



**HOCHSCHULE FÜR  
ÖFFENTLICHE VERWALTUNG UND FINANZEN  
LUDWIGSBURG**

UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

# **Dynamische Verwaltung**

**Die Entwicklung einer agilen Digitalisierungsstrategie für  
das Landratsamt Ostalbkreis bis 2030**

## **Bachelorarbeit**

zur Erlangung des Grades eines

Bachelor of Arts (B.A.)

im Studiengang gehobener Verwaltungsdienst – Digitales Verwaltungsmanagement

vorgelegt von

Marc Michael Kley

Studienjahr 2024

Erstgutachter: Prof. Dr. V. Mrass

Zweitgutachterin: A. Brunnhuber

Genderhinweis: Aus Gründen der leichteren Lesbarkeit wird in der vorliegenden Arbeit die gewohnte männliche Sprachform bei personenbezogenen Substantiven und Pronomen verwendet. Dies impliziert jedoch keine Benachteiligung des weiblichen oder diversen Geschlechts, sondern soll im Sinne der sprachlichen Vereinfachung als geschlechtsneutral zu verstehen sein.

# Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis .....	IV
Abkürzungsverzeichnis .....	V
Anlagenverzeichnis .....	VI
1. Einleitung .....	1
2. Theoretischer Hintergrund.....	2
2.1. Strategie .....	2
2.2. Digitalisierung .....	2
2.3. Agile Digitalisierungsstrategie .....	3
2.4. Notwendigkeit Digitalisierung .....	4
3. Methodik.....	5
3.1. Zweck der Untersuchung .....	5
3.2. Workshop 1 .....	5
3.3. Workshop 2 .....	6
3.4. Fazit .....	8
4. Darstellung des Cases .....	8
5. Ergebnis .....	12
5.1. Vision .....	13
5.2. Organisationskultur .....	13
5.2.1. Fehlerkultur .....	13
5.2.2. Feedbackkultur .....	17
5.2.3. Prozessmanagement.....	20
5.2.4. Agilität.....	25
5.2.5. Fazit .....	29
5.3. Ende-zu-Ende Verwaltungsdigitalisierung.....	29
5.3.1. Schriftformerfordernis .....	30

5.3.2.	Weiterentwicklung von enaio.....	33
5.3.3.	Weiterentwicklung des elektronischen Rechtsverkehrs .....	36
5.3.4.	Fazit .....	36
5.4.	Human Resources .....	36
5.4.1.	Personalentwicklung.....	37
5.4.2.	Wissensmanagement .....	39
5.4.3.	Weiterentwicklung von Führungskompetenzen .....	41
5.4.4.	Attraktive Landkreisverwaltung .....	43
5.4.5.	Fazit .....	45
5.5.	Standardisierung .....	45
5.5.1.	Zentrales Projektmanagement .....	45
5.5.2.	Einheitliche IT-Systeme .....	47
5.5.3.	Fazit .....	49
5.6.	Handlungsempfehlung Landratsamt.....	49
6.	Fazit .....	51
	Anlagen.....	52
	Quellenverzeichnis .....	57
	Erklärung .....	63

# Abbildungsverzeichnis

ABBILDUNG 1: POST-ITS WORKSHOP 2 .....	7
ABBILDUNG 2: PROZESSOPTIMIERUNG .....	24
ABBILDUNG 3: ARTEN E-SIGNATUR .....	32
ABBILDUNG 4: VISIONSHAUS - DIGITALE VERWALTUNG 2030.....	50

# Abkürzungsverzeichnis

KI = künstliche Intelligenz

EPK = ereignisgesteuerte Prozesskette

BGB = Bürgerliches Gesetzbuch

QES = qualifizierte elektronische Signatur

2FA = 2-Faktor-Authentifizierung

DMS = Dokumenten Management System

GB = Geschäftsbereich

DS-GVO = Datenschutzgrundverordnung

# Anlagenverzeichnis

ANLAGE 1: POST-IT WORKSHOP 1 .....	53
ANLAGE 2: POST-IT WORKSHOP 2 – PHASE 1.....	55
ANLAGE 3: POST-IT WORKSHOP 2 – PHASE 2.....	56

## ÜBER BW SYNC & SHARE

Anlage 1: Digitale Zukunftskommune - Die Landkreisverwaltung im Ostalbkreis  
2025+

# 1. Einleitung

„*Wer nicht mit der Zeit geht, geht mit der Zeit*“ (Faix & Laier, 1996, S. 13).

Damit die Landkreisverwaltung Ostalbkreis auch in der Zukunft leistungsfähig bleibt ist ein Wandel notwendig. Die aktuelle Digitalisierungsstrategie wurde im Jahr 2017 erstellt, um die Leistungsfähigkeit zu erhalten, ist es notwendig, diese an die aktuellen Herausforderungen und Rahmenbedingungen anzupassen.

Diese Arbeit zeigt den Weg des Wandels, zur leistungsfähigen Landkreisverwaltung auf. Ziel hierbei ist die Erstellung einer Handlungsempfehlung für das Landratsamt Ostalbkreis, welche als Grundlage für die Fortschreibung der bisherigen Digitalisierungsstrategie bis zum Jahr 2030 dienen soll. Die Arbeit liefert Antworten auf die Forschungsfrage, wie das Landratsamt Ostalbkreis die aktuellen und anstehenden Herausforderungen in den kommenden Jahren meistern kann.

Dabei soll keine neue fertige Digitalisierungsstrategie erstellt werden, sondern durch die wesentlichen Handlungsfelder, die Basis für die neue Strategie gesetzt werden.

Die Grundlage für die Handlungsempfehlung bilden im Landratsamt durchgeführte Workshops. Anhand dieser beiden Workshops wurden die Handlungsfelder erarbeitet. Hierdurch soll sichergestellt werden, dass alle Bedürfnisse gleichermaßen, in der zukünftigen Digitalisierungsstrategie berücksichtigt werden.

In der Bachelorarbeit wird zunächst der theoretische Hintergrund zum Thema „agile Digitalisierungsstrategie“ erläutert. Anschließend die Forschungsmethode sowie der Case, das Landratsamt Ostalbkreis, ausgeführt. Darauf folgt der Hauptteil mit dem Ergebnis der Forschung. Dieser ist in vier Handlungsfelder sowie die darüberstehende Vision unterteilt. Die vier Handlungsfelder führen zum Erreichen der Vision, welche über allem als Zielbild steht. Das Fazit bildet den Abschluss der Arbeit und zeigt mit einem Blick in die Zukunft wie es für das Landratsamt Ostalbkreis weitergehen kann.

## **2. Theoretischer Hintergrund**

### **2.1. Strategie**

Bei einer Strategie geht es um die Kombination von Maßnahmen bzw. langfristigen Verhaltensweisen einer Organisation, zur Verwirklichung von langfristigen Zielen. Dabei ist es wichtig, dass die Organisation langfristige Ziele festgelegt hat. Diese Ziele müssen nach den SMART-Kriterien formuliert sein. Dabei steht jeder Buchstabe für ein Merkmal, welches das Ziel erfüllen muss. Der Buchstabe ‚S‘ steht für spezifisch, ein Ziel muss konkret formuliert werden, dabei muss deutlich werden, wohin der Weg führen soll und was konkret erreicht werden soll. Zudem muss das Ziel messbar sein, wofür das ‚M‘ steht, die Ziele müssen in messbaren und überprüfbaren Parametern gefasst werden, wodurch das Zielcontrolling ermöglicht wird. Das ‚A‘ steht für akzeptiert, demnach müssen die betroffenen Mitarbeiter von dem gesetzten Ziel überzeugt sein und dieses für sich annehmen. Des Weiteren muss ein Ziel realistisch sein, was das ‚R‘ verdeutlicht, denn wenn ein Ziel unerreichbar ist, führt dies zu Demotivation der Beteiligten. Der letzte Buchstabe ‚T‘ zeigt, dass ein Ziel terminiert sein muss. Also dementsprechend festgelegt sein muss, bis wann dieses erreicht werden soll. Es ist notwendig Ziele smart zu formulieren, um die Erreichbarkeit und Klarheit zu gewährleisten. Zudem wird dadurch den Mitarbeitern ein Orientierungsrahmen für ihr Handeln vorgegeben (Hettl, 2013). Demzufolge müssen die im Rahmen der Strategie gesteckten Ziele smart formuliert werden.

### **2.2. Digitalisierung**

Langfristiges Ziel der Strategie soll die fortschreitende Digitalisierung der Landkreisverwaltung Ostalbkreis sein. Der Begriff ‚Digitalisierung‘ stammt ursprünglich aus dem 19. Jahrhundert und bezeichnet die Umwandlung von kontinuierlichen Signalen in eine Codierung (Hofmann, 2020, S. 138). Heute geht der Begriff ‚Digitalisierung‘ allerdings weiter, dabei wird der Mensch sowie seine Lebens- und Arbeitswelt auf eine digitale Ebene übertragen. Ziel hierbei ist der Ausbruch aus

der analogen Welt in die digitale Welt, um eine konstante Vernetzung zu ermöglichen und die Prozesse jederzeit und überall verfügbar zu machen. Auf die öffentliche Verwaltung bezogen, bedeutet Digitalisierung, auf den Gang zum Amt kann verzichtet werden. Dies ist möglich, wenn der Bürger sämtliche analoge Prozesse digital per Internet, orts- und zeitunabhängig erledigen kann. Daraus wird auch das langfristige Ziel für die öffentliche Verwaltung, Schaffung einer vollständig digitalen Verwaltung, welches durch Digitalisierung erreicht werden soll, deutlich.

### **2.3. Agile Digitalisierungsstrategie**

Der kontinuierliche Wandel wird zunehmend zur Normalität für alle Organisationen und kann nicht mehr als Ausnahmesituation angesehen werden, weshalb es notwendig ist, die Strukturen der Organisationen an diese neuen Gegebenheiten anzupassen (Singh et al., 2013, S. 3). Dies lässt sich unter dem Titel ‚Dynamische Verwaltung‘ zusammenfassen, da auch die öffentlichen Verwaltungen diesen neuen dynamischen Veränderungen ausgesetzt sind.

Um der aktuellen Situation der dynamischen Verwaltung gerecht zu werden und diese in der Digitalisierungsstrategie zu berücksichtigen, ist es notwendig, die Agilität der Strategie zu gewährleisten.

Unter dem Begriff Agilität wird die Gewandtheit, Wendigkeit oder Beweglichkeit in einem Prozess, den gesamten Organisationsstrukturen oder einzelnen Personen verstanden. Wenn eine Organisation agil ist, kann sie flexibel auf unvorhergesehene Ereignisse oder sich ändernde Anforderungen und Rahmenbedingungen reagieren. Langfristiges Ziel muss sein, dass die Organisation auf Veränderungen oder Wandel nicht erst reagiert, wenn es bereits zur Veränderung oder dem Wandel gekommen ist, sondern stattdessen proaktiv handelt (Bendel, 2019).

Das Akronym VUCA hat sich in den letzten Jahren zu einem Modewort entwickelt, um die aktuelle agile Arbeitsumgebung zu beschreiben. VUCA steht dabei für volatility (Volatilität), uncertainty (Unsicherheit), complexity (Komplexität) und ambiguity (Mehrdeutigkeit). Die vier Begriffe beschreiben die Herausforderungen, denen alle Organisationen aktuell gegenüberstehen. Diese vier Herausforderungen

müssen von einer Organisation gemeistert werden, um weiter bestehen zu können (Baran & Woznyj, 2021, S. 1).

Demnach muss es sich bei der Digitalisierungsstrategie für das Landratsamt Ostalbkreis, um eine agile Digitalisierungsstrategie handeln.

Eine agile Strategie zeichnet sich dadurch aus, dass diese kontinuierlich an die sich ändernden Rahmenbedingungen angepasst wird. Wodurch die Zielerreichung gewährleistet wird. Dementsprechend ist es notwendig in regelmäßigen Abständen die erstellte Strategie zu überprüfen und mit den aktuellen Gegebenheiten abzugleichen (Seitz, 2021).

## **2.4. Notwendigkeit Digitalisierung**

Die Leistungsfähigkeit des öffentlichen Dienstes hat in den letzten Jahren stark abgenommen, bzw. haben dies die Bürger so wahrgenommen. Im Jahr 2023 gaben 45 % der Befragten an, dass die Leistungsfähigkeit im Vergleich zum Vorjahr gesunken ist. In den Jahren 2019 bis 2023 gaben im Schnitt 39 % der Befragten an, dass die Leistungsfähigkeit, des öffentlichen Dienstes, im Vergleich zum Vorjahr gesunken ist (dbb beamtenbund und tarifunion, 2023a).

Diese Werte zeigen, die Notwendigkeit durch gezielte Maßnahmen die Leistungsfähigkeit zu verbessern. Eine Maßnahme hierfür ist die konsequente Digitalisierung aller Aufgaben des öffentlichen Dienstes. Diese Maßnahme sahen 70 % der befragten Mitarbeiter des öffentlichen Dienstes, sowie 69 % der insgesamt Befragten als erforderlich an (dbb beamtenbund und tarifunion, 2023b). Demzufolge stellt die Digitalisierung eine Möglichkeit dar, um die Leistungsfähigkeit des öffentlichen Dienstes zu erhöhen. Die Digitalisierung kann nur gelingen, wenn diese anhand einer Digitalisierungsstrategie durchgeführt wird, was die Notwendigkeit einer agilen Digitalisierungsstrategie für das Landratsamt Ostalbkreis aufzeigt.

## **3. Methodik**

Die Digitalisierung und Weiterentwicklung des Landratsamtes kann nur im engen Austausch mit den Mitarbeitern des Landratsamtes gelingen. Denn die neue Digitalisierungsstrategie Ziele definiert, welche Grundlage für alle Entscheidungen, Arbeits- und Verhaltensweisen in der Landkreisverwaltung sein sollen. Um die Perspektiven der verschiedenen Ressorts in der neuen Digitalisierungsstrategie berücksichtigen zu können, wurden zwei interne Workshops durchgeführt.

### **3.1. Zweck der Untersuchung**

Was beschäftigt die einzelnen Mitarbeiter? Es gilt die Mitarbeiter abzuholen, denn es soll eine verbindliche Strategie für jeden Einzelnen sein. Bei welcher sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeiter beteiligt werden müssen. Um dieses Ziel zu erreichen, wurden im März 2024 in der Landkreisverwaltung zwei Workshops durchgeführt. Der erste Workshop war nur für die Führungskräfte und darauf aufbauend wurde dann der Mitarbeiterworkshop durchgeführt.

### **3.2. Workshop 1**

Der erste Workshop fand im Rahmen der Dezernenten- und Geschäftsbereichsleiter tagung am 07. März 2024 statt und war in zwei Phasen aufgeteilt. Ziel dieses Workshops war zu erfahren, was die Führungskräfte aktuell sowie in den nächsten Jahren beschäftigt, um dies in der Strategie berücksichtigen zu können. Bei dem Workshop waren bis auf vier Personen alle Dezernenten bzw. Geschäftsbereichsleiter anwesend, wodurch ein Querschnitt über alle Bereiche des Landratsamtes abgebildet werden konnte. Somit war auch gut sichtbar, was die einzelnen Bereiche aktuell beschäftigt. Die wichtigsten Punkte des ersten Workshops sind in Anlage 1 zusammengefasst.

#### **Phase 1 – In meinem Arbeitsbereich sind bis 2030 ...**

- ... die wichtigsten Themenfelder
- ... die wichtigsten Projekte

In der ersten Workshopphase ging es allgemein um die bis 2030 anstehenden Projekte und Themenfelder, hierfür waren 15 – 20 Minuten vorgesehen. Es zeigte sich, dass die Teilnehmer aktuell viel beschäftigt, denn es wurden für diese beiden Fragestellungen 104 Post-It beschrieben.

### **Phase 2 – Herausforderungen bis 2030**

Bis 2030 müssen wir dies als Herausforderung bewältigen

Das ist mir für die Strategie wichtig...

In der zweiten Workshopphase ging es um die Herausforderungen, die die Teilnehmer bei der Bewältigung der Themenfelder und Projekte aus Phase 1 sehen, und wie diesen in der Strategie begegnet werden kann und was in der Strategie berücksichtigt werden sollte. Für die zweite Workshopphase waren ebenfalls 15 – 20 Minuten vorgesehen. In dieser Phase wurden von den Teilnehmern 50 Post-It beschrieben, dies sind deutlich weniger als in der ersten Phase. Daraus wird deutlich, dass es den Führungskräften deutlich schwerer fällt, das Strategiethema zu definieren.

## **3.3. Workshop 2**

Der zweite Workshop fand am 20. März 2024 statt. Bei diesem nahmen 25 Teilnehmer aus verschiedenen Bereichen der Landkreisverwaltung teil. Hier wurde bei der Auswahl der Teilnehmer darauf geachtet, dass ein Querschnitt der gesamten Landkreisverwaltung gebildet wird. Es nahmen sowohl Mitarbeiter teil, welche viel Kundenkontakt haben, als auch Mitarbeiter, welche Querschnittsaufgaben in der Kreisverwaltung verantworten. Hierdurch können alle wesentlichen Organisationseinheiten in der Strategie berücksichtigt werden.

Der Workshop war für 2,5 Stunden angesetzt, die längere Dauer sollte die Teilnehmer zur Diskussion untereinander anregen. Die Teilnehmer wurden entsprechend der Fachrichtung in 3 Gruppen aufgeteilt: Verwaltung, Gesellschaft sowie Umwelt & Klimafolgeanpassungen. Die Teilnehmer der jeweiligen Gruppen sollten sich dabei auf den Bereich ihrer Gruppe konzentrieren und sich bei der Arbeit im Workshop nur auf diesen Bereich beschränken.

Wie bereits der erste Workshop, war auch der zweite Workshop in zwei Phasen aufgeteilt.

### Phase 1 – Ziele, Projekte & Herausforderungen

In der ersten Phase ging es primär darum, die aktuellen Projekte zu sammeln. Dabei sollten auch die Herausforderungen der einzelnen Themenfelder berücksichtigt werden. Für die Workshopphase waren 50 Minuten vorgesehen, dies sollte, wie bereits beschrieben, den aktiven Austausch zwischen den Teilnehmern ermöglichen, um somit tiefer in die Thematik einzusteigen. Bei dieser Phase wurden von den Teilnehmern 82 Post-It beschrieben, die Wichtigsten sind in Anlage 2 zusammengefasst.

### Phase 2 – Schnittstellenmanagement zu den externen Stakeholdern

In dieser Workshopphase ging es darum, wie die Herausforderungen der Zukunft gelöst werden können, welche Voraussetzungen hierfür geschaffen werden müssen, wer zur Lösung beiträgt sowie welche die relevanten Akteure für die jeweiligen Herausforderungen sind. Hierfür waren aus dem gleichen Grund wie in Phase 1 wieder 50 Minuten vorgesehen, es wurden von den Teilnehmern 102 Post-It beschrieben, die Wichtigsten sind in Anlage 3 zusammengefasst.

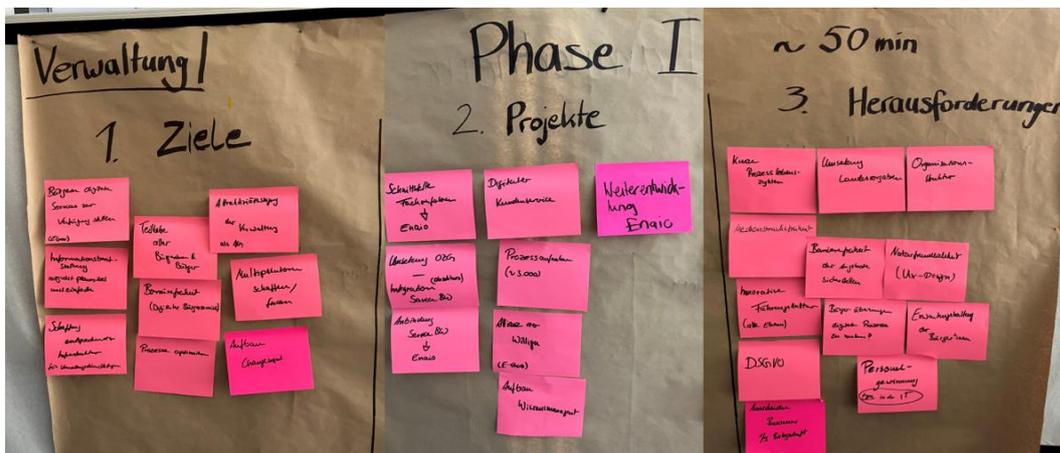


Abbildung 1: Post-Its Workshop 2 Quelle: Eigene Aufnahme

### **3.4. Fazit**

Die große Anzahl der beschriebenen Post-It zeigt die Bereitschaft der Teilnehmer, etwas verändern zu wollen. Das allgemeine Stimmungsbild der Teilnehmer zeigt zudem auch den Veränderungswillen der Dezernenten und Geschäftsbereichsleiter sowie der beteiligten Mitarbeiter. Sie sind bereit für eine Weiterentwicklung und sehen auch, dass es diese Entwicklung und Veränderungen braucht, um die Herausforderungen bis 2030 meistern zu können.

## **4. Darstellung des Cases**

Der Ostalbkreis hat knapp 320 000 Einwohner (Stand 01/2024), gehört mit einer Bevölkerungsdichte von 211 Einwohnern je km<sup>2</sup> zu den Flächenlandkreisen und ist der drittgrößte Landkreis in Baden-Württemberg. Insgesamt gibt es 19 dezentrale Standorte vom Landratsamt im Kreisgebiet. In den kommenden Jahren ist ein Neubau eines Verwaltungsgebäudes in unmittelbarer Nähe des Kreishauses geplant, womit sich die Anzahl der Außenstellen verringern wird. Dieser Punkt stellt eine Rahmenbedingung dar, welche in der Strategie berücksichtigt werden muss.

Die aktuelle Digitalisierungsstrategie des Landratsamtes Ostalbkreis mit dem Titel „Digitale Zukunftskommune – Die Landkreisverwaltung im Ostalbkreis 2025+“ wurde im Jahr 2017 im Rahmen des landesweiten Ideenwettbewerbs „Digitale Zukunftskommune@bw“ erstellt.

Bei diesem Ideenwettbewerb wurde der Ostalbkreis, basierend auf der Bewerbung mit der Digitalisierungsstrategie, zusammen mit 49 weiteren Bewerbern ausgewählt und bei der Umsetzung der Digitalisierungsstrategie finanziell unterstützt. Für die Umsetzung der Digitalisierungsstrategie erhielt das Landratsamt Ostalbkreis eine Förderung durch das Land Baden-Württemberg in Höhe von 45000 €.

Die aktuelle Strategie basiert auf den folgenden fünf Säulen:

„Infrastruktur“, „Service“, „E-Government“, „Portale“ und „Digitale Region/Open Daten“. Die Basis der ersten Säule „Infrastruktur“ ist die Einführung der E-Akte, auf

welcher dann weitere Projekte wie E-Post, E-Aktenaustausch, E-Schriftverkehr mit Dritten oder E-Kommunikation aufgebaut werden.

Ziel der zweiten Säule ‚Service‘, ist die Schaffung eines standardisierten Orientierungsrahmens für alle Mitarbeiter der Landkreisverwaltung.

Die Säule ‚E-Government‘ legt den Fokus auf den digitalen Bürgerservice, durch Projekte wie z. B. Online-Terminvereinbarung, E-Partizipation, Kreis-App oder verschlüsselte Kommunikation mit dem Bürger.

Die vierte Säule hat das Ziel alle Online-Verwaltungsdienstleistungen zentral an einem Ort anzubieten und dabei auf vorhandene Daten zurückzugreifen. Dies soll durch die Verbindung aller Portale von Bund, Land und Kreis ermöglicht werden, was dem sogenannten Once-Only-Prinzip entspricht.

‚Digitale Region‘, die fünfte Säule, setzt das Ziel der Umsetzung einer Digitalstrategie für den Ostalbkreis ab 2025, bei welcher der Fokus auf der Weiterentwicklung des gesamten Landkreises liegt.

Da die Digitalisierungsstrategie im Jahr 2017 verabschiedet wurde, konnten viele Herausforderungen, vor denen die Landkreisverwaltung aktuell im Jahr 2024 steht und in den kommenden Jahren stehen wird, nicht berücksichtigt werden. Zudem befinden wir uns in einem stetigen Wandel. Dies kann beispielhaft anhand der Künstlichen Intelligenz beobachtet werden. Im Jahr 2017 war diese sehr wenig verbreitet und nicht öffentlich verfügbar, im Jahr 2024 hat sich KI im Alltag vieler Menschen etabliert, da diese mittlerweile kostenlos für jedermann verfügbar ist. In Deutschland bspw. nutzten 14 % der Unternehmen bereits aktiv KI und 67 % der Unternehmen beschäftigten sich mit dem Einsatz von KI im Unternehmen (Feike et al., 2024, S. 7).

Die erste Säule der Strategie konnte in den letzten Jahren bereits gut umgesetzt werden. Durch die Einführung des Dokumentenmanagementsystems enaio konnte bereits ein wichtiger Teil der Säule ‚Infrastruktur‘ erfolgreich aufgebaut werden. In anderen Bereichen, wie enaio Workflows oder E-Postausgang besteht jedoch noch viel Bedarf. Insgesamt konnte bei der ersten Säule eine gute Ausgangssituation geschaffen werden, die es jedoch auszubauen gilt.

Im Rahmen der zweiten Säule gibt es in der Landkreisverwaltung zwar vereinzelte einheitliche Orientierungsrahmen, in Form von standardisierten Leitfäden oder Handlungsanweisungen für die e-Akte, jedoch sind diese nicht flächendeckend bekannt und werden daher nur von wenigen Beschäftigten genutzt. Zudem gibt es Fachanweisungen der einzelnen Geschäftsbereiche, welche weiterentwickelt und dauerhaft an die Prozesse angepasst werden sollten. Des Weiteren ist festzustellen, dass organisatorische und technische Leitfäden eines strategischen Kommunikationskonzeptes bedürfen, um dauerhaft transparent und bekannt sein zu können. Dies sollte dann z. B. im ON-Boarding-Prozess bei einem neuen Mitarbeiter sichergestellt werden

Von der dritten Säule konnten viele Projekte, wie Online-Terminvereinbarung, verschlüsselte Kommunikation oder digitaler Bürgerservice in einzelnen Bereichen umgesetzt werden. Diese müssen allerdings noch auf die gesamte Landkreisverwaltung ausgerollt werden. Hierbei ergab sich vor allem bei service-bw, für externe Anliegen, und dem Formularserver, für interne Anliegen, in den letzten Jahren ein sehr großer Fortschritt im Rahmen des Projektes Digitaler Kundenservice. Hierbei konnten ca. 110 Online-Anträge, im Rahmen der no.PDF-Strategie umgesetzt werden. Andere Projekte wie die Kreis-App, Chat Bot oder E-Partizipation wurden noch nicht angegangen bzw. sollen auch nicht weiterverfolgt werden.

Bei den Projekten der vierten Säule, ist das Landratsamt stark abhängig von Bund und Land, jedoch konnte das Landratsamt durch die Einbindung der standardisierten Leistungsbeschreibungen von service-bw in die eigene Homepage, eine gute Basis schaffen, die es weiterzuentwickeln gilt. Hierbei ist das Landratsamt allerdings auf Bund und Land angewiesen und kann selbst nur wenig umsetzen. Insgesamt muss das Landratsamt 268 Prozesse als Online-Antrag abbilden, aktuell (Stand Mai/2024) sind 129 Prozesse im Live-Betrieb, 33 Prozesse grundsätzlich aktivierbar, 35 Prozesse in der Entwicklung und 71 Prozesse, die noch nicht modelliert werden müssen.

Bei der fünften Säule gab es in den letzten Monaten großen Fortschritt, aktuell läuft im Landratsamt in Zusammenarbeit mit dem Zentrum für digitale Entwicklung (ZDE) ein Projekt zur Erstellung einer Digitalen Kreisentwicklungsstrategie Ostalbkreis, welche das Ziel einer Digitalen Region verfolgt.

Das Landratsamt Ostalbkreis steht in den nächsten Jahren vor großen Herausforderungen, welche sich auf die Rahmenbedingungen auswirken und daher in der Strategie berücksichtigt werden müssen. Eine große Herausforderung ist die aktuell schwierige finanzielle Situation. Im Jahr 2024 liegt das veranschlagte Gesamtergebnis des Gesamtergebnishaushaltes für den Ostalbkreis bei -12.728.810 €. Der Landkreis muss im Jahr 2024 das Defizit der kreiseigenen Kliniken in Höhe von 60 Mio. € ausgleichen (Stand Mai/2024). Es ist davon auszugehen, dass dieses in den kommenden Jahren, bis zur Fertigstellung des Klinikneubaus bei dieser Höhe bleiben oder sich noch weiter erhöhen wird. Zu Beginn des Jahres wurde von einem Defizit von 35 Mio. € ausgegangen, innerhalb weniger Monate hat sich dieses fast verdoppelt. Dies führt dazu, dass Einsparmaßnahmen notwendig sind, um das Defizit zu reduzieren. Eine dieser Maßnahmen ist das Reduzieren der Personalaufwendungen, was zur Folge hat, dass ein erhöhter Fokus auf dem Stellenplan liegt, bereits unbesetzte Stellen nicht besetzt werden dürfen und keine zusätzlichen Stellen geschaffen werden können. Vor allem in Bereichen wie Digitalisierung, Prozessmanagement oder der IT wird es dadurch schwierig, alle Stellen zu besetzen, weshalb vorhandene Stellen optimal genutzt werden müssen.

Eine weitere große Herausforderung, die bereits spürbar ist, ist der Fachkräftemangel, ausgelöst durch den demographischen Wandel und der Abwanderung von Fachkräften in die Privatwirtschaft. Dieses Problem betrifft vor allem die IT, wird sich jedoch in allen Bereichen bemerkbar machen. Der Fachkräftemangel hängt auch mit dem knappen Haushalt zusammen, da dadurch weniger neue attraktive Stellen geschaffen werden können, um Fachkräfte für die Landkreisverwaltung zu gewinnen.

Neben den genannten Herausforderungen stellt die unklare rechtliche Situation die Landkreisverwaltung vor große Herausforderungen, denn das OZG ist zum 31.12.2022 ausgelaufen und wurde bislang nicht verlängert. Der Bundestag hat zwar am 23.02.2024 den Gesetzentwurf zur Änderung des Onlinezugangsgesetzes (OZG 2.0) beschlossen (Deutscher Bundestag, 2024), jedoch hat der Bundesrat diesen abgelehnt (Menhard, 2024).

Dies führt in vielen Bereichen zu Unsicherheiten. So ist beispielsweise die Weiterentwicklung und -nutzung von service-bw unsicher, denn das OZG 2.0 beabsichtigte die Einführung einer Identifikation mittels BundID. Gleichzeitig ist die Weiterfinanzierung von vielen Bundesprozessen weiter ungeklärt.

Auch auf Landesebene fehlt die rechtliche Grundlage, denn die e-Government Vereinbarung ist ausgelaufen. Dies führt dazu, dass die Finanzierung der EfA-Prozesse, bei welchen es sich um Prozesse im Rahmen des OZG handelt, die von einem Bundesland entwickelt und dann den anderen Bundesländern zur Nachnutzung bereitgestellt werden, ungeklärt ist.

Denn die aus dem Konjunkturpaket bereitgestellte Anschlussfinanzierung läuft zum 01.01.2025 aus und es gibt aktuell keine Perspektive zur Weiterfinanzierung der EfA-Prozesse.

Das Landratsamt kann auf die geschilderten Rahmenbedingungen und Herausforderungen nur bedingt einwirken. Denn die Abhängigkeit von Bund und Land lässt oftmals keine Stellschrauben zu. Umso wichtiger ist es, zu identifizieren welche Potenziale sich erschließen lassen und umgesetzt werden können.

## **5. Ergebnis**

Die Landkreisverwaltung steht bis 2030 vor vielen Herausforderungen, wie in 4. Darstellung des Cases ausgeführt. Um die im vorherigen Bereich genannten Hürden meistern zu können, sind einige Veränderungen notwendig. Im Folgenden werden Lösungswege für die Herausforderungen aufgezeigt.

Als Grundlage werden die Ergebnisse aus den beiden Workshops herangezogen, hierbei haben sich vier Handlungsfelder herauskristallisiert, auf die der Fokus gelegt werden muss.

Diese vier Handlungsfelder sind Organisationskultur, Ende-zu-Ende-Digitalisierung, Standardisierung der Systeme sowie Human Resources. Sie tragen dazu bei, das Gesamtziel einer agilen Verwaltung bis 2030 zu erreichen.

## **5.1. Vision**

Im ersten Schritt muss das Landratsamt im Rahmen einer Vision ein Zielbild mit einem Entwurf für die Zukunft entwerfen. In dieser Vision muss klar definiert sein, wo der Weg hingehen soll, und was erreicht werden soll. Bei einer Vision ist es entscheidend, dass diese allen Personen in der Organisation bekannt ist und alle auf dieses Zielbild hinarbeiten. Hierbei ist zudem wichtig, dass anhand der Vision Teilziele formuliert werden und im Laufe der Zeit die Zielerreichung überprüft werden kann. Die Vision ist die Grundlage der Strategie. Die Handlungsfelder der Strategie tragen zum Erreichen der Vision bei (Sauer, 2023).

Eine mögliche Vision, auf der diese Arbeit basiert, ist „Digitale Landkreisverwaltung 2030“. Die gesamte Strategie bezieht sich auf das Erreichen dieser Vision.

## **5.2. Organisationskultur**

*„Culture eats strategy for breakfast.“ Peter F. Drucker*

Eine Strategie kann fachlich noch so gut für die Organisation sein, wenn die Organisationskultur der Strategie entgegensteht, wird letztere sich nicht erfolgreich umsetzen lassen.

Dementsprechend muss zunächst die Organisationskultur an die heutigen Gegebenheiten angepasst werden. Sie bildet demnach die Grundlage, auf der dann die weiteren Schritte der Strategie aufbauen.

Für die Organisationskultur wurden in den Workshops einige Themen genannt, welche anschließend in die vier Themenbereiche Fehlerkultur, Feedbackkultur, Prozessmanagement sowie Agilität zusammengefasst wurden.

### **5.2.1. Fehlerkultur**

„Einfach mal anfangen“ und „Learning by doing“ wurden von den Mitarbeitern im zweiten Workshop bei der Frage, wie die Herausforderungen der Zukunft gelöst

werden können, mehrfach genannt. Diese beiden Herangehensweisen lassen sich unter der ebenfalls genannten Voraussetzung „Schaffung einer Fehlerkultur“ zusammenfassen.

*„Wer nie gescheitert ist, hat sich noch nie an etwas Neuem versucht.“*

*Albert Einstein*

Dieses Zitat beschreibt, was unter Fehlerkultur verstanden wird. Denn dabei geht es darum, dass Fehler nicht vollständig vermieden werden können, sondern stattdessen dafür gesorgt werden muss, die negativen Auswirkungen davon zu reduzieren. Zudem muss der Fehler analysiert werden, damit er nicht umsonst passiert ist und die Organisation die Erkenntnisse daraus für Weiterentwicklungen in der Zukunft nutzen kann. Der Umgang mit den entstandenen Fehlern wird als Fehlerkultur bezeichnet (Frese, 1991).

Unter einem Fehler wird das unbeabsichtigte Abweichen von Plänen oder Zielen verstanden. Bei der Fehlerkultur geht es darum, mit diesen Abweichungen richtig umzugehen, die negativen Folgen möglichst gering zu halten und daraus resultierende Schäden schnell minimieren zu können, sowie das Auftreten der Fehler in der Zukunft zu reduzieren. Der wichtigste Teil der Fehlerkultur ist allerdings, aus den Fehlern zu lernen, also die Optimierung der positiven Folgen aus Fehler. Dieser Lernprozess sollte auch langfristig umgesetzt werden, um die Leistung und Ergebnisse langfristig zu verbessern (Frese & Keith, 2015, S. 661 ff.).

Einer Studie aus dem Jahr 2018 zufolge, bei welcher die Fehlerkultur in 61 Ländern weltweit verglichen wurde, belegt Deutschland den 60. Platz. Lediglich Singapur hatte im Vergleich eine schlechtere Fehlerkultur als Deutschland (Knebel & Grätsch, 2020). Anhand dieser Studie wird deutlich, wie gering die Akzeptanz für Fehler in Deutschland ist und dass Handlungsbedarf im Bereich der Fehlerkultur besteht.

Der erste Schritt, um eine Fehlerkultur zu etablieren, ist, dass sich sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeiter die eigenen Fehler eingestehen müssen. Das fehlende Eingestehen ist der Hauptgrund für eine schlechte Fehlerkultur. Eine Studie

von EY aus dem Jahr 2023, bei welcher 200 Führungskräfte und 800 Mitarbeiter aus verschiedenen Branchen befragt wurden, kam zum Ergebnis, dass dieses Problem vor allem bei Führungskräften besteht. Bei der Studie gaben zwei Drittel der befragten Führungskräfte an, in der Vergangenheit Fehler nicht oder nur teilweise angesprochen zu haben, bei den Mitarbeitenden waren es 43 % der Befragten. Hieraus wird deutlich, besonders die Führungskräfte müssen ermutigt werden, ihre eigenen Fehler einzugestehen. Als Hauptgrund, weshalb nicht über die eigenen Fehler gesprochen wurde, gaben 68 % der befragten Führungskräfte und 43 % der Mitarbeiter die Angst vor Karrierenachteilen an. Dies ist auch eines der Hauptprobleme, welches angegangen werden muss. Denn am fehlenden Wissen über die Sinnhaftigkeit, eigene Fehler einzugestehen, mangelt es weder den Führungskräften (52 % erachten es als sinnvoll, eigene Fehler einzugestehen) noch den Mitarbeitern (63%) (Taapken, 2023).

Wenn Mitarbeiter oder Führungskräfte auf einen Fehler negativ reagieren, hat dies enormen negativen Einfluss auf die Arbeit der Organisation. Die Angst vor negativen Reaktionen führt dazu, dass Mitarbeiter aufgrund der zu erwartenden Schuldzuweisungen sowie den daraus resultierenden Folgen keine Innovationen oder Entwicklungen anstoßen werden. Hierdurch sinkt die Risikobereitschaft und steigert die Unsicherheit, da ein negativer Einfluss auf die Karriere befürchtet wird. (Taapken, 2023). Damit verringert sich die Innovationsbereitschaft, was weniger Fortschritt und Weiterentwicklung der Organisation zur Folge hat. Diese Auswirkungen kann sich keine Organisation leisten, weshalb sich jede Organisation um eine funktionierende Fehlerkultur bemühen sollte (Fischer et al., 2018, S. 428 ff.).

Dennoch ist es bei einer Fehlerkultur wichtig, es ist keinesfalls positiv, wenn es zu Fehlern kommt. Diese dürfen jedoch keine persönlichen Konsequenzen nach sich ziehen. Es muss eine Kultur gelebt werden, in der es völlig normal ist, Fehler zu machen, es darf keine Fehlervermeidungskultur herrschen, sonst kommt es zu keinen Weiterentwicklungen.

Zudem müssen die gewonnenen Erkenntnisse genutzt werden und dieses Fehlerwissen muss für die gesamte Organisation transparent sein. Sonst läuft die Verwaltung Gefahr, dass sich die Fehler wiederholen, obwohl dies durch entsprechende Kommunikation hätte verhindert werden können (Frese & Keith, 2015, S. 661 ff.). Weiterhin muss die Fehlerkultur von den höchsten Ebenen willkommen sein und somit von der gesamten Organisation gelebt werden. Hierbei darf es keine Ausnahmen geben, ansonsten kann es dazu kommen, dass sich einzelne Mitarbeiter oder Führungskräfte aus Angst vor persönlichen Konsequenzen ihre eigenen Fehler nicht eingestehen werden. Wenn dies der Fall ist, kann nicht von einer guten Fehlerkultur gesprochen werden.

Auch müssen Rückschläge und Fehlentscheidungen einkalkuliert werden. Hierbei muss immer die Frage gestellt werden, was das Team und in der Folge die Organisation aus dem Fehler oder der gescheiterten Initiative lernen kann (Queckbörner, 2024, S. 72 ff.).

Die Vorteile einer guten Fehlerkultur beziehen sich im Wesentlichen auf privatwirtschaftliche Unternehmen, jedoch lassen sich die Kernpunkte auf das Landratsamt Ostalbkreis übertragen.

Es muss nicht immer auf die 100%ige Lösung gewartet werden, sondern es genügt auch mal eine 80%ige Lösung und Rückschritte sind hierbei normal. Es sollte vermehrt, vorausgesetzt die Rahmenbedingungen lassen es zu, nach dem Motto ‚Einfach mal anfangen‘ oder ‚Trial-and-Error‘ gearbeitet werden, denn nur durch die Fehler im Prozess kann es zu einem Fortschritt kommen. Eine gute und funktionierende Fehlerkultur führt nachweislich zu einer Erhöhung der Profitabilität, sowie einer Steigerung der Effizienz. Gerade in Zeiten von Fachkräftemangel, verbunden mit knappen Haushalten, ist eine höhere Effizienz unerlässlich.

Das Landratsamt Ostalbkreis sollte eine konstruktive Fehlerkultur etablieren, in welcher Fehler akzeptiert und zur Weiterentwicklung der Organisation genutzt werden (Knebel & Grätsch, 2020). Der Fokus sollte dabei, auf das selbständige Eingestehen von Fehlern gelegt werden. Dies kann nur gelingen, wenn dadurch keinerlei negative Auswirkungen auf die eigene Karriere befürchtet werden müssen.

### **5.2.2. Feedbackkultur**

Ein weiteres, bei den Workshops mehrmals genanntes Thema, war der Wunsch nach der Initiierung und langfristigen Etablierung einer offenen Feedbackkultur in der gesamten Landkreisverwaltung.

Wenn eine Einzelperson in der Organisation kontinuierlich Feedback erhält, dieses aber auch selbständig einholt und anschließend für sich selbst nutzt, um die eigene Arbeitsleistung anhand des Feedbacks zu verbessern, spricht man von einer Feedbackkultur (Londona & Smither, 2002, S. 81 ff.).

Feedback lässt sich in informelles und formelles Feedback unterteilen. Unter formellem Feedback wird Feedback verstanden, welches zu fixen Terminen in einem festgelegten Zyklus gegeben wird. Hierbei wird das Feedback im Rahmen eines terminierten Feedbackgesprächs gegeben, es kann sich dabei um Leistungsbeurteilungen oder auch Jahresgespräche zwischen dem Mitarbeiter und seiner Führungskraft handeln. Auf dieses Feedbackgespräch bereiten sich in der Regel beide Parteien vor. Im Gegensatz zum formellen Feedback findet das informelle Feedback spontan statt, hierbei handelt es sich für gewöhnlich um unmittelbare Reaktionen auf die abgelieferte Arbeit. Das informelle Feedback kann großen Einfluss auf die Zusammenarbeit und Kommunikation am Arbeitsplatz haben, weshalb es wichtig ist, die Mitarbeiter im Umgang mit Feedback gut zu schulen.

Weiterhin wird Feedback auch nach der Art der gegebenen Rückmeldung unterschieden. Feedback kann sowohl positiv oder negativ als auch konstruktiv oder destruktiv sein. Durch positives Feedback wird der Feedbackempfänger motiviert und in seiner aktuellen Arbeitsweise vom Feedbackgeber bestärkt. Wenn der Feedbackempfänger negatives Feedback erhält, wird dieser auf Fehler, Schwächen oder Verbesserungsmöglichkeiten aufmerksam gemacht. Negatives Feedback ist wichtig, um eine Weiterentwicklung zu bewirken, jedoch muss darauf geachtet werden, dass negatives Feedback immer zugleich auch konstruktiv ist. Denn nur durch das Aufzeigen von Maßnahmen zur Verbesserung des Kritisierten kann das negative Feedback genutzt werden, um die eigene Leistung zu verbessern. Destruktives Feedback darf es in einer guten Organisation niemals geben. Dadurch wird der Feedbackempfänger demotiviert, verunsichert oder sogar herabgewürdigt. Hierdurch hat das

Feedback keinerlei positiven Effekt und sorgt lediglich für ein schlechtes Klima innerhalb der Organisation, was wiederum die Weiterentwicklung und allgemeine Arbeit negativ beeinflusst (Sarkany & Deitte, 2017, S. 740 ff.).

Neben den verschiedenen Feedbackarten wird auch nach dem Feedbackgeber bzw. der Richtung des Feedbacks unterschieden. Bei Feedback zwischen Mitarbeitern, welche sich auf einer Hierarchieebene befinden, spricht man von Peer-to-Peer-Feedback. Hierbei dürfen zwischen den beteiligten Parteien keinerlei Weisungsbefugnisse bestehen (Bäumler, 2022). Die klassische Richtung des Feedbacks, welches Führungskräfte an die hierarchisch untergeordneten Mitarbeiter geben, wird als Top-down-Feedback bezeichnet. Bei dieser Richtung ist es besonders wichtig, nur konstruktives Feedback zu geben, denn durch die Hierarchie werden die negativen Auswirkungen von destruktivem Feedback verstärkt. Eine weitere Möglichkeit des Feedbacks ist die entgegengesetzte Richtung, das Bottom-up-Feedback, also Feedback, welches die niedrigere Hierarchieebene an eine Person der höheren Ebene gibt. Dieses Feedback ist ebenso wichtig, wie die beiden anderen Richtungen, da hierdurch die Führungskraft Feedback zu ihrer Arbeit bekommt. Diese Richtung wird in vielen Organisationen vernachlässigt, obwohl dies den Erfolg und die Weiterentwicklung der Führungskraft und damit alle untergeordneten Mitarbeiter und schließlich die gesamte Organisation positiv beeinflussen kann. Beim Bottom-up-Feedback ist es besonders wichtig, dass sichergestellt wird, dass es bei konstruktivem Feedback, welches durchaus auch negativ sein kann, keinerlei negativen oder auch positiven Auswirkungen auf die Position des Feedbackgebers gibt (Lenz et al., 2007, S. 115–120).

Von einer Feedbackkultur wird gesprochen, wenn das Feedback auch aktiv im Zusammenhang mit Leadership und Führung als Tool zur Selbst- und Fremdeinschätzung der eigenen Probleme, Stärken und Schwächen genutzt wird. Die fehlende Nutzung des vorhandenen Feedbacks ist ein verbreitetes Problem in vielen Organisationen. Es gibt zwar meist Mitarbeitergespräche o. Ä., jedoch werden die Erkenntnisse daraus nicht genutzt. So wird vorhandenes Potenzial verschwendet (Lenz et al., 2007, S. 115–120). Dieses Potenzial kann mit Hilfe von Feedback Loops bzw. Feedbackschleifen genutzt werden. Bei der Feedbackschleife handelt

es sich um einen mehrstufigen Prozess, bei welchem zunächst Feedback eingeholt, analysiert und anschließend umgesetzt wird, um die Leistung des Einzelnen und schließlich der gesamten Organisation zu verbessern (London, 1995, 159–184).

Eine Organisation muss vier Elemente berücksichtigen, um eine offene Feedbackkultur aufzubauen, um schließlich von dem Feedback zu profitieren und einen positiven Effekt auf die Organisationskultur zu erreichen. Der Feedbackgeber wird nur ehrlich sein und offenes Feedback geben, wenn ihm ein Gefühl der Sicherheit und des Vertrauens vermittelt wird. Um dies zu erreichen ist es wichtig, den Beschäftigten die Möglichkeit zu geben, über ihre eigenen Emotionen zu sprechen. Zudem sollte versucht werden, die private Seite des Gegenübers kennenzulernen, hierbei genügt es bereits, sich einen groben Überblick über das Privatleben der Person zu schaffen.

Das zweite Element ist die Balance des Feedbacks. Gutes Feedback besteht zum einen aus ehrlicher Kritik und zum anderen auch aus positiven Rückmeldungen, es sollte darauf geachtet werden, die Balance zwischen diesen beiden Seiten zu halten. Um dies zu erreichen, sollte positives Feedback nicht immer von negativem Feedback begleitet werden, zudem sollte positives Feedback regelmäßig in kleinem Umfang gegeben werden.

Das dritte Element, welches zu einer guten Feedbackkultur beiträgt, ist, Feedback zur Normalität und Routine zu entwickeln. Das Geben und Einfordern von Feedback muss sich in die Arbeitsroutine der Beschäftigten einfügen, zu einem normalen Vorgang im Arbeitsalltag entwickeln und nicht nur zu besonderen Anlässen, wie dem Jahresgespräch, durchgeführt werden.

Das vierte Element ist die persönliche Verantwortung der Führungskraft. Diese muss als Vorbild vorangehen, aktiv Feedback von ihren Mitarbeitern einfordern und dieses dann auch würdigen und nutzen. Nur dann werden die Mitarbeiter dieses Verhalten auch übernehmen und langfristig in den Arbeitsalltag integrieren (Bastista, 2013).

Wenn diese vier Elemente berücksichtigt werden, wird es der Organisation möglich sein, eine offene und funktionierende Feedbackkultur zu etablieren, was wiederum einen positiven Einfluss auf die Organisation hat (Sarkany & Deitte, 2017, S. 740–

746). Die Selbstentwicklung des Individuums wird gefördert, dies führt zur Entwicklung der Organisation und hat einen positiven Einfluss auf diese (Batista, 2013). Feedback ist wichtig für die soziale Interaktion, die menschliche Entwicklung sowie institutionalisierte Lernprozesse, was wiederum zu einer Weiterentwicklung der Organisation führt (Bamberg, 2010, S. 1–3).

Die weitreichenden Vorteile von Feedback sollte sich auch das Landratsamt zu Nutze machen und eine offene Feedbackkultur etablieren. Dabei müssen alle vier Elemente, Gefühl der Sicherheit und des Vertrauens, Balance des Feedbacks, Feedback als Routine sowie Vorbildrolle der Führungskräfte gleichermaßen berücksichtigt werden. Besonders muss der Fokus auf dem ersten Element liegen, denn wenn einzelne Mitarbeiter bei negativem konstruktivem Feedback Auswirkungen auf ihre Karriere befürchten müssen, führt dies dazu, dass diese kein offenes und ehrliches Feedback geben.

Zudem müssen alle drei Richtungen des Feedbacks (Peer-to-Peer, Bottom-Up und Top Down) bei der Einführung der Feedbackkultur berücksichtigt werden, denn jede Richtung legt den Fokus auf andere Bereiche der Arbeit, woraus unterschiedliches Feedback resultiert, welches unterschiedliche Erkenntnisse liefert. Wichtig ist zudem zu betonen, es gibt in vielen Bereichen der Landkreisverwaltung bereits gute und etablierte Feedbackstrukturen, hierbei muss darauf geachtet werden, die bestehenden Strukturen nicht zu untergraben. Diese müssen weiter ausgebaut werden und in den Bereichen, in welchen es derzeit noch keine Möglichkeiten für Feedback gibt, muss eine offene Feedbackkultur geschaffen werden.

### **5.2.3. Prozessmanagement**

*„Wenn Sie einen Scheißprozess digitalisieren, dann haben Sie einen scheiß digitalen Prozess.“ Thorsten Dirks*

Diese etwas überspitzte Aussage von Thorsten Dirks, damals CEO der Telefónica Deutschland AG, im Rahmen des SZ-Wirtschaftsgipfels, bringt die Wichtigkeit von Prozessmanagement im Zusammenhang mit Digitalisierung im Jahr 2024 nach wie

vor auf den Punkt. Bevor ein Prozess digitalisiert werden kann, muss dieser zunächst optimiert werden, sonst bringt der digitale Prozess nur wenig Mehrwert (Feldmann, 2017).

Der Bereich des Prozessmanagements war ein präsent Thema, welches in beiden Workshops wie auch in allen Teilgruppen des zweiten Workshops diskutiert wurde. Hierbei zeigte sich sowohl von Führungskräften als auch von den Mitarbeitern der Wunsch nach mehr Prozessmanagement und allgemein mehr Fokus auf die Prozesse der Landkreisverwaltung.

Beim Prozessmanagement wird der Fokus auf die Prozesse einer Organisation gelegt. Ein Prozess dient der zielgerichteten Erstellung einer Leistung, welche durch eine Folge von logisch zusammenhängenden Aktivitäten innerhalb einer Zeitspanne unter Einhaltung festgelegter Regeln erreicht werden soll (Vahs, 2012, S. 233).

Demensprechend handelt es sich bei so gut wie jeder Aktivität im Arbeitsalltag um einen Prozess, angefangen von der Krankmeldung bis hin zum Bauantrag. Dabei wird nicht nach Umfang der Aktivität unterschieden, sondern nur nach den Merkmalen, welche einen Prozess auszeichnen.

Jeder Prozess hat eine Quelle, die durch ein Ereignis den Input liefert, sowie eine Senke, an welche der Output überführt wird. Zudem gibt es auch Ressourcen, die in Form von Arbeitsleistung oder Arbeitsmitteln während der Durchlaufzeit in den Input eingebracht werden, um daraus schließlich den Output zu erreichen (Vahs, 2012, S. 236 ff.).

Das Prozessmanagement umfasst alle Tätigkeiten, bei denen am Prozess Veränderungen durchgeführt werden. Ziel des Prozessmanagements ist die Erhebung und Analyse der Prozesse innerhalb der Organisation und anschließend im Rahmen der Prozessoptimierung die Steigerung der Effektivität und Effizienz sowie die Erhöhung der Kundenzufriedenheit bzw. der Bürgerzufriedenheit (Da Ferreira Costa, 2023, 28–51). Die Prozessoptimierung ist der entscheidende Schritt des Prozessmanagements und kann als notwendige Vorbereitung angesehen werden, bevor ein Prozess digitalisiert werden kann, bzw. kann im Rahmen der Prozessoptimierung der Prozess auch digitalisiert werden.

Die Prozessoptimierung läuft in mehreren Phasen ab. In der ersten Phase geht es um das Erheben und Dokumentieren der Ist-Situation des einzelnen Prozesses. Bei dieser Phase wird der aktuelle Prozess in seine einzelnen Schritte aufgeschlüsselt. Hierfür ist es sinnvoll, den Prozess anhand einer ereignisgesteuerten Prozesskette (kurz EPK) zu modellieren (Kandora, 2024). Die EPK ist ein Tool zur Dokumentation von Geschäftsprozessen, welches vom Institut für Wirtschaftsinformatik der Universität des Saarlandes in Zusammenarbeit mit SAP entwickelt wurde (Nüttgens & Rump, 2002).

Jede EPK beginnt mit einem Ereignis, welchem immer eine Funktion nachfolgt. Ereignisse und Funktionen werden durch Verknüpfungsoperatoren bzw. dem Kontrollfluss verbunden. Verknüpfungsoperatoren werden verwendet, wenn auf ein Ereignis mehrere Funktionen folgen oder auf mehrere Ereignisse eine Funktion folgt. Neben diesen EPK-Symbolen gibt es noch Organisationseinheiten, Sachobjekte sowie Informationsobjekte. Diese drei Symbole geben weitere Informationen über benötigte Ressourcen, sowie Informationen über die zuständigen und beteiligten Organisationseinheiten (Nüttgens & Rump, 2002).

Die Modellierung eines Prozesses als EPK bietet den Vorteil, dass der Prozess in alle Einzelschritte zerlegt wird und Schnittstellen sowie Abhängigkeiten aufgezeigt werden. Die gute Modellierung des Prozesses als EPK ist die Grundlage für eine erfolgreiche Prozessoptimierung. Nachdem der Prozess modelliert wurde, kann mit der zweiten Phase, der Prozessoptimierung, begonnen werden (Kandora, 2024).

In der zweiten Phase wird anhand der Modellierung der Ist-Prozess analysiert und bewertet. Ziel dieser Phase ist es, möglicherweise vorhandene Mängel und Verbesserungspotenziale zu identifizieren. Dabei liegt der Fokus auf den Prozessbeteiligten und -verantwortlichen, den Prozesskosten und benötigten Ressourcen sowie den Schnittstellen, Medienbrüchen, Kommunikations- und Entscheidungswegen, redundanten Prozessschritten und Bearbeitungszeiten (Kandora, 2024).

In der dritten Phase wird anhand des Ergebnisses aus Phase zwei ein Soll-Konzept für den Prozess entwickelt. Hierbei werden Medienbrüche und Schnittstellen reduziert, Prozessschritte automatisiert und digitalisiert, einzelne Prozessschritte parallelisiert, gebündelt, zusammengefügt oder die Reihenfolge geändert. Weiterhin

können die Organisationsstrukturen angepasst werden, einzelne überflüssige Prozessschritte gestrichen oder Standardisierungen umgesetzt werden. Alle diese Optionen führen zu einer Verbesserung des Prozesses und tragen damit zu einer Steigerung der Effektivität und Effizienz bei. In diesem Schritt muss auch das Prozessziel anhand des neuen Soll-Prozesses definiert werden, hierbei muss darauf geachtet werden, dass das Ziel anhand der SMART-Kriterien definiert wird (vgl. 2.1 Strategie). Bei der Entwicklung des Soll-Prozesses ist die Beteiligung der vom Prozess betroffenen Mitarbeiter essenziell, das Fehlen dieser Beteiligung kann zu einer fehlenden Akzeptanz des neuen Prozesses führen. Die Mitarbeiter müssen nicht nur in dieser Phase beteiligt werden, sondern bestenfalls bereits in den beiden vorherigen Phasen. Es muss jedoch darauf geachtet werden, nur eine geringe Mehrbelastung für die Mitarbeiter zu verursachen. Eine fehlende Akzeptanz des Prozesses führt dazu, dass die geplanten Verbesserungen nicht eintreffen und die Prozessoptimierung gescheitert ist (Kandora, 2024).

Nachdem der Soll-Prozess entwickelt und modelliert ist, muss dieser in der Organisation implementiert werden. Die Implementierung sollte schrittweise durchgeführt werden, um eine Überlastung der Betroffenen zu verhindern. Unmittelbar nach der Implementierung beginnt die vierte Phase (Kandora, 2024).

Das fehlende Controlling von neueingeführten Prozessen wurde in den Workshops vermehrt kritisiert. Dies ist die vierte Phase der Prozessoptimierung, in dieser Phase geht es um die Evaluierung der vorherigen Schritte, anhand der Überprüfung der in Phase drei formulierten Ziele. Unmittelbar im Anschluss an die Implementierung des neuen Prozesses muss die Funktionalität überprüft werden, viele Aspekte werden erst im Tagesgeschäft sichtbar. Zudem muss sichergestellt werden, dass die Prozessbeteiligten durch Routinen nicht wieder in den alten Prozess zurückfallen. Neben der unmittelbaren Überprüfung im Nachgang muss der Prozess kontinuierlich überprüft und gesteuert werden. Hier zeigt sich, dass es sich bei Prozessoptimierung um einen kontinuierlichen Prozess handelt, welcher in einem Kreislauf abläuft. Denn, nachdem die Phase vier abgeschlossen ist, beginnt unmittelbar wieder die Phase zwei, indem der neue Prozess analysiert und bewertet wird.

Die Phase eins muss nur einmal durchgeführt werden, da die Modellierung des Ist-Prozesses nach dem ersten Durchlauf bereits vorhanden ist. Dies ist allerdings nur der Fall, wenn in Phase zwei bis vier ordentlich gearbeitet wurde (Kandora, 2024).

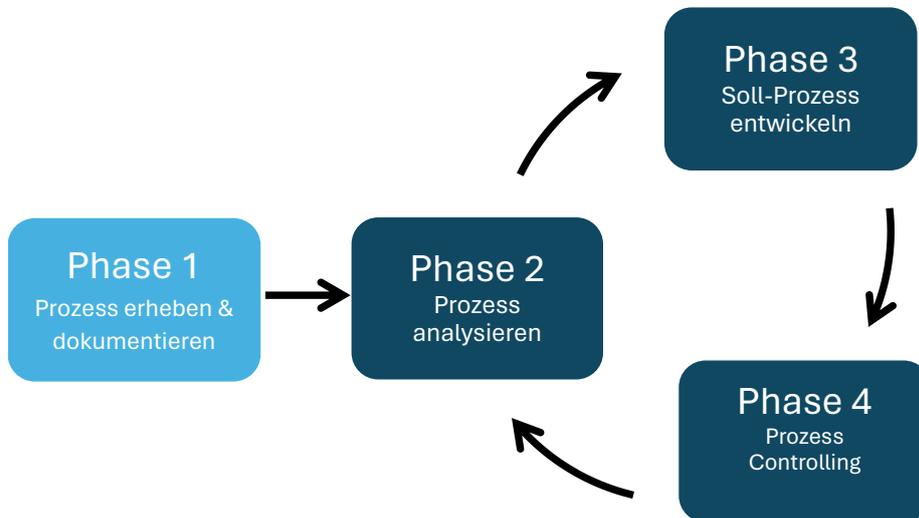


Abbildung 2: Prozessoptimierung Quelle: Eigene Darstellung nach Kandora, 2024

Aus diesem Schaubild wird der Ablauf der Prozessoptimierung deutlich. Zu Beginn muss mit Phase eins begonnen werden, wenn der Prozess erhoben und dokumentiert ist, kann mit der Prozessoptimierung begonnen werden. Die nachfolgenden Phasen zwei bis vier entsprechen einem kontinuierlichen Verbesserungskreislauf, denn wenn die Phase vier abgeschlossen ist, muss unmittelbar mit Phase zwei begonnen werden.

Im Landratsamt wurde im Oktober 2023 eine neue Stelle geschaffen, welche für das Prozessmanagement verantwortlich ist. Zunächst müssen erst die wichtigsten Prozesse aufgenommen und modelliert werden. Erst dann kann an die Optimierung gedacht werden. Da die gesamte Prozessoptimierung derzeit nur von einer Stelle durchgeführt wird, ist eine Priorisierung notwendig, was aktuell (Stand April 2024) bereits im Gange ist. Dabei müssen diejenigen Prozesse identifiziert werden, welche für den Erfolg der Landkreisverwaltung von größter Bedeutung sind. Die Priorisierung ist notwendig, da es nicht möglich ist, alle Prozesse gleichzeitig anzuschauen und mit den wichtigsten Prozessen begonnen werden muss. Zudem ist es

sinnvoll, die wichtigsten Prozesse nochmals nach dem möglichen Optimierungspotenzial zu unterteilen. Wenn durch die Prozessoptimierung die Durchlaufzeit nur geringfügig reduziert werden kann, bringt diese kaum einen Mehrwert für die Organisation und den Bürger. Dadurch werden Ressourcen, die anderweitig dringender benötigt werden und einen größeren Mehrwert bieten, verschwendet. Sinnvoll ist es zudem, sich auf wenige Prozesse zu fokussieren und diese vernünftig zu optimieren, sodass das vollständige Potenzial ausgeschöpft werden kann. Ein weiteres wichtiges Thema für das Landratsamt ist, dass die Veränderungen nicht an den Grenzen der Dezernate oder Geschäftsbereiche haltmachen dürfen. Vor allem, wenn mehrere Dezernate beteiligt sind, kann dies zu Verzögerungen führen, denn die Schnittstellen zwischen den Bereichen bieten meist das größte Potenzial für Optimierung.

Auch in aktuell finanziell schwierigen Zeiten ist es sinnvoll, für die Prozessoptimierung weitere Mitarbeiter zu qualifizieren bzw. neu einzustellen. Falls der Stellenplan keine zusätzlichen Stellen zulässt, können auch Mitarbeiter aus dezentralen Geschäftsbereichen für diese Aufgabe Verantwortung übernehmen und ggf. sich persönlich und fachlich weiterentwickeln. Die Investitionen in diesen Bereich werden sich mittel- und langfristig lohnen und je nach Prozess sind auch kurzfristige Einsparungen möglich.

Wenn zukünftig kein Fokus auf die Prozessoptimierung gelegt wird und stattdessen die Prozesse nur digitalisiert werden, wird dies dazu führen, dass die Akzeptanz der Mitarbeiter in der Landkreisverwaltung für die Digitalisierung sinkt, da die digitalen Prozesse nur geringen Mehrwert gegenüber den analogen Prozessen bieten. Darüber hinaus wird die mit der Prozessoptimierung einhergehende Effizienzsteigerung nicht zum Tragen kommen.

#### **5.2.4. Agilität**

Festgefahrene Strukturen aufbrechen oder durch agile Strukturen die Herausforderungen der Zukunft meistern, sind nur zwei der in den Workshops genannten Punkte, welche unter dem Oberbegriff Agilität zusammengefasst werden können.

Die Maßnahmen dieses Kapitels sind zudem auch die Grundlagen, um die drei anderen Themenbereiche der Organisationskultur, Fehlerkultur, Feedbackkultur sowie Prozessmanagement, besser in der Organisation zu etablieren.

Der kontinuierliche Wandel wird zunehmend zur Normalität für alle Organisationen und demnach auch für das Landratsamt Ostalbkreis. Diese neuen Rahmenbedingungen und Herausforderungen lassen sich unter dem Begriff ‚VUCA‘ zusammenfassen (vgl. 2.3 Agile Digitalisierungsstrategie).

Durch Agilität kann es einer Organisation gelingen, die Herausforderungen der VUCA-Welt zu meistern. Damit das Ziel einer agilen Organisation erreicht wird, müssen drei Themenfelder angegangen werden, welche unmittelbar zusammenhängen.

Zunächst muss die Organisation die eigene VUCA-Umgebung analysieren, um ein Gefühl für die Herausforderungen und Chancen der Organisation zu bekommen. Dieser Schritt ist wichtig, um im nächsten Schritt geeignete Maßnahmen zur Steigerung der Agilität, passend zur eigenen Situation, treffen zu können. Bei diesem Schritt müssen sowohl interne als auch externe Einflussfaktoren berücksichtigt werden (Baran & Woznyj, 2021, S. 1–3).

Im zweiten Themenfeld müssen alle Hindernisse definiert werden, welche auf dem Weg zu einer agilen Organisation hinderlich sind. Ein weitverbreitetes Problem, welches in den Workshops genannt wurde, ist das Beharren auf bestehende Strukturen. Für einen Mitarbeiter ist es einfach, in bestehenden Routinen und Strukturen zu bleiben, da dies bequemer ist und zu einer Arbeitserleichterung führt. Routinen vermitteln ein Gefühl der Sicherheit, was durch die Herausforderungen von VUCA bestärkt wird. Dies führt schließlich dazu, dass viele Mitarbeiter die bestehenden Strukturen beibehalten möchten. Häufig wird diese Haltung mit Aussagen wie „Hat man schon immer so gemacht“ oder „Warum sollen wir etwas Funktionierendes verändern?“ untermauert. Diese Haltung verhindert jedoch den Wandel und nur wenn sie durchbrochen wird, kann es der Organisation gelingen, den Wandel zu agilen Strukturen zu meistern und dadurch der VUCA-Welt zu begegnen (Baran & Woznyj, 2021, S. 4–5).

Des Weiteren stellen organisatorische und strukturelle Barrieren Hindernisse für die Agilität dar. Diese Hindernisse entstehen durch organisationale Silos zwischen Abteilungen, welche durchbrochen werden müssen. Unter einem organisationalen Silo wird die Isolierung von einzelnen Mitarbeitern, gesamten Teams oder Abteilungen verstanden. Diese Art der Isolierung wird oft durch die Führungskraft, aber auch durch Mitarbeiter ausgelöst, welche abteilungseigenes Wissen nicht mit anderen Teilen der Organisation teilen, um ihre eigene Abteilung zu profilieren (Pommerening, 2022, S. 17 ff.). Der Fokus hierbei sollte neben dem Wissensaustausch vor allem auf der Kommunikation liegen. Durch fehlende team- und abteilungsübergreifende Kommunikation und fehlenden Wissensaustausch entstehen längere Bearbeitungszeiten, Unsicherheiten und höhere Kosten für die Organisation. Langsame Kommunikation hat starke Auswirkungen auf die Agilität einer Organisation, denn Geschwindigkeit wird als einer der zentralen Aspekte für Agilität angesehen. Oftmals wird die Kommunikation auch durch starre Hierarchien behindert, welche eine schnelle Entscheidungsfindung verhindern. Hierbei müssen alle Bereiche der Organisation berücksichtigt werden, da sonst fortschrittliche Bereiche durch rückschrittliche Bereiche behindert werden, was sich dann auf die gesamte Organisation auswirkt.

Weiterhin stellen veraltete Prozesse ein Hindernis dar. Durch zu lange Prozesse und Prozesse mit vielen Medienbrüchen wird die Reaktionsfähigkeit der Organisation verlangsamt, was sich wiederum negativ auf die Agilität auswirkt. Näheres zur Prozessoptimierung wird in Kapitel 5.2.3 Prozessmanagement ausgeführt.

Um die Implementierung von agilitätsfördernden Projekten geht es im dritten Themenfeld. In diesem Schritt muss die Organisation Maßnahmen umsetzen, um die genannten Hindernisse zu lösen und die Agilität der Organisation zu steigern. Von den genannten Hindernissen wurden einige in den Workshops beschrieben, diese müssen angegangen werden, um die Agilität des Landratsamts Ostalbkreis zu steigern und damit verbunden die Herausforderungen der VUCA-Welt meistern zu können. Ein größerer Fokus auf die Bottom-up-Kommunikation kann zu einer Steigerung der Agilität des Landratsamtes führen. Unter Bottom-up-Kommunikation

wird Kommunikation verstanden, welche von einer unteren Hierarchiestufe ausgeht. Häufig scheuen sich Mitarbeiter davor, Informationen an ihre Vorgesetzten weiterzugeben. Jedoch gewinnt die Bottom-up-Kommunikation durch VUCA immer mehr an Relevanz, denn die Mitarbeiter, die näher am Geschehen dran sind als ihre Vorgesetzten, werden frühzeitig auf Veränderungen aufmerksam, wodurch die Organisation auf die neuen Rahmenbedingungen schneller reagieren kann (Baran & Woznyj, 2021, S. 5–7). Geschwindigkeit trägt entscheidend zur Agilität der Organisation bei und kann entscheidend bei der Bewältigung von VUCA sein. Hiermit hängt auch die Förderung von agilem Verhalten durch Personalentwicklung zusammen. Dabei sollte der Fokus auf der schnellen Kommunikation und Entscheidungsfindung liegen, da langsame Kommunikation und Entscheidungsfindung die Agilität und Anpassungsfähigkeit hemmen. Voraussetzung für die schnelle Kommunikation und Entscheidungsfindung ist eine Anpassung der Entscheidungsstrukturen der Landkreisverwaltung. Denn wenn zum Beispiel ein Sachgebietsleiter ohne vorherige Abstimmung mit dem Geschäftsbereichsleiter keine eigenständige Entscheidung treffen kann, wird dieser Prozess gehemmt und eine schnelle Reaktion ist nicht möglich. Nicht zu vernachlässigen ist jedoch, dass Entscheidungen mit großer Tragweite dennoch vom Geschäftsbereichsleiter, dem Dezernenten oder den Landrat abzusegnen sind. Nichtsdestotrotz muss, denn Führungskräften ein gewisser Entscheidungsspielraum gegeben werden, was auch bereits in vielen Geschäftsbereichen der Fall ist.

Zudem sollte in der Landkreisverwaltung ein Konzept zum ämterübergreifenden Wissensaustausch etabliert werden, bzw. dieser Wissensaustausch aktiv gelebt werden. Hierdurch können organisationale Silos und die Isolierung einzelner Bereiche verhindert werden. Dadurch werden VUCA-Trends sowohl außerhalb, jedoch primär innerhalb der Organisation frühzeitig erkannt, wodurch die Organisation schneller auf Veränderungen reagieren kann und somit agiler wird (Baran & Woznyj, 2021, S. 5–6).

Um die genannten Maßnahmen in der Landkreisverwaltung erfolgreich umsetzen zu können, müssen Führungskräfte als Vorbild vorangehen und die Maßnahmen

auch selbst federführend umsetzen und selbst für Agilität stehen. Viele der Maßnahmen sind das Resultat einer guten Führung, welche agiles Verhalten voraussetzt.

Das Landratsamt Ostalbkreis sollte anhand der beschriebenen Maßnahmen die Strukturen anpassen, um die Agilität der Organisation zu steigern und die neuen Herausforderungen, welche die VUCA-Welt mitbringt, zu meistern. Die Maßnahmen werden zwar zu strukturellen Änderungen und auch Veränderungen in der Zusammenarbeit führen, sind allerdings unumgänglich. Wenn sich das Landratsamt nicht an die sich verändernde Umgebung anpasst, wird es immer schwieriger, einen zufriedenstellenden Service zu leisten. Auch wenn das Landratsamt nicht im Wettbewerb steht, wird eine fehlende Agilität zu Unzufriedenheit bei den Bürgern führen. Zudem muss ein Kommunikationskonzept erarbeitet werden, durch welches der ämterübergreifende Wissensaustausch sowie die Bottom-up-Kommunikation verbessert werden.

### **5.2.5. Fazit**

Digitalisierung bedarf einer angepassten Organisationskultur, dementsprechend muss zwingend die Organisationskultur, anhand der vier beschriebenen Themenfelder, angepasst werden, bevor konkrete Digitalisierungsmaßnahmen durchgeführt werden. Dabei ist hervorzuheben, dass es keinesfalls eine neue Organisationskultur sein soll, sondern die bestehende Kultur an die aktuellen Gegebenheiten angepasst werden muss. Auch diese Anpassungen werden sich nicht von heute auf morgen umsetzen lassen. Sie werden einiges an Zeit benötigen, sind jedoch unabdingbar, um die Herausforderungen meistern zu können. Denn ohne die Anpassungen wird die Strategie keinen Erfolg haben, egal wie gut diese ist.

## **5.3. Ende-zu-Ende Verwaltungsdigitalisierung**

In der dritten Phase des Prozessmanagements werden Medienbrüche und Schnittstellen reduziert sowie Prozessschritte automatisiert und digitalisiert (vgl. 5.2.3 Prozessmanagement).

Diese Maßnahmen können unter dem Begriff Ende-zu-Ende zusammengefasst werden, was bedeutet, dass die Prozesse vom Antrag, über die Bearbeitung, mögliche Rückfragen und den bearbeiteten Antrag bis hin zu möglichen Folgeanträgen zu einem Erstantrag vollständig digital und ohne Medienbrüche ablaufen.

Es kann erst von einer gelungenen Digitalisierung gesprochen werden, wenn diese Ende-zu-Ende digital ist. Denn es bringt keinen Mehrwert, wenn die Kunden den Antrag über ein Onlineportal stellen und der Sachbearbeiter diesen wiederum ausdrucken muss, da entweder kein Dokumentenmanagementsystem zur Verfügung steht oder keine Schnittstelle zwischen DMS und Fachverfahren sowie keine Schnittstelle zwischen DMS und Serviceportal vorhanden ist.

### **5.3.1. Schriftformerfordernis**

Damit die Ende-zu-Ende-Digitalisierung ermöglicht werden kann, ist es notwendig, die erforderlichen technischen Voraussetzungen zu schaffen. Zunächst sollten allerdings die Prozesse auf das Vorliegen des Schriftformerfordernisses geprüft werden. Unter dem Schriftformerfordernis wird eine gesetzliche Vorgabe verstanden, welche die Anforderungen an die Form und die handschriftliche Unterzeichnung von vertraglichen Vereinbarungen regelt. Die schriftliche Form ist anzuwenden, wenn dies durch das Gesetz vorgeschrieben ist. Hierbei muss die Urkunde vom Aussteller eigenhändig durch Namensunterschrift oder mittels notariell beglaubigtem Handzeichen unterzeichnet werden (§126 BGB). Neben der Schriftform sieht das BGB auch die Textform vor, an diese werden erheblich geringere Anforderungen gestellt. Bei der Textform ist keine händische Unterschrift erforderlich, es muss sich hierbei lediglich um eine lesbare Erklärung handeln, bei welcher der Name des Erklärenden genannt und auf einem dauerhaften Datenträger gespeichert wird.

Bei der Prüfung des Schriftformerfordernisses muss untersucht werden, ob es eine gesetzliche Grundlage für die Schriftform gibt oder die Textform genügt. Häufig wird die Schriftform verwendet, weil dies historisch so gewachsen ist oder zur Sicherheit, um Rechtsgültigkeit zu gewährleisten, obwohl dies für die Rechtsgültigkeit nicht notwendig ist. In diesem Schritt müssen auch die internen Prozesse und damit verbundene Dienstvereinbarungen überprüft werden, ob diese tatsächlich der

Schriftform bedürfen oder bislang ohne Grundlage mit der Schriftform behandelt wurden.

Durch diese beiden Schritte werden bereits viele Prozesse aus der Schriftformerfordernis herausfallen, bei welchen bislang händisch unterschrieben wurde. Diese müssen dementsprechend nicht mehr ausgedruckt werden und können ohne Signatur elektronisch übermittelt werden, wodurch Medienbrüche verhindert werden können (Klein, 2016).

In vielen Fällen ist jedoch die Schriftform per Gesetz vorgeschrieben, für diese Fälle ist die Einführung der E-Signatur und des E-Behördensiegels notwendig. Durch diese beiden Technologien kann die notwendige Schriftform durch die elektronische Form ersetzt werden. Diese Alternative wird durch §126 Abs. 3 BGB eröffnet, „die schriftliche Form kann durch die elektronische Form ersetzt werden, wenn sich nicht aus dem Gesetz ein anderes ergibt“ (§126 Abs. 3 BGB). Von der elektronischen Form gibt es allerdings auch Ausnahmen, in denen diese per Gesetz untersagt ist. Die Gestalt der elektronischen Form ist in §126a BGB geregelt, „soll die gesetzlich vorgeschriebene schriftliche Form durch die elektronische Form ersetzt werden, so muss der Aussteller der Erklärung dieser seinen Namen hinzufügen und das elektronische Dokument mit seiner qualifizierten elektronischen Signatur versehen“ (§126a BGB).

Nach dem BGB muss eine qualifizierte elektronische Signatur als Ersatz der Schriftform verwendet werden. An eine elektronische Signatur werden drei Anforderungen gestellt. Die elektronische Signatur muss eindeutig der unterzeichnenden Person zugeordnet werden können und dadurch die Identifizierung des Unterzeichners zulassen (Authentifizierungsfunktion). Zudem muss die elektronische Signatur mit den unterzeichneten Daten eindeutig verbunden sein, hierdurch wird eine nachträgliche Änderung der Daten verhindert bzw. kann erkannt werden (Integrität des Dokuments). Des Weiteren muss die Nichtabstreitbarkeit und Verbindlichkeit gewährleistet sein, es muss sichergestellt werden, dass die Signatur tatsächlich von der signierenden Person stammt und dies muss sich auch im Nachgang überprüfen lassen. Die drei Anforderungen werden nur von der qualifizierten elektronischen

Signatur erfüllt, weshalb diese der Ersatz der Schriftform sein muss. Neben der QES gibt es noch zwei weitere Arten der elektronischen Signatur, die einfache Signatur und die fortgeschrittene elektronische Signatur. Die einfache Signatur entspricht dem Ersatz der Textform und erfüllt die Authentifizierungsfunktion nur eingeschränkt. Die fortgeschrittene elektronische Signatur erfüllt die Authentifizierungsfunktion und die Integrität des Dokuments vollständig, daher kann diese Art für sämtlichen Rechtsverkehr genutzt werden, für den keine spezielle Form per Gesetz gefordert ist, dies sind bspw. Angebote. Jedoch erfüllt die fortgeschrittene elektronische Signatur nicht die Verbindlichkeit, da im Gegensatz zur QES keine 2-Faktor-Authentifizierung notwendig ist. Für die 2FA wird neben dem 1. Teil, dem Besitz der Signaturkarte, auch der 2. Teil, das Wissen von einem Pin oder Passwort, benötigt (Bundesdruckerei, 2023).

	Authentifizierungsfunktion	Integrität des Dokuments	Verbindlichkeit
Einfache Signatur			
Fortgeschrittene elektronische Signatur			
Qualifizierte elektronische Signatur			
<b>Voraussetzungen erfüllt</b> 	<b>Voraussetzungen eingeschränkt erfüllt</b> 	<b>Voraussetzungen nicht erfüllt</b> 	

Abbildung 3: Arten E-Signatur Quelle: Eigene Darstellung nach Bundesdruckerei, 2023

Für das Landratsamt Ostalbkreis ist es am sinnvollsten, auf eine Art der elektronischen Signatur zu setzen, da es sonst passieren kann, dass fälschlicherweise die fortgeschrittene statt der qualifizierten elektronischen Signatur verwendet wird und dementsprechend das signierte Dokument nicht rechtssicher ist. Um diesem Fall vorzubeugen ist es sinnvoll, auch für Fälle, in denen die fortgeschrittene elektronische Signatur ausreicht, dennoch die QES zu verwenden. Dies hat zudem den Vorteil, dass nur ein standardisiertes System eingeführt werden muss und dies nutzerfreundlicher ist. Für die QES benötigt jeder Unterzeichner eine persönliche Signaturkarte, die personenbezogen von einem qualifizierten Vertrauensdiensteanbieter ausgestellt wird, sowie ein Kartenlesegerät und einen PIN für die 2FA (Bundesdruckerei, 2023).

Nicht nur das Schriftformerfordernis führt zu Medienbrüchen, sondern auch die Notwendigkeit, Dokumente zu siegeln, führt häufig dazu, dass diese noch ausgedruckt werden müssen. In der Landkreisverwaltung werden Dienstsiegel zur Bekräftigung der Echtheit von Urkunden, Bescheinigungen, Vollmachten oder Beglaubigungen genutzt und dürfen nur von siegelführenden Stellen verwendet werden. Um die Medienbrüche durch die Notwendigkeit des Dienstsiegels zu verhindern, gibt es das elektronische Behördensiegel. Im Gegensatz zur QES ist das elektronische Behördensiegel nicht personenbezogen, sondern organisationsbezogen, erfüllt allerdings auch die drei Anforderungen, da ebenfalls eine 2FA notwendig ist. Die Einführung des e-Behördensiegels ist neben der Einführung der QES für das Landratsamt Ostalbkreis die Grundlage für medienbruchfreie Prozesse und für die Ende-zu-Ende-Digitalisierung. Deshalb muss zunächst der Fokus auf die Einführung dieser beiden Dienste gelegt werden. Die QES sollte für jeden Mitarbeiter zur Verfügung stehen und das elektronische Behördensiegel sollte den bisher siegelführenden Stellen zur Verfügung gestellt werden.

### **5.3.2. Weiterentwicklung von enaio**

Ein weiterer Schritt, um Medienbrüche in der Landkreisverwaltung zu minimieren, ist die Weiterentwicklung von enaio. Enaio wird beim Landratsamt als DMS eingesetzt. Ein DMS dient der Verwaltung von Dokumenten und Informationen innerhalb einer Organisation. Enaio wurde 2013 eingeführt und wird seitdem kontinuierlich in weiteren Bereichen ausgerollt. Stand Mai 2024 ist enaio in 34 der 37 Geschäftsbereiche der Landkreisverwaltung eingeführt. Es fehlen noch der GB Hochbau und Gebäudewirtschaft, die Umsetzung für diesen Bereich beginnt zeitnah, sowie das Dezernat III Forst und Waldwirtschaft, bei welchem enaio aktuell eingeführt wird. Neben dem klassischen Ablegen von Dokumenten und Akten im DMS bietet enaio noch weitere Möglichkeiten, wie die schnellere Abwicklung oder zum Teil auch Automatisierung von Prozessen. Dies wird als Workflow bezeichnet, bei einem Workflow werden die in einem Prozess benötigten Arbeitsschritte in einer festgelegten Reihenfolge durchlaufen.

Bei einem Workflow in enaio wird der Prozess, nachdem dieser von der ersten Stelle bearbeitet wurde, automatisch an die nächste weitergereicht. Workflows bieten viele Vorteile. Zum einen werden Medienbrüche weiter reduziert, denn durch die automatische Übergabe des Prozesses wird verhindert, dass die involvierten Dokumente doch ausgedruckt werden. Zudem wird die Durchlaufzeit der in den Workflows abgebildeten Prozesse erheblich reduziert, es fällt die Zeit weg, die bislang benötigt wurde, um eine Postmappe von einem Prozessschritt zum nächsten weiterzureichen. Vor allem wenn verschiedene Bereiche von einem Standort oder sogar Bereiche an verschiedenen Standorten beteiligt wurden, hat dies bislang viel Zeit in Anspruch genommen. Diese Situation wurde durch Home-Office noch weiter verschärft, da die Beschäftigten seltener im Büro sind. Durch Workflows können die Mitarbeiter unabhängig vom Arbeitsort den nächsten Prozessschritt bearbeiten. Die kürzeren Durchlaufzeiten führen außerdem zu einer Entlastung der Mitarbeiter, was wiederum die Motivation und Bürgerzufriedenheit steigert und dafür sorgt, dass die Mitarbeiter den Fokus auf die komplexen Prozesse legen können. Bei Prozessen, die mehrere Führungskräfte genehmigen müssen, zeigt sich ebenso der Mehrwert von Workflows, da diese automatisch jeder benötigten Führungskraft vorgelegt werden und diese die Kenntnisnahme per Klick bestätigen können und es nicht mehr vieler Akten bedarf, die von Schreibtisch zu Schreibtisch wandern. Von Vorteil ist es auch, dass die Workflow-Genehmigungen mit Metadaten im System am jeweiligen Dokument unverändert gespeichert werden.

Im Landratsamt ist derzeit ein Workflow in der Nutzung, im GB Sozial wird ein Genehmigungsworkflow im Fachverfahren verwendet, welches per Schnittstelle an enaio angebunden ist. Um enaio in den kommenden Jahren weiterzuentwickeln, ist es unabdingbar, weitere Workflows auch flächendeckend für alle Bereiche der Landkreisverwaltung einzuführen. Zudem muss die Einführung von enaio in den noch fehlenden Bereichen vollendet werden.

Ein weiteres Handlungsfeld, welches mit dem DMS enaio zusammenhängt, ist die Weiterentwicklung und einheitliche Einführung des e-Posteingangs sowie des e-Postausgangs für alle Bereiche der Landkreisverwaltung. Ziel hiervon sollte sein, sofern rechtlich möglich, dass in den Geschäftsbereichen keinerlei Papier ankommt,

indem Post und Anträge nur noch elektronisch übermittelt und anschließend, falls notwendig, per enaio an die Empfänger verteilt werden. Falls dies nicht möglich sein sollte, muss die physische Post eingescannt und anschließend über enaio an die Empfänger verteilt werden. Beim elektronischen Posteingang ist das Landratsamt bereits sehr gut aufgestellt, hierfür gibt es eine zentrale Scanstelle, beim e-Posteingang sind lediglich Weiterentwicklungen in den kommenden Jahren notwendig, um auf dem aktuellen technischen Stand zu bleiben. Beim e-Postausgang besteht noch mehr Verbesserungspotenzial, hierfür muss zunächst die entsprechende IT-Infrastruktur weiter ausgebaut werden, um den sicheren Datenversand gewährleisten zu können. Hierfür wird die Software FTAPI verwendet, näheres zu FTAPI wird in Kapitel 5.5.2 Einheitliche IT-Systeme erläutert. Ziel des e-Postausgangs sollte ebenfalls der weitmögliche Verzicht auf Papier sein, stattdessen sollte auf die digitale Übermittlung gesetzt werden. Der e-Postausgang hängt in bestimmten Fällen mit der Einführung der e-Signatur und des e-Siegels zusammen, denn sonst ist es nicht möglich, alle Bescheide digital an den Antragssteller zu übersenden. Aus dieser Abhängigkeit wird die Wichtigkeit deutlich, beide Themenfelder flächendeckend umzusetzen.

Ein weiteres wichtiges Handlungsfeld, um medienbruchfreie Prozesse zu ermöglichen, sind Schnittstellen zwischen den verschiedenen Systemen der Landkreisverwaltung. Es ist zwingend erforderlich, dass es Schnittstellen zwischen den Fachverfahren, dem DMS enaio sowie dem Serviceportal service-bw gibt. Denn nur wenn diese drei Systeme per Schnittstelle angebunden sind, ist es ohne Umwege möglich, medienbruchfrei zu arbeiten und es entsteht ein spürbarer Mehrwert für die Beschäftigten. Hierbei ist es wichtig, dass Schnittstellen zwischen Fachverfahren und enaio, zwischen Fachverfahren und service-bw sowie zwischen enaio und service-bw vorhanden sind, da sonst nur sehr aufwändig medienbruchfrei gearbeitet werden kann. Im Landratsamt gibt es diese Schnittstellen bereits in einigen Geschäftsbereichen. Jedoch ist die weitere Einführung von Schnittstellen für eine Ende-zu-Ende Digitalisierung unabdingbar. Ein Problem hierbei ist allerdings, dass jeder Bereich mit einem anderen Fachverfahren arbeitet und dementsprechend für jeden Bereich eigene Schnittstellen eingeführt werden müssen und keine Standardisierung der Software möglich ist.

### **5.3.3. Weiterentwicklung des elektronischen Rechtsverkehrs**

Der elektronische Rechtsverkehr hängt auch mit den genannten Themenfeldern dieses Kapitels zusammen, denn dieser kann nur sinnvoll genutzt werden, wenn diese umgesetzt sind. Seit dem 01. Januar 2022 sind Rechtsanwälte, Behörden und juristische Personen des öffentlichen Rechts, damit auch das Landratsamt, zur elektronischen Kommunikation mit den Gerichten mittels des besonderen elektronischen Behördenpostfachs (beBPo) verpflichtet. Das beBPo ist in service-bw integriert, weshalb vor allem die Schnittstellen zu und von service-bw Grundlage hierfür sind.

### **5.3.4. Fazit**

Um die Ende-zu-Ende-Digitalisierung der Landkreisverwaltung zu ermöglichen, müssen zunächst die vorhandenen Prozesse auf das Schriftformerfordernis überprüft werden, anschließend muss für alle Bereiche der Landkreisverwaltung die e-Signatur und für die siegelführenden Stellen das e-Siegel eingeführt werden. Zeitgleich hierzu muss enaio weiterentwickelt werden, indem Workflows eingeführt werden und der e-Posteingang und der e-Postausgang weiterentwickelt bzw. ausgerollt werden. Zudem müssen die Schnittstellen zwischen service-bw, enaio und den Fachverfahren in allen Bereichen flächendeckend zur Verfügung stehen.

Nur wenn alle diese Maßnahmen gleichermaßen berücksichtigt werden, wird eine vernünftige Digitalisierung möglich sein, die allen Beteiligten einen Mehrwert bietet.

## **5.4. Human Resources**

Das Landratsamt steht in den kommenden Jahren, ausgelöst durch den demographischen Wandel, vor vielen Herausforderungen. Der demographische Wandel zeichnet sich dadurch aus, dass in Deutschland seit Anfang der 1970er Jahre die Geburtenrate niedriger als die Sterberate ist (bpb, 2016). Unter dem Kapitel Human Resources sind alle Maßnahmen gebündelt, die unmittelbar an der menschlichen Ressource ansetzen.

Im Landratsamt Ostalbkreis werden bis zum Jahr 2030 ca. 30 % der Mitarbeiter die Organisation verlassen. Diese hohe Quote liegt daran, dass der geburtenstärkste Jahrgang der Babyboomer 2030 65 Jahre alt wird (Pöttsch & zur Nieden, 2024). Durch den demographischen Wandel steht das Landratsamt vor einem Fachkräftemangel, welcher sich in den kommenden Jahren noch weiter verschärfen wird. Denn einer PwC-Studie aus dem Jahr 2022 zufolge werden bis 2030 mindestens eine Million Fachkräfte im öffentlichen Sektor fehlen, bei aktuell fünf Millionen Beschäftigten (Bernnat, 2022). Der Fachkräftemangel ist bereits heute beim Landratsamt schon spürbar, was in den Workshop deutlich wurde. Diesem sollte mit konkreten Maßnahmen entgegengesteuert werden, um auch zukünftig handlungsfähig zu bleiben. Auf einige Maßnahmen, welche sich positiv auf den Fachkräftemangel auswirken, wie die Prozessoptimierung (vgl. 5.2.3 Prozessmanagement), wurde bereits eingegangen.

#### **5.4.1. Personalentwicklung**

Nicht nur die Organisation steht vor neuen Rahmenbedingungen, wie in 5.2.4 Agilität beschrieben, sondern auch die Anforderungen an die Mitarbeiter ändern sich (Hummel & Krcmar, 2003, S. 1), weshalb die Entwicklung des Personals nicht vernachlässigt werden darf. Der Bereich der Personalentwicklung lässt sich in die Kategorien Fortbildung sowie Umschulung unterteilen. Die Kategorie Fortbildung ist für alle Beschäftigten relevant, hierbei geht es darum, die bestehenden fachlichen Kenntnisse und Fertigkeiten zu erhalten sowie zu erweitern. Das primäre Ziel ist allerdings, die Beschäftigten an die sich ändernden Rahmenbedingungen anzupassen, besonders an die neuen Anforderungen, welche die fortschreitende Digitalisierung mitbringt (Hummel & Krcmar, 2003, S. 4–5).

Beim Landratsamt sollte der Fokus darauf liegen, die Beschäftigten auf die neuen Rahmenbedingungen vorzubereiten. Denn es kommt in der öffentlichen Verwaltung nicht selten vor, dass ein Mitarbeiter, überwiegend ein Leben lang gleiche oder ähnliche Aufgaben verantwortet und an hohem Fachwissen verfügt. Das Problem hierbei ist, dass bei einem Mitarbeiter, welcher vor vielen Jahren in den öffentlichen Dienst eingestiegen ist, wenige Veränderungen auf der Tagesordnung standen und die Aufgaben und die Arbeit einen statischen Verlauf hatte. Zwischenzeitlich hat

sich mit der Digitalisierung der Vielfalt in sämtlichen gesellschaftlichen Bereichen das Rad gedreht (vgl. 5.2.4 Agilität). Diese Fakten zeigen die Notwendigkeit der Fortbildung und der Stärkung von digitalen Kompetenzen auf. Hierbei ist es wichtig, dass alle Altersklassen gleichermaßen berücksichtigt werden, denn nicht jeder ältere Beschäftigte ist automatisch aversiv gegenüber Technik und dementsprechend ist nicht jeder junge Beschäftigte automatisch technikaffin. Das Ziel muss sein, jedem Beschäftigten, unabhängig vom Alter, eine Basis an Wissen über die Nutzung von IT und Technik zu vermitteln. Hierbei ist es von großer Bedeutung, dass tatsächlich alle berücksichtigt werden und kein Beschäftigter vergessen wird. Zudem ist es wichtig, das Interesse für tiefere Schulungen zu unterstützen, daraus kann ein großer Mehrwert für die Organisation resultieren.

Die genannten Maßnahmen werden dafür sorgen, dass die Beschäftigten auf die Veränderungen, die durch die Digitalisierung im Rahmen der Prozessoptimierung und der Maßnahmen aus Kapitel 5.3 Ende-zu-Ende Verwaltungsdigitalisierung entstehen, besser eingestellt sind und diese auch aktiv mitgestalten, um dadurch dem Fachkräftemangel begegnen zu können.

Beim zweiten Bereich von Personalentwicklung, der Umschulung, liegt der Fokus darauf, die Beschäftigten zu befähigen, andere, meist höhere berufliche Tätigkeiten auszuüben (Hummel & Krcmar, 2003, S. 4–5). Durch die angestrebte Prozessoptimierung und teilweise Prozessautomatisierung werden einfache Tätigkeiten wegfallen. Diese Personalressourcen gilt es zu nutzen und durch Umschulungen auf andere Tätigkeiten innerhalb der Landkreisverwaltung vorzubereiten. Denn wie bereits erwähnt wird die öffentliche Verwaltung in den kommenden Jahren vor einem großen Personalmangel stehen, weshalb es zu keinen Entlassungen kommen kann. Stattdessen müssen die Mitarbeiter vielmehr für die Verantwortung anderer Aufgaben umgeschult werden. Dies hängt auch mit den knappen Haushalten zusammen, denn meist ist es nicht möglich, zusätzliche Stellen zu schaffen. Durch Umschulungen kann es dennoch gelingen, dringend benötigte Stellen zu besetzen, indem Beschäftigte von anderen Stellen, an denen weniger Bedarf besteht, zu den wichtigeren Stellen versetzt werden und anschließend entsprechend der neuen Tätigkeit geschult werden.

Für das Landratsamt Ostalbkreis ist es dringend notwendig, den Fokus auf eine verbindliche Personalentwicklung zu legen. Aktuell wird hierzu eine E-Learning-Plattform aufgebaut, welche es aktiv und vor allem verpflichtend zu nutzen gilt. Im Landratsamt gibt es zwar schon seit längerem Schulungsangebote, sowohl extern als auch intern, diese sind jedoch freiwillig und werden meist nur von Beschäftigten besucht, die ohnehin bereits eine gute Grundlage an Wissen für die neuen Herausforderungen besitzen. Durch die Personalentwicklung kann es gelingen, den Fachkräftemangel teilweise auszugleichen.

### **5.4.2. Wissensmanagement**

Das Ausscheiden der Arbeitskräfte durch den demographischen Wandel sorgt nicht nur für einen Fachkräftemangel, sondern es verlassen auch Wissensträger die Organisation, womit wichtiges Wissen verlorengeht. „Wissen ist die Gesamtheit der Kenntnisse und Fähigkeiten, die Individuen zur Lösung von Problemen einsetzen. Wissen basiert auf Daten und Informationen, ist im Gegensatz zu diesen aber immer an eine Person gebunden“ (Gabler, 2018). Wissen wird in implizites und explizites Wissen unterteilt. Explizites Wissen kann verschriftlicht oder reproduziert werden, weshalb dieses Wissen einfach weitergegeben werden kann (Crossan, 1996, S. 196–201).

Bei implizitem Wissen handelt es sich um das Gegenteil von explizitem Wissen, dies ist meist Wissen, welches personenbezogen ist und intuitiv angewendet wird. Implizites Wissen ist nicht speicher- oder dokumentierbar, weshalb die Weitergabe dieses Wissens erheblich schwieriger ist (Polanyi, 2016). Durch das Ausscheiden von Wissensträgern geht sowohl explizites als auch implizites Wissen verloren, weshalb es wichtig ist, beim Wissensmanagement beide Arten zu berücksichtigen. Wissensmanagement hat das Ziel, vorhandenes Wissen zu sichern und beim potentiellen Ausscheiden von Wissensträgern dieses weiterhin für die Organisation verfügbar zu machen. Sicherung von Wissen ist nicht nur im Hinblick auf den demographischen Wandel wichtig, denn Wissensverlust kann auch durch Kündigung des Wissensträgers oder unerwartet durch langwierige Krankheiten oder plötzlichen Tod entstehen. Um all diesen Risiken des Wissensverlusts entgegenzuwirken ist es

wichtig, dass es sich beim Wissensmanagement um einen kontinuierlichen Prozess handelt, da der Wissensverlust auch unplanbar auftreten kann.

Um Wissensmanagement in der Landkreisverwaltung zu etablieren, müssen im ersten Schritt die wichtigsten Wissensträger identifiziert werden. Grundsätzlich gilt, dass alle einzelnen Mitarbeiter Wissensträger sind. Mitarbeiter besitzen Wissen, welches in der Organisation einmalig und für seinen Bereich nicht zu ersetzen ist, weshalb auch jeder Einzelne beim Wissensmanagement berücksichtigt werden muss. Jedoch gibt es im Landratsamt auch Personen, die als wichtige Wissensträger gelten, deren Wissen von entscheidender Bedeutung für die Arbeit der Landkreisverwaltung ist. Auf diese sollte besonderes Augenmerk gelegt werden.

Im nächsten Schritt muss den identifizierten Wissensträgern bekannt gemacht werden, dass diese über Wissen verfügen, welches für die Organisation sehr wichtig ist. Hierbei ist es relevant, auf offene Kommunikation zu setzen, weshalb die Erhaltung des Wissens wichtig ist. Häufig wollen Mitarbeiter ihr exklusives Wissen nicht weitergeben, da sie sich dadurch ersetzbar machen (North, 2021, S. 234). Ein weiterer wichtiger Schritt ist die Anerkennung der Weitergabe von Wissen, zudem ist es wichtig, den Wissensträger aktiv in den Arbeitsprozess mit einzubinden, damit alle von diesem Wissen profitieren können. Wichtig ist auch, den Wissensträger nicht dazu aufzufordern, sein gesamtes Wissen aufzuschreiben, dies ist schlicht nicht möglich, sondern nur wirklich wichtiges Wissen weiterzugeben, von dem die Organisation profitiert. Wissensmanagement kann nur gelingen, wenn der Prozess des Aufzeichnens und des Weitergebens in den Geschäftsablauf integriert und dieser Prozess in regelmäßigen Abständen wiederholt wird. Bei Aufgabenänderungen muss das Wissensmanagement zudem angepasst werden. (North, 2021, S. 235).

Das Landratsamt Ostalbkreis muss anhand der beschriebenen Prinzipien ein Konzept zum Wissensmanagement etablieren, bei welchem es als alltäglich angesehen wird, das eigene Wissen weiterzugeben. Hierfür ist die Einführung einer Wissensmanagementplattform sinnvoll, auf welche alle Mitarbeiter Zugriff haben. Diese Maßnahme dient vor allem der Sicherung von explizitem Wissen. Wie bereits be-

schrieben, gestaltet sich die Sicherung von implizitem Wissen als deutlich schwieriger. Implizites Wissen kann zum Teil durch Einarbeitung von neuen Mitarbeitern gesichert werden. Diese Maßnahme ist allerdings nur möglich, wenn das Ausscheiden planbar ist. Ziel hierbei ist es, dass der Nachfolger seinen Vorgänger eine gewisse Zeit im Berufsalltag begleitet, um somit möglichst viel des impliziten Wissens zu erhalten. Ein weiterer Vorteil der Einarbeitung ist, dass auch explizites Wissen direkt weitergegeben wird und somit der Übergang von altem zu neuem Beschäftigten reibungsloser abläuft.

### **5.4.3. Weiterentwicklung von Führungskompetenzen**

Neben der beschriebenen Personalentwicklung ist auch die Weiterentwicklung der Führungskompetenz ein elementarer Bestandteil, um den demographischen Wandel zu meistern. Führungskräfte nehmen eine Schlüsselrolle bei den anstehenden Veränderungen ein (Musati, 2022, S. 43), denn „der Wandel der Organisation beginnt mit dem Wandel der Führung“ (Wimmer & Ameln, S. 214). Zudem haben sich die Aufgaben der Führungskräfte in den letzten Jahren bereits stark verändert und werden auch in den kommenden Jahren von einem starken Wandel geprägt sein. Früher war visionäre Führung der Standard, doch die Führungskultur hat sich zur lateralen Führung hin entwickelt. Als visionäre Führung wird die klassische Führung von oben bezeichnet, hierbei ist es die Aufgabe der Führungskraft, die Aufgaben zu delegieren und Gehorsam zu erwarten. Die Führungskraft gibt sowohl das Ziel als auch den Weg zum Ziel vor und entscheidet von oben. Bei der lateralen Führung hat sich die Führungskultur zu einer Kultur der konstruktiven und gewinnbringenden Zusammenarbeit entwickelt. Aufgabe der Führungskraft ist es, das eigene Team dazu zu befähigen, Ziele zu erreichen und auch sich selbst weiterzuentwickeln. Durch die laterale Führung steht die Menschlichkeit mehr im Fokus und die Aufgabe der Führungskraft ist es, weniger von oben zu führen, sondern sich selbst als einen Teil des Teams anzusehen (Hofert, 2021, S. 33).

Neben der lateralen Führung stehen die Führungskräfte vor weiteren neuen Aufgaben. Eine Führungskraft muss sich vermehrt mit dem Managen von Wissen beschäftigen, denn es ist nicht möglich, alles zu wissen, sondern die Führungskraft muss das vorhandene Wissen im Team richtig managen. Dies ist auch ein Teil von

lateralem Führen, womit den Mitarbeitern und ihrem Wissen vermehrt vertraut werden muss (Polzin et al., 2022, S. 25–31).

Zudem muss sich die Führungskraft auch mit den sich ändernden Arbeitsformen auseinandersetzen. Vor Corona war Präsenzarbeit normal, es war üblich, dass jeden Tag das gesamte Team vor Ort im Büro war. Die Coronapandemie hat allerdings zu Änderungen der Arbeitsformen beigetragen. Mittlerweile ist es normal, dass sich eine Führungskraft und ihre Mitarbeiter nur wenige Male pro Monat in Präsenz sehen. Der Trend zum Home-Office wurde durch die Coronapandemie beschleunigt und wird auch in Zukunft erhalten bleiben. Diese Änderungen der Arbeitsformen führen dazu, dass sich die Führungskraft mit dem Thema des virtuellen Führens auseinandersetzen muss (Bernardy et al., 2021, S. 115–117). Grundsätzlich gibt es viele Parallelen zwischen ‚normalem‘ und virtuellem Führen. Bei virtuellen Teams fällt jedoch das Zwischenmenschliche weitestgehend weg, wodurch es für die Führungskraft meist schwierig ist zu erkennen, wie es jedem Einzelnen geht und was diesen aktuell beschäftigt sowie an welchen Aufgaben er gerade arbeitet.

Diese Herausforderungen müssen durch virtuelles Führen von der Führungskraft angegangen werden, bei virtuellen Teams ist es wichtig, dennoch regelmäßige Jours fixes innerhalb des Teams abzuhalten. Hierbei sollten mindestens die gleichen Intervalle wie bei reiner Präsenzarbeit gewählt werden, es kann jedoch auch sinnvoll sein, diese häufiger durchzuführen, um mehr Austausch zu ermöglichen. Es ist auch wichtig, dass die Führungskraft regelmäßig Vier-Augen-Gespräche durchführt.

Weiterhin ist es sinnvoll, Software zu nutzen, welche die Führungskraft dabei unterstützt, den Überblick zu behalten. Ein bewährtes Managementtool hierfür ist das Kanban-Board. Dieses stammt aus dem Projektmanagement, kann aber auch einen großen Mehrwert für virtuelle Teams liefern. Hierbei erhält jedes Teammitglied eine eigene Spalte, für die aktuellen, anstehende sowie abgeschlossenen Tätigkeiten. Dieses Tool kann dazu beitragen, dass die Führungskraft immer einen Überblick über die aktuellen Tätigkeiten und die Auslastung der Teammitglieder hat. Wichtig ist allerdings, dass das Tool konsequent von allen aus dem Team genutzt werden muss, da es sonst keinen Mehrwert bietet. Im Landratsamt wird bereits Microsoft Teams verwendet, in welches ein Kanban-Board-Tool integriert ist. Somit muss nichts neu beschafft werden, um diese Maßnahme umzusetzen.

Das Landratsamt muss sich zwingend mit dem Thema der Führungskräfteentwicklung beschäftigen. Dies ist in den letzten Jahren bereits umgesetzt worden, jedoch sollte dabei vermehrt der Fokus auf laterale Führung sowie auf virtuelles Führen gelegt werden, denn der Trend zu mehr Home-Office wird sich auch in der Landkreisverwaltung weiter verstärken. Damit die Führungskräfte für diese neuen Situationen entsprechend vorbereitet sind, ist es notwendig, diese in den genannten Bereichen verstärkt weiterzubilden. Zudem ist es für das Landratsamt sinnvoll, auf das bereits vorhandene technische Tool Microsoft Teams, für eine transparente Zusammenarbeit zu setzen. Denn dieses bringt alle Aspekte mit, die beim virtuellen Führen von Bedeutung sein können, seien es Videokonferenzen, Chat, Datenablage, Kanban-Board oder auch SharePoint, welches die Zusammenarbeit in einem gemeinsamen Dokument ermöglicht.

#### **5.4.4. Attraktive Landkreisverwaltung**

Ein weiteres wichtiges Themenfeld, aus dem Bereich der Human Resources, ist die Steigerung der Attraktivität der Landkreisverwaltung, um damit die Mitarbeiterbindung und Neueinstellungen zu erhöhen. Das Thema der Mitarbeiterbindung wurde vermehrt in den Workshops genannt, damit hat das Landratsamt derzeit zu kämpfen, denn immer mehr Fachkräfte wechseln in die Privatwirtschaft. Um diesem Trend entgegenzuwirken, muss die Attraktivität der Landkreisverwaltung gesteigert werden. Dies ist auch eine Maßnahme, um durch mehr Bewerber den Fachkräftemangel zu meistern. Ein Problem hierbei ist allerdings, dass nicht in allen Bereichen Maßnahmen möglich sind, da vieles durch das Land vorgegeben ist, bspw. die Bezahlung, Sonderzahlungen, Urlaub oder die Arbeitszeit. Nichtsdestotrotz ist es möglich, durch gezielte Maßnahmen die Attraktivität zu erhöhen.

Eine dieser Maßnahmen ist die Flexibilität des Arbeitsortes und der Arbeitszeit. Zum einen muss Home-Office in der gesamten Organisation möglich sein, sofern dies die Tätigkeit zulässt. Dies ist auch in vielen Bereichen bereits der Fall, jedoch gibt es nach wie vor Organisationseinheiten, in denen bedingt durch den klassischen Führungsstil dieses Potenzial nicht ausgeschöpft wird, obwohl dies die Tätigkeit zulässt. Für das Home-Office ist es sinnvoll, eine Dienstvereinbarung zu schließen,

welche grundsätzlich jedem Beschäftigten einen Home-Office-Anteil von 40 % gewährt, von dieser darf dann nur in begründeten Einzelfällen abgewichen werden. Zum anderen muss es jedem möglich sein, flexibel zu arbeiten, ebenfalls im Rahmen der Aufrechterhaltung der Erreichbarkeit. Der Gleitzeitrahmen ist im Landratsamt bereits sehr flexibel, bei den Kontaktzeiten, zu denen Präsenzpflcht herrscht, besteht allerdings noch Verbesserungsbedarf, donnerstags endet diese um 18 Uhr. Für viele Bereiche ist diese verlängerte Öffnungszeit zwar sinnvoll, es gibt allerdings auch Bereiche ohne jeglichen Kundenkontakt. Zudem ist es nicht notwendig, dass in einem Bereich jeder Mitarbeiter bis 18 Uhr anwesend ist, ggf. genügt es, die Erreichbarkeit sicherzustellen.

Die genannten Maßnahmen des Kapitels 5.4.3 Weiterentwicklung von Führungskompetenzen tragen ebenfalls zur Erhöhung der Attraktivität bei, vor allem durch laterale Führungsstrukturen kann die Attraktivität erhöht werden.

Weitere Maßnahmen zur Steigerung der Attraktivität liegen in der Förderung der Gesundheit der Mitarbeiter, durch kostenfreie Gesundheits- oder Fitnesskurse, kostenfreies Mittagessen, Unterstützung des Job-Bikes oder durch Familienfreundlichkeit, indem günstigere oder gar kostenlose Kinderbetreuung angeboten wird.

Zudem wäre es eine Möglichkeit, das Deutschlandticket vollständig kostenfrei zu Verfügung gestellt werden, hierbei ist zudem auch der Umweltaspekt hervorzuheben.

Eine wichtige Voraussetzung, um als attraktiv zu gelten, sind moderne und digitale Arbeitsplätze und Weiterbildungs- und Aufstiegsmöglichkeiten für die Beschäftigten.

Die genannten Maßnahmen können neben den für den öffentlichen Dienst üblichen Benefits, wie eine sichere Arbeitsstelle oder eine gute Altersvorsorge, dazu beitragen, die Attraktivität der Landkreisverwaltung zu erhöhen. Im Landratsamt Ostalbkreis werden bereits einige der Maßnahmen, wie Kinderbetreuung oder Zuschuss zum Jobticket, genutzt, jedoch gibt es noch Verbesserungspotenzial.

Damit die Benefits auch ihre Wirkung zeigen ist es wichtig, Mitarbeitermarketing zu betreiben und mit den vorhandenen Benefits und der Attraktivität der Landkreis-

verwaltung zu werben. Jungen Menschen ist ein sicherer Arbeitsplatz, gute Altersvorsorge und Work-Life-Balance wichtig und dieses Merkmal bringt eine Stelle im öffentlichen Dienst mit, weshalb mehr in das Marketing zur Nachwuchsgewinnung investiert werden sollte (Melcher, 2023).

#### **5.4.5. Fazit**

Bei allen Maßnahmen des Kapitels Human Resources ist es besonders wichtig, dass die Mitarbeiter die Neuerungen mittragen, um diesen die Angst vor Veränderungen nehmen zu können. Häufig wird die Angst genannt, dass Arbeitsplätze wegfallen. Dem ist allerdings nicht so, da es in den kommenden Jahren sehr viele unbesetzte Stellen in der öffentlichen Verwaltung geben wird. Wie bei der Prozessoptimierung (vgl. 5.2.3 Prozessmanagement) werden die Maßnahmen dieses Kapitels mit der Personalentwicklung einhergehen, was positiv bewertet werden kann. Den Mitarbeitenden muss bewusst sein, dass diese Maßnahmen alle zu ihrem Vorteil sind und ihnen einen Mehrwert bieten sollen, um ihren Arbeitsplatz und die Leistungsfähigkeit der Landkreisverwaltung langfristig zu erhalten, indem den Herausforderungen des demographischen Wandels entgegengewirkt wird. Die Mitarbeiter und ihr Wissen sind die wichtigste Ressource der Organisation.

### **5.5. Standardisierung**

Im Themenbereich Standardisierung geht es im Wesentlichen um zwei Handlungsfelder, in denen eine Vereinheitlichung notwendig ist. Zum einen muss es in der Landkreisverwaltung ein einheitliches Konzept für das Projektmanagement geben und zum anderen müssen die vorhandenen IT-Systeme standardisiert und in einer einheitlichen Handlungsempfehlung verpflichtend festgehalten werden.

#### **5.5.1. Zentrales Projektmanagement**

In den Workshops wurde ein fehlendes einheitliches Projektmanagement kritisiert. Aktuell gibt es keine zentrale Anlaufstelle, welche für die Umsetzung von Projekten zuständig ist. Dies führt zu fehlendem einheitlichem Vorgehen bei der Durchführung von Projekten, wodurch es zu redundanten Projekten kommt.

Ein Projekt zeichnet sich vor allem durch die Einmaligkeit, Neuartigkeit und Komplexität des Vorhabens aus, bei welchem ein konkretes Ziel innerhalb eines festgelegten Zeitrahmens angestrebt wird, welches sich vom Tagesgeschäft abgrenzt (Bergmann & Garrecht, 2021, S. 311). Aufgabe des Projektmanagements ist, die Durchführung des Projektes zu überwachen und für die Einhaltung der geplanten Rahmenbedingungen, wie Zeitrahmen, Funktionalität des Projektes oder Kostenplanung zu sorgen (Bergmann & Garrecht, 2021, S. 312).

Ein gutes Projektmanagement wirkt sich positiv auf die Durchführung von komplexen Vorhaben aus. Es sorgt dafür, dass eine einheitliche und miteinander abgestimmte Zielsetzung besteht, es wird auf ein Gesamtprojektziel durch viele kleine Etappen hingearbeitet und durch eine zentrale Koordinierung wird der Koordinations- und Abstimmungsaufwand reduziert sowie der Informationsfluss verbessert. Durch die Zentralisierung besteht zudem eine klare Anlaufstelle für Projektbeteiligte und Stakeholder. Auch kann besser auf eintretende Risiken, Unsicherheiten oder Probleme reagiert werden, was zu einer schnelleren und effektiveren Reaktion führt.

Der größte Vorteil des Projektmanagements ist, die Bündelung der Ressourcen an einer zentralen Stelle und die klare Verteilung von Verantwortung und Zuständigkeit (Möller & Dorrenberg, 2003, S. 6 f.).

Für das Landratsamt Ostalbkreis ist es sinnvoll, die Vorteile des Projektmanagements durch eine zentrale Stelle zu nutzen. Die Stelle ist dann der zentrale Anlaufpunkt für alle Projekte der Landkreisverwaltung, koordiniert diese und hat somit einen Überblick über alle Projekte. Aktuell gibt es im Landratsamt keine Übersicht, welche Projekte aktuell laufen, dies führt dazu, dass zum Teil Projekte mehrfach in verschiedenen Bereichen durchgeführt werden. Zudem ist der GB Digitalisierung und Organisation nicht in jedes Digitalisierungsprojekt eingebunden, obwohl dieser eigentlich für die Digitalisierung der Landkreisverwaltung verantwortlich ist. Ebenfalls ist es teilweise der Fall, dass der GB Information und Kommunikation nicht beteiligt wird, obwohl dieser für die Einführung neuer Systeme verantwortlich ist. Durch die zentrale Stelle können Doppelprojekte verhindert werden, zudem trägt

diese zu einer besseren Nutzung der Ressourcen bei, da somit Synergien genutzt und Siloprojekte verhindert werden.

### **5.5.2. Einheitliche IT-Systeme**

Beim zweiten Handlungsfeld von Standardisierung geht es um die Vereinheitlichung der IT-Systeme der Landkreisverwaltung. Derzeit gibt es im Landratsamt sehr viele verschiedene Systeme, da in diesem Bereich viele GB nur für sich arbeiten und eigene Systeme ihrem Bedarf entsprechend beschaffen. Dies hat zur Folge, dass neue Software oder technische Tools oftmals in einem einzigen Geschäftsbereich und nicht flächendeckend eingeführt werden. Oftmals entwickeln jedoch weitere Geschäftsbereiche ähnliche Bedarfe und haben keine Kenntnis von bereits eingeführten Systemen oder Funktionen. Darüber hinaus existiert keine Übersicht oder keine Tool-Box zu vorhandenen Systemen.

Zudem gibt es keine klaren Handlungsleitfäden, wie mit den vorhandenen Systemen umzugehen ist und welches Potenzial oder welche Anwendungsbereiche diese bieten. Dies führt ebenfalls dazu, dass ein neues System beschafft wird, obwohl es bereits ein System in der Landkreisverwaltung gibt, welches genau die gewünschten Anforderungen erfüllt. Die genannten Probleme führen zu Mehrkosten und der Verschwendung von Potenzialen. Um dem entgegenzuwirken, muss im ersten Schritt jedes vorhandene System der Landkreisverwaltung erfasst und definiert werden, wofür es verwendet wird. Dies gibt es beispielhaft für das „Anmelden für Veranstaltungen“ mit der Software eveno. Anhand dieser Übersicht müssen dann die vorhandenen Systeme auf Redundanzen geprüft werden.

Auch ist es sinnvoll, im Intranet eine Übersicht einzustellen, in welcher die vorhandenen Systeme anhand der Anwendungsfälle geclustert und mit einer kurzen Beschreibung, in Form einer Tool-Box zu Systemlandschaften, versehen werden. Diese Maßnahme erleichtert zum einen das On-Boarding, da somit neue Mitarbeiter auf einen Blick sehen, was alles zur Verfügung steht, und zum anderen können Doppelungen verhindert werden.

Der wichtigste Teil dieses Themenfeldes ist allerdings das Erstellen von Handlungsleitfäden zur IT-Nutzung. Grundlage hierfür ist die Erhebung der vorhandenen Systeme. Ein wichtiger Punkt ist zum Beispiel die Festlegung der Kommunikation

und dem Datenversand. Hierbei ist zwischen interner und externer Kommunikation zu differenzieren, da es unterschiedliche Anforderungen und Rahmenbedingungen gibt. So ist es hier wichtig, nach dem Grad der Vertraulichkeit zu unterscheiden. Es werden noch immer viele vertrauliche Nachrichten per E-Mail versendet, obwohl die E-Mail nicht dafür geeignet ist. Für die interne Kommunikation sollte flächendeckend auf die Chatfunktion von Microsoft Teams zurückgegriffen werden, diese ist datenschutzrechtlich unbedenklich, da die Server von Microsoft mittlerweile in der EU liegen und daher DSGVO-konform sind. Für die externe Kommunikation sollte als Standardkommunikation auf die Software FTAPI oder die Nachrichtenfunktion von service-bw zurückgegriffen werden. Bei FTAPI handelt es sich um eine Software zum sicheren geschäftlichen Datentransfer. FTAPI bietet zudem auch die Möglichkeit, zwischen vier Sicherheitsstufen, entsprechend der Vertraulichkeit, zu wählen. FTAPI steht bereits in der Landkreisverwaltung zur Verfügung. Für den internen Datenversand sollte primär auf die e-Akte zurückgegriffen werden und für den Fall, dass mehrere Personen zeitgleich ein Dokument bearbeiten sollen, sollte SharePoint, welches in Microsoft Teams integriert ist, verwendet werden. Für den externen Datenversand sollte FTAPI genutzt werden, da es den Versand von großen Datenmengen ermöglicht.

Ebenso muss die Nutzung von service-bw und des Formularservers in dem Handlungsleitfaden geregelt sein. Dabei muss deutlich werden, dass service-bw nur für externe Prozesse und der Formularserver primär für Internes genutzt wird. Zusätzlich muss die Funktionalität der beiden Anwendungen enthalten sein.

Im Landratsamt gibt es derzeit bereits Leitfäden zur IT-Nutzung. Ein Problem hierbei ist allerdings, dass diese zwar im Intranet verfügbar sind, aber kaum einer, der nicht aktiv danach sucht, diese nutzt. Die Lösung dieses Problems kann mit der Personalentwicklung aus dem Kapitel 5.4 Human Resources verbunden werden, indem regelmäßige Schulungen angeboten werden. Hierbei ist es zudem sinnvoll, die Dokumente jedem Mitarbeiter zur Verfügung zu stellen. Es muss allerdings darauf geachtet werden, dass sich diese auf das Wesentliche beschränken, übersichtlich gestaltet und schnell auffindbar sowie vor allem den Beschäftigten bekannt sind.

Das größte Problem in diesem Themenfeldes ist, dass häufig Systeme nicht richtig eingeführt werden. Ein gutes Beispiel hierfür ist das genannte Datentransfertools FTAPI. Dieses wurde vor vielen Jahren eingeführt, es gab jedoch nie ein Schulungsangebot. Deshalb läuft die Landkreisverwaltung Gefahr, Systeme zu beschaffen und diese nicht entsprechend auszureizen. Dies hat zur Folge, dass finanziell aufgebrauchte Ressourcen nicht den erhofften Mehrwert bringen.

Damit die zwingend erforderlichen Handlungsleitfäden umgesetzt werden können, ist es notwendig, die entsprechenden Voraussetzungen zu schaffen. Zum einen müssen die Beschäftigten, wie beschrieben, in der Nutzung der Systeme geschult werden. Und zum anderen müssen für alle Beschäftigten die benötigten Systeme wie Microsoft Teams und FTAPI zur Verfügung stehen. Aktuell besitzen knapp 34 % der Beschäftigten eine Lizenz für Microsoft Teams und knapp 40 % eine Lizenz für FTAPI. Hiervon müssen zwar die Beschäftigten abgezogen werden, die keinen PC-Arbeitsplatz besitzen, dennoch benötigen noch knapp 1000 Beschäftigte eine entsprechende Lizenz. Die Lizenzen sind die Grundvoraussetzung für standardisierte Systeme. Hierbei ist es erforderlich, in Zukunft alle Standardsysteme automatisch auf den neuen Laptops zu installieren, damit ein neuer Beschäftigter direkt damit arbeiten kann.

### **5.5.3. Fazit**

Das Landratsamt Ostalbkreis sollte beide Themenfelder der Standardisierung angehen, um eine einheitliche Grundlage für die gesamte Landkreisverwaltung zu schaffen. Hieraus wird es möglich sein, alle vorhandenen Ressourcen besser zu nutzen, was in Zeiten des knappen Haushaltes und des Fachkräftemangels wichtiger denn je ist.

## **5.6. Handlungsempfehlung Landratsamt**

Damit es dem Landratsamt gelingen kann, die Vision der Digitalen Verwaltung 2030 zu erreichen, ist es notwendig, den Fokus auf die in der Arbeit beschriebenen

Handlungsfelder Organisationskultur, Ende-zu-Ende Verwaltungsdigitalisierung, Standardisierung und Human Resources zu legen.

Das Schaubild eines Hauses verdeutlicht dabei die Vorgehensweise. Eine moderne Organisationskultur ist dabei das Fundament und die wichtige Grundlage für alle weiteren Säulen für eine Digitale Verwaltung.

Alle drei Säulen müssen mit den jeweils beschriebenen Bausteinen für die Vision umgesetzt werden.

Nach Fertigstellung dieses Visionshauses ist die Landkreisverwaltung für die Zukunft und die damit in Verbindung stehenden Herausforderungen nachhaltig, klug und agil aufgestellt.



Abbildung 4: Visionshaus - Digitale Verwaltung 2030 Quelle: Eigene Darstellung

Neben den beschriebenen Handlungsfeldern, darf auch das Thema künstliche Intelligenz nicht vernachlässigt werden. Dieses ist allerdings in der öffentlichen Verwaltung aktuell noch Neuland, weshalb zunächst offizielle Leitlinien zum Umgang mit KI in der öffentlichen Verwaltung gefasst werden müssen. KI kann in den kommenden Jahren großes Potenzial bieten und muss daher angegangen werden.

## 6. Fazit

In den letzten Jahren ist durch die bisherige Digitalisierungsstrategie, im Landratsamt Ostalbkreis, bereits viel passiert. Es gibt jedoch auch noch viel zu tun. Durch die beschriebenen Handlungsfelder, Organisationskultur, Ende-zu-Ende Verwaltungsdigitalisierung, Standardisierung sowie Human Resources, kann ein großer Schritt, in Richtung der digitalen Verwaltung 2030 gemacht werden. Dadurch können die aktuellen und anstehenden Herausforderungen in den kommenden Jahren gemeistert werden. Hierbei ist wichtig, die Digitalisierung umfasst mehrere Dimensionen, dabei bildet die Personal- und Organisationsentwicklung neben der Technik einen weiteren wichtigen Schwerpunkt.

Bei Digitalisierung handelt es sich um einen Strategieprozess, welcher nicht abgeschlossen wird. Vielmehr bedarf es der dauerhaften und regelmäßigen Prüfung der Handlungs- und Themenfeldern. Dabei wird das Themenfeld KI die Arbeitswelt der Verwaltungen, in den kommenden Jahren, maßgeblich beeinflussen. In dem Bereich der künstlichen Intelligenz sind allerdings in den kommenden Jahren noch tiefere Forschungen notwendig. Um die Potenziale von KI für die öffentliche Verwaltung aufzuzeigen.

# Anlagen

## Anlage 1: Post-It Workshop 1

Was sind die wichtigsten Projekte bis 2030?

Weiterentwicklung enaio	Prozessmanagement	flächendeckender E- Postein- und Ausgang
Workflows enaio	Wissenstransfer	Neue Technologien (KI)
Personalgewinnung	Datenbank	Allgemeine Digitalisierung LRA

Was sind die wichtigsten Themenfelder bis 2030?

Abschaffung Schriftformerfordernis	Arbeitsprozesse optimieren	Mitarbeiter Qualifizierung
Ende-zu-Ende Digitalisierung	Agile Zusammenarbeit	Wissensmanagement
Papierarme/-lose Verwaltung	sichere elektronische Kommunikation	MA-Bindung
Interne Anträge digitalisieren	KI	Fachkräftesicherung

Welche zentralen Herausforderungen sehen Sie bis 2030?

Demographischer Wandel	Personal gewinnen und halten	Mitarbeiterbeteiligung
Wissensmanagement	Knappe Haushalte	Nachwuchsgewinnung

Was ist Ihnen wichtig?

Priorisierung	MA-Zufriedenheit	Klares Zielbild -> Wo geht die Reise hin?
Bürokratieabbau	Prozesse brauchen Zeit	konkreter Mehrwert

## Anlage 2: Post-It Workshop 2 – Phase 1

### Ziele

Simple & Einheitlich

Prozesse optimieren

Arbeits erleichterung

Entwicklung digitaler Kompetenzen

### Projekte

Dateninventur

Schnittstellen enaio  
<-> service-bw <-> Fachverfahren

Aufbau Wissensmanagement

Weiterentwicklung enaio

Prozessaufnahmen

### Herausforderungen

Personalgewinnung

Organisationsstruktur

Prozessmarketing

Kommunikation mit Bürger

Technische Ausstattung

Innovative Führungskultur

Demographischer Wandel

## Anlage 3: Post-It Workshop 2 – Phase 2

Wie sollen die Herausforderungen gelöst werden?

Agile Strukturen

Einfach mal anfangen

Learning by Doing

bedarfsorientierte Projekte

Bessere Kommunikationsstrukturen

Mehrwert stiften

Prozessmanagement

Mitarbeiterqualifizierung

Mitarbeiterbeteiligung

Welche Voraussetzungen müssen geschaffen werden?

Feedbackkultur etablieren

Fehlerkultur etablieren

Prozessmanagement

Mitarbeiterqualifizierung

Fachkräftequalifizierung

Personelle Mittel

Priorisierung

Digitale Basis schaffen

Stärkere Vernetzung

Standardisierung

Organisationsentwicklung

Wer trägt zur Lösung bei?

GB Digitalisierung und Organisation

Personalamt

Führungskräfte als Botschafter

Alle Mitarbeiter

Software

Wer sind die relevanten Akteure

Personalrat

Kreistag

OZG Beauftragte

Führungskräfte

Alle Mitarbeiter

## Quellenverzeichnis

- Bamberg, E. (2010) "Feedback – eine Klärung", *Gruppendynamik und Organisationsberatung*, Vol. 41, No. 1 [Online]. DOI: 10.1007/s11612-010-0099-2 (Abgerufen am 19 April 2024).
- Baran, B. E. & Woznyj, H. M. (2021) "Managing VUCA: The human dynamics of agility", *Organizational Dynamics*, Vol. 50, No. 2, S. 1–11 [Online]. DOI: 10.1016/j.orgdyn.2020.100787 (Abgerufen am 22 April 2024).
- Batista, E. (2013) "Building a Feedback-Rich Culture", *Harvard Business Review*, Vol. 2013, No. 12 [Online]. Verfügbar unter <https://hbr.org/2013/12/building-a-feedback-rich-culture> (Abgerufen am 20 April 2024).
- Bäumler, K. (2022) *So vergrößert ihr mit Peer-Feedback eure Chance, zu wachsen* [Online]. Verfügbar unter <https://www.kraftwerkteam.de/blog/kommunikation/mit-peer-feedback-wachsen/> (Abgerufen am 19 April 2024).
- Bendel, O. (2019) *Agilität* [Online]. Verfügbar unter <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/agilitaet-99882/version-368852> (Abgerufen am 17 April 2024).
- Bergmann, R. & Garrecht, M. (2021) *Organisation und Projektmanagement*, Berlin, Heidelberg, Springer Berlin Heidelberg.
- Bernardy, V., Müller, R., Röltgen, A. T. & Antoni, C. H. (2021) "Führung hybrider Formen virtueller Teams – Herausforderungen und Implikationen auf Team- und Individualebene", in Mütze-Niewöhner, S., Hacker, W., Hardwig, T., Kaufeld, S., Latniak, E., Nicklich, M. & Pietrzyk, U. (Hg.) *Projekt- und Teamarbeit in der digitalisierten Arbeitswelt*, Berlin, Heidelberg, Springer Berlin Heidelberg, S. 115–138.
- Bernnat, R. (2022) *Fachkräftemangel im öffentlichen Sektor* [Online]. Verfügbar unter <https://www.pwc.de/de/branchen-und-markte/oeffentlicher-sektor/fachkraeftemangel-im-oeffentlichen-sektor.html> (Abgerufen am 3 Mai 2024).
- bpb (Hg.) (2016) *demografischer Wandel* [Online], Bundeszentrale für politische Bildung. Verfügbar unter <https://www.bpb.de/kurz-knapp/lexika/lexikon-der-wirtschaft/240461/demografischer-wandel/> (Abgerufen am 3 Mai 2024).

- Bundesdruckerei (Hg.) (2023) *Einfach erklärt: Die verschiedenen Niveaus der digitalen Signatur* [Online]. Verfügbar unter <https://www.bundesdruckerei.de/de/innovation-hub/die-verschiedenen-niveaus-der-digitalen-signatur#> (Abgerufen am 30 April 2024).
- Crossan, M. M. (1996) "The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation", *Journal of International Business Studies*, Vol. 27, No. 1, S. 196–201.
- Da Ferreira Costa, N. (2023) "Verantwortung statt Zuständigkeit: ein Prozessteam etablieren und Prozesse abbilden", in Da Ferreira Costa, N. (Hg.) *Prozessmodernisierung in der öffentlichen Verwaltung*, Wiesbaden, Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 27–51.
- dbb beamtenbund und tarifunion (Hg.) (2023a) *Die Leistungsfähigkeit des öffentlichen Dienstes ist im Vergleich zu den letzten Jahren...* [Online]. Verfügbar unter <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1271082/umfrage/meinung-leistungsfahigkeit-des-oeffentlichen-dienstes/> (Abgerufen am 3 April 2024).
- dbb beamtenbund und tarifunion (Hg.) (2023b) *Welche Maßnahmen sind für den öffentlichen Dienst zur Aufrechterhaltung und Verbesserung der Leistungsfähigkeit erforderlich?* [Online]. Verfügbar unter <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1330793/umfrage/massnahmen-zur-leistungsverbesserung-des-oeffentlichen-dienstes/> (Abgerufen am 3 April 2024).
- Deutscher Bundestag (Hg.) (2024) *Bundestag beschließt Änderungen am Online-zugangsgesetz* [Online]. Verfügbar unter <https://www.bundestag.de/dokumente/textarchiv/2024/kw08-de-onlinezugangsgesetz-990686> (Abgerufen am 8 Mai 2024).
- Faix, W. G. & Laier, A. (1996) "Wer nicht mit der Zeit geht, geht mit der Zeit", in Faix, W. G. & Laier, A. (Hg.) *Soziale Kompetenz*, Wiesbaden, Gabler Verlag, S. 13–39.
- Feike, M., Bienzeisler, B. & Neuhüttler, J. (2024) *Künstliche Intelligenz aus Sicht von Unternehmen*.
- Feldmann, R. (2017) *Thorsten Dirks: «Wenn Sie einen Scheissprozess digitalisieren, dann haben Sie einen scheiss digitalen Prozess.»* [Online]. Verfügbar unter

- <https://www.linkedin.com/pulse/thorsten-dirks-wenn-sie-einen-scheissprozess-dann-haben-ren%C3%A9-feldmann> (Abgerufen am 18 April 2024).
- Fischer, S., Frese, M., Mertins, J. C. & Hardt-Gawron, J. V. (2018) "The Role of Error Management Culture for Firm and Individual Innovativeness", *Applied Psychology*, Vol. 67, No. 3, S. 428–453.
- Frese, M. (1991) "Error management or error prevention : Two strategies to deal with errors in software design" [Online]. DOI: 10.22029/jlupub-16156 (Abgerufen am 15 April 2024).
- Frese, M. & Keith, N. (2015) "Action errors, error management, and learning in organizations", *Annual review of psychology*, Vol. 66, S. 661–687.
- Gabler (Hg.) (2018) *Wissen* [Online], Gabler Wirtschaftslexikon. Verfügbar unter <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/wissen-47196/version-270462> (Abgerufen am 4 Mai 2024).
- Hettl, M. K. (2013) "Ziele müssen »smart« sein", *Sozialwirtschaft*, Vol. 23, No. 1, S. 19–20 [Online]. DOI: 10.5771/1613-0707-2013-1-19 (Abgerufen am 21 April 2024).
- Hofert, S. (2021) *Agiler führen*, Wiesbaden, Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Hofmann, M. (2020) *Prozessoptimierung als ganzheitlicher Ansatz: Mit konkreten Praxisbeispielen für effiziente Arbeitsabläufe*, Wiesbaden, Springer Fachmedien Gabler.
- Hummel, S. & Krcmar, H. (2003) "Qualifizierung: Voraussetzung zur Bewältigung der Veränderung in der öffentlichen Verwaltung", *Lernwege Zum Electronic Government* [Online]. Verfügbar unter [https://www.researchgate.net/publication/267973059\\_Qualifizierung\\_Voraussetzung\\_zur\\_Bewaltigung\\_der\\_Veranderung\\_in\\_der\\_offentlichen\\_Verwaltung](https://www.researchgate.net/publication/267973059_Qualifizierung_Voraussetzung_zur_Bewaltigung_der_Veranderung_in_der_offentlichen_Verwaltung).
- Kandora, R. (2024) *Organisationshandbuch - Prozesse* [Online], Bundesministerium des Inneren und für Heimat. Verfügbar unter [https://www.orghandbuch.de/Webs/OHB/DE/OrganisationshandbuchNEU/2\\_Organisationsmanagement/2\\_3\\_Prozesse/prozesse-node.html](https://www.orghandbuch.de/Webs/OHB/DE/OrganisationshandbuchNEU/2_Organisationsmanagement/2_3_Prozesse/prozesse-node.html) (Abgerufen am 21 April 2024).
- Klein, M. (2016) *Was ist die Schriftformerfordernis?* [Online]. Verfügbar unter <https://www.egovernment.de/was-ist-die-schriftformerfordernis-a-639220/> (Abgerufen am 30 April 2024).

- Knebel, K. & Grätsch, S. (2020) *Fehlerkultur vor Fehlermanagement! Wie Ihr Unternehmen aus Fehlern lernt* [Online], Berliner Team. Verfügbar unter <https://www.berlinerteam.de/blog/fehlerkultur-vor-fehlermanagement-wie-ihr-unternehmen-aus-fehlern-lernt/#Definition> (Abgerufen am 8 April 2024).
- Lenz, G., Ellebracht, H. & Osterhold, G. (2007) "Einführen einer Feedback-Kultur", in Lenz, G., Ellebracht, H. & Osterhold, G. (Hg.) *Coaching als Führungsprinzip: Persönlichkeit und Performance entwickeln*, Wiesbaden, Gabler, S. 115–120.
- London, M. (1995) "Giving feedback: Source-centered antecedents and consequences of constructive and destructive feedback", *Human Resource Management Review*, Vol. 5, No. 3, S. 159–188 [Online]. DOI: 10.1016/1053-4822(95)90001-2 (Abgerufen am 20 April 2024).
- Londona, M. & Smither, J. W. (2002) "Feedback orientation, feedback culture, and the longitudinal performance management process", *Human Resource Management Review*, Vol. 12, No. 1, S. 81–100.
- Melcher, A. (2023) *Das ist jungen Arbeitnehmern wichtig* [Online]. Verfügbar unter <https://www.wiwo.de/erfolg/jobsuche/studie-das-ist-jungen-arbeitnehmern-wichtig/29426052.html> (Abgerufen am 11 Mai 2024).
- Menhard, E. (2024) *Bundesrat macht Vollbremsung bei der Verwaltungsdigitalisierung* [Online]. Verfügbar unter <https://netzpolitik.org/2024/onlinezugangsgesetz-2-0-bundesrat-macht-vollbremsung-bei-der-verwaltungsdigitalisierung/> (Abgerufen am 8 Mai 2024).
- Möller, T. & Dorrenberg, F. (2003) *Projektmanagement* [Online], München u.a., Oldenbourg. Verfügbar unter [https://books.google.de/books?id=vCbpBQAAQBAJ&pg=PT47&hl=de&source=gbs\\_selected\\_pages&cad=1#v=onepage&q&f=false](https://books.google.de/books?id=vCbpBQAAQBAJ&pg=PT47&hl=de&source=gbs_selected_pages&cad=1#v=onepage&q&f=false) (Abgerufen am 6 Mai 2024).
- Musati, M. (2022) "Agilität – ein Organisationsmodell für öffentliche Verwaltungen", *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, Vol. 29, No. 1, S. 37–49 [Online]. DOI: 10.1007/s11613-021-00714-7 (Abgerufen am 22 April 2024).
- North, K. (2021) *Wissensorientierte Unternehmensführung*, 7. Aufl., Wiesbaden, Springer Fachmedien Wiesbaden.

- Nüttgens, M. & Rump, F. J. (2002) *Syntax und Semantik Ereignisgesteuerter Prozessketten (EPK)* [Online], Gesellschaft für Informatik e.V. Verfügbar unter <https://dl.gi.de/handle/20.500.12116/30174>, (Abgerufen am 21 April 2024).
- Polanyi, M. (2016) *Implizites Wissen*, 2. Aufl., Frankfurt am Main, Suhrkamp.
- Polzin, B., Ringler, P. & Weigl, H. (2022) "Führungsaufgabe Wissensmanagement", in Polzin, B., Ringler, P. & Weigl, H. (Hg.) *Wissensmanagement im Bauwesen*, Wiesbaden, Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 25–31.
- Pommerening, C. (2022) "Vom Silodenken zum vernetzten Arbeiten: Wie Sie Silos in Ihrem Unternehmen erkennen und erfolgreich gegensteuern", in Pommerening, C. (Hg.) *New Leadership im Finanzsektor*, Wiesbaden, Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 17–153.
- Pöttsch, O. & zur Nieden, F. (2024) *Die Babyboomer: auf dem Gipfel der demografischen Welle* [Online]. Verfügbar unter <https://www.destatis.de/DE/Methoden/WISTA-Wirtschaft-und-Statistik/2024/01/die-babyboomer-012024.html> (Abgerufen am 3 Mai 2024).
- Queckbörner, B. (2024) "Psychologische Sicherheit und ihre Bedeutung für eine gesunde Fehlerkultur", *Bibliothek Forschung und Praxis*, Vol. 48, No. 1, S. 68–79.
- Sarkany, D. & Deitte, L. (2017) "Providing Feedback: Practical Skills and Strategies", *Academic radiology*, Vol. 24, No. 6, S. 740–746.
- Sauer, F. (2023) *Vision* [Online]. Verfügbar unter <https://www.values-academy.de/vision/> (Abgerufen am 10 Mai 2024).
- Seitz, J. (2021) *Agilisierung – klassische UND agile Strategien* [Online]. Verfügbar unter <https://www.haufe-akademie.de/blog/themen/fuehrung-und-leadership/agilisierung-klassische-und-agile-strategien/> (Abgerufen am 9 Mai 2024).
- Singh, J., Sharma, G., Hill, J. & Schnackenberg, A. (2013) ""Organizational agility: What it is, what it is not, and why it matters"", *Academy of Management Proceedings*, Vol. 2013, No. 1, S. 11813 [Online]. DOI: 10.5465/AMBPP.2013.11813abstract (Abgerufen am 17 April 2024).
- Taapken, N. (2023) *Fehlerkultur Report 2023 So steht es um die Fehlerkultur in deutschen Unternehmen* [Online]. Verfügbar unter [https://www.ey.com/de\\_de/](https://www.ey.com/de_de/)

news/2023/03/zwei-drittel-der-fuehrungskraefte-sprechen-nicht-ueber-eigene-fehler (Abgerufen am 15 April 2024).

Vahs, D. (2012) *Organisation: Ein Lehr- und Managementbuch*, 8. Aufl., Stuttgart, Schäffer-Poeschel.

Wimmer, R. & Ameln, F. von (2019) "Agilität, Ambidextrie und organisationale Veränderungskompetenz. Rudi Wimmer über Erbe und Zukunft des Change Managements", *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*, Vol. 50, No. 2, S. 211–216.

# Erklärung

„Ich versichere, dass ich diese Bachelorarbeit selbständig und nur unter Verwendung der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt habe. Die aus anderen Quellen direkt oder indirekt übernommenen Daten und Konzepte sind unter Angabe der Quelle gekennzeichnet. Mir ist bekannt, dass meine Abschlussarbeit von Seiten der Hochschule mit einer Plagiatssoftware überprüft werden kann.“

27.05.2024 Ort, Datum

\_\_\_\_\_

Unterschrift