

**Überblick über die
Digitalisierungs- und KI-Strategie
des Landkreises Lüneburg**



LANDKREIS LÜNEBURG

Inhaltsverzeichnis

Digitalisierungs- und KI-Strategie	2
Anhang A. Laufende Projekte.....	5
Anhang B. Audit-Ergebnisse	6
Anhang C. KI-Projekte.....	7

Digitalisierungs- und KI-Strategie

1. Einleitung

Die öffentliche Verwaltung, einschließlich des Landkreises Lüneburg, steht vor erheblichen Herausforderungen wie Fachkräftemangel, steigenden Aufgaben und knappen Ressourcen. Bürgerinnen, Bürger und Unternehmen erwarten zeitgemäße, verlässliche und gut zugängliche Leistungen. Die Digitalisierung ist daher nicht nur ein Instrument zur Effizienzsteigerung, sondern eine grundlegende Voraussetzung für eine dauerhaft leistungsfähige, handlungsstarke und vertrauenswürdige Verwaltung.

Die Digitalisierungs- und KI-Strategie des Landkreises Lüneburg verfolgt das Ziel, eine zukunftsfähige, leistungsstarke und moderne Verwaltung zu schaffen. Dies soll durch optimierte Abläufe, eine höhere Servicequalität für Bürgerinnen und Bürger sowie attraktive Arbeitsbedingungen für die Mitarbeitenden erreicht werden. Künstliche Intelligenz (KI) wird dabei als konsequente Weiterentwicklung der Digitalisierung betrachtet, die neue Möglichkeiten eröffnet, Informationen besser zu erschließen, Prozesse neu zu gestalten und bei Routinetätigkeiten zu entlasten. Die Strategie dient als verbindlicher Orientierungsrahmen für den verantwortungsvollen, wirksamen und souveränen Einsatz von Digitalisierungsmaßnahmen und KI, um Akzeptanz, Vertrauen und Legitimation zu sichern.

2. Vision und Grundsätze

2.1 Vision

Der Landkreis Lüneburg strebt eine zukunftsorientierte, effiziente sowie bürgernahe Verwaltung an. Durch den strategischen Einsatz digitaler Technologien und innovativer Lösungen werden nicht nur die Dienstleistungen hinsichtlich Effizienz, Qualität und Nutzendenfreundlichkeit kontinuierlich verbessert und eine umfassende digitale Daseinsvorsorge gewährleistet, sondern es werden auch attraktive Arbeitsbedingungen geschaffen und die digitalen Kompetenzen der Mitarbeitenden nachhaltig gefördert.

2.2 Grundsätze

Die Digitalisierungs- und KI-Strategie basiert auf acht grundlegenden Prinzipien, die in allen Projekten und Initiativen verbindlich berücksichtigt werden:

- **Digitale Souveränität und Open Source:** Der Landkreis will die volle Kontrolle über seine digitalen Infrastrukturen, Softwarelösungen, Daten und Prozesse behalten.
- **Interkommunalität:** Lösungen sollen mit den Mitgliedsgemeinden (KomGRID) geteilt und Landes- und Bundeslösungen nachgenutzt werden, um doppelte Entwicklungen zu vermeiden und Ressourcen effizient einzusetzen. EfA-Leistungen (Einer für Alle) sollen berücksichtigt und auf Mehrwert geprüft werden.
- **Klimaschutz:** Digitalisierung soll gezielt für Klimaschutz und -anpassung eingesetzt werden (z.B. durch Papier- und Ressourceneinsparungen). Gleichzeitig wird der erhöhte Energiebedarf digitaler Infrastrukturen berücksichtigt und Nachhaltigkeitsziele in Projekten integriert.
- **Projektmanagement:** Ein zentrales Projektmanagement stellt sicher, dass digitale Vorhaben strukturiert, zielgerichtet und ressourcengerecht geplant, gesteuert und umgesetzt werden.
- **Kompetenzaufbau:** Der Landkreis fördert kontinuierlich die digitalen Kompetenzen seiner Mitarbeitenden durch vielfältige Lernangebote, um sie auf Veränderungen vorzubereiten und ihre Arbeitsfähigkeit zu sichern. Die Lernmanagementsoftware (LMS) spielt dabei eine zentrale Rolle.
- **Kommunikations- und Change-Management:** Eine offene und transparente Kommunikation ist entscheidend, um Akzeptanz für den digitalen Wandel zu schaffen und Mitarbeitende aktiv einzubinden. Ein strukturiertes Change-Management begleitet die Veränderungen und fördert den Dialog.

- **Digitalisierungsplattformen:** Vorrangig sollen die landkreiseigenen, bereits vorhandenen Infrastrukturen genutzt werden bevor neue oder externe Lösungen zum Einsatz kommen.
- **Anwendungsfreigabe:** Ein klar definierter Prozess zur Anwendungsfreigabe stellt sicher, dass neue Software und digitale Tools den Anforderungen an Sicherheit, Datenschutz, Interoperabilität und Wirtschaftlichkeit entsprechen, bevor sie im Landkreis eingesetzt werden.

3. Das Leitbild

Das Leitbild der Strategie basiert auf einem Fundament und drei Säulen, die durch sechs Wirkungsbereiche ergänzt werden.

3.1 Das Fundament und die drei Säulen der Digitalisierungs- und KI-Strategie

Das Fundament bildet die Governance und Sicherheit, die den verantwortungsvollen Einsatz von Digitalisierung und KI steuert. Darauf aufbauend sind die drei Säulen:

Digitale Verwaltung: Digitalisierung und KI als Produktivitätsmotor zur Optimierung interner Prozesse.

Digitaler Arbeitgeber: Digitalisierung und KI als Wissens- und Entscheidungsintelligenz zur Stärkung der Mitarbeitenden und Attraktivität als Arbeitgeber.

Digitale Daseinsvorsorge: Digitalisierung und KI für besseren Service und Bürgerinnen- und Bürgernähe.

3.2 Die sechs Wirkungsbereiche für die Digitalisierung und den Einsatz von KI

1. **Außenwirkung:** Service für Bürgerinnen und Bürger spürbar verbessern (Bürgernähe, Vertrauen)
2. **Innenwirkung:** Mitarbeitende durch Assistenzsysteme spürbar entlasten (Kompetenz, Verantwortung)
3. **Prozesswirkung:** Schnellere, standardisierte Abläufe und hohe Qualität
4. **Finanzwirkung:** Wirtschaftlicher und skalierbarer Einsatz von Ressourcen
5. **Steuerungswirkung:** Bessere, faktenbasierte Entscheidung in Verwaltung und Politik
6. **(Un)Abhängigkeitswirkung:** Sicherstellung von Datenhoheit, Sicherheit und digitaler Souveränität

4. Rollen bei der Umsetzung der Digitalisierungs- und KI-Strategie

Die erfolgreiche Umsetzung der Strategie erfordert das Engagement und die Zusammenarbeit aller Akteure im Landkreis Lüneburg:

- **Rolle der Verwaltungsleitung:** Die Verwaltungsleitung spielt eine zentrale Rolle als Impulsgeber, Unterstützer und Vorantreiber von Digitalisierungs- und KI-Projekten.
- **Rolle der Politik:** Die Politik ist maßgeblich an der Umsetzung beteiligt, insbesondere durch die Beschlussfassung der Strategie selbst, und somit der perspektivischen digitalen Ausrichtung der Kreisverwaltung, sowie durch die Bereitstellung der notwendigen Haushaltsmittel und Ressourcen.
- **Rolle des Fachbereiches 3 Zentrale Dienste:** Ist federführend für die Umsetzung und Fortführung der Digitalisierungs- und KI-Strategie verantwortlich.
- **Rolle der Interessenvertretungen (wie Personalrat, Gleichstellungsbeauftragte, Schwerbehindertenvertretung):** Durch die Einbringung der Perspektiven und Anliegen ihrer jeweiligen Interessengruppen leisten sie einen wichtigen Beitrag dazu, dass die Strategie bei den Mitarbeitenden auf breite Akzeptanz stößt und praxistauglich umgesetzt werden kann.
- **Rolle der Führungskräfte:** Die Führungskräfte fördern den digitalen Umbau in ihren Fachdiensten indem sie Ihre Fachkompetenz einbringen. Sie übernehmen eine wichtige Vorbildfunktion für ihre Mitarbeitenden im Umgang mit dem digitalen Wandel.
- **Rolle der einzelnen Mitarbeitenden:** Alle Mitarbeitenden des Landkreises Lüneburg sind aktiv und verantwortungsbewusst dazu aufgerufen, die Digitalisierung maßgeblich mitzugestalten.

5. Entwicklungsprozess der Digitalisierungs- und KI-Strategie

5.1 Das Vorgehensmodell

Die Strategie wurde in einem strukturierten Prozess entwickelt, der sechs Schritte umfasste: Kompetenzinitiative, „Audit digitale Transformation“, Entwicklung der Wirkungsbereiche, Entwicklung konkreter Projektideen und KI-Use-Cases, Priorisierung und Bündelung in Handlungsschwerpunkte und die Entwicklung einer operativen Roadmap. Dieser iterative Ansatz ermöglichte eine breite Beteiligung und die Berücksichtigung unterschiedlicher Perspektiven.

5.2 Ergebnisse Audit zur digitalen Reife

Ein Audit zur digitalen Reife wurde durchgeführt, um den aktuellen Stand der Digitalisierung im Landkreis Lüneburg zu erfassen. Dieses Audit lieferte eine fundierte Bestandsaufnahme der Stärken und Schwächen in verschiedenen Bereichen. Die Ergebnisse des Audits bildeten eine wichtige Grundlage für die Definition der strategischen Schwerpunkte und Maßnahmen.

5.3 KI-Projekte & Maßnahmen

Auf Basis des Leitbilds und der Audit-Ergebnisse wurden konkrete Maßnahmen und Projekte identifiziert und priorisiert. Diese umfassen sowohl konkrete Anwendungsfälle als auch organisatorische Maßnahmen.

6. Ergebnis und Ausblick

Die Digitalisierungs- und KI-Strategie des Landkreises Lüneburg schafft die Grundlage für eine moderne, effiziente und bürgernahe Verwaltung, die den Anforderungen der Zukunft gerecht wird. Ziel ist es, die Potenziale der Digitalisierung und KI verantwortungsvoll zu nutzen, um den Service für Bürgerinnen und Bürger zu verbessern, die Effizienz der Verwaltung zu steigern und den Landkreis als attraktiven Arbeitgeber zu positionieren.

Anhang A. Laufende Projekte

Anhang A der Digitalisierungs- und KI-Strategie bündelt die bereits laufenden Digitalisierungsprojekte des Landkreises Lüneburg. Im Mittelpunkt stehen dabei verschiedene Themenfelder wie eine digitale Personaldatenverwaltung, die digitale Aktenführung und Postbearbeitung, Informationssicherheit und IT-Betrieb sowie moderne Arbeitswelten und mobiles Arbeiten. Außerdem fördert der Landkreis Lüneburg das lebenslange Lernen mit unterschiedlichen Angeboten zum Kompetenzaufbau, um sicherzustellen, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch in Zukunft erfolgreich arbeiten können.

Projekte des Fachdienstes 30 Personalservice

- Digitale Personalverwaltung
- Kompetenzaufbau

Projekte des Fachdienstes 32 Interne Dienste und Organisationsentwicklung

- Allgemeine Schriftgutverwaltung, Schriftgutordnung und E-Akte
- Digitale Poststelle
- Digitalisierung Aktenbestände
- Digitale Signatur
- Prozessmanagement

Projekte des Fachdienstes 33 Informations- und Kommunikationstechnik

- ISO 27001-Zertifizierung (Informationssicherheitsmanagementsystem)
- Zentrales Monitoring System
- Hausweite Zwei-Faktor-Authentifizierung (2FA)
- Keycloak Auth Proxy / Auth Routing

Projekte des Fachdienstes 35 Gebäudewirtschaft:

- WeWork und Mobiles Arbeiten

Anhang B. Audit-Ergebnisse

Anhang B der Digitalisierungs- und KI-Strategie fasst die Ergebnisse des Audits zur digitalen Reife des Landkreises Lüneburg zusammen. Das Audit wurde von Prof. Dr. Dr. Björn Niehaves der Universität Bremen entwickelt und gemeinsam mit seinem Team vor Ort umgesetzt. Dieses Audit dient als Standortbestimmung. Die Ergebnisse bilden eine wichtige Grundlage für die Projekte der Strategie und deren Prioritäten.

Das Audit betrachtet drei Hauptperspektiven: Strategie, Werkzeuge und Menschen.

Perspektive Strategie

Aus strategischer Perspektive zeigt sich, dass die Gesamtverantwortung für die digitale Transformation zentral im Fachbereich 3 Zentrale Dienste gebündelt ist, insbesondere durch den Fachdienst 03 Digitalisierung und den Fachdienst 33 Informations- und Kommunikationstechnik. Die Gründung des Fachdienstes 03 zum 1. Januar 2025 hat die Zuständigkeiten geschärft und stabilisiert. Auch das Prozessmanagement ist organisatorisch verankert und verfügt seit 2023 über eine beschlossene Strategie mit konkreten Instrumenten. Das Dokumentenmanagementsystem (DMS) wird systematisch gestärkt. Erste Auseinandersetzungen mit ethischen Fragen im Kontext von KI sind in Dienstanweisungen und Leitlinien erkennbar. Entwicklungsbedarfe bestehen jedoch in der fehlenden übergreifenden Digitalisierungsstrategie für die gesamte Verwaltung. Die ethische Fundierung des digitalen Wandels ist noch nicht systematisch ausformuliert, und verbindliche Rahmenwerke sowie zentrale Ansprechpersonen für ethische Fragestellungen fehlen.

Perspektive Werkzeuge

Die Werkzeugperspektive offenbart, dass erste strukturelle Voraussetzungen für eine vernetzte Datennutzung durch das DMS geschaffen wurden und bereichsübergreifende Datenverwendung im Aufbau ist. Externe Datenquellen wie Geodaten werden bereits gezielt eingebunden. Die technische Infrastruktur ist modern und leistungsfähig, mit hohem Virtualisierungsgrad, mobiler Ausstattung und der technischen Ermöglichung von Heimarbeit. Besondere technische Voraussetzungen wie eine eigene IT-Infrastruktur mit On-Premise-Ansatz und ein GPU-Server für KI-Anwendungen sind vorhanden. Innovationsprojekte wie DIGITALIS oder der Aufbau eines Large Language Models auf eigener Infrastruktur zeigen die technische Entwicklungsfähigkeit.

Methodisch wurden wichtige Grundlagen für eine systematische digitale Transformation geschaffen, mit strukturierter Planung digitaler Projekte und einem im Aufbau befindlichen einheitlichen Projektstandard. Im Prozessmanagement bestehen belastbare methodische Grundlagen mit etablierten Standards wie PICTURE und BPMN. Innovationsspielräume für Proof-of-Concepts werden bewusst eröffnet. Allerdings ist die Datennutzung noch stark bereichsabhängig, und ein übergreifendes Datenmanagement sowie ein einheitlicher strategischer Rahmen fehlen.

Perspektive Mensch

In der Menschenperspektive verfügt der Landkreis Lüneburg über eine tragfähige Ausgangsbasis, insbesondere durch personell gut aufgestellte zentrale Einheiten (Fachdienst 03 und Fachdienst 33). Change Management und begleitende Kommunikation werden als wichtige Aspekte der digitalen Transformation anerkannt. Jedoch sind die digitalen Personalkapazitäten in den Fachbereichen meist nur punktuell vorhanden und über Teilzuständigkeiten organisiert.

Mit dem Audit Digitale Transformation liegt für den Landkreis Lüneburg eine fundierte Ausgangsbasis vor, um den KI-Einsatz realistisch und zielgerichtet weiterzuentwickeln. Das Audit zeigt, in welchen Bereichen bereits belastbare digitale Voraussetzungen, Kompetenzen und Steuerungsstrukturen bestehen und an welchen Stellen noch gezielte Weiterentwicklungen erforderlich sind. Damit entsteht ein differenziertes Bild der Stärken und Handlungsbedarfe, auf das die weitere Digitalisierungs- und KI-Transformation im Landkreis Lüneburg aufbauen kann.

Anhang C. KI-Projekte

Projekt 01: Etablierung einer zentralen KI-Koordinationsstelle

Dieses Projekt baut eine bereichsübergreifende zentrale Stelle für alle KI-Themen auf. Sie bündelt Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten, koordiniert KI-Vorhaben, entwickelt Standards und unterstützt Fachbereiche bei der Einführung und verantwortungsvoller Nutzung von KI.

Projekt 02: Erweiterung des Anwendungsfreigabeprozesses um KI-Anwendungen

Der bestehende Anwendungsfreigabeprozess wird um spezifische Anforderungen für KI ergänzt. Ziel ist ein verbindlicher, transparenter Prüf- und Freigaberahmen, der rechtliche, ethische, technische und organisatorische Kriterien für KI-Anwendungen systematisch berücksichtigt.

Projekt 03: Einrichtung Ethik-Beirat

Es wird ein interdisziplinärer Ethik-Beirat geschaffen, der KI- und algorithmische Anwendungen begleitet, bewertet und zu Bias-, Diskriminierungs- und Transparenzrisiken berät. So soll eine wertebasierte, grundgesetzkonforme Nutzung von KI sichergestellt werden.

Projekt 04: KI @ IT-Sicherheit und IT-Infrastruktur

KI-gestützte Analyse- und Monitoringfunktionen sollen IT-Sicherheit und Infrastruktur stärken. Logdaten und Systemzustände werden automatisiert ausgewertet, um Anomalien und Bedrohungen früh zu erkennen, Sicherheitsvorfälle schneller zu bearbeiten und die Resilienz der IT zu erhöhen.

Projekt 05: Intelligente Sprach- und Textassistenz für die Verwaltung

Eine KI-basierte Textassistenz unterstützt Mitarbeitende bei E-Mails, Vermerken, Bescheiden und anderen Schriftstücken. Auf Basis qualitätsgesicherter Behördentexte werden Formulierungshilfen, Zusammenfassungen und Standardtexte bereitgestellt, um Effizienz, Verständlichkeit und Einheitlichkeit zu steigern.

Projekt 06: InfoBuddy & KI-gestützte zentrale Wissenssuche für die interne Kommunikation

Es entsteht eine zentrale Wissensplattform mit KI-Suche, die Informationen aus Hausinformationen, Kreisrecht u.a. zusammenführt. Ergänzend beantwortet ein Chatbot interne Service- und Personalfragen, um Wissenssilos aufzubrechen, Rechercheaufwand zu senken und Entscheidungsgrundlagen zu verbessern.

Projekt 07: Digital- und KI-Lotsinnen und Lotsen

In den Fachdiensten werden dezentrale Digital- und KI-Lotsinnen und -Lotsen etabliert. Sie wirken als Multiplikatorinnen und Multiplikatoren, unterstützen Kolleginnen und Kollegen bei digitalen Anwendungen, tragen Wissen in die Fläche und beschleunigen die Umsetzung der Strategie vor Ort.

Projekt 08: PMAT - Prozessmodellierungs- und Analysetool

Eine KI-gestützte Plattform – möglichst integriert in PICTURE – soll Prozessmodelle automatisiert erzeugen, BPMN-Modelle prüfen und Engpässe sowie Optimierungspotenziale identifizieren. Damit wird das Prozessmanagement datenbasierter, schneller und qualitativ hochwertiger.

Projekt 09: DMS als zentraler Datenlieferant für den Landkreis

Das Dokumentenmanagementsystem wird zur zentralen Datenplattform ausgebaut. Datensilos sollen aufgebrochen, Schnittstellen erweitert und klare Regeln für Ablage, Verantwortlichkeiten und Berechtigungen etabliert werden, um eine verlässliche, revisionssichere Datenbasis für Verwaltung und KI-Anwendungen zu schaffen.

Projekt 10: KI-gestützte Standardisierung der Protokollerstellung und Protokollverwaltung

Eine KI-Lösung soll Protokolle einheitlich, effizient und qualitativ hochwertig erstellen und verwalten. Inhalte werden strukturiert erfasst, standardisiert dokumentiert und an Systeme wie das DMS angebunden, um Aufwand zu reduzieren und Protokolle besser auffindbar und nutzbar zu machen.

Projekt 11: KI-gestützte Echtzeit-Übersetzung in Bürgergesprächen

Gespräche mit Bürgerinnen und Bürgern ohne ausreichende Deutschkenntnisse werden durch eine KI-basierte Echtzeitübersetzung unterstützt. So sollen Sprachbarrieren abgebaut, Zugänge zu Leistungen verbessert und Mitarbeitende in stark frequentierten Bereichen entlastet werden.

Projekt 12: KI-Unterstützung für Stellenbewertungen

In der Software Kasaia wird KI integriert, um Stellenbeschreibungen und Bewertungsgutachten vorzubereiten. Aufgaben, Anforderungsprofile, historische Bewertungen und Urteile werden ausgewertet, um Qualität und Konsistenz zu erhöhen und den manuellen Aufwand zu senken, bei klarer Beibehaltung der menschlichen Bewertungsverantwortung.

Projekt 13: KI-gestützter digitaler Assistent für Bürgerinnen- und Bürgeranfragen

Ein Service-Avatar unterstützt Bürgerinnen und Bürger in natürlicher Sprache und mehreren Sprachen bei der Orientierung im Leistungsangebot. Er nutzt u.a. Website, BUS und Serviceportal, erklärt Verfahren verständlich und leitet komplexere Anliegen transparent an zuständige Stellen weiter.

Projekt 14: Bescheide in Leichter Sprache für mehr Bürgerverständnis

Bescheide werden ergänzend KI-gestützt in Leichte Sprache übertragen. Bürgerinnen und Bürger sollen Entscheidungen und Begründungen besser verstehen; bei Papierbescheiden kann ein QR-Code auf die vereinfachte Fassung verweisen. Ziel sind mehr Teilhabe, weniger Rückfragen und eine inklusivere Kommunikation.

Projekt 15: KI-gestützte Optimierung des Ratsinformationssystems Allris

Das Ratsinformationssystem wird um KI-Funktionen zur Suche, Erschließung und Aufbereitung von Vorlagen, Protokollen und Beschlüssen erweitert. Dadurch sollen Recherchen beschleunigt, Zusammenhänge besser sichtbar und politische wie administrative Entscheidungen fundierter und transparenter vorbereitet werden.

Projekt 16: Integrierte GIS-Auswertungen für grundstücksbezogene Daten

Eine KI-gestützte Auswertungs- und Analysefunktion bereitet Informationen aus GIS-Systemen wie TerraWeb und weiteren Quellen zu Grundstücken und Räumen auf. Schutzgebiete, Pläne, Biotope, Gewässer etc. werden automatisiert abgefragt und analysiert, um fachliche Bewertungen und Entscheidungen räumlich fundiert zu unterstützen.

Projekt 17: KI-basierte Folgen- und Nutzwertanalyse zur Unterstützung von Verwaltungs- und politischer Entscheidungen

Ein KI-Tool soll politische und administrative Vorhaben durch Folgenabschätzungen und Nutzwertanalysen unterstützen. Unterschiedliche Handlungsoptionen und Auswirkungen werden strukturiert aufbereitet, um komplexe Entscheidungen klarer, nachvollziehbarer und datenbasierter zu gestalten – ohne den politischen Diskurs zu ersetzen.

Projekt 18: Agenten-Werkstatt: Zukunftsfelder für agentische KI entdecken

Mit der Agenten-Werkstatt wird ein methodischer Rahmen geschaffen, um Anwendungsfälle für agentische KI systematisch zu identifizieren, zu bewerten und zu priorisieren. Ergebnis ist eine Liste „Ready-to-Go“-Use-Cases, die rechtlich, ethisch und technisch abgesichert sind und als Grundlage für eine gezielte Roadmap agentischer KI dienen.