Digitalisierungs-strategie 2022

Landratsamt Schwarzwald-Baar-Kreis

QUELLENLAND
SCHWARZWALD BAAR KREIS

Vorwort

Sehr geehrte Damen und Herren,
liebe Kolleg*innen,

die Digitalisierung schreitet voran und verändert unsere Welt spürbar. Von den Veränderungen sind alle Lebensbereiche unserer Gesellschaft betroffen. Dies hat auch Auswirkungen auf unsere Arbeitswelt und unsere Verwaltung.

In den letzten Jahren haben wir schon viele Digitalisierungsprojekte begonnen und umgesetzt. Vor mehr als zehn Jahren wurde beispielsweise mit der Einführung der E-Akte begonnen. Bereits vor der Covid-19-Pandemie wurde ein Mobilitätskonzept entwickelt.

Um die Digitalisierung in unserer Verwaltung weiter voranzubringen, ist die vollständige Einführung der E-Akte eine wichtige Voraussetzung. Mit der E-Akte können neue und moderne Arbeitsmethoden, wie beispielsweise mobiles Arbeiten, Homeoffice, Desksharing und Open Space ermöglicht werden. Mit dem Bezug des neuen Verwaltungsgebäudes „An der Brigach" Mitte 2022 setzen wir diese neuen Arbeitsplatzkonzepte erstmals um.

Außerdem bauen wir den Digitalen Kundenservice weiter aus und stellen unsere Serviceangebote, wie Online-Terminvereinbarung, digitale Antragstellung und Online-Beratungen einfach und nutzerfreundlich zur Verfügung. Darüber hinaus fördern wir als Landkreis die Zusammenarbeit mit unseren Kommunen und schaffen Synergieeffekte durch die Nutzung des Behördennetzes.

Bei der digitalen Transformation in unserer Verwaltung ist es unabdingbar, unsere Mitarbeitenden aktiv in die Veränderungsprozesse einzubinden. Wir möchten unsere Mitarbeitenden daher durch Informationen und Weiterbildungsmaßnahmen qualifizieren und so digitale Kompetenzen ausbauen.

Die Digitalisierung wird die Entwicklungen in unserer Gesellschaft sowie auch in unserer Verwaltung weiterhin auf fundamentale Art und Weise beeinflussen. Daher stellt die Digitalisierungsstrategie den Handlungsrahmen unserer Kreisverwaltung dar, woraus sich die verschiedenen Maßnahmen entwickeln können.

Mein Dank gilt allen Mitarbeitenden, die an der Erstellung der Digitalisierungsstrategie beteiligt waren und ihr Fachwissen eingebracht haben, insbesondere Frau Melanie Schnekenburger und Herrn Dieter Engesser mit den Kolleginnen und Kollegen aus dem Amt für Digitalisierung. Ganz besonders danke ich den Kreisrätinnen und Kreisräten, die ihre wertvollen Anregungen bei der Vorstellung des Entwurfs der Digitalisierungsstrategie beigesteuert haben.

Mit der Digitalisierungsstrategie haben wir eine gute Grundlage für die Digitalisierung unserer Verwaltung geschaffen. Wir freuen uns nun, die Projekte anzugehen!

Ihr

Sven Hinterseh, Landrat

Inhaltsverzeichnis

Kernergebnisse, Management Summary 4

Ausgangslage 8

Vorgehensweise 9

Stärken-Schwächen-Chancen-Risiken-Analyse 10
Stärken 15
Schwächen 15
Chancen 15
Risiken 15

Handlungsfelder 16
Digitaler Kundenservice 16
Behördennetz 16
Führung und Politik 17
Digitale Verwaltung 17
Mitarbeitende 17
Strategische Ziele 18
Digitaler Kundenservice 18
Behördennetz 20
Führung und Politik 22
Digitale Verwaltung 24
Mitarbeitende 26

Maßnahmen 29

Agiles Projektmanagement 32
Objectives & Key Results (OKR) 32
Strategieteams 35

Beteiligte 36
Lenkungsgruppe 36
Alle Dezernatsleitungen und Amtsleitungen 36
Alle Mitarbeitenden 39
Digitallotsen 39
Strategieteams 39
Gremien 39

Ausblick 40

Anlage 1: Maßnahme Online-Terminvereinbarung einführen 41

Anlage 2: Maßnahme Einsatz von Digitallotsen 42

Abbildungsverzeichnis 43

Kernergebnisse, Management Summary

Das Landratsamt Schwarzwald-Baar-Kreis beschäftigt sich schon seit einigen Jahren mit Digitalisierungsthemen. Bisher war dies organisatorisch im Hauptamt verortet. Mit der Einrichtung des Amtes für Digitalisierung zum 1. April 2021 erfolgte kurz darauf der Auftrag von Herrn Landrat Hinterseh, eine Digitalisierungsstrategie zu entwickeln.

1. Zunächst wurden die verschiedenen Digitalisierungsthemen analysiert und folgende **Handlungsfelder der Digitalisierungsstrategie** identifiziert:
- Digitaler Kundenservice
- Behördennetz
- Führung und Politik
- Digitale Verwaltung
- Mitarbeitende

2. Im zweiten Schritt wurden **strategische Analysen** durchgeführt mit dem Ziel, konkrete strategische Digitalisierungsziele, die innerhalb der nächsten 3 bis 5 Jahre erreicht werden sollen zu definieren.

3. Innerhalb dieser 5 Handlungsfelder wurden schließlich **strategische Ziele** der Digitalisierungsstrategie festgelegt, die mittelfristig innerhalb der nächsten 3 bis 5 Jahren realisiert werden sollen.

Diese strategischen Digitalisierungs-Ziele wurden mit Hilfe der sogenannten **Strategie-Landkarte** visualisiert (siehe Abbildung 1).

Ziele unserer Digitalisierungsstrategie

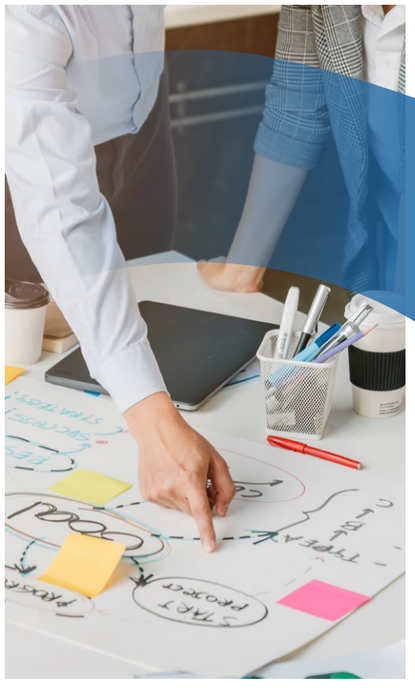
Digitaler Kundenservice	Behördennetz	Führung und Politik	Digitale Verwaltung	Mitarbeitende
Ausbau/Integration von Service-BW	Förderung der Zusammenarbeit zwischen Landkreis und Gemeinden	Planungs- und Budgetierungsprozess effizienter gestalten	Erstellung eines Produkt- und Servicekatalogs	Erstellung eines Digitalisierungs-Schulungskonzepts
Digitale Antragstellung im Rahmen des OZG ermöglichen	Kostenersparnisse durch Anbindung weiterer kommunaler Einrichtungen im Landkreis	Flächendeckendes IT-Sicherheitskonzept erarbeiten und fortschreiben	Bereitstellung einer leistungsfähigen IT-Infrastruktur	Auswahl und Qualifizierung von Digitallotsen
Online-Beratungen durchführen	Synergieeffekte nutzen durch Vernetzung und Benutzung gemeinsamer Technologien	Erhöhung der Transparenz	Flächendeckender Einsatz des DMS-Systems enaio	Implementierung eines Knowledge-Managements (Wissensdatenbank)
Einheitliche Online-Terminvereinbarungen anbieten	Sicherstellung der Kommunikationsfähigkeit im Katastrophenfall	Entwicklung eines Management-Dashboards (Übersichtstools)	Entwicklung von effizienten digitalen Prozessen und Workflows	Verbesserung des Onboarding-Prozesses (Einführung neuer Mitarbeitenden)
Erleichterung der Kommunikation			Moderne Arbeitsplatzgestaltung	Personalgewinnungs-Prozess optimieren

Abbildung 1: Strategie-Landkarte mit den Zielen der Digitalisierungsstrategie

Da die erfolgreiche Realisierung der Digitalisierungsstrategie ein sehr komplexes Vorhaben ist, wird das Rahmenwerk, welches sich in der Praxis für die agile Strategieumsetzung bewährt hat, eingesetzt: **„Objective & Key Results" (OKR)**.

Abbildung 2: Agile Strategieumsetzung mit Objectives & Key Results (OKR). Quelle: Tan, David (2021)
(Quelle: Tan, D.: „Interdependenzen zwischen OKR und Scrum", White Paper der Erasmus Hochschule Basel, 2021)

Mit dieser in der Praxis bewährten Vorgehensweise der agilen Strategierealisierung wird die Digitalisierungsstrategie konsequent Schritt für Schritt erfolgreich umgesetzt.



Durch diese iterative agile Strategieumsetzung können wir stets auf neue Anforderungen, Rahmenbedingungen, neue technische Entwicklungen und auf Unvorhersehbarkeiten adäquat und prompt reagieren.

Zu Beginn eines Quartals werden stets 2 bis 4 zu realisierende **Quartalsziele (Objectives)** unter Berücksichtigung der vorhandenen Kapazitäten und Ressourcen definiert (siehe Abbildung 3).

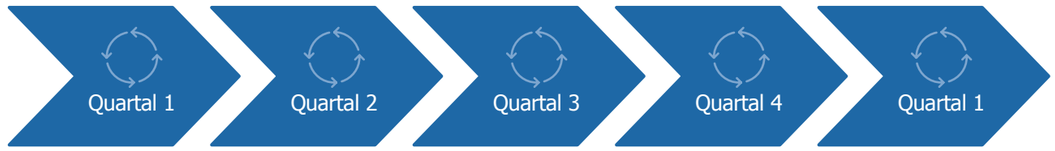


Abbildung 3: Agile, iterative Realisierung der Digitalisierungsstrategie. Quelle: Tan, David (2021)

Anschließend werden für jedes einzelne Quartalsziel 2 bis 4 messbare **Ergebnisse (Key Results)** zur Messung der Zielerreichung sowie konkrete **Maßnahmen** zur Realisierung der Ziele festgelegt.

Einmal pro Woche stimmen sich die **Mitglieder der Strategieteams** ab, um sicherzustellen, dass die Quartalsziele auch erreicht werden.

Am Ende des Quartals erfolgt die offizielle Abnahme der erreichten Quartalsziele und die Planung der Ziele, Ergebnisse und Maßnahmen für das nächste Quartal.

Somit wird die agile Digitalisierungsstrategie ständig aktualisiert, fortgeschrieben und um neue relevante Digitalisierungs-Ziele ergänzt.

An der Umsetzung von einzelnen Projekten und Maßnahmen arbeiten **Strategieteams**, die sich aus Mitarbeitenden des Amtes für Digitalisierung und den entsprechenden Fachämtern zusammensetzen.

Die **Priorisierung** von Zielen und Maßnahmen erfolgt regelmäßig quartalsweise in Absprache mit der Leitungsgruppe, welche aus Landrat und den Dezernenten besteht.

Parallel zur Erstellung der Digitalisierungsstrategie wurden bereits geplante Projekte weiter umgesetzt und zum Teil schon mit der Umsetzung von neuen Maßnahmen begonnen.

Uns ist es sehr wichtig, alle Mitarbeitenden des Landratsamtes bei der Digitalisierung mitzunehmen, sie regelmäßig zu informieren und Anregungen und Wünsche aus der Reihe der Mitarbeiterschaft zu berücksichtigen.

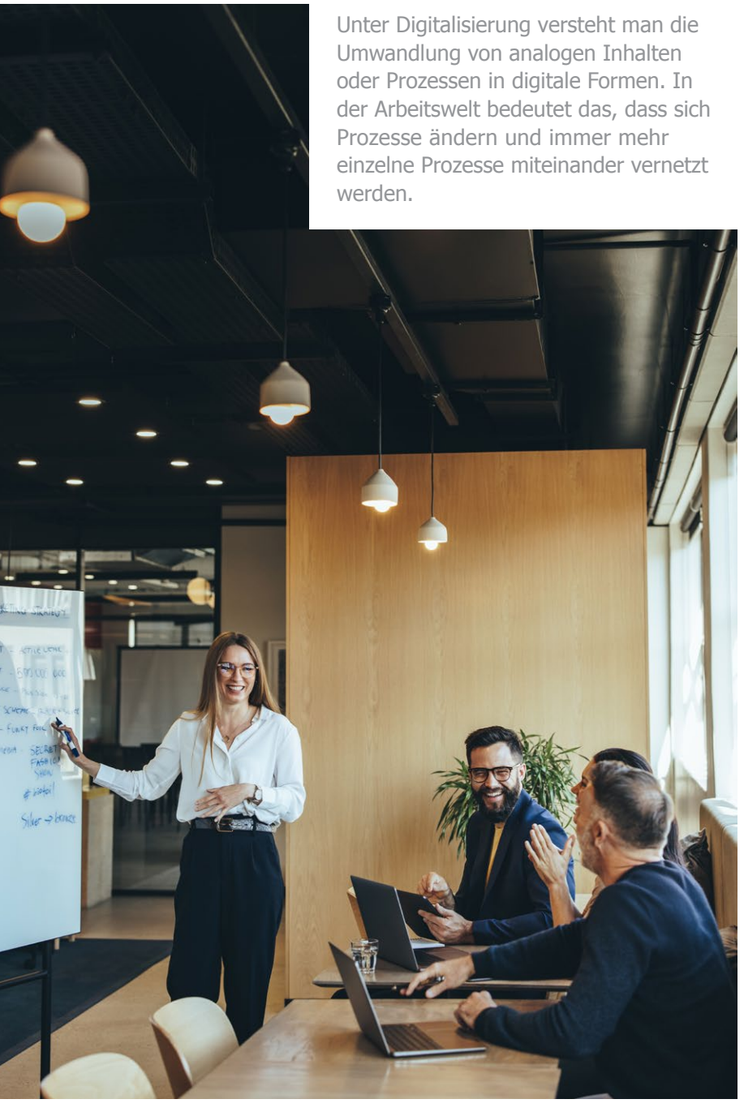
Eine erfolgreiche Umsetzung der Digitalisierungsmaßnahmen ist nur mit den Mitarbeitenden möglich. Daher haben wir im Intranet eine Seite zur Digitalisierungsstrategie neu erstellt. Auf dieser Seite werden wir alle aktuellen Informationen bereitstellen. Die Mitarbeitenden haben hierüber Zugriff auf dieses Strategiepapier.

Da konkrete Ziele und Maßnahmen im Rahmen der agilen Strategiearbeit mit OKR quartalsweise festgelegt werden, wird in jedem Quartal zusätzlich ein Statusbericht im Intranet veröffentlicht, aus dem der aktuelle Umsetzungsstand der Digitalisierungsstrategie hervorgeht. Weiterhin haben alle Mitarbeitenden jederzeit die Möglichkeit, ihre Anregungen per E-Mail an digitalisierungsstrategie@lrasbk.de zu richten und sich aktiv zu beteiligen.

Ausgangslage

Im Frühjahr 2021 wurde das Amt für Digitalisierung neu gegründet, um die bisherigen Bereiche Informationstechnik und Organisation zu bündeln und damit die Chancen der Digitalisierung besser zu nutzen.

Unter Digitalisierung versteht man die Umwandlung von analogen Inhalten oder Prozessen in digitale Formen. In der Arbeitswelt bedeutet das, dass sich Prozesse ändern und immer mehr einzelne Prozesse miteinander vernetzt werden.



Der Schwarzwald-Baar-Kreis hatte in den letzten Jahren viele Digitalisierungsprojekte begonnen und umgesetzt. 2009 wurde bereits mit der Einführung der E-Akte begonnen. Den steigenden Anforderungen an die Hochverfügbarkeit von IT-Systemen wurde durch die Einführung von flexiblen und skalierbaren Hard- und Softwarelösungen (Internettelefonie/VoIP, Virtualisierung von Software, Servern und Netzwerken, hyperkonvergente Infrastrukturen/HCI) Rechnung getragen. Aktuell sind wir gemeinsam mit anderen Landkreisen an mehreren Digitalisierungsprojekten, so genannte InDiLaKo's (Initiative Digitaler Landkreis Konvois) beteiligt.

Gefehlt hat bei den bisherigen Projekten eine Gesamtstrategie. Mit der Digitalisierungsstrategie werden nun Handlungsfelder definiert. Diese Einteilung soll die Festlegung von Prioritäten für die Durchführung einzelner Projekte erleichtern. Außerdem sollen die künftigen Projekte gesteuert und miteinander vernetzt werden.

Herr Landrat Hinterseh hat am 15. Juli 2021 das neu eingerichtete Amt für Digitalisierung mit der Entwicklung einer Digitalisierungsstrategie für die Verwaltung beauftragt.

Vorgehensweise

Das Amt für Digitalisierung hat von Herrn Landrat Hinterseh den Auftrag zur Entwicklung einer Digitalisierungsstrategie erhalten. Somit macht die oberste Führungsebene des Landratsamtes Digitalisierung zur Chefsache.

Die Grundlage für die Entwicklung der Strategie ist das MITO-Modell (siehe Abbildung 4). **MITO** steht für **M**anagement, **I**nput, **T**ransformation und **O**utput. Das bedeutet, dass Digitalisierung von oberster Ebene gewünscht und gefördert wird und daher eine Digitalisierungsstrategie entwickelt wird. Im nächsten Schritt erfolgt der Input in Form der Aufstellung eines Digitalisierungsteams und dem Aufbau von digitalen Kompetenzen der Mitarbeitenden. Anschließend erfolgt die Transformation: Geschäftsprozesse müssen optimiert und anschließend digitalisiert werden, zudem werden neueste Technologien eingesetzt. Der Output besteht in der Entwicklung von digitalen Lösungen gemeinsam mit Mitarbeitenden, den Ämtern und unseren Kunden. Anschließend werden unsere Dienstleistungsangebote verändert und beispielsweise um Online-Angebote ergänzt, wodurch die Digitalisierungsstrategie ständig weiterentwickelt und fortgeschrieben wird.

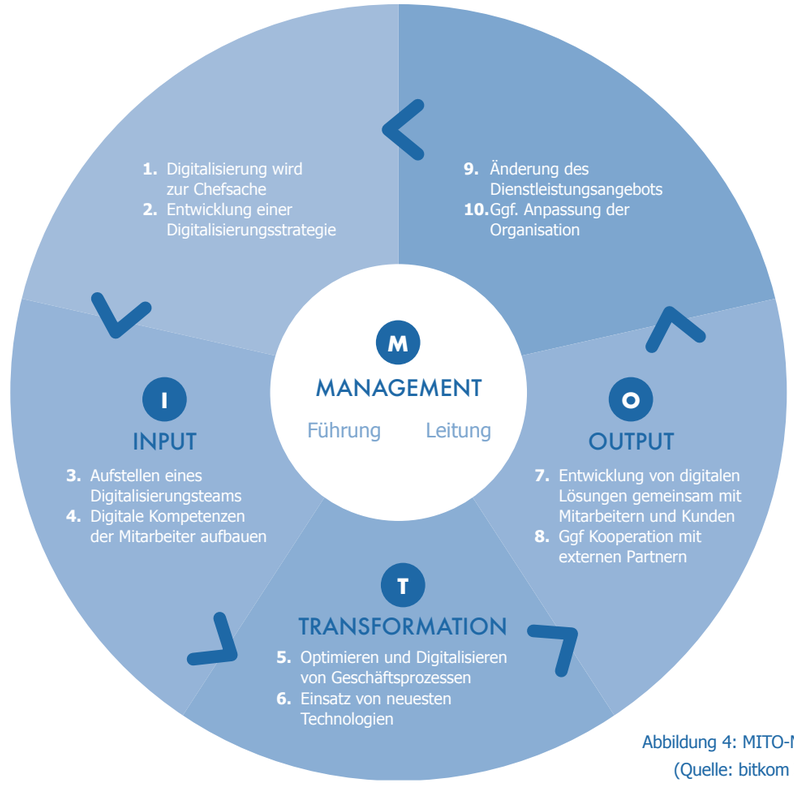


Abbildung 4: MITO-Modell
(Quelle: bitkom 2016)

Für die Erstellung und die Umsetzung der Strategie wurde ein Projektteam innerhalb des Amtes für Digitalisierung gebildet.

Stärken-Schwächen-Chancen-Risiken-Analyse

Ausgangspunkt für die Entwicklung von Strategien ist die Durchführung und Auswertung von Analysen, wie z. B. der Stärken-Schwächen-Chancen-Risiken-Analyse. Diese Analyse ist auch als „**SWOT**"-Analyse bekannt. Der Begriff „SWOT" ist ein englisches Akronym für **S**trengths (Stärken), **W**eaknesses (Schwächen), **O**pportunities (Chancen) und **T**hreats (Risiken). Im ersten Schritt werden Stärken und Schwächen der eigenen Organisation, also interne Aspekte, identifiziert. Im zweiten Schritt werden Chancen und Risiken von außen, also externe Aspekte, betrachtet (siehe Abbildung 5).

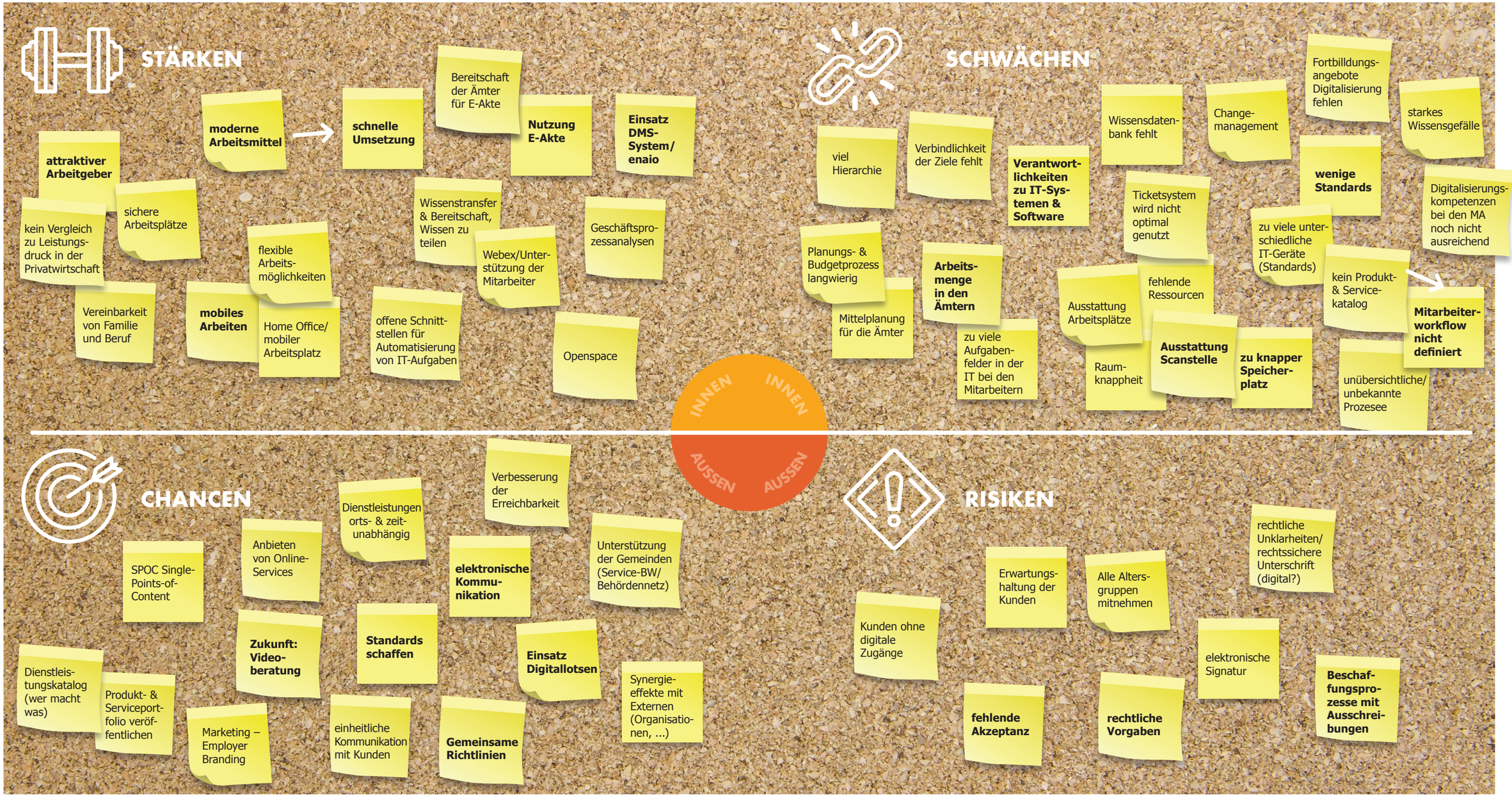
Aus der Stärken-Schwächen-Chancen-Risiken-Analyse werden schließlich strategische Ziele der Digitalisierung abgeleitet.

Die Stärken-Schwächen-Chancen-Risiken-Analyse des Projektteams vom 31.08. bis 01.09.2021 hat folgende Punkte ergeben (siehe Abbildung 6):

Abbildung 5: SWOT-Analyse (Quelle: projektmagazin.de)

Wie können Sie mit Hilfe der Digitalisierung zum einen Ihre eigenen Stärken ausbauen und Ihre Potentiale heben und zum anderen externe Chancen realisieren und Risiken minimieren?

Abbildung 6: Stärken-Schwächen-Chancen-Risiken-Analyse



Nachfolgend werden ausgewählte Aussagen, die für die Entwicklung der Handlungsfelder und strategischen Ziele von besonderer Bedeutung sind, aufgeführt.

STÄRKEN

- Attraktiver Arbeitgeber
- Vereinbarkeit von Familie und Beruf
- Flexible Arbeitsmöglichkeiten (z. B. mobiles Arbeiten)
- Sichere Arbeitsplätze
- Moderne Arbeitsmittel
- Bereitschaft der Ämter für Einführung und Nutzung E-Akte

SCHWÄCHEN

- Wenige Standards (zu viele unterschiedliche Geräte)
- Viel Hierarchie
- Planungs- und Budgetierungsprozess langwierig
- Ausstattung Arbeitsplätze
- Fehlende Ressourcen
- Digitalisierungskompetenzen bei den Mitarbeitenden noch nicht ausreichend
- Unübersichtliche/unbekannte Prozesse
- Kein Produkt- und Servicekatalog
- Wissensdatenbank fehlt

CHANCEN

- Produkt- und Serviceportfolio
- Anbieten von Online-Services
- Verbesserung der Erreichbarkeit
- Einsatz von Digitallotsen
- Standards schaffen
- Synergieeffekte mit Externen

RISIKEN

- Rechtliche Vorgaben
- Kunden ohne digitale Zugänge
- Erwartungshaltung der Kunden
- Fehlende Akzeptanz
- Beschaffungsprozesse mit Ausschreibungen
- Alle Altersgruppen mitnehmen

Handlungsfelder

Aus der Stärken-Schwächen-Chancen-Risiken-Analyse hat das Projektteam einzelne Ziele und Maßnahmen abgeleitet und diese zu Handlungsfeldern zusammengefasst.

(siehe Abbildung 7)

Abbildung 7: Handlungsfelder der Digitalisierungsstrategie

DIGITALER KUNDENSERVICE

Bei der Benennung dieses Handlungsfeldes haben wir bewusst darauf geachtet, dieses nicht mit „Bürgerservice" zu umschreiben, da wir unsere „Kunden" neben den Bürger*innen z. B. auch in Unternehmen oder Gästen (Touristen) sehen. Das Angebot einer Verwaltung muss sich an den Bedürfnissen aller Kunden orientieren. Die Umsetzung des Onlinezugangsgesetzes (OZG) gehört ebenso dazu, wie die Erleichterung der Kommunikation und erweiterte Serviceangebote. Die Digitalisierung von Dienstleistungen hat das Potenzial, Prozesse zum Nutzen der Kunden zu optimieren und effizienter zu gestalten.

BEHÖRDENNETZ

Mit dem Aufbau des Behördennetzes im Schwarzwald-Baar-Kreis wurde vor ca. 4 Jahren begonnen. Grundlage ist das Glasfasernetz des Zweckverbandes Breitbandversorgung. Es ist das Ziel, kommunale Einrichtungen (Außenstellen, Rathäuser, Schulen etc.) zu vernetzen und Anschlüsse an das Internet oder das kommunale Verwaltungsnetz bzw. das Rechenzentrum Komm.ONE effizient und kostengünstig zu realisieren. Das Behördennetz stellt auch eine Basis für die künftige Nutzung gemeinsamer Dienste und Digitalisierungsprojekte mit den Kommunen des Landkreises dar. Mit diesem Ansatz haben wir in Baden-Württemberg eine Vorreiterrolle übernommen.

FÜHRUNG UND POLITIK

Führung und Politik benötigen zunehmend aktuelle und qualitativ hochwertige Informationen, um der steigenden Dynamik zu begegnen. Moderne Softwarewerkzeuge unterstützen die flexible Modellierung von Szenarien, bieten eine zentrale Datenverwaltung sowie Funktionalität für performante Simulationen und Analysen. Die Transparenz von Entscheidungen soll verbessert und nachvollziehbarer werden. Die digitale Transformation muss auch zwingend die grundlegenden Aspekte zu IT-Sicherheit und Datenschutz berücksichtigen. Beides sind wichtige Voraussetzungen für erfolgreiche Digitalisierungsprozesse und müssen deshalb von Anfang an mitbedacht werden.

DIGITALE VERWALTUNG

Die Digitalisierung verändert auch die Kreisverwaltung. Die Grundlage hierfür bildet eine moderne digitale Infrastruktur (Arbeitsplätze, Server, Netzwerke). Die elektronische Akte ist wichtige Voraussetzung für ein digitales Verwaltungshandeln. Sie ist außerdem zwingend notwendig für den mobilen Zugriff auf Dokumente und ermöglicht auch die Einführung von neuen Arbeitsplatzkonzepten. Mit einem Dokumentenmanagementsystem (DMS) werden die Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie ein selbstbestimmteres Arbeiten gefördert und somit die Attraktivität des Arbeitsplatzes gesteigert. Es stehen leistungsfähige Werkzeuge zur Verfügung, um webbasierte Lösungen bereitzustellen. Eine sinnvolle Digitalisierung von Verwaltungsvorgängen wird nur mit durchgängigen Prozessen (z. B. von der Antragsstellung bis zum Bescheid) erreicht.

MITARBEITENDE

Es ist unabdingbar, den Mitarbeitenden die Angst vor dem möglichen Verlust von Arbeitsplätzen zu nehmen. Routine-Aufgaben werden wegfallen, neue Arbeitsfelder werden jedoch entstehen. Der Entwicklung von digitaler Kompetenz und einer positiven Kultur der Veränderung wird ein hoher Stellenwert beigemessen. Nur gemeinsam mit den Mitarbeitenden können die neuen Aufgaben bewältigt werden. Durch Informationen und Weiterbildungsmaßnahmen soll die Begeisterung für neue Technologien gefördert werden. Wir möchten unsere Mitarbeitenden aktiv am digitalen Veränderungsprozess beteiligen. Eine Ausbildung und Qualifizierung von „Digitallotsen" ist geplant, welche dann als Impulsgeber und Multiplikatoren die digitale Transformation von Verwaltungsprozessen anstoßen und beschleunigen sollen.
Wir möchten uns als einen attraktiven Arbeitgeber darstellen und die Personalgewinnung durch digitale Medien unterstützen. Die Einarbeitung von neuen Mitarbeitenden soll u. a. durch den Aufbau eines Wissensmanagements erleichtert werden.

Strategische Ziele

Innerhalb der Handlungsfelder gibt es mehrere strategische Ziele, die mit der Umsetzung von einzelnen Aufgaben und Maßnahmen verfolgt werden.

HANDLUNGSFELD: DIGITALER KUNDENSERVICE

Strategisches Ziel	**Ausbau und Integration von Service-BW**
Beschreibung	Service-BW ist das Serviceportal des Landes und der Kommunen in Baden-Württemberg und bietet umfangreiche Informationen zu Verwaltungsdienstleistungen sowie Zugang zu Formularen und Online-Diensten. Für Behörden besteht die rechtliche Verpflichtung, Verwaltungsdienstleistungen online anzubieten, weshalb das Angebot unseres Landratsamtes auf Service-BW weiter ausgebaut werden muss. Ab dem 01.01.2022 besteht die Verpflichtung zum elektronischen Rechtsverkehr. Ab diesem Datum soll mit den Gerichten elektronisch über ein sog. beBPo (besonderes elektronisches Behördenpostfach) kommuniziert und Schriftsätze hierüber eingereicht werden, da die Einreichung über den Postweg dann formunwirksam ist. Ein solches beBPo wird über die Plattform Service-BW bereitgestellt. Service-BW bietet auch weitere Möglichkeiten im Rahmen des elektronischen Zugangs zu Behörden (wie z. B. ePayment), die zukünftig genutzt werden können.
Nutzen/Positive Auswirkungen	Zunächst einmal gilt es, grundsätzlich die rechtliche Verpflichtung umzusetzen. Die Kommunikation mit Gerichten soll hierdurch vereinfacht werden. Im späteren Verlauf kann über Service-BW weiterer Nutzen (leichtere Antragstellung) für die Kunden geschaffen und ausgebaut werden. Mit dem Ausbau von Service-BW erhalten Bürger*innen umfangreiche Informationen auf dem Portal und nutzen im Idealfall Online-Dienste, was sich positiv auf die Antragstellung und die Dauer der Bearbeitung auswirkt. Außerdem vereinfacht sich für Behörden die Kommunikation untereinander.

Strategisches Ziel	**Digitale Antragstellung im Rahmen des OZG**
Beschreibung	Ein großer Themenblock im Handlungsfeld Digitaler Kundenservice umfasst das Thema Umsetzung des Onlinezugangsgesetzes (OZG). Dieses verpflichtet die Verwaltung dazu bis Ende 2022 ihre Verwaltungsleistungen auch digital anzubieten, sofern dies rechtlich und technisch möglich ist. Diese Leistungen (ca. 575 Leistungsbündel) wurden im sog. OZG-Umsetzungskatalog in Lebenslagen und Themenfelder gegliedert. Die Plattform Service-BW bietet hierzu die technische Möglichkeit, dass Bürger*innen und Unternehmen online Anträge stellen können.
Nutzen/Positive Auswirkungen	Auch hier gilt es die rechtlichen Vorgaben umzusetzen. Darüber hinaus wird die Antragstellung für Bürger*innen und Unternehmen erleichtert und auch innerhalb der Verwaltung ein möglichst medienbruchfreies Arbeiten ermöglicht. Es gibt über Service-BW einen zentralen Ausgangspunkt für Bürger*innen um Verwaltungsleistungen zu beantragen. Zeitersparnis sowohl für Kunden als auch Verwaltung, resultieren aus einer abgestimmten Umsetzung des OZG.

Strategisches Ziel	**Online-Beratungen durchführen**
Beschreibung	Auch hier gilt es die rechtlichen Vorgaben umzusetzen. Darüber hinaus werden Online-Angebote, wie Online-Beratungen von unseren Bürger*innen, Unternehmen sowie den Mitarbeitenden unserer Verwaltung nachgefragt. Durch das Angebot wird der Zugang für Bürger*innen und Unternehmen erleichtert.
Nutzen/Positive Auswirkungen	Das Angebot von Online-Beratungen führt innerhalb der Verwaltung zu Arbeitserleichterungen und Zeitersparnis. Anfahrts- und Wartezeiten für Bürger*innen können reduziert werden. Weiterhin sind Online-Beratungen ortsunabhängig möglich. Dadurch sind sowohl Mitarbeitende als auch Kunden flexibel und können einen geeigneten Ort der Beratung auswählen.

Strategisches Ziel	**Einheitliche Online-Terminvereinbarung anbieten**
Beschreibung	Um den Zugang zum Landratsamt zu vereinfachen, zu vereinheitlichen und zu verbessern soll eine Online-Terminvereinbarung ermöglicht werden. Termine können von den Bürger*innen somit flexibel und unabhängig von den Telefonsprechzeiten vereinbart werden. Ein wichtiger Baustein im Hinblick zu mehr Kundenservice.
Nutzen/Positive Auswirkungen	Die Nutzung einer Software bietet einen Standard für das ganze Landratsamt und entspricht dem Corporate Design. Kunden können bei der Terminbuchung bei allen Ämtern gleichermaßen vorgehen und die Terminbuchung wird damit erleichtert.

Strategisches Ziel	**Erleichterung der Kommunikation**
Beschreibung	Insgesamt soll die Kommunikation mit dem Landratsamt erleichtert und durch verschiedene Angebote (z. B. Chatbot) ergänzt und verbessert werden. Hierbei sollen verschiedene Bevölkerungsgruppen z. B. auch durch mehrsprachige Angebote angesprochen werden.
Nutzen/Positive Auswirkungen	Die Zugangswege werden für Bürger*innen und Unternehmen erweitert und verbessert. Die Transparenz und Nachvollziehbarkeit des Verwaltungshandelns wird erhöht.

HANDLUNGSFELD: BEHÖRDENNETZ

Strategisches Ziel	**Förderung der Zusammenarbeit zwischen Landkreis und Gemeinden**
Beschreibung	Die Zusammenarbeit der öffentlichen Einrichtungen des Schwarzwald-Baar-Kreises soll verstärkt werden. Dies soll durch regelmäßigen Austausch von Informationen zu aktuellen technischen Themen, aber auch durch Erhebung von aktuellen Anforderungen/Fragestellungen der einzelnen Einrichtungen erfolgen. Ziel soll sein, die Einrichtungen im Kreis bei der Lösung technischer Aufgabenstellungen einheitlicher agieren zu lassen und gemeinsame und einheitliche Wege zu finden.
Nutzen/Positive Auswirkungen	Durch die Zusammenarbeit werden Informationen zwischen der Kreisverwaltung und den Kommunen schneller ausgetauscht. Das Wissen über technische Ansprechpartner der einzelnen Einrichtungen verringert unnötige Verzögerungen und beschleunigt die Umsetzung von neuen Lösungen.

Strategisches Ziel	**Kostenersparnisse durch Anbindung weiterer kommunaler Einrichtungen im Landkreis**
Beschreibung	Die Bereitstellung hoch performanter und leistungsstarker WAN (Wide Area Network)-Anbindungen ist eine sehr ressourcenaufwändige Angelegenheit. Zum einen entstehen hohe Kosten, zum anderen wird auch die entsprechende Expertise der zuständigen Mitarbeitenden benötigt, die von einer einzelnen Einrichtung wirtschaftlich nur selten bereitgestellt werden können. Erschwerend kommt hinzu, dass die hohe Leistung in nur wenigen Fällen dauerhaft benötigt wird. Durch die Anbindung möglichst vieler kommunaler Einrichtungen an das Behördennetz kommt es zu einer Fixkostendegression, d. h. die anfallenden Kosten können auf alle Teilnehmer verteilt werden. Ziel ist es daher eine möglichst hohe Verbreitung des Behördennetz zu realisieren, um die Kosten im Vergleich zu einer Vernetzung über ein Privatunternehmen gering zu halten.
Nutzen/Positive Auswirkungen	Eine hochqualitative WAN-Infrastruktur kann zu günstigen Konditionen bereitgestellt werden. Somit könnten fortschrittliche Technologien genutzt werden, die für eine Einzeleinrichtung unwirtschaftlich wären. Es gibt einheitliche Standards (Qualität, Sicherheit) für alle beteiligten Einrichtungen.

Strategisches Ziel	**Synergieeffekte nutzen durch Vernetzung und Benutzung gemeinsamer Technologien**
Beschreibung	Aufbauend auf einer gemeinsamen WAN-Infrastruktur lassen sich relativ leicht darauf aufsetzende Dienste kreisweit realisieren. Dienste, die sich in einer Kommune oder der Kreisverwaltung als sinnvoll erwiesen haben (z. B. Videotelefonie, Schul-Konzepte) können auf dieser Basis anderen interessierten Einrichtungen angeboten werden, wodurch positive Skaleneffekte und einheitliche Standards entstehen. Der informelle Austausch der Mitarbeitenden unter den Einrichtungen oder gemeinsame Schulungen können realisiert werden. Selbst ein Personalwechsel kann leichter für alle beteiligten realisiert werden, da eingesetzte Verfahren bereits bekannt sind.
Nutzen/Positive Auswirkungen	Die Handhabung der eingesetzten Verfahren, für Bürger*innen genauso wie für Mitarbeitende, ist einheitlich. Dadurch ist gegenseitige Amtshilfe möglich, da Prozesse im Idealfall identisch sind. Die interkommunale Zusammenarbeit kann verbessert werden, da Daten und Informationen leichter ausgetauscht werden können (beschleunigte Prozesse).

Strategisches Ziel	**Sicherstellung der Kommunikationsfähigkeit im Katastrophenfall**
Beschreibung	In einer Großschadenslage ist mit allgemeinen Einschränkungen in den Kommunikationsnetzen zu rechnen. Die Kommunikation mit unterschiedlichsten Providern und Ansprechpartnern wird in einer solchen Situation das Sicherstellen der Kommunikation weiter erschweren. Ein weitestgehend eigenständiges Netz eröffnet hier Chancen, unabhängig von privaten Providern eine Kommunikation zwischen den kommunalen Einrichtungen herzustellen und so im Schadensfall die anstehenden Aufgaben besser zu bewältigen.
Nutzen/Positive Auswirkungen	Durch ein weitestgehend eigenständiges Netz wird die Unabhängigkeit von privaten Providern gefördert. Somit wird kurzfristiges Handeln ermöglicht. Durch einheitliche Standards können Kommunen sich untereinander unterstützen.

HANDLUNGSFELD: FÜHRUNG UND POLITIK

Strategisches Ziel	**Planungs- und Budgetierungsprozess effizienter gestalten**
Beschreibung	Planungsprozesse zählen zu den wichtigsten strategischen und taktischen Instrumenten, um die Zukunftsfähigkeit einer Verwaltung sicherzustellen. Zu den Herausforderungen in Zeiten der Digitalisierung zählen die hohe Veränderungsgeschwindigkeit und die massive Zunahme an Daten. Durch Digitalisierung werden schlankere Prozesse, effizientere Workflows und eine schnellere Datenauswertung ermöglicht. Erreicht werden muss die technologische Modernisierung auch unter Berücksichtigung der Organisation und Fachlichkeit. Durch die zunehmende Digitalisierung, neue Zusammenarbeitsmodelle und kulturelle Veränderungen müssen sich Planungsprozesse verändern.
Nutzen/Positive Auswirkungen	Informationen zwischen der Kreisverwaltung und den Kommunen können schneller ausgetauscht werden. Das Wissen über technische Ansprechpartner der einzelnen Einrichtungen verringert unnötige Verzögerungen und beschleunigt die Umsetzung von neuen Lösungen.

Strategisches Ziel	**Flächendeckendes Informationssicherheitskonzept erarbeiten und fortschreiben**
Beschreibung	Die digitale Transformation muss zwingend auch die grundlegenden Aspekte zu IT-Sicherheit und Datenschutz berücksichtigen. Beides sind wichtige Voraussetzungen für erfolgreiche Digitalisierungsprozesse und müssen deshalb von Anfang an mitgedacht werden. Digitaler Schutz fängt aber auch bei der Schulung und Sensibilisierung der Mitarbeitenden an. Durch Cyberangriffe und digitale Sorglosigkeit können Daten gestohlen, geistiges Eigentum ausgespäht und ganze Infrastrukturen (z. B. durch Verschlüsselungstrojaner) lahmgelegt werden. Deshalb müssen ausreichende Ressourcen (Personal, Technik) zur Verfügung stehen. Durch geeignete Vorkehrungen muss für eine angemessene Informationssicherheit gesorgt werden. Ein flächendeckendes Sicherheitskonzept ist zu entwickeln. Das IT-Sicherheitsgremium muss sich weiterhin in regelmäßigen Sitzungen zu aktuellen Themen austauschen und die Etablierung einer Stelle eines Informationssicherheitsbeauftragten (IT-Sicherheitsbeauftragten) vorantreiben. Durch Digitalisierung werden schlankere Prozesse, effizientere Workflows und eine schnellere Datenauswertung ermöglicht. Erreicht werden muss die technologische Modernisierung auch unter Berücksichtigung der Organisation und Fachlichkeit. Durch die zunehmende Digitalisierung, neue Zusammenarbeitsmodelle und kulturelle Veränderungen müssen sich Planungsprozesse verändern.
Nutzen/Positive Auswirkungen	Mit der digitalen Transformation und der Berücksichtigung der IT-Sicherheit und des Datenschutzes können sichere und damit auch zuverlässige Prozesse entwickelt werden. Dies fördert das Vertrauen in die Landkreisverwaltung.

Strategisches Ziel	**Erhöhung der Transparenz**
Beschreibung	Transparenz spielt eine zentrale Rolle, wenn es darum geht, die Herausforderungen der Digitalisierung erfolgreich zu meistern. Transparenz innerhalb der Verwaltung hilft bei der Optimierung der digitalen Strategie, die sich an den Zielen und den Bedürfnissen der Nutzer ausrichtet. Bevor in Technologien investiert wird, müssen die zur Verfügung stehenden Informationen und Ressourcen überprüft werden. Hierbei helfen Methoden zur Geschäftsprozessanalyse und -optimierung. Die Einführung der E-Akte führt zur lückenlosen Aufzeichnung aller Tätigkeiten. Bei großer Transparenz in Kombination mit verschärfter Sicherheit ist die Wahrscheinlichkeit einer problemlosen und sicheren digitalen Transformation viel höher. Digitale Verwaltung ist darüber hinaus ein Hebel, um die Transparenz staatlichen Handelns – beispielsweise durch die Initiativen im Open Data (OGD) Bereich – zu erhöhen und die demokratische Beteiligung der Bürgerinnen und Bürger zu intensivieren.
Nutzen/Positive Auswirkungen	Mit der Erhöhung der Transparenz können Investitionsmöglichkeiten optimiert werden. Außerdem kann die Sicherheit verbessert und die Produktivität erhöht werden.

Strategisches Ziel	**Entwicklung eines Management-Dashboards**
Beschreibung	Durch eine standardisierte und individuelle Aufbereitung von Projektdaten kann ein digitales Steuerungsinstrument, insbesondere für das Controlling und die Durchführung von Projekten geschaffen werden. Die Datenbasis der Landkreisverwaltung ist jedoch sehr vielfältig. Damit die Daten zur Planung und Steuerung verwendet werden können, müssen diese verfügbar und kommunizierbar sein. Die wichtigen Kennzahlen müssen deshalb aussagekräftig und verständlich aufbereitet werden. Die Aufbereitung durch ein digitales Steuerungsinstrument, z. B. ein Management Dashboard oder Cockpit kann die Effektivität und Effizient steigern. Die Darstellung erfolgt z. B. über Statistiken oder Grafiken.
Nutzen/Positive Auswirkungen	Die Effektivität und Effizienz von Planungs- und Steuerungsprojekten kann gesteigert werden. Dies führt zu mehr Akzeptanz bei den Beteiligten, da auch auf die unterschiedlichen Informationsbedarfe der Stakeholder eingegangen werden kann.

HANDLUNGSFELD: DIGITALE VERWALTUNG

Strategisches Ziel	**Erstellung eines Produkt- und Servicekatalogs**
Beschreibung	Mit der Erstellung eines Produkt- und Servicekatalogs soll die Haushaltsplanung und Bewirtschaftung für die Ämter erleichtert werden. Die Preise für Hard- und Software werden transparent dargelegt. Die Haushaltsverantwortlichen sollen auf einen Blick sehen, welche Kosten durch welche Konstellationen bei der Beschaffung verursacht werden. Die Kosten für obligatorische Softwareprodukte werden verursachergerecht verrechnet und nicht auf alle Ämter verteilt.
Nutzen/Positive Auswirkungen	Die Kostentransparenz und Planungssicherheit werden erhöht, da alle Kosten aufgelistet werden. Ebenso wird die Kostenplanung für die Ämter vereinfacht.

Strategisches Ziel	**Bereitstellung einer leistungsfähigen IT-Infrastruktur**
Beschreibung	Zur Erledigung der vielfältigen Aufgaben ist es nötig, die technischen Voraussetzungen zu schaffen. Dies umfasst die Ausstattung aller Mitarbeitenden mit passender Hardware und Software, genauso wie die Ausstattung der Gebäude mit ausreichender Stromversorgung und leistungsfähigem Datennetzwerk. Weiterhin müssen ausreichende Rechen- und Speicherkapazitäten zur Verfügung gestellt werden.
Nutzen/Positive Auswirkungen	Mit der Bereitstellung einer leistungsfähigen IT-Infrastruktur wird der aktuelle Stand der Technik und der Betriebssicherheit erhalten. Dies führt zur Stabilität der Systeme und Gewährleistung der IT-Sicherheit.

Strategisches Ziel	**Flächendeckender Einsatz des DMS-Systems enaio**
Beschreibung	Mit Hilfe des Dokumentenmanagementsystems enaio können Akten und Prozesse digitalisiert werden. Damit ist die Einführung und Nutzung des Systems eine der Grundvoraussetzungen für digitales Arbeiten. Das Dokumentenmanagementsystem soll also in allen Ämtern zur Verfügung gestellt und eingerichtet werden. Dabei sind besonders die Prozesse innerhalb der Ämter zu analysieren, um das System besonders effektiv zu nutzen.
Nutzen/Positive Auswirkungen	Grundvoraussetzung für digitales / mobiles Arbeiten ist die Nutzung des Dokumentenmanagementsystems enaio. Dadurch können Hürden bei der Verwaltungsarbeit abgebaut und Medienbrüche reduziert werden.

Strategisches Ziel	**Entwicklung von effizienten digitalen Prozessen und Workflows**
Beschreibung	Mit digitalen Prozessen und Workflows werden analoge Arbeitsabläufe digital dargestellt. Dazu muss im Vorfeld eine genaue Analyse der bisherigen Prozesse erfolgen. Im Anschluss werden Möglichkeiten gesucht, diese zu optimieren. Danach werden die Prozesse digital abgebildet. Hierzu muss ein enger Kontakt mit den Ämtern gesucht werden, um sicherzustellen, dass die Aufgaben weiterhin mit einer hohen Qualität erledigt werden können. Die Abläufe können dadurch beschleunigt werden, da der Informationsfluss standardisiert wird und die Zusammenarbeit zwischen den Ämtern verstärkt und vereinfacht wird.
Nutzen/Positive Auswirkungen	Die Entwicklung von effizienten digitalen Prozessen und Workflows führt zu einem schnelleren Informationsfluss bei gleichbleibender standardisierter Qualität. Insgesamt können Abläufe beschleunigt und die ämterübergreifende Zusammenarbeit gefördert werden.

Strategisches Ziel	**Moderne Arbeitsplatzgestaltung**
Beschreibung	Ein moderner Arbeitsplatz erhöht die Zufriedenheit der Mitarbeitenden. Die Bindung zur Kreisverwaltung als Arbeitgeberin wird gestärkt und die Motivation erhöht. Gleichzeitig erhöht sich die Attraktivität des Landratsamtes, was sich positiv auf die Gewinnung von neuen Mitarbeitenden auswirkt. Mobile Arbeitsplätze ermöglichen flexibleres Arbeiten und die Umsetzung moderner Bürokonzepte (z. B. Open Space).
Nutzen/Positive Auswirkungen	Mit einer modernen Arbeitsplatzgestaltung sind Kostenersparnisse und effiziente Raumnutzung (z. B. Open Space) möglich. Außerdem wird ein besseres Arbeitgeberimage erreicht und die Zufriedenheit der Mitarbeitenden erhöht.

HANDLUNGSFELD: MITARBEITENDE

Strategisches Ziel	**Erstellung Digitalisierungs-Schulungskonzept**
Beschreibung	Im Handlungsfeld Digitaler Kundenservice werden einige Punkte genannt, welche die bisherigen Arbeitsabläufe betreffen. Besonders im Hinblick auf die Information und die Kommunikation mit anderen Behörden und Kunden werden sich diese auch verändern. Was bedeuten diese veränderten Abläufe für unsere tägliche Arbeit und für die Mitarbeitenden, die diese Aufgaben erfüllen sollen? Die Mitarbeitenden müssen für die neuen Arbeitsweisen ausgerüstet werden. Neben den Schulungen, welche sich aus den gesetzlichen Änderungen ergeben, werden auch weitere Schulungen benötigt, die die Bereiche digitale Abläufe und digitale Infrastruktur betreffen.
Nutzen/Positive Auswirkungen	Mit der Ermittlung des Bedarfs, der Erstellung eines digitalen Schulungskonzeptes und der gezielten Durchführung der Schulungen sollen die Mitarbeitenden für die digitalen Herausforderungen gerüstet und die Vorbehalte gegenüber der Digitalisierung abgebaut werden.

Strategisches Ziel	**Auswahl, Qualifizierung und Einsatz von Digitallotsen**
Beschreibung	„Kommunale Digitallotsen" sind eine Initiative des Städtetags Baden-Württemberg, der Landkreise und des Landes Baden-Württemberg. Seit 2018 wird ein 3-tägiges Ausbildungsprogramm für die Digitallotsen angeboten. Mitarbeitende des Landratsamtes haben hieran auch schon teilgenommen. In dem Multiplikatoren-Programm geht es darum, digitale Kompetenzen und Eigenverantwortung zu stärken und so aus den Kommunen heraus die Digitalisierung auf den Weg zu bringen. Eines der strategischen Ziele ist es, den Einsatz der Digitallotsen festzulegen und die Implementierung dieser Funktion in den Ämtern. Die Kommunikation zwischen dem Amt für Digitalisierung und den Digitallotsen untereinander soll regelmäßig stattfinden. Weitere Mitarbeitende sollen qualifiziert werden und als Impulsgebende in ihren Bereichen fungieren.
Nutzen/Positive Auswirkungen	Damit die anderen Handlungsfelder bei den Mitarbeitenden akzeptiert und umgesetzt werden können, ist die Arbeit der Digitallotsen grundlegend. Die Digitallotsen sehen den Bedarf in ihren Bereichen, können die Anforderungen an das Amt für Digitalisierung melden und bei der Zielfindung und der Umsetzung aktiv mitarbeiten und gestalten. Durch die Implementierung der Digitallotsen wird die Kompetenz in den Ämtern gesteigert, der Austausch von Informationen und Wissen wird auf ein breiteres Fundamten gestellt und somit auch die Mitwirkung am digitalen Veränderungsprozess erleichtert. Schlussendlich wird auch die Akzeptanz in den Ämtern erhöht.

Strategisches Ziel	**Implementierung eines Knowledge-Managements (Wissensdatenbank)**
Beschreibung	Eine der zentralen Fragen, mit der wir uns als Behörde beschäftigen müssen. Durch die digitalen Kommunikationsmöglichkeiten wird das Wissen auf unterschiedliche Medien verteilt. Die zuständige Person kennt die Abläufe. Dieses Wissen muss auch anderen zur Verfügung gestellt werden, um z. B. zentrale Auskünfte erteilen zu können. Die Einarbeitung von neuen Mitarbeitenden wird erleichtert.
Nutzen/Positive Auswirkungen	Das Wissen der Mitarbeitenden soll erhalten und zugänglich gemacht werden. Eine gleichbleibende Qualität der Arbeit soll dadurch gesichert sein. Das Arbeiten wird effektiver und es wird Zeit bei der Bearbeitung von Standardfällen eingespart.

Strategisches Ziel	**Verbesserung Onboarding-Prozess (Mitarbeitende leiten & fördern)**
Beschreibung	„Es gibt keine zweite Chance für den ersten Eindruck." Zitat von Johanna Erdtmann In Zeiten der Digitalisierung und des demografischen Wandels ist es auch für die öffentliche Verwaltung grundlegend, qualifizierte Mitarbeitende zu gewinnen, die gerne zum Arbeiten kommen und ein positives Bild vermitteln. Unter einem Onboarding-Prozess wird die Einstellung und die zielgerichtete Integration neuer Mitarbeitenden in einem Unternehmen verstanden. Für den Bereich Personalgewinnung und -bindung sollen Maßnahmen erarbeitet werden, die es den neuen Mitarbeitenden erleichtern sollen, sich „an Bord – Landratsamt Schwarzwald-Baar-Kreis" zurecht zu finden.
Nutzen/Positive Auswirkungen	Die neuen Mitarbeitenden können gezielt eingearbeitet werden und mit den Gegebenheiten und den internen Abläufen vertraut gemacht werden.

Strategisches Ziel	**Personalgewinnungsprozess optimieren**
Beschreibung	Die Aufgabe der Personalgewinnung ist es, qualifizierte Mitarbeitende zu suchen und zu gewinnen. Mit internen und externen Maßnahmen, die online wie auch offline erfolgen können, soll der Personalbedarf sichergestellt werden. In diesem Zuge soll auch das Thema Employer Branding angegangen werden. Employer Branding ist eine Marketing-Strategie für die Personalabteilung, um eine attraktive Arbeitgebermarke zu schaffen. Hiermit soll ein wesentlicher Beitrag für das zukünftige Personalmarketing geleistet werden.
Nutzen/Positive Auswirkungen	Durch den strukturierten Personalgewinnungsprozess sollen zielgerichtet neue Mitarbeitende gewonnen werden. Die Kreisverwaltung „Landratsamt Schwarzwald-Baar-Kreis" stellt sich als attraktive Arbeitgeberin dar. Ein weiteres wichtiges Ziel ist es, die gewonnenen Mitarbeitenden zu binden und ihre Produktivität sowie Effektivität zu steigern. Hier entsteht ein fließender Übergang zum Thema Onboarding-Prozess.

Maßnahmen

Aus den strategischen Zielen werden einzelne **konkrete Maßnahmen (Projekte)** zur Realisierung der Ziele abgeleitet. Diese werden in entsprechenden Projektteams unter Anwendung der agilen Projektmanagementmethode Scrum umgesetzt (siehe Abbildung 8).
Zunächst werden je Handlungsfeld einzelne strategische Maßnahmen identifiziert, die dazu beitragen, ein strategisches Ziel zu erreichen.
Parallel hierzu haben alle Ämter in unserem Landratsamt zum Beispiel im Rahmen der Haushaltsplanung die Möglichkeit, Digitalisierungsprojekte im Amt für Digitalisierung anzumelden. Das Amt für Digitalisierung analysiert und bewertet die Projektanfrage.
Wenn das Projekt grundsätzlich für eine Umsetzung geeignet ist, werden einzelne Maßnahmen identifiziert.
Die einzelnen Maßnahmen, die sich entweder direkt aus der Digitalisierungsstrategie oder aus konkreten Projektanfragen aus den Ämtern ableiten lassen, werden in einer Maßnahmenübersicht zusammengestellt (siehe Abbildung 9).

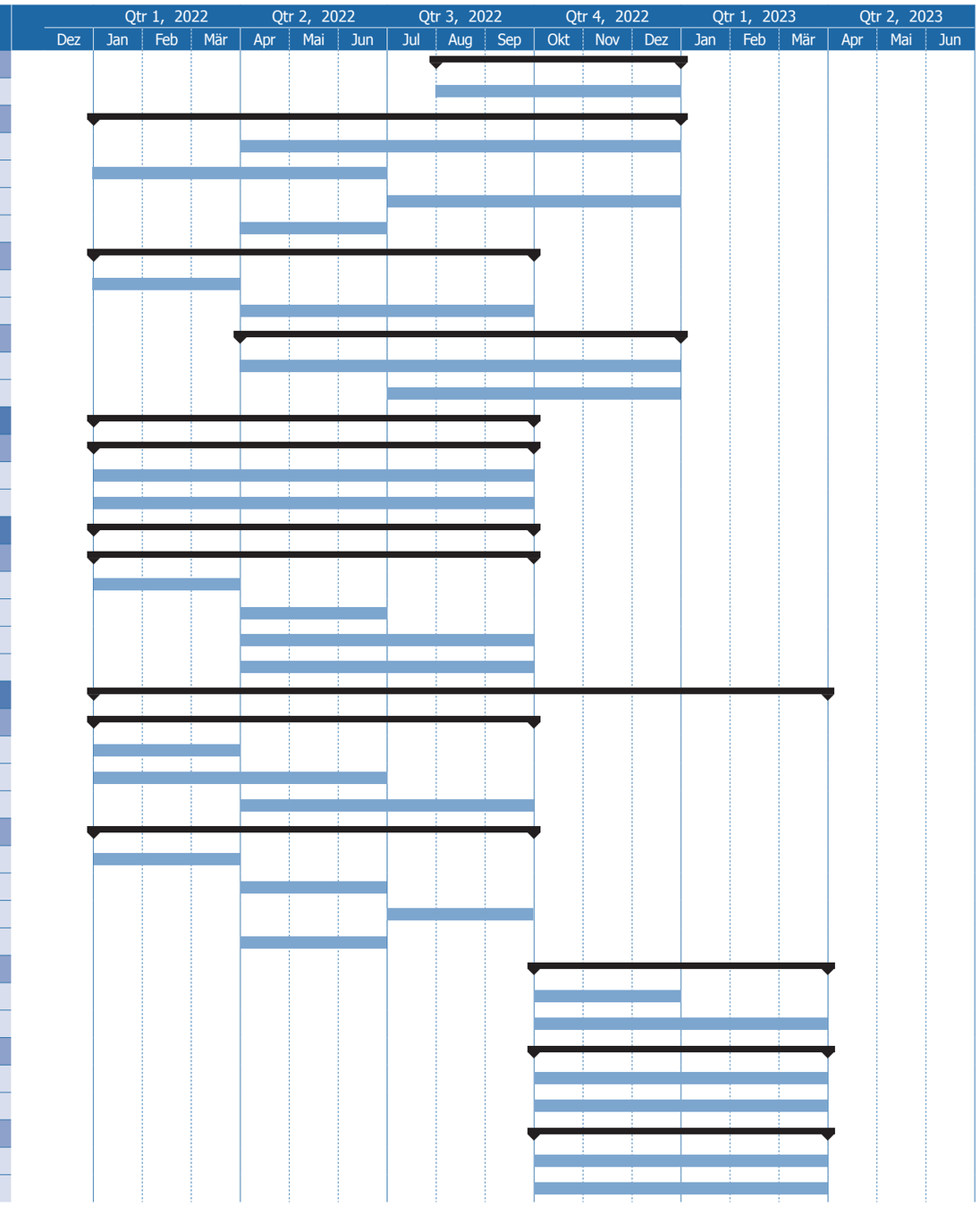
Abbildung 8: Ableitung der strategischen Maßnahmen (Projekte). Quelle: Tan, David (2021)

Die Maßnahmenübersicht wird der Lenkungsgruppe, bestehend aus Landrat und Dezernenten, zur Priorisierung vorgelegt.
Die Maßnahmen, die primär umgesetzt werden sollen, werden in die Projektplanung aufgenommen.

Die Maßnahmen, die nicht sofort umgesetzt werden können, bleiben in der Maßnahmenübersicht vorhanden.
Das Amt für Digitalisierung gibt den entsprechenden Ämtern Rückmeldung zur Projektplanung und Maßnahmenpriorisierung. Anschließend können die einzelnen Projektteams mit der Umsetzung der Maßnahmen beginnen.
Die bisherigen Digitalisierungsprojekte, die bereits in der Planung oder auch schon in der Umsetzung sind, können immer einem Digitalisierungsprojekt zugeordnet werden.
Diese Digitalisierungsprojekte können immer einem Handlungsfeld zugeordnet werden und passen somit in die Digitalisierungsstrategie hinein.
In Absprache mit der Lenkungsgruppe werden diese einzelnen Maßnahmen dieser Digitalisierungsprojekte nun auch weiterhin verfolgt, da insbesondere in den einzelnen Ämtern Bedarf besteht.
Die einzelnen Maßnahmen, die bereits in der Umsetzung sind, werden im Anhang näher erläutert.

Abbildung 9: Übersicht der strategischen Maßnahmen zur Umsetzung der Digitalisierungsstrategie

Name
Förderung Zusammenarbeit zwischen LKR und Gemeinden
Info-Veranstaltung, um Bedarfe zu ermitteln und aktuelles Portfolio bekannt zu machen
Kostenersparnisse durch Anbindung weiterer kommunaler Einrichtungen im LKR
Anbindung weiterer Gemeinden (Königsfeld, Bad Dürrheim, Triberg haben konkret angefragt)
Abschaffen der MPLS-Verbindung zu Komm.One, Kostenreduktion, Wartungsaufwand reduzieren
Anbindung weiterer Schulen
Free-SBK: rechtliche Bedingungen des CWA prüfen und wenn möglich abschaffen
Synergieeffekte nutzen durch Vernetzung und Benutzung gemeinsamer Technologien
Jugendschutz unabhängig von Belwue, zentral über LRA
KISS-Zugang über Komm.One
Sicherstellung der Kommunikationsfähigkeit im Katastrophenfall
Erhöhung der Security durch kreisweite Richtlinien/Einstellungen
Security Empfehlung an Gemeinden/Schulen
FÜHRUNG & POLITIK
Planungs- & Budgetierungsprozess
Ermittlung Personalressourcen für die Umsetzung der Digitalprojekte
Entwicklung eines Produktkatalogs
DIGITALE VERWALTUNG
Erstellung eines Produkt- & Servicekatalogs
Definition Standardarbeitsplatz Jugendamt „An der Brigach"
Identifizierung weiterer Standardarbeitsplätze
Zusammenstellung der versch. Mög. (Lizensierung & Hardware)
Bepreisung der Ausstattung
MITARBEITENDE
Erstellung Digitalisierungs-Schulkonzept
Erstellung eines umfassenden Schulungskatalogs
Feedbackbögen erstellen und einführen, eventuell Umfrage für weiteren Bedarf an Schulungen
Anwendertag 2022
Konzept Auswahl, Qualifizierung & Einsatz der Digitallotsen
Erstellung Konzept (gemeinsam mit den bisher ausgebildeten Digitallotsen)
Freigabe & Vorstellung des Konzepts
Auswahl & Qualifizierung der neuen Digitallotsen
Einrichtung eines Bereichs für die Digitallotsen im Intranet
Implementierung eines Knowledge-Management (Wissensdatenbank)
Festlegung, wie das Wissen gespeichert werden soll
Auswahl der Software für eine Wissensdatenbank
Verbesserung Onboarding-Prozess (Mitarbeiter leiten & fördern)
IST-Prozess analysieren
Ansätze erarbeiten
Personalgewinnungsprozess optimieren
IST-Prozess analysieren
Ansätze erarbeiten



Agiles Projektmanagement

Agiles Projektmanagement hat seinen Ursprung in der Softwareentwicklung. Es gilt u. a. der Leitsatz „Das Reagieren auf Veränderungen ist wichtiger als das Befolgen eines strikten Plans". Das agile Projektmanagement kommt bei sehr komplexen Projekten zum Einsatz, die nicht mehr klassisch vom Anfang bis zum Ende ausgeplant werden können auf Grund der vielen Unvorhersehbarkeiten. Deshalb werden beim agilen Projektmanagement die Projekte iterativ geplant und realisiert – von Sprint zu Sprint. Ein „Sprint" umfasst eine Zeitdauer von 3 bis 5 Wochen.

OBJECTIVES & KEY RESULTS (OKR)

Da die Realisierung einer Digitalisierungsstrategie ein sehr **komplexes Vorhaben** ist, verwendet die Kreisverwaltung erstmalig das bereits in der Praxis erprobte Rahmenwerk für die **agile Strategieumsetzung** namens **„Objectives" and „Key Results"** (OKR).

Bei OKR handelt sich um einen stringenten, strukturierten Prozess der Definition der strategisch relevanten Ziele sowie der agilen Strategieverfolgung und -realisierung.

Im Wesentlichen geht es bei OKR um die Beantwortung von zwei entscheidenden Fragen:

1. „Was ist unser **Ziel** (für das nächste Quartal), was wollen wir konkret erreichen?" („Objectives" – Quartalsziele)

2. „Wie können wir messen bzw. erkennen, dass wir das Ziel erreicht haben?" (**„Key Results" – konkrete Ergebnisse**, die vorgelegt werden müssen.)

Mit Hilfe von OKR können Organisationen ihre Strategien agil, iterativ und erfolgreich realisieren, indem rollierend quartalsweise 2 bis 4 strategisch relevante **Ziele** (Objectives) definiert und mit jeweils 2 bis 4 konkreten **Ergebnissen** pro Ziel (Key Results) messbar hinterlegt werden.
Für die Umsetzung der Objectives werden schließlich **Maßnahmen** (Projekte) ausgewählt, die im Rahmen des entsprechenden Projektmanagements erfolgreich realisiert werden.

Mit dieser in der Praxis bewährten Vorgehensweise der agilen Strategierealisierung können auch wir unsere Digitalisierungsstrategie konsequent Schritt für Schritt erfolgreich umsetzen.

Durch diese iterative agile Strategieumsetzung können wir ferner stets auf neue Anforderungen, Rahmenbedingungen, neue technische Entwicklungen und auf Unvorhersehbarkeiten adäquat und prompt reagieren.

Unsere Digitalisierungsstrategie enthält strategische Digitalisierungs-Ziele mit einer Gültigkeit von ca. 3 bis 5 Jahren. Diese strategischen Ziele werden in Form einer Strategie-Landkarte gut visualisiert dargestellt (Abbildung 10).

Ziele unserer Digitalisierungsstrategie

Digitaler Kundenservice	Behördennetz	Führung und Politik	Digitale Verwaltung	Mitarbeitende
Ausbau/Integration von Service-BW	Förderung der Zusammenarbeit zwischen Landkreis und Gemeinden	Planungs- und Budgetierungsprozess effizienter gestalten	Erstellung eines Produkt- und Servicekatalogs	Erstellung eines Digitalisierungs-Schulungskonzepts
Digitale Antragstellung im Rahmen des OZG ermöglichen	Kostenersparnisse durch Anbindung weiterer kommunaler Einrichtungen im Landkreis	Flächendeckendes IT-Sicherheitskonzept erarbeiten und fortschreiben	Bereitstellung einer leistungsfähigen IT-Infrastruktur	Auswahl und Qualifizierung von Digitallotsen
Online-Beratungen durchführen	Synergieeffekte nutzen durch Vernetzung und Benutzung gemeinsamer Technologien	Erhöhung der Transparenz	Flächendeckender Einsatz des DMS-Systems enaio	Implementierung eines Knowledge-Managements (Wissensdatenbank)
Einheitliche Online-Terminvereinbarungen anbieten	Sicherstellung der Kommunikationsfähigkeit im Katastrophenfall	Entwicklung eines Management-Dashboards (Übersichtstools)	Entwicklung von effizienten digitalen Prozessen und Workflows	Verbesserung des Onboarding-Prozesses (Einführung neuer Mitarbeitenden)
Erleichterung der Kommunikation			Moderne Arbeitsplatzgestaltung	Personalgewinnungs-Prozess optimieren

Abbildung 10: Strategie-Landkarte

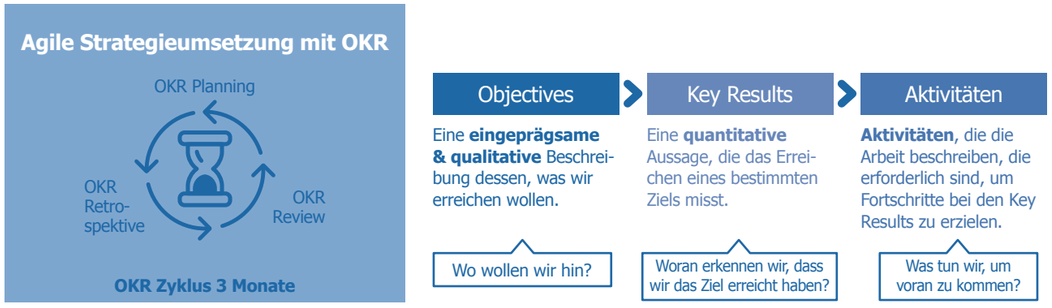


Abbildung 11: Objectives & Key Results. Quelle: Tan, David (2021)

Aus den Zielen der Strategie-Landkarte werden zu Beginn eines Quartals stets 2 bis 4 zu realisierende Quartalsziele (Objectives) unter Berücksichtigung der vorhandenen Kapazitäten und Ressourcen definiert (siehe Abbildung 11).

Anschließend werden für jedes einzelne Quartalsziel 2 bis 4 messbare **Ergebnisse (Key Results)** zur Messung der Zielerreichung sowie konkrete **Maßnahmen** zur Realisierung der Ziele festgelegt.

Während der Strategieumsetzung stimmen sich die **Mitglieder der Strategieteams** regelmäßig einmal pro Woche ab, um sicherzustellen, dass die Quartalsziele auch erreicht werden.

Am Ende des Quartals erfolgt schließlich die offizielle Abnahme der erreichten Quartalsziele und die Planung der Ziele, Ergebnisse und Maßnahmen für das nächste Quartal (siehe Abbildung 12).

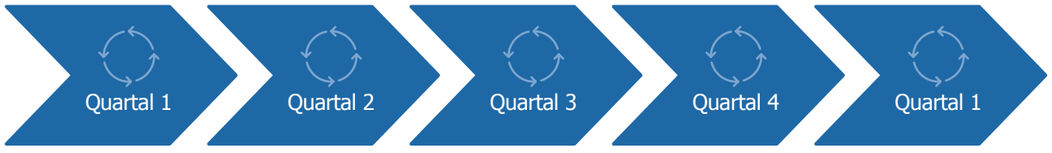


Abbildung 12: Agile, iterative Realisierung der Digitalisierungsstrategie. Quelle: Tan, David (2021)

Mit Hilfe dieser agilen Vorgehensweise wird unsere Digitalisierungsstrategie ständig aktualisiert, fortgeschrieben und um neue relevante Digitalisierungs-Ziele ergänzt.

Durch die iterativen Phasen entsteht ferner ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess bei der Umsetzung von Digitalisierungsprojekten bei gleichzeitiger Sicherstellung einer gewissen Kontinuität.

STRATEGIETEAMS

Zur Umsetzung der Maßnahmen werden Projektteams gebildet, welche sich aus Mitarbeitenden des Amtes für Digitalisierung und den betreffenden Fachämtern zusammensetzen.

Für jedes Handlungsfeld gibt es ein Strategieteam, das von einer bzw. einem Mitarbeitenden aus dem Amt für Digitalisierung (Strategieteam-Manager) betreut wird (siehe Abbildung 13).

Die einzelnen Strategieteams arbeiten an der Umsetzung einzelner Aufgaben und Maßnahmen und arbeiten gemeinsam mit den Mitarbeitenden aus den betreffenden Fachämtern zusammen. In wöchentlichen Sitzungen wird mit dem jeweiligen Strategieteam-Manager über den aktuellen Umsetzungsstand der Aufgaben und Maßnahmen gesprochen.

Die Strategieteam-Manager planen jeweils die wöchentlichen Sitzungen mit ihrem Strategieteam und besprechen die anstehenden Ziele und Aufgaben. Außerdem erfolgt hier die Planung der nächsten Quartalsziele.

Bei OKR gibt es sog. **„OKR-Professionals"**, die als Coach fungieren und in regelmäßigen Sitzungen mit den Strategieteam-Managern die einzelnen Quartalsziele der verschiedenen Handlungsfelder festlegen und den aktuellen Umsetzungsstand der einzelnen Aufgaben und Maßnahmen zusammentragen. Die OKR-Professionals haben somit den Gesamtüberblick über die Umsetzung der Digitalisierungsstrategie und erstellen Statusberichte nach jedem Quartal.

Strategieteams für die Umsetzung

Abbildung 13: Strategieteams für die Umsetzung von einzelnen Aufgaben und Maßnahmen

Beteiligte

Bei der Erstellung der Digitalisierungsstrategie ist die Kommunikation ein sehr wichtiger Bestandteil. Das Amt für Digitalisierung möchte alle Beteiligten in den Prozess einbinden. Folgende Beteiligte wurden identifiziert (siehe Abbildung 14):

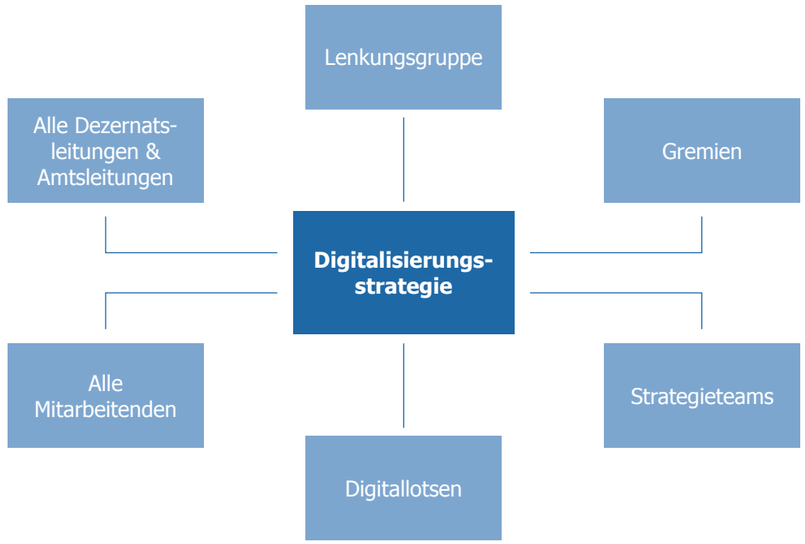


Abbildung 14: Beteiligte der Digitalisierungsstrategie

LENKUNGSGRUPPE

Die Lenkungsgruppe besteht aus Landrat und Dezernenten. Der Landrat hat das Amt für Digitalisierung mit der Erstellung der Digitalisierungsstrategie beauftragt. Es finden monatliche Jour-fixe statt, um die Inhalte der Digitalisierungsstrategie und Vorgehensweise bei der Umsetzung von Maßnahmen abzustimmen.

ALLE DEZERNATSLEITUNGEN UND AMTSLEITUNGEN

Alle Dezernatsleitungen und Amtsleitungen werden in den Amtsleiterrunden über den Projektfortschritt der Digitalisierungsstrategie informiert. Im Herbst 2021 wurde in einer Sondersitzung der Amtsleiterrunde der Entwurf der Digitalisierungsstrategie mit den Handlungsfeldern und strategischen Zielen sowie die agile Strategieumsetzung mit OKR vorgestellt.

Im Nachgang zur Sondersitzung der Amtsleiterrunde wurden mit allen Amtsleitungen Einzelgespräche geführt. In den Einzelgesprächen wurden die Inhalte der Digitalisierungsstrategie näher erläutert und offene Fragen aus den Ämtern geklärt.
Folgende Themen wurden von den Fachämtern selbst angesprochen. Das zeigt, dass in den Fachämtern ein hohes Interesse an Digitalisierung besteht und insbesondere in diesen Bereichen Handlungsbedarf gesehen wird (siehe Abbildung 15).

Einzelgespräche mit den Fachämtern zur Digitalisierungsstrategie
(Übersicht und Anzahl der angesprochenen Themen)

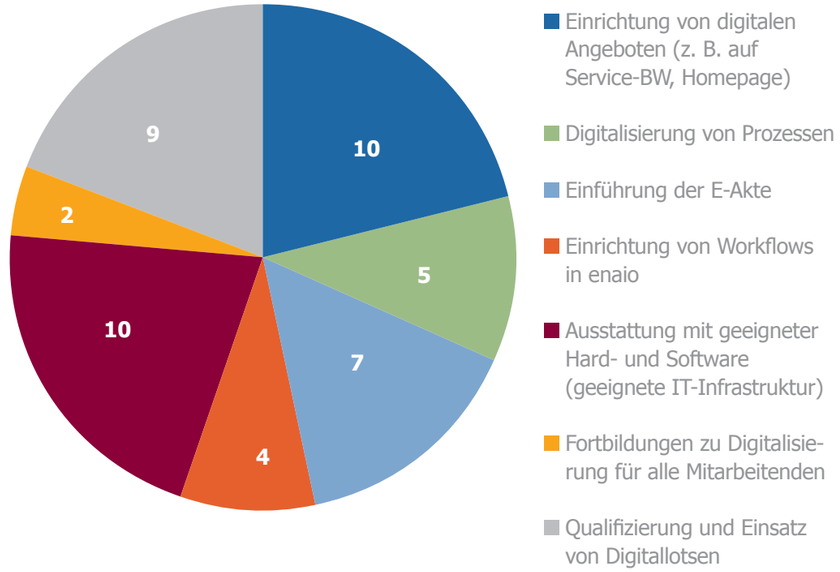


Abbildung 15: Digitalisierungsthemen aus den Fachämtern

Am häufigsten (in 10 von 15 Gesprächen) wurde die Einrichtung von digitalen Angeboten genannt. Mit der **Einrichtung von digitalen Angeboten** sind beispielsweise Online-Terminvereinbarungen, Online-Anträge und Online-Beratungen gemeint. Hierbei besteht ein hohes Interesse, diese über unsere Homepage anzubieten und mit der Plattform Service-BW zu verknüpfen. Dieses Thema findet sich im Handlungsfeld „Digitaler Kundenservice" wieder.

Neben der Einrichtung von digitalen Angeboten wurde die **Ausstattung mit geeigneter Hard- und Software** genauso häufig genannt. Den Fachämtern ist es sehr wichtig, technisch gut ausgestattet zu sein, um digital arbeiten zu können. Mit einem höheren Digitalisierungsgrad der Arbeit wird es erforderlich sein, auch die Hardware entsprechend anzupassen und beispielsweise mobile Geräte, wie Notebooks oder Tablets einzusetzen, um die Tätigkeit im Außendienst oder auch Homeoffice zu ermöglichen. Weiterhin wird eine geeignete IT-Infrastruktur benötigt, um jederzeit auf digitale Dokumente zugreifen zu können. Den Fachämtern ist ausreichender Speicherplatz und Datensicherheit sehr wichtig. Diese Themen werden in den Handlungsfeldern „Digitale Verwaltung" sowie „Führung und Politik" weiterverfolgt.

Ein weiteres Thema, das die Ämter sehr beschäftigt, sind Digitalisierungsprojekte. Digitalisierungsprojekte sind für die Ämter Mehraufwand und werden meistens „on top", also zusätzlich zum Tagesgeschäft, geplant und umgesetzt. Laut den Amtsleitungen gestaltet es sich oft als schwierig, Projekte anzugehen, wenn wenig bis keine freien Kapazitäten vorhanden sind. Aus diesen Gründen ist der **Einsatz von Digitallotsen** sehr gefragt, da diese idealerweise bei der Durchführung von Digitalisierungsprojekten tätig werden könnten. Allerdings muss die Qualifizierung der Digitallotsen aktiv beworben werden und von unserer Kreisverwaltung müssten Anreize, wie z. B. Zeitanteile geschaffen werden, um geeignete Personen gewinnen zu können. Neben den Digitallotsen wurden auch **Fortbildungen zu Digitalisierungsthemen** genannt. Hier gilt es, ein entsprechendes Schulungskonzept zu erarbeiten, welches digitale Kompetenzen unserer Mitarbeitenden aufbaut. Beide Themen werden im Handlungsfeld „Mitarbeitende" aufgearbeitet und entsprechende Konzepte erstellt.

Weiterhin wurden die **Digitalisierung von Prozessen** sowie die **Einführung der E-Akte** thematisiert. Beide Themen hängen unmittelbar miteinander zusammen, da vor Einführung der E-Akte immer zuerst die Prozesse erfasst, analysiert und optimiert werden müssen. Außerdem ist die E-Akte zentrale Voraussetzung, um weitere digitale Angebote, wie z. B. Online-Services anzubinden und auch mobiles Arbeiten, wie z. B. Homeoffice, zu ermöglichen. Diese beiden Themen zählen zum Handlungsfeld „Digitale Verwaltung" und werden dort umgesetzt.

Die **Einrichtung von Workflows** wurde insbesondere von Ämtern angesprochen, die mit der E-Akte arbeiten und bereits einen hohen Digitalisierungsgrad ihrer Arbeit erreicht haben. Hierbei wurde die Bearbeitung von Rechnungen angesprochen, die aktuell nicht digital möglich ist. Die digitale Bearbeitung von Rechnungen wird möglich sein, wenn das Finanz-Facherverfahren C.I.P abgelöst und SAP eingeführt wurde, da so eine Schnittstelle zum Dokumentenmanagementsystem enaio implementiert und ein Rechnungseingangsworkflow eingesetzt werden kann. In unserem Dokumentenmanagementsystem enaio können auch weitere Workflows eingerichtet werden. Dies bedarf jedoch einer speziellen Programmierung und gesonderten Administration durch das Amt für Digitalisierung, wo im ersten Schritt zunächst die entsprechenden fachlichen Kompetenzen aufgebaut werden müssen. Das Thema wird im Handlungsfeld „Digitale Verwaltung" bearbeitet.

ALLE MITARBEITENDEN

Im Herbst 2021 wurden alle Mitarbeitenden in der Personalversammlung über die Erstellung der Digitalisierungsstrategie informiert. Parallel hierzu wurde im Intranet eine Seite zur Digitalisierungsstrategie neu aufgebaut (siehe Abbildung 16). Diese Seite wird ständig ausgebaut, sodass hier alle aktuellen Informationen zur Verfügung stehen. Außerdem haben die Mitarbeitenden die Möglichkeit, sich jederzeit einzubringen und ihre Anregungen an das Amt für Digitalisierung zu richten.

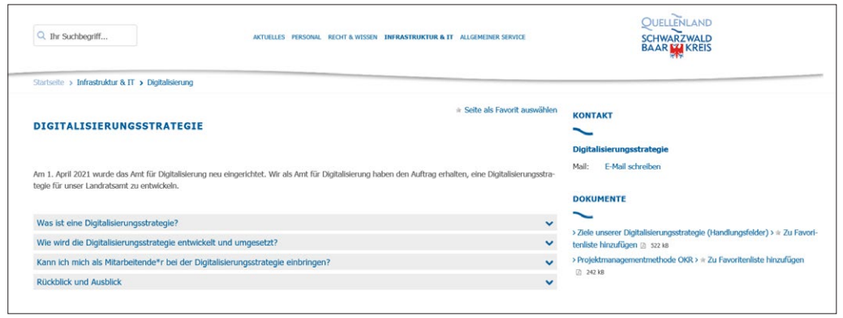


Abbildung 16: Intranet-Auftritt zur Digitalisierungsstrategie

DIGITALLOTSEN

Die bisher ausgebildeten Digitallotsen aus den Fachämtern werden insbesondere im Handlungsfeld „Mitarbeitende" bei der Erstellung und Umsetzung der Digitalisierungsstrategie miteinbezogen.

STRATEGIETEAMS

Die einzelnen Strategieteams arbeiten an der Umsetzung einzelner Aufgaben und Maßnahmen und arbeiten gemeinsam mit den Mitarbeitenden aus den entsprechenden Fachämtern zusammen. In wöchentlichen Sitzungen tauschen sie sich über den aktuellen Umsetzungsstand aus.

GREMIEN

Im Dezember 2021 wurde der Kreistag über den Projektfortschritt der Digitalisierungsstrategie informiert und ein Entwurf vorgestellt. Die Gremien sollen künftig regelmäßig über die Digitalisierung in der Kreisverwaltung informiert werden.

Ausblick

Die Digitalisierungsstrategie gibt den Rahmen und die strategischen Ziele vor. Daraus können Projekte abgeleitet, entwickelt und umgesetzt werden.

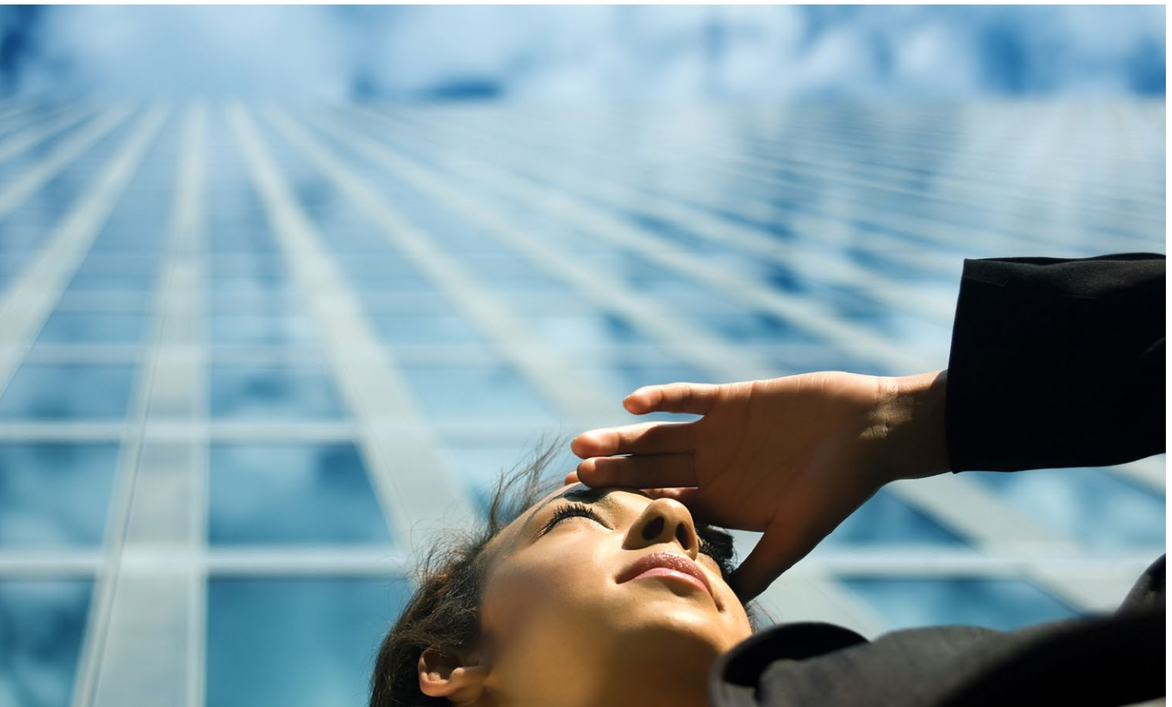
Die Projekte sollen so geplant werden, dass die einzelnen Maßnahmen innerhalb eines Quartals auch realisiert werden können.

Die Strategieteams der jeweiligen Handlungsfelder arbeiten bereits an der Umsetzung der verschiedenen Maßnahmen. Die Strategieteam-Manager führen regelmäßige Sitzungen durch und dokumentieren den aktuellen Umsetzungsstand.

In jedem Quartal findet eine Sitzung aller Strategieteam-Manager und der OKR-Professionals statt, um die Quartalsziele abzunehmen und neue Quartalsziele zu planen.

In regelmäßigen Statusberichten werden die umgesetzten Projekte und Maßnahmen dokumentiert. Somit kann die Digitalisierungsstrategie ständig weiterentwickelt und fortgeschrieben werden.

Da die Digitalisierung die Entwicklungen in unserer Verwaltung auch in Zukunft beeinflussen wird, wird sich unser Projekt „Erstellung einer Digitalisierungsstrategie" in eine Daueraufgabe „Umsetzung von Digitalisierungsprojekten" umwandeln. Damit Digitalisierungsprojekte erfolgreich umgesetzt werden können, müssen die entsprechenden Ressourcen vorhanden sein oder zur Verfügung gestellt werden. Dies erfordert auch in Zukunft Abstimmungen mit der Behördenleitung, damit die Projekte entsprechend priorisiert und gemeinsam mit unseren Fachämtern und Mitarbeitenden geplant und umgesetzt werden können. Auch die regelmäßige Information der Kreisrätinnen und Kreisräte soll entsprechend beibehalten werden.



Anlage 1: Maßnahme Online-Terminvereinbarung einführen

Die Maßnahme „Online-Terminvereinbarung einführen" fördert das strategische Ziel „einheitliche Online-Terminvereinbarung anbieten" und zählt zum Handlungsfeld „Digitaler Kundenservice".

Bereits 2019 wurde mit der Einführung der Online-Terminvereinbarung begonnen. Technische Grundlage hierfür bildet das System der Homepage unserer Kreisverwaltung (www.lrasbk.de). Über unsere Homepage ist es somit möglich, online Termine zu reservieren.

Vorab müssen mit den einzelnen Bereichen organisatorische Regelungen getroffen werden. Hierzu zählen beispielsweise die Festlegung von freien Terminen und Zuständigkeiten, damit Bürger*innen ihren Termin direkt bei der richtigen Ansprechperson buchen können.

Die Online-Terminvereinbarung wurde im Rahmen eines Pilotprojekts in einem Bereich unseres Sozialamtes eingeführt. Nachdem die Einführung erfolgreich war, werden nun weitere Bereiche des Sozialamtes folgen.

Die Maßnahme „Online-Terminvereinbarung einführen" wird nun im Handlungsfeld „Digitaler Kundenservice" von einer Projektgruppe umgesetzt.

Anlage 2: Maßnahme Einsatz von Digitallotsen

Die Maßnahme „Einsatz von Digitallotsen" fördert das strategische Ziel „Auswahl, Qualifizierung und Einsatz von Digitallotsen" und zählt zum Handlungsfeld „Mitarbeitende".

Im Jahr 2018 wurde das Qualifizierungsprogramm „Kommunale Digitallotsen" vom Land Baden-Württemberg ins Leben gerufen.

Ziel des Qualifizierungsprogramms ist es, digitale Kompetenzen auf allen Ebenen der Verwaltung auszubauen und so auf neue Chancen, aber auch Herausforderungen der Digitalisierung vorzubereiten.

Digitallotsen sollen als Multiplikatoren in den Fachämtern agieren und Digitalisierungsprojekte in der Verwaltung vorantreiben.

Aus unserem Landratsamt haben bisher 7 Personen am Qualifizierungsprogramm teilgenommen. Allerdings gab es nach dem Qualifizierungsprogramm innerhalb des Landratsamtes keine weiteren Veranstaltungen oder gezielt festgelegten Einsatzbereiche für die ausgebildeten Digitallotsen. Eines der wesentlichen strategischen Ziele des Handlungsfeldes „Mitarbeitende" ist, die Erstellung und die Umsetzung des Konzepts für die Auswahl, die Qualifizierung und den Einsatz der Digitallotsen.
In der Vergangenheit hat sich gezeigt, dass Digitalisierungsprojekte nur dann erfolgreich umgesetzt werden können, wenn in den Fachämtern ausreichend personelle Ressourcen sowie Digitalisierungskompetenzen vorhanden sind.

Auch im Amt für Digitalisierung sind Kapazitäten zur Steuerung von Projekten aber auch zur organisatorischen und technischen Umsetzung erforderlich. Mit jedem Digitalisierungsprojekt werden weitere Bereiche unserer Verwaltung neu aufgestellt, was die Betreuung von Ämtern immer aufwendiger und komplexer werden lässt.

Umso wichtiger ist es hierbei, Digitalisierungskompetenzen in den Fachämtern aufzubauen und Digitallotsen als Multiplikatoren einzusetzen und bei Projekten einzubeziehen. Daher beschäftigt sich eine Projektgruppe im Handlungsfeld „Mitarbeitende" mit der Erstellung eines Konzepts zur Auswahl, Qualifizierung und dem Einsatz von Digitallotsen.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Strategie-Landkarte mit den Zielen der Digitalisierungsstrategie.....1

Abbildung 2: Agile Strategieumsetzung mit Objectives & Key Results (OKR). Quelle: Tan, David (2021).....2

Abbildung 3: Agile, iterative Realisierung der Digitalisierungsstrategie. Quelle: Tan, David (2021).....3

Abbildung 4: MITO-Modell (Quelle: bitkom 2016).....6

Abbildung 5: SWOT-Analyse (Quelle: projektmagazin.de) 7

Abbildung 6: Abbildung 6: Stärken-Schwächen-Chancen-Risiken-Analyse.....8

Abbildung 7: Handlungsfelder der Digitalisierungsstrategie 11

Abbildung 8: Ableitung der strategischen Maßnahmen (Projekte). Quelle: Tan, David (2021).....24

Abbildung 9: Übersicht der strategischen Maßnahmen zur Umsetzung der Digitalisierungsstrategie.....25

Abbildung 10: Strategie-Landkarte.....27

Abbildung 11: Objectives & Key Results. Quelle: Tan, David (2021).....27

Abbildung 12: Agile, iterative Realisierung der Digitalisierungsstrategie. Quelle: Tan, David (2021).....28

Abbildung 13: Strategieteams für die Umsetzung von einzelnen Aufgaben und Maßnahmen.....29

Abbildung 14: Beteiligte der Digitalisierungsstrategie.....30

Abbildung 15: Digitalisierungsthemen aus den Fachämtern.....31

Abbildung 16: Intranet-Auftritt zur Digitalisierungsstrategie.....33

QUELLENLAND
SCHWARZWALD BAAR KREIS

Landratsamt Schwarzwald-Baar-Kreis

Am Hoptbühl 2
78048 Villingen-Schwenningen
Telefon: 07721 913-0
Fax: 07721 913-8900
www.Lrasbk.de