

Abschlussbericht (Berichtsteil I)

Organisationsanalyse für den Bereich IT-Service Schulen im Kreis Ahrweiler inkl. einer Stellenbemessung

- Berichtsteil I: Organisationsanalyse

Köln, 23.12.2020

Inhalt

1	Vorbemerkung	4
1.1	Ausgangssituation	4
1.2	Vorgehensweise der KGSt	4
1.3	Anmerkungen der KGSt zum Abschlussbericht	6
2	Organisationsanalyse	7
2.1	Erläuterung zu den Hinweisen aus der Stärken-Schwächen-Analyse	7
2.2	Aufbauorganisation	9
2.2.1	Zusammenfassung der Hinweise zu Stärken aus den Workshops und des Interviews	9
2.2.2	Zusammenfassung der Hinweise zu Schwächen aus den Workshops und des Interviews	9
2.2.3	Empfehlung der KGSt	9
2.3	Ablauforganisation/ Schnittstellen	15
2.3.1	Zusammenfassung der Hinweise zu Stärken aus den Workshops und des Interviews	15
2.3.2	Zusammenfassung der Hinweise zu Schwächen aus den Workshops und des Interviews	16
2.3.3	Empfehlung der KGSt	17
2.4	Kommunikation und Information	21
2.4.1	Zusammenfassung der Hinweise zu Stärken aus den Workshops und des Interviews	21
2.4.2	Zusammenfassung der Hinweise zu Schwächen aus den Workshops und des Interviews	21
2.4.3	Empfehlung der KGSt	22
2.5	Sachmittel-/ IT-Ausstattung	25
2.5.1	Zusammenfassung der Hinweise zu Stärken aus den Workshops und des Interviews	25
2.5.2	Zusammenfassung der Hinweise zu Schwächen aus den Workshops und des Interviews	26

2.5.3	Empfehlung der KGSt	27
2.6	Rahmenbedingungen und Trends	29
2.6.1	Zusammenfassung der Hinweise zu Chancen und Potenzialen aus den Workshops und Interviews	29
2.6.2	Zusammenfassung der Hinweise zu Risiken aus den Workshops und Interviews	30
2.6.3	Empfehlung der KGSt	30
3	Zusammenfassung der Empfehlungen	32
4	Schlussbemerkungen	34

1 Vorbemerkung

1.1 Ausgangssituation

Der Kreis Ahrweiler ist auf die Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) mit der Bitte um Durchführung einer Organisationsanalyse für den Bereich IT-Service Schulen zugegangen. Der IT-Service Schulen betreut die IT-Systeme für die 13 kreiseigenen Schulen und wird derzeit von drei und ab dem 01.02.2021 von vier Systemadministratoren übernommen. Die Anwendungsbetreuung (First Level Support) vor Ort erfolgt noch bis zum Ende des laufenden Schuljahres (2020/21) durch Lehrkräfte mit entsprechender Freistellung. Durch Vereinbarung zwischen dem Land Rheinland-Pfalz und den kommunalen Spitzenverbänden wird die Anwendungsbetreuung ab dem Schuljahr 2021/22 durch die Schulträger sichergestellt. Hinzu kommt als weiterer Baustein die deutliche Erweiterung der IT-Infrastruktur und IT-Ausstattung durch den DigitalPakt.

Vor diesem Hintergrund sieht der Kreis Ahrweiler die Notwendigkeit, den Bereich „IT-Service Schulen“ zu untersuchen. Dabei soll es vorrangig um folgende Fragestellungen gehen:

- Wie soll die System- und Anwendungsbetreuung zukünftig ausgestaltet werden?
- Welcher (Personal-) Aufwand resultiert aus dieser Ausgestaltung?
- Wie kann dieser Aufwand erbracht werden (Intern / Extern)?

Zu berücksichtigen ist, dass die Mitarbeitenden des Kreises Ahrweiler als Flächenlandkreis große Entfernungen zwischen den Schulstandorten zurücklegen müssen.

1.2 Vorgehensweise der KGSt

Das Gesamtprojekt gliedert sich in die zwei Projektmodule „Organisationsanalyse“ sowie „Stellenbemessung“. Der hier vorliegende Abschlussbericht beinhaltet nur die Ergebnisse und Empfehlungen zum Projektmodul „Organisationsanalyse“. Kernelement dieser ist die sogenannte „Stärken-Schwächen-Analyse“, auf Basis derer die derzeitigen Stärken und Schwächen im Handeln sowie die Handlungsbedarfe des IT-Service Schulen aufgezeigt werden. Auf Vorschlag der KGSt und in Abstimmung mit dem Landkreis Ahrweiler wurde ein phasenorientiertes Vorgehen vereinbart, das nachfolgend skizziert ist:



Abbildung 1: Projektstruktur

In einer kurzen ersten Phase der Projektinitialisierung, die am 19.05.2020 mit einer digitalen Informationsveranstaltung für die betroffenen Mitarbeiter*innen des Landkreises Ahrweiler und den kreisangehörigen Schulen endete, sind die Grundlagen für das Projekt gelegt worden.

Im Zuge des Teilprojektes zur Organisationsanalyse hat die KGSt ein Gruppeninterview mit der Leitung sowie den Systemadministratoren des Eigenbetriebs Schul- und Gebäudemanagement (ESG) geführt. Darüber hinaus fand eine Onlinebefragung der betroffenen Mitarbeiter*innen (Schulleiter*innen und Lehrkräfte) der kreisangehörigen Schulen statt. Auf Basis der Onlinebefragung wurden die gewonnenen Informationen in drei digitalen Workshops vertieft und Optimierungsvorschläge erarbeitet.

Die Ergebnisse aus den Workshops und Interviews bildeten eine Informationsgrundlage für die Empfehlungen der KGSt zu organisatorischen Optimierungsmaßnahmen. Darüber hinaus hat die KGSt auch die Hinweise aus der Stellenbedarfsanalyse als eine weitere Informationsgrundlage verwendet. Insbesondere vor und während der Klärungsgespräche zum Stellenbedarf wurden der KGSt eine Vielzahl von Anregungen gegeben, die auch im Zusammenhang der Organisationsanalyse zu berücksichtigen waren.

Im zweiten Berichtsteil liegt der Fokus auf der Stellenbemessung und der damit verbundenen Erhebung der Aufgaben sowie der dahinterliegenden Zeitanteile. Um eine Grundlage für die Stellenbemessung zu erhalten, wird der Stellenbestand den Aufgaben zugeordnet. Im Folgeschritt werden die Mengengerüste (Fallzahlen und Daten) gemeinsam mit dem Eigenbetrieb bestimmt. Auf der Basis dieser Auswertungen erfolgt in der Phase der Konzeption und Stellenbemessung die Ableitung von Handlungsempfehlungen sowie die Ermittlung der Personalbedarfe, letztere werden im Rahmen eines Klärungsgespräches zum Stellenbedarf mit den betroffenen Mitarbeitern des ESG validiert und die Ergebnisse abgesichert.

Die Erstellung eines Berichts lieferte dann neben der Zusammenfassung auch den Hinweis auf die notwendigen Schritte zur Umsetzung. Abschließend sind die einzelnen Arbeitsergebnisse und die sich ergebenden Empfehlungen in dem vorliegenden Ergebnisbericht eingeflossen, der die durchgeführten Projektarbeiten dokumentiert.

1.3 Anmerkungen der KGSt zum Abschlussbericht

Bevor auf die Projektergebnisse im Einzelnen eingegangen wird, folgende grundsätzliche Anmerkungen:

- Die nachstehenden Empfehlungen der KGSt beruhen ausschließlich auf den im gesamten Prozess virtuell geführten Gesprächen mit den Führungskräften, den Mitarbeitenden und den Workshops mit weiteren beteiligten Personen sowie auf der Auswertung von vorliegenden Materialien und weiteren, im Projektverlauf gewonnenen Erkenntnissen zur IST-Situation.
- Die Empfehlungen erfolgen aus externer Sicht vollkommen weisungs- und personenunabhängig und wurden von der KGSt aus ihrer Rolle des externen, objektiven Dritten heraus erarbeitet. Die KGSt ist sich bewusst, dass der ESG eine bestehende Organisation mit gewachsenen Strukturen und handelnden Personen ist. Dies bleibt bei der Beurteilung der vorliegenden Situation unberücksichtigt und spielt für die Abgabe der Empfehlungen keine Rolle.
- Sollten Leser*innen dieser Empfehlungen zu anderen begründeten Einschätzungen kommen, ist dieses selbstverständlich das gute Recht eines jeden Lesenden. Alle Empfehlungen unterliegen bei ihrer Bewertung regelmäßig nicht einem „richtig oder falsch“.
- Weder die Reihenfolge noch die Umfänglichkeit der Beschreibung der nachfolgenden Aussagen lassen einen Rückschluss auf die Wichtigkeit einer Aussage bzw. die Dringlichkeit einer Umsetzung zu.
- Selbstverständlich muss jeweils eine Entscheidung der Verantwortlichen des Kreises Ahrweiler erfolgen, ob die einzelnen Ergebnisse/Hinweise/Empfehlungen auch tatsächlich in der vorgeschlagenen oder einer anderen Weise weiterverfolgt bzw. umgesetzt werden sollten. Dieser Hinweis erfolgt für alle nachfolgenden Inhalte einmalig hier an dieser Stelle des Abschlussberichtes und wird nicht mehr bezogen auf alle Ausführungen wiederholt.

An dieser Stelle möchten wir uns ausdrücklich für die offene, konstruktive und vertrauensvolle Zusammenarbeit mit allen Beteiligten - insbesondere auch in den Gesprächen vor Ort und während der bisherigen Projektdauer bedanken.

2 Organisationsanalyse

2.1 Erläuterung zu den Hinweisen aus der Stärken-Schwächen-Analyse

Ziele der Analyse waren:

- Hinweise zu einer zukunftsgerechten Organisationsstruktur sowie zu weiteren Maßnahmen der Organisationsoptimierung zu erhalten,
- den betroffenen Mitarbeiter*innen des ESG und der Schulen zu ermöglichen, ihr Wissen und ihre Einschätzungen zur weiteren organisatorischen Entwicklung des IT-Service einfließen zu lassen.

In der Organisationsanalyse wird bewusst eine ganzheitliche Sichtweise auf die Organisation des ESG eingenommen. Betrachtet werden nicht nur die formalen Elemente der Verwaltungsorganisation wie die Verwaltungsgliederung, sondern auch die Kommunikationsbeziehungen und weitere Themen. Diese ganzheitliche Sichtweise trägt dazu bei, einen umfassenden Blick zu erhalten, Zusammenhänge zu erkennen und den tatsächlichen und nicht den vermuteten Optimierungs- oder Untersuchungsbedarf zu identifizieren.

Die Ergebnisse der Organisationsanalyse wurden in den folgenden Hauptthemen bearbeitet, die auch die nachfolgende Kapitelstruktur abbilden:

- Aufbauorganisation
- Ablauforganisation/Schnittstellen
- Kommunikation und Information
- Sachmittel-/ IT-Ausstattung
- Rahmenbedingungen und Trends

Diese Begriffe sind deckungsgleich mit den Oberbegriffen aus den Stärken-Schwächen-Workshops, auch um den Wiedererkennungswert für die Teilnehmer zu erhöhen.

In den nachfolgenden Kapiteln werden die von Mitarbeiter*innen und Führungskräften hierzu genannten Stärken und Schwächen zusammenfassend dargestellt sowie die entsprechenden Einschätzungen und Handlungsempfehlungen der KGSt beschrieben.

Jedes der Unterkapitel hat somit folgende vier Inhaltsblöcke:

- **Zusammenfassung der Hinweise zu Stärken und Schwächen aus den Workshops und Interviews**

An diesen Stellen werden die zentralen Hinweise und Nennungen der Interviewpartner und Workshop-Teilnehmer zu Stärken und Schwächen gebündelt wiedergegeben. Es handelt sich hierbei nicht um die Einschätzungen der KGSt.

■ Empfehlungen der KGSt

Die KGSt hat die gesammelten Informationen analysiert und ihrerseits Einschätzungen zu den Stärken und Schwächen der Organisation vorgenommen und gibt dazu ihre Handlungsempfehlungen.

Die nachstehenden Empfehlungen der KGSt erfolgen

- nach Auswertung der zur Verfügung gestellten Unterlagen, den Ergebnissen der Workshops und des Gruppeninterviews, unter Berücksichtigung der festgestellten Ist-Situation aufgrund von rein sach- und fachbezogenen Aspekten,
- unter organisatorischen Gesichtspunkten, vollkommen personenunabhängig,
- aufgrund von in anderen vergleichbaren Projekten gewonnenen Erkenntnissen sowie generellen Kenntnissen kommunaler Herausforderungen und Lösungen.

Der Umsetzung der Empfehlungen muss selbstverständlich in jedem Fall die Entscheidung des Landkreises Ahrweiler vorausgehen, dass die Empfehlung auch tatsächlich

- in der vorgeschlagenen
- oder in einer anderen Weise weiterverfolgt,
- oder aber nicht weiterverfolgt werden soll.

Dieser Hinweis erfolgt daher bezogen auf alle nachfolgenden Empfehlungen einmalig an dieser Stelle des Abschlussberichtes und wird nicht mehr bei jeder Empfehlung wiederholt.

Die Empfehlungen sollen dazu dienen, die Entscheidungsträger des Landkreises Ahrweiler bei der Weiterentwicklung des IT-Service Schulen und seiner betreffenden Prozesse zu unterstützen, in diesem Zusammenhang Prioritäten im Vorgehen zu entwickeln und organisatorische Alternativen unter Berücksichtigung der besonderen (i. S. von örtlich spezifischen) Situationen zu finden.

2.2 Aufbauorganisation

2.2.1 Zusammenfassung der Hinweise zu Stärken aus den Workshops und des Interviews

Die beteiligten Personen aus den Interviews sowie den Workshops haben die nachfolgenden Stärken im Bereich der Aufbauorganisation für den IT-Service benannt:

- Das Medienzentrum im Kreis Ahrweiler ist ebenfalls im ESG angesiedelt. Besetzt ist das Medienzentrum mit pädagogischen Fachkräften, die sich ebenfalls mit der Klärung vieler IT-Anfragen beschäftigen und ein wichtiges Bindeglied zu den Schulen sind. Hier könnten weitere Synergieeffekte für den IT-Service genutzt werden.

2.2.2 Zusammenfassung der Hinweise zu Schwächen aus den Workshops und des Interviews

Die beteiligten Personen aus den Interviews sowie den Workshops haben die nachfolgenden Schwächen im Bereich der Aufbauorganisation für den IT-Service benannt:

- Zum aktuellen Zeitpunkt gibt es noch keine klassische IT-Abteilung innerhalb des ESG. Diese befindet sich im Aufbau - allerdings dominiert bei den Systemadministratoren das Tagesgeschäft.
- Es fehlt eine Stelle, ggf. ein Frontoffice, in der verschiedene (Verwaltungs-)Aufgaben gebündelt werden können, um so ebenfalls zur Entlastung der Systemadministratoren beizutragen.
- Ein Grund für die vermehrten Arbeitsaufträge sowie die gestiegenen Anforderungen an den IT-Service wird auch im Wachstum der Schulen gesehen. Während manche Schulen ihre Klassenanzahl über die letzten 15 Jahre mehr als verdoppelt haben, ist die personelle Besetzung bzw. der vorhandene Aufbau des IT-Service unverändert geblieben. Erst vor wenigen Jahren wurde auch der IT-Service erweitert.

2.2.3 Empfehlung der KGSt

2.2.3.1 Einrichtung eines Service Desks

Die KGSt empfiehlt die Einrichtung eines Service Desk als zentrale Anlaufstelle für den strukturierten Umgang mit den Anfragen der Schulen (Single Point of Contact). Im Service Desk werden alle Anfragen der Anwender geprüft, verifiziert und kategorisiert. Durch diese erste Qualifizierung der Anfragen kann die weitere Bearbeitung der Anfragen zügig erfolgen.

Im Service Desk können kleinere Anfragen abschließend bearbeitet werden, andere Anfragen, wie bspw. Störungen können klassifiziert werden und mit den erforderlichen Informationen an das nächste Supportlevel übergeben werden, sodass eine reibungslose Störungsbearbeitung möglich ist.

Durch eine zentrale Anlaufstelle werden alle Anfragen gleichartig aufgenommen, die Mitarbeitenden vor Ort in den Schulen können störungsfrei ihre Arbeiten in den Schulen durchführen und werden nicht durch Anrufe etc. gestört, das reduziert die Supportkosten und erhöht die Effizienz bei der Ticketbearbeitung. Indirekt wird somit auch die Zufriedenheit der Anwender*innen gesteigert.

Es wird somit nur einen Eingangskanal für die Anfragen der Anwender geben, bspw. mit zentraler Telefonnummer, zentralem E-Mail-Postfach und einem Ticketsystem.

Durch die Einrichtung eines Service Desk wird mehreren Rückmeldungen zu den Stärken und Schwächen in diesem Bereich entsprochen. Der Service Desk ist zentrale Anlaufstelle für die Anwender, sodass sie nur einen Dienstleister kontaktieren müssen, egal um welche Störung oder Anfrage es sich handelt, da die weitere Aussteuerung dort übernommen wird. Daneben ist eine Erreichbarkeit der Mitarbeitenden des ESG sichergestellt, da es eine zentrale Telefonnummer gibt, dies führt weiterhin zu einer Entlastung der Mitarbeitenden bei Arbeiten in den Schulen, die nicht durch Anrufe etc. gestört werden. Dem Wunsch nach einem verbindlichen Kommunikationsweg ist somit auch entsprochen.

Die Servicezeiten und Zeitfenster der telefonischen Erreichbarkeit ergeben sich dabei aus der Anlage zur Vereinbarung über die Arbeitsteilung bei der Bereitstellung, des Betriebs, der Wartung und des Supports von digitalen Lehr-Lerninfrastrukturen an Schulen zwischen der Landesregierung Rheinland-Pfalz vertreten durch das Ministerium für Bildung, dem Gemeinde- und Städtebund, dem Landkreistag und dem Städtetag Rheinland-Pfalz vom 18.12.2020 (s. Seite 4 der Anlage).

2.2.3.2 Einrichtung eines Backoffice

Neben der Einrichtung eines Service Desks sollte ein Backoffice eingerichtet werden. Dort können offene Bestellungen abgearbeitet werden sowie Abstimmungen mit externen Lieferanten stattfinden. Das Backoffice kann weiterhin die Kommunikation zu den Schulen übernehmen, bspw. zur Terminierung von Lieferung oder geplanten Arbeiten. Aus der Auswertung von Stärken und insbesondere der Schwächen geht hervor, dass die Kommunikation des Ablaufs für Reparaturen und die Koordination von vor Ort Arbeiten oder Lieferungen an die Schulen wichtig ist und hier Verbesserungspotential besteht. Die Terminabsprache und Kommunikation zu diesen Arbeiten in den Schulen kann vom Backoffice übernommen werden.

Als Stärke wurde die zentrale Betreuung der Rahmenverträge und Beschaffungen genannt, als Schwäche aber auch, dass Bestellungen teilweise nicht fristgerecht erfolgen konnten. Im Backoffice können die Bestellungen zentral bei den Lieferanten erfolgen, sowie die weitere Abwicklung der Bestellung bis hin zur Koordination der Auslieferung, daneben die Betreuung der Rahmenverträge.

2.2.3.3 Bildung von IT-Service-Pools nach Schulclustern

Die KGSt empfiehlt, in Abhängigkeit der noch durchzuführenden Stellenbedarfsanalyse, die Bildung von IT-Service-Pools nach Schulclustern. Der Landkreis Ahrweiler ist Träger von insgesamt 13 Schulen, deren Distanz von der Kreisverwaltung sich räumlich wie auch zeitlich in die nachfolgend dargestellten Kategorien einordnen lassen.

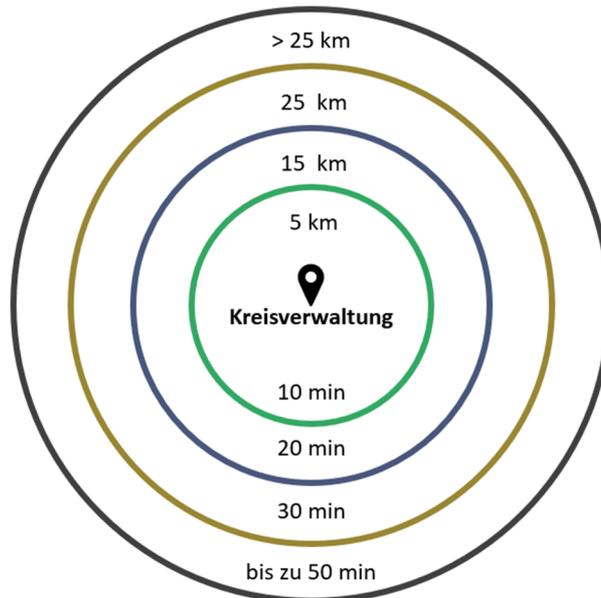


Abbildung 2: Entfernung der Schulen von der Kreisverwaltung

Von der Kreisverwaltung sind insgesamt sechs Schulen mit einem Kraftfahrzeug innerhalb von 10 Minuten zu erreichen. Sie alle liegen südöstlich der Kreisverwaltung und sind ebenfalls untereinander nur wenige Kilometer und damit auch nur wenige Fahrminuten voneinander entfernt. Das erste Schulcluster könnte daher aus den folgenden Schulen bestehen:

- Philipp Freiherr von Boeselager Realschule Ahrweiler Plus (ca. 1,5 km / 2 min.)
- Don-Bosco-Schule (ca. 1,6 km / 5 min.)
- Levana-Schule (ca. 1,6 km / 5 min.)
- Peter-Joerres-Gymnasium (ca. 2,0 km / 4 min.)
- Are-Gymnasium (ca. 4,0 km / 8 min.)
- Berufsbildende Schule (ca. 5 km / 6 min.)

Ein zweites Schulcluster ließe sich aus der Integrierten Gesamtschule in Remagen (ca. 14,5 km, 20 min.) sowie den zwei in Sinzig ansässigen Schulen bilden. Dazu zählen das Rhein-Gymnasium (ca. 13 km, 20 min.) und die Janusz-Korczak-Schule (ca. 13 km, 20 min.). Darüber hinaus sollte die Burgweg-Schule (ca. 25 km, 30 min.) ebenfalls in dieses Cluster aufgenommen werden. Zwar liegen zwischen der IGS-Remagen und der Burgweg-Schule 20 km Entfernung, jedoch bietet sich aufgrund der örtlichen Lage keine andere Zuordnung an.

Das dritte Schulcluster beinhaltet die Schulen, die am weitesten von der Kreisverwaltung gelegenen Schulen. Hierzu zählen:

- das Erich-Klausener-Gymnasium in Adenau (zw. 36 – 54 km, 45 min.)
- die Realschule plus und Fachoberschule in Adenau (zw. 37 – 54 km, 45 min.) sowie
- die Nürburgring-Schule in Wimbach (zw. 43 – 57 km, 50 min.)

Die IT-Service-Pools je Schulcluster bieten den Vorteil, dass sich die Mitarbeitenden an den Schulen, neben der Kommunikation über den Service Desk oder das Backoffice, in Detailfragen an einen festen Kreis von Ansprechpartner*innen im IT-Service wenden können. Weitere Vorteile liegen bspw. in der vereinfachten Koordination von IT-Mitarbeitenden in „kritischen“ Phasen (Zeugniserstellung, Durchführung von IT-basierten Prüfungen „CAD“, usw.).

Wie zu Beginn dieses Kapitels bereits erwähnt, kann zu diesem Zeitpunkt noch keine Aussage zur jeweiligen Besetzung dieser IT-Service-Pools getroffen werden. Gleiches gilt für die organisatorische Effizienz der Service Arbeiten in den aufgezeigten Schulclustern. Auf der Grundlage der im Rahmen der IST-Analyse erhobenen Daten und Informationen hinsichtlich des bereitgestellten Muster-Aufgabenkatalog-Schul-IT und der Tabelle zur Erfassung wichtiger Kennzahlen sowie Mengengerüste, wird die KGSt diese Empfehlung schärfen.

2.2.3.4 Vorschlag zur Organisationsstruktur (Sachbereich IT-Service)

In Abhängigkeit der noch durchzuführenden Stellenbedarfsanalyse empfiehlt die KGSt die Einrichtung einer Organisationseinheit unterhalb der Werkleitung sowie eine Stelle mit Leitungs- bzw. Steuerungsfunktion für den IT-Service. Aktuell unterstehen die Mitarbeitenden des IT-Service organisatorisch direkt der Werkleitung. Aus den Rückmeldungen des Beteiligungsprozesses wird ersichtlich, dass die Steuerung und strategische Ausrichtung dieses Bereichs, insbesondere vor dem Hintergrund der voranschreitenden Digitalisierung der Schulen und der nun vorherrschenden Corona-Pandemie, sukzessiv an Komplexität zugenommen haben. Aufgrund der großen Leitungsspanne der Werkleitung in einem Bereich mit 78 Vollzeitstellen sowie sehr unterschiedlichen Aufgabenbereichen (technisches und kaufmännisches Gebäudemanagement, Eigenreinigung, Schulverwaltung, IT-Service) ist es der Werkleitung kaum möglich, alle Bereiche gleichsam steuern zu können. Es bedarf dazu einer organisatorischen (Führungs-) Ebene unterhalb der Werkleitung. Dies gilt auch und insbesondere bei einem potenziell wachsenden IT-Service. Aufgrund der Komplexität besteht für die Werkleitung die Gefahr, den Gesamtüberblick über diesen Bereich zu verlieren. Eine eingerichtete Stelle, die Leitungs- und Steuerungsaufgaben für den IT-Service übernimmt und eng mit der Werkleitung zusammenarbeitet, senkt das Risiko, digitale Trends und zukünftige Szenarien zu übersehen.

Eine solche Steuerungsunterstützung bereitet bspw. für die von ihr zu vertretenen Fachthemen (in diesem Fall: IT-Service für die Schulen) grundsätzliche Entscheidungen der Werkleitung oder des Werksausschusses vor. Da die Werkleitung nicht alle Fachthemen (insbesondere in Detailfragen) in Person fachlich umfassend kompetent abdecken kann, nicht alle sich abzeich-

nenden Entwicklungen im Auge haben kann, nicht mit eigener Arbeitskraft über mögliche Optionen im Handeln mit den damit verbundenen Vor- und Nachteilen, Chancen und Risiken nachdenken kann, benötigt sie eine Stelle, die diese Arbeiten leistet und eine fachlich kompetente und belastbare Entscheidungsfindung ermöglicht.

Aktuell spiegelt sich dieser Unterstützungsbedarf bspw. in der Akquise von Fördermitteln und auch in der späteren Einhaltung sowie Dokumentation der in den Förderrichtlinien beschriebenen Verwendung wider. Dieses Arbeitsaufkommen zeigt sich konkret in den bereitgestellten Mitteln des Bundes und der Länder im Rahmen des DigitalPakts I und II, die der Landkreis Ahrweiler gem. Presseinformation vom 01.09.2020 bereits beantragt hat. Neben den bisher angeforderten Mitteln (ca. 3,4 Millionen Euro über den DigitalPakt I) haben ebenfalls die Schulen ihren Bedarf von ca. 400.000 Euro (DigitalPakt II) € angemeldet. Die Herausforderungen für den ESG liegen daraus resultierend in der Verwaltung sowie Umsetzung der gestellten Fördermittelanträge über einen längeren Zeitraum hinaus. Damit verbunden ist auch die Koordination der Anwendungsbetreuung (First Level Support) in den Schulen vor Ort, die durch den Schulträger - im besten Fall durch ein entsprechendes Sachgebiet - sichergestellt werden muss.

2.2.3.5 Erarbeitung eines übergreifenden Organisationskonzepts

Die KGSt empfiehlt dem Landkreis Ahrweiler die Ausarbeitung eines Organisationskonzepts zur Darstellung der Aufgaben und Rollen. Aus dem Beteiligungsprozess ergibt sich der Eindruck, dass diese den beteiligten Personen teilweise unklar erscheinen (weitere Hinweise zur Festlegung von Zuständigkeiten und Vertretungsregelungen finden sich im Punkt 2.3.3.3). Der KGSt erscheint es wichtig, den verschiedenen Organisationseinheiten zu verdeutlichen, wie sie organisatorisch zusammenhängen und welche Möglichkeiten der Zusammenarbeit ausgebaut werden können. So ist auch die Bildung eines Arbeitskreises in Form eines institutionalisierten Jour fix sinnvoll (hierzu mehr im Punkt 2.6.3.2), die aus allen Vertreter*innen der darunter genannten Organisationseinheiten besteht, sich austauscht und sich darüber hinaus bspw. mit der strategischen Ausrichtung sowie der Erkennung von neuen Rahmenbedingungen und Trends beschäftigt (unberührt davon bleibt die Regelung des § 4 EigAnVO RLP, wonach die Steuerung und Entscheidung des Eigenbetriebs der Werkleitung obliegt).

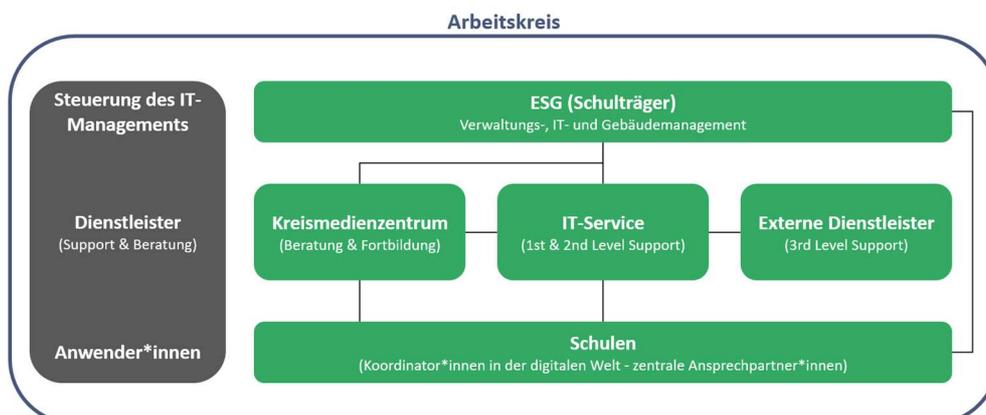


Abbildung 3: Beispielhafter Aufbau für den Landkreis Ahrweiler

2.2.3.6 Schnittstellen zwischen IT-Service und Medienzentrum prüfen

Aus dem oben skizzierten Aufbau wird deutlich, dass die Medienberatung einen sehr engen Bezug zum IT-Service aufweist. Die KGSt empfiehlt daher, die Schnittstellen zwischen dem IT-Service und dem Medienzentrum hinsichtlich der Nutzung von Synergien zu prüfen. Aktuell sind beide Organisationseinheiten zwar im ESG angesiedelt – fachlich inhaltliche Schnittmengen werden nach Rückmeldungen aus dem Beteiligungsprozess jedoch noch nicht ausreichend genutzt. Besetzt ist das Medienzentrum mit pädagogischen Fachkräften, die den Schulen im Bereich der IT/ im Umgang mit (neuen) Medien beratend zur Seite stehen. Vereinzelt kam seitens der Schulen die Rückmeldung, dass bestimmte Anforderungen ihrerseits mehr Berücksichtigung finden könnten. Eine bessere Einbindung des Medienzentrums bei Neubeschaffungs- und Organisationsprozessen kann dazu beitragen, die stellenweise vorhandene Unzufriedenheit einiger Schulen bspw. durch eine verbesserte Kommunikation (Schnittstelle) zu senken. Insbesondere kann das Medienzentrum im Tagesgeschäft dazu genutzt werden, Bedarfe und Anforderungen der Schulen systematisch zu sammeln und im Rahmen von regelmäßigen qualitativen wie auch quantitativen Erhebungen bzw. Evaluationen zur Verbesserung der zukünftigen Zusammenarbeit und Kommunikation aufzubereiten.

2.3 Ablauforganisation/ Schnittstellen

Zum aktuellen Zeitpunkt nimmt der IT-Service unterstützende, koordinierende und beratende Tätigkeiten wahr. Die organisatorische und ablaufbezogene Verflechtung zu den Schulen ist nicht einheitlich und bedarf einer differenzierten Betrachtung. So erfolgt die Systemadministration mehrheitlich durch den IT-Service, in Einzelfällen jedoch handeln bestimmte Schulen auch sehr autark, sodass diese dann einen Teil der Systemadministration eigenständig übernehmen. In einer anderen Konstellation wird ein externer Dienstleister für die System- und Anwendungsbetreuung eingesetzt, der dann durch den IT-Service zuvor beauftragt und während des Supports koordiniert wird. An kleinen Schulen wird hingegen die gesamte Anwendungsbetreuung bereits durch den IT-Service wahrgenommen. Grob lassen sich die organisatorischen Verflechtungen wie folgt darstellen:

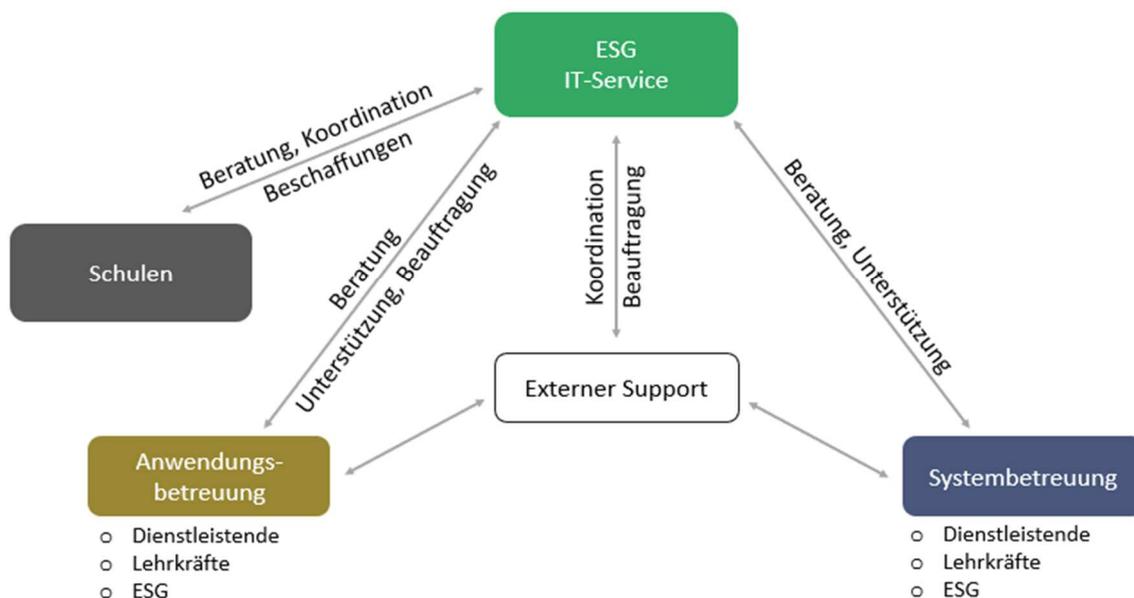


Abbildung 4: Skizziertes Organisations- und Ablaufgeflecht des IT-Service

2.3.1 Zusammenfassung der Hinweise zu Stärken aus den Workshops und des Interviews

Die beteiligten Personen aus den Interviews sowie den Workshops haben die nachfolgenden Stärken im Bereich der Ablauforganisation für den IT-Service benannt:

- Positiv wurde hervorgehoben, dass es feste Ansprechpartner im IT-Service gibt, die fachlich kompetent und bemüht sind, funktionierende Lösungen für auftretende Probleme zu entwickeln. Es erfolgte auch die allgemeine Aussage, dass das kreiseigene IT-Personal einen guten IT-Support bereitstellt.
- Eine genaue Betrachtung der Schnittstellen in die Kreisverwaltung wird als nicht notwendig angesehen, da es bei den wenigen Verzahnungen, die teilweise projektbezogen vorhanden sind, kaum Reibungsverluste in den Abläufen gibt.

- Von Seiten des IT-Service wurde in jüngster Vergangenheit ein Ablauf für Reparaturen bekannt gegeben.
- In Bezug auf den Beschaffungsprozess werden für Ersatz-/ Neubeschaffungen bestehende Rahmenverträge herangezogen. Die organisatorische Abwicklung des Beschaffungsprozesses durch die Kreisverwaltung wird als Entlastung für die Schulen wahrgenommen.
- Das autarke Arbeiten der Schulen im Bereich IT ermöglichen einen guten Überblick über die Leistungsfähigkeit, kontinuierliche Weiterentwicklung und eine schnelle Behebung von auftretenden Störungen.

2.3.2 Zusammenfassung der Hinweise zu Schwächen aus den Workshops und des Interviews

Die beteiligten Personen aus den Interviews sowie den Workshops haben die nachfolgenden Schwächen im Bereich der Ablauforganisation für den IT-Service benannt:

- Als Schwäche wurde die fehlende bzw. nicht klare Aufgabentrennung zwischen ESG und den Schulen identifiziert. Hierdurch kommt es häufig zu Reibungsverlusten und Verzögerungen in den organisatorischen Abläufen.
- Das Auftragsverfahren wird als optimierungsbedürftig angesehen, da es keine Regelung gibt, welche Personen in welchem Umfang auftragsberechtigt sind.
- Eine weitere Schwäche wird von den beteiligten Personen in dem Berichtswesen und der Dokumentation gesehen.
 - Es wurde den Schulen die Software „Trello“ angeboten und eingerichtet, um hierrüber Aufträge an den ESG zu übermitteln und dort zu koordinieren. Derzeit wird die Software jedoch nur von einer Schule konsequent genutzt.
 - Von der Trello-Nutzung wird teilweise abgesehen, da die erforderlichen Personalressourcen nicht vorhanden sind und die Dokumentation sowie das Ergebnis trotz Bemühung des IT-Service nicht zufriedenstellend ist.
 - Für die Schulen fehlt es an Transparenz und Nachvollziehbarkeit in der Aufgabenerledigung. Es ist nicht absehbar, wann Anschaffungen oder Reparaturen getätigt werden, da Statusberichte fehlen.
- Lange Bearbeitungszeiten von Reparaturaufträgen sowie stellenweise mangelnde Erreichbarkeit des IT-Service führen dazu, dass die Schulen kleine Reparaturen eigenständig ausführen, um einen störungsfreien Ablauf des Schulbetriebs zu ermöglichen. Die Verzögerung im Reparaturprozess folgt stellenweise auch aus der Forderung des Kreises, eine Ersteinschätzung der Schulen vornehmen zu lassen und dann im Anschluss selbst die defekte Hardware zu begutachten.

- Die Koordination von Vor-Ort-Terminen sowie das effektive Arbeiten des IT-Service an den Schulen ist verbesserungswürdig. Es wird zum einen angemerkt, dass selten feste Termine zur Mängelbeseitigung vereinbart bzw. wenn sie vereinbart wurden, nur unzuverlässig eingehalten werden. Zum anderen können die zuvor beauftragten Arbeiten durch den IT-Service vor Ort nicht effektiv umgesetzt werden, da während der Anwesenheit des IT-Service weitere Arbeitsaufträge hinzukommen.
- Teilweise erfolgt die Aufgabenerledigung im IT-Bereich (System- und Anwendungsbetreuung) weiterhin durch die Lehrkräfte, obwohl es die Aufgabe des Schulträgers wäre. Die zusätzliche/ umfangreiche IT-Betreuung führt zu einer Doppelbelastung der Lehrkräfte.
- Aus Sicht der Schulen findet wenig Einbindung in den Organisationsprozess statt. Viele Entscheidungen werden an den Schulen vorbeigetroffen – es fehlt der Dialog damit Veränderungen Akzeptanz finden.
- Vereinzelt wünschen sich die Schulen ein Budget für die Anschaffung von Kleinstmaterialien. Der zeitliche Ablauf des Beschaffungsprozesses durch den Schulträger wird bei diesen Schulen als verbesserungswürdig empfunden.

2.3.3 Empfehlung der KGSt

2.3.3.1 Einführung eines Ticketsystems

Die KGSt empfiehlt dem Landkreis Ahrweiler zur Erfassung der Störungen oder Service Request/Bestellungen ein Ticketsystem. Das Ticketsystem kann neben einer Telefonhotline und einem E-Mail-Postfaches den Service Desk in seiner Rolle als Single Point of Contact unterstützen.

Die Anfragen der Anwender können auch von ihnen selbst (auch außerhalb der Geschäftszeiten) im Ticketsystem erfasst werden. Das Ticketsystem unterstützt den Service Desk, sowie die weiteren Supportlevel bei der Organisation und Priorisierung der einzelnen Anfragen. Der aktuelle Bearbeitungsstand kann dem Ticket entnommen werden (je nach Tool Nachverfolgbarkeit des aktuellen Bearbeitungsstandes für alle Beteiligten im Prozess).

Für den Service Desk und andere Bearbeiter der Anfrage ist ersichtlich, wer die Anfrage bearbeitet (oder ob niemand sie bearbeitet). Auf den ersten Blick sollte erkennbar sein, wie die Anfrage zu priorisieren ist (Störung, die sofort behoben werden muss oder Service Request der zeitlich unkritisch ist- siehe auch Vereinbarung von Service Level Agreement).

Aus dem Ticketsystem lassen sich relevante Geschäftszahlen (KPIs) entnehmen, wie bspw. offene Tickets, Einhaltung der SLA-Ziele. Diese Kennzahlen unterstützen dabei die Ressourcen besser zu planen und einzusetzen. Daraus lassen sich auch die Häufigkeit von Anfragen und die Unterschiedlichkeit dieser ableiten.

Anhand unterschiedlicher Auswertungsmöglichkeiten im Ticketsystem können die Tagesplanungen für die Besuche in den einzelnen Schulen erfolgen und somit die Besuche effizient geplant und durchgeführt werden.

Alle Informationen zu einer Anfrage können zentral in einem Ticket gesammelt werden und nicht in unterschiedlichen Formen (bspw. E-Mails und Notizen zu Telefonanrufen).

Aus der Auswertung von Stärken und insbesondere der Schwächen geht hervor, dass die Einführung und Nutzung eines Ticketsystems den unterschiedlichen Anforderungen an das Berichtswesen und der Dokumentation gerecht werden kann, durch die Sammlung der Informationen an einer Stelle wird auch dem Wunsch nach Transparenz und einheitlicher Kommunikation genüge getan.

2.3.3.2 Beschluss eines Service Level Agreement

Die KGSt empfiehlt dem Landkreis Ahrweiler den Beschluss eines Service Level Agreements (SLA). Hierbei handelt es sich um eine Vereinbarung zwischen Leistungserbringer (Schulträger) und -nachfrager (Schulen) über Leistungsspektrum und Qualität der entsprechenden IT-Dienstleistungen. Insbesondere in Verbindung mit dem zuvor genannten Ticketsystem bietet das SLA Übersichtlichkeit und Transparenz für die handelnden Akteure. Neben dem Leistungsspektrum (bspw. Erreichbarkeit des Service Desk) garantieren SLAs auch Reaktionszeiten und geben an, wann eine Anfrage abgearbeitet ist (Mean Time To Repair - MTTR). Die MTTR beschreibt die mittlere Bearbeitungszeit des IT-Service zwischen Annahme und Lösung der Anfrage. Speziell in einem Flächenlandkreis sollte bei Festlegung der MTTR berücksichtigt werden, welche Dienstleistungen per Fernwartung erbracht werden können und für welche Arbeiten eine Anreise zur jeweiligen Schule notwendig ist. Exemplarisch wird ein den SLA-Katalog nachfolgend skizziert:

Anforderungen	Reaktionszeit	MTTR
Papierstau beseitigen	Dringend (2 Std.)	4 Stunden
Virus auf PC entfernen	Alarm (sofort)	1 Stunden
Installation von Fachsoftware	Niedrig (8 Std.)	12 Stunden
Anschaffung neuer Hardware	Termin	Termin
MS Outlook - Programmfehler	Normal (4 Std.)	7 Stunden
...

Vor dem Hintergrund der oben genannten Schmerzpunkte (fehlende Transparenz, Dokumentation, Erreichbarkeit und Planbarkeit) bietet eine SLA dem Schulträger und den Schulen folgende Vorteile:

- Durch die SLA erfolgt ein Dialog zwischen Leistungserbringer und -nehmer. Hierdurch wird sichergestellt, dass sich beide Parteien auf ein Katalog an Dienstleistungen einigen, dessen Einhaltung anhand von Messkriterien (bspw. MTTR) evaluiert werden kann. Es

wird jedoch ausdrücklich darauf verwiesen, dass eine SLA nicht die Zuständigkeiten, Verantwortlichkeiten oder Entscheidungskompetenzen aus dem SchulG¹ unterwandern darf.

- Die SLA stellt sicher, dass Anforderungen an den IT-Service nicht sukzessiv ansteigen und es damit zu einer unerfüllten Erwartungshaltung seitens des Leistungsnehmers kommt. Relevante Entwicklungen, die eine Änderung des Leistungsspektrum erfordern, werden dann im beiderseitigem Verständnis dem Katalog hinzugefügt.
- Der Schulträger kann über die festgelegten MTTR eine bessere (Personal-)Ressourcensteuerung vornehmen und Kapazitätsprobleme durch unklare oder übermäßige Forderungen vermeiden.
- Eine SLA bietet dem Landkreis Ahrweiler zudem die Möglichkeit, die Schnittstellen zwischen inneren und äußeren Schulangelegenheiten hinsichtlich der Beschaffung neuer Medien und IT-Infrastruktur klarer zu definieren. Vereinzelt Rückmeldungen aus dem Beteiligungsprozess zeigten, dass die Wahrnehmungen im Hinblick auf die Zuständigkeit und die Entscheidungskompetenz höchst unterschiedlich ausfallen.

2.3.3.3 Festlegung von Zuständigkeiten und Vertretungsregelungen

Die Zuständigkeiten zwischen den Schulen und des ESG sollten klar definiert und vereinbart werden. Hierbei kann die SLA unterstützen, sodass die Zuständigkeiten zwischen "Auftraggeber" und "Auftragnehmer" klar sind. Pro Schule sollten feste Ansprechpartner*innen für IT-Angelegenheiten inkl. Vertretungen benannt werden, sowie Personen die auftragsberechtigt gegenüber dem ESG sind. Die Zuständigkeiten und Budgetverantwortlichkeiten sollten Bestandteil der SLA sein. Bei den Schwächen wurden die fehlenden Regelungen zu den Zuständigkeiten genannt, die zu Reibungsverlusten und Verzögerungen im Ablauf führen. Durch die klaren Regelungen der Zuständigkeiten im Rahmen der SLA wird dieser Schmerzpunkt beseitigt. Nachfolgend wird beispielhaft verschiedene Bereiche zuzüglich der jeweiligen Zuständigkeiten dargestellt. Die am Prozess beteiligten Personen sollten diese Tabelle abgestimmt weiterführen und so einen groben Leitfaden für die zukünftige Zusammenarbeit schaffen.

¹ vgl. bspw. §§ 74 ff. SchulG Rheinland-Pfalz

Tabelle 1: Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten im Bereich des IT-Service

Bereich	Schule (Leitung)	Schule (IT-Ansprechpartner*innen)	Schulträger (ESG)	Externe Dienstleister
Arbeitsplatzrechner/ Tablets/ Präsentationshardware/ Peripherie	Ausstattungsplanung (Anforderungen definieren)	Annahme der Problemmeldungen aus dem Kollegium; erste Fehleranalyse und kleine Problembehebungen (Kabel überprüfen) Weiterleiten von Fehlermeldungen an den Support	Beschaffung gemäß den pädagogischen Vorgaben der Schule; Einbindung in das Netzwerk; weitergehende Fehleranalyse und ggf. Problembehebung; Behebung von Hardwaredefekten / Tausch von Rechnern	Lieferung und Vorkonfiguration der bestellten Hardware; Behebung von Hardwaredefekten / Tausch von Rechnern; Siehe: Schulträger
Server (Hardware und Dienste)	Anforderungen definieren	Melden von Problemen	Beschaffung gemäß den pädagogischen Vorgaben der Schule; Einbindung und Betreuung	Siehe: Schulträger
Software/Apps/ Webdienste	Klärung, welche Software benötigt wird	Klärung, welche Software benötigt wird	Ggf. zentrale Beschaffung für die Schulen des Schulträgers (z. B. Office, Lernprogramme etc.); Installation; Durchführung regelmäßiger Updates (in regelmäßigen Zyklen); Einspielen neuer Software bei Bedarf	Siehe: Schulträger
Benutzerverwaltung		Neuvergabe/Zurücksetzen von Passwörtern; Aktivierung/Deaktivierung von Nutzern	Einlesen neuer Schülerdaten (z. B. aus der Schulverwaltungssoftware); Anlegen neuer Nutzer; Organisation des Schuljahreswechsels	Siehe: Schulträger
Inventarisierung von Hard- und Software		Annahme der Geräte; Meldung an den IT-Support	Bereitstellung von Werkzeugen für die Dokumentation; Aufnahme der Geräte und Software in die Dokumentationssoftware	Siehe: Schulträger
...

2.4 Kommunikation und Information

Insbesondere im Themenfeld Kommunikation und Information erfolgten viele Rückmeldungen zur aktuellen Situation. Da diese von den beteiligten Personen unterschiedlich wahrgenommen wird, gibt es auch große Differenzen in der Definition von Stärken und Schwächen. Die Findung eines Konsens war kein Ziel des Gruppeninterviews oder der Workshops. Daher können einzelne Hinweise in Bezug auf Kommunikationswege und den Informationsaustausch sowohl als Stärke wie auch als Schwäche benannt worden sein. Um die Einschätzungen und Anregungen aus Gruppeninterview und Workshops transparent darzustellen, werden sie in beiden Kategorien aufgenommen.

2.4.1 Zusammenfassung der Hinweise zu Stärken aus den Workshops und des Interviews

Die beteiligten Personen aus den Interviews sowie den Workshops haben die nachfolgenden Stärken im Themenfeld Kommunikation und Information bzgl. des IT-Service benannt:

- Positiv wurde herausgestellt, dass es eine Informationsveranstaltung für die Schulen zu den Themen W-LAN-Ausbau und DigitalPakt gegeben hat.
- Es wurden den Schulen hilfreiche Informationen über die Möglichkeit des Netzwerkinfrastrukturausbaus zur Verfügung gestellt.
- Der (persönliche) Austausch/ Kontakt mit den Mitarbeitenden des IT-Service im Tagesgeschäft ist gut und zielführend.
- Die Kommunikation per E-Mail und Telefon funktioniert gut.
- Termine mit dem IT-Service können vereinbart und zeitnah eingehalten werden.
- Von einigen Schulen wurde zurückgemeldet, dass der Bereich „Fortbildung“ ebenfalls sehr autark gehandhabt wird und damit der individuelle Fortbildungsbedarf der Lehrkräfte gut abgedeckt werden kann.

2.4.2 Zusammenfassung der Hinweise zu Schwächen aus den Workshops und des Interviews

Die beteiligten Personen aus den Interviews sowie den Workshops haben die nachfolgenden Schwächen im Themenfeld Kommunikation und Information bzgl. des IT-Service benannt:

- Informationen werden durch den IT-Service nur mündlich weitergegeben.
- Es existiert keine gemeinsame Austauschplattform. Informationen sind nicht an zentraler Stelle abgelegt und nicht aktualisiert/ versioniert abrufbar.

- Die Kommunikation erfolgt ausschließlich per E-Mail. Dadurch fehlt es Transparenz und Informationen im Bearbeitungsprozess von Anfragen.
- Es werden zu selten feste Termine vereinbart. In der Regel wird ein großer Zeitraum benannt (bspw. „nächste Woche“), in dem der IT-Service in den Schulen vor Ort ist. Mitarbeitende der Kreisverwaltung kommen teilweise auch unangemeldet und möchten dann sofort Zugang zu verschiedenen Räumen haben. Es kommt auch vor, dass Termine vereinbart werden, dann jedoch niemand kommt. Gleiches gilt für eintreffende Bestellungen/Lieferungen, über die im Vorfeld nicht informiert wird.
- Aufgrund der personellen Unterbesetzung des IT-Service und dem damit einhergehenden Aufbau von Überstunden der Mitarbeitenden entstehen insbesondere beim Abbau dieser, lange Kommunikationspausen. Eine fehlende oder schlecht organisierte Vertretungsregelung verstärkt diesen Effekt.
- Es herrscht keine wertschätzende und konstruktive Kommunikationskultur. Zwischen dem IT-Service und den Schulen finden keine Absprachen statt. Wünsche nach persönlichen Gesprächen werden nicht beantwortet bzw. Kompromissvorschläge bei Differenzen ignoriert. Kommunikation findet seitens der Kreisverwaltung nur reaktiv oder selektiv statt.
- Es besteht der Eindruck, dass die Zusammenarbeit und Kommunikation seit ca. zwei Jahren stark durch persönliche Befindlichkeiten der Mitarbeitenden der Kreisverwaltung beeinflusst werden. Seitens der Schulen hat sich die Grundstimmung seit und durch Äußerungen der Kreisverwaltung im Hinblick auf die Vereinheitlichung der Systeme verschlechtert.
- Aktuell gibt es keine verbindlichen Kommunikationswege/ -standards. Der IT-Service wird in den meisten Fällen durch die Schulen per Telefon kontaktiert. Für die Dokumentation und Priorisierung von Aufträgen ist diese Art der Kommunikation jedoch ungeeignet bzw. verursacht einen hohen Erfassungs-/ Verwaltungsaufwand.
- Es werden stellenweise Entscheidungen durch die Kreisverwaltung getroffen, die aus Sicht der Schulen weder nachvollziehbar noch alltags-/ praxistauglich sind. Würden die Schulen rechtzeitig über Vorhaben der Kreisverwaltung informiert und hätten die Möglichkeit, wichtige Hinweise in den Entscheidungsprozess einzubringen, wäre die Akzeptanz der Maßnahmen und damit auch eine bessere Zusammenarbeit gegeben.

2.4.3 Empfehlung der KGSt

2.4.3.1 Moderierter Prozess zur Verbesserung der Kommunikation und Zusammenarbeit

Vor Beginn der Umsetzung der anderen Empfehlungen empfiehlt die KGSt dem Landkreis Ahrweiler die Durchführung eines moderierten Austausches zwischen dem IT-Service und den Schulleitungen zur Verbesserung der Kommunikation und Zusammenarbeit. Der KGSt ist

durch den Beteiligungsprozess der Eindruck entstanden, dass vergangene Ereignisse zu einem gegeneinander anstatt zu einem miteinander Arbeiten geführt haben und dass gleichzeitig die vorhandenen Differenzen nie oder nicht ausführlich aufgearbeitet wurden. Bevor nun die durch diese Organisationsanalyse erarbeiteten Empfehlungen umgesetzt werden, sollten zunächst die nachfolgenden Spannungsfelder in einem gemeinsamen Prozess beleuchtet werden:

- Wieso werden der Umgang bzw. die Kommunikation zwischen dem IT-Service und den Schulen stellenweise nicht als wertschätzend wahrgenommen? Liegt es an einzelfallbezogenen persönlichen Differenzen oder liegen strukturelle Probleme vor, die gemeinsam für die Zukunft gelöst werden müssen?
- Warum wurden bestimmte Entscheidungen der Kreisverwaltung so getroffen, wie sie getroffen wurden? Es scheint an dieser Stelle an Nachvollziehbarkeit und Transparenz zu fehlen. Ggf. liegen durchaus gute Gründe vor, die an die Schulen jedoch nicht offen oder nicht wertschätzend kommuniziert wurden.
- Die bisher festgehaltenen „To-dos“ aus den gemeinsamen Sitzung zwischen dem ESG und den Schulen sollten evaluiert werden. Welche dieser Punkte wurden schon erarbeitet, wo gibt es Verzögerungen, wo müsste seitens des IT-Service oder der Schulen nachgesteuert werden?
- u.v.m.

Dieser Umsetzungsschritt ist aus Sicht der KGSt das Fundament für den zukünftigen Erfolg in der Zusammenarbeit zwischen IT-Service und den Schulen, da er zum einen der Aufarbeitung offener Differenzen bzw. der Darstellung getroffener Entscheidungen und angemeldeter/ benötigter Bedarfe dient. Zum anderen kann in diesem Prozess das zukünftige Vorgehen vorgestellt und auf weitere Beteiligungs- bzw. Einbringungsmöglichkeiten der Schulen hingewiesen werden (bspw. SLA, Arbeitskreis). Hierbei sollte stets berücksichtigt werden, dass die Thematisierung von Schmerzpunkten losgelöst von handelnden Personen stattfinden muss. Der Blick sollte stets darauf gerichtet sein, sich bspw. mit zukünftigen Verbesserungen in der Kommunikation auseinanderzusetzen. Die Durchführung dieses Prozesses bietet sich insbesondere nach der organisatorischen Neuaufstellung des IT-Service an (s. 2.2.3.4).

2.4.3.2 Kommunikation eines Ablaufplans bei Vor-Ort-Arbeiten

Die KGSt empfiehlt dem Landkreis Ahrweiler das oben beschriebene Backoffice ebenfalls für die Abstimmung und Kommunikation eines klaren Ablaufplans bei Vor-Ort-Arbeiten einzusetzen. Aus den Rückmeldungen des Beteiligungsprozesses geht hervor, dass die Mitarbeitenden des IT-Service bei ihren Vor-Ort-Terminen um weitere, zuvor nicht vereinbarte Arbeitsaufträge gebeten werden. Was für die Schulen als praktischer Nutzen gesehen wird, führt auf Seiten des IT-Service zu einer erschwerten Planung weiterer Supportanfragen an anderen Standorten. Gleichwohl Termine (aufgrund erweiterter Arbeitsaufträge) stellenweise nicht eingehalten werden können, berichten die Schulen auch von unangemeldeten Besuchen des IT-

Service. In dieser Situation ist das örtliche Kollegium nicht auf die Arbeiten des IT-Service vorbereitet, sodass es ebenso zu Verzögerungen im Arbeitsablauf kommt.

Die benannten Szenarien können verhindert werden, indem das Backoffice des IT-Service im Vorfeld eines Vor-Ort-Termins einen Ablaufplan mit den Schulen abstimmt. In diesem (im besten Fall standardisierten) Ablaufplan sind bspw. festgelegt:

- Ankunft des IT-Service an der jeweiligen Schule und die (Gesamt-)Dauer der durchzuführenden Maßnahmen. Hierzu können die in dem SLA vereinbarten Bearbeitungszeiten herangezogen werden.
- Bereitstellung von Rückzugsorten zur Durchführung der notwendigen Service-Tätigkeiten in den Schulen

Durch den zuvor kommunizierten Ablaufplan wird beiderseits die gewünschte Planbarkeit des Supports sichergestellt. Bei regelmäßigen und / oder großen Abweichungen von dem vereinbarten Ablauf, sollte in Einzelfällen schnellstmöglich eine Klärung herbeigeführt werden. Besteht das Problem flächendeckend, sollte das Thema in dem, in der Empfehlung 2.6.3.2 genannten Arbeitskreis aufgegriffen werden. Im Austausch mit den Schulen sowie weiteren Beteiligten gilt es dann, eine praktikable Lösung für das Problem zu finden und die Zusammenarbeit für die Zukunft zu stärken.

2.4.3.3 Gemeinsame Austauschplattform zur Ablage von Dokumentationen

Die KGSt empfiehlt dem Landkreis Ahrweiler die Einrichtung einer gemeinsamen Austauschplattform für die Schulen und dem ESG. Die Austauschplattform kann Teil des Ticketsystems sein, hier sollten alle wichtigen Unterlagen abgelegt werden. Problemlösungen können in einer Wissensdatenbank abgelegt werden, sodass diese nach der Störungsbehebung dort eingesehen werden können und wie bei zukünftigen Störungen gleicher Art vorgegangen werden kann. Daneben sollten Dokumentationen zu Standardtätigkeiten (bspw. Ordner anlegen) für die Anwender zur Verfügung gestellt werden. Durch die zentrale Ablage ist die Einheitlichkeit dieser Informationen und Dokumentationen gewährleistet, ebenso die Aktualität. Durch die Einrichtung einer Austauschplattform gelingt es dem Landkreis Ahrweiler auch einen Großteil der kritisierten Aspekte anzugehen und gleichzeitig dem Wunsch nach mehr Bereitstellung von Informationen nachzukommen. Neben der reinen Informationsbeschaffung sollte den Anwender*innen die Möglichkeit gegeben werden, sich über eine Art öffentliche Chat-Funktion untereinander austauschen zu können.

Über die Austauschplattform hinaus gehend kann der IT-Service neue Mitarbeitende im Rahmen des zugewiesenen IT-Service-Pools in der Einarbeitungszeit an den Schulen hospitieren lassen, um die Prozesse vor Ort besser kennenzulernen. Das fördert aus Sicht der KGSt neben der Kenntnis über örtliche Spezifika insbesondere die Art der Zusammenarbeit. Die Hospitation bietet sich insbesondere bei größeren in der Nähe der Kreisverwaltung liegenden Schulen oder bei einem weitentfernten Schul-Cluster an. Bei der Abwägung, einen IT-Mitarbeitenden für eine schulspezifische Hospitation zur Verfügung zu stellen, sollten selbstverständlich die anfallenden Arbeitsaufwände ganzheitlich betrachtet werden.

2.5 Sachmittel-/ IT-Ausstattung

Der IT-Service betreut die nachfolgend dargestellte IT-Infrastruktur:

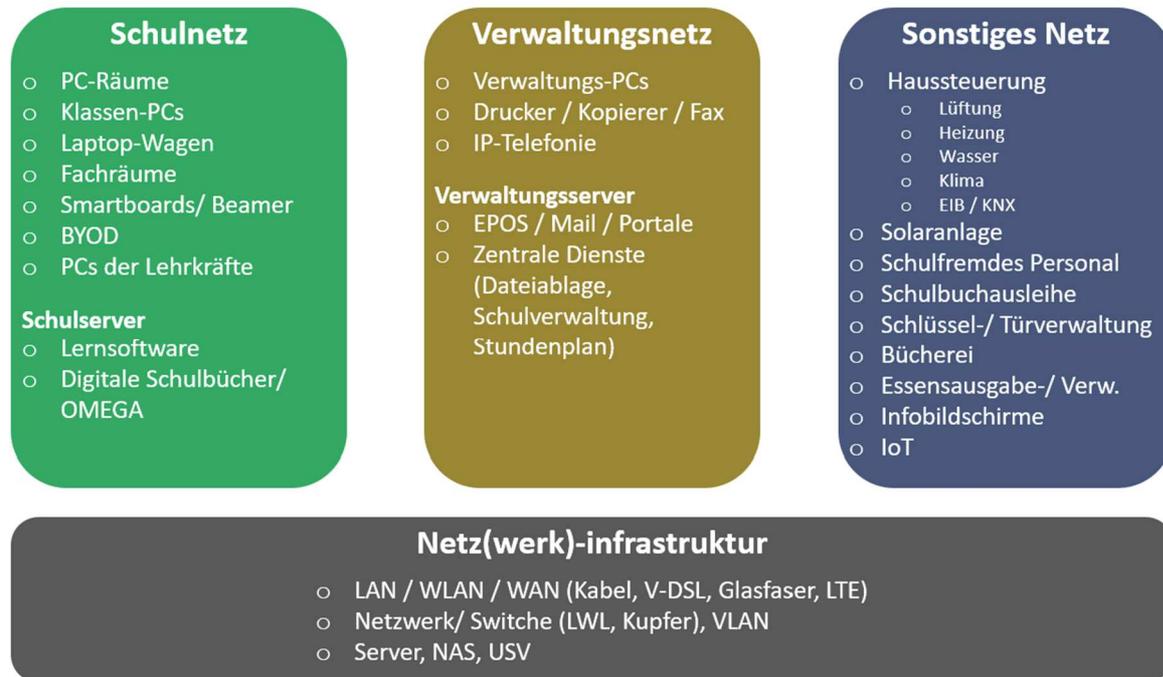


Abbildung 5: Aufgabenstruktur und Betreuung der Schul-IT

Die Wahrnehmung der Aufgaben entfällt zurzeit zu 60 % auf das Schulnetz, 30 % auf das Verwaltungsnetz und zu 10 % auf das sonstige Netz. Der Standardarbeitsplatz ist für den Verwaltungsbereich in den Schulen bereits eingerichtet.

Wenn es um die entsprechende Arbeitsmittelausstattung in den Schulen geht, kümmert sich der ESG im Rahmen der äußeren Schulangelegenheiten um eine anforderungsgerechte Ausstattung in den Schulen (s. bspw. das Schulnetz). Hinsichtlich der technischen Ausstattung gibt es eine Ausstattungsempfehlung des Landes Rheinland-Pfalz. Dort ist der Grundsatz angelegt, dass die technische (IT-) Ausstattung dem Primat der Pädagogik folgen soll. Der IT-Service stellt somit bei einem pädagogisch begründeten Vorhaben der Schulen die jeweilige Technik zur Verfügung.

2.5.1 Zusammenfassung der Hinweise zu Stärken aus den Workshops und des Interviews

- Die IT-Budgets für Anschaffungen waren in den letzten Jahren ausreichend. Entsprechend konnte für eine gute und angepasste Ausstattung der Klassen- und PC-Räume gesorgt werden.
- Der Schulträger ist innovativen Neuerungen aufgeschlossen, sodass bspw. Geräte wie 3D-Drucker angeschafft werden konnten. Ebenso erfolgte die Ausstattung mit WLAN auf Initiative des Schulträgers. Die Integration der Geräte in die bestehende Infrastruktur

konnten die Schule mit Hilfe eines IT-Systemadministrators in Ausbildung vornehmen, der seit dem 01.08.2020 zum Team des IT-Service des ESG gehört.

- Positiv wird herausgestellt, dass es für bestimmte Schulen nur den Schulträger als zentralen Ansprechpartner für den IT-Service gibt und keine weiteren externen Wartungsverträge bestehen. Das führt zu einer Entlastung der betroffenen Schulen, da bei Störungen nicht zwischen einem internen und externen Ansprechpartner unterschieden werden muss.
- Im Dialog mit dem ESG konnte die zu beschaffende Hardware (hier Fernseher und iPads) von der Schule eigenständig ausgewählt werden.
- Für die Inventarisierung wird ein zentralisiertes System (LogInventory) genutzt. Der Großteil der am Netz angeschlossenen Geräte sind dort erfasst. Grob geschätzt handelt es sich hierbei um 70-80 %. Ein kleines Problem stellen lediglich die Endgeräte dar, die nie am Netz angeschlossen waren. Diese werden jedoch sukzessiv erfasst.
- Für den Bereich der Multifunktionsgeräte hat sich der ESG an den Rahmenvertrag der Kreisverwaltung angeschlossen. Darüber hinaus werden auf Rahmenverträge beim Landesbetrieb Daten und Information zurückgegriffen, sofern es sich in der entsprechenden Situation anbietet. Die Rahmenverträge für die Hardware werden zudem zentral gesteuert.
- Zurzeit existieren bereits Wartungsverträge für zentrale Komponenten – Server und Switche kommen demnächst hinzu. Gleiches gilt auch für die Telefonie, die demnächst umgestellt wird und damit ebenfalls klare Schnittstellen in der Wartung geschaffen werden.

2.5.2 Zusammenfassung der Hinweise zu Schwächen aus den Workshops und des Interviews

- Bis 2017 konnten die Schulen noch eigenständig über die IT-Budgets verfügen. Das ist jetzt nicht mehr so und wird seitens einzelner Schulen als hinderlich angesehen.
- Aus Sicht der Schulen berücksichtigen die geäußerten Vorstellungen der Kreisverwaltung zur zukünftigen Ausgestaltung der System- und Anwendungsbetreuung nicht die individuellen und pädagogischen Bedürfnisse der jeweiligen Bildungseinrichtungen.
 - Hierunter werden insbesondere zeitkritische Szenarien wie Zeugnisdrucke, funktionierende IT während des Unterrichts, Klausuren und Prüfungen verstanden.
 - Die Schulen werden nicht differenziert betrachtet – es wird versucht eine Standardlösung für alle zu implementieren.
- Der IT-Service ist quantitativ/ personell zu schlecht aufgestellt, um bei technischen Störungen rechtzeitig vor Ort zu sein und einen reibungslosen Ablauf der oben genannten Szenarien zu gewährleisten.

- Es werden stellenweise keine strategischen IT-Beschaffungen getätigt. Trotz der stetig ansteigenden Leistungsanforderungen von Fachsoftware wird lediglich IT-Ausstattung beschafft, die soeben die Mindestanforderungen erfüllt.
- Der W-LAN-Ausbau schreitet zu langsam voran. Selbst wenn der Ausbau flächendeckend an einer Schule erfolgt ist, ist die Geschwindigkeit des Internets zu langsam, um es in allen Räumen für Unterrichtszwecke nutzen zu können. Teilweise greifen Lehrkräfte daher auf ihr eigenes/ privates Datenvolumen zurück. Diese Schwächen sind bereits bekannt, sodass in naher Zukunft und im Rahmen des DigitalPakts zum einen die flächendeckende W-LAN-Abdeckung eingeführt wird. Darüber hinaus werden die Schulen in Kürze per Richtfunk von zentralen Punkten aus in Gbit-Geschwindigkeiten angeschlossen.
- Es fehlt ein Ticketsystem, um Vorgänge nachvollziehbar und transparent zu priorisieren, dokumentieren und kommunizieren. Siehe hierzu die Ausführungen im Themenfeld „Kommunikation und Information“.
- Die eingerichtete Firewall ist anwenderunfreundlich. Jedes neue Endgerät muss einzeln in die Infrastruktur eingebunden werden – dieser Prozess wiederum dauert zu lange. Gleiches gilt für die Installation neuer Apps. Schüler haben ebenfalls keine Möglichkeit das LAN zu nutzen. Hierfür wird ebenfalls auf das private Datenvolumen (Hotspot) zurückgegriffen. Diese Schwäche wird mit Einführung der Richtfunkanbindung beseitigt, da gleichzeitig auch ein neues Firewallsystem zum Einsatz kommt.
- Endanwender werden zu selten in den Fokus genommen. Durch die benötigte Flexibilität (bspw. Prüfungen und gleichzeitiger Unterricht von Fachklassen) an den Schulen ist die vorhandene Ausstattung mit leistungsfähigen PC-Räumen nicht ausreichend. Aus pädagogischer Sicht ist es nicht tragbar, Unterricht bzw. praktische Arbeiten ausfallen zu lassen, nur weil die notwendige Technik entweder nicht vorhanden oder nicht flexible einsetzbar ist.
- Das unterschiedliche Vorgehen an den Schulen und die daraus resultierende Diversität in der IT-Landschaft erschwert eine Standardisierung gängiger Verfahren und Netzwerkstrukturen.

2.5.3 Empfehlung der KGSt

2.5.3.1 Erarbeitung einer strategischen Ausrichtung des IT-Service

Anknüpfend an den moderierten Prozess zur Verbesserung der Kommunikation und Zusammenarbeit empfiehlt die KGSt die Erarbeitung einer strategischen Ausrichtung des IT-Service. Mit dieser Strategieentwicklung sollte geklärt werden, wie sich die IST-Situation derzeit konkret darstellt, wie sich die IT-Infrastruktur weiterentwickeln sollte, welche Rollen und Funktionen zukünftig zu schaffen sind, um den umfassenden Digitalisierungsprozess sachgerecht zentral und dezentral ausgestalten und steuern zu können. Außerdem ist in diesem Kontext zu klären, in welchen Bereich die Digitalisierung prioritär mit welchem Ziel auf- bzw. ausgebaut werden sollte (z. B. flächendeckender Ausbau des WLAN, flächendeckende Ausstattung der Schulen

mit Smartboards und mobilen Endgeräten, Erbringung von Support Leistungen durch Fernwartung, Abschluss von mehr oder weniger Wartungsverträgen, usw.).

Bei der Ausarbeitung der strategischen Ausrichtung des IT-Service sollten dabei zwingend Anknüpfungspunkte an die kreis(verwaltungs)übergreifende Digitale Agenda oder Digitalisierungsstrategie gefunden werden. Sowohl eine Digitale Agenda als auch die strategische Ausrichtung des IT-Service sind aber keine Konzepte, die, einmal entwickelt, für mehrere Jahre fixen Bestand haben. Der Entwicklungszyklen im Hard- und Softwarebereich sind kurzlebig, die Erfordernisse an die von der IT-unterstützten Arbeitswelt vielfältig. Beide unterliegen einer hohen Dynamik und sind nur bedingt von einer Kommunalverwaltung steuerbar bzw. maßgeblich zu beeinflussen. Es muss mehr darum gehen, sich abzeichnende Entwicklung so frühzeitig zu erkennen, dass der Kommune Gestaltungsoptionen bleiben. Dabei sind auch die Anforderungen der Partner der Kreisverwaltung (hier: Schulen) oder der Landes- bzw. Bundesverwaltung zu erkennen und so zu gestalten, dass es zu nutzbringenden Ergebnissen für den Landkreis Ahrweiler kommt. Außerdem wird in diesem Kontext dann auch zu entscheiden sein, da Prioritäten zu setzen, wo es aus Sicht des Kreises am zielführendsten ist. Es ist zu vermuten, dass sich bei beiden Vorhaben, der Entwicklung einer IT-Strategie und der konzeptionellen Ausgestaltung einer Digitalen Agenda der Schulträger (falls noch nicht geschehen) externen Sachverständigen bedienen muss.

2.5.3.2 Einführung eines Warenkorbs für Verbrauchsgegenstände

Für Verbrauchsgegenstände (bspw. Tastaturen und PC-Mäuse) wird die Einführung eines Warenkorbs empfohlen, welcher an das Ticketsystem angebunden werden sollte. Der Warenkorb sollte vordefinierte Verbrauchsgegenstände enthalten, die von den Schulen abgerufen werden können. Der Inhalt und Umfang des Warenkorbs sollte im Rahmen der SLA gemeinsam festgelegt werden, ebenso wer in den Schulen Bestellungen auslösen darf und ob diese eine Genehmigung bedürfen (ggf. Definition von Artikel mit oder ohne Genehmigung nach Warenwert). Durch den Warenkorb können diese Verbrauchsgegenstände schnell und immer gleichartig bestellt und abgerufen werden. Im Herbst 2020 wurde dieser Warenkorb bereits in Form von Kundenkonten bei Online-Händlern eingerichtet, über die die Schulen auf eine vordefinierte Warenauswahl zurückgreifen können.

2.5.3.3 Fernwartung durch den IT-Service

Zur besseren und schnelleren Störungsbearbeitung und Anwenderberatung sollte die Möglichkeit der Fernwartung durch den IT-Service ausgeweitet werden. Aufgrund der Entfernungen zu den einzelnen Schulen kann so Fahrzeit eingespart werden und die Störung ggfs. aus dem ESG bearbeitet werden. Die Zufriedenheit der Anwender*innen wird damit gesteigert, da Störungen stellenweise direkt behoben werden können. Der Wunsch nach einer Fernwartung mittels stabiler VPN Verbindungen wurde auch mehrfach im Beteiligungsprozess genannt. Aktuell gibt es schon erste Ansätze bspw. im Schulnetzsystem des Landes (MNS+) und durch den Einsatz von Anydesk im Verwaltungsnetz.

2.6 Rahmenbedingungen und Trends

2.6.1 Zusammenfassung der Hinweise zu Chancen und Potenzialen aus den Workshops und Interviews

Die beteiligten Personen aus den Interviews sowie den Workshops haben die nachfolgenden Chancen und Potenziale bzgl. des IT-Service benannt:

- Die traditionell hohe Aufgeschlossenheit des Schulträgers gegenüber innovativen Neuerungen und die kommunalpolitischen Gegebenheiten bieten eine gute Grundlage zur Steigerung des Digitalisierungsgrads der kreisangehörigen Schulen. So hat der Landkreis Ahrweiler als erster Landkreis bereits im Jahr 2001 einen Systemkoordinator für die Kreisschulen eingestellt und die flächendeckende Vernetzung aller Klassenräume vorangetrieben. Darüber hinaus hat der Landkreis bereits 2015 eine AG „WLAN“ unter Beteiligung der Schulleitungen eingerichtet und den Aufbau einer WLAN-Infrastruktur zu forcieren.
- Der flächendeckende Anschluss ans Gigabitnetzes kann in der Zukunft die Einführung einer zentralen Serverlösung ermöglichen und damit den aktuell anfallenden Arbeitsaufwand, insbesondere durch die anfallenden Fahrzeiten im Flächenlandkreis, reduzieren. Hier wird auf die bereits oben genannte Realisierung des Richtfunks verwiesen.
- Grundsätzlich stehen genügend Mittel für Fort- und Weiterbildungen zur Verfügung. Wenn Bedarf besteht, können die Mitarbeitenden diesen anmelden und die jeweilige Fortbildung besuchen. Im Hinblick auf die sukzessiv steigende Komplexität der IT-Landschaft und -Infrastruktur
- Der Fokus liegt auf der technischen Weiterentwicklung – speziell in der Möglichkeit: mit W-LAN und mobilen Endgeräten flächendeckend arbeiten zu können. Bei diesem Thema ziehen die Schulen und der IT-Service an einem Strang.
- Mit einer einheitlichen IT-Ausstattung kann der IT-Service den Schulen einen besseren Support ermöglichen. Dies bezieht sich bspw. auf die Schulserver, das ID-Management und Software Development sowie die Vereinheitlichung von Betriebssystemen auf mobilen Endgeräten.
- Ein weiteres Ziel für die Zukunft ist das Bereitstellen einer VPN-Verbindung in die Schulen, um Wartungsarbeiten ggf. direkt aus dem ESG erledigen und damit auf die Fahrzeiten verzichten zu können. Grundvoraussetzung für eine stabile Verbindung und effektive Fernwartungsarbeiten ist jedoch der Ausbau des Glasfasernetzes im gesamten Landkreis.

2.6.2 Zusammenfassung der Hinweise zu Risiken aus den Workshops und Interviews

Die beteiligten Personen aus den Interviews sowie den Workshops haben die nachfolgenden Risiken im Hinblick auf die Entwicklung des digitalen Schulbetriebs benannt:

- Durch die technische Weiterentwicklung, die fortschreitende Digitalisierung und die damit einhergehende Komplexität der IT-Infrastruktur ist auf Dauer nicht alleine durch die Lehrkräfte zu bewältigen. Die Übernahme dieser Tätigkeiten (wie es in der Vereinbarung des Landes mit den Kommunalen Spitzenverbänden vom 18.12.2020 getroffen wurde) durch den Schulträger wird dringend gesehen.
- Bereits jetzt wird die Gefahr gesehen, dass ohne eine adäquate und leistungsfähige IT-Infrastruktur bzw. dessen Betreuung die Anforderungen an einen zeitgemäßen Unterricht nicht mehr erfüllt werden.
- Das Alltagsgeschäft nimmt sehr viel Zeit in Anspruch – diese fehlt dann für Arbeiten im Hintergrund und zu Weiterentwicklung der digitalen Infrastruktur. Diese Arbeiten könnten in Zukunft durch die Schaffung einer Sachgebietsleitung übernommen werden.
- Bei der Ausgestaltung der Schulnetze ist es schwierig in die Zukunft zu schauen, da die sich die Schulen ebenfalls in einem sehr dynamischen Prozess befinden. Während die Schulen für zukünftige Eventualitäten vorbereitet und ausgestattet sein möchten, muss der Kreis als Sachkostenträger auch die bedarfsorientierte und finanziell tragbare Beschaffung im Blick behalten.

2.6.3 Empfehlung der KGSt

2.6.3.1 Standardisierung der IT-Ausstattungen in den Schulen unter Berücksichtigung der Individualität der einzelnen Schulen

Es wird die Standardisierung der IT-Ausstattung der Schulen empfohlen. Hierbei müssen jedoch die unterschiedlichen Bedarfe der einzelnen Schulformen berücksichtigt werden. Die Einführung von "Standardarbeitsplätzen" ermöglicht Beschaffungen und Ausschreibungen im größeren Rahmen durchzuführen und somit durch größere Mengen Preisvorteile zu erhalten. Die Wartbarkeit der IT-Ausstattungen in den Schulen wird dadurch verbessert, sodass Ressourcen geschont werden können. Die Auswertung von Stärken und Schwächen macht deutlich, dass das derzeitige unterschiedliche Vorgehen an den Schulen eine Standardisierung erschwert und der Support durch diese aber verbessert werden kann. Daneben muss aber die Individualität der Schulformen sichergestellt werden können.

2.6.3.2 Arbeitskreis zur Erarbeitung von Roadmaps, Trendidentifikation und Beschaffungen

Die KGSt empfiehlt dem Landkreis Ahrweiler die Gründung einer Steuerungsgruppe bzw. eines Arbeitskreises. Die Arbeitskreis dient der besseren Steuerung der kommunalen Schul-IT und sollte mit Vertreter*innen aller beteiligten Organisationseinheiten besetzt sein. Dieser kann bspw. in Form von Jour fix Terminen mit den jeweiligen Schulleitungen erfolgen oder erweiterter Arbeitskreis tagen, um ggf. weitere Mitarbeitende aus den Schulen in die Identifikation von Trends miteinzubeziehen. Zudem bietet der Arbeitskreis den Schulen die Möglichkeit ihre individuellen Bedarfe, insbesondere im Hinblick auf die Standardisierung der IT-Ausstattung, vorzubringen. Die größte Sorge besteht aus Sicht der Schulen, nicht rechtzeitig in Beschaffungsprozesse eingebunden zu werden und IT-Ausstattungen zur Verfügung gestellt zu bekommen, die sich im jeweiligen pädagogischen Schulkonzept nicht eignen und damit auch nicht praxistauglich einsetzbar sind. Gleichzeitig soll der Schulträger gegenüber den Schulen offen und transparent darlegen können, warum sich gewisse Anschaffungen aus finanziellen oder aufwandsbezogenen Gründen nicht realisieren lassen.

Grundsätzlich dient der Arbeitskreis der Einbindung aller Beteiligten, der Verbesserung der Kommunikation und der Gewährleistung von Transparenz bei Entscheidungen. Durch die Sicherstellung dieser Faktoren, kann der Landkreis Ahrweiler aus Sicht der KGSt die größten Schmerzpunkte im aktuellen IT-Service beseitigen und gleichzeitig ein Fundament für die zukünftigen Arbeiten schaffen.

Mit Blick in die Zukunft sollte sich der Arbeitskreis besonders auf die Identifikation von Trends, Chancen aber auch Risiken fokussieren. Aus Sicht vieler Schulen besteht die Gefahr, dass Trends durch die Kreisverwaltung nicht rechtzeitig erkannt werden. Darin sehen sie ihre pädagogische Arbeit und einen reibungslos funktionierenden Schulablauf gefährdet. Hier kann insbesondere auf das Wissen der schulischen Koordinatoren in der digitalen Welt zurückgegriffen werden.

Festgehalten können die Planungen und abgesteckten kurz- sowie mittelfristigen Ziele in einer Roadmap, die in den ersten Sitzungen des Arbeitskreises entwickelt wird. Diese kann und soll in den darauffolgenden Sitzungen fortgeschrieben und einzelne Umsetzungsschritte evaluiert werden. So könnte in der Roadmap ein Zeitfenster für die Beschaffung und Integration von WLAN in allen Schulen festhalten werden. Der Arbeitskreis hat dann die festgelegten Ziele stets vor Augen und die Möglichkeit, den Erfolg bzw. das Outcome der Maßnahmen zu evaluieren.

3 Zusammenfassung der Empfehlungen

In der folgenden Tabelle werden die oben ausgeführten Empfehlungen kurz und schlagwortartig zur besseren Übersichtlichkeit zusammengefasst:

Empfehlung	Ziffer
Aufbauorganisation	
Einrichtung eines Service Desks als zentrale Anlaufstelle für den strukturierten Umgang mit den Anfragen der Schulen (Single Point of Contact). Im Service Desk werden alle Anfragen der Anwender geprüft, verifiziert und kategorisiert.	2.2.3.1
Backoffice , dort können offene Bestellungen abgearbeitet werden sowie Abstimmungen mit externen Lieferanten stattfinden. Das Backoffice kann weiterhin die Kommunikation zu den Schulen übernehmen, bspw. zur Terminierung von Lieferung oder geplanten Arbeiten.	2.2.3.2
Die Bildung von IT-Service-Pools nach Schulclustern haben den Vorteil, dass sich die Mitarbeitenden an den Schulen, neben der Kommunikation über den Service Desk oder das Backoffice, in Detailfragen an einen festen Kreis von Ansprechpartner*innen im IT-Service wenden können.	2.2.3.3
Vorschlag zur Organisationsstruktur (Sachbereich IT-Service) , in Abhängigkeit der noch durchzuführenden Stellenbedarfsanalyse empfiehlt die KGSt die Prüfung der Einrichtung einer Stelle mit Leitungs- bzw. Steuerungsfunktion für den IT-Service.	2.2.3.4
Erarbeitung eines übergreifenden Organisationskonzepts zur Darstellung und Schärfung der Aufgaben sowie Rollen beteiligter Personen. Der KGSt erscheint es wichtig, den verschiedenen Organisationseinheiten zu verdeutlichen, wie sie organisatorisch zusammenhängen und welche Möglichkeiten der Zusammenarbeit ausgebaut werden können.	2.2.3.5
Schnittstellen zwischen IT-Service und Medienzentrum prüfen , um Synergien zwischen den beiden Organisationseinheiten besser zu nutzen. Die intensive Einbindung des Medienzentrums in Neubeschaffungs- oder Organisationsprozesse kann bspw. dazu beitragen, die vorhandene Unzufriedenheit einiger Schulen zukünftig zu senken.	2.2.3.6
Ablauforganisation	
Einführung eines Ticketsystems zur Erfassung der Störungen oder Service Request/Bestellungen ein Ticketsystem. Das Ticketsystem kann neben einer Telefonhotline und einem E-Mail-Postfaches den Service Desk in seiner Rolle als Single Point of Contact unterstützen.	2.3.3.1

Empfehlung	Ziffer
Beschluss eines Service Level Agreement , insbesondere in Verbindung mit dem zuvor genannten Ticketsystem bietet das SLA Übersichtlichkeit und Transparenz für die handelnden Akteure. Neben dem Leistungsspektrum (bspw. Erreichbarkeit des Service Desk) garantieren SLAs auch Reaktionszeiten und geben an, wann eine Anfrage abgearbeitet ist (Mean Time To Repair - MTTR).	2.3.3.2
Festlegung von Zuständigkeiten und Vertretungsregelungen , hierbei kann die SLA unterstützen, sodass die Zuständigkeiten zwischen "Auftraggeber" und "Auftragnehmer" klar sind. Pro Schule sollten feste Ansprechpartner*innen für IT-Angelegenheiten inkl. Vertretungen benannt werden, sowie Personen die auftragsberechtigt gegenüber dem ESG sind.	2.3.3.3
Kommunikation und Information	
Moderierter Prozess zur Verbesserung der Kommunikation und Zusammenarbeit , vor Beginn der Umsetzung der anderen Empfehlungen empfiehlt die KGSt dem Landkreis Ahrweiler die Durchführung eines moderierten Austausches zwischen dem IT-Service und den Schulleitungen zur Verbesserung der Kommunikation und Zusammenarbeit.	2.4.3.1
Kommunikation eines Ablaufplans bei Vor-Ort-Arbeiten durch das oben beschriebene Backoffice, um Vor-Ort-Arbeiten effizienter zu gestalten.	2.4.3.2
Gemeinsame Austauschplattform zur Ablage von Dokumentationen , kann Teil des Ticketsystems sein, hier sollten alle wichtigen Unterlagen abgelegt werden. Problemlösungen können in einer Wissensdatenbank abgelegt werden, sodass diese nach der Störungsbehebung dort eingesehen werden können und wie bei zukünftigen Störungen gleicher Art vorgegangen werden kann.	2.4.3.3
Sachmittel/IT	
Erarbeitung einer strategischen Ausrichtung des IT-Service , mit dieser Strategieentwicklung sollte geklärt werden, wie sich die IST-Situation derzeit konkret darstellt, wie sich die IT-Infrastruktur weiterentwickeln sollte, welche Rollen und Funktionen zukünftig zu schaffen sind, um den umfassenden Digitalisierungsprozess sachgerecht zentral und dezentral auszugestalten und steuern zu können.	2.5.3.1
Einführung eines Warenkorbs für Verbrauchsgegenstände , welcher an das Ticketsystem angebunden werden sollte. Der Warenkorb sollte vordefinierte Verbrauchsgegenstände enthalten, die von den Schulen abgerufen werden können.	2.5.3.2
Fernwartung durch den IT-Service zur besseren und schnelleren Störungsbearbeitung und Anwenderberatung. Aufgrund der Entfernungen zu den einzelnen Schulen kann so Fahrzeit als auch Ressourcen eingespart werden.	2.5.3.3
Rahmenbedingungen und Trends	

Empfehlung	Ziffer
<p>Standardisierung der IT-Ausstattungen in den Schulen unter Berücksichtigung der Individualität der einzelnen Schulen, die Einführung von “Standardarbeitsplätzen” ermöglicht Beschaffungen und Ausschreibungen im größeren Rahmen durchzuführen und somit durch größere Mengen Preisvorteile zu erhalten.</p>	2.6.3.1
<p>Arbeitskreis zur Erarbeitung von Roadmaps, Trendidentifikation und Beschaffungen dient der besseren Steuerung der kommunalen Schul-IT und sollte mit Vertreter*innen aller beteiligten Organisationseinheiten besetzt sein.</p>	2.6.3.2

4 Schlussbemerkungen

Der vorliegende Bericht wurde auf Basis der von der Kreisverwaltung Ahrweiler bereit gestellten Unterlagen, den mündlichen Informationen sowie der Erfahrungen aus Vergleichsprojekten nach bestem Wissen und Gewissen erstellt.

Dieser Bericht wurde von folgendem Projektteam erarbeitet:

Ruven Schönfeld

Referent der KGSt

Heike Stollwerk

Projektbeauftragte der KGSt

Maximilian Peter

Geschäftsbereichsleiter Beratung & Vergleiche