

**U N I K A S S E L  
V E R S I T Ä T**

Wintersemester 2020/2021

FB Wirtschaftswissenschaften

Modul „Masterarbeit PO 2014“

Masterarbeit zum Thema

**„E-Government in der Sozialverwaltung –  
Handlungsschritte zur Entwicklung digitaler  
Kundenservices und moderner Arbeitsplätze.“**

**Erstgutachter: Dr. Werner Killian**

**Zweitgutachter: Dr. Torsten Fischer**

Datum der Abgabe: 17.05.2021

Wörter: 19.915

Verfasserin: Linda Köhler  
Studiengruppe: MPA42C  
Matrikelnummer: 35343385

## **Hinweise:**

In dieser Arbeit wird aus Gründen der besseren Lesbarkeit das generische Maskulinum verwendet. Weibliche und anderweitige Geschlechteridentitäten werden dabei ausdrücklich mitgemeint.

Die Begriffe Bürger, Kunde, Leistungsbezieher und Hilfeempfänger werden in dieser Arbeit synonym verwendet, die abwechselnde Verwendung der Begriffe beinhaltet keine Wertung.

Die Arbeit enthält Verlinkungen und Querverweise sowohl auf Stellen innerhalb des Textes, als auch auf externe Links und Dokumente, welche verständlicherweise nur in der digitalen Form funktionieren.

# GLIEDERUNG

|   |      |
|---|------|
| Abbildungsverzeichnis .....                           | VI   |
| Abkürzungsverzeichnis .....                           | VIII |
| Glossar .....   | X    |
| 1 Einleitung .....                                    | 1    |
| 1.1 Relevanz des Themas .....                         | 1    |
| 1.2 Ziel der Forschung.....                           | 2    |
| 1.3 Aufbau der Arbeit.....                            | 3    |
| 2 Forschungskontext.....                              | 4    |
| 2.1 Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung.....  | 4    |
| 2.1.1 Einführung von E-Government .....               | 5    |
| 2.1.2 Aufschwung durch das Onlinezugangsgesetz .....  | 5    |
| 2.2 Dimensionen von E-Government .....                | 8    |
| 2.2.1 Digitale Kundenservices.....                    | 9    |
| 2.2.2 Moderne Arbeitsplätze .....                     | 11   |
| 2.3 Entwicklungsstand und Kritik an E-Government..... | 13   |
| 3 Methodische Vorgehensweise .....                    | 16   |
| 3.1 Auswahl der Methodik .....                        | 16   |
| 3.2 Auswahl der Experten .....                        | 17   |
| 3.3 Auswertungsmethode .....                          | 18   |
| 4 Auswertung der Ergebnisse .....                     | 20   |
| 4.1 Ist-Situation Fachbereich Soziales.....           | 20   |
| 4.1.1 Verwaltungsleistungen .....                     | 20   |
| 4.1.2 Aufbauorganisation .....                        | 20   |

|       |   |     |
|-------|---|-----|
| 4.1.3 | Ablauforganisation .....  | 21  |
| 4.1.4 | Kundenkontakt .....   | 22  |
| 4.2   | Digitale Kundenservices: Anforderungen, Probleme, Voraussetzungen ..... | 24  |
| 4.2.1 | Anforderungen.....  | 24  |
| 4.2.2 | Probleme.....   | 29  |
| 4.2.3 | Voraussetzungen.....  | 33  |
| 4.3   | Moderne Arbeitsplätze: Anforderungen, Probleme, Voraussetzungen.....    | 41  |
| 4.3.1 | Anforderungen.....  | 41  |
| 4.3.2 | Probleme.....   | 48  |
| 4.3.3 | Voraussetzungen.....  | 54  |
| 5     | Theoretische Einordnung der Ergebnisse .....                            | 62  |
| 5.1   | Umbau der Organisationsstruktur.....                                    | 63  |
| 5.2   | Aufbau digitale Infrastruktur .....                                     | 65  |
| 5.3   | Wandel in der Organisationskultur.....                                  | 67  |
| 5.4   | Berücksichtigung des Personenkreises .....                              | 68  |
| 6     | Entwicklung des Handlungsleitfadens .....                               | 70  |
| 6.1   | Bewusstsein für Veränderungsbedarf schaffen .....                       | 71  |
| 6.2   | Projektteam bilden und Ressourcen festlegen .....                       | 72  |
| 6.3   | Vision und Strategie entwickeln.....                                    | 73  |
| 6.4   | Vision und Strategie kommunizieren .....                                | 79  |
| 6.5   | Hindernisse beseitigen.....   | 80  |
| 6.6   | Sichtbarmachen kurzfristiger Erfolge.....                               | 84  |
| 6.7   | Vorantreiben der Veränderung .....                                      | 86  |
| 6.8   | Ziele nachhalten und Veränderung verankern.....                         | 87  |
| 7     | Fazit .....   | 89  |
|       | Literaturverzeichnis .....  | 91  |
|       | Anhang .....  | 109 |

|  |     |
|--|-----|
| Anlage 1: Bisherige Digitalisierungsbestrebungen der LHH .....       | 110 |
| Anlage 2: Detaillierte Beschreibung der Ablauforganisation.....      | 112 |
| Anlage 3: Leitfaden Führungsebene.....                               | 116 |
| Anlage 4: Leitfaden Mitarbeiterebene .....                           | 125 |
| Anlage 5: Interview 1 (I1) .....                                     | 134 |
| Anlage 6: Interview 2 (I2) .....                                     | 135 |
| Anlage 7: Interview 3 (I3) .....                                     | 136 |
| Anlage 8: Interview 4 (I4) .....                                     | 137 |
| Anlage 9: Interview 5 (I5) .....                                     | 138 |
| Anlage 10: Interview 6 (I6) .....                                    | 139 |
| Anlage 11: Interview 7 (I7) .....                                    | 140 |
| Anlage 12: ADA 10/27.....  | 141 |
| Anlage 13: DA 00.....  | 141 |
| Anlage 14: DA 02.....  | 141 |
| Anlage 15: DA 70.....  | 141 |
| Anlage 16: Strategische Neuausrichtung und Umsetzungsstrategie ..... | 141 |
| Eidesstattliche Versicherung .....                                   | 142 |

## Abbildungsverzeichnis

|  |    |
|--|----|
| Abbildung 1: Gestaltungsebenen der digitalen Transformation.....                 | 4  |
| Abbildung 2: Prinzip des Portalverbundes .....                                   | 6  |
| Abbildung 3: Regelungsbereiche des OZG .....                                     | 6  |
| Abbildung 4: Themenfelder OZG .....  | 7  |
| Abbildung 5: Schema digitale Leistungserbringung .....                           | 8  |
| Abbildung 6: Funktionalitäten digitaler Kundenservices .....                     | 9  |
| Abbildung 7: Reifegradmodell digitaler Verwaltungsleistungen.....                | 10 |
| Abbildung 8: Funktionalitäten moderner Arbeitsplätze .....                       | 11 |
| Abbildung 9: Qualitätsstufen von E-Government im internationalen Vergleich ..... | 13 |
| Abbildung 10: E-Government Benchmark Ergebnisse 2020 .....                       | 14 |
| Abbildung 11: Nutzungshäufigkeit von E-Government-Diensten im Vergleich .....    | 15 |
| Abbildung 12: Kategoriensystem .....   | 19 |
| Abbildung 13: Organigramm Fachbereich Soziales.....                              | 21 |
| Abbildung 14: Auswertung Anforderungen .....                                     | 24 |
| Abbildung 15: Unterkategoriensystem Anforderungen .....                          | 24 |
| Abbildung 16: Anforderungen Unterkategorie 1 .....                               | 25 |
| Abbildung 17: Anforderungen Unterkategorie 2.....                                | 26 |
| Abbildung 18: Anforderungen Unterkategorie 3.....                                | 27 |
| Abbildung 19: Anforderungen Unterkategorie 4.....                                | 28 |
| Abbildung 20: Auswertung Probleme .....  | 29 |
| Abbildung 21: Unterkategoriensystem Probleme .....                               | 29 |
| Abbildung 22: Probleme Unterkategorie 1.....                                     | 30 |
| Abbildung 23: Probleme Unterkategorie 2.....                                     | 31 |
| Abbildung 24: Auswertung Voraussetzungen.....                                    | 33 |
| Abbildung 25: Unterkategoriensystem Voraussetzungen .....                        | 33 |
| Abbildung 26: Voraussetzungen Unterkategorie 1 .....                             | 34 |
| Abbildung 27: Voraussetzungen Unterkategorie 2 .....                             | 35 |
| Abbildung 28: Voraussetzungen Unterkategorie 3 .....                             | 37 |
| Abbildung 29: Voraussetzungen Unterkategorie 4 .....                             | 39 |
| Abbildung 30: Auswertung Anforderungen .....                                     | 41 |
| Abbildung 31: Unterkategoriensystem Anforderungen .....                          | 41 |

|  |    |
|--|----|
| Abbildung 32: Anforderungen Unterkategorie 1.....  | 42 |
| Abbildung 33: Anforderungen Unterkategorie 2.....  | 44 |
| Abbildung 34: Anforderungen Unterkategorie 3.....  | 45 |
| Abbildung 35: Anforderungen Unterkategorie 4.....  | 46 |
| Abbildung 36: Auswertung Probleme .....  | 48 |
| Abbildung 37: Unterkategoriensystem Voraussetzungen .....                                | 48 |
| Abbildung 38: Probleme Unterkategorie 1.....   | 49 |
| Abbildung 39: Probleme Unterkategorie 2.....   | 51 |
| Abbildung 40: Auswertung Voraussetzungen.....  | 54 |
| Abbildung 41: Unterkategoriensystem Voraussetzungen .....                                | 54 |
| Abbildung 42: Voraussetzungen Unterkategorie 1 .....                                     | 55 |
| Abbildung 43: Voraussetzungen Unterkategorie 2 .....                                     | 56 |
| Abbildung 44: Voraussetzungen Unterkategorie 3 .....                                     | 57 |
| Abbildung 45: Voraussetzungen Unterkategorie 4 .....                                     | 59 |
| Abbildung 46: Erfolgskriterien für digitale Kundenservices & moderne Arbeitsplätze ..... | 62 |
| Abbildung 47: Betrachtungsebenen von Service Design .....                                | 64 |
| Abbildung 48: Kanaltypen für Verwaltungsleistungen.....                                  | 69 |
| Abbildung 49: Stufenweiser Handlungsleitfaden.....                                       | 70 |

## Abkürzungsverzeichnis

|              |  |
|--------------|--|
| ADA          | Allgemeine Dienstanweisung der Stadtverwaltung Hannover    |
| AsylbLG      | Asylbewerberleistungsgesetz                                |
| BLT          | Bayerischer Landkreistag                                   |
| BMI          | Bundesministerium des Inneren                              |
| BMFSFJ       | Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend |
| BMWi         | Bundesministerium für Wirtschaft und Energie               |
| BT           | Deutscher Bundestag  |
| BVA          | Bundesverwaltungsamt                                       |
| CMS          | Content-Management-System                                  |
| DA           | Dienstanweisung  |
| DLT          | Deutscher Landkreistag                                     |
| DMS          | Dokumenten-Management-System                               |
| DVP          | Deutsche Verwaltungspraxis                                 |
| E-Akte       | Elektronische Akte   |
| EfA          | Einer-für-Alle   |
| EFI          | Expertenkommission Forschung und Innovation                |
| EGDI         | E-Government Development Index                             |
| E-Government | Electronic Government                                      |
| FAQ          | Frequently Asked Questions                                 |
| FB           | Fachbereich  |
| FFB          | Fachdienst Fachberatung für Menschen mit Behinderung       |
| FallKo       | Fallkoordinatoren  |
| KDN          | Dachverband kommunaler IT-Dienstleister                    |
| KGSt         | Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement    |

|          |  |
|----------|--|
| LeiKa    | Leistungskatalog der öffentlichen Verwaltung                                 |
| LHH      | Landeshauptstadt Hannover  |
| LT RLP   | Landkreistag Rheinland-Pfalz   |
| MI       | Niedersächsisches Ministerium für Inneres und Sport                          |
| NDIG     | Niedersächsisches Gesetz über digitale Verwaltung und Informationssicherheit |
| NSM      | Neues Steuerungsmodell   |
| OECD     | Organisation for Economic Co-operation and Development                       |
| OZG      | Onlinezugangsgesetz  |
| PwC      | PricewaterhouseCoopers Wirtschaftsprüfungsgesellschaft                       |
| SGB I    | Sozialgesetzbuch Erstes Buch   |
| SGB IX   | Sozialgesetzbuch Neuntes Buch  |
| SGB X    | Sozialgesetzbuch Zehntes Buch  |
| SGB XII  | Sozialgesetzbuch Zwölftes Buch   |
| SGL      | Sachgebietsleitung   |
| TU       | Technische Universität   |
| VwVfG    | Verwaltungsverfahrensgesetz  |
| WoGG     | Wohngeldgesetz   |
| z. d. A. | zu den Akten   |

## **Glossar**

### **Lebenslagenprinzip**

Einzelne Verwaltungsleistungen werden zu Leistungsbündeln zusammengefasst, welche wiederum einer Lebenslage von Bürgern zugeordnet werden (BMI 2020: 7).

### **Medienbruchfreiheit**

Die durchgängige Medienbruchfreiheit ist erfüllt, wenn „das Ausfüllen, Abschicken sowie das behördendienstliche Einsehen und Legitimieren von Anträgen [...] ohne Wechsel des Informationstragenden Mediums vollzogen werden kann, also kein zwischenzeitliches Ausdrucken oder handschriftliches Ausfüllen notwendig ist.“ (EFI 2016: 146).

### **Once-Only**

Bei der Inanspruchnahme einer Verwaltungsleistung eingegebene Daten werden auf andere Antragstellungen übertragen, sodass Daten nicht erneut eingegeben werden müssen (BMI 2020: 7).

### **Service Design**

Unter Service Design wird die Prozessgestaltung aus Nutzersicht verstanden (KGSt 2020: 8).

### **Sozialverwaltung**

Die Sozialverwaltung ist eine Einrichtung der Kommunen zur Erbringung von finanziellen Mindestsicherungsleistungen im Rahmen ihrer kommunalen Pflichtaufgaben (Hammerschmidt 2012: 27; Aner/Hammerschmidt 2018: 83f.). Zu den Ämtern der Sozialverwaltung zählen Sozialamt, Jugendamt und Gesundheitsamt sowie die Agentur für Arbeit und das Jobcenter (Dahme/Wohlfahrt 2013: 55). Als Amt werden in diesem Zusammenhang die den „Verwaltungsvollzug tragenden untersten Organisationseinheiten“ (ebd.: 60) definiert. Die Sozialverwaltung ist der Funktion der Dienstleistungsverwaltung zuzuordnen (Bogumil/Jann 2020: 94).

### **Verwaltungsleistung**

Seit dem Neuen Steuerungsmodell (NSM) wird als Leistung der Output der Verwaltung als Ergebnis eines Leistungsprozesses verstanden (Hunnius et al. 2015: 7). Der Leistungskatalog der öffentlichen Verwaltung (LeiKa) definiert die Verwaltungsleistung als „Handeln der öffentlichen Verwaltung [...], das nach außen gerichtet ist und auf das die Bürgerinnen und

Bürger, die Wirtschaft sowie freie oder gemeinnützige Träger einen Anspruch haben oder das aufgrund öffentlich-rechtlicher Verpflichtungen genutzt oder geduldet werden muss“ (LeiKa 2014: 6). Als Verwaltungsleistung bzw. Kundenservice gilt demnach z. B. das Ausstellen eines Personalausweises oder die Gewährung von Sozialhilfe (KGSt 2020: 8).

### **Verwaltungsprozess**

Als Verwaltungsprozesse werden Verwaltungsvorgänge mit einem abgeschlossenen und aufgabenbezogenen Ergebnis bezeichnet (Becker et al. 2009: 32). Unterschieden werden Verwaltungsprozesse in Leistungserstellungsprozesse, Stützprozesse und Steuerungsprozesse (KGSt 2011b: 16 f.).

### **Workflow**

Unter dem Begriff wird ein formal beschriebener, ganz oder teilweise automatisierter Prozess verstanden, welcher die zeitlichen, fachlichen und ressourcenbezogenen Spezifikationen enthält, die für eine automatische Steuerung des Arbeitsablaufes auf der operativen Ebene erforderlich sind. Die auszulösenden Arbeitsschritte sind durch Mitarbeiter oder Anwendungsprogramme auszuführen. Ein Workflow kann auch Teil eines Prozesses sein. (Netzwerk Prozessmanagement 2018: 67).

# 1 Einleitung

## 1.1 Relevanz des Themas

Die Digitalisierung durchdringt zunehmend sämtliche Bereiche des gesellschaftlichen Lebens, infolgedessen sich die öffentliche Verwaltung vor der steigenden Erwartungshaltung sieht, mit der digitalen Entwicklung Schritt zu halten (KGSt 2019a: 11). Bürger haben den Anspruch, ihre Verwaltungsangelegenheiten online erledigen zu können, gleichzeitig erwarten Arbeitnehmer digitale und mobile Arbeitsformen (Crummenerl et al. 2019: 4; Hölterhoff et al. 2019: 4). Die wachsenden Erwartungen stehen in direkter Wechselwirkung mit den Forderungen nach einer Reformierung der öffentlichen Verwaltung zu einer flexibel agierenden Organisation, welche die Bedürfnisse der Bürger in den Mittelpunkt stellt, ihren Mitarbeitern attraktive Arbeitsplätze bietet und dabei wirtschaftlich und ressourcenschonend agiert (BMI/BVA 2018: 23; Schmitz 2020: 4).

In den vergangenen 15 Monaten hat die weltweite Corona-Pandemie jedoch eindrucksvoll die bestehenden Defizite der Digitalisierung offenbart (BMWi 2021: 24; Plass 2020: 43). Zurückzuführen ist dieser Rückstand nach dem Wissenschaftlichen Beirat des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie (BMWi) hauptsächlich auf ein Organisationsversagen, wonach die systematische Implementierung wissenschaftlich aufgearbeiteter Grundlagen zur Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung bereits lange Zeit vor der Corona-Krise hätten unternommen werden können und müssen (BMWi 2021: 3, 11).

Auch die [Digitalisierungsbestrebungen](#) der Landeshauptstadt Hannover (LHH) blieben in den letzten 17 Jahren hinter den Erwartungen zurück und waren geprägt von der Veröffentlichung zahlreicher E-Government-Strategien ohne messbare Umsetzungserfolge. Angestoßen durch das Verwaltungsentwicklungsprogramm „Mein Hannover 2030“, wurde die Digitalisierung erneut in den Fokus der Modernisierungsbestrebungen gerückt (LHH 2017: 7f.). Im Ergebnis wurde eine Verwaltungsstrategie zur Digitalisierung entworfen mit dem Ziel, „die Stadtverwaltung als moderne digitale Kommune zu etablieren, eine verlässliche und moderne Arbeitgeberin sowie Ansprechpartnerin für Wirtschaft und Einwohnerinnen und Einwohner zu sein“ (LHH 2018: 14). Wesentliches Handlungsfeld der Digitalisierungsstrategie ist die Einführung von Electronic Government (E-Government), wonach die [Verwaltungsleistungen](#) als **digitale Kundenservices** digital verfügbar gemacht sowie **moderne**

**Arbeitsplätze** durch elektronische Vorgangsbearbeitung und mobile Ausstattung geschaffen werden sollen (ebd.: 13-15). Allerdings gibt die Digitalisierungsstrategie nur die strategische Zielrichtung vor, die konkrete Umsetzung ist anhand entsprechender Fachkonzepte auszugestalten.

Bei den Digitalisierungsbestrebungen der LHH ist die [Sozialverwaltung](#) als zentraler Bestandteil der öffentlichen Daseinsvorsorge bislang unberücksichtigt geblieben, obwohl sich bei der digitalen Abwicklung von Sozialleistungen aufgrund der Häufigkeit der Inanspruchnahme deutlich wirksamere Verbesserungen erzielen lassen, als mit der Online-Bestellung einer Geburtsurkunde (Wind 2017: 177). Vielmehr sind im zu Fachbereich Soziales (FB 50) umbenannten Sozialamt der LHH persönliche Vorsprachen, die Pflicht zur Vorlage von schriftlichen Nachweisen sowie die Arbeit mit Papierakten an der Tagesordnung.

Vor diesem Hintergrund untersucht die Arbeit, welche Handlungsschritte zur nachhaltigen Entwicklung digitaler Kundenservices und moderner Arbeitsplätze im FB 50 notwendig sind, sodass eine zukunftsfähige Sozialverwaltung aufgebaut wird, die den wachsenden Erwartungen gerecht wird.

## **1.2 Ziel der Forschung**

Zur Gestaltung der praktischen Umsetzung der Digitalisierungsstrategie benötigt der FB 50 ein fachbereichsspezifisches Konzept, welches die Besonderheiten einer Sozialverwaltung berücksichtigt. Im Zuge der langjährigen Diskussionen um die Einführung von E-Government sind zahlreiche Publikationen entstanden, allerdings lassen sich diese nicht ausreichend auf eine Sozialverwaltung anwenden. Es fehlt an einem richtungsweisenden Handlungsleitfaden, weshalb Unklarheit über die konkrete Vorgehensweise herrscht. Insoweit offenbart sich ein konzeptionelles Defizit in der Verwaltungspraxis, welches durch die in dieser Arbeit durchgeführte Untersuchung beseitigt werden soll.

Das Forschungsinteresse der Arbeit ist herauszufinden, welche Handlungsschritte für die nachhaltige Entwicklung digitaler Kundenservices und moderner Arbeitsplätze im FB 50 vorzunehmen sind. Hierfür ist eine Analyse der fachbereichsspezifischen Anforderungen, Probleme sowie Voraussetzungen erforderlich, auf deren Basis ein auf die Besonderheiten des FB 50 zugeschnittener Handlungsleitfaden entworfen wird.

Die der Untersuchung zugrundeliegenden Forschungsfragen lauten:

- Welche Anforderungen stellt die Entwicklung digitaler Kundenservices und moderner Arbeitsplätze an den FB 50?
- Welche Probleme ergeben sich bei der Entwicklung digitaler Kundenservices und moderner Arbeitsplätze im FB 50?
- Welche Voraussetzungen müssen für die Entwicklung digitaler Kundenservices und moderner Arbeitsplätze im FB 50 geschaffen werden?

Ziel der Arbeit ist, einen wissenschaftlichen und praxistauglichen Beitrag zur Umsetzung der Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung zu leisten. Für die Verwaltungspraxis liegt der Ertrag darin, einen konkreten Handlungsleitfaden zur Digitalisierung von Sozialverwaltungen zu erhalten. Für die Verwaltungswissenschaft liefert die Arbeit Aufschluss darüber, welche praktischen Herausforderungen sich für Sozialverwaltungen bei der Umsetzung der Digitalisierung ergeben. Bisher finden sich hierzu keine Untersuchungen, weshalb die Arbeit einen entsprechenden Forschungsbeitrag leistet.

### **1.3 Aufbau der Arbeit**

Im ersten Teil der Arbeit wird der Forschungskontext dargestellt, indem die theoretischen Grundlagen der Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung dargelegt sowie in den Zusammenhang mit digitalen Kundenservices und modernen Arbeitsplätzen gesetzt werden. Anschließend wird die Wahl der methodischen Vorgehensweise begründet und der Ablauf der Untersuchung skizziert.

Im zweiten Teil der Arbeit werden die Ergebnisse der Untersuchung beschrieben und systematisch ausgewertet. Auf dieser Basis erfolgt eine theoretische Einordnung der Ergebnisse, indem die wesentlichen Erkenntnisse unter Zugrundelegung der Literatur zusammengefasst werden.

Darauf aufbauend wird im dritten Teil der Arbeit der Handlungsleitfaden entwickelt. Im abschließenden Fazit werden die Ergebnisse der Arbeit zusammengefasst.

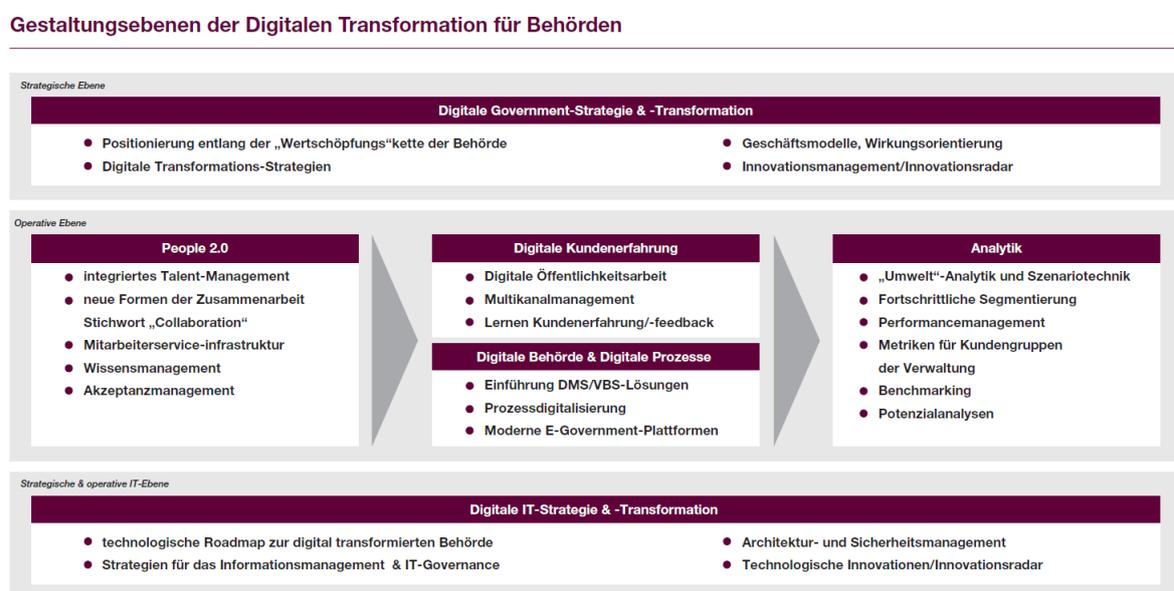
## 2 Forschungskontext

### 2.1 Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung

Digitalisieren bezeichnet das Umwandeln von analogen Daten in eine digitale Form, indem bei papiergebundenen Prozessen Dokumente elektronisch verfügbar gemacht und durch einen festgelegten [Workflow](#) abgearbeitet werden, wodurch Arbeitsschritte automatisiert werden (Winkel 2020: 72). Vom Grundsatz bedeutet die Digitalisierung der Verwaltung daher, analoge Verfahren durch digitale Prozesse abzulösen (Hagen 2020: 31).

Allerdings soll vielmehr eine digitale Transformation der öffentlichen Verwaltung erreicht werden, die auf folgenden Gestaltungsebenen ansetzt:

Abbildung 1: Gestaltungsebenen der digitalen Transformation



Quelle: Gensicke/Krinke 2016: 3.

Der digitale Wandel betrifft somit sämtliche Bereiche des öffentlichen Sektors und fordert eine ganzheitliche Reformierung der Behörden (Engel 2017: 188).

Im Folgenden wird der Fokus auf die Neugestaltung der Leistungserbringung als Bestandteil der digitalen Transformation gelegt (Schuppan 2016: 3; Schwab et al. 2020: 437). Für den tatsächlichen Wandel ist es entscheidend, dass Arbeitsabläufe – im Gegensatz zu bisherigen Digitalisierungsbestrebungen – nicht nur digital unterstützt, sondern grundlegend neue Verwaltungsverfahren unter Einbindung innovativer Informationstechnologie gestaltet werden (Brüggemeier et al. 2006: 59). Die Bedingung hierfür ist die Gestaltung von durchgängig [medienbruchfreien](#) Verwaltungsverfahren.

### **2.1.1 Einführung von E-Government**

Wesentlicher Bestandteil der Digitalisierung ist die Einführung von E-Government, worunter nach der Speyerer Definition die „Abwicklung geschäftlicher Prozesse im Zusammenhang mit Regieren und Verwaltung (Government) mit Hilfe von Informations- und Kommunikationstechniken über elektronische Medien“ (Reinermann/von Lucke 2002: 1) verstanden wird.

E-Government ist als Transformation der Verwaltungsarbeit zu verstehen, was eine Reorganisation von Verwaltungsverfahren zur Folge hat (Schuppan 2019a: 525; Streicher 2020: 17). E-Government betrifft zwei Dimensionen: Es zielt auf der einen Seite auf die Steigerung von Qualität und Effizienz des Verwaltungshandelns durch die Automatisierung von [Verwaltungsprozessen](#) und auf der anderen Seite auf die Vereinfachung von Kommunikation und Interaktion durch die Bereitstellung digitaler Zugänge (Groß/Krellmann 2019: 11; Schuppan 2019b: 537; Winkel 2018: 125). Verwaltungsleistungen sollen hierfür digital angeboten und eine medienbruchfreie Bearbeitung erreicht werden (BT 2018: 4; Hunnius et al. 2016: 188).

Zusammenfassend strebt die Einführung von E-Government die durchgängig elektronische Abwicklung der internen und externen Verwaltungsprozesse von der Information und Kommunikation, über die digitale Antragstellung zur elektronischen Vorgangsbearbeitung und Archivierung, bis zum digitalen Abruf des Bescheides an (Denkhaus 2019: 61).

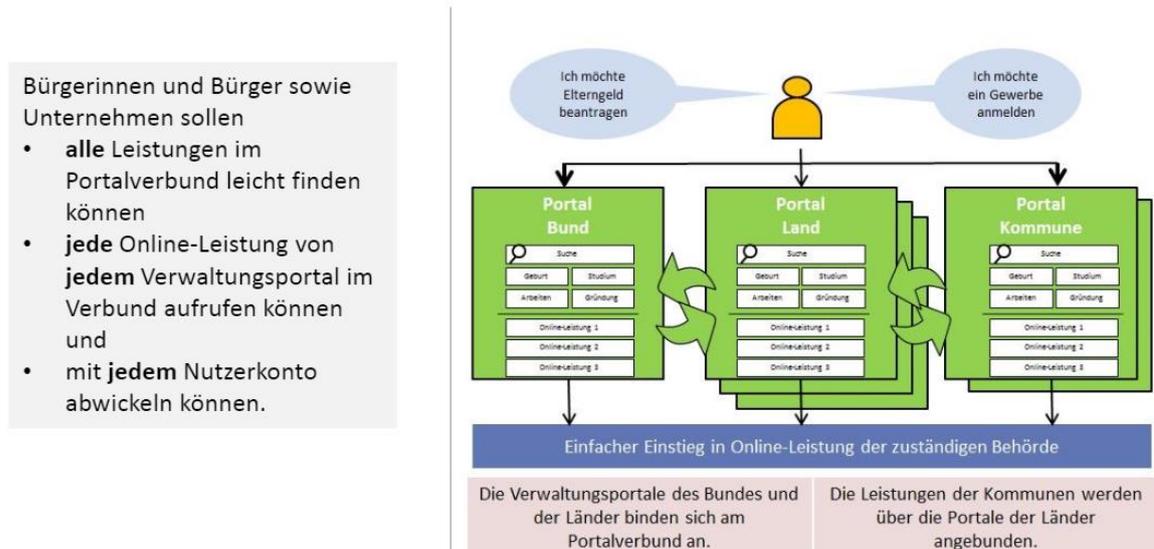
### **2.1.2 Aufschwung durch das Onlinezugangsgesetz**

Zur Beschleunigung der Einführung von E-Government ist am 18.08.2017 das Onlinezugangsgesetz (OZG) in Kraft getreten, welches Bund, Länder und Kommunen verpflichtet, ihre Verwaltungsleistungen bis Ende 2022 elektronisch über Verwaltungsportale anzubieten und diese Portale zu einem Portalverbund zu verknüpfen. Durch die Integration zu einem Portalverbund kann der Nutzer über die Oberfläche seiner Wohnkommune auf sämtliche Verwaltungsleistungen anderer staatlicher Ebenen oder Gebietskörperschaften zugreifen (Stockmann 2020: 14; Herrmann/Stöber 2017: 1404).

Bei den Verwaltungsportalen darf es sich nicht um reine Informationswebseiten handeln, vielmehr sollen „Online-Anwendungen zur möglichst medienbruchfreien Abwicklung von Verwaltungsleistungen über das Internet“ (KGSt 2019a: 14) aufgebaut werden.

Das Prinzip des Portalverbundes stellt sich wie folgt dar:

Abbildung 2: Prinzip des Portalverbundes



Quelle: BMI 2018b: 2.

Die Umsetzung des OZG soll einen unkomplizierten Zugang schaffen, infolgedessen die Inanspruchnahme von Verwaltungsleistungen mit nur drei Klicks ermöglicht wird (BT 2017: 91; Engel 2017: 185; Rüscher 2017: 1530). Ein Nutzerkonto dient zur Identifizierung, welches darüber hinaus den Datenaustausch zwischen Behörden abwickelt, indem mit entsprechender Einwilligung Daten gespeichert und übermittelt werden (Mergel 2019: 163; Stockmann 2020: 15). Durch ein verknüpftes Postfach werden die Kommunikation mit der Verwaltung sowie der Abruf digitaler Bescheide realisiert:

Abbildung 3: Regelungsbereiche des OZG

- Online-Services**

- bis Ende 2022 alle Verwaltungsleistungen auch online bereitstellen
- Portalverbund**

- Bund und Länder müssen ihre Portale zu einem übergreifenden Portalverbund verknüpfen
- Nutzerkonten**

- Nutzer:innen müssen sich für alle Leistungen im Portalverbund mit einem Nutzerkonto einheitlich identifizieren können.
- Standards**

- Der Bund erhält die Möglichkeit, Vorgaben für IT-Anwendungen, Basisdienste sowie Standards für Schnittstellen und Sicherheitsvorgaben zu machen.

Quelle: BMI 2020: 3.

Von der Umsetzungsverpflichtung des OZG sind 575 Leistungen<sup>1</sup> umfasst, welche in 14 Themenfelder und innerhalb des Themenfeldes nach dem [Lebenslagenprinzip](#) in Lebenslagen<sup>2</sup> aufgeteilt sind:

Abbildung 4: Themenfelder OZG



Quelle: KDN 2019: 4.

Um föderalismusbedingten Problemen vorzubeugen, wurden die Themenfelder auf die Bundesländer aufgeteilt (BMI 2020: 16f.). Jedes Bundesland hat für die Verwaltungsleistungen des zugewiesenen Themenfeldes federführend in Digitalisierungslaboren einen Online-Service zu erarbeiten, welcher von anderen Bundesländern bzw. Kommunen nach dem Nachnutzungsmodell Einer-für-Alle (EfA) nachgenutzt werden kann (ebd.: 45f.). Hierdurch werden nicht nur Zeit und Ressourcen gespart, sondern auch Insellösungen vermieden (KGSt 2019a: 11).

Diese Vorgehensweise brachte neue Dynamik in die Digitalisierungsbestrebungen und wurde als Hoffnungsträger zur Verbesserung von E-Government gehandelt (Brunzel 2021: 14; KGSt 2019a: 12). Nichtsdestoweniger ist Kritikpunkt am OZG, dass die gesetzlichen Vorgaben einzig eine Verlagerung der Verwaltungskontakte auf ein Online-Portal vorsehen, hingegen keine Verpflichtung zur digitalen Weiterverarbeitung besteht (Stockmann 2020: 18). Nach der Bundestagsdrucksache 19/21987 sollen „Potenziale der Digitalisierung für die Abwicklung der Verwaltungsleistungen gehoben werden“ (BT 2020: 13), eine Verpflichtung zur medienbruchfreien Reorganisation der Verwaltungsprozesse besteht nicht. In den

<sup>1</sup> Siehe: <https://informationsplattform.ozg-umsetzung.de/iNG/app/intro>

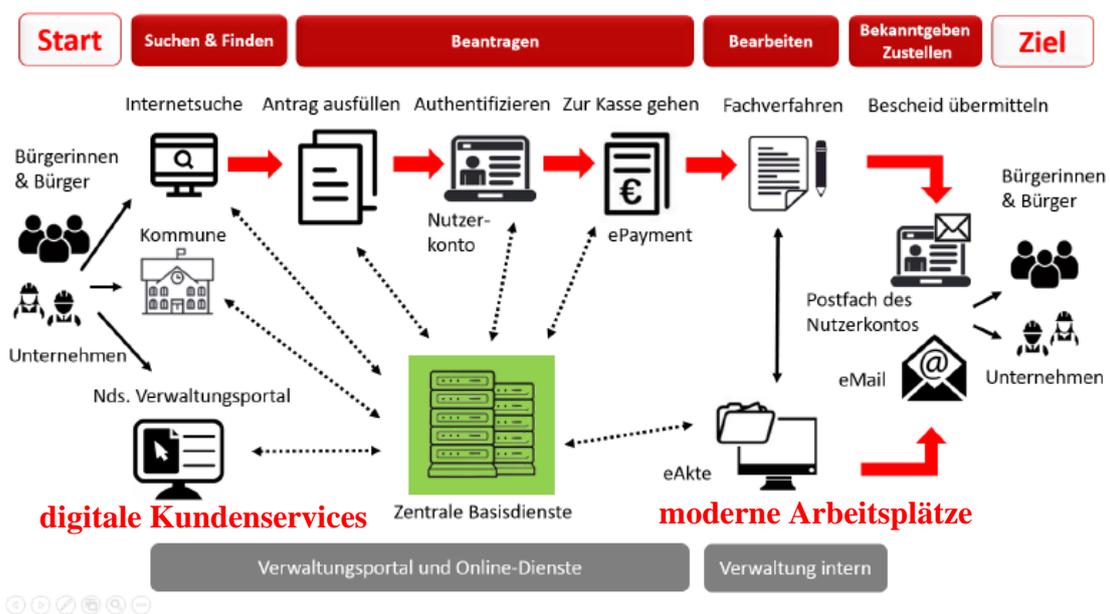
<sup>2</sup> Beispielsweise bei Gesundheit in Gesundheitsvorsorge, Krankheit/Unfall, Behinderung, Pflege und Tod.

Digitalisierungslaboren werden lediglich 575 digitale Antragsformulare entwickelt, die verwaltungsinterne Bearbeitung indes nicht berücksichtigt. Daraus folgend ist es OZG-konform, wenn die Verwaltung elektronische Anträge ausdruckt und papiergebunden bearbeitet (Stockmann 2020: 18; Herrmann/Stöber 2017: 1404). Die Umsetzung des OZG ist nicht ausreichend mit einer Prozessoptimierung verbunden, bei welcher Verwaltungsprozesse zunächst auf Optimierungspotenziale untersucht werden, um tatsächlich eine digitale Transformation zu erreichen (Mergel 2019: 169).

## 2.2 Dimensionen von E-Government

Das Schema einer vollständig digitalisierten Leistungserbringung kann wie folgt aussehen:

Abbildung 5: Schema digitale Leistungserbringung



Quelle: MI: 2020: 6.

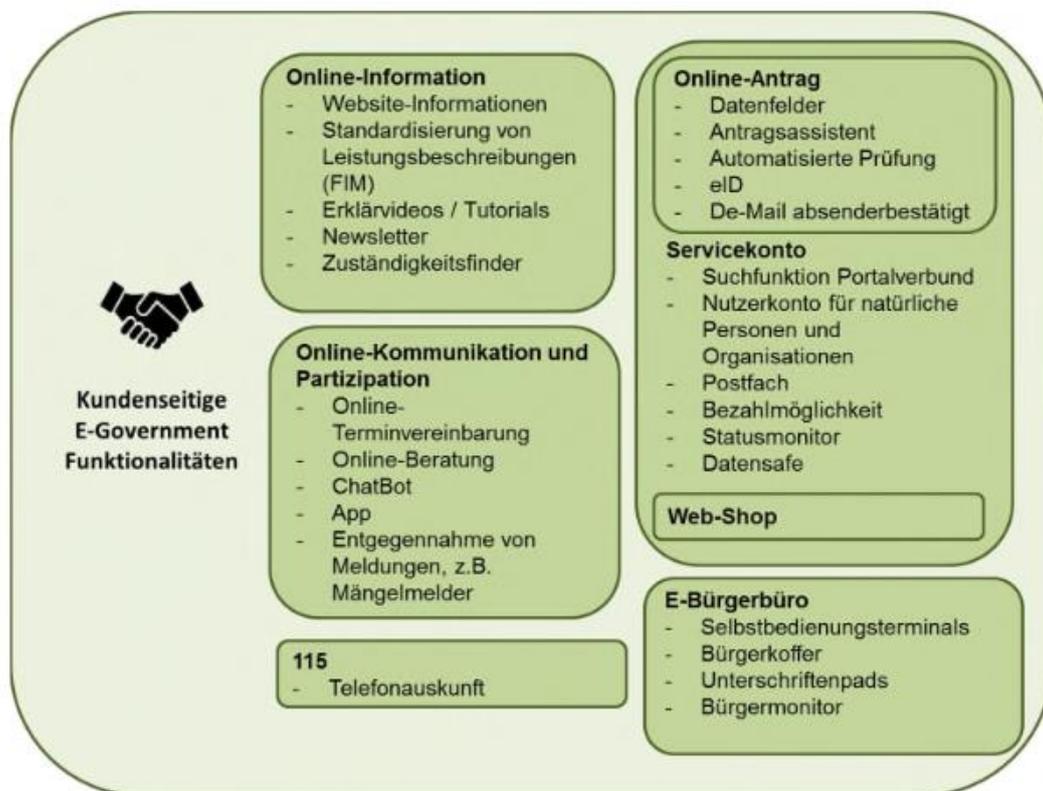
Im Wesentlichen zielt die Einführung von E-Government somit auf die Digitalisierung von Verwaltungsleistungen (Kundendimension) und Arbeitsplätzen (Mitarbeiterdimension) ab (Kersting/Graubner 2020: 238).

### 2.2.1 Digitale Kundenservices

Unter digitalen Kundenservices wird die digitale Verfügbarkeit von Verwaltungsleistungen verstanden; Services umfassen alle Leistungen, die für die Kunden erbracht werden (KGSt 2020: 7; LHH 2018: 18). Digitale Verfügbarkeit bedeutet, dass Verwaltungsleistungen über eine internetbasierte Lösung vollständig abgewickelt werden können (Striebinger 2020: 33).

Digitale Kundenservices bieten u. a. folgende Funktionen:

Abbildung 6: Funktionalitäten digitaler Kundenservices

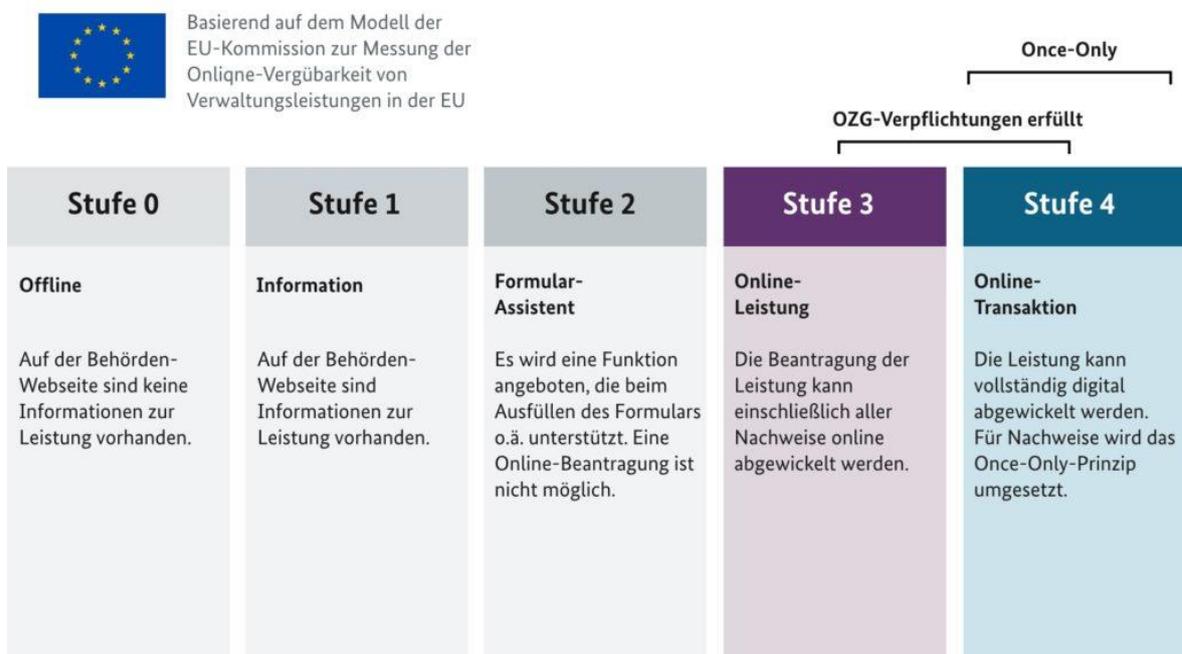


Quelle: KGSt 2019b: 15.

Die Bürger können nicht nur Anträge digital stellen, sondern den Bearbeitungsstand online einsehen, Unterlagen hoch- und Bescheide runterladen sowie Zahlungen elektronisch vornehmen. Die Bereitstellung digitaler Kundenservices ermöglicht somit die orts- und zeitunabhängige Abwicklung der Verwaltungsangelegenheiten (Lohmann 2018: 11). Digitale Kundenservices gehen folglich über das Bereitstellen von Formularen zum Download hinaus, vielmehr werden Verwaltungskontakte durch den Wegfall von Papiernachweisen und konsequenter Nutzung des [Once-Only-Prinzips](#) vereinfacht (Martini 2018: 41; Stern et al. 2018: 26; 36).

## Dementsprechend erfüllen digitale Kundenservices Stufe 4 des Reifegradmodells:

Abbildung 7: Reifegradmodell digitaler Verwaltungsleistungen



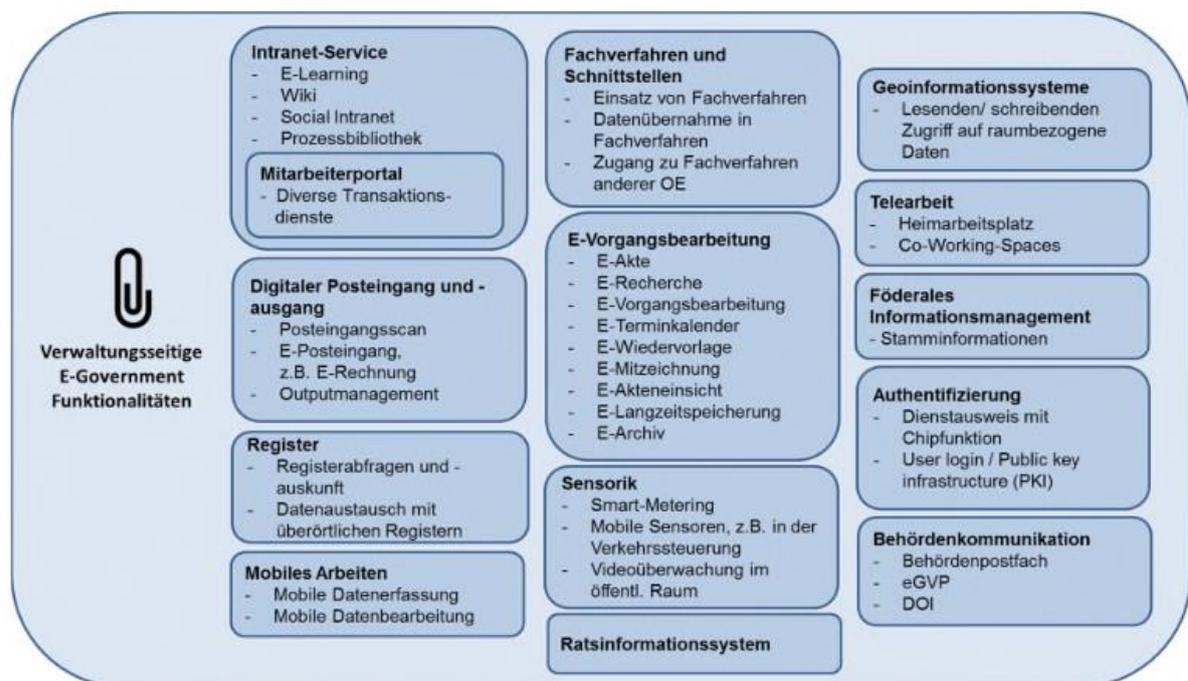
Quelle: Kuhn 2020: o. S.

Der Entwicklung digitaler Kundenservices liegt das Ziel der Kundenorientierung zugrunde, worunter die Neuausrichtung des Verhältnisses zwischen Bürger und Verwaltung vom Untertan zum Kunden verstanden wird (Bogumil/Kißler 1997: 57; Bogumil/Kißler 1998: 16). Kundenorientierung fordert eine Ausrichtung an den Bedürfnissen der Bürger, weshalb diese in den Mittelpunkt der Leistungserbringung rücken müssen (Bogumil/Kißler 1997: 56; KGSt 2019a: 3; Srocke/Bünzow 2018: 14).

## 2.2.2 Moderne Arbeitsplätze

Als moderne Arbeitsplätze werden in dieser Arbeit digital unterstützte Arbeitsplätze bezeichnet, die eine medienbruchfreie Abwicklung der Verwaltungsverfahren sowie orts- und zeitunabhängiges Arbeiten ermöglichen. Die digitale Unterstützung ist dadurch gekennzeichnet, dass die zur Leistungserbringung notwendigen Informationen in digitalisierter Form vorliegen und unter Nutzung informations- und kommunikationstechnischer Arbeitsmittel papierlos verarbeitet werden, wobei sich Arbeitsmittel sowohl auf Hard- als auch Software beziehen (Schäfer/Schmid 2019: 173; Zanker 2019: 10). Moderne Arbeitsplätze bieten u. a. folgende Funktionalitäten:

Abbildung 8: Funktionalitäten moderner Arbeitsplätze



Quelle: KGSt 2019b: 15

Die Basis moderner Arbeitsplätze bilden durchgängig digitale Verwaltungsprozesse, die weitestgehend automatisiert ablaufen. Hierdurch werden Mitarbeiter von zeitbindenden Tätigkeiten entlastet, wodurch nicht nur eine effizientere Bearbeitung erreicht, sondern mehr Zeit für die Beratungsfunktion geschaffen wird (Buchmann/Brixner 2018: 17; Braun Binder 2019: 311; Martini 2018: 14; Plazek 2019: 6). Durch den orts- und zeitunabhängigen Zugriff auf Daten und Anwendungen ist ein stationärer Büroarbeitsplatz nicht zwingend erforderlich, infolgedessen sich mobile Arbeitsmöglichkeiten bieten (BMFSFJ 2016: 11).

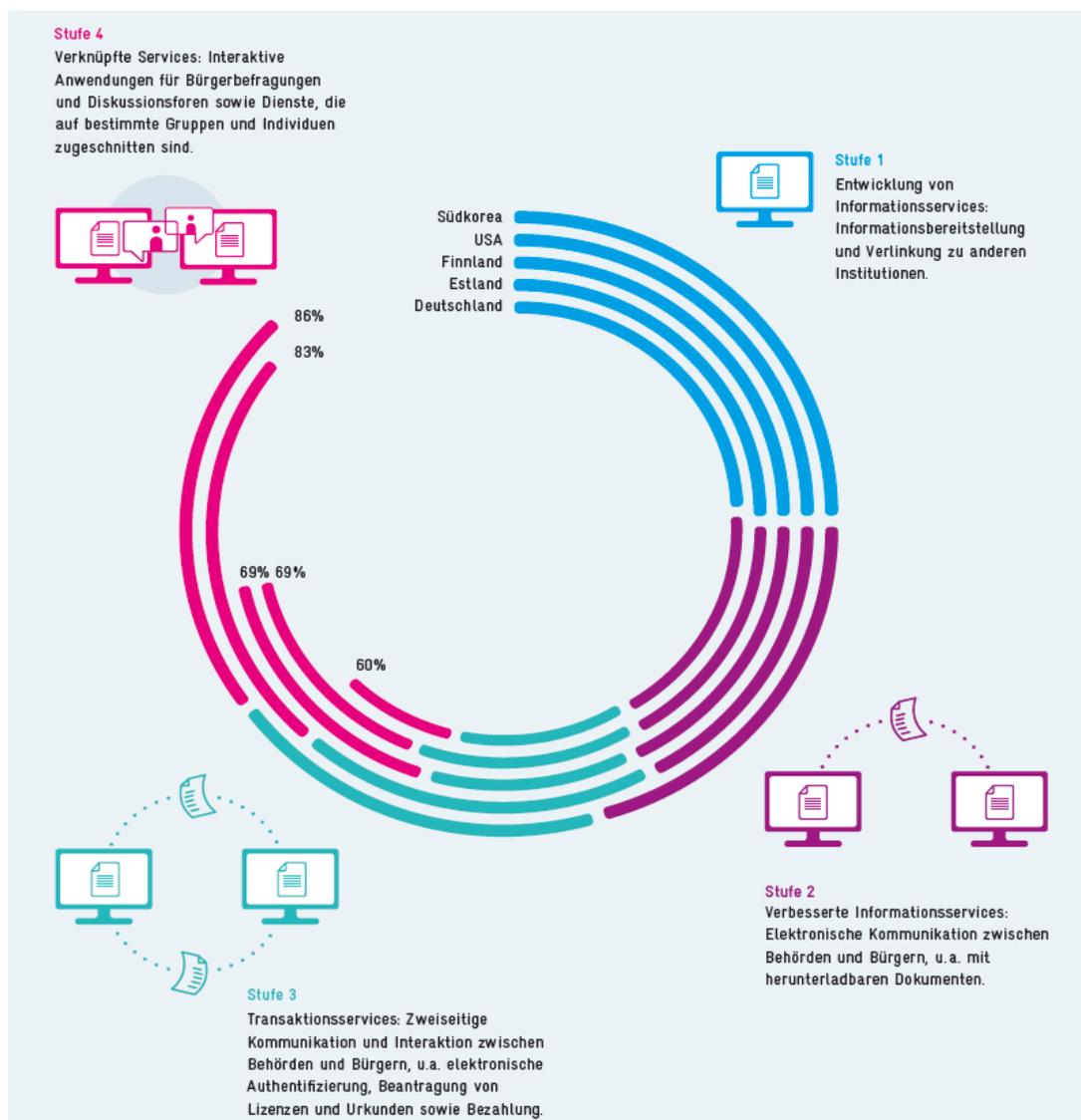
Mit der Modernisierung der Arbeitsplätze und insbesondere Etablierung von mobilen Arbeitsformen wird das Potenzial verknüpft, die Attraktivität der öffentlichen Verwaltung als Arbeitgeber zu erhöhen (Schenk/Dietrich 2018: 265; Ziesing et al. 2014: 8). Die Notwendigkeit zur Schaffung von digitalen Arbeitsplätzen steht somit im direkten Zusammenhang mit dem wachsenden Personalmangel im öffentlichen Dienst. Insbesondere junge Menschen haben eine hohe Erwartungshaltung hinsichtlich technischer Ausstattung sowie flexibler Gestaltung von Arbeitszeit und -ort (Next: Public 2019: 14, 17, 43; Lake 2015: 40; Ruthus 2014: 23; Schenk/Dietrich 2018: 265). Mit der Arbeit in der öffentlichen Verwaltung wird jedoch oftmals „eine verstaubte Behörde“ (Siemann 2012: 19) assoziiert und der Digitalisierungsgrad der Arbeitsplätze als gering eingeschätzt (Next: Public 2019: 17, 36). Der öffentliche Dienst muss in der Folge im Wettbewerb um Nachwuchskräfte gegenüber der Privatwirtschaft deutlich aufholen, um konkurrenzfähig zu bleiben (Next: Public 2019: 43; PwC 2017: 10, 69).

## 2.3 Entwicklungsstand und Kritik an E-Government

Die Einführung von E-Government wird in Deutschland bereits seit Ende der 1990er Jahre im Zusammenhang mit der Verbreitung der Internettechnologien diskutiert (Schuppan 2019b: 538). Der Erfolg liegt allerdings deutlich hinter den Erwartungen: „Seit demnächst zwanzig Jahren wird in Deutschland erfolglos darüber nachgedacht, wie sich denn wohl eine Geburtsurkunde online beantragen oder ein Auto übers Internet ummelden ließe.“ (Wind 2017: 175).

Deutschland wurde von der Bundeskanzlerin als „Entwicklungsland im E-Government“ (Merkel 2017 zit. in Stemmer/Hasenkamp 2019: 32) bezeichnet, was verschiedene Studien wie der E-Government Development Index (EGDI) belegen:

Abbildung 9: Qualitätsstufen von E-Government im internationalen Vergleich



Quelle: EFI 2016: 81

Auch wenn seit 2016 Verbesserungen erreicht wurden, erreicht Deutschland beim europaweiten E-Government Benchmark 2020 nur das Mittelfeld:

Abbildung 10: E-Government Benchmark Ergebnisse 2020

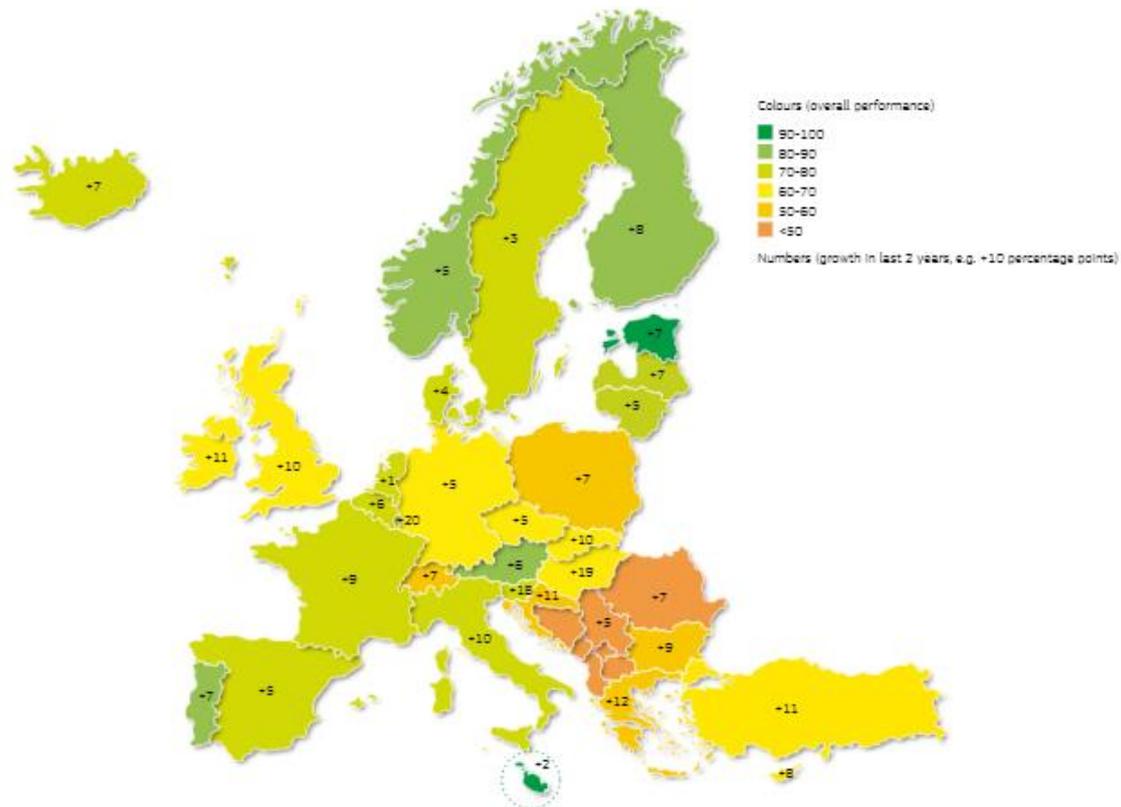
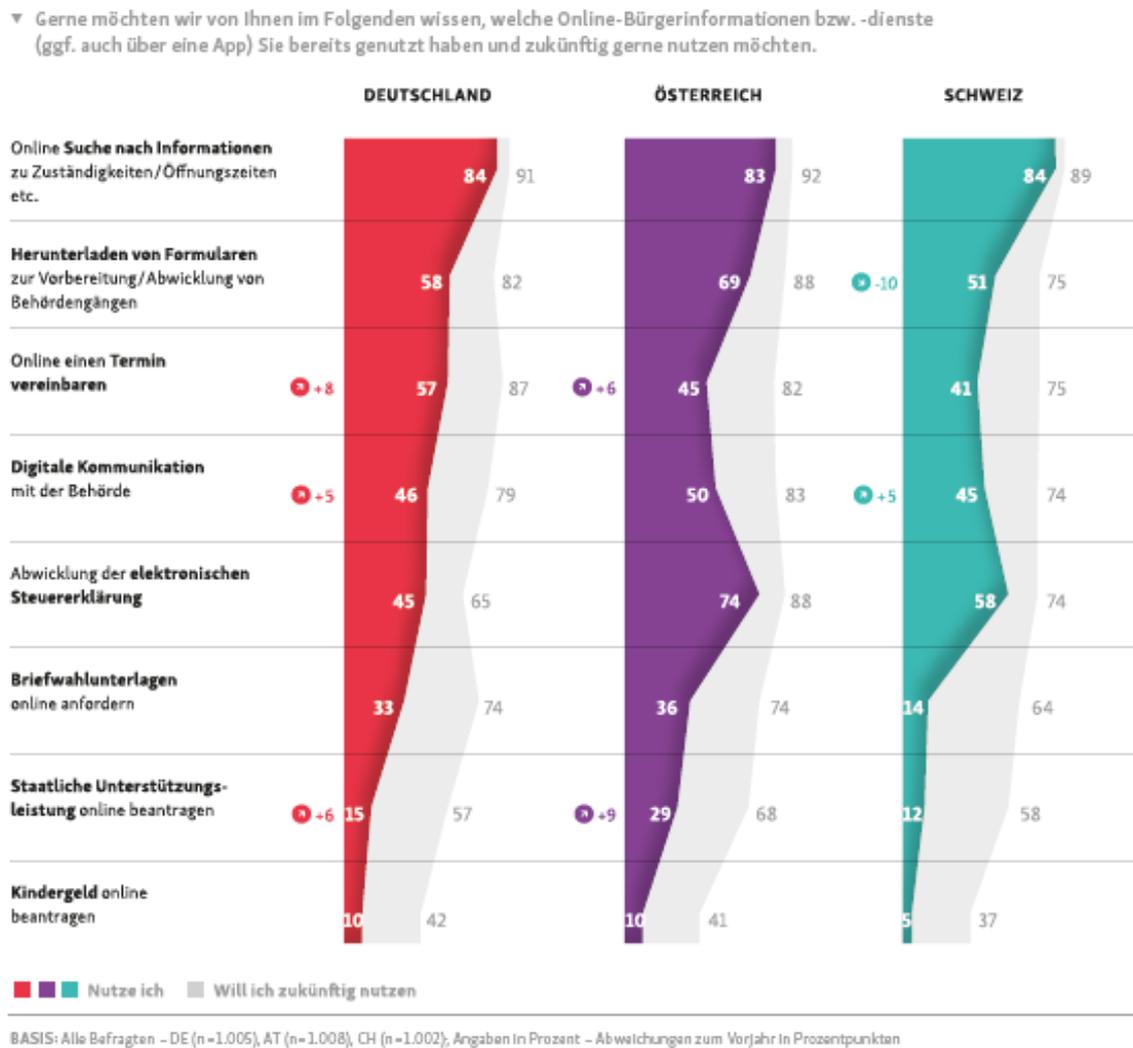


Abbildung 11: Nutzungshäufigkeit von E-Government-Diensten im Vergleich



Quelle: Initiative D21/TU 2020: 16.

Hierbei ist zu beachten, dass sich die E-Government-Angebote – mit Ausnahme der elektronischen Steuererklärung – auf das Beantragen von Leistungen oder Herunterladen von Unterlagen beschränken. Solange Verwaltungsleistungen nicht durchgängig medienbruchfrei abgewickelt werden können, müssen angebotene Formulare ausgedruckt und unterschrieben eingereicht werden, wodurch Bürgern der Behördengang nicht erspart bleibt (Fromm et al. 2015: 5; Lohmann 2018: 12; Schwab et al. 2019: 22). Damit kann nach wie vor geschlossen werden, dass es „E-Government als medienbruchfreies, vollständig digitales Transaktions- und Interaktionsangebot zur ganzheitlichen Abwicklung von Verwaltungsverfahren [...] de facto nicht [gibt]“ (Fromm et al. 2015: 5).

### **3 Methodische Vorgehensweise**

Das Forschungsinteresse der Arbeit ist herauszufinden, welche Handlungsschritte für die Entwicklung digitaler Kundenservices und moderner Arbeitsplätze im FB 50 vorzunehmen sind. Als Gegenstand der Untersuchung werden die Bereiche der Leistungserbringung gewählt, da sie für die Abwicklung der Verwaltungsleistungen zuständig sind und einen hohen Kundenverkehr aufweisen. Ziel der Arbeit ist die Entwicklung eines Handlungsleitfadens, auf dessen Grundlage die Digitalisierung der Verwaltungsleistungen sowie Modernisierung der Arbeitsplätze erfolgen kann. Die Untersuchung zielt damit auf den Gewinn praxisrelevanter Ergebnisse zur Beseitigung des konzeptionellen Defizits in der Verwaltungspraxis.

Allein aus dem Stand der Forschung lässt sich keine praxisbezogene Vorgehensweise herleiten, daher ist eine empirische Studie zur systematischen Erhebung und Analyse praxisrelevanter Daten erforderlich (Döring/Bortz 2016: 187-189). Anhand der Forschungsfragen soll erhoben werden, welche spezifischen Anforderungen zu beachten sind, welche Probleme sich ergeben können und welche Voraussetzungen geschaffen werden müssen, um daraus die Handlungsschritte zur Entwicklung digitaler Kundenservices und moderner Arbeitsplätze im FB 50 abzuleiten.

#### **3.1 Auswahl der Methodik**

Die Wahl der Forschungsmethode ist abhängig davon, welcher Forschungsansatz geeignet ist, um die mit dem Forschungsinteresse verbundenen Fragestellungen zu beantworten (Döring/Bortz 2016: 184; Poscheschnik/Lederer 2020: 83). Das skizzierte Forschungsinteresse liegt im Gewinn praxisrelevanter Erkenntnisse zur Entwicklung des Handlungsleitfadens, wofür aufgrund der hohen Subjektbezogenheit sowie offenen Fragestellung der qualitative Forschungsansatz zur konzentrierten Analyse des FB 50 zweckmäßig ist (Brüsemeister 2008: 19-25; Döring/Bortz 2016: 184).

Qualitative Forschungsmethoden sind durch Offenheit sowie Flexibilität durch ihre explorative, anpassungsfähige Vorgehensweise gekennzeichnet, um das Untersuchungsergebnis nicht im Vorfeld zu verfälschen und die Unbefangenheit des Forschers zu bewahren (Scholl 2016: 20f.). Das induktive Vorgehen einer qualitativen Forschungsmethode gewährleistet, auch „Unvorhergesehenes zu berücksichtigen“ (Brüsemeister 2008: 24), sodass im Verlauf der Untersuchung praxisbezogene Erkenntnisse und noch nicht bekannte Hürden bei der Digitalisierung erforscht werden können.

Die Arbeit setzt sich das Ziel der Entwicklung eines praxistauglichen Handlungsleitfadens, demzufolge ist das Einbeziehen der Praxisebene in die Untersuchung elementar, um tiefe Einblicke in die Besonderheiten des FB 50 zu erhalten und die praktische Anwendbarkeit des Ergebnisses zu gewährleisten. Um thematisch fokussierte und gleichzeitig praxisbezogene Informationen zur Bearbeitung der Forschungsfrage zu erhalten, eignen sich besonders leitfadengestützte Interviews (Loosen 2016: 144).

Die halbstandardisierte Erhebungsmethode der leitfadengestützten Interviews dient der Identifikation der Anforderungen, Probleme sowie Voraussetzungen aus Sicht von Führungskräften und Mitarbeitern des FB 50, sodass unterschiedliche Betrachtungswinkel einbezogen werden. Gleichmaßen sollen Umsetzungsvorschläge abgefragt werden, um sie bei der Erstellung des Handlungsleitfadens zu berücksichtigen. Der Interviewleitfaden<sup>3</sup> zur Strukturierung der Gespräche wurde in Themenblöcke und innerhalb der Themenblöcke anhand von Leitfragen gegliedert, welche Steuerungs- und Aufrechterhaltungsfragen enthalten, die den Gesprächsverlauf lenken und aufrechterhalten sollen. Die Fragen wurden bewusst offen formuliert und flexibel an den Gesprächsverlauf angepasst. Um im Vorfeld Unterschiede der Mitarbeiter- und Führungsperspektive zu berücksichtigen, wurde je ein Leitfaden für die Führungsebene sowie Mitarbeiterenebene erstellt.

### **3.2 Auswahl der Experten**

Der Fokus der Untersuchung liegt auf den Bereichen der Leistungsgewährung des FB 50, sodass es sinnvoll ist, Personen aus dem Untersuchungsbereich als Interviewpartner auszuwählen. Die Interviewpartner repräsentieren als Experten ihren Aufgabenbereich und verfügen über praxisspezifisches Wissen, welches im Interview erhoben wird.

Für das Sample der Untersuchung sollte auf eine heterogene Zusammensetzung der Interviewpartner geachtet werden, um unterschiedliche Altersgruppen, Qualifikationen, Berufserfahrungen, Tätigkeiten sowie Berührungspunkte mit der Digitalisierung und die sich ergebenden Sichtweisen einzubeziehen. Die Interviewpartner wurden daher wie folgt gewählt:

- jeweils ein Sachbearbeiter aus den betroffenen Bereichen, um die Mitarbeiterenebene einzubeziehen, die täglich die Leistungsgewährung abwickelt und über arbeitsbezogenes Wissen verfügt;

---

<sup>3</sup> Siehe Anhang.

- jeweils eine Bereichsleitung der betroffenen Bereiche, um die übergeordnete Führungsebene einzubeziehen, die für die Organisation der Leistungsgewährung verantwortlich ist und über bereichsbezogenes Wissen verfügt;
- die Fachbereichsleitung als Gesamtverantwortliche für die Organisation des FB 50, welche über bereichsübergreifendes Wissen verfügt.

Während die Auswahl der Führungskräfte bedingt durch die Konzentration auf die Bereiche der Leistungserbringung begrenzt war, wurden die Sachbearbeiter gezielt anhand unterschiedlicher Altersgruppen und angenommener digitaler Affinität, Geschlecht, Berufsqualifikation innerhalb oder außerhalb der öffentlichen Verwaltung, Dauer der Zugehörigkeit zum FB 50 sowie Erfahrungen mit digitalen Arbeitsweisen ausgewählt.

### **3.3 Auswertungsmethode**

Die Interviews wurden im Zeitraum 23.11. – 10.12.2020 durchgeführt und dauerten zwischen 60 bis 90 Minuten. Die Aufzeichnungen wurden vollständig verschriftlicht, wobei eine inhaltlich-semantische („geglättete“) Transkription durchgeführt wurde, da die Erkenntnisse aus dem Inhalt der Interviews und nicht der Artikulation gezogen werden sollen (Dresing/Pehl 2018: 17f., 21f.).<sup>4</sup>

Die Auswertung der erhobenen Daten erfolgte nach einer qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring<sup>5</sup> in einem iterativen Vorgehensmodell, um aus den umfangreichen Transkripten systematisch die forschungsrelevanten Informationen entnehmen zu können. Grundlage der Analyse ist ein Kategoriensystem, wofür anhand der Leitfragen deduktiv die Oberkategorien Anforderungen, Probleme, Voraussetzungen sowie Verwaltungsleistungen, Aufbau- und Ablauforganisation und Kundenkontakt gebildet wurden.

Anhand der Kategorien wurde das Datenmaterial gesichtet, um die Transkripte in Analyseeinheiten zu segmentieren, welchen Codes zugeordnet wurden (Döring/Bortz 2016: 603). Es wurde das Programm f4analyse von Dresing und Pehl<sup>6</sup> genutzt, welches automatisch die Häufigkeiten zählt. Die Codes wurden induktiv während der ersten Sichtung erstellt, um eine größtmögliche theoretische Unabhängigkeit zu gewährleisten und gleichzeitig erst im

---

<sup>4</sup> Siehe Anhang.

<sup>5</sup> Siehe: Mayring 2015.

<sup>6</sup> Siehe: <https://www.audiotranskription.de/f4analyse/>

Interview gewonnene Aspekte in die Auswertung miteinfließen zu lassen. Die induktiv gebildeten Codes wurden in einer zweiten Sichtung auf Wiederholungen oder Zusammenhänge geprüft und anschließend einheitlich festgeschrieben, sodass in einer dritten Sichtung die finale Kodierung erfolgen konnte.

Nach der Kodierung wurden die Codes innerhalb der Oberkategorien anhand inhaltlicher Zusammenhänge sortiert und zusammengefasst. Auf Basis dieser Bündelung wurden induktiv Unterkategorien gebildet, wobei die Codes anhand der gezählten Häufigkeiten innerhalb der Unterkategorien absteigend sortiert wurden.

Abbildung 12: Kategoriensystem



Quelle: Eigene Darstellung.

## **4 Auswertung der Ergebnisse**

### **4.1 Ist-Situation Fachbereich Soziales**

#### ***4.1.1 Verwaltungsleistungen***

Als herangezogener Sozialhilfeträger erbringt der FB 50 die kommunalen Aufgaben nach dem Sozialgesetzbuch Zwölftes Buch (SGB XII), Sozialgesetzbuch Neuntes Buch (SGB IX), Wohngeldgesetz (WoGG) sowie Asylbewerberleistungsgesetz (AsylbLG) (I1 Abs. 14; I2 Abs. 2; I3 Abs. 6). Zu diesen Verwaltungsleistungen gehören Grundsicherung, Hilfe für Menschen in besonderen sozialen Schwierigkeiten wie Obdachlosigkeit sowie Leistungen für Asylbewerber, Leistungen für Menschen mit Behinderung sowie Wohngeld (I1 Abs. 2; I2 Abs. 2; I3 Abs. 24). Die Gewährung existenzsichernder Leistungen zählt zu den Pflichtaufgaben, während der FB 50 zusätzlich freiwillige Aufgaben übernimmt, die in der nachfolgenden Untersuchung nicht näher betrachtet werden.

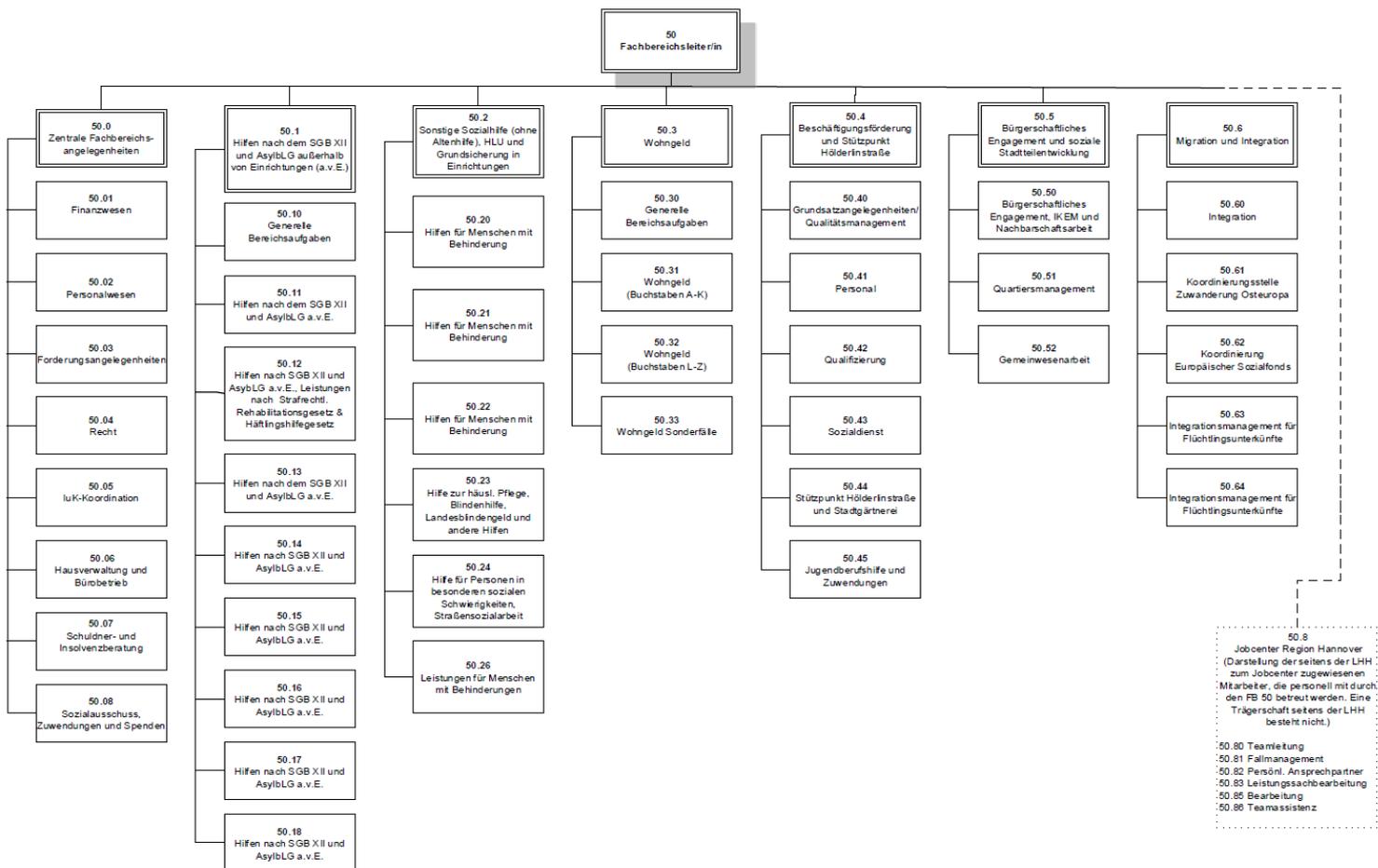
Als Verwaltungsleistungen werden die Sozialleistungen untersucht, wobei die Bearbeitung und Auszahlung von Leistungen sowie individuelle Beratung der Bürger über Hilfsangebote und Leistungsansprüche Bestandteil der Arbeit ist (I1 Abs. 16, 20). Bedingt durch den existenzsichernden Charakter der Leistungen ist eine zeitnahe Bearbeitung sowie serviceorientierte Erreichbarkeit von Bedeutung.

#### ***4.1.2 Aufbauorganisation***

Die Leistungsgewährung ist auf die Bereiche 50.1, 50.2 und 50.3 und innerhalb der Bereiche auf Sachgebiete aufgeteilt (DA 00: 4-7):

Abbildung 13: Organigramm Fachbereich Soziales

### OE 50 – Fachbereich Soziales



Stand: 01.01.2020

Quelle: LHH 2020: o.S.

Das Organigramm verdeutlicht, dass die Leistungserbringung durch Verteilung auf Sachgebiete nach abgegrenzten Amtskompetenzen geregelt ist (Schilling 2014: 72). Die Sachgebiete haben einen definierten Aufgabenbereich und erfüllen die Hilfeleistung als Fachspezialisten. Die Arbeitsform ist als Linienform zu charakterisieren (BMI 2012b: 25). Die Aufbauorganisation im FB 50 weist eine funktionale Gliederung<sup>7</sup> nach Hierarchieebenen auf.

#### 4.1.3 Ablauforganisation

Die [detaillierte Auswertung](#) zeigt, dass die Arbeitsprozesse durch Routinen und Kontinuität gekennzeichnet sind (I4 Abs. 94; 98; I7 Abs. 134, 138), was durch Aussagen der Befragten 6: „Ja, also es ist jeden Tag das Gleiche. Mir werden meine Termine gezogen und ich bekomme meine Post.“ (I6 Abs. 166) und des Befragten 4: „Es ist ein bisschen wie täglich

<sup>7</sup> Siehe: Scheer et al. 2003: 23, 40.

grüßt das Murmeltier, jeder Tag ist in der Abarbeitung identisch.“ (I4 Abs. 96) deutlich wird. Das Arbeitspensum ist abhängig von eingehender Post sowie gesetzten Wiedervorlagen, wobei die Reihenfolge der Arbeitsschritte immer identisch ist (I7 Abs. 138).

Die Sachbearbeitung erfolgt nach den Grundsätzen der ordnungsgemäßen Aktenführung<sup>8</sup> papiergebunden in Fallakten, die hilfeartenübergreifend einheitlich nach der Dienstanweisung (DA) 02 strukturiert sind (DA 02: 2-9). Die Fallakten werden parallel zu den Fachverfahren geführt, wodurch in Fachverfahren und Papierakte identische Daten vorliegen. In den Fallakten wird im Verwaltungsverfahren eingereichtes oder erstelltes Schriftgut abgelegt, infolgedessen auch E-Mails ausgedruckt werden (ADA 10/27: 3f.; DA 70: 1-3; DA 02: 4f.; I6 Abs. 12; I7 Abs. 148). Die befragten Sachbearbeiter beschreiben ihre Arbeitsweise als sehr papierlastig (I4 Abs. 126; I6 Abs. 196; I7 Abs. 16), wie die Befragte 6 zusammenfasst: „Ich habe eine sehr papierlastige Arbeitsweise. Ich drucke alles aus, egal was.“ (I6 Abs. 196).

Zusammenfassend ist Aktenführung und Leistungsbearbeitung trotz unterschiedlicher Hilfearten und geringfügiger Abweichungen in allen drei untersuchten Bereichen kongruent. Die Arbeitsabläufe werden anhand aufbauorganisatorischer Aspekte ausgerichtet, sodass die Aufbauorganisation den Rahmen für die Ablauforganisation bildet (BMI/BVA 2018: 31).

#### **4.1.4 Kundenkontakt**

Fachbereichsübergreifend erfolgt der Kundenkontakt persönlich, postalisch oder telefonisch, wobei sich in den Bereichen unterschiedliche Gewichtungen ergeben. Die Bereiche 50.1 und 50.3 haben einen hohen persönlichen Kontakt, während in 50.2 der Schwerpunkt auf dem Schriftverkehr liegt (I1 Abs. 14; I4 Abs. 14-16; I5 Abs. 34, 38; I7 Abs. 26). Durch das persönliche Erscheinen mit unterminierten Vorsprachen entstehen oft Warteschlangen vor dem Haus (ebd.). Während der Öffnungszeiten werden hauptsächlich Unterlagen abgegeben, für persönliche Anliegen werden Termine vereinbart (I1 Abs. 16; I4 Abs. 12, 16-18; I3 Abs. 28).

Daneben erfolgt die Übersendung von Unterlagen auf dem Postweg, teilweise wird das Fax genutzt, während der Weg per E-Mail nur eingeschränkt<sup>9</sup> zugelassen ist (ebd.; I6 Abs. 22, 3856; I7 Abs. 40). Das Telefon wird bevorzugt für Nachfragen zu erhaltenen Schreiben oder

---

<sup>8</sup> Siehe: BLT 2017: 7f.

<sup>9</sup> Die E-Mail ist nur für einfache Anfragen erlaubt.

zum Sachstand des Antrags genutzt (I3 Abs. 28; I4 Abs. 22; I6 Abs. 20; I7 Abs. 34). Besonders hervorgehoben wird, dass viele Kunden nachfragen, ob Unterlagen tatsächlich angekommen sind (I6 Abs. 24; I7 Abs. 30).

Als Begründung für die persönlichen Vorsprachen wird die sprachliche Barriere bei Kunden mit Migrations- oder Fluchtgeschichte angeführt (I4 Abs. 18; I7 Abs. 28). Bedingt durch mangelnde Sprachkenntnisse fällt es diesen Personen leichter, ihre Anliegen im persönlichen Gespräch zu klären, als per Brief oder Telefon (ebd.). In 50.2 wird als Begründung für den hauptsächlich schriftlichen Kontakt das Alter der Hilfeempfänger genannt (I5 Abs. 36-38, 70; I6 Abs. 22-24, 40; I7 Abs. 42).

Als Wendepunkt wird die Corona-Pandemie betont (I1 Abs. 16, 60; I2 Abs. 24; I3 Abs. 28; I4 Abs. 14-16, 22; I5 Abs. 112; I6 Abs. 56; I7 Abs. 26, 36, 40). Das Haus war vorübergehend geschlossen und wurde nach sechs Wochen nur gegen Terminvereinbarung geöffnet (I1 Abs. 16, 60; I3 Abs. 18, 28). Zudem wurde das Empfangen von Unterlagen per E-Mail vorübergehend erlaubt, seitdem wird die E-Mail verstärkt genutzt (I1 Abs. 16; I2 Abs. 24; I3 Abs. 28; I6 Abs. 56; I7 Abs. 40). Nach Einschätzung der Befragten hat bei den Kunden ein Umdenken stattgefunden, indem sie erkennen, dass eine persönliche Vorsprache nicht notwendig ist, um ihre Angelegenheiten zu erledigen (I1 Abs. 16; I3 Abs. 28; I4 Abs. 26; I7 Abs. 26). Zudem kümmern sich oft Kinder oder Enkelkinder um die Behördenangelegenheiten, welche digitale Kontakt- und Versandmöglichkeiten bevorzugen (I4 Abs. 28, 36; I6 Abs. 56).

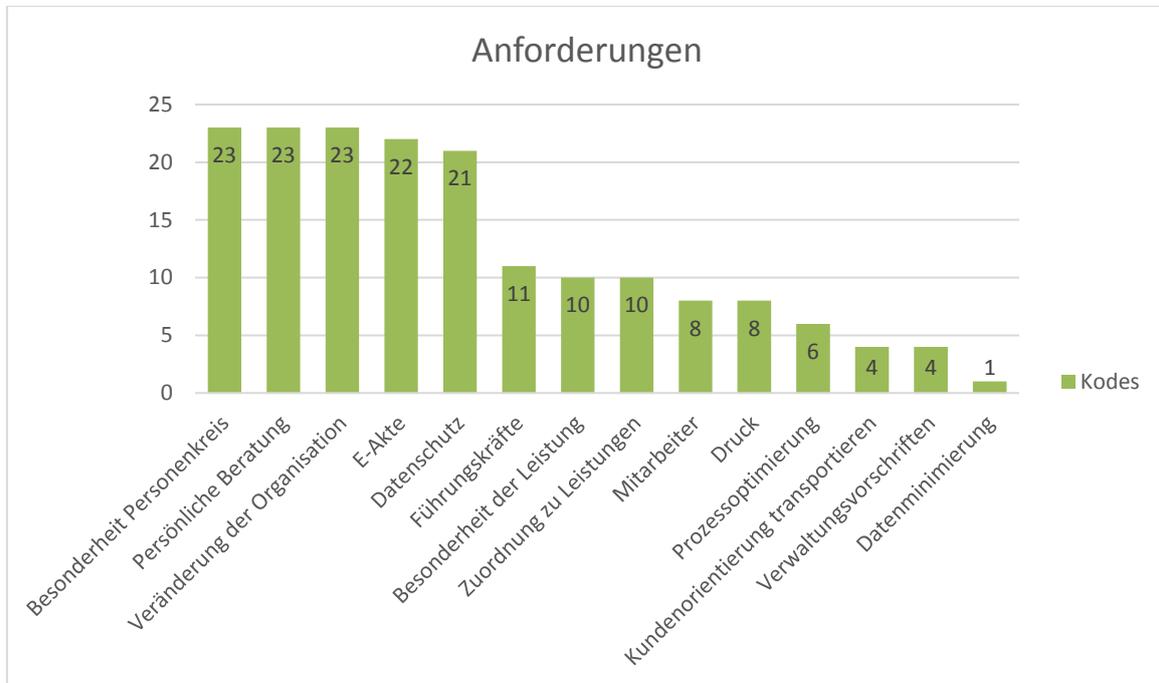
Trotz dessen wird der Kundenkontakt auch während der Corona-Pandemie als sehr papierverbunden wahrgenommen: „Dennoch quillt unser Briefkasten unten nach wie vor jeden Tag über. Das Thema Briefe schicken, handschriftliche Schreiben oder Kopien machen und in den Briefkasten werfen, hat also im Moment für die Kunden noch einen ziemlich hohen Stellenwert“ (I2 Abs. 24).

## 4.2 Digitale Kundenservices: Anforderungen, Probleme, Voraussetzungen

### 4.2.1 Anforderungen

Die Auswertung der Interviews ergibt folgende Anforderungen:

Abbildung 14: Auswertung Anforderungen



Quelle: Eigene Darstellung.

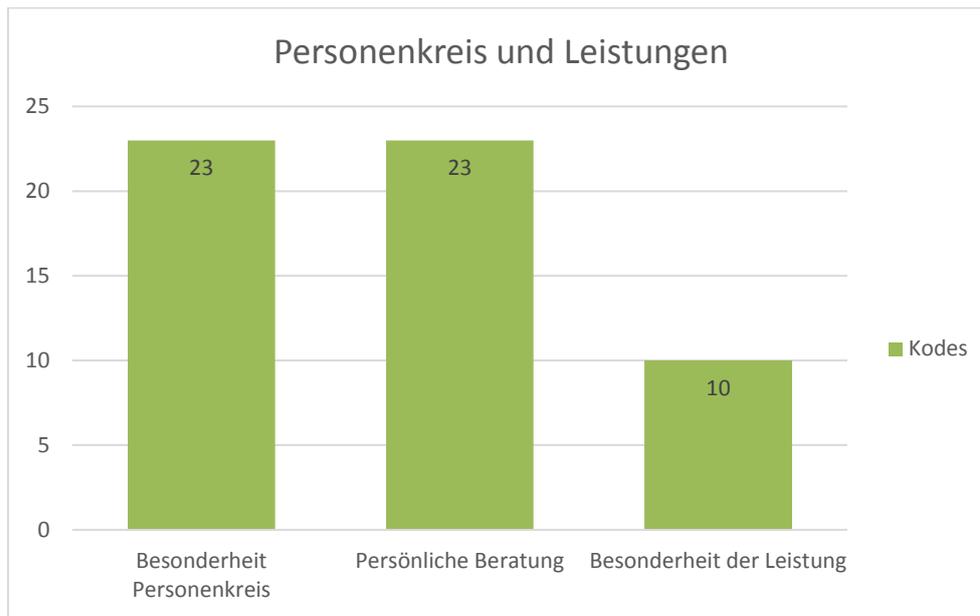
Die Kodes wurden zu folgenden Unterkategorien zusammengefasst:

Abbildung 15: Unterkategoriensystem Anforderungen

|                                       |  |
|---------------------------------------|--|
| <b>Personenkreis und Leistungen</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Besonderheit Personenkreis 23</li> <li>• Persönliche Beratung 23</li> <li>• Besonderheit der Leistung 10</li> </ul>                   |
| <b>Aufbau- und Ablauforganisation</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Veränderung der Organisation 23</li> <li>• E-Akte 22</li> <li>• Zuordnung zu Leistungen 10</li> <li>• Prozessoptimierung 6</li> </ul> |
| <b>Recht</b>                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Datenschutz 21</li> <li>• Verwaltungsvorschriften 4</li> <li>• Datenminimierung 1</li> </ul>  |
| <b>Personal</b>                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Führungskräfte 11</li> <li>• Mitarbeiter 8</li> <li>• Kundenorientierung transportieren 4</li> </ul>                                  |

Quelle: Eigene Darstellung

Abbildung 16: Anforderungen Unterkategorie 1



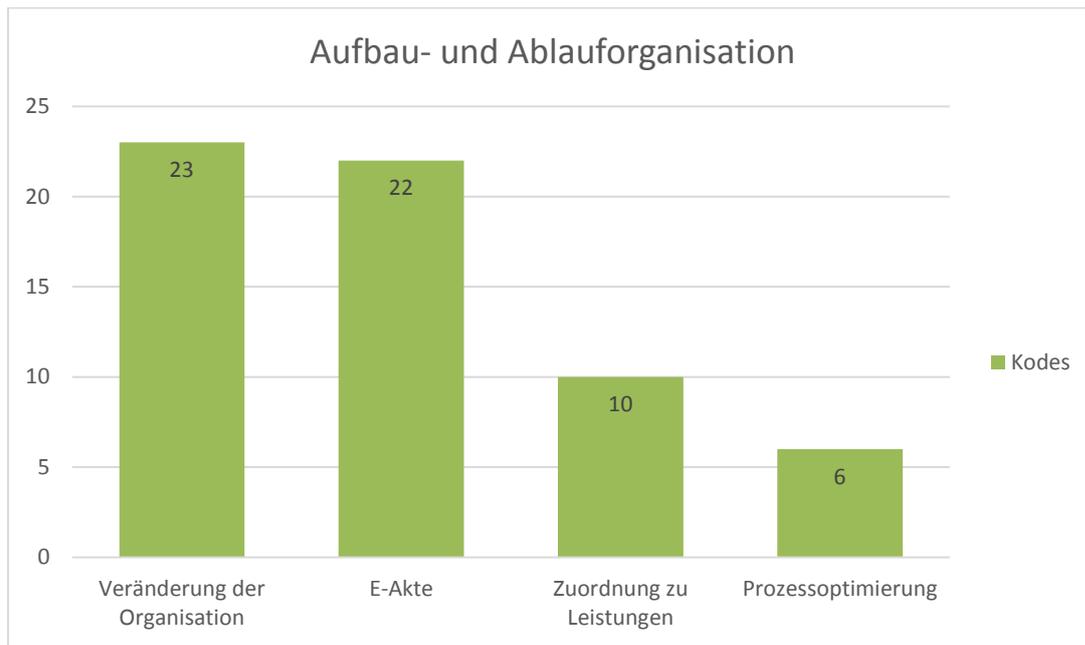
Quelle: Eigene Darstellung.

Bei der Entwicklung digitaler Kundenservices ergeben sich Anforderungen aufgrund der Besonderheiten des Personenkreises in Form der Demografie sowie Biografie der Leistungsbezieher (I1 Abs. 6; I3 Abs. 30, 32-34, 62; I4 Abs. 58; I5 Abs. 28, 110; I6 Abs. 50, 84; I7 Abs. 90). Ein Großteil der Kunden ist aufgrund von Alter oder Bedürftigkeit nur eingeschränkt in der Lage, digitale Kundenservices zu nutzen (I1 Abs. 14; I2 Abs. 56).

Zudem macht die persönliche Beratung einen wichtigen Anteil bei der Leistungserbringung aus (I1 Abs. 16, 20; I2 Abs. 150; I3 Abs. 36; I5 Abs. 28-30, 110; I7 Abs. 93-94). Daraus ergibt sich die Anforderung, die Bedarfe des Kunden in den Vordergrund zu stellen und auch bei digitalen Verwaltungsleistungen eine individuelle Beratung zu ermöglichen (I1 Abs. 6, 14; I3 Abs. 36; I5 Abs. 104). Für die Kunden ist es sehr wichtig, einen persönlichen Ansprechpartner zu haben, welcher nicht durch digitale Kundenservices verloren gehen darf (I1 Abs. 18-20; I4 Abs. 10; I5 Abs. 28-32, 94, 110).

Daran anknüpfend ergeben sich Anforderungen aufgrund der Besonderheit der Leistung, denn die Leistungen des FB 50 sind „nicht vergleichbar mit einem Anmeldebereich im Bürgerbüro, wo ich schlichte Verwaltungsvorgänge habe“ (I1 Abs. 20), sondern es liegen individuelle Situationen der Antragsteller zugrunde, auf die der Sachbearbeiter eingehen muss (I1 Abs. 60). Ergänzend macht der existenzsichernde Charakter der Sozialleistungen einen ausschließlich digitalen Zugang unmöglich (I1 Abs. 64; I2 Abs. 28, 150; I5 Abs. 110).

Abbildung 17: Anforderungen Unterkategorie 2



Quelle: Eigene Darstellung.

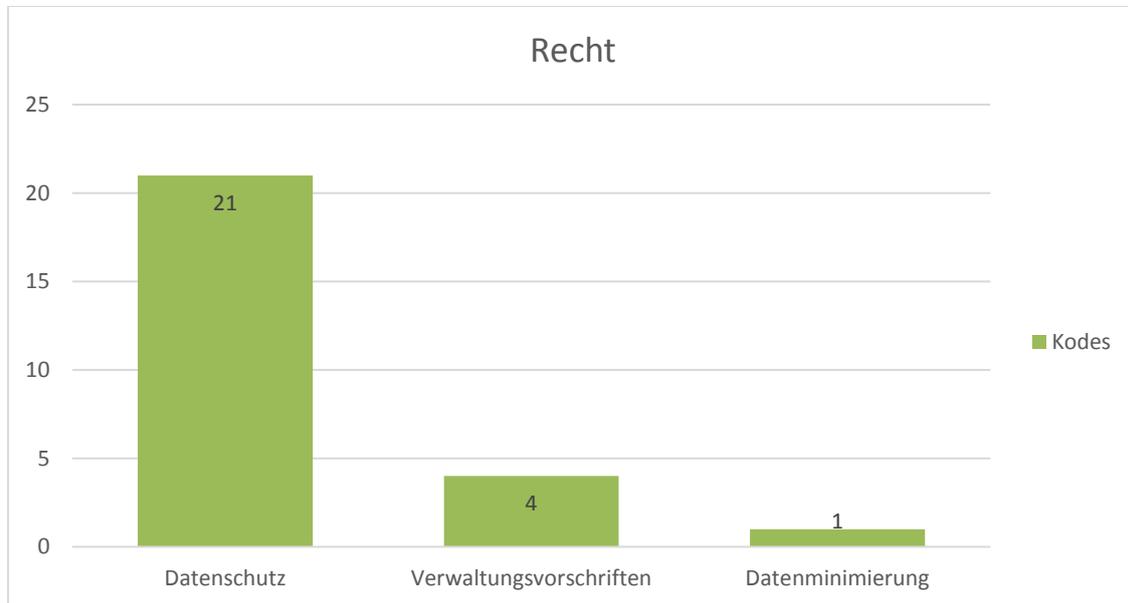
Daneben erfordert die Digitalisierung der Verwaltungsleitungen eine Neuorganisation der Verwaltungsprozesse (I1 Abs. 2, 24-26, 34; I2 Abs. 34; I3 Abs. 22, 38). Weiterhin ist die Zuständigkeitsaufteilung in den Blick zu nehmen und nezugestalten (I3 Abs. 38; I5 Abs. 46, 70). Dementsprechend muss die Aufbau- und Ablauforganisation verändert werden (I1 Abs. 26; I2 Abs. 34; I3 Abs. 38; I5 Abs. 64, 104).

Die Veränderungen in der Ablauforganisation fordern eine „Abkehr von der bisherigen Arbeitsweise mit Papierakten“ (I1 Abs. 26) und Einführung einer elektronischen Akte (E-Akte), welche als Basis für die medienbruchfreie Weiterbearbeitung hervorgehoben wird (I1 Abs. 68; I2 Abs. 34, 50, 70, 78; I3 Abs. 22; I4 Abs. 12, 38, 76; I5 Abs. 90, 92, 104, 116, 124; I6 Abs. 88; I7 Abs. 44). Bei einer papiergebundenen Bearbeitung müssten digital eingehende Anträge ausgedruckt und manuell weiterbearbeitet werden, wodurch erhebliche Medienbrüche entstehen (I5 Abs. 88; I6 Abs. 86; I7 Abs. 26). Daran anknüpfend sind Schnittstellen zur Zuordnung zu Leistungen notwendig, damit Anträge direkt in die E-Akte überführt werden (I4 Abs. 12, 76). Die digitalen Angebote müssen somit in den Leistungserstellungsprozess integriert werden (I5 Abs. 104). Gleichermäßen ergeben sich Anforderungen hinsichtlich des Scannens und anschließenden Verteilens von eingehender Papierpost (I3 Abs. 38-40; I4 Abs. 74, 88; I5 Abs. 70; I6 Abs. 152; I7 Abs. 26).

Insgesamt erfordert die Digitalisierung eine vorausgehende Prozessoptimierung, wobei das Entfernen von Medienbrüchen sowie Automatisierungspotenziale in den Fokus genommen

werden müssen (I2 Abs. 36; I5 Abs. 92, 108). Die Digitalisierung der Verwaltungsleistungen darf folglich nicht nur den Zugang des Bürgers betreffen, sondern muss die Leistungserstellung ganzheitlich betrachten und neugestalten (I5 Abs. 70).

Abbildung 18: Anforderungen Unterkategorie 3

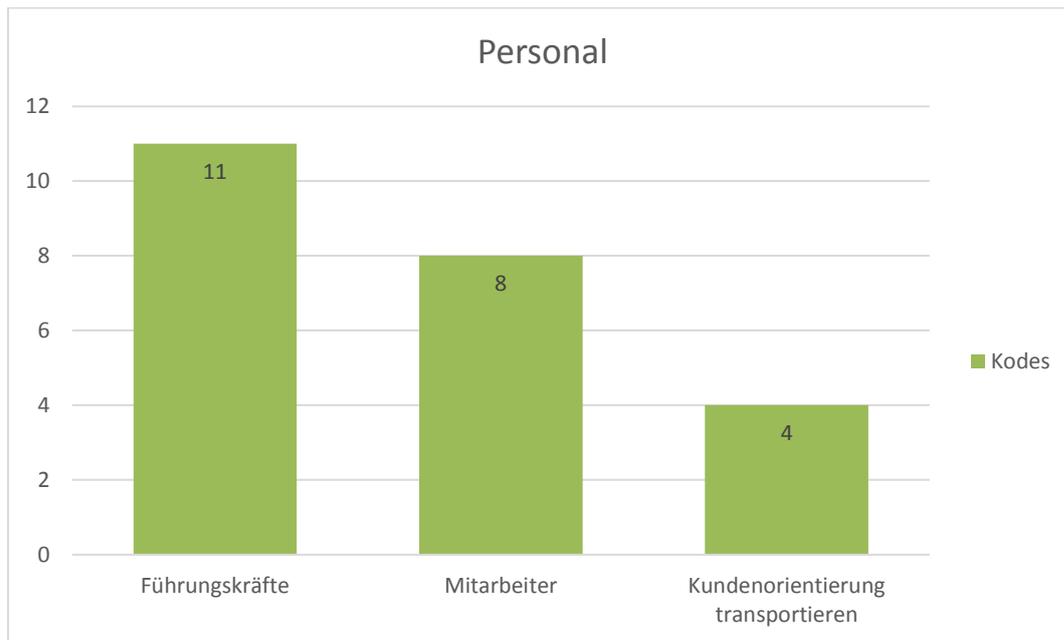


Quelle: Eigene Darstellung.

Weiterhin ergeben sich datenschutzrechtliche Anforderungen, wobei die Sensibilität der verarbeiteten Sozialdaten ein besonderes Schutzniveau erfordert (I1 Abs. 42; I2 Abs. 34, 52, 70; I4 Abs. 44; I6 Abs. 76). Es wird geäußert, dass die sensiblen Daten aus einem Leistungsbescheid nicht digital übermittelt werden dürfen, sodass der Datenschutz als „unüberwindbare Hürde“ gilt (I2 Abs. 34; I6 Abs. 56, 76, 90). Entgegen dieser Einschätzung ist die digitale Übermittlung datenschutzrechtlich nicht verboten, sondern erfordert die ordnungsgemäße Organisation des Datenschutzes nach den Kriterien: „Wie müssen die Daten geschützt werden? Was für ein Verschlüsselungsniveau wird für den Transport benötigt? Wie können Daten systematisiert gelöscht werden?“ (I3 Abs. 40).

Als weitere rechtliche Anforderungen werden die Verwaltungsvorschriften mit dem Vier-Augen-Prinzip, der Pflicht zur Vorlage von Originalunterlagen sowie händischen Unterschrift zur Rechtsgültigkeit genannt, welche angepasst werden müssen (I2 Abs. 72). Die Befragten 6 und 7 führen ergänzend die Pflicht zur Datenminimierung an, sodass Kunden nur die tatsächlich notwendigen Daten preisgeben (I5 Abs. 52; I6 Abs. 50). Demzufolge ist eine kritische Überprüfung notwendig, welche Daten für die Aufgabenerfüllung zwingend erhoben werden müssen (I5 Abs. 52).

Abbildung 19: Anforderungen Unterkategorie 4



Quelle: Eigene Darstellung.

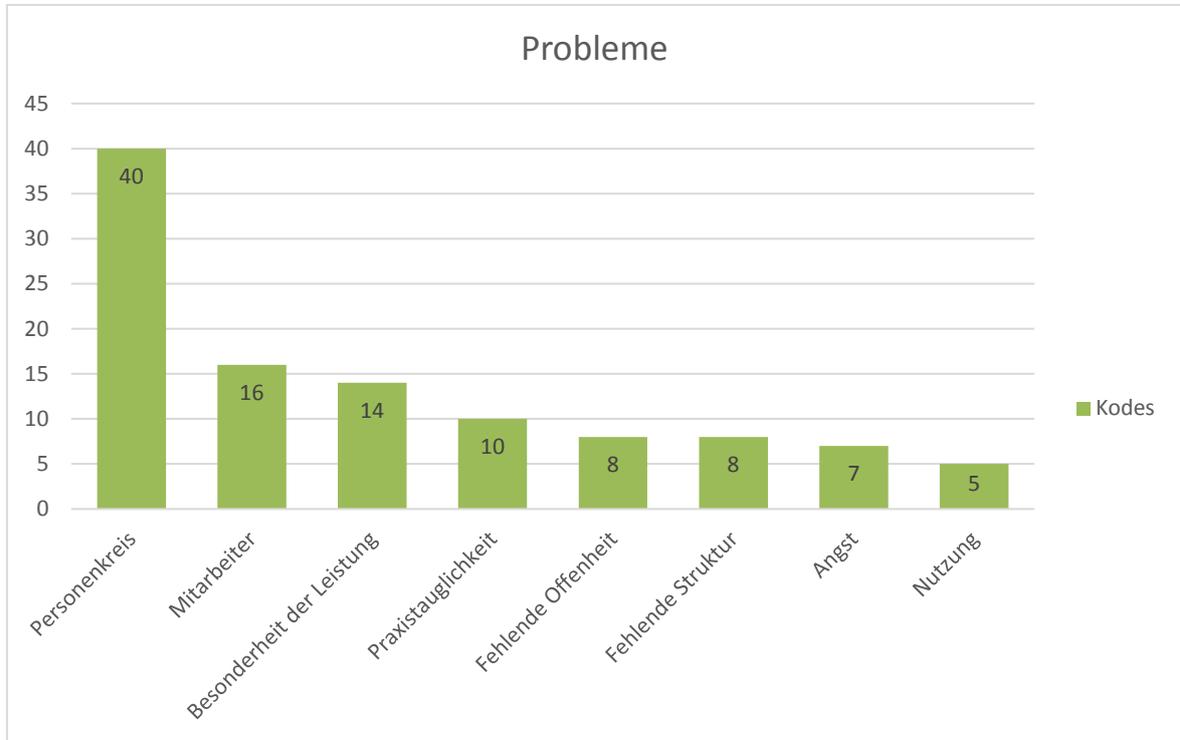
Daran anknüpfend ergibt sich für die Führungsebene im FB 50 die Anforderung, bei der Digitalisierung der Verwaltungsleistungen eine tragende Rolle einzunehmen (I1 Abs. 12; I3 Abs. 74). Die Führungskräfte sind gefordert, voranzugehen und die Notwendigkeit digitaler Kundenservices weiterzutragen (I1 Abs. 12, 72; I3 Abs. 74). Sie dürfen sich der Digitalisierung nicht verschließen, sondern müssen eine Vorreiterposition einnehmen (I1 Abs. 12; I2 Abs. 4, 44; I3 Abs. 68). Gleichmaßen ist zu verdeutlichen, an welchen Stellen Einschränkungen zur Vermeidung digitaler Ausgrenzung bestehen (I1 Abs. 12; I3 Abs. 74).

Zudem stellen digitale Kundenservices Anforderungen an die Mitarbeiter im FB 50, da sich Änderungen in der Kommunikation mit dem Kunden sowie der Arbeitsweise ergeben (I3 Abs. 38). Die Mitarbeiter müssen trotz anfänglicher Berührungängste offen sein für die Veränderungen und diese aktiv mitgestalten (I3 Abs. 40, 55; I7 Abs. 58). Dies erfordert fachliches Know-How sowie die Bereitschaft, sich dieses Wissen anzueignen (I1 Abs. 14, 52; I3 Abs. 54). Gleichmaßen müssen Mitarbeiter Kenntnisse über die Bedienung der Online-Dienste haben, damit sie Kunden bei der Nutzung behilflich sein können (I7 Abs. 92-94). In diesem Zusammenhang wird betont, dass die Mitarbeiter ihre Arbeit kundenorientiert erbringen und die Beratungs- und Unterstützungsfunktion ernst nehmen müssen, weshalb die Verinnerlichung des Servicegedankens elementar ist (I6 Abs. 126-128; I7 Abs. 93-96).

### 4.2.2 Probleme

Die Auswertung der Interviews ergibt folgende Probleme:

Abbildung 20: Auswertung Probleme



Quelle: Eigene Darstellung

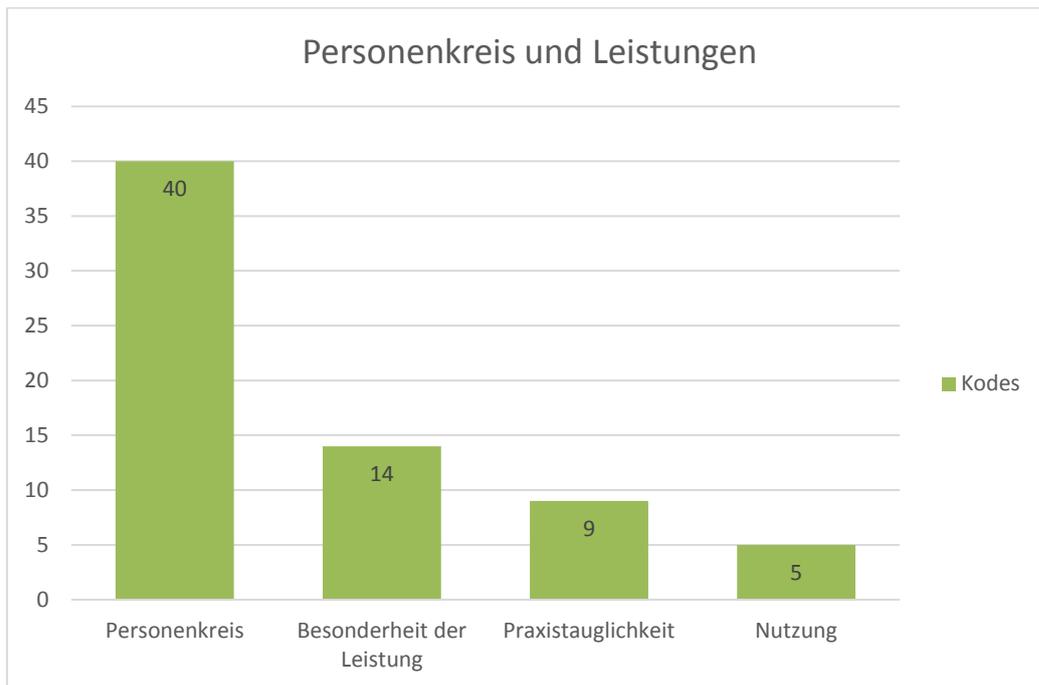
Die Codes wurden zu folgenden Unterkategorien zusammengefasst:

Abbildung 21: Unterkategoriensystem Probleme



Quelle: Eigene Darstellung.

Abbildung 22: Probleme Unterkategorie 1



Quelle: Eigene Darstellung.

Probleme bei der Entwicklung digitaler Kundenservices liegen im Personenkreis begründet (I2 Abs. 22, 26, 56, 66; I3 Abs. 30, 60; I4 Abs. 18; I5 Abs. 28; I6 Abs. 94; I7 Abs. 70). Viele Kunden brauchen den persönlichen Kontakt, weil sie nicht die technischen, intellektuellen oder sprachlichen Fähigkeiten haben, um digitale Kundenservices in Anspruch zu nehmen (I1 Abs. 48; I2 Abs. 22, 26, 60; I4 Abs. 58; I5 Abs. 28; I7 Abs. 46). Des Weiteren wird aufgrund der Altersstruktur der Hilfeempfänger befürchtet, dass ältere Kunden mit digitalen Kundenservices nicht adäquat umgehen oder überfordert sein könnten (I2 Abs. 26, 66; I3 Abs. 30, 62; I5 Abs. 28, 94; I6 Abs. 94, 98; I7 Abs. 46, 70). In der Folge besteht die Gefahr der Ausgrenzung bestimmter Personengruppen, sofern diese ihre Anliegen nicht analog vortragen können (I2 Abs. 26, 150; I5 Abs. 94; I7 Abs. 70).

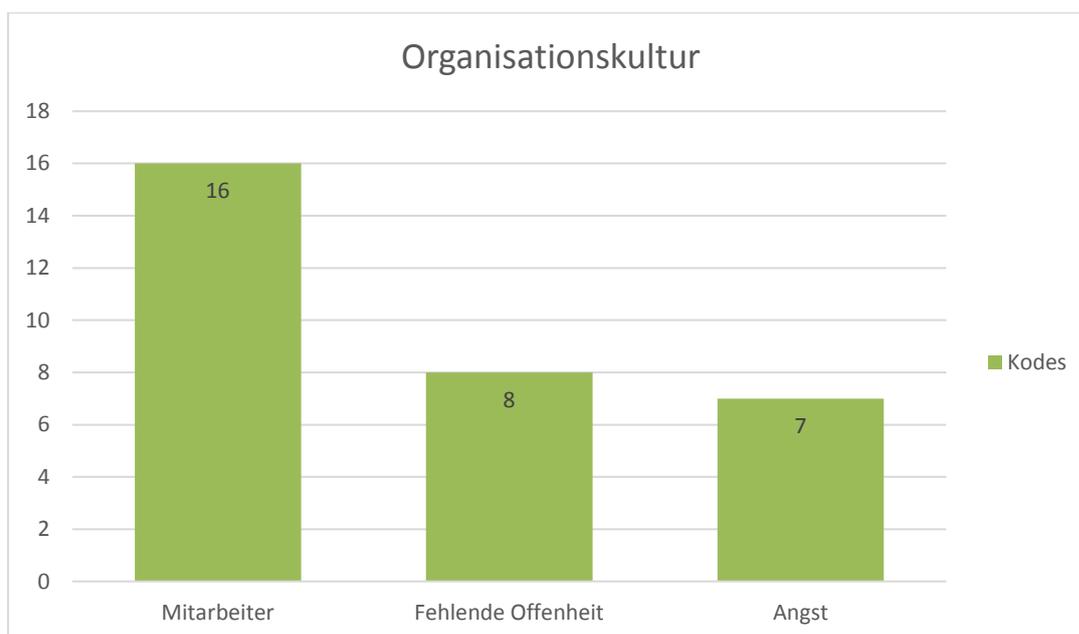
Zudem gibt es viele Kunden, für die „es schon immer so gewesen [ist], dass das per Post gemacht wird, weshalb sie [...] nicht darüber nachdenken, dass es einfacher wäre, das online machen zu können“ (I7 Abs. 42). Demzufolge setzten sie sich nicht mit digitalen Möglichkeiten auseinander und haben kein Interesse, digitale Angebote zu nutzen (I2 Abs. 58; I7 Abs. 42). Andererseits gibt es digital affine Kunden, welche sich digitale Möglichkeiten wünschen (I3 Abs. 60; I5 Abs. 28, 94; I6 Abs. 126). Die Problematik liegt darin, allen Kundengruppen gerecht zu werden, sodass digitale Möglichkeiten geschaffen, aber gleichzeitig

Menschen ohne digitale Möglichkeiten nicht diskriminiert werden (I3 Abs. 60, 64; I5 Abs. 94; I6 Abs. 94, 126).

Ergänzend ergeben sich Probleme aufgrund des existenzsichernden Charakters der Leistungen (I1 Abs. 48; I2 Abs. 22; I3 Abs. 100; I5 Abs. 28). Als Beispiel werden Leistungen für Obdachlose oder die Scheckausgabe angeführt, welche nicht digitalisiert werden können (I2 Abs. 26; I4 Abs. 24; I5 Abs. 100). Die Sozialleistungen sind sehr vielfältig, „weshalb [der Kunde] [...] von außen nicht allein mit einem Formularsatz zum Anklicken“ (I5 Abs. 102), die passende Leistung findet, sondern oftmals ein Beratungsgespräch notwendig ist.

Weiterhin ergeben sich Probleme, wenn digitale Kundenservices nicht an den Bedürfnissen der Kunden ausgerichtet und an der Praxisebene vorbei entwickelt werden (I1 Abs. 12-14, 46; I3 Abs. 16, 54). Abschließend wird befürchtet, dass digitale Angebote nicht niedrigschwellig genug sind oder Kunden nicht die technische Ausstattung haben, infolgedessen digitale Kundenservices faktisch nicht genutzt werden (I2 Abs. 58; I5 Abs. 28; I7 Abs. 46).

Abbildung 23: Probleme Unterkategorie 2



Quelle: Eigene Darstellung.

Probleme ergeben sich weiterhin durch die Mitarbeiter, denn „für Menschen, die sich schwer in neue Arbeitsstrukturen einfinden können und auch ihr Leben lang den Job nicht gewechselt haben, werden die Veränderungen durch die Digitalisierung schwieriger sein“ (I2 Abs. 66). Ein Großteil der Belegschaft ist seit vielen Jahren im FB 50 tätig, wodurch sie unabhän-

gig vom Alter nicht die notwendige Veränderungsbereitschaft haben (I1 Abs. 52). Im Zusammenhang mit der kaum von Änderungen betroffenen Arbeitsweise entsteht bei Mitarbeitern eine Abwehrhaltung gegenüber Veränderungen durch digitale Kundenservices (I2 Abs. 64; I3 Abs. 52; I4 Abs. 62; I7 Abs. 82).

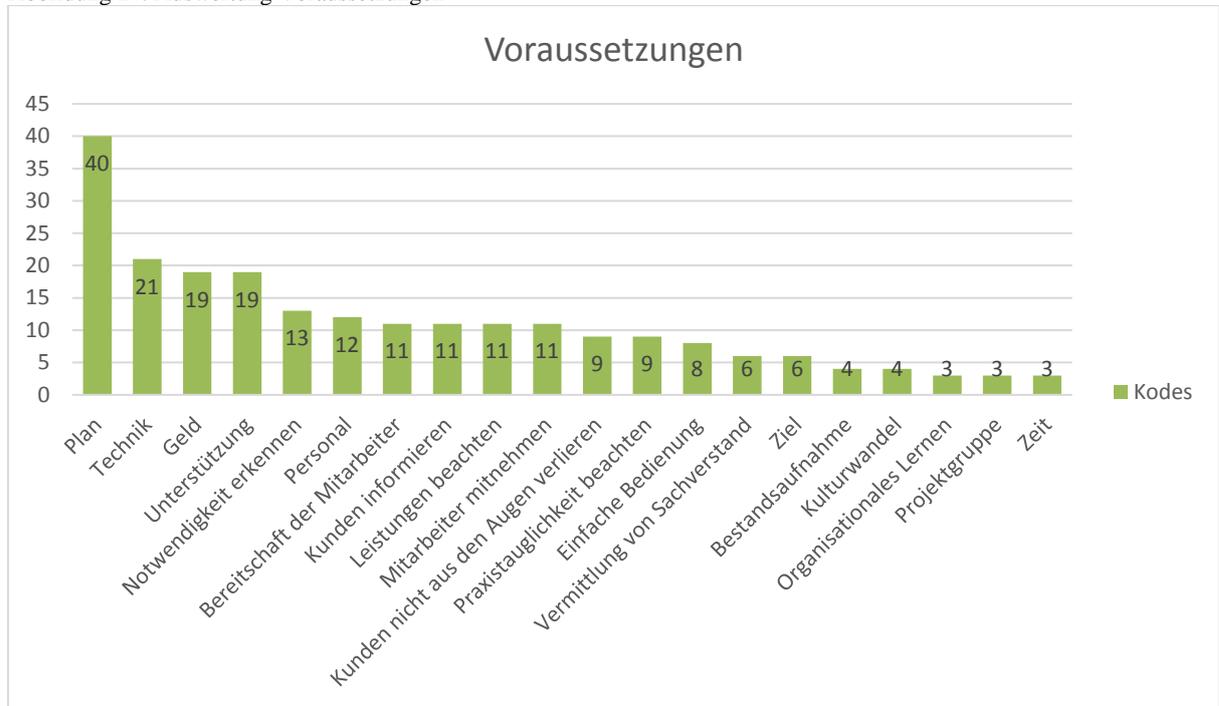
Die sich hieraus ergebende fehlende Offenheit gegenüber digitalen Kundenservices stellt ein weiteres Problem dar (I2 Abs. 12; I2 Abs. 66; I7 Abs. 76, 82), was auf die Einstellung zurückgeführt wird: „Wenn ich jetzt schon schlechte Laune versprühe und sage ‚Ich habe da gar keine Lust drauf, ich möchte mich gar nicht mehr verändern‘, weil ich in meinem Bereich so eingesessen bin und an meinem Stuhl festklebe, sodass ich mich gar nicht mehr verändern möchte, wird es natürlich schwierig.“ (I4 Abs. 148). Für die Befragte 7 liegt in der Verslossenheit gegenüber Veränderungen ein generelles Problem der öffentlichen Verwaltung, denn „das Abwehrhalten hat nicht zwingend etwas mit digitalen Veränderungen, sondern mit Veränderungen allgemein zu tun. Bereits in der kurzen Zeit, die ich jetzt da bin, konnte ich erleben, dass viele Mitarbeiter Veränderungen nicht gutheißen oder einfach Angst davor haben.“ (I7 Abs. 76).

In den Veränderungen liegen Ängste vor Überforderung begründet, die zu Schwierigkeiten führen (I3 Abs. 52, 64; I6 Abs. 100-102; I7 Abs. 76). Darüber hinaus herrscht aus Sicht der Befragten bei den Beschäftigten eine große Unsicherheit, die in Angst vor Jobverlust münden kann (I3 Abs. 52). Verstärkt werden diese Ängste durch die fehlende Vorstellung über die praktische Umsetzung digitaler Verwaltungsleistungen (I5 Abs. 114; I6 Abs. 78).

### 4.2.3 Voraussetzungen

Die Auswertung der Interviews ergibt folgende Voraussetzungen:

Abbildung 24: Auswertung Voraussetzungen



Quelle: Eigene Darstellung.

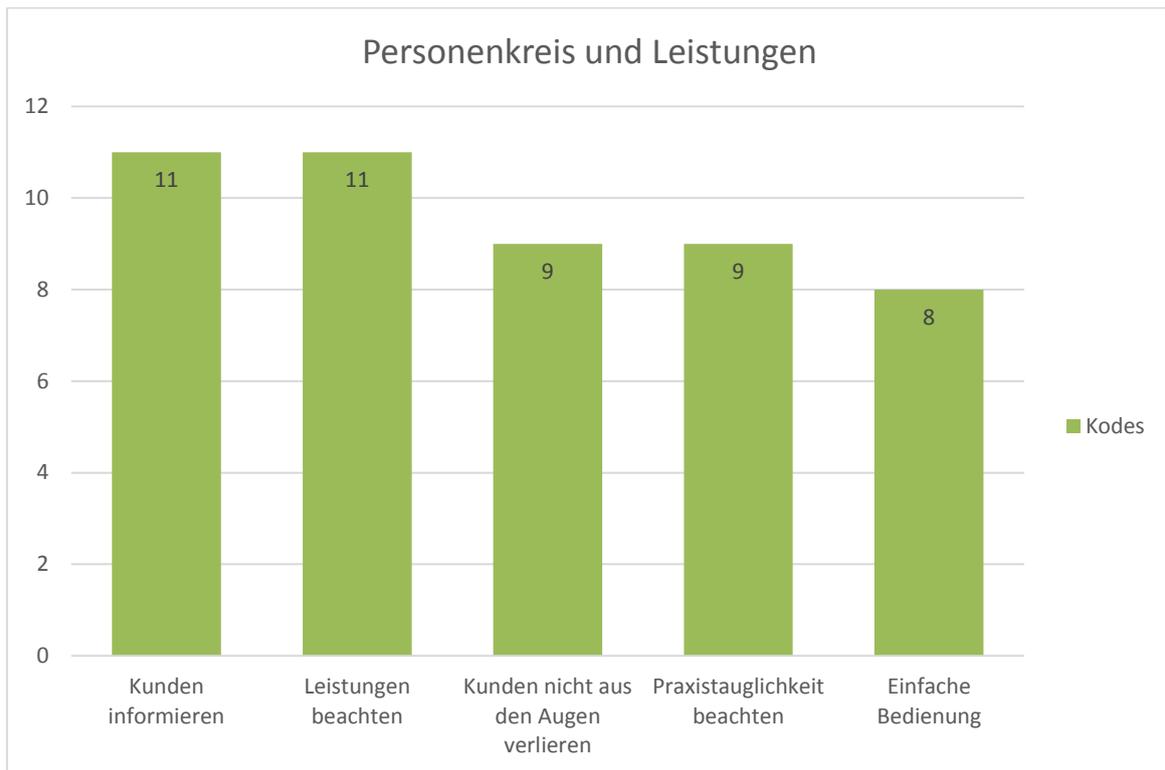
Die Kodes wurden zu folgenden Unterkategorien zusammengefasst:

Abbildung 25: Unterkategoriensystem Voraussetzungen

|                                     |   |
|-------------------------------------|---|
| <b>Personenkreis und Leistungen</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>•Kunden informieren 11</li> <li>•Leistungen beachten 11</li> <li>•Kunden nicht aus den Augen verlieren 9</li> <li>•Praxistauglichkeit beachten 9</li> <li>•Einfache Bedienung 8</li> </ul> |
| <b>Ressourcen</b>                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>•Technik 21</li> <li>•Geld 19</li> <li>•Personal 12</li> <li>•Zeit 3</li> </ul>  |
| <b>Organisationskultur</b>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>•Notwendigkeit erkennen 13</li> <li>•Bereitschaft der Mitarbeiter 11</li> <li>•Kulturwandel 4</li> <li>•Organisationales Lernen 3</li> </ul>   |
| <b>Vorgehensweise</b>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>•Plan 40</li> <li>•Unterstützung 19</li> <li>•Mitarbeiter mitnehmen 11</li> <li>•Vermittlung von Sachverstand 6</li> <li>•Projektgruppe 3</li> </ul>                                       |

Quelle: Eigene Darstellung.

Abbildung 26: Voraussetzungen Unterkategorie 1



Quelle: Eigene Darstellung.

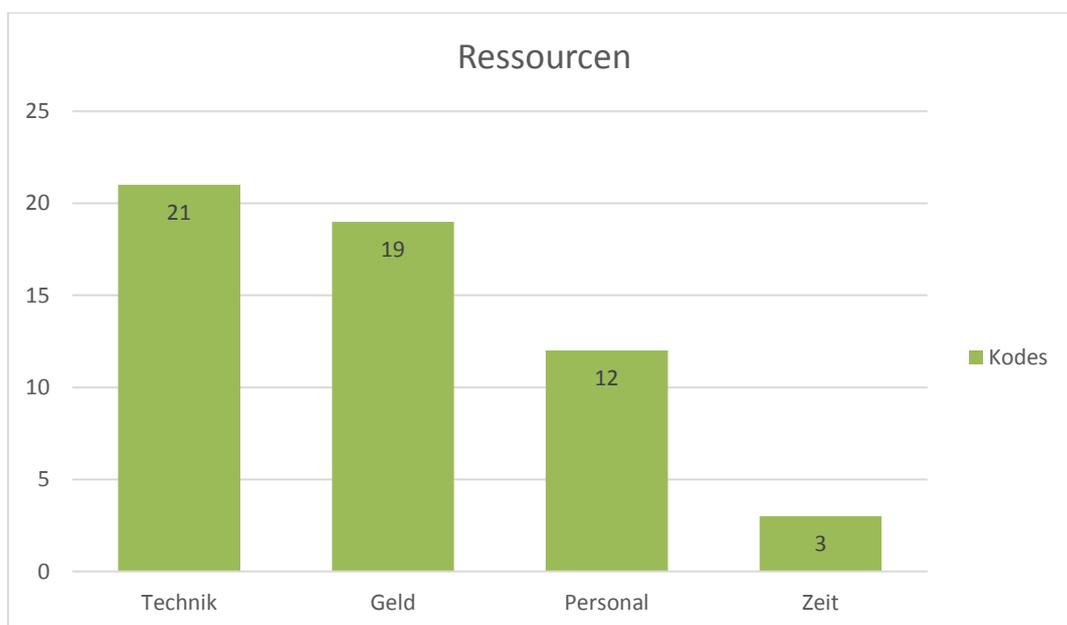
Zu den Voraussetzungen gehört, dass die Kunden über digitale Kundenservices informiert werden, um die Nutzung zu erhöhen (I7 Abs. 98, 100). Ohne gezielte Werbung werden viele Kunden nicht wissen, dass sie den Behördengang auch digital abwickeln können (I7 Abs. 42). Die Befragte 6 ergänzt, dass der Kundenkontakt durch die Bereitstellung digitaler Kundenservices minimiert werden könnte, da Rückfragen zum aktuellen Sachstand oder die benötigten Unterlagen entfallen (I6 Abs. 66-68).

Weiterhin muss die Besonderheit der Leistungen berücksichtigt werden (I1 Abs. 14, 58-60; I2 Abs. 142; I5 Abs. 126; I7 Abs. 122). Hierzu gehört, jederzeit eine persönliche Beratung zu ermöglichen, welche auf die individuelle Situation der Kunden eingeht (I1 Abs. 58-60; I5 Abs. 32). Ergänzend sollten mehrsprachige Angebote sowie Unterstützung bei der Bedienung durch Ausfüllhilfen bereitgestellt werden (I2 Abs. 144; I5 Abs. 174; I6 Abs. 20, 148; I7 Abs. 98, 120-122). Die Ausgrenzung bestimmter Personenkreise ist zu vermeiden, weshalb alle Zugangswege parallel offengehalten werden müssen, sodass Kunden selbst entscheiden, welchen Zugang sie nutzen (I1 Abs. 20, 65; I2 Abs. 28, 78; I3 Abs. 32, 74; I5 Abs. 104). Vor dem Hintergrund, dass bestimmte Hilfeempfänger mit der Nutzung digitaler Kundenservices überfordert sein könnten, ist das Offenhalten aller Zugangswege unerlässlich (I3 Abs. 34).

Des Weiteren muss die Praxistauglichkeit digitaler Kundenservices sichergestellt werden (I1 Abs. 58; I2 Abs. 142; I4 Abs. 84). Demnach ist eine für die breite Masse der Hilfeempfänger hilfreiche Anwendung bereitzustellen (I3 Abs. 16; I5 Abs. 126, 174). Gleichzeitig ist zu beachten, inwiefern Einschränkungen bei der Digitalisierung bestehen (I1 Abs. 58; I2 Abs. 142). Zudem müssen Mitarbeiter in den Entwicklungsprozess einbezogen werden, damit nützliche Funktionen wie ein Pflichtfeld für das Aktenzeichen beim Upload implementiert werden (I4 Abs. 84; I6 Abs. 138, 142; I7 Abs. 116).

Ergänzend wird die einfache Bedienung digitaler Kundenservices genannt (I2 Abs. 56; I6 Abs. 148; I7 Abs. 118). Die digitalen Angebote müssen barrierefrei, leicht verständlich, selbsterklärend und übersichtlich aufgebaut sein sowie effektive Suchmöglichkeiten bieten (I2 Abs. 56; I7 Abs. 118). Hierzu gehört für die Befragte 6 eine automatische Datenübertragung bei laufendem Leistungsbezug oder das „Ausgrauen von Feldern“, wenn die Daten für die Hilfeart nicht benötigt werden (I6 Abs. 148).

Abbildung 27: Voraussetzungen Unterkategorie 2



Quelle: Eigene Darstellung.

Weitere Voraussetzung ist die Bereitstellung der technischen Ressourcen in Form der Software zur Umsetzung digitaler Kundenservices (I2 Abs. 34, 38, 70; I4 Abs. 38, 66; I5 Abs. 84, 116; I6 Abs. 120; I7 Abs. 98). Die Software muss Bedingungen wie das Verschlüsselungsniveau, die technische Verfügbarkeit des Systems, aber auch die Einsicht in den Bearbeitungsstand erfüllen (I3 Abs. 22; I4 Abs. 60; I6 Abs. 110, 126). Die technische Infrastruktur umfasst neben der digitalen Kundenanwendung auch die Integration der Online-Dienste

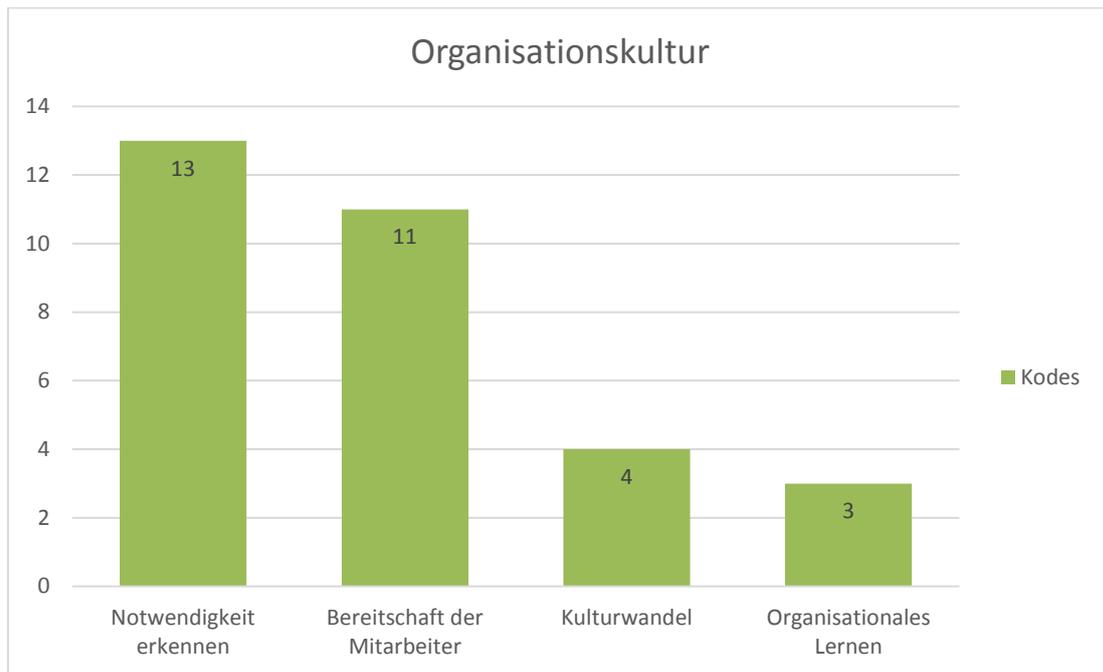
in den Leistungserstellungserstellungsprozess durch Verknüpfung mit Fachverfahren und E-Akte (I2 Abs. 70; I5 Abs. 84, 104; I7 Abs. 26). Die Online-Dienste müssen zudem mit verschiedenen Betriebssystemen und Dateiformaten kompatibel sein (I3 Abs. 28).

Weiterhin sind finanzielle Ressourcen notwendig, welche nicht ausreichend vorhanden sind (I1 Abs. 44, 70; I2 Abs. 70, 82; I3 Abs. 54; I4 Abs. 66). Gelder müssen ein Jahr im Voraus beantragt werden, weshalb die Aufstellung eines Finanzierungsplans erforderlich ist, um die Finanzmittel gegenüber der Zentralverwaltung geltend zu machen (I1 Abs. 56, 70; I2 Abs. 78, 82; I3 Abs. 54; I5 Abs. 58).

Erfolgsentscheidend sind für die Befragte 2 personelle Ressourcen: „Wenn wir in unserem Fachbereich Ressourcen im Sinne von Kompetenzen und Kapazitäten hätten, die ein, zwei Jahre vorausdenken und die Planung skizzieren, würde die Digitalisierung funktionieren.“ (I2 Abs. 84), welche zur Verfügung gestellt werden müssen (I1 Abs. 44; I2 Abs. 84; I3 Abs. 54; I5 Abs. 58). Hierzu gehört, dass geeignete Mitarbeiter aus dem FB 50 abgestellt sowie die begrenzten Kapazitäten durch externes Personal kompensiert werden (I1 Abs. 52, 70; I2 Abs. 84; I3 Abs. 54; I5 Abs. 58).

Abschließend sind aus Sicht der Befragten 5 zeitliche Ressourcen notwendig, um die Digitalisierung vernünftig zu strukturieren und sich eine Vorgehensweise „losgelöst vom Tagesgeschäft strukturiert zu überlegen [...] [und] das nicht in einer Ad hoc Aktion zu machen, weil wir es gerade müssen“ (I5 Abs. 202, ebenso Abs. 56, 186).

Abbildung 28: Voraussetzungen Unterkategorie 3



Quelle: Eigene Darstellung

Voraussetzung für das Anstoßen der Digitalisierung der Verwaltungsleistungen ist das Erkennen der Notwendigkeit im FB 50 (I1 Abs. 68; I3 Abs. 18-20, 54; I7 Abs. 144). Durch das OZG, aber auch die steigende Erwartungshaltung infolge der Digitalisierung privater Lebensbereiche, besteht ein nicht unbedeutender Umsetzungsdruck, weshalb die digitale Bereitstellung der Verwaltungsleistungen priorisiert werden muss (I1 Abs. 68; I2 Abs. 16, 70, 74; I3 Abs. 58; I5 Abs. 40, 184; I6 Abs. 156). Es benötigt Entschlossenheit und Umsetzungs willen (I3 Abs. 66-68; I7 Abs. 114) sowie die Erkenntnis, „dass sich Digitalisierung nicht so nebenbei machen kann. Sonst wird das nie was“ (I3 Abs. 54). Die Führungsebene im FB 50 muss die Aufgabe der Digitalisierung annehmen und darf diese nicht „ewig vor sich herschieben“ (I7 Abs. 114). Vielmehr ist ein entschlossenes Angehen notwendig, damit die Entwicklung digitaler Kundenservices erfolgreich umgesetzt wird (I1 Abs. 2, 26, 52; I3 Abs. 58; I5 Abs. 88; I7 Abs. 114).

Die Digitalisierung der Verwaltungsleistungen kann nur gelingen, wenn die Mitarbeiter die Veränderungen annehmen (I1 Abs. 72; I3 Abs. 64; I6 Abs. 86; I7 Abs. 112). Es muss die Bereitschaft vorhanden sein, aktiv am Entwicklungsprozess mitzuwirken und fachliche Expertise einzubringen (I1 Abs. 72; I3 Abs. 64; I6 Abs. 156; I7 Abs. 124). Die Mitarbeiter dürfen sich nicht durch die Einstellung, „dass sie sich das nicht mehr antun wollen“ (I3 Abs.

52) oder „Ich bin schon über 50 und das muss doch eigentlich gar nicht mehr sein, muss ich das denn jetzt noch machen?“ (I2 Abs. 64) verschließen.

Infolgedessen ist ein Kulturwandel im FB 50 notwendig, damit sich die abwehrende Haltung gegenüber digitalen Verwaltungsleistungen nicht verfestigt, was zum Festhalten an der bewährten Abwicklung der Leistungserbringung führt (I1 Abs. 26; I6 Abs. 134). Für die Befragte 6 gehört zum Kulturwandel auch das Verankern einer kundenorientierten Leistungserbringung (I6 Abs. 134). Der durch E-Government geforderte Servicegedanke muss verinnerlicht werden, sodass der Bürger als Kunde behandelt wird. Aus ihrer Sicht liegen jedoch besonders bei älteren Kollegen häufig noch obrigkeitsgeprägte Denk- und Verhaltensmuster vor: „Mir wird dann von den älteren Kollegen oft gesagt: ‚Du bist immer so einfühlsam‘. Leider haben wir auch nicht so viele jüngere Kollegen“ (I6 Abs. 134).

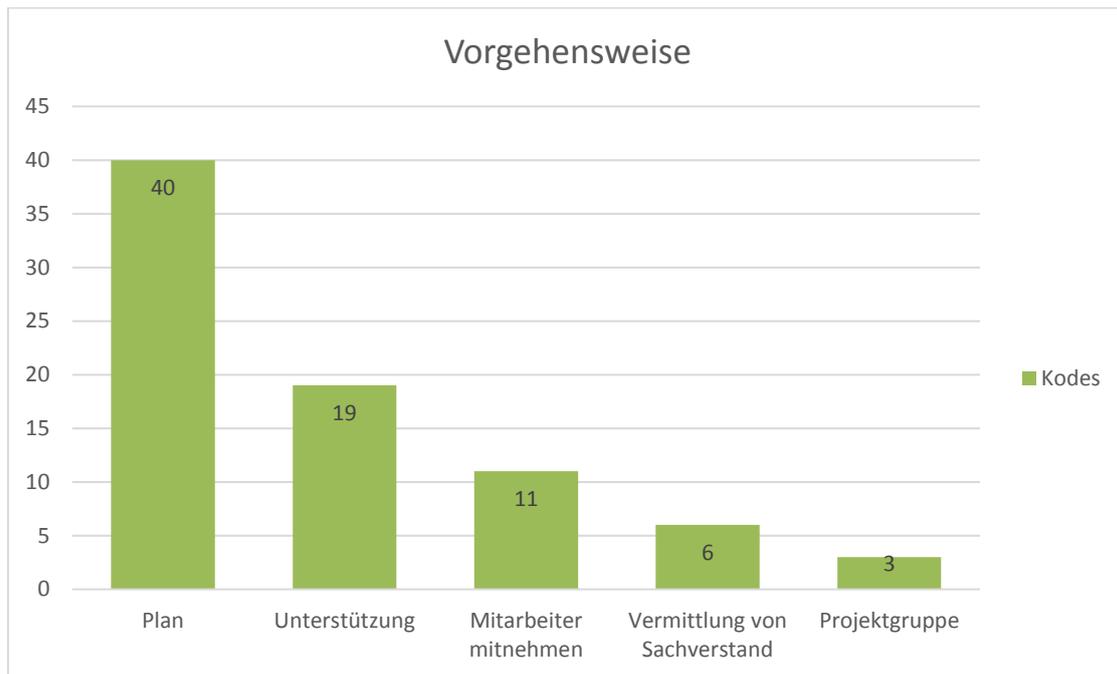
Zuletzt wird der Aspekt des organisationalen Lernens<sup>10</sup> angeführt, wonach der Entwicklungsprozess als Lernprozess verstanden werden sollte (I1 Abs. 34; I2 Abs. 40; I6 Abs. 80, 100; I7 Abs. 114). Durch eine schrittweise Einführung kann aus Erfahrungen und Fehlern gelernt und diese Erkenntnisse bei der Ausweitung berücksichtigt werden (I2 Abs. 38-40). Für dieses erfahrungsbasierte Lernen muss nach der Befragten 7 eine „Fehlerkultur“<sup>11</sup> im FB 50 etabliert werden, wofür gleichermaßen ein Kulturwandel notwendig ist (I7 Abs. 114).

---

<sup>10</sup> Siehe: Kozica et al. 2019: 706f.; Schreyögg/Geiger 2016: 393-398.

<sup>11</sup> Siehe: Braun 2021: 79; Mergel 2019: 168.

Abbildung 29: Voraussetzungen Unterkategorie 4



Quelle: Eigene Darstellung.

Ausschlaggebend für die Entfaltung der Potenziale digitaler Kundenservices ist eine strukturierte Vorgehensweise: „Wenn ich es gut organisiere und gut vorbereitete, kann ich Digitalisierung auch nutzen, um zum Beispiel über leichte Sprache in unterstützende Kommunikation zu gehen. Also es bietet durchaus ein Pfund, wenn es schlecht vorbereitet und umgesetzt wird, erzeugt es genau das Gegenteil“ (I5 Abs. 174). Voraussetzung ist die Ausarbeitung eines Plans, auf deren Basis das Digitalisierungsvorhaben umgesetzt wird (I1 Abs. 44, 56, 59; I2 Abs. 50, 70; I3 Abs. 66; I5 Abs. 56; I7 Abs. 44). Die Befragten bemängeln, dass die Stadtverwaltung der Digitalisierung hinterherhinkt und sich aus der gesamtstädtischen Digitalisierungsstrategie keine Handlungsschritte ableiten lassen (I2 Abs. 4, 38, 84; I3 Abs. 16-18, 54; I4 Abs. 48, 52). Infolgedessen herrscht große Unklarheit bei den Befragten (I2 Abs. 64, 84, 92; I5 Abs. 68), wie die Befragte 2 zusammenfasst: „Man weiß wirklich nicht, wo man anfangen soll mit der Digitalisierung“ (I2 Abs. 52).

Im Vorfeld muss eindeutig bestimmt werden, was mit digitalen Kundenservices erreicht werden soll (I2 Abs. 56-58; I2 Abs. 142; I5 Abs. 56, 116). Anschließend ist „eine klare Bestandsaufnahme, wo wir eigentlich stehen, mit einer schonungslosen Ehrlichkeit sich selbst gegenüber“ (I3 Abs. 66) erforderlich, auf deren Grundlage die Rahmenbedingungen und benötigten Ressourcen sowie Einschränkungen der Digitalisierung ermittelt und festgelegt werden (I1 Abs. 4, 44, 60; I2 Abs. 38, 50, 70, 84, 142; I3 Abs. 66; I5 Abs. 56; I6 Abs.

138). Auf dieser Basis muss eine Priorisierung der Handlungsschritte erfolgen (I1 Abs. 56-58; I2 Abs. 39, 50, 70, 74). Die befragten Führungskräfte fühlen sich alleingelassen mit der Planung der Digitalisierung, weshalb Unterstützung und Beratung durch erfahrenes Personal mit digitalen Kompetenzen notwendig ist (I1 Abs. 58, 70; I2 Abs. 48-50; I5 Abs. 40, 58-60, 116, 124).

Daneben müssen die Mitarbeiter bei der Digitalisierung der Verwaltungsleistungen mitgenommen werden (I1 Abs. 30, 46, 65, 74; I2 Abs. 34, 70; I3 Abs. 52, 108; I7 Abs. 116). Mitnehmen bedeutet nicht nur Beteiligung, sondern sich mit den Mitarbeitern auseinanderzusetzen sowie ihre Befürchtungen zu bewerten und in den Veränderungsprozess miteinfließen zu lassen (I1 Abs. 32; I3 Abs. 52). Zudem müssen die Mitarbeiter auf ihrem individuellen Wissensstand abgeholt werden (I1 Abs. 32-34, 72; I3 Abs. 40, 52, 109; I7 Abs. 124). Demzufolge sind unterschiedliche Erfahrungen und Kenntnisse zu berücksichtigen, damit sich alle Mitarbeiter gleichermaßen abgeholt und mitgenommen fühlen.

Voraussetzung ist weiterhin die Vermittlung von Sachverstand, wonach die Mitarbeiter in Schulungen lernen sollen, mit der Online-Anwendung umzugehen, um den Kunden bei der Bedienung behilflich zu sein (I1 Abs. 34; I6 Abs. 80, 120; I7 Abs. 98). Hierbei muss auch einheitliches Grundwissen über die Auswirkungen der Digitalisierung aufgebaut werden (I3 Abs. 54; I5 Abs. 116).

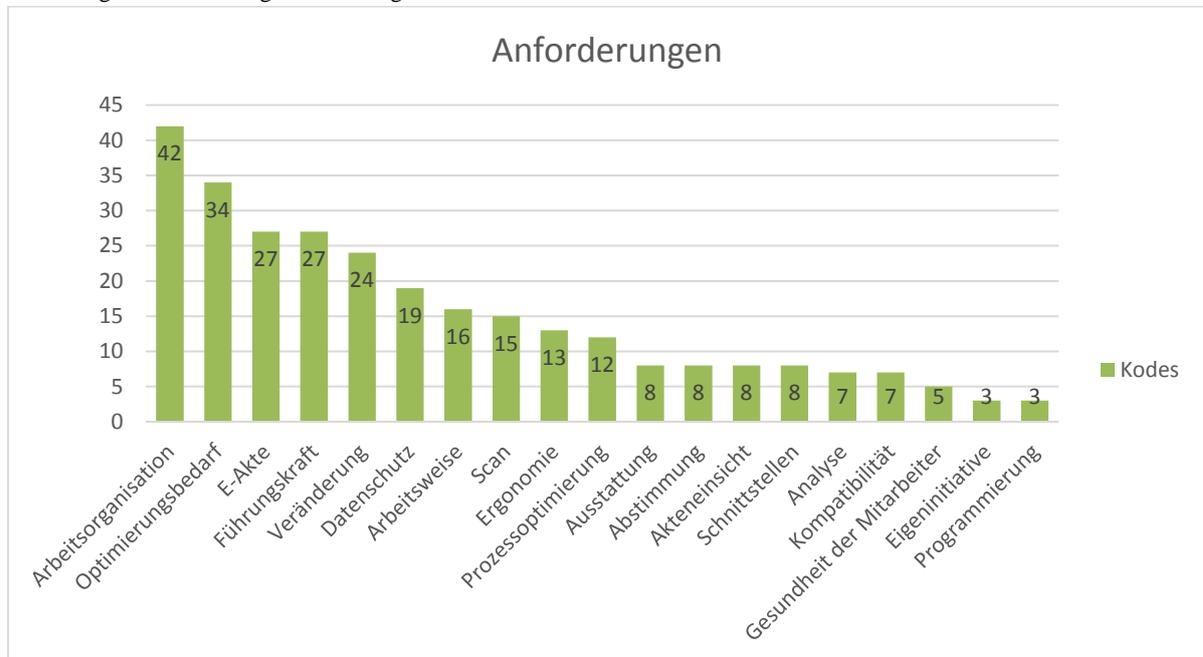
Abschließend sollte eine feste Projektgruppe gebildet werden, die sich aus unterschiedlichen Fachrichtungen zusammensetzt und den Entwicklungsprozess koordiniert, einen Anforderungskatalog erstellt, die Beteiligung der Mitarbeiter organisiert sowie Wünsche aus der Praxis aufnimmt und als zentraler Ansprechpartner für Mitarbeiter und Führungskräfte agiert (I6 Abs. 138, 156). Die freiwillige Teilnahme von interessierten Mitarbeitern aus dem FB 50 sollte möglich sein, um die Bereitschaft zu fördern und Praxistauglichkeit der digitalen Lösung sicherzustellen (I6 Abs. 156). Innerhalb des Projektteams muss eine offene und wertfreie Kommunikation sichergestellt sein: „Die im Projekt beteiligten Leute müssen gut miteinander reden können, sodass man sagen kann, wenn etwas nicht gut läuft oder ob etwas verändert muss.“ (I7 Abs. 126).

### 4.3 Moderne Arbeitsplätze: Anforderungen, Probleme, Voraussetzungen

#### 4.3.1 Anforderungen

Die Auswertung der Interviews ergibt folgende Anforderungen:

Abbildung 30: Auswertung Anforderungen



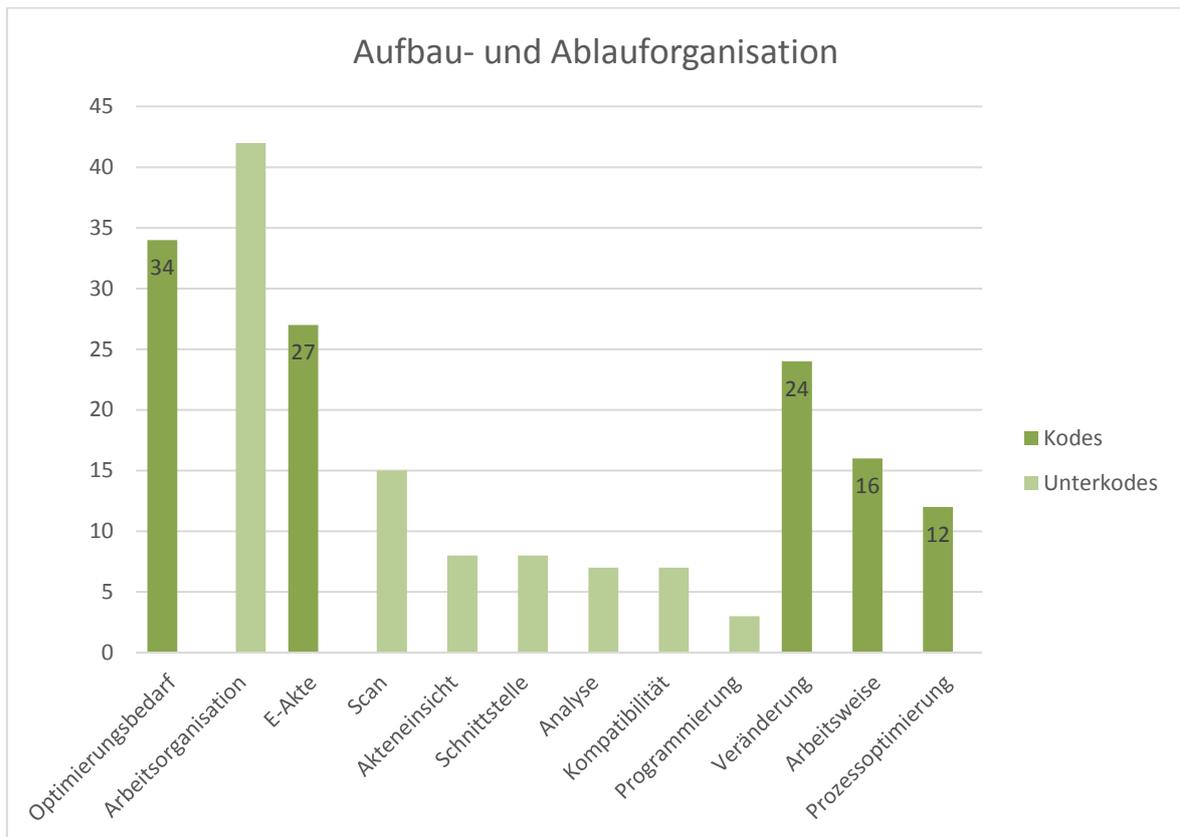
Quelle: Eigene Darstellung.

Die Kodes wurden zu folgenden Unterkategorien zusammengefasst:

Abbildung 31: Unterkategoriensystem Anforderungen

|                                       |                             |    |
|---------------------------------------|-----------------------------|----|
| <b>Aufbau- und Ablauforganisation</b> | •Optimierungsbedarf         | 34 |
|                                       | •Arbeitsorganisation        | 42 |
|                                       | •E-Akte                     | 27 |
|                                       | •Scan                       | 15 |
|                                       | •Akteneinsicht              | 8  |
|                                       | •Schnittstelle              | 8  |
|                                       | •Analyse                    | 7  |
|                                       | •Kompatibilität             | 7  |
|                                       | •Programmierung             | 3  |
|                                       | •Veränderung                | 24 |
| <b>Arbeitsplatzgestaltung</b>         | •Ergonomie                  | 13 |
|                                       | •Ausstattung                | 8  |
| <b>Recht</b>                          | •Datenschutz                | 19 |
| <b>Personal</b>                       | •Führungskraft              | 27 |
|                                       | •Gesundheit der Mitarbeiter | 5  |
|                                       | •Eigeninitiative            | 3  |

Quelle: Eigene Darstellung.

Abbildung 32: Anforderungen Unterkategorie 1<sup>12</sup>

Quelle: Eigene Darstellung

Als Anforderung bei der Entwicklung moderner Arbeitsplätze wird der Optimierungsbedarf der Organisationstruktur genannt (I1 Abs. 8, 104; I2 Abs. 137; I3 Abs. 38, 76, 88, 98f.; I4 Abs. 114; I5 Abs. 42, 154; I6 Abs. 186; I7 Abs. 144, 148). Den Veränderungsbedarf fasst die Befragte 2 zusammen: „Dennoch kann man nicht einfach digitale Verwaltungsarbeit auf die vorhandene Organisation stützen und alles andere läuft weiter wie bisher.“ (I2 Abs. 132). Zum einen ist in der Aufbauorganisation die Verteilung der Arbeit mehr teambezogen zu gestalten, zum anderen darf die traditionelle Ablauforganisation im FB 50 nicht unverändert beibehalten werden (I1 Abs. 104; I2 Abs. 132, 137; I3 Abs. 38, 76, 88, 96-98; I5 Abs. 98; I6 Abs. 210, 276). Die Digitalisierung der Arbeitsplätze bedingt, dass sämtliche Verwaltungsprozesse vollständig digital abgewickelt werden, wovon beispielsweise die Postverteilung, das Sichten und Abzeichnen von Akten und Schriftstücken sowie Zahlungsfreigabe und Versand von Schreiben umfasst sind (I2 Abs. 108, 132; I3 Abs. 98; I4 Abs. 76, 118, 132; I6 Abs. 122, 210, 232, 238, 250-252; I7 Abs. 48, 54-56, 102, 148). Optimierungspotenziale müssen

<sup>12</sup> Hinweis: Aufgrund inhaltlicher Zusammenhänge wurden hier Unterkodes gebildet.

erkannt und für die Verbesserung der Bearbeitung genutzt werden, infolgedessen digitale Workflows inklusive automatisierter Datenübertragung zur Beseitigung von Medienbrüchen aufzubauen sind (I2 Abs. 110; I3 Abs. 22; 96-98; I4 Abs. 114, 118, 184, 194-196; I5 Abs. 42; I6 Abs. 216-218, 222, 252, 276; I7 Abs. 56). Wesentliche Bedingung hierfür ist die Umstellung von der papiergebundenen auf die digitale Aktenführung (I1 Abs. 82, 90, 94; I2 Abs. 78, 112; I3 Abs. 22, 76; I4 Abs. 64, 114; I5 Abs. 88-90; I6 Abs. 186, 214, 274; I7 Abs. 148, 170, 174). Die E-Akte ist die Grundlage für die Gestaltung digitaler Arbeitsplätze: „Wenn ich keine E-Akte habe, nützt mir der Rest der Digitalisierung nicht viel. Ohne die Möglichkeit elektronisch mit Daten arbeiten zu können, die jetzt noch in Papierform vorhanden sind, klappt alles andere nicht“ (I5 Abs. 88).

Die Umstellung auf die elektronische Aktenführung impliziert den Aufbau eines Scanprozesses zur Digitalisierung der eingehenden Papierpost, wobei zu klären ist, ob das Scannen zentral oder dezentral sowie durch eine externe Firma oder die eigenen Mitarbeiter erfolgen soll (I3 Abs. 40; I4 Abs. 38, 66; I6 Abs. 210, 232, 276; I7 Abs. 18, 206). Oftmals sind Archivdaten für die Bearbeitung notwendig, sodass Archivakten entweder in physischer Form vorhanden bleiben oder digitalisiert werden müssen, weshalb der Umgang mit Altbeständen zu regeln ist (I6 Abs. 110, 250; I7 Abs. 18, 54). Zudem ist die Bezeichnung der eingescannten Dokumente festzulegen, damit sie einheitlich abgelegt und gut wiederauffindbar sind (I7 Abs. 18).

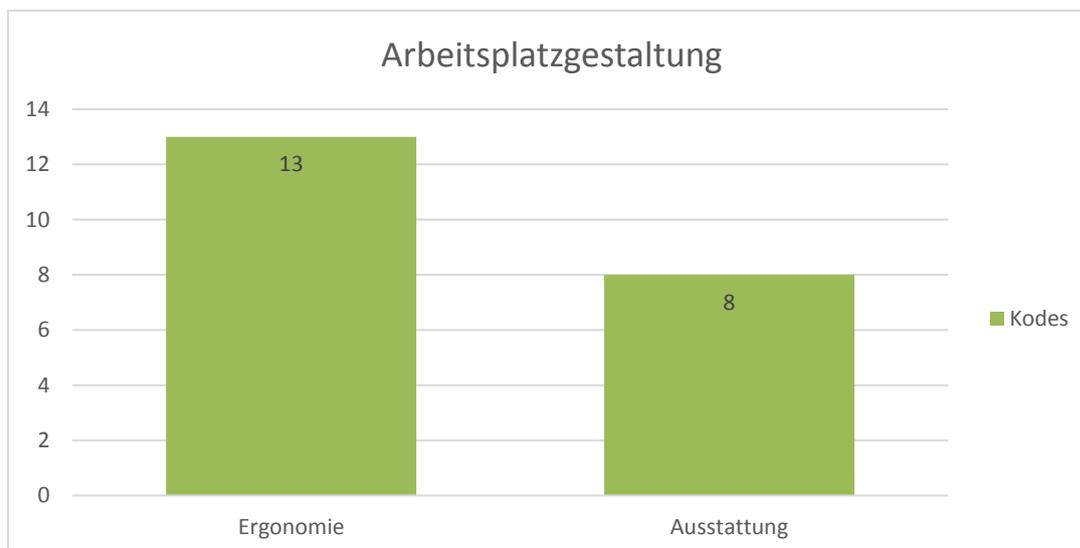
Eine weitere Anforderung liegt darin, digitale Akteneinsicht zu gewährleisten, was ein Berechtigungskonzept erfordert (I3 Abs. 40; I7 Abs. 148-150, 156, 220). Zudem müssen Schnittstellen für den elektronischen Aktenaustausch mit Gerichten und Behörden geschaffen werden (I3 Abs. 140; I4 Abs. 160-162), da der Sachbearbeiter ansonsten „im schlimmsten Fall eine Akte komplett ausdrucken muss“ (I7 Abs. 148). Daran anknüpfend muss die parallele Arbeit in der E-Akte zur sachgebietsübergreifenden Zusammenarbeit realisiert werden (I5 Abs. 46, 84, 116; I6 Abs. 212). Entscheidend ist eine auf die Besonderheiten des FB 50 anpassbare Programmierung der E-Akte, wofür im Vorfeld eine detaillierte Analyse der benötigten Funktionalitäten durchzuführen ist (I1 Abs. 34, 44; I6 Abs. 78, 200, 246; I7 Abs. 12-18, 48, 66, 180, 214).

Insgesamt erfordern digitale Arbeitsplätze tiefgreifende Veränderungen im FB 50, die von der Arbeitsweise und Arbeitsplatzgestaltung bis hin zum Personalbedarf und benötigten Räumlichkeiten reichen (I1 Abs. 94; I2 Abs. 126, 136; I3 Abs. 76; I5 Abs. 154; I6 Abs. 122).

In Folge der Optimierungsbedarfe in Aufbau- und Ablauforganisation werden nicht nur Verwaltungsabläufe neugestaltet, sondern sich ganze Aufgabenbereiche wandeln (I1 Abs. 94, 98; I2 Abs. 126; I6 Abs. 122). Die Auswirkungen auf Organisation und Mitarbeiter sind daher zu analysieren und entsprechende Handlungsbedarfe abzuleiten (I1 Abs. 94, 98; I3 Abs. 90; I7 Abs. 66).

Im Ergebnis erfordert die Entwicklung moderner Arbeitsplätze eine vorausgehende Analyse und Optimierung der Prozesse, damit Verbesserungspotenziale ausgeschöpft werden (I1 Abs. 80; I2 Abs. 132; I5 Abs. 42; I7 Abs. 48, 146). Bestehende Arbeitsabläufe und Routinen müssen kritisch hinterfragt und auf ihre Digitalisierungsfähigkeit überprüft werden, damit die papiergebundenen Prozesse nicht 1:1 digital abgebildet werden, sondern eine vernünftige Basis für die medienbruchfreie Bearbeitung der Verwaltungsleistungen geschaffen wird (I2 Abs. 132; I5 Abs. 42, 52, 84, 92; I7 Abs. 148).

Abbildung 33: Anforderungen Unterkategorie 2



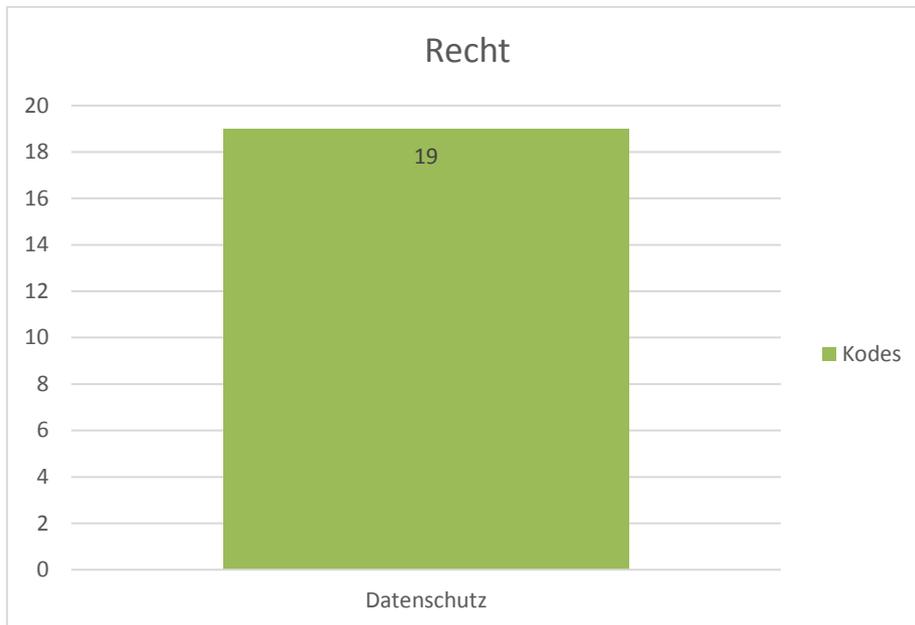
Quelle: Eigene Darstellung

Daneben müssen digitale Arbeitsplätze ergonomische Vorschriften wie Größe des Monitors oder Abstand zwischen Augen und Bildschirm, aber auch geeignete Beleuchtung und ausreichend Pausenzeiten erfüllen (I1 Abs. 92; I2 Abs. 34, 116-118, 128; I3 Abs. 114; I4 Abs. 172; I5 Abs. 156). Die Veränderung der Arbeitsweise wirkt sich auf den Arbeits- und Gesundheitsschutz aus und fordert eine Überarbeitung des Angebots der Gesundheitsförderung (I2 Abs. 128, 136; I3 Abs. 120; I6 Abs. 242).

In diesem Zusammenhang wird die technische Ausstattung der Arbeitsplätze angeführt, welche sich auf die Hard- und Software sowie die Möblierung der Büros bezieht (I1 Abs. 92; I2

Abs. 116; I3 Abs. 88; I5 Abs. 54). Für die Arbeit mit der E-Akte wird die Ausstattung mit einem zweiten Monitor besonders hervorgehoben (ebd.; I4 Abs. 48).

Abbildung 34: Anforderungen Unterkategorie 3

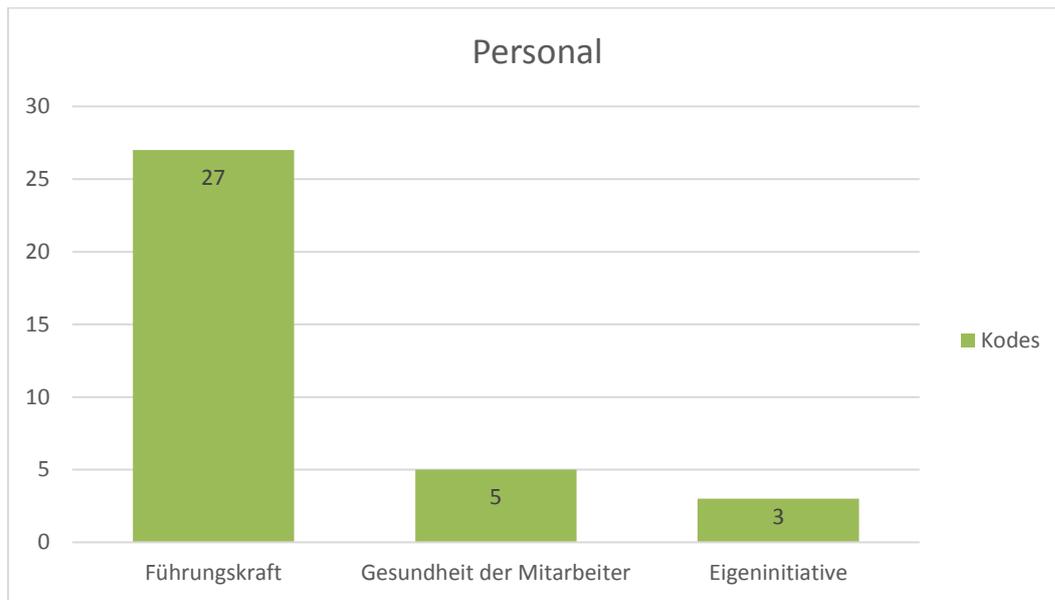


Quelle: Eigene Darstellung.

Zu den rechtlichen Anforderungen gehört die Sicherstellung des Datenschutzes, wozu das Verschlüsselungsniveau, die systematische Löschung nach den Fristen aus dem SGB X sowie Regelung der Zugriffsberechtigungen gehört (I3 Abs. 40-42, 100; I4 Abs. 160; I5 Abs. 46, 52; I6 Abs. 78, 114; I7 Abs. 50). Als Herausforderung sieht die Befragte 2 die Erstellung eines Berechtigungskonzepts, woran bisherige Projekte zur Einführung der E-Akte gescheitert sind (I2 Abs. 92-98). Demgegenüber darf der Datenschutz nach den Befragten 3 und 7 nicht als Vorwand genutzt werden, weshalb die Digitalisierung der Arbeitsplätze und insbesondere Einführung der E-Akte nicht möglich sei (I3 Abs. 42; I7 Abs. 50, 186).

Darüber hinaus sind Daten auch abseits des Büroarbeitsplatzes vor unbefugten Zugriffen zu schützen, weshalb entsprechende Verpflichtungen von den Mitarbeitern erfüllt werden müssen (I1 Abs. 42; I3 Abs. 42; I4 Abs. 184).

Abbildung 35: Anforderungen Unterkategorie 4



Quelle: Eigene Darstellung

Durch die Entwicklung moderner Arbeitsplätze ergeben sich Anforderungen an die Führungskräfte, wonach sie die Verantwortung übernehmen und den Digitalisierungsprozess aktiv angehen müssen (I1 Abs. 4; I3 Abs. 20, 46, 50; I5 Abs. 154, 160). Für die Befragte 7 erfordert dies eine Veränderung der Einstellung: „Ich vermute, auch die Führungskräfte müssen sich verändern. Es gibt immer Dinge, die vorgeschoben werden, warum beispielsweise die Einführung der E-Akte oder generell digitaler Medien nicht geht. Am liebsten wird der Datenschutz vorgeschoben, Bedenken aufgrund von Datenschutz kann man gefühlt für alles benutzen, wie oft hört man ‚Das geht nicht aufgrund von Datenschutz‘. Ich halte das aber eher für einen Vorwand nach dem Motto ‚Ich schieb‘ das einfach mal von mir weg‘“ (I7 Abs. Abs. 186). Demzufolge dürfen sich die Führungskräfte nicht der Verantwortlichkeit entziehen, indem sie Bedenken oder Vorwände vorschoben, sondern müssen die Digitalisierung engagiert umsetzen wollen (ebd.; I3 Abs. 20, 112). Folglich ist der Umsetzungswille entscheidend für das Voranbringen der Digitalisierung (I3 Abs. 112).

Daran anknüpfend müssen Führungskräfte den Digitalisierungsprozess organisieren, steuern sowie Rahmenbedingungen vorgeben (I1 Abs. 98; I3 Abs. 44; I4 Abs. 156-158). Gleichermaßen müssen sie auftauchende Probleme sowie Bedarfe an die Zentralverwaltung weitertragen, aber auch die Praxistauglichkeit beispielsweise der E-Akte gewährleisten (I1 Abs. 98, 124; I2 Abs. 14; I3 Abs. 20, 68). Die Führungskräfte agieren als „Bindeglied zwischen

Theorie und Praxis“, was entsprechendes Wissen über die Arbeitsprozesse erfordert (I2 Abs. 132).

Weiterhin sind die Führungskräfte gefordert, die Mitarbeiter mitzunehmen und auf ihre Sorgen einzugehen (I1 98, 124; I3 Abs. 108). Der Veränderungsprozess erfordert Empathie von den Führungskräften, sodass sich die Mitarbeiter nicht alleingelassen und überfordert fühlen (I5 Abs. 162-164). Die flexible Gestaltung von Arbeitszeit und -ort durch mobiles Arbeiten bedingt auch, Anwesenheitszeiten abzustimmen sowie abseits des Büros als Ansprechpartner präsent zu sein (I5 Abs. 160-164, 168).

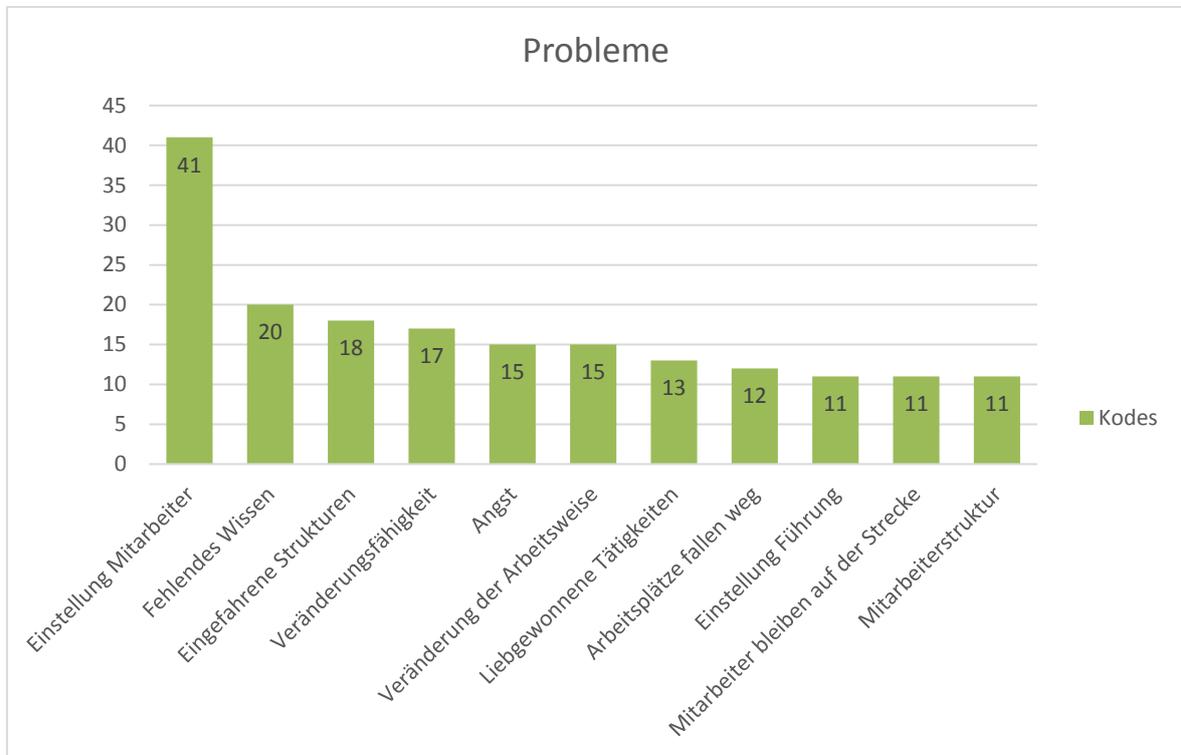
Zudem wird die Erhaltung der Gesundheit von Mitarbeitern durch entsprechende Angebote genannt, damit digitale Arbeitsplätze nicht zu Lasten der Gesundheit gehen (I2 Abs. 128-130, 136). Die digitale Arbeitsweise und verstärkte Möglichkeit, orts- und zeitunabhängig zu arbeiten, darf nicht zur Überlastung der Mitarbeiter führen (I5 Abs. 154).

Abschließend erfordert die Digitalisierung der Arbeitsplätze von Führungskräften und Mitarbeitern Eigeninitiative (I1 Abs. 4; I2 Abs. 8, 84; I3 Abs. 54). Für die Führungskräfte bedeutet dies, die Digitalisierung engagiert und proaktiv anzugehen, demgegenüber Mitarbeiter bei der Digitalisierung mitarbeiten und sich den Veränderungen nicht verschließen dürfen (I2 Abs. 8, 84, 146; I3 Abs. 54).

### 4.3.2 Probleme

Die Auswertung der Interviews ergibt folgende Probleme:

Abbildung 36: Auswertung Probleme



Quelle: Eigene Darstellung

Die Kodes wurden zu folgenden Unterkategorien zusammengefasst:

Abbildung 37: Unterkategoriensystem Voraussetzungen



Quelle: Eigene Darstellung.

Abbildung 38: Probleme Unterkategorie 1



Quelle: Eigene Darstellung.

Probleme bei der Digitalisierung der Arbeitsplätze ergeben sich durch eingefahrene Strukturen, die zur Verlangsamung und Behinderung führen (I2 Abs. 84; I3 Abs. 54; I4 Abs. 48; I5 Abs. 46, 52; I6 Abs. 258; I7 Abs. 196). Die Befragten 2 und 3 kritisieren, dass seit Veröffentlichung der Digitalisierungsstrategie keine Umsetzung durch die Zentralverwaltung erfolgte und sich aus der Strategie keine konkreten Handlungsschritte ableiten lassen (I2 Abs. 4, 84, 92; I3 Abs. 16-20). Bei der Digitalisierungsstrategie fehlt es, „die Digitalisierung weiter und größer sowie verbunden mit völlig neuen Arbeitswelten zu denken“ (I2 Abs. 136).

Die Befragte 6 beklagt auch eingefahrene Strukturen innerhalb des FB 50, welche die Umstellung auf digitale Arbeitsplätze hemmen (I6 Abs. 102, 248, 256-262). Sowohl Mitarbeiter, als auch Führungskräfte „sind schon sehr festgefahren, weshalb es für viele auch nicht sehr einfach wird, plötzlich alles digital zu bearbeiten“ (I6 Abs. 258). Aufgrund dessen ist für die Befragte 5 fraglich, „ob sich eingeschliffene Verfahrensweisen gut auf ein neues Verfahren umstellen lassen?“ (I5 Abs. 46). Aufgrund der eingefahrenen Verfahrensweisen werden nach der Befragten 7 Potenziale zur Verbesserung der Kundenorientierung nicht ausgeschöpft, wonach vom Kunden der Aufenthaltstitel angefordert wird, obwohl dieser durch einen anderen FB bei der LHH ausgestellt wurde, dieser sich also leicht zur Einsicht angefordert

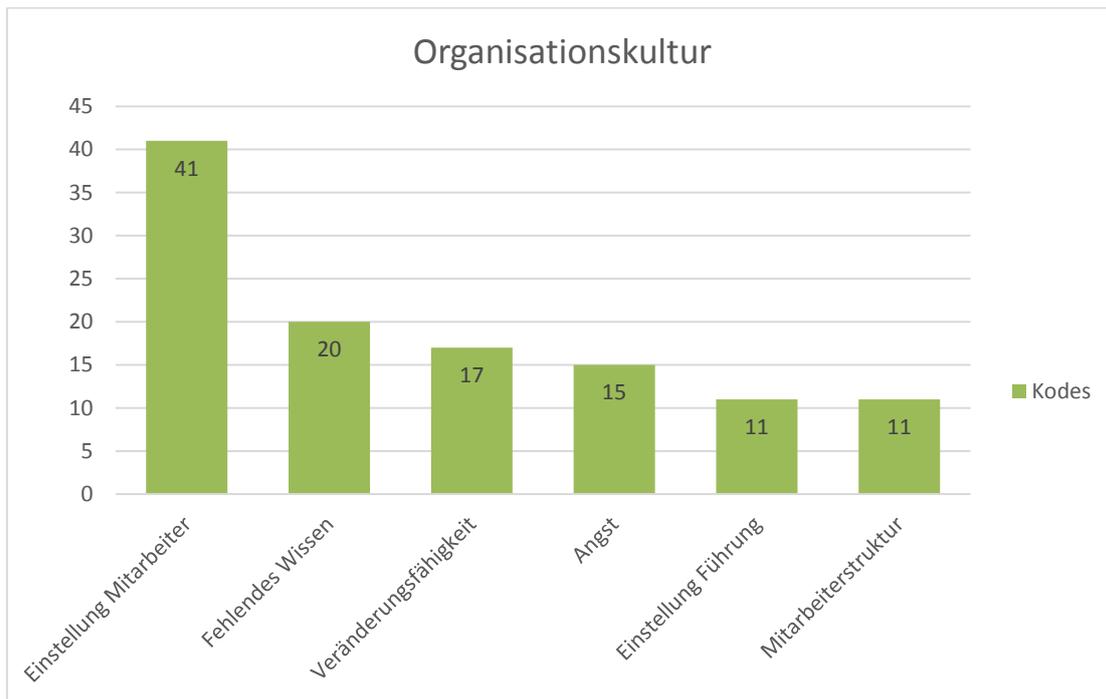
werden könnte (I7 Abs. 156). Über Jahrzehnte durchgeführte Verfahrensweisen werden folglich nicht angezweifelt, „weil man es immer schon [so] gemacht hat“ (I5 Abs. 52).

Der FB 50 hat „jahrhundertlang mit dem Ärmelschoner die Papierakten bearbeitet“ (I3 Abs. 70), aufgrund dessen die Digitalisierung der Arbeitsplätze durch die Veränderung der traditionellen Arbeitsweise blockiert werden kann (I1 Abs. 94, 104; I3 Abs. 99; I5 Abs. 46; I6 Abs. 60, 208; I7 Abs. 84). Es gibt viele Mitarbeiter, die „nichts anderes kennen als die Arbeit mit Papierakten“ (I7 Abs. 196), weshalb sie sich an den Wegfall des Papiers gewöhnen müssen (I3 Abs. 70). Zudem kennen einige Mitarbeiter, aber auch Führungskräfte „noch die Bescheide von früher, wo man mit Hand reingeschrieben hat oder hatten bereits Mühe, sich von der Schreibmaschine auf einen Computer einzustellen“ (I6 Abs. 256), wodurch die Umgewöhnung auf vollständig digitale Arbeitsweisen erschwert wird. Für viele Mitarbeiter wird es bereits ein Problem sein, „keinen Entwurfsstempel auf den Bescheid oder das Schreiben machen“ (I7 Abs. 84) zu können. Die Entwicklung digitaler Arbeitsplätze steht vor dem Problem, dass ein Großteil der Beschäftigten im FB 50 „nur und sehr gern mit Papier“ (I2 Abs. 26) arbeitet, infolgedessen „die Vorstellung, mit der E-Akte zu arbeiten, ganz grausam“ (ebd.) für diese Personen ist.

Durch die langjährige Tätigkeit halten diese Mitarbeiter an der Papierarbeit fest. (I5 Abs. 178; I6 Abs. 260; I7 Abs. 196). In der Folge entstehen Hindernisse, weil „man traditionelle Dinge letztendlich ungern verlässt, insbesondere, wenn man sie liebgewonnen hat“ (I1 Abs. 104). Der Wegfall der liebgewonnenen Papierarbeit birgt die Gefahr, dass sich Mitarbeiter und Führungskräfte nach wie vor Dinge zum Lesen ausdrucken, was schlimmstenfalls zur Entwicklung einer hybriden Arbeitsstruktur führt, die den Potenzialen digitaler Arbeitsprozesse zuwiderläuft (I1 Abs. 4, 26; I2 Abs. 130; I6 Abs. 242).

Daneben liegen Probleme im Wegfall von Arbeitsplätzen begründet, da beispielsweise Registraturmitarbeiter durch digitale Postverteilung und Aktenführung nicht mehr benötigt werden (I1 Abs. 95; I2 Abs. 126; I4 Abs. 40, 50, 156; I5 Abs. 46, 116; I7 Abs. 54). Diese Mitarbeiter dürfen bei der Umstellung auf digitale Prozesse nicht vergessen werden, stattdessen muss sich im Vorfeld um alternative Einsatzmöglichkeiten gekümmert und Umschulungsmaßnahmen für andere Tätigkeiten wie Scanaufgaben oder Besetzung des Anmeldebereichs angeboten werden (I1 Abs. 95; I2 Abs. 126; I4 Abs. 88, 156; I5 Abs. 46, 88, 116).

Abbildung 39: Probleme Unterkategorie 2



Quelle: Eigene Darstellung

Im Zusammenhang mit der Veränderung der traditionellen Arbeitsweise ergeben sich Probleme durch die Einstellung und fehlende Offenheit der Mitarbeiter (I1 Abs. 112; I2 Abs. 134; I3 Abs. 52; I4 Abs. 164; I5 Abs. 114, 138; I6 Abs. 226, 238-240; I7 Abs. 76, 168, 184, 190). Im FB 50 gibt es langjährig tätige Mitarbeiter, „die froh sind, dass die Digitalisierung noch nicht umgesetzt ist“ (I5 Abs. 138) und sich gegen die Veränderungen sträuben (I1 Abs. 112; I4 Abs. 62; I6 Abs. 248). Diese Personen haben kein Interesse daran, die Digitalisierung voranzubringen, sondern sind zufrieden, „wenn das noch lange genug rausgezögert wird, sodass sie schon in Rente gehen, bevor es dann losgeht“ (I7 Abs. 200). Die noch nicht erfolgte Umstellung auf digitale Akten wird aufgrund dessen damit begründet, dass Mitarbeiter die Veränderung boykottieren (I6 Abs. 260; I7 Abs. 76). Für die Befragte 6 fühlt es sich an, „als würde man gegen eine Wand prallen. Indem viele sagen "Dann bin ich ja schon in Rente", geben sie die Verantwortung unbewusst an uns, wir sind aber zu wenige, um die Veränderung zu schaffen“ (I6 Abs. 248). Im Ergebnis werden Mitarbeiter Schwierigkeiten haben, „zu akzeptieren, dass sich Arbeitsinhalte sowie die Form der Darstellung ändern“ (I3 Abs. 102).

Des Weiteren liegen Probleme im fehlendem Wissen von Führungskräften und Mitarbeitern begründet (I1 Abs. 116; I2 Abs. 52; I3 Abs. 54; I4 Abs. 10; I5 Abs. 20, 180; I6 Abs. 238-

240). Führungskräfte sind nicht unbedingt der „Fachmann, um die Digitalisierung einzuführen“ (I2 Abs. 88) und wissen oftmals nicht „was konkret denn die Digitalisierung für unsere Organisation bedeuten würde“ (I2 Abs. 132). Zudem haben viele Mitarbeiter „keine klare Vorstellung, wie ein digitaler Arbeitsplatz überhaupt aussieht“ (I5 Abs. 180) oder wie die Arbeit mit digitaler Leistungsbearbeitung abläuft (I1 Abs. 116; I2 Abs. 132; I4 Abs. 72, 178, 198; I5 Abs. 84, 180; I6 Abs. 238).

Weiterhin führt die Veränderungsfähigkeit zu Problemen. Im FB 50 gibt es viele Beschäftigte, „die in diesem System der Verwaltung aufgewachsen sind“ (I5 Abs. 182), wodurch sie „schon seit vielen, vielen Jahren die gleiche Tätigkeit machen [...] [und] schon immer in der gleichen, papiergebundenen Form gearbeitet“ (I1 Abs. 106) haben. Bedingt durch die eingefahrenen Strukturen infolge jahrzehntelang gleichbleibender Tätigkeit hat sich eine Veränderungsunfähigkeit entwickelt (I1 Abs. 104, 112; I4 Abs. 148; I6 Abs. 258; I7 Abs. 196). In der Folge sind diese Personen faktisch nicht in der Lage, ihre Arbeitsweise zu verändern und auf digitale Prozesse umzustellen (I1 Abs. 104, 112, I4 Abs. 148; I6 Abs. 224, 260). Im Ergebnis entwickeln sie eine prinzipielle „Ich kann das nicht“-Haltung“ (I6 Abs. 224), die zur Überforderung mit digitalen Arbeitsweisen führt, welche die Abwehrhaltung manifestiert.

Daran anknüpfend baut sich bei den Beschäftigten Angst vor den Veränderungen durch digitale Arbeitsplätze auf (I3 Abs. 104; I6 Abs. 256, 260; I7 Abs. 192, 196). Die Ängste liegen in der generellen Angst vor Veränderungen begründet, ergeben sich aber auch durch die Sorge vor Verlust des Arbeitsplatzes (I5 Abs. 180; I6 Abs. 256; I7 Abs. 196). Zudem bestärken mangelndes Wissen und fehlende Vorstellungskraft die Befürchtungen, mit den Veränderungen nicht zurechtzukommen und mit digitalen Arbeitsweisen überfordert zu sein (I5 Abs. 180; I6 Abs. 260; I7 Abs. 76). Hinzukommen Ängste, durch digitale Arbeitsplätze kontrollierbarer zu werden, die das Voranbringen der Digitalisierung erschweren (I4 Abs. 148; I5 Abs. 184).

Daneben ergeben sich aus der Einstellung der Führungskräfte Probleme (I6 Abs. 262; I7 Abs. 184). Wie die Befragte 6 ausführt, zeigen Führungskräfte die gleiche Abwehrhaltung wie Mitarbeiter: „Viele Personen, die schon sehr lange da sind, haben mittlerweile auch höhere Positionen. Aber von denen wird die Umstellung auf die E-Akte auch nicht in die Wege geleitet.“ (I6 Abs. 260). Demzufolge fehlt den Führungskräften die Bereitschaft, die Entwicklung digitaler Arbeitsplätze voranzutreiben (I6 Abs. 260-262; I7 Abs. 168, 186). Für

die Befragte 6 ist die Einstellung der Führungskräfte daher ein maßgebliches Problem: „Ansonsten hätten wir schon längst die E-Akte. Ich denke, wenn man das wirklich wollen würde, würde man vielmehr dahinter sein. Ich pralle immer gegen eine Wand, entweder kommt die Aussage, dass das datenschutzmäßig nicht möglich ist oder dass das jemand anders entscheiden muss. Das ist für mich auch zermürbend.“ (I6 Abs. 262).

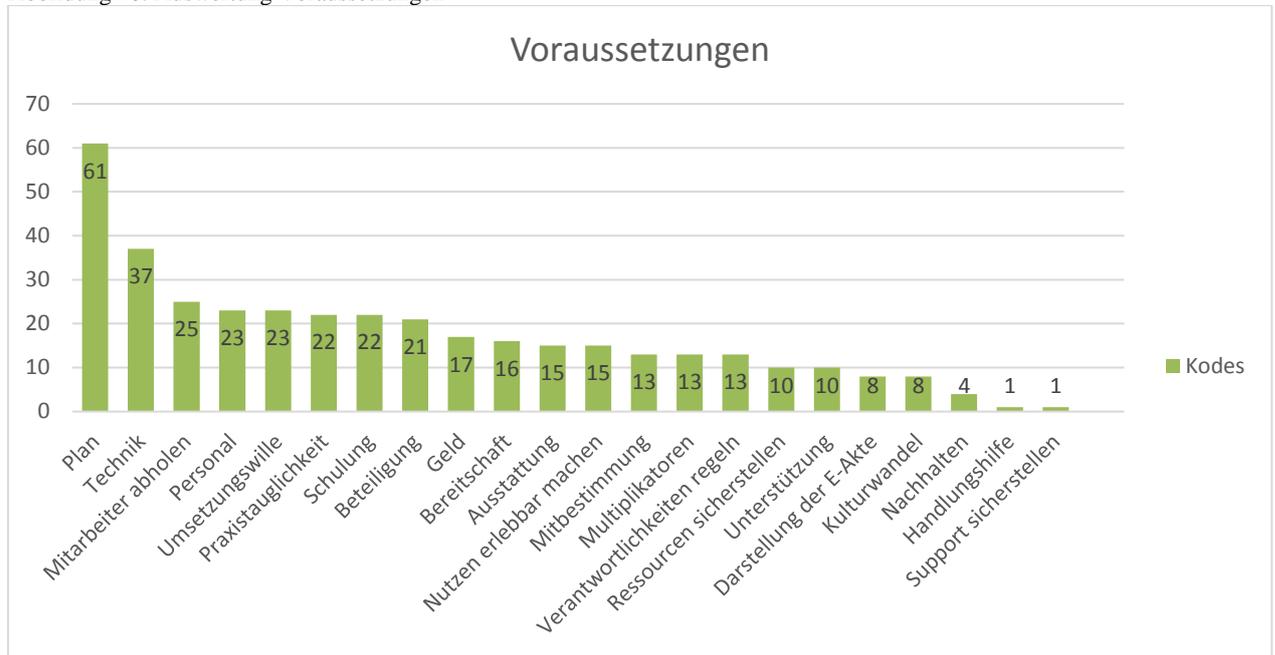
Die aufgezeigten Probleme werden durch die Mitarbeiterstruktur im FB 50 verstärkt (I1 Abs. 104, 112-114, 248). Die Schwierigkeit ist, „dass je höher das Durchschnittsalter unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist, desto weniger wird die Bereitschaft zur Veränderung und die Fähigkeit zur Umsetzung der Veränderungen vorhanden sein.“ (I1 Abs. 112). Das hohe Altersniveau bedingt oftmals eine fehlende Vertrautheit mit digitaler Technik und ist ein weiterer Grund für die mangelnde Veränderungsfähigkeit und das Abwehrverhalten gegenüber digitalen Arbeitsweisen (I1 Abs. 112-114; I6 Abs. 208, 224). Insgesamt ist für die Befragte 6 damit „das Altersniveau teilweise der Grund, warum wir die E-Akte noch nicht haben. Wir haben einen sehr, sehr hohen Altersdurchschnitt im Fachbereich, wenn es hingegen vielmehr jüngere Leute geben würde, wäre der Druck etwas zu verändern, deutlich höher. Zudem wären mehr junge Leute zusammen auch lauter oder könnten sich besser zusammen tun. Die Veränderung könnte also mehr in die Wege geleitet werden.“ (I6 Abs. 248).

Abschließend sehen die Befragten Probleme, wenn Mitarbeiter auf der Strecke bleiben (I1 Abs. 110, 120; I2 Abs. 150; I5 Abs. 178; I7 Abs. 214). Sofern die Mitarbeiter im Umstellungsprozess nicht gezielt mitgenommen werden, besteht die Gefahr, dass sie sich mit den Veränderungen überfordert fühlen (I1 Abs. 120; I6 Abs. 228; I7 Abs. 214). In der Folge trauen sich Mitarbeiter nicht Fragen zu stellen, „weil sie Angst haben, für ‚doof erklärt‘ zu werden“ (I6 Abs. 226), wodurch sich Beharrungs- und Verweigerungstendenzen erhärten. Schlimmstenfalls führt dies zur versteckten Weiterarbeit mit vertrauten Arbeitsmitteln: „Ich kann Beispiele aus der Vergangenheit nennen, als manche Mitarbeiter mit dem PC nichts anfangen konnten. Über Jahre hinweg haben die ihre Olympia Schreibmaschine genutzt - unfassbar.“ (I1 Abs. 120). Auf der anderen Seite kann das Verlieren der Mitarbeiter auch zu Personalabwanderung führen, infolgedessen ein nicht unbedeutender Personalmangel entsteht (I2 Abs. 150; I5 Abs. 178; I7 Abs. 214).

### 4.3.3 Voraussetzungen

Die Auswertung der Interviews ergibt folgende Voraussetzungen

Abbildung 40: Auswertung Voraussetzungen



Quelle: Eigene Darstellung.

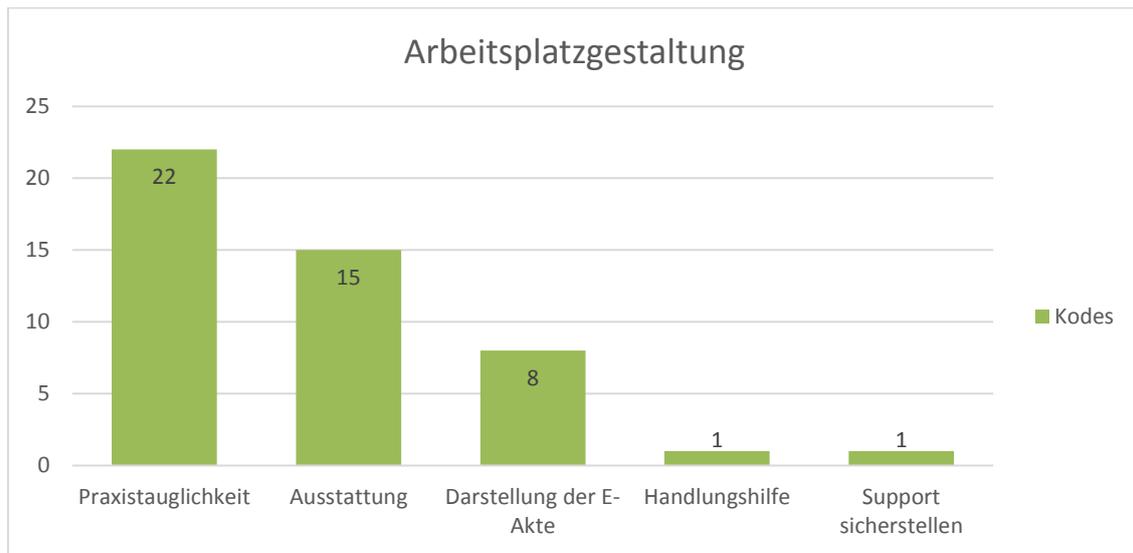
Die Kodes wurden zu folgenden Unterkategorien zusammengefasst:

Abbildung 41: Unterkategoriensystem Voraussetzungen

|                               |   |
|-------------------------------|---|
| <b>Arbeitsplatzgestaltung</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>•Praxistauglichkeit 22</li> <li>•Ausstattung 15</li> <li>•Darstellung der E-Akte 8</li> <li>•Handlungshilfe 1</li> <li>•Support sicherstellen 1</li> </ul>   |
| <b>Ressourcen</b>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>•Technik 37</li> <li>•Geld 23</li> <li>•Personal 17</li> <li>•Zeit 10</li> </ul>   |
| <b>Organisationskultur</b>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>•Umsetzungswille 23</li> <li>•Bereitschaft 16</li> <li>•Nutzen erlebbar machen 15</li> <li>•Multiplikatoren 13</li> <li>•Kulturwandel 8</li> </ul>   |
| <b>Vorgehensweise</b>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>•Plan 61</li> <li>•Mitarbeiter abholen 25</li> <li>•Schulung 22</li> <li>•Beteiligung 21</li> <li>•Mitbestimmung 13</li> <li>•Verantwortlichkeiten regeln 13</li> <li>•Mitarbeiter abstellen 12</li> <li>•Unterstützung 10</li> <li>•Nachhalten 4</li> </ul> |

Quelle: Eigene Darstellung.

Abbildung 42: Voraussetzungen Unterkategorie 1

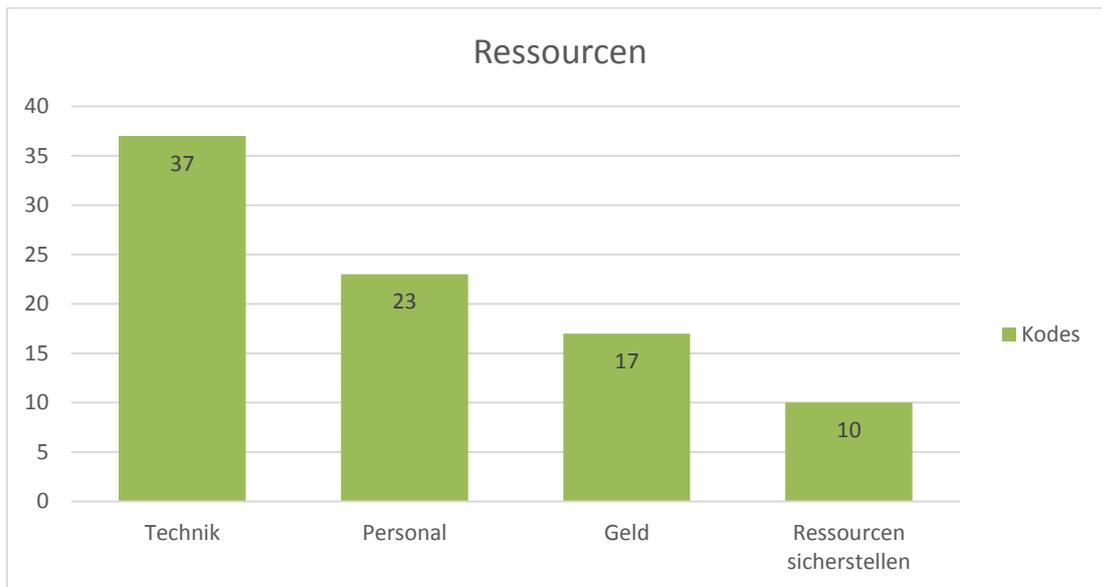


Quelle: Eigene Darstellung.

Voraussetzung bei der Entwicklung digitaler Arbeitsplätze ist die Gewährleistung der Praxistauglichkeit (I1 Abs. 100; I2 Abs. 137; I3 Abs. 106; I4 Abs. 208; I5 Abs. 98, 194; I6 Abs. 142; I7 Abs. 178-180, 214). Es muss vermieden werden, „dass wir in unserem Fachbereich irgendeine Software oder DMS von 18 (Zentralverwaltung) vorgesetzt bekommen und alle sich dann verbiegen müssen, um den technisch vorgegebenen Strukturen gerecht zu werden“ (I2 Abs. 150) Ein Dokumenten-Management-System (DMS) inklusive E-Akte soll im praktischen Einsatz die Erledigung der Arbeit verbessern und für Entlastung sorgen, weshalb es auf die Tätigkeiten im FB 50 zugeschnitten sein muss (I1 Abs. 100; I2 Abs. 137; I3 Abs. 106; I4 Abs. 140-142; I7 Abs. 178). Daran anknüpfend muss die Bedienung einfach und intuitiv sein, damit tatsächlich eine Arbeitserleichterung erreicht wird (I4 Abs. 142, 198; I5 Abs. 194; I6 Abs. 280).

Weiterhin gehört zu den Voraussetzungen die Ausstattung der Arbeitsplätze, was für die Befragten die Anschaffung zusätzlicher Monitore zur Ausstattung mit zwei Monitoren umfasst (I2 Abs. 116; I4 Abs. 66, 128-130, 178; I7 Abs. 48, 178, 204). Entscheidend ist zudem die Größe des Monitors (I2 Abs. 34, 116). Ergänzend wird die Darstellung der E-Akte genannt, womit Lesbarkeit und Ansichtsmöglichkeiten gemeint sind (I4 Abs. 198; I6 Abs. 146, 276; I7 Abs. 178). Gleichmaßen ist eine einheitliche Ablagestruktur vorzugeben, damit „jeder weiß, in welchem Ordner die Dokumente liegen“ (I6 Abs. 146). Abschließend sollte aus Sicht der Befragten 6 eine Handlungshilfe für die Arbeit an einem digitalen Arbeitsplatz bereitgestellt und ein zentraler technischer Support als Ansprechpartner für Hilfestellungen bei Fragen eingerichtet werden (I6 Abs. 280).

Abbildung 43: Voraussetzungen Unterkategorie 2



Quelle: Eigene Darstellung

Voraussetzung für die Digitalisierung der Arbeitsplätze ist die Bereitstellung der benötigten Ressourcen, was für die Befragten die Technik umfasst (I1 Abs. 38; I2 Abs. 38, 104, 137; I3 Abs. 88; I5 Abs. 54, 186; I6 Abs. 202, 250; I7 Abs. 204). Demzufolge muss die technische Umsetzung durch Anschaffung der benötigten Software realisiert werden (I1 Abs. 38, 124; I4 Abs. 178; I5 Abs. 192; I6 Abs. 202; I7 Abs. 204). Die Software muss revisions- und ausfallsicher sowie erwartungskonform sein (I1 Abs. 38; I2 Abs. 104; I3 Abs. 114; I6 Abs. 90, 230).

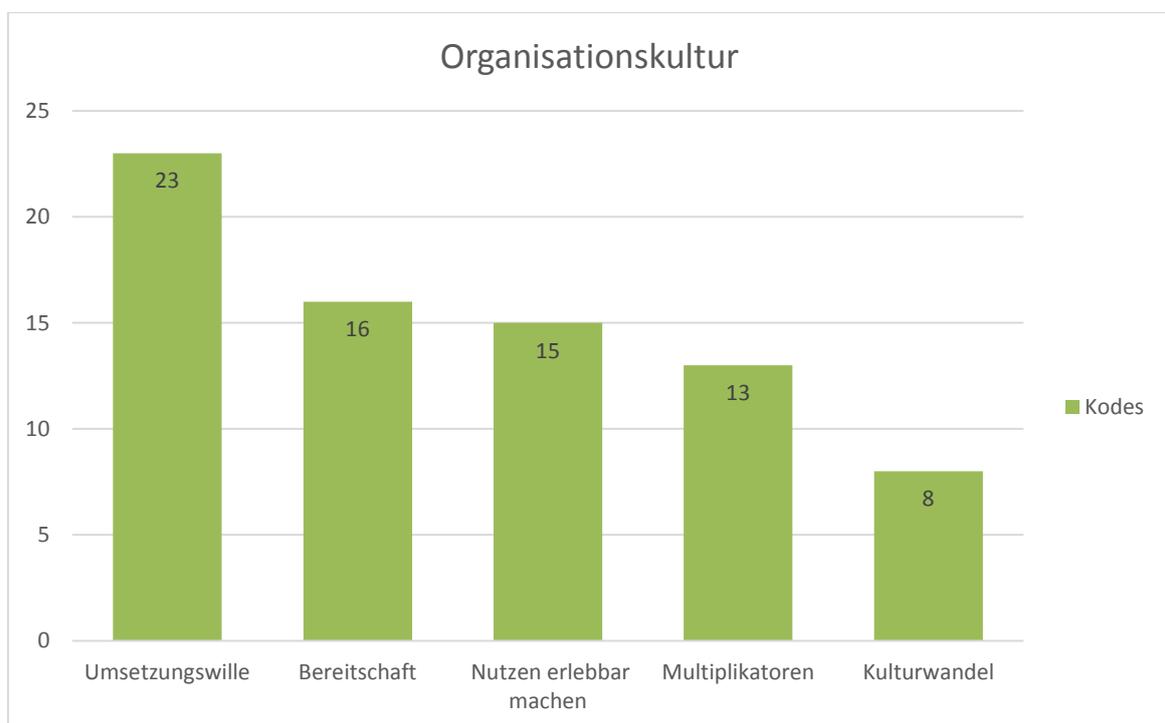
Daneben müssen für die Umsetzung der Digitalisierung personelle Ressourcen bereitgestellt werden (I1 Abs. 100; I2 Abs. 138; I3 Abs. 54; I5 Abs. 84, 186; I7 Abs. 202). Die Kapazitäten bei Mitarbeitern und Führungskräften reichen nicht aus, weshalb zusätzliches Personal vorübergehend zur Verfügung gestellt und gleichzeitig Kapazitäten durch Entlastung von anderen Tätigkeiten geschaffen werden müssen (I3 Abs. 54, 106; I4 Abs. 82; I5 Abs. 58, 170-172, 186; I6 Abs. 112, 250, 276; I7 Abs. 18, 66, 202).

Damit die Digitalisierung der Arbeitsplätze die Verbesserungspotenziale entfaltet, darf der FB 50 bei der Investition „nicht sparen und das billigste Programme nehmen [...], sondern muss in vernünftige Programme investieren“ (I4 Abs. 66). In der Folge sind finanzielle Ressourcen Voraussetzung, welche von der Zentralverwaltung bereitgestellt und vom FB 50 im vollen Umfang in die Entwicklung moderner Arbeitsplätze investiert werden (I1 Abs. 40, 86, 92, 124; I2 Abs. 138; I3 Abs. 68, 88-90; I4 Abs. 66; I7 Abs. 202). Hierfür muss „sich

das Thema Digitalisierung auch im städtischen Haushalt entsprechend wiederfinden. Dazu gehört dann auch die Ehrlichkeit zu erkennen, dass bestimmte Aufgaben in unserem Haushalt freiwillig sind und diese vielleicht zu Lasten von gesetzlichen Pflichtaufgaben bzw. übergeordneten Aufgaben wie der Digitalisierung ein Stück weit zurückzuziehen sind.“ (I3 Abs. 68).

Erforderlich ist damit, dass technische, personelle und finanzielle Ressourcen prioritär bereitgestellt werden, damit die Digitalisierung der Arbeitsplätze realisiert wird (I1 Abs. 40; I3 Abs. 66-68, 88-90, 130; I5 Abs. 186).

Abbildung 44: Voraussetzungen Unterkategorie 3



Quelle: Eigene Darstellung.

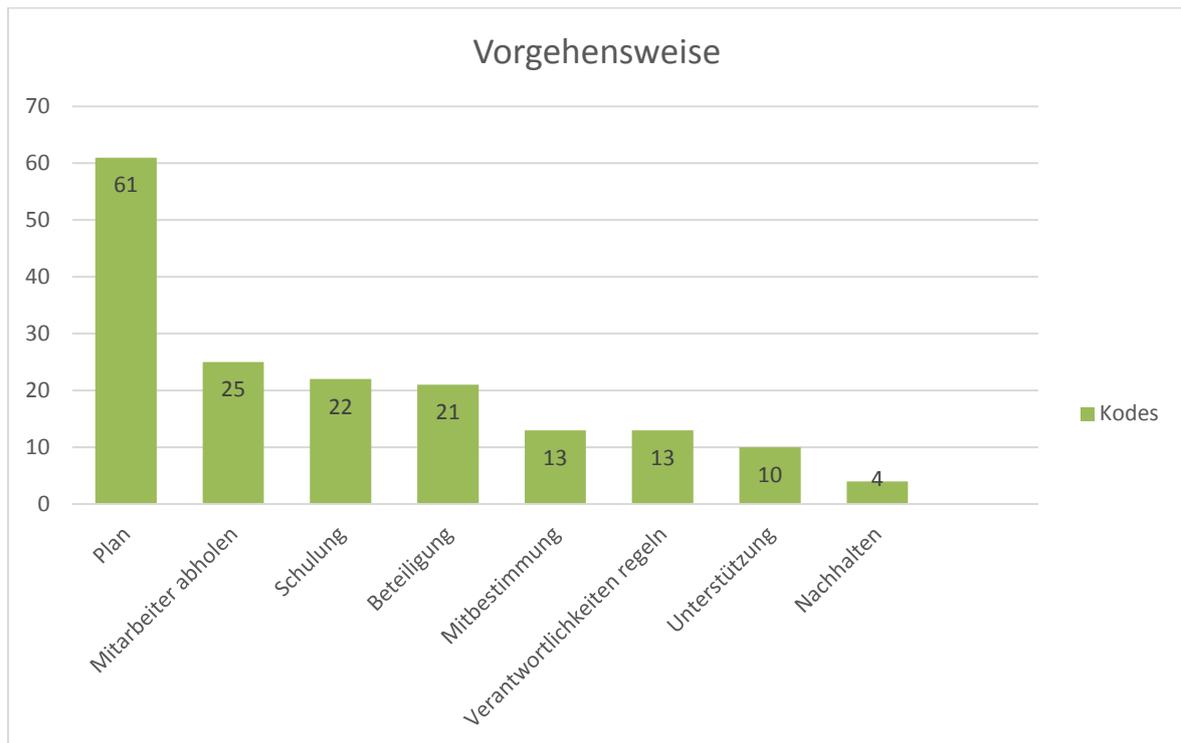
Einhergehend mit den Anforderungen an die Einstellung von Führungskräften und Mitarbeitern ist der Umsetzungswille die Voraussetzung für das Voranbringen der Digitalisierung (I3 Abs. 20, 66, 112, 130; I4 Abs. 148; I5 Abs. 186; I6 Abs. 78, 248; I7 Abs. 66). Demnach braucht es eine „offizielle Positionierung ‚Wir wollen das!‘“ (I5 Abs. 186), die an die Mitarbeiter weitergetragen wird (I3 Abs. 124; I6 Abs. 78, 248; I7 Abs. 76). Die Entwicklung moderner Arbeitsplätze muss gewollt sein, infolgedessen die Führungsebene „ein zögerhaftes und zaghaftes Verhalten und Herangehen vermeiden“ (I3 Abs. 74), sondern die Umsetzung mit Mut und Tatkraft angehen muss (I3 Abs. 112, 120, 130; I4 Abs. 140; I6 Abs. 78; I7 Abs. 66, 114).

Voraussetzung hierfür ist, „sich mit der Digitalisierung und den damit verbundenen Veränderungen auseinanderzusetzen“ (I1 Abs. 108). Auf allen Ebenen muss die Bereitschaft zur Umstellung auf digitale Arbeitsplätze vorhanden sein, wofür Offenheit gegenüber Veränderungen sowie das Erkennen der Vorteile digitaler Arbeitsplätze entscheidend ist (I1 Abs. 120; I2 Abs. 124; I3 Abs. 148; I6 Abs. 220; I7 Abs. 112, 168). Hierfür sind alle Beschäftigten im FB 50 behutsam von den Verbesserungen zu überzeugen, was durch Erlebarmachen des Nutzens digitaler Arbeitsplätze erreicht wird (I3 Abs. 104; I4 Abs. 150-152; I5 Abs. 120; I6 Abs. 80, 226, 250; I7 Abs. 58, 208). Durch Anwendungsbeispiele erleben Mitarbeiter und Führungskräfte die Vorteile, wodurch sie ihnen bewusst werden (I3 Abs. 104; I4 Abs. 150-152; I6 Abs. 254). In der Folge erkennen sie „Hoppla, das funktioniert ja. Mir geschieht hier nichts Böses, ich kann ganz normal arbeiten und mit dem Kunden ganz normal kommunizieren. Ich kann in der E-Akte Schreiben ablegen und produzieren, alles funktioniert“ (I3 Abs. 104), wodurch Vorurteile abgebaut werden. Infolgedessen wandelt sich die Abwehrhaltung in eine befürwortende Haltung, was zusätzlich zu einem Weitertragen der Erfolgserlebnisse führt (I4 Abs. 190).

Für die Verbreitung von Bereitschaft und Umsetzungswillen sind Multiplikatoren hilfreich (I1 Abs. 118, 124; I4 Abs. 164; I6 Abs. 284; I7 Abs. 194-196). Hierfür sind besonders Nachwuchskräfte geeignet, die aufgrund ihrer Technikaffinität eine positive Einstellung gegenüber der Digitalisierung haben und diese bereits selbst einfordern (I1 Abs. 118; I4 Abs. 164; I6 Abs. 240, 284; I7 Abs. 82, 196).

Im Ergebnis ist für die Befragten ein Kulturwandel im FB 50 Voraussetzung für die Digitalisierung der Arbeitsplätze, welcher durch die Multiplikatoren unterstützt werden kann (I3 Abs. 70; I5 Abs. 180, 184; I6 Abs. 258; I7 Abs. 198). Die Organisationskultur muss sich von der veränderungsresistenten Abwehrhaltung zu einer den Veränderungen offen gegenüberstehenden Grundhaltung ändern, damit die Umsetzung moderner Arbeitsplätze ohne Blockaden realisiert wird (I3 Abs. 70).

Abbildung 45: Voraussetzungen Unterkategorie 4



Quelle: Eigene Darstellung

Insgesamt ist für die Entwicklung moderner Arbeitsplätze die Erarbeitung eines Plans zur Vorgehensweise notwendig (I1 Abs. 124; I2 Abs. 138; I3 Abs. 66; I5 Abs. 186; I6 Abs. 254; I7 Abs. 156). Der Plan muss festlegen „wo wir hinwollen, bis wann das passieren soll und mit welcher Priorität“ (I1 Abs. 124) und folglich Ziele und Rahmenbedingungen vorgeben (I1 Abs. 128; I2 Abs. 138; I3 Abs. 44, 58, 68; I5 Abs. 158, 186; I6 Abs. 150; I7 Abs. 2). Somit ist eine gute Vorbereitung, Organisation und Koordination des Veränderungsprozesses unerlässlich (I2 Abs. 94, 132, 138; I5 Abs. 64-66, 120, 156, 186; I7 Abs. 12, 112). Anhand der detaillierten Planung wissen alle Beteiligten „was wann kommt oder was der nächste Schritt ist und was meine Aufgabe ist.“ (I5 Abs. 192). Hierbei ist eine schrittweise Umsetzung zu verfolgen, da digitale Arbeitsplätze „nicht von heute auf morgen eingeführt werden“ (I7 Abs. 114) können.

Des Weiteren ist das Abholen der Mitarbeiter bei der Umstellung auf digitale Arbeitsplätze entscheidende Voraussetzung (I1 Abs. 120; I3 Abs. 40; I5 Abs. 194; I6 Abs. 226). Damit niemand im Veränderungsprozess auf der Strecke bleibt, müssen die Mitarbeiter auf ihrem jeweiligen Wissensstand abgeholt werden (I1 Abs. 120; I3 Abs. 40, 102; I6 Abs. 228; I7 Abs. 210-212). Folglich sind die individuellen Kenntnisse und ggf. Erfahrungen mit digitalen Arbeitsweisen zu berücksichtigen (I1 Abs. 120; I3 Abs. 40, 102). Insgesamt darf den

„Mitarbeitern das fertige Produkt nicht ohne weiteres und insbesondere ohne Unterstützung vor die Nase gesetzt werden [...], sondern sie [müssen] bei dem Veränderungsprozess mitgenommen und abgeholt werden“ (I2 Abs. 137), damit die Arbeitsplätze erfolgreich digitalisiert werden.

Daran anknüpfend sind die Schulungen auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter zuzuschneiden (I1 Abs. 124; I2 Abs. 34; I3 Abs. 52, 76; I4 Abs. 140; I5 Abs. 54; I6 Abs. 102; I7 Abs. 60). Demzufolge sollten Schulungen „so aufgebaut werden, dass ich sowohl die Menschen mitnehme, die Probleme und Ängste haben, als auch diejenigen, die sich dem Thema Digitalisierung gerne öffnen“ (I3 Abs. 102). Zudem müssen Schulungen praxisbezogen und mit Anwendungsbeispielen versehen sein, damit die Mitarbeiter den praktischen Einsatz erlernen (I3 Abs. 52; I5 Abs. 54; I6 Abs. 254; I7 Abs. 60).

Weiterhin gehört die Beteiligung der Mitarbeiter zu den Voraussetzungen, da durch die frühzeitige Beteiligung der ablehnenden Einstellung entgegengewirkt wird (I2 Abs. 138; I7 Abs. 190). Zudem wird die Praxistauglichkeit gewährleistet, da die Mitarbeiter Bedingungen und Kriterien aus der Praxis einbringen können (I4 Abs. 200-202, 212; I6 Abs. 80, 276; I7 Abs. 124, 214). Gleichmaßen sind der Beteiligung dahingehend Grenzen gesetzt, dass nicht alle Mitarbeiter direkt bei der Entwicklung mitarbeiten können (I4 Abs. 82). Aufgrund dessen sollte aus Sicht der befragten Sachbearbeiter pro Sachgebiet jeweils eine Person ausgewählt werden, die stellvertretend für alle Kollegen die Interessen und Vorstellungen der Praxis vertritt und weitergibt (I4 Abs. 82, 200-202, 212; I6 Abs. 276; I7 Abs. 124). Hierbei ist eine gute Abstimmung zwischen den Vorstellungen aus der Praxis und den Vorgaben der Technik notwendig, um eine für die Sachbearbeitung praxistaugliche und gleichzeitig technische umsetzbare Lösung zu schaffen (I5 Abs. 66-68; I7 Abs. 12). Daran anknüpfend ist eine offene und transparente Kommunikation zwischen den Beteiligten sowie einheitliches Vokabular entscheidend (I3 Abs. 54; I5 Abs. 66, 102; I7 Abs. 190), damit nicht „höchst unterschiedliche Sprachen gesprochen“ (I3 Abs. 54) werden.

Ergänzend ist die Mitbestimmung der Mitarbeiter Voraussetzung zur Gewährleistung der Praxistauglichkeit sowie Vermeidung von Abwehrverhalten (I3 Abs. 106; I4 Abs. 200; I5 Abs. 194; I6 Abs. 80, 250). Nur wenn die Mitarbeiter merken, „dass ihre Stimme und ihre Meinung mitzählt und berücksichtigt“ (I3 Abs. 108) und auf ihren Sachverstand auch tatsächlich eingegangen wird, unterstützen sie die Digitalisierung. Die Mitarbeiter müssen

demzufolge an der Entwicklung moderner Arbeitsplätze aktiv mitbestimmen und die Veränderung mitgestalten können (I3 Abs. 108; I4 Abs. 202; I5 Abs. 194; I6 Abs. 138, 276).

Aufgrund der Tatsache, dass „keine Offenheit und Klarheit darüber [besteht], wer für was die Entscheidung trifft oder wer die Digitalisierung in die Wege leiten würde“ (I6 Abs. 268), müssen die Verantwortlichkeiten bei der Umsetzung geregelt werden (I5 Abs. 76-80; I6 Abs. 264, 268). Es sollte „eine entsprechende Stabstelle geben, die dann die Ansprechpartner für die Digitalisierung des Fachbereichs sind“ (I6 Abs. 268) und eigenverantwortlich Entscheidungen zur Umsetzung treffen (I6 Abs. 264). Zur Aufgabe der Verantwortlichen zählt, die entsprechenden Bedarfe an die Zentralverwaltung zu kommunizieren und einzufordern, sodass eine Schnittstelle zur Zentralverwaltung geschaffen wird (I5 Abs. 74). Die Funktion des Verantwortlichen muss daher mit Kompetenzen und Kapazitäten ausgestattet werden, um sich vollständig auf die Aufgabe der Digitalisierung zu konzentrieren und die entsprechenden Berechtigungen zu erhalten (I5 Abs. 82, 170).

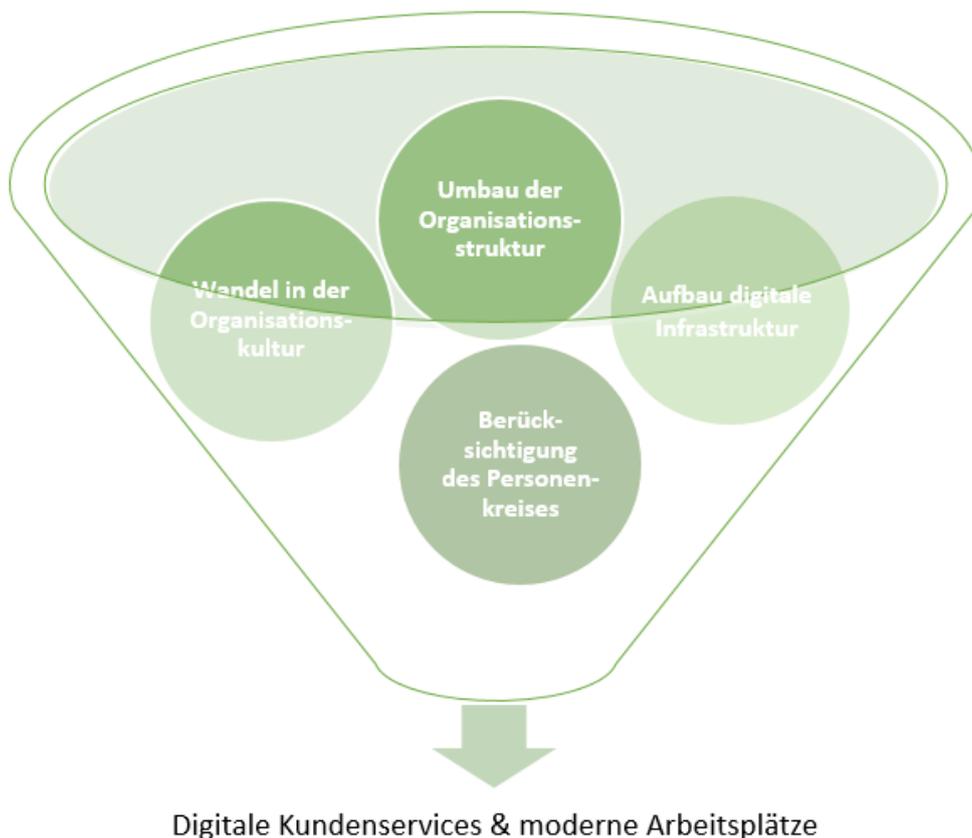
Daneben sieht die Befragte 5 eine externe Unterstützung zur Planung der Digitalisierung der Arbeitsplätze als notwendig an (I5 Abs. 20, 58-60, 124, 132, 190, 194, 198). Zudem würde durch eine zentrale Unterstützung die Digitalisierung weniger überfordernd wahrgenommen (I5 Abs. 20, 58, 60, 132).

Abschließend nennt der Befragte 3 als Voraussetzung für den Erfolg der Digitalisierung der Arbeitsplätze das Nachhalten der Ziele, sodass kontrolliert und evaluiert wird, ob die vereinbarten Ziele eingehalten worden sind oder wo entsprechend Nachbesserungsbedarf besteht (I3 Abs. 66-70).

## 5 Theoretische Einordnung der Ergebnisse

Es wird deutlich, dass die Entwicklung digitaler Kundenservices und moderner Arbeitsplätze als Bestandteil der Einführung von E-Government weniger ein technozentriertes IT-Projekt zur Einführung einer neuen Software, als ein Managementprojekt zur Veränderung und Weiterentwicklung der Organisation und Kultur der öffentlichen Verwaltung ist (Heuberger 2020: 588; Schuppan 2019b: 544). Damit die mit der Einführung von E-Government beschriebenen Verbesserungspotenziale erreicht werden, muss sich folglich „weniger mit technischen Aspekten, sondern viel mehr mit der Organisationsstruktur und ihren historisch gewachsenen Verkrustungen“ (Wind 2017: 178) auseinandergesetzt werden. Aus dem Zusammenspiel der Anforderungen, Probleme und Voraussetzungen lassen sich folgende vier Erfolgskriterien für die Digitalisierung von Verwaltungsleistungen und Arbeitsplätzen im FB 50 feststellen:

Abbildung 46: Erfolgskriterien für digitale Kundenservices & moderne Arbeitsplätze



Quelle: Eigene Darstellung.

## 5.1 Umbau der Organisationsstruktur

Ein Faktor für den nachhaltigen Erfolg der Digitalisierung ist das Einbinden der strukturellen Verbesserungspotenziale: „The challenge is not to introduce digital technologies into public administrations (digitisation); it is more transformative. The challenge is to integrate the use of digital technologies into public sector modernisation efforts (digital government).” (OECD 2016: 7). Bestehende Organisationsstrukturen dürfen nicht ohne weiteres digital abgebildet werden. Vielmehr ist die Bereitstellung von Online-Diensten zur Digitalisierung der Verwaltungsleistungen sowie Einführung digitaler Arbeitsweisen zur Modernisierung der Arbeitsplätze nur erfolgreich, wenn der Aufbau der Verwaltung (Aufbauorganisation) sowie die internen Leistungserstellungsprozesse (Ablauforganisation) verändert werden.

Die Auswertung der Interviews ergibt, dass die aufgezeigte [Aufbau-](#) und [Ablauforganisation](#) für die Entwicklung digitaler Kundenservices und moderner Arbeitsplätze nur begrenzt geeignet ist und daher transformiert werden muss. Bedingung hierfür ist der Wandel von der traditionell funktionsorientierten zu einer prozessorientierten Organisationsstruktur (Scheer et al. 2003: 32, 37 f.; Schuppan 2006: 69). Damit verbunden ist die Ablösung der hierarchischen Verwaltungsorganisation durch eine dienstleistungsorientierte Organisationsstruktur „that centers on the client” (Wirtz 2015: 4), also die Leistungserbringung an den Bedürfnissen der Kunden ausrichtet (Schenk/Schneider 2019: 8).

Gleichermaßen ist eine digitale Verwaltung „weniger ein Portal im Internet, wie es mit dem E-Government oft verbunden wird, als eine Ablauforganisation, welches von einem stringenten Prozessmanagement geprägt ist” (Schneider 2018: 116). Die Veränderung der Organisationsstruktur erfordert zunächst eine Analyse und Optimierung der Leistungserstellungsprozesse durch begleitendes Prozessmanagement, auf deren Grundlage die Neuorganisation der Aufbau- und Ablauforganisation erfolgt (Beck 2019: 114; BMI 2018a: 4; Fischer 2008: 316f.; Mayer 2011: 50). Bestehende Abläufe dürfen nicht 1:1 digital abgebildet werden, sondern müssen kritisch hinterfragt und durch digitale Workflows ersetzt werden (Schuppan 2019b: 537f.; Streicher 2020: 2). Der Fokus bei der Prozessoptimierung ist nicht nur auf interne Verbesserungspotenziale zu legen, sondern muss nach dem Prinzip des [Service Design](#) auch die Nutzerperspektive miteinbeziehen (KGSt 2020: 7f.).

Für die Neugestaltung der Aufbau- und Ablauforganisation im FB 50 dient das Konzept des One-Stop-Government, welches mit einer Trennung in Front und Back-Office verbunden ist (Fischer 2014: 302f.). Kerngedanke des One-Stop-Government ist, „alle in einer bestimmten

Lebenslage anfallenden Verwaltungsangelegenheiten mit Hilfe einer zentralen Anlaufstelle in der öffentlichen Verwaltung abwickeln zu können“ (ebd.: 302). Hierbei sind Front- und Back-Office als physischer Ort, jedoch durch die Integration der Online-Dienste auch als Front- und Back-End zu verstehen (Hensen/Schulz 2005: 7; Janssen 2010: 157). Die KGSt kombiniert diese Begriffe zur Front- und Backstage der Verwaltung:

Abbildung 47: Betrachtungsebenen von Service Design



Quelle: KGSt 2020: 9.

Auf der Frontstage des FB 50 sind die digitalen Kundenservices angesiedelt, welche in digitaler Form die zentrale Anlaufstelle für die Inanspruchnahme der Sozialleistungen darstellen. Auf der Backstage des FB 50 erfolgt die medienbruchfreie Abwicklung der Verwaltungsleistungen an modernen Arbeitsplätzen. Demzufolge liegt eine direkte Verzahnung zwischen digitalen Kundenservices und modernen Arbeitsplätzen vor, infolgedessen eine ganzheitliche Betrachtung beider Dimensionen entscheidend ist (Groß/Krell 2019: 11; KGSt 2019a: 25f.).

Gleichermaßen bietet die Aufteilung in Front- und Backstage Potenziale, durch den Aufbau von Servicecentern den Fokus verstärkt auf die individuelle Beratung zu legen, sodass die Orientierung an den Bedürfnissen der Kunden weiter ausgebaut wird. In den Servicecentern könnten speziell geschulte Mitarbeiter persönlich die Anliegen der Bürger entgegennehmen sowie Beratungsgespräche anbieten, sodass zusätzlich zum Verwaltungsportal eine Anlaufstelle für Bürger ohne digitale Möglichkeiten angeboten wird. Die Bearbeitung der Anliegen erfolgt auf der Backstage durchgängig digital, indem im Servicecenter sämtliche Informationen und Daten digital eingegeben und anschließend automatisiert übertragen werden.

## 5.2 Aufbau digitale Infrastruktur

Als Basis für die Umsetzung digitaler Kundenservices und moderner Arbeitsplätze und der damit verbundenen Neugestaltung der Organisationsstruktur wurde die Bereitstellung der digitalen Infrastruktur genannt. Hierzu gehört auf der Frontstage das Verwaltungsportal mit den Basisdiensten wie Nutzerkonten mit digitalen Antrags-, Download-, und Upload-Möglichkeiten sowie auf der Backstage die digitale Abwicklung über eine elektronische Vorgangsbearbeitung und Aktenführung.

### Verwaltungsportal inklusive Online-Dienste

Um auf der Frontstage digitale Kundenservices zentral anbieten zu können – und den Verpflichtungen des OZG gerecht zu werden – benötigt die LHH ein Verwaltungsportal, welches als technische Plattform den virtuellen Eingang in den FB 50 realisiert (Merschmann 2019: 12). Dieses Verwaltungsportal ist über das niedersächsische Verwaltungsportal Bürger- und Unternehmensservice Niedersachsen (BUS)<sup>13</sup> im Portalverbund des Bundes zu integrieren (Srocke/Bünzow 2018: 14f.).

Nach § 12 Niedersächsisches Gesetz über digitale Verwaltung und Informationssicherheit (NDIG) werden die Basisdienste zur Umsetzung digitaler Kundenservices vom zuständigen Niedersächsisches Ministerium für Inneres und Sport (MI) für alle Kommunen des Landes bereitgestellt (MI 2020: 34f.). Die Softwarelösungen verfügen über Schnittstellen zur Integration in die Leistungserstellungsprozesse, sind datenschutzkonform und teilweise sogar kostenfrei, weshalb eine Implementierung der Basisdienste empfehlenswert ist. Daran anknüpfend ist zu prüfen, inwieweit nach dem [EfA-Prinzip](#) für die vom FB 50 erbrachten Leistungen bereits digitale Antragsmöglichkeiten entwickelt worden sind, die nachgenutzt werden können, sodass eine eigenständige Erstellung entbehrlich und lediglich Anpassungen an die Besonderheiten des FB 50 erforderlich sind.

Durch die Inanspruchnahme der Basisdienste vom MI sowie ggf. bereits vorhandener EfA-Lösungen wird nicht nur der technische Aufwand entscheidend reduziert, sondern zusätzlich die Gefahr von Insellösungen vermieden.

---

<sup>13</sup> Siehe: <https://service.niedersachsen.de/>

### **Elektronische Vorgangsbearbeitung und Aktenführung**

Wesentliche Bedingung für die Digitalisierung von Verwaltungsleistungen und Arbeitsplätzen ist für die Befragten die Umstellung von der papiergebundenen auf die elektronische Vorgangsbearbeitung und Aktenführung, damit die verwaltungsinterne Basis für medienbruchfreie Leistungserstellungsprozesse gelegt wird (Herzberg 2018: 96; KGSt 2011a: 39). Eine E-Akte bildet die Akten des FB 50 elektronisch ab, sodass aktenrelevante Informationen elektronisch verfügbar sind (BMI 2012a: 7; Zanker 2019: 17). Die Vorteile elektronischer Aktenführung liegen im schnelleren Auffinden bearbeitungsrelevanter Daten sowie orts- und zeitunabhängigen, parallelen Zugriffs- und Bearbeitungsmöglichkeiten, infolgedessen die Auskunftsfähigkeit verbessert sowie Zeiteinsparungen erreicht werden (Bals et al. 2014: 4; BMI 2012b: 16; Braun Binder 2019: 325; Löbel et al. 2018: 302).

Technisches Herzstück der E-Akte ist ein DMS, welches über die Integration von Fachverfahren und Verwaltungsportal den Gesamtrahmen für die Digitalisierung der Verwaltungsvorgänge des FB 50 darstellt (BLT 2017: 4; LT RLP 2018: 39; Schäfer/Schmid 2015: 214).

Für die LHH wurde im Zuge der Digitalisierungsstrategie bereits in die Software d.3 der Firma d.velop AG investiert, welche allerdings noch nicht auf die Einsatztauglichkeit für den FB 50 angepasst wurde (LHH 2019: 3). Entscheidend für die Einsatztauglichkeit ist das Erfüllen der von den Befragten aufgezeigten Funktionen bzw. die Anpassungsfähigkeit der Software an die Besonderheiten der Leistungserbringung. Die Auswertung der Interviews verdeutlicht, dass das DMS nicht nur reine Ablagemöglichkeiten, sondern eine Workflowsteuerung zum Abbilden der Leistungserstellungsprozesse aufweisen muss (Reiss 2018: 89f.). Hierfür ist neben digitalen Mitzeichnungsverfahren über unterschiedliche Hierarchieebenen besonders die Verbindung mit den Fachverfahren zu gewährleisten, damit derzeit manuell vorgenommene Eingaben automatisiert und Daten direkt übertragen werden (Groß 2015: 8; Klein 2019: 16 f.). Darüber hinaus ist für die medienbruchfreie Bearbeitung zwingend eine Verknüpfung mit dem Verwaltungsportal erforderlich, infolgedessen online eingehende Informationen über das DMS automatisiert in die E-Akte bzw. ein digitales Postfach übertragen werden (Zanker 2019: 17f.). Durch die Workflowsteuerung werden automatisierte Leistungserstellungsprozesse im FB 50 aufgebaut, wodurch eine schnellere Bearbeitung bei gleichzeitiger Entlastung von zeitbindenden Tätigkeiten erreicht wird (Brüggemeier 2019: 584f.; DLT 2017: 3f.).

### 5.3 Wandel in der Organisationskultur

Die von den Befragten angeführten Anforderungen, Probleme und Voraussetzungen hinsichtlich der Einstellung und Veränderungsfähigkeit im FB 50 lassen auf eine legalistische Organisationskultur<sup>14</sup> schließen, welche sich durch das Festhalten an der papiergebundenen Verwaltungstätigkeit sowie die Abwehr von Veränderungen auszeichnet (Derlien et al. 2011: 35, 205; Fisch 2020: 11f.; Hill 2014: 132). Bedingt durch die keinen Veränderungen unterworfenen Arbeitsweise herrscht im FB 50 ein „Geflecht von starren, über Jahre und Jahrzehnte hinweg entwickelten Regeln, Arbeitsprozessen, Gewohnheiten und Selbstverständlichkeiten“ (Schäfer 2011: 25), welches die Veränderungsfähigkeit von Mitarbeitern, aber auch Führungskräften erheblich beeinflusst. Das jahrzehntelange Durchführen gleichbleibender Tätigkeiten wie der papiergebundenen Aktenführung führt zu Beharrungstendenzen und Erstarren in Routinen, wodurch die Veränderungsfähigkeit stetig abnimmt (Pippke 2014: 99; Schilling 2014: 73; Schneider et al. 2020: 1f.). Veränderungen werden in der Folge als Bedrohung und nicht als Chance wahrgenommen, weshalb ihnen mit Angst und Argwohn entgegengetreten wird (Franz 2013: 454; von Lucke 2002: 81-83). Durch die tiefgreifende Neugestaltung der Arbeitsweise entstehen zudem Befürchtungen vor Überforderung, Kontrollierbarkeit oder gar Verlust des Arbeitsplatzes, wodurch das Abwehrverhalten verstärkt wird (Löbel et al. 2018: 301-303; Lück-Schneider/Schuppan 2017: 237; Randstad Stiftung 2018: 15-23).

Gleichzeitig offenbaren sich Defizite hinsichtlich einer kundenorientierten Leistungserbringung. Dies lässt den Schluss zu, dass das Verwaltungshandeln nicht ausreichend durch eine serviceorientierte Denk- und Handlungsweise geprägt ist, die den Bürger als Kunden wahrnimmt (Bücker-Gärtner 2013: 205; Rölle 2019: 99). Für die nachhaltige Ausrichtung an den Bedürfnissen der Bürger und Wahrnehmung als Kunden muss die Kundenorientierung jedoch in der Organisationskultur verinnerlicht werden (Bogumil/Kißler 1997: 60).

Die nachhaltige Entwicklung digitaler Kundenservices und moderner Arbeitsplätze erfordert eine Abkehr von den tiefverwurzelten Denk- und Handlungsmustern, welche die Abwehraltung, Veränderungsunfähigkeit und verbesserungswürdige Kundenorientierung bedingen (Brown et al. 2014: 94, 98-101; Heuberger 2020: 588; Streicher 2020: 18). Es bedarf eines

---

<sup>14</sup> Siehe: Hill 2014: 125; Lühr 2014: 151.

kulturellen Wandels im FB 50, um E-Government als Chance für eine veränderte Wahrnehmung von Bürgern als Kunden sowie zur nachhaltigen Reflexion und Verbesserung der internen Verwaltungsarbeit zu verstehen (Heckmann 2013: 5; Neutzner/Löbel 2020: 270).

Der Kulturwandel stellt wiederum neue Anforderungen an die Kompetenzen, Fertigkeiten und Fähigkeiten von Führungskräften und Mitarbeitern im FB 50, weshalb der Personalentwicklung eine entscheidende Rolle zukommt (Crummenerl et al. 2019: 6; Zanker 2019: 29).

#### **5.4 Berücksichtigung des Personenkreises**

Die Aussagen der Befragten verdeutlichen, dass die Besonderheiten des Personenkreises entscheidende Kriterien bei der Entwicklung digitaler Kundenservices sind. Demzufolge muss die spezifische Struktur der Kunden des FB 50 beachtet werden.

Wesentliche Gründe für eine geringe Nutzungshäufigkeit sind Studien zufolge fehlende Bekanntheit vorhandener Angebote, mangelnde Medienbruchfreiheit sowie undurchschaubare Struktur (EFI 2016: 87; Initiative D21/fortiss 2019: 20; Initiative D21/TU 2020: 32f.; Hunnius et al. 2016: 188). Damit sich die Digitalisierung der Verwaltungsleistungen im FB 50 nicht aus einem „Teufelskreis aus unattraktiven Angeboten und geringer Nutzung“ (KGSt 2019a: 11) dreht, ist daher die leichte Zugänglichkeit und Auffindbarkeit sowie Barrierefreiheit digitaler Angebote sicherzustellen (Weber 2018: 161). Zudem muss die Bekanntheit der Online-Anwendungen sowie die faktische Benutzbarkeit durch technische Interoperabilität gewährleistet sein (Initiative D21/TU 2020: 12).

Weiterhin müssen digitale Kundenservices für den Kunden vorteilhaft und zweckmäßig sein, weshalb die Nutzerorientierung eine wesentliche Rolle spielt (Redick 2010: 46f.; Groß/Krellmann 2019: 11). Dementsprechend sind digitale Kundenservices aus der Nutzerperspektive an den individuellen Kundenbedürfnissen auszurichten (BMI 2020: 7; Hunnius et al. 2016: 188). Für die bedarfs- und nutzerorientierte Gestaltung ist wiederum die Einbeziehung der Kunden des FB 50 in den Entwicklungsprozess entscheidend (BT 2020: 13).

Allerdings ist die von den Befragten angeführte Ausgrenzung von Bürgern ohne digitale Möglichkeiten zu vermeiden, indem alle Zugangswege zum FB 50 offenbleiben sowie ein jederzeitiger Wechsel zwischen den Zugangswegen möglich ist (von Lucke 2020: 113). Dem liegt zugrunde, dass bestimmte Personengruppen wie „sozial schwächere Mitbürger, Personen mit niedrigem Bildungsstand und ältere Menschen, die wenig Vertrauen in Computer und Smartphones haben“ (ebd.), welche auch zum Personenkreis des FB 50 gehören, die

Nutzung digitaler Kundenservices scheuen und wie von den Befragten aufgezeigt, den persönlichen Kontakt vorziehen. Es müssen daher jederzeit alle Zugangswege ohne Einschränkungen und Nachteile für die Kunden offengehalten werden:

Abbildung 48: Kanaltypen für Verwaltungsleistungen



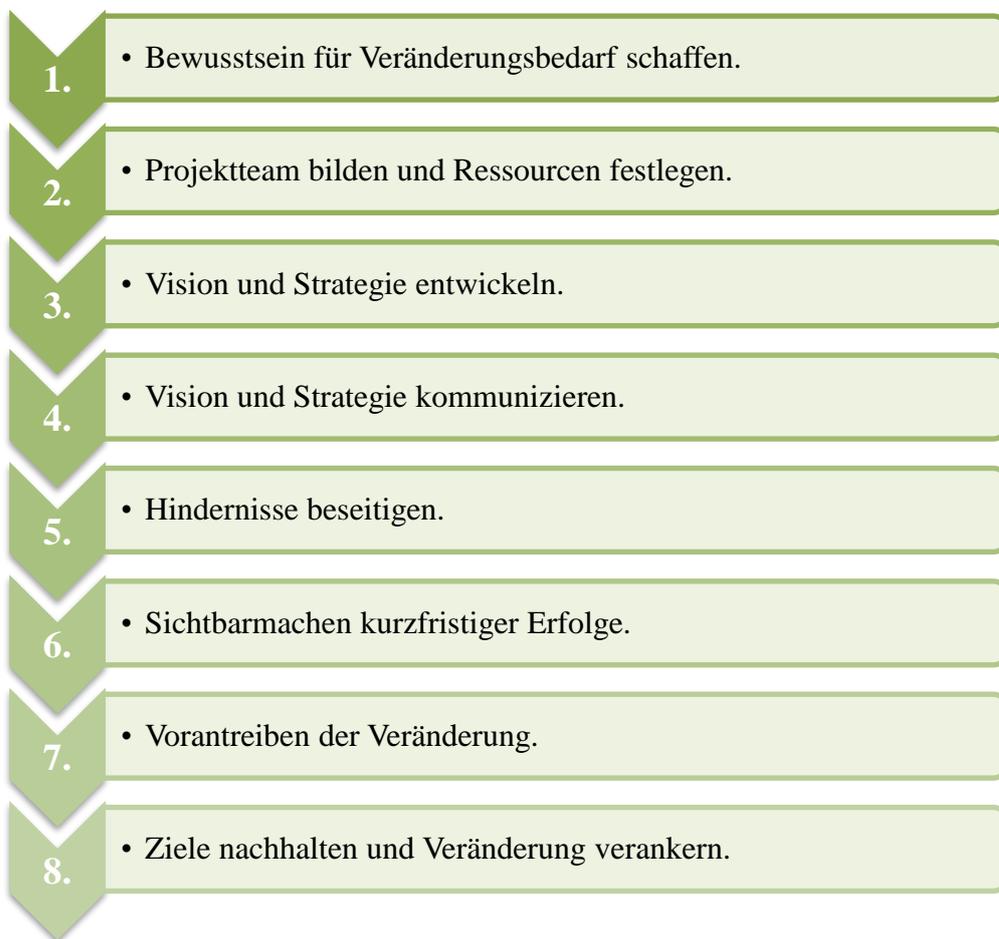
Quelle: von Lucke 2020: 111.

Für die Integration und Koordination der angebotenen Zugangswege ist ein vertikales Multi-Channel-Management empfehlenswert (ebd.: 114).

## 6 Entwicklung des Handlungsleitfadens

Das skizzierte Vorhaben der Entwicklung digitaler Kundenservices und moderner Arbeitsplätze im Kontext der Einführung von E-Government ist ein Projekt der Organisationsentwicklung, das tiefgreifende organisationale und kulturelle Veränderungen im FB 50 erforderlich macht. Infolgedessen ist eine sorgfältige Planung dieses Veränderungsprozesses aus der Blickrichtung von Change-Management und nicht aus einer technisch-orientierten Sicht entscheidend. In Anlehnung an das 8-Stufenmodell von Kotter<sup>15</sup> wird nachfolgend ein stufenweiser Handlungsleitfaden skizziert, der die Vorgehensweise zur schrittweisen Umsetzung des Digitalisierungsvorhabens aufzeigt und als Wegweiser dient:

Abbildung 49: Stufenweiser Handlungsleitfaden



Quelle: Eigene Darstellung.

---

<sup>15</sup> Siehe: Kotter 1996.

## **6.1 Bewusstsein für Veränderungsbedarf schaffen**

Im ersten Schritt ist ein Bewusstsein für den Veränderungsbedarf zu schaffen. Eine digitale Transformation wird nur erreicht, wenn sich der Veränderungswille von „innen“ selbst entwickelt und nicht von „außen“ angeordnet wird (Kazmierski 2019: 56). Demzufolge müssen die Führungskräfte im FB 50 die Notwendigkeit der Entwicklung digitaler Kundenservices und moderner Arbeitsplätze erkennen, damit sich ein konsequenter Umsetzungswille einstellt und sie sich als Initiatoren und Förderer verstehen, die das Digitalisierungsvorhaben aktiv angehen und vorantreiben.

Für das Erkennen der Notwendigkeit sollten sich die Führungskräfte die Vorteile digitaler Kundenservices und moderner Arbeitsplätze hinsichtlich der Steigerung der Effektivität des Verwaltungshandelns, als auch der Verbesserung der Kundenzufriedenheit sowie der Arbeitgeberattraktivität bewusst machen. Der Nutzen der Digitalisierung muss mehrdimensional aus Organisations-, Kunden- und Mitarbeiterperspektive betrachtet und verstanden werden. Neben den Vorteilen muss verinnerlicht werden, welche Nachteile das Festhalten an der bestehenden Leistungserbringung nach sich zieht, sowohl hinsichtlich der geringen Attraktivität als Arbeitgeber, unzureichenden Serviceorientierung gegenüber den Kunden, aber auch in Anbetracht der auftauchenden Probleme mangelnder Digitalisierung durch die Corona-Pandemie.

Weiterhin dürfen die aufgezeigten Anforderungen und Probleme nicht als „unüberwindbare Hürden“ wie der Datenschutz gesehen werden. Es muss das Bewusstsein vorhanden sein, dass sich Hindernisse ergeben können, diese jedoch durch geeignete Maßnahmen beseitigt werden. Daran anknüpfend darf der Beginn des Veränderungsprozesses nicht durch eine abwartende Haltung auf Entscheidungen oder Strategien aus der Zentralverwaltung verzögert werden. Entscheidend ist, mit Eigeninitiative sowie Mut und Tatkraft die Digitalisierung trotz mangelnder Konzepte oder sich ergebender Hürden bewusst anzugehen und voranbringen zu wollen.

## 6.2 Projektteam bilden und Ressourcen festlegen

Die Analyse der Interviews verdeutlicht, dass personelle und zeitliche Kapazitäten im FB 50 nicht ausreichend vorhanden sind. Die Erkenntnis der Befragten, dass sich die Digitalisierung nicht nebenbei machen lässt, führt somit zum zweiten Schritt der Bildung eines Projektteams. Zudem erhält das Digitalisierungsvorhaben durch die Etablierung eines Projektteams den notwendigen Stellenwert.

Das Projektteam sollte sich interdisziplinär aus Führungskräften und Mitarbeitern des FB 50 zusammensetzen, wobei die Mitglieder nach Fähigkeiten zur Konzeption, Planung, Steuerung und Umsetzung von Veränderungsvorhaben auszuwählen sind. Allerdings könnten diese Kompetenzen auch im Vorfeld durch kurzfristige Weiterbildungsmaßnahmen bei prinzipiell motivierten Mitarbeitern aufgebaut werden. Neben organisationalen Gestaltungskompetenzen sollten die Mitglieder digitale Affinität sowie hohe Motivation für die Teilnahme am Veränderungsprozess aufweisen und bestenfalls bereits Erfahrungen mit digitaler Verwaltungsarbeit gesammelt haben. Das Projektteam sollte maximal aus einem Sachbearbeiter pro betroffenem Bereich sowie einer Bereichsleitung stellvertretend für die Führungsebene bestehen, um eine optimale Handlungsfähigkeit zu gewährleisten. Aufgrund der von den Befragten angeführten begrenzten zeitlichen Kapazitäten, ist das Personal aus dem FB 50 von der primären Arbeit freizustellen, sodass sie sich vollumfänglich auf die Aufgabe konzentrieren können.

Im Ergebnis sollte bereitwilligen Mitarbeitern des FB 50 die Teilnahme ermöglicht, jedoch zusätzlich eine externe Mitwirkung aus der Zentralverwaltung sowie der IuK-Verwaltung der LHH eingefordert werden, welche die benötigten Kompetenzen bzw. technischen Sachverstand aufweist und das Projektteam ergänzt. Zusätzlich sind die Personalorgane nach den Beteiligungsvorgaben der LHH wie Schwerbehindertenvertretung und Personalrat einzubeziehen.

Innerhalb des Projektteams ist es entscheidend, dass klare Verantwortlichkeiten definiert werden. Allen Projektmitgliedern muss ihre Rolle sowie ihr Verantwortungsbereich bewusst sein, damit jeder seine Aufgabe und Umsetzungsverantwortung übernimmt. Dies umfasst die Übertragung von Entscheidungsbefugnissen, sodass das Projektteam eigenverantwortlich Entscheidungen treffen kann, um zeitverzögernde Abstimmungswege zu vermeiden. Zudem ist zu Beginn eine gemeinschaftliche Wissensgrundlage aufzubauen, um im Vorfeld Verständigungsprobleme aus dem Weg zu räumen. Ergänzend muss eine transparente und

wertschätzende Kommunikation innerhalb des Projektteams, aber auch nach außen verbindlich sein.

Im Anschluss ist ein Finanz- und Zeitrahmen aufzustellen, wobei bei den finanziellen Ressourcen ein entsprechender Spielraum eingeräumt werden muss, da zu Beginn des Projekts noch nicht abschließend geklärt werden kann, welche Folgekosten sich z. B. durch die Anschaffung benötigter Hard- und Software ergeben, sondern diese erst im Verlauf konkretisiert werden können.

### **6.3 Vision und Strategie entwickeln**

Im nächsten Schritt ist eine digitalen Kundenservices und modernen Arbeitsplätzen zugrundeliegende Vision zu skizzieren, welche in eine übergeordnete Strategie einzubetten ist. Das Entwerfen einer einheitlichen Vision ist essentiell für die Schaffung eines Zukunftsbildes, welches alle Beschäftigten im FB 50 anstreben zu erreichen. Hierbei ist zu berücksichtigen, dass beim Entwickeln der Vision nicht nur in der eigenen Fachlichkeit gedacht, sondern der Horizont um die Kundenperspektive, aber auch Führungs- bzw. Mitarbeiterperspektive erweitert wird. In allen Interviews wurde deutlich, dass die Befragten „in ihrer eigenen Welt denken“<sup>16</sup> und ihnen Wissen über andere Tätigkeiten fehlt. Aufgrund dessen muss eine gemeinsame, mehrdimensionale Sichtweise gefunden werden, damit die Perspektiven aller Zielgruppen berücksichtigt werden.

Beispielhaft kann die Vision skizziert werden als Bild von zufriedenen Kunden, die orts- und zeitunabhängig ihre Angelegenheiten digital abwickeln, aber gleichzeitig bei Bedarf eine umfassende, individuelle Beratung erhalten sowie motivierten Mitarbeitern, die ihre Verwaltungsvorgänge papierlos an örtlich und zeitlich flexiblen Arbeitsplätzen bearbeiten, während sie durch den Wegfall von Routinetätigkeiten ausreichend Zeit und Energie für die Beratung der Kunden haben.

Auf Basis der Vision ist die Strategie zur Umsetzung des Veränderungsprozesses zu formulieren. Die Interviewergebnisse verdeutlichen, dass die Realisierung digitaler Kundenservices und moderner Arbeitsplätze abhängig von der Gestaltung durchgängig medienbruchfreier elektronischer Prozesse ist. Die Digitalisierung darf nicht gleichgesetzt werden mit der

---

<sup>16</sup> Beispielsweise werden bei der Frage nach den Anforderungen digitaler Kundenservices nur die Vorteile der E-Akte aufgezählt (I6 Abs. 71-73).

Einführung der E-Akte<sup>17</sup>, sondern muss als Neugestaltung der Leistungserbringung verstanden werden, die tiefgreifende Veränderungen erfordert. Die übergeordnete Strategie muss den Fokus auf die kritische Betrachtung und Optimierung der Leistungserstellungsprozesse im Zuge eines projektbegleitenden Prozessmanagements legen und darf sich nicht auf die Einführung der E-Akte oder Bereitstellung von digitalen Antragsformularen reduzieren.

Bevor sich dementsprechend überhaupt mit einer Software zur Umsetzung der Online-Dienste oder der Umstellung auf ein DMS befasst wird, sind zunächst die im FB 50 vorhandenen Leistungserstellungsprozesse zu erfassen, zu analysieren und hinsichtlich ihrer Digitalisierungsfähigkeit zu optimieren, wobei insbesondere die vielfältigen Automatisierungspotenziale zu berücksichtigen sind:

### **1. Bestandsaufnahme**

Im Rahmen einer Bestandsaufnahme sind die [beschriebenen Leistungserstellungsprozesse](#) zu visualisieren. Hierbei müssen alle Arbeitsschritte, beteiligten internen und externen Instanzen wie Registratur, Sachbearbeiter, Poststelle, Führungskraft sowie übergeordnete Behörden, Amtsärzte, Gerichte etc., aber auch die Ausstattung der Arbeitsplätze (Monitore, Drucker) inklusive genutzter Programme (Word, Fachverfahren) und Arbeitsmittel (Papierakte) sowie von den Kunden angeforderte Unterlagen bzw. benötigte Informationen berücksichtigt werden. Gleichzeitig sind Teilprozesse wie Widerspruchsverfahren oder Wiederholungsanträge zu berücksichtigen. Ergänzend muss festgehalten werden, inwieweit Einschränkungen bei der Digitalisierung bestehen wie bei der Scheckausgabe.

Um im Vorfeld die Praxisebene miteinzubeziehen, ist es empfehlenswert, die Prozesse gemeinsam mit den betroffenen Mitarbeitern aufzunehmen. Zudem gehen hierdurch keine arbeitsrelevanten Besonderheiten verloren. Damit bei den Beschäftigten durch die Analyse der täglichen Arbeitsabläufe wiederum keine Ängste vor Arbeitsverlust entstehen, ist eine feinfühlig Herangehensweise entscheidend.

---

<sup>17</sup> Die Antworten der Befragten lassen den Schluss zu, dass sie unter Digitalisierung nur die Einführung der E-Akte verstehen. Zur weiterführenden Problematik siehe Herzberg 2018: 96-99.

## **2. Analyse der Schwachstellen**

Im zweiten Schritt sind die Schwachstellen unter Beteiligung der betroffenen Mitarbeiter zu analysieren, die sich größtenteils in Medienbrüchen und nicht genutzten Automatisierungspotenzialen beispielsweise bei der manuellen Erstellung der Bescheide offenbaren (→ [Ablauforganisation](#)).

Um Ängsten entgegenzuwirken, ist den Beschäftigten behutsam zu verdeutlichen, dass durch die Digitalisierung eine Erleichterung der Arbeit und keine Kürzung von Arbeitsplätzen angestrebt wird. Daher sollten die von den Sachbearbeitern beschriebenen störenden Tätigkeiten wie der Gang in die Registratur oder zum Kopierer sowie Zeitverluste durch Medienbrüche betrachtet und die Optimierungspotenziale wie digitale Einsicht oder automatisierte Bescheiderstellung aufgezeigt werden.

Gleichermaßen muss im Sinne von Service Design die Nutzerperspektive eingenommen und eruiert werden, welche Unterlagen tatsächlich zur Bearbeitung notwendig sind und inwieweit auf bestehende Daten nach dem Once-Only-Prinzip zugegriffen werden kann (→ [Datenminimierung](#)). Zudem müssen Verbesserungsmöglichkeiten wie Einsicht in den Bearbeitungsstand in den Aufbau optimierter Leistungserstellungsprozesse miteinfließen. Insgesamt sind die Leistungen sowohl aus Mitarbeiter- als auch Kundenperspektive zu betrachten und ein für alle Interessenlagen optimaler Leistungserstellungsprozess zu gestalten.

## **3. Optimierung unter Nutzung Automatisierungspotenziale und Once-Only**

Aufbauend auf der Analyse des Veränderungsbedarfs erfolgt das Prozessdesign nach dem Once-Only-Prinzip unter Nutzung der Automatisierungspotenziale. Demzufolge sind die Leistungserstellungsprozesse End-to-End vom Antrag bis zum Bescheid unter Einbindung automatischer Datenübertragung als fallbezogene Workflows<sup>18</sup> zu gestalten. Selbstverständlich sind auch Teilprozesse wie Folgeanträge oder Widersprüche zu berücksichtigen.

Wie von den Befragten angeführt, zielt die Digitalisierung nicht auf den Inhalt, sondern die Form der Bearbeitung ab, indem zeitbindende papiergebundene Tätigkeiten oder manuelle Eingaben durch automatisierte Datenübertragung ersetzt werden. Für die umfangreiche

---

<sup>18</sup> Siehe: Galler 1997: 12

rechtliche Prüfung sowie ggf. zu treffende Ermessensentscheidungen müssen dementsprechend Freiheitsgrade im fallbezogenen Workflow enthalten sein, um der Besonderheit der Leistungen Rechnung zu tragen.

#### **4. Neugestaltung der Aufbauorganisation**

Auf Basis dieser optimierten Leistungserstellungsprozesse sind konkrete Überlegungen zur Neugestaltung der Aufbauorganisation anzustellen, wobei die Linienorganisation in eine prozessorientierte Organisationsstruktur umgewandelt werden sollte. Infolge der zunehmenden Automatisierung der Leistungserstellungsprozesse werden perspektivisch Kapazitäten bei Mitarbeitern frei, welche an anderer Stelle eingesetzt werden können. Die derzeitige Zuständigkeitsaufteilung muss daher kritisch beurteilt und neue Formen der Arbeitsorganisation nach dem aufgezeigten Prinzip des One-Stop-Government mit einer Bündelung von Zuständigkeiten und Aufteilung der Leistungsbearbeitung in Beratung auf der Frontstage und Sachbearbeitung auf der Backstage in Betracht gezogen werden. Insbesondere der dargestellte Aufbau eines Servicecenters bietet Potenziale, um den FB 50 nachhaltig kundenorientierter zu gestalten.

#### **5. Architektur der digitalen Infrastruktur**

Im nachfolgenden Schritt ist festzulegen, welche digitale Infrastruktur zur Realisierung der optimierten Aufbau- und Ablauforganisation notwendig ist. Hierzu gehören im Wesentlichen die Bereitstellung eines Verwaltungsportals inklusive der Online-Dienste sowie die Umstellung auf ein DMS inklusive Workflowsteuerung.

Die Basisdienste zur Umsetzung digitaler Kundenservices werden durch das MI bereitgestellt, sodass der FB 50 hier auf bestehendes zurückgreifen kann. Zudem könnten ggf. bereits EfA-Lösungen für die erbrachten Sozialleistungen entwickelt worden sein, infolgedessen diese direkt übernommen werden können. Aufgabe des Projektteams ist es daher, Kontakt zum MI zur Bereitstellung der Basisdienste sowie mit den federführenden Ländern zur Nachnutzung der EfA-Lösungen aufzunehmen. Gleichmaßen ist darauf zu achten, dass die bereitgestellten Lösungen bei Bedarf anpassbar sind.

Für die verwaltungsinterne Weiterbearbeitung muss der FB 50 eigenständig die Infrastruktur schaffen. Für die Auswahl eines geeigneten DMS sind als Erstes die für die Leistungserstellung benötigten Funktionen detailliert in einem Anforderungskatalog aufzuschreiben, wozu

die Workflowsteuerung durch Verknüpfung mit Verwaltungsportal und Fachverfahren gehört (Reiss 2018: 89). Aufgrund der Tatsache, dass die Zentralverwaltung bereits in ein DMS einer Herstellerfirma investiert hat, ist im zweiten Schritt zu prüfen, ob dieses DMS die Kriterien erfüllt. Sollte dies nicht der Fall sein, ist eine entsprechende Erweiterung mit dem Hersteller zu klären oder alternativ die Anschaffung einer geeigneteren Software in Betracht zu ziehen.

Gleichzeitig ist zu prüfen, inwieweit die Fachverfahren über Schnittstellen zur Verknüpfung mit einem DMS verfügen, damit die Leistungserstellung vollständig medienbruchfrei durchgeführt wird. Sofern die eingesetzten Fachverfahren dies nicht umsetzen können, muss entweder mit den Anbietern eine Erweiterung des Fachverfahrens vereinbart oder die Anschaffung zur Umsetzung geeigneter Fachverfahren forciert werden. Zusammenfassend müssen folglich Verwaltungsportal mit dem DMS und dieses mit den Fachverfahren verbindbar sein, damit ein automatisierter Datenaustausch zur vollständig medienbruchfreien Abwicklung der Verwaltungsverfahren realisiert wird.

## **6. Rahmenbedingungen festlegen**

Anschließend sind die Rahmenbedingungen festzulegen, welche beispielhaft ausgeführt werden:

### Rechtliche Rahmenbedingungen

Zu den rechtlichen Rahmenbedingungen zählt die Sicherstellung des Datenschutzes sowie Anpassung der Verwaltungsvorschriften.

#### → Datenschutz sicherstellen

Zur Sicherstellung des Datenschutzes sind die notwendigen technischen und organisatorischen Maßnahmen zu eruiieren und einheitlich festzulegen. Hierzu zählen die datenschutzkonforme Verschlüsselung sowie Erstellung eines Berechtigungskonzepts, welches die Zugriffsrechte regelt. Für das Berechtigungskonzept ist es empfehlenswert, sich an den für die Fachverfahren bestehenden Zugriffsrechten zu orientieren.

#### → Verwaltungsvorschriften anpassen

Die vorhandenen Verwaltungsvorschriften sind auf ihre Kompatibilität zu prüfen und entsprechend anzupassen. Insbesondere die angeführten ADA und DA mit der Pflicht zur Vorlage von Originalunterlagen und händischen Unterschrift durch die Kunden, sind mit der

Digitalisierung nicht vereinbar und müssen daher geändert werden. Nach § 3a Verwaltungsverfahrensgesetz (VwVfG) sowie § 7 NDIG kann die Schriftform durch die elektronische Form ersetzt werden, sodass die Änderung der Verwaltungsvorschriften des FB 50 unproblematisch durchführbar ist.

### Organisatorische Rahmenbedingungen

Zu den organisatorischen Rahmenbedingungen zählt die Regelung von Scanverfahren, Implementierung einer digitalen Signatur sowie Organisation des Postausgangs.

#### → Scanverfahren

Für die bestehenden Aktenbestände im FB 50, aber auch eingehende Papierpost, ist ein Scankonzept zu erstellen, welches festlegt, inwieweit bestehende Akten gescannt werden und wer das Scannen durchführt. Zur Unterstützung kann hierbei das [Organisationskonzept elektronische Verwaltungsarbeit Baustein Scanprozess](#)<sup>19</sup> herangezogen werden.

#### → Digitale Signatur

Zur Gewährleistung der durchgängig medienbruchfreien Abwicklung der Verwaltungsleistungen ist eine digitale Signatur<sup>20</sup> zu implementieren, damit die Mitarbeiter erstellte Schreiben und Bescheide zur Rechtsgültigkeit nicht ausdrucken und händisch unterschreiben müssen sowie Mitzeichnungsverfahren digital ablaufen können.

#### → Postausgang

Abschließend muss der Postausgang organisiert werden, wenn der Kunde sich anstelle einer digitalen Zustellung über das Postfach für den Postversand entscheidet. Für den FB 50 müssen unterschiedliche Szenarien (zentraler oder dezentraler Druck und Versand) betrachtet und anhand ihrer Geeignetheit sich auf ein Verfahren geeinigt werden.

---

<sup>19</sup> Siehe: BMI 2014a.

<sup>20</sup> Siehe. BMI 2014b: 35-40.

### Arbeitsplatzbezogene Rahmenbedingungen

Weiterhin sind die arbeitsplatzbezogenen Rahmenbedingungen festzulegen, welche sich auf die Ausstattung der Arbeitsplätze sowie die Sicherstellung der Ergonomie beziehen.

#### → Ausstattung der Arbeitsplätze

Für eine optimale digitale Leistungserbringung muss die vorhandene Arbeitsplatzgestaltung angepasst werden, was insbesondere die Ausstattung mit zusätzlichen Monitoren umfasst. Es ist eine umfangreiche Analyse der vorhandenen Arbeitsplatzausstattung vorzunehmen, auf deren Grundlage die Ausstattungsbedarfe festgelegt und angeschafft werden.

#### → Ergonomie

Zudem sind bei der Neugestaltung der Arbeitsplätze die ergonomischen Vorschriften zu beachten, was sowohl für Büro-, als auch Heimarbeitsplätze gilt. Demzufolge müssen Räumlichkeiten, Geräte und Mobiliar auf ihre Ergonomie geprüft und ggf. Nachbesserungen vorgenommen werden. Zudem sollte das vorhandene Angebot der Gesundheitsförderung evaluiert und bei Bedarf ergänzt werden.

## **6.4 Vision und Strategie kommunizieren**

Nachdem die Vorgehensweise detailliert festgelegt wurde, sind Vision und Strategie zur Entwicklung digitaler Kundenservices und moderner Arbeitsplätze konsequent an alle Beschäftigten im FB 50 zu kommunizieren, um einen transparenten Veränderungsprozess in die Wege zu leiten. Die frühzeitige Information und Einbeziehung der Mitarbeiter ist ein erster Schritt zum Aufbau der notwendigen Offenheit gegenüber den Veränderungen.

Hierfür ist es sinnvoll, einen Auftaktworkshop für alle Beschäftigten gestalten, in welchem sie über das konkrete Vorgehen und dessen Auswirkungen informiert werden, sodass eine einheitliche Wissensgrundlage über Zusammenhänge und zukünftige Veränderungen aufgebaut wird. Gleichzeitig muss ein besonderes Augenmerk auf die wegfallenden Tätigkeiten in Registratur und Poststelle gelegt und diesen Mitarbeitern verbindlich das Schaffen neuer Einsatzgebiete in Aussicht gestellt werden. Den betroffenen Beschäftigten sollten daher in einer Sonderveranstaltung unterschiedliche Zukunftsvarianten aufgezeigt werden.

Im Rahmen des ersten Workshops muss das Bewusstsein für die Notwendigkeit von Führungskräften und Projektteam an die Mitarbeiter weitergetragen werden, sodass eine Veränderungsbereitschaft in der gesamten Belegschaft etabliert wird. Hierfür sollten die Vorteile

anhand praktischer Beispiele veranschaulicht und somit nachvollziehbar gemacht werden, damit ein weiterer Schritt zur befürwortenden Haltung getan wird. Zudem muss aufgezeigt werden, an welchen Stellen Mitarbeiter im Veränderungsprozess Beteiligungsmöglichkeiten haben, um ihre fachliche Expertise einzubringen und gleichzeitig Sorgen und Befürchtungen kommunizieren zu können.

Zusätzlich zur Projektgruppe sollte im Anschluss an den Auftaktworkshop ein festes Gremium bestehend aus jeweils einem Mitarbeiter pro Sachgebiet sowie stellvertretend einem Mitarbeiter aus Registratur und Poststelle gebildet werden, welches fortlaufend die Entwicklung durch praktisches Wissen unterstützt sowie den Informationsfluss aus der Projektebene in die Mitarbeiterschaft sicherstellt. Gleichzeitig dient es als Kommunikationsrohr für die Sorgen und Ängste der Mitarbeiter, damit diese in den Veränderungsprozess einbezogen und frühzeitig Gerüchten und Fehlinformationen gegensteuert wird. Durch die Bildung des Gremiums sollten insbesondere Mitarbeiter angesprochen werden, welche bereits Erfahrungen mit digitaler Verwaltungsarbeit sammeln konnten oder ein hohes Interesse an der Einführung digitaler Arbeitsweisen haben und somit als Förderer agieren. Diese Personen dienen als die angeführten Multiplikatoren, um die Vorteile für die tägliche Arbeit weiterzutragen.

## **6.5 Hindernisse beseitigen**

Folgende Hindernisse müssen für die nachhaltige Entwicklung digitaler Kundenservices und moderner Arbeitsplätze beseitigt werden:

### **Besonderheit der Kunden**

Bei der Gestaltung digitaler Kundenservices ist den aufgezeigten Besonderheiten des Personkreises bzw. der erbrachten Leistungen Rechnung zu tragen, was durch die Sicherstellung der folgenden drei Bedingungen gelingt:

#### An den Bedürfnissen der Kunden ausrichten

Digitale Kundenservices werden von den Kunden dann genutzt, wenn sie leicht bedienbar sind und praktischen Nutzen bieten, also die Erledigung der Verwaltungsangelegenheiten erleichtern. Hierfür ist der Zugang und komfortable Benutzbarkeit durch schnelle Ladezeiten, Lesbarkeit, Übersichtlichkeit, Barrierefreiheit, Mehrsprachlichkeit und Kompatibilität mit unterschiedlichen Betriebssystemen sicherzustellen. Zudem müssen die Angebote an den Bedürfnissen der Kunden ausgerichtet, indem die aus der Nutzerperspektive zweckdienlichen Funktionen eingerichtet werden.

Anhand der von den Befragten aufgezeigten Art des [Kundenkontakts](#) wird deutlich, dass Kunden hauptsächlich angeforderte Unterlagen abgeben oder sich über den Sachstand ihres Antrags oder den Bearbeitungsablauf erkundigen. Gleichzeitig fragen Angehörige oder Betreuer nach digitalen Möglichkeiten, sodass sich hier deutliches Potenzial für eine Erleichterung der Verwaltungskontakte zeigt. Übertragen auf digitale Kundenservices bieten somit der Upload von Unterlagen sowie die Möglichkeit zur digitalen Einsicht in den Bearbeitungsstand für die Kunden einen großen Mehrwert, da hierdurch Wege zum FB 50 entfallen. Diese Features sollten zwingend implementiert werden, jedoch trotzdem eine vollumfängliche Analyse der für die Kunden hilfreichen Funktionen erfolgen.

Um eine optimale Orientierung an den Bedürfnissen der Kunden zu gewährleisten, ist entsprechendes Wissen notwendig, welches allerdings nicht nur auf die Erfahrungen der Sachbearbeiter gestützt werden sollte. Vielmehr ist es empfehlenswert, die Wünsche der Kunden durch eine Umfrage zu ermitteln, um sie anschließend in die Gestaltung digitaler Kundenservices miteinfließen zu lassen und somit die Praxistauglichkeit sicherzustellen. Ergänzend wird durch das Berücksichtigen der Anregungen der Kunden der Grad der Akzeptanz und Zufriedenheit mit digitalen Kundenservices erhöht.

#### Nutzungshäufigkeit durch Marketing erhöhen

Es wurde aufgezeigt, dass die Häufigkeit der Inanspruchnahme digitaler Kundenservices von der Bekanntheit und leichten Auffindbarkeit der Angebote abhängt. Dementsprechend müssen die entwickelten Kundenservices durch ein zielgruppenorientiertes Marketing beworben werden, um die Bürger gezielt auf die bereitgestellten Angebote aufmerksam zu machen. Den Kunden sind indes nicht nur die Vorteile aufzuzeigen, sondern auch möglichen Bedenken entgegenzuwirken. Hierfür bietet sich das Angebot von Unterstützungsmöglichkeiten bei der Bedienung, Verweis auf mehrsprachige Angebote oder Betonung der Datensicherheit an. Zudem sollten Unterstützungsangebote durch die Bereitstellung einer Anleitungshilfe inklusive Videos sowie FAQs ergänzt werden.

Digitale Angebote müssen für eine leichte Auffindbarkeit bei Aufruf des Verwaltungsportals „direkt ins Auge springen“ sowie eine Weiterleitung über Suchmaschinen gewährleistet sein. Für die übersichtliche Gestaltung der Benutzeroberfläche ist es hilfreich, zunächst ein Leistungsportfolio der vom FB 50 erbrachten Verwaltungsleistungen zu erstellen, welche den Lebenslagen des OZG zugeordnet und anschließend im Verwaltungsportal entsprechend abgebildet werden. Dem Bürger werden dann durch Klick auf die Lebenslage Behinderung

sämtliche zugeordnete Leistungen des FB 50 angezeigt, sodass er durch den nächsten Klick sich Informationen anzeigen oder den Antrag digital ausfüllen kann.

#### Alle Zugangswege offenhalten

Abschließend darf die Bereitstellung digitaler Kundenservices nicht die anderen Zugangsmöglichkeiten ersetzen und zu einer Ausgrenzung bestimmter Personengruppen führen. Vielmehr müssen alle Zugangswege offengehalten werden, sodass der FB 50 für den Kunden weiterhin über alle Wege erreichbar ist. Folglich ist ein vertikales Multi-Channel-Management entscheidend, sodass der Bürger selbst wählen kann, ob er seine Unterlagen über Upload-Funktionen, per Post oder lieber persönlich im FB 50 abgibt, im Hintergrund aber eine durchgängig digitale Bearbeitung erfolgen kann.

Den Kunden ist trotz digitaler Kundenservices jederzeit eine umfassende, individuelle Beratung zu ermöglichen. Bedeutende Potenziale zur Verbesserung der Servicequalität der Beratung bietet der aufgezeigte Aufbau von Servicebereichen im FB 50. Gleichmaßen sollte der FB 50 für das Beratungsangebot im Servicecenter auch digitale Möglichkeiten in Betracht ziehen, damit z. B. mobilitätseingeschränkte Bürger eine virtuelle face-to-face Beratung erhalten können.

#### **Veränderung der Arbeitsweise**

Die Entwicklung digitaler Kundenservices und moderner Arbeitsplätze führt zu einer tiefgreifenden Veränderung der Arbeitsweise, infolgedessen Hindernisse durch die Einstellung der Mitarbeiter, aber auch aufgrund fehlender Kompetenzen im Umgang mit digitaler Verwaltungsarbeit entstehen.

#### Wandel in der Einstellung der Mitarbeiter herbeiführen

Damit die im FB 50 vorherrschende Organisationskultur nicht zu einer Blockade des Veränderungsprozesses führt, ist ein Wandel in der Einstellung der Mitarbeiter notwendig. Voraussetzung hierfür ist, dass sie nicht nur den praktischen Nutzen der Digitalisierung erkennen, sondern sich abgeholt und mitgenommen fühlen, damit ihnen die Umstellung von ihrer „lieb gewonnen“ Papierarbeit auf papierlose, digitale Prozesse leichter fällt und sie darüber hinaus die Veränderungen aktiv mittragen und erreichen wollen.

Durch die Kommunikation von Vision und Strategie sowie dem Aufzeigen konkreter Beispiele zur Veranschaulichung der Vorteile im Rahmen des Auftaktworkshops wurde bereits ein erster Schritt getan, der durch eine kontinuierliche Beteiligung weiter auszubauen ist.

Die Mitarbeiter müssen während des gesamten Veränderungsprozesses einbezogen sowie die Möglichkeit eröffnet werden, Ängste sowie Wünsche mitteilen zu können. Hierfür ist es empfehlenswert, dass das gebildete Gremium regelmäßige Workshops mit den Beschäftigten im FB 50 veranstaltet, in welchem sie über den aktuellen Stand informiert werden und gleichzeitig Sorgen, Befürchtungen sowie Anliegen offen kommunizieren und diskutieren können. Aufgabe des Gremiums ist, diesen Bedenken Aufmerksamkeit zu schenken und behutsam zu widerlegen bzw. aufzuklären. Zudem sollten Ideen und Wünsche aufgenommen und ins Projektteam weitergetragen werden, um Berücksichtigung zu finden. Abschließend können einzelne Bedenkenträger innerhalb der Belegschaft identifiziert und durch gezielte Überzeugungsarbeit positiv beeinflusst werden.

#### Kompetenzen in der Sachbearbeitung aufbauen

Gleichermaßen müssen die Beschäftigten im FB 50 adäquat auf die veränderte Arbeit vorbereitet werden, damit sich eine tatsächliche Entlastung sowie Verbesserung des Verwaltungshandelns einstellt.

Die Fertigkeiten im Umgang mit der E-Akte, aber auch das entsprechende technische Verständnis über die im Hintergrund ablaufenden Workflows sowie die Bedienung der Online-Dienste, müssen die Beschäftigten in Schulungen erwerben. Damit die Mitarbeiter auf ihrem Wissensstand abgeholt werden und sich nicht überfordert fühlen, sind auf spezifische Mitarbeitergruppen zugeschnittene Schulungen zu konzipieren. Die Mitarbeitergruppen sollten anhand ihrer Erfahrungen mit digitalen Arbeitsweisen, digitaler Affinität, Zugehörigkeit zum FB sowie Altersstruktur ausgewählt werden.

Empfehlenswert ist, keine einmalige Schulung durchzuführen, sondern regelmäßige, aufeinander aufbauende Seminare in Lern- und Experimentierräumen zu gestalten, in denen in einer wertschätzenden, ruhigen Atmosphäre die notwendigen Fertigkeiten sowie digitale Kompetenz mitarbeitergerecht vermittelt und gleichzeitig die Beschäftigten die Handhabung praktisch erlernen und vertiefen können. Ergänzend können sie durch das Ausprobieren im Lern- und Experimentierraum Fehlerquellen und Nachbesserungsbedarf identifizieren, damit diese frühzeitig beseitigt werden. Durch die Lern- und Experimentierräume wird neben der Sicherheit und Routine im Umgang mit der Technik, auch das Bewusstsein für die nachhaltige Verbesserung der praktischen Arbeit gestärkt, in dem der Nutzen durch die wiederholte eigenständige Anwendung erlebbar gemacht wird.

### Umschulung gewährleisten

Neben dem Schulungskonzept für die veränderte Arbeitsweise in der Sachbearbeitung sind für die wegfallenden Arbeitsplätze in der Registratur oder Poststelle durch geeignete Umschulungsmaßnahmen andere Einsatzgebiete bzw. Tätigkeiten in Kooperation mit dem Arbeitsmarktbüro der Zentralverwaltung zu finden.

### Unterstützung für die tägliche Anwendung

Zusätzlich ist ein Schwerpunkt auf den Support im täglichen Echtbetrieb zu legen. Die Mitarbeiter müssen feste Ansprechpartner haben, die ihnen bei Fragen und Problemen behilflich sind. Entscheidend ist, dass ihnen umgehend und umfassend geholfen wird. Zudem ist ein freundliches und nachsichtiges Umgehen auch mit aus Sicht von IT-Fachleuten fragwürdigen Problemen unabdingbar. Ansonsten besteht die Gefahr, dass sich Mitarbeiter nicht mehr trauen nachzufragen, woraufhin sich nicht nur Fehler in der Bearbeitung einschleichen, sondern sich aus Trotz hybride Arbeitsstrukturen entwickeln.

Ergänzend ist die Veröffentlichung einer Handlungshilfe für die Mitarbeiter sinnvoll, in welcher Schritt für Schritt die Bedienung erläutert und durch Videos veranschaulicht wird. Zudem sollte mit FAQs auf häufig gestellte Fragen eingegangen werden.

## **6.6 Sichtbarmachen kurzfristiger Erfolge**

Für den Erfolg von Veränderungsprojekten ist es entscheidend, kurzfristig Erfolge sichtbar zu machen, damit die Mitarbeiter kontinuierlich motiviert und veränderungswillig bleiben. Um die Mitarbeiter von den Vorteilen digitaler Kundenservices und moderner Arbeitsplätze nachhaltig zu überzeugen und eine konstante Unterstützung während des Veränderungsprozesses zu gewährleisten, sollte im Anschluss an die Lern- und Experimentierräume eine pilothafte Testphase zunächst in jeweils einem Sachgebiet der drei untersuchten Bereiche starten, welche dann sukzessive auf den Bereich ausgeweitet wird. Die Testphase muss sich auch auf die Online-Anwendungen für die Kunden beziehen, sodass die digitale Abwicklung der Verwaltungsleistungen vollumfänglich vom Antrag bis zum Bescheid getestet wird. Im Vorfeld ist es ratsam, die durch die Auswahl des Sachgebiets betroffenen Kunden zu identifizieren<sup>21</sup> und durch entsprechende Mitteilung um die Erprobung digitaler Kundenservices

---

<sup>21</sup> Beispielsweise alle Kunden der Sachgebiete 50.13, 50.23 und 50.33.

zu bitten. Bei der Wahl der Pilotsachgebiete sollte auf eine heterogene Mischung von Fachlichkeit sowie Struktur bei Kunden und Mitarbeitern geachtet werden.

In der Testphase kann der Echtbetrieb somit sowohl durch die Mitarbeiter, als auch die Kunden auf mögliche Unvollständigkeiten und Mängel geprüft und anschließend nachgebessert werden, damit vor der Umstellung Unzulänglichkeiten und Produktfehler aus dem Weg geräumt werden.

Daneben liegt der entscheidende Effekt der Testphase darin, den Nutzen der Digitalisierung für Mitarbeiter und Kunden nachvollziehbar zu machen, indem sie die Vorzüge im täglichen Einsatz erleben. Durch das bewusste Erleben verinnerlichen die Mitarbeiter die Vorteile, sodass die Akzeptanz und befürwortende Haltung verankert wird. Darüber hinaus führen diese Erfolgserlebnisse zu einem Weitertragen der positiven Erfahrungen an die übrigen Beschäftigten im FB 50. Im Ergebnis stellt sich auch bei noch misstrauischen Mitarbeitern durch Neugierde eine positive Grundhaltung und Offenheit gegenüber der Einführung digitaler Kundenservices und moderner Arbeitsplätze ein, da sie durch Kollegen, deren Arbeit im Echtbetrieb nachweislich verbessert wird, erfolgreicher für die Veränderung gewonnen werden können, als in simulierten Anwendungsbeispielen. Überdies führt der erfolgreiche Testbetrieb in Pilotsachgebieten dazu, dass die Mitarbeiter eigenes Interesse entwickeln, dass die Einführung vorangetrieben und schnellstmöglich umgesetzt wird.

Gleichzeitig fördert das Ausprobieren und Testen im Pilotbetrieb die Zufriedenheit der Kunden mit der finalen Umsetzungsversion, indem zurückgemeldete Anpassungsbedarfe umgesetzt werden. Zudem überzeugt das Erlebarmachen der Vorteile noch skeptische Kunden, infolgedessen sich die Nutzungshäufigkeit erhöht. Darüber hinaus bewirkt die Testphase, dass sich auch innerhalb der Gruppe der Hilfeempfänger über die positiven Erfahrungen ausgetauscht wird, sodass digital unerfahrenen Personen die Angst und Zurückhaltung vor der Nutzung von Online-Diensten genommen wird. Insgesamt etabliert sich eine befürwortende Grundeinstellung, die zur verstärkten Nutzung und damit zum Erfolg digitaler Kundenservices führt.

## 6.7 Vorantreiben der Veränderung

Entscheidend für den erfolgreichen Wandel zu digitalen Kundenservices und modernen Arbeitsplätzen ist das beharrliche Vorantreiben des Veränderungsprozesses, wie Wind zusammenfasst: „Historisch gewachsene Strukturen zur Disposition zu stellen und bisherige Tabuthemen anzugehen, erfordert Entschlossenheit, Mut und Ausdauer.“ (Wind 2017: 178).

Wie zu Beginn betont, ist der Umsetzungswille maßgeblich, welcher nicht durch Hürden oder Rückschläge geschwächt werden darf. Die Entwicklung digitaler Kundenservices und moderner Arbeitsplätze erfordert tiefgreifende Veränderungen in der bestehenden Kultur und Arbeitsweise des FB 50, sodass Argwohn und Misstrauen in der Belegschaft unvermeidlich sind. Gleichermaßen sind auch Skepsis und Vorbehalte auf Seiten der Kunden nicht unwahrscheinlich, da nicht alle Hilfeempfänger digitalen Möglichkeiten offen gegenüberstehen. Es muss von Beginn an mit Widerständen und renitenten Gegnern gerechnet und sich auf diese mental vorbereitet werden. Allerdings darf das Ziel keine Unterdrückung oder Bekämpfung der Bedenkenträger sein, vielmehr ist eine ernsthafte und glaubwürdige Auseinandersetzung mit den Ängsten sowie dahinterstehenden Personen entscheidend.

Die Digitalisierung von Verwaltungsleistungen und Arbeitsplätzen erfordert ein umsichtiges und besonnenes Vorgehen und Fingerspitzengefühl im Umgang mit Blockaden und Hindernissen. Darüber hinaus wird die Aufgabe der Digitalisierung durch Erfolgsdruck von Politik und Medien beeinflusst und kritisch beäugt. Der Druck darf nicht zur Überforderung oder Frustration führen, die das Digitalisierungsvorhaben zum Erliegen oder gar Erstarren in bewährten Mustern bringt. Vielmehr verlangt die Entwicklung digitaler Kundenservices und moderner Arbeitsplätze Entschlossenheit und Durchhaltevermögen, um die skizzierte Zielvision zu erreichen.

Gleichzeitig muss eine Fehlertoleranz vorhanden sein, die einen nachsichtigen und konstruktiven Umgang mit Fehlern gewährleistet, sodass während des Entwicklungsprozesses auftauchende Fehler nicht als Rückschritte, sondern als Chance zur Verbesserung verstanden werden. Die Angst Fehler zu machen muss im Vorfeld ausgeräumt werden, damit die Digitalisierung in Angriff genommen wird.

## **6.8 Ziele nachhalten und Veränderung verankern**

Im letzten Schritt ist ein Nachhalten der Ziele sowie Verankern der Veränderungen in der Organisationskultur sicherzustellen.

Im Anschluss an die Inbetriebnahme ist zu evaluieren, ob die Zielvision erreicht wurde bzw. inwieweit Anpassungsbedarf besteht, was ebenfalls aus Kunden-, Führungs- und Mitarbeiterperspektive betrachtet werden muss. Die Zufriedenheit der Kunden mit den angebotenen Online-Diensten sollte durch eine Umfrage erhoben werden, indem die Kunden den Nutzen nach festgelegten Kriterien bewerten sowie Raum für Anpassungsvorschläge haben. Die Umfrage sollte den Kunden über das Nutzerkonto als Benachrichtigung sowie zusätzlich als Pop-Up nach Abschluss einer Verwaltungsangelegenheit angezeigt werden, um die Teilnahmewahrscheinlichkeit zu erhöhen. Zur Erhebung der Zufriedenheit der Mitarbeiter sind Resonanz- und Problemworkshops nach der Inbetriebnahme sinnvoll, in welchem sie ihre Zufriedenheit mit dem Ergebnis bewerten und gleichzeitig Anpassungsbedarf oder nach wie vor bestehende Unsicherheiten kommunizieren können, die dann für Nachbesserungen zu nutzen sind.

Für den nachhaltigen Erfolg digitaler Kundenservices und moderner Arbeitsplätze muss der Wandel in der Organisationskultur verankert werden. Hierzu zählt die Etablierung einer kunden- und serviceorientierten Leistungserbringung bei gleichzeitigem Aufbau einer Lern- und Qualitätskultur. Allein die Umstellung auf digitale Kundenservices reicht für eine kundenorientierte Leistungserbringung nicht aus, vielmehr muss der aufgezeigte Wandel in den Köpfen der Mitarbeiter des FB 50 tief verwurzelt werden. Sofern die Beschäftigten den Servicegedanken nicht leben und ohne Empathie und Verständnis für die individuelle Situation der Kunden die Leistungen abarbeiten, wird die geforderte Kundenorientierung auch mit digitalen Kundenservices nicht erreicht, überdies verfehlt die von den Befragten betonte Beratungsfunktion ihre Wirkung. Die Kunden- bzw. Serviceorientierung muss von den Mitarbeitern verinnerlicht werden, damit der Bürger als Kunde wahrgenommen und behandelt wird.

Zudem ist eine Verbesserung der Leistungsfähigkeit in Anbetracht der sich rasant verändernden Technik nicht durch die einmalige Umstellung auf digitale Arbeitsweisen getan. Vielmehr ist eine stetige Prüfung und Anpassung der Hard- und Software unabdingbar, infolgedessen auch die digitale Kompetenz der Beschäftigten im FB 50 durch regelmäßige Weiterbildungsmaßnahmen ausgebaut werden muss.

Gleichzeitig sollte mit der Digitalisierung von Verwaltungsleistungen und Arbeitsplätzen der Anstoß für eine kontinuierliche Auseinandersetzung mit der Qualität und Leistungsfähigkeit der Leistungserbringung des FB 50 gemacht werden. Dementsprechend muss eine Qualitätskultur aufgebaut werden, die eine permanente Reflexion der Denk- und Handlungsweise als Selbstverständlichkeit ansieht, dabei aber in Fehlern das Potenzial zur Verbesserung erkennt und somit eine hohe Fehlertoleranz aufweist.

Im Ergebnis ist die nachhaltige Verankerung dieses Kulturwandels durch die aufgezeigten Handlungsschritte nicht abgeschlossen, sondern muss durch die verbindliche Teilnahme an Weiterbildungsangeboten im Rahmen einer an den Veränderungsprozess anknüpfenden Personalentwicklungsstrategie sowie eines Konzepts zur kontinuierlichen Weiterentwicklung der Organisation des FB 50 auch in Zukunft forciert werden. Im Hinblick auf die in den nächsten Jahren zu erwartenden Personalabgänge im FB 50 sollte bereits bei der Personalauswahl auf das Vorhandensein von Veränderungskompetenz, digitaler Kompetenz, aber auch Selbstorganisationskompetenz sowie sozialer und interkultureller Kompetenz geachtet werden.<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> Siehe: Schmeling/Bruns 2020: 19-50; Mergel 2020: 34f.

## 7 Fazit

Zusammenfassend ist die Entwicklung digitaler Kundenservices und moderner Arbeitsplätze im FB 50 ein umfangreiches Vorhaben, welches weit über den reinen Technikeinsatz hinausgeht. Eine wirkliche digitale Transformation erfordert nicht nur die Implementierung digitaler Technologien, sondern tiefgreifende Veränderungen von Struktur sowie Kultur einer Organisation. Die Digitalisierung einer Sozialverwaltung ist als ganzheitliches Projekt im Zusammenspiel mit Prozessmanagement, Organisationsentwicklung und Personalentwicklung zu betrachten und anzugehen.

Die Ergebnisse der Untersuchung verdeutlichen diesen elementaren Zusammenhang. In Bezug auf die Forschungsfragen wurde gezeigt, dass die Entwicklung digitaler Kundenservices und moderner Arbeitsplätze im Wesentlichen Anforderungen an die Berücksichtigung des Personenkreises, der Veränderung der Aufbau- und Ablauforganisation, Beachtung der Rechtsvorschriften, Gestaltung und Ausstattung der Arbeitsplätze sowie an die Rolle von Führungskräften und Mitarbeitern stellt, während sich Probleme aus dem adressierten Personenkreis sowie der Organisationsstruktur und -kultur ergeben. Um die aufgezeigten Anforderungen zu erfüllen und Probleme zu bewältigen, müssen als Voraussetzungen wiederum Bekanntheit und Mehrwert digitaler Kundenservices sowie Praxistauglichkeit und Verbesserungspotenziale moderner Arbeitsplätze gewährleistet, die benötigten technischen, finanziellen, persönlichen und zeitlichen Ressourcen bereitgestellt, der erforderliche Kulturwandel durch Erkennen der Vorteile und Aufbau einer Veränderungsbereitschaft eingeleitet sowie abschließend die konkrete Vorgehensweise anhand des in dieser Arbeit aufgezeigten Handlungsleitfadens festgelegt werden. Insgesamt ist die nachhaltige Digitalisierung von Verwaltungsleistungen und Arbeitsplätzen im FB 50 abhängig vom prozessorientierten Umbau der Organisationsstruktur sowie durchgängigem Aufbau einer digitalen Infrastruktur, wird aber zugleich nur durch einen Wandel in der Organisationskultur bei gleichzeitigem Berücksichtigen der Besonderheiten des adressierten Personenkreises erreicht.

Der in der Arbeit entwickelte Handlungsleitfaden bietet eine konkrete, praxistaugliche Vorgehensweise zur schrittweisen Umsetzung und verdeutlicht, welche Rahmenbedingungen für die nachhaltige Digitalisierung von Verwaltungsleistungen und Arbeitsplätzen im FB 50 notwendig sind. Die Ergebnisse lassen sich auch auf andere Kommunen übertragen, indem der Handlungsleitfaden als Checkliste herangezogen wird. Die in der Arbeit aufgezählten

Handlungsschritte sollen als Wegweiser die Richtung vorgeben, jedoch jederzeit als individuell anpassbar betrachtet werden. Die demonstrierten Rahmenbedingungen auf Basis der Untersuchungsergebnisse sind nicht abschließend, sondern müssen anhand vollumfänglicher Analysen aller Vorschriften und Gegebenheiten im FB 50 ausgestaltet werden.

Gleichermaßen ist einzuräumen, dass aufgrund des begrenzten Rahmens der Arbeit nicht alle Aspekte gleichwertig tiefgreifend behandelt oder berücksichtigt werden konnten. Im Rückgriff auf die durchgeführte Forschung sollten daher noch weiterführende Untersuchungen zur Einführung von E-Government in Sozialverwaltungen in Betracht gezogen werden, welche beispielsweise verstärkt auf die Heterogenität des adressierten Personenkreises und der sich hieraus ergebenden Auswirkungen eingeht oder das Zusammenspiel unterschiedlicher Mitarbeitergruppen hinsichtlich digitaler Affinität in den Blick nimmt.

Festzuhalten ist, dass ein Wandel in der Organisationsstruktur und -kultur des FB 50 unabdingbar ist, um den wachsenden Erwartungen gerecht zu werden. Die Erfahrungen aus dem Umsetzungsprozess im FB 50 dienen als Anstoß zur Weiterentwicklung der gesamten Organisation der LHH, um veraltete Denkmuster und Strukturen zu erkennen und aufzubrechen. Im Ergebnis dürfen der FB 50, als auch die gesamte Stadtverwaltung nicht reaktiv gesetzliche Verpflichtungen zur Digitalisierung abwarten, sondern müssen proaktiv voranschreiten, um nicht von der Geschwindigkeit und Komplexität des technologischen Wandels überrollt zu werden.

## Literaturverzeichnis

- Allgemeine Dienstanweisung der Stadtverwaltung Hannover (ADA) 10/27 (1996): Schriftgutordnung. Hannover. Anlage 12.
- Aner, Kirsten/Hammerschmidt, Peter (2018): Arbeitsfelder und Organisationen der Sozialen Arbeit. Eine Einführung. Wiesbaden: Springer VS.
- Bals, Manfred/Dregger, Ulla/Rombach, Volker/Schmalfeld, Uwe/Siegfried, Tina (2014): Leitfaden Einführung der E-Akte. Warum die elektronische Aktenführung nicht geht und die Erde eine Scheibe ist. Berlin: Vitako Bundes-Arbeitsgemeinschaft der Kommunalen IT-Dienstleister e.V. Onlinequelle: <https://www.vitako.de/SitePages/Leitfaeden.aspx?item=149&kategorie=Leitf%C3%A4den> (Abrufdatum: 02.03.2021).
- Bayerischer Landkreistag (BLT) (Hrsg.) (2017): Leitfaden zur Einführung und zum Einsatz von Dokumentenmanagementsystemen. München: Onlinequelle: <https://www.bay-landkreistag.de/Landkreistag/BayerischerInnovationsring/Veroeffentlichungen/OrganisationeGovernment.aspx> (Abrufdatum: 24.01.2021).
- Beck, Wolfgang (2019): Aktuelle E-Government-Regelungen in Deutschland, Österreich und der Schweiz. In: Stember, Jürgen/Eixelsberger, Wolfgang/Spichiger, Andreas/Neuroni, Alessia/Habel, Franz-Reinhard/Wundara, Manfred (Hrsg.): Handbuch E-Government. Technikinduzierte Verwaltungsentwicklung. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 113-134.
- Becker, Jörg/Algermissen, Lars/Falk, Thorsten (2009): Prozessorientierte Verwaltungsmodernisierung. Prozessmanagement im Zeitalter von E-Government und New Public Management. 2. Auflage. Berlin Heidelberg: Springer Verlag.
- Bogumil, Jörg/Kißler, Leo (1997): Der Staat in Augenhöhe? Durch „Kundenorientierung“ zu einem neuen Verhältnis zwischen Staat und Bürger. In: Alternative Kommunalpolitik 1997 (1), S. 55-59.
- Bogumil, Jörg/Kißler, Leo (1998): Vom Untertan zum Kunden? Möglichkeiten und Grenzen von Kundenorientierung in der Kommunalverwaltung. Berlin: Edition Sigma.
- Bogumil, Jörg/Jann, Werner (2020): Verwaltung und Verwaltungswissenschaft in Deutschland. Eine Einführung. 3. Auflage. Wiesbaden: Springer VS.

- Braun, Martin (2021): Impulse einer präventiven Arbeitsgestaltung zur Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung. In: Zentralblatt für Arbeitsmedizin, Arbeitsschutz und Ergonomie 71. Jahrgang (2), S. 75-80.
- Braun Binder, Nadja (2019): Vollautomatisierte Verwaltungsverfahren, vollautomatisiert erlassene Verwaltungsakte und elektronische Aktenführung. In: Seckelmann, Margrit (Hrsg.): Digitalisierte Verwaltung. Vernetztes E-Government. 2. Auflage. Berlin: Erich Schmidt Verlag, S. 311-325.
- Brown, Alan/Fishenden, Jerry/Thompson, Mark (2014): Digitizing Government. Understanding and Implementing New Digital Business Models. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Brüggemeier, Martin/Dovifat, Angela/Kubisch, Doreen/Lenk, Klaus/Reichard, Christoph/Siegfried, Tina (2006): Organisatorische Gestaltungspotenziale durch Electronic Government. Auf dem Weg zur vernetzten Verwaltung. Berlin: edition sigma.
- Brüggemeier, Martin (2019): Digitale Prozesse. In: Veit, Sylvia/Reichard, Christoph/Wever, Göttrik (Hrsg.): Handbuch zur Verwaltungsreform. 5. Auflage. Wiesbaden: Springer VS, S. 581-592.
- Brüsemeister, Thomas (2008): Qualitative Forschung. Ein Überblick. 2. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Brunzel, Marco (2021): OZG-Umsetzung. Anspruch und Wirklichkeit. In: Kommune 21. 2021 (1), S. 14-15.
- Buchmann, Till/Brixner, Helge (2018): Digitalisierung jenseits der Schlagworte. In: Innovative Verwaltung 40. Jahrgang (10), S. 14-17.
- Bundesministerium des Inneren (BMI) (Hrsg.) (2012a): Organisationskonzept elektronische Verwaltungsarbeit. Baustein E-Akte. Berlin: BMI. Onlinequelle: [https://www.verwaltung-innovativ.de/SharedDocs/Publikationen/Organisation/e\\_akte.html?nn=8886356](https://www.verwaltung-innovativ.de/SharedDocs/Publikationen/Organisation/e_akte.html?nn=8886356) (Abrufdatum: 25.01.2021).
- BMI (Hrsg.) (2012b): Organisationskonzept elektronische Verwaltungsarbeit. Baustein Grundlagen und Bedarfsanalyse. Berlin. Onlinequelle: [http://www.verwaltung-innovativ.de/SharedDocs/Publikationen/Organisation/grundlagen\\_und\\_bedarfsanalyse.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=1](http://www.verwaltung-innovativ.de/SharedDocs/Publikationen/Organisation/grundlagen_und_bedarfsanalyse.pdf?__blob=publicationFile&v=1) (Abrufdatum: 26.02.2021).

- BMI (Hrsg.) (2014a): Organisationskonzept elektronische Verwaltungsarbeit. Baustein Scanprozess. Berlin. Onlinequelle: <https://www.verwaltung-innovativ.de/SharedDocs/Publikationen/Organisation/scanprozess.html> (Abrufdatum: 26.04.2021).
- BMI (Hrsg.) (2014b): Organisationskonzept elektronische Verwaltungsarbeit. Baustein E-Poststelle. Berlin. Onlinequelle: [https://www.verwaltung-innovativ.de/SharedDocs/Publikationen/Organisation/e\\_poststelle.html?nn=8886344](https://www.verwaltung-innovativ.de/SharedDocs/Publikationen/Organisation/e_poststelle.html?nn=8886344) (Abrufdatum: 03.05.2021).
- BMI (Hrsg.) (2018a): Einführung in das strategische Prozessmanagement der öffentlichen Verwaltung. Schriftensatz des Netzwerkes Prozessmanagement. Berlin: BMI. Onlinequelle: [https://www.verwaltung-innovativ.de/SharedDocs/Publikationen/eGovernment/egov\\_leitfaden\\_prozessmanagement.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=2](https://www.verwaltung-innovativ.de/SharedDocs/Publikationen/eGovernment/egov_leitfaden_prozessmanagement.pdf?__blob=publicationFile&v=2) (Abrufdatum: 23.01.2021).
- BMI (Hrsg.) (2018b): Aktuelles vom Portalverbund. 6. Fachkongress des IT-Planungsrats am 17. April in Weimar. Berlin: BMI. Onlinequelle: [https://www.it-planungsrat.de/SharedDocs/Downloads/DE/Fachkongress/6FK2018/Tag2\\_RadB\\_Portalverbund.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=3](https://www.it-planungsrat.de/SharedDocs/Downloads/DE/Fachkongress/6FK2018/Tag2_RadB_Portalverbund.pdf?__blob=publicationFile&v=3) (Abrufdatum: 07.02.2021).
- BMI (Hrsg.) (2020): Leitfaden zum Digitalisierungsprogramm des IT-Planungsrates. Digitale Services im Sinne des OZG. Berlin. Onlinequelle: <https://leitfaden.ozg-umsetzung.de/display/OZG/OZG-Leitfaden> (Abrufdatum: 13.03.2021).
- BMI/Bundesverwaltungsamt (BVA) (Hrsg.) (2018): Handbuch für Organisationsuntersuchungen und Personalbedarfsermittlung. Stand: Februar 2018. Berlin/Köln. Onlinequelle: [https://www.verwaltung-innovativ.de/OHB/DE/ohb\\_pdf.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=28](https://www.verwaltung-innovativ.de/OHB/DE/ohb_pdf.pdf?__blob=publicationFile&v=28) (Abrufdatum: 07.03.2021).
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) (Hrsg.) (2016): Digitalisierung – Chancen und Herausforderungen für die partnerschaftliche Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Expertise der Roland Berger GmbH im Rahmen des Unternehmensprogramms Erfolgsfaktor Familie. Berlin. Onlinequelle: <https://www.bmfsfj.de/bmfsfj/service/publikationen/digitalisierung-chancen-und-herausforderungen-fuer-die-partnerschaftliche-vereinbarkeit-von-familie-und-beruf-109006> (Abrufdatum: 02.05.2021).
- Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) (Hrsg.) (2021): Digitalisierung in Deutschland – Lehren aus der Corona-Krise. Gutachten des Wissenschaftlichen Beirats

beim Bundesministerium für Wirtschaft und Energie. Berlin. Onlinequelle: <https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Ministerium/Veroeffentlichung-Wissenschaftlicher-Beirat/gutachten-digitalisierung-in-deutschland.html> (Abrufdatum: 30.04.2021).

Crummenerl, Claudia/Gensicke, Tom Johannes/Brückner, Iris/Krinke Carsten/Reith, Jasmin/ Herkewitz, Hinrich (2019): Wandel der Arbeitswelt im öffentlichen Dienst. Auswirkungen der digitalen Transformation auf Personalmanagement und -strategie in deutschen Verwaltungen. Berlin: Capgemini. Onlinequelle: <https://www.capgemini.com/de-de/resources/wandel-der-arbeitswelt-im-oeffentlichen-dienst/> (Abrufdatum: 30.03.2021).

Dachverband kommunaler IT-Dienstleister (Hrsg.) (2019): OZG NRW kommunal Vorgehensplan. Siegburg. Onlinequelle: <https://www.kdn.de/publikationen> (Abrufdatum: 05.05.2021).

Denkhaus, Wolfgang (2019): Vom E-Government zur Digitalisierung. In: Seckelmann, Margrit (Hrsg.): Digitalisierte Verwaltung. Vernetztes E-Government. 2. Auflage. Berlin: Erich Schmidt Verlag, S. 51-80.

Derlien, Hans-Ulrich/Böhme, Doris/Heindl, Markus (2011): Bürokratietheorie. Eine Einführung in eine Theorie der Verwaltung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Deutscher Bundestag (BT) (2017): Entwurf eines Gesetzes zur Neuregelung des bundesstaatlichen Finanzausgleichssystems ab dem Jahr 2020 und zur Änderung haushaltsrechtlicher Vorschriften. Bundestagsdrucksache 18/11135 vom 13.02.2017.

BT (2018): E-Government in Deutschland. Aktueller Stand. WD 10-3000-019/18 Berlin: BT. Onlinequelle: <https://www.bundestag.de/resource/blob/646280/6c0b9e5e0ecca3daca44ac991e90c9cc/WD-10-019-18-pdf-data.pdf> (Abrufdatum: 17.01.2021).

BT (2020): Entwurf eines Gesetzes zur Digitalisierung von Verwaltungsverfahren bei der Gewährung von Familienleistungen. Bundestagesdrucksache 19/21987 vom 31.08.2020.

Deutscher Landkreistag (DLT) (Hrsg.) (2017): Die Einführung der E-Akte in der Kreisverwaltung. Berlin. Onlinequelle: <https://www.landkreistag.de/publikationen/2153-band-132> (Abrufdatum: 02.03.2021).

- Deutsche Verwaltungspraxis (DVP) (2021): Änderung des Onlinezugangsgesetzes. Kurzinformation. In: DVP Fachzeitschrift 72. Jahrgang (3), S. 97.
- Dienstanweisung (DA) 00 (2019): Dienstanweisung über die Zuständigkeit der Bereiche und Sachgebiete des Fachbereichs Soziales. Hannover. Anlage 13.
- DA 02 (2009): Akten- und Schriftgutordnung. Hannover. Anlage 14.
- DA 70 (2009): Formerfordernisse in der Leistungsgewährung (Originalunterlagen, Identitätsnachweise). Hannover. Anlage 15.
- Döring, Nicola/Bortz, Jürgen (2016): Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften. 5. Auflage. Berlin Heidelberg: Springer.
- Dresing, Thorsten/Pehl, Thorsten (2018): Praxisbuch Interview, Transkription & Analyse. Anleitungen und Regelsysteme für qualitativ Forschende. 8. Auflage. Marburg: Eigenverlag.
- Engel, Andreas (2017): Praktische Herausforderungen für das Gelingen der digitalen Verwaltungstransformation aus kommunaler Sicht. In: Verwaltung und Management 23. Jahrgang (4), S. 185-189.
- European Commission (Hrsg.) (2020a): eGovernment Benchmark 2020. eGovernment that works for the people. Insight Report. Luxemburg: Publications Office of the European Union. Onlinequelle: <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/news/egovernment-benchmark-2020-egovernment-works-people> (Abrufdatum: 07.02.2021).
- European Commission (Hrsg.) (2020b): Digital Economy and Society Index (DESI) 2020. Germany. Brüssel: <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/scoreboard/germany> (Abrufdatum: 29.03.2021).
- Expertenkommission Forschung und Innovation (EFI) (Hrsg.) (2016): Gutachten zu Forschung, Innovation und technologischer Leistungsfähigkeit Deutschlands 2016. Berlin: EFI. Onlinequelle: <https://www.e-fi.de/gutachten-und-studien/gutachten/> (Abrufdatum: 17.01.2021).
- EFI (Hrsg.) (2020): Gutachten zu Forschung, Innovation und technologischer Leistungsfähigkeit Deutschlands 2020. Berlin: EFI. Onlinequelle: <https://www.e-fi.de/gutachten-und-studien/gutachten/> (Abrufdatum: 26.01.2021).

- Fisch, Rudolf (2020): Warum ist „Verständliche Verwaltungskommunikation in Zeiten der Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung“ ein Thema? – Einführung und Übersicht. In: Fisch, Rudolf (Hrsg.): Verständliche Verwaltungskommunikation in Zeiten der Digitalisierung. Konzepte – Lösungen – Fallbeispiele. Baden-Baden: Nomos, S. 9-30.
- Fischer, Torsten (2008): Geschäftsprozessoptimierung im Rahmen des E-Government. In: Bortfeldt, Andreas/Homberger, Jörg/Kopfer, Herbert/Pankratz, Giselher/Strangmeier, Reinhard (Hrsg.): Intelligente Entscheidungsunterstützung. Aktuelle Herausforderungen und Lösungsansätze. Wiesbaden: Gabler Edition Wissenschaft, S. 315-335.
- Fischer, Torsten (2014): e-Government. In: Paulic, Rainer (Hrsg.): Verwaltungsmanagement und Organisation. 3. Auflage. Frankfurt: Verlag für Verwaltungswissenschaft, S. 293-324.
- Franz, Thorsten (2013): Einführung in die Verwaltungswissenschaft. Wiesbaden: Springer VS.
- Frenzel, Torsten (2020): eGovernment Podcast. OZG – eine aktuelle Zusammenfassung. Gröbenzell. Onlinequelle: <https://egovernment-podcast.com/egov067-ozg-eine-aktuelle-zusammenfassung/> (Abrufdatum: 13.03.2021).
- Fromm, Jens/Welzel, Christian/Nentwig, Lutz/Weber, Mike (2015): E-Government in Deutschland: Vom Abstieg zum Aufstieg. Berlin: Öffentliche IT und Nationaler Normenkontrollrat. Onlinequelle: <https://www.normenkontrollrat.bund.de/resource/blob/300864/753828/8defe142de7cd9d8cf5732b3258ced4c/2015-11-12-gutachten-egov-2015-data.pdf> (Abrufdatum: 17.01.2021).
- Galler, Jürgen (1997): Vom Geschäftsprozessmodell zum Workflow-Modell. Wiesbaden: Springer.
- Gensicke, Tom Johannes/Krinke, Karsten (2016): Die digitale Transformation der öffentlichen Verwaltung. Herausforderung und Chance der Verwaltungsmodernisierung. Berlin: Capgemini. Onlinequelle: [https://www.capgemini.com/consulting-de/wp-content/uploads/sites/32/2017/08/digitale\\_transformation\\_oeffentliche\\_verwaltung\\_0.pdf](https://www.capgemini.com/consulting-de/wp-content/uploads/sites/32/2017/08/digitale_transformation_oeffentliche_verwaltung_0.pdf) (Abrufdatum: 11.03.2021).
- Groß, Marc (2015): Bedeutung elektronischer Dokumentenmanagementsysteme. In: Städte- und Gemeinderat 69. Jahrgang (4), S. 6-8.

- Groß, Marc/Krellmann, Anika (2019): Das Ökosystem der Digitalisierung. In: Stember, Jürgen/Eixelsberger, Wolfgang/Spichiger, Andreas/Neuroni, Alessia/Habbel, Franz-Reinhard/Wundara, Manfred (Hrsg.): Handbuch E-Government. Technikinduzierte Verwaltungsentwicklung. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 3-18.
- Hagen, Martin (2020): Zum Stand der Dinge in Sachen Digitalisierung im öffentlichen Sektor – mit praktischen Beispielen der nutzerzentrierten Umsetzung. In: Fisch, Rudolf (Hrsg.): Verständliche Verwaltungskommunikation in Zeiten der Digitalisierung. Konzepte – Lösungen – Fallbeispiele. Baden-Baden: Nomos, S. 31-46.
- Hammerschmidt, Peter (2012): Entstehung und Entfaltung der kommunalen Sozialverwaltung von den Anfängen bis zur Weimarer Republik. In: Hagn, Julia/Hammerschmidt, Peter/Sagebiel, Juliane (Hrsg.): Modernisierung der kommunalen Sozialverwaltung. Soziale Arbeit unter Reformdruck? Neu-Ulm: AG SPAK Bücher, S. 27-48.
- Heckmann, Dirk (2013): Perspektiven des IT-Einsatzes in der öffentlichen Verwaltung. In: Die Verwaltung 46. Jahrgang (1), S. 1-19.
- Hensen, Jürgen/Schulz, Christian (2005): Aktuelle Rahmenbedingungen der Back Office-Organisation. In: Verwaltung und Management 11. Jahrgang (1), S. 7-11.
- Herrmann, Marco/Stöber, Karlheinz (2017): Das Onlinezugangsgesetz des Bundes – Wie der Gang zum Amt überflüssig werden soll. In: Neue Zeitschrift für Verwaltungsrecht 36. Jahrgang (19), S. 1401-1407.
- Herzberg, Johann (2018): Wird die Bedeutung der eAkte für die Digitalisierung der Verwaltung überschätzt? In: Verwaltung und Management 24. Jahrgang (2), S. 96-99.
- Heuberger, Moritz (2020): Digitaler Organisationswandel. In: Klenk, Tanja/Nullmeier, Frank/Wewer, Göttrik (Hrsg.): Handbuch Digitalisierung in Staat und Verwaltung. Wiesbaden: Springer VS, S. 587-598.
- Hill, Hermann (2014): Wandel von Verwaltungskultur und Kompetenzen im digitalen Zeitalter. In: Hill, Hermann/Martini, Mario/Wagner, Edgar (Hrsg.): Transparenz, Partizipation, Kollaboration. Die digitale Verwaltung neu denken. Baden-Baden: Nomos, S. 125-148.
- Holler, Franziska/Schuster, Ferdinand (2020): Staat und Verwaltung im digitalen Zeitalter: Auf dem Weg zu einer Digital Governance. In: Public Governance 2020 (3), S. 6-11.

- Hölterhoff, Marcel/Löffler, Lorenz/Tiessen, Jan/Stadter, Franziska (2019): Digitalisierung der Verwaltung: Ein Hürdenlauf. Sieben Gründe für Erfolg und Scheitern. Bonn/Berlin: ProPress Verlagsgesellschaft und Prognos AG.
- Hunnius, Sirko/Schuppan, Tino/Stocksmeier, Dirk (2015): Top 100 – Die wichtigsten und häufigsten genutzten Verwaltungsleistungen für Bürger. Berlin: Nationales E-Government Kompetenzzentrum.
- Hunnius, Sirko/Schuppan, Tino/Stocksmeier, Dirk (2016): Lebenslagenorientiertes E-Government. In: Verwaltung und Management 22. Jahrgang (4), S. 187-193.
- Initiative D21 e.V./fortiss gGmbH (Hrsg.) (2019): E-Government Monitor 2019. Nutzung und Akzeptanz digitaler Verwaltungsangebote – Deutschland, Österreich und Schweiz im Vergleich. Berlin. Onlinequelle: <https://initiated21.de/publikationen/egovernment-monitor-2019/> (Abrufdatum: 17.01.2021).
- Initiative D21 e.V./Technische Universität (TU) München (Hrsg.) (2020): E-Government Monitor 2020. Staatliche Digitalangebote – Nutzung und Akzeptanz in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Berlin. Onlinequelle: <https://initiated21.de/egovernment-monitor/> (Abrufdatum: 02.02.2021).
- Janssen, Marijn (2010): Measuring and Benchmarking the Back-End of E-Government. A Participative Self-assessment Approach. In: Wimmer, Maria A./Chappelet, Jean-Loup/Janssen, Marijn/Schollm Hans J. (Hrsg.): Electronic Government. 9th IFIP WG 8.5 International Conference, EGOV 2010 Lausanne, Switzerland, August 29 – September 2, 2010 Proceedings. Berlin Heidelberg: Springer, S. 156-167.
- Kazmierski, Ulrich (2019): Wie lässt sich die Digitalisierung als Innovationsschub in der öffentlichen Verwaltung erfolgreich verhindern? In: Schmid, Andreas (Hrsg.): Verwaltung, eGovernment und Digitalisierung. Grundlagen, Konzepte und Anwendungsfälle. Wiesbaden: Springer Vieweg, S. 53-66.
- Kersting, Norbert/Graubner, David (2020): Die digitale Transformation der deutschen Verwaltung. Analysen zu Marktversagen und Daseinsvorsorge in Zeiten der Covid-19-Pandemie. In: Roters, Wolfgang/Gräf, Horst/Wollmann, Helmut (Hrsg.): Zukunft denken und verantworten. Herausforderungen für Politik, Wissenschaft und Gesellschaft im 21. Jahrhundert. Wiesbaden: Springer VS, S. 231-252.

Klein, Hortense (2019): Dokumenten-Management. Strategisches Muss. In: *Kommune21* 2019 (5), S. 16-17.

Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) (Hrsg.) (2011a): Effizientes E-Government. Multiklientenstudie zu Geschäfts- und Modernisierungspotenzialen im kommunalen Produktportfolio durch E-Government-Services. KGSt Bericht Nr. 8/2011. Köln: KGSt. Onlinequelle: <https://www.kgst.de/dokumentdetails?path=/documents/20181/91226/20110929A0042.pdf/a424a552-0013-4554-ba77-adc2bc825dc7> (Abrufdatum: 24.01.2021).

KGSt (Hrsg.) (2011b): Von der Prozessoptimierung zum Prozessmanagement (Teil 1). In sechs Schritten zum optimierten Prozess. KGSt Bericht Nr. 3/2011. Köln: KGSt. Onlinequelle: <https://www.kgst.de/dokumentdetails?path=/documents/20181/91226/20110622A0036.pdf/99836421-044a-44bca19a-826b1e00c37d> (Abrufdatum: 25.01.2021).

KGSt (Hrsg.) (2019a): Kommunales E-Government: Das Onlinezugangsgesetz (OZG) in Kommunen umsetzen. KGSt Bericht Nr. 6/2019. Köln: KGSt. Onlinequelle: [https://www.kgst.de/dokumentdetails?path=/documents/20181/2377291/6-B-2019\\_Kommunales-E-Government.pdf/03e32eb6-1a7d-2cdf-28ef-cbe4fd53ed0c](https://www.kgst.de/dokumentdetails?path=/documents/20181/2377291/6-B-2019_Kommunales-E-Government.pdf/03e32eb6-1a7d-2cdf-28ef-cbe4fd53ed0c) (Abrufdatum: 26.01.2021).

KGSt (Hrsg.) (2019b): Fokussierung in der E-Government-Umsetzung. Mit dem KGSt-Prozesskatalog schneller zum Erfolg! KGSt Bericht Nr. 10/2019. Köln: KGSt. Onlinequelle: [https://www.kgst.de/dokumentdetails?path=/documents/20181/2377291/10-B-2019\\_Fokussierung-in-der-E-Government-Umsetzung/3bfc13b0-6a2a-64a7-3059-6accd267e997](https://www.kgst.de/dokumentdetails?path=/documents/20181/2377291/10-B-2019_Fokussierung-in-der-E-Government-Umsetzung/3bfc13b0-6a2a-64a7-3059-6accd267e997) (Abrufdatum: 22.03.2021).

KGSt (Hrsg.) (2020): Service Design: Services und Prozesse nutzerzentriert gestalten. Eine methodische Erweiterung der Prozessoptimierung. KGSt Bericht Nr. 5/2020. Köln: KGSt. Onlinequelle: [https://www.kgst.de/dokumentdetails?path=/documents/20181/3260698/5-B-2020\\_Service-Design/71c52b0d-aa6d-c50e-aa8c-2b5c4c929229](https://www.kgst.de/dokumentdetails?path=/documents/20181/3260698/5-B-2020_Service-Design/71c52b0d-aa6d-c50e-aa8c-2b5c4c929229) (Abrufdatum: 16.03.2021).

Kotter, John (1996): *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press.

Kozica, Arjan/Kaiser, Stephan/Brandl, Julia (2019): *Organisationslernen*. In: *Handbuch zur Verwaltungsreform*. 5. Auflage. Wiesbaden: Springer VS, S. 705-716.

Lake, Stefan (2015): Karriereziele und Erwartungen an den Arbeitgeber von Studierenden und jungen Berufstätigen: Umfrageergebnisse 2008 bis 2013. In: Hartmann, Michaela (Hrsg.): Rekrutierung in einer zukunftsorientierten Arbeitswelt. HR-Aufgaben optimal vernetzen. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 29-46.

Landeshauptstadt Hannover (LHH) (Hrsg.) (2000): Fortgang der Verwaltungsreform/Verwaltungsentwicklung 2000-2005. Hannover.

LHH (Hrsg.) (2004): Elektronische Verwaltung / E-Government. Informationsdrucksache 2118/2004. Hannover. Onlinequelle: <https://e-government.hannover-stadt.de/lhhsimwebre.nsf/DS/2118-2004> (Abrufdatum: 08.02.2021).

LHH (Hrsg.) (2005): Verwaltungsentwicklungsprogramm 2006-2010. Informationsdrucksache 1805/2005. Hannover. Onlinequelle: <https://e-government.hannover-stadt.de/lhhsimwebre.nsf/DS/1805-2005> (Abrufdatum: 08.02.2021).

LHH (Hrsg.) (2009): E-Government-Strategie. Informationsdrucksache 1969/2009. Hannover. Onlinequelle: <https://e-government.hannover-stadt.de/lhhsimwebre.nsf/DS/1969-2009> (Abrufdatum: 08.02.2021).

LHH (Hrsg.) (2010): Verwaltungsentwicklungsprogramm 2015. Informationsdrucksache 2503/2010. Hannover. Onlinequelle: <https://e-government.hannover-stadt.de/lhhsimwebre.nsf/DS/2503-2010> (Abrufdatum: 08.02.2021).

LHH (Hrsg.) (2012): Umsetzungsstand Verwaltungsentwicklungsprogramm 2015. Informationsdrucksache 1899/2012. Hannover. Onlinequelle: <https://e-government.hannover-stadt.de/lhhsimwebre.nsf/DS/1899-2012> (Abrufdatum: 08.02.2021).

LHH (Hrsg.) (2014): E-Government-Strategie 2014-2019. Informationsdrucksache 1574/2014. Hannover. Onlinequelle: <https://e-government.hannover-stadt.de/lhhsimwebre.nsf/DS/1574-2014> (Abrufdatum: 08.02.2021).

LHH (Hrsg.) (2016): Strategische Eckpunkte der Informations- und Kommunikationssysteme in der Stadtverwaltung Hannover 2016-2020. Hannover.

LHH (Hrsg.) (2017): Verwaltungsentwicklungsprogramm 2020. Hannover.

LHH (Hrsg.) (2018): Verwaltungsstrategie zur Digitalisierung der Landeshauptstadt Hannover. Hannover. Onlinequelle: <https://www.hannover.de/Leben-in-der-Region-Hanno>

[ver/Verwaltungen-Kommunen/Die-Verwaltung-der-Landeshauptstadt-Hannover/Verwaltungsstrategie-zur-Digitalisierung-der-Landeshauptstadt-Hannover](#) (Abrufdatum: 10.01.2021).

LHH (Hrsg.) (2019): Strategische Neuausrichtung und Umsetzungsstrategie Dokumentenmanagementsystem. Hannover. Anlage 16.

LHH (Hrsg.) (2020): Die Verwaltungsstruktur des Fachbereich Soziales der Landeshauptstadt Hannover im Überblick (Stand 01.01.2020). Hannover. Onlinequelle: <https://www.hannover.de/Leben-in-der-Region-Hannover/Verwaltungen-Kommunen/Die-Verwaltung-der-Landeshauptstadt-Hannover/Organigramme-der-Stadtverwaltung> (Abrufdatum: 05.05.2021).

Landkreistag Rheinland-Pfalz (LT RLP) (Hrsg.) (2018): Grundlagenpapier „Einführung der E-Akte und eines Dokumentenmanagementsystems (DMS)“. Mainz. Onlinequelle: <https://landkreistag.rlp.de/homepage/downloads/dms-e-akte/grundlagenpapier.pdf?cid=jwn> (Abrufdatum: 24.01.2021).

Leistungskatalog der öffentlichen Verwaltung (LeiKa) (2014): Handbuch LeiKa-plus. Version 1.3. Onlinequelle: <https://docplayer.org/57296315-Handbuch-leika-plus-version-1-3.html> (Abrufdatum: 11.01.2021).

Lohmann, Beate (2018): Die Digitale Verwaltung. In: Hill, Hermann/Kugelmann, Dieter/Martini, Mario (Hrsg.): Digitalisierung in Recht, Politik und Verwaltung. Baden-Baden: Nomos, S. 9-18.

Loosen, Wiebke (2016): Das Leitfadeninterview – eine unterschätzte Methode. In: Averbek-Lietz, Stefanie/Meyen, Michael (Hrsg.): Handbuch nicht standardisierte Methoden in der Kommunikationswissenschaft. Wiesbaden: Springer VS, S. 139-156.

Löbel, Stephan/Schuppan, Tino/Dozenko, Christina (2018): Ein Blick in die Praxis: Akzeptanz der eAkte im Bereich SGB II. In: Verwaltung und Management 24. Jahrgang (6), S. 299-306.

Lück-Schneider, Dagmar/Schuppan, Tino (2017): Gestaltungskompetenzen für die Öffentliche Verwaltung im digitalen Zeitalter. In: Verwaltung und Management 23. Jahrgang (5), S. 236-244.

- Lühr, Hans-Henning (2014): Wandel von Verwaltungskultur und Kompetenzen – Erfahrungen aus der Praxis. In: Hill, Hermann/Martini, Mario/Wagner, Edgar (Hrsg.): Transparenz, Partizipation, Kollaboration. Die digitale Verwaltung neu denken. Baden-Baden: Nomos, S. 149-162.
- Martini, Mario (2018): Transformation der Verwaltung durch Digitalisierung. In: Ziekow, Jan (Hrsg.): Verwaltungspraxis und Verwaltungswissenschaft. Baden-Baden: Nomos, S. 11-68.
- Martini, Mario/Wiesner, Cornelius (2019): Bürgerkonto, Portalverbund. In: Veit, Sylvia/Reichard, Christoph/Wewer, Götrik (Hrsg.): Handbuch zur Verwaltungsreform. 5. Auflage. Wiesbaden: Springer VS, S. 639-652.
- Mayer, Andreas (2011): Die Einführung IT-gestützter Vorgangsbearbeitung. Ein gestaltungsorientiertes Modell für planende Verwaltungseinheiten. Berlin: Edition Sigma.
- Mayring, Philipp (2015): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. 12. Auflage. Weinheim und Basel: Beltz Verlag.
- Mergel, Ines (2019): Digitale Transformation als Reformvorhaben der deutschen öffentlichen Verwaltung. In: Der Moderne Staat -DMS- 12. Jahrgang (1), S. 162-171.
- Mergel, Ines (2020): Kompetenzen für die digitale Transformation der Verwaltung. In: Innovative Verwaltung 42. Jahrgang (4), S. 34-36.
- Merschmann, Helmut (2019): Im Verbund vernetzt. Serie OZG. In: Kommune21 2019 (10), S. 12-13.
- Netzwerk Prozessmanagement (2018): Einführung in das strategische Prozessmanagement der öffentlichen Verwaltung. Schriftensatz des Netzwerkes Prozessmanagement. Berlin: BMI/BVA. Onlinequelle: [https://www.verwaltung-innovativ.de/SharedDocs/Publikationen/eGovernment/egov\\_leitfaden\\_prozessmanagement.html;jsessionid=8CF1649A6074D690B659EC4B5CCB08C2.1\\_cid350?nn=4516692](https://www.verwaltung-innovativ.de/SharedDocs/Publikationen/eGovernment/egov_leitfaden_prozessmanagement.html;jsessionid=8CF1649A6074D690B659EC4B5CCB08C2.1_cid350?nn=4516692) (Abrufdatum: 06.05.2021).
- Neutzner, Matthias/Löbel, Stephan (2020): Verbesserung als Kultur – Impulse für ein wirksames kommunales Prozessmanagement. In: Verwaltung und Management 26. Jahrgang (6), S. 271-281.

- Next: Public (Hrsg.) (2019): Nachwuchsbarometer Öffentlicher Dienst 2019. Gradmesser der Attraktivität des Öffentlichen Dienstes als Arbeitgeber bei Studierenden aller Fachrichtungen bundesweit. Berlin. Onlinequelle: [https://www.demographie-netzwerk.de/site/assets/files/3776/nachwuchsbarometer\\_oeffentlicher\\_dienst\\_2019.pdf](https://www.demographie-netzwerk.de/site/assets/files/3776/nachwuchsbarometer_oeffentlicher_dienst_2019.pdf) (Abrufdatum: 30.03.2021).
- Niedersächsisches Ministerium für Inneres und Sport (MI) (Hrsg.) (2020): Leitfaden für Behörden: Das NDIG und andere Gesetze zur digitalen Verwaltung. Hannover. Onlinequelle: [https://www.mi.niedersachsen.de/startseite/themen/it\\_bevollmachtigter\\_der\\_landesregierung/recht/rechtliche-grundlagen-fuer-egovernment-62293.html](https://www.mi.niedersachsen.de/startseite/themen/it_bevollmachtigter_der_landesregierung/recht/rechtliche-grundlagen-fuer-egovernment-62293.html) (Abrufdatum: 25.01.2021).
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) (Hrsg.) (2016): Digital Government Strategies for Transforming Public Services in the Welfare Areas. OECD Comparative Study. Onlinequelle: <http://www.oecd.org/gov/digital-government/Digital-Government-Strategies-Welfare-Service.pdf> (Abrufdatum: 19.01.2021).
- Pippke, Wolfgang (2014): Grundlagen der Verwaltungsorganisation. In: Paulic, Rainer (Hrsg.): Verwaltungsmanagement und Organisation. 3. Auflage. Frankfurt: Verlag für Verwaltungswissenschaft, S. 93-114.
- Plass, Christoph (2020): Wo bleibt die digitale Verwaltung? Aus analog digital zu machen, reicht nicht aus! In: Innovative Verwaltung 42. Jahrgang (5-6), S. 43.
- Plazek, Michael (2019): Automatisierung und digitale Assistenzsysteme. In: Public Governance 2018/2019 (1), S. 6-9.
- Poscheschnik, Gerald/Lederer, Bernd (2020): Erste Schritte: Die Planung eines Forschungsprojekts. In: Hug, Theo/Poscheschnik, Gerald (Hrsg.): Empirisch forschen. Die Planung und Umsetzung von Projekten im Studium. 3. Auflage. München: UVK Verlag, S. 79-124.
- PricewaterhouseCoopers Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (PwC) (2017): Fachkräftemangel im öffentlichen Dienst. Onlinequelle: <https://www.pwc.de/de/offentliche-unternehmen/pwc-fachkraeftemangel-im-oeffentlichen-dienst.pdf> (Abrufdatum: 30.03.2021).
- Randstad Stiftung (Hrsg.) (2018): Zwischen Angst und Verheißung – wie erleben Menschen die Digitalisierung der Arbeitswelt. Studie des rheingold Instituts zur Bedeutung und zum

- Stellenwert von Arbeit in der digitalen Zukunft. Eschborn: Randstad Stiftung. Onlinequelle: <https://www.randstad-stiftung.de/publikationen/zwischen-angst-und-verheissung-wie-erleben-menschen-die-digitalisierung#fndtn-tab-subnav-sidebar-2018> (Abrufdatum: 26.04.2021).
- Redick, Christopher (2010): Citizen-Centric E-Government. In: Redick, Christopher (Hrsg.): Homeland Security Preparedness and Information Systems. Strategies for Managing Public Policy. Hershey: IGI Global, S. 45-75.
- Reinermann, Heinrich/von Lucke, Jörn (2002): E-Government: Gründe und Ziele. In: Reinermann, Heinrich/von Lucke, Jörn (Hrsg.): Electronic Government in Deutschland. Ziele – Stand – Barrieren – Beispiele – Umsetzung. Speyerer Forschungsberichte 226. Speyer: Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung, S. 1-67.
- Reiss, Manuela (2018): Dokumentationsmanagement – Basis für IT-Governance. 11 Schritte zur IT-Dokumentation. Wiesbaden: Springer Vieweg.
- Rölle, Daniel (2019): Öffentliche Gewalt in der öffentlichen Gewalt: Negative Einstellungen der Bevölkerung gegenüber der öffentlichen Verwaltung als vorgelagerte Faktoren für aggressives Verhalten. In: Groß, Johanna (Hrsg.): Soziologie für den öffentlichen Dienst (II): Konflikte und Gewalt in öffentlichen Organisationen. Hamburg: Maximilian Verlag, S. 96-118.
- Ruthus, Julia (2014): Arbeitgeberattraktivität aus Sicht der Generation Y. Handlungsempfehlungen für das Human Resources Management. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Rüscher, Daniel (2017): Der digitale Zugang der Bürger zum Staat durch das Onlinezugangsgesetz. In: Deutsches Verwaltungsblatt Band 132 (24), S. 1530-1534.
- Schäfer, Frank (2011): Kommunales Changemanagement. Strategien für Reformen im Öffentlichen Dienst. 2. Auflage. Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- Schäfer, Edwin/Schmid, Andreas (2015): Die elektronische Akte im Sozialgesetzbuch II. In: Horváth, Péter/Michel, Uwe (Hrsg.): Controlling im digitalen Zeitalter. Herausforderungen und Best-Practice-Lösungen. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, S. 209-218.
- Schäfer, Edwin/Schmid, Andreas (2019): Die Einführung der Elektronischen Akte in der Sozialversicherung. In: Schmid, Andreas (Hrsg.): Verwaltung, eGovernment und Digitalisierung. Grundlagen, Konzepte und Anwendungsfälle. Wiesbaden: Springer Vieweg, S. 171-180.

- Scheer, August-Wilhelm/Kruppke, Helmut/Heib, Ralf (2003): E-Government. Prozessoptimierung in der öffentlichen Verwaltung. Heidelberg: Springer.
- Schenk, Birgit/Dietrich, Antje (2018): Die Digitale Transformation als Disruption der öffentlichen Verwaltung. In: Arnold, Christian/Knödler, Hermann (Hrsg.): Die informatisierte Service-Ökonomie. Veränderungen im privaten und öffentlichen Sektor. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 261-276.
- Schenk, Birgit/Schneider, Claudia (2019): Mit dem digitalen Reifegradmodell zur digitalen Transformation der Verwaltung. Leitfaden für die Organisationsgestaltung auf dem Weg zur Smart City. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Schilling, Elisabeth (2014): Organisationstheorien. In: Paulic, Rainer (Hrsg.): *Verwaltungsmanagement und Organisation*. 3. Auflage. Frankfurt: Verlag für Verwaltungswissenschaft, S. 67-92.
- Schmeling, Juliane/Bruns, Lina (2020): Kompetenzen, Perspektiven und Lernmethoden im digitalisierten öffentlichen Sektor. Berlin: Fraunhofer FOKUS. Onlinequelle: [https://www.fokus.fraunhofer.de/de/fokus/news/qd-metastudie\\_2020\\_08](https://www.fokus.fraunhofer.de/de/fokus/news/qd-metastudie_2020_08) (Abrufdatum: 23.04.2021).
- Schmitz, Markus (2020): Öffentliche Dienstleistungen in Zeiten der Digitalisierung: Mehr als das Onlinezugangsgesetz. In: *Public Governance* 2020 (1), S. 4-5.
- Schneider, Karsten (2018): Veränderte Kommunikation durch die Digitalisierung des öffentlichen Dienstes. In: Ziekow, Jan (Hrsg.): *Verwaltungspraxis und Verwaltungswissenschaft*. Baden-Baden: Nomos, S. 115-124.
- Schneider, Claudia/Schenk, Birgit/Kraus, Stefan (2020): Start-Up Städtischer Bauhof. Mit e-Services und agilen Strukturen auf dem Weg in die digitale, kommunale Zukunft. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Scholl, Armin (2016): Die Logik qualitativer Methoden in der Kommunikationswissenschaft. In: Averbek-Lietz, Stefanie/Meyen, Michael (Hrsg.): *Handbuch nicht standardisierte Methoden in der Kommunikationswissenschaft*. Wiesbaden: Springer VS, S. 17-32.
- Schreyögg, Georg/ Geiger, Daniel (2016): *Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. Mit Fallstudien*. 6. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.

- Schuppan, Tino (2006): Strukturwandel der Verwaltung mit E-Government. Berlin: edition sigma.
- Schuppan, Tino (2019a): Internationale Entwicklungen digitaler Verwaltungstransformation. In: Veit, Sylvia/Reichard, Christoph/Wewer, Göttrik (Hrsg.): Handbuch zur Verwaltungsreform. 5. Auflage. Wiesbaden: Springer VS, S. 523-536.
- Schuppan, Tino (2019b): Elektronisches Regieren und Verwalten (E-Government). In: Veit, Sylvia/Reichard, Christoph/Wewer, Göttrik (Hrsg.): Handbuch zur Verwaltungsreform. 5. Auflage. Wiesbaden: Springer VS, S. 537-546.
- Schwab, Christian/Kuhlmann, Sabine/Bogumil, Jörg/Gerber, Sascha (2019): Digitalisierung der Bürgerämter in Deutschland. Study Nr. 427. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung. Onlinequelle: [https://www.boeckler.de/pdf/p\\_study\\_hbs\\_427.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_study_hbs_427.pdf) (Abrufdatum: 17.01.2021).
- Schwab, Christian/Bogumil, Jörg/Kuhlmann, Sabine/Gerber, Sascha (2020): Digitalisierung von Verwaltungsleistungen in Bürgerämtern. In: Klenk, Tanja/Nullmeier, Frank/Wewer, Göttrik (Hrsg.): Handbuch Digitalisierung in Staat und Verwaltung. Wiesbaden: Springer VS, S. 437-448.
- Siemann, Christiane (2012): Baustelle Mitarbeitergewinnung. In: Personalwirtschaft. Special Öffentliche Verwaltung Extra 2012, S. 17-19.
- Srocke, Frank-Rüdiger/Bünzow, Björn (2018): Bei Klick Leistung. In: Kommune21 2018 (11), S. 14-15.
- Stember, Jürgen/Hasenkamp, Victoria (2019): E-Government in Deutschland: Ein Überblick. In: Stember, Jürgen/Eixelsberger, Wolfgang/Spichiger, Andreas/Neuroni, Alesia/Happel, Franz-Reinhard/Wundara, Manfred (Hrsg.): Handbuch E-Government. Technikinduzierte Verwaltungsentwicklung. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 31-52.
- Stern, Sebastian/Daub, Matthias/Klier, Julia/Domeyer, Axel (2018): Digitalisierung 2022 – Was jetzt zu tun ist. In: Innovative Verwaltung 40. Jahrgang (1-2), S. 35-38.
- Stockmann, Franz (2020): Die Umsetzung des Onlinezugangsgesetzes auf kommunaler Ebene: Untersuchung des Potentials der Digitalisierung anhand ausgewählter Kommunen in Rheinland-Pfalz. WITI-Berichte Nr. 3. Speyer: Deutsche Universität für Verwaltungswissenschaften. Onlinequelle: <https://dopus.uni-speyer.de/frontdoor/index/index/docId/4674> (Abrufdatum: 07.02.2021).

- Streicher, Hans Werner (2020): Digitale Transformation in der öffentlichen Verwaltung. Praxishandbuch für Projektleiter und Führungskräfte. Berlin: Springer Gabler.
- Striebinger, Kai (2020): Steigendes Bedürfnis nach Datenkontrolle durch die potentiellen Nutzer\*innen von digitalen Verwaltungsdienstleistungen. In: Innovationsradar für die Öffentliche Verwaltung 2020 (1). Speyerer Arbeitshefte Nr. 237, S. 31-44.
- Von Lucke, Jörn (2002): E-Government – Barrieren und Hindernisse. In: Reiner mann, Heinrich/von Lucke, Jörn (Hrsg.): Electronic Government in Deutschland. Ziele – Stand – Barrieren – Beispiele – Umsetzung. Speyerer Forschungsberichte 226. Speyer: Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung, S. 68-103.
- Von Lucke, Jörn (2020): Zukünftige Formen der digitalen Kommunikation mit der Verwaltung. In: Fisch, Rudolf (Hrsg.): Verständliche Verwaltungskommunikation in Zeiten der Digitalisierung. Konzepte – Lösungen – Fallbeispiele. Baden-Baden: Nomos, S. 109-122.
- Weber, Mike (2018): Stand des eGovernment in Deutschland. In: Stember, Jürgen/Eixelsberger, Wolfgang/Spichiger, Andreas (Hrsg.): Wirkungen von E-Government. Impulse für eine wirkungsgesteuerte und technikindizierte Verwaltungsreform. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 159-180.
- Wind, Martin (2017): E-Government: das fortgesetzte Scheitern an der Realität. In: Verwaltung und Management 23. Jahrgang (4), S. 175-178.
- Winkel, Olaf (2018): Entwicklungslinien, Handlungsfelder und widerstreitende Handlungsimperative der Digitalisierung in Politik und Verwaltung. In: Verwaltung und Management 24. Jahrgang (3), S. 115-130.
- Winkel, Olaf (2020): Wicked Problems und Digitalisierung als Herausforderung für politisch-administratives Handeln. In: Verwaltung und Management 26. Jahrgang (2), S. 70-77.
- Wirtz, Bernd/Daiser, Peter (2015): E-Government. Strategy Process Instruments. Speyer: Deutsche Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer. Onlinequelle: <https://www.academia.edu/34448577/e-Government-Strategy-Process-Instruments> (Abrufdatum: 02.02.2021).

Zanker, Claus (2019): Ämter ohne Aktenordner? E-Government & Gute Arbeit in der digitalisierten Verwaltung. WISO Diskurs 06/2019. Bonn: Friedrich-Ebert-Stiftung. Onlinequelle: <https://www.fes.de/themenportal-bildung-arbeit-digitalisierung/artikelseite/aemter-ohne-aktenordner> (Abrufdatum: 25.01.2021).

Ziesing, Jan Henrik/Müller, Lena-Sophie/Hecht, Stefanie/ Czernomoriez, Henrik/ Weber, Mike/ Holzmann-Kaiser, Uwe/Klessmann, Jens/ Firyn, Alexander/Tschichholz, Michael/Wollina, Markus (2014): IT-Konsolidierung in der öffentlichen Verwaltung. Mit Fallstudien von Dataport. Berlin: Fraunhofer Institut für Offene Kommunikationssysteme FOKUS.

## **Anhang**

## **Anlage 1: Bisherige Digitalisierungsbestrebungen der LHH**

Die Einführung von E-Government wurde bei der LHH als dezernatsübergreifendes Thema erstmalig in das Verwaltungsentwicklungsprogramm 2000 – 2005 aufgenommen (LHH 2000: 3). Vor dem Hintergrund der steigenden Internetnutzung und zunehmenden Erwartungshaltung der Bürger, Informationen und Dienstleistungen über das Internet angeboten zu bekommen, wurde anschließend im Jahr 2004 mit der Informationsdrucksache 2118/2004 eine Strategie zum E-Government verfasst (LHH 2004: 1-3).

Zu den konkreten Maßnahmen zählte der Aufbau eines Content-Management-System (CMS) zur Aufbereitung des Internetauftritts über [www.Hannover.de](http://www.Hannover.de) sowie des stadtinternen Intranets (LHH 2009: 3, 6). Das Informationsangebot des Internetauftritts sollte um erste Serviceleistungen wie Online-Terminanfragen, Online-Befragungen und Online-Bestellungen z. B. für Wahlunterlagen sowie mit der Folgestrategie im Jahr 2009 um die Bereitstellung von Formularen zum Ausdrucken erweitert werden (LHH 2004: 6 f.; LHH 2009: 5). Als weiteres Handlungsfeld wurde bereits im Jahr 2004 die medienbruchfreie elektronische Abwicklung der Geschäftsprozesse über ein Dokumenten-Management-System (DMS) mit integrierter elektronischer Aktenführung formuliert, wobei eine Prüfung und Optimierung der Geschäftsprozesse vorgeschaltet werden sollte (LHH 2004: 5, 8). Die Ausweitung des E-Government-Angebots wurde anschließend als Bestandteil der Einwohnerorientierung in das Verwaltungsentwicklungsprogramm 2006 – 2010 aufgenommen (LHH 2005: 8).

Zur Konkretisierung der Handlungsfelder wurden mit der E-Government-Folgestrategie 2009 die Ziele verbesserter Bürgerservice sowie effizienteres, wirtschaftliches Verwaltungshandeln gesetzt. Maßnahmen zur Zielerreichung waren ein Formularservice zum elektronischen Ausfüllen von Anträgen, der die Formulare zur medienbruchfreien Weiterverarbeitung automatisiert in die entsprechenden Fachverfahren übertragen soll (LHH 2009: 5f.). Zudem wurde die Einführung eines verwaltungsweiten DMS zur medienbruchfreien Bearbeitung von Verwaltungsvorgängen inklusive Ablage in elektronischen Akten benannt (ebd.). Die aufgelisteten Maßnahmen sollten nach der Zielsetzung in den nächsten drei Jahren in Angriff genommen werden (ebd.: 1).

Im Verwaltungsentwicklungsprogramm 2015 wurde bezüglich des Fortschritts von E-Government genannt, dass im Zuge des Ausbaus der Einwohnerorientierung zahlreiche Maßnahmen zum E-Government auf den Weg gebracht wurden (LHH 2010: 2). Inwieweit

hiervon konkrete Angebote nachhaltig implementiert wurden, blieb offen. Nach der Informationsdrucksache 1899/2012 zum Umsetzungsstand des Verwaltungsentwicklungsprogramms 2015 wurden zum Sachstand der Umsetzung der E-Government-Strategie mitgeteilt, dass im Jahr 2012 die pilothafte Einführung des DMS in 3 Organisationseinheiten der Stadtverwaltung erfolgt und im Anschluss daran in den nächsten Jahren die flächendeckende Einführung weiter vorangetrieben werden soll (LHH 2012: 2).

Mit Informationsdrucksache 1574/2014 wurde im Anschluss die E-Government-Strategie für die Jahre 2014 – 2019 fortgeschrieben und an die veränderten technischen Möglichkeiten, rechtlichen Rahmenbedingungen und erweiterten Verwaltungsentwicklungsprogramme angepasst (LHH 2014: 1). Im Zeitrahmen der Strategie sollte die Einführung des DMS weiter vorangetrieben werden, allerdings war bereits absehbar, dass die verwaltungsweite Einführung in den nächsten 5 Jahren nicht abgeschlossen sein wird (LHH 2014: 4, 6). Des Weiteren wurde in der E-Government-Strategie 2014 – 2019 erstmalig die Schaffung von attraktiven und zukunftssicheren Arbeitsplätzen zur Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität in die Maßnahmenliste aufgeführt (ebd.: 3, 6).

Zum Entwicklungsstand der in der E-Government-Strategie 2009 formulierten Maßnahmen gab es hingegen keine konkreten Rückmeldungen. Dessen ungeachtet wurde in der E-Government-Strategie 2014 – 2019 vielmehr ein E-Government-Portal als neues Handlungsfeld zur Verbesserung des Bürgerservice aufgeführt, welches nicht nur Informationen, sondern auch die elektronische Antragstellung offerieren sollte (ebd.: 2, 5). Im Zuge dessen sollen die Bürger den Bearbeitungsstand ihrer Angelegenheiten online einsehen, Unterlagen hoch- und Bescheide runterladen sowie Zahlung elektronisch vornehmen können (ebd.: 2, 5). Inwieweit der einem E-Government-Portal zugrundeliegenden Basisdienst des Formularservice konzipiert oder eingeführt wurde, blieb unklar.

Aufbauend auf der E-Government-Strategie 2014 – 2019 wurde vom Fachbereich Personal und Organisation (OE 18) im Jahr 2016 die IuK-Strategie „Strategischen Eckpunkte der Informations- und Kommunikationssysteme in der Stadtverwaltung Hannover 2016 – 2020“ veröffentlicht, welche die Zielsetzungen für die nächsten Jahre beinhalten sollte (LHH 2016: 3). In den ausgewählten Pilotbereichen wurde hiernach die Produktivsetzung des DMS vorgenommen (ebd.: 12). Für die Umsetzung mobiler Arbeitsplätze zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität sollte hingegen ein weiterführendes Konzept erarbeitet werden (ebd.: 13).

## **Anlage 2: Detaillierte Beschreibung der Ablauforganisation**

Die eingehende Post wird in der zentralen Poststelle des FB 50 gesichtet und anhand bestimmter Merkmale wie Aktenzeichen, Nachname oder Betreff des Schreibens dem zuständigen Sachgebiet zugeordnet (I5 Abs. 70; DA 02: 7). Die Post wird anschließend von den Registraturmitarbeitern des jeweiligen Sachgebiets geholt und dem Sachgebietsleiter (SGL) zum Sichten und Abzeichnen gebracht, wobei der SGL bei eilbedürftigen Angelegenheiten handschriftlich einen Vermerk zur Rücksprache anbringt (I1 Abs. 94; I6 Abs. 210). Die abgezeichnete Post wird im Anschluss in der Registratur den dazugehörigen Akten zugeordnet, welche dann in das Fach des zuständigen Sachbearbeiters verteilt werden, wobei sich die Zuständigkeit aus der Ratenaufteilung nach Buchstaben ergibt (I4 Abs. 92; I6 Abs. 2, 210, 164; I7 Abs. 132; DA 02: 7). Im Bereich 50.2 in der Eingliederungshilfe gibt es hierbei die Besonderheit, dass die eingegangene Post nicht direkt in die Akte, sondern in eine Postmappe gelegt wird, sodass der Sachbearbeiter durch die Vermerke „A“ für Akte oder „z. d. A.“ für zu den Akten entscheidet, ob das Poststück einfach abgeheftet wird oder ob er es mit der Akte vorgelegt werden soll (I6 Abs. 168). Dieser zusätzliche Schritt verändert den grundsätzlichen Ablauf der Postverteilung jedoch nicht wesentlich. Im Unterschied zu den Bereichen 50.1 und 50.2 wird im Wohngeld 50.3 die Post eigenständig von der Sachbearbeitung geholt und verteilt, zudem werden auch die Wiedervorlagetermine selbst gezogen, sodass die Sachbearbeitung folglich die Aufgaben der Registratur übernimmt (I7 Abs. 130). Trotz dessen ist der grundsätzliche Ablauf der Akten- und Postverteilung als Teil der Ablauforganisation identisch.

Die Aufgabe der Sachbearbeiter liegt anschließend in der Bearbeitung der eingegangenen Post sowie der Wiedervorlagetermine (I6 Abs. 2; I7 Abs. 132). Die Sachbearbeiter prüfen hierbei, „worum es bei dem Poststück geht (...), ob sich etwas verändert hat und entscheide[n] auf dieser Grundlage, ob man mit dem Poststück in die Bearbeitung gehen muss oder ob es abgelegt werden kann“ (I7 Abs. 130). Zudem müssen Poststücke entweder aufgrund falscher Zuordnung der Poststelle bzw. Registratur, oder aber aufgrund geteilter Zuständigkeiten an andere Stellen weitergeleitet werden (I6 Abs. 2).

Die Akten werden in einer individuellen Selbstorganisation von den Sachbearbeitern abgearbeitet, sodass sich jeder Sachbearbeiter eigenständig organisiert und die Reihenfolge der Bearbeitung selbst festlegen kann (I4 Abs. 92). Im Bereich 50.1 umfasst die Bearbeitung die Prüfung der Voraussetzungen für den Leistungsbezug, wobei im SGB XII die persönlichen

und wirtschaftlichen Verhältnisse der Antragsteller sowohl bei Antragstellung, als auch einmal jährlich bei den Verlängerungsanträgen geprüft werden, während bei den Asyilleistungen die Voraussetzungen für den Leistungsbezug zunächst bei der Antragstellung und dann im laufenden Leistungsbezug bei Verlängerung der Aufenthaltstitel geprüft werden (I4 Abs. 98). Demgegenüber sind im Bereich 50.2 neben den wirtschaftlichen Verhältnissen noch weitere Voraussetzungen für den Leistungsbezug zu prüfen wie bspw. Art der Behinderung, Grad der Pflegebedürftigkeit oder das Vorliegen von Blindheit (I6 Abs. 2, 20, 48; I7 Abs. 8). Die Besonderheit bei den von 50.2 gewährten Leistungen ist, dass bei gleichzeitigem Bezug von Leistungen aus dem Bereich 50.1 keine gesonderte Prüfung der wirtschaftlichen Verhältnisse erfolgt. Aufgrund dessen wird bei Neuanträgen im Bereich 50.2 als Erstes immer durch lesenden Zugriff im Fachverfahren geprüft, ob bereits laufend Leistungen im Bereich 50.1 bezogen werden und sich diese Akten anschließend zur Einsicht angefordert. Im Bereich 50.3 umfasst die Bearbeitung ebenfalls die Prüfung der Voraussetzungen für den Bezug von Wohngeld, wozu ebenfalls die persönlichen und wirtschaftlichen Verhältnisse gehören (I3 Abs. 26; I7 Abs. 6, 130).

In allen drei Bereichen werden von den Antragstellern bzw. Hilfeempfängern entsprechende Unterlagen schriftlich angefordert und eine Frist zur Einreichung der Unterlagen gesetzt (I4 Abs. 108; I6 Abs. 164; I7 Abs. 130). Werden die Unterlagen nicht bis zur gesetzten Frist oder nicht vollständig eingereicht, erfolgt ein Erinnerungsschreiben unter Androhung von Sanktionen im Rahmen der Mitwirkungspflichten nach §§ 66 SGB I, wozu insbesondere die Leistungseinstellung zählt (I4 Abs. 98; I7 Abs. 130). Sämtliche Angaben müssen durch entsprechende Nachweise belegt werden, die reine Mitteilung reicht nicht aus (I6 Abs. 38, 44; I7 Abs. 130). Die benötigten Unterlagen und Nachweise werden von der Sachbearbeitung in Papierform angefordert, da sie es nach Aussage der Befragten 6 „ohnehin ausdrucken müssen“ (I6 Abs. 22) und „alles in der Akte dokumentieren müssen, und das ist bei vielen Sachen einfach schöner, wenn man das direkt schriftlich hat.“ (I6 Abs. 44). Aufgrund der DA 70 Formerfordernisse in der Leistungsgewährung ist bei Erstanträgen ohnehin die Vorlage von Originalunterlagen und bei sonstigen Anliegen das Einreichen von Kopien vorgeschrieben, sodass eine Übersendung per E-Mail ausgeschlossen ist (DA 70: 1f.).

Wenn alle relevanten Unterlagen vorliegen, wird der Leistungsanspruch geprüft und die Höhe im Fachverfahren berechnet (I6 Abs. 2; I7 Abs. 130). Die Besonderheit bei den Leistungen in 50.2 ist, dass das Vorliegen der besonderen Voraussetzungen wie Pflegebedürftigkeit im Rahmen einer Bedarfsfeststellung geprüft wird, die einige Zeit in Anspruch nehmen

kann. Von der Befragten 6 werden bei der Bearbeitung die Schnittstellen zu internen Stellen wie den Sozialpädagogen (50.2 FFB) oder den Fallkoordinatoren (50.2 FallKo) sowie zu externen Beteiligten wie Ärzten oder Betreuern genannt (I6 Abs. 2, 164).

Als Fachverfahren wird in den Bereichen 50.1 und 50.2 die Software Open Prosoz der Firma Prosoz Herten GmbH genutzt, während im Wohngeld das Programm Public Marius von der Firma Kommunales Systemhaus Niedersachsen GmbH zum Einsatz kommt (I4 Abs. 100, I6 Abs. 174; I7 Abs. 132, 142). Nach den Aussagen der Befragten 4 und 6 dient das Fachverfahren Open Prosoz der Berechnung und Auszahlung des berechneten Leistungsanspruches sowie der Vergabe eines Aktenzeichens (I4 Abs. 100; I6 Abs. 174, 178). Die errechneten Zahlbeträge werden durch einen monatlichen Ultimolauf ausgezahlt, wobei die Zahlungen im Rahmen des Vier-Augen-Prinzips dennoch jeden Monat vom SGL freigegeben werden müssen (I6 Abs. 182). Zudem können über Open Prosoz Bewilligungsbescheide erstellt werden, wobei Daten wie Name und Adresse automatisch übertragen werden (I4 Abs. 106). Allerdings wird die Bescheiderstellung im Bereich 50.2 nach Aussage der Befragten 6 nicht genutzt (I6 Abs. 174, 184). Im Bereich 50.3 wird ebenfalls über das Fachverfahren der Leistungsanspruch berechnet und ausgezahlt sowie der Bewilligungsbescheid erstellt (I7 Abs. 130).

Automatisierte Abläufe bestehen demzufolge in allen Bereichen bei der Berechnung und Zahlbarmachung der Leistungen im Fachverfahren, ansonsten müssen Daten von Hand übertragen und der Großteil der Schreiben manuell gefertigt werden (I4 Abs. 48, 102-106; I6 Abs. 172, 182-184; I7 Abs. 130, 140). Lediglich Bescheide aus dem Fachverfahren können mit automatischer Datenübertragung erstellt werden, alle anderen Schreiben wie Eingangsbestätigungen o.ä. sind vorgefertigte Worddokumente mit Textbausteinen oder Ankreuzkästchen, wo die Daten der Person in entsprechende Felder selbstständig eingetragen werden müssen (I4 Abs. 48, 106; I6 Abs. 172). Die Befragte 6 fasst ihre Arbeitsweise daher wie folgt zusammen: „Ich muss alles manuell machen, wenn ich z. B. ein Schreiben erstelle, auch wenn es vorgefertigt ist, muss ich alle Daten manuell eingeben. Es wird nichts automatisch eingefügt.“ (I6 Abs. 184).

Die manuell in Word erstellten Schreiben oder über das Fachverfahren erzeugten Bescheide werden anschließend zweimal ausgedruckt, wovon ein Exemplar mit Entwurfstempel als Entwurf in der Akte abgelegt und das Original in den Postausgang zum Versand an den Bürger gegeben wird (I4 Abs. 108; I6 Abs. 164; I7 Abs. 130, 146). Eine digitale Speicherung

der erstellten Schreiben oder Bescheide findet nicht statt, vielmehr müssen sämtliche erstellten Schreiben bzw. Bescheide ausgedruckt und in der Papierakte abgelegt werden (I4 Abs. 104, 108; I6 Abs. 12, 196; I7 Abs. 148). Insgesamt ist die Bearbeitung durch viele Medienbrüche gekennzeichnet, so „füllen [Sachbearbeiter] händisch, also in Papierform einen Bogen aus, geben das Ganze dann in die EDV und drucken es dann wieder aus.“ (I5 Abs. 42).

Sofern Bescheide erteilt sowie Geldleistungen ausgezahlt werden sollen, müssen die Bescheide vom SGL unterschrieben und die Zahlungen freigegeben werden, wofür die Sachbearbeitung entsprechende Verfügungen handschriftlich in die Akte schreibt und die Akte dem SGL zur Unterschrift und Freigabe vorlegt (I6 Abs. 232; I7 Abs. 48). Unabhängig von der Verfügung für den SGL, wird von der Sachbearbeitung nach Abschluss der Bearbeitung ein Wiedervorlagetermin in der Akte und auf einer Terminkarte vermerkt (I4 Abs. 92; I6 Abs. 164; I7 Abs. 106, 130, 132; DA 02: 8f.). In den Bereichen 50.1 und 50.2 wird die fertig bearbeitete Akte dann entweder von der Registraturkraft aus dem Büro des SGL geholt oder vom Sachbearbeiter in die Registratur gebracht, wo die Akte dann aufgehängt und die Terminkarte einsortiert wird (I4 Abs. 92; I6 Abs. 164; I7 Abs. 106, 132). Im Bereich 50.3 hängt der Sachbearbeiter die Akte mit Wiedervorlagetermin hingegen in seinem Büro ab und führt eine Kartei mit Terminkarten (I7 Abs. 130; DA 02: 1, 6). Der Postausgang wird in den Bereichen 50.1 und 50.2 in der Registratur gesammelt und am Ende des Tages in die Poststelle gegeben und dort kuvertiert, während die Sachbearbeiter im Bereich 50.3 eigenständig den Postausgang „eintütet“ und in die Poststelle bringt (DA 02: 7; I7 Abs. 130).

## **Anlage 3: Leitfaden Führungsebene**

### **Interviewleitfaden**

Datum:

Name des Befragten:

Tätigkeit/Position:

#### **Vorbereitung:**

- Einverständnis Audiomitschnitt, Infoblatt Datenschutzerklärung
- Stift, Block parat? Aufnahmegerät bereit?

#### **Warming-Up:**

Vielen Dank, dass Sie sich Zeit für das Gespräch nehmen. Thema meiner Masterarbeit ist die digitale Ausgestaltung unseres Fachbereichs in Zeiten der Digitalisierung und des OZGs, wobei der Schwerpunkt auf der Entwicklung von digitalen Kundenservices und modernen, also digital unterstützen, Arbeitsplätzen im Bereich der sozialen Sicherung (50.1, 50.2 und 50.3) liegt.

| <b>Themenblock I: Allgemeines</b>   |   |  |
|---|---|--|
| <b>Leitfrage 1: Können Sie bitte sich sowie Ihren Bereich kurz beschreiben und hierbei darauf eingehen, ob und in welcher Form Sie Berührungspunkte mit der Digitalisierung haben?</b>  |   |  |
| <b>Inhaltliche Aspekte oder Ziele</b>   | <b>Steuerungsfragen</b>   | <b>Aufrechterhaltungsfragen</b>  |
| Angaben zur Person<br>Beruflicher Hintergrund<br>Erhebung der aktuellen Berufstätigkeit<br>Identifikation von Berührungspunkten und Vorkenntnissen hinsichtlich digitaler Arbeit<br>→ Einordnung in den Kontext „digitale Verwaltung“ | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bitte stellen Sie sich und Ihren beruflichen Werdegang bzw. Qualifikation sowie ihre aktuelle berufliche Tätigkeit kurz vor.</li> <li>▪ Haben Sie Berührungspunkte mit der Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung bzw. digitaler Verwaltungsarbeit? (ggf. konkretisieren)</li> <li>▪ Wie würden Sie Ihre Vorkenntnisse hinsichtlich Digitalisierung und digitaler Verwaltungsarbeit einschätzen?</li> <li>▪ Wie sehen Sie Ihre Rolle bei der Einführung digitaler Verwaltungsarbeit?</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Haben Sie bereits papierlos also z.B. mit der E-Akte oder einem DMS gearbeitet?</li> <li>▪ Haben Sie an Schulungen, Seminaren oder Informationsveranstaltungen zum Thema „digitale Verwaltung“ teilgenommen?</li> </ul> |

**Einführung:** „Die Digitalisierungsstrategie der LHH sieht vor, dass für die jeweiligen Fachbereiche entsprechende Fachkonzepte entwickelt werden. In der Folge sind Sie als Führungskraft in der Verpflichtung, dieses Fachkonzept einzuführen.“

**Eingangsfrage vor der Spezialisierung:** Was stellen Sie sich unter digitalen Kundenservices vor?

| <b>Themenblock II: Digitale Kundenservices = digitale Verfügbarkeit der Verwaltungsleistungen</b>                                 |   |   |
|---|---|---|
| <b>Leitfrage 1: Können Sie bitte die für die Kunden erbrachten Leistungen sowie den Kundenverkehr Ihres Bereichs beschreiben?</b> |   |   |
| Inhaltliche Aspekte oder Ziele  | Steuerungsfragen  | Aufrechterhaltungsfragen  |
| Beurteilung der Leistungen und des Kundenkontakts aus Sicht der Führungsebene<br><br>Erkennen von Ansätzen zur Digitalisierung    | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Welche Leistungen (Hilfearten) erbringt Ihr Bereich?</li> <li>▪ Wie schätzen Sie den Kundenkontakt Ihres Bereiches ein? (Intensität, Anliegen der Kunden, Zugangswege)</li> <li>▪ Können alle Verwaltungsleistungen ihres Bereiches digitalisiert werden oder sehen Sie hier Einschränkungen?</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Inwieweit kann die Sachbearbeitung durch digitale Services entlastet werden?</li> <li>▪ Inwieweit könnten aus Ihrer Sicht die Zugangswege durch digitale Technologien erleichtert werden?</li> </ul> |

| <b>Leitfrage 2: Welche Anforderungen ergeben sich aufgrund der Entwicklung digitaler Kundenservices für Ihren Bereich/Fachbereich? (→ Anforderungen werden gefordert)</b> |   |   |
|---|---|---|
| Inhaltliche Aspekte oder Ziele  | Steuerungsfragen  | Aufrechterhaltungsfragen  |
| Identifikation von Anforderungen aus Sicht der Führungsebene  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Welche Anforderungen stellen digitale Verwaltungsleistungen an Ihren Bereich (Organisation, Infrastruktur, Arbeitsweise, Recht, Personal etc.)?</li> <li>▪ Welche Anforderungen ergeben sich für Sie als Führungskraft?</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Unter welchen Bedingungen können die sich ergebenden Anforderungen gemeistert werden?</li> </ul> |

|  |   |  |
|--|---|--|
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Welche notwendigen Veränderungen ergeben sich aus Ihrer Sicht hieraus für Ihren Bereich/den gesamten Fachbereich?</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Inwieweit sehen Sie hier eine Unterstützung durch extern als notwendig an?</li> </ul> |
|--|---|--|

| <b>Leitfrage 3: Welche Probleme ergeben sich bei der Entwicklung digitaler Kundenservices?</b> |   |  |
|--|---|--|
| Inhaltliche Aspekte oder Ziele   | Steuerungsfragen  | Aufrechterhaltungsfragen   |
| Identifikation von Problemen aus Sicht der Führungsebene                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Was sind aus Ihrer Sicht die größten Probleme bei der Entwicklung?</li> <li>▪ Welche Besonderheiten ergeben sich in Ihrem Bereich, die zu Schwierigkeiten führen können?</li> <li>▪ Inwieweit können sich Hindernisse durch die Veränderung der Leistungserbringung und des Kundenkontakts ergeben?</li> <li>▪ Wie schätzen Sie die Haltung Ihrer Mitarbeiter gegenüber digitalen Kundenservices ein?</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Welche Nachteile sehen Sie bei der Einführung digitaler Kundenservices?</li> <li>▪ Wie gut werden die Kunden die digitalen Kundenservices annehmen?</li> <li>▪ Inwieweit schätzen Sie das Altersniveau der Kunden und der Mitarbeiter als Problem ein?</li> </ul> |

| <p>▪ <b>Leitfrage 4: Welche Voraussetzungen müssen für digitale Kundenservices in Ihrem Bereich/Fachbereich geschaffen werden?</b> (→ Voraussetzungen müssen gegeben sein)</p> |   |  |
|--|---|--|
| Inhaltliche Aspekte oder Ziele   | Steuerungsfragen  | Aufrechterhaltungsfragen   |
| Identifikation von Voraussetzungen aus Sicht der Führungsebene   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Welche Voraussetzungen sind zwingend notwendig, um die Anforderungen zu erfüllen und die Probleme zu meistern?</li> <li>▪ In welchen Bereichen liegen diese Voraussetzungen (Technik, Organisation, Personal, Organisationskultur)?</li> <li>▪ In welcher Form würden Sie den Handlungsbedarf priorisieren?</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Unter welchen Bedingungen kann der Fachbereich diese Voraussetzungen erfüllen?</li> <li>▪ Inwieweit ist ein Kulturwandel erforderlich?</li> </ul> |

| <p>▪ <b>Leitfrage 5: Welche Umsetzungsvorschläge und Wünsche haben Sie für die Entwicklung digitaler Kundenservices?</b></p> |   |   |
|--|---|---|
| Inhaltliche Aspekte oder Ziele   | Steuerungsfragen  | Aufrechterhaltungsfragen  |
| Erhebung von Umsetzungsvorschlägen und Wünschen  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wie würden Sie die Umsetzung konkret angehen?</li> <li>▪ In welcher Form wünschen Sie sich Unterstützung bei der Konzeptionierung des Einführungsprozesses?</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Inwieweit haben Sie Wünsche gegenüber der Einstellung Ihrer Mitarbeiter?</li> <li>▪ Gibt es etwas, dass Sie unbedingt vermeiden wollen?</li> </ul> |

**Eingangsfrage vor der Spezialisierung: Was stellen Sie sich unter modernen Arbeitsplätzen vor?**

| <b>Themenblock III: Moderne Arbeitsplätze = digital unterstützte Arbeitsplätze</b>  |   |   |
|---|---|---|
| <b>Leitfrage 1: Wie beurteilen Sie den Grad der Digitalisierung der Arbeitsprozesse und Arbeitsplätze in Ihrem Bereich/Fachbereich?</b> |   |   |
| <b>Inhaltliche Aspekte oder Ziele</b>   | <b>Steuerungsfragen</b>   | <b>Aufrechterhaltungsfragen</b>   |
| <p>Einschätzung der Arbeitsprozesse aus Sicht der Führungsebene</p> <p>Erkennen von Optimierungsbedarf</p>                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wie digital sind die Arbeitsprozesse in Ihrem Bereich/Fachbereich?</li> <li>▪ Inwieweit besteht aus Ihrer Sicht Optimierungsbedarf bei der derzeitigen Gestaltung der Arbeitsprozesse?</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wie schätzen Sie die Zufriedenheit Ihrer Mitarbeiter mit den Arbeitsprozessen ein?</li> <li>▪ Wie schätzen Sie die Notwendigkeit der Digitalisierung der Arbeitsprozesse ein?</li> </ul> |
| <p>Einschätzung der Arbeitsplatzgestaltung aus Sicht der Führungsebene</p> <p>Erkennen von Optimierungsbedarf</p>                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wie bewerten Sie die Arbeitsplatzgestaltung in Ihrem Bereich/Fachbereich hinsichtlich aktueller technischer Ausstattung?</li> <li>▪ In welcher Form können die Arbeitsplätze aus Ihrer Sicht durch digitale Technologien verbessert werden?</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wie schätzen Sie die Zufriedenheit Ihrer Mitarbeiter mit den Arbeitsplätzen ein?</li> <li>▪ Wie schätzen Sie die Notwendigkeit der Digitalisierung der Arbeitsplätze ein?</li> </ul>     |

| <b>Leitfrage 2: Welche Anforderungen ergeben sich bei der Entwicklung moderner Arbeitsplätze in Ihrem Bereich/Fachbereich?</b> |  |  |
|--|--|--|
| Inhaltliche Aspekte oder Ziele   | Steuerungsfragen   | Aufrechterhaltungsfragen   |
| Identifikation von Anforderungen aus Sicht der Führungskraft   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Welche Anforderungen stellt die Digitalisierung der Arbeitsplätze an Ihren Bereich/Fachbereich (Arbeitsorganisation, Arbeitsplatzgestaltung, Arbeitsweise, technische Ausstattung etc.)?</li> <li>▪ Welche Anforderungen ergeben sich für Sie als Führungskraft?</li> <li>▪ Welche notwendigen Veränderungen ergeben sich aus Ihrer Sicht hieraus für Ihren Bereich/Fachbereich?</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Unter welchen Bedingungen können die sich ergebenden Anforderungen gemeistert werden?</li> <li>▪ Inwieweit sehen Sie einen Umbau der Organisation im Fachbereich als notwendig an?</li> </ul> |

| <b>Leitfrage 3: Welche Probleme ergeben sich bei der Entwicklung moderner Arbeitsplätze in Ihrem Bereich/Fachbereich?</b> |  |   |
|---|--|---|
| Inhaltliche Aspekte oder Ziele  | Steuerungsfragen   | Aufrechterhaltungsfragen  |
| Identifikation von Problemen aus Sicht der Führungsebene  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Welche Probleme ergeben sich aus Ihrer Sicht bei der Digitalisierung der Arbeitsprozesse und Arbeitsplätze?</li> <li>▪ Inwiefern können sich Hindernisse durch die Veränderung der „traditionellen“ Arbeitsweise mit Papierakten etc. ergeben?</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sehen Sie Nachteile bei der Einführung digitalisierter Arbeitsplätze?</li> <li>▪ Inwieweit schätzen Sie das Altersniveau der Mitarbeiter als Problem ein?</li> </ul> |

|  |  |  |
|--|--|--|
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wie schätzen Sie die Haltung der Sachbearbeiter gegenüber digitalen Arbeitsprozessen und Arbeitsplätzen ein und kann diese ein Hindernis sein?</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sehen Sie Probleme bei der Finanzierung?</li> </ul> |
|--|--|--|

| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Leitfrage 4: Welche Voraussetzungen müssen für moderne Arbeitsplätze in Ihrem Bereich/Fachbereich geschaffen werden?</b></li> </ul> |   |  |
|---|---|--|
| Inhaltliche Aspekte oder Ziele  | Steuerungsfragen  | Aufrechterhaltungsfragen   |
| Identifikation von Voraussetzungen aus Sicht der Führungsebene  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Welche Voraussetzungen sind zwingend notwendig, um die Anforderungen zu erfüllen und die Probleme zu meistern?</li> <li>▪ In welchen Bereichen liegen diese Voraussetzungen (Technik, Organisation, Personal, Organisationskultur)?</li> <li>▪ In welcher Form würden Sie den Handlungsbedarf priorisieren?</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Unter welchen Bedingungen kann der Fachbereich diese Voraussetzungen erfüllen?</li> <li>▪ Inwieweit ist ein Kulturwandel erforderlich?</li> </ul> |

| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Leitfrage 5: Welche Umsetzungsvorschläge und Wünsche bei der Einführung moderner Arbeitsplätze haben Sie?</b></li> </ul> |  |  |
|--|--|--|
| Inhaltliche Aspekte oder Ziele   | Steuerungsfragen   | Aufrechterhaltungsfragen   |
| Erhebung von Umsetzungsvorschlägen und Wünschen  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wie würden Sie die Umsetzung konkret angehen?</li> <li>▪ Inwieweit haben Sie Wünsche an die digitalen Arbeitsplätze (technische Ausstattung, Handhabung, Mobilität etc.)?</li> <li>▪ In welcher Form wünschen Sie sich eine Unterstützung bei der Konzeptionierung des Einführungsprozess?</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Inwieweit haben Sie Wünsche gegenüber der Einstellung Ihrer Mitarbeiter?</li> <li>▪ Gibt es etwas, das Sie unbedingt vermeiden wollen?</li> </ul> |

**Abschluss: Haben Sie noch Anmerkungen/Anregungen für das konkrete Vorgehen zur Digitalisierung des Fachbereichs?**

**Vielen Dank für Ihre Zeit und Unterstützung!**

## **Anlage 4: Leitfaden Mitarbeiterebene**

### **Interviewleitfaden**

Datum:

Name des Befragten:

Tätigkeit/Position:

#### **Vorbereitung:**

- Einverständnis Audiomitschnitt, Infoblatt Datenschutzerklärung
- Stift, Block parat? Aufnahmegerät bereit?

#### **Warming-Up:**

Vielen Dank, dass Sie sich Zeit für das Gespräch nehmen. Thema meiner Masterarbeit ist die digitale Ausgestaltung unseres Fachbereichs in Zeiten der Digitalisierung und des OZGs, wobei der Schwerpunkt auf der Entwicklung von digitalen Kundenservices und modernen, also digital unterstützen, Arbeitsplätzen im Bereich der sozialen Sicherung (50.1, 50.2 und 50.3) liegt.

| <b>Themenblock I: Allgemeines</b>   |   |  |
|---|---|--|
| <b>Leitfrage 1: Können Sie bitte sich und Ihr aktuelles Aufgabengebiet kurz beschreiben und hierbei darauf eingehen, ob und in welcher Form Sie Berührungspunkte mit der Digitalisierung haben?</b>                                   |   |  |
| <b>Inhaltliche Aspekte oder Ziele</b>   | <b>Steuerungsfragen</b>   | <b>Aufrechterhaltungsfragen</b>  |
| Angaben zur Person<br>Beruflicher Hintergrund<br>Erhebung der aktuellen Berufstätigkeit<br>Identifikation von Berührungspunkten und Vorkenntnissen hinsichtlich digitaler Arbeit<br>→ Einordnung in den Kontext „digitale Verwaltung“ | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bitte stellen Sie sich und Ihren beruflichen Werdegang bzw. Qualifikation kurz vor.</li> <li>▪ Beschreiben Sie Ihre aktuelle berufliche Tätigkeit.</li> <li>▪ Haben Sie aus Ihrer Sicht Berührungspunkte mit der Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung bzw. digitaler Verwaltungsarbeit? (ggf. konkretisieren)</li> <li>▪ Wie würden Sie Ihre Vorkenntnisse hinsichtlich Digitalisierung und digitaler Verwaltungsarbeit einschätzen?</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Haben Sie bereits papierlos also z.B. mit der E-Akte oder einem DMS gearbeitet?</li> <li>▪ Haben Sie an Schulungen, Seminaren oder Informationsveranstaltungen zum Thema „digitale Verwaltung“ teilgenommen?</li> </ul> |
| <b>Eingangsfrage vor der Spezialisierung: Was stellen Sie sich unter digitalen Kundenservices vor?</b>  |   |  |

| <b>Themenblock II: Digitale Kundenservices = digitale Verfügbarkeit der Verwaltungsleistungen für Kunden</b>                      |  |  |
|---|--|--|
| <b>Leitfrage 1: Können Sie bitte Ihren Kundenkontakt und die Leistungen, die für die Kunden angeboten werden beschreiben?</b>     |  |  |
| <b>Inhaltliche Aspekte oder Ziele</b>   | <b>Steuerungsfragen</b>  | <b>Aufrechterhaltungsfragen</b>  |
| <p>Kundenkontakt und Intensität erheben</p> <p>Verwaltungsleistungen erheben</p> <p>Erkennen von Ansätzen zur Digitalisierung</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wie oft und in welcher Intensität haben Sie Kundenkontakt?</li> <li>▪ Was sind die wesentlichen Inhalte des Kundenkontakts bzw. welche Anliegen werden am häufigsten vorgebracht?</li> <li>▪ In welcher Form (mündlich, telefonisch, digital) läuft der Kundenkontakt in der Regel ab?</li> <li>▪ Welche Leistungen (Hilfearten) erbringen Sie für die Kunden?</li> <li>▪ Inwieweit könnte aus Ihrer Sicht die Erbringung der Leistungen durch digitale Technologien erleichtert werden?</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Welche Zugangswege zum Fachbereich nutzen die Kunden?</li> <li>▪ Inwieweit werden von Kunden Änderungswünsche bei der Kommunikation bzw. den Zugangsweegen geäußert?</li> <li>▪ Inwieweit könnte der Kundenkontakt „vor Ort“ durch Technik minimiert werden?</li> </ul> |

| <b>Leitfrage 2: Welche Anforderungen ergeben sich aufgrund der Entwicklung digitaler Kundenservices für den Fachbereich?</b> |  |  |
|--|--|--|
| Inhaltliche Aspekte oder Ziele   | Steuerungsfragen   | Aufrechterhaltungsfragen   |
| Identifikation von Anforderungen aus Sicht der Sachbearbeitung   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Welche Anforderungen stellen digitale Verwaltungsleistungen an den Fachbereich (Organisation, Arbeitsweise, Recht, Personal etc.)?</li> <li>▪ Welche Anforderungen ergeben sich für Sie als Sachbearbeitung?</li> <li>▪ Welche notwendigen Veränderungen ergeben sich aus Ihrer Sicht hieraus für den Fachbereich?</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Unter welchen Bedingungen können die sich ergebenden Anforderungen gemeistert werden?</li> <li>▪ Inwieweit würde sich ihre tägliche Arbeit hierdurch ändern?</li> </ul> |

| <b>Leitfrage 3: Welche Probleme ergeben sich bei der Entwicklung digitaler Kundenservices?</b> |   |   |
|--|---|---|
| Inhaltliche Aspekte oder Ziele   | Steuerungsfragen  | Aufrechterhaltungsfragen  |
| Identifikation von Problemen aus Sicht der Sachbearbeitung                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Was sind aus Ihrer Sicht die größten Probleme bei der Entwicklung?</li> <li>▪ Welche Schwierigkeiten ergeben sich aus Ihrer Sicht aufgrund des existenzsichernden Charakters der Leistungen bzw. der Besonderheiten des Personenkreises?</li> <li>▪ Inwiefern können sich Hindernisse durch die durch die bisherige „traditionelle“ Abwicklung der Verwaltungsleistungen ergeben?</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Welche Nachteile sehen Sie bei der Einführung digitaler Kundenservices?</li> <li>▪ Wie gut werden die Kunden die digitalen Kundenservices annehmen?</li> </ul> |

|  |   |  |
|--|---|--|
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wie schätzen Sie die Haltung der Sachbearbeiter gegenüber digitaler Kundenservices ein?</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Inwieweit schätzen Sie das Altersniveau als Problem ein?</li> </ul> |
|--|---|--|

| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Leitfrage 4: Welche Voraussetzungen müssen für digitale Kundenservices im Fachbereich geschaffen werden?</b></li> </ul> |   |  |
|---|---|--|
| Inhaltliche Aspekte oder Ziele  | Steuerungsfragen  | Aufrechterhaltungsfragen   |
| Identifikation von Voraussetzungen aus Sicht der Sachbearbeitung  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Welche Voraussetzungen sind zwingend notwendig, um die Anforderungen zu erfüllen und die Probleme zu meistern?</li> <li>▪ In welchen Bereichen liegen diese Voraussetzungen (Technik, Organisation, Personal, Organisationskultur)?</li> <li>▪ Unter welchen Bedingungen kann der Fachbereich diese Voraussetzungen erfüllen?</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Inwieweit ergeben sich aus diesen Voraussetzungen Veränderungen für Ihre Tätigkeit?</li> <li>▪ Inwieweit ist ein Kulturwandel im Fachbereich erforderlich?</li> </ul> |

| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Leitfrage 5: Welche Umsetzungsvorschläge und Wünsche haben Sie für die Entwicklung digitaler Kundenservices?</b></li> </ul> |   |   |
|---|---|---|
| Inhaltliche Aspekte oder Ziele  | Steuerungsfragen  | Aufrechterhaltungsfragen  |
| Erhebung von Umsetzungsvorschlägen und Wünschen   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Welche konkreten Vorschläge für die Umsetzung der digitalen Kundenservices haben Sie?</li> <li>▪ Inwieweit haben Sie Wünsche an die digitalen Kundenservices (Handhabung, Design, etc.)?</li> <li>▪ In welcher Form wünschen Sie sich eine Beteiligung am Einführungsprozess?</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gibt es etwas, dass Sie gern beeinflussen möchten?</li> <li>▪ Gibt es etwas, dass Sie unbedingt vermeiden wollen?</li> </ul> |

**Eingangsfrage vor der Spezialisierung: Was stellen Sie sich unter modernen Arbeitsplätzen vor?**

| <b>Themenblock III: Moderne Arbeitsplätze = digital unterstützte Arbeitsplätze</b>                       |                  |                          |
|--|------------------|--------------------------|
| <b>Leitfrage 1: Können Sie bitte Ihre Arbeitsprozesse sowie Ihre Arbeitsplatzgestaltung beschreiben?</b> |                  |                          |
| Inhaltliche Aspekte oder Ziele   | Steuerungsfragen | Aufrechterhaltungsfragen |
|  |                  |                          |

|   |  |  |
|---|--|--|
| <p>Arbeitsprozesse erheben und einordnen</p> <p>Erkennen von Optimierungsbedarf</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wie sieht ihre tägliche Arbeit aus? Beschreiben Sie Ihre Arbeitsabläufe.</li> <li>▪ Welche Fachverfahren nutzen Sie?</li> <li>▪ Inwieweit besteht aus Ihrer Sicht Optimierungsbedarf bei der derzeitigen Gestaltung der Arbeitsprozesse?</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Haben Sie sich wiederholende Routinen bei Ihren Arbeitsabläufen?</li> <li>▪ In welcher Form bestehen automatisierte Abläufe?</li> </ul> |
| <p>Arbeitsplatzgestaltung erheben</p> <p>Erkennen von Optimierungsbedarf</p>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wie sieht die technische Ausstattung ihres Arbeitsplatzes aus?</li> <li>▪ Sind Sie zufrieden mit der derzeitigen Ausstattung oder haben Sie Änderungsnotwendigkeiten bzw. -wünsche?</li> <li>▪ In welcher Form können die Arbeitsplätze aus Ihrer Sicht durch digitale Technologien verbessert werden?</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Welche Medien bei der Fallbearbeitung nutzen Sie?</li> <li>▪ Wie „papierlastig“ ist Ihre Arbeitsweise?</li> </ul>                       |

### Leitfrage 2: Welche Anforderungen ergeben sich bei der Entwicklung moderner Arbeitsplätze im Fachbereich?

| Inhaltliche Aspekte oder Ziele  | Steuerungsfragen   | Aufrechterhaltungsfragen  |
|---|--|---|
| <p>Identifikation von Anforderungen aus Sicht der Sachbearbeitung</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Welche Anforderungen stellt die Digitalisierung der Arbeitsplätze an den Fachbereich (Arbeitsorganisation, Arbeitsplatzgestaltung, Arbeitsweise, technische Ausstattung etc.)?</li> <li>▪ Welche Anforderungen ergeben sich für Sie als Sachbearbeitung?</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Unter welchen Bedingungen können die sich ergebenden Anforderungen gemeistert werden?</li> </ul> |

|  |  |  |
|--|--|--|
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Welche notwendigen und wünschenswerten Veränderungen ergeben sich aus Ihrer Sicht hieraus für den Fachbereich?</li> </ul> |  |
|--|--|--|

| <b>Leitfrage 3: Welche Probleme ergeben sich bei der Entwicklung moderner Arbeitsplätze im Fachbereich?</b>   |   |   |
|---|---|---|
| Inhaltliche Aspekte oder Ziele  | Steuerungsfragen  | Aufrechterhaltungsfragen  |
| Identifikation von Problemen aus Sicht der Sachbearbeitung  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Welche Probleme ergeben sich aus Ihrer Sicht bei der Digitalisierung der Arbeitsprozesse und Arbeitsplätze?</li> <li>▪ Inwiefern können sich Hindernisse durch die bisherige „traditionelle“ Arbeitsweise mit Papierakten etc. ergeben?</li> <li>▪ Wie schätzen Sie die Haltung der Sachbearbeiter gegenüber digitalen Arbeitsprozessen und Arbeitsplätzen ein?</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sehen Sie Nachteile bei der Einführung digitalisierter Arbeitsplätze?</li> <li>▪ Inwieweit schätzen Sie das Altersniveau als Problem ein?</li> </ul> |
| <b>Leitfrage 4: Welche Voraussetzungen müssen für moderne Arbeitsplätze im Fachbereich geschaffen werden?</b> |   |   |
| Inhaltliche Aspekte oder Ziele  | Steuerungsfragen  | Aufrechterhaltungsfragen  |
| Identifikation von Voraussetzungen aus Sicht der Sachbearbeitung  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Welche Voraussetzungen sind zwingend notwendig, um die Anforderungen zu erfüllen und die Probleme zu meistern?</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Inwieweit ergeben sich aus diesen Voraussetzungen Veränderungen für Ihre Tätigkeit?</li> </ul>   |

|  |   |   |
|--|---|---|
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ In welchen Bereichen liegen diese Voraussetzungen (Technik, Organisation, Personal, Organisationskultur)?</li> <li>▪ Unter welchen Bedingungen kann der Fachbereich diese Voraussetzungen erfüllen?</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Inwieweit ist ein Kulturwandel im Fachbereich erforderlich?</li> </ul> |
|--|---|---|

|   |   |  |
|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Leitfrage 5: Welche Umsetzungsvorschläge und Wünsche haben Sie für die Entwicklung moderner Arbeitsplätze?</b></li> </ul> |   |  |
| Inhaltliche Aspekte oder Ziele  | Steuerungsfragen  | Aufrechterhaltungsfragen   |
|   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Welche konkreten Vorschläge für die Digitalisierung der Arbeitsplätze haben Sie?</li> <li>▪ Inwieweit haben Sie Wünsche an die digitalen Arbeitsplätze (technische Ausstattung, Handhabung, Mobilität etc.)?</li> <li>▪ In welcher Form wünschen Sie sich eine Beteiligung an dem Einführungsprozess?</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Welche Vorteile erhoffen Sie sich durch die digitalen Arbeitsplätze?</li> </ul> |

**Abschluss: Haben Sie noch Anmerkungen/Anmerkungen für das konkrete Vorgehen zur Digitalisierung des Fachbereichs?**

**Vielen Dank für Ihre Zeit und Unterstützung!**

## **Anlage 5: Interview 1 (I1)**

## **Anlage 6: Interview 2 (I2)**

## **Anlage 7: Interview 3 (I3)**

## **Anlage 8: Interview 4 (I4)**

## **Anlage 9: Interview 5 (I5)**

## **Anlage 10: Interview 6 (I6)**

## **Anlage 11: Interview 7 (I7)**

**Anlage 12: ADA 10/27**

**Anlage 13: DA 00**

**Anlage 14: DA 02**

**Anlage 15: DA 70**

**Anlage 16: Strategische Neuausrichtung und Umsetzungsstrategie**

## Eidesstattliche Versicherung

E-Government in Sozialverwaltungen – digitale Kundenservices & moderne Arbeitsplätze · Linda Köhler 334

### Eidesstattliche Versicherung

Name: Köhler Studiengang: MPA 42 C  
Vorname: Linda Mtk.-Nr.: 35343385  
Geb.-Ort: Hannover Geb.-Datum: 07.10.1994

Ich versichere hiermit, dass ich meine Masterarbeit „E-Government in der Sozialverwaltung – Handlungsschritte zur Entwicklung digitaler Kundenservices und moderner Arbeitsplätze“ selbständig und ohne fremde Hilfe angefertigt habe. Alle von anderen Autoren wörtlich oder sinngemäß übernommenen Stellen sind entsprechend gekennzeichnet.

Mir ist bewusst, dass bei einem Verstoß gegen obige Erklärung nicht nur die betreffende Prüfungsleistung mit der Note – 5,0 – gewertet wird, sondern auch eine Exmatrikulation erfolgen kann.

Der Prüfungsausschuss entscheidet im Einzelfall.

Hannover, 10.05.21

Ort, Datum

Linda Köhler

Unterschrift