **Qualität:** Signifikante Reduktion der manuellen Nachbearbeitungsquote durch bessere Information und klare, verständliche Sprache.
- **Kundenzufriedenheit:** Ein Kundenzufriedenheits-Score von > 4 von 5 Sternen, erhoben direkt nach der digitalen oder persönlichen Service-Nutzung.



HANDLUNGSFELD 2: PROZESSE DER ZUKUNFT GESTALTEN

UNSER MOTOR IM INNEREN.

Dieses Handlungsfeld bildet den zentralen Fokus der operativen Transformation. Wir verfolgen den Grundsatz, Abläufe konsequent zu vereinfachen und zu optimieren, bevor wir sie technisch umsetzen, um eine echte Steigerung der Verwaltungseffizienz zu erreichen.

UNSERE ZIELE:

- **Optimierung vor Digitalisierung:** Wir analysieren und standardisieren unsere Kernprozesse, um Durchlaufzeiten zu senken und Rückstände nachhaltig abzubauen.
- **Automatisierung & Rechtssicherheit:** Durch den Einsatz von Automatisierungstools und künstlicher Intelligenz schaffen wir rechtssichere Workflows, die manuelle Routineaufgaben ersetzen oder unterstützen.
- **Flächendeckende digitale Aktenführung:** Wir führen die elektronische Schriftgutakte (E-Akte) als Standard in allen Fachdiensten der Stadtverwaltung ein, um das „papierlose Büro“ zur Realität zu machen.
- **Spezialisierte Fachakten:** Wir unterstützen die Fachdienste bei der Einführung spezifischer elektronischer Fachakten, um auch komplexe, fachspezifische Vorgänge medienbruchfrei bearbeiten zu können.

ERFOLGSSIGNALE & KENNZAHLEN:

- **Implementierungsgrad E-Akte:** Anzahl der Fachdienste, in denen die E-Akte vollständig als führendes System etabliert ist (Zielkorridor bis Ende 2028).
- **Fachakten-Zuwachs:** Kontinuierlicher Ausbau der spezialisierten digitalen Arbeitsweise durch die produktive Einführung von mindestens einer priorisierten, elektronischen Fachakte pro Jahr.
- **Prozess-Reifegrad:** Qualitative Bewertung der jährlich optimierten Prozesse (z. B. durch Vorher-Nachher-Vergleiche der Arbeitsschritte).
- **Service-Qualität:** Messbare Steigerung der Zufriedenheit durch signifikante Reduktion von Medienbrüchen sowie einen Rückgang von Beschwerden und Rückfragen der Zielgruppen.



HANDLUNGSFELD 3:
ARBEITSPLATZ DER ZUKUNFT BEREITSTELLEN

UNSER WERKZEUG & BASIS.
In diesem Handlungsfeld schaffen wir die Infrastruktur, die modernes Arbeiten erst ermöglicht. Es geht darum, technische Hürden abzubauen, damit sich die Mitarbeitenden auf ihre eigentlichen Aufgaben konzentrieren können, anstatt mit veralteter Technik zu kämpfen.

UNSERE ZIELE:

- **Ortsunabhängiges Arbeiten:** Jeder Arbeitsplatz ist technisch so ausgestattet, dass mobiles Arbeiten zum Standard wird und kein Privileg bleibt.
- **Digitale Zusammenarbeit (Silo-Aufbruch):** Wir ersetzen E-Mail-Ketten und Papierumlauf durch zentrale Plattformen, auf denen Wissen für alle Berechtigten geteilt wird.
- **Ausfallsichere Infrastruktur:** Unsere digitale Infrastruktur bildet ein stabiles Fundament, das uns jederzeit ein reibungsloses und unterbrechungsfreies Arbeiten ermöglicht.
- **Digital souverän & effizient:** Wir nutzen pragmatische und hocheffiziente Lösungen, wo sie die Arbeit massiv erleichtert. Gleichzeitig bauen wir eine souveräne Basis-Infrastruktur auf, um bei Kernkompetenzen und sensiblen Daten unabhängig von einzelnen Software-Giganten zu bleiben.
- **Innovatives Handeln:** Wir prüfen die Potenziale und Möglichkeiten von innovativen Werkzeugen und Technologien wie künstlicher Intelligenz. KI und Automatisierung werden als integraler Bestandteil eines modernen Arbeitsplatzes verstanden.

ERFOLGSSIGNALE & KENNZAHLEN:

- **System-Verfügbarkeit:** Wir erreichen eine Verfügbarkeit zwischen 99,5 und 99,9 % für kritische Systeme.
- **Papier-Verbrauch:** Signifikante Reduktion des Papierverbrauchs und interner Papierakten.
- **Ausstattungsgrad:** 100 % der Mitarbeitenden mit Bürotätigkeiten sind technisch befähigt, mobil zu arbeiten.
- **Support-Qualität:** Reduzierte Anzahl der internen IT-Tickets für Standard-Probleme durch anwendungsfreundlichere Technik, smarte Assistenzsysteme und gestiegene Kompetenzen.



HANDLUNGSFELD 4:
MITARBEITENDE DER ZUKUNFT ENTWICKELN

UNSER TEAM.
Dieses Handlungsfeld stellt sicher, dass wir nicht nur neue Software einführen, sondern uns gegenseitig befähigen, diese klug zu nutzen und gesund in der modernen Arbeitswelt zu agieren. Wir etablieren eine Kultur des lebenslangen Lernens und stärken die Bindung an die Stadt Arnsberg durch moderne Führung und attraktive Rahmenbedingungen.

UNSERE ZIELE:
Digitale Handlungskompetenz: Unsere Belegschaft nutzt digitale Lösungen selbstverständlich und sicher. Wir fördern dies durch zielgerichtete Fortbildungsmodule und Coaching-Angebote, wodurch die Eigenständigkeit gestärkt und der IT-Support entlastet wird.

- **Moderne Führung & Zusammenarbeit:** Qualifizierung und Befähigung der Führungskräfte anhand eines zeitgemäßes Führungskräfte-Leitbildes, indem Führungskräfte als Wegbereiter der Transformation agieren.
- **Arbeitgeberattraktivität & professionelles Recruiting:** Wir gewinnen Talente durch eine starke Arbeitgebermarke und einen vollständig digitalen, wertschätzenden Bewerbungsprozess. Ein modernes Arbeitsumfeld steigert die Identifikation mit der Stadt Arnsberg.
- **Aktiver Kulturwandel:** Es herrscht ein „Growth Mindset“, in dem Kolleg:innen neue Tools nicht nur akzeptieren, sondern aktiv zur Verbesserung ihrer Arbeit einsetzen.

ERFOLGSSIGNALE & KENNZAHLEN:

- **Mitarbeiter:innen-Zufriedenheit & Gesundheit:** Regelmäßige (Impuls-)Befragungen zeigen eine messbare Verbesserung der Zufriedenheit in den Bereichen „technische Ausstattung“ oder „Arbeitskultur“.
- **Identifikation & Bindung:** Harte Kennzahlen (z. B. Anzahl an Kündigungen) werden durch Exit-Interviews und regelmäßige Stichprobenbefragungen ergänzt, um emotionale Bindung und Identifikation zu ermitteln.
- **Recruiting-Performance:** Verkürzung der Time-to-Hire und Steigerung der Bewerberqualität durch das neue digitale Bewerbermanagement und eine gezielte Social-Media-Präsenz.
- **Lern- & Führungsaktivität:** Steigende Teilnehmendenzahlen bei Lern- und Coaching-Angeboten, Workshops und internen Mitmach-Projekten.

5. WORAUF ES JETZT ANKOMMT: UNSERE RAHMENBEDINGUNGEN FÜR DEN ERFOLG

Unsere Vision „Arnsberg 2030“ ist ambitioniert. Doch eine Strategie ist nur so gut wie die Fähigkeit der Organisation, sie auch umzusetzen. In den strategischen Analysen wurde deutlich:
Wir haben eine motivierte Mannschaft, aber uns fehlen teilweise die Rahmenbedingungen, um effizient zu wirken.

Damit die digitale Transformation gelingt, müssen wir drei fundamentale Gelingensbedingungen (Leitplanken) schaffen. Dies sind keine optionalen Wünsche, sondern zwingende Voraussetzungen für den Erfolg der Strategie.



5.1 MANDAT & FÜHRUNG: DIGITALISIERUNG KENNT KEINE SILOGRENZEN

Die Analyse hat gezeigt: Unsere Verwaltung arbeitet oft noch in starken Silos. Digitale Prozesse halten sich jedoch nicht an Abteilungsgrenzen.

- **Die Herausforderung:** Es besteht die Gefahr, dass Digitalisierungsprojekte als reine „IT-Themen“ missverstanden oder aufgrund unklarer Prioritäten zwischen den Fachbereichen zerrieben werden.
- **Unser Lösungsansatz:** Wir benötigen ein klares Mandat der Verwaltungsspitze für fachbereichsübergreifende Projektteams. Entscheidungen, die Prozesse der Zukunft betreffen, müssen gemeinsam und verbindlich getroffen werden. Das Silo-Denken muss zugunsten des „Wir-Gefühls“ weichen.



5.2 ZEITGEMÄSSE WERKZEUGE: KOLLABORATION BRAUCHT PLATTFORMEN

In der Mitarbeitendenbefragung und den Workshops wurde der Ruf nach moderner Ausstattung laut. Eine vernetzte Verwaltung kann nicht mit isolierten Werkzeugen arbeiten.

- **Die Herausforderung:** Aktuell fehlen uns zentrale Tools für die einfache, digitale Zusammenarbeit. E-Mails und Telefonate reichen für komplexe Transformationsprojekte nicht aus.
- **Unser Lösungsansatz:** Die Einführung einer modernen Kollaborations-Software zur fachbereichsübergreifenden Zusammenarbeit sowie eines Projektmanagement-Tools zur Umsetzung der Maßnahmen sind keine technische Spielerei, sondern das Fundament. Wir müssen Wissen transparent teilen und ortsunabhängig gemeinsam arbeiten können.



5.3 PROFESSIONALISIERUNG DER UMSETZUNG: PROJEKTMANAGEMENT ALS STANDARD

Das vielleicht kritischste Ergebnis der Workshops war der Wunsch nach „Verbindlichkeit“. Die Sorge, dass Projekte im Sande verlaufen oder Ressourcen fehlen, ist real. Um die Handlungsfelder aus Kapitel 4 erfolgreich umzusetzen, professionalisieren wir unsere Arbeitsweise:

- **Die Herausforderung:** Bisher wird Projektarbeit oft ohne einheitliche Standards, Strukturen oder Werkzeuge und zusätzlich zum Tagesgeschäft geleistet. Das führt zu Überlastung.
- **Unser Lösungsansatz:** Wir etablieren ein professionelles **Projektmanagement**, das Standards setzt, Strukturen schafft, Ressourcen steuert und Transparenz schafft. Um diesen Prozess nicht nur zu verwalten, sondern aktiv zu steuern, führen wir ein **systematisches Monitoring** ein, das sich am M²-Reifegradmodell der Hochschule Hof (Henning et al., 2022)[1] orientiert.

Durch diesen Ansatz machen wir unsere Fortschritte und Projekte objektiv messbar. Das Monitoring betrachtet dabei nicht nur die operativen Ergebnisse innerhalb der vier Handlungsfelder, sondern auch die notwendigen Rahmenbedingungen – wie etwa die strategische Steuerung oder kulturelle Dimensionen.

Dieser **ganzheitliche Blick** ist die Grundvoraussetzung für eine nachhaltige Transformation: Er dient uns als Kompass, um sicherzustellen, dass wir uns nicht übernehmen, Projekte fokussiert abschließen und den kontinuierlichen Abgleich zwischen unseren Zielen und den dynamischen Anforderungen der Verwaltung sicherstellen.

1 Vgl. Henning, A. / Schulze, A. / Meuche, T. / Markus, H. (2022): Forschungsbericht – Deutschlandweite Umfrage zum digitalen Reifegrad der öffentlichen Verwaltung auf Kommunalebene. Hochschule Hof, Kompetenzzentrum Digitale Verwaltung.

6. ROADMAP: UNSER WEG IN ETAPPEN

Der Weg zu „Arnsberg 2030“ ist ein **dynamischer Prozess**. Wir teilen unsere Reise in zwei klare Phasen auf:

1. PHASE: DAS FUNDAMENT

In den ersten Monaten konzentrieren wir uns darauf, die „Anker“ zu lösen und Vertrauen in die neuen Werkzeuge zu schaffen. Zudem stehen spürbare Verbesserungen für Bürger:innen und Mitarbeitende sowie der Aufbau unserer souveränen Infrastruktur im Fokus.

- **Struktur & Steuerung:**
  - Etablierung von Projektmanagement-Strukturen und Regelungen.
  - Auswahl und Einführung eines schlanken Projektmanagement-Tools zur transparenten Steuerung und Umsetzung der Strategie.
- **Bürger:innen-Dienste der Zukunft:**
  - Zentrale Anlaufstelle: Etablierung von „Arnsberg.digital“ als erste Anlaufstelle für alle städtischen Dienstleistungen und Informationen dazu.
  - KI-Bürgerservice: Pilotierung und Einführung eines Chatbots, um Bürger:innenfragen rund um die Uhr schnell und effizient zu beantworten.
- **Prozesse der Zukunft:**
  - E-Akte-Rollout: Weiterer flächendeckenden Rollout der E-Akte (Schriftgut) in priorisierten Fachbereichen.
- **Arbeitsplatz der Zukunft:**
  - Modernisierungsschub: Beschaffung und Rollout mobiler Endgeräte für alle Mitarbeitenden mit Arbeitsplatz.
  - Lokale KI-Lösung: Bereitstellung einer stadteigenen KI-Umgebung zur Unterstützung der Mitarbeitenden bei Recherche, Textentwurf und Support-Anfragen.
  - Souveräne Kollaboration: Einführung einer städtischen Cloud-Lösung für den sicheren Datenaustausch und die moderne Zusammenarbeit in Teams.
  - Informationsdrehscheibe: Bereitstellung eines modernen Intranets als zentrale Plattform für Information, Vernetzung und internen Wissensaustausch.
- **Mitarbeitende der Zukunft:**
  - Digitalisierung des Recruitings: Optimierung der Karriereseite, um die Candidate Journey zu vereinfachen und passende Bewerbungseingänge zu steigern.
  - Kompetenz-Offensive: Steigendes Angebot von Maßnahmen zu digitalen Basiskompetenzen und KI-Grundlagen.
  - Kultur-Check: Durchführung der ersten qualitativen Befragungen und Exit-Interviews zur Messung der Organisationskultur.

2. PHASE: UMSETZUNG „ARNSBERG 2030“

In der zweiten Phase wechselt die Strategie vom Aufbau der Grundlagen in den Modus der flächendeckenden Umsetzung. Da die technologische Entwicklung, insbesondere im Bereich der Künstlichen Intelligenz und der digitalen Infrastruktur, hochdynamisch verläuft, verzichten wir in dieser Phase bewusst auf die Festschreibung starrer Einzelmaßnahmen. Stattdessen folgt die Umsetzung einem agilen Prinzip: Wir nutzen die in Phase 1 geschaffene Basis, um flexibel auf neue technologische Möglichkeiten und sich ändernde gesetzliche Anforderungen zu reagieren.

Der Fokus dieser Phase liegt auf der Erreichung der gesetzten Ziele:

- **Flächendeckende Wirksamkeit:** Die pilotierten Lösungen werden in die Breite der Verwaltung getragen. Das Ziel ist die vollständige digitale Handlungsfähigkeit in allen Fachdiensten, um das Versprechen der „Verwaltung der Zukunft“ einzulösen.
- **Realisierung der Prozess-Optimierungen:** In dieser Phase greifen die Optimierungen aus Handlungsfeld 2. Durch die konsequente Standardisierung und den Einsatz moderner Werkzeuge reduzieren wir spürbar Medienbrüche und Durchlaufzeiten.
- **Vertiefung der digitalen Souveränität:** Wir skalieren unsere souveräne Infrastruktur. Neue Anforderungen werden konsequent gegen unsere Prinzipien der Unabhängigkeit und Datensicherheit geprüft, um die Handlungsfähigkeit der Stadt Arnsberg dauerhaft zu sichern.
- **Kulturelle Verankerung:** Wir nutzen kontinuierliche Feedback-Schleifen (z. B. Impulsbefragungen), um die Wirkung der Maßnahmen auf die Zufriedenheit zu messen und die Strategie dynamisch an die Bedürfnisse der Mitarbeitenden und der Bürgerschaft anzupassen.

Phase 2 ist somit kein starrer Fahrplan, sondern der Zeitraum, in dem wir durch iteratives Handeln die Vision „Arnsberg 2030“ in der gesamten Organisation Realität werden lassen. Da wir agil vorgehen, wird dieser Plan regelmäßig überprüft und an neue Gegebenheiten angepasst.



7. MITMACHEN & AUSBLICK

Diese Strategie ist mehr als ein Papier. Sie ist eine **Einladung**.
Die digitale Transformation wird nicht „von einzelnen Personen“ gemacht, sondern von uns allen – in jedem Fachdienst, an jedem Schreibtisch und in jedem Gespräch mit Bürger:innen.

WIR LASSEN NIEMANDEN ZURÜCK!

Wir sind uns bewusst, dass dieser Weg Veränderungen mit sich bringt, die auch Fragen oder Unsicherheiten auslösen können. Deshalb ist die Strategie „Arnsberg 2030“ untrennbar mit einem Versprechen verbunden: Wir schaffen die Rahmenbedingungen nicht nur technisch, sondern auch menschlich. Durch gezielte Befähigungsangebote, Raum für Austausch und eine neue Fehlerkultur stellen wir sicher, dass jede und jeder Einzelne die Chance erhält, die digitale Arbeitswelt aktiv mitzugestalten.

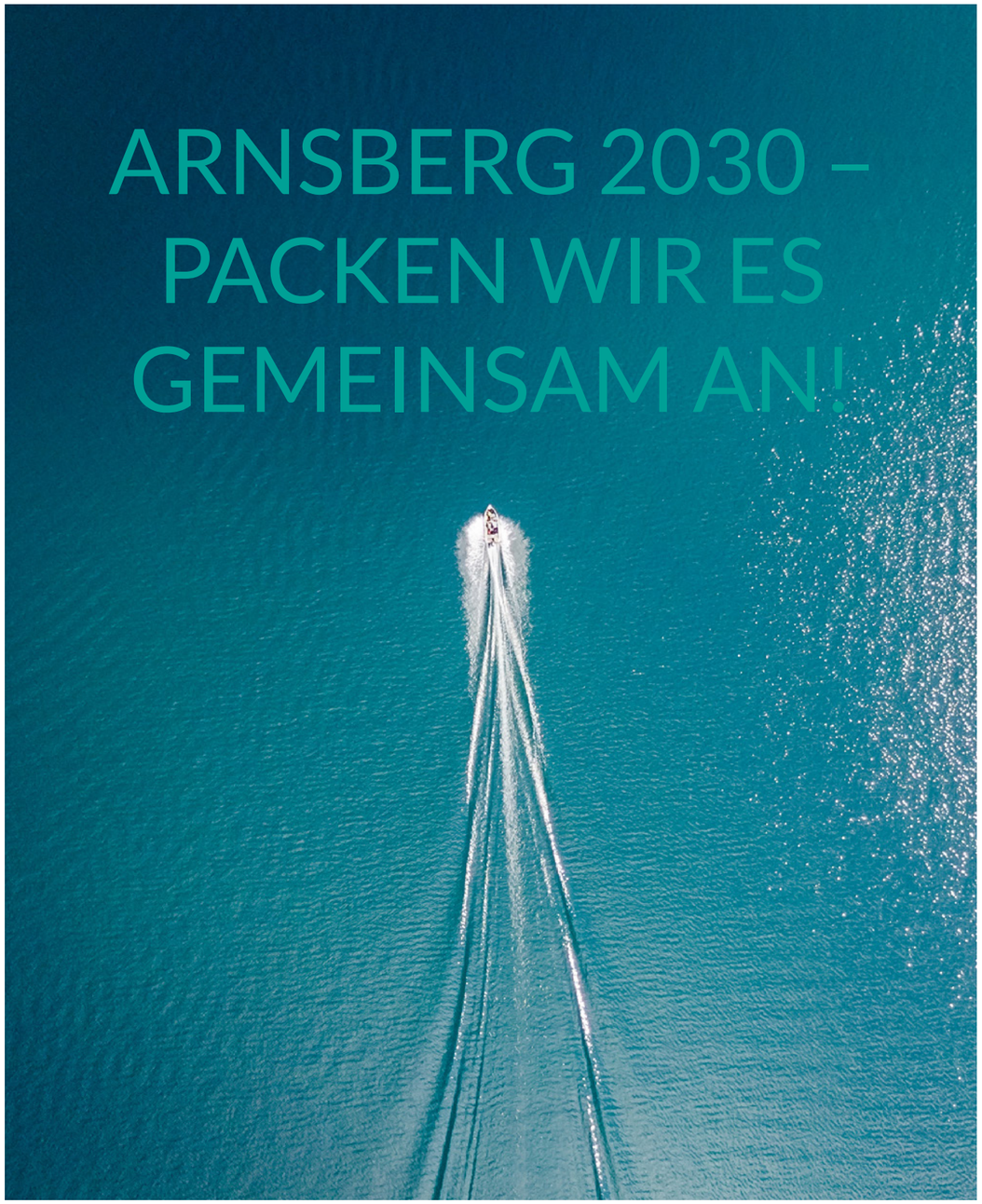
EIN LEBENDIGES DOKUMENT!

Die vorliegende Strategie ist kein starres Regelwerk, sondern ein lebendiger Kompass. Wir arbeiten agil: Das bedeutet, dass wir Erfolge feiern, aber auch bereit sind, aus Fehlern zu lernen und unsere Route anzupassen, wenn sich technologische Rahmenbedingungen oder gesellschaftliche Bedürfnisse ändern.

DER BLICK NACH VORN!

Mit der Umsetzung dieser Handlungsfelder sichern wir unsere Handlungsfähigkeit und steigern unsere Attraktivität als moderner Arbeitgeber. Wir machen Arnsberg bereit für die kommenden Generationen.

Bringen Sie sich ein, nutzen Sie die neuen Gestaltungsspielräume und lassen Sie uns Arnsberg gemeinsam zu einer Verwaltung der Zukunft machen – für uns selbst und für die Menschen in unserer Stadt.



8. GLOSSAR

A

Agilität / Agiles Arbeiten: Eine Methode der Zusammenarbeit und Projektumsetzung in kleinen, lernenden Schritten (Iterationen). Statt starrer Langfristplanung wird flexibel auf Veränderungen reagiert.

Arnsberg.digital: Das zentrale Service-Portal der Stadtverwaltung, das als digitaler Einstiegspunkt für Bürger:innen und Unternehmen dient.

B

Benchmarking: Der systematische Vergleich der eigenen Prozesse und Ergebnisse mit den Best Practices anderer Kommunen oder wissenschaftlichen Standards.

C

Change Management: Die gezielte Begleitung von Mitarbeitenden bei Veränderungsprozessen, um Ängste abzubauen, Kompetenzen aufzubauen und neue Arbeitsweisen nachhaltig zu etablieren.

Cloud (Städtisch/Souverän): Ein zentraler, geschützter Speicher- und Arbeitsraum, der ortsunabhängiges Zusammenarbeiten an Dokumenten in Echtzeit ermöglicht.

D

Digital First: Ein Gestaltungsprinzip, bei dem Prozesse primär für den digitalen Kanal entworfen werden, um maximale Effizienz und medienbruchfreie Abläufe zu erreichen. Während Digital First den digitalen Weg als bevorzugten Standard optimiert, aber bewusst eine persönliche, analoge Unterstützung für Hilfesuchende beibehält (Hybrid-Ansatz), würde „Digital Only" nicht-digitale Zugangswege vollständig abschaffen.

Digitale Souveränität: Die Fähigkeit der Stadtverwaltung, selbstbestimmt über ihre IT-Systeme und Daten zu entscheiden und Abhängigkeiten von einzelnen Anbietern zu minimieren.

E

E-Akte (Elektronische Akte): Die digitale Version der Papierakte. Dokumente werden rechtssicher, zentral und für Berechtigte jederzeit durchsuchbar gespeichert.

End-to-End: Ein Prozess, der vom ersten Klick der Bürger:innen bis zum finalen Bescheid komplett digital und ohne manuelle Zwischenschritte (wie Ausdrucken) durchläuft.

G

Growth Mindset: Eine Denkweise, die lebenslanges Lernen und die Offenheit für neue technologische Entwicklungen als Chance zur persönlichen und organisationalen Weiterentwicklung begreift.

H

Hybrid (Verwaltung): Die strategische Kombination aus hocheffizienten digitalen Services („Digital First") und einer hochwertigen persönlichen Beratung vor Ort.

K

Kanalsteuerung: Die gezielte Lenkung von Anliegen auf den effizientesten Kanal (z. B. einfache Anträge online, komplexe Beratungen im persönlichen Gespräch).

KI (Künstliche Intelligenz): Software-Systeme, die Aufgaben übernehmen, die normalerweise menschliche Intelligenz erfordern (z. B. Textentwürfe erstellen, Daten analysieren oder einfache Anfragen per Chatbot beantworten).

Kollaboration: Eine Form der Zusammenarbeit, die auf Vernetzung, Transparenz und dem Teilen von Wissen über Fachdienstgrenzen hinweg basiert.

M

M²-Reifegradmodell: Das Reifegradmodell für Kommunen der Hochschule Hof. Es dient Arnsberg als wissenschaftliche Basis, um den Fortschritt der Digitalisierung zu messen.

Medienbruch: Eine Unterbrechung im digitalen Informationsfluss, z. B. wenn Daten ausgedruckt werden müssen, um sie manuell in ein anderes System einzugeben.

P

Persona: Ein fiktives, aber datenbasiertes Nutzerprofil, das dabei hilft, Verwaltungsdienste konsequent aus der Sicht der Anwender:innen zu gestalten.

Proaktive Verwaltung: Ein Service-Ansatz, bei dem die Verwaltung Bürger:innen aktiv informiert, bevor diese selbst tätig werden müssen (z. B. Erinnerung an ablaufende Dokumente).

S

Silo-Strukturen: Die isolierte Arbeitsweise einzelner Fachbereiche ohne Blick auf den Gesamtprozess. Die Strategie zielt darauf ab, diese „Silos" durch vernetzte Zusammenarbeit aufzubrechen.

9. ANHANG DATENBASIS & ANALYSE

PERSONA-ZIELGRUPPEN

Bilder KI-generiert

Helmut Müller

Sachbearbeiter

MOTIVATION

Stabilität, korrekte Abläufe, klare Zuständigkeiten und Informationen.

Möchte Bürger:innen schnell helfen, ohne dass Medienbrüche oder IT-Probleme sie ausbremsen.

ÜBER

52 Jahre alt
33 Jahre Verwaltungserfahrung

SCHMERZPUNKTE

Häufige Medienbrüche (Drucken, Unterschreiben, Scannen).
Veraltete, nicht vernetzte Fachverfahren.
Fehlende Schulungen und Einarbeitung in neue Software.
Sieht Digitalisierung häufig als zusätzliche Belastung statt Entlastung.



HALTUNG ZU DIGITALISIERUNG

Nutzt digitale Tools, wenn sie funktionieren und seine Aufwand verringern.
Hohe Frustration bei mangelnder Systemintegration und veralteter Software.

RELEVANZ FÜR DEN STRATEGIEPROZESS

Testet, ob Digitalisierung die Arbeit wirklich vereinfacht.
Repräsentiert die Notwendigkeit von Digital Skills und einem erfolgreichen Veränderungsmanagement.

Franzi Schmidt

Digitalisierungskoordinatorin

MOTIVATION

Möchte die Verwaltung modernisieren, will digitale Angebote ausbauen.

Erachtet Bürokratie als primäres Hindernis.

ÜBER

35 Jahre,
seit 5 Jahren in der Verwaltung,
hat externe Digitalisierungserfahrung.

SCHMERZPUNKTE

Fehlende Umsetzungskapazitäten (Fachkräftemangel, geringes Budget für Innovation). Zu wenig Personal und Zeit für Umsetzung. Lange Entscheidungswege und fehlende Akzeptanz für Change-Prozesse.
Fehlendes Feedback aus der Bürgerschaft, was wirklich funktioniert.



HALTUNG ZU DIGITALISIERUNG

„Digital First", aber pragmatisch.

Erkennt, dass Bürger:innen weiterhin persönliche und telefonische Zugänge wünschen.

RELEVANZ FÜR DEN STRATEGIEPROZESS

Testet die technologische und organisationale Governance.
Repräsentiert die Ambition, Innovation voranzutreiben und die Verwaltung zu einer flexiblen, lernenden Organisation zu entwickeln.

Elfriede Schulz

Rentnerin

MOTIVATION

Möchte am gesellschaftlichen Leben teilnehmen und ihre Angelegenheiten sicher und verständlich erledigen.

Legt Wert auf persönlichen Kontakt und Vertrauen.

ÜBER

71 Jahre,
lebt im Ortsteil Voßwinkel

SCHMERZPUNKTE

Der digitale Zugang ist zu hochschwellig und mangelndes Vertrauen in Datenschutz.
Sie benötigt analoge Alternativen oder eine leicht zugängliche, barrierefreie Unterstützung.

Lange Wege zur Stadtverwaltung. Schlechter Internetzugang in ländlichen Gebieten.



HALTUNG ZU DIGITALISIERUNG

Digital skeptisch. Nutzt E-Mail und Online-Banking, ist aber durch Phishing und Datenschutzsorgen verunsichert.
Fühlt sich durch komplizierte digitale Formulare (z.B. OZG mit digitaler Identifikation) schnell ausgeschlossen.

RELEVANZ FÜR DEN STRATEGIEPROZESS

Testet die Inklusion und Barrierefreiheit der Strategie.
Stellt die zentrale Frage: Werden Menschen wie sie durch die Digitalisierung ausgeschlossen oder gestärkt?
Steht für Bürger:innen, die digitale Angebote nur nutzen, wenn sie begleitet und sicher sind.

Max Keller

Young Professional

MOTIVATION

Erwartet einen reibungslosen, schnellen Service von der Verwaltung, der mit privaten Dienstleistern vergleichbar ist.
Möchte mobil und zeitunabhängig agieren.

ÜBER

30 Jahre,
lebt in Neheim

SCHMERZPUNKTE

Verwaltungsleistungen sind nicht Ende-zu-Ende digital. Häufiger Medienbruch zwischen Online-Antrag und analogem Nachreichen von Dokumenten.

Wünscht sich mehr Transparenz über den Bearbeitungsstatus.



HALTUNG ZU DIGITALISIERUNG

Digital affin. Nutzt alle Dienste mobil (Smartphone). Akzeptiert digitale Identifikation (BundID), wenn es den Prozess wirklich beschleunigt.
Befürwortet Apps und Online Bezahlfunktionen.

RELEVANZ FÜR DEN STRATEGIEPROZESS

Repräsentiert die Erwartung an eine moderne, schnelle und nutzerfreundliche Stadtverwaltung.
Testet, ob Arnsberg für Fachkräfte und junge Familien digital attraktiv bleibt.
Testet die Servicequalität und Effizienz der Strategie.

Digitale Verwaltung im Fokus

Zusammenfassung der Erkenntnisse aus der Bürger:innenbefragung

Die Erwartungen an die öffentliche Verwaltung haben sich in den vergangenen Jahren deutlich verändert. Bürger:innen vergleichen Verwaltungsangebote heute nicht mehr mit anderen Behörden, sondern mit digitalen Dienstleistungen aus ihrem Alltag wie Online Banking, Versandhandel oder Terminplattformen. Dadurch steigen die Anforderungen an Nutzerfreundlichkeit, Erreichbarkeit und Bearbeitungsgeschwindigkeit.

Um diesen Veränderungen gezielt zu begegnen, wurde eine umfassende Bürger:innenbefragung zur Digitalisierung durchgeführt. Ziel war es, ein besseres Verständnis dafür zu erhalten, wie die Verwaltung aktuell wahrgenommen wird, welche Herausforderungen bestehen und welche Erwartungen an zukünftige Angebote gestellt werden.

Die Ergebnisse zeigen ein klares Bild: Der Wunsch nach mehr digitalen Verwaltungsangeboten ist deutlich erkennbar. Rund 74 % der Befragten wünschen sich einen weiteren Ausbau digitaler Dienstleistungen. Besonders häufig genannt wurden dabei die digitale Beantragung von Ausweisen und Pässen, An- und Ummeldungen, Urkundenbeantragungen sowie Online-Terminvereinbarungen und digitale Zahlungsmöglichkeiten. Gleichzeitig wurde deutlich, dass Bürger:innen digitale Angebote nur dann als echten Mehrwert wahrnehmen, wenn diese einfach, verständlich und intuitiv nutzbar sind. Neben dem Ausbau digitaler Leistungen wurden daher insbesondere klarere Informationen und verständlichere Formulare als wichtige Verbesserungsbedarfe benannt. Auch die größten wahrgenommenen Hürden bei digitalen Verwaltungsangeboten liegen weniger in fehlender technischer Ausstattung, sondern vor allem in der Benutzerfreundlichkeit und im fehlenden Support bei Fragen oder Problemen (über 40 %). Dies zeigt, dass erfolgreiche Digitalisierung nicht nur neue technische Lösungen erfordert, sondern vor allem eine konsequent nutzerorientierte Gestaltung und begleitende Unterstützung.

Ein weiteres zentrales Ergebnis der Befragung ist, dass Digitalisierung persönliche Beratung nicht ersetzen darf. Vielmehr wünschen sich die meisten Befragten eine Kombination aus digitalen, telefonischen und persönlichen Kontaktmöglichkeiten (rund zwei Drittel). Darüber hinaus wurden zahlreiche konkrete Hinweise und Anregungen eingebracht. Dazu zählen unter anderem der Wunsch nach nachvollziehbaren Bearbeitungsständen bei Online Anträgen, zentralen Bürgerportalen, einer verbesserten Suchfunktion auf der Website, mehrsprachigen Angeboten sowie digitalen Unterstützungsangeboten für weniger technikaffine Nutzerinnen und Nutzer.

Auf Grundlage dieser Erkenntnisse verfolgen wir einen hybriden Ansatz. Digitale Angebote werden dort ausgebaut, wo sie Abläufe vereinfachen und beschleunigen können. Gleichzeitig bleibt die persönliche Beratung ein wichtiger Bestandteil unseres Serviceangebots. Durch die gezielte Verlagerung einfacher Anliegen auf digitale Wege entstehen Freiräume, die für komplexere oder beratungsintensive Themen genutzt werden können.

Die Befragung war dabei nur der erste Schritt. Unser Ziel ist es, Angebote nicht nur einzuführen, sondern auch langfristig zu verbessern und an die tatsächlichen Bedürfnisse anzupassen. Unser Anspruch ist eine Verwaltung, die sich weiterentwickelt und die Erwartungen der Bürgerinnen und Bürger ernst nimmt. Die Ergebnisse der Umfrage liefern dafür eine wichtige Grundlage und helfen uns, den eingeschlagenen Weg konsequent weiterzugehen.

1. Wünsche zur Verwaltungsvereinfachung

Frage: Was würden Sie sich wünschen, damit Verwaltungsangelegenheiten in Arnsberg einfacher und besser erledigt werden können?

Wunsch zur Verbesserung	Nennungen (n=72)	Anteil der Befragten
Mehr digitale Angebote	**53**	**73,6 %**
Klarere Informationen und verständliche Formulare	39	54,2 %
Persönliche Ansprechpersonen leichter erreichbar	36	50,0 %
Kürzere Bearbeitungszeiten	33	45,8 %
Längere Öffnungszeiten / flexiblere Terminvergabe	23	31,9 %

> **Kernaussage: Der mit Abstand größte Wunsch ist die Erweiterung der digitalen Angebote (73,6 %). Auch traditionelle Serviceaspekte wie klarere Informationen und die Erreichbarkeit persönlicher Ansprechpartner sind für mehr als die Hälfte der Befragten von hoher Bedeutung.**

2. Gewünschte Digitalisierung von Dienstleistungen

Frage: Welche Dienstleistungen oder Behördengänge würden Sie besonders gerne digital erledigen?

Dienstleistung	Nennungen (n=72)	Anteil der Befragten
Beantragung von Ausweisen oder Pässen	**51**	**70,8 %**
An- und Ummeldungen (Wohnsitz, Kfz, Hundesteuer etc.)	**50**	**69,4 %**
Beantragung von Urkunden (z. B. Geburts-, Heiratsurkunde)	48	66,7 %

Dienstleistung	Nennungen (n=72)	Anteil der Befragten
Vereinbarung von Terminen mit der Verwaltung	46	63,9 %
Zahlung von Gebühren online	46	63,9 %
Anmeldung für Kita oder Schule	19	26,4 %

Kernaussage: Die Bürger:innen wünschen sich eine weitreichende Digitalisierung der Basisdienst-leistungen. Die Bereiche Ausweis-/Passbeantragung, An-/Ummeldungen und die Beantragung von Urkunden haben die höchste Priorität für eine digitale Abwicklung.

3. Hürden bei der Nutzung digitaler Angebote

Frage: Wo sehen Sie mögliche Hürden oder Schwierigkeiten bei der Nutzung digitaler Angebote der Stadtverwaltung?

Hürde / Schwierigkeit	Nennungen (n=72)	Anteil der Befragten
Fehlende Unterstützung bei Fragen / Problemen	**31**	**43,1 %**
Schwierigkeiten bei der Bedienung / Benutzerfreundlichkeit	**29**	**40,3 %**
Keine Hürden – digitale Angebote sind für mich gut nutzbar	22	30,6 %
Fehlendes Vertrauen in Datenschutz und Datensicherheit	15	20,8 %
Kein oder eingeschränkter Internetzugang	13	18,1 %
Fehlende digitale Endgeräte (z. B. PC, Smartphone)	10	13,9 %

Kernaussage: Die größten Hürden sind nicht technischer Natur (Zugang/Geräte), sondern liegen in den Bereichen Support und Usability. Dies deutet darauf hin, dass verbesserte digitale Angebote intuitiver gestaltet und mit leichter zugänglichem Support begleitet werden müssen. Ein Drittel der Befragten sieht keine Hürden.

4. Zukünftige Kommunikationswege

Frage: Wie sollte Ihrer Meinung nach die Kommunikation mit der Verwaltung in Zukunft am besten ablaufen?

Kommunikationsweg	Nennungen (n=72)	Anteil der Befragten
Kombination aus digital, telefonisch und persönlich	**47**	**65,3 %**
Online (z. B. über ein Bürgerportal oder E-Mail)	18	25,0 %
Telefonisch	16	22,2 %
Persönlich vor Ort	10	13,9 %

Kernaussage: Der klare Wunsch der Bevölkerung ist ein Omnichannel-Ansatz (Kombination aus allen Kanälen) mit 65,3 %. Dies impliziert, dass digitale Angebote nicht die telefonische oder persönliche Kommunikation ersetzen sollen, sondern diese ergänzen und integriert werden müssen, um allen Präferenzen gerecht zu werden.

5. Stimmen aus der Umfrage

Ausgewählte Rückmeldungen der Bürger:innen – ungefiltert und direkt:

„Eigenes Konto mit allen Abrechnungen und digitalen Service-Funktionen, ähnlich wie beim Stromanbieter oder der Versicherung.“

Bürger:in, Frage 2

„Viele Dinge wie Zulassung/Abmeldung von Kfz oder Beantragung einiger Unterlagen könnten viel einfacher online beantragt werden – ohne persönlichen Kontakt zum Sachbearbeiter.
Dadurch erspart man sich unnötige Wartezeiten.“

Bürger:in, Frage 2

„Wenn schon online, dann auch vollständig, aktuell und brauchbar.“

Bürger:in, Frage 2

Digitalisierung intern weiterdenken

Zusammenfassung der Erkenntnisse aus der Mitarbeitendenbefragung

Die digitale Transformation der Verwaltung betrifft nicht nur die Weiterentwicklung von Serviceangeboten für Bürger:innen, sondern verändert auch interne Arbeitsabläufe, Prozesse und Formen der Zusammenarbeit grundlegend. Um diesen Wandel ganzheitlich gestalten zu können, ist es entscheidend, neben externen Erwartungen auch die Perspektiven innerhalb der Verwaltung selbst zu berücksichtigen. Aus diesem Grund wurde im Rahmen der Entwicklung der Digitalen Transformationsstrategie der Stadt Arnsberg, ergänzend zur Bürger:innenbefragung, eine umfassende Befragung der Mitarbeitenden durchgeführt. Ziel war es, ein fundiertes Bild darüber zu gewinnen, welche Rahmenbedingungen, Bedarfe und Entwicklungspotenziale aus Sicht der Beschäftigten für eine zukunftsfähige digitale Verwaltung erforderlich sind.

Die Ergebnisse zeigen deutlich, dass die Mitarbeitenden die Digitalisierung als wichtigen Zukunftsfaktor für eine moderne Verwaltung verstehen und den eingeschlagenen Weg grundsätzlich unterstützen. Gleichzeitig machen die Rückmeldungen sichtbar, an welchen Stellen noch konkrete Verbesserungen notwendig sind, um digitale Arbeitsweisen nachhaltig zu stärken. Besonders häufig wurde eine bessere technische Ausstattung als zentrale Voraussetzung genannt: Rund 84 Prozent der Befragten sehen hier weiteren Handlungsbedarf. Ebenfalls häufig genannt wurden der Wunsch nach modernen digitalen Werkzeugen und Anwendungen mit 69 Prozent, einer verbesserten internen Kommunikation mit 47 Prozent sowie zusätzlichen Schulungs- und Unterstützungsangeboten für digitales Arbeiten mit 43 Prozent.

Darüber hinaus wurde in den Rückmeldungen deutlich, dass Digitalisierung aus Sicht vieler Mitarbeitender noch zu häufig durch Medienbrüche, uneinheitliche Softwarelandschaften und analoge Zwischenschritte ausgebremst wird. Insbesondere fehlende Schnittstellen zwischen Fachverfahren, aufwendige manuelle Prozesse und unzureichend digitalisierte interne Abläufe wurden als wiederkehrende Herausforderungen benannt. Gleichzeitig wurde betont, dass erfolgreiche Digitalisierung nicht allein eine technische Frage ist, sondern auch klare Kommunikation, transparente Priorisierung und eine frühzeitige Einbindung der Mitarbeitenden in Veränderungsprozesse erfordert.

Die Befragung macht damit deutlich, dass innerhalb der Verwaltung eine hohe Bereitschaft zur digitalen Weiterentwicklung vorhanden ist, für eine erfolgreiche Umsetzung jedoch die passenden Rahmenbedingungen geschaffen werden müssen. Digitalisierung soll nicht nur neue technische Möglichkeiten schaffen, sondern Mitarbeitende konkret im Arbeitsalltag entlasten und Verwaltungsprozesse spürbar verbessern.

Die Ergebnisse der Mitarbeitendenbefragung fließen nun gemeinsam mit den Erkenntnissen aus der Bürger:innenbefragung in die weitere Ausarbeitung der Digitalen Transformationsstrategie ein. Unser Ziel ist es, die Stadtverwaltung neben externen Serviceangeboten auch intern für unsere Mitarbeitenden nutzerzentriert, zukunftsfähig, effizient und modern weiterzuentwickeln.

1. Eigene Erfahrungen als Bürger:in

Frage: Wie haben Sie Ihren letzten Kontakt mit einer Behörde als Bürgerin oder Bürger erlebt? Welche persönlichen Erfahrungen haben Sie gemacht?

Erfahrungskategorie	Näherungswert Nennungen	Anteil der Antworten
Positive Erfahrung mit Terminvergabe/Ablauf	**38**	**38 %**
Kritik an langen Wartezeiten / Bearbeitungsdauern	29	29 %
Mangelnde telefonische/digitale Erreichbarkeit	27	27 %
Fehlende oder unklare Informationen (Website, Formulare)	24	24 %
Unklare Zuständigkeiten / Weiterleitung	22	22 %
Positives Erlebnis: freundliche, kompetente Mitarbeitende	20	20 %
Kritik an fehlenden digitalen Angeboten / Medienbruch	18	18 %
Probleme mit Technik vor Ort (schlechtes Internet, Geräte)	15	15 %

> **Kernaussage: Mitarbeitende nehmen als Bürger:innen sowohl positive als auch klar verbesserungswürdige Aspekte wahr. Besonders häufig werden Wartezeiten, Erreichbarkeit und fehlende digitale Alternativen kritisch genannt – gleichzeitig wird freundliches Personal und funktionierende Online-Terminvergabe positiv hervorgehoben. Diese Doppelperspektive schärft das interne Verständnis für Bürgeranliegen erheblich.**

2. Verbesserungswünsche für Verwaltungsdienstleistungen

Frage: Was würden Sie sich wünschen, damit Verwaltungsangelegenheiten künftig einfacher, schneller oder angenehmer erledigt werden können?

Verbesserungswunsch (Themenkategorie)	Näherungswert Nennungen	Anteil der Antworten
Mehr vollständige, medienbruchfreie Online-Prozesse	**51**	**51 %**

Verbesserungswunsch (Themenkategorie)	Näherungswert Nennungen	Anteil der Antworten
Bessere telefonische / digitale Erreichbarkeit	38	38 %
Persönliche Ansprechpersonen / menschlicher Kontakt erhalten	32	32 %
Klarere Informationen & bessere Homepage / Prozesserklärungen	29	29 %
Digitale Bezahlmöglichkeiten einführen	22	22 %
KI-Unterstützung / Chatbot zur Selbsthilfe	18	18 %
Flexiblere Terminvergabe / bessere Öffnungszeiten	16	16 %
Proaktives Verwaltungshandeln (z. B. Ablaufhinweise)	12	12 %

Kernaussage: Die Mitarbeitenden als Bürger:innen wünschen sich vor allem vollständige digitale Prozesse ohne Medienbruch. Zugleich betonen mehr als ein Drittel, dass der menschliche Kontakt erhalten bleiben muss. Dies bestätigt den Omnichannel-Ansatz: Digital – aber nicht ausschließlich.

„Wenn schon online, dann auch vollständig, aktuell und brauchbar."

Mitarbeitende:r, Frage 2

„Eigenes Konto mit allen Abrechnungen und digitalen Service-Funktionen, ähnlich wie beim Stromanbieter oder der Versicherung."

Mitarbeitende:r, Frage 2

3. Digitale Arbeitsfähigkeit im eigenen Bereich

Frage: Wie gut sind Sie in Ihrem Arbeitsbereich aktuell digital arbeitsfähig?

Selbsteinschätzung	Stimmen (n=100)	Anteil
Sehr gering	10	10 %
Gering	19	19 %
Mittel	51	51 %
Hoch	15	15 %
Sehr hoch	3	3 %
Gesamt	98*	100 %

Kernaussage: Mehr als zwei Drittel der Mitarbeitenden (71 %) schätzen ihre digitale Arbeitsfähigkeit als „mittel" oder schlechter ein. Lediglich 18 % bewerten sie als „hoch" oder „sehr hoch".
Hier liegt ein zentrales Handlungsfeld für die Digitalisierungsstrategie.

4. Digitale Ausstattung und Grundbedarfe

Frage: Welche digitalen „Basics" brauchen Sie? Was davon funktioniert gut? Was fehlt aktuell?

4a – Gewünschte und benötigte digitale Grundausstattung

Bedarfskategorie	Näherungswert Nennungen	Anteil
Laptop / mobiles Endgerät für flexibles Arbeiten	**62**	**62 %**
Stabile Internetverbindung / WLAN	54	54 %
Aktuelle Office-Programme (Outlook statt Lotus Notes)	48	48 %
Digitale Aktenführung (E-Akte)	45	45 %
Tablet für Außendienst / mobile Dokumentation	38	38 %
Diensthandy / mobiler Telefonie-Zugang	34	34 %
Digitale Unterschrift / Signatur	31	31 %
Cloud-Speicher / zentrales Dateiablagesystem	29	29 %
Videokonferenz-Tools (Webex, Zoom o.ä.)	27	27 %
Digitale Arbeitszeiterfassung / Urlaubsverwaltung	24	24 %

4b – Was fehlt oder funktioniert nicht gut (Meist genannte Mängel)

Mangel / Problem	Näherungswert Nennungen	Anteil
Lotus Notes / veraltetes E-Mail-Programm	**42**	**42 %**

Mangel / Problem	Näherungswert Nennungen	Anteil
Fehlende oder zu wenige Laptops	38	38 %
Instabiles Internet / Netzwerkprobleme	35	35 %
Keine E-Akte / kein DMS vorhanden	34	34 %
Gesperrte Websites / eingeschränkter Internetzugang	28	28 %
Fehlende digitale Unterschrift	26	26 %
Schlechte oder fehlende Videokonferenz-Möglichkeiten	24	24 %
Kein/unzureichendes Cloud-Speicher	20	20 %
Keine digitale Zeiterfassung / Papierprozesse intern	19	19 %
Außenstellen (z. B. Kitas) ohne Grundausstattung	15	15 %

Kernaussage: Die größten Defizite liegen in der Grundausstattung: veraltete Software (insbesondere Lotus Notes), zu wenige mobile Endgeräte und instabile Netzwerkinfrastruktur. Besonders gravierend ist die Lage in Außenstellen wie Kitas, die zum Teil noch ohne Telefon und Internet arbeiten. Vor dem Start komplexer Digitalisierungsprojekte muss die Basis stimmen.

„Es kommen immer mehr Anforderungen, aber die Basis stimmt nicht. Das macht sehr unzufrieden."

Mitarbeitende:r, Frage 4

5. Größte Herausforderungen im Bereich Digitalisierung

Frage: Wo sehen Sie über den eigenen Arbeitsplatz hinaus derzeit die größten Herausforderungen oder „Baustellen" im Bereich Digitalisierung?

Herausforderung / Baustelle	Näherungswert Nennungen	Anteil
Fehlende technische Grundausstattung / veraltete Infrastruktur	**55**	**55 %**
Akzeptanz & Mitnahme aller Mitarbeitenden (Generationenwandel)	43	43 %
E-Akte / Umstieg auf digitale Aktenführung	40	40 %
Medienbruchfreie Prozesse / fehlende Schnittstellen	38	38 %
Fehlende Strategie / Zuständigkeiten unklar	32	32 %
IT-Support / SIT NRW zu langsam / kapazitätsschwach	28	28 %
Datenschutz als Hemmnis vs. Innovationsmut	22	22 %
Keine einheitliche Software-Landschaft („jeder braut sein Süppchen")	21	21 %
Zu wenig Schulungen / Fortbildung / Kompetenzaufbau	20	20 %
Digitale Bürgerdienstleistungen nicht medienbruchfrei verfügbar	17	17 %

Kernaussage: Die Mitarbeitenden sehen die größten Baustellen nicht nur in der Technik, sondern auch im kulturellen Wandel: Die Mitnahme aller Kolleginnen und Kollegen, klare Strategien und verlässliche IT-Strukturen werden als ebenso dringlich eingeschätzt wie die Anschaffung moderner Hardware.

„Digitalisierung ist kein Panazee: die Arbeit wird dadurch nicht weniger, sie wird oft erst langfristig möglich."

Mitarbeitende:r, Frage 5

6. Gewünschte Unterstützungsangebote

Frage: Welche Unterstützungsangebote wünschen Sie sich, um besser digital arbeiten zu können?

Unterstützungsangebot	Stimmen (n=100)	Anteil
Technische Ausstattung	**84**	**84 %**
Digitale Werkzeuge (Software, Tools)	69	69 %
Interne Kommunikation / Wissenstransfer	47	47 %
Schulungen / Fortbildungen	43	43 %
Personelle Ressourcen	34	34 %

Unterstützungsangebot	Stimmen (n=100)	Anteil
Sonstiges (u. a. Home Office, feste Zuständigkeiten)	5	5 %

> **Kernaussage: Mit 84 % ist „Technische Ausstattung“ der mit Abstand größte Bedarf – noch vor digitalen Werkzeugen (69 %) und Schulungen (43 %). Die Reihenfolge ist eindeutig: Zuerst die Infrastruktur, dann die Qualifizierung.**

7. Strategieprioriäten – Was zuerst?

Frage: Was wäre das wichtigste Projekt für die Digitalisierungsstrategie? Welche Themen und Ziele sollte die Strategie enthalten?

Strategiethema / Projektpriorität	Näherungswert Nennungen	Anteil
E-Akte / Dokumentenmanagementsystem (DMS) einführen	**48**	**48 %**
Technische Grundausstattung für alle (Laptops, WLAN, Geräte)	**46**	**46 %**
Einheitliche Software / Lotus Notes ablösen (Outlook / M365)	38	38 %
Digitale Arbeitsprozesse / medienbruchfreie Workflows	34	34 %
Schulung & Kompetenzaufbau der Mitarbeitenden	30	30 %
Digitale Zeiterfassung & interne Prozesse (Urlaub, Dienstreisen)	26	26 %
Intranet / Wissensmanagement / Kommunikationsplattform	24	24 %
Bürgerportal / Online-Dienste medienbruchfrei gestalten	22	22 %
Klare Digitalisierungsstrategie mit Zeitplan und Zuständigkeiten	20	20 %
KI-Unterstützung intern einführen	15	15 %

> **Kernaussage: Die Mitarbeitenden sind sich einig: Die größten Hebel sind E-Akte, moderne Hardware für alle und ein zeitgemäßes E-Mail-/Office-Programm. Bevor komplexe Bürgerportale ausgebaut werden, müssten die internen Grundlagen stabil sein – „erst selbst digital werden, dann nach außen“.**

„Wir sollten erst selbst einmal digital werden (DMS, digitale Formulare, auch digital weiterverarbeiten) bevor wir weitere digitale Möglichkeiten dem Bürger zur Verfügung stellen.“

Mitarbeitende:r, Frage 8

8. Stimmen aus der Umfrage

Ausgewählte Rückmeldungen der Mitarbeitenden – ungefiltert und direkt:

„Nicht lange projektieren, machen!“

Mitarbeitende:r, Frage 9

„Einfach mal bei anderen Kommunen oder Firmen nachfragen, wo die Digitalisierung bereits läuft. Man muss das Rad nicht immer neu erfinden.“

Mitarbeitende:r, Frage 9

„Mit kleinen Schritten laufen lernen. Einen Schritt nach dem anderen. Und besser ein paar gute Tools anschaffen statt vieler günstiger eingeschränkter Kompromisse.“

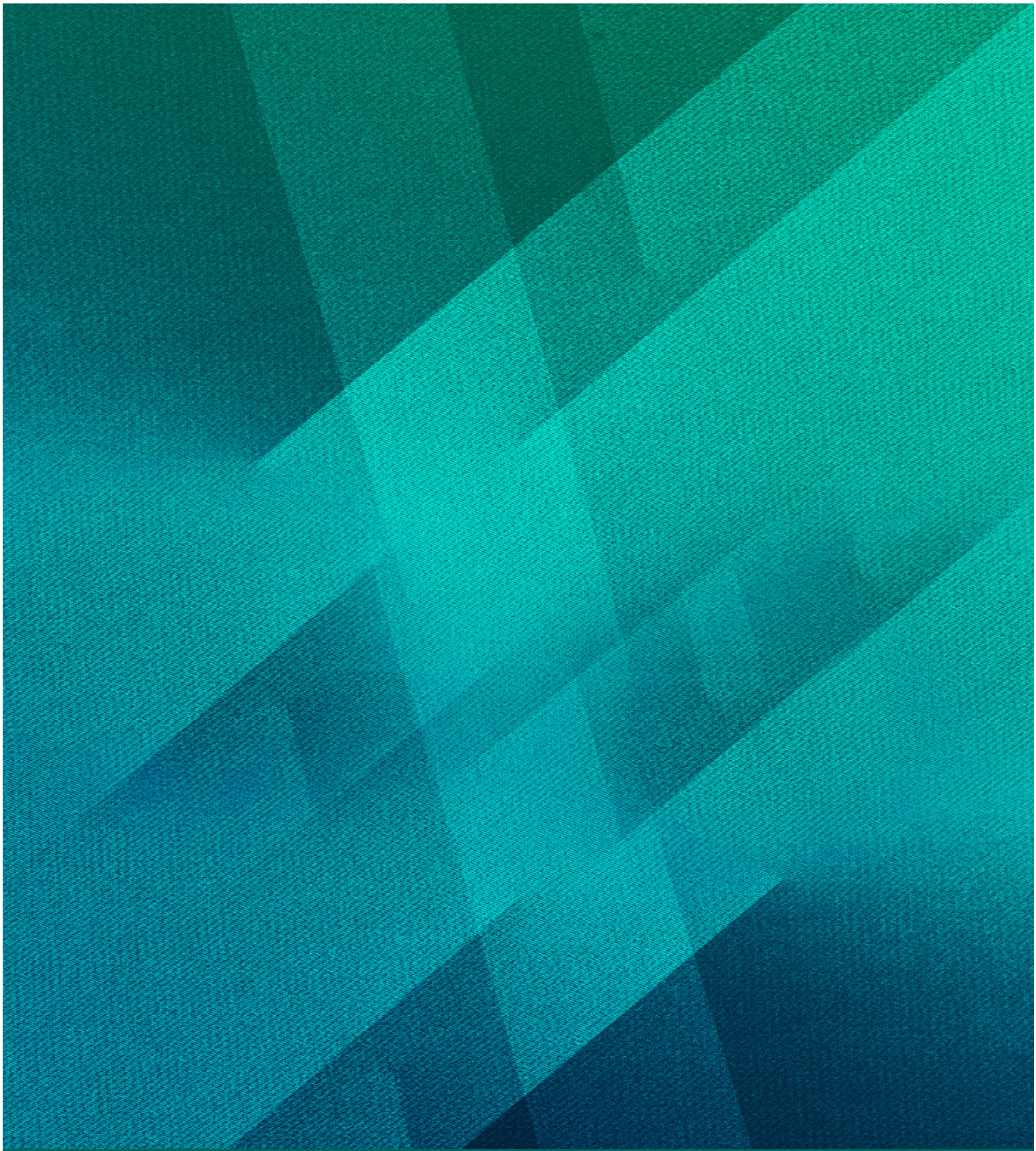
Mitarbeitende:r, Frage 9

„Bitte achten Sie bei 'höher, schneller, weiter' auf die Mitarbeiter:innen.
Bleiben Sie dabei, dass Sie bei der Einführung neuer Aspekte immer mit der Basis sprechen.“

Mitarbeitende:r, Frage 9

„Ich glaube, wir sind grundsätzlich auf einem guten Weg. Es ist ein guter Überblick, Weitsicht und Langatmigkeit gefragt. Wenn wir digitaler werden, können wir sicherlich viele zeitliche Ressourcen gewinnen.“

Mitarbeitende:r, Frage 9



Stadt Arnsberg
Verwaltungsdigitalisierung
Hellefelder Str. 8
59821 Arnsberg

info@arnsberg.de
www.arnsberg.de

ARNSBERG