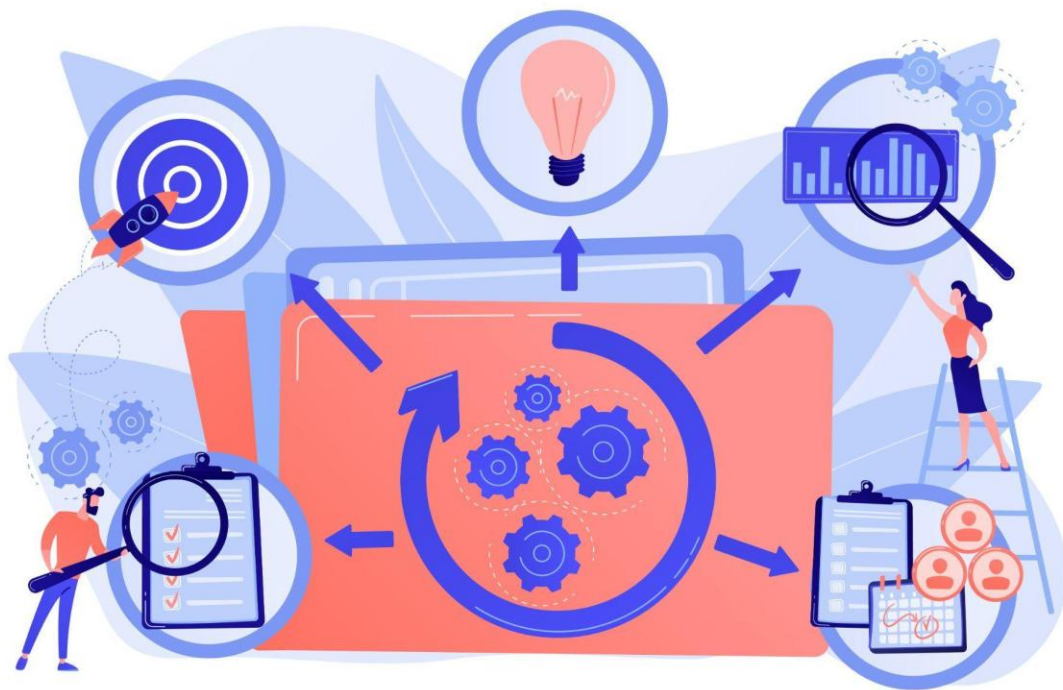


# Digitalisierungsstrategie



**Stadt Baden-Baden**

Marktplatz 2 | 76530 Baden-Baden

E-Mail: [info@baden-baden.de](mailto:info@baden-baden.de)

Internet: <http://www.baden-baden.de>

in Kooperation mit

**Moved, Moderne Verwaltung Digital GmbH**

März 2026

# Inhaltsverzeichnis

- Executive Summary: Digitalisierungsstrategie 2026–2030 .....4
- 1. Status Quo: Digitalisierung als Notwendigkeit .....6
  - 1.1. Ergebnis der Analysephase: Die zentralen Herausforderungen der Verwaltung. ....10
    - 1.1.1 Ökonomische Analyse: Effizienz und Wirtschaftlichkeit.....10
    - 1.1.2 Service-Analyse: Das Serviceversprechen 2030 .....11
    - 1.1.3 Personelle Analyse: Mitarbeitendenzentrierung und Kulturwandel .....11
- 2. Serviceversprechen 2030: Die digitale Stadtverwaltung .....13
- 3. Strategische Prioritäten: Unsere Hebel für den Wandel .....14
  - 3.1 Die Basis: Die Leitprinzipien der Digitalisierung .....14
  - 3.2 Aktionsfeld I: Erstklassiger Bürgerservice (Das Serviceversprechen 2030) .....17
    - 3.2.1 Das digitale Rathaus: Ein Portal für alle Lebenslagen.....17
    - 3.2.2 Orientierung an Lebenslagen .....18
    - 3.2.3 Barrierefreiheit und Inklusion.....18
  - 3.3 Aktionsfeld II: Prozessexzellenz (Die effiziente Verwaltung) .....19
    - 3.3.1 Der Baden-Badener Werkzeugkoffer.....19
    - 3.3.2 Die priorisierte Prozess-Landkarte .....20
  - 3.4 Aktionsfeld III: Intelligente Technologien (KI als Schlüsseltechnologie) .....21
    - 3.4.1 Strategische Bedeutung und Status Quo .....21
    - 3.4.2 Ziele und Maßnahmen .....22
- 4. Der Umsetzungsfahrplan: Wege zur digitalen Handlungsfähigkeit.....23
  - 4.1. Die Entlastungs-Logik: In drei Stufen zur Effizienz .....23
  - 4.2 Strategische Meilensteine und die „Quick Win“-Offensive .....24
- 5. Governance: Strategische Steuerung & Verantwortung .....28
  - 5.1 Steuerung durch Finanzen: Das Wirtschaftlichkeitsprinzip .....28
  - 5.2 Führung, Verantwortung und Steuerungsgremien.....29
    - 5.2.1 Strategisches Lenkungsgremium: Die politische Richtlinienkompetenz .....30
    - 5.2.2 Der Chief Digital Officer (CDO): Strategische Klammer im Hauptamt .....31
    - 5.2.3 Die Abteilung Digitalisierung: Operative Prozessleitstelle .....32
    - 5.2.4 Kostenneutrale Ressourcenbündelung ohne Stellenaufwuchs .....32
    - 5.2.5 Entscheidungsbefugnisse und Verantwortlichkeiten .....33
  - 5.3 Kommunikation, Transparenz und Akzeptanzsicherung .....34
  - 5.4 Interkommunale Zusammenarbeit (IKZ): Das Re@di-Netzwerk.....35
    - 5.4.1 Strukturelle Ausgangslage: Der Stadtkreis im Verbund .....35

5.4.2. Strategische Fokussierung und Nutzen.....	36
5.4.3. Operative Einbindung und Partizipation .....	36
5.4.4. Erweiterter Horizont: Vernetzung über Re@di hinaus.....	37
5.5. Modellkommune Baden-Baden.....	38
5.6 Kulturelle Befähigung, Führung und Synergien .....	38
5.6.1. Das Netzwerk der Digitalen Botschafterinnen und Botschafter.....	38
5.6.2. Die Rolle der Führungskräfte: Verantwortliche der Transformation.....	40
6. Ökonomische Nachhaltigkeit: Effizienz als Rendite .....	42
6.1 Die ökonomische Ratio: Digitalisierung als Konsolidierungswerkzeug.....	42
6.2 Priorisierung der Investitionen und Effizienzrendite.....	43
6.3 Controlling der Effekte und Nachhaltigkeit .....	43
7. Der Weg ist das Ziel: Handlungsfähigkeit durch Transformation .....	45

# Executive Summary: Digitalisierungsstrategie 2026–2030

## Der strategische Handlungszwang

Die Stadtverwaltung Baden-Baden steht vor einem entscheidenden strukturellen Wendepunkt. Die Kombination aus einer **angespannten Haushaltslage** und dem **demografischen Wandel** macht eine konsequente digitale Transformation unumgänglich, um die Handlungsfähigkeit der Stadtverwaltung dauerhaft zu sichern. Bis zum Jahr 2035 scheiden rund **ein Drittel der heutigen Mitarbeitenden** (über 330 Personen) altersbedingt aus. Da diese Lücke aufgrund des Fachkräftemangels nicht allein durch Nachwuchskräfte geschlossen werden kann, ist eine Effizienzsteigerung durch Technologie existenziell.

## Die Vision: Das Serviceversprechen 2030

Das Ziel der Stadtverwaltung ist eine moderne, bürgernahe Verwaltung, die als digitale Dienstleisterin überzeugt. Die Strategie beruht auf drei Säulen:

1. **Das Serviceversprechen 2030:** Eine rund um die Uhr erreichbare Verwaltung, die in einfacher Sprache kommuniziert und Anliegen nach Lebenslagen (z. B. Umzug, Heirat) statt nach Ämterzuständigkeiten strukturiert.
2. **Prozessexzellenz:** Radikale Vereinfachung und Standardisierung interner Abläufe nach dem Prinzip „Optimierung vor Digitalisierung“.

3. **Künstliche Intelligenz (KI):** Nutzung von KI als Schlüsseltechnologie, um Mitarbeitende von Routineaufgaben zu entlasten und Expertenwissen für die Zukunft zu sichern.

### **Der Umsetzungsfahrplan (2026–2030)**

Die Strategie wird in drei Phasen realisiert, um schnelle Entlastung mit langfristiger Reform zu verbinden:

- **Phase I (Jahr 1):** Fokus auf Quick Wins (z. B. KI-Protokollierung, Online-Terminvergabe), die sofortige Zeitgewinne von 10–15 % ermöglichen.
- **Phase II (Jahr 2–3):** Flächendeckender Roll-out der elektronischen Akte (e-Akte) für das Dokumentenmanagementsystem (DMS) und Optimierung der zehn zeitintensivsten Kernprozesse.
- **Phase III (bis 2030):** Vollständige „Digital by Default“-Verwaltung mit durchgängig automatisierten Bürgerservices.

### **Governance und Wirtschaftlichkeit**

Die Steuerung erfolgt durch den für Digitalisierung zuständigen Dezernenten.

- **Kostenneutralität:** Die Einrichtung der Rolle eines Chief Digital Officers (CDO) soll ohne zusätzliches Personal erfolgen.
- **Gatekeeper-Funktion:** Die Entscheidungshoheit für alle IT-Investitionen der Fachämter bleibt zentral im Hauptamt.
- **Finanzielle Rendite:** Die Strategie ist auf finanzielle Souveränität ausgelegt; die Effizienzgewinne der ersten Phase schaffen den Spielraum für notwendige IT-Investitionen.

# 1. Status Quo: Digitalisierung als Notwendigkeit

Die Stadtverwaltung Baden-Baden steht vor einem entscheidenden Umbruch: Um die Handlungsfähigkeit der Stadtverwaltung angesichts der angespannten Haushaltslage und des demografischen Wandels dauerhaft zu sichern, ist eine konsequente digitale Transformation unumgänglich. Die vorliegende Digitalisierungsstrategie 2026–2030 ist die Antwort auf den klaren Auftrag des Gemeinderats aus der Klausur im Oktober 2025 und bildet den verbindlichen Fahrplan für eine moderne, bürgernahe Verwaltung. Ziel ist es, durch intelligente Technologien und effiziente Abläufe spürbare Entlastungen für die Mitarbeitenden der Stadtverwaltung zu schaffen und gleichzeitig die Servicequalität für Bürgerinnen und Bürger und Unternehmen messbar zu steigern. Damit wird das Fundament für eine digitale Stadtverwaltung Baden-Baden gelegt, die Ressourcen verantwortungsvoll nutzt und als moderne Dienstleisterin überzeugt.

Zur fachlichen Absicherung und Unterstützung des städtischen Konsolidierungsprozesses wurde die Strategieentwicklung mit der vom Gemeinderat eingesetzten Expertenkommission validiert. Fachleute aus den Bereichen Finanzwirtschaft, IT, Industrie und Unternehmertum brachten ihre umfassende Erfahrung ein, um die strategischen Weichenstellungen objektiv zu bewerten. Der Expertenbericht bestätigt: Ohne konsequente Digitalisierung ist eine wirtschaftlich stabile Verwaltung nicht mehr möglich. Die Handlungsempfehlungen des Expertenberichts sind unmittelbar in die vorliegende Strategie eingeflossen und bilden einen wesentlichen Baustein für den geplanten Umsetzungsrahmen.

Die fundierten Analysen im Rahmen dieses Strategieprojektes und der Expertenkommission identifizieren strukturelle Hürden, die eine effiziente Skalierung der Digitalisierung bisher erschwert haben. Um die historisch gewachsenen, uneinheitlichen Arbeitsweisen in den einzelnen Ämtern zu überwinden, formalisiert die vorliegende Strategie einen verbindlichen und einheitlichen Fahrplan. Dieser ist essentiell, um Fortschritte für die Politik transparent zu machen und den digitalen Wandel systematisch zu steuern.

Damit setzt die Stadtverwaltung die zentrale Forderung des Gemeinderats, aber auch der Bürgerschaft in Baden-Baden nach besserem Bürgerservice, Prozessvereinfachung und Entbürokratisierung konsequent um. Die drei strategischen Säulen bilden hierfür den verbindlichen Rahmen, um diese politischen Vorgaben systematisch und messbar zu erfüllen.

Handlungsbedarf besteht zudem bei grundlegenden Ressourcen (Budget und Fachpersonal) und einheitlichen Regelungen und Rahmenbedingungen. Gerade die Anforderungen an Budgets und Personal fallen in eine für die Stadtverwaltung Baden-Baden besonders herausfordernde Zeit. Die Strategie ist daher auf finanzielle Souveränität ausgelegt: Durch die konsequente Hebung von Effizienzgewinnen und die Entlastung der Mitarbeitenden schafft sie für die Zukunft einen strategischen Spielraum zur Finanzierung notwendiger Investitionen in moderne IT und Fachpersonal. Diese Investitionen sind nötig, um durch eine optimierte IT-Infrastruktur und Ausstattung schnell Effizienzgewinne in den Verwaltungsprozessen zu erreichen. Die Strategie verfolgt dabei das Ziel, die Aufgaben der Stadtverwaltung auch dann erfüllbar zu halten, wenn zukünftig weniger Personal zur Verfügung steht.

In diesem Zusammenhang ist wichtig, dass bis 2035 rund ein Drittel der heutigen Mitarbeitenden (über 330 Personen) in den Ruhestand treten wird. Diese freiwerdenden Stellen werden nicht komplett über Nachwuchskräfte aufgefangen werden können. Um diese Lücke schließen zu können, müssen Prozesse effektiver und Medienbruchfrei stattfinden, damit Bearbeitungszeiten im Rahmen bleiben und die Anliegen der Bürgerinnen und Bürger zeitnah bearbeitet werden.

Die Transformation der Verwaltungsarbeit erfordert einen kulturellen Wandel, der aktiv gefördert werden muss. Die Belegschaft sieht sich aktuell großen Veränderungen gegenüber. Ein wichtiger Bestandteil der Umsetzung dieser Strategie wird daher sein, die Expertise der Belegschaft gezielt zu nutzen, um nicht-wirtschaftliche IT-Investitionen zu vermeiden und eine hohe Anwenderakzeptanz sicherzustellen.

Neben den zahlreichen Herausforderungen stehen der Verwaltung heute aber auch neue Technologien zur Verfügung. Dazu gehören auch die Fortschritte der künstlichen Intelligenz (KI), mit deren Hilfe in der Stadtverwaltung erheblicher Mehrwert für Bürgerinnen und Bürger sowie für die Mitarbeitenden entstehen wird. Die bereits gestartete Einführung und Nutzung von KI wird in verschiedenen Bereichen der Verwaltung zu erheblichen Verbesserungen von Prozessen und Ergebnissen führen.

Um diese strategische Ausrichtung zu garantieren, wird eine zentrale Governance-Struktur etabliert. Sie übernimmt gemeinsam mit den beteiligten Ämtern die Umsetzung, Steuerung und Prozessleitung für die Gesamtverwaltung. Zukünftig wird

die Leitung des Hauptamtes zusätzlich als Chief Digital Officer (CDO) den Transformationsprozess der Stadt lenken. Dabei ist beabsichtigt, dass die neue Governance-Struktur ohne zusätzliches Personal und rein durch vorhandene Kapazitäten bestritten werden wird.

Die Bürgerinnen und Bürger von Baden-Baden erwarten von der Stadtverwaltung, dass sie auch digital mit den Ämtern kommunizieren, Leistungen in Anspruch nehmen und Informationen über das Smartphone oder den Computer abrufen können. Vielfach ist das heute bereits möglich, den Schritt zum digitalen Rathaus will die Stadtverwaltung aber gemeinsam bis zum Ende gehen. Daher hat der Gemeinderat die Stadtverwaltung beauftragt, die vorliegende Strategie zu entwickeln und zum Beschluss vorzulegen. Die Stadtverwaltung hat diesen Prozess von Beginn an mit Leidenschaft und Nachdruck vorangetrieben. So wurden während des Projektablaufs acht Workshops mit knapp 100 Teilnehmerinnen und Teilnehmern durchgeführt. Zahlreiche Anregungen aus dem Kreis der Belegschaft konnten in diese Strategie aufgenommen werden. Viele, auch schwierige Fragestellungen, wurden offen und zielorientiert gemeinsam diskutiert. Den Teilnehmerinnen und Teilnehmern aus der Verwaltung gebührt großer Dank für ihre Ideen, ihr Engagement und ihre Offenheit.

## 1.1. Ergebnis der Analysephase: Die zentralen Herausforderungen der Verwaltung.

Die Analysephase hat verdeutlicht, dass die Stadtverwaltung Baden-Baden vor einem strukturellen Wendepunkt steht. Die Ergebnisse der Expertenkommission sowie interne Erhebungen zeigen substantielle Herausforderungen auf, die eine effiziente Skalierung der Verwaltung erschweren. Historisch gewachsene Arbeitsweisen in den verschiedenen Ämtern führen zu Reibungsverlusten, die angesichts der aktuellen Rahmenbedingungen nicht mehr tragbar sind. Die vorliegende Strategie basiert daher auf einer tiefgreifenden Analyse in drei zentralen Bereichen: Ökonomie, Service und Personal.

### 1.1.1 Ökonomische Analyse: Effizienz und Wirtschaftlichkeit

Die wirtschaftliche Notwendigkeit der Transformation ergibt sich aus dem massiven Kostendruck auf den städtischen Haushalt. Die Analyse zeigt:

- Künftige Einsparvorgaben können nur dann ohne Qualitätsverlust realisiert werden, wenn Effizienzgewinne durch Digitalisierung konsequent gehoben werden.
- Ineffiziente analoge Abläufe binden finanzielle Ressourcen, die für dringende Investitionen in moderne IT-Infrastruktur und Fachpersonal benötigt werden.
- Die Etablierung verbindlicher Prozessstandards ist das Fundament, um die Handlungsfähigkeit der Stadtverwaltung trotz sinkender Mittel dauerhaft zu sichern und den Serviceauftrag zu erfüllen.

### 1.1.2 Service-Analyse: Das Serviceversprechen 2030

Die externe Wahrnehmung der Verwaltung wird maßgeblich durch die Servicequalität bestimmt. Hier offenbart die Analyse Defizite:

- Aktuelle Abläufe sind in vielen Bereichen langsam und orientieren sich eher an internen Hierarchien als an den Bedürfnissen der Bürgerinnen und Bürger sowie Unternehmen.
- Längere Wartezeiten und Medienbrüche in den Antragsverfahren führen zu einer sinkenden Zufriedenheit bei der Stadtgesellschaft – aber auch bei den Mitarbeitenden selbst.
- Es besteht Nachholbedarf bei der Umsetzung gesetzlicher Pflichten wie der vollständigen Umsetzung des Onlinezugangsgesetz (OZG) und der digitalen Barrierefreiheit.

### 1.1.3 Personelle Analyse: Mitarbeitendenzentrierung und Kulturwandel

Die personelle Notwendigkeit ist die kritischste Dimension der Analyse. Der demografische Wandel wirkt hier als massiver Beschleuniger:

- Mehr Mitarbeitende als üblich werden die Stadtverwaltung in den kommenden Jahren Richtung Ruhestand verlassen. Da diese Stellen aufgrund des Fachkräftemangels nicht vollständig nachbesetzt werden können, ist eine Entlastung durch optimierte digitale Prozesse und KI existenziell für die Aufgabenwahrnehmung.
- Die Belegschaft wird derzeit durch repetitive, analoge Routineaufgaben gebunden, was die Kapazitäten für komplexe Kernaufgaben massiv einschränkt.

- Die Analyse bestätigt: Die Zukunftsfähigkeit der Stadt als Arbeitgeberin hängt direkt davon ab, ob die Mitarbeitenden aktiv in den Wandel eingebunden werden und moderne Arbeitsbedingungen vorfinden.

## 2. Serviceversprechen 2030: Die digitale Stadtverwaltung

Baden-Baden modernisiert die Stadtverwaltung konsequent: Das Ziel ist ein Serviceversprechen, das bürgernah, barrierefrei und zukunftsorientiert ist. Die Stadtverwaltung setzt auf effiziente Abläufe und gibt den Mitarbeitenden moderne digitale Werkzeuge an die Hand, um die Zusammenarbeit zu stärken und Freiräume für komplexe Aufgaben zu schaffen.

Dabei nutzt die Stadtverwaltung die Potenziale von KI, um nachhaltige Entscheidungen zu treffen und die Lebensqualität in Baden-Baden zu steigern. Mit einer gesicherten IT-Infrastruktur und finanzieller Tragfähigkeit wird garantiert, dass diese Transformation langfristig erfolgreich und zum Wohl der Stadtgesellschaft gestaltet wird.

Das Zielbild ist durch drei Säulen definiert:

1. Das Serviceversprechen 2030
2. Prozessexzellenz und moderne Arbeitswelten
3. Künstliche Intelligenz als Schlüsseltechnologie der Zukunft

Das Serviceversprechen 2030 ist das verbindliche Leitbild. Die Stadtverwaltung Baden-Baden wird so zu einem modernen digitalen Dienstleistungszentrum – sicher, nachvollziehbar und methodisch fundiert.

## 3. Strategische Prioritäten: Unsere Hebel für den Wandel

Um das Serviceversprechen 2030 messbar in die Realität zu überführen, nutzt die Stadtverwaltung ein strukturiertes methodisches Vorgehen. Die Digitalisierung ist dabei kein reiner IT-Prozess, sondern ein kultureller und organisatorischer Transformationsprozess, um den Serviceauftrag auch unter steigendem Kostendruck und demografischem Wandel zu erfüllen. Die Strategie ruht auf einem Fundament aus sechs verbindlichen Leitprinzipien, die als „Spielregeln“ für jedes städtische Projekt fungieren.

### 3.1 Die Basis: Die Leitprinzipien der Digitalisierung

Diese Prinzipien garantieren, dass Investitionen nicht in isolierte Technik fließen, sondern die Verwaltung ganzheitlich zukunftsfähig machen.

**Nutzerzentrierung vor interner Sicht:** Die Gestaltung digitaler Angebote orientiert sich primär an der Perspektive der Bürgerinnen und Bürger sowie Unternehmen. Eine positive Nutzungserfahrung (User Experience) steht über hergebrachten internen Verwaltungstraditionen.

**Nutzen für die Bürgerschaft:** Anträge und Services sind intuitiv gestaltet. Sie können ohne Anleitung und zeitunabhängig bequem von zu Hause erledigt werden.

**Standardisierung vor Individualisierung:** Die Stadtverwaltung setzt konsequent auf die Software-Vorgaben von Bund und Land. Einheitliche Prozesse sichern die Systemstabilität und senken die langfristigen Betriebskosten der städtischen IT-Landschaft. Dies ermöglicht zusätzliche Investitionen in notwendige IT-Systeme für die zukünftige Entwicklung.

**Nutzen für die Bürgerschaft:** Durch nationale Standards (z. B. DeutschlandID, AusweisApp, Leistungen nach dem OZG oder der EUDI-Wallet) können Bürgerinnen und Bürger künftig einfach und sicher Onlinedienste in Baden-Baden und dem Rest von Deutschland nutzen.

**Prozessexzellenz vor Technologie („Prozess-Hygiene“):** Die Stadtverwaltung digitalisiert keine ineffizienten Abläufe. Jede Investition in Technik setzt eine vorherige Analyse und Optimierung der Arbeitswege voraus, um „Digitalisierung von Chaos“ zu vermeiden.

**Nutzen für die Bürgerschaft:** Durch die Bereinigung veralteter Abläufe verkürzen sich die Bearbeitungszeiten für Bescheide und Genehmigungen.

**Sicherheit und Datenschutz:** Die Stadtverwaltung schützt Daten und Dienste durch modernste Technologie und eine zeitgemäße Sicherheitskultur. Die Mitarbeitenden werden kontinuierlich geschult, um Informationssicherheit als praktischen Standard im Alltag zu garantieren.

**Nutzen für die Bürgerschaft:** Höchste Sicherheitsstandards garantieren den Schutz persönlicher Daten und schaffen Vertrauen in die digitalen Dienstleistungsangebote der Stadtverwaltung.

**Datengetriebene Steuerung und Messbarkeit:** Erfolg wird objektiv anhand klar definierter Ziele gemessen. Eine konsistente Datenbasis bildet die Grundlage für jede strategische Entscheidung der Verwaltungsführung.

**Nutzen für die Bürgerschaft:** Die Verwaltung wird transparenter, indem sie exakt aufzeigen kann, wo Prozesse bereits beschleunigt wurden und wo weiterer Optimierungsbedarf besteht.

**Agilität und Fehlertoleranz:** Die Stadtverwaltung fördert eine Kultur des schnellen Handelns und Lernens. Sie führt Lösungen lieber schrittweise ein und korrigiert sie im laufenden Betrieb, statt auf die langjährige Entwicklung einer theoretisch perfekten Lösung zu warten.

**Nutzen für die Bürgerschaft:** Neue digitale Angebote stehen früher zur Verfügung. Feedback von Bürgerinnen und Bürgern fließt direkt in die kontinuierliche Weiterentwicklung der Services ein.

## 3.2 Aktionsfeld I: Erstklassiger Bürgerservice (Das Serviceversprechen 2030)

Das Serviceversprechen ist die sichtbare Dividende der Digitalisierung für die Bürgerinnen, Bürger und Unternehmen. Ziel ist eine Verwaltung, die rund um die Uhr erreichbar ist, in verständlicher Sprache kommuniziert und Ergebnisse beschleunigt liefert.

### 3.2.1 Das digitale Rathaus: Ein Portal für alle Lebenslagen

Das Serviceportal wird zum digitalen Gesicht der Verwaltung. Das Serviceportal wird eingebettet in die neue Homepage der Stadt, die 2026 die städtischen Angebote neu und übersichtlich bereitstellen wird.

- **Bürgernahe Verwaltungssprache statt Behördendeutsch:** Wo rechtlich möglich, wird in allen digitalen Anträgen und auf der Website auf komplexes Fachvokabular verzichtet. Statt nach „Sondernutzungserlaubnissen“ suchen Nutzerinnen und Nutzer künftig nach intuitiven Begriffen wie „Veranstaltung durchführen“.

- **KI-Wegweiser:** Ein intelligenter KI-Chatbot wird auf der neuen städtischen Homepage als zentraler Anlaufpunkt implementiert. Das System wird Standardfragen sofort klären und die Mitarbeitenden nachhaltig von telefonischen oder digitalen Anfragen entlasten.
- **Orientierung an Lebenslagen:** Die Struktur des Portals folgt künftig persönlichen Ereignissen (z. B. Umzug, Heirat, Geburt) statt internen Ämterzuständigkeiten.

### 3.2.2 Orientierung an Lebenslagen

Qualität im Bürgerservice entsteht durch verlässliche Strukturen im Hintergrund.

- **Strukturiertes Anfragemanagement:** Die Einführung einer einheitlichen Vorgangssteuerung und von Gruppenpostfächern vermeidet Datenchaos und Doppelanfragen. Dies ermöglicht eine personenunabhängige und damit deutlich schnellere Bearbeitung.
- **Transparenz durch Dashboards:** Die Verwaltungsführung erhält Echtzeit-Übersichten über alle Vorgänge, um Engpässe sofort zu erkennen und Ressourcen bedarfsgerecht zu steuern.

### 3.2.3 Barrierefreiheit und Inklusion

Die digitale Transformation der Stadtverwaltung Baden-Baden schließt niemanden aus.

- **Mehrsprachigkeit:** Für Bürgerinnen und Bürger mit Migrationshintergrund wird eine KI-geführte, mehrsprachige Unterstützung implementiert.

- **DeutschlandID:** Durch die Integration sicherer Identifizierungsverfahren wird die Basis geschaffen für rechtssichere Bescheide, die Bürgerinnen und Bürger direkt digital erhalten können. (Die Anbindung an das zentrale Identitätsmanagement erfolgt über die derzeitige **BundID**, die gemäß Ankündigung des Bundes aus dem Juni 2024 in die „**DeutschlandID**“ überführt wird.)
- **Medienbruchfreiheit:** Die Stadtverwaltung strebt „kontaktlose“ Prozesse an, bei denen Genehmigungen ohne physische Vorsprache oder postalischem Versand erteilt werden können. Dokumente, die aus rechtlichen Gründen noch per Post verschickt werden müssen, werden natürlich auch weiterhin postalisch zugestellt.

### 3.3 Aktionsfeld II: Prozessexzellenz (Die effiziente Verwaltung)

Der Konsolidierungsdruck und der Fachkräftemangel zwingen dazu, die Verwaltung „bei laufendem Motor“ umzubauen. Prozessmanagement ist das zentrale Werkzeug, um die Handlungsfähigkeit der Stadtverwaltung dauerhaft zu sichern.

#### 3.3.1 Der Baden-Badener Werkzeugkoffer

Um Silostrukturen aufzubrechen, führt die Stadtverwaltung ein „Effizienz-Kit“ ein, das auf die kommunale Realität zugeschnitten ist. Die Anwendung dieses Kits ist für alle Digitalisierungsprojekte verpflichtend:

1. **Rollenklarheit mit RACI-light:** Diese Methode reduziert Zuständigkeiten auf das Wesentliche – Durchführung (Responsible) und Ergebnisverantwortung

(Accountable). Dies beendet Kompetenzdiskussionen an Schnittstellen zwischen Ämtern sofort.

2. **Das MACRO-Prinzip:** Dieser Standard dient als Checkliste für jeden Prozessablauf (Manage, Authorize, Control, Responsible/Own), um sicherzustellen, dass keine Dimension der Steuerung oder Qualitätssicherung vergessen wird.
3. **Steuerung durch „harte“ Ziele:** Kennzahlen wie Durchlaufzeit und Rücklaufquote dienen als Frühwarnsystem für strukturelle Engpässe und zahlen direkt auf die Konsolidierungsziele ein.

### 3.3.2 Die priorisierte Prozess-Landkarte

Automatisierung ist der stärkste Hebel zur Kostensenkung. Die Stadtverwaltung überführt analoge Abläufe in eine standardisierte, digitale Welt, um Durchlaufzeiten zu verkürzen und Mitarbeitende von Routineaufgaben zu entlasten.

- **Quick-Win „Digitale Organisationssteuerung“:** In unmittelbarer Umsetzung befindet sich die Standardisierung des Prozessmanagements und der Budgetplanung. Durch diese bereits angelaufene digitale Organisationssteuerung werden administrative Abläufe vereinheitlicht, was zu einer sofortigen Steigerung der Transparenz und einer präziseren Ressourcenplanung führt.
- **Zukunftsfähige Arbeitswelt:** Mit der flächendeckenden Umsetzung des DMS wird die Nutzung verbindlich.

**Musterprojekt: Antrag für Mobiles Arbeiten:** Am Musterprojekt „Antrag für Mobiles Arbeiten“ wurde nachgewiesen, dass konsequente Vereinfachung und ein volldigitaler Ablauf – von der Beantragung bis zur Archivierung – die Prozesskosten senken und Mitarbeitende spürbar entlastet. Dieses im Rahmen eines Verwaltungsworkshop erarbeitete Modell dient als Blaupause für die gesamte Verwaltung.

### 3.4 Aktionsfeld III: Intelligente Technologien (KI als Schlüsseltechnologie)

Künstliche Intelligenz (KI) ist eine der entscheidenden Technologien, um Freiräume für komplexe Kernaufgaben zu schaffen und den Wissenstransfer angesichts der Ruhestandswelle zu sichern.

#### 3.4.1 Strategische Bedeutung und Status Quo

Ziel ist es, repetitive Aufgaben konsequent durch Software und KI zu ersetzen, um die verbleibende Belegschaft zu entlasten.

- **Rechtssicherheit:** Die Einhaltung gesetzlicher Pflichten (z. B. EU-AI-Act) erfordert eine klare Steuerung mit einer festgelegten fachlichen Zuständigkeit. Diese stellt die Einhaltung rechtlicher Standards sicher und bereitet die notwendigen Leitplanken vor, die zu Beginn 2026 in entsprechende verbindliche Richtlinien (Dienstanweisung) überführt werden.
- **Datenschutzkonforme Angebote:** Es besteht ein wachsender Bedarf an KI-Anwendungen für Textzusammenfassungen, Gemeinderatsvorlagen oder die Bearbeitung von Bescheiden.

- **Wissenstransfer:** KI-gestützte Wissensdatenbanken sichern die Expertise erfahrener Mitarbeitenden vor deren Ausscheiden.

### 3.4.2 Ziele und Maßnahmen

- **KI-Governance:** Schaffung einer Liste zugelassener Produkte und eines standardisierten Einführungsprozesses.
- **Kompetenzaufbau (KI-Führerschein):** Sicherstellung des notwendigen Wissens in der gesamten Belegschaft durch ein modulares Schulungskonzept mit praktischen Übungen bis Ende 2026.
- **Automatisierung:** Bis Ende 2027 schafft die Stadtverwaltung die Basis für agentische Systeme zur automatisierten Vorprüfung von Standardanfragen oder zur assistierten Entscheidungsfindung.
- **Operative Handlungsfähigkeit:** Ein etablierter Kriterienkatalog gewährleistet Sicherheit und Effizienz bei der Integration neuer KI-Lösungen.

## 4. Der Umsetzungsfahrplan: Wege zur digitalen Handlungsfähigkeit

Die Umsetzung der Digitalisierungsstrategie folgt einer klaren Phasenlogik. Ziel ist es, bereits in den ersten 12 Monaten spürbare Entlastungseffekte zu erzielen, um die notwendigen Kapazitäten für die tiefgreifende Transformation der Stadtverwaltung bis 2030 freizusetzen.

### 4.1. Die Entlastungs-Logik: In drei Stufen zur Effizienz

Um die Verwaltung „bei laufendem Motor“ umzubauen, wird ein dreistufiger Fahrplan zur unmittelbaren operativen Entlastung umgesetzt:

- **Stufe 1: Sofort-Effizienz durch Tool-gestützte Quick Wins (Monat 1–6):** Der Fokus liegt auf der sofortigen Zeitersparnis im Tagesgeschäft, um unbesetzte Stellen und Belastungsspitzen abzufangen. Durch den Einsatz niederschwelliger KI-Helfer (z. B. für Textzusammenfassungen, Entwürfe von Vorlagen und automatisierte Protokollierung) strebt die Stadtverwaltung eine Zeitersparnis von ca. 10–15 % bei administrativen Routinetätigkeiten an. Diese gewonnene Zeit wird unmittelbar genutzt, um die operative Arbeit trotz Personalengpässen stabil zu halten.
- **Stufe 2: Der Prozess-Offensive „Top 10“-Sprint (Monat 7–12):** In dieser Phase erfolgt die gezielte Sanierung der zehn größten „Zeitfresser“ innerhalb der Verwaltung. Gemeinsam mit der Verwaltungsspitze werden zehn Kern-

prozesse mit dem höchsten Bindungsvolumen identifiziert. Eine interdisziplinäre „Prozess-Taskforce“ wird diese Abläufe innerhalb von vier Monaten radikal optimieren, um Doppelarbeiten und unnötige Genehmigungsschleifen zu eliminieren. Ziel ist die rechnerische Freisetzung von Kapazitäten im Umfang mehrerer Vollzeitstellen (VZÄ).

- **Stufe 3: Skalierung und Standardisierung (ab Monat 13):** Die in den Sprints erarbeiteten ‚Gold-Standard-Prozesse‘ – also fachübergreifend optimierte Musterprozesse mit höchster Effizienz und Rechtskonformität – werden systematisch auf weitere Ämter ausgerollt, um eine dauerhafte Senkung der Prozesskosten zu erreichen und eine einheitliche Bearbeitungsqualität sicherzustellen. Ein quartalsweises Reporting der Durchlaufzeiten an das strategische Lenkungsgremium stellt sicher, dass die Effizienzgewinne nachhaltig gesichert und Engpässe frühzeitig erkannt werden.

## 4.2 Strategische Meilensteine und die „Quick Win“-Offensive

**Phase I: Basis-Etablierung & Sichtbare Ergebnisse (Jahr 1):** Im ersten Jahr konzentriert sich die Stadtverwaltung auf Maßnahmen, die sofortige Wirkung zeigen und die Basis für die Folgejahre legen.

- **Die Quick-Win-Maßnahmen 2026:**
  - **Automatisierte Protokollierung:** Bereits in der Umsetzung ist eine KI-Lösung zur Transkription von Audiodateien, um zum Beispiel den Sitzungsdienst sofort zu entlasten.

- **Zentrales Wissensmanagement:** Analyse und Aufbau einer stadtweiten Lösung zur Speicherung von Expertenwissen und Best-Practice-Beispielen.
- **KI-Infrastruktur & Sicherheit:** Beschaffung einer datenschutzkonformen Plattform für die sichere Bearbeitung sensibler Daten und Etablierung eines standardisierten Prüf-Workflows für neue Tools.
- **Kompetenzaufbau:** Rollout des „KI-Führerscheins“ bis Ende Q2 2026, um die rechtssichere Nutzung gemäß EU-AI-Act in der Breite zu garantieren.
- **Strukturelle Meilensteine:**
  - **Governance:** Einsetzung eines CDO und Aktivierung des Lenkungsgremiums zur strategischen Steuerung.
  - **DMS-Mandat:** Einführung einer zentralen Dienstanweisung für das Dokumentenmanagementsystem, um eine einheitliche, digitale Arbeitsgrundlage in bereits angebundene Ämtern zu erwirken. Bereits vollständig angebundene Ämter sollen 2026 zur Arbeit im DMS verpflichtet werden. 2027 muss die Einführung und verpflichtende Arbeit für alle Mitarbeitenden abgeschlossen sein.
  - **Finanzmittelstärkung:** Das digital gestützte Fördermittelmanagement eröffnet zusätzliche Finanzierungsmöglichkeiten für den notwendigen Transformationsprozess, wie auch bei Finanzierungen darüber hinaus.

**Phase II: Skalierung und Standard-Roll-Out (Jahr 2-3):** In dieser Phase werden die Erfolge aus dem ersten Jahr auf die gesamte Verwaltung skaliert, um maximale Synergieeffekte zu heben.

- **Flächendeckende eAkte und DMS:** Sukzessiver Roll-Out des DMS in alle Ämter, wodurch Suchzeiten minimiert und physische Archivkosten zukünftig reduziert werden.
- **Personalstrategie:** Nutzung der durch Digitalisierung freiwerdenden Kapazitäten, ohne die Dienstleistungsqualität zu gefährden.
- **Interkommunale Kooperation:** Integration standardisierter Prozesse und Software-Module u.a. aus dem re@di-Netzwerk, um Entwicklungskosten zu senken und die Betriebssicherheit zu erhöhen.

**Phase III: Langfristige Transformation (bis 2030):** Bis Ende 2030 wird der digitale Betrieb zum Standard-Modus („Digital by Default“) der Stadtverwaltung.

- **Ende-zu-Ende-Automatisierung:** Die schrittweise Digitalisierung und Automatisierung aller priorisierten Services reduziert Bearbeitungszeiten für Bürgerinnen und Bürger sowie Unternehmen kontinuierlich auf ein Minimum.
- **KI-Assistenz:** Flächendeckender Einsatz intelligenter Assistenzsysteme zur Kompensation des Fachkräftemangels und zur Unterstützung bei komplexen Entscheidungen oder der Bewertung, beispielsweise von Widersprüchen gegen Bescheide.
- **Zielbild 2030:** Eine wirtschaftlich gesunde Kommune, in der digitalisierte Prozesse den Mitarbeitenden Zeit für wertschöpfende Beratung geben und den

Bürgerinnen und Bürgern eine zügige, barrierefreie Erledigung ihrer Anliegen garantiert.

## 5. Governance: Strategische Steuerung & Verantwortung

Die Steuerung der Umsetzung bildet das Fundament dieser Strategie. Sie stellt sicher, dass der digitale Wandel kein theoretisches Vorhaben bleibt, sondern durch klare Zuständigkeiten, messbare Erfolge und einen verantwortungsvollen Einsatz der Mittel fest im Verwaltungsalltag verankert wird. Ziel dieser Struktur ist es, die finanzielle Stabilität der Stadtverwaltung zu gewährleisten und gleichzeitig die Interessen der Bürgerinnen und Bürger durch verlässliche Dienstleistungen zu wahren.

### 5.1 Steuerung durch Finanzen: Das Wirtschaftlichkeitsprinzip

Digitalisierung ist in Baden-Baden zwangsläufig auch ein Instrument der Haushaltskonsolidierung.

- **Gatekeeper-Funktion:** Die Entscheidungshoheit für alle IT-Investitionen der Fachämter bleibt zentral im Hauptamt.
- **Zentrale Mittelallokation:** Budgets werden nicht nach dem Gießkannenprinzip verteilt, sondern streng nach drei verbindlichen Kriterien freigegeben:
  1. **Prozessreife:** Keine Digitalisierung von ineffizienten Abläufen. Erst wenn ein Prozess optimiert wurde, erfolgt die technische Umsetzung.
  2. **Strategischer Fit:** Gesetzliche Pflichtaufgaben (z. B. Onlinezugangsgesetz, Registermodernisierung) haben Vorrang vor freiwilligen Leistungen.

3. **Zukunfts-Rendite:** Wirtschaftlichkeit ist kein Selbstzweck, sondern die Basis für exzellenten Service. Die Stadtverwaltung definiert die Zukunfts-Rendite über die gewonnene Handlungsfähigkeit: Jede investierte Minute in die Digitalisierung muss am Ende den Menschen zugutekommen – sei es durch schnellere Bescheide für die Bürgerinnen und Bürger oder durch die Befreiung der Mitarbeitenden von belastender Bürokratie.

Für die Bewertung von Projektplänen steht der Stadtverwaltung der „Strategische Nutzen-Check“ als standardisierte Bewertungsgrundlage zur Verfügung.

- **Das Effizienz-Portfolio:** Die Stadtspitze priorisiert die 20 wichtigsten Leistungen, die den höchsten Personalaufwand binden, um dort durch Standardisierung und Automatisierung sofortige Entlastungseffekte zu erzielen. Hervorgehoben werden dabei die 10 Leistungen mit dem höchsten Effizienz-Potential. Diese sollen unmittelbar optimiert und eingeführt werden.

## 5.2 Führung, Verantwortung und Steuerungsgremien

Die erfolgreiche Transformation der Stadtverwaltung Baden-Baden erfordert eine unmissverständliche Struktur, die strategische Richtlinienkompetenz mit operativer Umsetzungskraft verbindet. Um die Akzeptanz in Politik und Verwaltung zu sichern, setzt die Stadtverwaltung auf ein Modell der „verantwortlichen Bündelung“: Klare Entscheidungswege verhindern Reibungsverluste und stellen sicher, dass Digitalisierung nicht als isoliertes IT-Thema, sondern als zentrale Managementaufgabe im Herzen der Stadtspitze verstanden wird.

## 5.2.1 Strategisches Lenkungsgremium: Die politische Richtlinienkompetenz

An der Spitze der Governance-Struktur steht das **Strategische Lenkungsgremium**. Als oberste Entscheidungsinstanz stellt es sicher, dass die digitale Transformation im Einklang mit den übergeordneten Zielen des Gemeinderats und der Stadtspitze steht.

- **Zusammensetzung:** Das Gremium bündelt die höchste Entscheidungsgewalt der Stadtverwaltung. Es setzt sich zusammen aus dem für Digitalisierung zuständigen Dezernenten, der Oberbürgermeisterin beziehungsweise dem Oberbürgermeister, dem Ersten Bürgermeister, der Leitung des Hauptamtes in der Rolle eines Chief Digital Officer (CDO), des Kämmerers und einer Vertreterin oder eines Vertreters des Personalrats.
- **Kernaufgaben:** Hier werden die strategischen Weichen gestellt, übergreifende Budgetfragen entschieden und der politische Rückhalt für weitreichende Veränderungen gesichert. Durch die Einbindung des Personalrats wird zudem eine frühzeitige soziale Flankierung der Prozesse gewährleistet.
- **Wirkung:** Das Gremium fungiert als Garant für die Verbindlichkeit der Strategie. Es stellt sicher, dass Digitalisierungsprojekte nicht an Ämtergrenzen scheitern, sondern als gesamtstädtische Priorität behandelt werden.

## 5.2.2 Der Chief Digital Officer (CDO): Strategische Klammer im Hauptamt

Die Einrichtung der Rolle eines Chief Digital Officers (CDO) ist weit mehr als eine organisatorische Anpassung; sie ist das Bekenntnis zu einer zukunftssicheren und wirtschaftlich agierenden Verwaltung.

- **Strategische Verankerung:** Die Gestaltung der digitalen Transformation muss zentral in der Verwaltung verankert werden. Daher wird diese Rolle durch die Leitung des Hauptamtes übernommen. Diese Nähe zur Verwaltungsführung ist essentiell, um die notwendige Rückendeckung für übergreifende Veränderungen in den Ämtern zu garantieren und Digitalisierung als vordringliche Querschnittsaufgabe zu etablieren.
- **Rollenprofil:** Der CDO fungiert als zentrale strategische Klammer, die sicherstellt, dass Digitalisierung nicht in isolierten Einzellösungen verharret, sondern als harmonisiertes Gesamtsystem funktioniert. Als „Übersetzer“ zwischen Ämtern und Technik verantwortet er die Steuerung der Transformation und die übergreifende Leitung der IT.
- **Befugnisse:** Um den Umsetzungsfahrplan aktiv zu gestalten, erhält der CDO weitreichende Kompetenzen, darunter die Priorisierung von Projekten (Prozess-Hoheit), die Überwachung von Meilensteinen und übt ein Veto-Recht bei Software-Investitionen aus.

### 5.2.3 Die Abteilung Digitalisierung: Operative Prozessleitstelle

Dem CDO direkt unterstellt ist die **Abteilung Digitalisierung**, die als operativer „Maschinenraum“ der Transformation fungiert.

- **Bündelung von Kompetenzen:** In dieser Einheit werden die notwendigen Ressourcen gebunden. Ein Schwerpunkt liegt weiterhin auf der Gestaltung der Transformation, dem Prozessmanagement und gegebenenfalls weiteren Aufgabenbereichen. Das schlagkräftige Team der Abteilung Digitalisierung unterstützt die Fachämter bei der Prozesserfassung und -optimierung aktiv.
- **Aufgaben:** Die Abteilung Digitalisierung definiert IT- und Prozess-Standards, steuert den Rollout zentraler Systeme (wie DMS oder KI-Anwendungen) und stellt in Abstimmung mit dem Datenschutzbeauftragten rechtssichere digitale Abläufe sicher.

### 5.2.4 Kostenneutrale Ressourcenbündelung ohne Stellenaufwuchs

Ein entscheidender Aspekt für die politische Akzeptanz ist die Finanzierung der neuen Struktur. Die Transformation wird rein durch interne Priorisierung und ohne zusätzliches Personal bewältigt.

- **Wirtschaftlicher Mehrwert:** Die zentrale Steuerung verhindert auch zukünftig ungesteuerte Softwarebeschaffungen in den Ämtern. Durch die Konsolidierung von Lizenzen und Systemen nutzt der CDO gezielt Synergieeffekte, um unnötige Doppelausgaben konsequent zu vermeiden und so den städtischen Haushalt zu entlasten.

## 5.2.5 Entscheidungsbefugnisse und Verantwortlichkeiten

Damit der CDO die Transformation aktiv gestalten kann, erhält die Stelle weitreichende Befugnisse für die Gestaltung der Digitalisierung:

- **Portfolio-Management (Prozess-Hoheit):** Der CDO entscheidet über die Priorisierung der Digitalisierungsprojekte. Er legt fest, welche Prozesse in welcher Reihenfolge optimiert und digitalisiert werden.
- **Budget- und Ressourcenallokation:** Der CDO hat die Hoheit über den strategischen Maßnahmenplan. Er weist Projekte, Budgets sowie Personalressourcen zu und überwacht die Einhaltung der Meilensteine.
- **Veto-Recht bei IT-Beschaffungen:** Einführung eines Strategie-Checks für Software-Investitionen zur Vermeidung von unwirtschaftlichen Beschaffungen.
- **Einführung und Rollout-Steuerung:** Der CDO bestimmt die Strategie für den Rollout zentraler Systeme (z. B. Dokumentenmanagement-System oder die Einführung Künstlicher Intelligenz). Er legt den Zeitplan für die Anbindung der Ämter fest und initiiert notwendige Dienstanweisungen zur verbindlichen Nutzung.
- **Standards und Compliance:** Der CDO definiert IT- und Prozessstandards und stellt in Abstimmung mit dem Datenschutzbeauftragten rechtssichere digitale Abläufe sicher.
- **Ziel-Monitoring:** Die Steuerung der Maßnahmen erfolgt transparent über zentrale Ziele und eine lückenlose Dokumentation der Fortschritte.

## 5.3 Kommunikation, Transparenz und Akzeptanzsicherung

Eine erfolgreiche Steuerung der Transformation ist untrennbar mit der Akzeptanz der Beteiligten verbunden. Das Kommunikationskonzept der Stadtverwaltung sichert die Umsetzung der Strategie durch gezielte Information nach innen und außen ab.

- **Interne Transparenz und Motivation:** Die Mitarbeitenden erhalten durch einen regelmäßigen Fortschrittsmonitor Klarheit über den Status der Projekte. Der Fokus liegt dabei auf „Erfolgsgeschichten“ aus dem Arbeitsalltag. Es wird anschaulich gezeigt, wie digitale Workflows konkret Zeit sparen und Entlastung schaffen. Eine offene Fehlerkultur ermöglicht es zudem, Pilotprojekte agil nachzusteuern, ohne die Akzeptanz im Team zu gefährden.
- **Externe Wirkung – Der Bürgernutzen im Fokus:** Gegenüber der Stadtgesellschaft konzentriert sich die Kommunikation auf den tatsächlichen Nutzwert des digitalen Angebots. Das Ziel ist die Erhöhung der Nutzungsquoten durch maximale Sichtbarkeit der Services (z. B. „Ihre Top-5 Anliegen, die Sie jetzt von zu Hause erledigen können“). Bürgerinnen und Bürger sollen nicht die verwaltungsinternen Kennzahlen kennen, sondern erfahren, dass ihre Anliegen einfacher und schneller erledigt werden.
- **Partizipation als Qualitätssicherung:** Um die Praxistauglichkeit der Lösungen zu garantieren, werden direkte Rückkanäle für die Sachbearbeitung etabliert. Die Digitalen Botschafterinnen und Botschafter dienen dabei als Schnittstelle für einen kontinuierlichen Austausch mit dem CDO, um operative Hürden sofort zu adressieren. Über einen einfachen Ideenkanal fließen

zudem Verbesserungsvorschläge aus der Belegschaft direkt in die Weiterentwicklung der Systeme ein.

## 5.4 Interkommunale Zusammenarbeit (IKZ): Das Re@di-Netzwerk

Die Stadtverwaltung Baden-Baden versteht Digitalisierung nicht als isolierte Aufgabe, sondern als Verbundprojekt. Eine zentrale Säule ist das 2019 mitbegründete Netzwerk **Re@di – regional.digital**. Um den Nutzen dieses Netzwerks zu maximieren, verfolgt sie eine differenzierte Strategie, die der besonderen Verwaltungsstruktur Rechnung trägt.

### 5.4.1 Strukturelle Ausgangslage: Der Stadtkreis im Verbund

Innerhalb des Netzwerks nimmt Baden-Baden eine Sonderstellung ein: Als einziger **Stadtkreis** übernimmt die Verwaltung neben gemeindlichen Aufgaben auch die Funktionen der unteren staatlichen Verwaltungsbehörde. Die acht Partnerkommunen sind hingegen kreisangehörig und delegieren diese Aufgaben an ihr jeweiliges Landratsamt. Daraus ergibt sich eine **strukturelle Asymmetrie**:

- Für viele der Kreis-Aufgaben bieten die Partnerkommunen keine Vergleichsprozesse oder Synergien.
- Ein „Voneinander-Abschreiben“ ist daher nur in den klassischen gemeindlichen Kernaufgaben und Querschnittsbereichen (Personal, Finanzen, Bauhof, Kita) möglich.

## 5.4.2. Strategische Fokussierung und Nutzen

Vor dem Hintergrund dieser Struktur nutzt die Stadtverwaltung Baden-Baden das Netzwerk nicht „mit der Gießkanne“, sondern fokussiert sich gezielt auf die Schnittmengen, um Ressourcen zu schonen:

- **Skalierung von Infrastruktur:** Unabhängig von fachlichen Aufgaben profitiert Baden-Baden von geteilter Basistechnologie (z. B. IoT/LoRaWAN-Netzwerke, Open-Source-Plattformen), da diese für einen Stadtkreis allein oft unwirtschaftlich zu betreiben wären.
- **Standardisierung von Querschnittsaufgaben:** In Bereichen wie Personalmanagement oder digitalen Bürgerdiensten (z.B. Meldewesen) sind einzelne Prozesse identisch. Hier kann Re@di durch gemeinsame Standards technologische „Flickenteppiche“ vermeiden helfen.
- **Wissenstransfer statt Prozesskopie:** Wo keine direkten Synergien möglich sind, nutzt Baden-Baden das Netzwerk als „Impulsgeber“ für technologische Trends, ohne zwangsläufig gemeinsame Fachverfahren anzustreben.

## 5.4.3. Operative Einbindung und Partizipation

Die Stadtverwaltung Baden-Baden ist aktiv in der strategischen Fachgruppe (Lenkungsgruppe) vertreten. Um die begrenzten personellen Ressourcen effizient einzusetzen, beschränkt sich die Mitarbeit in Projektgruppen konsequent nur auf die mit direkter Relevanz für die eigene Effizienz-Governance:

- **Smart City, & Sensorik und OpenData: Bekenntnis zur Open Region** Mittelbaden mit einem überregionalen LoRaWan-Netzwerk, gemeinsame Entwicklung von Dashboards und Datenplattformen und dem gemeinsamen Betrieb einer Transparenzplattform zur Bereitstellung von öffentlichen Daten.
- **Bürgerdienste & OZG:** Fokus auf Austausch und jene digitalen Anträge oder EfA-Verfahren, die auch Große Kreisstädte bearbeiten.
- **Prozessmanagement & Dokumentenmanagement:** Austausch zu Methodik und eAkten-Strukturen.
- **Low-Code:** Austausch und Entwicklung von digitalen Dienstleistungen auf einer gemeinsamen Software-Lösung auf Low-Code-Basis.
- **Künstliche Intelligenz:** Intensiver Austausch im Re@di-Netzwerk zu Aufbau und Implementierung von KI-Technologie (z.B. ChatBots).

#### 5.4.4. Erweiterter Horizont: Vernetzung über Re@di hinaus

Da das Re@di-Netzwerk die spezifischen „Landratsamts-Aufgaben“ Baden-Badens nicht abbilden kann, wird die IKZ-Strategie um eine zweite Stoßrichtung ergänzt: Für kreisspezifische Digitalisierungsthemen sucht die Stadtverwaltung Baden-Baden aktiv den Schulterschluss mit anderen Stadt- und Landkreisen oder den kommunalen Spitzenverbänden in Baden-Württemberg (vor allem dem Städtetag). So wird sichergestellt, dass auch für komplexe Fachverfahren (z. B. im Sozial- oder Ordnungsbereich), die im Re@di-Verbund keine Entsprechung finden, Best-Practice-Lösungen adaptiert werden können.

## 5.5. Modellkommune Baden-Baden

Baden-Baden strebt eine Rolle als Pilotkommune für Verwaltungsdigitalisierung in Baden-Württemberg an. Die Stadtverwaltung möchte mit ihrer Erfahrung und dem Plan hinter dieser Strategie neue Methoden und Konzepte direkt testen und in den Regelbetrieb überführen. Als Modellkommune sucht Baden-Baden aktiv nach Fördermitteln von Bund und Land. Diese sollen eingesetzt werden, um nach einer Umsetzung innovativer Projekte, die übrigen Stadtverwaltungen in Baden-Württemberg, an unseren Erfahrungen teilhaben zu lassen. Hier folgt die Stadtverwaltung dem wertvollen Vorschlag der Expertenkommission.

## 5.6 Kulturelle Befähigung, Führung und Synergien

Die digitale Transformation der Stadtverwaltung Baden-Baden ist ein Zusammenspiel aus Strategie, Struktur und Kultur. Die kulturelle Akzeptanz entscheidet über den langfristigen Erfolg von Digitalisierungsmaßnahmen und -projekten. Ein zentraler Pfeiler dieser Transformation ist das etablierte Netzwerk der Digitalen Botschafterinnen und Botschafter.

### 5.6.1. Das Netzwerk der Digitalen Botschafterinnen und Botschafter

Das Netzwerk wurde im April 2024 ins Leben gerufen. Mitarbeitende aus unterschiedlichen Ämtern und Hierarchieebenen unterstützen darin auf freiwilliger Basis die digitale Entwicklung der Stadtverwaltung.

**Die Rolle im Fokus:** Wichtig für die operative Steuerung ist die Klarheit über die Rolle: Die Digitalen Botschafterinnen und Botschafter sind **keine IT-Projektleitungen** und verfügen über **keine festen Zeitanteile** für diese Zusatzaufgabe. Ihr Fokus liegt auf den „weichen Faktoren“ des Wandels:

- **Schnittstelle & Sprachrohr:** Sie fungieren als Bindeglied zwischen dem zentralen Digitalisierungsteam, dem Change-Management und der täglichen Praxis in den Fachämtern.
- **Multiplikatorinnen und Multiplikatoren:** Sie erhalten Informationen und Impulse zu neuen Arbeitsweisen und Möglichkeiten der Digitalisierung, testen digitale Tools und tragen relevante Erkenntnisse in ihre jeweiligen Bereiche weiter.
- **Wegbegleiterinnen und Wegbegleiter:** Sie fördern die Veränderungskompetenz und etablieren eine Kultur des gegenseitigen Unterstützens („Mitarbeitende helfen Mitarbeitenden“). Sie nehmen Berührungsängste vor digitalen Neuerungen, begleiten Kolleginnen und Kollegen vor Ort und helfen aktiv dabei, Widerstände abzubauen.
- **Impulsgeberinnen und Impulsgeber:** Sie spiegeln kreative Ideen und praxisnahe Herausforderungen aus den Ämtern zurück, um die Nutzendezentrierung bei anstehenden Veränderungen sicherzustellen.

### **Strategische Relevanz für die Zielerreichung**

Die Kultur bildet das Fundament für die wirtschaftlichen Ziele der Strategie. Durch Formate wie das monatliche digitale „**Meet & Learn**“, regelmäßige Workshops und den interkommunalen Austausch wird sichergestellt, dass:

1. vorhandenes Wissen stadtwweit geteilt und Synergien genutzt werden.
2. die Digitalisierung als gemeinschaftlicher Prozess und nicht als „Verordnung von oben“ wahrgenommen wird.
3. die Handlungsfähigkeit der Stadt durch eine motivierte und digital kompetente Belegschaft langfristig gesichert bleibt.

### 5.6.2. Die Rolle der Führungskräfte: Verantwortliche der Transformation

Digitalisierung ist eine Kernaufgabe moderner Führung. Sie erweitert aber auch die Anforderungen an Führungskräfte und setzt voraus, dass sie sich dieser Anforderungen bewusst sind. Basierend auf den gemeinsamen Workshops wird die Rolle der Führungskräfte in der Stadtverwaltung wie folgt definiert:

- **Ermöglichung & Raum:** Führungskräfte schaffen die zeitlichen, personellen und mentalen Freiräume, damit Innovation und Veränderung stattfinden können („Mut zum Ausprobieren“).
- **Vorbildfunktion:** Sie fördern eine offene Fehlerkultur und brechen aktiv Silostrukturen auf, um interdisziplinäre Zusammenarbeit zu ermöglichen. Führungskräfte in der Stadtverwaltung leben die Digitalisierung vor und gehen mit gutem Beispiel für ihre Mitarbeitenden voran.
- **Transparenz & Einbindung:** Sie binden Mitarbeitende frühzeitig in Veränderungsprozesse ein und kommunizieren den Nutzen der Digitalisierung.

Darüber hinaus werden Führungskräfte ermutigt, sich weiterzuentwickeln und ihre Rolle in der Transformation aktiv anzunehmen. Im Zuge der fortschreitenden Digitalisierung verändern sich ihre Aufgaben bereits spürbar – unter anderem in der

Prozesssteuerung und bei der Priorisierung neuer Projekte. Um diesen Anforderungen in Zukunft noch besser gerecht zu werden und die Mitarbeitenden wirksam zu befähigen, sind zunehmend neue, teils bislang ungewohnte Führungsansätze erforderlich.

## 6. Ökonomische Nachhaltigkeit: Effizienz als Rendite

Die digitale Transformation der Stadtverwaltung Baden-Baden ist eine notwendige Investition in die dauerhafte Stabilität des städtischen Haushalts. In einer Zeit, in der die Anforderungen an die Verwaltung steigen und gleichzeitig die personellen Ressourcen durch den demografischen Wandel sinken, ist Prozessoptimierung der einzige Weg, um die Handlungsfähigkeit ohne massive Kostensteigerungen zu sichern.

### 6.1 Die ökonomische Ratio: Digitalisierung als Konsolidierungswerkzeug

Der Expertenbericht unterstreicht deutlich: Ohne eine konsequente Digitalisierung ist eine wirtschaftlich stabile Verwaltung langfristig nicht mehr möglich. Die Strategie folgt daher einer strikten wirtschaftlichen Logik:

- **Kostenneutrale Governance:** Die neue Governance-Struktur wird ohne zusätzliches Personal durch die Bündelung vorhandener Kapazitäten realisiert.
- **Refinanzierungs-Logik:** Die angestrebten Effizienzgewinne der ersten Phase (10-15 % Zeitersparnis bei administrativen Routinen in den betroffenen Bereichen) schaffen den notwendigen strategischen Spielraum, um weitere Investitionen in die IT-Infrastruktur zu finanzieren.
- **Fördermittel als Modellkommune:** Die angestrebte Rolle als Modellkommune für Verwaltungsdigitalisierung soll die Realisierung zielgerichteter Fördermittel ermöglichen, welche aktiv durch die Stadtverwaltung akquiriert werden.

## 6.2 Priorisierung der Investitionen und Effizienzrendite

Die Mittel werden gezielt dort eingesetzt, wo die höchste Hebelwirkung für die gesamte Verwaltung erzielt wird.

Investitionsschwerpunkt Phase I	Erwarteter Effekt / Effizienzrendite
<b>KI-Plattform &amp; Automatisierung</b>	Sofortige Entlastung bei Standardaufgaben.
<b>DMS-Rollout &amp; Digitale Akte</b>	Reduktion von Suchzeiten und physischen Archivkosten. Grundlage für optimierte Workflows.
<b>Qualifizierung (KI-Führerschein)</b>	Sicherung der rechtssicheren Nutzung neuer Technologien gemäß EU-AI-Act.
<b>Prozess-Bereinigung (10-in-2)</b>	Freisetzung von Kapazitäten durch Eliminierung von Doppelarbeiten.

## 6.3 Controlling der Effekte und Nachhaltigkeit

Der Erfolg der Maßnahmen wird am tatsächlichen Nutzen für die Verwaltung und die Stadtgesellschaft gemessen.

- **Soll-Ist-Vergleich:** Nach Abschluss prioritärer Projekte erfolgt eine objektive Bewertung der realisierten Zeiteinsparungen.
- **Transparente Steuerung:** Diese Erkenntnisse fließen direkt in zukünftige Budgetentscheidungen ein, um Mittel dort zu investieren, wo sie die größte Entlastung bewirken.

- **Langfristziel 2030:** Bis zum Jahr 2030 wird eine Verwaltung angestrebt, die den altersbedingten Wegfall von rund einem Drittel der heutigen Belegschaft wirtschaftlich und qualitativ kompensiert, da diese Stellen mit hoher Wahrscheinlichkeit nicht alle nachbesetzt werden können.

## 7. Der Weg ist das Ziel: Handlungsfähigkeit durch Transformation

Die vorliegende Digitalisierungsstrategie 2026–2030 ist mehr als ein Fahrplan für Technologieprojekte; sie ist das Fundament für die dauerhafte Handlungsfähigkeit und Zukunftsfähigkeit der Stadtverwaltung Baden-Baden. Angesichts des demografischen Wandels und der haushaltspolitischen Notwendigkeiten setzt die Stadtverwaltung einen klaren Kurs: Die Zukunft wird nicht abgewartet, sondern aktiv gestaltet.

Die Strategie vereint die drei entscheidenden Hebel für den Wandel:

1. **Das Serviceversprechen 2030** – die konsequente Ausrichtung auf die Bedürfnisse von Bürgerinnen, Bürgern und Unternehmen.
2. **Prozessexzellenz** – die radikale Vereinfachung interner Abläufe nach der Maxime „Optimierung vor Digitalisierung“.
3. **Intelligente Technologien** – der strategische Einsatz von KI zur spürbaren Entlastung der Mitarbeitenden.

Der Erfolg dieser Transformation beruht auf einem gemeinsamen Verständnis: Digitalisierung ist ein kultureller Auftrag. Durch die aktive Rolle der Digitalen Botschafterinnen und Botschafter, das Engagement der Führungskräfte als Verantwortliche der Transformation sowie die transparente Kommunikation schafft die Stadtverwaltung Baden-Baden eine **neue Fehlerkultur und mehr Agilität**. Sie implementiert Lösungen schrittweise und lernt im laufenden Betrieb, statt auf eine theoretisch perfekte Lösung zu warten.

Mit der strategischen Governance-Struktur und der klaren **Kostenneutralität** beim Chief Digital Officer (CDO) wird sichergestellt, dass die erzielten Effizienzgewinne der ersten Phase direkt in notwendige Investitionen fließen können. Damit generiert sich nicht nur finanzielle Stabilität, sondern es gewinnt auch der *strategische Spielraum* an Bedeutung, um die Stadtverwaltung als moderne, bürgernahe und attraktive Arbeitgeberin zu positionieren.

Die Transformation hat begonnen. Sie ist ein gemeinsamer Weg, der die Stärken der Verwaltung mobilisiert, Prozesse entschlackt und Freiräume für die komplexen Kernaufgaben schafft. Mit Zuversicht richtet sich der Blick auf die kommende Dekade und das gemeinsame Ziel: die digitale Stadtverwaltung Baden-Baden.