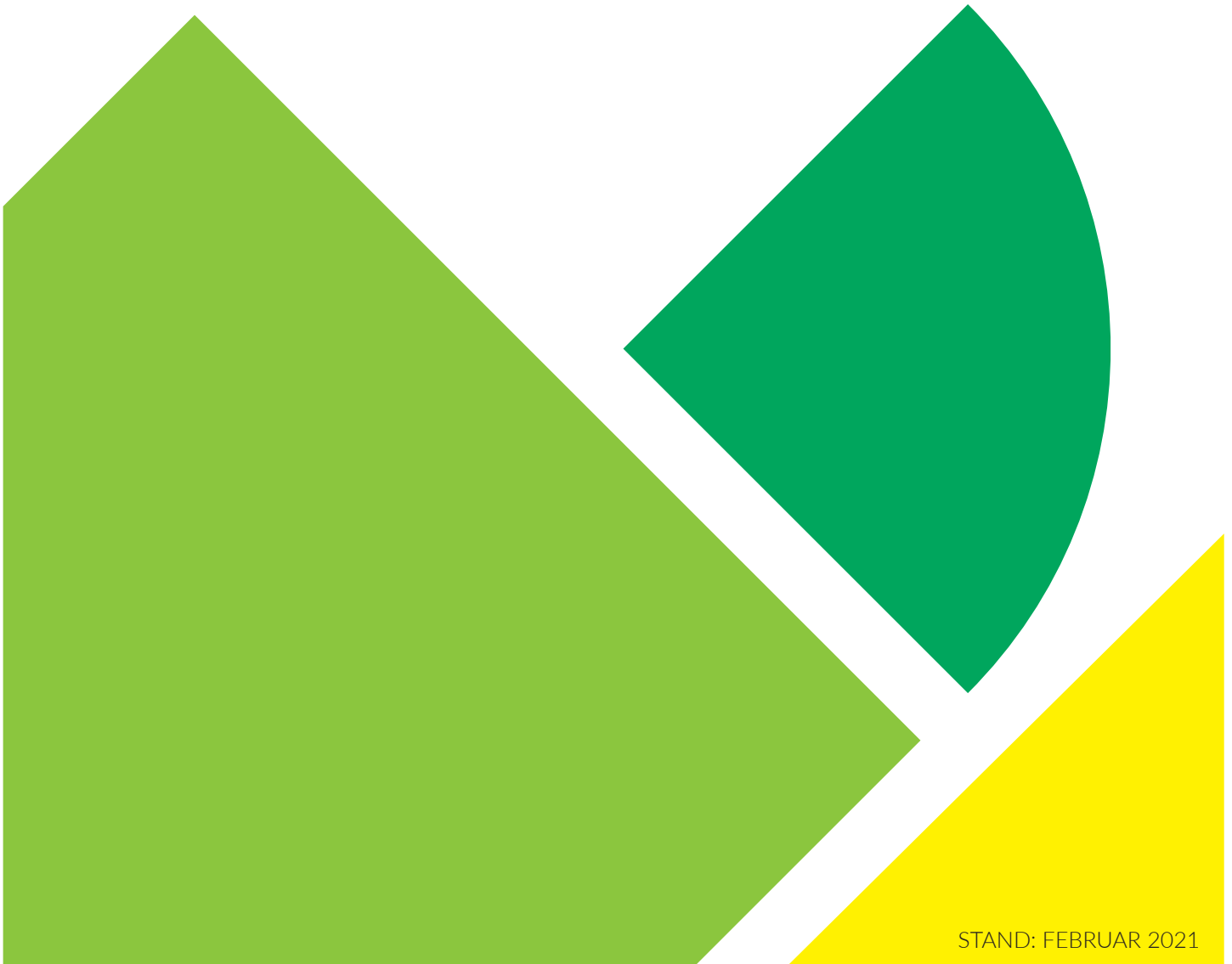




LANDKREIS  
REUTLINGEN

# DIGITALISIERUNGS- STRATEGIE

DIGITALES LANDRATSAMT  
REUTLINGEN 2030



STAND: FEBRUAR 2021

## INHALTSVERZEICHNIS

1	VORWORT .....	3
2	ZUSAMMENFASSUNG .....	4
3	DIGITALISIERUNG ALS HERAUSFORDERUNG UND CHANCE .....	5
4	EINORDNUNG DER STRATEGIE IN DAS DIGITALE LANDESPROGRAMM.....	7
5	HERAUSFORDERUNGEN DER DIGITALISIERUNG IM LANDRATSAMT .....	9
6	WO STEHT DAS LANDRATSAMT REUTLINGEN .....	11
7	VORGEHENSWEISE DER DIGITALISIERUNGSSTRATEGIE.....	12
8	UMSETZUNGSPLANUNG – ROADMAP.....	20
9	FAZIT UND AUSBLICK.....	25
10	ABBILDUNGSVERZEICHNIS.....	26
11	LITERATURVERZEICHNIS .....	26
12	IMPRESSUM .....	27

# 1 VORWORT

Die Digitalisierung der Gesellschaft verändert das Selbstverständnis der Bürgerinnen und Bürger nachhaltig und hat einen grundlegenden Einfluss auf alle Verwaltungsabläufe und Arbeitsprozesse.

Sie ist damit nicht nur ein Megatrend, sondern eine echte Querschnittsaufgabe für alle Bereiche in unserem Landratsamt. Ich bin überzeugt davon, dass die Digitalisierung eine wesentliche verbesserte Kommunikation mit den Bürgerinnen und Bürgern, den Städten und Gemeinden, aber auch untereinander in der Verwaltung ermöglicht. Nicht zuletzt die Bewältigung der Corona-Pandemie hat gezeigt, wie wichtig es ist, die Chancen der Digitalisierung zu erkennen und zu nutzen.

Der Wechsel weg vom Fax hin zur digitalen Kommunikation ohne Medienbrüche hat dem Pandemie Team mehr Zeit gegeben für das Wesentliche. Es geht jetzt darum, die weitere Umsetzung der Digitalisierung beherzt anzugehen und aktiv mitzugestalten.

Zusammen mit dem Fraunhofer IAO haben wir uns deshalb auf den Weg gemacht, eine ganzheitliche Digitalisierungsstrategie zu erarbeiten. In einem mehrmonatigen Prozess wurden in Workshops und Einzelinterviews mit den Mitarbeitenden der Verwaltung Ideen und Vorschläge erarbeitet. Diese Ergebnisse werden in der nun vorliegenden Digitalisierungsstrategie vorgelegt.

An dieser Stelle danke ich allen Beteiligten, insbesondere meinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für Ihr Engagement, Ihre Gestaltung und Ihren Input.

Ihr



Thomas Reumann  
Landrat

Reutlingen, Februar 2021



## 2 ZUSAMMENFASSUNG

Der Landkreis Reutlingen bildet zusammen mit dem Landkreis Tübingen und dem Zollernalbkreis die Region Neckar-Alb und ist Bestandteil der Metropolregion Stuttgart. Er stellt einen attraktiven Wohn- und Wirtschaftsstandort dar.

In verschiedenen Bereichen hat sich der Kreis ambitionierte Ziele gesteckt und treibt in vielen Handlungsfeldern Maßnahmen und Projekte voran, um seine Attraktivität als Wohn- und Wirtschaftsstandort weiter zu steigern.

Die Digitalisierung spielt bei der zukünftigen Ausgestaltung relevanter Handlungsfelder eine immer wichtiger werdende Rolle. Dies betrifft auch das Landratsamt in besonderem Maße. Arbeitsplätze, Strukturen und Abläufe, Kernprozesse, interne und externe Dienstleistungsprozesse oder die Verwaltungskultur sind unmittelbar betroffen. Die mit der Digitalisierung verbundenen Chancen hat das Landratsamt gezielt erkannt und wird diese nutzen, um einen Mehrwert für alle im Landkreis lebenden und arbeitenden Menschen zu schaffen.

Der langfristige Erfolg digitaler Konzepte und Projekte hängt vor allem davon ab, dass auf kommunaler Ebene (Verwaltung, Unternehmen und Gesellschaft) eine gemeinschaftliche Zielvision der Digitalisierung entworfen und entsprechende einheitliche Umsetzungsstrategien bzw. Rahmenbedingungen definiert werden. Erst durch eine ganzheitliche Betrachtung (siloubergreifend) und die Einbindung aller Akteure (gesellschaftliche Legitimation) kann sichergestellt werden, dass die Digitalisierung in vollem Maße in die Verwaltung und die Gesellschaft hineinwirkt.

In diesem Sinne will das Landratsamt Reutlingen mit dem Projekt »Digitales Landratsamt Reutlingen 2030« eine ganzheitliche Digitalisierungsstrategie unter Einbeziehung aller relevanten lokalen Akteuren umsetzen. Das Projekt verfolgt dabei 5 (Teil-) Ziele:

- Identifikation der lokalen Akteure sowie Analyse aller existierender Vorprojekte und Konzepte. Das Ziel ist die Einbindung in ein schlüssiges Gesamtkonzept „aus einem Guss“.

- Ermittlung von Kompetenzen und Bedarfe aller relevanten Akteure im Hinblick auf digitale Lösungen von heute und morgen.
- Mitgestaltende (ko-kreative) Visions-/Ziel- und Strategieentwicklung für ein digitales Landratsamt Reutlingen, um eine konsequente Umsetzung der Digitalisierungsstrategie zu gewährleisten.
- Definition von zu schaffenden Rahmenbedingungen zur Umsetzung der Digitalisierungsstrategie sowie Skizzierung und Priorisierung der Umsetzungsprojekte sowie weitere konkrete -schritte.
- Entwicklung und Etablierung einer klaren Prozess- und Umsetzungsstruktur, die eine selbständige Weiterentwicklung gewährleisten.

In dem mehrmonatigen Strategieprozess sind vier aktuelle und zukünftige Themenfelder mit insgesamt 43 Einzelmaßnahmen herausgearbeitet worden:

1. Arbeitsplatz und Strukturen
2. Kernprozesse
3. Interne Dienstleistungsprozesse
4. Verwaltungskultur

Alle Themenfelder sind in Wirkungs- und Handlungsgeflechte untereinander verwoben und können daher nicht singular behandelt werden. Die Strategie muss demnach das Gesamtbild des Digitalen Landratsamtes Reutlingen 2030 in den Blick nehmen.

Dabei steht der Mehrwert für Bürgerinnen und Bürger, der Wirtschaft, der Städte und Gemeinden sowie der Verwaltung an erster Stelle, denn nur in der Zusammenarbeit aller Akteure kann eine zukunftsfähige und dienstleistungsorientierte Kreisverwaltung auch weiterhin gelingen.

Das Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO bedankt sich für die erfolgreiche Zusammenarbeit mit dem Landratsamt Reutlingen und wünscht eine reibungslose Umsetzung der erarbeiteten Maßnahmen.

# 3 DIGITALISIERUNG ALS HERAUSFORDERUNG UND CHANCE

## Digitale Revolution

Seit etwas mehr als 20 Jahren befindet sich unsere Gesellschaft » [...] in einem beschleunigten gesellschaftlichen Wandel, der auf globaler, nationaler und individueller Ebene nachhaltig unser Leben verändert« (Wittpahl 2017: 5). Ausgelöst und weiterhin beeinflusst wird dieser Wandel durch die Digitalisierung sowie der damit einhergehenden Automatisierung verschiedener Prozesse (ebd. 2017: 5).

War dies zu Beginn noch auf Automatisierungsprozesse oder z.B. die Schaffung von Computernetzen beschränkt, steht die Digitalisierung heutzutage im Zeichen neuer Geschäftsmodelle sowie Individualisierungs- und Flexibilisierungsprozesse (Gabler Wirtschaftslexikon 2019).

Ob auf wissenschaftlicher, politischer und wirtschaftlicher Ebene oder gar im alltäglichen Umfeld – Digitalisierung ist bereits in alle Lebensbereiche eingebettet (Vogel u.a. 2018: 7). Sie verändert unsere Gesellschaft zunehmend und birgt dabei sowohl enorme Potenziale für die Gesellschaft als auch Herausforderungen:

»Digitale Werkzeuge und Plattformen ermöglichen in zuvor ungekanntem Ausmaß, Wissen zu generieren, zu verwerten und zu teilen. Sie schaffen außerdem neue Möglichkeiten für Kommunikation, gesellschaftliche und politische Teilhabe, Mobilisierung und Transparenz. Plötzlich wird Austausch ortsunabhängig und in Echtzeit möglich. Machtverhältnisse können sich neu [...] ordnen« (Bertelsmann Stiftung OJ: 8).

Das gesamte Ausmaß der Digitalisierung ist allerdings schwer abzuschätzen, da diese einen kontinuierlichen und stetigen Veränderungsprozess hervorruft (ebd.: 8). Sicher ist jedoch, dass sie die Art und Weise verändert, wie wir unser gesellschaftliches Miteinander leben. Die Herausforderung liegt dabei, die Gesellschaft in die Veränderungsprozesse zu integrieren und ihnen eigene Chancen aufzuzeigen (Bertelsmann Stiftung 2017:6).

Besonders hinsichtlich der Debatten über Privatsphäre und Datenschutz herrscht teilweise eine große Unsicherheit, verbunden mit Skepsis und Angst (Bertelsmann Stiftung 2017: 8), welcher entgegengetreten werden muss, denn von ihrer Akzeptanz hängt langfristig der Erfolg von Digitalisierungsprozessen ab (Wittpahl 2017: 125).

## Herausforderungen und Chancen für (kommunale) Verwaltungen

Um eine zielgerichtete Umsetzung der Digitalisierung zu garantieren sowie die Anforderungen an Stadt, Verwaltung und Akteure zu konkretisieren, hat die Smart City Charta vier Leitlinien entwickelt (Günthner 2017: 9):

1. Digitale Transformation braucht Ziele, Strategien und Strukturen
2. Digitale Transformation braucht Transparenz, Teilhabe und Mitgestaltung
3. Digitale Transformation braucht Infrastrukturen, Daten und Dienstleistungen
4. Digitale Transformation braucht Ressourcen, Kompetenzen und Kooperationen

Eine besondere Rolle in der Umsetzung dieser vier Leitlinien der Digitalen Transformation kommt den urbanen Räumen zu. Sie spielen im digitalen Wandel nämlich eine Doppelrolle: So sind sie nicht nur die Motoren, welche digitale Prozesse vorantreiben, sondern gleichzeitig auch urbane Testfelder für neue Technologien und Modelle. Vogel et al. beschreiben dies treffend mit folgenden Worten: »In der Stadt findet die ‚Metamorphose unserer Welt‘ statt, oder sie wirkt sich hier am Stärksten aus« (Vogel u.a. 2018: 8).

Für (kommunale) Verwaltungen zeigt sich hierbei eine deutliche Herausforderung: die Digitalisierung generiert einen zunehmenden Wettbewerb und damit Druck hinsichtlich der Behauptung von Standortqualitäten. Insbesondere Klein- und Mittelstädte stehen hier vor finanziellen Herausforderungen und Kapazitätsengpässen, denn die technische Umsetzung und prozessuale Einbindung digitaler Lösungen ist neben anderen Aspekten (sozial-rechtliche Faktoren, Sicherheitsaspekte) zumeist abhängig von der Finanzierbarkeit sowie den personellen Ressourcen. Hinzu kommen dann noch zusätzlich zu schaffende Datenmanagementstrukturen (Wittpahl 2017: 126), wobei das Thema Datenschutz sowie Datenhoheit, wie bereits erwähnt, eine essentielle Rolle spielt (Günthner 2017: 12).

Ferner wird dies von der Herausforderung begleitet, digitale Prozesse für die gesamte Bürgerschaft ansprechend und zugänglich zu gestalten (Günthner 2017: 10). Wie oben angesprochen, manifestiert sich die Digitalisierung, und damit einhergehend die Transformation einer Kommune, langfristig nur mit der Akzeptanz der Bürgerschaft (Wittpahl 2017: 125). Verwaltungen sollten in diesem Zuge die Digitalisierung nutzen, um Transparenz und Demokratie zu stärken sowie » [...] die Zivilgesellschaft aktiver in Planungs- und Entscheidungsprozesse [einzubinden]« (Günthner 2017: 11).

Anstatt die Digitalisierung folglich als zusätzliche Last zu betrachten, können Verwaltungen in ihr vielmehr die Chance zur Transformation sehen. Mit ihrer Hilfe kann die Stadtentwicklung qualitativ verbessert und Standortvorteile geboten werden (Wittpahl 2017: 126). Lösungen wie künstliche Intelligenz zur Generierung individuell zugeschnittener Verwaltungsservices oder zur Generierung von Entscheidungshilfen für Planungsprozesse sind in Kommunen sehr selten anzutreffen (Margetts, Helen / Dorobantu, Cosmina, 2019).

»Sie können regionale Lösungen zur Erreichung von Umweltzielen umsetzen, sie sind attraktiv für Industrieansiedlungen, z. B. durch effiziente Logistiksysteme, sie können flexibel auf aktuelle Forschungsfragen reagieren und sie sind zumeist durch stabile Verwaltungsabläufe geprägt, die einen hohen Grad an Investitionssicherheit implizieren« (Wittpahl 2017: 127).

Nehmen Sie die vier Leitlinien der Smart City Charta als Orientierungshilfe und Impulse bei der Umsetzung der Digitalisierung, so kann die Transformation zielgerichtet hin zu einer innovativen und nachhaltigen Entwicklung erfolgen.

Ziel muss es sein, » [...] dass die Kommunen nicht nur Akteure der Stadtentwicklung, sondern auch Akteure der Digitalisierung werden und bleiben« (Günthner 2017: 7).



# 4 EINORDNUNG DER STRATEGIE IN DAS DIGITALE LANDESPROGRAMM

## Digitalisierungsstrategie „digital@bw“

Da Digitalisierung die gesellschaftliche Lebensweise wie auch die Wirtschaft grundlegend beeinflusst und folglich verändert, ist die politische Steuerung der Digitalisierung eine zentrale Aufgabe für die Landesregierung Baden-Württembergs.

Im Jahr 2017 veröffentlichte das Land unter der Leitung des Ministeriums für Inneres, Digitalisierung und Migration die Digitalisierungsstrategie »digital@bw«, welche mit relevanten Akteuren der Wirtschaft, Wissenschaft und Gesellschaft ausgearbeitet wurde. Ziel der Landesregierung ist hierbei mit Hilfe der Digitalisierung eine Steigerung der Lebensqualität der in Baden-Württemberg lebenden Menschen sowie eine Stärkung des Wirtschaftsstandortes zu erreichen.

Die Digitalisierungsstrategie »digital@bw« dient darüber hinaus als Wegweiser, um Baden-Württemberg zur Leitregion des digitalen Wandels zu machen. Hierfür stellt das Land bis 2021 über eine Milliarde Euro für Digitalisierungsprojekte bereit.

Die Digitalisierungsstrategie beinhaltet Schwerpunkt- sowie Querschnittsthemen, wodurch alle wesentlichen Themenfelder, von der Mobilität über Wirtschaft und der Bildung bis hin zur Infrastruktur und Sicherheit, aufgegriffen werden.

Schwerpunktthemen sind hierbei:

- Intelligente Mobilität der Zukunft
- Digitale Start-Ups
- Wirtschaft 4.0
- Bildung und Weiterbildung in Zeiten der Digitalisierung
- Digitale Gesundheitsanwendungen
- Digitale Zukunftskommunen und Verwaltung 4.0

Die Querschnittsthemen umfassen:

- Forschung, Entwicklung und Innovation
- Digitale Infrastruktur
- Nachhaltigkeit und Energiewende
- Datensicherheit, Datenschutz und Verbraucherschutz

Für die Umsetzung der Digitalisierungsstrategie stellt die Landesregierung die Bürgerinnen und Bürger sowie gesellschaftliche Akteure (Wirtschaft, Wissenschaft, Kommunen) in den Mittelpunkt. Dadurch eröffnen sich zum einen Partizipationsmöglichkeiten für die Bewohner des Landes.

Zum anderen erfährt die Erforschung der gesellschaftlichen Folgen der Digitalisierung in Baden-Württemberg eine Stärkung. Neben der Nachhaltigkeit ist der Innovationsgehalt sowie der konkrete Nutzen für die Bürgerinnen und Bürger für die Ausgestaltung der Digitalisierungsaktivitäten wegweisend.

## **Landeswettbewerb „Future Communities“**

Um die Digitalisierung in den Städten, Gemeinden und Landkreisen Baden-Württembergs voranzubringen und diese für ihre Bürgerinnen und Bürger noch lebenswerter zu machen, fördert das Land im Rahmen des Programms „Städte, Gemeinden, Landkreise 4.0 – Future Communities“ innovative Digitalisierungsprojekte.

Die Fördervergabe erfolgte in drei Wettbewerbsverfahren in den Jahren 2017, 2018 und 2019, die das Land in den nächsten Jahren zu einer digitalen Leitregion in Deutschland und Europa machen soll. Ziel ist es die Digitalisierung in den Städten, Gemeinden und Landkreisen Baden-Württembergs voranzubringen und diese für ihre Bürgerinnen und Bürger noch lebenswerter zu machen.

In der dritten Runde 2019 hatten sich insgesamt 48 Städte und Landkreise beworben, unter anderem das Landratsamt Reutlingen mit seinem Projekt „Digitales

Landratsamt Reutlingen“. Am 10. Dezember 2019 kürte Innenminister Strobelt in Stuttgart das Landratsamt Reutlingen als einen von 29 Kommunen, welche gemeinsam Fördermittel in Gesamthöhe von insgesamt rund einer Million Euro erhielten.

Mit dem Projekt „Digitales Landratsamt Reutlingen“ sollen die bedeutendsten Handlungsfelder herausgearbeitet und geeignete Umsetzungsmaßnahmen definiert werden. Das Landratsamt setzt dabei auf eine ganzheitliche Digitalisierungsstrategie, die alle relevanten Akteure einbezieht und arbeitet dafür mit dem Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO zusammen.





# 5 HERAUSFORDERUNGEN DER DIGITALISIERUNG IM LANDRATSAMT

Das Landratsamt Reutlingen mit seinen ca. 1200 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern versteht sich als innovativer und moderner Dienstleister für die rund 290.000 Bürgerinnen und Bürger des Landkreises Reutlingen.

Er ist mit rund 1.093 Quadratkilometern der größte Landkreis in der Region, gehört zum Regierungsbezirk Tübingen und zählt zu den wirtschaftsstarken Gebieten des Landes Baden-Württemberg mit insgesamt 26 Städten und Gemeinden.

Der Landkreis Reutlingen ist Vorreiter in Sachen zukunftsfähiger Mobilität und seit 20 Jahre Treiber einer nachhaltigen Regionalentwicklung, wie das Projekt Regionalbahn unterstreicht. Projekte, wie die 5G Mobilität und der Trafo-Kulturförderung sowie deren Bedeutung für den ländlichen Raum seien beispielhaft genannt.

Bundesweite Beachtung fand insbesondere auch die Eröffnung des PORT-Gesundheitszentrum Schwäbische Alb in Hohenstein, welches bei der Gesundheitsversorgung im Landkreis neue Wege geht.

Im Vordergrund stehen innovative und zukunftsfähige Wege, die die Bedürfnisse unserer Bürgerinnen und Bürger in den Mittelpunkt stellen. Die Ausweitung der Digitalisierung in der öffentlichen Verwaltung ist dabei ein weiterer Baustein, welcher den Landkreis Reutlingen dabei hilft dieses Ziel zu erreichen.

## **Breitbandausbau**

Eine schnelle und verlässliche Internetanbindung ist heute einer der wichtigsten Standortfaktoren für Unternehmen und Privatpersonen. Um dem schnell wachsenden Datenbedarf zu begegnen, hat der Landkreis Reutlingen mit seinen Städten und Gemeinden den Breitbandausbau vorangetrieben, welcher kreisweit eine möglichst flächendeckende und zukunftsfähige Versorgung sicherstellen soll. Dabei ist die kommunale Zielvorstellung eine flächendeckende Glasfaserinfrastruktur aufzubauen.

## **Neubau**

Die Verwaltung des Landkreises in Reutlingen ist aktuell am Standort Reutlingen auf 25, teilweise angemietete, Gebäude verteilt. Für die meisten Gebäude sind erhebliche Sanierungsaufwendungen erforderlich. Bereits im Jahr 2015 hatte der Kreistag den Grundsatzbeschluss für einen zentralen Neubau für das Landratsamt gefasst, um eine Verbesserung in den Arbeitsabläufen und den Serviceleistungen für Bürgerinnen und Bürger zu erreichen.

Im Mai 2018 wurde vom Kreistag auf dieser Grundlage beschlossen, den Neubau in einem europaweiten 2-stufigen Vergabeverfahren mit den Alternativen Miete, Kauf oder Mietkauf auszuschreiben.

Das neue Landratsamt wird dabei nicht den bisherigen Ist-Zustand abbilden. Prozesse, Abläufe und die Arbeitswelt werden sich in den kommenden Jahren weiter deutlich verändern. Die Corona-Pandemie hat gezeigt, wie wichtig schon heute mobiles Arbeiten, ein digitales Dokumentenmanagement, die e-Akte und elektronische Bürgerdienste sind. Diese Anforderungen wurden im Raum- und Funktionsprogramm berücksichtigt, das dem Neubau zugrunde liegt. Entscheidend dabei ist eine größtmögliche Flexibilität, um auch für künftige Herausforderungen gewappnet zu sein.

## **Digitalisierung stärker nutzbar machen**

Die Digitalisierung spielt bei der zukünftigen Ausgestaltung relevanter Themenfelder eine immer wichtiger werdende Rolle, sowohl in den Bereichen interner und externer Dienstleistungen, des Arbeitsplatzes als auch der internen Verwaltungskultur. Dabei weitet die Kreisverwaltung den Einsatz der Möglichkeiten des E-Government aus, um einen modernen Bürgerservice anzubieten und nutzt zugleich die Chancen der Digitalisierung, um interne Abläufe effizient und effektiv zu gestalten. Vereinzelt wurden in der Vergangenheit bereits Schritte in Richtung Digitalisierung unternommen. Insbesondere die Einführung des digitalen Dokumentenmanagementsystems ‚enaio‘, die Einführung der eAkte und die geplante Einführung des digitalen Postlaufes sind große Schritte hin zu einer digitalen Zukunft.

Verbunden mit der Ausweitung von Home-Office Möglichkeiten und der flexibleren Gestaltung von Arbeitszeiten hat das Landratsamt Reutlingen die Bedürfnisse seiner Mitarbeitenden im Blick und unterstützt diese in Ihren individuellen Anliegen, sei es bei der Pflege von Angehörigen oder bei der Arbeit in Teilzeit. Damit einhergehende Nachhaltigkeitspotentiale wie das Einsparen von Papier und das Vermeiden von Wegen werden dabei voll ausgeschöpft.

Die Wünsche der im Landkreis lebenden, Bürgerinnen und Bürgern nach schnelleren und einfacheren Verwaltungsdienstleistungen ist mit der Einführung einer Wegeleit-App in unseren Dienstgebäuden sowie der Erweiterung von Online-Antrags- und Anmeldeverfahren bereits in Planung. Vor allem die Einführung der

Online-Terminvergabe in der KFZ-Zulassungsstelle, der Fahrerlaubnisbehörde und im Ausländerwesen erlauben unseren Kundinnen und Kunden eine einfache und schnelle Kontaktaufnahme.

Erst durch eine ganzheitliche, integrierte Betrachtung und die Einbindung aller Akteure kann sichergestellt werden, dass die Digitalisierung in vollem Maße in die Verwaltung sowie der kommunalen Gesellschaft hineinwirkt und die Potenziale zielgerichtet und langfristig genutzt werden können. Daher nutzt das Landratsamt Reutlingen alle Möglichkeiten und Chancen, welche eine ganzheitliche Digitalisierungsstrategie ermöglicht, um einen gezielten und gesteuerten Mehrwert für die im Kreis lebenden Bürgerinnen und Bürger sowie die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu schaffen.

# 6 WO STEHT DAS LANDRATSAMT REUTLINGEN

## Digitaler Reifegrad – Ein Versuch der Einordnung

Die Positionsbestimmung, wo sich die eigene Behörde im Vergleich zu einem fiktiven Ideal oder zu realen Partnern befindet, ermöglicht ein Benchmark für die Verwaltung. Schenk und Schneider (2019) haben ein Reifegradmodell vorgestellt, das auf vier Ebenen Verwaltungen untersucht. Diese vier Felder umfassen

- Kernwerte, Grundhaltung
- Personal
- Strategie, Prozesse und Strukturen und
- Organisationskultur.

Auf Basis dieser Vorarbeiten und der nachfolgend beschriebenen Interviews konnte eine erste Einordnung vorgenommen werden. Im Ergebnis zeigt sich in der Landkreisverwaltung ein Interesse für Digitalisierung und eine grundsätzliche Offenheit der Mitarbeitenden für digitale Veränderungen. In Teilbereichen sind bereits Schritte

zur Digitalisierung unternommen worden. Aufgrund der Größe der Verwaltung stellt dieses Ergebnis den Durchschnitt der Landkreisverwaltung dar. In Teilbereichen sind die Ausprägungen deutlich stärker ausgebildet. Beispielhaft ist die Bearbeitung der Agrarförderungen zu nennen, die einen fast ausschließlich durchgängigen Prozess besitzt, der jedoch an den Schnittstellen wieder abreißt und in analoge Verfahrensweisen transformiert werden muss.

Der Vergleich zu anderen Landratsämtern und Kommunalverwaltungen zeigt auf, dass die meisten Kommunen das Thema Digitalisierung erkannt haben und sich selbst als auf dem Weg zur Digitalisierung einschätzen. Dies gilt auch für die Innovationsbereitschaft innerhalb der Verwaltung (vgl. Prochazka und Wingartz, 2019). Aus der Studie wird auch deutlich, wie wichtig Führungskräfte im Prozess der Digitalisierung sind. Hieraus ergeben sich Handlungspflichten im Bereich des Digital Leaderships.

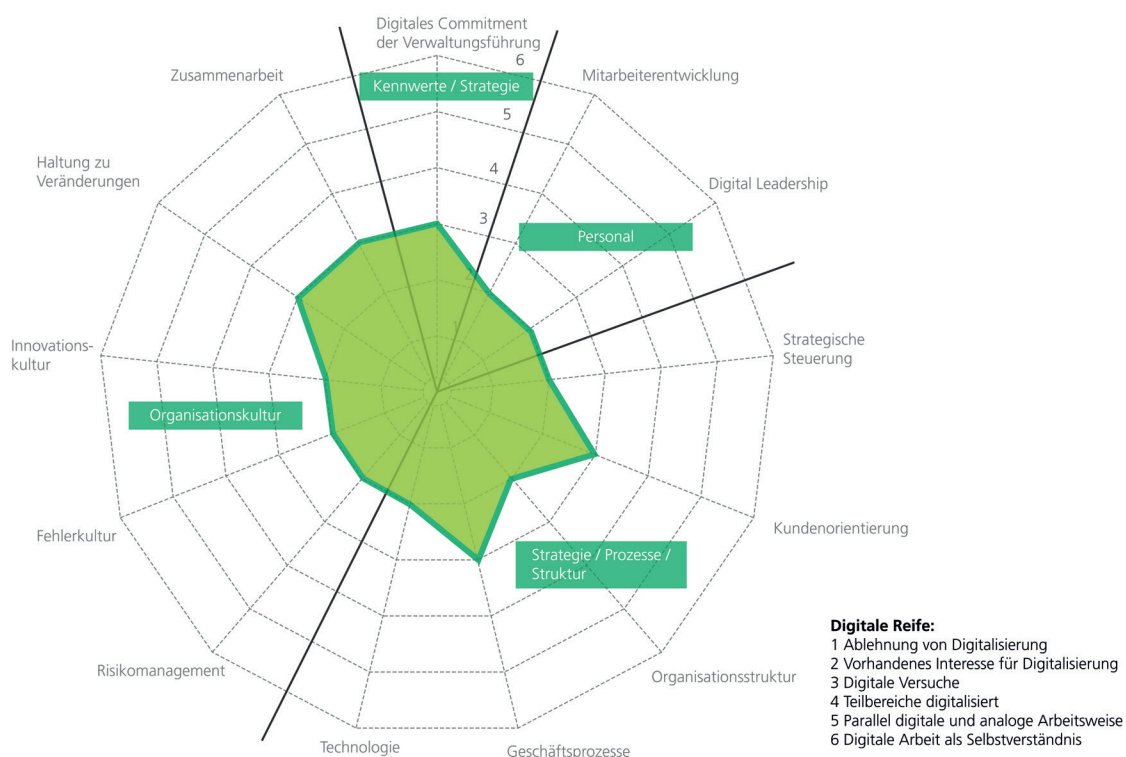


Abbildung 1: Digitaler Reifegrad

# 7 VORGEHENSWEISE DER DIGITALISIERUNGSSTRATEGIE

Die Digitalisierungsstrategie für das Landratsamt Reutlingen wurde in zwei Modulen erarbeitet. Modul 1 fokussierte sich dabei auf eine umfassende Bedarfsanalyse, während Modul 2 die Strategieentwicklung und die Ableitung weiterführender Projektmaßnahmen beinhaltet. Wie in Abbildung 1 dargestellt, schließt die Umsetzungsphase direkt an die Strategiephase an. Mit dem erfolgreichen Abschluss beider Module wurde das Ziel verfolgt, eine ganzheitliche digitalisierte Entwicklung im Landratsamt anzustoßen, welche auch langfristig Bestand hat.

Daher wurden alle Dezernate des Landratsamtes eingebunden, um so ein Höchstmaß an Akzeptanz zu schaffen. Durch die Entwicklung der Pandemie mit dem SARS-CoV-2 Virus 2020 mussten verschiedene geplante Workshops verschoben oder in digitale Formate gewandelt werden. Der Maßnahmenworkshop im Oktober 2020 konnte durch ein Hygienemanagement bei insgesamt niedrigen Inzidenzen stattfinden.

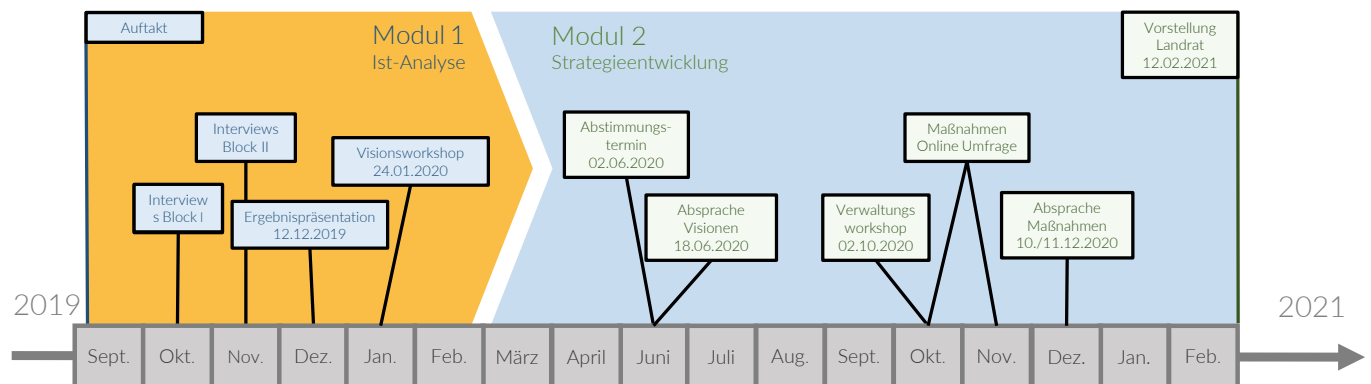


Abbildung 2: Module der Digitalisierungsstrategie

## Ist-Analyse

Im Zentrum von Modul 1 stand eine Ist-Analyse, welche die Basis für die Strategieentwicklung in Modul 2 bildete. Die Ist-Analyse wurde im Rahmen von Interviews mit 42 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus dem Landratsamt durchgeführt und verfolgte die nachstehenden Teilziele:

1. Erstellung einer Übersicht über bereits laufende bzw. geplante Projekte, Maßnahmen und Initiativen im Landratsamt

2. Identifikation von Bedarfen der lokalen Akteurs-Landschaft
3. Abbildung von Wirkungszusammenhängen und Schlüsselthemen für eine integrierte Digitalisierungsstrategie
4. Definition der Themenfelder für Reutlingen

Anschließend an die Interview-Phase erfolgte ein Visions-Workshop durchgeführt mit den Mitarbeiterinnen und

Mitarbeiter des Landratsamtes. Hier wurden die gesammelten Erkenntnisse aus der Interviewphase präsentiert und gemeinsam Visionen formuliert. Dieser Workshop bildete eine weitere Grundlage für die

Identifikation von Maßnahmen und Anforderungen von möglichen Folgeprojekten und Elementen der Digitalisierungsstrategie in Modul 2.

### Themenfelder digitaler Prozessentwicklung

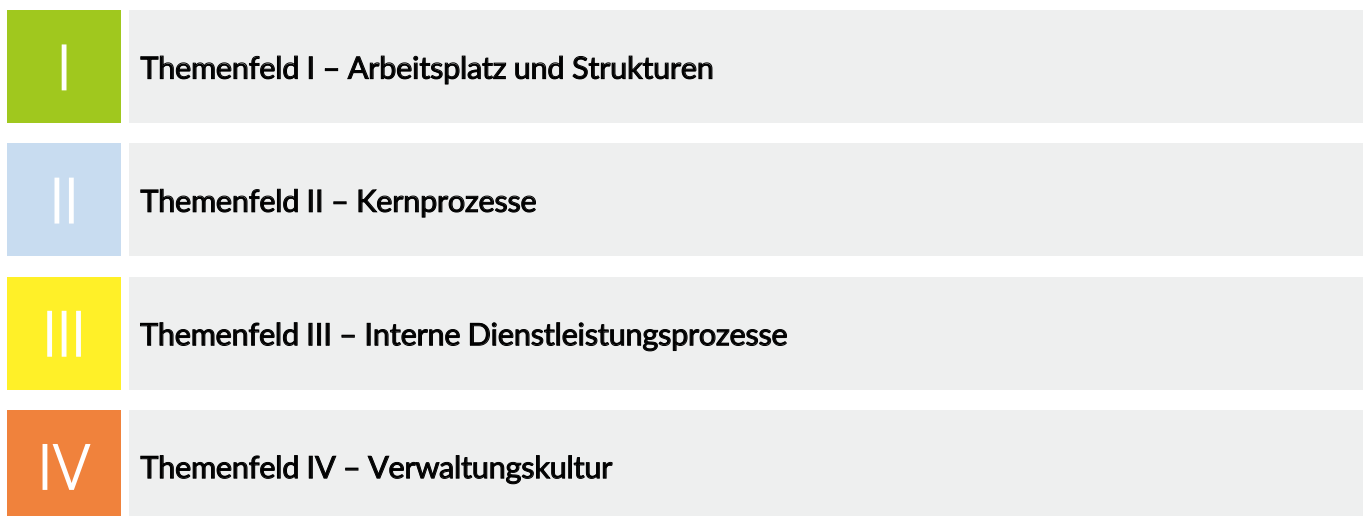


Abbildung 3: Identifizierte Themenfelder

Der gemeinschaftliche Entwicklungsprozess förderte vier Themenfelder zutage, die vom Landratsamt in den nächsten Jahren angesprochen und weiterentwickelt werden. Jedes dieser Themenfelder adressiert nicht nur einen Akteur, bildet aber Schwerpunkte.

So bezieht sich das erste Themenfeld »Arbeitsplatz und Strukturen« auf Verbesserungen und Potentiale der unterschiedlichen Arbeitsplätze im Landratsamt durch innovative digitale Lösungen.

Das zweite Themenfeld »Kernprozesse« setzt den Fokus auf die Interaktion zwischen Bürgern und Verwaltung und den direkt zu erbringenden Verwaltungsleistungen.

Das dritte Themenfeld »Interne Dienstleistungsprozesse« verfolgt das Ziel interne Prozesse abteilungsunabhängig zu optimieren sowie neue Schnittstellen der internen Abläufe zu schaffen.

Das vierte Themenfeld »Verwaltungskultur« adressiert bestehende Wertmuster und deren Auswirkung auf die interne und externe Zusammenarbeit mit besonderem Fokus auf die Kommunikation, das Führungsverhalten und die kollegialen Beziehungen.

Jedes Themenfeld enthält eine Zielvision, die als Leitbild für die untergeordneten Teilziele eines jeden Themenfelds dienen. Damit wird erreicht, dass eine konkrete Auseinandersetzung zwischen den Zielen der Digitalisierungsstrategie und konkreten Umsetzungsmaßnahmen stattfinden kann.

Diese Maßnahmen müssen sich an der Vision orientieren, um die übergeordnete Strategie eines digitalen Landratsamtes Reutlingen 2030 zu erreichen.

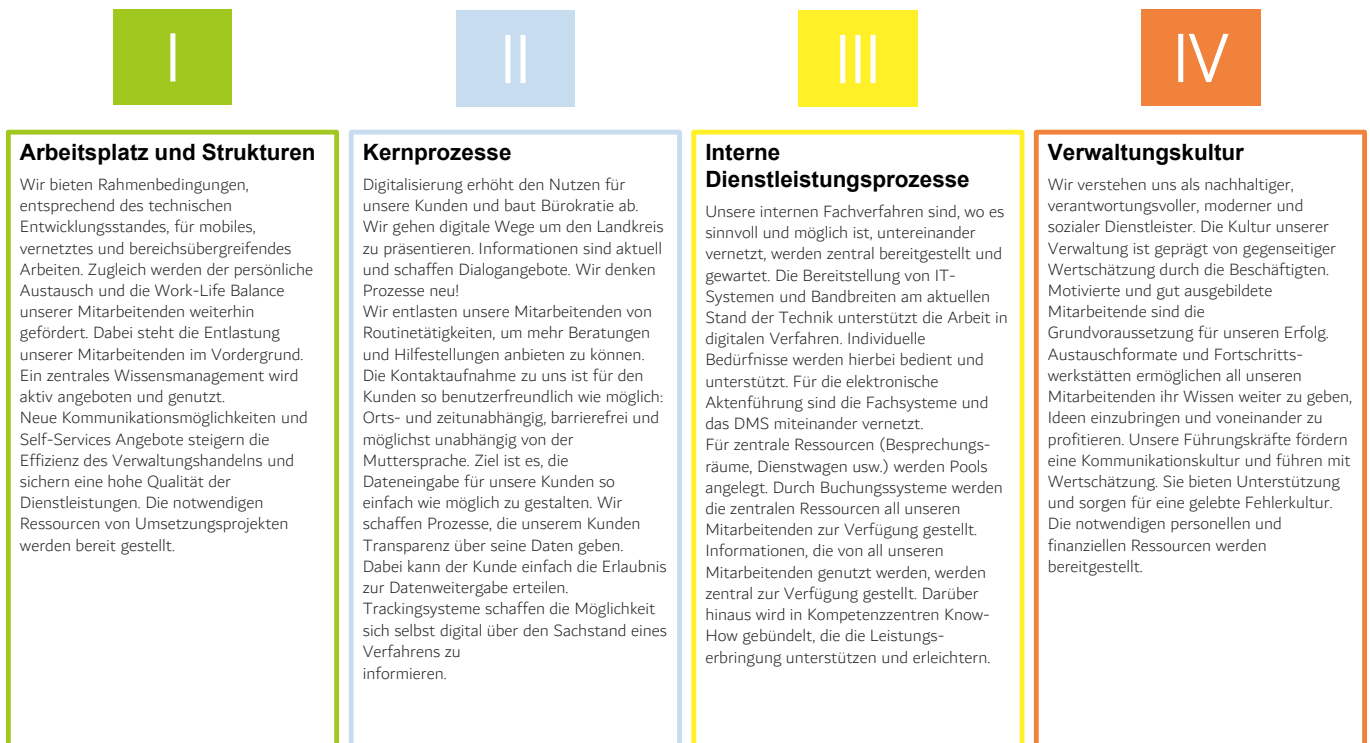


Abbildung 4: Zielvision der einzelnen Themenfelder

Durch die Unterteilung der Themenfelder in Teilziele werden die Visionen greifbarer gemacht und bilden somit die Basis für die Roadmap 2030.

Für diese Roadmap müssen die verschiedenen Teilziele im Sinne von Meilensteinen in eine Reihenfolge gebracht und gewichtet werden. Die Strategie strebt an, den größtmöglichen Nutzen für alle Stakeholder zu erreichen.

Die Priorisierung innerhalb dieser Strategie erfolgt daher nach der Wichtigkeit für einzelne Akteure. Eine hohe

Priorität und damit vorrangige Umsetzung haben Teilziele erhalten, welchen durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine große Wichtigkeit zugeschrieben wurden.

Diese hohen Prioritäten sind in den folgenden Darstellungen der Themenfelder absteigend nach Priorität aufgeführt.

## Arbeitsplatz und Strukturen

### Kurzbeschreibung:

Verbesserungspotentiale und Veränderungen der unterschiedlichen Arbeitsplätze, der direkten Zusammenarbeit mit Kolleginnen und Kollegen durch digitale Lösungen unter Berücksichtigung der individuellen Lebens- und Arbeitssituation.

### Vision 2030:

Wir bieten Rahmenbedingungen, entsprechend des technischen Entwicklungsstandes, für mobiles, vernetztes und bereichsübergreifendes Arbeiten. Zugleich werden der persönliche Austausch und die Work-Life-Balance unserer Mitarbeitenden weiterhin gefördert. Dabei steht die Entlastung unserer Mitarbeitenden im Vordergrund. Ein zentrales Wissensmanagement wird aktiv angeboten und genutzt. Neue Kommunikationsmöglichkeiten und Self-Services Angebote steigern die Effizienz des Verwaltungshandelns und sichern eine hohe Qualität der Dienstleistungen. Die notwendigen Ressourcen von Umsetzungsprojekten werden bereitgestellt.

### Verantwortlicher:

- Landrat

### Zielgruppe:

- Mitarbeitende

### Teilziele:

1. Komfortable und effizientere Arbeitsumgebung für die Mitarbeitenden
2. Prozessuales und projektbezogenes Arbeiten
3. Reduzierung von Medienbrüchen und Schaffen von digitalen Schnittstellen

Abbildung 5: Themenfeld Arbeitsplatz und Strukturen

## Kernprozesse



### Kurzbeschreibung:

Prozesse mit direktem Bezug zu den zu erbringenden Verwaltungsprodukten. Sie stellen die unmittelbare Leistungserbringung am und mit dem externen Verwaltungskunden dar. Hierzu zählen auch die Teilabläufe innerhalb der Verwaltung sowie die Einbeziehung unserer kreiseigenen Gemeinde & Städte sowie weiterer externer Stakeholder.

### Vision 2030:

Digitalisierung erhöht den Nutzen für unsere Kunden und baut Bürokratie ab. Wir gehen digitale Wege, um den Landkreis zu präsentieren. Informationen sind aktuell und schaffen Dialogangebote. Wir denken Prozesse neu!

Wir entlasten unsere Mitarbeitenden von Routinetätigkeiten, um mehr Beratungen und Hilfestellungen anbieten zu können. Die Kontaktaufnahme zu uns ist für den Kunden so benutzerfreundlich wie möglich: Orts- und zeitunabhängig, barrierefrei und möglichst unabhängig von der Muttersprache. Ziel ist es, die Dateneingabe für unsere Kunden so einfach wie möglich zu gestalten. Wir schaffen Prozesse, die unserem Kunden Transparenz über seine Daten geben. Dabei kann der Kunde einfach die Erlaubnis zur Datenweitergabe erteilen.

Trackingsysteme schaffen die Möglichkeit sich selbst digital über den Sachstand eines Verfahrens zu informieren.

### Verantwortlicher:

- Landrat

### Zielgruppe:

- Bürgerschaft
- Mitarbeitende

### Teilziele

1. Neue digitale Services und Webanwendungen für die Bürgerschaft (Information, Austausch und Bezahlungsfunktionen in einem digitalen Kundenportal)
2. Usability: einfache Prozesse, niederschwellige Angebote, mehr Kommunikation
3. Technische Sicherheit (bezüglich persönlicher Daten)

Abbildung 6: Themenfeld Kernprozesse





### Kurzbeschreibung:

Prozesse, die abteilungsunabhängig die Leistungserbringung unterstützen oder sie erst ermöglichen. Der externe Verwaltungskunde ist in diesen Prozessen nicht beteiligt, sie haben jedoch einen hohen Einfluss auf die Leistungsfähigkeit der Organisation und damit indirekt Einfluss auf die Zufriedenheit der externen Verwaltungskunden.

### Vision 2030:

Unsere internen Fachverfahren sind, wo es sinnvoll und möglich ist, untereinander vernetzt, werden zentral bereitgestellt und gewartet. Die Bereitstellung von IT-Systemen und Bandbreiten am aktuellen Stand der Technik unterstützt die Arbeit in digitalen Verfahren. Individuelle Bedürfnisse werden hierbei bedient und unterstützt. Für die elektronische Aktenführung sind die Fachsysteme und das DMS miteinander vernetzt.

Für zentrale Ressourcen (Besprechungsräume, Dienstwagen usw.) werden Pools angelegt. Durch Buchungssysteme werden die zentralen Ressourcen all unseren Mitarbeitenden zur Verfügung gestellt.

Informationen, die von all unseren Mitarbeitenden genutzt werden, werden zentral zur Verfügung gestellt. Darüber hinaus wird in Kompetenzzentren Know-How gebündelt, die die Leistungserbringung unterstützen und erleichtern.

### Verantwortlicher:

- Landrat

### Zielgruppe:

- Mitarbeitende

### Teilziele

1. Verwaltungsmodernisierung. Konsequente Nutzung digitaler Services und Technologien sowie aktueller Managementtechniken zur Steigerung der Effizienz
2. Mitarbeiterorientierung und lebenslanges Lernen
3. Verbesserung der verwaltungsinternen Infrastruktur

Abbildung 7: Themenfeld Interne Dienstleistungsprozesse

### Kurzbeschreibung:

Bestehende Wertmuster und deren Auswirkung auf die interne und externe Zusammenarbeit, die Entscheidungsfindung, die Kommunikation, das Führungsverhalten und die kollegialen Beziehungen sowie den Umgang mit Kunden und Lieferanten.

### Vision 2030:

Wir verstehen uns als nachhaltiger, verantwortungsvoller, moderner und sozialer Dienstleister. Die Kultur unserer Verwaltung ist geprägt von gegenseitiger Wertschätzung durch die Beschäftigten. Motivierte und gut ausgebildete Mitarbeitende sind die Grundvoraussetzung für unseren Erfolg.

Austauschformate und Fortschrittswerkstätten ermöglichen all unseren Mitarbeitenden ihr Wissen weiter zu geben, Ideen einzubringen und voneinander zu profitieren. Unsere Führungskräfte fördern eine Kommunikationskultur und führen mit Wertschätzung. Sie bieten Unterstützung und sorgen für eine gelebte Fehlerkultur.

Die notwendigen personellen und finanziellen Ressourcen werden bereitgestellt.

### Verantwortlich:

- Landrat

### Zielgruppe:

- Mitarbeitende

### Teilziele

1. Anbieten von umfangreichen Fortbildungen und Schulungen sowie eine frühzeitige Einbindung von Mitarbeitenden in die Prozesse
2. Etablierung einer Fehler- und Vertrauenskultur
3. Ressourcen für die Digitalisierung freistellen

Abbildung 8: Themenfeld Verwaltungskultur

## Strategieentwicklung

Ein konkreter Fahrplan mit den umzusetzenden Maßnahmen ist notwendig, damit das Landratsamt Reutlingen den im Rahmen der Digitalisierung aufkommenden Finanzierungsbedarf beziffern kann. Die Aufgabe von Modul 2 bestand daher in der Ableitung von Maßnahmen, basierend auf den in Modul 1 festgestellten Bedarfen.

Anspruch an die in Modul 2 entwickelte Digitalisierungsstrategie war zudem die Formulierung einer klaren Zielsetzung, welche eine flexible Anpassung an sich verändernde Rahmenbedingungen im Laufe der Umsetzung zulässt. Das Landratsamt Reutlingen wird mit der Strategie dazu befähigt, sich auch nach Abschluss der Module 1 und 2 eigenständig und agil im dynamischen Entwicklungsumfeld des Digitalisierungsgeschehens zu bewegen. Bei der Entwicklung dieser Digitalisierungsstrategie wurden die folgenden Aspekte berücksichtigt:

1. Etablierung einer lokalen Digitalisierungskultur z. B.: Sensibilisierung der Mitarbeitenden sowie der Bürgerschaft.
2. Berücksichtigung wechselseitiger Wirkzusammenhänge, z. B.: Umsetzung der Digitalisierung durch Beteiligung aller Akteure – Die Beteiligung aller Akteure kann aber auch durch digitale Werkzeuge angeregt und gestärkt werden.

Zur Maßnahmenabstimmung und Priorisierung wurde im Modul 2 ein Maßnahmen- und Teilziel-Workshop mit den Mitarbeitenden der Verwaltung aus unterschiedlichsten Dezernaten durchgeführt.

Dabei wurden folgende Ziele konsekutiv erarbeitet: Identifizierung von Anforderungen an Maßnahmen innerhalb der Digitalisierungsstrategie, um den Bedarfen aus Modul 1 gerecht zu werden, sowie Generierung von Maßnahmen und Zuordnung zu Verantwortlichen bzw. Treibern der Umsetzung der jeweiligen Maßnahmen.

Abbildung 9: Ein Ergebnis des Maßnahmen-Workshops  
In kreativer Art und Weise durften sich die Mitarbeitenden mit den bereits formulierten Visionen spielerisch auseinandersetzen und leiteten dabei kooperativ verschiedene Maßnahmen ab, diese Visionen zu erreichen.

Zusätzlich hatten alle Mitarbeitenden des gesamten Landratsamtes im Nachgang die Möglichkeit mittels einer Online-Umfrage weitere Maßnahmen zu formulieren und einzureichen. Damit wurde ein gesamtheitlicher Einbezug aller Akteure und eine größtmögliche Akzeptanz der Maßnahmen gewährleistet.



Abbildung 9: Ein Ergebnis des Maßnahmen-Workshops

# 8 UMSETZUNGSPLANUNG - ROADMAP

Aus den bereits beschriebenen Teilzielen wurden ca. 43 Maßnahmen abgeleitet. Diese Maßnahmen haben teilweise Bezug zu mehreren Teilzielen und Themenfeldern und werden nachfolgend beschrieben. Für die kommenden

Jahre wurden für die Maßnahmen eine Dringlichkeit der Umsetzung definiert sowie eine Dauer der Implementierung veranschlagt.

## Bereits in Umsetzung und geplante Maßnahmen

Bereits in Umsetzung und geplante Maßnahmen				
	Fortlaufend	6 bis 12 Monate	1 bis 2 Jahre	2 bis 5 Jahre
In Umsetzung	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mobile Endgeräte</li> <li>Mobiler Arbeitsplatz</li> <li>Online Terminvergabe</li> <li>Fehlerkultur</li> <li>Modernisierung der Arbeitsplatzausstattung</li> </ul>			
Kurzfristig	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entwicklung einer Digitalisierungskultur</li> <li>Digitaler Self-Service</li> <li>Standardisierte Dokumentenbezeichnung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>GIS</li> <li>E-Post</li> <li>Digitale Bibliothek</li> <li>Digitale Fuhrparkverwaltung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nutzerzentriertes Intranet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>E-Akte</li> </ul>

Abbildung 10: In Umsetzung und geplante Maßnahmen

Das Landratsamt hat bereits in mehreren Bereichen Maßnahmen begonnen, die weitergeführt und intensiviert werden. Darunter fällt die Modernisierung der Arbeitsplatzausstattung sowie der mobile Arbeitsplatz, welcher

sukzessiv weiter vorangetrieben wird. Darüber hinaus wurden erste Maßnahmen in die Planung zur kurzfristigen Umsetzung mitaufgenommen, da sie im Digitalisierungsprozess einen hohen Stellenwert haben.

### **Mobile Endgeräte**

Der Zugriff auf Daten und Informationen auch von unterwegs nimmt einen immer höheren Stellenwert in der Verwaltungsarbeit ein. Einerseits sollen sie dabei helfen, Dienstbesprechungen digitaler zu machen und Papier zu reduzieren aber auch mobiles Arbeiten zu ermöglichen. Darüber hinaus kann durch ein geschäftliches Smartphone Privates und Beruf besser voneinander getrennt werden. Konkrete Maßnahmen sind hierbei Diensthandys generell bspw. für den Sozialen Dienst oder Laptops/Tablets für den Außendienst/das Jugendamt. Dabei muss überall ein VPN-Zugang eingerichtet werden, um einen Datenzugriff zu ermöglichen.

### **Mobiler Arbeitsplatz**

Ein mobiler Arbeitsplatz geht Hand in Hand mit anderen Maßnahmen wie bspw. der technischen Ausstattung bzw. mobilen Endgeräten. Ziel dieser Maßnahme ist es, mobile Arbeitsplätze auch aus kultureller Sicht zu ermöglichen und zu integrieren.

### **Online-Terminvergabe**

Um den Prozess der Terminfindung für die Bürgerinnen und Bürger zu vereinfachen, sollen sie die Möglichkeit einer Online-Terminvereinbarung bekommen. Dadurch reduzieren sich die Wartezeiten der Bürgerschaft und auch die Mitarbeitenden werden entlastet.

### **Fehlerkultur**

Die Fehlerkultur innerhalb des Landratsamtes soll gestärkt werden. Durch Verbindlichkeiten in der Führungskultur und Zulassen von Fehlern kann eine verbesserte Arbeitsatmosphäre geschaffen werden.

### **Modernisierung der Arbeitsplatzausstattung**

Eine moderne und zeitgemäße Ausstattung des Arbeitsplatzes ist Maßnahme und Ziel des Landratsamtes. Hierbei bietet die Digitalisierung viele Möglichkeiten, die das Arbeiten vereinfachen und optimieren. Zum einem die Ausstattung mit modernen Geräten wie Multifunktionsdruckern, oder Webcams, zum anderen Software-Ausstattung wie Spracherkennung oder Schnittprogrammen.

### **Entwicklung einer Digitalisierungskultur**

Um eine ganzheitliche Denkweise der Digitalisierungsstrategie bei den Mitarbeitenden zu schaffen, soll prozessüber-

greifendes Denken stattfinden. Mentorenprogramme oder Vernetzungsformate sollen dabei helfen, alle Mitarbeitenden in den Digitalisierungsprozess einzubinden.

### **Digitaler Self-Service**

Die Selbstorganisation für jeden Mitarbeitenden nimmt viel Zeit in Anspruch. Durch eine digitale Lösung von Urlaubsanträgen, Dienstreiseabrechnungen, Buchungssysteme für Laptops oder diversen anderen Verwaltungstätigkeiten kann eine ganzheitliche Plattform für den Self-Service geschaffen werden. Nicht nur, dass die Mitarbeitenden dadurch Zeit sparen, sondern auch, dass alle Funktionen gemeinsam an einem Ort gebündelt werden.

### **Standardisierte Dokumentenbezeichnung**

Für eine bessere Übersicht in den Ablagestrukturen soll eine einheitliche Lösung der Ablage von Ordnern und Dateien stattfinden. Durch neue Standards kann insbesondere neuen Mitarbeitenden der Einstieg in den Berufsalltag erleichtert werden.

### **Nutzerzentriertes Intranet**

Im Intranet haben die Mitarbeitenden die Möglichkeit, sich über aktuelle Neuigkeiten aus dem Landratsamt auszutauschen. Umso wichtiger ist es, dass das Intranet ansprechend aufbereitet ist. Weiter soll das Intranet die Möglichkeit bieten, sich mit anderen Kolleginnen und Kollegen zu vernetzen und im Optimalfall erhält jeder Mitarbeitende einen eigenen geschützten Bereich, in dem alles, von Urlaubsanträgen bis hin zu Gehaltsabrechnungen, verfügbar ist.

### **Geoinformationssystem**

Kartografische Datenanalyse ist auch für eine Landkreisverwaltung ein wichtiges Themenfeld. Zur Erreichung eines verbesserten GIS soll ein zentrales GIS eingeführt werden, auf das ämterübergreifend zurückgegriffen werden kann. Auch sollen georeferenzierte Aufnahmen integriert sowie in GIS für die Bürgerinnen und Bürger bereitgestellt werden.

### **E-Post**

Die elektronische Post bezieht sich weniger auf den E-Mail-Verkehr. Vielmehr soll die eingehende analoge Post digitalisiert werden. Das bezieht sich insbesondere auch auf Faxe. Durch einen solchen digitalen Posteingang können Nachrichten schneller und digital weiterverarbeitet werden und spart außerdem noch Ressourcen.

### Digitale Bibliothek

Für einen einfacheren Zugriff auf Wissen sollen Gesetzsammlungen, Zeitschriften und generell Literatur digital zugänglich sein. Eine solche Online-Bibliothek kann die Qualität der Arbeit erhöhen sowie Zeitersparnisse einbringen.

### Digitale Fuhrparkverwaltung

Für die Buchung von geschäftlichen Dienstwägen soll eine digitale Fuhrparkverwaltung konzipiert werden. Dabei werden Bestellung, Nutzung und Abgabe der Fahrzeuge digital erfasst und verwaltet.

### Digitale Aktenführung (e-Akte)

Die Einsparung von Ressourcen nimmt in der e-Akte einen großen Stellenwert ein. Durch die Einführung von enaio (welche gerade im Prozess ist), wird die Aktenführung in Zukunft digital. Dadurch kann von überall auf Akten zugegriffen werden. Auch eine digitale Übersicht über alle Projekte und Anträge wird mithilfe dessen ermöglicht. Eine bessere Zusammenarbeit mit Kolleginnen und Kollegen sowie der Zugriff vom Home-Office sind nur ein paar Vorteile.

## Mittelfristige und langfristige Maßnahmen

Mittelfristige und langfristige Maßnahmen				
	Fortlaufend	6 bis 12 Monate	1 bis 2 Jahre	2 bis 5 Jahre
Mittelfristig	<ul style="list-style-type: none"> <li>Barrierefreies Routing</li> <li>Prüfung des digitalen Auftritts</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zentrale Förderdatenbank</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Landratsamt App für Mitarbeitende</li> <li>Paketstation für Unterlagen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zentrales Wissensmanagement</li> <li>Lernplattformen</li> <li>Digitaler Workflow</li> <li>CIRS</li> <li>Online Antrags- und Bezahlmanagement</li> <li>WLAN-Ausstattung</li> <li>Videokonferenz am Arbeitsplatz</li> <li>Transition Team</li> <li>KI basierte Antragsprüfung</li> <li>Digitale Rechnungsanweisung</li> </ul>
Langfristig	<ul style="list-style-type: none"> <li>BCM-System</li> <li>Überregionale Zusammenarbeit</li> <li>Nachhaltige Beschaffung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Messenger Dienste für Mitarbeitende</li> <li>Kommunikationsintegration in Fachanwendung</li> <li>Digitale Barrierefreiheit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dialogsystem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tracking System</li> <li>Hospitationsformate</li> <li>Online Evaluierungs- und Umfrageprogramm</li> <li>Umstellung der Mail Server auf Outlook</li> <li>Internetzugang Freigaben</li> <li>Projektmanagement</li> <li>Digitale Signatur</li> </ul>

Abbildung 11: Mittelfristige und langfristige Maßnahmen

### **Barrierefreies Wegeleitsystem**

Bürgerinnen und Bürger sollen nach einer Terminvereinbarung eine genaue Wegbeschreibung innerhalb des Hauses erhalten.

### **Prüfung des digitalen Auftrittes**

Durch eine ansprechende Öffentlichkeitsarbeit kann der Landkreis Reutlingen attraktiver auf eigene Angebote und auch Stellen aufmerksam machen. Die Kampagne „Ganze Sachen machen“ hat diese Maßnahme bisher erfolgreich adressiert. Darüber hinaus kann das Landratsamt ihr Instagram-Konto weiter ausbauen und außerdem die nach außen verwendeten Flyer einer Qualitätsprüfung unterziehen.

### **Zentrale Förderdatenbank**

Eine zentrale Förderdatenbank soll dabei helfen, eine Übersicht über alle Förderprojekte und Fördermittel zu erhalten. Somit kann die Ausrichtung zukünftiger Förderprojekte strategischer gestaltet werden.

### **Landratsamt-App für Mitarbeitende**

Das Landratsamt verfolgt das Ziel, eine Applikation für ihre Mitarbeitenden zur Verfügung zu stellen. Mithilfe einer solchen App sollen den Mitarbeitenden neben aktuellen internen Neuigkeiten aus dem Haus auch zusätzliche Service Leistungen angeboten werden.

### **Zentrales Wissensmanagement**

Es wird ein zentrales Wissensmanagement eingeführt, welche sich durch Best-Practice Formate und Wissenstransfer auszeichnet. Außerdem werden Alumni Programme organisiert. Dadurch kann Wissen innerhalb der Behörde durch Schnittstellen ausgetauscht werden und das Risiko von Wissensverlust wird minimiert.

### **Lernplattformen**

Für Mitarbeitende sowie für Bürgerinnen und Bürgern sollen Lernplattformen ins Leben gerufen werden, welche unterschiedliche Bedürfnisse adressieren sollen. Sei es die digitale Teilnahme an (interne) Fortbildungen für die Mitarbeitenden oder auch Schulungsveranstaltungen für die Bürgerschaft auf Online-Plattformen.

### **Digitaler Workflow**

Zur Optimierung des Arbeitsalltags sollen Checklisten und ein digitaler Workflow mit digitaler Signatur eingeführt werden. Dadurch können Aufträge besser und schneller bearbeitet werden.

### **Critical incident reporting system**

Wesentlicher Baustein einer öffentlichen Verwaltung ist der Umgang mit eigenen Schwachstellen und Risiken.

Ein solches CIRS (critical incident reporting system) kann durch Beteiligung der Mitarbeitenden umgesetzt werden.

### **Online Antrags- und Bezahlmanagement**

Große Nachfrage besteht innerhalb des Landratsamtes nach einem Online Antrags- und Bezahlmanagement. Dieses soll sowohl auf Bürgerschafts- als auch Landratsamtsseite die Prozesse und Kommunikation verbessern sowie die Transparenz erhöhen. Ein digitales Antragsmanagement sieht vor, dass Anträge digital gestellt, eingereicht (z.B. Bau, Kfz, usw.) und gleichzeitig durch ein Bezahlmanagement mittels verschiedener Zahlungsoptionen entrichtet werden können. Dies sieht unter anderem auch die Einrichtung von Kundenprofilen vor, wodurch bspw. die Eingabe von persönlichen Daten nur einmal durchgeführt werden muss. Außerdem soll eine Plausibilitätsprüfung bei der Antragstellung integriert werden. Durch ein Online Antrags- und Bezahlmanagement wird der Verwaltungsakt erheblich beschleunigt und transparenter. Gleichzeitig werden Ressourcen eingespart sowie Wege reduziert.

### **WLAN-Ausstattung**

Flächendeckende Verfügbarkeit von Internet ist elementarer Bestandteil der heutigen Zeit. Daher soll auch in den Gebäuden des Landratsamtes das WLAN flächendeckend ausgebaut werden.

### **Videokonferenzen am Arbeitsplatz**

Dass die Pandemie ein Innovationsbeschleuniger auch in der Verwaltung ist, hat sich eindrucksvoll gezeigt. Gearbeitet wurde überwiegend von Zuhause und auch Meetings fanden vor den Bildschirmen statt. Diese Möglichkeiten möchte auch das Landratsamt Reutlingen mit der Möglichkeit von Videokonferenzen am Arbeitsplatz anbieten. Hierbei sollen Arbeitsplätze mit Videokameras und Mikrofonen ausgestattet werden sowie Online-Videokonferenzen mittels Software unter Berücksichtigung des Datenschutzes ermöglicht werden. Auch eine Art Online-Collaboration-Tool zur engeren Vernetzung der Mitarbeitenden ist denkbar.

### **Transition Team**

Um eine Digitalisierungsstrategie erfolgreich umzusetzen erfordert dies zusätzliche personelle Verstärkung. Ein solches Transition-Team soll dabei helfen, diese im technischen Bereich durchzuführen. Kernaufgabe ist die Begleitung und Durchführung des Veränderungsprozesses im technischen Sektor. Als Schnittstelle stehen sie im engen Kontakt mit Mitarbeitenden, Führungskräften und der IT-Infrastruktur, um einen bestmöglichen Übergang zu einem digitalen Landratsamt zu ermöglichen.

### **KI-basierte Antragsprüfung**

Die Nutzung von künstlicher Intelligenz findet heutzutage in vielen Unternehmen Anwendung. Auch das Landratsamt möchte mithilfe dieser Technologie ihre Dienstleistungsprozesse optimieren. Konkret soll ein Mechanismus dabei helfen, eingehende Anträge auf Vollständigkeit und Plausibilität zu prüfen. Dadurch können Fehler minimiert werden und die Transparenz sowohl für den Antragstellenden als auch für die Mitarbeitenden wird erhöht.

### **Digitale Rechnungsanweisung**

Die digitale Rechnungsanweisung hängt eng mit dem Antrags- und Bezahlssystem zusammen. Hierbei soll durch eine Einführung eines elektronischen Rechnungsmanagements die bisherige Erstellung von Auszahlungs- und Annahmepflichten durch eine digitale Lösung ersetzt werden. Dadurch können Zeit und Ressourcen gespart werden.

### **Business Continuity Management System**

Durch die Einführung eines BCM-Systems, soll die Betriebsfähigkeit unter Krisenbedingungen verwaltet werden. Durch ein solches Lebenszyklusmanagement kann die Fortführung der Betriebsfähigkeit zu Krisenzeiten (bspw. Corona) abgesichert werden. Im Kern werden die zu absichernden Bereiche vorab definiert und ein Krisenplan konzipiert (1. Sofortmaßnahmen, 2. Wiederanlauf des Notbetriebs, 3. Notbetrieb, 4. Wiederherstellung Normalbetrieb, 5. Nachbearbeitung).

### **Überregionale Zusammenarbeit**

Für einen überregionalen Austausch und bessere Koordination strebt das Landratsamt eine engere Zusammenarbeit mit anderen Landkreisen an.

### **Nachhaltige Beschaffung**

Eine Beschaffung von Hard- und Software aus ausgewählten Quellen stellt den Kernpunkt dieser Maßnahme dar. Bei der Auswahl von Herstellern und Anbietern soll darauf geachtet werden, dass dies aufgrund von Nachhaltigkeitskriterien (werte-basierend) geschieht.

### **Messenger Dienste für Mitarbeitende**

Neben der Ausstattung mit mobilen Endgeräten für die Mitarbeitenden ist es von Nöten, Dienste für den Austausch bereitzustellen. Hierbei geht es um Messenger-Dienste wie bspw. Team-Chatrooms. Auch die interne Kommunikation soll durch eine Überarbeitung von IBM Notes vereinfacht werden.

### **Kommunikationsintegration in Fachanwendung**

Die Kommunikation mit dem Kunden, Telefonate oder der Schriftverkehr per E-Mail sollte automatisch in die Fach-

anwendungen integriert werden.

### **Digitale Barrierefreiheit**

Das Landratsamt möchte inklusiver werden. Hierzu sollen Barrieren im digitalen Netz entfernt werden, um den Zugang für die gesamte Bevölkerung sowie auch die Mitarbeitenden zu erleichtern. Hierbei soll es Vorleseprogramme auf der Website geben sowie barrierefreie Dokumente.

### **Dialogsystem**

Durch ein Dialogsystem kann die Antragsklärung Schritt für Schritt systematisiert werden. Im Kern unterstützt ein solches System den Antragstellerinnen und Antragsteller durch Abfrage relevanter Informationen bei dem Ausfüllen des Antrages. Egal ob Führerschein oder Bauanträge, durch ein solches Dialogsystem soll die Antragstellung für die Menschen einfacher umsetzbar sein.

### **Tracking System**

Den Bürgerinnen und Bürger soll ein Tracking-System zur Verfügung gestellt werden. Hierbei werden bspw. fehlende Unterlagen nachverfolgt (getrackt) oder es können Schadensmeldungen übermittelt werden. Dadurch soll die Transparenz der Verwaltungsprozesse und somit die Akzeptanz erhöht werden.

### **Hospitationsformate**

Eine weitere Maßnahme in der Arbeitskultur stellen sogenannte Hospitationsformate dar. Zum einem sollen durch solche Programme, wie z.B. Erasmus die Mitarbeitenden ein breiteres Verständnis für die Arbeit erlangen. Gleichzeitig können durch Jobsharing-Formate Einblicke in andere Arbeitsbereiche innerhalb des Landratsamtes gewährleistet werden, um das gegenseitige Verständnis zu erhöhen.

### **Online Evaluierungs- und Umfrageprogramm**

Feedback ist wichtig. Für Veranstaltungen des Landratsamtes soll es daher die Möglichkeit geben für Teilnehmer eine Online-Evaluierung auszufüllen. Dadurch kann die Auswertung elektronisch und automatisch durchgeführt werden, um zukünftige Veranstaltungen besser zu machen.

### **Umstellung der Mail Server auf Outlook**

Eine Umstellung auf Outlook bietet den Vorteil, dass Kalender besser miteinander synchronisiert werden und auf diese von unterwegs stets zugegriffen werden kann. Hierdurch können auch Verbesserungen in der Bedienbarkeit erreicht werden.



### **Internetzugang Freigaben**

Der Zugang zu bislang gesperrten Seiten für Mitarbeitende soll einer Prüfung unterzogen werden. Dadurch sollen mehr Freigaben gewährleistet werden, da dort für die Tätigkeit teils relevante Informationen vorhanden sind.

### **Projektmanagement**

Eine digitale Lösung des Projektmanagements hat zum Ziel, die Effektivität und Produktivität sowie die Zusammenarbeit mit Kolleginnen und Kollegen zu verbessern. Erreicht werden kann dies durch eine Projektmanagementsoftware in der bspw. aufwendige Genehmigungsverfahren gemeinsam bearbeitet werden können.

### **Digitale Signatur**

Um Anträge digital bearbeiten zu können, ist die Einführung einer digitalen Signatur notwendig. Die Möglich-

keit Bescheide/Anordnungen/Dokumente digital mit einer Unterschrift zu versehen, ohne diese ausdrucken, unterschreiben und wieder einscannen zu müssen erleichtert und beschleunigt Verwaltungsprozesse.

### **Paketstation für Unterlagen**

Für die Bürgerinnen und Bürger soll im Landratsamt eine zentrale Paketstation eingerichtet werden. Diese hat das Ziel, Unterlagen an einer zentralen Stelle zu sammeln, welche für Bürgerinnen und Bürger bestimmt sind. Dadurch haben die Bürgerinnen und Bürger eine Anlaufstelle und gleichzeitig erleichtert diese Maßnahme die Arbeit für die Mitarbeitenden des Landratsamtes. Die hier geschaffene Station reduziert Termine. Die Bürgerinnen und Bürger sind bei der Abholung von Unterlagen nicht an die Öffnungszeiten des Landratsamtes gebunden.

## **9 FAZIT UND AUSBLICK**

Das Bild der digitalen Revolution beschreibt sehr eindrücklich, wie sich die Lebenswelten in Zukunft verändern werden. Digitalisierung hat bereits in die Lebenswirklichkeit der Bürgerinnen und Bürger Einzug gehalten und hat einen hohen Einfluss auf die Verwaltungen und die Wirtschaft. Die aktuelle Pandemie mit dem Coronavirus zeigt auf, wie digitale Prozesse und Systeme quasi über Nacht implementiert und genutzt werden mussten. Doch wie genau die Zukunft aussehen wird, ist nicht vorauszusehen. Daher darf eine Strategie nicht starr sein, sondern muss flexibel auf Umbrüche und neue Entwicklungen reagieren. Die vorgelegte Strategie bietet Raum für Anpassungen und Veränderungen, die zum jetzigen Zeitpunkt nicht bestanden oder vorhergesehen werden konnten. Auf Grund dessen wird das Landratsamt Reutlingen diese Strategie in regelmäßigen Abständen überprüfen und falls nötig anpassen.

Das jetzt vorgelegte vorläufige Ergebnis priorisiert diejenigen Umsetzungsmaßnahmen, die die Grundlage für die weitere Umsetzung der Strategie bilden. Zum einen die Schaffung eines digitalen Bürgerportals, in dem sämtliche Verwaltungsleistungen als Services ab-

gebildet werden können. Die Umsetzung mehrerer Dienstleistungen, z.B. von der landesweiten Plattform Service-BW, die unter den aktuellen Bedingungen einen hohen Verwaltungsaufwand erfordern, fördern bei konsequenter Verfolgung gleichzeitig eine Erleichterung für die Bürgerinnen und Bürger und für die Beschäftigten des Landratsamtes. Hinzu kommen die kreiseigenen Services, die bislang in Papierform erledigt und vor allem durch medienbruchbelastete Kommunikation erhebliche Reibungsverluste erzeugten. Die in dieser Strategie aufgezeigten Maßnahmen bilden somit unmittelbar einen Mehrwert für die Bürgerschaft und Gewerbetreibenden. Sie sorgen darüber hinaus direkt für eine Schonung der personellen Ressourcen und tragen zur Verwaltungsökonomie bei.

Zudem werden die Voraussetzungen geschaffen und notwendige Weichenstellungen getätigt, die in der weiteren Umsetzung notwendig sind. Die Ausgestaltung der genauen Umsetzungsprojekte für den weiteren Prozess ist derzeit in der finalen Bearbeitung. Die konkreten Teilziele dienen dann zur Schaffung weiterer Meilensteine auf dem Weg zum digitalen Landratsamt Reutlingen 2030.

# 10 ABBILDUNGSVERZEICHNIS

ABBILDUNG 1: DIGITALER REIFEGRAD.....	11
ABBILDUNG 2: MODULE DER DIGITALISIERUNGSSTRATEGIE.....	13
ABBILDUNG 3: IDENTIFIZIERTE THEMENFELDER .....	13
ABBILDUNG 4: ZIELVISION DER EINZELNEN THEMENFELDER.....	14
ABBILDUNG 5: THEMENFELD ARBEITSPLATZ UND STRUKTUREN.....	15
ABBILDUNG 6: THEMENFELD KERNPROZESSE.....	16
ABBILDUNG 7: THEMENFELD INTERNE DIENSTLEISTUNGSPROZESSE.....	17
ABBILDUNG 8: THEMENFELD VERWALTUNGSKULTUR.....	18
ABBILDUNG 9: EIN ERGEBNIS DES MASSNAHMEN-WORKSHOPS.....	19
ABBILDUNG 10: IN UMSETZUNG UND GEPLANTE MASSNAHMEN .....	20
ABBILDUNG 11: MITTELFRISTIGE UND LANGFRISTIGE MASSNAHMEN.....	22

# 11 LITERATURVERZEICHNIS

Bertelsmann Stiftung (OJ): Digitalisierung braucht Zivilgesellschaft. Gütersloh. Online unter:  
[https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/BSt/Publikationen/GrauePublikationen/Digitalisierung\\_braucht\\_Zivilgesellschaft.pdf](https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/BSt/Publikationen/GrauePublikationen/Digitalisierung_braucht_Zivilgesellschaft.pdf); Zugriff: 26.02.2019

Bertelsmann Stiftung (2017): Perspektive Smart Country – Wie digitale Transformationen unser Leben verändern. Gütersloh. Online unter:  
[https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/Projekte/Smart\\_Country/PerspektiveSmartCountry\\_2017.pdf](https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/Projekte/Smart_Country/PerspektiveSmartCountry_2017.pdf); Zugriff: 26.02.2019

Gabler Wirtschaftslexikon (2019): Online unter:  
<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/digitalisierung-54195>; Zugriff 25.02.2019 Günthner, Stephan (Hg.) (2017), Smart City Charta. Digitale Transformation in den Kommunen nachhaltig gestalten = Smart City Charter; making digital transformation at the local level sustainable, Stand: Mai 2017, Bonn.

Margetts, Helen / Dorobantu, Cosmina (2019) Rethink government with AI. In: Nature 568, 163-165  
Prochazka, Veronika /Wingartz, Nathalie (2019): Innovation und Digitalisierung in den Kommunen und Landkreisen Baden-Württembergs. Status Quo, Herausforderungen, Bedarfe, Handlungsempfehlungen. Online unter:  
<http://publica.fraunhofer.de/dokumente/N-555265.html>, Zugriff: 22.01.2021

Schenk, B., & Schneider, C. (2019). Mit dem digitalen Reifegradmodell zur digitalen Transformation der Verwaltung: Leitfaden für die Organisationsgestaltung auf dem Weg zur Smart City. Springer-Verlag.

Vogel, Hans-Josef/Weißer, Karl-heinz/Hartmann, Wolf D. (2018), Smart City: Digitalisierung in Stadt und Land. Herausforderungen und Themenfelder, Wiesbaden.  
Wittpahl, Volker (2017), Digitalisierung: Bildung | Technik | Innovation, s.l.

# IMPRESSUM

Herausgeber:  
Landratsamt Reutlingen  
Landrat Thomas Reumann  
Hauptamt  
Bismarckstraße 47  
72764 Reutlingen

[www.kreis-reutlingen.de](http://www.kreis-reutlingen.de)

An der Erstellung der Strategie hat mitgewirkt:



Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und  
Organisation IAO  
Nobelstraße 12  
70565 Stuttgart  
[www.iao.fraunhofer.de](http://www.iao.fraunhofer.de)

Ekaterina Dobrokhotova  
[ekaterina.dobrokhotova@iao.fraunhofer.de](mailto:ekaterina.dobrokhotova@iao.fraunhofer.de)

Patrick Drews  
[patrick.drews@iao.fraunhofer.de](mailto:patrick.drews@iao.fraunhofer.de)

© 2021, Landratsamt Reutlingen

Bildnachweise:  
Titelbild: Landratsamt Reutlingen  
Seite 3: Landratsamt Reutlingen  
Seite 22: Fraunhofer IAO



LANDKREIS  
**REUTLINGEN**

**Landratsamt Reutlingen**

Hauptamt

Bismarckstraße 47  
72764 Reutlingen  
Telefon: 07121 480-1200  
E-Mail: [hauptamt@kreis-reutlingen.de](mailto:hauptamt@kreis-reutlingen.de)

[kreis-reutlingen.de](http://kreis-reutlingen.de)  
**DAS GANZE IM BLICK**