

rodion kutsaiev auf Unsplash

# minden+digital

# Digitalstrategie der Stadt Minden

Version 1.1, November 2026

**Stadt Minden**
minden.de/
digitalisierung

Minden

# Inhalt

*Vorwort des Bürgermeisters* ..... 4
Über minden+digital ..... 6
Teil I: Digitalstrategie minden+digital ..... 7
1. Strategische Einordnung ..... 7
1.1 Nachhaltig, ressourcenschonend und menschenzentriert ..... 8
1.2 Resilient, sicher & souverän ..... 9
2. Nutzen der Digitalisierung ..... 11
2.1 Serviceverbesserung ..... 11
2.2 Effizienzsteigerung ..... 12
3. Portfolio-Management ..... 12
4. Rollen in der Digitalisierung ..... 13
4.1 Verwaltungsvorstand & Führungskräfte ..... 14
4.2 Koordinierungsstelle Digitalisierung ..... 14
4.3 Digitale Lots*innen ..... 15
4.4 Digitalisierungskoordinator*innen ..... 15
5. Erfolgsfaktoren ..... 15
5.1 Digitale Kultur & Change Management ..... 15
5.2 Prozessmanagement ..... 16
5.3 Leistungsstarke IT ..... 16
5.4 Ausreichende Ressourcen ..... 17
5.5 Projektmanagement ..... 17
5.6 Kommunikation ..... 17
Teil II: Digitales Rathaus ..... 18
1. Zielgruppen der Verwaltungsdigitalisierung ..... 19
2. Rechtliche Rahmenbedingungen ..... 19
3. Verwaltungsdigitalisierung auf Bundes- und Landesebene ..... 20
4. Basiskomponenten ..... 22
4.1 Dokumentenmanagementsystem (DMS) ..... 22
4.2 Antragsmanagement ..... 22
4.3 Low Code-Plattform | Robotic Process Automation ..... 22
4.4 Portalverbund, EUDI-Wallet und Bund-ID ..... 23
4.5 Prozessmanagement ..... 23
4.6 Geodateninfrastruktur des Bereichs Vermessung und Geoservice ..... 23
4.7 E-Payment ..... 23
4.8 Sichere elektronische Kommunikation ..... 24

5. Programmziele 2026-2028 ..... 25
5.1 Programm Online-Dienste ..... 25
5.2 Programm DMS ..... 26
Teil III: Künstliche Intelligenz & Automatisierung ..... 27
1. Was ist künstliche Intelligenz? ..... 27
2. Formen künstlicher Intelligenz ..... 29
2.1 Computer Vision/Bilderkennung ..... 29
2.2 Spracherkennung ..... 30
2.3 Generative KI ..... 30
2.4 Prädiktive KI ..... 30
2.5 Robotic Process Automation ..... 31
3. Kombination von Systemen ..... 32
4. Erfolgsfaktoren ..... 32
4.1 Prozesse ..... 32
4.2 Daten ..... 33
4.3 Technische Betreuung & Verantwortlichkeiten ..... 33
4.4 Compliance ..... 34
4.5 Kooperation ..... 34
4.6 Change Management & Kompetenzaufbau ..... 34
5. Rechtliche Rahmenbedingungen ..... 35
6. Risikobewertung ..... 37
6.1 Datenrisiko (Datenschutz, Datenqualität) ..... 37
6.2 Transparenzrisiko ..... 37
6.3 Lernrisiko ..... 37
6.4 Reputationsrisiko ..... 37
6.5 Qualitätsrisiko ..... 38
6.6 Sicherheitsrisiko ..... 38
7. Programmziele 2026-2028 ..... 39
7.1 Programm Künstliche Intelligenz & Automatisierung ..... 39
Anhang ..... 40
Quellen ..... 40
Abbildungsverzeichnis ..... 42
Koordinierungsstelle Digitalisierung ..... 42

# Vorwort des Bürgermeisters



Die Erwartungen an eine moderne Stadtverwaltung verändern sich kontinuierlich. Bürgerinnen und Bürger, Unternehmen und unsere Beschäftigten erwarten zu Recht, dass Verwaltung verlässlich, erreichbar und zeitgemäß funktioniert. Gleichzeitig stehen Kommunen vor großen Herausforderungen: Der demografische Wandel und der Fachkräftemangel, begrenzte finanzielle Spielräume, wachsende Aufgaben und eine zunehmend komplexe Welt verlangen neue Wege, um unsere Leistungsfähigkeit dauerhaft zu sichern.

Digitalisierung bietet uns dabei große Chancen. Sie macht Verwaltungsleistungen einfacher zugänglich, verkürzt Bearbeitungszeiten, entlastet Mitarbeitende von aufwendigen Routinetätigkeiten und schafft damit Freiräume für die Aufgaben, bei denen es auf Erfahrung, Abwägung und persönlichen Austausch ankommt. Unser Anspruch ist deshalb klar: Wir wollen eine Verwaltung, die ihre Leistungen für die Menschen in Minden möglichst einfach, schnell und sicher erbringt. Digital, wo dies einen echten Mehrwert bietet, und persönlich, wo persönlicher Kontakt wichtig ist.

Damit knüpft unsere Digitalstrategie minden+digital unmittelbar an die Stadtstrategie 2032 an. Dort haben wir uns vorgenommen, die Digitalisierung in allen Entwicklungsfeldern unserer Stadt aktiv zu gestalten und ihre Chancen für Lebensqualität und Wohlstand zu nutzen. Digitalisierung ist für uns zugleich kein Selbstzweck. Sie ist ein Werkzeug, um unsere Stadt und unsere Verwaltung besser zu machen.

Für die Verwaltung bedeutet das vor allem, dass wir servicestark und leistungsfähig sein wollen. Digitale Angebote sollen verständlich, barrierearm und möglichst rund um die Uhr nutzbar sein. Gleichzeitig müssen die Prozesse dahinter stimmen. Es reicht nicht, einen analogen Antrag online verfügbar zu machen. Wir müssen unsere Abläufe insgesamt betrachten, vereinfachen und dort, wo es sinnvoll ist, medienbruchfrei digital weiterverarbeiten. Genau deshalb verbindet unsere Digitalstrategie die Weiterentwicklung der Online-Dienste mit Prozessmanagement, elektronischer Aktenführung und modernen digitalen Arbeitsmitteln.

Eine leistungsfähige digitale Verwaltung braucht mehr als gute Technik. Sie braucht Menschen, die Veränderungen gestalten können und wollen. Digitalisierung ist deshalb eine gemeinsame Aufgabe der gesamten Verwaltung. Führungskräfte, Mitarbeitende, digitale Lotsinnen und Lotsen sowie unsere zentralen Digitalisierungseinheiten tragen gemeinsam dazu bei, neue Lösungen zu entwickeln, Erfahrungen zu sammeln und erfolgreiche Ansätze in die Fläche zu bringen.

Gleichzeitig müssen wir mit den Möglichkeiten neuer Technologien verantwortungsvoll umgehen. Künstliche Intelligenz und Automatisierung können uns dabei helfen, Aufgaben effizienter zu erledigen und die Qualität unseres Services weiter zu verbessern. Sie dürfen

aber nicht um ihrer selbst willen eingesetzt werden. Datenschutz, IT-Sicherheit, Transparenz, digitale Souveränität und die menschliche Verantwortung für Entscheidungen sind für uns nicht verhandelbar. Der Mensch bleibt Mittelpunkt unseres Verwaltungshandelns.

Die Digitalstrategie minden+digital gibt dafür einen gemeinsamen Rahmen. Sie beschreibt, wohin wir wollen, welche Grundsätze uns dabei leiten und welche konkreten Schritte wir in den kommenden Jahren gehen. Sie ist zugleich bewusst kein starres Konzept. Die digitale Welt entwickelt sich schnell. Deshalb werden wir unsere Strategie regelmäßig überprüfen und weiterentwickeln, neue Möglichkeiten aufgreifen und dort Kurskorrekturen vornehmen, wo sie notwendig sind.

Unser Ziel ist eine Verwaltung, die digitaler wird, ohne unpersönlicher zu werden; effizienter, ohne komplizierter zu werden; und moderner, ohne Sicherheit und Vertrauen aus dem Blick zu verlieren.

So wollen wir die Stadtverwaltung Minden gemeinsam zu einer noch servicestärkeren, leistungsfähigeren und zukunftsfesten Verwaltung entwickeln – zum Nutzen der Menschen, der Unternehmen und unserer Stadtgesellschaft.



Peter Kock, Bürgermeister

# Über minden+digital

Unsere Digitalstrategie minden+digital ist ein lebendiges Dokument: In Teil I finden Sie die Dachstrategie, die unsere übergeordneten Ziele und die Organisationsstruktur erläutert. Dieser Teil dient als dauerhafte Grundlage und Richtschnur für unsere Arbeit. In Teil II Digitales Rathaus finden sich die rechtlichen Grundlagen, Basiskomponenten und Ziele für die Verwaltungsdigitalisierung. Die Stadt Minden hat sich bereits früh auf den Weg gemacht, um das E-Government-Gesetz NRW und später das Onlinezugangsgesetz umzusetzen. Die Grundlage hierfür hat der „Kompass Verwaltungsdigitalisierung“ geliefert, der von 2022 bis 2026 als Handlungskonzept diente und nun durch die Digitalstrategie minden+digital abgelöst wird. Den eingeschlagenen Weg wollen wir fokussiert weitergehen. Zahlreiche Projekte sind bereits abgeschlossen oder befinden sich in Umsetzung. Die konsequente Digitalisierung von Antragswegen, Sachbearbeitung und Aktenführung sind die Grundlage für weitere Schritte, zum Beispiel Automatisierung.

Diese neuen Möglichkeiten, die insbesondere Künstliche Intelligenz und Automatisierung bieten, werden in Teil III Künstliche Intelligenz & Automatisierung vorgestellt. Anders als im Bereich der „klassischen“ Verwaltungsdigitalisierung stehen Kommunen in diesen Feldern noch am Anfang der Entwicklung. Daher gilt es, feste Leitplanken zu etablieren, Einsatzgebiete zu identifizieren, zu erproben und abzustecken und die Prozesse zur Einführung, zur Weiterentwicklung und Betrieb zu erarbeiten. Definitionen, Erfolgsfaktoren, Einsatzfelder und rechtliche Rahmenbedingungen finden Sie in den jeweiligen Kapiteln in Teil III.

Digitalisierung erfordert flexible Strategien, die den jeweiligen Bedarfen der Nutzer*innen und der Kolleg*innen Rechnung tragen. Entwicklungen auf Landes- und Bundesebene haben direkten Einfluss auf die Kommunen und müssen eng begleitet werden. Auch der Softwaremarkt entwickelt sich stetig weiter. Die Schnelllebigkeit und Komplexität des Themas verlangen eine neue Fehlerkultur, also das Bewusstsein, dass in manchen Projekten und Herausforderungen auch um die besten Lösungen gerungen werden darf, und dass auf einmal eingeschlagenen Wegen mitunter Richtungswechsel nötig sind. Die Konzeption unserer Digitalstrategie ist Ergebnis dieser Grundhaltung. So sollen in den folgenden Jahren weitere Teile hinzukommen, die sich unter anderem detailliert mit der Nutzung von Daten und dem Datenmanagement befassen.

# Teil I: Digitalstrategie minden+digital

## 1. Strategische Einordnung

Als Querschnitts- und Megatrend hat die Digitalisierung direkten Einfluss auf zahlreiche strategische Ziele der Stadt Minden, zuvorderst das Handlungsziel *Wir organisieren durchgängig optimierte und sichere digitalisierte Standardprozesse unter Gewährleistung von Datenschutz und digitaler Souveränität*.

In der Einleitung der Stadtstrategie 2032 heißt es:

> „Wir wollen die Digitalisierung in allen Entwicklungsfeldern unserer Stadt proaktiv nutzen und gestalten. Es gilt, diesen tiefgreifenden Umbruch als Chance anzunehmen, um Lebensqualität und Wohlstand zu sichern. Zugleich wollen wir verantwortungsbewusst mit den Risiken des Wandels umgehen. Die digitale Teilhabe aller und die Wahrung digitaler Selbstbestimmung sind genauso wichtig wie die neuen Technologien selbst. *Dabei ist die Digitalisierung für uns nie Selbstzweck:* Sie ist ein starker Antrieb für die positive Entwicklung Mindens insgesamt.“

Die Stadtstrategie der Stadt Minden ist durchzogen und geprägt von den drei Leitbegriffen *digital*, *nachhaltig* und *resilient*. Für das Thema Digitalisierung müssen alle drei Ebenen berücksichtigt werden.



## 1.1 Nachhaltig, ressourcenschonend und menschenzentriert




*Abbildung 1: Perspektiven Nachhaltigkeit*

Digitalisierung kann positiven Einfluss auf viele Felder nachhaltigen Handelns in der Stadtgesellschaft haben, z.B. durch barrierearme Zugänge zu Beteiligungsformaten. Die Digitalisierung kann diese Prozesse unterstützen und begleiten. Auch das Vermeiden von Papier (z.B. durch die E-Akte) trägt zu einer nachhaltigeren Verwaltung bei.

Bei der Auswahl von IT-Produkten sollte mit einbezogen werden, welche Emissionen der Betrieb verursacht und ob die neue Lösung gegenüber den herkömmlichen Verfahren umwelt- und klimaschonender ist.

Digitalisierung soll zudem konsequent vom Menschen her gedacht werden. Das heißt, Technik wird nicht um der Technik willen, sondern immer mit einem klaren Fokus auf die Vorteile aus Nutzer*innensicht eingeführt. Dabei soll die Usability (also die Nutzerfreundlichkeit) von digitalen Lösungen Ziel unserer Vorhaben sein.

Insbesondere die neuen Möglichkeiten, die der Einsatz von Künstlicher Intelligenz bietet, eröffnen auch neue Fragestellungen an uns: Wie wollen wir Technik einsetzen, mit welchen Zielen und mit welchen Grenzen? Handlungsleitend sollen dabei die folgenden Grundsätze sein:

### Digitalisierung muss der Menschenwürde, dem Gemeinwohl und der Demokratie dienen.[1]

Digitale Anwendungen müssen rechtskonform sein und der demokratischen Kontrolle unterliegen. Sie müssen die Menschwürde, den Schutz der eigenen Daten und die diskriminierungsfreie Gleichbehandlung sicherstellen.

[1] Siehe auch: Europäische Erklärung zu den digitalen Rechten und Grundsätzen für die digitale Dekade, Kapitel 1.

### Digitale Werkzeuge müssen echten Nutzen stiften.

Der Einsatz von digitalen Werkzeugen und insbesondere KI birgt Risiken und erfordert einen hohen Einsatz von Energie. Im Falle der KI kommen weitere ethische Fragestellungen zum Training und zu den Datengrundlagen hinzu. Daher sollten solche Werkzeuge nur dann zum Einsatz kommen, wenn ein echter Mehrwert besteht.

### Digitalisierung ersetzt keine menschliche Urteilskraft.

Der Mensch steht im Mittelpunkt unseres Handels – auf beiden Seiten des Schreibtisches. Das heißt zum einen, dass Entscheidungen, soweit sie Ermessensspielräume beinhalten, immer von Menschen getroffen werden. Digitale Systeme sind Werkzeuge, die die Arbeit unserer Mitarbeitenden unterstützen – sie werden diese Arbeit aber nicht vollständig ersetzen können. Das heißt auch, dass die Stadt Minden neben digitalen Zugangswegen auch für Mindener*innen vor Ort ansprechbar bleiben wird.

### Digitalisierung erfolgt nachvollziehbar und transparent.

Nutzende in Bürgerschaft und Unternehmen haben ein Anrecht darauf, dass unser Verwaltungshandeln lückenlos nachvollzogen werden kann. Der Weg zu Entscheidungen muss fair und nach klaren Regeln erfolgen.

## 1.2 Resilient, sicher & souverän

Nicht zuletzt durch die Krisen der vergangenen Jahre und die Zunahme von Cyberangriffen ist auch das Thema Resilienz für die Digitalisierung essentiell. Die Mindener*innen vertrauen auf die sichere Verarbeitung ihrer Daten in der Verwaltung. Daher kommt der IT-Sicherheit eine immer höhere Bedeutung zu.

Resilienz heißt für uns auch, mit starken Partnern zusammenzuarbeiten. In NRW schließen sich derzeit in mehreren Gebieten Rechenzentren zusammen. Die Konsolidierung der IT-Dienstleister und der Ausbau sicherer, robuster und skalierbarer Cloudumgebungen werden die Verfügbarkeit und Widerstandsfähigkeit von digitalen Lösungen erhöhen.




Abbildung 2: Perspektiven Resilienz

Digitale Souveränität nimmt in diesem Themenfeld eine immer größere Rolle ein. Unter digitaler Souveränität verstehen wir die selbstbestimmte Nutzung und Gestaltung von Informationstechnik. Hier ist auf der einen

Seite die Befähigung gemeint, digitale Tools eigenständig zu nutzen. Diese wird in der Stadtgesellschaft durch zahlreiche Projekte gefördert. In der Verwaltung dient das interne Fortbildungsprogramm dazu, die Mitarbeitenden fit für den Einsatz neuer Technik zu machen.

> „Digitale Souveränität ist die Summe aller Fähigkeiten und Möglichkeiten von Individuen und Institutionen, ihre Rolle(n) in der digitalen Welt selbstständig, selbstbestimmt und sicher ausüben zu können.“[2]

In einer zweiten Dimension meint digitale Souveränität die selbstbestimmte Auswahl von Informationstechnik.

> „[Es bedarf] einer Transformation der Informationstechnik der Öffentlichen Verwaltung, mit dem Ziel sie unabhängiger von einzelnen Anbietern und Produkten zu machen und ihre Resilienz durch die Austauschbarkeit von Komponenten zu erhöhen. Digitale Souveränität heißt also insbesondere Alternativen zu schaffen und einen offenen, wettbewerbsfähigen Markt zu unterstützen und gestalten. Dies begünstigt Innovation sowie Flexibilität in der IT der Öffentlichen Verwaltung – zwei wichtige Treiber in der Digitalisierung in der Verwaltung. Digitale Souveränität hat somit das Potential, die Verwaltungsdigitalisierung zu beschleunigen.“[3]

Für uns ergeben sich daraus die folgenden Grundsätze:

### Wir beachten Datenschutz- und IT-Sicherheitsstandards und erfüllen Vorgaben zur KI-Compliance.

Die gültigen Regeln zu Datenschutz und IT-Sicherheit sind in allen Digitalisierungsprojekten streng zu beachten. Dazu werden sowohl Datenschutzbeauftragte*r und IT-Sicherheitsbeauftragte*r eng in alle Digitalisierungsprojekte einbezogen. Für Szenarien wie Stromausfälle ist es sinnvoll, bei der Einführung digitaler Verfahren zu fragen, ob die analogen Prozesse vollständig ersetzt werden sollen, oder ob ein analoger Prozess weiter möglich sein soll.

### Wir setzen vorrangig europäische Softwarelösungen ein und machen uns unabhängig von US-Anbietern.

Es gibt auf nationaler und europäischer, aber auch vermehrt auf kommunaler Ebene Bestrebungen, die Abhängigkeiten insbesondere von US-amerikanischen Anbietern abzubauen. Europäische Lösungen sollen gestärkt und unter anderem im Rahmen der Deutschen Verwaltungscloud-Strategie und des Deutschland Stack gemeinsame Standards und offene Schnittstellen aufgebaut werden. Mit dem Technological Sovereignty Package soll

---

[2] Kompetenzzentrum öffentliche Informationstechnologie (ÖFIT): Digitale Souveränität.

[3] BDMS: Digitale Souveränität in der öffentlichen Verwaltung.

Digitale Souveränität europaweit gestärkt werden. Diese Chancen wollen wir nutzen und wo immer möglich bewusst europäische, souveräne Lösungen einsetzen.

### Wir setzen, wenn möglich, auf quelloffene Software (Open Source).

Das Zentrum für Digitale Souveränität von Bund und Ländern (ZenDis) soll die Nutzung von Open Source stärken. Auch das Onlinezugangsgesetz 2.0 sieht zur Stärkung der digitalen Souveränität auf allen föderalen Ebenen den verstärkten Einsatz von Open Source-Software vor. Mehrwerte sind zum einen in einer größeren Unabhängigkeit von proprietären, vor allem US-Anbietern und der Wechselmöglichkeiten zu sehen, andererseits trägt der Grundsatz der Gemeinwohlorientierung im Sinne von Public Money – Public Code Rechnung: Mit Steuergeldern entwickelte Lösungen sollten auch anderen Behörden und Einrichtungen zur Verfügung stehen. Offener Quellcode ermöglicht zudem die Einsichtnahme in und Kontrolle der Arbeitsweise von Software – ein wichtiger Aspekt von Daten- und IT-Sicherheit.

### Wir bauen eigene Kompetenzen auf, arbeiten mit verlässlichen Partnern zusammen und nutzen bevorzugt flexible multifunktionale Lösungen („Selbst Können“).

Schon jetzt können wir als Stadt Minden mit dem Antragsmanagement ohne oder mit wenig Programmierkenntnissen selbst Antragsassistenten entwickeln. Weitere sogenannte Low-Code-Anwendungen bieten die Möglichkeit, selbst Geschäftsprozesse abzubilden und zu digitalisieren. Das macht uns unabhängiger von Anbietern und ermöglicht schnellere und nutzerorentierte Anpassungen, allein, im Verbandsgebiet und in Kooperation mit anderen Kommunen.

# 2. Nutzen der Digitalisierung

Digitalisierung ist kein Selbstzweck, heißt es im Vorwort unserer Stadtstrategie. Das heißt, dass alle Digitalisierungsprojekte mit einem konkreten Nutzen verbunden sein sollten. Schon bei der Planung von Projekten sollte jeweils festgelegt werden, welcher Nutzen erwartet wird. Nach Abschluss werden die Erwartungen mit den tatsächlichen Renditen abgeglichen.

Der erwartete Nutzen von Digitalisierungsprojekten lässt sich dabei immer mindestens einer von zwei Nutzenkategorien zuordnen:

## 2.1 Serviceverbesserung

Guten Service für alle Mindener*innen zu bieten, ist das erklärte Ziel unserer Verwaltung. Digitalisierung kann hier unterstützen, indem vorhandene Leistungen digital zugänglich gemacht werden, oder neue digitale Angebote und Leistungen geschaffen werden. Digitale Lösungen können auch helfen, Laufzeiten zu verkürzen. Gut aufbereitete und verfügbare Daten führen zu schnelleren und besseren Entscheidungen.

## 2.2 Effizienzsteigerung

Digitalisierung kann dabei helfen, schnellere und schlankere Prozesse einzuführen. Dies gelingt durch das Vermeiden von Medienbrüchen, ortsunabhängiges Arbeiten und eine hohe Qualität und Nutzbarkeit der digitalen Informationen und Daten. Für die Bearbeitung von Anliegen sind weniger Folgekontakte nötig. Zudem erleichtern einfache, einheitliche Prozesse die Einarbeitung. Effizientere Prozesse haben so direkt Einfluss auf die Servicequalität, sie tragen aber auch zur Mitarbeitendenzufriedenheit bei und machen die Stadt Minden zu einer attraktiven Arbeitgeberin.

Wichtig ist dabei, allen Überlegungen zur Digitalisierung oder der Auswahl von Software, eine Aufgabenkritik und Prozessoptimierungen voranzustellen.

Langfristig sollen die digitalen Lösungen dazu beitragen, dass wir unsere Aufgaben mit weniger Personal (Fachkräftemangel) weiterhin gut erledigen können. Einsparungen können auch durch sinkende Sachkosten (weniger Papier, weniger Aktenlagerfläche) erreicht werden.

# 3. Portfolio-Management

Projektarbeit gehört in vielen Dienststellen zu den täglichen Aufgaben. Neu am Vorhaben der Digitalisierung ist die Menge der Einzelprojekte, die „quer zur Linie“ in Abhängigkeiten stehen, auf die gleichen zentralen Ressourcen zugreifen müssen und zudem in der Masse sehr kostenintensiv sind.

Um eine enge Verzahnung zwischen dem Gesamtprojekt Digitalisierung und der Stadtstrategie her- und eine effiziente Steuerung der vielfältigen Projekte sicherzustellen, wird ein Portfolio-Management-Ansatz verfolgt. Dabei erfolgen Steuerung und Berichtswesen auf der Ebene des Portfolios „Digitalisierung“ mit der verantwortlichen Steuerungsgruppe Verwaltungsvorstand. Darunter werden ähnliche Projekte mit dem gleichen strategischen Zielbeitrag zu sogenannten Programmen zusammengefasst und in direkte Verbindung zu den Handlungszielen der Stadtstrategie gesetzt. Große Einzelprojekte wie die Einführung neuer Fachverfahren werden als Teil des Portfolios, aber außerhalb der Programme betrachtet.

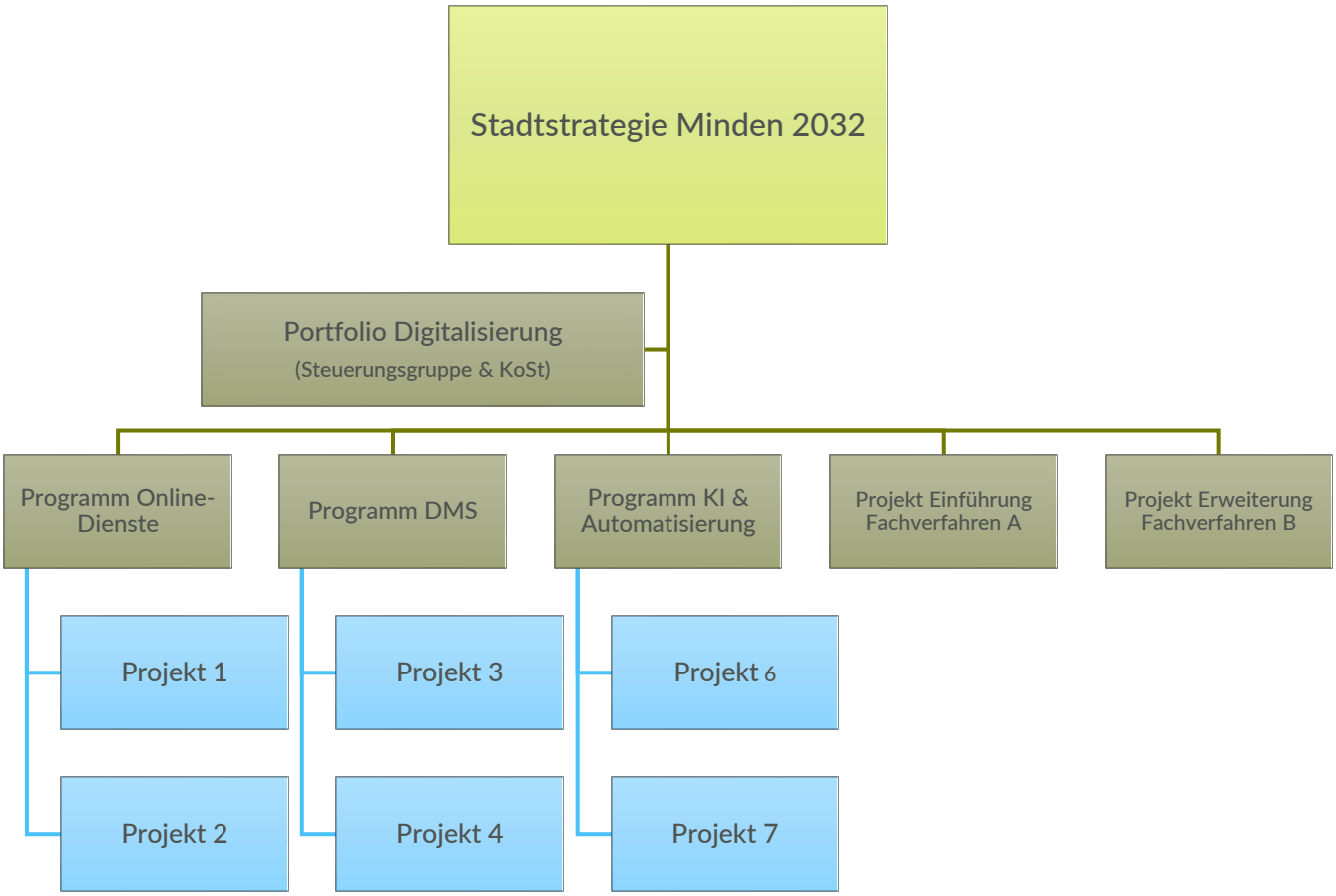



*Abbildung 3 Portfolio-Management*

# 4. Rollen in der Digitalisierung

Am großen Projektportfolio Digitalisierung sind Kolleg*innen in der gesamten Verwaltung und darüber hinaus beteiligt. Zentral und dezentral müssen neue Lösungen gesichtet, Projekte umgesetzt und Mitarbeitende bei der Umstellung von Arbeitsweisen mitgenommen werden. Neben den zeitlich begrenzten Rollen der Projektleitung und der Umsetzungsteams hat die Stadt Minden drei Rollen eingerichtet, die das Thema Verwaltungsdigitalisierung dauerhaft begleiten.




Abbildung 4: Rollen in der Digitalisierung

## 4.1 Verwaltungsvorstand & Führungskräfte

Die strategische Steuerung des Projektportfolios liegt beim Verwaltungsvorstand. Hier werden Ziele festgelegt und Richtungsentscheidungen getroffen. Die Koordinierungsstelle berichtet regelmäßig zu Vorhaben und Projektständen.

Die Führungskräfte sind verantwortlich für die Auswahl und Umsetzung der Digitalisierungsvorhaben in ihren Dienststellen. Dabei werden sie von den Digitalen Lots*innen unterstützt. Führungskräfte tragen auch Verantwortung für den Personaleinsatz in Digitalisierungsprojekten: Muss zum Beispiel eine Projektleitung für die Maßnahme freigestellt werden? Welche Teammitglieder können bei der Erstellung eines Anforderungsprofils, bei der Testung und Einführung neuer Software unterstützen? Die Erfahrungen der letzten Jahre zeigen: Digitalisierungsprojekte können nicht „einfach nebenbei“ zum Erfolg geführt werden. Es braucht personelle Kapazitäten von der Prozessmodellierung bis zum Roll-out.

## 4.2 Koordinierungsstelle Digitalisierung

Die Koordinierungsstelle ist erste Ansprechpartnerin für die unterschiedlichen Dienststellen im Zusammenhang mit dem Thema Digitalisierung und behält die Aktivitäten aller dezentralen Einheiten im Blick. Als portfoliokoordinierende Stelle stimmt sie die Aktivitäten der Dienststellen untereinander und mit den zentralen Zielen der Digitalisierung ab.

Auch die Planung der finanziellen Ausstattung für Projekte der Verwaltungsdigitalisierung wird zentral begleitet. Die Koordinierungsstelle plant gemeinsam mit den

Digitalisierungskoordinator*innen auf Geschäftskreisebene die Haushaltsmittel und die Umsetzung größerer Maßnahmen. Sie berichtet gegenüber dem Verwaltungsvorstand und der Politik über die Projektfortschritte im Portfolio, vertritt die Stadt Minden in interkommunalen Netzwerken und leitet interne Arbeits- und Austauschrunden.

Die Koordinierungsstelle ist zudem für die Auswahl, Einführung und Weiterentwicklung zentraler Basiskomponenten wie dem Dokumentenmanagementsystem zuständig, wobei die Mitglieder auch die Aufgabe des Programmmanagements übernehmen.

### 4.3 Digitale Lots*innen

Digitale Lots*innen nehmen in der Digitalisierung der Verwaltung eine Schlüsselrolle ein. Dafür müssen sie mit dem nötigen Handwerkszeug ausgerüstet werden, um ihre Aufgabe gut erfüllen zu können. Digitale Lots*innen haben ihr Ohr am Geschehen und tragen so zur Planungssicherheit bei. Als Multiplikator*innen erhöhen sie die Akzeptanz neuer Lösungen und befördern die Strategieentwicklung *bottom-up*. Sie halten das Thema Digitalisierung auf der Tagesordnung und geben wichtiges Feedback. Die Aufgaben der Digitalen Lots*innen sind somit von den fachlichen IT-Aufgaben der Dienststellen, wie z.B. der Administration von Fachverfahren oder der Wahrnehmung des First-Level-Supports, abzugrenzen und nicht zwingend mit ihnen verbunden.

### 4.4 Digitalisierungskoordinator*innen

Auf Geschäftskreisebene wurden Digitalisierungskoordinator*innen benannt, die das jeweilige Mitglied des Verwaltungsvorstandes bei Digitalisierungsthemen beraten und unterstützen, die strategische Weiterentwicklung der Digitalisierung im Geschäftskreis begleiten sowie die Digitalisierungsprojekte im Geschäftskreis im Blick behalten und die Finanzierung planen.

Sie stellen einen regelmäßigen Informationsaustausch der Projektbeteiligten/-leitungen im Geschäftskreis sicher und koordinieren Abfragen sowie bei Bedarf die personelle Ausstattung bezüglich digitaler Themen im Geschäftskreis.

## 5. Erfolgsfaktoren

### 5.1 Digitale Kultur & Change Management

Die digitale Transformation führt zu einer rasanten Veränderung beinahe aller Lebensbereiche. Besonders spürbar ist dies im Arbeitsalltag. Um die Chancen dieser Veränderung aufzuzeigen und Vorbehalte abzubauen, braucht es eine digitale Kultur, die von möglichst vielen Kolleg*innen mitgetragen wird. Das schließt ein, mutig(er) Neues auszuprobieren. Eine neue Fehlerkultur eröffnet dabei im zulässigen und gebotenen Rahmen Freiräume und Experimentierfelder. Eine besondere Bedeutung kommt hier allen Führungsebenen zu, die die Digitalisierung aktiv mittragen.

Entscheidende Faktoren für den Auf- und Ausbau der digitalen Kultur sind Wissenstransfer und Weiterbildung. Neben fachlicher Kompetenz bauen Mitarbeitende auch digitale Kompetenz auf. Allen Mitarbeitenden werden fortlaufend Fortbildungsangebote im Rahmen des internen Fortbildungsprogramms unterbreitet.

Die Digitalen Lots*innen übernehmen in diesem Zusammenhang eine wichtige Funktion, indem sie das Thema Digitalisierung aktuell halten, sich mit anderen Lots*innen, aber auch anderen Kommunen austauschen und Ansprechpartner*innen in den Bereichen sind.

## 5.2 Prozessmanagement

Wir wollen sowohl nach außen als auch nach innen niedrigschwellige und nutzer*innenorientierte Lösungen schaffen. Dabei ist es unerlässlich, dass die dahinterliegenden Prozesse betrachtet und ggf. effizienter gestaltet werden. Schließlich möchten wir vermeiden, schlechte analoge Prozesse in schlechte digitale Prozesse zu überführen. Die erste Frage bei jedem Digitalisierungsprojekt sollte sein: Kann der Prozess vereinfacht werden? Erst dann sollte nach Möglichkeiten gesucht werden, wie Prozessschritte digitalisiert und automatisiert werden können. Die Verwaltungsdigitalisierung bietet so Chance und Anlass, unsere Prozesse neu zu denken.

Aufgrund begrenzter Ressourcen in einer schwierigen Haushaltssituation wird es unumgänglich sein, bei unseren digitalen Projekten zu priorisieren. Folgende Leitfragen sollen dabei beachtet werden:

- Wie hoch ist der Nutzen für die Bürgerinnen und Bürger? Wie werden unsere Services verbessert?
- Wie hoch sind die Fallzahlen?
- Welche Effizienzgewinne bieten digitale Lösungen? Wie hoch ist der interne Nutzen für die Verwaltung?
- Sind schon Lösungen (im Rathaus, im Verbandsgebiet, auf Landesebene) vorhanden, die für den neuen Fall adaptiert werden können? Wie hoch ist der Aufwand?
- Betrifft das Digitalisierungsprojekt einen Bereich, in dem in den nächsten fünf Jahren mit hohen Personalabgängen/Fachkräftemangel zu rechnen ist?

Datengrundlage für die Beantwortung dieser Fragen ist das Prozessmanagement. Hier werden Informationen zu den vorhandenen Prozessen erfasst und vergleichbar gemacht.

## 5.3 Leistungsstarke IT

Der IT kommt innerhalb der Verwaltungsdigitalisierung eine wichtige Rolle zu. Eine leistungsstarke Informationstechnik ist Voraussetzung und Dienstleister der Digitalisierung, führt aber nicht den Prozess.

Die IT ist zuständig für:

- Betrieb und Wartung der zentralen IT-Infrastruktur (Server, Netzwerk, Storage, Backup, Rechenzentrum)

- Bereitstellung und Betreuung von Arbeitsplatzsystemen (Clients, Peripherie, Drucker, Mobile Devices)
- Bereitstellung und Betreuung von Telefonanlagen und Nebenstellen
- Betrieb und Administration von Fachanwendungen
- IT-Support, Helpdesk und Beratung bei der Auswahl von Software für die Verwaltung
- Betrieb und Weiterentwicklung der IT-Sicherheitsinfrastruktur
- Netzwerkbetrieb inkl. WAN/LAN, VPN und Anbindung von Außenstellen
- Lizenzmanagement und Beschaffung von Hard- und Software

Die Umsetzung der Projekte zur Digitalisierung erfordert auskömmliche personelle Ressourcen innerhalb der IT.

## 5.4 Ausreichende Ressourcen

Digitalisierung kostet Geld und Zeit: Das betrifft oft nicht nur die einzuführende Software selbst, sondern insbesondere die organisatorische Umsetzung. Um die benötigten Mittel vorausschauend planen und mit der Haushaltsaufstellung koordinieren zu können, können einmal im Jahr neue Projekte bei der Koordinierungsstelle angemeldet werden.

Jedes Digitalisierungsprojekt braucht klare Zuständigkeiten und Menschen, die es umsetzen. Der Aufwand bei der Einführung neuer digitaler Lösungen wird oft unterschätzt. Neben der Bereitstellung von ausreichend Personal ist es auch wichtig, dass die umsetzenden Personen die Rückendeckung der Führungsebene haben und sich tatsächlich auf diese wichtige Aufgabe konzentrieren können. Generell sollte zeitlich großzügig geplant werden, um Unvorhergesehenes berücksichtigen zu können. Zeit muss zudem für den Austausch mit anderen Kommunen und Dienststellen und auch für das Change Management eingeplant werden.

## 5.5 Projektmanagement

Projektleitungen müssen die Digitalisierungsprojekte in den meisten Fällen neben dem Tagesgeschäft umsetzen. Um diesen Spagat zu schaffen und auch innerhalb der Einzelprojekte effizient und zielgerichtet arbeiten zu können, werden allen Mitarbeiter*innen, die digitale Projekte leiten, Fortbildungen im klassischen und agilen Projektmanagement angeboten und einheitliche Leitfäden und Vorlagen von zentraler Stelle zur Verfügung gestellt. Eine gemeinsam abgestimmte Vorgehensweise bei digitalen Projekten sorgt dafür, dass diese Vorhaben schneller, effizienter und mit möglichst wenig Reibungspunkten zum Tagesgeschäft umgesetzt werden können.

## 5.6 Kommunikation

Wir informieren regelmäßig und zielgruppengerecht über die aktuellen Stände der Digitalisierungsprojekte, unter anderem mit einem internen Newsletter, über unsere Internetseite www.minden.de/digitalisierung, in Sitzungen des Haupt- und Finanzausschusses und anderen Gremien.

Über zentrale Projekte wird auf unserer Internetseite www.minden.de/digitalisierung informiert.

# Teil II: Digitales Rathaus

Unter Verwaltungsdigitalisierung verstehen wir die *Unterstützung von Verwaltungsprozessen mit Hilfe von Technologien*. Aber Digitalisierung ist kein reines IT-Projekt. Neben der Technik sind die Dimensionen Organisation/Prozesse und digitale Kultur zur berücksichtigen.

Bezogen auf die Verwaltung der Stadt Minden und die Städtischen Betriebe ergeben sich die in der untenstehenden Abbildung dargestellten Felder, die in enger Wechselwirkung stehen.

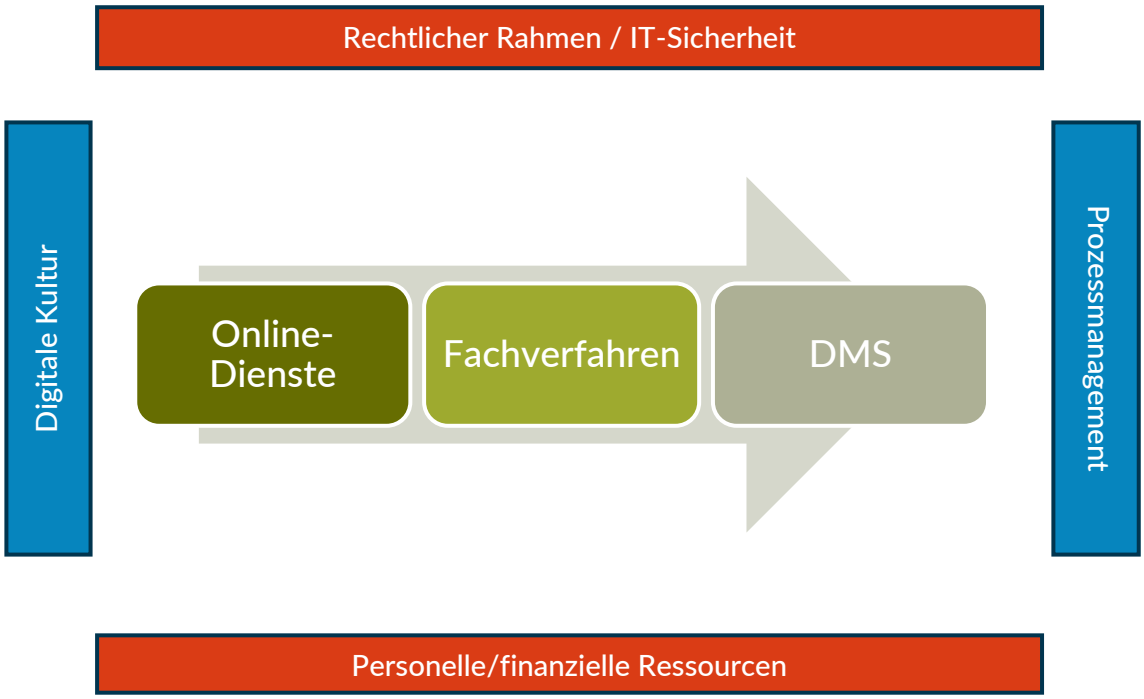



Abbildung 5 Das "Ökosystem" Verwaltungsdigitalisierung

In der Umsetzung von digitalen Projekten sind digitale Antragsstellung und Zugänge zur Verwaltung, digitale Weitverarbeitung und Ablage immer integriert zu betrachten. Ziel ist eine medienbruchfreie Verarbeitung eingehender Daten mit möglichst wenig Schnittstellen. Hier gilt es, schlanke und effiziente Prozesse zu ermöglichen: Durch den Einsatz moderner Fachverfahren und die effektive Nutzung eines Dokumentenmanagementsystems (DMS) inklusive Workflow-Komponenten. Dabei sind uns durch rechtliche Vorgaben, aber auch durch begrenzte Ressourcen enge Grenzen gesetzt. Zum Gelingen tragen eine offene, digitale Kultur und konsequentes Prozessmanagement bei.

Damit Digitalisierung echte Mehrwerte erzeugen kann, müssen wir neben dem Online-Zugang also immer auch die medienbruchfreie Weiterverarbeitung der eingehenden Daten in den Blick nehmen. Dies trägt mittelbar zur Servicequalität bei, da sich Bearbeitungszeiten verkürzen und schnellere Rückmeldungen möglich sind. Zudem unterstützt das DMS das mobile Arbeiten und erlaubt mehr Flexibilität bei der Arbeitsplatzwahl.

# 1. Zielgruppen der Verwaltungsdigitalisierung

Die Bürger*innen setzen digitale Leistungen in beinahe allen Lebensbereichen inzwischen als selbstverständlich voraus. Unser Ziel muss also sein, zunächst die grundlegenden Anforderungen der *Bürgerschaft* zu erfüllen. Digitalisierung bietet Chancen, die Servicequalität zu verbessern und unserer Aufgabe gerecht zu werden, gutes kommunales Management zu bieten.

Ein Teil unserer Leistungen richtet sich ausschließlich an Unternehmen. Diese möchten schnell und unkompliziert Anträge stellen und Auskünfte erhalten. Verwaltungsdigitalisierung ist daher ein wichtiger Teil der Wirtschaftsförderung mit der Zielgruppe *Unternehmen*.

Die Verwaltung der Zukunft braucht kluge Köpfe. *Mitarbeiter*innen und Führungskräfte* wollen Sinn in ihrer Arbeit sehen und Aufgaben effizient erledigen können. Digitale Arbeitsmittel tragen zur Arbeitgeberattraktivität bei und sollen für bessere und gesündere Arbeitsbedingungen sorgen.

Die Anforderungen, die durch die Zielgruppen an die Verwaltungsdigitalisierung gestellt werden, zeigen viele Schnittpunkte:

| Anforderung | Bürger*innen & Unternehmen | Verwaltung |
|---|---|---|
| kundenorientiert | Zeit- und ortsunabhängiger Zugriff auf Leistungen der Verwaltung 24/7 | Tatsächliche Arbeitserleichterung & Zeitersparnis |
| transparent | Fortschritt in der Bearbeitung, Ergebnis | Auskunft geben können, „wer arbeitet gerade daran“? |
| einfach | Einfache und selbsterklärende Online-Formulare | Leicht zu erlernende und zu bedienende Software |
| effizient | alles aus einer Hand, alles an einer Stelle | Schlanke Prozesse |
| medienbruchfrei | Anträge inklusive Nachweise einreichen und Bezahlung online abwickeln | „Alles digital“ – nichts ausdrucken müssen oder händisch eingeben |
| sicher | Datenschutz, Rechtssicherheit | Rechtssicher, revisionssicher |

Abbildung 6 Anforderungen an die Verwaltungsdigitalisierung

# 2. Rechtliche Rahmenbedingungen

Durch das E-Government-Gesetz NRW und das Onlinezugangsgesetz (OZG) sowie zahlreiche weitere spezialgesetzliche Regelungen sind wir verpflichtet, unsere Leistungen auf elektronischem Wege anzubieten. Das OZG und EGovG NRW stellen in der gesamten Verwaltungsdigitalisierung die grundlegenden Rahmengesetzgebungen dar.

Das Onlinezugangsgesetz wurde 2017 verabschiedet und sah vor, dass alle Verwaltungsleistungen bis zum 31.12.2022 auch online verfügbar wären. Dieses Ziel konnte nicht gehalten werden. Gründe hierfür sind unter anderem die komplexen, föderalen Strukturen der deutschen Verwaltung und die Vielfalt der eingesetzten Verfahren in den Behörden.

Mit dem OZG-Änderungsgesetz[4] wurde der Fokus auf die meistgenutzten Leistungen gelegt. Außerdem wurde die BundID als einheitliches zentrales Bürgerkonto festgelegt. Der Abbau von Schriftformerfordernissen, der Ausbau des Once Only-Prinzips im Zusammenhang mit der Registermodernisierung und die Umsetzung eines Digital Only-Ansatzes für Unternehmensleistungen sind weitere wichtige Zielsetzungen.

Die Umsetzung des Onlinezugangsgesetzes bedingt die Erfüllung der übergreifenden Single Digital Gateway-Verordnung (SDG). Das Europäische Parlament und der Europäische Rat haben im Jahr 2018 beschlossen, mit der Verordnung zum Single Digital Gateway (SDG) ein einheitliches digitales Zugangstor zur Verwaltung in der EU zu schaffen. Die EU-Verordnung zum SDG und das Onlinezugangsgesetz verfolgen dasselbe Ziel: Das digitale Angebot der Verwaltung soll bürgernah und nutzerfreundlich sein. Zudem sollen alle Leistungen der öffentlichen Verwaltung über ein einziges Portal erreichbar sein. Die SDG-Verordnung verpflichtet Kommunen dazu, Informationen zu ihren Leistungen und einzelne herausgehobene Verfahrensbündel vollständig digital und grenzüberschreitend bereitzustellen.

Darüber hinaus finden sich spezialgesetzliche Vorschriften in den Verwaltungsverfahrensgesetzen des Bundes und der Länder, im Registermodernisierungsgesetz, im IT-Sicherheitsgesetz und vielen weiteren Rechtsbereichen.

Der Wortlaut des Onlinezugangsgesetzes gibt bei der Umsetzung der Onlinedienste die Richtung vor: Sukzessive sollen alle Leistungen der Stadt Minden auch online verfügbar sein, wenn nicht zwingende Gründe entgegenstehen und die Umsetzung für Bürger*innen, Unternehmen und Verwaltung echte Vorteile bringt.

# 3. Verwaltungsdigitalisierung auf Bundes- und Landesebene

Als Teil des föderalen Systems sind die Kommunen der erste Ansprechpartnerinnen für Bürger*innen und Unternehmen vor Ort. Viele unserer Aufgaben wurden uns von Bund und Ländern übertragen, es handelt sich dabei in der Regel um sogenannte Pflichtaufgaben zur Erfüllung nach Weisung oder Auftragsangelegenheiten. Das heißt: Die Stadt Minden und die

[4] BMDS: OZG-Änderungsgesetz: Paket für die digitale Verwaltung.

Städtischen Betriebe beraten, nehmen Anträge entgegen, bearbeiten Fälle und erstellen Bescheide, haben aber selbst wenig regulierende Einflussmöglichkeiten.

Vor diesem Hintergrund müssen digitale Lösungen eng mit den beteiligten Stellen abgestimmt sein, bzw. bietet es sich an, gemeinsame Lösungen auf Landes- oder auch Bundesebene zu entwickeln und gemeinsam zu nutzen. Das erfordert einen hohen Abstimmungsbedarf zwischen Bund, 16 Ländern und knapp 11.000 Kommunen.

Auf Bundes- und Länderebene wurden Koordinierungsstellen geschaffen, die die Kommunen bei der Umsetzung des Onlinezugangsgesetzes unterstützen. Der Bund fördert die Entwicklung und Umsetzung von Online-Diensten, die nach dem „Einer-für-alle-Prinzip“ (Efa) den Ländern und Kommunen zur Nachnutzung zur Verfügung gestellt werden. Der Bezug dieser Dienste wird für die Kommunen in NRW von d-nrw (AöR) organisiert, sodass u.a. eine datenschutz- und vergaberechtskonforme Übernahme gewährleistet wird. Mit digitalen Marktplätzen des Bundes wird zudem auch ein direkter Bezug von Lösungen aus anderen Bundesländern und Kommunen ermöglicht.

Auf Landesebene werden ebenfalls zentrale Lösungen entwickelt und bereitgestellt wie etwa das Beteiligungsportal Beteiligung NRW, diverse Fachportale und auch einzelne Online-Dienste.

Bei den Umsetzungsoptionen zeigt sich eine große Vielfalt: Zum Teil werden fachspezifische Portale eingerichtet wie die Sozialplattform, die über einen Link von der städtischen Website erreichbar ist und alle Leistungen des Sozialbereichs bündeln soll. Andere Lösungen werden mit einem Formularserver oder per direkter Einbindung in die Internetseite angeboten. Wir erwarten, dass sich in den nächsten Jahren bestimmte Lösungsarten durchsetzen werden. Das bedeutet auch, dass bereits umgesetzte Lösungen unter Umständen auf eine andere, neue Technik umgestellt werden müssen.

Die Entwicklungen auf Bundes- und Landesebene werden vom Team Digitalisierung genau beobachtet. Wir stehen in ständigem Austausch mit anderen Kommunen und sind Mitglied diverser Arbeitsgruppen bei unserem kommunalen Rechenzentrum (OWL-IT). Zur Unterstützung der Kommunen in der digitalen Modellregion Ostwestfalen-Lippe wurde das DigitalBüro OWL eingerichtet, das die Kommunen in der Region vernetzt und z.B. mit Informationsveranstaltungen Unterstützung bietet.

Wir möchten, wo immer möglich, auf vorhandene Lösungen setzen, um unsere finanziellen und personellen Ressourcen zu schonen. Zugleich wollen wir überall dort, wo es nötig und sinnvoll ist, gute eigene Lösungen finden. Diese Lösungen sollen dann auch anderen zur Verfügung gestellt werden (Beispiel: eigenentwickelte Online-Antragsassistenten).

# 4. Basiskomponenten

Neben den Fachverfahren, die auf die unterschiedlichen Anwendungsfälle der Dienststellen zugeschnitten sind und damit auch in der Verantwortung des Bereiches liegen, kommen auch bereichsübergreifende digitale Lösungen zum Einsatz. Die zentrale Koordinierungsstelle übernimmt in diesen Fällen die Projektleitung, berät die Dienststellen und begleitet die Einführung, z.B. mit Schulungen.

## 4.1 Dokumentenmanagementsystem (DMS)

Ein DMS ist bereits in vielen Dienststellen im Einsatz. Diese sog. elektronische Akte dient als Software zur digitalen Erfassung, Verwaltung, Speicherung und revisionssicheren Archivierung von Dokumenten. Das DMS fungiert als intelligenter digitaler Aktenschrank, der den gesamten Lebenszyklus von Dateien abbildet und dabei hilft, Geschäftsprozesse abzubilden.

## 4.2 Antragsmanagement

Eine Antragsmanagementsoftware bietet sowohl vorgefertigte Antragsassistenten sowie die Möglichkeit, eigene Online-Assistenten zu erstellen. Diese Antragsassistenten können immer dann zum Einsatz kommen, wenn das Fachverfahren über keinen Webdienst verfügt oder keine Efa („Einer für alle“)-Lösungen bzw. andere Portallösungen infrage kommen. Die Antragsmanagementsoftware ist seit März 2020 im Einsatz und wurde 2025 durch eine neue Lösung ersetzt.

## 4.3 Low Code-Plattform | Robotic Process Automation

Eine Geschäftsprozessplattform kann überall dort zum Einsatz kommen, wo Schnittstellen zwischen Anwendungen fehlen oder ein eigenes Fachverfahren nicht verfügbar oder nicht wirtschaftlich ist. Solche selbst oder durch den IT-Dienstleister mit geringem Aufwand konstruierten kleinen Fachverfahren können überall dort eingesetzt werden, wo einfache Bearbeitungsprozesse oder geringe Fallzahlen vorliegen, sodass sich der Einkauf eines „großen“ Fachverfahrens nicht rechnet.

In diesem Zusammenhang kann auch Robotic Process Automation (RPA, deutsch: Robotergestützte Prozessautomatisierung) genutzt werden. Mithilfe von Prozessautomatisierung können repetitive, zeitaufwändige oder fehleranfällige Tätigkeiten, die bisher manuell ausgeführt werden, durch sogenannte Softwareroboter (Bots) erlernt und übernommen werden.

## 4.4 Portalverbund, EUDI-Wallet und Bund-ID

Bund, Länder und Kommunen sind verpflichtet, ihre Leistungen über den sogenannten Portalverbund zu verknüpfen. Ziel ist es, dass Bürger*innen und Unternehmen sowohl auf unserer eigenen Webpräsenz, als auch über die Portale von Bund und Land eine Leistungsbeschreibung, Informationen zu Ansprechpartner*innen und eine Verknüpfung zum digitalen Antrag (Fachverfahren, Landesportal, Antragsmanagement) finden. Online-Leistungen, die eine Authentifizierung erfordern, sollen mit der Bund-ID beantragbar sein. Die Bund-ID ermöglicht es auch, dass die Nutzenden (wenn gewünscht) zukünftig eine Rückantwort/Bescheide auf digitalem Weg erhalten. Die Bund-ID wird in bestehende Verfahren eingebunden und auch im Antragsmanagement eingesetzt. Ab 2027 ergänzt die European Digital Identity Wallet (EUDI-Wallet) das Angebot, die als digitale Brieftasche und Identität dient. Darin können Nutzende Nachweise hinterlegen, die z.B. in Antragsverfahren abgerufen werden können.

## 4.5 Prozessmanagement

Prozessmanagement ist ein wichtiger Baustein der Digitalisierung. Wir setzen dafür eine datenbankgestützte Prozessplattform und eine Modellierungsmethode für Prozesse ein, die speziell für öffentliche Behörden entwickelt wurde. Als Basis wurden Prozessregister für die Bereiche erstellt, in denen alle Prozesse in Form von Prozesssteckbriefen erfasst werden. Darauf aufbauend werden ausgewählte Prozessabläufe dokumentiert, analysiert und optimiert. Die Grundlage für die Digitalisierung sollen die optimierten Prozesse sein.

## 4.6 Geodateninfrastruktur des Bereichs Vermessung und Geoservice

Die Geodateninfrastruktur der Stadt Minden (GDI-Mi) bietet die Plattform, die alle Bereiche der Stadtverwaltung und der Städtischen Betriebe über gemeinsam nutzbare Geoinformationen vernetzen kann. Raumbezogene Informationen sind einerseits unverzichtbare und wesentliche Grundlage für die Bewältigung kommunaler Verwaltungsaufgaben, andererseits stellen sie auch für Bürger*innen sowie für Unternehmen eine wertvolle und wirtschaftlich nutzbare Informationsbasis dar. Betrieben und administriert wird die GDI-Mi durch den Bereich Vermessung und Geoservice.

## 4.7 E-Payment

In Zusammenarbeit mit der federführenden Finanzbuchhaltung und betroffenen Bereichen wird eine E-Payment-Lösung eingesetzt, sofern Verwaltungsleistungen elektronisch angeboten werden. Insbesondere werden automatisierte Schnittstellen zur Finanzsoftware, zur Bezahlplattform ePayBL, zum Antragsmanagement sowie erforderlichenfalls zu betroffenen Fachverfahren eingerichtet.

## 4.8 Sichere elektronische Kommunikation

Wichtiger Teil der Verwaltungsdigitalisierung ist die rechtssichere elektronische Kommunikation. Dabei gelten besondere Vorgaben für behördliche Schriftstücke, die bisher mit Unterschriften und ggf. zusätzlich Behördensiegeln versehen wurden. Die eingesetzten Lösungen müssen vor allem die Integrität und Authentizität der übermittelten Daten sicherstellen.

Das besondere Behördenpostfach (beBPo) dient als sicherer Übertragungsweg zur Kommunikation mit Gerichten, Anwält*innen und anderen Behörden.

Für das sichere Signieren von Dokumenten werden qualifizierte elektronische Signaturen (QES) bzw. qualifizierte elektronische Siegel eingesetzt.

# 5. Programmziele 2026-2028

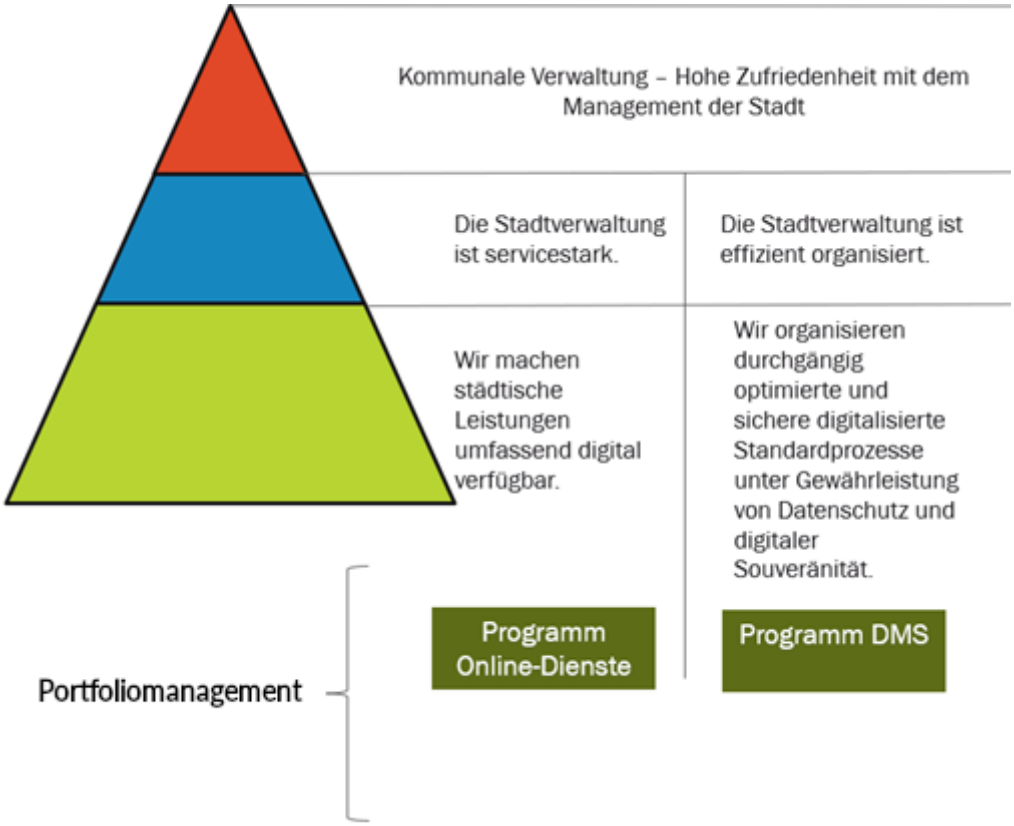



Abbildung 7: Strategische Einordnung

## 5.1 Programm Online-Dienste

Das Programm setzt das zugehörige Handlungsziel: „*Wir machen städtische Dienstleistungen umfassend digital verfügbar*“ um. Die pflichtig umzusetzenden Leistungen werden vom Onlinezugangsgesetz vorgegeben. Die Planungen der Stadt Minden gehen jedoch darüber hinaus und schließen viele weitere Online-Dienste ein, die deutliche Mehrwerte für Bürger*innen, Unternehmen und die Sachbearbeitung bringen. Wo es sinnvoll ist, werden Lösungen des Landes und des Bundes übernommen. Um in diesem Prozess alle Bürger*innen mitzunehmen, bieten wir neben dem digitalen auch immer den analogen Weg an. Alle Dienste sollen gut auffindbar sowie einfach und mit möglichst wenigen Hürden nutzbar sein. Wo immer möglich, werden die Daten aus den Online-Diensten medienbruchfrei weiterverarbeitet.

Das Programm Online-Dienste ist eng verbunden mit dem Bereich Onlinekommunikation. Die umfassende Information über städtische Leistungen und die Kommunikation über effektive Kanäle sind wichtige Voraussetzung für den Erfolg von Online-Diensten. Daher wird die städtische Internetpräsenz laufend inhaltlich und technisch weiterentwickelt und um zusätzliche Kanäle und Lösungen erweitert.

Programmziele Online-Dienste bis Ende 2028

- *Alle Online-Dienste der Stadt Minden sind umgesetzt.*
- *Bei allen zahlungspflichtigen Diensten wurde die Umsetzung von E-Payment geprüft und soweit sinnvoll, umgesetzt.*

## 5.2 Programm DMS

Das Programm setzt wichtige Bausteine des Handlungsziels: „*Wir organisieren durchgängig optimierte und sichere digitalisierte Standardprozesse unter Gewährleistung von Datenschutz und digitaler Souveränität*“ um. Zwar besteht derzeit noch keine rechtliche Verpflichtung für Kommunen, Akten elektronisch zu führen, die Effizienzgewinne aus der Digitalisierung sind jedoch nur unter der Maßgabe einer Ende-zu-Ende-Digitalisierung und medienbruchfreien Verarbeitung von eingehenden Daten zu erreichen.

Seit 2020 wurden neue Aktenmodule im Zuge der Einführung eines DMS pilotiert und sind schließlich produktiv gegangen.

Von der Koordinierungsstelle werden strukturelle Vorgaben wie eine Scanstrategie, Aktenplan, Regelungen zur elektronischen Signatur, Digitalisierung von Altakten usw. erarbeitet. Klare Vorgaben und Hilfsmittel erleichtern die Einrichtung und Einhaltung der bereichsspezifischen Umsetzungsaspekte, z.B. der internen Ablagestruktur.

Programmziele DMS bis Ende 2028

- *Mindestens zwei Drittel der Bildschirmarbeitsplätze in der Verwaltung sind an eine DMS-Lösung angeschlossen*
- *Die Fachverfahren des Jugendamtes, des Bereichs Personal und der Elternbeitragsstellen sind an eine Fachaktenlösung angeschlossen.*
- *Mindestens 200 weitere Bildschirmarbeitsplätze arbeiten mit einer DMS-Lösung zur allgemeinen Schriftgutverwaltung.*

# Teil III: Künstliche Intelligenz & Automatisierung

Die Ansprüche an die Verwaltung steigen, Entscheidungen und Planungen werden immer komplexer. Zugleich sind der Fachkräftemangel und finanzielle Engpässe Herausforderungen für die kommunale Handlungsfähigkeit. Künstliche Intelligenz und Automatisierung stellen daher den nächsten konsequenten Schritt der Digitalisierung dar, um Potenziale zu heben.

Grundlage für den Einsatz sind gute digitale Prozesse und Daten sowie die Einhaltung von rechtlichen Vorgaben. Die Daten, die die Bürger*innen uns anvertrauen, genießen höchsten Schutz. Neue Technologien werden genau auf ihre Auswirkungen hin geprüft und nur dann eingesetzt, wenn sie sicher, diskriminierungsfrei und zum Vorteil der Stadtgesellschaft genutzt werden können.

> „Der Einsatz von KI in immer mehr Bereichen wird das Arbeits- und Privatleben noch viel stärker und kontinuierlich weiter verändern. Diesen Wandel aufzuhalten, ist weder möglich noch sinnvoll. Der Anspruch ist, diesen Wandel zu gestalten und darauf hinzuwirken, dass er wertegeleitet und zum Wohl von Mensch und Umwelt erfolgt.“[5]

Seit 2024 fand eine Erprobungsphase für den Einsatz von ChatGPT statt, um erste Erfahrungen zu sammeln. Die Mitarbeitenden durften das System unter strengen Auflagen nutzen und erproben. Seit Anfang 2025 ist vor dem Einsatz verpflichtend eine Schulung zu absolvieren, die über die Einsatzmöglichkeiten, rechtlichen Rahmenbedingungen und Gefahren beim Einsatz großer Sprachmodelle aufklärt. Der nächste Schritt werden eigene und auf die behördlichen Nutzung zugeschnittene Lösungen sein, die hohe Datensicherheit gewährleisten und individuell auf die Anforderungen der Stadt Minden angepasst werden können.

Parallel werden Fachverfahren durch maßgeschneiderte KI-Komponenten ertüchtigt. Die Grenzen dieser Technik müssen dabei jedoch klar sein.

## 1. Was ist künstliche Intelligenz?

Es gibt nicht die *eine* künstliche Intelligenz, sondern der Begriff umfasst eine große Bandbreite von Technologien. Es handelt sich um einen Teilbereich der Informatik. Die KI-Forscherin Karen Hao vergleicht den Begriff „künstliche Intelligenz“ mit dem Begriff „Transportmittel“: Je nach Anwendungsfall ist ein Fahrrad, ein Auto oder eine Rakete das richtige Werkzeug – alle drei beruhen auf unterschiedlichen Technologien.

KI imitiert menschliche kognitive Fähigkeiten, indem sie Informationen aus Eingabedaten erkennt und sortiert. Sie zeichnet sich dadurch aus, dass sie nicht, wie andere Software, nach festen „Wenn–dann“-Regeln arbeitet, sondern eigenständig Muster in Daten erkennen kann. Beim sogenannten Machine Learning wird das Programm nicht mit Regeln, sondern mit Beispielen trainiert. Dabei erlernt ein Algorithmus durch Wiederholung selbstständig eine

---

[5] Enquete-Kommission Künstliche Intelligenz. S. 28.

Aufgabe zu erfüllen.[6] Das Ergebnis ist aber nicht im gleichen Maße vorherseh- und überprüfbar wie bei Software, die nach klaren Regeln programmiert ist.

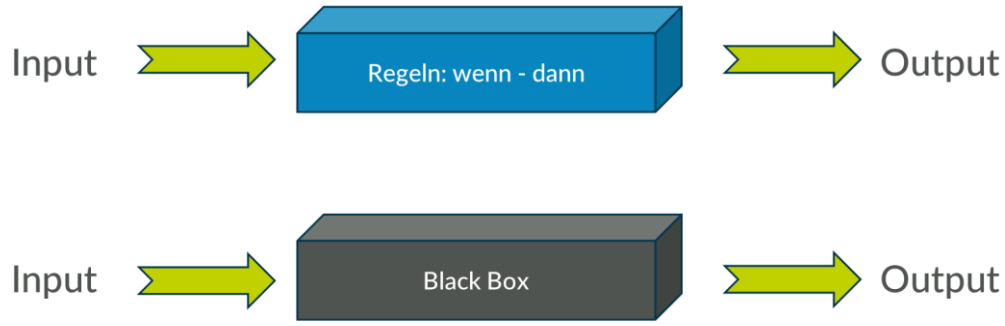



Abbildung 8: Funktionsweise KI

> „Ein Untergebiet von maschinellem Lernen sind neuronale Netze. Diese Lernalgorithmen sind von Nervenzellenverbindungen im menschlichen Gehirn inspiriert. Das neuronale Netz wird trainiert, indem ihm immer wieder Daten vorgelegt werden. Durch diese Wiederholung lernt das neuronale Netz die Daten jedes Mal exakter einzuordnen. Das in den Lerndurchläufen erzeugte Modell kann dann auch auf Daten angewandt werden, die die Künstliche Intelligenz im Training noch nicht kennengelernt hat.“[7]

Zum Beispiel kann das Programm mit Tausenden Bildern von Katzen gefüttert werden, um Gemeinsamkeiten auf den Bildern zu erkennen und dann bei einem weiteren Bild anhand dieser Gemeinsamkeiten zu bewerten, mit welcher Wahrscheinlichkeit es sich bei dem Objekt auf dem Bild ebenfalls um eine Katze handelt. Der Computer lernt also selbstständig durch Wiederholung die Struktur der unstrukturierten Daten zu erkennen.[8] Zugrunde liegen statistische Methoden, die durch weiteres Training verbessert werden können. Am Ende stehen jedoch wieder Wahrscheinlichkeiten.

Es ist wichtig, KI-Systeme von einfacher Software abzugrenzen. Der AI-Act der Europäischen Union (Verordnung EU 202/1689) gibt vor, was unter den Anwendungsbereich fällt:

> [Ein] „KI-System“ [ist] ein maschinengestütztes System, das für einen in unterschiedlichem Grade **autonomen Betrieb** ausgelegt ist und das **nach seiner Betriebsaufnahme anpassungsfähig** sein kann und das aus den erhaltenen Eingaben für explizite oder implizite Ziele ableitet, wie Ausgaben wie etwa Vorhersagen, Inhalte,

---

[6] Künstliche Intelligenz (KI) und maschinelles Lernen - Fraunhofer IKS

[7] Künstliche Intelligenz (KI) und maschinelles Lernen - Fraunhofer IKS

[8] Vgl. Künstliche Intelligenz (KI) und maschinelles Lernen - Fraunhofer IKS

> Empfehlungen oder Entscheidungen erstellt werden, die physische oder virtuelle Umgebungen beeinflussen können.[9]

Auch der Begriff der künstlichen Intelligenz selbst ist umstritten. KI-Programme sind im Grunde Mustererkennungsmaschinen: Was sie tun, ist auf den ersten Blick beeindruckend, doch vieles, was menschliche Intelligenz ausmacht – Kreativität, Empathie, Urteilskraft, Moral – fehlt ihr. Dennoch ist es KI-Anbietern wie nie zuvor gelungen, eine Technologie zu vermenschlichen. Statt von fehlerhaften Berechnungen zu sprechen, wird gesagt, die KI halluziniert. Statt Wahrscheinlichkeiten zu berechnen, denkt sie angeblich nach. Menschen nutzen KI-Chatbots als Therapeuten, freunden sich mit ihnen an und verlieben sich sogar. Es ist wichtig, gegen diese Vermenschlichung anzuarbeiten, um keine überzogenen Erwartungen an die Technologie zu stellen. KI-Systeme sind mächtige Werkzeuge – aber sie ersetzen keine menschliche Urteilskraft. Und sie sind nicht für jede Aufgabe geeignet.

KI-Systeme sollten grundsätzlich für folgende Aufgaben nicht eingesetzt werden:

- Singuläre Entscheidungen, z.B. die Entscheidung über einen Lockdown in der Coronakrise, sollten niemals von KI-Systemen getroffen werden. Die Datengrundlage ist einfach zu schmal.
- Werturteile mit Qualitätsdimensionen, z.B. ob ein*e Bewerber*in zum Unternehmen passt, erfordern menschliches Urteils- und Einfühlungsvermögen, Erfahrung, Menschenkenntnis und sollten niemals einer KI überlassen werden.

Was bleibt übrig? Überprüfbare Aussagen über Fakten. Wichtig ist, dass das Ergebnis der KI überprüfbar ist – und dass die Person, die sie nutzt, über ausreichende Kenntnisse verfügt, um die Richtigkeit einschätzen zu können. Dieser sogenannte „human-in-the-loop“ muss also über die entsprechende Fachkompetenz verfügen, um das von der KI produzierte Ergebnis einordnen und ggf. gegenchecken zu können.

# 2. Formen künstlicher Intelligenz

## 2.1 Computer Vision/Bilderkennung

KI-Systeme, die große Mengen Bilder auf bestimmte Muster durchsuchen können, sind unter dem Namen Computer Vision bekannt geworden. Es handelt sich um sogenannte diskriminative Systeme, die Ähnlichkeiten, Muster und Unterschiede in Datensätzen suchen, und die Daten klassifizieren. Solche Systeme können zum Beispiel handschriftliche in maschinenlesbare Datensätze übertragen oder Luftbilder auswerten. Der erste Anwendungsfall spielt für die Verwaltung beim Intelligent Document Processing (IDP) eine wichtige Rolle. IDP kann zum Beispiel die Kontonummer auf einem formlos eingesendeten Papierdokument erkennen und in eine maschinenlesbare Form übertragen.

---

[9] VERORDNUNG (EU) 2024/1689 DES EUROPÄISCHEN PARLAMENTS UND DES RATES, Artikel 3

## 2.2 Spracherkennung

„Das Erkennen und Interpretieren von verbaler Sprache kann ebenfalls über maschinelle Lernverfahren erlernt werden. Diese Algorithmen kommen beispielsweise in Sprachassistenzsystemen zum Einsatz.“[10] Spracherkennung kann in der Verwaltung an verschiedenen Stellen genutzt werden: Zum Beispiel können E-Mails oder andere Schreiben direkt am PC diktiert werden. Zudem können Audioaufnahmen, z.B. von Gremiensitzungen transkribiert werden. Auch bei der automatischen Untertitelung von Videos kommt Spracherkennungs-KI zum Einsatz. Diesen Systemen liegt die maschinelle Sprachverarbeitung (Natural Language Processing = NLP) zugrunde.[11]

## 2.3 Generative KI

Die derzeit bekanntesten KI-Lösungen fallen in den Bereich der generativen KI. Diese kann neue Inhalte erstellen, indem sie Daten neu arrangiert. Anwendungen wie ChatGPT erstellen nach Wahrscheinlichkeitsmustern aus den Trainingsdaten neue Texte, die dank Natural Language Processing natürlich und sinnvoll wirken. Zum Bereich der generativen KI zählen auch Bilderstellungsprogramme.

Grundlage von Textgenerierung sind die sogenannten großen Sprachmodelle (LLM, Large Language Models), mit deren Hilfe Texte erstellt, zusammengefasst, optimiert und übersetzt werden können. Diese Technik kommt meist in Chatbots zum Einsatz, denen mit sogenannten Prompts Aufträge erteilt werden können. Da die Antworten wie bei allen KI-Systemen auf Wahrscheinlichkeiten beruhen, müssen die Ergebnisse genau geprüft werden. Mit gut aufbereiteten Datengrundlagen und durch sogenannte Retrival Augmented Generation (RAG) können die Ergebnisse verbessert werden, aber die Gefahr von falschen Antworten bleibt. Daher gilt grundsätzlich: Chatbots sind keine verlässliche Informationsquelle.

Potenziale hat generative KI aber zum Beispiel bei der Übersetzung von Texten in einfache, bürgernahe Sprache.

## 2.4 Prädiktive KI

„Bei der prädiktiven künstlichen Intelligenz (KI) werden statistische Analysen und maschinelles Lernen (ML) eingesetzt, um Muster zu erkennen, Verhaltensweisen vorherzusagen und bevorstehende Ereignisse zu prognostizieren.“[12] Das Modell wird mit Daten aus der Vergangenheit gefüttert, die es mit aktuellen Daten abgleichen kann, um eine

---

[10] Künstliche Intelligenz (KI) und maschinelles Lernen - Fraunhofer IKS.

[11] Glossar der KI-Schlüsselbegriffe: https://www.ki.nrw/ki-schluesselbegriffe/#25

[12] Was ist prädiktive KI? | IBM

Prognose für die Zukunft zu erstellen. Die Qualität der Ergebnisse hängt im ganz entscheidenden Maß von der Qualität der Trainings- und Vergleichsdaten ab. Dies können z.B. Datenbanken, Sensordaten oder externe Informationen sein. So könnten etwa in der Abfallwirtschaft die Leerungsintervalle in der Innenstadt aus der Vergangenheit mit den Zahlen aus einer Passantenfrequenzmessung und den Sensordaten zum Füllstand der Abfallbehälter zusätzlich mit Daten zu geplanten Veranstaltungen verknüpft werden, um die nächsten Abfuhrtermine zu planen. „Strenge Verfahren zur Datenverwaltung, Datenbereinigung, Validierung und konsistente Aktualisierungen der Datensätze garantieren, dass die verwendeten Daten zuverlässig sind, was wiederum die Genauigkeit der Vorhersagemodelle erhöht.“[13]

## 2.5 Robotic Process Automation

Um Mitarbeitende von sich wiederholenden Aufgaben zu entlasten, kann auch Robotic Process Automation (RPA, deutsch: Robotergestützte Prozessautomatisierung) zum Einsatz kommen. Mithilfe von Prozessautomatisierung können repetitive, zeitaufwändige oder fehleranfällige Tätigkeiten, die bisher manuell ausgeführt werden, durch sogenannte Softwareroboter (Bots) erlernt und übernommen werden. Diese Anwendungen „arbeiten“ neben den Mitarbeitenden und folgen vorher festgelegten Workflows – sie können zum Beispiel Daten aus verschiedenen Quellen in Fachverfahren übertragen, aus diesen Datenquellen Schreiben erstellen oder automatisierte E-Mail-Antworten versenden. Sie sind also nicht in einem Sinne eigenständig wie KI-Agenten oder Chatbots: RPA-Lösungen führen nur und genau das aus, was ihnen vorher Schritt für Schritt beigebracht wurde. Sie sind immer da sinnvoll einzusetzen, wo regelbasierte Arbeitsprozesse „abgespult“ werden müssen. Damit fallen diese Systeme auch nicht unter den AI Act.

Robotergestützte Prozessautomation ist also vor allem dort sinnvoll, wo Prozesse

- mit hohen Fallzahlen
- immer gleich ablaufen und
- ohne Ermessen entschieden werden können und
- mit nur wenigen alternativen, eindeutigen Ergebnissen
- viel personelle Ressource binden.

RPA-Systeme können nicht eigenständig lernen. Daher müssen sie ständig überwacht und ggf. angepasst werden, wenn sich Abläufe oder Systeme ändern. Der Aufwand für das Training sollte genau abgewogen werden. In vielen Fällen ist eine feste Schnittstelle zur Datenweiterverarbeitung die bessere Lösung.

---

[13] Was ist prädiktive KI? | IBM

# 3. Kombination von Systemen

Die größte Wirkung entfalten alle Formen, wenn sie sinnvoll kombiniert zum Einsatz kommen. RPA-Anwendungen können mit Computer Vision verbunden werden, z.B. indem durch den Roboter das Auslesen von Daten aus einem handschriftlichen Dokument durch IDP angestoßen wird, und der Roboter dann die Daten weiterverarbeitet. Generative KI erstellt, durch den Roboter angestoßen, einen Entwurf für ein Antwortschreiben, das (nach Prüfung durch die Sachbearbeitung) automatisiert versendet wird. Alle Technologien können bei der Prüfung von Anträgen (z.B. auf Vollständigkeit oder korrekte Unterlagen), beim Erfassen von Informationen oder auch bei der Kommunikation mit den Antragstellenden unterstützen.

> „Während KI besonders gut darin ist, komplexe, datengetriebene Entscheidungen zu unterstützen oder Muster in großen Datenmengen zu erkennen, sind klassische Algorithmen und RPA oft effizienter, wenn es darum geht, regelbasierte Prozesse zu automatisieren.“[14]

Ein besonderer Fall ist die agentische KI, die ausgelöst durch Wahrnehmungen oder menschliche Befehle autonom Handlungen ausführt. Anstelle einer einzelnen Aufgabe verarbeiten solche Systeme Daten und Informationen, erstellen Pläne und arbeiten diese Pläne eigenständig ab. „Beispielsweise kann ein Reiseplanungs-KI-Agent, selbstständig Flüge buchen, Hotelbewertungen analysieren und eine passende Reiseroute vorschlagen.“[15] Aufgrund der großen Risiken und Unsicherheiten im Bereich der agentischen KI werden diese Systeme vorerst nicht bei der Stadt Minden eingesetzt.

# 4. Erfolgsfaktoren

## 4.1 Prozesse

Um Aufgaben sinnvoll und nachhaltig durch KI und Automatisierung zu unterstützen, müssen zunächst die Arbeitsabläufe genau untersucht werden. Dabei kommt Prozessmanagement zum Einsatz – die Prozesse müssen untersucht, modelliert, standardisiert und optimiert werden, um entscheiden zu können, an welchen Stellen KI oder Automatisierung Wirkung entfalten können.

Diese Vorarbeit braucht entsprechende Ressourcen nicht nur an zentraler Stelle, sondern auch in den Dienststellen. Zudem ist bei jedem Prozess zu untersuchen, ob einzelne Prozessschritte ganz entfallen oder Standards abgesenkt werden können. Grundsätzlich gilt: Erst optimieren, dann automatisieren. Wir sollten nicht versuchen, komplexe und vielleicht

---

[14] Deutscher Landkreistag: KI & Automatisierung in Landkreisen, S. 8.

[15] KGSt & Vitako: KI-Strategien. Guideline für Kommunen auf dem Weg zu einem wirksamen KI-Einsatz, S. 5.

auch umständliche Prozesse an eine KI abzugeben, sondern zuerst überlegen, wie das gewünschte Ergebnis am besten erzielt werden kann. Ein Beispiel: Anstatt eine KI einzusetzen, die kompliziertes Behördendeutsch für die Nutzenden übersetzt, ist es sinnvoller, gleich beim Verfassen von Dokumenten, Bescheiden und Satzungen auf bürgerfreundliche, einfache Sprache zu achten. Bei der Erstellung und Überarbeitung solcher Dokumente kann KI aber ein hilfreiches Werkzeug sein.

> „KI und RPA *müssen* keine eingegangenen Anträge überprüfen und Daten übertragen, wenn Leistungen leicht nutzbar sind, Verwaltungsleistungen Daten strukturiert erfassen und vernetzen, Medienbrüche vermieden werden, Zuständigkeiten geklärt und für Bürger:innen verständlich sind, einfache Sprache verwendet wird und Auffindbarkeit und Barrierefreiheit gewährleistet sind. Stattdessen laufen Anspruchsklärung und Datenabgleich während einer Antragstellung. Das schafft die Grundlage für eine proaktive und lebenslagenorientierte Verwaltung.“[16]

## 4.2 Daten

KI braucht gut aufbereitete, vernetzte und qualitätsgesicherte Daten. Dazu müssen wir Transparenz über die vorhandenen Daten gewinnen und diese sinnvoll über Bereichsgrenzen hinweg vernetzen. Eine gute Datenbasis hat eine hohe Relevanz für Entscheidungen.

Im Idealfall sollten Daten nur einmal an die Behörde übermittelt werden müssen (Once Only). Schon bei der Erhebung von Daten müssen spätere Gefahren hinsichtlich Bias (in den Daten aus der Vergangenheit angelegte Vorurteile) mitgedacht werden. „Kommunen müssen die Datenqualität aktiv gestalten. Das bedeutet, bereits bei der Datenerhebung systematisch auf Repräsentativität und Verzerrungsfreiheit zu achten. Viele durch KI-Systeme reproduzierte Vorurteile entstehen durch unvollständige oder einseitige Datensätze, zum Beispiel durch Unterrepräsentation ländlicher Räume oder bestimmter Bevölkerungsgruppen. Kommunen sollten bei eigenen Erhebungen (etwa Bürgerbeteiligungen oder Verkehrsanalysen) gezielt auf ausgewogene Stichproben achten.“[17]

## 4.3 Technische Betreuung & Verantwortlichkeiten

KI-Systeme und Automatisierungslösungen müssen dauerhaft überwacht, ggf. nachtrainiert und angepasst werden, z.B. wenn sich die rechtlichen Grundlagen oder organisatorische Abläufe ändern. Für diese Überwachung und Anpassung der Systeme müssen die Zuständigkeiten klar geregelt sein.

---

[16] Für eine echte Digitalrendite: Nachhaltige Effizienz statt kurzfristiger Sparlogik, S. 7.

[17] KGSt & Vitako: KI-Strategien. Guideline für Kommunen auf dem Weg zu einem wirksamen KI-Einsatz, S. 8.

## 4.4 Compliance

Die rechtlichen Vorgaben geben klare Leitplanken für den Einsatz von KI und Automatisierungslösungen. „Dies ist insbesondere dann relevant, wenn KI-gestützte Systeme bei der Antragsprüfung oder in Genehmigungsverfahren zum Einsatz kommen. Entscheidungen müssen jederzeit überprüfbar sein […]. Gerade im Verwaltungskontext, in dem Bürgerrechte gewahrt bleiben müssen, ist es essenziell, dass KI nicht als intransparente „Black Box“ agiert, sondern dass alle Entscheidungen klar dokumentiert und überprüfbar bleiben.“[18]

Es braucht Kompetenzen im Bereich Compliance und klare Zuständigkeiten, um über neue Lösungen zu entscheiden. Dazu soll ein Gremium einberufen werden aus dem Kreis der Beteiligten Rechnungsprüfungsamt, Datenschutz, Personalrat, Schwerbehindertenvertretung, Gleichstellungsstelle, IT-Sicherheit bzw. Informationssicherheit und IT, die über Vorhaben entscheiden. Dem Gremium werden geplante Lösungen durch die Koordinierungsstelle vorgelegt.

Das Compliance Board überwacht die Einhaltung der strategischen, ethischen und rechtlichen Kriterien für den KI-Einsatz. Das Board sichtet und bewertet neue Lösungen.

## 4.5 Kooperation

Wir wollen aktiv Potenziale der Zusammenarbeit mit anderen Kommunen heben: „Einzelne Kommunen können die Herausforderungen und Potenziale von KI kaum allein bewältigen. Gleichzeitig liegt in der Zusammenarbeit eine große Chance, Synergien zu nutzen, voneinander zu lernen und gemeinsam handlungsfähig zu bleiben. Interkommunale, regionale Zusammenarbeit ist beim Thema KI unabdingbar, um knappe Ressourcen zu nutzen und die mit dem KI-Einsatz verbundenen hohen Erwartungen zu erreichen.“[19]

Zusammen mit dem kommunalen Rechenzentrum werden daher Anwendungsfälle identifiziert und im Verbund der Verbandskommunen umgesetzt. Daneben bringt sich die Stadt Minden aktiv in Projekte des DigitalBüros OWL ein, die im Zuge der KI-Transformationsagenda entstanden sind.

## 4.6 Change Management & Kompetenzaufbau

Noch mehr als in anderen Digitalisierungsprojekten erfordert der Einsatz von Künstlicher Intelligenz, dass Mitarbeitende die Funktion der Systeme verstehen, ihre Einsatzzwecke, Potenziale und Grenzen kennen. Die Entwicklung neuer Modelle und Systeme ist rasant –

---

[18] Deutscher Landkreistag: KI & Automatisierung in Landkreisen, S. 11.

[19] DigitalBüro OWL: KI-Transformationsagenda OWL. S. 6.

umso wichtiger ist, dass neue Lösungen erprobt werden können, um eigene Erfahrungen zu sammeln. Solche Pilotprojekte müssen anschließend sauber evaluiert und dokumentiert werden, um den Nutzen bewerten zu können. Daher sollen KI-Projekte bevorzugt als Proof of Concept für eine festgelegte Dauer pilotiert werden, bevor eine Lösung fest implementiert und dauerhaft beauftragt wird, natürlich unter Wahrung der Vorgaben von Datenschutz, IT-Sicherheit und internen Regelungen. Diese Herangehensweise erfordert eine bewusste Fehlerkultur, Mut zum Ausprobieren und eine konsequente Schulung und Beratung der Mitarbeitenden.

# 5. Rechtliche Rahmenbedingungen

In Europa und damit auch für die Bundesrepublik ist die Verordnung (EU) 2024/1689 des Europäischen Parlaments und des Rates zur Festlegung harmonisierter Vorschriften für künstliche Intelligenz (…) (Verordnung über künstliche Intelligenz) – kurz: AI Act von 2024 die zentrale Rechtsgrundlage. Die Regelungen treten nach und nach in Kraft. Einige sind bereits verschoben oder abgeschwächt worden. Der AI Act beinhaltet:

- strenge Vorgaben für Anwendungen mit hohem Risiko
- Kennzeichnungspflicht für KI-Inhalte (seit 8/26 in Kraft)
- Schulungspflicht für Betreiber*innen
- Gewährleistung von Konformität, Genauigkeit, Robustheit, IT-Sicherheit und Dokumentation durch Anbieter

Die Regelungen des AI-Acts betreffen nicht nur Software-Unternehmen, sondern auch die nutzenden Stellen, die KI-Systeme betreiben. Ein Betreiber ist eine Stelle, „die ein KI-System in eigener Verantwortung verwendet, es sei denn, das KI-System wird im Rahmen einer persönlichen und nicht beruflichen Tätigkeit verwendet“.[20] Unterschieden werden dabei vier Risikostufen.

[20] Europäische VERORDNUNG (EU) 2024/1689 DES EUROPÄISCHEN PARLAMENTS UND DES RATES (AI-Act).

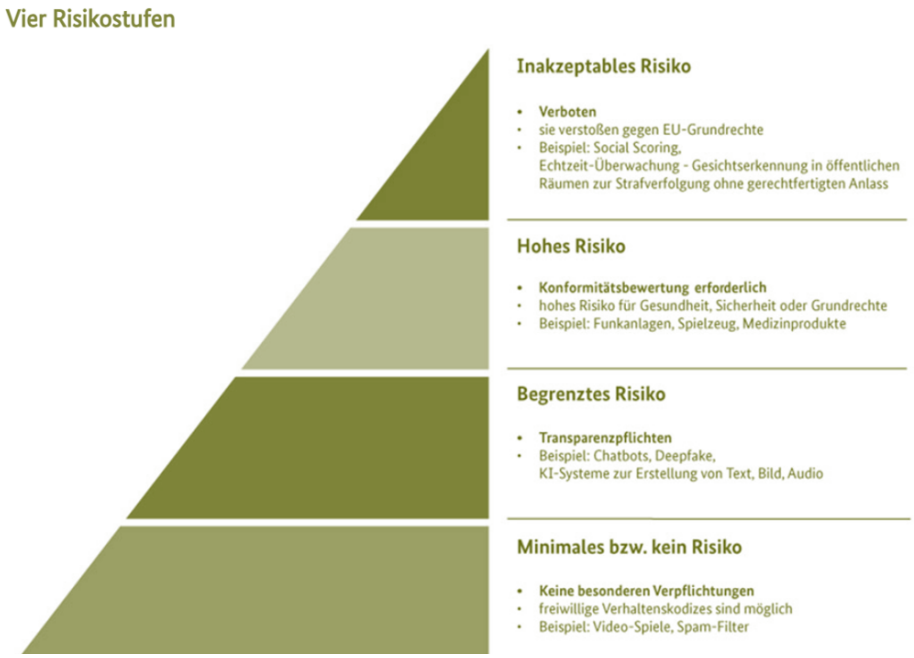



Abbildung 9: Risikostufen nach AI-Act (Bundesnetzagentur)[21]

Die Umsetzung des AI-Act auf nationaler Ebene erfolgt mit dem KI-MIG (2026).[22] Mit der Marktüberwachung beauftragt ist und als zentrale Anlaufstelle fungiert die Bundesnetzagentur.

Das Verwaltungsverfahrensgesetz regelt, inwieweit Verwaltungsprozesse automatisiert werden dürfen:

> „Ein Verwaltungsakt kann vollständig durch automatische Einrichtungen erlassen werden, sofern dies durch Rechtsvorschrift zugelassen ist und weder ein Ermessen noch ein Beurteilungsspielraum besteht.“[23]

Daneben sind diverse weitere gesetzliche Grundlagen wie das das Urheberrecht und die Datenschutzgrundverordnung, die gesonderte Regelungen zu Automatisierung beinhalten, zu beachten. Der rechtliche Rahmen wird nach und nach an die neuen technologischen Möglichkeiten angepasst und vom Digitalisierungsteam, wo notwendig, in interne Regelungen wie Dienstanweisungen übersetzt.

---

[21] Bundesnetzagentur: Risikostufen.

[22] Gesetz zur Marktüberwachung und Innovationsförderung von künstlicher Intelligenz (KI-Marktüberwachungs-und-Innovationsförderungs-Gesetz - KI-MIG), am 29.7.2026 in Kraft getreten.

[23] Verwaltungsverfahrensgesetz für das Land Nordrhein-Westfalen (Verwaltungsverfahrensgesetz NRW – VwVfG NRW), § 35a (Fn 20)

# 6. Risikobewertung

Der Einsatz von KI birgt viele Risiken, die vor der Implementierung eines neuen Systems abgewogen werden müssen.

## 6.1 Datenrisiko (Datenschutz, Datenqualität)

Ein KI-System ist immer nur so gut, wie die Daten, mit denen es gefüttert wird. Sind die Daten veraltet, uneindeutig versioniert, oder widersprüchlich, können auch gute KI-Systeme keine brauchbaren Ergebnisse liefern. Daher muss zunächst geklärt werden, mit welchen Daten gearbeitet werden soll und diese ggf. zuerst gesichtet, aktualisiert und verbessert werden. Daneben ist streng darauf zu achten, wo das KI-System die Daten verarbeitet und wie gut das System gegen Zugriffe von außen geschützt ist.

## 6.2 Transparenzrisiko

Ein Transparenzrisiko besteht immer dann, wenn auf der Grundlage von KI-generierten Ergebnissen Entscheidungen getroffen werden. Viele KI-Systeme, insbesondere generative KI, produzieren Ergebnisse, ohne dass später klar nachvollzogen werden könnte, wie es zustande gekommen sind. Das läuft unserem üblichen Verständnis transparenten und nachvollziehbaren Verwaltungshandelns zuwider. Hier setzt das Prinzip der „erklärbaren KI“ an: Wenn KI-Systeme an der Entscheidungsfindung beteiligt sind, muss Klarheit darüber herrschen, wie die zugrundeliegenden Modelle trainiert wurden und welche Daten einbezogen wurden.

## 6.3 Lernrisiko

Ein Lernrisiko kann eintreten, wenn sich Mitarbeitende zu sehr auf Assistenzsysteme wie Chatbots verlassen. Dies ist vor allem in den verschiedenen Rechtsbereichen riskant. Generell gilt, dass solche KI-Assistenten nur dann eingesetzt werden sollten, wenn die Nutzenden die Qualität der Antwort sicher einschätzen können.

## 6.4 Reputationsrisiko

Reputationsrisiken bestehen dann, wenn bekannt wird, dass Aufgaben mithilfe von KI erledigt werden, die aus Sicht von Bürger*innen, Unternehmen und anderen Kunden der Verwaltung nicht von KI übernommen werden sollten. So spricht sich nach einer Umfrage aus dem Jahr 2024 zwar eine Mehrheit für den Einsatz von KI aus, hat aber Angst davor, dass Entscheidungen ohne menschliche Kontrolle getroffen werden.[24] Solche Reputationsrisiken

[24] Bitkom Research (2024): Digitalisierung der Verwaltung 2024 | Bitkom Research.

bestehen auch dann, wenn KI nur als Hilfsmittel genutzt wird, aber die Gefahr besteht, dass die Ergebnisse nicht ausreichen kritisch kontrolliert (Lernrisiko) oder die Herleitung nicht eindeutig nachgewiesen werden kann (Transparenzrisiko).

## 6.5 Qualitätsrisiko

KI-Anwendungen liefern immer nur so gute Ergebnisse, wie die Datengrundlage erlaubt. Das Problem: Reichen die Daten für eine „gute“ Antwort nicht aus, erfinden KI-Systeme Quellen und Antworten. Die Ergebnisse sind also in jedem Fall zu prüfen. Leider genügt es auch nicht, wenn das System Quellen angibt – auch diese können vollständig erfunden sein. Zu beachten ist außerdem, dass Vorurteile und Diskriminierungen in den Trainingsdaten (sogenannte Bias) sich in den Ergebnissen fortsetzen und sogar verschärfen können.[25] Nehmen wir an, ein Unternehmen speist seine Personaldaten der letzten 60 Jahre in eine KI ein, um davon ausgehend Personalentscheidungen zu treffen. Für Führungspositionen wurden in dieser Zeit aber zu 90% Männer ausgewählt. Das KI-System wird nun womöglich Bewerbungen von Frauen ausschließen – auf Grundlage statistischer Wahrscheinlichkeiten.

## 6.6 Sicherheitsrisiko

KI hat die Cybersicherheitslage bereits dramatisch verschlechtert. So können Modelle genutzt werden, um schnell Schadcode zu schreiben und zu verbreiten, Schwachstellen zu finden und auszunutzen, auch Deep Fakes und Social Engineering nehmen zu, aber auch die KI-Modelle selbst können zu Einfallstoren werden: Durch sogenanntes Prompt Injecting können Konfigurationen geändert oder versteckte Anweisungen mitgegeben werden, die dann das Verhalten des Systems beeinflussen. Oder es sind bereits Angriffspunkte (Backdoors) im Modell eingebaut. Das kann insbesondere bei agentischen Anwendungen, denen eigenständiger Zugriff auf sensible Daten und Systeme gegeben wird, zu enormen Schäden führen. KI-Systeme müssen daher mit geeigneten Maßnahmen geschützt, isoliert (z.B. vom Internet abgetrennt) und abgesichert werden.

[25] Siehe auch: Europäische Erklärung zu den digitalen Rechten und Grundsätzen für die digitale Dekade, Kapitel III, 9.

# 7. Programmziele 2026-2028

## 7.1 Programm Künstliche Intelligenz & Automatisierung

Der Einsatz von KI verspricht große Effizienzgewinne, sollte aber genau abgewogen werden. In der Stadt Minden sollen in den nächsten zwei Jahren Pilotprojekte in verschiedenen Feldern durchgeführt werden, um Erfahrungen zu sammeln und die Erwartungen mit tatsächlichen Ergebnissen abzugleichen. Die Mitarbeitenden brauchen auf ihren Arbeitsbereich zugeschnittene KI-Kompetenzen, um neue Lösungen effizient und rechtssicher einsetzen zu können. Die Nutzung von ChatGPT für den dienstlichen Gebrauch wird mit dem Start dieser Angebote abgelöst. Stattdessen sollen in einer eigenen bzw. in einem sicheren Rechenzentrum betriebenen Infrastruktur Sprachmodelle und Werkzeuge für bestimmte Aufgaben zur Verfügung gestellt werden. Nach Möglichkeit sollen europäische und lokal betriebene Open Source-Modelle zum Einsatz kommen. Zudem sollen Softwareroboter vermehrt wiederholbare, gleichförmige und zeitraubende Aufgaben übernehmen. Dabei gilt es, einen klaren Rahmen zu finden, in dem sich die Potenziale dieser Technologie entfalten können. In dieser Aufbauphase verfolgen wir die folgenden Ziele:

Programmziele Künstliche Intelligenz & Automatisierung bis Ende 2028

- *Ein KI-Register gibt Auskunft über die eingesetzten Lösungen.*
- *Ein Gremium hat Regeln für die KI-Compliance erarbeitet und kontrolliert deren Einhaltung.*
- *Die Mitarbeitenden sind im Umgang mit KI-Werkzeugen geschult und kennen Chancen, Risiken und Herausforderungen.*
- *Automatisierungspotenziale werden mit Unterstützung des Prozessmanagements regelmäßig erhoben.*
- *Zehn Prozesse wurden automatisiert und die Serviceverbesserungen und Effizienzgewinne ausgewertet.*

# Anhang

## Quellen

Bundesministerium für Digitalisierung und Staatsmodernisierung: Digitale Souveränität in der öffentlichen Verwaltung: https://bmds.bund.de/themen/digitale-souveraenitaet/digitale-souveraenitaet-in-der-oeffentlichen-verwaltung. (letzter Abruf: 26.8.2026)

Bundesministerium für Digitalisierung und Staatsmodernisierung: OZG-Änderungsgesetz: Paket für die digitale Verwaltung. https://www.digitale-verwaltung.de/Webs/DV/DE/onlinezugangsgesetz/das-gesetz/ozg-aenderungsgesetz/ozg-aenderungsgesetz-node.html (letzter Abruf: 28.8.2026)

Bundesministerium des Innern: Leitlinien für den Einsatz Künstlicher Intelligenz in der Bundesverwaltung: https://www.bmi.bund.de/SharedDocs/downloads/DE/publikationen/themen/moderne-verwaltung/ki/BMI25020-leitlinien-ki-bundesverwaltung.html (letzter Abruf: 17.6.2026)

Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz: Gesetz zur Marktüberwachung und Innovationsförderung von künstlicher Intelligenz (KI-Marktüberwachungs-und-Innovationsförderungs-Gesetz - KI-MIG). https://www.gesetze-im-internet.de/ki-mig/BJNR0DF0B0026.html. (letzter Abruf: 28.8.26)

Bundesnetzagentur: Risikostufen. https://www.bundesnetzagentur.de/DE/Fachthemen/Digitales/KI/2_Risiko/start_risiko.html (letzter Aufruf: 3.7.2026)

Deutscher Landkreistag: KI & Automatisierung in Landkreisen: https://www.landkreistag.de/publikationen/3474-ki-automatisierung-in-landkreisen (letzter Abruf: 17.6.2026)

DigitalBüro OWL: KI-Tranformationsagenda OWL. Gemeinsam. Intelligent. Zukunft gestalten. https://www.ostwestfalenlippe.de/fileadmin/user_upload/owl_gmbh/digitalbuero_owl/260825_-_verschriftlichung_ki-ta-owl_final.pdf. (letzter Abruf: 18.9.26)

Enquete-Kommission des Deutschen Bundestages: Bericht der Enquete-Kommission Künstliche Intelligenz – Gesellschaftliche Verantwortung und wirtschaftliche, soziale und ökologische Potenziale (2020). Drucksache 19/23700.

Europäische Erklärung zu den digitalen Rechten und Grundsätzen für die digitale Dekade. (2023/C 23/01). https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/HTML/?uri=CELEX:32023C0123(01) (letzter Abruf: 26.8.2026)

Europäische VERORDNUNG (EU) 2024/1689 DES EUROPÄISCHEN PARLAMENTS UND DES RATES vom 13. Juni 2024 zur Festlegung harmonisierter Vorschriften für künstliche Intelligenz und zur Änderung der Verordnungen (EG) Nr. 300/2008, (EU) Nr. 167/2013, (EU) Nr. 168/2013, (EU) 2018/858, (EU) 2018/1139

und (EU) 2019/2144 sowie der Richtlinien 2014/90/EU, (EU) 2016/797 und (EU) 2020/1828 (Verordnung über künstliche Intelligenz). L_202401689DE.000101.fmx.xml. (letzter Abruf: 28.8.2026)

Fraunhofer IKS: Künstliche Intelligenz (KI) und maschinelles Lernen: https://www.iks.fraunhofer.de/de/themen/kuenstliche-intelligenz.html (letzter Abruf: 17.6.2026)

IBM: Was ist prädiktive KI?: https://www.ibm.com/de-de/think/topics/predictive-ai (letzter Abruf: 17.6.2026)

IT-Planungsrat: Die föderale Digitalstrategie für die Verwaltung (2025).

KGSt & Vitako: KI-Strategien. Guideline für Kommunen auf dem Weg zu einem wirksamen KI-Einsatz (2025).

KGSt: Die digitale Kommune gestalten (2018).

KGSt: Digitale Lotsinnen und Lotsen in Kommunen. Rollenmodell zur Organisation der Zusammenarbeit für eine wirksame Digitalisierung (2022).

KGSt: Kommunen mit Projekten steuern. Portfoliomanagement erfolgreich einführen (16/2024)

KGSt: Open Source in Kommunen (2024).

Kompetenzplattform KI.NRW: Glossar der KI-Schlüsselbegriffe. https://www.ki.nrw/ki-schluesselbegriffe (letzter Abruf: 17.6.2026)

Kompetenzzentrum Öffentliche Informationstechnologie: Digitale Souveränität (2017).

Next e.V.: GovImpact Policy Paper. Für eine echte Digitalrendite. Nachhaltige Effizienz statt kurzfristiger Sparlogik (2026).

VITAKO und KGSt: Generative KI in Kommunalverwaltungen – Guideline und praktische Anwendungsfälle für Large Language Modelle. https://vitako.de/archive/12863 (letzter Abruf: 17.6.2026)

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Perspektiven Nachhaltigkeit ..... 8
Abbildung 2: Perspektiven Resilienz ..... 9
Abbildung 3 Portfolio-Management ..... 13
Abbildung 4: Rollen in der Digitalisierung ..... 14
Abbildung 5 Das "Ökosystem" Verwaltungsdigitalisierung ..... 18
Abbildung 6 Anforderungen an die Verwaltungsdigitalisierung ..... 19
Abbildung 7: Strategische Einordnung ..... 25
Abbildung 8: Funktionsweise KI ..... 28
Abbildung 9: Risikostufen nach AI-Act (Bundesnetzagentur) ..... 30

## Koordinierungsstelle Digitalisierung

Björn Wiese

Bereich 7.2 Organisation, Schwerpunkt DMS

b.wiese@minden.de, +49 57189-264

Henrike Paulstich

Bereich 0.11 Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, Schwerpunkt Online-Dienste

h.paulstich@minden.de, +49 571 89-386

Christoph Rüter

Bereich 7.2 Organisation, Schwerpunkt Prozessmanagement

c.rueter@minden.de, +49 571 89-234

Kontakt und weitere Informationen: digitalisierung@minden.de | www.minden.de/digitalisierung