

EDITORIAL

3

SCHWERPUNKT: MODERNE VERWALTUNG – INNOVATIV, EFFIZIENT, DIGITAL

Die digitale Verwaltung in Baden-Württemberg gestalten Neugestaltung des Vollzugs von Verwaltungsleistungen am Beispiel der Kfz-Zulassung	5
Moderne Verwaltung Mit Mut und Haltung die Verwaltung von Morgen gestalten	6
Die Zukunft kommunaler IT Quo vadis? Der Weg der Verwaltungsdigitalisierung in Baden-Württemberg	8
Zukunftsfähige Kommunalverwaltung Zur Bedeutung der Ausbildung für eine gelingende Verwaltungstransformation	10
Studie der Hochschule Kehl stellt verfahrensrechtliche Entlastungen dar Entlastung von Bürgerinnen und Bürgern und Verwaltungen durch effizientere Genehmigungsverfahren: Alternativen zur Genehmigung?	15
Der Rems-Murr-Kreis setzt auf Digitalisierung und ein Drei-Zonen-Konzept Drei-Zonen-Konzept – Moderne Verwaltung hoch drei	18
Vom Mittelgang zur Arbeitsweltmoderne Das Landratsamt Böblingen denkt Flächen neu und setzt damit Maßstäbe	20
Service-RNK Der digitale Verwaltungsservice des Rhein-Neckar-Kreises	22
Moderne Verwaltung Virtuelles Bauamt BW im Landkreis Esslingen	23

WEITERE THEMEN

Aufbruch in die Demokratie 80 Jahre Murrhardter Landrätekonzferenz	28
--	----

PERSONALIEN

31

Alle Artikel und vieles mehr finden Sie auf
unserer digitalen Informationsplattform

landkreisnachrichten.de

Von der Wiege bis zur Bahre – Formulare, Formulare

Die Forderung nach einer konsequenten Entbürokratisierung der Verwaltung ist zum politischen Allgemeinplatz geworden. Allerdings geht sie häufig einher mit dem faustschen Stoßseufzer: „Die Botschaft hör’ ich wohl, allein mir fehlt der Glaube.“ Die Landkreisnachrichten wollen hier bewusst einen Kontrapunkt setzen und werden daher ab dieser Schwerpunktausgabe in einer eigens dafür geschaffenen Rubrik regelmäßig Good Practices der Verwaltungsinnovation vorstellen. Denn es gibt in den baden-württembergischen Landkreisverwaltungen eine Vielzahl innovativer Projekte, Maßnahmen und Initiativen, durch die etwa administrative Abläufe effizienter organisiert, die Zufriedenheit von Mitarbeitenden gesteigert oder Digitalität gezielt vorangebracht wird. All dies zählt in ganz praktischer und greifbarer Weise auf das zurecht ausgerufenen Entbürokratisierungsziel ein.

Von Prof. Dr. Alexis von Komorowski
Landkreistag Baden-Württemberg

Wer den jüngst auf Bundesebene geschlossenen Koalitionsvertrag sorgfältig studiert, wird an die hundert Mal auf Formulierungen stoßen, in denen der Rückbau von Bürokratie in Aussicht gestellt, hier und dort eine unbürokratischere Verfahrensweise versprochen oder die Befreiung konkreter bürokratischer Hemmnisse zugesagt wird. Dies ist gut und richtig – zumal dann, wenn all dies nun rasch, konsequent und vollzugsnah umgesetzt wird. Denn die Belastung durch ausufernde Bürokratie wird inzwischen deutschlandweit als eines der größten Handicaps empfunden. Dies gilt übrigens nicht nur aus Sicht der Wirtschaft sowie der Bürgerinnen und Bürger. Auch Behördenmitarbeitende leiden unter dem bürokratischen Overload und artikulieren dies in einschlägigen Umfragen klar und unmissverständlich.

Unentrinnbarkeit der Bürokratie

Nun sollte freilich, wer aus – wie gesagt – gutem Grund der Entbürokratisierung das Wort führt, es an der nötigen Differenziertheit nicht fehlen lassen. Dazu gehört zunächst die Einsicht, dass die Bürokratie als solche gekommen ist, um zu bleiben. Max Weber hat dies bereits 1918 folgendermaßen auf den Punkt gebracht: „Die Bürokratie ist gegenüber anderen geschichtlichen Trägern der modernen rationalen Lebensordnung ausgezeichnet durch ihre weit größere Unentrinnbarkeit.“ Und er fährt fort, dass kein geschichtliches



© Landkreistag Baden-Württemberg

Beispiel dafür bekannt sei, dass eine vollendete Bürokratie wieder verschwunden wäre – „außer mit dem völligen Untergang der ganzen Kultur, die sie trug“.

Diese Unentrinnbarkeit der Bürokratie ist per se auch alles andere als ein Problem. Denn die Bürokratie als solche, als kulturprägende Institution, hat ihren ganz eigenen Wert. Wenn behördliche Entscheidungen in einem standardisierten Prozess von dafür zuständigen Instanzen unter Beachtung von Recht und Gesetz getroffen und vollzogen werden, dann bedeutet dies zunächst und zuvörderst Stabilität und Vorhersehbarkeit, Effizienz und Rationalität. Welche Folgen es nicht bloß für die Bürgerinnen und Bürger, sondern namentlich auch für die Wirtschaft hat, wenn es an einer in diesem positiven Sinne funktionierenden Bürokratie mangelt, lässt sich in manch anderem Land dieser Welt besichtigen. Kleiner Spoiler: Auch diejenigen, die Deutschland als vom Bürokratie-Wahnsinn erfasst ansehen und daran schier verzweifeln, dürften plötzlich sogar dem von ihnen heftig kritisierten deutschen Verwaltungsbarock wieder etwas abgewinnen, nachdem sie in die Amtsstuben besagter Länder geblickt haben. Allerdings darf dies nun auch nicht als Plädoyer für Verwaltungsbarock missinterpretiert werden. Es bleibt dabei, dass die Verwaltung, um im Bild zu bleiben, unbedingt zum Bauhausstil finden muss: form follows function; einfach, schlicht und effektiv. Ohne Girlanden, Putti und Stuck.

Keine Entbürokratisierung ohne Aufgaben- und Standardkritik

Zur nötigen Differenzierung beim Thema Bürokratie gehört auch, dass die Verwaltung nicht nur und wohl nicht einmal in erster Linie aus sich selbst heraus wuchert. Zwar gibt es zweifellos auch diese Tendenz. In Anleihe an die Biologie ließe sich in diesen Fällen von Selbstbefruchtung, Autogamie, sprechen. Ins deutsche Liedgut hat dieses Phänomen

durch Reinhard Mey Eingang gefunden, nämlich durch seinen „Antrag auf Erteilung eines Antragformulars/Zur Bestätigung der Nichtigkeit des Durchschriftexemplars/Desen Gültigkeitsvermerk von der Bezugsbehörde stammt/Zum Behuf der Vorlage beim zuständ'gen Erteilungsamt“.

Sehr viel häufiger und in ungleich größerem Umfang nimmt Bürokratie freilich deshalb zu, weil der Verwaltung unablässig neue Aufgaben zugewiesen, bestehende Aufgaben erweitert oder vertieft beziehungsweise neue gesetzliche Vorgaben sowie Standards gesetzt werden. Dies ist freilich nichts, was der Verwaltung als solcher zurechenbar wäre. Denn zumindest in unseren westlichen Demokratien beruhen diese Aufgabenweiterungen und Regulierungen auf Entscheidungen des parlamentarischen Gesetzgebers bzw. der dem Parlament verantwortlichen Regierung. Und hier greift nun eine folgenschwere Systemlogik: Abgeordnete sollen und wollen in einer parlamentarischen Demokratie das umsetzen, was sie den Wählerinnen und Wähler versprochen haben. Und das ist typischerweise ein Mehr und nicht ein Weniger. Umgesetzt werden diese Wahlversprechen in der parlamentarischen Demokratie dadurch, dass die Legislative der Verwaltung zusätzliche Aufgaben auferlegt und neue gesetzliche Regelungen trifft. Die unvermeidliche Konsequenz dieser der parlamentarischen Demokratie eingeschriebenen Systemlogik ist eine fortlaufende Zunahme an Bürokratie.

Hieraus folgt: Entbürokratisierung ohne vorgängige und vorrangige Aufgaben- und Standardkritik ist weniger als die halbe Miete. Wer in Sachen Entbürokratisierung zurecht einen Mindset-Shift innerhalb der Verwaltung fordert, muss sich mit umso mehr Elan für einen Einstellungs- und Mentalitätswechsel bei Abgeordneten und Regierung einsetzen. Und in Sachen Überbürokratisierung immer nur mit dem spitzen Fingern auf die Verwaltung zu zeigen, heißt den Sack zu schlagen, obwohl der Esel gemeint sein sollte.

New Work und Digitalisierung

Dies vorausgeschickt bleibt es natürlich dabei, dass es mehr als sinnvoll ist, in den Verwaltungen und damit auch in den Landratsämtern für Innovation zu sorgen, um so am langen Ende überkommene, unzeitgemäße Bürokratie aufzubrechen. In dieser Schwerpunktausgabe der Landkreismagazine finden sich etliche Praxisbeispiele, die illustrieren, wie Landratsämter ihre Strukturen und Prozesse modernisieren, um noch innovativer, effizienter und digitaler unterwegs zu sein. Wie eingangs erwähnt, sollen ab jetzt fortlaufend solche Good Practices in den Landkreismagazine veröffentlicht werden. Ziel ist es, dass Landkreise sich wechselseitig Anstöße geben und inspirieren. Um dies zu befördern, enthalten die entsprechenden Beiträge als Besonderheit alle einen gelben Infokosten, der auf einen Blick erkennen lässt, was beispielsweise der Mehrwert der betreffenden Verwaltungsinnovation und wer im betreffenden Landkreis die Ansprechperson ist.

Die in dieser Schwerpunktausgabe versammelten Good Practices betreffen dabei insbesondere die Bereiche New

Work und Digitales. Es geht insofern um Mitarbeitenden-zentrierung, etwa durch flexible Arbeitszeit- und Arbeitsort-Modelle, und um die Nutzung digitaler Technologien, beispielsweise zur Kollaboration und Automatisierung. Es liegt auf der Hand, dass hierdurch wertvolle Beiträge zur Entbürokratisierung geleistet werden können.

Dass die eingebrachten Good Practices speziell den Bereich New Work und Digitales fokussieren, ist indes noch unter einem weiteren Gesichtspunkt bemerkenswert. So stehen die Verwaltungen bekanntlich vor erheblichen demografischen Herausforderungen. Der Fachkräftemangel hat inzwischen sämtliche Bereiche der Kommunalverwaltungen voll erfasst. Eine Antwort auf diese Herausforderung ist die größtmögliche Attraktivität der Verwaltung als Arbeitgeber. Dazu müssen sich die Kommunalverwaltungen gerade auch für die Generation Z, also die Generation der zwischen 1997 und 2012 Geborenen, hübsch machen. Für die Generation Z spielen ein die individuellen Bedürfnisse flexibel aufgreifendes Arbeitsumfeld sowie umfassendes digitales Arbeiten eine ganz andere, nämlich viel zentralere Rolle als für die Vorgängergenerationen. Auch vor diesem Hintergrund ist es nur konsequent, wenn die Landkreise bei ihren hausinternen Modernisierungsprozessen speziell auch auf New Work und Digitales setzen.

Zwei Wünsche an die Landespolitik

Zum Ende dieses Editorials sollen noch zwei Wünsche in Richtung der Landespolitik formuliert werden, um bei der Entbürokratisierung substanziell voranzukommen. Wichtig wäre es zum einen, dass verbindliche Strukturen und Verfahren geschaffen werden, um Aufgaben- und Standardkritik sowie Bürokratieabbau als Daueraufgabe wirksam zu verankern. So müsste der Normenkontrollrat mit einem suspensiven Vetorecht ausgestattet werden. Auch sollte es zur Nichtigkeit eines Gesetzes führen, wenn im Gesetzgebungsverfahren Verfahrensvorschriften außer Acht gelassen wurden, die der systematischen Vermeidung übermäßigen Aufgaben- und Standardaufbaus dienen. Gemeint sind Verfahrensvorschriften, die eine grundsätzliche Befristung von Rechtsvorschriften vorsehen, die „one in, one / two out“-Regel absichern oder einen Praxischeck vorschreiben.

Zum anderen muss die zwischen Land und Kommunalen Landesverbänden ausverhandelte E-Government-Vereinbarung endlich gezeichnet werden. Nur so können OZG-Leistungen strukturiert, flächendeckend und Ende-zu-Ende implementiert werden. Es darf nicht sein, dass Baden-Württemberg bei der Flächenverfügbarkeit von OZG-Leistungen von anderen Bundesländern immer weiter abhängt wird. Auch hierzulande muss es endlich gelingen, den Volksmund Lügen zu strafen, wenn er spöttisch sagt: „Von der Wiege bis zur Bahre – Formulare, Formulare.“

Prof. Dr. Alexis von Komorowski ist Hauptgeschäftsführer des Landkreistags Baden-Württemberg

Neugestaltung des Vollzugs von Verwaltungsleistungen am Beispiel der Kfz-Zulassung

Der baden-württembergische Minister des Inneren, für Digitalisierung und Kommunen Thomas Strobl, blickt auf aktuelle Herausforderungen und die Zukunft der Leistungserbringung in der öffentlichen Verwaltung des Landes. Am Beispiel der Kfz-Zulassung wird eine Neugestaltung der Aufgabenerfüllung diskutiert.

Von Thomas Strobl · Ministerium des Inneren, für Digitalisierung und Kommunen Baden-Württemberg

Die öffentliche Verwaltung befindet sich in einem tiefgreifenden Wandel und sie ist mit erheblichen Herausforderungen konfrontiert. Einerseits gilt es, den Ansprüchen der Bürgerinnen, Bürger und Unternehmen nach mehr digitalen Angeboten und einem leistungsfähigen Staat gerecht zu werden. Andererseits sorgt der Zuwachs von Aufgaben und Anforderungen für eine zunehmende Belastung bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Die immer höhere Arbeitsdichte spitzt sich durch die Herausforderungen des demografischen Wandels weiter zu. Zugleich wächst der Druck auf die öffentlichen Finanzen und verkleinert die Handlungsspielräume. Das Potential, das sich aus der Digitalisierung von Verwaltungsprozessen ergibt, wird dabei nicht ausreichend ausgeschöpft, um diesen Herausforderungen zu begegnen. Die Verwaltung muss also effizienter werden, um weiterhin die staatliche Aufgabenerfüllung sicherzustellen.

Vor diesem Hintergrund drängten bereits 2021 die Unterzeichner und Unterstützer der sogenannten Dresdner Forderungen auf eine stärkere Konzentration von Aufgaben und ihrer zugehörigen IT-Lösungen. Der Nationale Normenkontrollrat greift diese Forderung nun auf und empfiehlt in seinem aktuellen Gutachten eine stärkere Bündelung von Verwaltungsaufgaben, um Skalen-, Spezialisierungs- und Verbundvorteile zu heben und so Serviceorientierung und Effizienz zu stärken.

Diese Gedanken werden auch im Koalitionsvertrag des Bundes zwischen CDU, CSU und SPD aufgegriffen und die Staatsmodernisierung wird dort als Priorität genannt. Mit einem Zukunftspakt von Bund, Ländern und Kommunen wollen die Koalitionäre eine umfassende Aufgaben- und Kostenkritik vornehmen. Ferner will der Bund für ausgewählte Aufgaben mit hohem Standardisierungs- und Automatisierungspotenzial die Vollzugsverantwortung übernehmen.

Hier müssen wir ansetzen und aktiv Lösungen suchen und umsetzen. Dabei ist wichtig, dass wir als Land Baden-Württemberg diese Diskussion und deren Umsetzung aktiv mitgestalten und Lösungen finden, die auch die Herausforderungen und Bedürfnisse in den Landkreisen, Städten und Gemeinden berücksichtigen. Als ersten Schritt haben wir



Thomas Strobl, Stellvertretender Ministerpräsident und Minister des Inneren, für Digitalisierung und Kommunen des Landes Baden-Württemberg

© Ministerium des Inneren, für Digitalisierung und Kommunen des Landes Baden-Württemberg/Leif Piechowski

hierfür ein Vorprojekt gestartet, das eine Neugestaltung des Vollzugs konkret am Beispiel der Kfz-Zulassung analysiert.

Die Kfz-Zulassung eignet sich hierfür besonders gut – sie ist nicht nur für die Bürgerinnen und Bürger, sondern auch für Unternehmen eine wichtige staatliche Dienstleistung. Baden-Württemberg ist federführendes Land für die Umsetzung des EfA-Onlinedienstes i-Kfz. Seit der Einführung der vierten Stufe im September 2023 ist es möglich, Fahrzeuge online an-, um- und abzumelden. Dadurch werden viele Prozesse sowohl für die Verwaltung als auch für Bürgerinnen und Bürger sowie Unternehmen deutlich vereinfacht, verschlankt und beschleunigt. In Baden-Württemberg bieten inzwischen alle 44 Zulassungsbehörden i-Kfz mit vollem Funktionsumfang an. Der Onlinedienst wird inzwischen von über 130 Zulassungsbehörden in 14 Bundesländern nachgenutzt.

Es besteht allerdings sowohl in Baden-Württemberg als auch in den weiteren Ländern nach wie vor ein erhebliches Potenzial, sowohl die Zulassungsbehörden als auch die Bürgerinnen und Bürger sowie Unternehmen bei der Kfz-Zulas-

sung stärker zu entlasten. Insbesondere die Möglichkeiten, den Vollzug durch die Digitalisierung noch effizienter und serviceorientierter zu gestalten, sind noch nicht vollständig ausgeschöpft.

Kfz-Zulassung neu denken

Für die Kfz-Zulassung besteht prinzipiell kein Ortsbezug, daher untersucht das Projekt, wie die Aufgabenwahrnehmung – von der Antragstellung über die Sachbearbeitung bis hin zur Ausstellung des Bescheids – grundlegend neugestaltet werden kann. Dazu gehört beispielsweise die Bündelung von (Teil-)Aufgaben. Im Mittelpunkt des Vorprojektes stehen die konkreten Herausforderungen der kommunalen Zulassungsbehörden in Baden-Württemberg. Hierfür führen wir Fachgespräche mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in den Zulassungsbehörden. Nur so können wir die speziellen Bedarfe und Bedingungen des Verfahrens genau verstehen und die aktuellen theoretischen sowie politischen Reformansätze mit der Praxis abgleichen.

Über die Ergebnisse des Vorprojektes werden wir im Herbst 2025 in einen offenen Dialog mit der interessierten Fachöffentlichkeit und insbesondere mit den Landrätinnen und Landräten, Bürgermeisterinnen und Bürgermeistern sowie den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in den Vollzugsbehörden gehen. Dabei soll im Fokus stehen, wie die Kfz-Zulassung neugestaltet werden könnte, und auch, wie wir die Erkenntnisse und das Vorgehen im Projekt auf weitere öffentliche Aufgaben übertragen.

Mit dieser Initiative gehen wir einen wichtigen und richtigen Schritt in Baden-Württemberg, um unser Land handlungsfähig zu halten und sowohl die Kommunen als auch die Bürgerinnen und Bürger sowie Unternehmen künftig stärker zu entlasten. Auf den offenen Dialog mit den Vertreterinnen und Vertretern der Landkreise freue ich mich dabei besonders.

Thomas Strobl ist Stellvertretender Ministerpräsident und Minister des Inneren, für Digitalisierung und Kommunen Baden-Württemberg

MODERNE VERWALTUNG

Mit Mut und Haltung die Verwaltung von Morgen gestalten

Unsere Gesellschaft steht vor großen Herausforderungen, die auch vor der Verwaltung nicht Halt machen. In dieser Gemengelage reicht es nicht mehr, sich auf festgefahrene Prozesse zu verlassen. Gefragt ist eine moderne Verwaltung, die mutig und mit klarer Haltung neue Wege geht, lösungsorientiert handelt, schnelle Entscheidungen trifft – und dabei offen mit Fehlern umgeht.

Von Jörg Krauss · Staatsministerium Baden-Württemberg

Lösungsorientiertes Handeln beginnt in der Verwaltung mit einem Perspektivwechsel. Weg von der Frage „Was dürfen wir?“ – hin zu „Was brauchen die Menschen, für die wir tagtäglich arbeiten?“. Das heißt nicht, sich über Recht und Gesetz hinwegzusetzen, sondern vielmehr, innerhalb bestehender Regelwerke nach neuen Wegen zu suchen, um Probleme konkret zu lösen. Die Kolleginnen und Kollegen treten als Ermöglicher auf. Wir denken nicht in Problemen, sondern in Möglichkeiten. Diese Haltung verändert nicht nur die Arbeit in den Fachbereichen der verschiedenen Ebenen, sondern auch die Wirkung nach außen. Eine Verwaltung, die lösungsorientiert arbeitet, gewinnt Vertrauen – weil sie sichtbar handelt und nicht nur um ihrer selbst willen verwaltet.

Baden-Württemberg hat diesen Veränderungsprozess in der Landesverwaltung angestoßen. Welche Früchte eine innovative Arbeitsweise in unseren Behörden schon konkret

trägt, zeigt auch das Beispiel von F13, unserer KI-basierten Assistenz für den Behördenalltag. Mit ihr ist uns ein bundesweit viel beachteter Erfolg gelungen: F13 war die erste deutsche souveräne Verwaltungs-KI und steht seit Herbst 2024 flächendeckend allen Landesministerien und Regierungspräsidien zur Verfügung.

Doch digitale Tools und Lösungsorientierung allein reichen nicht aus. Es braucht gleichermaßen die Fähigkeit und den Willen, Entscheidungen zügig zu treffen. Nach wie vor ist die Sorge vor Fehlern groß – mit der Folge, dass Entscheidungen vertagt oder durch langwierige Abstimmungsprozesse verzögert werden. Eine moderne Verwaltung braucht daher Mut zur Verantwortungsübernahme, auch unter Unsicherheit. Nicht alles lässt sich im Vorfeld planen und absichern. Umso wichtiger ist es, Prioritäten zu setzen, Verantwortung zu übernehmen und pragmatisch zu handeln. Dabei spielen nicht zuletzt die Führungskräfte eine gewich-

„Es braucht ein neues gesellschaftliches Verständnis: dass gleiche Regeln für alle nicht Ausdruck von Ignoranz, sondern von Fairness und Effizienz sind. Das heißt nicht, dass Politik und Verwaltung aufhören, zu gestalten. Das Gegenteil ist der Fall. Schließlich ist Innovation ein fester Bestandteil der DNA unseres Landes, auch auf dem Weg in die Zukunft der Verwaltung.“



Jörg Krauss, Staatsminister und Chef der Staatskanzlei © Reiner Pfisterer

tige Rolle. Sie stärken diese Vorgehensweisen und die damit verbundenen Eigenschaften bei ihren Mitarbeitenden und gehen selbst mit gutem Beispiel voran.

Dabei erlauben wir uns auch, zu scheitern und lernen aus Fehlern. Denn auch Verwaltungen sind lernende Organisationen. Fehler werden oft als Schwächen ausgelegt – besonders in der öffentlichen Wahrnehmung. Klar ist jedoch: Wer einen Wandel möchte, muss Raum für experimentelle Ansätze schaffen. Fehler sind unvermeidlich, wenn Neues gewagt wird. Die entscheidende Frage lautet deshalb nicht: Wie vermeiden wir jeden Fehler? Sondern: Wie gehen wir mit Fehlern um, damit wir aus ihnen lernen und besser werden? Eine positive Fehlerkultur ist ebenso wie ein guter Führungsstil der Schlüssel dafür, dass die Transformation der Verwaltung gelingt – bei allen Akteuren bis in die Tiefen der Strukturen.

So entsteht ein lebendiges Labor für den Bürokratieabbau, den wir nicht zuletzt mit unserer Entlastungsallianz für Baden-Württemberg angehen. In diesem Zusammenhang sollte auch auf das Thema Kommunikation eingegangen werden. Moderne Verwaltung bedeutet, mit einer Stimme zu sprechen – sowohl nach innen als auch nach außen. Gerade in komplexen Organisationen ist das keine triviale Angelegenheit. Unterschiedliche Rechtsauffassungen zwischen verschiedenen Stellen müssen intern geklärt werden, am Ende braucht es eine Entscheidung. Denn widersprüchliche Bescheide an Bürgerinnen und Bürger oder an Unternehmen untergraben das Vertrauen in den Staat.

Die Transformation der Verwaltung ist jedoch keine Einbahnstraße. Eine moderne Verwaltung und der Bürokratieabbau sind gleichzeitig untrennbar mit einem Mentalitätswandel in der Bevölkerung verbunden. In Deutschland herrscht ein tief verankertes Bedürfnis nach Einzelfallgerechtigkeit. Jeder Fall soll individuell betrachtet, jeder Sonderfall berücksichtigt, jede Abweichung möglich gemacht werden. Dieser Anspruch ist nachvollziehbar. Aber er hat auch seinen Preis: Verfahren werden dadurch komplizierter, aufwendiger und fehleranfälliger. Wer echte Entbürokratisierung will, muss bereit sein, allgemeine Regeln zu akzep-

tieren, auch wenn sie im Einzelfall mal nicht perfekt passen. Es braucht ein neues gesellschaftliches Verständnis: dass gleiche Regeln für alle nicht Ausdruck von Ignoranz, sondern von Fairness und Effizienz sind. Das heißt nicht, dass Politik und Verwaltung aufhören, zu gestalten. Das Gegenteil ist der Fall. Schließlich ist Innovation ein fester Bestandteil der DNA unseres Landes, auch auf dem Weg in die Zukunft der Verwaltung.

Am Ende laufen all diese Aspekte auf einen zentralen Begriff hinaus: Mut. Mut, neue Wege zu gehen, bestehende Prozesse und Abläufe zu hinterfragen, Verantwortung zu übernehmen – auch für schwierige Entscheidungen. Moderne Verwaltung ist kein Zustand, den man einmal erreicht und dann weiter verwaltet. Sie ist ein fortlaufender Prozess, getragen, so erlebe ich es bei meiner täglichen Arbeit, von Menschen mit Haltung, Offenheit und Engagement. Wenn es gelingt, Lösungsorientierung, Entscheidungsfreude, eine positive Fehlerkultur und klare Kommunikation zu vereinen, dann wird die Verwaltung nicht nur effizienter und moderner – sondern auch menschlicher, glaubwürdiger und damit am Ende zukunftsfähiger.

Jörg Krauss ist Staatsminister im Geschäftsbereich des Ministerpräsidenten und Chef der Staatskanzlei

Quo vadis? Der Weg der Verwaltungsdigitalisierung in Baden-Württemberg

Aktuell ist Deutschland in der Digitalisierung noch weit abgeschlagen und die Erwartungen an das neu geschaffene Bundesministerium für Digitales und Staatsmodernisierung (BMDS) sind hoch, an erster Stelle die „Neuordnung, Zentralisierung und Bündelung von Aufgaben im Föderalstaat für eine Ertüchtigung der Staats- und Verwaltungsstrukturen“. Was bedeutet das aber konkret für die Situation der kommunalen IT in Baden-Württemberg?

Von William Schmitt · Komm.ONE AöR

Das Bundeskabinett hat am 28.5.2025 die frühestmögliche Einleitung des Gesetzgebungsverfahrens über die Errichtung, den Betrieb und die Weiterentwicklung des Nationalen Once-Only-Technical-Systems (NOOTS) beschlossen. Der verantwortliche Staatssekretär des BMDS, Dr. Markus Richter, betonte am selben Tag in der entsprechenden Pressemitteilung, dass es jetzt an Bund und Ländern sei, sich mit ihren Datentöpfen an das NOOTS anzuschließen, das neben der ID-Nummer und dem Datenschutzcockpit die dritte Säule der Registermodernisierung bildet.

Mit dem zu erwartenden Gesetzesbeschluss zur Registermodernisierung werden auch mehrere Vorgaben des Onlinezugangsgesetz 2.0 (OZG 2.0) vorangetrieben, sind die beiden Themen doch unmittelbar miteinander verknüpft.

Für die bereits Ende 2024 im Rahmen eines gemeinsamen Strategieprozesses beschlossene Neuausrichtung der kommunalen IT in Baden-Württemberg von zentraler Bedeutung waren in diesem Zusammenhang aus Sicht aller Beteiligten u. a. die folgenden Aspekte:

- Der Bund wird zukünftig verbindliche Standards und einheitliche Schnittstellen für die OZG-Umsetzung vorgeben.
- Die Ende-zu-Ende-Digitalisierung wird zum Standard für alle wesentlichen Verwaltungsdienstleistungen erhoben.
- Das Once-Only-Prinzip wird verbindlich, die Vernetzung von Verfahren und Dienstleistungen ist damit verbindliche Vorgabe.

Der daraus resultierende Handlungsdruck auf die Länder und Kommunen führt bereits seit längerem bundesweit zu Konsolidierungswellen. Es ist davon auszugehen, dass die Anzahl kommunaler Rechenzentren sich deutlich reduzieren bzw. ihre Aufgabenschwerpunkte sich gravierend verändern werden.

Unbestritten bildet die kommunale IT einen digitalen Schlüsselfaktor für die Verwaltungsdigitalisierung, denn der größte Teil der bürgerorientierten Verwaltungsleistungen wird – mit dem damit einhergehenden Datenvolumen –

in den Kommunen erbracht, von denen der Großteil weniger als 5.000 Einwohner hat. Gleichwohl sind die kommunalen Interessen und Belange bislang auf Bundesebene nicht systemisch vertreten.

Mit der im Dezember 2024 beschlossenen strategischen Neuausrichtung der Komm.ONE bis 2029 zur innovativen und zentralen Service- und Informationsproviderin für die Kommunen, ihre Bürgerinnen und Bürger und die öffentliche Verwaltung wurden deshalb in Baden-Württemberg die formalen Voraussetzungen geschaffen, um den erforderlichen Paradigmenwechsel mitgestalten zu können.

Übergeordnetes Ziel der neuen „Strategie 2029“ ist, auch zukünftig flächendeckend alle Kommunen und die öffentliche Verwaltung zu markt- und wettbewerbsfähigen Preisen mit standardisierten Produkten und Services aus der Cloud zu versorgen. Zentrale Rahmenbedingungen sind die Standardisierung, die Modularität, die Interoperabilität und die Offenheit der genutzten IT-Lösungen, mit denen die Ende-zu-Ende-Digitalisierung realisiert wird. Genauso wichtig ist es dafür aus Sicht aller Beteiligten, in ausgewählten Bereichen aktiv bei der Gestaltung bundesweiter Entwicklungen mitwirken, denn nur, wer sich zu Wort meldet, kann auch gehört werden.

Die Transformation zur digitalen Verwaltung ist eine Gemeinschaftsaufgabe, die einer Bündelung der vorhandenen Kräfte und eine enge und dauerhafte partnerschaftliche Zusammenarbeit aller Beteiligten erfordert, so das gemeinsam zugrunde gelegte Verständnis der baden-württembergischen Kommunen, ihre drei Landesverbände, des Gemeinde-, Städte- und Landkreistages, des Landes und der Komm.ONE. Vertrauen, Zukunftsorientierung, Verlässlichkeit und Partnerschaft sind das erklärte Fundament dieser Zusammenarbeit als konsequente Antwort auf die drängenden Herausforderungen.

Erfolgsfaktor „Technik“

Die technische Vernetzung der Datenbestände und Prozesse ist eine wesentliche Voraussetzung sowohl für die Registermodernisierung und die Umsetzung des OZG 2.0 wie für



William Schmitt, Vorstandsvorsitzender Komm.ONE AöR
© Tom Maurer Photography 2025

die Verwaltungsdigitalisierung schlechthin. Sie erfordert – ebenso wie die digitale Transformation selbst – ein langfristig angelegtes und finanziell gesichertes Zielbild, in dessen Entwicklung alle Verwaltungsebenen einbezogen werden müssen. Eine flächendeckende Digitalisierung erfordert eine bedarfsgerechte lokale Direktunterstützung. Die flächendeckende, nachhaltige und innovative Digitalisierung der Kommunalverwaltung muss deshalb als eigenständiger Bereich in den Agenden von Bund und Ländern verankert und aktiv mitgedacht werden. Die Einbindung der Kommunen in die Entscheidungsprozesse ebenso wie die ihrer Spitzenverbände und kommunalen IT-Dienstleister ist in Konsequenz, ganz nüchtern betrachtet, schlichtweg eine zwingende Notwendigkeit, wenn es um zielorientierte dauerhafte technische Lösungen geht.

„Empfehlungen für Baden-Württemberg“

- Schaffung von einheitlichen Standards für interoperable Lösungen und Antrags-Plattformen.
- Verknüpfung der bestehenden Plattformen zur Vernetzung der bereits bestehenden mit neuen Angeboten.
- Vollständige cloudbasierte Ende-zu-Ende-Digitalisierung von bereits angebotenen und neuen Services und Verfahren.
- Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit durch Befürwortung von mehreren interoperablen Antragsplattformen auf Bundesebene. (Rahmen durch den Bund, eigenständige Umsetzung durch die Länder.)

Erfolgsfaktor „Governance“

Viele Köche verderben den Brei – so ein altes Sprichwort. Um die effektive Erstellung von Onlineprozessen behördenübergreifend zu ermöglichen, ist stattdessen die zentrale Steuerung der gesamten Leistungskette notwendig, indem die digitalen Kompetenzen mit der notwendigen Budgethoheit und klaren Kompetenzen gebündelt werden. Dies bedeutet auch, die dafür notwendige Kompromissbereitschaft zu entwickeln und zu leben. Denn neben einer überborden-

den Bürokratie war bislang vor allem der Kompetenzschub über alle Verwaltungsebenen hinweg ein zentraler Treiber, der zu immer mehr Insellösungen und Bürgerverdruss statt zu Standardisierung und Durchgängigkeit führte und einer schnelleren durchgängigen Digitalisierung im Wege stand.

Mit Blick auf das gemeinsame Ziel geht es jetzt darum, klare Leitplanken für die Konsolidierung und Priorisierung von einheitlichen IT-Architektur-Standards, Schnittstellen und Systemen zu setzen, denn eine stringente Governance steigert die Effizienz in Bezug auf Zeit und Kosten. Prinzipien wie „Digital-Only“, „Once-Only“ und „Ende-zu-Ende-Digitalisierung“ müssen konsequent umgesetzt werden. Mehrfachstrukturen müssen ebenso vermieden werden wie eine übermäßige Regelungsbreite, gleichzeitig muss die partnerschaftliche Zusammenarbeit auf Augenhöhe sichergestellt sein.

Auf Bundesebene findet dieser Ansatz seinen Ausdruck im zweiten Ziel des BMDS, „der modernen und wirkungsorientierten Zusammenarbeit in der Bundesverwaltung mit zentraler Steuerung und Wahrnehmung von Aufgaben und zukunftsorientiertem Personalmanagement“. Auf Ebene der Länder und der Kommunen ist die Schaffung analoger Strukturen essentiell und in Baden-Württemberg mit der Komm.ONE als zentrale Ansprechpartnerin für die digitale Transformation der kommunalen Verwaltung bereits teilweise realisiert. In den kommenden ein bis zwei Jahren wird es vor allem darauf ankommen, die geschaffenen Grundlagen zu festigen und zu ergänzen.

„Empfehlungen für Baden-Württemberg“

- Bündelung der digitalen Kompetenzen auf Landesebene mit der Budgethoheit und klaren Kompetenzen in einem Ministerium, z.B. Innenministerium, Finanzministerium oder auch in einem eigenen Digitalministerium.
- Bündelung der kommunalen Aufgaben im Rahmen der digitalen Transformation bei der Komm.ONE.
- Partnerschaftliche Zusammenarbeit der Landes-IT und der Komm.ONE auf Augenhöhe.

Erfolgsfaktor „Finanzierung“

Aber zu häufig ist in den letzten Jahren der Fortschritt an einer mangel- und lückenhaften Finanzierung gescheitert, die sich an Amts- und Haushaltsperioden orientiert hat und nicht an tatsächlichen Notwendigkeiten. Die Digitalisierung ist nicht nur gekommen, um zu bleiben, von ihr wird die notwendige Effizienz und Effektivität, um den Fachkräftemangel der kommenden Jahre zu kompensieren und die gesetzliche Daseinsvorsorge zu sichern.

Die Einrichtung einer dauerhaften Finanzierung ist deshalb essenziell. Eine verpflichtende Finanzierungsbeteiligung aller föderalen Ebenen gewährleistet die langfristige Absicherung der Projekte und sollte durch ein Sondervermögen ergänzt werden. Für das Erreichen der Digitali-

sierungsziele ist eine verlässliche und aufgabengerechte Ausstattung der Umsetzungsprojekte mit ausreichenden finanziellen, infrastrukturellen und personellen Ressourcen sowie entsprechendem Know-how auf Länderebene unerlässlich.

„Empfehlungen für Baden-Württemberg“

- Schaffung einer längerfristigen/dauerhaften Finanzierungssicherheit für Digitalisierungsvorhaben.
- Gleicher Umgang mit IT-Projekten in Baden-Württemberg wie auf Bundesebene.

Vorläufiges Fazit und Ausblick

Baden-Württemberg ist nach der ersten Konsolidierung im Jahr 2018 mit der Ende 2024 beschlossenen strategischen Weiterentwicklung der kommunalen IT ohne Frage auf dem richtigen Weg, ein Selbstläufer und Garant für die Zukunft sind die bisherigen Erfolge aber nicht.

Zum einen erfordert die neue Strategie eine Transformation der Komm.ONE im laufenden Betrieb von der IT-Dienstleisterin zur Service- und Informationsbrokerin, während gleichzeitig der Handlungs- und Leidensdruck in den Kommunen immer weiter zunimmt. Entsprechend braucht es Augenmaß, Beharrlichkeit, Kompromissbereitschaft und Konsequenz, um in den nächsten Jahren den Weg gemeinsam zu gestalten.

Erfolgreiche Projekte wie die Einführung des „Virtuellen Amtes“, die Umsetzung und Einführung des Bundesportals

iKfz – Stufe 4, der Start des Komm.UNITY-Verwaltungsportals mit der Gesundheitscloud zur digitalen Transformation des Öffentlichen Gesundheitsdienstes oder die Einführung der elektronischen Wohnsitzanmeldung zeigen, welche Potenziale mit dem Brokerage-Ansatz und einer zentralen Steuerung für die Kommunen gehoben werden können.

Die bevorstehenden Veränderungen im Registerverfahren zeigen beispielhaft, wie notwendig diese Kompetenzen für eine flächendeckende und wirtschaftliche Digitalisierung sind, werden zukünftig doch immer mehr Kernelemente bestehender und neuer Lösungen im Brokerage-Verfahren bezogen werden müssen.

Sechs abschließende Empfehlungen

- Das bedingungslose Bekenntnis zur durchgängigen, standardisierten, ebenen- und ressortübergreifenden Digitalisierung der Verwaltung.
- Die frühzeitige Einbindung der kommunalen Seite in alle strategischen Entscheidungsprozesse zur Digitalisierung und zum Bürokratieabbau.
- Die durchgängige und dauerhafte Finanzierungssicherheit für die Digitalisierung. Vorhandene Ressourcen müssen gebündelt werden.
- Die einheitliche Steuerung mit klarer Aufgabenverteilung und eine koordinierte Governance mit rechtsverbindlichen Standards.
- Die standardisierte durchgängige digitale Zusammenarbeit aller Verwaltungsebenen auf Basis einheitlicher Standards.
- Die Anpassung der rechtlichen Rahmenbedingungen an die neuen Herausforderungen.

William Schmitt ist Vorstandsvorsitzender von Komm.ONE AöR

ZUKUNFTSFÄHIGE KOMMUNALVERWALTUNG

Zur Bedeutung der Ausbildung für eine gelingende Verwaltungstransformation

Die Hochschulen Kehl und Ludwigsburg sind verlässliche Ausbildungspartner der öffentlichen Arbeitgeber in Baden-Württemberg. Ein zukunftsgerichtetes Kompetenzmodell vermittelt auf hohem Qualitätsniveau alle Schlüsselqualifikationen, welche die Mitarbeitenden von morgen für eine gelingende Verwaltungstransformation benötigen.

Von Prof. Dr. rer. publ. Joachim Beck · Hochschule Kehl

1. Herausforderung Verwaltungstransformation

Dekarbonisierung und Klimafolgenbewältigung, Fachkräftemangel und demografischer Wandel, Folgen internationaler Verflechtung und Migration, sowie die noch immer nur

unzureichend realisierte Digitalisierung, stellen die öffentlichen Verwaltungen auch in Baden-Württemberg vor grundlegende Herausforderungen. Sowohl die thematische Breite, wie vor allem auch die strukturellen, finanziellen und funktionalen Bedingungen ihrer Realisierung, verdeutlichen,

dass eine auf diese Herausforderungen ausgerichtete Verwaltungstransformation ein ganzheitliches, systemisches Verständnis von Verwaltungsmanagement erfordert.

Verstanden als die zielgerichtete Steuerung und Gestaltung öffentlicher Verwaltung auf der systemischen Mikro- und Makroebene, bezieht sich ein solches integriertes Selbstverständnis von Verwaltungsmanagement in der Binnenperspektive auf die ganzheitliche Optimierung des Zusammenspiels von Aufgaben, Organisation, Personal, Finanzen, Technik und Kultur. Diese wird ergänzt um die Gestaltung des Verhältnisses der öffentlichen Verwaltung zu ihrer systemischen Umwelt, d. h. die zielgerichtete Interaktion mit fachlich-thematischen Zielgruppen, Bürgerinnen und Bürgern, anderen Verwaltungseinheiten, wirtschaftlichen Akteuren und in zunehmendem Maße eben auch weiteren Verwaltungsebenen, wie Kommunen, Region, Land, Bund und EU¹.

Empirische Studien belegen, dass sowohl der Erfolg, wie auch die Nachhaltigkeit von Maßnahmen der Verwaltungsmodernisierung, von zwei zentralen Faktoren abhängen, die in der administrativen Praxis immer wieder zu Spannungsfeldern führen². Zum einen müssen entsprechende Ansätze in dem Sinne System-kompatibel sein, dass sie tatsächlich am Ende des Tages auch der administrativen Realität entsprechen. Hier hat die Lernschleife der Umsetzung des sogenannten „New Public Management“, mit dem in den 1990er Jahren weltweit eine einseitig auf ökonomischen Prinzipien basierende Umgestaltung der öffentlichen Verwaltung intendiert wurde, verdeutlicht, dass viele normativ begründete Modernisierungsansätze letztendlich mit den multiplen Rationalitätsanforderungen öffentlicher Verwaltung nicht kompatibel waren³. Andererseits zeigt sich, dass systemische Verwaltungsinnovation immer dann realisiert werden kann, wenn Führungskräfte und Mitarbeitende an der Gestaltung entsprechender Maßnahmen nicht nur beteiligt werden, sondern diese auch tatsächlich in der administrativen Praxis leben. Neben der grundsätzlichen Bereitschaft, etablierte Muster der Verwaltungsfunktionalität zu hinterfragen und zu überwinden, setzt dies letztlich aber auch die fachlich-methodische Befähigung der Mitarbeitenden voraus, belastbare Maßnahmen der Verwaltungstransformation selbst konzipieren und implementieren zu können – und zu wollen. Dies kann dann besonders gut gelingen, wenn Maßnahmen der Verwaltungsmodernisierung nicht primär von zuständigen Stabstellen oder spezialisierten Arbeitsgruppen sondern – auf der Basis organisationsweit gültiger Leitbilder der Transformation – von der Breite der Mitarbeitenden, d. h. den jeweiligen Fachbereichen selbst entworfen und umgesetzt, und von der obersten Führungsebene aktiv eingefordert werden⁴.

Insofern sollte Verwaltungstransformation nicht primär die Verantwortung einzelner interner Change-Agents oder externer Berater sein – sie setzt vielmehr voraus, dass die fachlichen und methodischen Qualifikationsprofile von Führungskräften und Mitarbeitenden insgesamt auf die strategischen Transformationsziele ausgerichtet sind, und diese dadurch auch auf der Ebene der systemischen Funkti-



© Hochschule Kehl

onalitäten öffentlicher Verwaltung, d. h. in den jeweiligen konkreten individuellen und kollaborativen Arbeitskontexten realisieren werden⁵. Der Qualifikation der Bediensteten kommt insofern im Hinblick auf das Gelingen einer ganzheitlichen Verwaltungstransformation eine strategische Schlüsselfunktion zu. Die beiden Verwaltungshochschulen Kehl und Ludwigsburg spielen in diesem Kontext eine wichtige Rolle: Sie tragen durch Aus- und Weiterbildung sowie durch angewandte Forschung und Transfer entscheidend dazu bei, dass der öffentliche Dienst in Baden-Württemberg insbesondere im Kernsegment des allgemeinen gehobenen Verwaltungsdiensts auch in Zukunft funktionsfähig bleibt. Denn eine moderne öffentliche Verwaltung ist nicht nur ein zentraler Standortfaktor – sie trägt auch und gerade auf der kommunalen Ebene zentral dazu bei, das Vertrauen der Bürgerinnen und Bürger des Landes in die Leistungsfähigkeit von Staat und Gemeinwesen zu erhalten⁶.

2. Ein zukunftsgerichtetes Kompetenzmodell transformatorientierter Ausbildung

Die akademische Ausbildung für den gehobenen allgemeinen (nichttechnischen) Verwaltungsdienst, mit der eine entsprechende Laufbahnbefähigung erworben werden kann, wird in Deutschland an den insgesamt 38 Hochschulen für den öffentlichen Dienst organisiert⁷. Um in der föderalen Vielfalt die nötige Gleichwertigkeit von Bildungsabschlüssen sicherzustellen, werden die jeweiligen Ausbildungs- und Prüfungsordnungen von der Innenministerkonferenz (IMK) koordiniert – diese verabschiedet entsprechende Positionspapiere, welche dann als Grundlagen der institutionellen Selbstbindung von den jeweiligen Innenministerien der einzelnen Bundesländer implementiert werden.

Angesichts der oben skizzierten Herausforderungen, hat die Rektorenkonferenz der Hochschulen für den öffentlichen Dienst in Deutschland in einer Arbeitsgruppe wichtige Grundlagen für eine Aktualisierung des letzten IMK Positionspapier aus dem Jahr 2005 geleistet, mit dem die nötigen Kompetenzen für eine gelingende Verwaltungstransformation bereits auf der Ebene der Verwaltungsausbildung verankert werden. Vor dem Hintergrund von Veränderungen in der Verwaltung, in der Gesellschaft, der technologischen Möglichkeiten und der Rahmenbedingungen des Studie-

rens, hat die IMK auf dieser Grundlage am 6.12.2024 ein überarbeitetes Positionspapier verabschiedet.

Bemerkenswert an diesem Positionspapier ist, dass erstmals in einem bundesweiten Kontext nicht nur die Ziele der akademischen Ausbildung festgelegt wurden, sondern explizit ein zukunftsgerichtetes Anforderungsprofil definiert wird, mit dem im Sinne eines übergeordneten Kompetenzmodells Mindeststandards definiert werden, an denen sich die Inhalte und Formen der akademischen Ausbildung zum allgemeinen gehobenen Verwaltungsdienst zukünftig orientieren sollen.

Im Hinblick auf die Ausbildungsziele bestätigt das Positionspapier zunächst einmal, dass die Qualifizierung für den allgemeinen gehobenen Verwaltungsdienst eine generalistische Verwaltungsausbildung mit hoher Verwendungsbreite sicherstellen soll: Überspezialisierung ist zu vermeiden, exemplarisches Lernen hingegen zu fördern. Erreicht werden soll zudem eine Professionalisierung mit der Befähigung zur selbstständigen Bewältigung neuer Aufgabenfelder, ein hoher Praxisbezug des Studiums sowie das souveräne Beherrschen von digitalen Anwendungen in der öffentlichen Verwaltung. Damit wird ein grundlegendes Bildungsmodell verstetigt, das in Baden-Württemberg seit über 50 Jahren sehr erfolgreich implementiert wird – die Ausbildung von breit einsetzbaren Generalisten mit ausgewiesenen Fachkompetenzen aus verschiedenen fachlichen Kompetenzfeldern.

Im Hinblick auf das materielle Anforderungsprofil wird im Positionspapier der interdisziplinäre Anspruch der Ausbildung konkretisiert, indem fünf zentrale Fachgebiete mit jeweils relevanten Wissenschaftsdisziplinen definiert werden:

- Rechtswissenschaften - jeweils mit den europarechtlichen Bezügen - mit den Teilgebieten Verfassungsrecht, allgemeines und besonderes Verwaltungsrecht, Grundlagen des Privatrechts
- Verwaltungswissenschaft mit den Teilgebieten Verwaltungsmanagement und Verwaltungsmodernisierung
- Wirtschaftswissenschaften mit den Teilgebieten öffentliche Betriebswirtschaftslehre, Organisations- und Personalmanagement sowie öffentliche Finanzwirtschaft
- Sozialwissenschaften mit den Teilgebieten Soziologie, Politikwissenschaft sowie Psychologie
- Informatik mit den Teilgebieten Informations- und Kommunikationstechnologien sowie Verwaltungsdigitalisierung.

Das Positionspapier legt zudem fest, dass einzelne Studiengänge auch Schwerpunkte aufweisen können. Sofern der Schwerpunkt eines Studiengangs nicht in den Rechtswissenschaften liegt, ist sicher zu stellen, dass der Anteil der rechtswissenschaftlichen Lehrinhalte dennoch 50 Leistungspunkte nicht unterschreitet.

Neben diesen materiellen Fachkompetenzen definiert das Anforderungsprofil auch fachwissenschaftliches Methodenwissen (beispielsweise sichere Rechtsanwendung und

Ausübung von Beurteilungs- und Ermessensspielräumen, eine wirtschaftliche Ressourcenallokation oder eine kompetente Ausführung von Verwaltungsmanagement), die Fähigkeit zu entsprechenden Transferleistungen, indem erworbenes Fach- und Methodenwissen auf neue Fragestellungen angewandt werden kann, das Vermögen, Verwaltungshandeln transparent, partizipativ und bürgerorientiert zu gestalten, die Fähigkeit zur Auseinandersetzung mit den konkreten Anforderungen für das Verwaltungshandeln aus europäischen und darüberhinausgehenden internationalen Zusammenhängen sowie ein technologisches Grundlagenverständnis für den Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien in der öffentlichen Verwaltung.

Neben den Fachkompetenzen werden weitere Kompetenzen definiert. So legt das Positionspapier im Hinblick auf die Methodenkompetenzen insbesondere fest, daß neben der Anwendung allgemeiner wissenschaftlicher Arbeitsmethoden und der darauf bezogenen Befähigung zur selbstständigen Gewinnung und Auswertung von Informationen und der analytischen Problemlösung, vor allem auch die Gestaltung von Veränderungsprozessen in der Verwaltung, das Beherrschen von Organisations-, Planungs- und Entscheidungstechniken (inklusive Projekt- und Geschäftsprozessmanagement), das Beherrschen von Verfahren zur Sicherstellung von Rechtmäßigkeit und Wirtschaftlichkeit des Verwaltungshandelns und des Verwaltungsmanagements sowie ein sicherer Umgang mit modernen Informations- und Kommunikationstechnologien, inklusive Künstliche Intelligenz sowie die Fähigkeit, die Digitalisierung der Verwaltung umzusetzen, als Schlüsselkompetenzen vermittelt werden.

Hinsichtlich der zu vermittelnden Sozialkompetenzen hebt das Positionspapier insbesondere die Aspekte Teamfähigkeit, Kritik- und Konfliktfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit sowie die Fähigkeit, sich in andere hinein zu versetzen (Empathie), hervor. Als viertes Kompetenz-Feld sind Selbstkompetenzen zu vermitteln, die sich auf die Fähigkeit zur Eigeninitiative und Selbstständigkeit, zu Selbstkritik, zur Reflexion des eigenen Handelns aus der Perspektive der Verwaltungspolitik und der freiheitlich-demokratischen Grundordnung, auf Verantwortungsbereitschaft, Public Service Motivation, Entschlusskraft und Durchsetzungsvermögen, Fähigkeit zur Selbstorganisation und Selbstmotivation, Belastbarkeit, Anpassungsfähigkeit an verändernde Arbeitsanforderungen, sehr gutes mündliches und schriftliches Ausdrucksvermögen in der deutschen Sprache sowie Kompetenzen in mindestens einer weiteren Sprache, die Befähigung zum selbstständigen Einarbeiten in neue IT Systeme und IT-basierte Verfahren sowie auf die kritische Reflexion des Einsatzes digitaler Technologien der Verwaltung beziehen.

Die Rektorenkonferenz der Hochschulen für den öffentlichen Dienst hat in Ergänzung zu diesem IMK-Papier am 6.5.2025 ein eigenes Positionspapier verabschiedet. Dieses beinhaltet Orientierungen und Empfehlungen zur Umsetzung des Positionspapiers der IMK und legt einen besonderen Fokus auf die Verwirklichung von digitalen Grund-

kompetenzen an den Verwaltungsstudiengängen der Hochschulen für den öffentlichen Dienst. Ziel dieses Positionspapier ist es, digitale Kompetenzen nicht nur auf die Anwendung oder das Verständnis bestimmender Technologien zu verengen, sondern sicherzustellen, dass in der Ausbildung die Thematik der digitalen Transformation der öffentlichen Verwaltung grundlegend reflektiert und im Hinblick auf ihre Gestaltungspotenziale ermittelt wird. Das Papier verdeutlicht, dass digitale Kompetenzen in engem Zusammenhang anderen Kompetenzen und Modulen stehen, in denen die spezifischen digitalen Kompetenzen vermittelt werden müssen. Entsprechend werden für die vier oben genannten Kompetenzfelder jeweils ergänzende digitale Kompetenzen definiert, um sicherzustellen, dass in jeder dieser Dimension relevante Veränderungen sowohl für die Arbeit der Beschäftigten als auch für die Verwaltung als Organisation insgesamt sichergestellt werden können. So wird beispielsweise die Kategorie der Fachkompetenz ergänzt um das Recht der Digitalisierung, E-Government, sowie digitale Organisations- und Kompetenzentwicklung; die Kategorie der methodischen Kompetenzen unter anderem durch Datenmanagement, Changemanagement, agile Methoden, Nutzung von KI-Systemen; die Kategorie der Selbstkompetenz unter anderem durch Grenzmanagement und Resilienz sowie die Kategorie Sozialkompetenz unter anderem durch Beratung und Konfliktmanagement.

Im Einzelnen definiert das Positionspapier die folgenden drei Basiskompetenzen:

- Die Studierenden können die digitale Transformation begründen und diese aktiv und menschenorientiert ableiten.
- Die Studierenden können E-Government-Verfahren erklären und ausführen.
- Die Studierenden können IT-Lösungen und Basistechnologien erklären und ausführen.

Ergänzt werden die Basiskompetenzen durch drei Vertiefungskompetenzen:

- Menschzentriertes Servicedesign
- Informations- und Datenmanagement
- Informationssicherheit und IT-Recht

Ergänzt werden diese Schlüsselkompetenzen um Kompetenzanforderungen an die Lehrenden, die Studierenden und die Hochschulen selbst. So sollen Lehrende sich u. a. stetig mit neuen Methoden und Inhalten im Bereich der digitalen Transformation beschäftigen, und diese mit den bisherigen fachlichen Aktivitäten verknüpfen; sie sollen mittels passender digital gestützter Lehr- und Lernmethoden den digitalen Kompetenzaufbau der Studierenden begleiten, den Studierenden den Zugang zu einer kritischen Reflexion der Mediennutzung und den technischen Hintergründen ermöglichen, und sich durch eigene Fortbildungsformate gemeinsam mit Kolleginnen auf die sich schnell verändernden digitalen He-

erausforderungen einstellen. Studierende wiederum sollen die Notwendigkeit einer umfassenden digitalen Kompetenzbildung anerkennen, die neuen Möglichkeiten der Digitalisierung nicht nur anwenden, sondern sie auch kritisch hinterfragen, und die Themen Datenschutz, Prozessmanagement und Projektmanagement als Voraussetzung der Lehre im Bereich digitaler Kompetenzen erkennen. Schließlich sollen die Hochschulen durch die Schaffung geeigneter technischer und organisatorischer Rahmenbedingungen sicherstellen, dass Lehrende und Lernende die digitalen Kompetenzen in modernen, zukunftsfähigen digitalisierten Lernumgebungen tatsächlich auch entwickeln können.

Das Positionspapier gibt abschließend die Empfehlung, die Basiskompetenzen nicht direkt zu Beginn des Studiums zu vermitteln, da die thematischen Voraussetzungen zunächst gegeben sein müssen, diese aber im Zusammenhang mit anderen Modulen eher früh im Studienverlauf einzuplanen. Die Basiskompetenzen sollten einen Umfang von 3 bis 5 ECTS Leistungspunkten umfassen, was einem Arbeitsanfall von 25 – 125 für die Studierenden entspricht. Dem gegenüber sollten die Vertiefungskompetenzen erst im fortgeschrittenen Studienverlauf realisiert werden und einen Leistungsumfang von 10 – 15 ECTS umfassen.

3. Perspektiven der Verwaltungsausbildung in BW

Blickt man vor diesem Hintergrund auf die Situation in Baden-Württemberg, so zeigen sich zunächst positive Ausgangsbedingungen. Mit dem grundständigen Bachelorstudiengang Public Management (BPM) ist an beiden Verwaltungshochschulen in der aktuellen Ausbaustufe von 900 Studienplätzen ein etabliertes Qualifizierungsangebot vorhanden, das bereits heute die oben genannten transformationsbezogenen Kompetenzfelder praxisorientiert abdeckt. Für den spezifischen Bereich des Aufbaus digitaler Kompetenzen, wurde 2019 zudem ein eigener grundständiger Studiengang, der Bachelor of Arts Digitales Verwaltungsmanagement (DVM) geschaffen. Hier werden an beiden Verwaltungshochschulen jährlich 50 digitale Transformationsexperten für die öffentliche Verwaltung ausgebildet. Beide Studiengänge treffen aktuell auf eine auch im HAW- und vor allem im Bundesvergleich sehr positive Nachfrage: so konnte mit rund 1300 Bewerbungen für 900 Studienplätze im letzten Auswahlverfahren des BPM und mit 200 Bewerbungen für 50 Studienplätze im DVM eine reale Bestenauslese realisiert werden.

Mit dem Studiengang Master of Public Management (MPM) verfügen beide Verwaltungshochschulen zudem über ein attraktives berufsbegleitendes Bildungsangebot mit jeweils 25 Studienplätzen, in dem insbesondere Schlüsselkompetenzen der transformationsorientierten Führung vermittelt werden. Auch hier ist eine hervorragende Auslastung gegeben, die im letzten Zulassungsverfahren sogar durch eine Relation von rund drei Bewerbern pro Studienplatz gekennzeichnet war.

Diesen Ausbildungskapazitäten im Status Quo steht aufgrund des demographischen Wandels und dem dadurch be-

schleunigten Ausscheiden insbesondere der geburtenstarken Jahrgänge bereits heute ein vielfach höherer Ersatzbedarf auf der Ebene der kommunalen Arbeitgeber gegenüber. Hinzu kommt über die beständige Ausweitung kommunaler Verwaltungsaufgaben durch den Landes- und Bundesgesetzgeber, sowie die EU ein ebenfalls ansteigender Neubebedarf. Insofern stellt sich auch in Baden-Württemberg die Frage nach der Sicherung des Verwaltungsnachwuchses. Diese Frage hat eine quantitative und eine qualitative Dimension. In quantitativer Hinsicht hat die Landespolitik in enger Zusammenarbeit mit den kommunalen Spitzenverbänden einen weiteren Aufwuchs im BPM auf insgesamt 1000 Studienplätze beschlossen. Sofern die dafür benötigten Ressourcen wie in der mittelfristigen Finanzplanung des Landes Baden-Württemberg vorgesehen, ab dem Haushaltsjahr 2027 bereitgestellt werden, wurde damit innerhalb weniger Jahre eine Erhöhung der Ausbildungskapazitäten im BPM um 25 % realisiert. Die Potenziale für einen weiteren Aufwuchs in den Studiengängen DVM und MPM sind auf der Nachfrageseite ebenfalls gegeben – insbesondere angesichts der großen Bedeutung der Kombination von Führungs- und Digitalkompetenzen für die praktische Ausgestaltung der Verwaltungstransformation erscheint es insofern zielführend, auch hier zeitnah eine spürbare Erhöhung der Studienplätze zu realisieren.

Angesichts der zumindest mittelfristig weiter notwendigen forcierten Personalrekrutierung im öffentlichen Dienst, sind darüber hinaus auch qualitative Weiterentwicklungen zu reflektieren. So sollte ein berufs begleitendes Bachelor-Angebot im Bereich Public-Management entwickelt werden, um neben Quereinsteigenden auch Verwaltungsmitarbeitenden des mittleren Dienstes, die sich aufgrund ihrer beruflichen oder privaten Lebenssituation nicht auf ein Vollzeitstudium bewerben können, die Möglichkeit der beruflichen Weiterentwicklung zu bieten. Dies erscheint insbesondere vor dem Hintergrund der absehbaren Digitalisierung operativer Verwaltungsaufgaben als ein adäquater Ansatz der Personalentwicklung. Ferner sollte darüber nachgedacht werden, in den Verwaltungshochschulen ein konsekutives Masterangebot im Kernbereich Public-Management zu entwickeln. Dieses könnte für Absolventen des neu geschaffenen Jura-Bachelor sowie für Bachelor Absolventen anderer für die öffentliche Verwaltung potenziell interessanter Studiengänge (zum Beispiel Wirtschaftswissenschaften, Politikwissenschaft, Geografie, Ingenieurwissenschaft) mit Berufsziel öffentlicher Dienst ein attraktives Angebot darstellen.

Schließlich erscheint es zielführend, auch neue Zielgruppen sowohl für die grundständigen, wie auch die weiterführenden Studiengänge der Verwaltungshochschulen zu erschließen. Die öffentliche Verwaltung spiegelt strukturell derzeit noch nicht die zunehmende Diversität der Gesellschaft wieder. Gerade für junge Menschen aus Familien mit Migrationsgeschichte könnten die grundständigen Bildungsangebote der Verwaltungshochschulen nicht zuletzt aufgrund der damit verbundenen materiellen Absicherung ein akademisches Erst-Studium und einen Berufseinstieg in



Prof. Dr. Joachim Beck, Rektor der Hochschule Kehl © Hochschule Kehl

der öffentlichen Verwaltung ermöglichen. Erste Ergebnisse eines Forschungsprojekts der Hochschule Kehl zum Thema deuten darauf hin, dass bei diesen Zielgruppen sowohl das Ansehen von, wie auch die Affinität für die öffentliche Verwaltung im Vergleich zu rein deutschen Kontrollgruppen signifikant höher ausgeprägt ist. Durch einen Ansatz der gezielten Rekrutierung mit entsprechenden Ansätzen einer Sensibilisierung bereits während der schulischen Bildung, könnte hier ein tatsächlich nachhaltiger Personalgewinnungsansatz entwickelt werden, mit dem zugleich auch die Zielsetzung einer effektiveren Gewinnung von Studieninteressierten mit echter Public Service Motivation, besser realisiert werden könnte.

Die Hochschulen für den öffentlichen Dienst in Baden-Württemberg sind leistungsfähige Partner der öffentlichen Arbeitgeber. Wie dargelegt, vermitteln sie wie keine andere Bildungseinrichtung im Land, maßgeschneiderte Qualifikationen sowohl für die qualitativ hochwertige Leistungserbringung, wie auch die zielgerichtete Transformation der öffentlichen Verwaltung. Sie sind auch bereit, neue Wege der Personalgewinnung zu beschreiten, sei es durch die Entwicklung neuer Bildungsangebote, oder weiterer Reformschritte im Zulassungsverfahren, mit denen eine deutlich frühere und verlässlichere Personalbindung von Studieninteressierten realisiert werden kann.

Andererseits zeichnet sich immer stärker ab, dass die Ressourcenausstattung an beiden Verwaltungshochschulen, insbesondere im Hinblick auf die authentische Vermittlung digitaler Transformationskompetenzen, in der Breite der bestehenden Studiengänge mit den wachsenden Bedarfen nicht mehr Schritt hält. So können beide Verwaltungshochschulen aktuell und perspektivisch nur noch bedingt sicherstellen, dass durch die Schaffung geeigneter technischer und organisatorischer Rahmenbedingungen Lehrende und Lernende die digitalen Kompetenzen in modernen, zukunftsfähigen digitalisierten Lernumgebungen tatsächlich auch entwickeln können. Dasselbe gilt für die grundsätzliche Funktionalität der Hochschulverwaltung, beispielsweise in strategisch relevanten Feldern wie der Datensicherheit, der digitalen Vorgangsbearbeitung, des

Qualitätsmanagements, der Internationalisierung, des digitalen Informationsmanagements, der Bereitstellung digitaler Lernmedien, oder des Marketings. Die Sicherung der administrativen Grundfunktionen einer Hochschule durch eine Sperrung von Professorenstellen zwecks Mittelschöpfung stellt keine Lösung dar – sie gefährdet die Qualität der Lehre und damit die Qualifizierung des öffentlichen Fachkräftenachwuchses. Um auch zukünftig für neue Studierenden-Generationen mit gewandelten Ansprüchen attraktiv zu bleiben, und den öffentlichen Arbeitgebern den für die Bewältigung der anstehenden Transformationsaufgaben erforderlichen Nachwuchs in quantitativer und qualitativer Hinsicht bereitstellen zu können, bedarf es insofern einer nachholenden Modernisierung/Transformation der Verwaltungshochschulen selbst. Dies umfasst eine funktionsadäquate Ressourcenausstattung, sowie die Neupositionierung als Modellinstitution, die ihren Studierenden eine moderne, digitale und agile Verwaltung authentisch bereits während des Studiums vorleben kann. Die Investition in die Ausbildung des Nachwuchses ist insofern eine Investition in die gelingende Verwaltungstransformation.

- 1) Vgl. Beck, J. (2025): Europäisches Verwaltungsmanagement. Grundlagen, Praktiken, Perspektiven, Baden-Baden (Nomos) i.E.
- 2) Vgl. Kostka, C. / Mönch, A. (2009): Change Management - 7 Methoden für die Gestaltung von Veränderungsprozessen, München (Hanser)
- 3) Vgl. Bogumil, J. (2014): 20 Jahre Neues Steuerungsmodell – Eine Bilanz, in: Wiechmann, E./Bogumil, J. (Hrsg.) (2014): Arbeitsbeziehungen und Demokratie im Wandel - Festschrift für Leo Kißler, Baden-Baden (Nomos), S. 41ff; König, K./Beck, J. (1997): Reform von Staat und Verwaltung - Zum Neuen öffentlichen Management, Baden-Baden (Nomos)
- 4) Borgert, S. (2019): Die kranke Organisation. Diagnosen und Behandlungsansätze für Unternehmen in Zeiten der Transformation, Offenbach (Gabal)
- 5) Bryson, J. M./Crosby, B. C./Bloomberg, L. (2014): Public value governance: Moving beyond traditional public administration and the new public management. Public Administration Review. Volume74, Issue4, July/August 2014, Pages 445-456
- 6) Reichard, Chr./Schröter, E. (2018): Education and Training in Public Administration and Management in Europe, in: Edoardo Ongaro/Sandra von Thiel (Eds.): The Palgrave Handbook of Public Administration and Management in Europe, a.a.O., pp. 41-60
- 7) Vgl. www.rkhoed.de

Prof. Dr. rer. publ. Joachim Beck ist Professor für Verwaltungsmanagement an der Hochschule für öffentliche Verwaltung Kehl und seit 2019 deren Rektor

STUDIE DER HOCHSCHULE KEHL STELLT VERWALTUNGSVERFAHRENSRECHTLICHE ENTLASTUNGEN DAR

Entlastung von Bürgerinnen und Bürgern und Verwaltungen durch effizientere Genehmigungsverfahren: Alternativen zur Genehmigung?

Mit der von der Landesregierung, den Kommunalen Landesverbänden sowie Wirtschafts- und Finanzverbänden vereinbarten "Entlastungsallianz" sollen verschiedene Möglichkeiten untersucht werden, mit denen Genehmigungsverfahren auf Landesebene vereinfacht und beschleunigt werden können.

Von Prof. Dr. Christian Dusch, Prof. Dr. Michael Frey & Rahel Alia Müller · Hochschule Kehl

Die Hochschule für öffentliche Verwaltung Kehl forscht für die Entlastungsallianz an der Entwicklung eines rechtsgebietsübergreifenden Werkzeugkastens zur Bewertung verfahrensrechtlicher Entlastungen - konkret an einem Verfahren mit dem bewertet werden kann, ob und wie eine Genehmigung durch alternative Formen ersetzt werden kann.

Hintergrund und Ziel der Studie

Bürokratische Genehmigungsverfahren gelten als eine der größten Herausforderungen für Bürgerinnen und Bürgern, Unternehmen und Verwaltungen. Zur Beurteilung, welche dieser Verfahren effizienter und wie ausgestaltet werden könne, zeigt die Kurzstudie die im Rahmen der Unterar-

beitsgruppe "Eigenverantwortlicher Projektträger" der Entlastungsallianz Baden-Württemberg unter der Leitung von Prof. Dr. Michael Frey von der Hochschule für öffentliche Verwaltung Kehl konkrete Möglichkeiten auf, wie Genehmigungsverfahren beschleunigt und vereinfacht werden können, ohne dabei den Schutz wesentlicher Rechtsgüter zu vernachlässigen.

Die Studie kommt dabei zum Ergebnis, dass das deutsche bzw. baden-württembergische Verwaltungsrecht in weiten Teilen einen stark präventiven Ansatz verfolgt. Zahlreiche Vorhaben erfordern Ex-ante Zulassungen in Form von Genehmigungen, Erlaubnissen oder Konzessionen, zu deren Erteilung in der Regel eine umfassende Prüfung durch die zuständige Behörde erforderlich ist.



© Hochschule Kehl

Ansätze zur Verfahrensvereinfachung

Die Studie konzentriert sich grundsätzlich nicht auf materiell-rechtliche Aspekte, wie z.B. das Weglassen von Tatbestandsvoraussetzungen, sondern auf die rechtlichen Alternativformen zu einer klassischen Ex-ante-Vollgenehmigung und entwickelt rechtsgebietsübergreifend einen auf absoluten (Ausschluss-) und relativen (Bewertungs-)Kriterien aufbauenden Katalog, mit dem rechtsgebietsübergreifend Verfahrensvereinfachungen identifiziert werden können.

Dabei werden verschiedene Instrumente zur Effizienzsteigerung vorgestellt. Eine Möglichkeit besteht in der vollständigen oder teilweisen Verfahrensfreistellung für Vorhaben mit geringem Risiko für schützenswerte Güter. Daneben wird ein Vorhaben im Rahmen eines Anzeige- oder Kenntnisaufgabeverfahrens nicht einer obligatorischen präventiven Kontrolle durch eine Verwaltungsbehörde unterworfen, sondern eröffnet dieser – im Unterschied zu einer vollständigen Verfahrensfreistellung – durch die obligatorische Anzeige eine präventive Kontrollmöglichkeit und unterstellt dem Vorhaben ansonsten die formelle Rechtmäßigkeit. Eine Erleichterung besteht nur, wenn durch den Verzicht auf eine Prüfung keine Haftungsansprüche entstehen. Darüber hinaus könnten Typengenehmigungen und Standardisierungen für wiederkehrende Bau- oder Infrastrukturprojekte eingeführt werden. Auch durch eine vollständige oder teilweise Externalisierung von Genehmigungen, etwa in Form einer Verlagerung an externe Gutachter oder Prüfsachverständige, können Entlastungseffekte generiert werden. In diesem Zusammenhang wäre an entsprechende Zertifizierungen oder Zulassungsvoraussetzungen und Haftungsregelungen für Prüfsachverständige zu denken. Unabhängig davon soll noch auf die Möglichkeit der Digitalisierung standardisierter Prüfverfahren und die Möglichkeit einer automatischen Prüfung der Zulässigkeit hingewiesen werden.

Absolute und relative Abwägungskriterien

Die Überprüfung, ob eine Genehmigung durch eine der genannten alternativen Zulassungsformen ersetzt werden kann und wenn ja, ob dies auch sinnvoll ist, erfolgt anhand von absoluten bzw. Ausschlusskriterien.

Unter absoluten Kriterien werden solche Kriterien verstanden, die sich aus der Perspektive des Landesgesetzgebers nicht unmittelbar überwinden lassen und die den Einsatz bestimmter Genehmigungsformen und ihrer Alternativen entweder zwingend vorschreiben oder ausschließen. Charakteristisches Beispiel sind hier zwingende Vorgaben aus höherrangigem Recht, etwa aus EU- oder Bundesrecht. Eine Überwindung dieser Vorgaben ist nur über eine Änderung der höherrangigen Rechtsnorm, aus der sich die Vorgaben ergeben, möglich. Für das Land bedeutet dies, dass hier Änderungen allenfalls mittelbar beeinflussbar sind.

Relative Kriterien sind solche, die nicht geeignet sind, den Einsatz bestimmter Genehmigungsformen und ihrer Alternativen zwingend auszuschließen, die aber im Rahmen einer Abwägungsentscheidung für oder gegen bestimmte Genehmigungsformen sprechen.

Bei der Bewertung zu berücksichtigen sind die Auswirkungen der Flexibilisierungsmaßnahmen auf folgende relative Kriterien:

Risiken für wichtige Schutzgüter:

Bedeutung des Schutzguts und die Schwere sowie die Wahrscheinlichkeit eines Schadenseintritts sowie der Aufwand für die Beseitigung etwaiger Schäden. Dabei kann ein geringes Risiko für das jeweilig fachgesetzlich zu definierende Schutzgut (Sachverhalte mit geringem Gefährdungspotential) für, ein hohes Risiko (Bedeutung des Schutzguts, Wahrscheinlichkeit eines Schadenseintritts, Schwere des Schadens und Aufwand für dessen Beseitigung) gegen eine stärkere Flexibilisierung sprechen.

Professionalität des Vorhabenträgers:

Für eine Externalisierung spricht, wenn der Vorhabenträger in der Regel über ein so hohes Professionalitätsniveau verfügt, dass eine Entscheidung durch die zuständige Behörde kein höheres erwarten lässt. Allerdings sind dann die Kriterien für die Annahme der Professionalität festzulegen.

Pflichtigkeit des Vorhabenträgers:

Entsprechendes gilt auch für die Fälle, in denen der Vorhabenträger ein so hohes Maß an Verhaltens- bzw. Zustandsverantwortlichkeit aufweist, dass erwartet werden kann, dass eine eigenverantwortliche Bearbeitung im Vergleich mit einer vollständigen Ex-ante-Prüfung durch die Behörde ein gleichwertiges Maß an Sicherheit erwarten lässt.

Komplexität der Genehmigungsvoraussetzungen:

Klare und einfach zu prüfende Genehmigungsvoraussetzungen sprechen hier für eine Verfahrensflexibilisierung, komplexe hingegen gegen eine Verfahrensflexibilisierung. Die Prüfung der Voraussetzungen durch den Vorhabenträger kann auch z. B. dann verantwortet und zugemutet werden, wenn vom Land notwendige Erläuterungen und

Zahl gleichartiger Fälle:

Eine große Zahl gleichartiger Fälle spricht für eine Verfahrensflexibilisierung, eine geringe Zahl bzw. gar eine Neuartigkeit des zu beurteilenden Falles für eine Ex-ante-Vollgenehmigung.

Verwaltungsaufwand:

Flexibilisierungsmaßnahmen können den administrativen Aufwand auf Vorhabenträgerseite und Behördenseite im Vergleich zu einer präventiven Prüfung und dem für die an deren Stelle erforderlichen nachgelagerten repressiven Überwachung reduzieren. Dabei spricht eine große Reduktion an administrativen Aufwand bei gleichzeitig nur geringfügig erhöhten administrativen Aufwand zur repressiven Überwachung für eine Verfahrensflexibilisierung, wohingegen ein dem ersparten Aufwand im Vorfeld entsprechender Aufwand bei der repressiven Überwachung gegen eine Verfahrensflexibilisierung spricht. Bei der Prüfung sind auch eventuelle Reduzierungen des Überwachungsaufwands bei der repressiven Kontrolle zu berücksichtigen. Allerdings sollte auch hier der Maßstab nicht der Aufwand für eine nachträgliche Vollkontrolle sein, sondern der Aufwand für eine repressive Ahndung, die die Rechtsdurchsetzung hinreichend sicher ermöglicht, also z. B. eine Stichprobenkontrolle.

Haftungsrisiko für den Vorhabenträger / die Behörde:

Außerdem sind in diesen Fällen auch die Möglichkeiten der Weiterleitung des Haftungsrisikos an Dritte (Versicherungen etc.) mitzubedenken. Entsprechendes gilt für das Haftungsrisiko und den Haftungsumfang der Behörde. Dabei sprechen ein großes Haftungsrisiko oder ein hoher Haftungsumfang sowohl auf Vorhabenträger- als auch auf Behördenseite gegen eine Verfahrensflexibilisierung, ein ge-

ringes Haftungsrisiko oder ein nur geringer Haftungsumfang für eine Verfahrensflexibilisierung, ebenso die Möglichkeit einer weiteren Haftungsabsicherung für den Vorhabenträger.

Fazit und Output der Studie

Das deutsche bzw. baden-württembergische Verwaltungsrecht verfolgt einen stark präventiven Ansatz. Daher ist der normative Standard im Zulassungsrecht weiterhin die umfassende Ex-Ante-Prüfung in Form eines Genehmigungsverfahrens. Dies betrifft auch Fallgruppen, in denen alternative Lösungen denkbar sind, etwa bei Sachverhalten mit geringem Gefährdungspotential. Auch die Professionalität, aber auch die Pflichtigkeit des Vorhabenträgers oder weitergehende Einsatzmöglichkeiten externer Gutachter finden nur selten Berücksichtigung. Insoweit scheint schon bereits deshalb eine kritische – aber ergebnisoffene – Überprüfung der Genehmigungen mit Außenwirkung im Landesrecht geboten. Dies gilt umso mehr, als dass auch die zunehmenden Schwierigkeiten bei der Personalgewinnung zu sowohl für den Antragsteller als auch für die Gesellschaft nicht mehr hinnehmbaren Verzögerungen führen können.

Dabei ist auch zu berücksichtigen, dass die Flexibilisierung von Entscheidungen mit Außenwirkung auch zu Verschiebungen im Bereich der Haftung, sowohl auf Behörden- als auch auf Vorhabenträgerseite führen kann. Hier müssen Möglichkeiten zur Absicherung, etwa durch entsprechende Sicherungsmittel (Bankbürgschaften oder Versicherungspflichten) mit in die Bewertung einfließen. Zudem ist bei einer Bewertung auch zu berücksichtigen, dass eine Ex-ante-Verfahrensflexibilisierung in der Genehmigungsphase vielfach zu einem erhöhten repressiven Überwachungsaufwand ex post führen kann. Eine Flexibilisierung ist in diesen Fällen nur sinnvoll, wenn sichergestellt werden kann, dass die Nachteile ex post nicht die Vorteile ex ante überwiegen. Dies kann z. B. durch die Nutzung von Entschließungsermessens bei repressiven Maßnahmen erfolgen.

Im laufenden Jahr sollen die Ergebnisse dieser Studie anhand von mindestens zwei Beispielen getestet und die Umsetzung dieser Beispiele begleitet werden.

Prof. Dr. Christian Dusch ist Landrat des Landkreises Rastatt und Honorarprofessor an der Hochschule Kehl, Prof. Dr. Michael Frey ist Professor an der Hochschule Kehl, Rahel Alia Müller ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Kehler Institut für Angewandte Forschung an der Hochschule Kehl



Das Drei-Zonen-Modell in der Außenstelle Rötestraße © Heiko Potthoff

DER REMS-MURR-KREIS SETZT AUF DIGITALISIERUNG UND EIN DREI-ZONEN-KONZEPT

Drei-Zonen-Konzept – Moderne Verwaltung hoch drei

Wir arbeiten im Rems-Murr-Kreis konsequent an der Transformation der Verwaltung, an unserem Landratsamt der Zukunft. Mit unserem Drei-Zonen-Konzept schaffen wir die Voraussetzungen dafür, dass digitale und effiziente Verwaltungsabläufe möglich werden. Unter dem Motto: Moderne Verwaltung hoch drei!

Von Dr. Richard Sigel · Rems-Murr-Kreis

Mit den Verwaltungsreformen der letzten Jahrzehnte und gesetzlichen Leistungsversprechen haben die Landratsämter immer mehr Aufgaben übernommen. Seit 2008 ist die Beschäftigung im öffentlichen Sektor stetig gewachsen, allein in den letzten zehn Jahren um fast 14 %¹. Das führte im Rems-Murr-Kreis über die Jahre zu Raumnot und einer Zersplitterung der Verwaltung auf zahlreiche angemieteten Büroflächen (allein zwölf Verwaltungsstandorte in der Kreisstadt Waiblingen).

Zeitgleich steht der öffentliche Sektor vor größten Herausforderungen: Sanierungsrückstau, Fachkräftemangel und demografischer Wandel, Digitalisierung, Künstliche Intelligenz und knappe Kassen lassen kein „weiter so“ zu. Die Verwaltung muss sich wandeln, um zukunftsfähig zu sein. „Moderner, digitaler und insgesamt intelligenter müssen wir werden“ – so hat es der Bundespräsident Frank-Walter Steinmeier bei der Versammlung des Deutschen Landkreistages 2021 in Timmendorfer Strand auf den Punkt gebracht².

Wir arbeiten im Rems-Murr-Kreis konsequent an der Transformation der Verwaltung, an unserem Landratsamt der Zukunft. Mit unserem Drei-Zonen-Konzept schaffen wir die Voraussetzungen dafür, dass digitale und effiziente Ver-

waltungsabläufe möglich werden. Eine digitale Akte allein wird nicht ausreichen. Verwaltung muss neu gedacht und Verwaltungsmodernisierung gelebt werden. Mit der richtigen Einstellung gelingt es nach unserer Überzeugung, moderner, digitaler und insgesamt intelligenter zu werden. Wir wollen mehr als amtlich sein. Wir wollen im Rems-Murr-Kreis die Anpassungen an die größten Herausforderungen nicht verschlafen, sondern mit gutem Beispiel vorangehen.

Das Herzstück: Unser Drei-Zonen-Konzept

Gemeinsam mit dem Kreistag wurde daher in einem größeren Rahmen gedacht: Verwaltungsmodernisierung und eine Gesamtimmobilienkonzeption wurden zu strategischen Zielen erklärt. Es wurde ein klares Zielbild entwickelt, das seitdem schrittweise, konsequent und doch immer mit Blick auf die Haushaltslage umgesetzt wird.

Das Herzstück der Immobilienkonzeption ist das Drei-Zonen-Konzept. Die Kreisverwaltung hat es gemeinsam mit Drees & Sommer erarbeitet. Das neue Raumkonzept unterteilt alle Flächen unserer Verwaltungsgebäude in einen öffentlichen, einen halböffentlichen und einen internen

Bereich. Dies ermöglicht ein gänzlich neues Nutzungskonzept der Verwaltungsgebäude. Die konsequente Umsetzung des Konzepts schafft erst die Voraussetzungen, um die neuen Möglichkeiten der Digitalisierung umfassend zu nutzen und in Verwaltungsabläufe zu integrieren. Der Rems-Murr-Kreis geht mit seinem Drei-Zonen-Konzept neue Wege und hat ein Vorzeigeprojekt für die moderne öffentliche Verwaltung in Deutschland geschaffen. Das Konzept weckt bundesweit Interesse. Mehr als 100 Delegationen aus ganz Deutschland haben das innovative Konzept bereits vor Ort besichtigt und die Idee hält vielerorts Einzug in Immobilienkonzepte moderner Verwaltungen. Es gab eine Immobilienwerkstatt zum Thema „New Work Spaces in der öffentlichen Verwaltung“ unter dem Dach des Landkreistags im April 2024, deren Neuauflage aufgrund großer Nachfrage bereits für Herbst 2025 in Planung ist.

Praxistest bereits bestanden

Das Drei-Zonen-Konzept hat seinen Praxistest bereits bestanden: In dem 2023 fertig gestellten Verwaltungsgebäude für das Gesundheits- und Ordnungsdezernat, wird das Modell erfolgreich gelebt. Seit Sommer 2023 arbeiten etwa 170 Beschäftigten für das Ausländeramt, das Ordnungsamt und das Gesundheitsamt in neuen Strukturen. Alle Ämter wurden mit dem Einzug ins neue Gebäude vollständig digitalisiert. Das Bearbeiten besonders vertraulicher, emotionaler und zuweilen auch sicherheitsrelevanter Anliegen wird durch die Trennung von öffentlichen und nichtöffentlichen Bereichen Rechnung getragen.

Zukunftstheke – Abläufe in der Verwaltung neu denken

Nicht erst die Corona-Pandemie hat gezeigt, wie schwierig es ist, den Besucherverkehr unter schwierigen Rahmenbedingungen auf Ämtern zu regeln. Bereits die Erkenntnisse aus der Flüchtlingskrise 2015/16 haben gezeigt, dass Abläufe in einer Verwaltung von Grund auf neu gedacht werden müssen. Das Thema Sicherheit und Sicherheitsbedürfnis wird seither im Landratsamt Rems-Murr-Kreis immer mitgedacht und ist ein Aspekt der für das Drei-Zonen-Konzept spricht.

Das neue Raumkonzept schafft zudem Flexibilität und denkt die Abläufe bis hin zur Mobilität der Beschäftigten neu. Neue Arbeitsmodelle mit Homeoffice und hohen Teilleistungsquoten könnten ebenfalls optimal berücksichtigt werden. Nach zwei Jahren kann sogar eine erste Nachverdichtung erfolgen. Die ursprüngliche Desk-Sharing-Quote von 0,8 (8 Arbeitsplätze für 10 Mitarbeitende, bzw. Vollzeitäquivalente) ist mehr als auskömmlich. Es können weitere 40 Mitarbeitende in die Räume des neuen Gebäudes in der Waiblinger Rötestraße einziehen, ohne dass die Qualität und Attraktivität des Arbeitsumfeldes beeinträchtigt. Dies unterstreicht auch die Wirtschaftlichkeit des Konzepts, das Mitarbeitenden zukunftsfähige Räumlichkeiten bietet, in denen sie sicher und effizient arbeiten können.

Den Bürgerinnen und Bürgern bieten wir mit dem neuen Konzept ein auf Dienstleistung ausgerichtetes Beratungs-

umfeld. Im öffentlichen Bereich befindet sich für jedes der drei Ämter ein Servicepunkt als erste Anlaufstelle für Besucher mit oder ohne Termin. Für uns ist Digitalisierung Maßstab und strategisches Ziel, aber auf diesem Weg wollen wir die Bürgerinnen und Bürger mitnehmen. Eine Zukunftstheke, in der wir Bürgerinnen und Bürger beraten, die mit digitalen Angeboten (noch) nicht zurechtkommen, ist daher ein weiterer Baustein unserer Strategie. Digitalisierung ermöglichen und erlebbar machen, das ist unser Verständnis von einem Landratsamt der Zukunft. Wir können Digitalisierung nicht nur verordnen.

Keine Beratung mehr zwischen Aktendeckel, Kaffeetasse und Pausenbrot

In der zweiten, halböffentlichen Zone befindet sich der Beratungsbereich. Termine finden nicht mehr in den Büros der Mitarbeitenden zwischen Akten, Kaffeetasse und Pausenbrot statt, sondern in Räumen, die in Ausstattung, Größe und Diskretionsmaß zu den jeweiligen Anliegen der Bürgerinnen und Bürger passen. Neben kleinen Räumen für Einzelgespräche gibt es größere Räume für Besuchergruppen und Familien. Die Arbeitsplätze sind so ausgestaltet, dass alle Mitarbeitenden dort ihr mobiles Endgerät anschließen können und vollen Zugriff auf alle Akten haben. Die IT-Ausstattung der Landkreisverwaltung ist für alle Mitarbeitenden an allen Arbeitsplätzen einheitlich. Immobilienkonzept und Digitalisierung wurde mit Blick auf die Abläufe nicht isoliert entwickelt, sondern aufeinander abgestimmt.

Zum internen Bereich haben ausschließlich die Beschäftigten Zugang. In diesem Bereich ohne Besucher- und Bürgerverkehr befinden sich die Arbeitsplätze. In traditionellen Verwaltungsgebäuden kann sich meist jeder uneingeschränkt durch das gesamte Gebäude bewegen. Wartebereiche befinden sich oft auf den Fluren und nicht selten empfangen die Mitarbeitenden Besucher an ihrem Arbeitsplatz. Aus Sicht des Datenschutzes birgt dies ein hohes Risiko und bietet den Mitarbeitenden zudem keinen Schutz vor Übergriffen, die bundesweit leider immer häufiger vorkommen. Das Drei-Zonen-Prinzip erhöht sowohl die Sicherheit der Mitarbeitenden als auch das Level an Diskretion und Datenschutz durch eine nicht-öffentliche Zone drei.

Wandel gelingt nur mit der richtigen Einstellung

Das Konzept verzichtet auf Einzelbüros und setzt auf geteilte Arbeitsplätze, das sogenannte Desk-Sharing – und das über alle Hierarchieebenen hinweg, einschließlich Landrat und Führungskräfte. Offene Strukturen sind Ausdruck einer Haltung, schaffen Transparenz und Akzeptanz. Unsere Gebäude spiegeln wieder, dass alle ihren Beitrag für ein Landratsamt der Zukunft leisten. Verwaltungsmodernisierung kann man nicht verordnen, man muss sie leben und mit Leben füllen.

Dazu war zunächst eine Bestandsaufnahme notwendig: Welche Bedürfnisse, Gewohnheiten und Anforderungen haben die späteren Gebäudenutzer in Bezug auf ihre Arbeits-

plätze? Wer ist wann vor Ort beziehungsweise außer Haus, wer telefoniert viel? Diese Punkte wurden im Rahmen von intensiven Workshops mit den Mitarbeitenden und externen Experten detailliert erfasst.

Neue Wege und Neues wagen

Zur Umsetzbarkeit trägt bei, dass in den jeweiligen Ämtern beinahe papierlos und weitgehend mit elektronischen Akten gearbeitet wird. Digitalisierung funktioniert nur, wenn digitale Abläufe in die Strukturen und Abläufe integriert werden. Der Rems-Murr-Kreis hat daher seine Immobilienkonzeption eng mit seiner Digitalisierungsstrategie verzahnt. Zudem gibt es für die Mitarbeitenden multifunktionale Räume, die es erlauben, sich für Telefonate oder konzentriertes Arbeiten zurückzuziehen oder bewusst in den Austausch mit Kolleginnen und Kollegen zu gehen. Das ist nichts Neues, aber verlangt gerade in Verwaltung ein Umdenken und ein sich einlassen auf neue Strukturen und neue Wege.

Die Erfahrungen aus dem Gebäude des Ordnungs- und Gesundheitsdezernat zeigen: Das Konzept geht auf. Die Mitarbeitenden schätzen die modernen und sicheren Arbeitsplätze, was die Fluktuation nach ersten Erfahrungen senkt. Die Bürgerinnen und Bürger profitieren von einer effizienten und modernen Verwaltung. Ab Juni 2025 kommt das Konzept für große Teile des Sozialdezernats und die Stabsstellen des Landrats im Erweiterungsbau am Alten Postplatz zum Einsatz. Rund 350 Mitarbeiter werden dann moderner, digitaler und sehr bürgernah arbeiten.

Zukunftsfähigkeit geht auch ohne Neubau

Neue Raumkonzepte mit Neubauten umzusetzen ist immer möglich, aber man muss nicht zwingend groß und neu bau-

en. Die Verwaltung kann angesichts angespannter Haushaltslage nicht allein auf Neubau setzen. Daher war im Rems-Murr-Kreis immer das Ziel, das Drei-Zonen-Konzept auch in Bestandsgebäuden umzusetzen. Dass dies möglich ist, zeigt die erfolgreiche Sanierung eines Gebäudes aus den 50er-Jahren, das den Neubauten in Sachen Funktionalität und Attraktivität in nichts nachsteht. Das Drei-Zonen-Konzept konnte in dieses Gebäude aus den 50ern mit überschaubarem Aufwand integriert werden und dient nun als Blaupause für weitere Sanierungen im Bestand.

- 1) Marcel Thum, Verschläft der öffentliche Sektor die Anpassung an den demografischen Wandel?, in Ifo-Dresden 01/2025, S. 4
- 2) Siehe Rede des Bundespräsidenten, abrufbar unter Der Bundespräsident – Reden und Interviews – Jahrestagung des Deutschen Landkreistages

Good Practice: Drei-Zonen-Modell im Rahmen der Gesamtimmobilienkonzeption

Landkreis: Rems-Murr-Kreis

Kategorie: New Work

Mehrwert: Meilenstein für moderne und effiziente Verwaltung: Mehr Sicherheit für Mitarbeitende und zeitgemäßer Service für Bürgerinnen und Bürger, Optimierung von Büroflächen für Verwaltungen.

Übertragbarkeit: Hoch

Ansprechperson: Jennifer Gärtner, Projektleiterin im Amt für Beteiligungen und Immobilien, 07151/501-1928, J.Gaertner@rems-murr-kreis.de

Dr. Richard Sigel ist Landrat des Rems-Murr-Kreises und Vizepräsident des Landkreistags Baden-Württemberg

VOM MITTELGANG ZUR ARBEITSWELTMODERNE

Das Landratsamt Böblingen denkt Flächen neu und setzt damit Maßstäbe

Mit einer Modernisierung wurde eine offene und flexible Arbeitswelt geschaffen.

Diese spiegelt die strategischen Ziele wider: innovativ, effizient, digital.

Von Rebecca Kottmann, Anastasiya Medvedyeva & Daniel Fauser · Landkreis Böblingen

Im Zuge einer umfassenden Neugestaltung wurden zwei bestehende Büroflächen des Landratsamts Böblingen – die IT-Abteilung und das Amt für Personal – grundlegend modernisiert. Ziel war es, aus den traditionellen Amtsstrukturen mit Mittelgang, Einzel- und Doppelbüros eine offene, flexible und zukunftsorientierte Arbeitswelt zu schaffen. Die Planung und Umsetzung übernahm das Stuttgarter Innen-

architekturbüro Studio Alexander Fehre. Die neue Raumstruktur unterstützt nicht nur moderne Arbeitsweisen, sondern spiegelt auch die strategischen Ziele des Landratsamts wider: innovativ, effizient, digital.

Im Vorfeld der Neuplanung wurde vom Landratsamt mit dem Fraunhofer Institut eine Bürokonzeption erarbeitet. Ziel war es, ein modernes und zukunftsorientiertes Arbeits-



V.l.: Besprechungsräume und Blick zum Eingang des Amtes für Personal; offen gestaltete Arbeitsplätze; auch im Bereich der IT sind die Räume offen gestaltet; Raum-in-Raum-Lösung für Besprechungsräume bei der IT © Landratsamt Böblingen für alle Bidler

umfeld mit hoher Funktionalität, Flexibilität und Wohlfühlqualität zu schaffen. Am Ende des Prozesses der Konzeptentwicklung stand ein exemplarisches Konzeptlayout für ein typisches Bürogeschoss als Basis für weitere Planungen. In einem offenen Bewerbungs- und Auswahlverfahren wurden die IT und das Amt für Personal als Pilotämter ausgewählt.

Bei der IT sind durch die Neugestaltung auf einer Fläche von 380 Quadratmeter 27 Arbeitsplätze entstanden. Aufgrund der zugrunde gelegten Desksharing-Quote von 30 Prozent bietet die Fläche seit der Fertigstellung im Herbst 2021 Platz für bis zu 35 Beschäftigte. Auf der Fläche des Personalamts sind auf 775 Quadratmetern (mit Flurfläche zu angrenzenden Bereichen) Arbeitsplätze für 36 Arbeitsplätze entstanden. Aufgrund der auch hier zugrunde gelegten Desksharing-Quote von 30 Prozent bietet die Fläche seit der Fertigstellung im ersten Quartal 2025 Platz für bis zu 46 Beschäftigte.

Der neue dynamische Grundriss wurde inspiriert vom Bestand. Gestalterisches Leitmotiv ist eine 45-Grad-Drehung, die sich aus der Struktur des Bestandsgebäudes ableitet. Arbeitsplätze, Raumkonturen und Möblierung folgen dieser Ausrichtung bewusst. Das bringt Bewegung und Leichtigkeit in den Grundriss und schafft eine offene, einladende Atmosphäre – jenseits klassischer Mittelgangflure.

Die neuen Flächen bieten hinsichtlich der Vielfalt in der Arbeitswelt Räume für jeden Bedarf. Sie umfassen ein breites Spektrum an Arbeits- und Kommunikationsmöglichkeiten: Neben offenen Teamzonen wurden unterschiedlichste Besprechungsbereiche realisiert – von halboffenen Alkoven für kurze Abstimmungen bis hin zu abgeschlossenen Konferenzräumen für konzentrierte Besprechungen. Entlang eines hölzernen Fassadenbands wurden zusätzlich informelle Stehbesprechungsorte und Sitzgelegenheiten geschaffen – mit Ausblick und Nähe zum Tageslicht.

Ein weiterer Bestandteil der neuen Arbeitswelt ist der gezielte Einsatz von Grünpflanzen, die Atmosphäre, Orientierung und Raumklima gleichermaßen verbessert. Die Trennung zwischen Arbeits- und Verkehrsflächen erfolgt subtil, unter anderem durch einen Teppich mit sanftem Farbverlauf, der Laufwege und Arbeitsbereiche fließend voneinander abgrenzt.

Ein zentrales Qualitätsmerkmal des Projekts ist die akustische Gestaltung: Mit umfangreichen Maßnahmen – darunter akustisch wirksame Deckenflächen sowie großflä-

chige Stoffverkleidungen – wurde eine Arbeitsatmosphäre geschaffen, die sich deutlich vom üblichen Standard in Verwaltungsgebäuden abhebt. Die ruhige, gedämpfte Akustik unterstützt Konzentration, fördert fokussiertes Arbeiten und ermöglicht gleichzeitig kommunikative Offenheit.

Es wurde ein übergreifendes Farb- und Materialkonzept entwickelt. Wiederkehrende Bauteile wie Möblierung, Beläge und Wandelemente können je nach Abteilung individuell farblich interpretiert werden. So entsteht nicht nur Identifikation mit dem eigenen Bereich, sondern auch eine klare visuelle Orientierung im Gebäude.

Nachhaltigkeit zeigt sich durch qualitativ hochwertige, langlebige Materialien. Massive Besprechungstische, Eiche-Dreischichtplatten am Fassadenband sowie robuste HPL-Oberflächen, sorgen für einen langen Lebenszyklus bei gleichbleibender ästhetischer und funktionaler Qualität. Gleichzeitig wurde durch den Umbau im Bestand wertvolle Substanz erhalten und ressourcenschonend weiterentwickelt.

Das Projekt zeigt, wie zeitgemäße Arbeitswelten auch im Verwaltungsumfeld realisiert werden können – funktional, wirtschaftlich und menschlich.

Good Practice: Vom Mittelgang zur modernen Arbeitswelt – Wie das Landratsamt Böblingen Flächen neu denkt und damit Maßstäbe für eine moderne Verwaltung setzt

Landkreis: Landkreis Böblingen

Kategorie: New Work (einschließlich Organisation und Gebäude)

Kosten: Umbaukosten rd. 2,2 Mio. Euro brutto für die IT und rd. 3 Mio. Euro brutto für Amt für Personal

Mehrwert: Durch die Modernisierung wurde eine offene, flexible und zukunftsorientierte Arbeitswelt geschaffen, die die strategischen Ziele des Landratsamts Böblingen widerspiegelt: innovativ, effizient, digital.

Übertragbarkeit: Bietet eine konkrete Orientierung für andere öffentliche Auftraggeber, die zukunftsfähige Bürowelten schaffen möchten, ohne auf Identität, Atmosphäre und Alltagstauglichkeit zu verzichten.

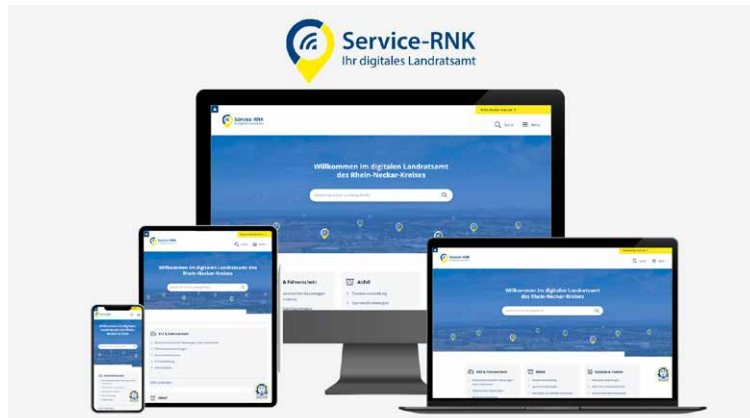
Ansprechperson: Daniel Fauser, Fachbereichsleiter Technik und Infrastruktur beim Eigenbetrieb Gebäudemanagement des Landkreises Böblingen

Rebecca Kottmann ist Pressesprecherin im Landkreis Böblingen, Anastasiya Medvedyeva ist Justiziarin im Eigenbetrieb Gebäudemanagement, Daniel Fauser ist zuständig für Technik und Infrastruktur im Eigenbetrieb Gebäudemanagement

Der digitale Verwaltungsservice des Rhein-Neckar-Kreises

Die Digitalisierung verändert zunehmend die Art und Weise, wie Bürgerinnen und Bürger mit der Verwaltung interagieren. Um den steigenden Anforderungen gerecht zu werden, hat der Rhein-Neckar-Kreis mit Service-RNK eine zentrale Plattform geschaffen, die Verwaltungsdienstleistungen einfacher und digital verfügbar macht.

Von Nadia Engert · Rhein-Neckar-Kreis



Das digitale Service-Portal „Service-RNK“ des Rhein-Neckar-Kreises wurde responsiv gestaltet.
© Landratsamt Rhein-Neckar-Kreis / EBVIT

Das neue digitale Landratsamt ergänzt die Kreisverwaltung in Heidelberg und die Außenstellen und bietet eine Vielzahl von Dienstleistungen online an.

Eine digitale Plattform für die Verwaltung von morgen

Mit Service-RNK können viele Behördengänge online erledigt werden, ohne dass ein persönlicher Besuch in einer der Kreisverwaltungsstellen erforderlich ist. Dies erleichtert den Zugang zu Dienstleistungen erheblich und spart Zeit. Das Portal bündelt zahlreiche Verwaltungsangebote an einem Ort, sodass Bürgerinnen und Bürger sowie Unternehmen ihre Anliegen strukturiert und gezielt bearbeiten können.

Besonders hilfreich ist die Möglichkeit zur Onlineterminvereinbarung, die eine flexible Terminplanung mit den zuständigen Stellen ermöglicht. In ausgewählten Bereichen stehen zudem virtuelle Sprechstunden zur Verfügung, in denen Fragen und Anliegen direkt mit den Sachbearbeitenden besprochen werden können. Ein weiteres zentrales Element ist das Upload-Center, das den sicheren Austausch von Dokumenten ermöglicht, sodass notwendige Unterlagen einfach digital eingereicht werden können.

Welche Dienstleistungen sind online verfügbar?

Über Service-RNK können viele klassische Verwaltungsangelegenheiten bequem von zu Hause aus erledigt werden. Dazu gehören unter anderem die Beantragung von Führer-

scheinanträgen und KFZ-Zulassungen. Auch Gewerbeanmeldungen und Baugenehmigungen lassen sich über das Portal abwickeln, wodurch Unternehmen und Privatpersonen gleichermaßen von den digitalen Prozessen profitieren. Zudem können Anträge für Sozialleistungen oder Elterngeld gestellt werden, was insbesondere für Familien eine erhebliche Erleichterung darstellt.

Bürgerinnen und Bürger können ihre Anträge jederzeit online einreichen, die Bearbeitung erfolgt während der regulären Arbeitszeiten der Verwaltung. Durch diese flexible Einreichungsmöglichkeit entfällt der Zeitdruck, sich nach Öffnungszeiten richten zu müssen.

RNKarlo: Der digitale Assistent für schnelle Antworten

Ein besonderes Highlight des neuen digitalen Serviceportals ist RNKarlo, ein intelligenter Chatbot, der rund um die Uhr Fragen zu Verwaltungsleistungen beantwortet. Viele Anliegen lassen sich so ohne Wartezeit klären, da RNKarlo eine Vielzahl häufig gestellter Fragen direkt beantwortet.

Der Chatbot hilft dabei, die richtige Dienstleistung zu finden und führt Nutzerinnen und Nutzer gezielt zu den entsprechenden Online-Formularen. Er unterstützt zudem bei der Navigation auf Service-RNK und beantwortet allgemeine Fragen zur Antragstellung. Falls ein Anliegen nicht direkt geklärt werden kann, verweist RNKarlo an die zuständigen Stellen oder gibt Hinweise zu den nächsten Schritten.

Eine moderne Verwaltung mit vielen Vorteilen

Die Einführung von Service-RNK bringt zahlreiche Vorteile mit sich. Bürgerinnen und Bürger erhalten einen direkten und übersichtlichen Zugang zu Verwaltungsleistungen, ohne sich durch verschiedene Webseiten navigieren zu müssen. Die Bearbeitung der Anträge wird durch digitale Prozesse beschleunigt, sodass Anliegen effizienter und mit weniger administrativem Aufwand bearbeitet werden können.

Ein weiterer Vorteil liegt in der verbesserten Kommunikation zwischen Verwaltung und Bürgerinnen und Bürgern. Durch virtuelle Sprechstunden und den Chatbot RNKarlo können viele Fragen schnell geklärt werden, ohne dass eine telefonische Anfrage oder ein persönlicher Besuch notwendig ist. Dies spart nicht nur Zeit, sondern entlastet auch die Verwaltung, die sich stärker auf die Bearbeitung komplexerer Fälle konzentrieren kann.

Der Rhein-Neckar-Kreis setzt auf digitale Zukunft

Landrat Stefan Dallinger hebt die Bedeutung von Service-RNK für eine moderne und bürgerfreundliche Verwaltung hervor:

„Digitalisierung darf nicht zum Selbstzweck betrieben werden, sondern soll einen konkreten Nutzen für Privatpersonen und Unternehmen bringen. Wir müssen unsere Dienstleistungen von innen her denken, uns an ihrem Bedarf orientieren. Den Bürgerinnen und Bürgern ist es zum

Beispiel völlig egal, wer für ihr Anliegen zuständig ist. Wichtig sind deshalb die Zusammenarbeit mit anderen Verwaltungen, die Standardisierung von Abläufen und einheitliche Zugänge. Dazu leistet Service-RNK einen enormen Beitrag.“

Das Portal wird kontinuierlich weiterentwickelt, sodass zukünftig noch mehr Dienstleistungen online verfügbar sein werden. Ziel ist es, den digitalen Zugang zur Kreisverwaltung weiter zu optimieren und den Bürgerservice stetig zu verbessern.

Wer das neue Serviceportal nutzen möchte, findet weitere Informationen unter www.service-rnk.de.

Good Practice: Service-RNK: Der digitale Verwaltungsservice des Rhein-Neckar-Kreises

Landkreis: Rhein-Neckar-Kreis

Kategorie: Digitales

Mehrwert: Verwaltungsvereinfachung, Digitalisierung von Serviceangeboten, Behördengänge entfallen

Ansprechperson: Frau Nadia Engert, EBVIT – Geschäftsbereich IT

Nadia Engert ist Mitarbeiterin im Geschäftsbereich IT des Eigenbetriebs Bau, Vermögen und Informationstechnik des Rhein-Neckar-Kreises

MODERNE VERWALTUNG

Virtuelles Bauamt BW im Landkreis Esslingen

Bei der Bauverwaltung des Landratsamts Esslingen ist das standardisierte „Virtuelle Bauamt BW“ (ViBa BW) eingeführt worden. Damit kann eine medienbruchfreie Antragstellung und -bearbeitung gewährleistet werden. Der digitale Prozess ermöglicht eine rasche Bearbeitung und eine transparente Vorgehensweise.

Von Manfred Waßner & Stepan Blank · Landkreis Esslingen

Der Landkreis Esslingen liegt im Herzen Baden-Württembergs, in einer der wirtschaftsstärksten Regionen Europas. In den 44 Städten und Gemeinden des Landkreises leben mehr als 541.000 Menschen. Mit dem Flughafen Stuttgart und der neuen Messe liegen zwei Einrichtungen im Landkreis, deren Bedeutung weit über die Landesgrenze hinaus strahlt.

Entsprechend der Größe des Landkreises ist auch das in fünf Dezernate und zahlreiche Ämter gegliederte Landratsamt mit den großen Bereichen Soziales, Infrastruktur, zentrale Steuerung sowie Gesundheit, Ordnung und Verkehr

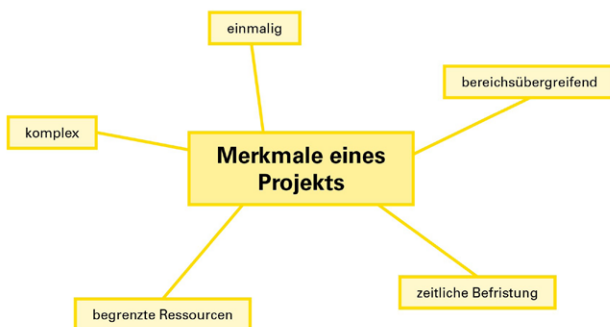
eine Behörde mit mehr als 2.000 Beschäftigten. Das Amt für Bauen und Naturschutz gehört zum Dezernat 4 (Umwelt und Technik) und ist für alle Aufgaben einer unteren Baurechts- und Naturschutzbehörde zuständig.

Modernes Projektmanagement in der Verwaltung

In einer Arbeitswelt, in der die Anforderungen an den öffentlichen Dienst immer komplexer werden, in welcher der Termindruck steigt und gleichzeitig die Ressourcen (Personal und Finanzen) immer knapper werden, spielt modernes

Projektmanagement in der Verwaltung eine zunehmend bedeutende Rolle. Vorliegend wird die erfolgreiche Einführung des „Virtuellen Bauamts Baden-Württemberg“ (ViBa BW) bei der unteren Baurechtsbehörde des Landkreises Esslingen vorgestellt. Die damit verbundene Verwaltungsmodernisierung eignet sich als hervorragendes Beispiel, um die Themenfelder Digitalisierung, New Work, Partizipation, Personal, Prozesse und Service als Good Practices der Verwaltungsinnovation darzustellen. Die durch den Prozess gewonnenen Erkenntnisse lassen sich auch auf andere Bereiche des öffentlichen Dienstes übertragen.

Mit der Novellierung der Landesbauordnung im Jahr 2019 wurden die Weichen für einfacheres, schnelleres und kostengünstigeres Bauen gestellt. Gleichzeitig wurde erstmals die Möglichkeit für die Abgabe digitaler Bauanträge eingeräumt. Die mit einem fixen Datum versehene Aufforderung des Landesgesetzgebers zur Digitalisierung der Bauverwaltung war ein Weckruf für zahlreiche Baurechtsbehörden, sich zu einem modernen und effizienten Dienstleister zu entwickeln. Um die Digitalisierung im vorgegebenen Zeitraum zu schaffen, wurde im Amt für Bauen und Naturschutz im Landratsamt Esslingen zunächst eine Projektstruktur etabliert, da in der herkömmlichen Linienstruktur die Umsetzung einer solchen Mammutaufgabe nicht vorstellbar war. Bei der Einführung des Virtuellen Bauamts waren alle Merkmale eines Projekts gegeben:



© Landratsamt Esslingen

Dieses amtsinterne Projekt wurde als Teilprojekt in die 2019 innerhalb des Dezernats Zentrale Steuerung entwickelte, mehrjährige Digitalisierungsstrategie des Landratsamts Esslingen integriert und hatte damit Zugriff auf etablierte Projektstrukturen und Ressourcen, die für das Vorhaben wesentlich waren. Die Zusammensetzung der amtsinternen Projektgruppe war ein repräsentatives Abbild aller im Amt vertretenen Berufsgruppen; einbezogen wurden Sachbearbeiter, Bauverständige, die Baukontrolle und das Verwaltungssekretariat. So konnten die unterschiedlichen Aufgaben gleichermaßen berücksichtigt werden. Die Projektleitung hatte die Amtsleitung inne.

Die Digitalisierung der Baurechtsbehörde erfolgte zunächst im laufenden Betrieb ohne zusätzliches Personal oder Freistellungen. Wichtige Projektpartner waren im Rahmen des Gesamtprojekts Digitalisierung das Amt für Informationstechnik und -sicherheit sowie das Sachgebiet Digi-

tale Akte und Digitalisierung beim Kreisarchiv für die Einführung der eAkte und des Dokumentenmanagementsystems enaio, außerdem das Sachgebiet Organisation für bestimmte Prozesse. Externe Ansprechpartner waren insbesondere das Unternehmen „Prosoz“ in Herten, welches das verwendete Fachverfahren ProBauG lizenziert, sowie das Ministerium für Landesentwicklung und Wohnen Baden-Württemberg als oberste Baurechtsbehörde.

Im Anschluss an die Auftaktveranstaltung („Kick-Off“) erfolgte die Definition von weiteren Teilprojekten, wie die Einführung eines Dokumentenmanagementsystems, die Umstellung von der Papierakte auf die elektronische Akte, die Erweiterung des Fachverfahrens um die Bausteine Denkmalrecht und Brandverhütungsschau, die Digitalisierung des Posteingangs sowie die Anbindung des Fachverfahrens an die landesweit vorgesehene Plattform „Service-BW“.

Zwecks Netzerkennung schloss sich der Landkreis Esslingen zu Projektbeginn der „Initiative Digitale Landkreis-konvois“ (INDILAKO) an, welche vom Landkreistag Baden-Württemberg ins Leben gerufen wurde. Ziel war die gemeinsame Entwicklung einer multifunktionalen Verfahrensakte für das Baugenehmigungsverfahren.

Wichtige im Rahmen der Projektgruppe entwickelte Grundsätze bei der Einführung des Virtuellen Bauamts waren von Anfang an:

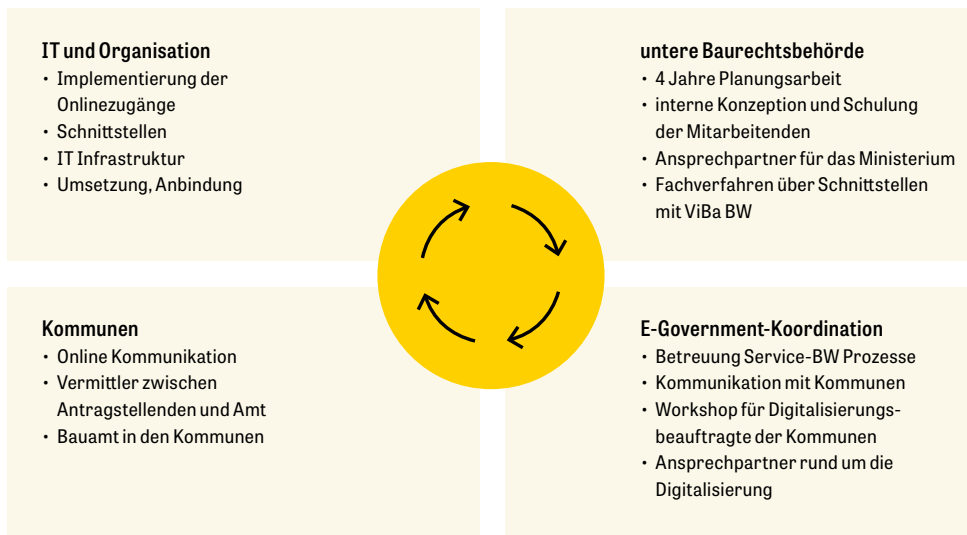
- Die Abläufe und Strukturen des Amts passen sich den technischen Gegebenheiten an und nicht umgekehrt.
- Zuerst werden die „Big Points“ abgearbeitet. Kleinere Themen werden nebenher oder im Nachgang erledigt (Gefahr des sich „verzetteln“).
- Die Umsetzung der Digitalisierung erfolgt über einheitliche Standards und Angebote. Auf teure und zeitintensive Einzelfalllösungen wird verzichtet („Produkt von der Stange“).

Motivation und Mehrwert für die Beschäftigten, sich bei der Implementierung des Virtuellen Bauamts zu engagieren, waren die Einführung moderner digitaler Arbeitsstrukturen und die damit verbundene Möglichkeit, schon während des laufenden Projekts losgelöst von einem festen Büroarbeitsplatz tätig zu sein. Jeder Arbeitsplatz wurde einheitlich mit Laptop, zwei Bildschirmen, Tastatur, Maus und Headset ausgestattet, die auch für Homeoffice genutzt werden können.

Herausforderungen im Prozess

Herausfordernd für den Projektverlauf war die Entscheidung der Landesregierung, die zunächst favorisierte Umsetzung mittels der bekannten und in anderen Verwaltungsbereichen etablierten Plattform „Service-BW“ im Bereich der Bauverwaltung nicht weiterzuverfolgen, sondern stattdessen auf eine neue Lösung aus Mecklenburg-Vorpommern mit der Bezeichnung „Virtuelles Bauamt Baden-Württemberg“ zu setzen. ViBa BW ermöglicht den gegenseitigen Austausch von Informationen und entspricht dem Übertragungsstandard X-Bau zur medienbruchfreien Datenüber-

Virtueller Bauantrag – ViBa BW im LRA Esslingen



Projektbeteiligte im Landratsamt Esslingen zur Umsetzung des virtuellen Bauamts © Landratsamt Esslingen

tragung. Der Wechsel von „Service-BW“ zu „ViBa BW“ hatte zur Folge, dass bereits weit fortgeschrittene Lösungsansätze neu entwickelt werden mussten, da vorgesehene Schnittstellen und wichtige Verfahrensbausteine wie die Beteiligung von Fachämtern und Angrenzern obsolet waren. Von diesem Wechsel nicht betroffene Verfahrensschritte, wie die Anbindung der Baurechtsbehörde an das im Landratsamt zentral eingerichtete Scanzentrum, die Mitarbeiterschulungen für die E-Akte und die Erarbeitung von Dienstweisungen zur elektronischen Aktenführung, konnten unabhängig davon weiterverfolgt werden. Hilfreich für den Entscheidungsprozess, sich dem einheitlichen Standardverfahren des Landes anzuschließen, war eine in Aussicht gestellte Anschubfinanzierung des zuständigen Ministeriums.

Die Projektgruppenmitglieder waren während des Prozesses wichtige Multiplikatoren, um die mit der Einführung des digitalen Bauamts verbundenen Innovationen in ihren jeweiligen Teams vorzustellen. Schwierig im mehrjährigen Projektverlauf waren immer wieder personelle Wechsel in der Projektgruppe. Der Fachkräftemangel ist inzwischen auch im öffentlichen Dienst angekommen und führt mitunter zu mehrmonatigen Vakanzen bei der Wiederbesetzung von offenen Stellen. Ein Ziel des Digitalisierungsprozesses ist es deshalb auch, sich künftig als modernen, dienstleistungsorientierten und innovativen Arbeitgeber zu präsentieren, um im Wettstreit um die besten Köpfe attraktiv zu sein. Unterstrichen werden sollte an dieser Stelle auch die Wichtigkeit eines möglichst breit aufgestellten Teams. Ein Schlüssel zum Erfolg war zum einen der Erfahrungsschatz langjähriger Mitarbeitenden im Bereich des Baurechts und auf der anderen Seite die Innovationsfähigkeit junger Hochschulabsolventen, welche vorhandene Strukturen kritisch hinterfragt und ihr Wissen als „Digital Natives“ in das Projekt haben einfließen lassen. Getreu dem Motto: „Nur gemeinsam sind wir stark!“

Erfolgsfaktoren und Meilensteine

Positiv bei der Einführung des Virtuellen Bauamts war die Etablierung eines einheitlichen Ansprechpartners beim Ministerium für Landesentwicklung und Wohnen für alle beteiligten Baurechtsbehörden. Regelmäßig angebotene Schulungen zu weiteren Verfahrensschritten haben für einen direkten Draht zwischen der obersten und den unteren Baurechtsbehörden geführt. Präsenztermine im Ministerium sowie Besuche von Ministeriumsvertretern in einzelnen Landratsämtern haben einen Austausch über alle Verwaltungsebenen ermöglicht und das Vorhaben der Digitalisierung greifbarer erscheinen lassen. Persönliche Begegnungen und Kontakte, der Austausch mit Kolleginnen und Kollegen anderer Baurechtsbehörden und das Schwarmwissen aller sind unverzichtbare Voraussetzungen, um die Baugenehmigungsverfahren zielführend zu digitalisieren.

Mit fortschreitendem Projektverlauf wurde erkennbar, dass die mit der Digitalisierung verbundenen neuen Aufgaben innerhalb des Amts nicht ausschließlich nebenher mit dem vorhandenen Personal erledigt werden können; hier müssen Spezialisten als zusätzliche Kräfte unterstützen.

Auch muss die Digitalisierung einer einzelnen Organisationseinheit stets in ein Gesamtkonzept der Kreisverwaltung eingebunden sein und eine planmäßige Strategie für das gesamte Haus entwickelt werden, um sämtliche Verwaltungsprozesse zu analysieren und einer effizienten digitalen Umsetzung näherzukommen. Rückgrat aller digitalen Prozesse in der Verwaltung muss die E-Akte sein, ohne die langfristig rechtssicheres behördliches Handeln nicht denkbar ist. Grundlage der Digitalisierungsstrategie für das Landratsamt Esslingen ist zudem ein klares Bekenntnis der Verwaltungsleitung und des Kreistags zur vollumfänglichen Digitalisierung der Verwaltung, ohne das die notwendigen Ressourcen nicht bereitgestellt werden könnten.

Traditionell bestehen im Baurecht enge Strukturen zwischen der unteren Baurechtsbehörde im Landratsamt sowie den zugehörigen Städten und Gemeinden ohne eigene Baurechtszuständigkeit. Für eine gute und enge Zusammenarbeit mit den kreisangehörigen Gemeinden sorgte die anfangs aus Landesmitteln geförderte Stelle für die E-Government-Koordination. Mit ihr wurde dauerhaft eine Schnittstelle im Landratsamt geschaffen, über die intern im Landratsamt verankerte Prozesse mit der Digitalisierung in den Gemeinden verknüpft werden. Sie unterstützte im engen Kontakt mit den Rathäusern die Implementierung und die Anwender. Gerade diese intensive Kommunikation, der laufende Austausch und die enge Vernetzung der Anwender waren ein Erfolgsrezept, das auf andere E-Government-Themen übertragbar ist, wichtig ist hier auch personelle Kontinuität. Gesetzliche Änderungen der Landesbauordnung haben dazu geführt, dass beispielsweise die Eingangsbearbeitung von Bauanträgen und die Nachbarbeteiligung neu organisiert werden mussten. Hier war die Kreisverwaltung an einer möglichst einheitlichen Umsetzung in den Städten und Gemeinden ohne eigene Baurechtszuständigkeit interessiert.

Im Anschluss an die Inbetriebnahme von ViBa BW wurde die über einen Zeitraum von vier Jahren im zweiwöchigen Turnus tagende Projektgruppe aufgelöst und die verbliebenen Daueraufgaben an eine neu geschaffene Stelle – den sogenannten „Digital Mover“ – übergeben. Die bisherige 20-prozentige Freistellung eines Baukontrolleurs zur Programmbetreuung reicht nicht aus, um die bei einer großen Baurechtsbehörde anfallenden Aufgaben beim Ausbau digitaler Strukturen fortlaufend zu bewältigen.

Aufgabenschwerpunkte des Digital Movers im Amt für Bauen und Naturschutz sind insbesondere:

- Die Konzeption, Umsetzung und Weiterentwicklung des virtuellen Bauamts
- Die Einführung neuer Antragsstrecken (Produkte, zum Beispiel Wohnbauförderung, Abgeschlossenheitsbescheinigung)
- Ansprechpartner für interne und externe Beteiligte wie Fachämter oder Softwareanbieter
- Anwendungsschulungen für (neue) Mitarbeitende
- Betreuung amtsinterner Fachverfahren und Programme in Zusammenarbeit mit der IuK und dem Kreisarchiv
- Weiterentwicklung der Webseite im Bereich der Bauverwaltung

Ein Schlüssel zum Erfolg bei der Einführung des Virtuellen Bauamts war eine gute Kommunikation mit allen Beteiligten. Regelmäßige Informationsveranstaltungen für die kreisangehörigen Städte und Gemeinden sowie Schulungsangebote des Kreisbaumeisters bei der Architektenkammer haben für Transparenz und gegenseitiges Verständnis bei der Einführung von Innovationen gesorgt. Ebenso fanden mit dem Verband der Prüflingen frühzeitig Abstimmungen statt, um auch hier medienbruchfreie Standards zu entwickeln.

In den ersten Phasen des vierjährigen Projekts lag der Fokus zunächst auf der Anpassung interner Strukturen sowie die Zusammenarbeit mit den am Bau beteiligten Fachämtern und Institutionen. Gegen Ende der Einführung des Virtuellen Bauamts ging es nunmehr darum, die eingeführten Neuerungen im Testbetrieb zu erproben und anschließend in den Echtbetrieb zu überführen. Für die Erprobungsphase eigneten sich gut abgrenzbare Teilbereiche. So waren die Bereiche Denkmalrecht und Bauleitplanung innerhalb des Amts die Pilotanwender, welche konsequent die E-Akte nutzten. Um von Außen einen Zugang zum Virtuellen Bauamt zu erhalten, braucht es entweder eine Elster-Zertifizierung oder eine Bund-ID. Hier traten während der Testphase die Bauverständigen des eigenen Amts als Antragsteller auf, um die Zugänge zu ViBa BW und die anschließende Übernahme der Pläne und Gutachten in das Fachverfahren zu prüfen. Im Anschluss an die erfolgreiche Erprobung erfolgte der Wechsel vom Test- in den Echtbetrieb. Begleitet wurde diese Projektphase durch mehrere Pressemitteilungen, um die Bauherren, Architekten und Angrenzer über die künftige Nutzung von ViBa BW zu informieren. Als richtig erwies sich die Entscheidung, ab einem veröffentlichten Stichtag die Antragsannahme ausschließlich in digitaler Form zu akzeptieren. Eine Übergangsphase mit der Wahlmöglichkeit einer herkömmlichen oder digitalen Antragstellung wurde bewusst nicht eingeräumt, um Parallelstrukturen zu vermeiden. Eine vom Ministerium für Landesentwicklung und Wohnen veröffentlichte Statistik zu den Nutzerzahlen von ViBa BW bestätigt diese Entscheidung.

TOP 10 BEHÖRDEN MIT HÄUFIGSTER NUTZUNG

Nutzerzahlen ViBa BW (Stand 01/2025)

Behörde	Land	Vorgänge
1. LK Esslingen	BW	733
2. Stadt Mannheim	BW	722
3. Stadt Wittenberg	ST	671
4. LK Ortenau	BW	652
5. LK Nordwestmecklenburg	MV	470
6. LK Waldshut-Tiengen	BW	368
7. Stadt Reutlingen	BW	358
8. LK Wolfenbüttel	NI	330
9. LK Breisgau-Hochschwarzwald	BW	329
10. Stadt Freiburg/Breisgau	BW	326

© Landratsamt Esslingen

Ein dreiviertel Jahr nach Einführung des Virtuellen Bauamts im Landratsamt Esslingen lag die Baurechtsbehörde bundesweit auf Platz eins der digital abgegebenen Bauanträge.

Rückblickend lassen sich nachfolgend aufgeführte Erfolgs- und Misserfolgskriterien bei der Digitalisierung der Verwaltung ableiten:

ERFOLGS- UND MISSERFOLGSFAKTOREN BEI PROJEKTEN

Erfolgsfaktoren

- Prozesse vom Ziel aus denken und entsprechende Maßnahmen ableiten
- Etablierung einer Projektstruktur außerhalb der Linienorganisation
- Nutzung von Standardangeboten, eine teuren Einzelfalllösungen
- Verwaltungsprozesse anpassen und etabliertes hinterfragen
- Prioritäten setzen, zuerst die Big Points erledigen, Kleinigkeiten hinten anstellen

Misserfolgsfaktoren

- Personelle Wechsel während des Projekts, Verlust von Know-How
- Unklare Auftragslage, Gefahr des „Verzetteln“
- Wechselnde Zielvorgaben im Projektverlauf, z. B. bei technischen Anforderungen
- Zu wenig Ressourcen (Personal und Finanzen)
- Sich ändernde (gesetzliche) Rahmenbedingungen

© Landratsamt Esslingen

Ausblick und Übertragbarkeit auf andere Verwaltungsbereiche

Die in vielen Lebenslagen geforderte Digitalisierung von Verwaltungsbehörden wurde mit der Einführung des Virtuellen Bauamts Baden-Württemberg im Bereich der Bauverwaltung angegangen und im Landratsamt Esslingen realisiert. Die Bearbeitung von Bauanträgen erfolgt in Baden-Württemberg inzwischen überwiegend medienbruchfrei und papierlos. Die Korrespondenz mit Bauherren, Architekten, Aufsichtsbehörden und Gerichten erfolgt über die einheitliche Plattform und mittels E-Akte.

Die im Projekt des Landratsamts Esslingen gewonnenen grundsätzlichen Erkenntnisse und Erfahrungen lassen sich auf andere Bereiche der Verwaltung übertragen. Die Strukturen und Abläufe bei der Digitalisierung des öffentlichen Dienstes sind in vielen Fällen vergleichbar. Wichtig ist die Schaffung einheitlicher Standards und die gemeinsame Umsetzung bei möglichst vielen Behörden. Beispielhaft für diese Herangehensweise ist auch die Initiative Digitale Landkreiskonvois des Landkreistags (INDILAKO), mit der konkrete Digitalisierungsprojekte anwendungsbezogen realisiert werden. Das Rad muss nicht von jeder Verwaltung neu erfunden werden und es sollte für Antragstellende keinen Unterschied machen, ob ein Baugesuch in Esslingen, Stuttgart oder Heidelberg eingereicht wird.

Bei der Bearbeitung von Bauanträgen handelt es sich um komplexe Verwaltungsverfahren, die nunmehr vollständig digital bearbeitet werden können. Was beim Antrag auf Erteilung einer Baugenehmigung funktioniert, muss ebenso bei der Beantragung eines Führerscheins, einer Aufenthaltserlaubnis oder eines Personalausweises möglich sein. Digitalisierungsprozesse scheitern mitunter daran, dass oftmals versucht wird, über Jahrzehnte praktiziertes Verwaltungshandeln eins zu eins im digitalen Format anzubieten. In den Verwaltungen muss die Bereitschaft für Veränderungen vorhanden sein und es sollte immer vom Ergebnis her gedacht werden. Ist das Ziel definiert, können Maßnah-



Verwaltungsgebäude Landratsamt Esslingen © bfk Architekten

men zur Zielerreichung entwickelt werden. Eine kritische Evaluierung der Ergebnisse sowie die Entwicklung von messbaren Kennzahlen runden die Prozesse ab.

Good Practice: Einführung virtuelles Bauamt Baden-Württemberg

Landkreis: Landkreis Esslingen

Kategorie: Digitales, Prozesse und Services

Mehrwert: Mit der Einführung einer digitalen Akte im Baurechtsamt des Landkreises Esslingen fehlte ein digitaler Antragsprozess für Baugenehmigungen. Um die medienbruchfreie Antragsstellung und -bearbeitung vollständig zu realisieren, wurde das standardisierte „Virtuelle Bauamt“ ViBa BW implementiert und eingeführt. Somit besteht ein durchgehender digitaler Prozess, der eine rasche Bearbeitung und eine transparente Vorgehensweise ermöglicht.

Ansprechperson: Stephan Blank, Leitung Amt für Bauen und Naturschutz, Telefon 0711 3902-42012, E-Mail: blank.stephan@lra-es.de

Manfred Waßner ist Kreisarchivar im Landratsamt Esslingen, Stephan Blank ist Leiter des Amtes für Bauen und Naturschutz im Landratsamt Esslingen

80 Jahre Murrhardter Landrätekonferenz

Vor 80 Jahren fand in Murrhardt im Rems-Murr-Kreis die erste Landrätekonferenz nach dem Ende des Zweiten Weltkriegs statt. In der Geschichtsschreibung gilt sie als erster Schritt im Wiederaufbau der Demokratie im Südwesten nach dem Nationalsozialismus.

Von Valeska Martin · Rems-Murr-Kreis



© Landkreistag Baden-Württemberg; Christian Schweizer, Carl-Schweizer-Museum, Murrhardt; Stadt Murrhardt – Stadtarchiv, Südwest-Merkur 26. Juni 1970, Landesarchiv Baden-Württemberg; bearbeitet von Grafische Werke Stuttgart

Demokratie aufbauen: Vor 80 Jahren in Murrhardt

Wenige Wochen nach dem Ende des Zweiten Weltkriegs am 8. Mai 1945 saßen in einem Nebenzimmer eines Gasthauses in Murrhardt im heutigen Rems-Murr-Kreis eng gedrängt etwa 15 Landräte aus Nordwürttemberg zusammen mit einigen Begleitern sowie einem als Aufseher fungierenden amerikanischen Offizier. Dieses Treffen am 20. Juni 1945 ist heute bekannt als „Murrhardter Landrätekonferenz“ und gilt als das erste Sprießen der Demokratie im Südwesten nach Kriegsende. Selbst der amerikanische Beobachter vor Ort, der deutsch sprechende Offizier Alfred Bingham, sprach später in diesem Zusammenhang von „the first planting of democracy“.

„Gestatten Sie es (...) mir, daß ich kurz an dem 20. Juni 1945 verweile. Dieser Tag war tatsächlich die Wiege einer neuen Landesregierung, nachdem die oberste Spitze, das Reich, und die obere Spitze, nämlich das Land Württemberg, als Staat nicht mehr existierte. Drei Tage später wurden wir zu dem Gebietskommandanten bestellt, welcher dieses first sprouting of democracy, dieses erste Sprießen der Demokratie, ermuntern wollte. Es führt von dort ein gerader Weg zu Regierung und Landtag.“

Reinhold Maier (1950)

Es ist kein Zufall, dass die ersten Schritte hin zu unserer heutigen Demokratie auf kommunaler Ebene gegangen wurden: Die staatliche Verwaltung war nach Kriegsende zusammengebrochen, die Kommunikations- wie auch die Verkehrswe-

ge unterbrochen oder vollständig zerstört, die Probleme der Bevölkerung vor Ort waren akut. Viele Kommunalpolitiker und ihre Verwaltungen waren in dieser Notsituation auf sich allein gestellt und mussten grundlegende Ressourcen wie Kohle, Treibstoff, Nahrungsmittel und Baumaterial beschaffen sowie zerstörte Infrastruktur wie Verkehrsverbindungen, Elektrizität und Wasserversorgung wieder aufbauen. Die Folgen des Krieges mussten vor Ort beseitigt und Lösungen gefunden werden.

Bei der Versammlung der Landräte in Murrhardt gab es keine Tagesordnung. Offizielles Thema des Treffens war die Arbeitsbeschaffung. Politische Versammlungen mit anderen Inhalten hätten so kurz nach Kriegsende gar nicht oder nur unter sehr strengen Auflagen stattfinden können. Tatsächlich waren aber die besprochenen Themen vielfältig. Wichtig an diesem Tag im Gasthaus Sonne-Post in Murrhardt war an erster Stelle der Austausch. Es folgte die Erkenntnis, dass alle Verantwortlichen vor ähnlichen Problemen standen und dass man diese im kommunalen Miteinander besser lösen könne. Alle Beteiligten kamen zu Wort, es entstand ein vertrauensvolles Miteinander, man vernetzte sich und konnte gemeinsam und lösungsorientiert die Not- und Krisensituation, dort wo sie am drängendsten war, besprechen.

Demokratie wagen: Von der Kommunal- zur Landespolitik

Der Prozess des Demokratieaufbaus nahm infolge der Murrhardter Landrätekonferenz schnell Form an – auch aufgrund der drängenden Probleme vor Ort.

Die Murrhardter Landrätekonferenz war unter den gegebenen Voraussetzungen ein großer Erfolg für die Beteiligten und damit auch der Auftakt für weitere Versammlungen auf Landkreisebene. Zudem gelang es den Kommunalpolitikern, den anwesenden Offizier Bingham davon zu überzeugen, dass die Versammlung demokratischen Werten folgte und somit eine Weiterführung des Prozesses seitens amerikanischer Militärregierung nicht zu beanstanden wäre. Ohne diesen Zuspruch von Bingham und seinem Vorgesetzten, Oberst William Dawson, sowie dem gegenseitigen offenen und transparenten Umgang miteinander, wäre es vermutlich nicht möglich gewesen, so kurz nach Kriegsende den Prozess des Demokratie- und Verwaltungsaufbaus auf kommunaler Ebene zu starten.

„Demokratie ist kein Zustand, Demokratie ist ein Prozeß“

Helmut Schmidt

Die gemeinsame Arbeit wurde vier Wochen später in Schwäbisch Gmünd fortgesetzt. Schon in dieser zweiten Konferenz wurden Vorträge zu spezifischen Herausforderungen vor Ort wie beispielsweise Arbeitsvermittlung, Arbeitslosen- und Sozialfürsorge, Verkehrsfragen und Richtlinien für Verwaltungen gehalten.

Im Laufe der weiteren Versammlungen erweiterte sich der Kreis der Teilnehmenden. Nicht nur Vertreter der Kommunen, sondern auch Personen aus Industrie, Handwerk, Landwirtschaft, Gewerkschaften, Hochschulen und Kirchen nahmen teil. Bei der Landrätekonferenz im November 1945 in Schnait (heute Teilort von Weinstadt im Rems-Murr-Kreis) war zum ersten Mal auch Nordbaden vertreten. Die amerikanische Besatzungszone und das kurz darauf daraus hervorgegangene Land Württemberg-Baden (1945 bis zur Gründung von Baden-Württemberg 1952) zeichneten sich hier bereits ab.

Reinhold Maier, späterer Ministerpräsident von Baden-Württemberg, nahm bei der Versammlung in Murrhardt als Berater des Schwäbisch Gmünder Landrats teil. Er nahm von Beginn an eine prägende Rolle ein. Die Vertreter der Militärregierung vor Ort standen im engen Austausch mit ihm und übertrugen ihm schnell verantwortungsvolle Aufgaben. So überrascht es nicht, dass Maier Regierungschef der im September 1945 von den Amerikanern neu eingesetzten zivilen Regierung des neu gegründeten Landes Württemberg-Baden wurde. Bereits im Dezember 1945 wurde eine vorläufige Volksvertretung beratend an die Seite der Regierung gestellt, aus welcher im Juni 1946 in freier Wahl die verfassungsgebende Landesversammlung von Württemberg-Baden hervorging. Im selben Jahr trat das erarbeitete Verfassungswerk als erste Landesverfassung nach dem Zweiten Weltkrieg in Deutschland in Kraft. Über die Verfassung wurde 1946 in einer Volksabstimmung zeitgleich mit der ersten Wahl zum Landtag von Württemberg-Baden abgestimmt. Über 70% der Bevölkerung nutzen 1946 ihr Recht

auf Stimmabgabe und Mitwirkung bei diesem demokratischen Prozess.

Dabei nahmen zwei der heute bekanntesten Teilnehmer der Murrhardter Landrätekonferenz eine tragende Rolle ein. Wilhelm Keil, welcher den Ludwigsburger Landrat in Murrhardt begleitet hatte, leitete als Alterspräsident die erste Sitzung der verfassungsgebenden Landesversammlung und wurde später auch Landtagspräsident. Reinhold Maier wurde in seinem Amt als Ministerpräsident bestätigt und führte seine Allparteienregierung fort.

Demokratie leben: Erinnerungskultur vor Ort

Die Bedeutung der Kommunalpolitik für den Wiederaufbau im Südwesten, sei es hinsichtlich Verwaltungsstrukturen oder auch im Bereich Infrastruktur und Versorgung der Bevölkerung mit Nahrungsmitteln und anderen Ressourcen, geht deutlich aus den Berichten der direkten Nachkriegszeit hervor. Das fragile Pflänzchen der Demokratie wurde in den Kommunen gesetzt und konnte dort Wurzeln schlagen – bis hin zur Etablierung von Strukturen auf staatlicher Ebene. Der Einsatz und der Wille der beteiligten Personen in einer desaströsen und trostlosen Situation voranzugehen und die Herausforderungen anzunehmen, macht Mut und kann inspirieren.

„Nach meiner Erfahrung wird Demokratie am besten in den Gemeinden gelehrt, weil dort die praktische Arbeit und das Ergebnis einer Abstimmung unmittelbar sichtbar wird.“

Konrad Adenauer

2025 blicken wir nicht nur auf 80 Jahre Landrätekonferenz in Murrhardt, sondern auch auf 80 Jahre Kriegsende zurück. Im Umkehrschluss: Seit 80 Jahren leben wir in einer Demokratie, die uns Frieden, Freiheit und Wohlstand ermöglicht und sichert. Betrachtet man die trostlose Situation der Protagonisten bei Kriegsende sowie den Weg, der die letzten 80 Jahre gegangen wurde und unsere heutige gesellschaftliche Situation, so wird deutlich, warum es wichtig ist, dieses Jubiläum zu feiern.

Um diesen demokratischen Meilenstein zu würdigen, wurde vom Landkreistag Baden-Württemberg in Zusammenarbeit mit Institutionen und Kommunen vor Ort ein Kurzfilm gedreht.

Neben dem Präsidium des Landkreistages, dem Rems-Murr-Kreis und der Stadt Murrhardt war auch das Carl-Schweizer-Museum in Murrhardt beteiligt. Christian Schweizer, Leiter des privat geführten Carl-Schweizer-Museums in Murrhardt, gilt vor Ort als Kenner der Regionalgeschichte und hat sich vor allem auf die Geschichte des 19. und 20. Jahrhunderts in und um Murrhardt spezialisiert. Er forscht unter anderem zum NS-Widerstand und zu Verflechtungen bekannter Persönlichkeiten mit der Ortsgeschichte in Murrhardt.

Erinnerungskultur lebt davon, dass sie auf kommunaler und staatlicher Ebene gefördert wird und dass es engagierte Menschen gibt, die sich vor Ort um unsere Geschichte und um die Erhaltung und Vermittlung dieser verdient machen. Sei es privat, im Verein oder in politischen Gremien. Geschichte wird am authentischen Ort erlebbar. Es gilt diese Orte zu erhalten, zu fördern und sie der Allgemeinheit und breiten Bevölkerungsschichten zugänglich zu machen. Erinnerungskultur und authentische Orte haben das Vermögen, unsere Gesellschaft zu stärken, indem sie einen Rückblick in unsere Vergangenheit bieten und Identität schaffen. Somit leistet die Erinnerungskultur einen wertvollen Beitrag für unsere Demokratie.

Demokratie stärken: Wir alle sind gefragt

Der Begriff Graswurzeldemokratie begleitete Reinhold Maier nach der Landrätekonferenz in Murrhardt durch seine politische Karriere. Noch heute wird er damit in Verbindung gebracht. Unter dem Begriff versteht man eine Demokratie von unten, auch aus der Bevölkerung heraus, die umso besser wächst und gedeiht, je mehr Bürgerinnen und Bürger sich aktiv beteiligen.

„Wahlen allein machen noch keine Demokratie“

Barack Obama

Die Landrätekonferenz hatte in einer Situation großer Krise und Not mit ihren Beteiligten einen erfolgreichen Kurs eingeschlagen. In ihr waren unter Druck nachhaltige Entscheidungen getroffen sowie entscheidende demokratische Grundsteine gelegt worden. Innerhalb eines Jahres fanden allgemeine und freie Wahlen statt, welche eine Politik auf übergeordneter Ebene überhaupt erst wieder ermöglichte.

Obwohl das zarte Pflänzchen der Demokratie nach 80 Jahren zu einem starken und stabilen Baum gewachsen ist, steht diese von innen und außen zunehmend unter Druck. Immer weniger Menschen können als Zeugen aus einer Zeit fungieren, die uns von den schrecklichen Ereignissen im Zweiten Weltkrieg und von den Gräueltaten der Nationalsozialisten, aber auch von der Not der Zivilbevölkerung und dem allgemeinen Schrecken des Krieges und seinen Folgen aus eigenen Erfahrungen berichten können. Die Zeitzeugen verstummen nach und nach. Umso wichtiger und bedeutender ist die Erinnerungskultur, deren Aufgabe es ist, aufzuklären und den Finger immer wieder in die Wunde zu legen. Die Erinnerungskultur vermag es, die Stimmen der Zeitzeugen für kommende Generationen zu erhalten.

„Demokratie, das sind wir alle. Jeder soll erfahren, dass es auf ihn ankommt“

Horst Köhler



© Christian Schweizer

Demokratie und deren Stärkung ist nicht nur Aufgabe von gewählten Gremien. Eine demokratische Gesellschaft lebt von der Beteiligung des Einzelnen. Jede und jeder kann in der eigenen Gemeinde, in der Gesellschaft, in der Nachbarschaft einen Unterschied machen und sich einbringen. Sei dies bei einem Ehrenamt oder in einem politischen Amt. Jedes Engagement in einem Verein, im Gemeinderat, bei Wahlen, in der Feuerwehr, beim Roten Kreuz stärkt die Gesellschaft. Jedes Engagement des Einzelnen baut Brücken, sorgt für Zusammenhalt und stärkt damit unsere Demokratie im Großen und im Kleinen. In den Kommunen spüren Bürgerinnen und Bürger demokratisches Handeln am direktesten. Kommunalpolitik und kommunalem Zusammenhalt kommen deshalb eine besonders hohe Bedeutung in der Förderung und Stärkung unserer Demokratie zu. Ihnen obliegt die anspruchsvolle Aufgabe, mit wenigen Mitteln und mit beschränkten Möglichkeiten vor Ort das Vertrauen in die Politik und damit in die Demokratie zu stärken. Dabei benötigen sie die Unterstützung der kommunalen Familie, aber auch durch das föderale System in Deutschland.

Literatur- und Quellenhinweise

Kitzing, Michael: 75 Jahre Murrhardter Landrätekonferenz. 20. Juni 1945, hg. v. Landkreistag Baden-Württemberg (Schriftenreihe des Landkreistags Baden-Württemberg, Bd. 38), Stuttgart 2020.

HStAS Q 1/4 Bü 7.

HStAS Q 1/8 Bü 30 und Bü 31.

Valeska Martin ist Kreisarchivarin des Rems-Murr-Kreises



Landkreistag Baden-Württemberg

Dr. Jürgen Schütz, der frühere Landrat des Rhein-Neckar-Kreises und Präsident des Landkreistags (2005 bis 2010), feierte am 14. Juni 2025 seinen 80. Geburtstag. Als Präsident des Landkreistags hat er maßgeblich dazu beigetragen, dass die vor exakt zwanzig Jahren in Kraft getretene große baden-württembergische Verwaltungsreform trotz mancher Stürme erfolgreich umgesetzt werden konnte und die damit verbundene Stärkung der Landkreise auch durch die anschließende Evaluierung eindrücklich bestätigt wurde. Ohne die konsequente Bündelung der Kompetenzen der unteren Verwaltungsebene in den Landratsämtern wäre es ungleich schwerer gefallen, die Folgen etwa der Fluchtbewegung in 2015/2016, der Pandemie ab 2020 und schließlich des Ukrainekriegs seit Februar 2022 zu bewältigen. Dies belegt eindrucksvoll, welche bleibenden Verdienste sich unser früherer Präsident Dr. Jürgen Schütz durch sein Engagement für eine gelingende Verwaltungsreform, aber auch durch seinen Widerstand gegen eine Rückabwicklung dieser mehr als geglückten Reform erworben hat. Durch Jürgen Schütz Wirken ist die Rolle der Landkreise weiter gestärkt worden.



Landkreis Karlsruhe

Dr. Christoph Schnaudigel ist am 11. April 2025 von der Hauptversammlung der Deutschen Sektion des Rates der Gemeinden und Regionen Europas (RGRE) zum neuen Präsidenten gewählt worden. Zuvor war der Landrat des Landkreises Karlsruhe bereits Erster Vize-Präsident des RGRE. Der RGRE ist die Deutsche Sektion des europäischen Verbands CEMR (Council of European Municipalities and Regions), die bedeutendste Dachorganisation kommunaler und regionaler Gebietskörperschaften in Europa. Mit Mitgliedsverbänden aus 41 Ländern vertritt er über 130.000 Städte, Landkreise und Gemeinden. Dr. Christoph Schnaudigel ist zudem Ko-Präsident des CEMR. Der RGRE setzt sich für die Stärkung der kommunalen Selbstverwaltung, für gelebte Demokratie vor Ort und über kommunale Partnerschaften für ein bürgernahe Europa ein.

Herausgeber

Landkreistag Baden-Württemberg
Panoramastraße 37, 70174 Stuttgart
Telefon 07 11 / 224620
Telefax 07 11 / 2 2462-23
www.landkreistag-bw.de
posteingang@landkreistag-bw.de

Redaktion

Michael Schlichenmaier und
Nadine Steck

Ständige Mitarbeit

Pressestellen der Landratsämter
in Baden-Württemberg

Titelbild

© Adobe Stock

Layout

zumkuckuck.com

Druck

Offizin Scheufele Druck und Medien
Tränkestraße 17, 70597 Stuttgart

Vertretungsberechtigter

Hauptgeschäftsführer
Prof. Dr. Alexis v. Komorowski