

# Prozesse im Mittelpunkt – Digitalisierung und Projektmanagement in Bergisch Gladbach

*City Transformer – Episode 44 – Transkript*

*(automatisiert von Auphonic und Nutzung von Whisper erstellt, mit Claude Opus 4.5 und manuell nachbearbeitet)*

Gesprächsteilnehmer:innen: Franz Reinhard Habel, Michael Lobeck, Marcel Böttcher (CDO Bergisch Gladbach), Fabian Seiler (factro)

---

## Begrüßung und Aktuelles

**Habel** [0:01]

Ich begrüße Sie herzlich zu einer weiteren Folge unseres Podcasts City Transformer. Wir, das sind Franz Reinhard Habel und Michael Lobeck.

**Habel** [0:12]

Wir haben heute zwei Gäste. Es wird eine spannende Diskussion geben. Aber bevor wir anfangen, unser Ritual: Lieber Michael, was gibt es Neues?

**Lobeck** [0:21]

Ja, ich habe vor kurzem einen Artikel von Matt Schumer gelesen über KI und dass jetzt alles ganz anders wird mit den neuen Modellen, die herausgekommen sind. Die können jetzt fast alles und in zwei bis drei Jahren gibt es keine Einstiegsjobs mehr im Bereich Analyse und all diesen Dingen. Und wenn wir uns jetzt nicht damit beschäftigen, dann wird alles ganz fürchterlich. Es gab relativ schnell auch Artikel, die gesagt haben, ja, das sagt der Schumer immer, das sagt er auch schon seit vielen Jahren und es hat noch nie so richtig gestimmt.

Dennoch war das für mich der Anlass, mir das alles genauer anzuschauen. Ich habe mir jetzt ein Bezahl-Abo von Anthropic besorgt und habe die ein oder anderen Datensätze da schon mal durchgejagt und mir das angeschaut. Ich habe auch ein bisschen gelesen in der Zwischenzeit. Besonders interessant und anregend fand ich ein Buch von Rainer Mühlhoff mit dem Titel „Künstliche Intelligenz und der neue Faschismus“, in dem er sehr kritisch die Frage stellt – der gute Mann ist Philosoph –, was denn Künstliche Intelligenz so ist und mit uns macht, auch als Gesellschaft, und wie sie gerade von einigen angewandt wird. Da bin ich gerade dran. Ich habe auch einen Blogartikel dazu geschrieben auf meiner Webseite und bin gespannt, was mich da noch weiter bewegt. Vielleicht können wir da ja auch gleich im Rahmen des Gesprächs noch darauf kommen, welche Rolle das für Kommunalverwaltung schon spielt oder spielen kann oder auch nicht. Hast du auch was Neues?

**Habel** [1:58]

Ja, ich kann da nahtlos anschließen an das, was du gerade sagst, und befasse mich im Moment ein bisschen mit Dingen über die Digitalisierung hinaus. Ich glaube, wir reden viel zu viel über Digitalisierung, weil das ein Ressourcenthema ist, das uns wie andere Ressourcen auch inzwischen erreicht hat und natürlich weitergedacht werden muss. Aber eigentlich geht es ja um viel mehr. Es geht um die Frage, wie wir unsere Verwaltung überhaupt organisieren. Was sind unsere Aufgaben? Transformation steht im Vordergrund und damit auch Modernisierung und Reformierung.

Das sind Aspekte, die wir leider nicht stark genug im Fokus haben, vor allen Dingen sind wir nicht schnell genug bei den Veränderungen, die notwendigerweise anstehen. Ich glaube, wir müssten unser Setup neu konfigurieren, hier mehr Aufmerksamkeit darauf setzen, aber auch in der Umsetzung, wie wir unsere Verwaltung aus dieser Fragmentierung herausholen und neu organisieren und aufbauen. Also mehr Kollaboration, mehr Zusammenarbeit – das sind meine ständigen Themen. Und das führt uns dazu, zwei Begriffe in den Vordergrund zu nehmen: Kommune und Handlungsfähigkeit. An diesen beiden Worten kann man die Lage Deutschlands in Europa und unsere Zukunftsbetrachtung komplett festmachen. Es würde jetzt zu weit führen, hier einen eigenen Vortrag darüber zu halten, aber darüber zu debattieren, wäre sicherlich mal sehr reizvoll in den nächsten Wochen. Denn ich glaube, das sind die Kernelemente, die Bausteine, die uns zu neuem Denken veranlassen müssen.

All diese Themen, die du angesprochen hast – KI und so weiter –, sehe ich nicht mehr rein technisch, sondern ich sehe sie auch in der Frage, wie wir unsere Politik und unsere Aufgaben in den unterschiedlichen Einheiten Bund, Länder und Kommunen neu konfigurieren. Wir haben eine Jahrhundertaufgabe vor uns, die nicht dazu führen darf, dass wir jetzt wieder lange brauchen, sondern wir müssen an Geschwindigkeit zulegen. Das vielleicht mal als kleines Intro und Statement zu Beginn unserer Debatte.

## Vorstellung der Gäste

### **Habel** [4:18]

Wir könnten das jetzt weiterführen, Michael, wollen wir aber nicht, weil wir zwei interessante Gäste haben, die du vielleicht noch mal mit jeweils zwei Sätzen vorstellen solltest.

### **Lobeck** [4:27]

Ja, eigentlich ist dein Input schon auch eine gute Überleitung zu den beiden Gästen, finde ich, weil wir gleich darüber sprechen wollen, was uns vielleicht oder der Kommunalverwaltung hilft, sich auch neu aufzustellen. Am Beispiel eines Tools wollen wir uns das heute anschauen, und dazu haben wir als Gäste Herrn Marcel Böttcher, CDO aus Bergisch Gladbach – er sagt gleich aber auch selbst vielleicht noch ein, zwei Sätze zu sich.

Und wir haben Fabienne Seiler von der Firma factro. Nur als kurzen Disclaimer: Wir werden davon nicht finanziert, sondern wir fanden das ein spannendes Beispiel, darum haben wir es ausgewählt. Frau Seiler ist bei factro zuständig, würde ich jetzt sagen, für die Kundenbetreuung. Aber das können Sie gleich auch nochmal sagen, wie Sie das nennen. Dann starten wir mal kurz vielleicht mit Ihnen, Herr Böttcher. Sie sind jetzt CDO in Bergisch Gladbach schon eine ganze Weile, also nicht neu im Amt, sondern können schon auf einiges zurückblicken. Wie lange sind Sie schon dabei und macht es noch Spaß?

### **Böttcher** [5:39]

Ja, erstmal schön, hier zu sein. Freut mich, auch mal Teil eines Podcasts zu sein. Ich bin seit 2015 bei der Stadt Bergisch Gladbach. Ich komme eigentlich aus der freien Wirtschaft, habe dual studiert bei einem großen Versicherungskonzern, also habe die andere Welt auch kennengelernt und kenne die Unterschiede. Seit 2015 bin ich bei der Stadt Bergisch Gladbach und seit 2019 in der Position des CDO, also Leiter der Stabsstelle Digitalisierung, manchmal auch Digitalisierungsbeauftragter genannt. Das Wording etabliert sich gerade so ein bisschen, auch bei unseren Kollegen.

Es hat auch ein bisschen gedauert. Seitdem kümmere ich mich vor allem darum, strategisch und konzeptionell das Thema Digitalisierung voranzutreiben in der Stadt, aber immer mit dem Schwerpunkt, auch zur konkreten Umsetzung zu führen, weil es bringt nichts, nur darüber zu reden. Man muss Dinge auch umsetzen. Und das ist dann so mein Steckenpferd.

### **Lobeck** [6:34]

Okay. Und Frau Seiler von factro, was ist Ihr Job? Vielleicht sagen Sie auch zwei Sätze zu factro, weil das habe ich jetzt nur so am Rande eingeführt. Was macht factro und was ist Ihre Rolle?

**Seiler** [6:47]

Ja, gerne. Erstmal auch herzlichen Dank für die Einladung. Ich freue mich ebenfalls, heute hier zu sein. factro ist eine Software fürs Aufgaben- und Projektmanagement aus Bochum. Das heißt, wir entwickeln unsere Software hier und wir unterstützen auch unsere Kunden direkt aus dem Herzen des Ruhrgebiets. Ich selbst bin schon im fünften Jahr bei factro dabei, also auch schon eine Ecke länger, und begleite vor allem Neukunden bei den ersten Schritten in factro. Ich bin da auch als Produktexpertin tätig, wenn es mal um die vielleicht etwas kniffligeren Herausforderungen geht und bei dem Transfer, das, was vielleicht vorher in Excel oder einfach auf dem Papier stattgefunden hat, in die Software zu überführen.

## Projektarbeit in der Verwaltung

**Habel** [7:29]

Wir haben ja gerade im Statement von Michael und mir gehört, wie wichtig heute organisatorische Fragen sind. Und wenn ich das richtig verstehe, sind Sie ja sehr stark im Bereich Projektarbeit unterwegs. Also auch die Frage, Projekte zu strukturieren – das halte ich für einen ganz entscheidenden Schlüssel, um uns aus den Silos herauszubewegen, uns mehr zu vernetzen, in Projekten zu denken und vor allem zu handeln. Also auch Wirkungsbetrachtung als Ziel mit auf den Weg zu nehmen und nicht nur einfach unsere Programme abzarbeiten. In meiner Tätigkeit habe ich festgestellt, dass diese Projektarbeit unterentwickelt ist in den deutschen Verwaltungen. Deswegen würde mich von Marcel Böttcher auch interessieren: Ist das so? Wie wird gerade in einer Stadt, die ja schon mit 80.000 Einwohnern nicht gerade klein ist, das Thema Projektarbeit gehandhabt?

**Lobeck** [8:29]

Viel mehr, viel mehr, Franz Reinhard.

**Habel** [8:30]

Viel mehr? Ah ja, wir werden gleich hören, wie da das Thema Projektarbeit inzwischen gehandhabt wird. Würde mich interessieren. Und das wäre vielleicht ein Thema, wo wir einsteigen könnten.

**Böttcher** [8:43]

Ja, gerne. Es wurde gerade schon gesagt: Wir sind tatsächlich eine Großstadt. Wir haben die Schwelle von 100.000 schon seit langem überschritten, was auch Verantwortung und Verpflichtungen mit sich bringt. Sie kennen zum Beispiel den Smart City Index von der Bitkom – da ist man automatisch im Rennen mit dabei, wenn man diese Schwelle überschritten hat. Wir haben ungefähr 115.000 Einwohner, roundabout, das mal kurz zur Einordnung. Und wir haben ungefähr 1.500 Mitarbeitende bei der Verwaltung. Gerade wenn man mit vielen komplexen Aufgaben beschäftigt ist – und Digitalisierung ist immer ein Querschnittsthema –, ist es ganz wichtig, dass man versucht, mehr Transparenz und Struktur in den Projekten zu schaffen, damit wir auch effizient durch diese ganze Zeit der digitalen Transformation kommen.

Ich finde es besonders wichtig, dass wir da einen Plan haben. Mir war von Anfang an ein strukturiertes Vorgehen wichtig, die Leute mitzunehmen, weil bei Digitalisierung und Querschnittsthemen haben wir immer einen Change-Prozess, der einhergeht. Das wird oft als Buzzword abgetan, aber in meiner Praxis zeigt sich wirklich die Realität, dass man Leute mitnehmen muss. Und das schafft man am besten, wenn man sie darüber informiert, was

man mit ihnen vorhat, was als nächstes passiert, was man schon erreicht hat. Und da kann so ein Tool sehr helfen.

## Digitalisierungsstrategie in Bergisch Gladbach

**Lobeck** [10:08]

Wie würden Sie denn jetzt – Sie müssen es nicht super kritisch machen, aber ein bisschen mit eigener Selbstkritik – sagen, wie ist denn der Stand in Bergisch Gladbach? Würden Sie sagen, es ist noch ein langer Weg? Ich habe einen Blick auf Ihre E-Government-Roadmap geworfen. Die ist ja so schön gemacht, dass am Ende alles dunkelgrün ist. Wenn man genau hinguckt, heißt das aber, es ist in Umsetzung. Man weiß noch nicht genau, wie viel davon schon passiert ist. Wie würden Sie es einschätzen? Wie lang ist der Weg noch oder sind Sie schon ganz weit fortgeschritten?

**Böttcher** [10:40]

Tatsächlich muss ich konstatieren, dass wir wirklich schon sehr weit sind. Wir haben in den letzten fünf Jahren sehr viel geschafft. Es ist jetzt auch gar nicht so, dass ich mir Eigenlob zuschreiben möchte, sondern grundsätzlich habe ich im Vergleich mit anderen Kommunen und im Austausch gemerkt: So viel falsch haben wir doch nicht gemacht. Was haben wir getan in dieser E-Government-Strategie, die 2020 entstanden ist? Genau die Dinge geplant, die es schaffen, die Digitalisierung voranzutreiben. Das heißt zum Beispiel die Grundlagen zu schaffen, dass wir nur noch digital arbeiten in der Verwaltung, nicht mehr mit Papierakten.

Da haben wir natürlich erstmal – wir kennen das in der Verwaltung – das Ausschreibungsthema, die Vorbereitung, Abstimmung über die Strategie etc. Das dauert natürlich eine Zeit. Aber wir haben es geschafft, innerhalb der letzten zwei Jahre 42 Bereiche umzustellen. Das war ein großes Ziel für ein neues Stadthaus, das erstellt werden soll, dass zwei große Bereiche mit 42 Unterbereichen einziehen, in denen zwei Jahren 350 Mitarbeitende geschult und auf das DMS umgestellt wurden, obwohl wir vorher noch gar keine große Erfahrung damit hatten. Das heißt, wir haben auf dem Weg gelernt, in der Umsetzung, und haben es trotzdem geschafft, so viele Bereiche umzustellen – mit digitalem Posteingang und verschiedenen anderen Dingen.

Ich könnte natürlich viele Sachen aufzählen, aber grundsätzlich stehen wir doch relativ gut da, auch gerade mit unserer öffentlichen Strategie, was nicht schadet und zeigt, dass ich ein Verfechter von Transparenz bin, auch nach außen hin. Wir sitzen alle zusammen in einem Boot, wir müssen gemeinsam an einem Strang ziehen, und dementsprechend bin ich da ein großer Verfechter von.

## Die Rolle von Projektmanagement-Tools

**Habel** [12:12]

Frau Seiler, mir fehlt noch ein bisschen die Antwort zum Thema Projektarbeit, mein Lieblingswort: Wie betrachten Sie das? Wie ist die Einschätzung Ihrerseits zur Verwaltung mit dieser Organisationsform?

**Seiler** [12:27]

Also ich muss ehrlich sagen, egal mit welcher Verwaltung man spricht, da sitzen unglaublich motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die richtig was umsetzen und bewegen wollen. Das ist zumindest, wie ich das erlebe, in Terminen und in der Zusammenarbeit mit factro-Userinnen und -Usern. Und das, was bisher vielleicht ein Stück weit gefehlt hat – zumindest bei denen, die dann mit factro starten und sich an uns wenden und Unterstützung anfordern –, ist, dass das richtige Tool fehlte, um die Dinge zu ordnen und transparent zu machen. Wir

sprechen immer vom gemeinsamen Bild, das wir herstellen wollen, wofür eine Projektmanagementsoftware natürlich prädestiniert ist.

Das kriegt man nicht in E-Mails hin oder mit Excel-Tabellen, sondern man muss es sehen. Und wenn man es sieht, kann man die Aufgaben viel besser delegieren, verteilen und wirklich die Puzzlestücke im Team verteilen, weil letztendlich ist es eine große Teamarbeit, die dann dazu führt, große Projekte umzusetzen und Digitalisierungsmaßnahmen voranzutreiben.

**Lobeck** [13:32]

Ist es denn so – ich habe mich ein bisschen auf Ihrer Webseite umgeschaut und ich habe vorhin schon verraten, ich habe mir vor ein paar Jahren Ihr Tool mal angeschaut, weil ich etwas suchte. Ich bin aber Freiberufler und alleine, und da war das nicht das Richtige, weil es eher auf Teams und größere Gruppen zugeschnitten ist. Und da habe ich das Gefühl – gerade eben haben Sie die beiden, wie soll ich es nennen, die beiden Feinde Excel und Mail genannt, so würde ich es mal flapsig formulieren. Wie gut funktioniert das denn?

Meine Erfahrung auch in meiner früheren Tätigkeit in größeren Organisationen war, dass es immer mal irgendwelche Systeme gab, die aber ja so gut sind, wie die Leute sie nutzen. Wenn ich trotzdem denke, oh ja, schön, jetzt gibt es wieder ein neues Tool, ich probiere das mal aus, aber mache trotzdem die Hälfte weiter mit Excel und Mail, dann kann das ja Schwierigkeiten geben. Wie gut kriegen Sie die Leute mitgenommen? Vielleicht an beide – erstmal Sie, Frau Seiler, und dann Herr Böttcher, weil das fände ich auch aus Ihrer Sicht spannend.

**Seiler** [14:39]

Ja, gerne. Ein Tool allein löst keine Probleme, das haben Sie schon genau erkannt und das sagen wir auch ganz klar. Es gibt einen Rahmen vor, ein gemeinsames Bild, eine Struktur, und uns ist in factro natürlich super wichtig, dass es einfach ist, intuitiv, und man keine Projektmanagement-Expertise benötigt, um Dinge umsetzen zu können. Ich glaube, der ganz große Unterschied einer Projektmanagement-Software ist, dass sie nicht nur Themen visualisiert, sondern auch bei der Umsetzung unterstützt und letztendlich auch bei der Auswertung. Das ist etwas, was ich in Excel nicht hinbekomme. Da sehe ich in einer Tabelle entsprechend Daten, aber dann liegt es am Ende des Tages doch wieder bei der Projektleitung, sich die Daten zusammenzusammeln, von Schreibtisch zu Schreibtisch zu laufen und Stände abzufragen.

Genau da wollen wir eigentlich herauskommen. Das erfordert Teamarbeit und auch einen gewissen Umstellungswillen, definitiv. Und der Erfolgsgarant ist eigentlich immer, wenn es Leute in den Verwaltungen gibt, die mit bestem Beispiel vorangehen – genau wie Marcel Böttcher, der das in seinem Team etabliert hat und von vornherein gesagt hat: Ich möchte ein Tool, ich möchte das anpacken und auf eine solide Basis setzen, und es dann weiter ins Team tragen. Auf diese Leuchttürme sind wir in gewisser Weise angewiesen, um es dann auch auf die einzelnen Schreibtische zu bekommen. Aber ganz oft erleben wir, dass da gar kein Unmut besteht, sondern dass man einmal anzünden muss und die Möglichkeiten aufzeigt, und es sich dann auch sehr gut ins Team trägt, Stück für Stück natürlich, begleitet. Und da unterstützen wir dann entsprechend auch sehr gerne.

## **Change-Management und der Faktor Mensch**

**Lobeck** [16:32]

Und Herr Böttcher, wie sieht es aus Ihrer Sicht aus? Gibt es Leute, die man schwieriger mitnimmt, oder sind alle von vornherein begeistert?

**Böttcher** [16:41]

Ich kann erstmal beipflichten: Für uns ist das natürlich ein Thema unserer Querschnittsarbeit als Stabsstelle Digitalisierung. Wir haben nicht die originären Aufgaben, wir haben keine Fallakte auf dem Tisch. Unsere Aufgabe ist tatsächlich, den Bereichen bei ihrer digitalen Transformation zu helfen, bei ihren Herausforderungen. Wir schauen prozessual auf das Thema Digitalisierung. Für uns ist das nicht Technik, sondern vor allem Prozesse.

Und genauso ist es bei der Projektarbeit: Es ist ganz wichtig, dass wir in Prozessen denken und dass es möglichst ein standardisiertes Vorgehen ist, das wir in der gesamten Verwaltung im besten Fall umsetzen. Das Mitnehmen von Kolleginnen und Kollegen bei der Einführung neuer Prozesse ist natürlich immer das A und O, aber auch immer die Schwierigkeit. Wenn ich gefragt werde, was die größte Herausforderung am Thema Digitalisierung ist, und ich auch immer erkläre, dass Digitalisierung eigentlich Prozesse bedeutet, sage ich auch, dass der Faktor Mensch der unvorhersehbarste Faktor ist und auch der, wo man am längsten bohren muss.

Man muss den Leuten die Mehrwerte zeigen. Ich glaube nicht, dass die Leute bewusst verweigern, sondern es fehlt an Information, es gibt eine Unsicherheit darüber, was kommt da jetzt, wie nutze ich das, wie wird sich das auf meinen Alltag auswirken, welche Auswirkungen hat das für mich. Das muss man einfach darlegen, gut kommunizieren.

Man muss auch selbst davon überzeugt sein. Es bringt nichts, wenn ich etwas einführe, von dem ich selbst nicht überzeugt bin – dann kann man es auch schlecht transportieren. Das merken die Leute. Es ist ganz wichtig, dass man sich bewusst vorher entscheidet, was man einführen möchte, um dann auch komplett dahinterzustehen. Denn ein kleiner Zweifel bei Personen, die ohnehin schon zweifeln, führt dazu, dass es nicht wirklich vorankommt oder schwieriger wird.

## Rahmenbedingungen und Bürokratie

### **Habel** [18:35]

Aber wenn Sie so ein Tool einsetzen, Herr Böttcher, dann kann es ja sein, dass Sie auch an Grenzen stoßen, die Verwaltungsvorschriften vorgeben. Wo Sie auf einmal feststellen, naja, hier haben wir doch ein bisschen viel Bürokratie. Was machen Sie mit solchen Erkenntnissen? Transportieren Sie die weiter, etwa in Form von Kongressveranstaltungen? Oder nehmen Sie das einfach hin und sagen, ja, ist so, müssen wir mit leben? Oder können Sie daraus auch Erkenntnisse gewinnen, wie Sie die Rahmenbedingungen, die Governance möglicherweise weiterentwickeln können?

Es gibt ja viele Dinge, die auch in der Eigenverantwortung liegen, die nicht bis ins letzte Detail vorgegeben sind. Mir geht es um den Veränderungsprozess, der sich daraus für den gesamten Apparat, für Ihre 1.500 Leute herauskristalisieren kann, solche Fortschritte zu erkennen und sie auch umzusetzen. Also nochmal die Frage: Wenn Sie da an Grenzen stoßen, wie gehen Sie damit um?

### **Böttcher** [19:34]

Ja, genau. Sie sprechen das an. Wie gesagt, ich komme ja auch aus der freien Wirtschaft, und wir müssen das mehr zusammendenken. Wir müssen schauen, dass freie Wirtschaft und Verwaltung wieder ein bisschen homogener werden, vor allem in den Prozessen, weil der Alltag der Menschen nicht in zwei verschiedenen Welten endet, sondern es ist meistens ein fließender Übergang. Aber natürlich ist es so, dass in der Verwaltung ganz andere Rahmenbedingungen vorherrschen als in der freien Wirtschaft und ganz andere Vorgaben einzuhalten sind, die bei jeder neuen Beschaffung und Einführung zu prüfen und abzuwägen sind. Das ist wirklich eine große Herausforderung und das kostet auch Zeit, da muss man ganz ehrlich sein.

Aber irgendwann hat man es so ein bisschen drin und hat ein Gefühl dafür. Man muss damit umgehen lernen und alles verstehen. Es ändert sich auch immer sehr viel, auch im Bereich

der Digitalisierung: Welche Möglichkeiten haben wir, Unterschriftenanforderungen wegzulassen und so weiter. Das ganze Thema digitales Dokument, wie rechtssicher das Ganze ist, das ist ein sehr wichtiges Thema, das uns umtreibt. Man muss sich halt ständig informieren und darüber reden. Wir haben einen regelmäßigen Austausch über die Themen, und das nicht nur in der Stadt selbst, sondern im Kreis oder kreisübergreifend mit verschiedenen Kommunen und Städten.

Ich denke, das ist auch die große Stärke des kommunalen Sektors, dass man hier kein Konkurrenzdenken hat wie in der freien Wirtschaft. Zumindest ist es meine Erfahrung, dass es einen sehr guten Austausch gibt, dass man sich gegenseitig unterstützen möchte. Das ist die große Stärke, die man ausspielen muss. Und ich versuche, sehr stark in die Vernetzung zu gehen und mich auszutauschen. Das machen wir intern genauso: Wir versuchen, Multiplikatoren für das Thema zu gewinnen und den Verwaltungsvorstand mitzunehmen, weil das ein Thema ist, das von oben mitgetragen werden muss.

Das sind strategische Ziele wichtig. Wir haben einmal die Rahmenbedingungen vom Gesetzgeber und wir haben die Rahmenbedingungen, die man sich als Verwaltung selbst auferlegt hat. Ich habe da immer so zwei Spalten: Die eine Spalte sind die Dinge, die uns der Gesetzgeber vorgibt. Die andere Spalte sind die Dinge, die wir uns selbst auferlegt haben. Und wir versuchen jedes Jahr zu prüfen, ob die selbst auferlegten Dinge eigentlich noch sinnvoll sind. Passt das noch? Können wir da etwas effizienter machen, etwas wegstreichen? Das muss man immer wieder tun.

## Interkommunale Zusammenarbeit und KI in der Verwaltung

### Habel [22:10]

Ich muss mal ein Lob aussprechen. Ich hatte vor ein paar Wochen eine Veranstaltung in Siegburg mit den drei CDOs aus Siegburg, Bergisch Gladbach und Troisdorf. Das war beeindruckend, wie sie miteinander harmonieren und sich vor allen Dingen auch weiterentwickeln und ihre Tools – wir werden ja gleich noch über das Stichwort Chatbot reden – auch gemeinsame Aktivitäten auf den Weg bringen und sich austauschen. Also die Zusammenarbeit, die in den nächsten Jahren verstärkt werden muss, wird in dieser Troika, in dieser Region – Bergisch Gladbach, Troisdorf und Siegburg – praktiziert. Ich finde das super. Ich wollte aber noch einmal auf das Thema Projektarbeit zurückkommen, um es dann wieder zu verlassen.

Bei dem Thema Projektarbeit, Frau Seiler: Wie ist da der Ansatz der KI-Entwicklung? Wenn ich auf meinen Darstellungen, die ich auf dem Bildschirm habe – eben nicht in Excel, sondern in Ihrer Funktionalität –, bestimmte Informationen habe, kann man die auch mit KI checken lassen, sodass man daraus eine zusätzliche Relevanz oder entsprechende Hinweise gewinnen kann? Also die Frage: Gibt es da auch eine Verbindung zur KI, die einen da schlauer machen kann?

### Seiler [23:31]

Da geht die Reise auf jeden Fall hin. Wir haben uns dafür entschieden, bei der Entwicklung eines factro-Assistenten in KI-Form erst mal auf die Projekterstellung zu konzentrieren, weil wir die Erfahrung gemacht haben, dass gerade die User, die neu mit factro starten, sich unglaublich schwer damit tun, die erste Struktur eines Projektes aufzubauen.

Herr Habel, Sie haben da auch das Stichwort am Anfang dieser Folge gegeben: Silowissen und Silodenken. Wir denken ganz oft erstmal in Fachbereichen, weil das die gewohnte, die antrainierte Art ist, auf Themen zu schauen. Und überhaupt zu einem Fahrplan zu kommen, zu einem gemeinsamen Bild, wo ich ein Projekt in Phasen betrachte und die einzelnen Fachbereiche jeweils an der einen oder anderen Stelle ihre Expertise einbringen, es im zeitlichen Verlauf betrachte und als gemeinsames Projekt wahrnehme – das ist schon ein unglaublicher Sprung, den man zu Beginn machen muss.

Deswegen ist der erste Schritt, dass wir die Projekterstellung mit KI unterstützen möchten. Aber die Reise geht ganz klar dahin, dass auch die Pflege noch mehr unterstützt wird, dass Handlungsempfehlungen ausgesprochen werden können von einer KI, an welchen Stellen es vielleicht ein bisschen knarzt in den laufenden Projekten oder Aufgaben, um den Prozess noch mehr zu vereinfachen und effizienter zu gestalten.

**Lobeck** [25:02]

Ich finde das eine sehr spannende Frage und würde auch nochmal gerne von Ihnen wissen, Herr Böttcher, wie der Sachstand ist bei der Beschäftigung mit KI in der Kommunalverwaltung. Ich frage das auch vor dem Hintergrund des von mir schon zitierten Buches von Herrn Mühlhoff, weil der da ein bisschen skeptisch ist.

Er erkennt als grundlegenden Unterschied – ob das alles so trägt, kann man nochmal in einer anderen Folge sicher eine Stunde diskutieren –, dass grundsätzlich, wie wir Verwaltung bisher kennen, gerade wenn es darum geht, dass ich einen Antrag stelle und etwas zurückbekomme, ich davon ausgehen kann, dass mein Einzelfall von jemandem mit dem Kriterium der Wahrheit – in Anführungsstrichen – geprüft wird. Also: Ist das korrekt, was ich da sage? Wie ist das in den Gesetzen? Und dann kriege ich quasi eine Einzelfallentscheidung zurück, die für meinen Fall in der Regel stimmt. Sonst kann ich sie über die ordentliche Gerichtsbarkeit angreifen.

Im Falle des Einsatzes von KI, meint Mühlhoff, ist die Neigung sehr schnell da, dass man sich eher mit aggregierten Dingen beschäftigt: Die KI sagt, da habe ich jetzt so einen Fall, aber jetzt schau ich mal, wie die bisherigen Fälle sind, dann sortiere ich den ein und gebe eine Handlungsempfehlung. Natürlich wird das in Kommunen nicht so gemacht, dass die KI das auswirft, sondern da schaut jemand drüber, wenn man es einsetzt. Aber die These von Mühlhoff wäre: Die Gefahr ist viel größer, dass wir von der Einzelfallprüfung und dem Wahrheitscharakter zu einem Effizienzgedanken und einer aggregierten Einschätzung kommen, die dann auch per Gericht schwerer zu überprüfen ist, weil niemand weiß, was in dieser Blackbox-KI passiert.

Vor dem Hintergrund interessiert mich: Wie denken Sie darüber, wie ist auch Ihre Erfahrung im Austausch mit Kolleginnen und Kollegen, wo setzen Sie das schon ein oder wie gehen Sie damit um?

## **KI als Werkzeug – Chancen und Grenzen**

**Böttcher** [27:05]

Ja, das ist natürlich ein sehr spannendes Thema, über das ich jetzt ausführlich reden könnte. Ich versuche es kurz zu halten – wir könnten natürlich eine ganze Podcast-Folge dazu machen. Wir beschäftigen uns seit zwei Jahren intensiver mit KI. Wir haben bei uns auch eruiert, wo der Einsatz von KI Sinn macht. Aber wir haben uns erstmal mit der Frage beschäftigt, was KI überhaupt ist.

Das ist, glaube ich, immer das Wichtigste: ein gemeinsames Verständnis zu schaffen, weil da sehr viel zusammengeworfen wird beim Thema KI. Man muss sich einfach klar werden: KI ist ein Werkzeug. Das ist ja auch so ein Standard, den man immer wieder liest. Es ist nicht der heilige Gral, der plötzlich alle Aufgaben abnimmt, und auch die Sorge, dass Rationalisierung in der Personaldecke zu erwarten wäre, ist nicht das Ziel.

Das Ziel ist es tatsächlich, mit KI als Werkzeug die Personen zu unterstützen, die etwa Prüfungen machen, das effizienter und einfacher zu machen. Wenn es zum Beispiel um rechtliche Dinge geht, dann die entsprechenden Gesetzestexte schon mal herauszusuchen, Präzedenzfälle herauszusuchen, um dann eine Abwägung zu treffen.

Wir sagen: KI muss unterstützen und als Werkzeug gesehen werden, und die Verantwortung für den Prozess wird aus unserer Sicht noch lange Zeit bei den Personen selbst liegen. Man

muss, wenn man KI nutzt, auch immer sicherstellen, dass man das verstanden und gelesen hat. Das ist das Gleiche wie bei Google: Vertraue ich den Quellen? Woher beziehen die Quellen wiederum ihre Quellen? Das ist eigentlich nichts Neues, aber es verführt dazu, dass die Sorgfaltspflicht nicht eingehalten wird. Und da müssen wir sehr intensiv schulen. Das wird immer leicht gesagt, aber es ist sehr wichtig: Personen müssen im Umgang mit diesem neuen Werkzeug geschult werden. Dann kann es ein sehr mächtiges Instrument werden in der Verwaltung, um auch hier effizienter zu werden und operative Spitzen aufzufangen.

Wir reden also nicht davon, Stellen zu kürzen, sondern es geht darum, Personen zu entlasten, weil wir als Verwaltung – das können viele Kommunen bestätigen – in vielen Bereichen einfach überlastet sind und die Vakanzen gar nicht auffangen können. Da kann KI natürlich besonders wirken. Es ist ein Risiko da, das muss man abwägen.

Und da ist auch wieder das Thema Prozesse: Man kann nicht eine KI kaufen, auspacken und zum Einsatz bringen. Eine KI muss genau trainiert werden, es muss genau beschrieben werden, was sie tun soll, über welchen Weg, und wie wir zukünftig sicherstellen, dass dieser Prozess beibehalten wird und die KI nicht plötzlich andere Prozesse ausprobiert und anders arbeitet, als wir uns gedacht haben. Da muss man sich wirklich im Vorfeld genau beschäftigen. KI bedeutet im ersten Schritt für uns ein Werkzeug, das aber auch erst angeleitet und trainiert werden muss, wo wir Erfahrung sammeln müssen.

Wir vertrauen der KI nicht zu 100 Prozent in allen Dingen, sondern da, wo es Sinn macht, bei niederschweligen Dingen. Ein Beispiel: Wir machen jetzt gerade die Protokollierung von Sitzungen mit KI. Wo Personen vorher drei Tage an einem Protokoll einer Ausschusssitzung gesessen haben, wird das mit Unterstützung der KI einfacher gemacht. Personen werden an Stimmprofilen erkannt, Äußerungen werden automatisch den Personen zugewiesen, man hat kurze Zusammenfassungen. Man kann der KI auch sagen, in welcher Art und Weise, in welcher Wortwahl und in welchem Ton man das Protokoll erstellt haben möchte. Die Dinge werden angepasst und immer wieder überprüft. Die Person, die später das Protokoll abschickt, hat aber die Verantwortung zu prüfen, ob an allen Stellen das Wording passt und alles korrekt übernommen wurde.

## Chatbot-Einsatz und Bürgerkommunikation

### Habel [30:58]

Das ist ein Thema, das auch andere Verwaltungen aufgreifen, weil da die Effizienz ziemlich offensichtlich ist. Ich weiß, wovon ich rede, weil ich viele Jahre auch Protokolle miterstellt habe und den Zeitaufwand kenne. Ich will aber noch mal kurz beim Thema KI bleiben und das Thema Chatbot ansprechen. Ich schaue mir jede Woche Chatbot-Anwendungen in Kommunen an, die überall wachsen und sprießen, aber sich in einem ähnlichen Korridor befinden vom Level.

Bei der Veranstaltung, wo ich Sie kennengelernt habe, Herr Böttcher, kam mir der Eindruck, dass Sie da weiter sind, in diesen drei Städten. Unter anderem sagten Sie oder Ihr Kollege – ich weiß nicht mehr genau, wer das war –, dass signifikant auch die Zahl der Telefonate zurückgeht, weil Bürger sich zunächst über den Chatbot informieren, ihre Auskünfte dort bekommen und deswegen nicht unbedingt anrufen müssen. Können Sie das bestätigen? Gibt es Zahlen, die das belastbar machen und an denen man erkennen kann, was ja ein Riesenfortschritt wäre, Ressourcen anders einzusetzen und auch im Telefonatsbereich einzusparen?

### Böttcher [32:11]

Auf jeden Fall, das ist total spannend. Der Chatbot, den wir jetzt seit ungefähr einem Dreivierteljahr auf der Webseite haben – also noch nicht ein ganzes Jahr –, hat diese letzte Woche sein erstes Gesicht bekommen. Das ist ein schönes Gesicht geworden: der Bergische Löwe, sozusagen als Wappentier, als Logo interpretiert. Und wir sehen, wie rege

er benutzt wird. Wir haben aktuell ungefähr 500 Anfragen im Monat über den Chatbot, und er ist noch sehr jung und noch gar nicht so groß beworben. Und es steigt auf jeden Fall, das kann man schon sehen.

Es wird sehr gerne genutzt, und es ist nicht nur ein super Angebot für Bürgerinnen und Bürger, effiziente Informationen zu bekommen – wir als Verwaltung bekommen darüber auch sehr wichtige Informationen. Immer mit dem Hinweis natürlich, dass alle Anfragen und Eingaben anonymisiert sind. Wir wissen nicht, von welcher Person eine Anfrage kommt, aber wenn häufiger bestimmte Themen in den Fragen präsent sind, können wir feststellen, es gibt gerade ein besonderes Thema in der Verwaltung oder ein besonderes Defizit. Wir hatten zum Beispiel das Thema, dass öfter mal Fragen kamen: Ich habe mit einem Freund gestritten, wir stehen hier vor der Tür, wir haben uns getrennt, ich weiß gar nicht wohin. Was mache ich jetzt? Das war kein Einzelfall, das haben wir ein paar Mal gehört. Das fand ich total spannend und das bekommt man vielleicht so gar nicht direkt mit. Man bekommt ein Gefühl dafür, was die realen Probleme in der Stadt sind. Und das ist natürlich ein großer Mehrwert, wenn wir so etwas nutzen können.

**Habel** [33:43]

Meine Frage konkret: Geben Sie solche Erkenntnisse dann auch weiter an die Fachabteilung, die sich möglicherweise mit sozialen Aktivitäten um dieses Thema kümmert? Dass das nicht nur bei Ihnen technisch als interessant betrachtet wird, sondern auch eine Wirkung hat und innerhalb der Verwaltung an die richtigen Stellen adressiert wird? Vielleicht sogar auch an die Politik, an den Bürgermeister, an den Rat, je nachdem, um welche Themen es sich handelt. Weil Sie so eine Art Seismograph sind oder Streetworker, der im Vorfeld antizipiert, was für Probleme auftreten können. Je frühzeitiger man das weiß, desto besser kann man Lösungen aufsetzen, bevor die Dinge in den Brunnen gefallen sind.

**Böttcher** [34:21]

Absolut. Das ist jetzt auch nicht direkt bei uns in der Digitalisierung verortet. Wir haben das Ganze angestoßen. Wir sehen uns als Stabsstelle Digitalisierung, die anstößt, begleitet, gerade in der Projektanfangsphase, bei der Evaluierung von Trends und Möglichkeiten und beim Überlegen, wie wir Prozesse besser machen können. Da gehen wir rein, da unterstützen wir auch bis zur Einführung, und meistens schleichen wir uns dann wieder raus und widmen uns dem nächsten Thema. Das ist so ein bisschen unsere Aufgabe. Deswegen ist auch das Thema Chatbot ganz klar abgestimmt mit unserer Kommunikationsstelle, und die kanalisiert das dann entsprechend zu den richtigen Bereichen, damit die Informationen da ankommen, wo sie gebraucht werden. Denn Informationen, die da sind, helfen noch nicht – sie müssen auch dahin kommen, wo sie verarbeitet werden können.

**Böttcher** [35:10]

Das haben wir ganz oft in der Verwaltung: Datensilos. Und das wollen wir mit dem Chatbot natürlich nicht machen, sondern er ist etwas, bei dem wir auf die gesamte Verwaltung schauen. Man kennt das von Anregungs- und Beschwerdesystemen, wo man Sachen entsprechend zuordnet und zuweist. So ist es dann auch beim Chatbot. Und gerade beim Thema Chatbot besonders – da würde ich behaupten, ich habe schon sechs, sieben, acht Lösungen getestet, auch über einen längeren Zeitraum – da trennt sich die Spreu vom Weizen: Wie gut ist im Backend, also in dem, was man gar nicht sieht, die ganze Konfiguration des Chatbots, die Analysefähigkeit? Da sind manche sehr stark und helfen dabei, genau die richtigen Informationen auszuwerten. Das sind sehr wertvolle Informationen, um den eigenen Service zu verbessern. Darauf muss man besonders achten, wenn man das Thema wirklich vorantreiben und ernst nehmen möchte.

**Habel** [36:05]

Der Trick ist ja – ein Satz noch dazu, bevor Michael wieder einsteigt –, aus Informationen Erkenntnisse zu gewinnen. Denn Erkenntnisse verändern etwas und die kann man nutzen

für bestimmte Dinge. Information alleine ist sehr abstrakt und hat keine Wirkung. Aber die Erkenntnisse, die auch teilweise im Kopf der Menschen stattfinden, wo die KI vielleicht noch nicht so weit ist, aus Informationen Erkenntnisse zu machen – darin liegt unsere Chance, daraus Nutzen zu ziehen und entsprechend zu handeln. Das nur als kleiner Einschub, Michael.

## Die Rolle des CDO und die Verzahnung mit der IT

**Lobeck** [36:38]

Ja, ich fand das jetzt interessant. Ich habe noch einen anderen Aspekt, der mich bewegt. Für die Frage der praktischen Umsetzung ist ja nicht ganz unerheblich, wie Sie wahrgenommen werden, Herr Böttcher. Ich habe in ein Organigramm der Stadt geschaut, und da sind Sie dem Stadtkämmerer zugeordnet. Das ist ja jetzt erstmal keine unwichtige Person. Da sind Sie schon mal mit Bedeutung aufgeladen. Das könnte noch beim Oberbürgermeister sein, aber so ist es auch schon ganz gut.

Sie sind nicht in der IT. Darauf geht ein bisschen meine Frage. Ist das gut oder ist das schwierig? Es gibt ja Teile der Aufgaben, die Sie machen, die vermutlich viel mit der IT zu tun haben. Wenn ich es richtig verstanden habe, waren Sie da vorher auch tätig, das heißt, Sie haben die persönlichen Kontakte wahrscheinlich noch. Aber wie schaffen Sie es, von Kolleginnen und Kollegen – sagen wir mal beliebig im Jugendamt – als Hilfestellung und nicht als der wahrgenommen zu werden, der jetzt schon wieder irgendwas mit Digitalisierung machen will?

**Böttcher** [37:44]

Ja, genau. Ich bin beim Stadtkämmerer aufgehängt. Der ist aber nicht nur Stadtkämmerer, der macht auch ganz viel anderes – ist unter anderem auch verantwortlich für den Immobilienbetrieb und vieles mehr. Ein sehr dynamischer und umtriebiger Mensch, bei dem ich sehr gerne bin und den ich auch so ein bisschen als Mentor sehe. Ich bin persönlich, auf meine subjektive Situation gesehen, sehr zufrieden damit. Aber es geht ja auch grundsätzlich darum, ob das Thema Digitalisierung da richtig verankert und verortet ist. Die Frage ist eigentlich die Abgrenzung zwischen IT und Digitalisierung. Das begegnet mir jeden Tag, dass man nicht genau weiß, wo die Abgrenzung liegt, was Digitalisierung ist und was IT.

Man muss auch darüber nachdenken, ob der Begriff Digitalisierung als Stabsstellenbezeichnung noch der richtige ist oder ob man es eher funktionaler beschreiben muss. Da sind wir auch dran, um die Abgrenzung im Kopf einfacher zu machen. Grundsätzlich muss man klar sagen: Die IT hat einen ganz anderen Bereich. Sie verantwortet die Aufrechterhaltung der Systeme und dass wir eine solide, sichere Dateninfrastruktur haben und gewährleistet den Betrieb. Das ist ein ganz anderer Schwerpunkt als bei mir.

Das Wichtige ist die Verzahnung. Das ist nicht nur im Bereich IT und Digitalisierung so, aber hier besonders wichtig. Wir haben natürlich sehr viele Querschnittsthemen. Und da ist einfach wichtig, wie gut die Zusammenarbeit gewährleistet ist. Eigentlich ist es egal, wo man sitzt – heutzutage noch viel mehr als früher. Globales Zusammenarbeiten ist inzwischen gang und gäbe, wir machen auch viele Videokonferenzen. Auch tatsächlich örtlich gesehen ist es egal, wo man sitzt.

Es geht darum, wie gut die Prozesse der Zusammenarbeit geregelt sind. Das ist das A und O. Und ich bin ganz zufrieden, als Stabsstelle unter einem Verwaltungsvorstandsmitglied aufgehängt zu sein. Das macht einiges einfacher und gibt mir auch Rückendeckung bei vielen Dingen. Ich bin direkt bei Verwaltungsvorstandssitzungen dabei, und das ist ganz wichtig, dass man Digitalisierung auch als Thema auf der Top-Management-Ebene setzt. Ich wäre bei jedem gerne, ob beim Oberbürgermeister oder bei anderen Dezernenten. Die

Flughöhe ist, glaube ich, genau die richtige. Die IT hat einen ganz anderen Schwerpunkt als die Digitalisierung – und nur die Verzahnung, das ist das Wichtige.

## Schlussrunde: Partnerschaft zwischen Wirtschaft und Verwaltung

**Habel** [40:05]

Wir müssen die Schlussrunde einläuten, weil die Zeit voranschreitet. Das Gespräch zeigt mir heute, wie wichtig ein Austausch zwischen Wirtschaft als Innovator und Dienstleister und Verwaltung als Kunde und Nutzer ist. Das heißt: Brauchen wir nicht eine neue Form von Partnerschaft, trotz der Problematiken – man darf nicht zu viel Nähe zeigen, Vergaberecht ist das große Thema, wenn man mit Unternehmen vorher redet? Frau Seiler, haben Sie da eine Idee, wie man die Erkenntnisse, die Sie haben, mit den Anforderungen, die eine Verwaltung hat, auch im Vorfeld lockerer diskutieren kann, ohne immer in diese Abgrenzungsprobleme zu kommen? Dass man eine neue Form findet, wie man das extrem gute Wissen, das deutsche Unternehmen haben – ich denke da ganz klar auch an Start-ups, und ich freue mich, dass Sie aus Bochum sind und eben nicht aus den amerikanischen oder asiatischen Bereichen kommen –, stärken kann. Haben Sie eine Idee, wie man das ein bisschen kombinieren und daraus gemeinsam Nutzen ziehen kann?

**Seiler** [41:23]

Ja, Vernetzung ist das A und O. Einmal in der Verwaltung untereinander – und das haben wir ganz klar so erkannt und versuchen daher, auch digital deutschlandweit zu vernetzen, auch über factro hinaus, mit digitalen Angeboten, Gesprächsreihen und so weiter, weil wir festgestellt haben, dass alle Verwaltungen sehr ähnliche Herausforderungen haben. Es ist total wichtig zu vermitteln: Du bist da nicht alleine mit deiner Organisation. Aber klar, da gehört auch absolut die freie Marktwirtschaft dazu, die wir einfach brauchen, um bestimmte Projekte möglich zu machen und zu realisieren. Und ich glaube, auch hier ist ein Vernetzungsangebot die Lösung.

**Habel** [42:08]

Mich hat gefreut, dass Herr Böttcher aus der freien Wirtschaft kommt und da auch ein paar neue Impulse und Gedanken in die Verwaltung tragen kann. Das kommt häufiger vor und ich finde diesen Austausch auch wichtig und notwendig, in beide Richtungen, dass man voneinander profitiert. Michael, vielleicht siehst du das auch so, und wie immer hast du natürlich das letzte Wort.

**Lobeck** [42:32]

Ja, herzlichen Dank. Ich fand es ein sehr interessantes Gespräch. Es hat mir nochmal viele Aspekte gezeigt, wie das alles tatsächlich gut funktionieren kann, auch die Zusammenarbeit. Ich fand auch sehr schön – darum haben wir das, glaube ich, auch einfach gemacht –, dass Sie ein Anbieter aus Deutschland sind. Das ist in den heutigen Tagen tatsächlich noch mal sehr relevant, jetzt nicht nur wegen der von mir immer sehr hochgehaltenen DSGVO.

Leider zeichnen wir ja mit einem US-amerikanischen Anbieter hier auf. Falls irgendjemand aus der Hörerschaft einen besseren Anbieter aus Europa kennt, mit dem man gut Podcasts aufzeichnen kann, bitte ich um Nachricht.

Aber vielen herzlichen Dank an Sie, Herr Böttcher, an Sie, Frau Seiler, natürlich wie immer auch an dich, Franz Reinhard- Und falls die Hörerinnen und Hörer noch Ideen haben, was sie interessiert, dann melden Sie sich bitte an [info@habelundlobeck.de](mailto:info@habelundlobeck.de). Diese Mail erreicht uns beide. Und ansonsten wünsche ich Ihnen einen wunderschönen beginnenden Frühling.