



# Vision «Digitale Transformation Thalwil» und Digitalisierungsstrategie 2024-2028

27. Februar 2024

- Vom Gemeinderat Thalwil mit Beschluss-Nr. 42 vom 27. Februar 2024 genehmigt.

## Inhaltsverzeichnis

<b>1. Einleitung</b> .....	<b>2</b>
1.1. Ausgangslage .....	2
1.2. Ziel und Zweck .....	2
1.3. Geltungsbereich .....	2
1.4. Zeithorizont .....	2
1.5. Terminologie .....	2
1.6. Rahmenbedingungen und Grundlagen .....	3
1.7. Anspruchsgruppen .....	4
<b>2. Bedeutung der digitalen Transformation</b> .....	<b>5</b>
2.1. Treiber der digitalen Transformation .....	5
2.2. Chancen der digitalen Transformation .....	5
2.3. Herausforderungen der digitalen Transformation .....	5
2.4. Erfolgsfaktoren einer digitalen Transformation .....	6
2.5. Situationsanalyse der Gemeinde Thalwil .....	6
<b>3. Vision «Digitale Transformation Thalwil»</b> .....	<b>7</b>
<b>4. Grundsätze und Prinzipien der Digitalisierungsstrategie</b> .....	<b>8</b>
4.1. Nutzerorientierung und Sicherheit .....	8
4.2. Wirtschaftlichkeit und Effizienz .....	8
4.3. «digital first» und «once only» .....	8
4.4. Kooperation und Austausch .....	9
4.5. Prozess-Sicherheit und Nachvollziehbarkeit .....	9
<b>5. Innovations-Positionierung</b> .....	<b>10</b>
<b>6. Gestaltungsbereiche</b> .....	<b>11</b>
6.1. Gestaltungsbereich Mensch .....	11
6.2. Gestaltungsbereich Organisation .....	11
6.3. Gestaltungsbereich Technologie .....	12
<b>7. Strategische Schwerpunkte und damit verbundene Ziele</b> .....	<b>13</b>
7.1. Kultur für die digitale Transformation fördern (KU) .....	13
7.2. Digitale Kompetenzen ausbauen (DK) .....	14
7.3. Digitales Dienstleistungsangebot kundenzentriert weiterentwickeln (DL) .....	15
7.4. Vernetzte Basis-IT-Infrastruktur (IT) .....	15
7.5. Bekanntheits- und Vertrauensförderung (BV) .....	16
7.6. Verwaltungsinterne Prozesse optimieren (PO) .....	16
<b>8. Organisation und Umsetzung</b> .....	<b>17</b>
<b>9. Controlling / Berichterstattung</b> .....	<b>17</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1; Anspruchsgruppen .....	4
Abbildung 2; Erfolgsfaktoren einer digitalen Transformation .....	6
Abbildung 3; Wirkung einer Vision .....	7
Abbildung 4; Innovations-Positionierung .....	10
Abbildung 5; Erfolgsfaktorenmodell «Mensch, Organisation, Technologie» .....	11
Abbildung 6; Zuweisung Gestaltungsbereiche zu strategischen Schwerpunkten .....	13

# 1. Einleitung

## 1.1. Ausgangslage

In einer zweitägigen Klausur hat der Thalwiler Gemeinderat die Legislaturziele 2022-2026 erarbeitet – unterstützt durch die Leitenden der Dienstleistungszentren der Gemeindeverwaltung.

Eines der Legislaturziele betrifft die digitale Transformation und lautet:

«Die Gemeinde Thalwil treibt die digitale Transformation innerhalb der Gemeinde weiter und konsequent voran.»

Die vorhandene Strategie vom Januar 2020, welche im Rahmen eines Legislaturziels 2018-2022 erarbeitet wurde, ist nicht mehr aktuell und trägt dem technologischen und gesellschaftlichen Wandel, welcher auch durch die Pandemie stark vorangetrieben wurde, nicht mehr Rechnung. Der Gemeinderat hat im Rechenschaftsbericht 2018-2022 zum entsprechenden Legislaturziel erwähnt, dass die Digitalisierung wichtig ist und weiterverfolgt werden soll. Darauf ist ein neues Legislaturziel für die Periode 2022-2026 gefolgt.

Der Digitalisierungsausschuss hat an seiner ersten Sitzung vom 9. Mai 2023 entschieden, dass die aktuell gültige Digitalisierungsstrategie vom Januar 2020 überarbeitet und angepasst werden soll. Dies, damit die digitale Transformation auch über die Legislatur hinaus mit einer klaren Vision und einer darauf abgestimmten Strategie konsequent vorangetrieben wird.

## 1.2. Ziel und Zweck

Die Gemeinde Thalwil will sich als offene und digital vernetzte Organisation weiterentwickeln, die sowohl nach innen als auch nach aussen bedürfnisgerecht, sicher und durchgängig digital agiert. Ziel ist es, die digitale Transformation weiter voranzutreiben und so einen steten Beitrag für die Wandlung hin zu einer modernen, digitalen und nutzerzentrierten Verwaltung zu leisten. Dennoch legt die Gemeinde weiterhin Wert auf den persönlichen Kontakt mit den Kundinnen und Kunden. Die Dienstleistungen der Verwaltung bleiben auch analog zugänglich. Die Gemeinde setzt die Fokusthemen mithilfe eines übergeordneten, zentral gesteuerten Multi-Projekt-Managements und der entsprechenden Ressourcenallokationen um. Damit ist eine Steigerung der Lebensqualität und Positionierung der Gemeinde Thalwil als weiterhin attraktive Arbeitgeberin zu erreichen.

## 1.3. Geltungsbereich

Diese Strategie bezieht sämtliche Bereiche der Gemeinde Thalwil, inklusive Schule und Werke, mit ein. In den strategischen Zielen werden die Prioritäten und der Umfang näher definiert. So wird beispielsweise festgelegt, ob bei den Werken ein umfassender «Smart City Ansatz» verfolgt wird und ob der pädagogische und der administrative Teil der Schule getrennt betrachtet werden sollen oder nicht.

## 1.4. Zeithorizont

Die vorliegende Digitalisierungsstrategie gilt für die Periode 2024-2028. Sie soll nach drei Jahren einer Überprüfung unterzogen und, falls notwendig, entsprechend angepasst werden.

## 1.5. Terminologie

Bei der Digitalisierung geht es grundsätzlich um die technische Umwandlung von analogen Informationen (wie Texte, Töne, Bilder) in digitale Daten (Bits und Bytes), welche im Anschluss maschinell weiter ver- und bearbeitet werden können. Bei einer digitalen Transformation werden mitunter auch Prozesse hinterfragt und Leistungen neu definiert. Im Zentrum stehen die Geschäftsbereiche und ihre Prozesse. Eine digitale Transformation ist ein umfassender Wandel hin zu einer kundenzentrierten, modernen und digitalen Verwaltung. Ein Teilaspekt der digitalen Verwaltung ist E-Government. Hierbei steht die digitale Abwicklung von bestehenden Prozessen durch Informations- und Kommunikationstechnologien im Vordergrund.

Eine digitale Transformation bezieht zusätzlich auch deren Auswirkungen auf Organisation, Kultur, Arbeitsweise, Datenwirtschaft und Geschäftsmodelle in die Betrachtung mit ein. Dies führt zu organisationalen und kulturellen Veränderungen und beeinflusst und erleichtert die Art und Weise der Kommunikation, Kollaboration und der Transaktion sowohl intern als auch zwischen der Bevölkerung, Unternehmen und Behörden. Auch eine enge Vernetzung mit anderen Akteuren in der Leistungserbringung - sogenannte digitale Ökosysteme - ist dabei sehr wichtig, denn solch umfassende Veränderungen können nur gemeinsam erfolgreich umgesetzt werden. Dabei sollen die Kundenzentrierung und die positive Kundenerfahrung stets im Zentrum stehen. Da sich die Rollen der Akteure verändern, sind ein professionelles Change-Management und eine enge Begleitung eminent wichtig, damit die Menschen aktiv in die Transformation miteinbezogen werden.

## 1.6. Rahmenbedingungen und Grundlagen

Die Gemeinde Thalwil agiert in Bezug auf die Digitalisierung nicht im luftleeren Raum. Bund und Kanton haben bereits umfassende Strategien und Massnahmenplanungen vorgenommen, die als Grundlage für Thalwil dienen.

- Bund: Digitale Verwaltung Schweiz (DVS)<sup>1</sup>

Bund, Kantone, Gemeinden und Städte verstärken die Zusammenarbeit beim Aufbau und bei der Steuerung der digitalen Verwaltung. Der Bundesrat und die Kantonsregierungen haben per 1. Januar 2022 die neue Zusammenarbeitsorganisation «Digitale Schweiz» geschaffen.

- Kanton Zürich: Strategie «Digitale Verwaltung 2018-2023»<sup>2</sup>

Die Strategie zeigt auf, wie die Verwaltung die digitale Entwicklung mitgestalten und die Chancen der Digitalisierung nutzen will. Die Digitalisierung bildet einen strategischen Schwerpunkt des Regierungsrats mit verschiedenen Strategien und einer zentralen Steuerung<sup>3</sup>.

- egovpartner: Gemeinsam zum digitalen Service Public<sup>4</sup>

egovpartner ist ein partnerschaftliches Netzwerk von Gemeinden, Städten und dem Kanton Zürich. Es treibt die Digitalisierung und die digitale Transformation der Verwaltungen auf dem Gebiet des Kantons Zürich voran. Die Gemeinde Thalwil ist eine der Mitgliedsgemeinden.

---

<sup>1</sup> Digitale Verwaltung Schweiz (DVS): <https://www.digitale-verwaltung-schweiz.ch/medien/landingpage-egovernment> [22.08.2023]

<sup>2</sup> Kanton Zürich, Staatskanzlei Strategie Digitale Verwaltung 2018-2023: [https://www.zh.ch/content/dam/zhweb/bilder-dokumente/organisation/staatskanzlei/digitale-verwaltung-und-e-government/strategie\\_digitale\\_verwaltung.pdf](https://www.zh.ch/content/dam/zhweb/bilder-dokumente/organisation/staatskanzlei/digitale-verwaltung-und-e-government/strategie_digitale_verwaltung.pdf) [22.08.2023]

<sup>3</sup> Kanton Zürich, Staatskanzlei, Digitalisierung: <https://www.zh.ch/de/politik-staat/kanton/kantonale-verwaltung/digitale-verwaltung.html> [22.08.2023]

<sup>4</sup> egovpartner: <https://www.egovpartner.ch/> [22.08.2023]

## 1.7. Anspruchsgruppen

Die Digitalisierungsstrategie richtet sich hauptsächlich an den Bedürfnissen der folgenden fünf Anspruchsgruppen (Abbildung 1) aus:

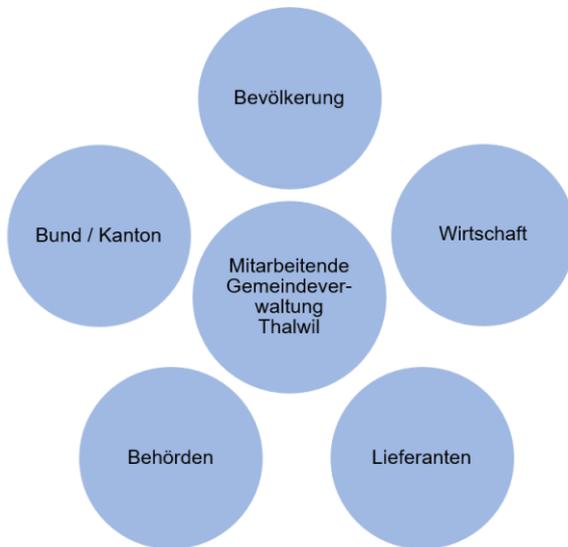


Abbildung 1; Anspruchsgruppen. Quelle: Eigene Darstellung.

In der vorliegenden Strategie legt die Gemeinde Thalwil den Fokus auf die Bevölkerung, die Mitarbeitenden der Gemeindeverwaltung und die Behörden. Die Wirtschaft nutzt vorwiegend kantonale und eidgenössische Dienstleistungen.

## 2. Bedeutung der digitalen Transformation

Die digitale Transformation ist im Alltag einer modernen Gesellschaft allgegenwärtig. Der Umgang mit digitalen Produkten und Dienstleistungen hat sich grundlegend verändert und wird sich zukünftig noch rasanter entwickeln.

### 2.1. Treiber der digitalen Transformation

Die Bedürfnisse und Erwartungen der Bevölkerung nehmen laufend zu. So werden beispielsweise gleichwertige digitale Dienstleistungen von öffentlichen Verwaltungen gefordert, wie dies von der Wirtschaft oder sozialen Netzwerken bekannt ist. Für Kundinnen und Kunden der Gemeinde wird es daher zunehmend wichtiger, rund um die Uhr Zugang zu digitalen Dienstleistungen zu haben.

Als externe Treiber wirken Mitarbeitende, die aus der Privatwirtschaft in die Verwaltung wechseln, eine privatwirtschaftlich geprägte Denkweise mitbringen und diese auch vom öffentlichen Arbeitgeber erwarten. Damit ein Wechsel möglich ist, muss die Gemeinde Thalwil mit privaten Firmen mithalten können und attraktive Arbeitsbedingungen und flexible Arbeitsmodelle anbieten. Für die Bevölkerung und die Mitarbeitenden sollen deshalb verbindliche und transparente Leitlinien geschaffen werden. So kann sich die Gemeinde Thalwil als offene und digital vernetzte Organisation positionieren. Wichtig ist, dass auf eine Trennung von strategischen und operativen Tätigkeiten geachtet wird.

Als interner Treiber wirkt der zunehmende Kostendruck mit gleichbleibenden, respektive teilweise auch abnehmenden Ressourcen, die gleichen oder sogar mehr Aufgaben mindestens gleichwertig zu erfüllen. Die dazu notwendigen Effizienzsteigerungen setzen regelmässig digitale Ansätze wie Prozessoptimierungen durch Automatisierung, beispielsweise automatisierte Steuerveranlagungen, voraus.

### 2.2. Chancen der digitalen Transformation

Die Bevölkerung, Mitarbeitende und Behördenmitglieder fordern zu Recht eine moderne, digitale Verwaltung. Die Digitalisierung und die digitale Transformation bieten zahlreiche Chancen für die Gemeinde Thalwil.

**Standortvorteile:** Eine moderne, digitale Verwaltung mit kundenzentrierten Dienstleistungen und modernen Arbeitsplätzen wird künftig noch wichtiger für die Wahl des Lebens- und Arbeitsortes sein.

**Steigerung von Effektivität und Effizienz:** Durch standardisierte, medienbruchfreie und automatisierte Prozesse wird sowohl die Effektivität (die richtigen Dinge tun) wie auch die Effizienz (die Dinge richtig tun) gesteigert.

**Erhöhung von Interaktion und Mitwirkung:** Die Interaktion und die Mitwirkung innerhalb und zwischen der Verwaltung, der Bevölkerung und den Behördenmitgliedern wird durch zeit- und ortsunabhängige Prozesse ermöglicht und erleichtert. Durch geeignete Plattformen wird die Interaktion und Partizipation an politischen Prozessen gefördert.

**Steigerung der Zufriedenheit:** Eine übergreifende und gesamtheitlich abgestimmte Strategie unter der Berücksichtigung von «Mensch, Organisation und Technologie» führt schliesslich zum Erfolg, welcher sich an Operational Excellence (Effizienz und Effektivität der Prozesse) und der Zufriedenheit der Mitarbeitenden und der Bevölkerung messen lässt.

### 2.3. Herausforderungen der digitalen Transformation

Eine der grössten Herausforderungen und gleichzeitig die wichtigste Entwicklung, die mit der digitalen Transformation einhergeht, ist der kulturelle Wandel. Der volle Nutzen der Digitalisierung ergibt sich erst, wenn die Bereitschaft vorhanden ist, bestehende Gewohnheiten zu ändern, neue Wege zu gehen, Arbeitsweisen und Abläufe anzupassen, offen für Neues zu sein, mutig auszuprobieren sowie aus Fehlern zu lernen und dadurch Innovation zu ermöglichen. Dies gilt für die Politik, Führungskräfte und Mitarbeitende gleichermaßen.

Eine weitere grosse Herausforderung ist das Vertrauen der Anspruchsgruppen in die Datensicherheit. Die Akzeptanz von digitalen Angeboten hängt stark davon ab. Wird dieses Thema nicht genügend beachtet und das Vertrauen der Anspruchsgruppen nicht gewonnen, werden auch künftige Angebote zu wenig oder nicht genutzt.

## 2.4. Erfolgsfaktoren einer digitalen Transformation

Eine repräsentative Umfrage (Abbildung 2) vom Verein MyniGmeind (2023) hat ergeben, dass die folgenden Faktoren für den Erfolg einer digitalen Transformation wichtig sind.

### Wichtige Erfolgsfaktoren (Rangplätze)

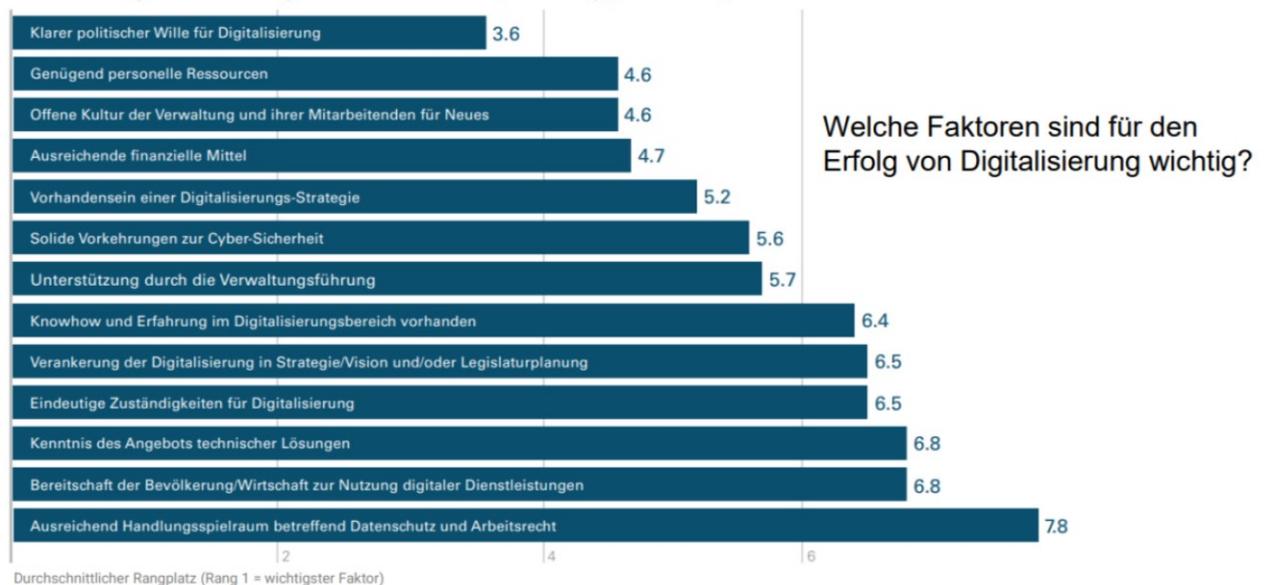


Abbildung 2; Erfolgsfaktoren einer digitalen Transformation. Quelle: Auszug Umfrage Verein MyniGmeind, abgerufen am 09.08.2023, von <https://www.mynigmeind.ch/wp-content/uploads/2023/06/Myni-Gmeind-2023-06-Befragung-Gemeindevertreter-ori1.pdf>.

## 2.5. Situationsanalyse der Gemeinde Thalwil

Bezogen auf die Erfolgsfaktoren befindet sich die Gemeinde Thalwil grundsätzlich in einer guten Ausgangslage: Der klare politische Wille ist vorhanden (Verankerung in den Legislaturzielen, Digitalisierungsausschuss mit politischen Vertretern aus dem Gemeinderat), die personellen Ressourcen wurden 2022 um 80-Stellenprozente aufgestockt (zusätzliche Stelle für einen Projektleiter digitale Transformation), die finanziellen Mittel sind verfügbar (vorausgesetzt, die Bevölkerung unterstützt diesen Wandel weiterhin) und es besteht eine Digitalisierungsstrategie. Die Verwaltungsführung unterstützt die digitale Transformation und das Knowhow sowie die Erfahrung im Digitalisierungsbereich sind vorhanden.

Es ist wichtig, dass die Strategie mit den Zielen und Massnahmen auf die Erreichung der Erfolgsfaktoren ausgerichtet ist. Aus diesem Grund liegt der Fokus auf den folgenden sechs strategischen Schwerpunkten:

- Kultur für die digitale Transformation fördern
- Digitale Kompetenzen ausbauen
- Digitales Dienstleistungsangebot kundenzentriert weiterentwickeln
- Vernetzte Basis-IT-Infrastruktur
- Bekanntheits- und Vertrauensförderung
- Verwaltungsinterne Prozesse optimieren

### 3. Vision «Digitale Transformation Thalwil»

Die Vision (WARUM und WOFÜR tun wir das?) beschreibt den grossen Traum sowie die erstrebenswerte Zukunft (Abbildung 3) der Gemeinde Thalwil und formuliert, was in den nächsten 5 bis 10 Jahren erreicht werden soll.

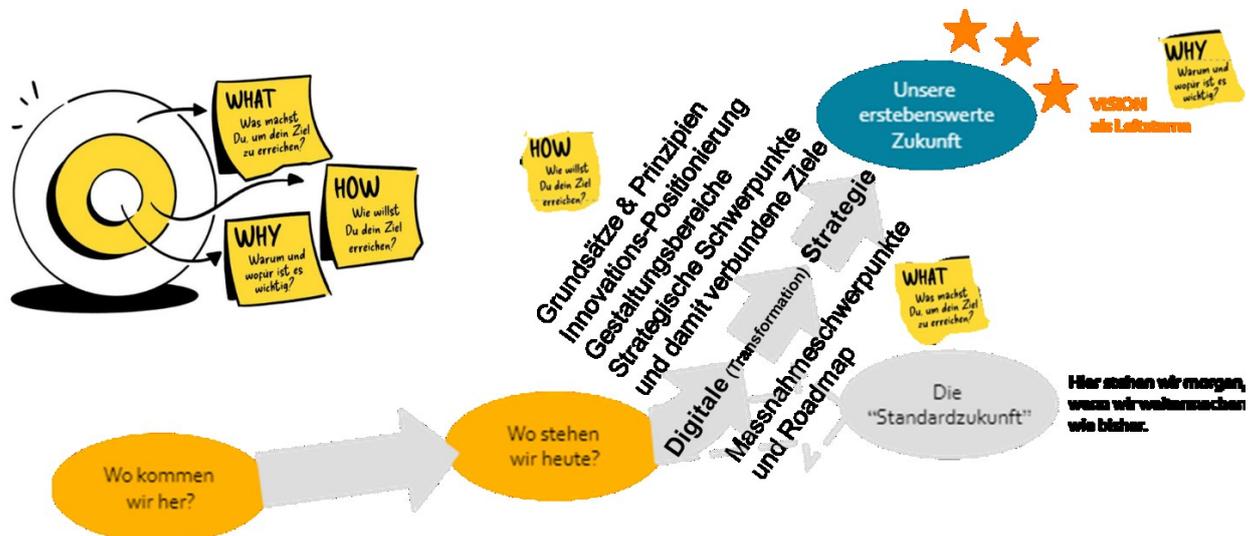


Abbildung 3; Wirkung einer Vision. Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an <https://www.zukunftswissenschaft.de/e-fogumi/visioning.html>.

#### Die Gemeinde Thalwil treibt die digitale Transformation konsequent voran und gestaltet das Leben und Arbeiten in Thalwil einfach und attraktiv.

Die Gemeinde Thalwil will zufriedene Kunden, ist kundenorientiert und bietet, wo dies wirtschaftlich und sinnvoll ist, ein umfassendes digitales Dienstleistungsangebot. Die medienbruchfreie, bedürfnisorientierte und sichere Zusammenarbeit mit der Bevölkerung, der Wirtschaft und den Behörden steht im Zentrum. Die Dienstleistungen sind verständlich, einfach und zugänglich. Die Vorwärtsstrategie beinhaltet die Optimierung, Digitalisierung und Automatisierung der Prozesse. Die Gemeinde strebt eine hohe Dienstleistungsqualität für alle Anspruchsgruppen an. Alle Beteiligten fördern und unterstützen den kulturellen Wandel in der Politik, der Führung und bei den Mitarbeitenden. Die Gemeindeverwaltung ist eine lernende Organisation mit einer positiven Fehlerkultur. Sie probiert mutig Neues aus und ist bereit, bestehende Gewohnheiten zu ändern, neue Wege zu gehen sowie Arbeitsweisen und Abläufe anzupassen. Das Ziel sind engagierte, zufriedene Mitarbeitende mit Freude an der Arbeit. Grundlage bilden die Werte und Führungsgrundsätze der Gemeinde Thalwil, auf welche diese Vision abgestimmt sein muss.

## 4. Grundsätze und Prinzipien der Digitalisierungsstrategie

In der vorliegenden Digitalisierungsstrategie wird aufgezeigt, WIE die Vision «Digitale Transformation Thalwil» verwirklicht werden soll. Ein wichtiger Bestandteil bilden die die Grundsätze und Prinzipien. Diese gelten übergeordnet für die Umsetzung der nachfolgend definierten strategischen Schwerpunkte und den damit verbundenen Zielen. Die Massnahmenswerpunkte und die Roadmap (WAS machen wir WANN, um die Ziele zu erreichen?) sind nicht Bestandteil der vorliegenden Digitalisierungsstrategie und werden separat ausgearbeitet. Diese werden laufend priorisiert, angepasst und entsprechend budgetiert.

### Unsere Grundsätze und Prinzipien

- Nutzerorientierung und Sicherheit
- Wirtschaftlichkeit und Effizienz
- «digital first» und «once only»
- Kooperation und Austausch
- Prozess-Sicherheit und Nachvollziehbarkeit

#### 4.1. Nutzerorientierung und Sicherheit

Bei allen digitalen Prozessen steht die Nutzerorientierung im Zentrum. Die Durchgängigkeit von medienbruchfreien, automatisierten Prozessen über Organisations- und Verwaltungseinheiten hinweg wird gefördert.

Die Sicherheit der Dienstleistungen und der Daten hat oberste Priorität. Bei der Umsetzung neuer Lösungen ist dem Rechtssetzungsbedarf, dem Datenschutz und der Informationssicherheit frühzeitig Rechnung zu tragen.

#### 4.2. Wirtschaftlichkeit und Effizienz

Die Gemeinde plant und betreibt die Entwicklung der digitalen Verwaltung aus einer gesamtheitlichen Perspektive. Die Wirtschaftlichkeit bei der Umsetzung zur digitalen Verwaltung stellt ein zentraler Schwerpunkt dar. Vorhaben mit Skalierungspotential werden priorisiert.

Die Steuerung erfolgt zentral, koordiniert und mit einem gemeinsamen Portfolio. Die Gemeinde Thalwil setzt die Digitalisierung gezielt zur Steigerung der Ressourceneffizienz sowie der Arbeits- und Lebensqualität ein.

Die Gemeinde überprüft ihre Prozesse und Dienstleistungen, setzt die Möglichkeiten der Digitalisierung dort fach- und verwaltungsübergreifend ein, wo sie eine Vereinfachung bringen.

Bei der Auswahl von verschiedenen, gleichwertigen Lösungsvarianten wird die Lösung bevorzugt, welche nachhaltig, einfach, schnell und sicher realisierbar ist.

#### 4.3. «digital first» und «once only»

Die Gemeinde Thalwil nimmt die Digitalisierung ernst und treibt sie voran (digital first), legt aber weiterhin Wert auf den persönlichen Kontakt mit den Kundinnen und Kunden. Die Dienstleistungen der Verwaltung sind auch analog zugänglich. Intern streben wir «digital only» an. Dies ist die Basis für Prozessautomatisierung und «once only».

Die Gemeinde Thalwil stellt sicher, dass die Bevölkerung sowie Unternehmen ihre Daten nur noch einmal erfassen müssen. Damit Daten mehrfach genutzt werden können, müssen alle betroffenen Stellen die Datenkataloge und die Metadaten (Beschreibung eines Datensatzes) einheitlich verwenden. Somit können Redundanzen und unnötige Interaktionen verhindert werden.

#### **4.4. Kooperation und Austausch**

Bei Digitalisierungs- und E-Government-Projekten von übergeordneten Stellen stellt die Gemeinde Thalwil ihre Prozesse um, übernimmt neue Produkte und arbeitet, wo sinnvoll und möglich, aktiv an Projekten mit. Thalwil tauscht sich aktiv mit externen Partnern aus und sucht aktiv die Zusammenarbeit mit anderen Gemeinden und Städten bezüglich E-Government-Projekten.

#### **4.5. Prozess-Sicherheit und Nachvollziehbarkeit**

Die digitalen Gemeinde-Services können jederzeit, an jedem Ort, auf jedem Gerät und auf den relevanten Kanälen bestellt, bearbeitet und geliefert werden. Der Status der Bearbeitung wird nachverfolgt werden können, da Geschäftsfälle einen «Status» und einen «aktuellen Stand» ausweisen.

## 5. Innovations-Positionierung

Die Innovations-Positionierung (Abbildung 4) hat einen Einfluss auf die Ressourcen (Zeit, Geld), die Umsetzungsgeschwindigkeit und die Lebens- und Arbeitgeberattraktivität. Die Positionierung muss aber auch zum Mindset auf allen Stufen passen und prägt die Führungs- und Unternehmenskultur nachhaltig. Expertinnen und Experten rechnen damit, dass die Hierarchien in Verwaltungen als Folge der Digitalisierung flacher werden.

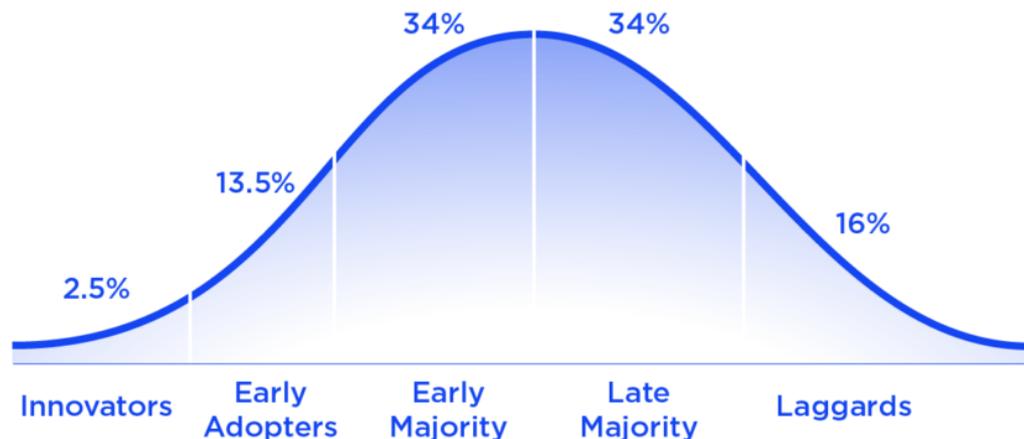


Abbildung 4; Innovations-Positionierung. Quelle: In Anlehnung an Everett M. Rogers.

Die Gemeinde Thalwil positioniert sich als «Early Majority».

In ausgewählten Bereichen mit ausgewiesenem Nutzen kann die Gemeinde Thalwil «Early Adopter» sein. Dies bedeutet, dass Thalwil sich als Gemeinde positionieren will, die grundsätzlich keine eigenen Innovationen entwickelt, sondern neue Lösungen und Dienstleistungen in ihr Leistungsangebot integriert.

Über allem stehen die Grundsätze und Prinzipien der Digitalisierungsstrategie (siehe Kapitel 4). Es ist wichtig, darauf zu achten, das System nicht zu «überhitzen» und die Mitarbeitenden aktiv in den Wandel zu involvieren. Die Verantwortlichen passen sowohl die Prioritäten als auch die Umsetzungsgeschwindigkeit der Veränderungen den personellen Ressourcen an.

## 6. Gestaltungsbereiche

Eine erfolgreiche digitale Transformation ist die gesamtheitliche Betrachtung der drei Gestaltungsbereiche «Mensch, Organisation und Technologie» (Abbildung 5), wobei der Mensch im Zentrum steht. Sie führt zu einer Steigerung der Effizienz (Operational Excellence), Entlastung und mittelfristig zu Kostenersparnissen. Zudem ermöglicht sie eine Stärkung der Kommunikation und der Kollaboration sowie verbesserte Dienstleistungen und Kundennutzen für unsere Anspruchsgruppen. Moderne Arbeitsplätze und flexible Arbeitsformen zeichnen die Gemeinde Thalwil als attraktive Arbeitgeberin aus, sodass sie fit ist für «New Work» und auch zukünftig über genügend sowie gut qualifizierte Führungs- und Fachkräfte verfügt.

Die Umsetzung der übergreifend abgestimmten Strategie führt insgesamt zu einer höheren Zufriedenheit in der Bevölkerung, der Wirtschaft, den Behörden sowie den Mitarbeitenden und trägt zum Unternehmenserfolg der Verwaltung bei.

Gestaltungsbereiche		Erfolgsfaktoren	Übergreifende, abgestimmte Strategie	Ergebnisse	Unternehmenserfolg
Mensch	<b>Intern:</b> Gemeinderat Verwaltungs- leitung, MA	<b>Mindset:</b> Bewusstsein für Notwendigkeit einer Veränderung, Veränderungsbereitschaft, Offenheit, Vertrauen, Mut. <b>Commitment:</b> Führung als aktive Vorbilder des Wandels. Loslassen (= zulassen).		Mitarbeiterzufriedenheit	
	<b>Extern:</b> Kunden	<b>Positive Customer Experience:</b> Kundenzentrierung, Involvierung inkl. e-Mitwirkung.			
Organisation	Firmenkultur & Strategie	Offene, lernende Organisation, psychologische Sicherheit. Neues ausprobieren. Gute Fehlerkultur. Vertrauen. Zeitgerechte Digitalisierungsstrategie.		Operational Excellence (führt auch zu Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit)	
	Daten & Analysen	Digital first und once only Prinzip. Verfügbarkeit, Messbarkeit, Nutzung von Daten und Analytics für kontinuierliche Verbesserung.			
	Struktur & Ressourcen	Kooperationen statt Silos. Netzwerke statt starre Hierarchien. Agilität. Flexwork, mobile office. Zeitgerechtes Raumkonzept. Personal, Geld, Zeit.			
	Führung & Prozesse	Kontextspezifische Führung. Kontinuierliche Verbesserung, d.h. unnötige Prozesse eliminieren, vereinfachen, digitalisieren und automatisieren.			
Technologie	Tools & Expertise	Vernetzte Basis-IT-Infrastruktur (Smart Service Portal, MS 365, modernes GEVER, Social Media, CMS/Web). Moderne Arbeitsplätze. Digital skills, professioneller IT-Support. Benutzeridentifikation.			

Abbildung 5; Erfolgsfaktorenmodell «Mensch, Organisation, Technologie». Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Uhl, A. (2019). Business Transformation Management.

### 6.1. Gestaltungsbereich Mensch

Damit sich die digitale Verwaltung in Thalwil erfolgreich entwickelt, braucht es ein gemeinsames Mindset mit dem Bewusstsein für die Notwendigkeit einer Veränderung und die Bereitschaft, diese auch gemeinsam umzusetzen. Eine wirklich gelebte Unterstützung durch die Führungskräfte als aktive Vorbilder des Wandels sowie ein grosses Engagement aller Verwaltungseinheiten sind weitere wichtige Schlüssel zum Erfolg. Neben dem gemeinsamen Verständnis der digitalen Verwaltung ist das Bewusstsein zu schaffen, dass der Einsatz digitaler Hilfsmittel und ein professionelles Prozessmanagement für die Leistungserbringung in der Verwaltung von zentraler Bedeutung ist. Die Dienstleistungen sind kundenzentriert, die Mitarbeitenden involvieren die Anspruchsgruppen und holen die Erwartungshaltungen ab. Ausgewiesene Bedürfnisse werden aufgenommen und umgesetzt.

### 6.2. Gestaltungsbereich Organisation

Eine erfolgreiche digitale Verwaltung setzt neue Kompetenzen bei Mitarbeitenden und Führungskräften voraus. Die dazu nötigen Fähigkeiten sind weiterzuentwickeln. Die Innovationsfähigkeit der

Verwaltung soll verbessert werden sowie geeignete Massnahmen wie regelmässige Informationen oder Schulungen sollen umgesetzt werden. Zu diesem Handlungsfeld gehören auch Massnahmen zur Stärkung und Förderung des kulturellen Wandels. Unabdingbar für den Erfolg ist das breit verankerte Bewusstsein für eine neue digitale Arbeitskultur, welche die Grundlage für Innovationen bildet.

### **6.3. Gestaltungsbereich Technologie**

Die Informatik der Gemeinde Thalwil soll fit gemacht werden für die digitale Transformation. Eine zuverlässige, sichere, vernetzte und zukunftsfähige ICT-Architektur<sup>5</sup> ist das Fundament, auf dem digitale Leistungen angeboten und erbracht werden. Sie ist Voraussetzung für die Bestrebungen der vorliegenden Digitalisierungsstrategie. Die Informatik unterstützt die Gemeinde Thalwil effektiv und effizient und sorgt für die Qualität der definierten Dienstleistungen. Es werden die Rahmenbedingungen für den Einsatz von neuen Technologien und Trends geschaffen.

---

<sup>5</sup> Information and Communications Technologies – auf Deutsch Informations- und Kommunikationstechnologien

## 7. Strategische Schwerpunkte und damit verbundene Ziele

Um die Vision «Digitale Transformation Thalwil» zu erreichen, setzt sich die Gemeinde Thalwil für die Digitalisierungsstrategie 2024-2028 folgende sechs strategischen Schwerpunkte und damit verbundene Ziele. Die sechs strategischen Schwerpunkte der betreffen abteilungsübergreifend viele Bereiche. Die Arbeiten zur Zielerreichung werden in den kommenden Jahren den drei zuvor beschriebenen Gestaltungsbereichen zugewiesen (Abbildung 6). Ebenso ist dem Datenschutz und der Informationssicherheit übergeordnet grösste Aufmerksamkeit zu schenken und bei den Umsetzungsprojekten der digitalen Transformation miteinzubeziehen.

Gestaltungsbereiche	Strategische Schwerpunkte			
Mensch	Kultur für die digitale Transformation fördern	Digitale Kompetenzen ausbauen	Digitales Dienstleistungsangebot kundenzentriert weiterentwickeln	Bekanntheits- und Vertrauensförderung
Organisation			Vernetzte Basis-IT-Infrastruktur	Verwaltungsinterne Prozesse optimieren
Technologie				

Abbildung 6; Zuweisung Gestaltungsbereiche zu strategischen Schwerpunkten. Quelle: Eigene Darstellung.

Nachfolgend werden die sechs strategischen Schwerpunkte näher beschrieben. Die Reihenfolge steht in keinem Zusammenhang mit der Wichtigkeit oder Priorität:

- Kultur für die digitale Transformation fördern
- Digitale Kompetenzen ausbauen
- Digitales Dienstleistungsangebot kundenzentriert weiterentwickeln
- Vernetzte Basis-IT-Infrastruktur
- Bekanntheits- und Vertrauensförderung
- Verwaltungsinterne Prozesse optimieren

### 7.1. Kultur für die digitale Transformation fördern (KU)

Die Führungsverantwortlichen und ihre Mitarbeitenden leben und gestalten die digitale Transformation. Dazu werden sie aktiv vorbereitet und begleitet.

Durch die digitale Transformation werden viele Arbeitstätigkeiten neugestaltet. Prozesse werden neu strukturiert, fallen weg oder werden neu geschaffen. Die Art und Weise, wie ein Geschäft mit physischen Unterlagen bearbeitet wurde, kann sich von der digitalen Bearbeitung grundlegend unterscheiden. Auch können mit der digitalen Transformation neue Tätigkeiten entstehen. Dies führt zu organisationalen und kulturellen Veränderungen und beeinflusst und erleichtert die Art und Weise der Information, Kommunikation, Kollaboration und der Transaktion sowohl intern als auch extern. Die Rollen der Akteure werden sich auf jeden Fall verändern. Die Verantwortlichen leiten und begleiten diese Transformation aktiv.

Dabei verfolgen wir unter anderem folgende Ziele:

- **KUZ 1: Für den Wandel befähigen (Empowerment)**  
Jede Führungskraft und die Mitarbeitenden wissen, was die digitale Transformation bedeutet und dass sie den Wandel mit Eigeninitiative und Mitsprache mitgestalten können. Dadurch helfen sie der Gemeinde Thalwil, das Dienstleistungsangebot zu verbessern und eine attraktive Arbeitgeberin zu sein. Dabei sollen sie durch Weiterbildungsprogramme befähigt und unterstützt werden.
- **KUZ 2: Positive Fehlerkultur**  
Die Gemeindeverwaltung soll aus Fehlern lernen und sich kontinuierlich verbessern. Dazu soll ein Umfeld erschaffen werden, in dem kompetente Menschen mit eigenverantwortlichen Entscheidungsspielräumen in kurzen Abstimmungsschleifen gemeinsam tragbare Lösungen erarbeiten, ausprobieren und umsetzen dürfen.
- **KUZ 3: Erfolge feiern**  
Wir wollen Erfolge und gewonnene Erkenntnisse aus Misserfolgen feiern, das bringt uns weiter.
- **KUZ 4: Netzwerkfähigkeit verbessern**  
Unsere Mitarbeitenden vernetzen sich intern und extern und bringen Kundenbedürfnisse aktiv ein.

## **7.2. Digitale Kompetenzen ausbauen (DK)**

Wir investieren in Führungs-, Problemlösungs-, Methoden-, Technologie- und Fachkompetenzen für die digitale Transformation und verankern dies in unserer Personalpolitik. Wir sind offen für Innovationen und steigern durch gezielte Massnahmen die Akzeptanz und Nutzung unserer digitalen Angebote bei der Bevölkerung.

Die digitale Transformation erfordert sowohl agile Methoden als auch traditionelle Querschnittsfunktionen wie Business Analysen, Projekt- und Prozessmanagement sowie Change-Management. Wir sind offen und befassen uns mit Themen wie beispielsweise künstlicher Intelligenz (KI), Chatbots, Augmented und Virtual Reality, Internet of Things (IoT) sowie Blockchain und setzen diese sinnvoll und gewinnbringend in unserem Alltag ein.

Es ist wichtig, dass die Bevölkerung unseren digitalen Angeboten vertraut, diese akzeptiert und aktiv nutzt.

Dabei verfolgen wir unter anderem folgende Ziele:

- **DKZ 1: Digitale Fähigkeiten in der Verwaltung sicherstellen**  
Wir bilden unsere Führungskräfte und ihre Mitarbeitenden gezielt weiter, sodass das notwendige, stufengerechte digitale Wissen und die digitalen Fähigkeiten in der Verwaltung zur Verfügung stehen.
- **DKZ 2: Innovationen managen**  
Wir gründen ein Digital Innovation Team, welches sich darauf spezialisiert, ausserhalb der klassischen Unternehmensstrukturen innovative Trends, Produkte und Dienstleistungen besonders effizient zu untersuchen und umzusetzen.
- **DKZ 3: Akzeptanz und Nutzung in der Bevölkerung steigern**  
Wir erhöhen das Vertrauen in die Sicherheit der Angebote und steigern die Akzeptanz und die Nutzung der digitalen Dienstleistungen.

### 7.3. Digitales Dienstleistungsangebot kundenzentriert weiterentwickeln (DL)

Das digitale Leistungsangebot für die Bevölkerung, Wirtschaft und Behörden ist priorisiert ausgebaut. Dienstleistungen und Informationen sind durchgängig vernetzt und online verfügbar.

Digitalisierte Prozesse sind im privaten und beruflichen Umfeld mittlerweile eine Selbstverständlichkeit. Einwohnerinnen und Einwohner können damit in kurzer Zeit und auf einfachen, klaren Wegen Anfragen für Dienstleistungen tätigen und Dienstleistungen abholen.

Wir bauen unser bestehendes Angebot an bedürfnisgerechten, medienbruchfreien, zeit- und ortsunabhängigen digitalen Dienstleistungen (wo wirtschaftlich sinnvoll und notwendig) aus. Dazu erheben wir strukturiert die Bedürfnisse der Anspruchsgruppen und entwickeln ihre Leistungen entsprechend weiter. Dabei soll der Fokus stets auf den Dienstleistungen liegen, welche allen Beteiligten den grössten Nutzen stiften. Der einfache Zugang zu Behördendienstleistungen wird als Voraussetzung gefördert.

Dabei verfolgen wir unter anderem folgende Ziele:

- DLZ 1: Smart Service Portal

Unsere Onlinedienstleistungen sind benutzerfreundlich und zukunftsorientiert. Sie sind einfach, sicher und medienbruchfrei. Unsere Services können jederzeit, an jedem Ort, auf jedem Gerät und auf den relevanten Kanälen bestellt, bearbeitet und geliefert werden. Nach der Anmeldung mit dem Benutzerkonto findet man alle in diesem Konto erstellten Geschäftsfälle. Der Status der Bearbeitung kann in Echtzeit nachverfolgt werden, da jeder Geschäftsfall einen «Status» und einen «aktuellen Stand» besitzt. Zudem verfügen wir über ein modernes, benutzerfreundliches und flexibles Content-Management-System mit einer prozessgesteuerten Bearbeitung der bestellten Services.

- DLZ 2: e-Partizipation

Die e-Partizipation der Bevölkerung soll etabliert und ein modernes Tool eingeführt werden.

- DLZ 3: elektronische Signatur

Die elektronische Signatur (inklusive Qualifizierter elektronischer Signatur [QES]) ist in allen relevanten, digitalen Angeboten eingebaut.

### 7.4. Vernetzte Basis-IT-Infrastruktur (IT)

Die technischen ICT-Mittel sind zukunftsfähig und gewährleisten einen sicheren, zuverlässigen, vernetzten und kollaborativen Einsatz.

Wo sinnvoll und wo möglich, konsolidieren wir Systeme, Tools und Schnittstellen. Die dazu benötigten Fähigkeiten und Kompetenzen werden gezielt gefördert.

Die Schutzziele und Grundwerte der Informationssicherheit sind Vertraulichkeit (Informationen dürfen nicht in falsche Hände gelangen), Integrität (sensible Informationen dürfen nicht verfälscht werden) und Verfügbarkeit (notwendige Informationen müssen abrufbar sein).

Dabei verfolgen wir unter anderem folgende Ziele:

- ITZ 1: IT als Enabler

Der Wert der IT muss im Rahmen der digitalen Transformation besser aufgezeigt werden, sprich vom Kostenfaktor im adhoc-Modus zum Enabler (Mitgestalter) mit einer klaren Road-Map. Es muss nicht primär günstiger, sondern besser (effizienter) werden.

- ITZ 2: Modern Workplace

Wir gestalten den Digitalisierungsprozess mit modernen Mitteln. Eine gesamtheitliche Vernetzung und abteilungsübergreifende Verwendung der ICT-Mittel für die Datenbearbeitung, den Austausch von Daten sowie Plattformen der Zusammenarbeit werden aktiv zur Leistungserbringung genutzt.

## 7.5. Bekanntheits- und Vertrauensförderung (BV)

Unseren Anspruchsgruppen ist bekannt, dass die Behördendienstleistungen der Gemeinde Thalwil online verfügbar sind. Dem Angebot wird vertraut und es wird genutzt.

Die Nutzung der Angebote führt zu einer Vereinfachung bei allen Prozessbeteiligten. Vertrauen in die Datensicherheit ist Voraussetzung, um Akzeptanz und Nutzung von digitalen Angeboten zu erhöhen. Transparente Rückmeldungen der Bevölkerung, sowohl positive wie negative, sind uns wichtig.

Dabei verfolgen wir unter anderem folgende Ziele:

- **BVZ 1: Digitalen Wandel kommunizieren**  
Unsere Anspruchsgruppen werden über den digitalen Wandel aktiv informiert und stehen dem Wandel positiv gegenüber.
- **BVZ 2: Feedbackkultur zwischen Verwaltung und Bevölkerung stärken und weiter aufbauen**  
Wir möchten Rückmeldungen der Bevölkerung erhalten und diese medial nutzen.
- **BVZ 3: Benutzerzufriedenheit erheben**  
Wir wollen relevante Kommunikationsmassnahmen umsetzen, welche zur Förderung der Bekanntheit und des Vertrauens führen.
- **BVZ 4: Qualitätsstandards**  
Die Anspruchsgruppen kennen die Qualitätsstandards der Gemeinde Thalwil zur Verarbeitung und Nutzung der Daten im digitalen Geschäftsverkehr.

## 7.6. Verwaltungsinterne Prozesse optimieren (PO)

Die Prozesse werden systematisch überprüft und wenn möglich und sinnvoll digital transformiert, um langfristig eine wirksame, vernetzte, effiziente und sichere Leistungserbringung zu ermöglichen.

Die standardisierte und durchgängig digitale Prozessabwicklung innerhalb der Verwaltung bildet die Basis für die Realisierung von elektronischen Angeboten für die Bevölkerung und Wirtschaft.

Dabei verfolgen wir unter anderem folgende Ziele:

- **POZ 1: Effizienz steigern**  
Wir erhöhen die Effizienz und Transparenz durch Optimierung von verwaltungsinternen und behördenübergreifenden Prozessen durch Vereinfachung, Standardisierung und Automatisierung.
- **POZ 2: Prozessuale Fehler vermindern**  
Wir vermindern die Fehleranfälligkeit in administrativen, wiederkehrenden Prozessen.

## **8. Organisation und Umsetzung**

Die Digitalisierungsstrategie ist fach- und verwaltungsübergreifend zu betrachten. Das Thema soll in allen Bereichen der Verwaltung präsent sein und als ein umfassender Transformationsprozess angesehen werden. Entsprechend müssen die Bestrebungen dezentral mitgetragen und zentral koordiniert werden. Die strategische Steuerung obliegt dem Gemeinderat und dem Digitalisierungsausschuss. Die operative Umsetzung erfolgt durch den Bereich Präsidiales unter situativem Miteinbezug der Arbeitsgruppe digitale Transformation und den Leitenden der Dienstleistungszentren. Ziel ist es, die Fokusthemen mit einem übergeordneten, zentral gesteuerten Multi-Projekt-Management und den entsprechenden Ressourcenallokationen umzusetzen, damit die Projektsicherheit und die Personalressourcen sichergestellt sind. Bei einem ausgewiesenen fachlichen Bedarf oder fehlenden internen Ressourcen, lassen wir uns auch von Externen unterstützen.

## **9. Controlling / Berichterstattung**

Das Controlling und Berichterstattungen erfolgen im Rahmen der jeweils aktuell gültigen Gemeinderichtlinien.