

DIN.DIGITAL

Strategiepapier

E-Government als Teil einer Smart-City

Datum: 02.01.2024



Herausgeber:

Stadt Dinslaken

Die Bürgermeisterin

Stabsstelle Digitalisierung

Platz d'Agen 1

46535 Dinslaken

Inhaltliche Gestaltung:

Stabsstelle IV.10 Digitalisierung

Mail: digitalisierung@dinslaken.de

Leitung

Nils Gilges

Tel. 02064 66 472

Mail: nils.gilges@dinslaken.de

Inhaltsverzeichnis

1. Vorwort.....	4
2. DIN.DIGITAL.....	5
2.1 Erfolgsfaktoren.....	7
2.2 Zeitlicher Rahmen.....	8
2.3 Gesetzliche Anforderungen.....	9
3. Handlungsfelder & Maßnahmen	11
3.1 Erweiterung der Systemlandschaft	12
3.2 Entwicklung einer digitalen Verfahrensgestaltung	15
3.3 Erneuerung des Serviceangebotes & smarte Aktivitäten	17
4. Ausblick	21
Literatur	22
Rechtsgrundlagen	22

1. Vorwort

Aufgrund von Rückstand im Bereich der Digitalisierung gibt es deutschlandweit Bedarf nach einem Implementierungsschub, um aus der bisher praktizierten analogen Verwaltung eine Elektronische zu machen. Schlicht gesagt, ist eine Verwaltungsmodernisierung notwendig.

Zur Umsetzung von E-Government gehören das Anpassen und Umstrukturieren von Prozessen und Aufgaben. Im Vergleich zu anderen europäischen Ländern steht Deutschland im unteren Mittelfeld. So bezeichnet die ehemalige deutsche Kanzlerin Angela Merkel im Jahr 2017 Deutschland als Entwicklungsland, wenn es um E-Government geht, da selbst nach fast zwei Jahrzehnten Ziele durch verschiedene Problematiken und Herangehensweisen verspätet erreicht oder verfehlt werden.¹ Dennoch gewinnt das Thema an Bedeutung, denn vorhandene Regularien in Form von Gesetzen erhöhen den Druck auf alle Verwaltungen in Deutschland. Diese scheinen auch notwendig, da im Jahr 2019 55% der Städte und Gemeinden nach eigenen Angaben keine Digitalisierungsstrategie entwickelt haben. Neben den typischen Ängsten vor neuen Technologien hemmen außerdem IT-Sicherheitsfragen und Datenschutz die Veränderungsgeschwindigkeit.

Die Stadt Dinslaken stellt sich nun den anstehenden Herausforderungen und greift das Thema E-Government mit einer strategischen Ausrichtung auf, um die digitale Transformation ganzheitlich umzusetzen. Mit dieser Motivation konnte in den vergangenen Monaten die Stabsstelle Digitalisierung aufgebaut werden, die als eines der ersten Arbeitsergebnisse dieses Strategiepapier entwickelt hat. Inhaltlich wird die digitale Transformation als Baustein zur Entwicklung einer smarten Stadt verstanden. Daher werden Rahmenbedingungen und Erfolgsfaktoren festgelegt, die mit Handlungsfeldern und Maßnahmen verknüpft werden.

Im Sinne der Digitalisierung dient dieses Papier somit als allgemeine Vorgabe für das Handeln der Stadtverwaltung Dinslaken, jedoch lässt die offene Gestaltung Folgestrategien zu, um auf mögliche Innovationen eingehen zu können.

¹ Vgl. *Stember, J.*, Handbuch E-Government, 2019, S. 35 ff.

2. DIN.DIGITAL

Mit diesem Strategiepapier bündelt die Stadtverwaltung Dinslaken ihre bisherigen und zukünftigen digitalen Aktivitäten. Dies geschieht mithilfe des strategischen Aufbaus, welcher in diesem Schriftstück beschrieben wird. Hierbei werden grundsätzliche Rahmenbedingungen und Handlungsfelder formuliert. Operative Inhalte sind hiervon ausgeschlossen, da diese unter Berücksichtigung verschiedenster Einflüsse lediglich kurzfristig planbar sind. Relevante operative Inhalte werden jedoch entsprechend der geltenden Vorgaben kommuniziert. Für das Vorgehen in Bezug auf die digitale Transformation in der Stadtverwaltung sollen jegliche Aktivitäten unter dem Titel „DIN.DIGITAL“ ausgeführt werden, um einen Wiedererkennungswert zu erreichen und jegliche Projekte einordnen zu können.

Im Einzelnen setzt sich das digitale Dinslaken aus vier Merkmalen zusammen. Bereits mit diesem Konzept geht die Verwaltung den ersten Schritt und formuliert eine Grundlagenstrategie, die die digitale Transformation anleiten soll. Sie ist verbunden mit Handlungsfeldern und Rahmenbedingungen und soll somit als Agenda verstanden werden, die konkrete Themenschwerpunkte benennt und dennoch den Spielraum zur individuellen Ausgestaltung in den Projekten lässt. So wird die Transformation unter einem einheitlichen Programm eingeleitet und fungiert als Basis für weitere langfristige Geschehnisse im digitalen Umfeld. Weitere Maßnahmen als Ableitung dieser Strategie sind dabei die **Steuerungselemente**, um eine Zielerreichung zu gewährleisten.²

Die Implementierung einer digitalen Arbeitsumgebung bringt die Entwicklung von **Kompetenzen** mit sich. Hierbei kann es verschiedenste Möglichkeiten geben, um Wissen aufzubauen und zu vermitteln. Im Kern ist der Mensch ein fester Bestandteil der digitalen Transformation und muss dementsprechend in das digitale Umfeld integriert werden.³

Auch ohne **Technologie** ist Digitalisierung nur eine leere Worthülse. Daher ist es essenziell, dass sie sich auf diesem Weg mit technologischen Möglichkeiten und Innovationen beschäftigt, die jetzt aber auch in Zukunft das Arbeiten in der Verwaltung erleichtern kann. Im Zentrum stehen die **Daten**, die mithilfe von Technologie verarbeitet werden.⁴

Dadurch kann die Verwaltung **digitale Prozesse** entwickeln oder digital optimieren, um das Arbeiten zu erleichtern und unnötige Wege zu reduzieren. Natürlich werden sich dabei einige Dinge in dem Arbeitsleben verändern, jedoch immer mit dem Ziel die Mitarbeitenden zu entlasten und die tägliche Arbeit mit gegebenen Mitteln effizienter zu machen.⁵

Bei der Umsetzung der Transformation inklusive seiner Merkmale helfen Rahmenbedingungen und Handlungsfelder, die zusammen **das strategische Haus** ergeben. Genauer gesagt, ist das Dach des Hauses die Bündelung der digitalen Themenbereiche unter dem Titel „DIN.DIGITAL“, das von den Räumen, Wänden und dem Fundament getragen wird. Das Fundament ist die Basis des Hauses. Es sind

² Vgl. Markus, H., Digitale Verwaltung, 2022, S.5 ff.

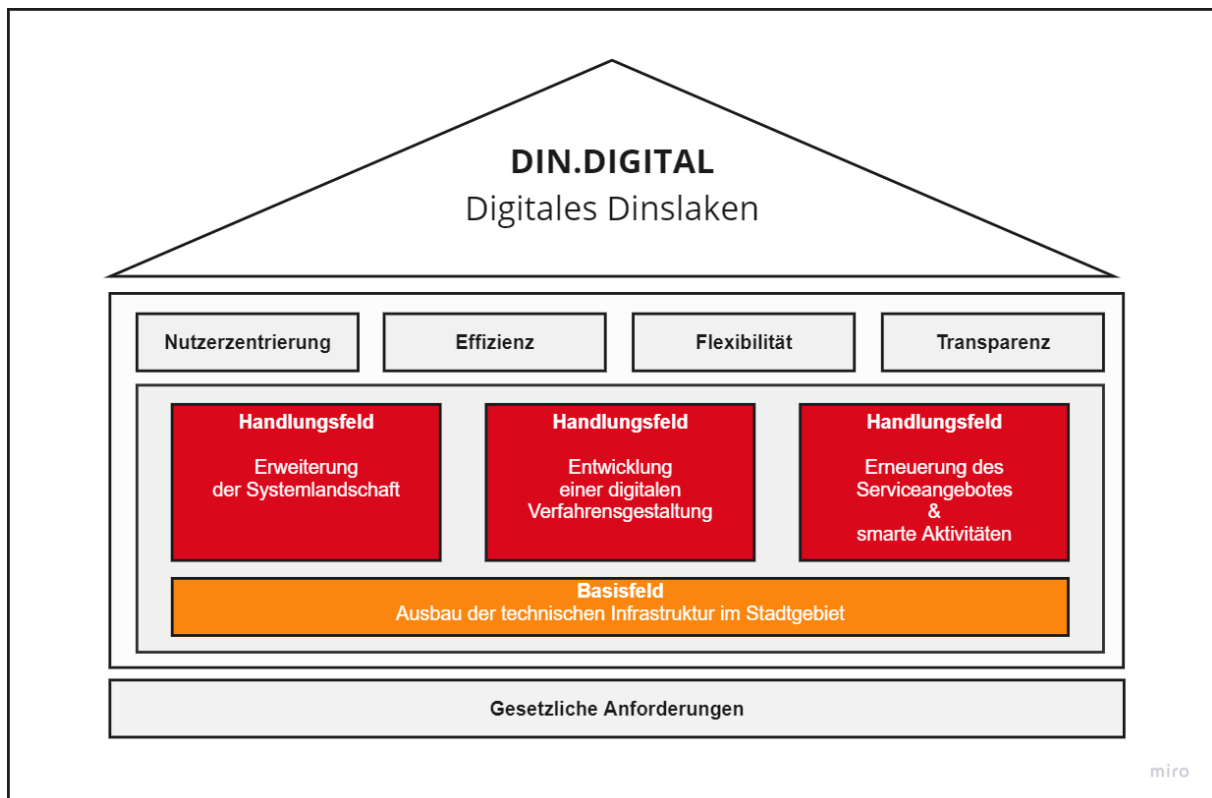
³ Vgl. Markus, H., Digitale Verwaltung, 2022, S.5 ff.

⁴ Vgl. Markus, H., Digitale Verwaltung, 2022, S.5 ff.

⁵ Vgl. Markus, H., Digitale Verwaltung, 2022, S.5 ff.

die bestehenden **gesetzlichen Grundlagen**. Erst durch sie werden die durchzuführenden Pflichtaufgaben an die Stadtverwaltung herangetragen. Pflichtaufgaben sind Minimalziele, die im Fokus stehen, jedoch durch sinnvolle Ergänzungsaufgaben aufgefüllt werden können. Die Wände geben eben solche Räume und setzen gleichzeitig drei starre Thementeilungen. Dadurch können strategische oder operative Schwerpunkte gesetzt werden. Unter dem Dach befinden sich vier **Erfolgsfaktoren** für das Vorgehen, damit das geplante Handeln unter dem Motto „DIN.DIGITAL“ auf Stützpfeiler gebaut ist.

Das strategische Haus der digitalen Transformation als Bestandteil einer smarten Stadt.



Quelle: Eigene Darstellung

Der rote Kern des strategischen Hauses ist das tägliche Leben - die digitalen Projekte. Sie werden unter den Handlungsfeldern und Maßnahmen eingeordnet, sodass sie sich klar und strukturiert an dem strategischen Haus orientieren. Gleichzeitig wird dadurch sichergestellt, dass die Erfolgsfaktoren auch bei der konkreten Umsetzung eine Rolle spielen. Die Stadtverwaltung definiert digitale Projekte zunächst als klassische Projekte, die jedoch einen digitalen Charakter mit sich bringen. Das meint die Verwendung von digitalen Hilfsmitteln, Medien oder Anwendungen. Darüber hinaus ist die Berücksichtigung der Erfolgsfaktoren wesentlicher Treiber für solche Projekte. Dadurch bringen digitale Projekte oder Teilprojekte stets einen Mehrwert mit sich.

In den folgenden Kapiteln werden die bildlich dargestellten Inhalte aus dem strategischen Haus im Einzelnen erläutert, um die gewählte Verteilung der Themenbereiche aufzuschlüsseln. Hiervon ist das abgebildete Basisfeld ausgenommen, da es sich auf den infrastrukturellen Lückenschluss der Netze im Stadtgebiet bezieht und somit einen wirtschaftsfördernden Hintergrund hat. Daher besteht ein Bezug zu dem Leitthema, allerdings nicht im Sinne eines oben beschriebenen digitalen Projektes.

2.1 Erfolgsfaktoren

Die Erfolgsfaktoren sollen bei der Umsetzung der Projekte stets präsent sein. Darüber hinaus werden abgeschlossene oder auch laufende Projekte an den Faktoren gemessen und bewertet. Auf der Projektebene werden sie für konkrete Zieldefinitionen eingebunden und individuell ergänzt. So kommen die vier Erfolgsfaktoren zustande:

Effizienz: Unter Effizienz wird eine zielgerichtete Arbeitsweise verstanden, die auf standardisierten digitalen Prozessen basiert und kurze Bearbeitungszeiten ermöglicht. Darüber hinaus ist die nachhaltige Nutzung von vorhandenen Daten unter Berücksichtigung datenschutzrechtlicher Aspekte relevant, da sie Umwege ersparen können und somit Nachfragen oder Wiedervorlagen reduziert.

Transparenz: Die Ermöglichung von transparenten Bearbeitungsständen der beantragten Leistungen führt zu einem reibungslosen Informationsfluss, der bei Bürger*innen für Zufriedenheit und Vertrauen sorgen kann. Gleichzeitig kann die Entwicklung von weiteren Anwendungen durch Bereitstellung anonymisierter Daten ermöglicht werden, sodass aus vergangenen Aktivitäten zunächst Resümees gezogen werden, um anschließend eine Anpassung in zukünftigen Handlungen durchführen zu können.

Flexibilität: Vergangene Situationen haben gezeigt, wie wichtig es ist, auf besondere Lebenssituationen vorbereitet zu sein. Durch orts- und zeitunabhängige Erreichbarkeit steigt die Flexibilität. Diese Vorteile gelten für die Verwaltung ebenso, wie für das Beantragen von Leistungen durch Bürger*innen. Dabei darf der Aspekt der Sicherung von Daten und Systemen nicht verloren gehen. Vielmehr ist er Teil der Flexibilisierung.

Nutzerzentrierung: Wenn man versteht, worum es bei digitaler Transformation geht, steht der Mensch im Mittelpunkt der Veränderung. Egal, ob in der Verwaltung oder als Bürger*in, leichte Auffindbarkeit und Nutzung der angebotenen Leistungen sind essenziell für die erfolgreiche Digitalisierung. Ein weiterer Schritt ist die digitale Teilhabe durch Bereitstellung barrierearmer und zugänglicher Hard- und Software und durch Anwendungsunterstützung, sodass jeder Mensch Zugang zu neuen Lösungen erhält. Dazu gehört die stetige Weiterentwicklung von Leistungen, durch einen offenen Austausch mit Anspruchsgruppen in lösungsorientierten Strukturen.

2.2 Zeitlicher Rahmen

Der Fokus der digitalen Transformation und des Konzeptes für Dinslaken liegt auf den gemeingültigen digitalen Zielen. Die Maßnahmen, welche notwendig zur Umsetzung sind, haben diverse zeitliche Horizonte. Mit Sicherheit lässt sich sagen, dass die digitale Transformation nicht innerhalb eines Jahres abzuarbeiten ist. Vielmehr geht es um eine Veränderung von Strukturen und Abläufen, die über mehrere Jahrzehnte gewachsen sind und Wurzeln geschlagen haben. Daher braucht deren Veränderung ebenso seine Zeit.

Mit einem Blick auf andere Kommunen ist beispielsweise die Einführung eines Dokumentenmanagements ein wachsendes Projekt, das zunächst die Implementierung des Systems als Fokus hat, um anschließend nach vorhandenen Möglichkeiten ausgedehnt zu werden. Auch der technische Fortschritt wird in diesem Fall für folgende Meilensteine sorgen, sodass zwar festgehalten kann, ab wann man eine E-Akte nutzt, jedoch eine Einführung nicht vollständig beendet wird. Allein das mehrjährige Teilprojekt für die Einrichtung und den sogenannten Roll-Out hat eine Vielzahl an begleitenden Herausforderungen, die verschiedenste Abhängigkeiten als Begleiter haben. Genauso verhält es sich mit den digitalen Diensten oder neuen Services.

Die Einschätzung über die zeitliche Abarbeitung der vorliegenden Strategie benötigt daher eine intensive Auseinandersetzung mit digitalen Bruchteilen und Trends, die schlussendlich eventuell unmöglich oder zumindest nicht zielführend ist. Ebenso ist es so, dass bereits existierende Fristen beispielsweise bei dem Onlinezugangsgesetz wieder aufgehoben wurden. Das liegt vor allem an der steigenden Komplexität der Themenfelder, die durch die dauerhafte und intensive Auseinandersetzung mit den Fragestellungen zur digitalen Transformation aufkommen. Daher ist es nicht zielführend, wenn im Detail konkrete Projekte inklusive fester Zeitvorgaben betitelt werden. Diese wären bereits nach einiger Zeit überholt, sodass das gesamte Strategiepapier mehrmals überarbeitet werden müsste. Daher bleibt das strategische Papier auf der strategischen Ebene und greift nicht in operative Vorgehensweisen ein. Gleichzeitig macht es jedoch klare Vorgaben zu Themenfeldern, sodass Projekte bestimmte Kriterien erfüllen müssen. Um dem Anspruch der Verlässlichkeit gerecht zu werden, ist es sinnvoll Aufgaben und Anforderungen genauer zu betrachten und einzuordnen. Dementsprechend sollten sich die ersten Tätigkeiten im Rahmen dieses Strategiepapiers auf die geforderten Pflichtaufgaben beziehen, sodass die Prioritäten in der Umsetzung der digitalen Transformation auf die digitalen Projekte übergehen, welche sich aus den gesetzlichen Vorgaben ableiten lassen. Allein die Bearbeitung der Basisanforderungen wird daher mehrere Jahre andauern. Es empfiehlt sich, die Durchführung von Teilprojekten als Maßeinheit für eine erfolgreiche Umsetzung zu verstehen.

2.3 Gesetzliche Anforderungen

Das Gesetz zur Förderung der elektronischen Verwaltung in Nordrhein-Westfalen (E-Government-Gesetz NRW) hat das Ziel, die digitale Transformation der Verwaltung voranzutreiben und die Implementierung elektronischer Vorgänge zu fördern. Es sollen einheitliche Standards und Vorgaben für die elektronische Kommunikation und Verfahren in der Verwaltung eingeführt werden, um eine einheitliche und effiziente Abwicklung von Verwaltungsprozessen sicherzustellen. Darüber hinaus fördert das Gesetz die Zusammenarbeit und den Datenaustausch zwischen verschiedenen Behörden, um redundante Prozesse zu vermeiden und effizientere Verwaltungsabläufe zu ermöglichen.

Das Onlinezugangsgesetz (OZG) in Nordrhein-Westfalen (NRW) hat das Ziel, den digitalen Zugang zu Verwaltungsleistungen für Bürger*innen zu erleichtern. Dazu verpflichtet das OZG die öffentliche Verwaltung, ihre Verwaltungsleistungen in digitaler Form anzubieten. Ebenso werden einheitliche Standards für die elektronische Kommunikation zwischen Verwaltung und Bürger*in festgelegt, um eine reibungslose Interaktion zu gewährleisten. Die Basis für diese Kommunikation bietet ein zentrales Online-Portal, über das Bürger*innen auf die digitalen Verwaltungsleistungen zugreifen können. Dies geschieht mittels eines persönlichen Bürgerkontos, welches sämtliche digitalen Anträge und Dokumente verwalten kann. Die digitalen Verwaltungsleistungen müssen barrierefrei gestaltet sein, um eine uneingeschränkte Nutzung für alle Bürger*innen zu ermöglichen. Es wird angestrebt, dass die Gebühren für Verwaltungsleistungen online bezahlt werden können. Der Schutz personenbezogener Daten wird berücksichtigt.

Das OZGÄndG als Folgegesetz des Onlinezugangsgesetzes enthält weitere Maßnahmen, die sich aus den Hürden in der Umsetzung gebildet haben. So erfolgt die Bündelung des Bürgerkontos zu einer einheitlichen BundID, es werden Anpassungen im Bereich der Zuständigkeiten vorgenommen und die Nutzerfreundlichkeit respektive der barrierefreie Zugang wird verbindlich.

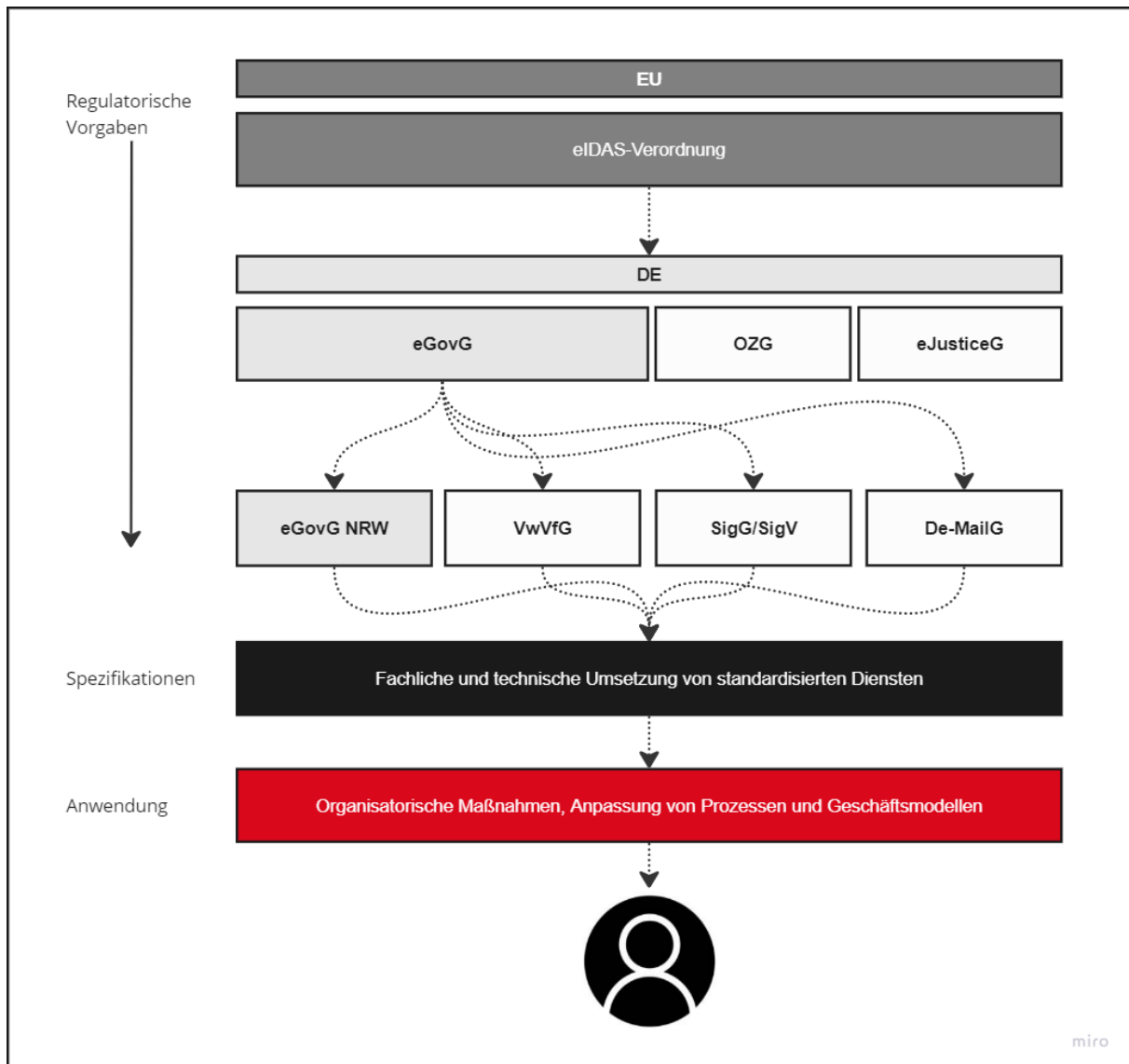
Folgende Maßnahmen begleiten somit die weitere Umsetzung des Onlinezugangsgesetzes:

- Flächendeckung durch Weiterentwicklung der EfA-Struktur
- Bereitstellung von IT-Komponenten
- Standardisierungsagenda für Schnittstellen und Basisdienste
- „Abschaffung“ der Schriftform
- Digital-First/Only
- Entbürokratisierung
- Digitale Identität
- Registermodernisierung
- Open Source
- Direkter Auszahlungsweg

Diese Maßnahmen bilden die Basis digitalen Handelns und fließen in die folgenden Handlungsfelder ein. Somit startet der Weg bei gesetzlichen Standards bis hin zu digitalen Gestaltungsspielräumen. Allerdings geschieht das nicht von jetzt auf gleich - vielmehr ist ein Entwicklungsprozess einzuleiten und auszuführen.

Zur Einordnung der beiden gesetzlichen Grundlagen zeigt die folgende Grafik die Positionen der jeweiligen Gesetze im Kontext weiterer regulatorischer Vorgaben. Daraus wird ersichtlich, dass nicht nur nationale Vorgaben existieren, sondern, dass sie vielmehr als Teil eines Konstruktes zu verstehen sind, die innerhalb des europäischen Rahmens einen eigenen Bereich einnehmen. Die Komplexität ist somit vielschichtig und meint nicht nur die verschiedenen Gesetzgebungen im eigenen Land. Liegt der Fokus der Betrachtung jedoch im Inland, lassen sich bereits hier Differenzen zwischen neuen Gesetzgebungen und vorhandenen Vorgaben erkennen, die überwunden werden müssen.

Beispielhafte rechtliche Rahmenstruktur



Quelle: In Anlehnung an *BearingPoint*, eIDAS, 2016.

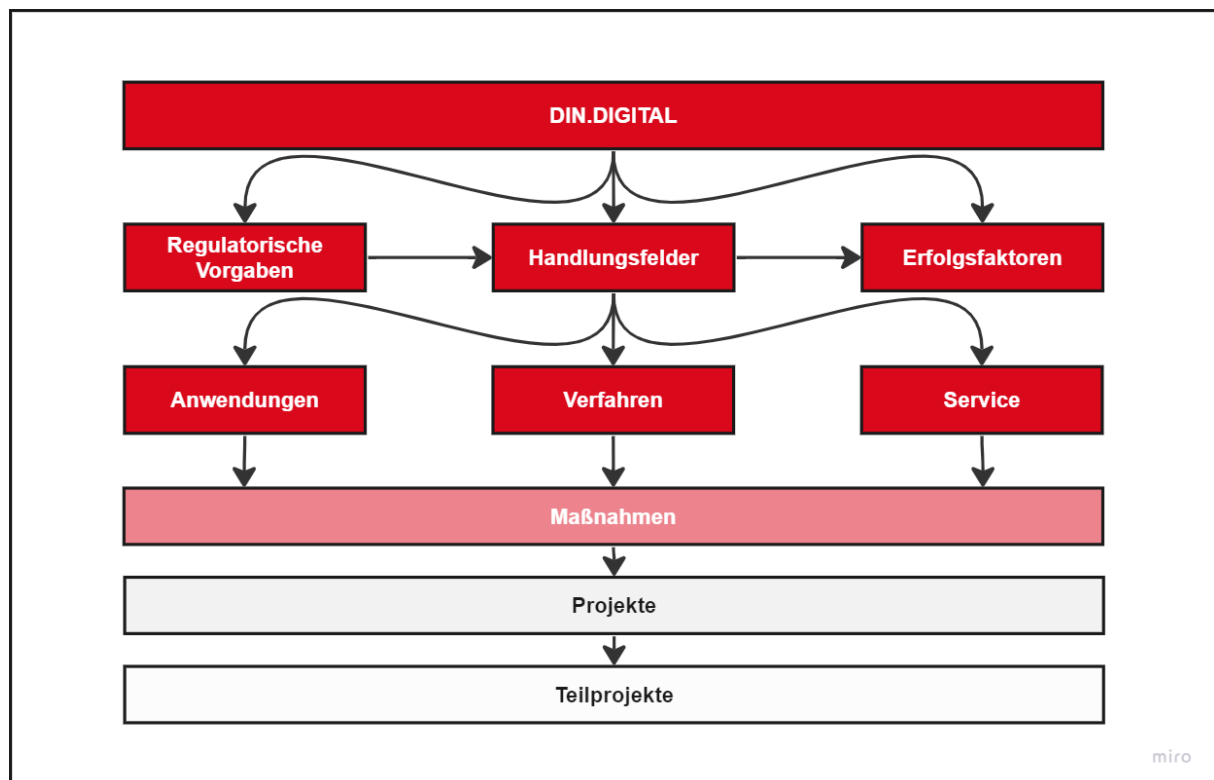
Als weitere regulatorische Vorgaben gilt unter anderem der Datenschutz, durch seine Vorschriften in der Datenschutzgrundverordnung. Jegliche Vorgaben sind auch ein Teil des gesetzlichen Konstruktes und müssen daher als notwendige Bedingung für jegliches Handeln innerhalb der digitalen Transformation verstanden werden.

3. Handlungsfelder & Maßnahmen

Die Umsetzung der digitalen Transformation liegt in den einzelnen Handlungsfeldern. Sie beinhalten die Projekte, die zur strategischen Ausrichtung passen und werden dementsprechend abgearbeitet.

Neben dem Motto, das eine übergeordnete Rolle auf dem Weg zu einer Smart City spielt, sind die Handlungsfelder und Maßnahmen das Mittelstück, da sie im Prozess zur digitalen Transformation das Defizit aus Vorgaben und Erfolgsfaktoren minimieren. Innerhalb dieser Handlungsfelder existieren Hierarchieebenen, die zum Teil in dieser Strategie vorgegeben sind, jedoch im Detail erst durch die voranschreitende Umsetzung entstehen. Projekte und Teilprojekte machen daher die operative Sichtweise aus und werden im Projektteam dokumentiert. Die steigende Komplexität führt zu der Notwendigkeit die genannten strategischen Ebenen genauer zu beschreiben. In einzelne definierte Maßnahmen teilen sich die Handlungsfelder auf und geben konkrete Aufgaben vor, die in Projekten durchgeführt werden. Dazu gehört in manchen Bereichen ein aktueller Sachstand, sowie die perspektivische Entwicklung durch strukturierte Vorgehensweisen, die im Folgenden beschrieben werden. Der kleinste strategische Nenner sind deswegen die Maßnahmen, die im operativen Geschäft als erster Leitfaden verstanden werden können. Von einer Auflistung durchzuführender Teilprojekte wird abgesehen, da zum einen eine Vermischung von strategischen und operativen Themen vermieden werden soll und zum anderen nach dem Schema unserer Organisation über Einzelprojekte laufend berichtet wird, so dass die Erreichung von Projekterfolgen in den jeweiligen Kreisen diskutiert und ausgeführt wird.

Die Ebenen der Gliederung innerhalb des strategischen Hauses



Quelle: In Anlehnung an *Lamoureux, L., Doing Right, 2017.*

3.1 Erweiterung der Systemlandschaft

Zur Erweiterung der Systemlandschaft müssen zunächst die verwendeten Systeme definiert werden. Hierzu kann festgestellt werden, dass die Stadtverwaltung Dinslaken bei der Verwendung von Systemen und Anwendungen zu einem Großteil mit einem örtlichen Rechenzentrum zusammenarbeitet. Einzelne Beschaffungen von anderen Anbietern oder Dienstleistern machen den geringeren Anteil der vorhandenen Software aus.

Grundsätzlich beruht daher die vorhandene Systemlandschaft hauptsächlich auf der Partnerschaft mit dem kommunalen Rechenzentrum Niederrhein (kurz: KRZN) über den Kreis Wesel, welches ein breites Produktportfolio mit über 100 Produkten für die tägliche Verwaltungsarbeit bereitstellt. Im Detail wird zwischen Kernprodukten und optionalen Produkten unterschieden. Aktuell nutzt die Stadtverwaltung Dinslaken einen Großteil der angebotenen Kernprodukte. Darüber hinaus verfügt die Stadt über Sitze in den steuernden Gremien des KRZN. Eine enge Vernetzung mit dem Rechenzentrum ist daher vor allem in dem Vorstandsbereich I vorhanden.

Somit lässt sich festhalten, dass die Basis durch eine flächendeckende Verbreitung der Produkte in Form von zahlreichen Fachanwendungen durchaus gegeben ist. Darüber hinaus gibt es laufend Produkteinführungen, Updates oder Optimierungen, die weitere Funktionalitäten mit sich bringen. Das KRZN selbst folgt einem festgelegten Produktentwicklungsplan, den sie sukzessive abarbeiten. Auch zukünftig werden auf diesem Weg weitere technische Lösungen für die Verwaltungsarbeit bereitgestellt.

Die Aufgabe der digitalen Transformation zielt nun auf die Abnahme der angebotenen Produkte und die Umsetzung in der Verwaltung. Hierbei soll der Fokus nicht eindimensional, sondern vielmehr in mehreren Bereichen liegen. Zum einen gilt es, Neuheiten und Pilotprojekte einzuführen oder zu starten. Zum anderen geht es um die Nutzungsoptimierung vorhandener Systeme. Dabei wird es essenziell sein, dass die Erfolgsfaktoren berücksichtigt werden.

Im Kern sollte es sich daher um benutzerfreundliche und intuitive digitale Produkte handeln, die den Bedürfnissen und Erwartungen der Mitarbeitenden entsprechen. Dabei ist die Integration von innovativen Technologien erforderlich, um ein reibungsloses und effizientes Nutzungserlebnis zu ermöglichen.

Nach dem Produktverständnis sollten die verwendeten oder eingeführten Anwendungen stets die maximale Funktionsfähigkeit für den Benutzer bieten. Das meint die bestmögliche Unterstützung der Mitarbeitenden bei der täglichen Arbeit, sodass sämtliche Produkte auf dem Stand der Technik sind und in Verbindung mit den verwaltungsinternen Prozessen den zu bewältigenden Aufwand minimieren.

Einführung einer neuen E-Government-Basisinfrastruktur

Zu der Einführung neuer Infrastruktur gehört zunächst die Aufarbeitung der aktuellen Situation. Hierbei spielt vor allem die Ermittlung der vorhandenen Systeme eine wesentliche Rolle, um einen Status

Quo herzustellen, der für weitere Aktivitäten genutzt werden kann. Die Komplexität in dieser Maßnahme entsteht durch die unterschiedlichen Fachdienste, die Anzahl der Benutzer und die Ausgestaltung der jeweiligen Anwendung.

Darauf aufbauend lassen sich die nicht genutzten Angebote des IT-Dienstleisters identifizieren. Dies ist der geringere Anteil aus dem Produktportfolio des KRZN. Trotzdem gilt es zu prüfen, um welche Anwendungen es sich handelt und warum diese nicht verwendet werden. Abgerundet wird das Vorgehen durch eine gesamtheitliche Bedarfsrecherche zu ungenutzter Software.

Als Folge dieser Analyse kommt es zur Einführung neuer KRZN-Produkte, in der somit gezielt neue Produkte implementiert werden können. Ebenso werden Neuheiten im Portfolio dadurch langfristig schneller eingeführt werden, sodass wieder vermehrt als Pilotanwender agiert werden kann.

Auch die bestehenden Anwendungen werden untersucht und schrittweise optimiert. Ziel ist es hierbei, jede einzelne Anwendung bestmöglich zu nutzen und Funktionen vollumfänglich auszuschöpfen. Im Blick stehen nicht nur neue Updates, sondern auch Änderungen in den Produkten, die in der Vergangenheit nicht berücksichtigt wurden.

Darüber hinaus ist die Bündelung der Aktivitäten in den einzelnen Fachdiensten von besonderer Bedeutung. Als Mindestmaß versteht sich die offene Kommunikation und Transparenz über digitale Bewegungen in den einzelnen Fachdiensten. So wird gewährleistet, dass die Stabsstelle sämtliche digitalen Aktivitäten kennt und bei Bedarf eingreifen oder gegebenenfalls Hilfestellungen geben kann. Die strategische Ausrichtung und die Beratungsfunktion der Stabsstelle Digitalisierung treten dabei in den Vordergrund.

Verbreitung des Einsatzes elektronischer Akten

Grundvoraussetzung für die Einführung von digitalen Akten ist die Implementierung einer geeigneten digitalen Infrastruktur. Hierzu gehören die Bereitstellung von Soft- und Hardware. Darüber hinaus soll grundsätzlich der Zugang zu digitalen Kanälen möglich gemacht werden. Sofern diese Gegebenheiten vorliegen, ist eine digitale Aktenstruktur zwingend erforderlich. Hierbei steht die Einheitlichkeit gleichzeitig mit der Flexibilität für einzelne Fachdienste im Vordergrund, sodass klare Strukturen und klare Abläufe in der Aktenarbeit ein effizientes Arbeiten ermöglichen und individuelle Arbeitsmethoden berücksichtigt werden können.

Umgesetzt wird dieses Vorhaben mittels eines neuen Dokumentenmanagementsystems. Dieses wird zukünftig das Arbeiten mit digitalen Akten ermöglichen. Dabei geht es vor allem um die digitale Ablage, aber auch die Vorgänge sollen digital durchgeführt werden. Unterstützt wird die Einführung mit der Verwendung von technischen Standards. Das meint zum einen die Berücksichtigung der gesetzlichen Vorgaben in den Systemen und zum zweiten die Umsetzung in eigenen Dienstweisungen, Handreichungen oder Schulungen.

Berücksichtigung rechtlicher Rahmenbedingungen meint hauptsächlich die Gesetze OZG, eGovG und die Vorgaben der ordnungsgemäßen Aktenführung. Allerdings sind im Einzelfall weitere existierende

Gesetzestexte zu berücksichtigen, wenn es um fachliche Änderungswünsche geht. Changemanagement & Schulungen stellen die Erweiterung zu Anweisungen dar, indem sie in Form von Videos das Lernen vereinfachen und neue Systeme zugänglicher machen. Ebenso werden Workshops und Online-Veranstaltungen dazu beitragen eine Vertrautheit gegenüber Digitalem herzustellen.

Ermöglichung von digitalen Arbeitsplätzen

In diesem Fall werden digitale Hilfsmittel als Ergänzung zu vorhandenen Leitlinien aus den Bereichen Personal und Organisation gesehen. Auch hierbei zielt dies nicht auf die Veränderung vorhandener Anweisungen, sondern vielmehr auf die Entwicklung neuer Angebote. Sie sollen die Planung und Umsetzung der modernen Zusammenarbeit ermöglichen und eine Verbesserung unterstützen. Im Einzelnen soll sich die Mitwirkung der digitalen Transformation auf drei Themengebiete beziehen.

Das Ermöglichen von flexiblem Arbeiten ist auch pandemiebedingt zu einer neuen Größe herangewachsen. Es hat zur Auswirkung, dass Arbeiten die Ortsbindung verliert und somit überall geschehen kann. Diesen Wandel kann man nicht von jetzt auf gleich bewerkstelligen. Vielmehr handelt es sich um einen Prozess, in dem das Arbeiten an Flexibilität gewinnt. Durch die Bereitstellung digitaler Technologien wird die Voraussetzung geschaffen.

Der Weg von analoger Arbeitsplatzgestaltung zu digitalem Arbeiten wird immer relevanter, da diverse Megatrends, wie die demografische Entwicklung, präsenter werden. Daher soll digitale Teamarbeit und Kollaboration beispielsweise mittels eines Mitarbeiterportals Abhilfe schaffen. Das meint eine Art der sozialen Plattform, worüber eine aktive Kommunikation zu mehr Transparenz führt und ein Austausch gegeben ist. Übergreifende Neuigkeiten können genauso wie Fachartikel intern veröffentlicht werden. Auch Lernvideos werden darüber hinaus gebündelt digital erreichbar gemacht, um nicht nur bei dem Einstieg in eine neue Stelle, sondern auch in fachspezifischen Verwaltungsthemen vorhandenes Wissen zu vertiefen oder zu erweitern.

Des Weiteren sollen nicht nur Videos zur Wissensvermittlung dienen. Vielmehr sollen digitale Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten, wie beispielsweise die Qualifikation zum Digitalotse oder Key User im Dokumentenmanagementsystem geschaffen werden, die das Wissen erweitern und vertiefen. Wie in vielen Maßnahmen geht es zunächst um die Konkretisierung solcher Ideen und nicht um die sofortige unkontrollierte Umsetzung. Vielmehr ist diese Maßnahme vor allem als dehnbarer Raum für Mitarbeitende zu sehen, deren Arbeitsumgebung dadurch digitale Wege gehen kann.

3.2 Entwicklung einer digitalen Verfahrensgestaltung

Die Einführung eines Dokumentenmanagementsystems führt zu einer zeitgemäßen Ablage. Darüber hinaus entstehen neue Möglichkeiten für die vorgangsbezogene Kommunikation in der Anwendungsumgebung. Die Umstellung von Papierakten auf digitalen Akten bis hin zur Bearbeitung von reinen Daten erfordert eine exakte Planung und schriftliche Ausarbeitung an organisatorischen Vorgaben. Vor allem die zentralen Arbeitsabläufe sind grundsätzlich neu zu denken. Auf dem Weg dorthin wird nicht in Kürze eine medienbruchfreie Gestaltung umgesetzt werden können. Das Ziel ist daher die Entwicklung digitaler Strukturen, sodass zunächst die ersten erforderlichen Anforderungen erfüllt werden, um mit einem Dokumentenmanagementsystem zu arbeiten.

Ab dem Zeitpunkt der vollständigen Einführung digitaler Technologien wird es möglich sein, über Automatisierungsmöglichkeiten nachzudenken. Das Verständnis für Daten und der Wegfall von Papierformaten muss eine zentrale Rolle spielen und in den zukünftigen Arbeitsweisen einfließen. Auch der Austausch dieser Daten ist damit verbunden. Dieser nächste Schritt soll Prozesse nochmal beschleunigen und Arbeitsaufwände minimieren.

Ein Beispiel für die Gestaltung eines wichtigen Arbeitsprozesses ist der zentrale Posteingang. Hier entstehen neue Aufgaben und Notwendigkeiten, sobald Briefe gescannt werden müssen. Rechtliche Fragen zum richtigen Scanvorgang und organisatorische Fragen zur Entsorgung und Aufbewahrung relevanten Schriftguts sind bei der Umstellung genauso zu klären, wie die Zuständigkeiten und Kompetenzverteilungen in den Prozessschritten. Die Anbindung an einen digitalen Posteingang hängt ebenso von dem Einführungsstand des DMS in den Fachdiensten ab. Das heißt, es sind viele Fragen und Bedingungen zu klären - auch bei anderen zentralen und wichtigen Arbeitsabläufen. Daher ist das Ziel zunächst die digitale Umstellung mit der langfristigen Ausrichtung auf medienbruchfreie Lösungen. Deren Automatisierung ist dann der nachgelagerte Schritt der Optimierung.

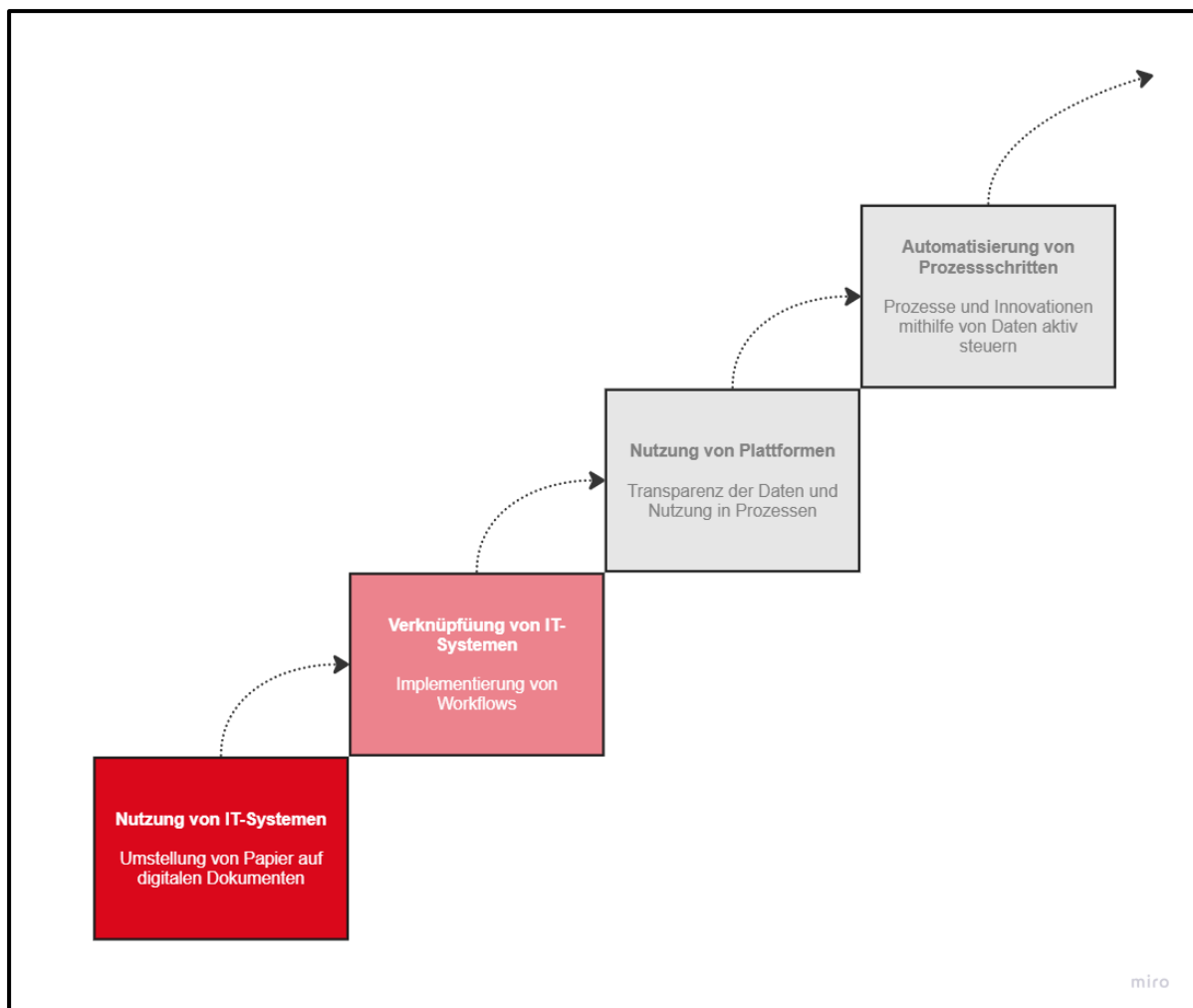
Begleitende digitale Verfahrensoptimierung

Im Bereich der Digitalisierung geht es ohne Optimierung nicht. Das heißt, dass bei jedem Schritt in der Digitalisierung kontrolliert wird, ob Abläufe verbessert werden können. Beispielsweise ersetzt eine Authentifizierung im Nutzerkonto mit hohem Niveau das Vorzeigen eines Ausweises in einzelnen Leistungen. Daher gehört die Analyse und Optimierung der bestehenden Prozesse dazu, um sie für die digitale Umgebung anzupassen. Einen Schritt weiter geht die Implementierung von Automatisierung und digitalen Tools. Wenn das System erkennen kann, an welcher Stelle im Dokument sich die relevanten Daten befinden, werden bereits erste Schritte automatisiert. Manuelle Schritte zu reduzieren und die Effizienz zu steigern sind erste Automatisierungsvorhaben, die Zeitersparnis mit sich bringen - auch wenn diese Erfolge zunächst recht klein sind.

Aus diesem Grund gehört die Verfahrensoptimierung zu der Digitalisierung und wird auch innerhalb digitaler Projekte ein stetiger Begleiter sein. In erster Linie werden überall in der Verwaltung Prozesse

durchgeführt, die ein gewisses Potenzial zur Optimierung hervorbringen werden. Mit einem differenzierten Blick lassen sich diese vielfältigen Prozesse in bestimmte Themengebiete einteilen. Ein Großteil bezieht sich auf die Vorgänge zur Durchführung von Dienstleistungen und die Bearbeitung von Anfragen der Bürger*innen, wobei die Verwaltung als Dienstleister im Vordergrund steht. Diese Vorgänge sollten dementsprechend den Kernverfahren zugeordnet werden. Zu keinem direkten Kontakt mit den Bürger*innen kommt es bei der politischen Gremienarbeit, die auch mit externen Stakeholdern durchgeführt wird. Die Rolle des Arbeitsgebers wird bei Personalprozessen relevant, die mit Mitarbeitenden oder Bewerbern geführt werden. Eher interner Natur sind die informationstechnischen Prozesse, finanzspezifischen Prozesse oder generelle verwaltungsspezifische Abläufe. Es gibt also einen breiten Umfang an verschiedenen Prozessen, die von einer Verwaltung bearbeitet werden müssen. Die digitale Transformation muss sich somit auf die wesentlichen Aufgaben beschränken und kann nicht sämtliche Prozesse einschließen. Sie bezieht sich somit zunächst auf die zu digitalisierenden Prozesse im Laufe ihrer Entwicklung und berücksichtigt die Stufen der vorliegenden Technologietreppe.

Die theoretische Technologietreppe und ihre Auswirkung auf Prozesse



Quelle: In Anlehnung an Markus, H., digitale Verwaltung, 2022

3.3 Erneuerung des Serviceangebotes & smarte Aktivitäten

Das dritte Handlungsfeld richtet sich direkt an die Bürger*innen der Stadt Dinslaken. Die Basis bilden Online-Dienste und -Leistungen, die aus dem Onlinezugangsgesetz hervorgehen und in einem Online-Portal abrufbar sein werden. Die Bündelung und Erreichbarkeit auf dem digitalen Weg stehen im Vordergrund dieser Maßnahme.

Darüber hinaus sollen weitere Angebote für Bürger*innen geschaffen werden. Um den Bedürfnissen und Erwartungen gerecht zu werden, ist eine Analyse entlang der gesamten Customer Journey notwendig. Diese beginnt bei einem einfachen und intuitiven Aufbau der Internetseite bis hin zur Durchführung von sämtlichen Anträgen mit Bezahlungsfunktion und endet bei der Rückmeldung zum fertigen Ergebnis. Im Fokus steht die Rolle der Antragssteller oder des Informierenden, sodass die Bedarfsdeckung dieser Person mit möglichst niedrigen Hürden erfolgen kann.

Weitere Tools ummanteln dieses Angebot im Bereich der Kommunikation und stärken dadurch den Kontakt mit der Verwaltung. Auch auf weiteren Kanälen soll dieser Kontakt ausgebaut werden, sodass die Services der Stadtverwaltung ortonabhängig und barrierearm genutzt werden können. Schrittweise werden die Angebote zu smarten Services ausgebaut, die in Zukunft vom Smartphone durchgeführt werden können oder innerhalb der Stadt erlebbar sind.

E-Government-Dienste für Bürger*innen

Bürger*innen sollen eine zentrale Anlaufstelle geboten bekommen, wenn sie behördliche Angelegenheiten erledigen müssen. Die Teilnahme am Portalverbund ist die logische Konsequenz, die aus dem Bedarf der Zentralisierung hervorgeht. Dort werden Themenportale vernetzt, die mit ihren unterschiedlichen Schwerpunkten zum OZG auseinandersetzen, sodass ein ganzheitliches Serviceportal entsteht. Demnach ist der technische Baukasten bereits im Betrieb und wird laufend mit Online-Dienstleistungen befüllt. Inbegriffen sind auch gebührenpflichtige Leistungen, die über das ePayment direkt online bezahlt werden können. Darüber hinaus ist es möglich auf verschiedenen Vertrauensniveaus zu agieren. Die Anmeldung im Servicekonto.NRW (zukünftig BundID) verfügt über die Möglichkeit zur Nutzung des elektronischen Identitätsnachweises (eID) mittels Personalausweis und erfüllt somit die höchste Authentifizierungsstufe.

Bei der Digitalisierung von sämtlichen Verwaltungsleistungen gibt es sowohl simple als auch komplexe Prozesse und Verfahren, die im Einzelnen durchleuchtet werden müssen. Neben den Verlinkungen zu weiteren externen Leistungen, die relativ simpel in der Umsetzung sind, liegt der Fokus in der Stadtverwaltung auch auf den eigenen Leistungen, deren Digitalisierung in dem Verantwortungsbereich der Stadt liegt. Dann steigt die Komplexität vor allem durch die eigene nachfolgende digitale Bearbeitung des Antrags. Eine weitere Möglichkeit ist die Einbindung sogenannter EfA-Leistungen (Einer für Alle), dessen Entwicklung andere öffentliche Institutionen innehaben, sodass das Hauptaugenmerk auf die Beschaffung durch die Nachnutzungsmöglichkeit liegt. Unter dem Aspekt Wirtschaftlichkeit werden eben solche Leistungen in dem Portal eingebunden und ergänzen das Portfolio.

Ein strukturiertes Vorgehen ist die Grundlage für diese Maßnahme und beinhaltet vor allem die Identifizierung möglicher Leistungen, die Priorisierung dieser Dienste und die gesamte Prozessgestaltung inklusive der Betrachtung rechtlicher Vorgaben.

Erneuerung der Kommunikationskanäle

Als Ergänzung zum zentralen Serviceportal für Online-Dienstleistungen sollen weitere Kommunikationskanäle geschaffen werden. In erster Linie geht es um persönliche Anfragen, die von Bürger*innen gestellt werden und aktuell in persönlichen E-Mail-Postfächern landen. Durch die wachsende Anzahl an digitalen Services steigt auch der Bedarf nach digitaler Kommunikation. Aus diesem Grund müssen persönliche Postfächer entlastet werden und neue Kommunikationsmöglichkeiten entstehen. Den ersten Schritt macht der neue Mängelmelder und das Anfragenmanagementsystem, das den Menschen eine interaktive Stadtkarte für das Melden von stadtraumbezogenen Mängeln bietet und darüber hinaus Kontaktformulare mit diversen Kategorien zur Verfügung stellt, um mit dem jeweiligen Fachdienst in Kontakt zu treten. Diese Art von Ticketsystemen sind nicht nur neue Kommunikationskanäle, sondern vielmehr strukturierte Managementsysteme im Hintergrund für unsere Sachbearbeiter. Der Einsatz von Kontaktprogrammen ist die nächste Stufe der persönlichen Kommunikation.

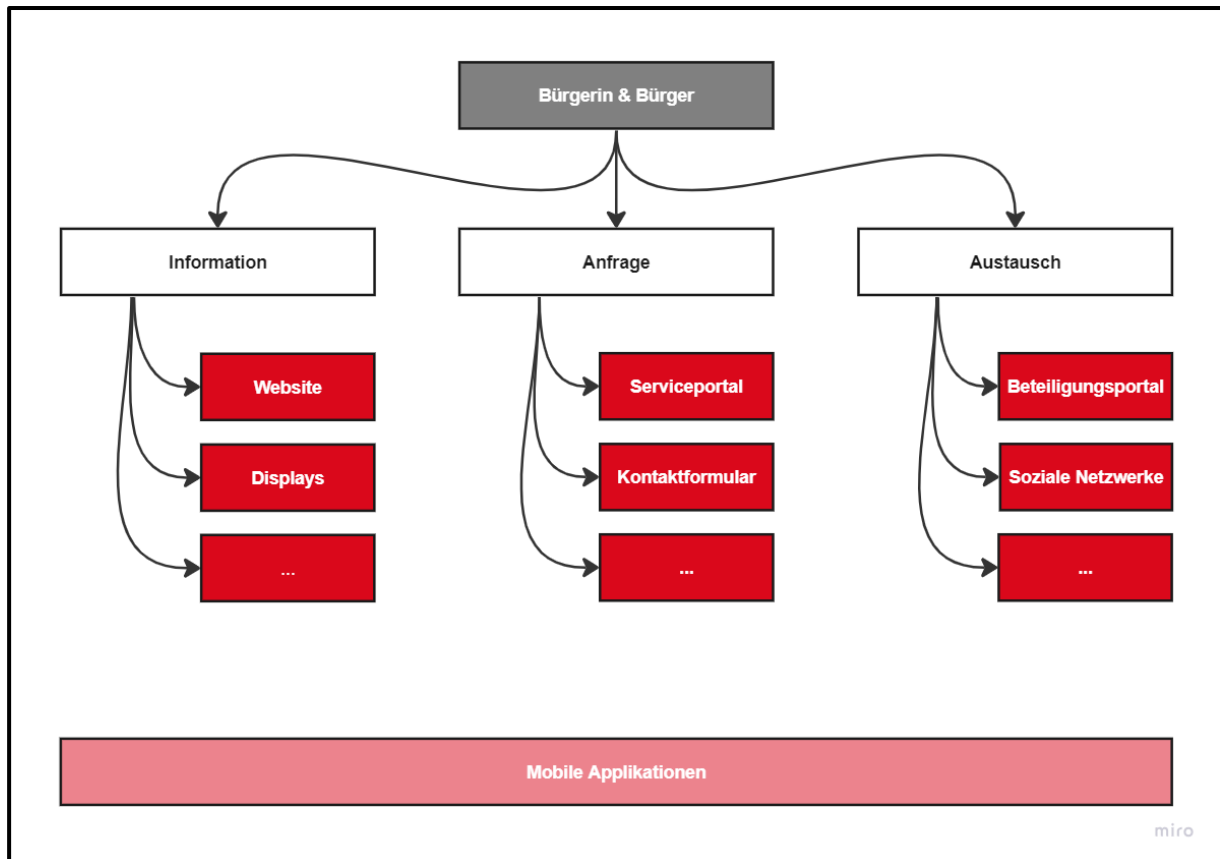
Neben persönlichen Anfragen gewinnt der Austausch in Online Foren und Portalen immer mehr an Bedeutung. Gerade auf Social Media Plattformen ist der Austausch auf Basis von Bildern, Texten oder Videos Alltag. Digitale Bürgernähe auf Plattformen oder städtischen Website soll somit zukünftig auch ein Teil der digitalen Kommunikation sein. Die Ausgestaltung dieser Kategorie in Form von Dialog-Plattformen, Foren oder Videomeetings hängt vom Bedarf der Bürger*innen ab.

Städtische Informationen werden bereits über die Website und einigen weiteren Kanälen veröffentlicht. Digitale Newsletter können darüber hinaus über digitale Themen informieren. Ebenso sollen Informationen unterwegs erreichbar werden.

In dieser Maßnahme gilt es, die vorhandenen Aktivitäten in den möglichen Bereichen auszubauen, um das Kommunikationsangebot in der Breite und Tiefe zu erweitern. Vorhandene Zuständigkeiten sollen in die Entwicklung neuer Kanäle integriert werden, sodass Erfahrungswerte in neue Angebote einfließen können. Unter der Berücksichtigung aktueller Erkenntnisse können wesentliche Treiber der Nutzerzentrierung aus verschiedensten Schwerpunkten bestehen, um den Menschen der Stadt eine smarte Umgebung zu bieten. Voraussetzung ist jedoch das Interesse an städtischen Themen und der Bedarf einer technischen Anbindung im Endgerät. Mögliche Treiber sind die digitale Beteiligung oder die mobile Sicherheit, die durch die klimabedingten Geschehnisse in Form von Hochwasser, Brand oder Trockenheit relevanter werden. Die Installation von smarten Sensoren und deren Datenverarbeitung kann in Verbindung mit mobiler Erreichbarkeit positive Reaktionen provozieren oder Gefahrenquellen rechtzeitig visualisieren. Das Verwenden von mobilen Apps kann neben einer Stadt-App ebenfalls sinnvoll sein. Eine sinnvolle Pilotierung solcher Anwendungsfälle ist ebenso Teil einer mobilen Ausrich-

tung, die jedoch bei der Prüfung vorhandener Websites auf Mobilfähigkeit beginnt. Es gilt die aktuellen Angebote auf einen Standard zu heben und darauf aufbauend weitere Services zu schaffen, die im Kern die Nutzerzentrierung im Blick behält.

Mögliche digitale Kanäle für Bürger*innen



Quelle: eigene Darstellung

Digitale Verwaltung als Smart-City-Baustein

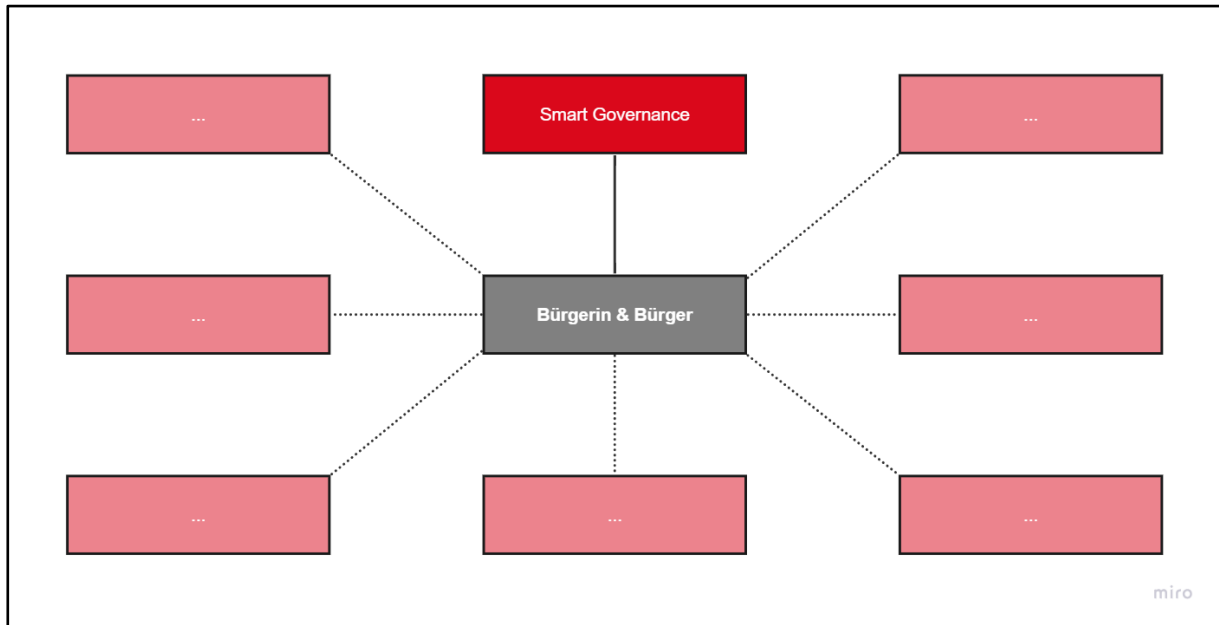
Zunächst ist ein Status Quo zu erstellen, der einen Überblick zu vorhandenen Themen gibt und herausarbeitet, in welchen Bereichen bereits Aktivitäten durchgeführt werden. Darauf aufbauend muss festgestellt werden, welche Themenschwerpunkte für ein digitales Dinslaken relevant sind.

Eine Stadt-App bündelt zwar solche Aktivitäten. Ist allerdings in erster Linie der benötigte Kanal, um Informationen bereitstellen zu können. Als grundsätzlicher Treiber ist eine solche App nicht zu verstehen. Hier zählen im Wesentlichen vorhandene und auszubauende Infrastrukturen, wie beispielsweise das Projekt Glasfaser der Wirtschaftsförderung, welches sich im Kern auf Lückenschlüsse fokussiert. Ein gemeinsamer Konsens kann daher hilfreich sein, um eine Vielzahl von aufgebauten Smart-City-Services zu vereinen und sie zugänglich zu machen.

Daher muss der Kern im Bereich Smart-City zunächst aus dem Zusammenspiel vorhandener Stakeholder entstehen. Hierbei ist vor allem die Moderationsfähigkeit gefragt, um zunächst ein Netzwerk mit

digitalen Akteuren aufzubauen, die vorhandenen Einzelprojekte festzustellen und darauf aufzubauen. Schmalspurige Lösungen lassen sich dahingehend andocken. Ein einheitliches Leitbild kann ebenso hilfreich sein, um die breite digitale Entwicklungen außerhalb des Rathauses weiterhin zu bekräftigen. Jedoch sollte berücksichtigt werden, dass solche Projekte bislang keine Basisanforderungen darstellen, vielmehr sind sie als Leistungs- oder Begeisterungsanforderungen zu sehen, sofern sie keine Pflichtaufgabe darstellen.

Mögliche Erweiterung von Dienstleistungen zu Smart-City-Aktivitäten



Quelle: Eigene Darstellung

4. Ausblick

Zukünftig werden Megatrends auch die Stadtverwaltungen begleiten und lenken. Hierzu zählt die demographische Entwicklung der Mitarbeitenden, wodurch weiterhin ein Mangel an potenziellen Bewerbern einhergeht. Der Klimawandel zeigt jedes Jahr in Form der Klimakatastrophen wie Hochwasser, Waldbrände oder Dürre, dass jegliches Handeln verändert werden muss. Externe Einflüsse, die aus politischen, wirtschaftlichen oder rechtlichen Veränderungen hervorgehen, werden vorhandene Strukturen weitestgehend belasten, sodass zusammenfassend und auch mit einer gewissen Weitsicht eine dauerhafte Modernisierung bevorsteht.

Entgegengesetzt steht der technologische Fortschritt, der ein weiterer Treiber von Veränderungen ist, jedoch den negativen Auswirkungen der externen Einflüsse entgegensteht und hoffen lässt. Daher sollen zukünftige Einflüsse auf die Stadtverwaltung Dinslaken in der strategischen Ausrichtung zur digitalen Transformation berücksichtigt werden und, sofern es notwendig erscheint, als Auslöser zur Anpassung gesehen werden.

Der Nutzen soll dennoch stets im Fokus bleiben, da jegliche Maßnahmen dem Anwender zu Gute kommen. Mitarbeitende, Bürger*innen und deren Bedürfnisse sind nicht nur zu berücksichtigen, sondern sie sind der alles entscheidende Grund zur Modernisierung der Stadtverwaltung.

Sicher ist es jetzt schon, dass die beschriebenen digitalen Aktivitäten die Transformation starten und in eine richtige Richtung lenken werden. Das Streben nach einer digitalen Stadt sollte daher zwangsläufig auf den Weg gebracht werden. Zunächst betrifft dies die Verwaltung und wird in kleinen Schritten aus dem Rathaus herauswachsen. Unterstützend geht die Stadt Dinslaken weiterhin auf die Suche nach neuen Handlungsfeldern und Maßnahmen zur Entwicklung möglicher Smart-City-Aktivitäten. Trends und Innovationen wie Internet of Things, Künstliche Intelligenz oder Augmented Reality sind schon jetzt namhafte Technologien und könnten für die Verwaltung der Zukunft eine wesentliche Rolle spielen.

Literatur

Lamoureux, Louis (Doing Right, 2017): Doing Digital Right: How Companies Can Thrive in the Next Digital Era, Polen: Third Digital, 2017

Markus, Heike, Meuche, Thomas (digitale Verwaltung, 2022): Auf dem Weg zur digitalen Verwaltung: Ein ganzheitliches Konzept für eine gelingende Digitalisierung in der öffentlichen Verwaltung, Wiesbaden: Springer Nature, 2022

Stember, Jürgen, Eixelsberger, Wolfgang, Spichiger, Andreas, Neuron, Alessia, Habel, Franz-Reinhard, Wundara, Manfred (Hrsg.) (Handbuch E-Government, 2019): Handbuch E-Government: Technikinduzierte Verwaltungsentwicklung, Wiesbaden: Springer Gabler, 2019

Internetquellen

BearingPoint (eIDAS, 2016): Die neue eIDAS-Verordnung - Chance und Herausforderung für die öffentliche Verwaltung in Deutschland, <<https://www.degruyter.com/document/doi/10.1515/iwp-2016-0011/html>> [Zugriff am 2023-09-25]

Rechtsgrundlagen

Gesetz zur Förderung der elektronischen Verwaltung - E-Government-Gesetz (EGovG) vom 25.07.2013 (BGBl. I S. 2749) zuletzt geändert durch Artikel 1 des Gesetzes vom 16.07.2021 (BGBl. I S. 2941)

Gesetz zur Verbesserung des Onlinezugangs zu Verwaltungsleistungen - Onlinezugangsgesetz (OZG) vom 14.08.2017 (BGBl. I S. 3122, 3138) zuletzt geändert durch Artikel 16 des Gesetzes vom 28.06.2021 (BGBl. I S. 2250)



*„Wenn wir wollen, daß alles bleibt wie es ist,
dann ist nötig, daß alles sich verändert.“*

Giuseppe Tomasi di Lampedusa