

Von analog zu digital: Optimierung von Verwaltungs- abläufen durch die Implementierung der e-Akte

Hessische Hochschule für öffentliches Management und Sicherheit
Fachbereich Verwaltung

Thesis

vorgelegt von	Leonie Dalitz
Studiengruppe	2/21-04
Abteilung	Mühlheim am Main
Ausbildungsbehörde	Gemeinde Gründau
Erstgutachter	Hermann Groß Hessische Hochschule für öffentliches Management und Sicherheit
Zweitgutachter	Dennis Heinen Gemeinde Gründau
Abgabedatum	21.05.2024

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	IV
Vorbemerkung	IV
1 Einleitung	1
2 Aktueller Forschungsstand	3
3 Theoretische Grundlagen	4
3.1 Digitalisierung	5
3.2 Digitale Transformation der öffentlichen Verwaltung	7
3.3 Grundsätze der ordnungsgemäßen Aktenführung	9
3.4 Grundlagen der elektronischen Akte	11
3.5 Prozessdigitalisierung	12
4 Methodik	15
4.1 Qualitative Forschung	15
4.2 Hypothesen	16
4.3 Datenerhebung	17
4.4 Auswertungsmethode	20
5 Auswertung der Ergebnisse	24
5.1 Prozesse vor der Einführung der e-Akte	24
5.1.1 Die papierbasierte Aktenführung	24
5.1.2 Umstellung auf digitale Prozesse	25
5.2 Herausforderungen und Chancen der e-Akte	27
5.2.1 Vorteile	27
5.2.2 Nachteile	29
5.3 Bewältigung der Schwierigkeiten	31
5.4 Beeinflussung der Prozesse	32
5.4.1 Reduzierung	33
5.4.2 Vereinfachung	33
5.4.3 Teilautomatisierung	34
5.5 Produktivitätssteigerung der Mitarbeiter	34

5.6	Prozessoptimierung durch die e-Akte	35
5.7	Umsetzungsvorschläge	37
6	Diskussion	39
7	Fazit und Ausblick	42
	Literatur- und Quellenverzeichnis	46

Abkürzungsverzeichnis

Digilotsen	Digitalisierungslotsen
DMS	Dokumentenmanagementsystem
e-Akte	elektronische Akte
E-Government	Electronic Government
EGovG	E-Government-Gesetz
IT	Informationstechnologie
LeiKa-Leistungen	Leistungskatalog-Leistungen
OZG	Onlinezugangsgesetz
OZG 2.0	Änderung des Onlinezugangsgesetzes

Vorbemerkung

In der folgenden Bachelorthesis wird bewusst auf die zusätzliche Verwendung des Femininums und des Neutrums verzichtet, um eine bessere Lesbarkeit zu gewährleisten. Das generische Maskulinum wird in dieser Ausarbeitung ausschließlich verwendet. Für alle Geschlechter gelten die Personenbezeichnungen gleichermaßen.

1 Einleitung

Angesichts der im Jahr 2019 herrschenden Corona-Pandemie gewann die Digitalisierung, aufgrund dieser besonderen Lage, in einigen Kommunen an Bedeutung.¹ Die Notwendigkeit einer vollständigen Digitalisierung der Verwaltung wurde hierdurch deutlich gemacht und führte zu einem Fortschritt im Bereich der Weiterentwicklung.²

Ein weiterer wichtiger Grund und zugleich Herausforderung, die Digitalisierung von Verwaltungsdienstleistungen voranzutreiben, ist der demographische Wandel.³ Bis 2030 können schätzungsweise 800.000 Stellen in Bund, Ländern und Kommunen nicht mehr besetzt werden.⁴ Dies liegt daran, dass zukünftig die sog. Babyboomer-Generation, die vom Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung von Mitte der 1950er bis Ende der 1960er Jahre bestimmt wurde, ins Rentenalter eintreten und dementsprechend Personal und ihr Wissen fehlen wird.⁵ Um dennoch die Funktionalität in den Behörden aufrechtzuerhalten und um dem entgegenwirken zu können, müssen die angebotenen Verwaltungsdienstleistungen digitalisiert werden.⁶

Die Gemeinde Gründau hat als weitere Maßnahme zur Verwaltungsdigitalisierung das Projekt zur Implementierung der elektronischen Akte (e-Akte) im Jahr 2023 gestartet. Dieses Projekt zählt im Vergleich zu anderen Digitalisierungsprojekten zu den umfangreichsten.

Die Forschungsfrage, mit der sich die Bachelorthesis beschäftigt, lautet: „Inwiefern wird die Effizienz bestehender Prozesse durch die Implementierung der e-Akte in kommunalen Verwaltungen beeinflusst?“ Hinsichtlich der derzeitigen Herausforderungen im Bereich der Implementierung der e-Akte auf kommunaler Ebene ist es von entscheidender Bedeutung, dieser Frage nachzugehen und genauere Kenntnisse zu erhalten. Die Bachelorthesis beschränkt sich auf die Thematik in den Behörden in Hessen. Das Automatisieren von Prozessen basiert auf elektronischen Akten, durch die die Daten bereitgestellt, verglichen und ersetzt werden können.⁷ Zielsetzung der Thesis ist die Feststellung, ob die Einführung der e-Akte in Kommunen zu einer Optimierung der Arbeitsprozesse im Bereich der elektronischen Vorgangsbearbeitung führt oder dies erst nach mehreren Jahren zu verzeichnen ist. Hierfür sollen mögliche einflussreiche Erkenntnisse für den weiteren Umgang mit der e-Akte in der Gemeinde Gründau geliefert

¹ Vgl. Geschäftsstelle Stadt.Land.Digital (Hrsg.) 2022, S. 3, Onlinedokument (pdf).

² Vgl. Richter 2022, S. VII.

³ Vgl. msg systems ag/IMTB Consulting GmbH 2022, S. 6, Onlinedokument (pdf).

⁴ Vgl. Bundesministerium des Innern und für Heimat (Hrsg.) 2020, online.

⁵ Vgl. Ferreira da Costa 2023, S. 8, 165; Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung (Hrsg.) 2022, online.

⁶ Vgl. msg systems ag/IMTB Consulting GmbH 2022, S. 4, Onlinedokument (pdf).

⁷ Vgl. Bizer 2019, S.121.

werden. Ferner sollen neue Prozesse erfolgreich in die bereits bestehenden Prozesse integriert werden.

Das primäre Ziel dieser Bachelorthesis ist es, die Auswirkungen der Implementierung der e-Akte in mehreren Kommunen zu analysieren. Die erhaltenen Ergebnisse dienen der effektiven Umsetzung der e-Akte in der Gemeinde Gründau, speziell im Bereich der Prozessoptimierung. Darüber hinaus soll sie einen Beitrag dazu leisten, die Einführung in der Gemeinde Gründau optimal zu begleiten und den Mitarbeitern einen Ratgeber für die bevorstehende Zeit zur Verfügung zu stellen. Hierdurch soll ein tieferes Verständnis für die e-Akte und die damit verbundenen Prozesse erreicht werden, um dies den Mitarbeitern der Gemeinde Gründau aufzuzeigen und die e-Akte erfolgreich einführen zu können. Vorgesehen ist, aus den geführten Interviews mit anderen Kommunen, die gewonnenen Erkenntnisse über die Auswirkungen auf bestehende Prozesse durch die Implementierung der e-Akte zu nutzen. Negative Auswirkungen auf bestehende Prozesse sollen bereits während der Einführung der e-Akte abgewendet werden.

Im Kapitel zwei dieser Bachelorthesis wird auf den aktuellen Forschungsstand im Zusammenhang mit der Digitalisierung in Behörden durch bereits durchgeführte Studien eingegangen. Dabei werden wichtige Ergebnisse dieser Studien vorgestellt. Um einen Überblick über die Thematik zu verschaffen, behandelt das dritte Kapitel die theoretischen Grundlagen der Digitalisierung, die digitale Transformation, die Grundsätze der ordnungsgemäßen Aktenführung, die Grundlagen der elektronischen Akte sowie die Digitalisierung der Prozesse. Im folgenden Kapitel wird auf die Methodik eingegangen und untergliedert sich in weitere Kapitel, die sich mit der qualitativen Forschung, den aufgestellten Hypothesen, der Datenerhebung und der angewandten Auswertungsmethode beschäftigen und näher beschreiben, um die Forschung transparent und nachvollziehbar darzustellen. Das fünfte Kapitel beinhaltet die Auswertung der gewonnenen Ergebnisse aus den geführten Experteninterviews. Mit Hilfe der geführten Experteninterviews werden die Prozesse der befragten Kommunen vor der Einführung der e-Akte im Allgemeinen sowie die Umstellung aufgezeigt. Zudem werden u. a. aufgetretene Schwierigkeiten sowie Risiken beschrieben. Ferner werden durch die Befragung von Experten die Prozesse identifiziert, die durch die Digitalisierung reduziert, vereinfacht, sowie solche, die teilautomatisiert werden.⁸ Im vorletzten Kapitel werden die zuvor aufgestellten Hypothesen untersucht und entsprechend der gewonnenen Erkenntnisse bestätigt oder widerlegt. Es folgt anschließend ein Fazit über die Ergebnisse und der durchgeführten Forschung.

⁸ Vgl. Ferreira da Costa 2023, S. 10.

2 Aktueller Forschungsstand

Die msg systems ag und die IMTB Consulting GmbH beabsichtigen, Anregungen für ein vollständiges E-Government zu finden, in dem der Status quo der Digitalisierung der Behörden dargestellt wird. In einer im Mai 2022 veröffentlichten Publikation befasst sich diese mit den Herausforderungen wie den medien- und systembuchfreien Prozessen, dem langsamen Kulturwandel, der Wichtigkeit der Dokumentation von Prozessen, den Schwierigkeiten mit Standards und der Schnittstellenanbindung sowie dem begrenzten Einsatz von Digitalisierungsplattformen.⁹ Die Studie mit 130 Vertretern aus Bundes-, Landes- und kommunalen Verwaltungen lässt erkennen, dass 99 % der befragten kommunalen Verwaltungen weiterhin den Einsatz von Dokumenten auf Papier beabsichtigen.¹⁰ Das Potenzial der e-Akte, wie das schnelle Durchsuchen und Auffinden von Daten und Dokumenten, wird in vielen Behörden nicht vollständig ausgeschöpft, da die Mitarbeiter bereits Schwierigkeiten in den Einführungsphasen haben. Dies bestätigen die Ergebnisse der Umfrage bezüglich des Status der Einführung der e-Akte. Gerade einmal 28 % der befragten Behörden haben die e-Akte bereits vollständig eingeführt. 46 % der Behörden nutzen bereits die e-Akte. Bei 22 % sei die Einführung der e-Akte noch in Planung.¹¹ Aus dieser Studie geht zudem hervor, dass 47 % der Behörden aufgrund der Implementierung einen erheblichen Nutzen für die Prozessoptimierung sehen.¹² Jedoch nur 59 % der Befragten gaben an, dass eine Dokumentation des Prozesses erstellt wurde und nur 10 % diese Dokumentation bereits abgeschlossen haben. Es ist notwendig, die Schwierigkeiten, die durch die Digitalisierung in der Verwaltung entstehen, systematisch anzugehen. Die Grundlage hierfür bildet das Prozessmanagement. Eine Realisierung der effektiven Arbeitsabläufe mit Informationstechnologie (IT)-Unterstützung ist nur durch optimierte und durchgängige Soll-Prozesse möglich.¹³ Es herrscht eine gesetzliche Vorgabe für Behörden, die in § 9 Abs. 1 E-Government-Gesetz (EGovG) verpflichtet sind, Prozesse zu dokumentieren. Nach § 9 Abs. 1 EGovG sollen die Behörden Verwaltungsabläufe, die erstmals zu wesentlichen Teilen elektronisch unterstützt werden, vor Einführung der informationstechnischen Systeme unter Nutzung gängiger Methoden dokumentieren, analysieren und optimieren.

Laut einer Studie, die von der Hochschule Harz mit dem IT-Dienstleister Materna GmbH am 18.03.2015 durchgeführt wurde, wurde herausgefunden, dass die Kommunen in der Umsetzung der E-Government-Angebote weiter vorangeschritten seien als die Landesverwaltungen. Zudem wurde festgestellt, dass von 44 % der teilnehmenden Behörden die Umsetzung der e-Akte über einen längeren Zeitraum ein Ziel darstellt. Das ist darauf

⁹ Vgl. msg systems ag/IMTB Consulting GmbH 2022, S. 5, Onlinedokument (pdf); msg systems ag (Hrsg.) 2022, online.

¹⁰ Vgl. msg systems ag/IMTB Consulting GmbH 2022, S. 12, Onlinedokument (pdf); msg systems ag (Hrsg.) 2022, online.

¹¹ Vgl. msg systems ag/IMTB Consulting GmbH 2022, S. 12, Onlinedokument (pdf).

¹² Vgl. msg systems ag/IMTB Consulting GmbH 2022, S. 14, Onlinedokument (pdf).

¹³ Vgl. msg systems ag/IMTB Consulting GmbH 2022, S. 24-25, Onlinedokument (pdf).

zurückzuführen, dass die Ressourcen in personeller Hinsicht auch finanziell eingeschränkt sind. Ferner ist z. B. die technische Bereitstellung von Basiskomponenten ein weiterer erforderlicher Wunsch, der die Umsetzung des E-Government-Gesetzes fördert.¹⁴

Aus dem Dashboard Digitale Verwaltung mit Stand vom März 2024 geht hervor, dass der Bund für 155 Onlinezugangsgesetz (OZG)-Leistungen bundesweit flächendeckend Onlinedienste zur Verfügung stellt.¹⁵ Unter den OZG-Leistungen werden Prozesse beschrieben, die mehrere einzelne Verwaltungsleistungen, sog. Leistungskatalog-Leistungen (LeiKa-Leistungen), beinhalten. Die im Leistungskatalog der öffentlichen Verwaltung mit mehr als 6.000 aufgeführten Verwaltungsleistungen wurden im Jahr 2017 in dem OZG-Umsetzungskatalog zu 575 Leistungsbündeln zusammengefasst.¹⁶ In Hessen sind es bereits 240 OZG-Leistungen. Der Main-Kinzig-Kreis weist 254 OZG-Leistungen auf, die als Online-Dienste verfügbar sind. Davon sind es bundesweit 155 und 85 landesweit.¹⁷ Im Jahr 2023 wurde festgestellt, dass das OZG gerade einmal zu 19 % erreicht wurde.¹⁸

3 Theoretische Grundlagen

Im Jahr 2017 wurde das OZG erlassen, welches festlegte, dass bis Ende 2022 alle Dienstleistungen der Behörden in digitaler Form angeboten werden sollen und verpflichtete die Behörden in diesem Punkt. Jedoch konnte das Ziel nicht erreicht werden, alle Verwaltungsleistungen, die im OZG festgeschrieben waren, als Online-Angebote anzubieten. Grund hierfür sind die Strukturen aufgrund des Föderalismus, der Digitalisierung und dem Ausbau der IT in den unterschiedlichen Kommunen, Ländern und dem Bund.¹⁹ In den meisten Kommunen wurden bereits die Verwaltungsleistungen als Onlineservices digitalisiert. Im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Klimaschutz wurde eine Untersuchung durchgeführt, die aufzeigte, welche Erfolge die Digitalisierung in Kommunen in den vergangenen Jahren erzielte und in welchen Bereichen noch Unterstützung benötigt wird.²⁰ Laut dieser Studie ist der Anteil der Kommunen, die keine Strategie für die Digitalisierung haben, seit 2019 bei knapp über 20 % und entspricht jeder fünften Kommune.²¹ Im Mai 2023 legte die Bundesregierung einen Gesetzentwurf zur Änderung des Onlinezugangsgesetzes (OZG 2.0) vor, in dem die voranschreitende Digitalisierung der Verwaltung und wesentliche Bedingungen für benutzerfreundliche

¹⁴ Vgl. Hochschule Harz (Hrsg.) 2015, online.

¹⁵ Vgl. Bundesministerium des Innern und für Heimat (Hrsg.) 2024a, online.

¹⁶ Vgl. Bundesministerium des Innern und für Heimat (Hrsg.) o. J.c, online.

¹⁷ Vgl. Bundesministerium des Innern und für Heimat (Hrsg.) 2024a, online.

¹⁸ Vgl. Bundesrechnungshof (Hrsg.) o. J., online.

¹⁹ Vgl. Bundesministerium des Innern und für Heimat (Hrsg.) o. J.a, online.

²⁰ Vgl. Geschäftsstelle Stadt.Land.Digital (Hrsg.) 2022, S. 2, Onlinedokument (pdf).

²¹ Vgl. Geschäftsstelle Stadt.Land.Digital (Hrsg.) 2022, S. 5, Onlinedokument (pdf).

und umfassend digitale Prozesse festgelegt wurden.²² Es soll ab dem Jahr 2028 für alle Kommunen verpflichtend sein.²³ Das OZG 2.0 wurde im Februar 2024 vom Bundestag verabschiedet. Mit dem Gesetzentwurf wird angestrebt, die Verwaltung für Bürger und Unternehmen mit attraktiven digitalen Angeboten zu vereinfachen und eine dauerhafte Zugänglichkeit zu ermöglichen. Ein weiteres Ziel stellt die Standardisierung der Digitalisierung in Deutschland dar. Hierbei sollen u. a. einheitliche Schnittstellen sowie verbindliche Standards in ganz Deutschland festgelegt werden.²⁴ Der Bundesrat stimmte am 22. März 2024 nach der BR-Drucksache 93/24 (Beschluss) dem neuen OZG-Änderungsgesetz jedoch nicht zu. Es wird u. a. eine stärkere Einbindung der Länder in die Mitgestaltung der Digitalisierung in Deutschland sowie eine Klarstellung über die Finanzierung der Verwaltungsdigitalisierung nach der BR-Drucksache 93/1/24 gefordert.²⁵

Um einen Überblick über das breite Spektrum zu verschaffen, wird auf die Digitalisierung, die digitale Transformation, insbesondere das Electronic Government (E-Government) sowie auf die e-Akte und abschließend auf die Prozessdigitalisierung eingegangen. Die Digitalisierung der Prozesse erfolgt durch die Einführung der e-Akte in den Kommunen, die hierzu gesetzlich verpflichtet wurden. Sowohl die Papier- als auch die elektronische Bearbeitung unterliegen dem Prinzip der Aktenmäßigkeit, dieser wird unter Punkt 3.3 näher thematisiert.²⁶ Das OZG und die e-Akte sind in vieler Hinsicht komplementär. Insbesondere die Verknüpfung von Online-Diensten mit der digitalen Aktenverwaltung kann als potenzieller Mehrwert betrachtet werden.²⁷ Die Forderungen und Erwartungen von Bürgern und Firmen gegenüber den Behörden haben in der Zeit der Digitalisierung deutlich zugenommen. Darüber hinaus steigt, aufgrund des demografischen Wandels, der Bedarf an Verwaltungsdigitalisierung, der ein effektives Mittel zur Verringerung der damit einhergehenden Folgen darstellt.²⁸

3.1 Digitalisierung

Die Digitalisierung ist ein untrennbarer Bestandteil des täglichen Lebens.²⁹ Zum Begriff Digitalisierung finden sich unzählige synonyme Begriffe. Durch diese nicht einheitlichen Definitionen ist eine umfangreiche Vielfalt an verschiedenen Definitionen zu erkennen.

²² Vgl. Bundesministerium des Innern und für Heimat (Hrsg.) o. J.b, online.

²³ Vgl. Bundesministerium des Innern und für Heimat (Hrsg.) 2024b, S. 2, Onlinedokument (pdf).

²⁴ Vgl. Bundesministerium des Innern und für Heimat (Hrsg.) o. J.b, online.

²⁵ Vgl. Benz 2024, online.

²⁶ Vgl. Bundesministerium des Innern (Hrsg.) 2012, S. 6, Onlinedokument (pdf).

²⁷ Vgl. Bizer 2019, S. 121.

²⁸ Vgl. Bizer 2019, S. 115-116.

²⁹ Vgl. Müller-Brehm/Otto/Puntschuh 2020, online.

Eine Definition, die dem Gabler Wirtschaftslexikon zu entnehmen ist, versteht unter der Digitalisierung

„[...] die digitale Umwandlung und Darstellung bzw. Durchführung von Informationen und Kommunikation oder [...] die digitale Revolution, die auch als dritte Revolution bekannt ist, bzw. die digitale Wende.“³⁰

Eine weitere Begriffsbestimmung beschreibt die Entwicklung auf technologischer Ebene. Zum einen die Prozessumwandlung und Speicherung von Informationen in maschinenlesbare Daten und zum anderen die Prozesse der Datenverarbeitung, -übermittlung und -zusammenführung. Sie finden Verwendung, um Formate wie Schrift, Sprache oder Bilder zu transformieren, wodurch sie für den Menschen verständlich werden. Mit Hilfe von Computern, Software und Internet werden diese Abläufe automatisiert und vernetzt.³¹ Infolge dieser undurchsichtigen Fülle an Begriffsbestimmungen wurde eine formale Definition von Wolf und Strohschen entwickelt, die eine erfolgreiche Anwendung in der Praxis möglich machen soll. Diese lautet wie folgt:

„Wir sprechen von Digitalisierung, wenn analoge Leistungserbringung durch Leistungserbringung in einem digitalen, computerhandhabbaren Modell ganz oder teilweise ersetzt wird.“³²

Alle Definitionen haben jedoch gemeinsam, dass es sich um eine Transformation im Bereich des digitalen Daten- bzw. Dokumentenmanagements handelt. Die Digitalisierung bezieht sich nicht auf die IT-technische Infrastruktur, jedoch auf den manuellen Schnittstellenabbau, die Prozessautomatisierung und -beschleunigung.³³

Auf die Digitalisierung nehmen verschiedene Faktoren Einfluss, wie z. B. der technologische Trend. Im Kontext der kommunalen Verwaltung bedeutet dies, dass Technologien verwendet werden, um die Ergebnisse und Auswirkungen der kommunalen Leistungen zu verbessern. Damit das erreicht werden kann, sind Abläufe und Organisationsstrukturen zu überarbeiten bzw. zu optimieren. Hierzu gehört z. B. die herkömmliche Komponente des E-Government wie das Dokumentenmanagementsystem (DMS).³⁴ Ferner erfolgt ein gesellschaftlicher Fortschritt in Richtung Vernetzung, wodurch sich die Kommunikation und das gemeinsame Handeln nachhaltig verändern. In der Zeit der Digitalisierung werden die Grenzen der Organisation immer unklarer, da verschiedene Verwaltungen, lokale Gemeinschaften und Regionen mitwirken und die Kommune in das föderale System eingebettet ist. Es ist notwendig, dies in Prozessen zu berücksichtigen. Aufgrund von Prozessen, die mehrere Abteilungen betrifft, stimmen die notwendigen Rollenkonzepte nicht mehr zu den vorherig deutlichen hierarchischen

³⁰ Bendel o. J., online.

³¹ Vgl. Müller-Brehm/Otto/Puntschuh 2020, online.

³² Wolf/Strohschen 2018, S. 58.

³³ Vgl. Schmid (Hrsg.) 2019, S. 6.

³⁴ Vgl. Groß/Krellmann 2019, S. 5-6.

Funktionen, die jeweils separiert waren. Des Weiteren wirken sich gesetzliche Veränderungen unmittelbar auf die Digitalisierung aus. Wenn Chancen genutzt und bestehende Risiken gesenkt werden sollen, müssen diese weiterentwickelt werden. Die Digitalisierung führt zu gesetzlichen Veränderungen in allen Gestaltungsbereichen der Kommune, von denen sie besonders betroffen ist.³⁵ Bei diesen verschiedenen Trends herrscht eine wechselseitige Beeinflussung, was zu einem Empfinden der Komplexität im Bereich der Digitalisierung beiträgt. Sowohl technische als auch sozio-kulturelle Aspekte prägen die Digitalisierung. Zudem besitzt die Digitalisierung keinen Selbstzweckcharakter, sondern erlaubt den Kommunen Chancen zur Verbesserung in den Bereichen der Lebensqualität, der Arbeitsausführung und der Standortattraktivität. Es ist wichtig, an den spezifischen Anforderungen der Bürger, Kunden und Betrieben anzusetzen und kooperativ Ergebnisse zu finden. Im Zuge der Digitalisierung wird die Kooperation zwischen verschiedenen Kommunen wichtiger, so kann die volle Leistungsfähigkeit der Kommunen ausgeschöpft werden, da die alleinige Umsetzung in einem System meist nicht ausreicht.³⁶

3.2 Digitale Transformation der öffentlichen Verwaltung

Die digitale Transformation der Verwaltung bezieht sich auf eine digitale, moderne und vor allem eine serviceorientierte Verwaltung, die nach der fortdauernden Verbesserung der Services strebt.³⁷ Wie bereits unter Punkt 3 angesprochen, waren Bund, Länder und Kommunen mit Inkrafttreten des OZG rechtlich verpflichtet, ihre Verwaltungsleistungen bis Ende 2022 auch elektronisch für Bürger nach § 1 Abs. 1 OZG bereitzustellen.³⁸ Hierbei geht es um die Digitalisierung der Bürger-Services von Beginn an.³⁹ Dieses Gesetz gilt u. a. als wichtige Grundlage für die Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung.⁴⁰ Im § 6 S. 1 des EGovG wird geregelt, dass Behörden des Bundes zur Führung der Akten in elektronischer Form verpflichtet sind. Dies gilt ebenso für Behörden der Länder, Gemeinden und Gemeindeverbände nach § 1 EGovG. Diese Pflicht für alle Kommunen stellt eine bedeutende Verstärkung der Verwaltungsmodernisierung, aber auch eine weitere immense Herausforderung dar.⁴¹ Die zuvor definierte Digitalisierung kann als Bestandteil von E-Government gedeutet werden. Es trägt dazu bei, die E-Government-Ziele zu erreichen, indem Angelegenheiten durch Computer automatisiert und übernommen werden. Dies wird sichtbar durch die notwendigen politischen Aktivitäten und neuen Bestimmungen, die erarbeitet werden mussten.⁴²

³⁵ Vgl. Groß/Krellmann 2019, S. 8-9.

³⁶ Vgl. Groß/Krellmann 2019, S. 17.

³⁷ Vgl. Hessische Staatskanzlei (Hrsg.) 2023, S. 8, Onlinedokument (pdf).

³⁸ Vgl. Benz 2023, S. 108.

³⁹ Vgl. Ferreira da Costa 2023, S. 7.

⁴⁰ Vgl. Giehl 2022, S. 35.

⁴¹ Vgl. Ferreira da Costa 2023, S. 7.

⁴² Vgl. Schmid (Hrsg.) 2019, S. 7.

Von Lucke und Reinermann definierten den Begriff E-Government bereits im Jahr 2002 folgendermaßen:

*„Die Abwicklung geschäftlicher Prozesse im Gesamtzusammenhang von Regieren und Verwalten mit Hilfe von Informations- und Kommunikationstechniken über elektronische Medien [...]“*⁴³

Betont wird bei vorliegender Begriffsbestimmung, dass Geschäftsprozesse mit Hilfe von Informations- und Kommunikationstechniken durchgeführt werden.⁴⁴ E-Government umfasst nicht nur Prozesse innerhalb des öffentlichen Bereichs, sondern auch Prozesse zwischen dem öffentlichen Bereich und der Gesellschaft und der Wirtschaft. Es kann angenommen werden, dass in Zukunft diese Verfahren vollständig elektronisch durchgeführt werden, wodurch Medienbrüche in den Abläufen vermieden werden können. Mittels dieser Definition werden die kommunale Ebene, die Landes- und Bundesebene sowie die globale Ebene umfasst. Infolgedessen bildet dies den gesamten öffentlichen Sektor, einschließlich der Gewaltenteilung.⁴⁵

Ferner wurde ebenfalls eine Begriffsbestimmung im Memorandum des Fachausschusses der Verwaltungsinformatik der Gesellschaft für Informatik und des Fachbereichs 1 der Informationstechnischen Gesellschaft im VDE durchgeführt.

*„Unter Electronic Government wird im Folgenden verstanden die Durchführung von Prozessen der öffentlichen Willensbildung, der Entscheidung und der Leistungserstellung in Politik, Staat und Verwaltung unter sehr intensiver Nutzung der Informationstechnik.“*⁴⁶

Gemeinsam an beiden dargelegten Begriffsbestimmungen ist, dass sie nicht nur auf ein bestimmtes Medium wie das Internet abzielt, sondern auch offenlegen, welches für die Durchführung der Prozesse verwendet wird.⁴⁷ Es handelt sich ausschließlich um die Verwendung von Methoden im Bereich der Nutzung von Techniken sowie der Information und Kommunikation. Mittels der Breite der bedeutenden technologischen Fortschritte ist es notwendig, dies als Option für die Zukunft zu betrachten. Das Hauptcharakteristikum ist die einfache und jederzeitige Zugänglichkeit auf Dienste, Daten bzw. Informationen und Prozesse sowohl in den Verwaltungen als auch außerhalb dieser. Hierdurch können neue Verwaltungsmodelle entwickelt werden, um den aufkommenden Schwierigkeiten, welchen das behördliche Handeln derzeit ausgesetzt ist, entgegenwirken zu können.⁴⁸

⁴³ Reinermann/von Lucke 2002, S. 12, Onlinedokument (pdf).

⁴⁴ Vgl. Schmid (Hrsg.) 2019, S. 7.

⁴⁵ Vgl. Heuermann/Engel/von Lucke 2018, S. 34.

⁴⁶ Vgl. Gesellschaft für Informatik e.V. (GI)/Informationstechnische Gesellschaft (ITG) im VDE 2000, S. 3, Onlinedokument (pdf).

⁴⁷ Vgl. Heuermann/Engel/von Lucke 2018, S. 34.

⁴⁸ Vgl. Reinermann 2002, S. 61-62, Onlinedokument (pdf).

3.3 Grundsätze der ordnungsgemäßen Aktenführung

Der Grundsatz der ordnungsgemäßen Aktenführung ist gesetzlich nicht geregelt und folgt aus dem Rechtsstaatsprinzip nach Art. 20 Abs. 3 GG und ist darauf gerichtet, den effektiven Rechtsschutz gem. Art. 19 Abs. 4 GG zu gewährleisten.⁴⁹ Dieser umfasst die Verpflichtung der Behörde, den bisherigen wichtigen und sachbezogenen Ablauf des Geschehens objektiv zu dokumentieren. Nur eine ordnungsgemäße Aktenführung kann einen rechtsstaatlichen Verwaltungsvollzug gewährleisten, mit der Option einer rechtlichen Überprüfung durch Gerichte und Aufsichtsbehörden.⁵⁰ Es können spezifische Anforderungen an die Aktenführung in bestimmten Abteilungen der Behörden bestehen. Teilweise bezieht sich dies auf die Bedeutung der Akteninhalte, hauptsächlich jedoch auf formelle Anforderungen an die Führung der Akten. Die inhaltlichen Anforderungen können sich je nach Art der Akte unterscheiden.⁵¹ Das Gebot der Aktenmäßigkeit verpflichtet die öffentliche Verwaltung zum Führen von Akten. Alle wichtigen Verfahrensabläufe sind ausnahmslos, wahrheitsgetreu und nachvollziehbar zu dokumentieren.⁵²

Ziel des Grundsatzes der Aktenrelevanz ist es, das Handeln der Verwaltung in seinen Abläufen der Entscheidungsfindung nachvollziehbar aufzuzeigen. Die Bedeutung des Schriftgutes für Akten hängt von den individuellen Bedingungen des Einzelfalls ab. Es besteht kein Zweifel daran, dass alles, was in den Akten enthalten ist, einen erheblichen Informationsgehalt für das Verfahren der Verwaltung, die behördlichen Überlegungen und Einschätzungen sowie deren Resultate hat. Kenntnisse über die Verfahren der Ausarbeitungen und Entscheidungen, die Schritte im Bereich der Kommunikation, der Abteilungen und Personen, die beteiligt waren bzw. sind, andere hilfreiche Unterlagen, die für die gesetzmäßige Verwaltungshandlung, Beurteilung oder zukünftige Entscheidungen, können in einer Akte enthalten sein. Zu beachten ist, dass die Akten nicht ausschließlich vollumfängliche und relevante Dokumente enthalten, abgesehen davon auch Verarbeitungs- und Dokumentationsinformationen wie u. a. Vermerke, Verfügungen, Protokolle über den Bearbeitungsverlauf, sowie Unterschriften.⁵³ In der Regel ist eine hybride Aktenführung, was bedeutet, dass sowohl elektronische als auch analoge Dokumente parallel geführt werden, unzulässig.⁵⁴ Im Übergangszeitraum von analog zu digital ist eine Parallelführung der Akten zulässig. Hierbei ist zu beachten, dass deutlich

⁴⁹ Vgl. Bundesrechnungshof (Hrsg.) 2020, S. 4, Onlinedokument (pdf).

⁵⁰ Vgl. Bundesministerium des Innern und für Heimat (Hrsg.) 2013, S. 23, Onlinedokument (pdf).

⁵¹ Vgl. Bundesrechnungshof (Hrsg.) 2020, S. 3, Onlinedokument (pdf).

⁵² Vgl. Bundesministerium des Innern und für Heimat (Hrsg.) 2013, S. 23, Onlinedokument (pdf); Bundesrechnungshof (Hrsg.) 2020, S. 4, Onlinedokument (pdf).

⁵³ Vgl. Bundesrechnungshof (Hrsg.) 2020, S. 5-6, Onlinedokument (pdf).

⁵⁴ Vgl. Steinbrecher (Hrsg.) 2020a, S. 21.

sein muss, welche Art von Aktenführung die Maßgebende beschreibt.⁵⁵ Die Vollständigkeit der Aktenführung gewährleistet ebenfalls, dass keine Unterlagen beim Datentransfer von Papierakten verloren gehen.⁵⁶

Es ist erforderlich, Akten gemäß einem festgelegten Aktenplan anzulegen und in einem Verzeichnis zu dokumentieren. Von entscheidender Bedeutung ist, dass gespeicherte Daten mit zusätzlichen Informationen, den sog. Metadaten, um die Akten lückenlos, nachvollziehbar sowie für alle zugänglich zu machen, in den Akten verknüpft werden. Aufgrund der Dokumentations- und Kontrollfunktion der elektronischen Akte muss diese von befugten Dritten, wie z. B. von Verfahrensbeteiligten, vollständig gelesen und auf Vollständigkeit und Wahrhaftigkeit geprüft werden können.⁵⁷ Das Gebot der Aktenwahrheit bezeichnet, dass die Handlungen der Verwaltung korrekt in den Akten dargestellt werden müssen. Dies bedeutet, dass die enthaltenen Informationen alle Abläufe in der Akte, die die Entscheidung beeinflusst haben, vollkommen und unverfälscht dargestellt werden müssen.⁵⁸

Ferner gilt das generelle Verbot der nachträglichen Löschung und der unrichtigen Darstellung von ordnungsgemäß erlangten Feststellungen und Unterlagen aus den Akten. Die langfristige Wahrung des Aktenbestandes sowie die Revisionssicherheit der Akten ist ebenfalls ein Gebot.⁵⁹ Alle Arten von Aktenführung sind von der Revisionssicherheit betroffen. Es umfasst sichere Prozesse, die Organisation der Behörden, die ordnungsgemäße Anwendung und den reibungslosen Betrieb. Müssen Dokumente in den Akten oder die Verwendungsberechtigungen an diese aus rechtlichen Gründen nachträglich geändert werden, kann dies nur unter bestimmten Bedingungen erfolgen. Die Änderungen können lediglich von denjenigen, die das Recht besitzen Akten zu führen, vollzogen werden.⁶⁰ Für diese Fälle, die eine Veränderung erlauben, müssen die organisatorischen Vorschriften eindeutig definiert werden. Die sachlichen Voraussetzungen, wie die Löschungsfristen oder Änderungen und Befugnisse, müssen festgelegt werden. Die Dokumentation der Veränderungen muss sichergestellt werden.⁶¹ Außerdem ist es notwendig, die Informationen bis zum Ende der Aufbewahrungsfrist zu speichern.⁶²

⁵⁵ Vgl. Bundesrechnungshof (Hrsg.) 2020, S. 6, Onlinedokument (pdf).

⁵⁶ Vgl. Arbeitsgruppe „Elektronische Verwaltungsakte“ 2011, S. 4, Onlinedokument (pdf).

⁵⁷ Vgl. Arbeitsgruppe „Elektronische Verwaltungsakte“ 2011, S. 6, Onlinedokument (pdf); Bundesrechnungshof (Hrsg.) 2020, S. 6, Onlinedokument (pdf).

⁵⁸ Vgl. Bundesrechnungshof (Hrsg.) 2020, S. 6, Onlinedokument (pdf).

⁵⁹ Vgl. Bundesministerium des Innern und für Heimat (Hrsg.) 2013, S. 23, Onlinedokument (pdf).

⁶⁰ Vgl. Bundesrechnungshof (Hrsg.) 2020, S. 7, Onlinedokument (pdf).

⁶¹ Vgl. Arbeitsgruppe „Elektronische Verwaltungsakte“ 2011, S. 5, Onlinedokument (pdf).

⁶² Vgl. Bundesministerium des Innern und für Heimat (Hrsg.) 2013, S. 23, Onlinedokument (pdf).

3.4 Grundlagen der elektronischen Akte

Die Einführung der e-Akte ist ein wesentlicher Bestandteil des EGovG, welches die elektronische Verwaltungsarbeit fördert.⁶³ Zudem basieren automatisierte Verwaltungsprozesse auf elektronischen Akten. Die automatisierte Bereitstellung, Abstimmung und Übertragung von Daten erfordert die Verwendung elektronischer Akten.⁶⁴

„Eine elektronische Akte ist eine logische Zusammenfassung sachlich zusammengehöriger oder verfahrensgleicher Vorgänge und/oder Dokumente, die alle bearbeitungs- und aktenrelevanten E-Mails, sonstigen elektronisch erstellten Unterlagen sowie gescannten Papierendokumente umfasst und so eine vollständige Information über die Geschäftsvorfälle eines Sachverhalts ermöglicht.“⁶⁵

Hierdurch werden Papierakten durch die e-Akte ersetzt.⁶⁶ Aus dem § 6 S. 3 EGovG lässt sich entnehmen, wenn eine Akte elektronisch geführt wird, ist durch geeignete technische-organisatorische Maßnahmen nach dem Stand der Technik sicherzustellen, dass die Grundsätze ordnungsgemäßer Aktenführung eingehalten werden. Insofern gelten die Vorschriften für die Führung von Akten in Papierform ebenfalls für die elektronischen Akten.⁶⁷ Eine elektronische Akte wird in sog. Schriftgutobjekte unterteilt, diese sind die Akte, der Aktenvorgang und das Dokument. Die formelle und inhaltliche Struktur der Vorgänge und Dokumente, die in der Akte enthalten sind, wird in der Akte hierarchisch festgelegt. Von dieser Struktur darf nicht abgewichen werden. Strukturierte Daten, die Informationen über andere Informationsressourcen enthalten, werden als Metadaten bezeichnet. Sie beschreiben den Rahmen der Schriftgutobjekte. Diese können maschinell gelesen und ausgewertet werden. Hierbei erfolgt eine Informationslieferung, die erforderlich ist, um den Datensatzinhalt darzustellen, die das Öffnen der jeweiligen Datensätze nicht erfordern.⁶⁸ Als Metadaten werden u. a. das Aktenzeichen, das Datum des abgelegten Dokuments zu einem Prozess, der Dokumenteneigner sowie das Team, der aktuelle Status und die Aufbewahrungsfrist verstanden.⁶⁹ Definiert werden die zu einem Prozess gehörenden Metadaten vom Prozesseigner unter Beteiligung von den Vorgangsteams.⁷⁰ Eine Teileinheit einer Akte ist der Vorgang, er stellt die geringste Ansammlung von Dokumenten dar, die zusammenhängend sind. Innerhalb des jeweiligen Vorgangs werden die Dokumente hierarchisch abgebildet. Zugleich wird der Vorgang mit Metadaten versehen und kann hierdurch beschrieben werden. Den dritten Bestandteil des Schriftgutobjektes bildet das Dokument. Es umfasst nicht nur schriftliche oder

⁶³ Vgl. Bundesverwaltungsamt (Hrsg.) o. J., online.

⁶⁴ Vgl. Bizer 2019, S. 121.

⁶⁵ Bundesministerium des Innern und für Heimat (Hrsg.) 2013, S. 22, Onlinedokument (pdf).

⁶⁶ Vgl. Bundesministerium des Innern und für Heimat (Hrsg.) 2013, S. 22, Onlinedokument (pdf).

⁶⁷ Vgl. Bundesrechnungshof (Hrsg.) 2020, S. 4, Onlinedokument (pdf).

⁶⁸ Vgl. Bundesministerium des Innern (Hrsg.) 2012, S. 7, Onlinedokument (pdf); Bundesverwaltungsamt (Hrsg.) 2018, S. 3, Onlinedokument (pdf).

⁶⁹ Vgl. Bundesministerium des Innern (Hrsg.) 2012, S. 8, Onlinedokument (pdf); Steinbrecher (Hrsg.) 2020b, S. 50-51.

⁷⁰ Vgl. Steinbrecher (Hrsg.) 2020b, S. 50-51.

elektronische Dokumente wie Faxe, E-Mails, Auszüge aus Datenbanken und weiteren Dateien, sondern auch alle zusätzlichen Informationen, die zum Verständnis der Informationen erforderlich sind, wie u. a. die Metadaten. Die einzelnen Dokumente werden im Vorgang bearbeitet und können Vermerke und Verfügungen enthalten, die im Dokument hinterlegt sind.⁷¹

Die e-Akte umfasst ein DMS, ein Inputmanagement sowie eine Langzeitspeicherung. Das DMS bietet die grundlegenden Funktionen für die Verwaltung von elektronischen Dokumenten. Zu diesen zählen speziell die Erfassung, die einheitliche Datenspeicherung, die Verarbeitung und die Administration von Dokumenten. Das erfolgt mittels zuvor festgelegter Aktenpläne, die Regeln zur Bildung von Geschäftszeichen und den Aufbewahrungsfristen. Die Dokumente in Papierform sowie in elektronischer Form werden durch das Inputmanagement in die e-Akte übertragen. Die gesicherte Datenspeicherung der elektronischen Dokumente und der Metadaten nach Abschluss der Bearbeitung, bis hin zum Ende der Aufbewahrungsfristen, sind in der Langzeitspeicherung enthalten. Die e-Akte soll ein Vorgangsbearbeitungssystem beinhalten. Es ermöglicht die elektronische und medienbruchfreie Durchführung von Geschäftsprozessen, die für die e-Akte von Relevanz sind. Außerdem fördert es nicht nur die innere Zusammenarbeit, sondern zugleich auch die Dokumentation und Benachrichtigung. Die e-Akte integriert zudem Schnittstellen zur Archivverwaltung, den unterschiedlichen Fachverfahren und Portallösungen.⁷²

3.5 Prozessdigitalisierung

Zunächst ist zu klären, was der Begriff Prozess bedeutet. Hierzu beschreibt Rosemann aufgrund der Beschreibung von Nordsjeck den Begriff Prozess wie folgt:

„Ein Prozeß stellt die inhaltlich abgeschlossene, zeitliche und sachlogische Abfolge der Funktionen dar, die zur Bearbeitung eines betriebswirtschaftlich relevanten Objekts ausgeführt werden.“⁷³

Mit Blick auf die kommunalen Verwaltungen kann die Begriffsbestimmung ebenfalls für diese angewendet werden, da es sich bei den Verwaltungsprozessen um einen Vorgang handelt, der inhaltlich, chronologisch und logisch nachvollziehbar ist. Nach der oben genannten Definition besteht daher ein Prozess aus einer Vielzahl von Schritten. Die Konkretisierung einer Aktivität kann durch Veränderungen an einer anderen Aktivität beeinflusst werden, da sich das Resultat einer Aktivität auf die Eingabe oder die Anforderung einer unmittelbar darauffolgenden Aktivität auswirkt. Folglich besteht eine Abhängigkeit zwischen diesen Aktivitäten.⁷⁴

⁷¹ Vgl. Bundesministerium des Innern (Hrsg.) 2012, S. 7, Onlinedokument (pdf).

⁷² Vgl. Bundesrechnungshof (Hrsg.) 2020, S. 8-9, Onlinedokument (pdf).

⁷³ Rosemann 1996, S. 9. (im Original hervorgehoben)

⁷⁴ Vgl. Halsbenning u. a. 2019, S. 246-247.

Auf den ersten Blick wirken die verschiedenen Prozesse in den jeweiligen Abteilungen und Behörden sehr unterschiedlich, jedoch sind die Verfahren sehr ähnlich. Grundsätzlich handelt es sich bei allen Prozessen, in denen die Daten erfragt, erfasst und kontrolliert werden, um dieselbe Vorgehensweise und Abfolge. Die wiederkehrende Abfolge erfolgt unter bestimmten Vorgaben, wie Gesetzen und Vorschriften, und wird mittels Unterstützung durch Verwendung von Hilfsmitteln durchgeführt. Ferner werden die Daten abgeglichen und im nächsten Schritt Unterschriften oder Genehmigungen getätigt, Entscheidungen und Maßnahmen ergriffen. Diese Prozesse können sowohl interner als auch externer Natur sein, bei letzterem ist eine Beteiligung von Bürgern erforderlich.⁷⁵ Gleichmaßen gilt es genauso für Abläufe, die unterschiedliche, aber sich wiederholende Szenarien im Ablauf darstellen.⁷⁶ Die Betrachtung der Abläufe in den verschiedenen Abteilungen einer Verwaltung verdeutlichen, dass die Prozesse, trotz der unterschiedlichen Abteilungen, mit jeweils anderen Aufgabenbereichen wiederkehrend sind. Nicht ausschließlich die Abfolgen von Prozessen sind wiederverwendbar, überdies kann die Optimierung der Prozesse einer Abteilung auf eine andere Abteilung angewendet werden, sofern es sich in bestimmten Fällen als vorteilhaft erwiesen hat. Aufgrund der Erkenntnisse von Reduzierungen innerhalb eines Prozesses könnten andere Abteilungen diesbezüglich überzeugt werden, eine solche Umgestaltung der Prozessabfolge ebenfalls vorzunehmen.⁷⁷

Die Ziele der Prozessdigitalisierung bestehen u. a. aus der Verkürzung der Zeiten der Bearbeitungen, der Erhöhung der Transparenz und der Verringerung der Mitarbeiterbelastung, die aufgrund der Digitalisierung erreicht werden können.⁷⁸ Die Anpassung von Prozessen ist fortwährend ein Prozess der Schöpfung und Innovation.⁷⁹ Ein großes Problem besteht allerdings darin, dass die Strukturen der Prozesse auf Basis von Papierarbeiten, dem postalischen Versand, und der Bearbeitung, die aufeinander aufbaut, erfolgen.⁸⁰ Ferner sind gesetzliche Vorschriften und die Verwaltungsstruktur, die nicht auf schnelles Entscheiden, sondern auf klarer Verantwortung basieren, Herausforderungen, die die Digitalisierung bewältigen muss.⁸¹ Es besteht die Möglichkeit, dass der Prozess durch die 1:1-Umwandlung ins Digitale die Schwierigkeiten und mangelnde Transparenz übernimmt und hierdurch genauso kompliziert ist wie in Papierform. Trotz der Tatsache, dass der Prozess vollständig digital abläuft, könnten dennoch alle Beteiligten finden, dass er nicht unkomplizierter oder effektiver ist. Sollte der Prozess gleichermaßen kompliziert sein wie in der papierbasierten Form, könnte bald die Frage auftauchen, warum dieser Prozess digital durchgeführt werden sollte? Einige der Mitarbeiter würden sich den vorherigen analogen Prozess zurückwünschen, da sie mit diesem

⁷⁵ Vgl. Ferreira da Costa 2023, S. 56; Bundesministerium des Innern und für Heimat (Hrsg.) 2013, S. 28, Onlinedokument (pdf).

⁷⁶ Vgl. Ferreira da Costa 2023, S. 16.

⁷⁷ Vgl. Ferreira da Costa 2023, S. 58.

⁷⁸ Vgl. Ferreira da Costa 2023, S. 54.

⁷⁹ Vgl. Ferreira da Costa 2023, S. 59.

⁸⁰ Vgl. Ferreira da Costa 2023, S. 54.

⁸¹ Vgl. Ferreira da Costa 2023, S. 146.

vertraut sind.⁸² Es besteht die Möglichkeit ein zentrales Prozessteam einzurichten, welches die Beteiligten während der Anpassung der Prozesse unterstützt. Die Prozesse, die untersucht, angepasst und digitalisiert werden, erfordern viel Zeit. Es ist hauptsächlich auf eine Vielzahl von Absprachen, Kompromissen und Bestimmungen zurückzuführen, um einen Wandel voranzutreiben. Hier nimmt das Prozessteam eine entscheidende Rolle ein, da sie ihr Wissen mit den jeweiligen Beteiligten teilen, sie sind Ansprechpartner für offene Fragen, bereiten Projekte vor und steuern diese.⁸³ Weiterhin kann das Team die Empfehlungen aus den jeweiligen Abteilungen der Behörde vermitteln und hierdurch sicherstellen, dass die Ergebnisse für alle Mitarbeiter protokolliert und zur Verfügung gestellt werden. Dieses Team kann dazu beitragen, dass die unterschiedlichen Abteilungen voneinander profitieren.⁸⁴

Es ist unmöglich, die gesamten Prozesse gleichzeitig zu digitalisieren, daher bleiben die meisten Dokumente zunächst analog. Auf diese Weise werden die Prozesse in digitaler Form als umfangreicher Medienbruch wahrgenommen. Falls es keine Entlastung gibt, wird das Interesse der Mitarbeiter an einer fortschreitenden Digitalisierung gering sein. Aus diesem Grund ist die Digitalisierung eine gute Gelegenheit für Behörden, einen Prozess vollständig zu überholen. Ist eine Prozessdigitalisierung noch nicht durchgeführt worden, so ist es deutlich einfacher, neue Methoden zu entwickeln und sich an fortschrittliche Arbeitsweisen anzupassen. Sollte bereits eine Lösung erworben und der Ablauf durchgeführt worden sein, ist es wahrscheinlicher, nur minimale Anpassungen vorzunehmen, als eine vollständige Modifikation durchzuführen.⁸⁵ Es gehört dennoch weitaus mehr dazu, als die Abläufe zu digitalisieren. Es erfordert eine andauernde Transformation, da die Verwaltungsprozesse teilweise unmodern, kompliziert und zu langsam sind. Es ist wichtig, dass Prozesse regelmäßig untersucht, analysiert und mögliche Verbesserungen festgestellt werden. Modern ist ein Prozess, wenn dieser aktuell verbessert und digitalisiert wird. Um dies auch in den darauffolgenden Jahren zu erreichen, muss sich dieser jedoch ständig an die derzeitigen Entwicklungen anpassen. Das bedeutet, dass die Mitarbeiter bzw. das Prozessteam sich wiederkehrend mit den bestehenden Prozessen auseinandersetzen und diese neu untersuchen und modifizieren.⁸⁶ Eine Verbesserung des Prozesses ist nur möglich, wenn dieser in seinen Grundzügen fortwährend gleich abläuft. Hingegen kann ein Prozess, der immer eine andere Vorgehensweise aufweist, nicht dargestellt werden und somit auch nicht in seiner Gesamtheit betrachtet werden. Es ist problematisch, Schwachstellen zu identifizieren und diese zu standardisieren. Aus diesem Grund ist es schwierig, Prozesse, die in einzelnen Fällen stark voneinander abweichen, zu digitalisieren und zu optimieren.⁸⁷

⁸² Vgl. Ferreira da Costa 2023, S. 54-55.

⁸³ Vgl. Ferreira da Costa 2023, S. 42-43.

⁸⁴ Vgl. Ferreira da Costa 2023, S. 58.

⁸⁵ Vgl. Ferreira da Costa 2023, S. 55.

⁸⁶ Vgl. Ferreira da Costa 2023, S. 65.

⁸⁷ Vgl. Ferreira da Costa 2023, S. 15.

4 Methodik

Empirische Sozialforschung umfasst eine Reihe von Methoden, Techniken und Werkzeugen, die verwendet werden, um wissenschaftlich fundierte Untersuchungen des Verhaltens von Menschen und anderen sozialen Phänomenen durchzuführen. Die Erforschung der sozialen Realität ist das gemeinsame Ziel der empirischen Sozialforschung. Bestandteil dieser Untersuchung sind Methoden. Um bestimmte Resultate zu erzielen oder auch gezielt Informationen zu sammeln, werden Methoden als Systeme von Instruktionen und Anordnungen bezeichnet. Unterschieden wird zwischen zwei Methoden, der quantitativen und der qualitativen Methode, die in der Sozialforschung durchgeführt werden.⁸⁸ In dieser Bachelorthesis wurde die qualitative Forschung gewählt, um ein tieferes und umfassenderes Verständnis zu erlangen.⁸⁹ Mittels einer quantitativen Methode, die es zwar ermöglicht, eine große Anzahl von Personen bzw. Kommunen und deren Mitarbeitern zu befragen, würden diese Ergebnisse keine detaillierten Erkenntnisse liefern.⁹⁰ Da es sich um eine statistische Datenverarbeitung handeln würde, würden dabei wahrscheinlich keine verwertbaren Ergebnisse erzielt werden, die zur Beantwortung der Forschungsfrage dienen.⁹¹ Aufgrund der erst anlaufenden Implementierung wurde es als nicht sinnvoll erachtet, die Mitarbeiter in der Gemeinde Gründau zu befragen, da über die Prozessoptimierung noch keine Erfahrungen gesammelt werden konnten. Mit dem finalen Start der e-Akte in den verschiedenen Abteilungen der Gemeinde können Herausforderungen sowie Chancen identifiziert werden. Es wurde bei der Auswahl der Experten darauf geachtet, dass die jeweiligen Kommunen bereits seit mehreren Jahren die e-Akte nutzen und hierdurch Erfahrungen sammeln konnten.

4.1 Qualitative Forschung

Um die bereits festgelegte Forschungsfrage dieser Bachelorthesis beantworten zu können, erfolgt die Informationsbeschaffung durch eine literaturbasierte Recherche, um bereits dokumentierte Informationen im Bereich der e-Akte und der Prozesse und deren Optimierung zu erlangen. Ferner wird die qualitative Methode, insbesondere in Form von leitfadengestützten Interviews, die durchgeführt wurden, genutzt.⁹² Bei den sog. systematisierenden Interviews von Experten liegt das Hauptaugenmerk auf dem Handlungs- und Erfahrungswissen, das aus der Praxis gewonnen wurde und reflektierend verfeinert und intuitiv im Rahmen des Interviews kommuniziert werden kann. Ziel dieser Art von Experteninterviews ist es, systematisch und vollständig Informationen zu sammeln. Der Experte erklärt seine Perspektive auf bestimmte Themengebiete und klärt über objektive

⁸⁸ Vgl. Häder 2019, S. 13-14.

⁸⁹ Vgl. Goldenstein u. a. 2018, S. 92.

⁹⁰ Vgl. Häder 2019, S. 67.

⁹¹ Vgl. Goldenstein u. a. 2018, S. 107.

⁹² Vgl. Goldenstein u. a. 2018, S. 94-95.

Tatsachen auf.⁹³ Durch diese Methode ist es möglich, das erforderliche Wissen zur Implementierung der e-Akte zu ermitteln, insbesondere in Bezug auf die Optimierung der bestehenden Prozesse in verschiedenen hessischen Kommunen und Behörden, um eine Prognose für die Gemeinde Gründau zu erzielen. Diese Herangehensweise kann detaillierte Informationen liefern, die zur Beantwortung der Forschungsfrage dienen.⁹⁴

4.2 Hypothesen

Wissenschaftlich ausgelegte Verdachte über einen Vorfall oder einen Zusammenhang von mindestens zwei Eigenschaften werden als Hypothesen definiert. Sie umfassen bestätigtes Wissen und noch nicht bestätigte Annahmen. Die Empirie soll die Hypothesen untersuchen, um das Wissen zu erweitern.⁹⁵

Im Rahmen der in Kapitel 1 genannten Forschungsfrage wurden mehrere Hypothesen entwickelt. Mit Hilfe von Experteninterviews, die die empirische Grundlage der Arbeit bilden, sollen die Hypothesen beantwortet bzw. analysiert werden.⁹⁶ Hypothesen leiten die Forschung, da sie das vollständige Forschungsinteresse des Forschers, welches zu einer solchen forschungsleitenden Funktion führt, enthalten. Es könnte nach vielen Gründen gesucht werden, jedoch begrenzen die Hypothesen diese Gesamtzahl möglicher Erläuterungen auf eine oder geringe Anzahl. Die Entscheidung, bestimmte Erläuterungen auszuarbeiten, ergibt sich aus der Vielzahl möglicher Erläuterungen. Allein auf der Basis der Resultate der Forschung können Behauptungen gemacht werden. Aus diesem Grund gibt es eine wissenschaftliche Reduzierung der Tatsächlichkeit. Die konkreten Hypothesen führen zu Entschlüssen und Vorgaben, die im Laufe der Forschung getroffen werden.⁹⁷ Folgende Hypothesen können aufgrund der theoretischen Grundlagen der e-Akte und der empirischen Sozialforschung aufgestellt werden. Anschließend werden sie überprüft, um festzustellen, ob sie widerlegt oder bestätigt werden können.

Hypothese 1: Die Befragten betrachten die e-Akte als Beitrag zur Verbesserung von Verwaltungsprozessen.

Mittels der ersten Hypothese soll festgestellt werden, ob die Interviewpartner aus den verschiedenen Kommunen annehmen, dass die Einführung der e-Akte in ihren Kommunen zu einer Verbesserung der bisherigen Verwaltungsprozesse führt.

⁹³ Vgl. Bogner/Menz 2002, S. 37.

⁹⁴ Vgl. Berger-Grabner 2022, S. 127.

⁹⁵ Vgl. Häder 2019, S. 35.

⁹⁶ Vgl. Spillner 2023, S. 89.

⁹⁷ Vgl. Häder 2019, S. 36.

Hypothese 2: Die e-Akte führt zu einem Anstieg der Produktivität der Mitarbeiter. In der zweiten Hypothese soll festgestellt werden, ob die Befragten nach Einführung der e-Akte feststellen konnten, dass die Produktivität der Mitarbeiter einen Anstieg verzeichnet. Dies könnte, sofern ein Anstieg zu verzeichnen wäre, als ein Vorteil der e-Akte gesehen werden.

Hypothese 3: Die herkömmliche Aktenführung wird durch die e-Akte erleichtert. Bei der aufgestellten Hypothese besteht der Unterschied, dass die Bearbeitung zuvor analog stattgefunden hat. Hierbei soll anhand der gewonnenen Ergebnisse dargelegt werden, ob die Implementierung die Aktenführung erleichtert oder diese evtl. verschlechtert.

Hypothese 4: Die e-Akte schafft eine verbesserte Transparenz. Unter transparentem Handeln wird in den Bereichen Politik und Verwaltung verstanden, dass Prozesse, Arbeitsweisen, Entscheidungen und die geleistete Arbeit für die Allgemeinheit verständlich dargelegt werden.⁹⁸ Aufgrund des Einsatzes moderner Technologien im Bereich der Information und Kommunikation kann die Verwaltung von außen wirklich transparent werden, indem Abläufe und Festlegungen einfacher zu verstehen sind.⁹⁹

Hypothese 5: Die Einführung der e-Akte bietet eine Gelegenheit, die starren Verwaltungsprozesse in Kommunen zu überarbeiten. Anhand der gewonnenen Informationen der Befragten gilt es herauszufinden, ob die Einführung der e-Akte als Gelegenheit gesehen werden konnte, die bestehenden Prozesse und Verwaltungsstrukturen zu überarbeiten.

4.3 Datenerhebung

Um eine Prognose ausarbeiten zu können, wurden vier Interviews mit Beschäftigten aus den Kommunen geführt. Die Auswahl der Befragten erfolgte mit dem Hintergrund, dass die jeweiligen Beschäftigten mit der e-Akte in ihrer jeweiligen Kommune betraut waren und bisher schon Erfahrungen im Umgang mit der e-Akte sammeln konnten. Im Zeitraum vom 07.02.2024 bis 22.02.2024 wurden Abteilungsleitungen angesprochen bzw. per E-Mail angeschrieben. Die Kontakte zwischen der Forscherin und den Befragten entstand durch das Studium zu Dozenten als auch Studierenden sowie durch Kontakte zu weiteren Kommunen. In den E-Mails erfolgte zuerst eine kurze Vorstellung der Studierenden und wie sie auf die Ansprechpartner aufmerksam wurde. Den vier Personen wurde das Vorhaben der Bachelorthesis, die Feststellung der Prozessoptimierung aufgrund der Implementierung der e-Akte sowie die Nutzung der gewonnenen Erkenntnisse aus den

⁹⁸ Vgl. von Lucke/Gollasch 2022, S. 29.

⁹⁹ Vgl. von Lucke/Gollasch 2022, S. 36.

Interviews mit anderen Kommunen bezüglich der Auswirkungen auf Prozesse vorgestellt. Die vier Personen, die kontaktiert wurden, nahmen einzeln am Experteninterview teil. Die gesammelten Informationen aus den vier geführten Experteninterviews stammen aus Gesprächen mit Amtsleitern bzw. stellvertretenden Abteilungsleitern aus vergleichbaren Kommunen sowie Landkreisen.

Die Befragten gehören jeweils unterschiedlichen Abteilungen an. Zwei der vier Interviewpartner sind neben ihrer jeweiligen Funktion zusätzlich für die Digitalisierung zuständig. Sie hatten einen Einfluss auf die zu treffenden Entscheidungen während der Einführung der e-Akte und auf die künftig noch zu treffenden Maßnahmen. Hierdurch konnten aus den jeweiligen Behörden die Erfahrungen in Bezug auf die Prozessoptimierung durch die Implementierung der e-Akte gesammelt werden. Dies geschah aufgrund der unterschiedlichen Zugehörigkeiten zu den Abteilungen und der sich daraus ergebenden verschiedenen Blickwinkel. Diese Vorgehensweise ermöglicht es, detaillierte Beschreibungen der persönlichen Ansichten und Eindrücke zu erhalten.¹⁰⁰ Hierbei ist es unerheblich, in welcher Abteilung die Befragten die e-Akte eingeführt haben, da die Prozesse allgemein betrachtet werden. Mittels dieser Auswahl von Gemeinden und Kreisen konnte der Erfolg der Implementierung auf verschiedenen Verwaltungsebenen untersucht und Aufschluss über die Vorgehensweisen sowohl negativer als auch positiver Art gegeben werden. Zu beachten ist, dass hierbei keine Unterscheidung zwischen den verschiedenen Verwaltungsebenen vollzogen wurde und lediglich die Ergebnisse unabhängig dieser, zur Beantwortung der Forschungsfrage und der Hypothesen, Verwendung fanden. Erwähnenswert ist, dass die Prozessoptimierung in einer Abteilung oder Behörde auch auf andere Abteilungen anwendbar ist und hierdurch neue Möglichkeiten der Vorgehensweisen aufgezeigt werden können.¹⁰¹

Im leitfadengestützten Experteninterview wurden insgesamt sieben Fragen, aufgrund vorheriger Annahmen über das Thema, gestellt.¹⁰² Berücksichtigt wurde bei der Erstellung der Fragen im Hinblick auf die Zeit, dass das Interview die Dauer von einer Stunde nicht überschreitet, da nach mehr als einer Stunde die Gefahr besteht, dass die Konzentration nachlässt und dies die Ergebnisse verfälschen kann.¹⁰³ Die Interviews lagen zwischen 19 Minuten und das Maximum bei 40 Minuten. Die ersten sechs Fragen wurden offen gestellt. Diese sind durch keine vorgegebene Antwortmöglichkeit gekennzeichnet, hierdurch wurden die Befragten nicht in ihrer Antwort zur jeweiligen Frage eingeschränkt. Die offenen Fragen wurden als sinnvoll erachtet, da diese zur Gewinnung von Informationen und dem Wissen der Befragten beitragen.¹⁰⁴ Die letzte Frage wurde in Form einer Kombination aus einer geschlossenen und offenen Frage gestellt und sollte zum Ziel haben, auf einer Skala von eins bis zehn feststellen zu können, inwiefern die e-Akte zur Prozessoptimierung beiträgt. Hierzu wurden die Befragten

¹⁰⁰ Vgl. Berger-Grabner 2022, S. 127.

¹⁰¹ Vgl. Ferreira da Costa 2023, S. 56, 58.

¹⁰² Vgl. Goldenstein u. a. 2018, S. 95.

¹⁰³ Vgl. Berger-Grabner 2022, S. 144.

¹⁰⁴ Vgl. Züll/Menold 2022, S. 1127-1129.

gebeten, ihre Einschätzung zu begründen. Die sieben Fragen des Interviewleitfadens sind in der Anlage 1 auf Seite 54 dieser Bachelorthesis angefügt. Die Ausbildungsbehörde genehmigte den Interviewleitfaden vor der Durchführung der Interviews. Die Interviews wurden sowohl in einem persönlichen Gespräch als auch online über Skype und aufgrund von technischen Problemen telefonisch durchgeführt. Hierdurch konnte gewährleistet werden, dass zeitnahe Termine vereinbart werden konnten und diese flexibel gestaltbar waren. Aufgrund der verschiedenen Standorte der befragten Interviewpartner war ein persönliches Interview vor Ort nicht überall möglich, da es mit einer Fahrzeit verbunden gewesen wäre und bei einem Online-Termin die Entfernung keine Rolle spielte.

Um die Experten schon frühzeitig auf die kommenden Fragen vorzubereiten, wurden die Interviewfragen vorab per E-Mail versendet. Hierdurch wurde gewährleistet, dass die Befragten genügend Zeit hatten, sich auf das Interview vorzubereiten und sich Gedanken zu machen, wie die Implementierung der e-Akte in ihrer jeweiligen Abteilung bzw. Kommune ablief. Die Experteninterviews wurden in der Zeit vom 19.02.2024 bis einschließlich 05.03.2024 durchgeführt. Ferner wurde vor den Experteninterviews die Einwilligungserklärung per E-Mail zugesandt. In dieser wurde darauf hingewiesen, dass das Interview mittels eines Aufnahmegeräts aufgezeichnet wird und zugesichert, dass personenbezogene Angaben anonymisiert werden. Die mittels eines Aufnahmegeräts aufgezeichneten Experteninterviews der vier Befragten wurden, in Form der einfachen Transkription¹⁰⁵, unter Verwendung der MAXQDA-Software transkribiert und befinden sich in der Anlage 2 bis 5.

In den Transkriptionen wurden die gestellten Interviewfragen und die jeweilige Antwort der Befragten berücksichtigt. Die Befragten wurden zur besseren Unterscheidung und Aufrechterhaltung der zuvor zugesicherten Anonymität mit B1, B2, B3 und B4 gekennzeichnet.¹⁰⁶ Die Transkripte werden in der qualitativen Forschung vielfach als Grundmaterial für die Untersuchung verwendet.¹⁰⁷ Es stellt einen Verfahrensschritt dar, bei dem die Betrachtungsweisen der Aufnahmen dokumentiert und für spätere Untersuchungen verfügbar gemacht werden.¹⁰⁸ Notwendig ist, auf bestimmte Aspekte zu achten, die abhängig vom Forschungsziel, der beabsichtigten Verwendung des Transkripts und der spezifischen Sachlage verschieden sein können. Mit der Transkription kann keinesfalls die Situation während des Gesprächs ausnahmslos niedergeschrieben werden. Es gibt in den meisten einfachen Transkripten nur geringfügige Informationen zu para- und nonverbalen Begebenheiten, vielmehr sind die Äußerungen der Befragten dargelegt.¹⁰⁹ Lautäußerungen und Fülllaute, in Form von „mhm“, „aha“, „ähm“ etc., wurden nicht mittranskribiert sowie Störungen während der Interviews wurden in Klammern kenntlich

¹⁰⁵ Vgl. Dresing/Pehl (Hrsg.) 2018, S. 17.

¹⁰⁶ Vgl. Kuckartz/Rädiker 2022, S. 200.

¹⁰⁷ Vgl. Dresing/Pehl 2020, S. 841.

¹⁰⁸ Vgl. Dresing/Pehl 2020, S. 836; Dresing/Pehl (Hrsg.) 2018, S. 16.

¹⁰⁹ Vgl. Dresing/Pehl (Hrsg.) 2018, S. 17.

gemacht. Die Transkriptionen wurden hinsichtlich der typischerweise in Umgangssprache und Dialekt gesprochenen Interviews geglättet, in dem Fall an das Schriftdeutsch angenähert. Wenn es während des Gesprächs zu Sprechpausen kam, wurden diese mit „(...)“ gekennzeichnet. Ebenfalls wurden die Wörter, die besonders hervorgehoben wurden, mit einem Unterstrich versehen.¹¹⁰ Weiterhin wurden Zustimmungen in Form von „Ja“ und „Genau“ nicht mittranskribiert, sofern sie nur zur Aufrechterhaltung des Gesprächs dienten. Dieses Vorgehen beabsichtigt, dass es eine kurze Umsetzungsdauer aufweist, leicht lesbar und einfach erlernbar ist.¹¹¹

4.4 Auswertungsmethode

Als Auswertungsmethode wurde die qualitative Inhaltsanalyse nach Kuckartz herangezogen. Bei dieser Art der Analyse werden nicht nur offensichtliche, sondern auch verborgene Inhalte betrachtet.¹¹² Für die inhaltlich strukturierende qualitative Inhaltsanalyse entwickelte Kuckartz ein Sieben-Phasen-Modell. Diese Phasen werden anhand des eigenen Forschungsprojektes nachfolgend präsentiert.¹¹³

Die erste Phase wird durch das Lesen des Datenmaterials und Markieren bzw. Hervorheben von äußerst relevanten Passagen und Begriffen im Material eingeleitet. Hierbei werden zudem kurze Zusammenfassungen verfasst, die mittels der MAXQDA-Software, als sog. Memos, hinterlegt werden.¹¹⁴ Aufgrund dieser initiiierenden Textarbeit konnten erste nützliche Einsichten in die spätere Strukturierung des Kategoriensystems, Hinweise auf die Bedeutung von Themen und Perspektiven sowie Ideen für die weitere Analyse festgestellt werden.¹¹⁵

In der zweiten Phase nach Kuckartz werden Hauptkategorien entwickelt, die das vollumfängliche Datenmaterial strukturieren.¹¹⁶ Bei der Erstellung des leitfadengestützten Interviews für die befragten Kommunen sind bereits zuvor viele Überlegungen in deren Entstehung eingeflossen. Aus diesem Grund wurden Kategorien bereits direkt aus dem Leitfaden ausgearbeitet.¹¹⁷ Kategorien finden sich in unterschiedlichen Arten, es gibt u. a. die Fakten-Kategorien und die thematischen Kategorien.¹¹⁸ Im vorliegenden Fall

¹¹⁰ Vgl. Kuckartz/Rädiker 2022, S. 200.

¹¹¹ Vgl. Dresing/Pehl (Hrsg.) 2018, S. 17.

¹¹² Vgl. Kuckartz/Rädiker 2022, S. 39.

¹¹³ Vgl. Kuckartz/Rädiker 2022, S. 132.

¹¹⁴ Vgl. Kuckartz/Rädiker 2022, S. 132-133.

¹¹⁵ Vgl. Kuckartz/Rädiker 2022, S. 122.

¹¹⁶ Vgl. Kuckartz/Rädiker 2022, S. 133.

¹¹⁷ Vgl. Kuckartz/Rädiker 2022, S. 72.

¹¹⁸ Vgl. Kuckartz/Rädiker 2022, S. 56.

wurde die thematische Kategorienbildung für das Kategoriensystem angewandt und entspricht der Struktur des Interviewleitfadens.¹¹⁹ Eine Kategorie bezieht sich auf ein spezifisches Thema, ein spezifisches Argument und eine spezifische Denkfigur.¹²⁰

Im ersten Codierprozess wurde mit der deduktiven Kategorienbildung begonnen, um ein System zu entwickeln.¹²¹ Dies stellt die dritte Phase dar, in der das Datenmaterial mit Hauptkategorien codiert wird.¹²² Die Kategorien werden bei der deduktiven Kategorienbildung frei vom gesammelten Material gebildet. Sie basiert auf einer zuvor bestehenden inhaltlichen Systematisierung.¹²³ Diese ergibt sich aus dem Interviewleitfaden, die jedoch bloß als Ausgangspunkt herangezogen wurde. Hierdurch konnte innerhalb des Datenmaterials nach passenden Inhalten gesucht und generell klassifiziert werden.¹²⁴ Im Rahmen der Auswertung wurden die Textstellen benannt, in denen diese Kategorien inhaltlich beschrieben wurden. Dadurch wurde auf eine spezifische Textstelle Bezug genommen.¹²⁵ Das Textsegment, das mit einer spezifischen Kategorie oder einem spezifischen Inhalt, wie z. B. einem Thema und einer Verhaltensweise, in Zusammenhang steht, wird als codiertes Segment bei gesprochenen Daten verstanden. Hierbei kann von der gebildeten Kategorie auf den Textabschnitt geschaut werden, welcher ein codiertes Segment ist, das zu einer bestimmten Kategorie gehört. Am Ende ergibt sich eine Verbindung zwischen den jeweiligen Textstellen und der jeweiligen Kategorie.¹²⁶ Besonders hervorzuheben ist, dass das Kategoriensystem innerlich miteinander verknüpft ist und ihre Struktur nachvollziehbar und plausibel sein muss.¹²⁷ Es ist von außerordentlicher Wichtigkeit, dass die Segmentgrenzen genau bestimmt werden.¹²⁸ Bei der Codierung der Textsegmente wurde darauf geachtet, die vollständigen Erklärungen der Befragten zu codieren. Hierdurch kann gewährleistet werden, dass eine Nachvollziehbarkeit im Kontext des Gesagten vorherrscht.¹²⁹

Aufgrund der genauen Bestimmung der Textpassagen erfolgt in der späteren Phase die induktive Kategorienbildung.¹³⁰ Der Interviewleitfaden wurde verwendet, um die *Prozesse vor der Einführung* der e-Akte als erste Hauptkategorie zu erstellen. Alle Aussagen der Befragten, die die Abläufe im Allgemeinen und in Bezug auf beispielhafte Prozesse beschreiben, sowie deren Umstellung in die digitale Form, sind in diesem Zusammenhang aufgeführt. Die zweite Kategorie umfasst die *Herausforderungen und Chancen* der

¹¹⁹ Vgl. Kuckartz/Rädiker 2022, S. 72.

¹²⁰ Vgl. Kuckartz/Rädiker 2022, S. 56.

¹²¹ Vgl. Kuckartz/Rädiker 2022, S. 102.

¹²² Vgl. Kuckartz/Rädiker 2022, S. 134.

¹²³ Vgl. Kuckartz/Rädiker 2022, S. 71-72.

¹²⁴ Vgl. Kuckartz/Rädiker 2022, S. 102-103.

¹²⁵ Vgl. Kuckartz/Rädiker 2022, S. 56.

¹²⁶ Vgl. Kuckartz/Rädiker 2022, S. 67.

¹²⁷ Vgl. Kuckartz/Rädiker 2022, S. 63.

¹²⁸ Vgl. Kuckartz/Rädiker 2022, S. 56.

¹²⁹ Vgl. Kuckartz/Rädiker 2022, S. 91.

¹³⁰ Vgl. Kuckartz/Rädiker 2022, S. 138.

e-Akte, die dargestellt werden. Aussagen über die Schritte zur *Bewältigung von Schwierigkeiten* werden in eine weitere Kategorie eingeteilt. Die vierte Kategorie bezieht sich auf die *Beeinflussung der Prozesse* durch die Einführung der e-Akte. Alle Aussagen, die beschreiben, welche Prozesse reduziert, vereinfacht sowie teilautomatisiert werden, werden in diese Kategorie eingestuft und bilden Unterkategorien. Die *Produktivitätssteigerung* der Mitarbeiter gehört zur Kategorie fünf und umfasst sämtliche Aussagen und Informationen, die die Befragten zur Steigerung der Produktivität der Mitarbeiter erhalten haben. Die sechste Kategorie beinhaltet den *Beitrag zur Prozessoptimierung*, den die Befragten auf einer Skala von null bis zehn eingestuft und ihre jeweilige Aussage begründet haben. Die *Umsetzungsvorschläge* der Befragten, wie die e-Akte in anderen Kommunen erfolgreich umgesetzt werden kann, sind in der letzten Kategorie enthalten.¹³¹

Nach dem ersten Codiervorgang erfolgt eine Unterscheidung der anfangs noch allgemein gehaltenen Kategorien. Hierfür werden alle Textpassagen, die in der Kategorie codiert sind, in einer Tabelle zusammengeführt.¹³² Die induktive Bildung der Kategorien zeichnet sich dadurch aus, dass Kategorien anhand der gewonnenen Daten direkt gebildet werden.¹³³ Dies wird in der Phase vier durchgeführt. Die Unterkategorien werden zuerst als eine ungeordnete Liste erstellt. Danach folgt die Organisation und Strukturierung der Liste mit den Unterkategorien. Ferner werden, falls nötig, Unterkategorien zusammengefasst und verallgemeinert. Nach diesem Schritt werden die jeweils entstandenen Unterkategorien definiert und anhand von Zitaten aus dem Material veranschaulicht.¹³⁴ Ferner werden teilweise noch weitere Unter-Unterkategorien gebildet, um innerhalb der Unterkategorien weiter zu differenzieren.¹³⁵ Sobald die Bildung der Unterkategorien vollendet ist, folgt ein zweiter Codierprozess in der Phase fünf, bei dem das Material mit den Unterkategorien codiert wird.¹³⁶ Die gesamt gebildeten Kategorien werden in einem hierarchischen Kategoriensystem dargestellt, das verschiedene Ebenen in Form von über- und untergeordneten Kategorien enthält.¹³⁷ Nachfolgend ist das Kategoriensystem in tabellarischer Form abgebildet.

¹³¹ Vgl. Kuckartz/Rädiker 2022, S. 71.

¹³² Vgl. Kuckartz/Rädiker 2022, S. 138.

¹³³ Vgl. Kuckartz/Rädiker 2022, S. 71.

¹³⁴ Vgl. Kuckartz/Rädiker 2022, S. 138.

¹³⁵ Vgl. Kuckartz/Rädiker 2022, S. 62.

¹³⁶ Vgl. Kuckartz/Rädiker 2022, S. 142.

¹³⁷ Vgl. Kuckartz/Rädiker 2022, S. 61-62.

Hauptkategorien	Unterkategorien	Unter-Unterkategorien
Prozesse vor der Einführung	Papierbasierte Aktenführung	
	Umstellung auf digitale Prozesse	
Herausforderungen und Chancen	Vorteile	Mobilität
		Ressourcenverwaltung
		Effiziente Dokumentenverwaltung
		Dokumentenversand und -weitergabe
		Transparenz und Nachvollziehbarkeit
	Nachteile	IT-Infrastruktur
		Mitarbeiterschulungen
		einheitliche Aktenführung
		Probleme bei der Umstellung
		Kontrollverlust des Amtsleiters
Bewältigung von Schwierigkeiten bei der Einführung	finanzielle Ressourcenverwaltung	
	Changemanagement	
	Projektgruppe bzw. Digitalisierungslotsen	
	Infrastruktur	
Beeinflussung der Prozesse	Reduzierung der Prozesse	
	Vereinfachung der Prozesse	
	Teilautomatisierung der Prozesse	
Produktivitätssteigerung	Zeiteinsparung und Entlastung	
	Homeoffice	
	Altersstruktur	
Beitrag zur Prozessoptimierung	Wert neun	
	Wert acht	
	Wert vier bis acht	
Umsetzungsvorschläge	Projektmanagement	
	Changemanagement	
	Prozessanalyse	
	Austausch mit anderen Kommunen	
	Vorgaben einer einheitlichen Aktenführung und Arbeitsweise	

Tabelle Kategoriensystem¹³⁸

¹³⁸ Quelle: Eigene Darstellung

In der vorletzten Phase findet die Analyse statt. Der Analyse wurde eine thematische Zusammenfassung vorangestellt. Dieser Schritt bewirkt für die Forschungsfrage eine Komprimierung sowie eine Reduzierung des Datenmaterials auf das tatsächlich Maßgebliche.¹³⁹ Nach der thematischen Zusammenfassung folgt die Phase sechs. Es wird zwischen mehreren Analyseformen unterschieden, hierbei wird die kategorienbasierte Analyse angewandt, die auf der Grundlage der Hauptkategorien erfolgt. Die inhaltlichen Ergebnisse jeder Hauptkategorie werden präsentiert. Es wird eine logische Abfolge der Kategorien gewählt, die die Kategorien nachvollziehbar ordnen.¹⁴⁰

Die gewonnenen Ergebnisse und Feststellungen werden verschriftlicht. Hierbei werden die zuvor niedergeschriebenen Memos, Textabschnitte und Auswertungen in Textform im abschließenden Ergebnistext integriert.¹⁴¹ Im Folgenden werden die Resultate in einem eigens dafür bestimmten Kapitel dargestellt.

5 Auswertung der Ergebnisse

Die Untersuchungsergebnisse werden nachfolgend in Hauptkategorien unterteilt, die auf der Grundlage des Leitfadeninterviews deduktiv gebildet wurden. Die Ergebnisse werden jeweils zusammenfassend aus den geführten Experteninterviews, anhand der Hauptkategorien und deren jeweiligen Unterkategorien und weiteren Unter-Unterkategorien, dargestellt.

5.1 Prozesse vor der Einführung der e-Akte

Alle Beiträge und angebrachten Aspekte der Befragten, die die Prozesse vor der Einführung der e-Akte erklären oder auch mit den Prozessen nach der Umstellung in Verbindung bringen, werden unter dieser Hauptkategorie gefasst. Dabei wurden in den einzelnen Gesprächen zwei Unterkategorien identifiziert, die behandelt wurden.

5.1.1 Die papierbasierte Aktenführung

In dieser Unterkategorie wird der Fokus auf die papierbasierte Aktenführung als vorherige Arbeitsweise zur Verwaltung und Bearbeitung von Dokumenten gelegt. Zudem werden die Schwierigkeiten aufgezeigt, die die Befragten aufgrund der analogen Aktenführung angesprochen haben. Dabei sind nicht nur konkrete Aussagen zu berücksichtigen, sondern auch die persönlichen Wahrnehmungen der Befragten.

¹³⁹ Vgl. Kuckartz/Rädiker 2022, S. 143-144.

¹⁴⁰ Vgl. Kuckartz/Rädiker 2022, S. 148-149.

¹⁴¹ Vgl. Kuckartz/Rädiker 2022, S. 154.

Hinsichtlich des bisherigen Ansatzes gaben die Befragten an, dass die Kommunen die papierbasierte Aktenführung eines klassischen Ablagesystems vor der Implementierung der e-Akte verwendeten. Hierbei erfolgte eine manuelle Bearbeitung, Sortierung und Ablage der Dokumente. Die Strukturen waren auf Basis der Papierakte sehr verwaltungstechnisch und teilweise kompliziert, da Dokumente durch einzelne Abteilungen liefen und entsprechenden Hierarchieebenen zur Unterschrift vorgelegt wurden. Daraus folgte, dass ein Prozess wiederum sehr umständlich und auch zeitaufwändig war. Zudem wurden Genehmigungen und Freigaben direkt auf den Papierdokumenten unterzeichnet. Es waren zahlreiche Exemplare der Unterlagen vorhanden, da diese kopiert und an verschiedenen Stellen bzw. in verschiedenen Abteilungen abgelegt wurden. Teilweise wurden neben der Hauptakte sog. Parallelakten geführt, die in anderen Abteilungen existierten.¹⁴²

Vor der Einführung der e-Akte war es erforderlich, dass Bürger persönlich im Rathaus erschienen, und sie hatten keine Informationen darüber, was sie zum jeweiligen Termin mitbringen mussten. So kam es vor, dass Behördengänge doppelt erledigt werden mussten. Auf dem Versandweg gab es Fälle, dass wichtige Unterlagen oder Dokumente verloren gingen, fehlten und/oder sogar beschädigt wurden. Hier war es zum Teil notwendig, mit Vorgesetzten Rücksprachen zu halten, falls die Akten nicht vollständig waren oder wichtige Informationen fehlten. Dies führte wiederum dazu, dass Bürger mit einer längeren Wartezeit rechnen mussten und die Mitarbeiter überlastet waren, da sie die Akten suchen mussten. Aufgrund der großen Anzahl an Akten führte die analoge Aktenführung dazu, dass die Akten viel Platz benötigten und das Archiv überfüllt war. So wurde von einer Behörde angegeben, dass hierfür extra weitere Räumlichkeiten angemietet werden mussten.¹⁴³

*Und wir hatten ein riesiges Archiv, für das zwei Räume angemietet werden mussten, um die ganzen Akten von Personen aufzubewahren, [...]'*¹⁴⁴

In regelmäßigen Abständen mussten die Akten, bei denen die Aufbewahrungsfrist erreicht war, ausgesondert und vernichtet werden. Hierbei besteht die Gefahr, dass Akten zu früh vernichtet, diese zu einem späteren Zeitpunkt jedoch noch benötigt werden oder Akten länger aufbewahrt werden, als es notwendig gewesen wäre.¹⁴⁵

5.1.2 Umstellung auf digitale Prozesse

Eine weitere Unterkategorie umfasst die Methoden des Vorgehens mit der Umsetzung von analogen zu digitalen Prozessen. Hierbei werden die Herangehensweisen der Anpassung der bisherigen Prozesse aufgezeigt.

¹⁴² Vgl. Transkript B1 (s. Anlage 2); Transkript B3 (s. Anlage 4); Transkript B4 (s. Anlage 5).

¹⁴³ Vgl. Transkript B1 (s. Anlage 2); Transkript B3 (s. Anlage 4); Transkript B4 (s. Anlage 5).

¹⁴⁴ Transkript B1: 8 (s. Anlage 2).

¹⁴⁵ Vgl. Transkript B3 (s. Anlage 4); Transkript B4 (s. Anlage 5).

Zur erfolgreichen Umsetzung der Prozesse ins Digitale wurden diese, mit dem jeweiligen Amt, vorher visualisiert, um den Lauf eines Dokumentes verstehen zu können und diesen zu optimieren. Es wird als wichtig erachtet, sich von den bisherigen Prozessen zu lösen und neu zu denken, obwohl die Menschen oft die Abbildung dieser bevorzugen. Der Prozess muss vor der Implementierung der e-Akte einer kritischen Betrachtung und Anpassung unterzogen werden. Um die Prozesse für die Mitarbeiter greifbarer zu machen, verwendete eine Kommune ein Prozessmodellierungs-Tool, welches eine Abbildung der Prozesse ermöglichte. Angefangen wurde damit, eine Grundlage zu schaffen und diese dann weiterzuentwickeln. Hierbei muss der Bedarf der jeweiligen Bereiche beachtet werden, da diese jeweils unterschiedlich arbeiten und andere Aufgaben haben.¹⁴⁶

Man muss immer schauen, wie die Bereiche arbeiten.¹⁴⁷ Jeder Bereich arbeitet anders und das muss man dann auch betrachten.¹⁴⁸

Bei Verwaltungsleistungen, die in einem sog. OZG-Umsetzungskatalog aufgeführt sind, sagte eine Kommune, dass sie die Prozessabbildung umfassender durchführte. Dafür wurden Projektgruppen bzw. Digitalisierungslotsen (Digilotsen) eingeführt, die die Abläufe gemeinsam mit den entsprechenden Abteilungen genauer untersuchten. Im Rahmen des OZG, das eine ausführliche Tabelle mit sämtlichen Onlinevorgängen zur Verfügung stellt, können die einzelnen Kommunen einsehen, welche Vorgänge zukünftig online erfolgen müssen, und diese Prozesse anpassen. Alle Prozesse im Katalog sowie diese, die in der jeweiligen Kommune aufkommen, wurden, um eine Entlastung zu erreichen, jeweils für sich überprüft und in Zusammenarbeit mit den Abteilungen an die e-Akte angepasst. Um den größten Mehrwert zu erzielen, der das Ziel darstellt, wurden zuerst alle Prozesse, die an ein Fachverfahren angebunden sind, in die e-Akte überführt. Darauf folgten alle weiteren Prozesse, die kein Fachverfahren haben. Eine Kommune gab an, dass sie weiterhin Prozesse anpassen, da dies eine langwierige Aufgabe sei und aufgrund der vielen Onlinevorgänge zuerst die Prozesse eine Anpassung erfahren haben, bei denen eine sofortige Entlastung verspürt wurde.¹⁴⁹

Wo wir das jetzt noch mal größer aufgezogen haben, war im Rahmen von OZG. Da gab es ja diese riesige Tabelle, mit welcher wir Onlinevorgänge machen müssen. Da haben wir Digitalisierungslotsen ins Boot geholt und da mussten sie sich jedes Amt, alle Prozesse angucken. [...] da haben wir uns alle Prozesse angeguckt, da sind wir auch immer noch daran anzupassen, weil das natürlich nichts ist, (.) was von heute auf morgen ist. Man fängt mit den Wichtigen an, wo man merkt, man hat direkt eine Entlastung.¹⁵⁰

¹⁴⁶ Vgl. Transkript B4 (s. Anlage 5).

¹⁴⁷ Transkript B4: 33 (s. Anlage 5).

¹⁴⁸ Transkript B4: 37 (s. Anlage 5).

¹⁴⁹ Vgl. Transkript B3 (s. Anlage 4); Transkript B4 (s. Anlage 5).

¹⁵⁰ Transkript B3: 30 (s. Anlage 4).

5.2 Herausforderungen und Chancen der e-Akte

In der zweiten Frage des Interviewleitfadens sollten die befragten Kommunen die Vor- und Nachteile der Prozesse in Form der e-Akte im Vergleich zur herkömmlichen Aktenführung aufzeigen. Vor- und Nachteile wurden auch im Laufe des Interviews erwähnt, die ergänzend zu dieser Hauptkategorie kategorisiert wurden. Innerhalb der Unterkategorie *Vorteile* werden in einer weiteren Unter-Unterkategorie alle Aussagen berücksichtigt, die zu positiven Veränderungen innerhalb und außerhalb der Kommune beigetragen haben. Wenn die getätigten Aussagen darauf hindeuteten, dass sich etwas verbessert, verkürzt hat oder Prozesse leichter ablaufen, wurden diese als positiv bewertet und fanden in dieser Kategorie Berücksichtigung. Alle Aussagen, die Schwierigkeiten sowie negative Aspekte der e-Akte aufzeigen, werden dagegen als *Nachteile* betrachtet. Hierunter werden auch Voraussetzungen für eine e-Akte einbezogen, die als Schwachpunkte von den Befragten angesehen werden. Äußerungen der Befragten, die sich auf die persönliche Wahrnehmung der Befragten beziehen und die ihnen aufgefallen sind, werden ebenfalls erwähnt.

5.2.1 Vorteile

Die *Mobilität* bzw. die Möglichkeit von Homeoffice wurde in den Gesprächen verwendet, in denen die Befragten das mobile Arbeiten als ihren größten Vorteil nannten. Ohne die Einführung der e-Akte wäre eine Nutzung von Homeoffice nicht möglich gewesen, da hierdurch ein Zugriff von überall auf die Dokumente und Daten gewährleistet werden kann und diese mobil verfügbar sind. Datenschutzrechtlich war ein mobiles Arbeiten vor der e-Akte unmöglich, da die Akten nicht mit nach Hause genommen werden durften. Weiterhin erklärte eine Kommune, dass sie davon ausgehe, dass die Krankheitsrate der Mitarbeiter aufgrund der Homeoffice Nutzung sinken würde.¹⁵¹

Als weiterer Vorteil wurde die *Ressourcenverwaltung* in der Ausprägung von finanziellen und organisatorischen Aspekten angesprochen. Hierbei wurden in Bezug auf die organisatorische Ressourcenverwaltung die gewonnenen Platzersparnisse erwähnt, die aufgrund des Wegfalls der zuvor benötigten Archive entstanden sind. Dieses Merkmal wurde von allen vier Befragten als Vorteil benannt. Aufgrund der Implementierung der e-Akte können die gesetzlich festgelegten Archivierungsfristen für jedes Dokument hinterlegt werden und werden hierdurch nicht früher vernichtet oder länger aufbewahrt. Ebenso wurde, im Zusammenhang mit dem Lager und dem Archiv, der Aspekt der eventuellen Kosteneinsparung angebracht, der sich als finanzieller Vorteil ergab.¹⁵²

¹⁵¹ Vgl. Transkript B1 (s. Anlage 2); Transkript B3 (s. Anlage 4); Transkript B4 (s. Anlage 5).

¹⁵² Vgl. Transkript B1 (s. Anlage 2); Transkript B2 (s. Anlage 3); Transkript B3 (s. Anlage 4); Transkript B4 (s. Anlage 5).

*Ein weiterer Vorteil ist, Platz zu sparen. Also ich brauche keine großen Archive mehr. Die Lagerkosten, Archivkosten spare ich dann auch unter Umständen. Also, das sind natürlich dann Synergieeffekte, die daraus entstehen.*¹⁵³

Die *effiziente Dokumentenverwaltung* wurde von allen Befragten erwähnt. Die wesentlich einfacher gewordenen Verwaltungswege ermöglichen eine beschleunigte und effektivere Sachbearbeitung. Dadurch, dass die herkömmliche Ablage entfällt, führe es dazu, dass die Mitarbeiterkapazitäten für andere Aufgaben zur Verfügung stehen. Die Dokumente werden direkt digital in der e-Akte erfasst, abgelegt und können effizient verwaltet werden. So können auch Wiedervorlagen erstellt werden, diese werden in der e-Akte hinterlegt und gesteuert. Hierdurch verschafft es einen Überblick über noch offene und nicht bearbeitete Vorgänge, die mittels Filter aufgelistet werden können. Innerhalb der e-Akte wurde zuvor eine Struktur festgelegt, so können Dokumente z. B. über die Volltextsuche im DMS schneller aufgerufen werden. Dies erleichtert u. a. die Vorbereitung auf Termine und verhilft zur Zeiteinsparung. Es wird ein großer Mehrwert erzielt, jedoch wurde angesprochen, dass im Vorfeld in eine große Vorbereitung investiert werden müsse.¹⁵⁴

*Man muss erst Arbeit investieren, aber man hat einen riesigen Mehrwert. Dieses Finden ist auch ein ganz großes Thema.*¹⁵⁵

Der *Dokumentenversand und die Weitergabe* wurden von drei der vier Befragten als weiterer Vorteil aufgezeigt. Die Dokumenten- bzw. Aktenweitergabe, die als PDF extrahiert und an die entsprechenden Behörden und Gerichte versendet werden, wird durch die Einführung der e-Akte vereinfacht. Mittels verschiedener Versandportale können Dokumente und Akten versendet oder empfangen werden. Sie können dann in die e-Akte überführt werden. Durch den elektronischen Versand entfällt das zeitaufwändige Kopieren und Paginieren der Dokumente. Aufgrund der Umstellung auf digitale Prozesse können online Anträge mit der Möglichkeit, Dokumente hochzuladen, gestellt werden, Termine online vereinbart und Dokumente digitalisiert werden. Des Weiteren ist die interne Weitergabe von Akten vereinfacht worden.¹⁵⁶ Aufgrund der effizienten Dokumentenverwaltung gaben zwei der Befragten an, dass die Kommunikation zwischen Fachgebietsleitern und den Sachbearbeitern unkomplizierter sowie die Kommunikation mit Externen erleichtert wurde.¹⁵⁷

*Jetzt ist es möglich, per Mausklick diese Infos auch direkt weiterzugeben, ohne dass dadurch in weiterer Folge Arbeit durch die Akteneinsicht entsteht.*¹⁵⁸

¹⁵³ Transkript B3: 19 (s. Anlage 4).

¹⁵⁴ Vgl. Transkript B1 (s. Anlage 2); Transkript B2 (s. Anlage 3); Transkript B3 (s. Anlage 4); Transkript B4 (s. Anlage 5).

¹⁵⁵ Transkript B3: 34 (s. Anlage 4).

¹⁵⁶ Vgl. Transkript B1 (s. Anlage 2); Transkript B3 (s. Anlage 4); Transkript B4 (s. Anlage 5).

¹⁵⁷ Vgl. Transkript B1 (s. Anlage 2); Transkript B3 (s. Anlage 4).

¹⁵⁸ Transkript B1: 28 (s. Anlage 2).

Hinsichtlich der Zustellung von Bescheiden, im Bereich Gewerbe, erwähnte eine Kommune, dass die Bescheide seit diesem Jahr elektronisch zugestellt werden können. Dies spart zum einen das Drucken und zum anderen die Unterschriften und das Siegeln.¹⁵⁹

Die *Transparenz und Nachvollziehbarkeit* wurden als zusätzlicher Vorteil von den Befragten benannt. Hierbei wurde angegeben, dass die Einführung der e-Akte die Möglichkeit bietet, getroffene Entscheidungen, Aktenvermerke und Maßnahmen transparent nachzuvollziehen. Eine einheitliche Entscheidungsvorlage berücksichtigt alle relevanten Informationen, die als Kriterien herangezogen wurden. Dadurch kann sichergestellt werden, dass die getroffenen Entscheidungen nachvollzogen werden können. Zugriff und Einsicht in die Akten werden durch die Rechtevergabe an die jeweiligen Mitarbeiter bestimmt. Hierbei ist es möglich, die Rechte jedes einzelnen Mitarbeiters zu beschränken, wie etwa das Bearbeiten und Verändern von Dokumenten. Dem Amtsleiter sowie dem Stellvertreter obliegt allein das endgültige Löschen von Dokumenten. Sie besitzen im Notfall Zugriff auf alle abteilungsrelevanten Akten. Hierbei kann das 4-Augen-Prinzip vollzogen und gewährleistet werden und es sorgt damit für Klarheit und Nachvollziehbarkeit. Die vorgenommenen Änderungen durch die Mitarbeiter werden in einem Protokoll aufgezeichnet. Hierdurch kann eine eventuelle Schuldzuweisung der Mitarbeiter vermieden werden. Alle Akten sowie die protokollarisch festgehaltenen Änderungen werden durch eine revisionssichere Langzeitspeicherung gesichert.¹⁶⁰

*[...] die Transparenz als Vorteil, dass man da auch ein bisschen Kontrolle reinbringt oder Nachvollziehbarkeit, welche Entscheidungskriterien herangezogen worden sind.*¹⁶¹

5.2.2 Nachteile

Einen Nachteil stellt die Abhängigkeit von den entsprechenden Herstellern in Bezug auf die *IT-Infrastruktur* dar. Die e-Akte hat derzeit noch einige Medienbrüche, da sie noch nicht überall eingesetzt wird und erfordert Schnittstellen zu weiteren Fachverfahren. Bei IT-Problemen besteht die Schwierigkeit, einen passenden Ansprechpartner zu finden. Darüber hinaus sind eine Anpassung an die IT-Infrastruktur, eine sehr hohe Ausfallsicherheit und die benötigte Kapazität erforderlich. Für die Nutzung der e-Akte muss die Infrastruktur für alle Mitarbeiter gewährleistet und der Datenschutz durch die fortlaufende Pflege der Berechtigungen sichergestellt sein.¹⁶²

Der Nachteil ist natürlich, wir brauchen eine extrem zuverlässige IT-Infrastruktur. Diese Architektur muss richtig gut aufgesetzt sein und die braucht

¹⁵⁹ Vgl. Transkript B3 (s. Anlage 4).

¹⁶⁰ Vgl. Transkript B1 (s. Anlage 2); Transkript B3 (s. Anlage 4).

¹⁶¹ Transkript B1: 18 (s. Anlage 2).

¹⁶² Vgl. Transkript B1 (s. Anlage 2); Transkript B4 (s. Anlage 5).

*natürlich auch Kapazitäten. Diese Ausfallsicherheit, die muss extrem hoch sein.*¹⁶³

Damit die optimale Nutzung der neuen Technologie und Software sichergestellt werden kann, sind *Schulungen der Mitarbeiter* erforderlich, um sie bei der Nutzung zu unterstützen. Hierbei liegt der Fokus auf der bestmöglichen Vorbereitung und der Einbindung der Mitarbeiter. Von Wichtigkeit ist bei dieser neuen Technologie die *einheitliche Arbeitsweise*, z. B. bei der Aktenhaltung und bei der Sachverhaltserfassung, die bemängelt wurde. Bei der Arbeit mit der e-Akte wird die Arbeitsweise als äußerst wichtig angesehen. Es ist zwingend erforderlich, Bezeichnungen, Pflichtfelder sowie die Dokumententypen für die jeweiligen Dokumente festzulegen.¹⁶⁴ Laut einer Kommune erfordert dies jedoch viel Zeit und Überlegungen.¹⁶⁵

*Und das ist ja, glaube ich, auch das, wo Kommunen und Länder und Landkreise mit zu kämpfen haben, dass jeder doch irgendwie ein bisschen anders arbeitet und in der e-Akte wird es noch mal wichtiger, eine Einheit zu haben, weil bei einer Papierakte ist es nicht so schlimm, wenn einer anders arbeitet und das gleiche Ergebnis kommt.*¹⁶⁶

*Man muss erst Arbeit investieren, aber man hat einen riesigen Mehrwert.*¹⁶⁷

Durch die *Umstellung der Prozesse* gab es laut einer Kommune Probleme im Bereich der Digitalisierung von Altakten, die teilweise noch als Originaldokumente aufbewahrt werden müssen.¹⁶⁸ Es gibt aktuell noch einige Medienbrüche, da das Analoge ins Digitale umgewandelt werden muss, um eine Weiterbearbeitung zu ermöglichen. Bei den meisten Bescheiden ist die Form der Schrifterfordernis ein Problem, da Bescheide den Bürgern bekannt gegeben werden müssen und somit wieder in Papierform versendet werden. Erst mit einer Anbindung an das Bürgerkonto können diese Dokumente und Bescheide digital versendet werden.¹⁶⁹ Die Eingangspost, die derzeit den Kommunen in Papierform zugesandt wird, muss zentral eingescannt werden. Dieser Posteingang wurde von drei der Befragten erwähnt, der in ihren Augen einen Optimierungsbedarf besitzt, da er aufwändiger geworden ist. Die gescannten Dokumente werden direkt dem jeweiligen Fachbereich zugeordnet.¹⁷⁰ Hierdurch sieht eine Kommune eine gewisse Aufgabenverschiebung. Aufgaben werden an andere Mitarbeiter verschoben, die diese zusätzlich erledigen müssen. Die Prozesse werden aufgrund der e-Akte verschlankt. Es

¹⁶³ Transkript B4: 15 (s. Anlage 5).

¹⁶⁴ Vgl. Transkript B1 (s. Anlage 2); Transkript B3 (s. Anlage 4); Transkript B4 (s. Anlage 5).

¹⁶⁵ Vgl. Transkript B3 (s. Anlage 4).

¹⁶⁶ Transkript B1: 50 (s. Anlage 2).

¹⁶⁷ Transkript B3: 34 (s. Anlage 4).

¹⁶⁸ Vgl. Transkript B1 (s. Anlage 2).

¹⁶⁹ Vgl. Transkript B1 (s. Anlage 2); Transkript B2 (s. Anlage 3); Transkript B3 (s. Anlage 4); Transkript B4 (s. Anlage 5).

¹⁷⁰ Vgl. Transkript B2 (s. Anlage 3); Transkript B3 (s. Anlage 4); Transkript B4 (s. Anlage 5).

erfolgt eine oft amtsübergreifende Anpassung der Prozesse, die als nachteilig erachtet wird. Hierbei kann es, seitens der Amtsleiter, zu weniger Einblicken in bestimmte Prozesse kommen. Das kann zu *Kontrollverlust* führen, da die Dokumente direkt digital an die jeweiligen Sachbearbeiter geschickt werden.¹⁷¹

Infolge der Digitalisierung wurde die Beschäftigtenstruktur als Problem von Befragten aufgezeigt, da diese bei den meisten Kommunen aus überwiegend älteren Mitarbeitern besteht. Diese möchten ihre altbewährten Prozesse beibehalten, da sie diese kennen. Die älteren Mitarbeiter seien weniger experimentierfreudig als die jüngere Generation. Jedoch können auch junge Mitarbeiter nicht veränderungswillig sein.¹⁷² Laut einem Befragten ist es unerlässlich, dass die Mitarbeiter mitgenommen sowie gut vorbereitet und geschult werden, um diesen die bestehende Angst zu nehmen.¹⁷³

Die *Ressourcenverwaltung* in der personellen und finanziellen Ausprägung wurde von drei der vier Befragten als nachteilig gesehen. Zwei der Befragten gaben an, dass die e-Akte personelle Ressourcen bedarf.¹⁷⁴ Eine Personalkostenreduzierung bei der Digitalisierung sehe eine Behörde nicht, da weiterhin Personal benötigt werde.¹⁷⁵ Aus finanzieller Sicht fallen Kosten für z. B. Lizenzen, Schnittstellen, die zwischen den jeweiligen Fachverfahren und der e-Akte hergestellt werden müssen, sowie die Wartungskosten an. Das Einbinden der Politik bezüglich der anfallenden Kosten wurde als Herausforderung gesehen.¹⁷⁶

*Die Implementierung der e-Akte kostet viele Ressourcen, also personell und finanziell.*¹⁷⁷

5.3 Bewältigung der Schwierigkeiten

Bei dieser Hauptkategorie werden alle Maßnahmen der Behörden, die zur Bewältigung der Schwierigkeiten, die bei der Einführung der e-Akte aufgetreten sind, aufgezeigt.

Einer der vier Befragten gab an, dass die Schwierigkeit im Bereich der *finanziellen Mittel* gesehen wurde. Die Behörde ließ sich die e-Akte durch Fördermittel fördern.¹⁷⁸

*Wir haben da tatsächlich Fördermittel beantragt. [...] Uns hat die e-Akte nur 10 % gekostet, weil wir das über die Starke Heimat haben fördern lassen.*¹⁷⁹

¹⁷¹ Vgl. Transkript B3 (s. Anlage 4).

¹⁷² Vgl. Transkript B2 (s. Anlage 3); Transkript B3 (s. Anlage 4); Transkript B4 (s. Anlage 5).

¹⁷³ Vgl. Transkript B4 (s. Anlage 5).

¹⁷⁴ Vgl. Transkript B2 (s. Anlage 3); Transkript B4 (s. Anlage 5).

¹⁷⁵ Vgl. Transkript B2 (s. Anlage 3).

¹⁷⁶ Vgl. Transkript B3 (s. Anlage 4); Transkript B4 (s. Anlage 5).

¹⁷⁷ Transkript B4: 23 (s. Anlage 5).

¹⁷⁸ Vgl. Transkript B3 (s. Anlage 4).

¹⁷⁹ Transkript B3: 50 (s. Anlage 4).

Außerdem wurden im Rahmen des *Changemanagements* verschiedene Maßnahmen umgesetzt, um die Schwierigkeiten bewältigen zu können. In drei der vier befragten Kommunen wurden zur Einführung der e-Akte spezifische Schulungen der Digilotsen und der Mitarbeiter aus den jeweiligen Abteilungen durchgeführt. Zudem erfolgten eine Mitarbeiterunterstützung und Begleitung. Hier wurde die Nutzung der e-Akte schrittweise zusammen mit den Mitarbeitern durchgegangen.¹⁸⁰ Drei Behörden gaben an, dass eine *Projektgruppe bzw. Digilotsen* für die Einführung der e-Akte etabliert wurden, um ein gutes Changemanagement zu verwirklichen. Diese Projektgruppen erarbeiteten Empfehlungen u. a. für die Verschlagwortung der Akten, um hierdurch eine einheitliche Aktenführung zu gewährleisten.¹⁸¹ Die Projektgruppe besteht aus zwei zentralen Projektleitern und einem Mitarbeiter aus dem jeweiligen Fachbereich. Es erfolgt bereits am Anfang eine Mitarbeitereinbindung in die Prozesse und diese erstellen zusammen u. a. Projektpläne. Die Hauptaufgabe des Fachamtsprojektmitarbeiters ist die Kommunikation und Informationsweitergabe.¹⁸² Die Projektgruppe unterstützt verstärkt Mitarbeiter, die eine negative Haltung oder Ängste gegenüber der e-Akte zeigen.¹⁸³

Die *Infrastruktur* in Form der Hardwareausstattung wird von zwei der vier Befragten erwähnt. Hier werden den Mitarbeitern u. a. Laptops und Bildschirme zur Verfügung gestellt, damit das einfache Erfassen von Papierdokumenten ermöglicht wird, um die Hürde für die Mitarbeiter gering zu halten.¹⁸⁴

*[...] ein gutes Changemanagement, dann gute Schulungen, Ängste sehr, sehr ernst nehmen und die Mitarbeiter dort abholen, wo sie stehen. Das sind so die Erfolgsfaktoren.*¹⁸⁵

5.4 Beeinflussung der Prozesse

Die Hauptkategorie Beeinflussung der Prozesse wurde in drei weitere Unterkategorien gegliedert, die die Prozesse aufzeigen, die aufgrund der Implementierung reduziert, vereinfacht sowie teilautomatisiert wurden. Die gesamten Aussagen in den einzelnen Gesprächen, die eine Prozessbeeinflussung beschreiben bzw. ansprechen, werden den jeweiligen Unterkategorien zugeordnet und berücksichtigt.

¹⁸⁰ Vgl. Transkript B2 (s. Anlage 3); Transkript B3 (s. Anlage 4); Transkript B4 (s. Anlage 5).

¹⁸¹ Vgl. Transkript B1 (s. Anlage 2); Transkript B3 (s. Anlage 4); Transkript B4 (s. Anlage 5).

¹⁸² Vgl. Transkript B4 (s. Anlage 5).

¹⁸³ Vgl. Transkript B2 (s. Anlage 3); Transkript B3 (s. Anlage 4).

¹⁸⁴ Vgl. Transkript B3 (s. Anlage 4); Transkript B4 (s. Anlage 5).

¹⁸⁵ Transkript B4: 63 (s. Anlage 5).

5.4.1 Reduzierung

Bei der Reduzierung der Prozesse werden alle Aussagen der Befragten aufgezeigt, die beschreiben, welche Schritte innerhalb eines Prozesses nicht mehr durchgeführt werden und aufgrund der Implementierung der e-Akte wegfallen. Nach der Einführung der e-Akte wurde die analoge Akte in Papierform abgelöst, da diese nun digital verfügbar ist. Somit entfallen für alle Arbeitsprozesse das Ausdrucken von Duplikaten und Durchschriften für die Papierakte, das händische Bestätigen und das Ablegen der Dokumente. Ebenfalls wird die Laufmappe, die für andere Abteilungen wichtige Dokumente zur Information oder zur weiteren Bearbeitung enthielt, nicht mehr zur Weitergabe benötigt. Weiterhin wurde das Fax, das Dokumente von anderen Behörden an die Kommune sendete, vollständig abgelöst. Das manuelle Archivieren der Papierakte wird im vorherigen Umfang nicht mehr benötigt, da die jeweiligen Aufbewahrungsfristen in der e-Akte hinterlegt werden können und systemseitig ausgesondert bzw. vernichtet wird.¹⁸⁶

5.4.2 Vereinfachung

In dieser Unterkategorie werden Anmerkungen der Befragten über Prozesse kategorisiert, die infolge der e-Akte vereinfacht wurden, um diese verständlich und überschaubarer abzubilden und durchführen zu können. Eine Behörde erklärte, dass bei den meisten Bescheiden keine eigenhändige Unterschrift erforderlich ist, was ein bedeutender Gewinn an Erkenntnis darstellt. Hierdurch können Sachbearbeiter Bescheide auch im Homeoffice erstellen und werden zentral in der Hausdruckerei gedruckt und verschickt. Diese enthalten die gedruckte Unterzeichnung wie z. B. „Ihr Sozialamt“.¹⁸⁷ Eine Kommune gab an, dass sich im Bereich des Rechnungswesens die Prozesse vollständig verschoben haben, da es keine Anordnungen mehr gibt. Die Anordnung wird vom zuständigen Sachbearbeiter vorgenommen.¹⁸⁸

Bürger können eigenständig online Termine vereinbaren und bekommen bereits bei der Terminvergabe eine Mitteilung darüber, was zum jeweiligen Termin an Unterlagen benötigt wird. Hierdurch können Mitarbeiter vorab klären, um welches Anliegen es sich handelt, und eine Datenübernahme vornehmen. Ebenfalls wurde das händische Unterschreiben durch Unterschriftenpads abgelöst.¹⁸⁹

Jetzt ist es so, die Leute machen online ihren Termin, bekommen online auch schon mitgeteilt, was sie alles mitbringen müssen. [...] Dann kommen die hierher. Die Kolleginnen können vorher schon klären, was ist es. Können auch über

¹⁸⁶ Vgl. Transkript B1 (s. Anlage 2); Transkript B2 (s. Anlage 3); Transkript B3 (s. Anlage 4); Transkript B4 (s. Anlage 5).

¹⁸⁷ Vgl. Transkript B4 (s. Anlage 5).

¹⁸⁸ Vgl. Transkript B3 (s. Anlage 4).

¹⁸⁹ Vgl. Transkript B1 (s. Anlage 2); Transkript B2 (s. Anlage 3); Transkript B3 (s. Anlage 4).

*das tevis21 teilweise eine Datenübernahme machen, Namen zum Beispiel, Geburtsdatum, Bild einscannen usw., haben aber nicht mehr die ganzen 1000 Unterschriften auf einem Blatt Papier, sondern auf den Tablets.*¹⁹⁰

5.4.3 Teilautomatisierung

Unter dieser Unterkategorie werden alle Aussagen der Befragten aufgezeigt, die eine Teilautomatisierung der Prozesse ermöglichen, die ohne eine manuelle Bearbeitung erfolgen. Der Genehmigungs-Workflow, der eine Weitergabe von Schriftstücken zur Genehmigung ermöglicht, wurde teilautomatisiert. Es erfolgt eine automatische Übertragung und Hinterlegung in die Finanzsysteme bei einem SEPA-Lastschriftmandat, welches ebenfalls online beantragt werden kann. Die Bürger bekommen daraufhin automatisch ein Schreiben von der Behörde, welches jedoch noch von einem externen Dienstleister kuvertiert und postalisch versendet werden muss. Die Abbuchung erfolgt ebenfalls automatisiert.¹⁹¹

5.5 Produktivitätssteigerung der Mitarbeiter

Diese Hauptkategorie umfasst alle Aussagen der Befragten, in denen sie eine Feststellung der Produktivitätssteigerung der Mitarbeiter erfuhren.

Auf die Frage, ob die Befragten feststellen konnten, dass die Produktivität der Mitarbeiter durch die e-Akte gesteigert wurde, antworteten zwei der vier Befragten mit einem klaren Ja. Einer davon gab an, dass, sobald der Vorgang gut abläuft, dieser bereits einen Mehrwert darstelle, da er schneller abläuft und insgesamt der Vorgang beschleunigt würde. Es wurde aufgezeigt, dass u. a. Rechnungen nur noch drei Tage benötigen anstatt wie bisher anderthalb Wochen, um überwiesen zu werden. Auch die Zeit vom Eingang von Unterlagen bis zum Termin bei der Behörde zeigte eine Verkürzung von ein bis zwei Monaten auf.¹⁹²

*Also bei uns dauert es jetzt, von dieser Einsendung der Unterlagen bis zum Termin, circa vier Wochen. Was für eine Ausländerbehörde super gering ist und vorher waren das locker zwei bis drei Monate. Da waren die Wartezeiten erheblich und auch die Überlastung der Mitarbeiter war natürlich größer, [...]*¹⁹³

Eine weitere Kommune gab an, dass erst einmal die Basis geschaffen wurde und bei der *Zeiteinsparung und Entlastung* der Mitarbeiter die Entwicklung weiter voranschreiten

¹⁹⁰ Transkript B3: 11 (s. Anlage 4).

¹⁹¹ Vgl. Transkript B3 (s. Anlage 4); Transkript B4 (s. Anlage 5).

¹⁹² Vgl. Transkript B1 (s. Anlage 2); Transkript B3 (s. Anlage 4).

¹⁹³ Transkript B1: 36 (s. Anlage 2).

wird bzw. muss, um u. a. einfache Massenarbeiten von sog. Robotik Prozess Automations erledigen zu lassen.¹⁹⁴ Insgesamt gaben alle der Befragten an, dass diese Zeiteinsparung zur Produktivität beiträgt, die Mitarbeiter weniger überlastet sind und Kapazitäten für andere Tätigkeiten geschaffen werden. Die e-Akte erleichtert das Suchen von Akten in verschiedenen Ämtern, wodurch Zeit gespart wird.¹⁹⁵ Nach Aussage einer Behörde kann dies jedoch nur dann nützlich sein, wenn das Auffinden der Akten und die e-Akte optimal funktionieren.¹⁹⁶

Als positiven Effekt auf die Steigerung der Produktivität gaben zwei der Befragten die Nutzung des *Homeoffice* an.¹⁹⁷ Insgesamt gaben drei den sofortigen und überall möglichen Zugriff auf Dokumente durch die e-Akte an.¹⁹⁸ Eine Kommune erwähnte, dass hierdurch die Mitarbeiter effektiver arbeiten.¹⁹⁹

*In der Regel ist es tatsächlich einsparend oder auch das, was wir feststellen, ist, die Leute sind im Homeoffice zum Beispiel tatsächlich effektiver. Ohne die e-Akte wäre es nicht möglich.*²⁰⁰

Ein Befragter beantwortete die Frage mit keinem klaren Nein, aber auch keiner eindeutigen Zustimmung, da es aus seiner Sicht auf die *Altersstruktur* ankomme. Die ältere Generation benötige mehr Überzeugung und das Aufzeigen der bereits erzielten Erfolge.²⁰¹

*Jein. Also wir haben festgestellt, dass es auf die Altersgruppe ankommt. Also bei Mitarbeitern der älteren Generation hat man natürlich viel mehr Überzeugungsarbeit zu leisten, diesen Schritt zu gehen, als jetzt bei der jüngeren Generation.*²⁰²

5.6 Prozessoptimierung durch die e-Akte

Diese Hauptkategorie umfasst alle Aussagen der Befragten, die sie in Bezug auf die Optimierung von bestehenden Prozessen tätigen und die aufgrund der Einführung der e-Akte verbessert wurden. Die Befragten wurden aufgefordert, auf einer Skala von null bis zehn die Prozessoptimierung einzuordnen. Bei diesen Aussagen handelt es sich um subjektive Einschätzungen.

¹⁹⁴ Vgl. Transkript B4 (s. Anlage 5).

¹⁹⁵ Vgl. Transkript B1 (s. Anlage 2); Transkript B2 (s. Anlage 3); Transkript B3 (s. Anlage 4); Transkript B4 (s. Anlage 5).

¹⁹⁶ Vgl. Transkript B3 (s. Anlage 4).

¹⁹⁷ Vgl. Transkript B3 (s. Anlage 4); Transkript B4 (s. Anlage 5).

¹⁹⁸ Vgl. Transkript B1 (s. Anlage 2); Transkript B3 (s. Anlage 4); Transkript B4 (s. Anlage 5).

¹⁹⁹ Vgl. Transkript B3 (s. Anlage 4).

²⁰⁰ Transkript B3: 46 (s. Anlage 4).

²⁰¹ Vgl. Transkript B2 (s. Anlage 3).

²⁰² Transkript B2: 27 (s. Anlage 3).

Eine Behörde ordnete den Beitrag der e-Akte zur Prozessoptimierung bei der Ziffer *neun* ein und begründete dies mit den genannten Vorteilen, die die Implementierung der e-Akte in der Behörde mit sich bringt, die im Kapitel 5.2.1 dargestellt wurden. Dass keine Einordnung bei der Ziffer zehn stattfindet, wird mit den bestehenden Nachteilen technischer Natur, dem noch ausbaufähigen Aktenaustausch mit anderen Behörden sowie der noch nicht einheitlich durchgeführten Arbeitsweise der Mitarbeiter begründet.²⁰³

Zwei weitere Befragte ordneten den Beitrag bei der Ziffer *acht* ein.²⁰⁴ Darunter gab eine Kommune an, dass sie den größten Punkt dabei sehe, dass die Prozesse ohne eine solche Einführung nicht angeschaut und optimiert würden.²⁰⁵ Es wird aufgezeigt, dass vor allem in Zeiten der Digitalisierung Arbeitsprozesse überprüft werden sollten, bei denen es einen Bedarf an Optimierung geben könnte. Weiterhin wird betont, dass davon ausgegangen wird, dass immer etwas zu finden sei, bei dem eine Optimierung, wie u. a. bei den Zuständigkeiten oder bei der Bearbeitung, erfolgen könne.²⁰⁶ Einen hohen Stellenwert nimmt laut einem der Befragten die Prozessoptimierung ein und bezeichnet es als einen unerlässlichen Schritt.²⁰⁷ Der Skalenwert zehn wird von keinem dieser Befragten vergeben, da sich nicht immer alle Prozesse optimieren lassen und dementsprechend kein Bedarf bestehe oder dieser Vorgang in dieser Form vorgeschrieben ist und besser laufen könnte. Hierbei wird zudem Bezug auf die rechtlichen Grundlagen genommen, wie der digitale Versand von Bescheiden, die aktuell noch nicht geregelt sind. Die Implementierung verhalf zur Optimierung der Prozesse, da diese ansonsten nicht hätten verbessert werden können. Als wichtigster Schritt wird die vollumfängliche e-Akte betitelt, da nur ab diesem Zeitpunkt alle Prozesse eine Optimierung erfahren können. Ein weiterer Bestandteil der Prozessoptimierung sei das Archiv, das aufgrund der Dokumente nicht überfüllt wird, da die klar festgelegten Fristen für die Archivierung eingehalten würden. Ebenfalls wurden von den Befragten die bereits in Kapitel 5.2 aufgezeigten Vor- und Nachteile der e-Akte zur Begründung aufgeführt.²⁰⁸

*Ich blähe mir das Archiv aber auch nicht auf, was auch ein Teil Prozessoptimierung ist. Ich habe kein volles Archiv unten, weil da 1000 Sachen liegen, die ich nicht aufheben muss, sondern es wird nicht archiviert, weil es nicht archiviert werden muss.*²⁰⁹

Eine Kommune betonte, dass die e-Akte ein Baustein zur Prozessoptimierung sei, da vor der Umstellung der jeweiligen Prozesse in die e-Akte eine Optimierung erfolgen muss. Hierbei konnte die Kommune keine generelle Einordnung auf der Skala vornehmen, da es laut der subjektiven Einschätzung in jeder Abteilung unterschiedlich sein

²⁰³ Vgl. Transkript B1 (s. Anlage 2).

²⁰⁴ Vgl. Transkript B2 (s. Anlage 3); Transkript B3 (s. Anlage 4).

²⁰⁵ Vgl. Transkript B3 (s. Anlage 4).

²⁰⁶ Vgl. Transkript B2 (s. Anlage 3); Transkript B3 (s. Anlage 4).

²⁰⁷ Vgl. Transkript B2 (s. Anlage 3).

²⁰⁸ Vgl. Transkript B2 (s. Anlage 3); Transkript B3 (s. Anlage 4).

²⁰⁹ Transkript B3: 68 (s. Anlage 4).

könne, und sie würde für die gesamten Abteilungen der Kommune eine Spanne zwischen *vier und acht* festlegen. Unter der Voraussetzung einer zuvor guten Prozessanalyse und einer Optimierung der Prozesse könne der Wert zehn durchaus erreicht werden.²¹⁰

5.7 Umsetzungsvorschläge

Diese Kategorie beinhaltet alle Vorschläge der Befragten für eine erfolgreiche Umsetzung der e-Akte in anderen Kommunen.

Die Mitarbeiter aus den jeweiligen Abteilungen aktiv von Beginn an in das Digitalisierungsprojekt einzubinden und diese kontinuierlich zu motivieren, erfordert viel Mut, Offenheit und besonders Transparenz. Es sei erforderlich, im Rahmen des *Projektmanagements* alle Schritte und Maßnahmen innerhalb des Projektes transparent darzulegen und die Mitarbeiter zu begleiten und zu unterstützen.²¹¹

*Mut, ganz viel Mut braucht man. Offenheit. Transparenz. (.) Man muss die Leute, wie gesagt, mitnehmen und motivieren, dann funktioniert es, weil letzten Endes die Mitarbeiter ja eigentlich keine andere Wahl haben. Es kommt halt einfach darauf an, wie man es rüberbringt und halt wirklich gebetsmühlenartig die Vorteile darlegt. Warum, wieso und warum das besser ist. Und ja, das dann halt tatsächlich auch mit der Begleitung.*²¹²

Für eine solche Begleitung wurden sog. Digilotsen eingeführt, die die Angst der Mitarbeiter nehmen.²¹³ Im Rahmen des *Changemanagements* werden Mitarbeiterschulungen speziell für die e-Akte als sehr wichtig angesehen, um die verschiedenen Handhabungen und Funktionen um das Thema e-Akte und die neue Software zu erlernen.²¹⁴ Eine Kommune gab an, dass eine solche Schulung zuvor nicht stattfand und dies sehr wünschenswert gewesen wäre.²¹⁵

Für die Mitarbeiter der Kommunen stellte sich heraus, dass diesen immer wieder die Vorteile vor Augen geführt werden mussten, um dauerhaft motiviert zu sein und die bereits erzielten Erfolge sichtbar zu machen. Es ist besonders wichtig zu beachten, dass die Mitarbeiter nicht nur mitgenommen, sondern diesen auch teilweise Verantwortungen übertragen werden müssen. Da die Mitarbeiter aus den entsprechenden Abteilungen in Zukunft hauptsächlich mit den neuen Prozessen zu tun haben werden, müssen diese

²¹⁰ Vgl. Transkript B4 (s. Anlage 5).

²¹¹ Vgl. Transkript B2 (s. Anlage 3); Transkript B4 (s. Anlage 5).

²¹² Transkript B2: 38 (s. Anlage 3).

²¹³ Vgl. Transkript B3 (s. Anlage 4).

²¹⁴ Vgl. Transkript B3 (s. Anlage 4); Transkript B4 (s. Anlage 5).

²¹⁵ Vgl. Transkript B1 (s. Anlage 2).

vor der Überführung in die e-Akte eine kritische *Analyse der Prozesse* durchführen. Hierdurch würde die Einführung neuer Prozesse vereinfacht werden. Die jeweiligen Abteilungsmitarbeiter müssen die Prozesse vor der Einführung in die e-Akte kritisch analysieren. Es sollten bestimmte Rahmenbedingungen vorgegeben werden, jedoch sollten diese nicht allzu komplex durchdacht werden, da die Abläufe mit der Zeit möglicherweise nochmals eine Anpassung erfahren.²¹⁶

*Lieber machen, als so viel denken. Natürlich muss man bestimmte Sachen vorher planen, keine Frage. Man muss auch Prozesse ändern, aber oft wird es zu kleinteilig durchdacht und dadurch wird es auch zu kompliziert, glaube ich. Ich glaube, das ist etwas, was wahrscheinlich viele nicht so sagen würden, aber ich bin da lieber manchmal machen als zu viel zerdenken.*²¹⁷

Da die Mitarbeiter die bestehenden Prozesse kennen und davon ausgehen, dass sie optimal ablaufen, fürchten sie sich davor diese anzupassen. Ebenso wird es als nicht ratsam erachtet, sich zu viele Gedanken zu machen und sich davon zu lösen. Ein Zugeständnis, dass die Vorhaben nicht wie geplant funktioniert haben, ist hierbei von großer Bedeutung.²¹⁸

*Ich glaube, das würde ich mitgeben, nicht zu viel Gedanken machen. Vielleicht ein untypischer Tipp.*²¹⁹
*Wir haben dann auch keine Angst, mal zu sagen, es hat nicht funktioniert.*²²⁰

Mehrere Kommunen haben bereits die e-Akte eingeführt. Um sowohl positive als auch negative Erfahrungsberichte zu erhalten, ist ein *Austausch* mit diesen äußerst wichtig. Da es bereits bestehende Lösungen in anderen Kommunen gibt, können diese als Grundlage genutzt werden. Mittels einer interkommunalen Zusammenarbeit zwischen mehreren Kommunen können sie zusammen für ihre jeweilige Kommune neue Projekte ausführen und voneinander profitieren.²²¹

Die Festlegung einer *einheitlichen Arbeitsweise bzw. Aktenführung* unterstützt sowohl die Arbeit mit verschiedenen Sachverhalten als auch die Entscheidungsfindung. Bei der Verschlagwortung der verschiedenen Dokumente wird ebenfalls empfohlen, bestimmte Pflichtfelder einzuführen und diese zu bestimmen, jedoch nicht übermäßig viele, damit die Mitarbeiter sich an diese überschaubaren Vorgaben halten. Hierbei wurde auch der menschliche Faktor benannt, der aufgrund der Rechtsstruktur eingeschränkt werden

²¹⁶ Vgl. Transkript B2 (s. Anlage 3); Transkript B3 (s. Anlage 4); Transkript B4 (s. Anlage 5).

²¹⁷ Transkript B3: 54 (s. Anlage 4).

²¹⁸ Vgl. Transkript B3 (s. Anlage 4).

²¹⁹ Transkript B3: 60 (s. Anlage 4).

²²⁰ Transkript B3: 56 (s. Anlage 4).

²²¹ Vgl. Transkript B3 (s. Anlage 4); Transkript B4 (s. Anlage 5).

sollte, wie u. a. dem Recht des Löschens. Die einheitliche Arbeitsweise wurde als Lebensprojekt der Kommunen bezeichnet, welches von den Mitarbeitern akzeptiert und durchgeführt werden sollte, jedoch auf einen teilweisen Widerstand treffe.²²²

*Aber diese einheitliche Arbeitsweise ist, glaube ich, auch immer ein Lebensprojekt. Es ist nicht so einfach, das auch in alle Köpfe zu bekommen.*²²³

6 Diskussion

Bei der nachfolgenden Darstellung wird Bezug auf die bereits in Kapitel 4.2 aufgestellten Hypothesen genommen. Hierbei erfolgt eine Interpretation der gewonnenen Ergebnisse aus den geführten Interviews aus Kapitel 5. Diese werden entweder widerlegt oder bestätigt.

Hypothese 1: Die Befragten betrachten die e-Akte als Beitrag zur Verbesserung von Verwaltungsprozessen.

In einer durchgeführten und in Kapitel 2 erwähnten Studie sahen 47 % der 130 befragten Behörden einen Nutzen für die Optimierung der Prozesse durch die Einführung der e-Akte.²²⁴ Es wird festgestellt, ob bei den befragten Kommunen ebenfalls eine solche Tendenz besteht. Wie in Kapitel 5.6 angesprochen, wurden die Befragten aufgefordert, auf einer Skala von null bis zehn den Beitrag zur Prozessoptimierung durch die e-Akte einzuordnen. Aus den Interviewgesprächen mit den unterschiedlichen Kommunen gab keiner der Befragten an, dass die e-Akte keinen Beitrag leisten würde. Jedoch wurde auch keinmal der Wert zehn, für eine vollumfängliche Optimierung, vergeben. Es konnte festgestellt werden, dass die Einordnung des Beitrags der e-Akte zur Prozessoptimierung für einen Befragten schwer war, da die e-Akte lediglich einen Baustein zur Prozessoptimierung darstelle. Dieser merkte an, dass es auf die jeweilige Abteilung ankomme und wie weit dort die Digitalisierung vorangeschritten ist. Die Mitarbeiter sind zufrieden mit ihren bisher bekannten Prozessen und gehen davon aus, dass diese bereits optimal ablaufen. Nur durch die Einführung der e-Akte in Kommunen wurde eine Anpassung und Optimierung der Prozesse vorgenommen. Die Befragten wägen ihre Einordnung mit Vor- und Nachteilen auf der Skala ab. Als Vorteile wurden u. a. die mögliche Nutzung des mobilen Arbeitens, die effiziente Dokumentenverwaltung, die Transparenz und Nachvollziehbarkeit sowie der vereinfachte Dokumentenversand und die -weitergabe gesehen. Nachteile der e-Akte stellten u. a. der notwendige Ausbau der IT-Infrastruktur, die finanziellen Kosten sowie der Kontrollverlust seitens der Amtsleiter dar. Es wurde betont, dass die Vorteile eindeutig überwiegen. Ohne eine digitale Akte wären einige Prozesse wesentlich erschwert, die jetzt einfacher und schneller ablaufen.

²²² Vgl. Transkript B1 (s. Anlage 2); Transkript B3 (s. Anlage 4); Transkript B4 (s. Anlage 5).

²²³ Transkript B1: 52 (s. Anlage 2).

²²⁴ Vgl. msg systems ag/IMTB Consulting GmbH 2022, S. 14, Onlinedokument (pdf).

Die Ergebnisse dieser Einordnung, mit der Vergabe von zweimal acht und einmal neun, weisen deutlich darauf hin, dass es zu einer Prozessoptimierung beiträgt. Einmal wurde ein Wert zwischen vier und acht erwähnt, wobei es dort auf verschiedene Abteilungen ankam.

Somit kann festgestellt werden, dass alle Interviewpartner aus den verschiedenen Kommunen annehmen, dass die Einführung der e-Akte in ihren Kommunen zu einer Verbesserung der vorherigen Verwaltungsprozesse führt. Es wird festgestellt, dass der prozentuale Anteil der Teilnehmer der Studie, die einen erheblichen Nutzen für die Optimierung der Prozesse sehen, deutlich niedriger ist als bei den hier Befragten. Somit kann die aufgestellte Hypothese verifiziert werden.

Hypothese 2: Die e-Akte führt zu einem Anstieg der Produktivität der Mitarbeiter.

Durch die Einführung der e-Akte konnten die Befragten eine Zeiteinsparung feststellen. Viel Zeit nahm zuvor das Suchen von Akten und einzelnen Dokumenten sowie das Fehlen dieser oder einzelner Informationen in Anspruch. Alle Akten und die dazugehörigen Dokumente in der e-Akte sind zentral und von überall verfügbar. Es stellt ein wesentliches Merkmal von E-Government dar, wie unter Kapitel 3.2 angeführt.²²⁵ Aufgrund der Beschleunigung von Prozessen, durch die digitale Abbildung und den Wegfall papierbasierter Vorgänge, werden Kapazitäten für andere Aufgaben geschaffen. Es entstehen Freiräume für die Mitarbeiter und sie sind weniger überlastet. Nicht nur der Wegfall von manchen Abläufen innerhalb eines Prozesses, sondern auch die Möglichkeit der Nutzung des mobilen Arbeitens tragen zum Anstieg der Produktivität bei. Hierbei wurde herausgefunden, dass die Mitarbeiter im Homeoffice nicht nur effektiver arbeiten, sondern auch eine generelle Effektivität der Sachbearbeitung aufweisen. Eine schnellere Sachbearbeitung wird durch die Einführung der e-Akte ermöglicht. Es ist jedoch notwendig, dass der Prozess gut verläuft, indem er schneller abläuft als in der papierbasierten Form.

Im Allgemeinen lässt sich ein Anstieg der Produktivität bei den Behörden feststellen. Die Zeit, die in die Anpassung der Prozesse investiert wurde, führt später zu einer Zeiteinsparung bei der Bearbeitung innerhalb der Prozesse. Dies hängt allerdings von der individuellen Bereitschaft der Mitarbeiter zur Veränderung ab. Für einige, die überwiegend der älteren Generation angehören, kann es herausfordernd sein, sich mit den neu integrierten Technologien zu befassen. Es kann zu Problemen bei der Umsetzung kommen, da die Generation aus Sicht eines Befragten weniger experimentierfreudig sei als die jüngere Generation. Sobald sie feststellen, dass die Abläufe deutlich schneller verlaufen und weniger Zeit in Anspruch nehmen, können sie auch eine Steigerung der Produktivität feststellen. Diese Generation bedarf einer größeren Überzeugungsarbeit als die jüngere, die auch im Alltag die neuen Technologien nutzt.

²²⁵ Vgl. Reinermann 2002, S. 61-62, Onlinedokument (pdf).

Es kann damit festgestellt werden, dass, sobald alle Mitarbeiter die neuen Technologien gut angenommen haben und mit den neuen und auch beschleunigten Prozessen klar-
kommen, ein Anstieg der Produktivität verzeichnet werden kann. Somit kann diese Hypothese in großen Teilen, aber nicht vollständig, bestätigt werden. Hierbei wäre eine weitere vertiefte Forschung im Bereich der Produktivitätssteigerung im Zusammenhang mit der e-Akte notwendig.

Hypothese 3: Die herkömmliche Aktenführung wird durch die e-Akte erleichtert.

Wie bereits bei der Hypothese 2 aufgezeigt, entfallen nicht nur die Ablage, sondern auch ganze Arbeitsschritte. Die Ablage der Dokumente erfolgt ausschließlich in digitaler Form. Durch die festgelegten Metadaten zu den jeweiligen Dokumenten und Akten können diese schnell gefunden werden. Außerdem können, mittels einer Volltextsuche, sämtliche Dokumente ebenfalls durchsucht und gefunden werden. Wie im aktuellen Forschungsstand beschrieben, dass vor allem das schnelle Auffinden und Durchsuchen nicht vollständig genutzt wurde, wie in der Studie der msg systems ag und die IMTB Consulting GmbH aufgezeigt²²⁶, kann anhand der Ergebnisse der Befragten diesem nicht zugestimmt werden. Alle Befragten nutzen diese Funktion der e-Akte und sehen hierbei einen wesentlichen Vorteil der e-Akte. Anhand der in Kapitel 5.2.1 aufgezeigten Vorteile der effizienten Dokumentenverwaltung können diese digital erfasst und verwaltet werden. Innerhalb jeder Akte sind alle wichtigen Dokumente und Informationen sowie Aktenvermerke hinterlegt und jederzeit einsehbar, wie in Kapitel 3.4 ausführlich beschrieben. Ein maschinell erstelltes Protokoll lässt erkennen, wer das Dokument erstellt und bearbeitet hat. Aufgrund der Berechtigungen der Mitarbeiter kann ausgeschlossen werden, dass Unberechtigte Zugriff zu Dokumenten erhalten. Ferner werden durch die Hinterlegung von gesetzlich vorgeschriebenen Archivierungsfristen Akten nur so lange archiviert, bis die Frist abgelaufen ist und sie automatisch fristgerecht gelöscht und vernichtet werden.

Diese Verbesserungen durch die e-Akte gewährleisten den Grundsatz der ordnungsgemäßen Aktenführung. Die Hypothese wird somit verifiziert.

Hypothese 4: Die e-Akte schafft eine verbesserte Transparenz.

Transparenz und Nachvollziehbarkeit z. B. von Entscheidungen wurden von den Befragten als Vorteil dargestellt, wie im Kapitel 5.2.1 erwähnt. Durch die Einführung der e-Akte ist es möglich, die wesentlichen Informationen aus den entsprechenden Akten in die Entscheidung einzubeziehen. Mittels der Verwendung von Vorlagen, die standardmäßig für verschiedene Entscheidungen verwendet werden, ist es möglich, alle wesentlichen Informationen des jeweiligen Sachverhalts vollständig, verständlich und übersichtlich zu erfassen. Durch die Historie in den jeweiligen Dokumenten ist es möglich herauszufinden, welche Bearbeitungen und Entscheidungen durch die Sachbearbeiter getroffen

²²⁶ Vgl. msg systems ag/IMTB Consulting GmbH 2022, S. 12, Onlinedokument (pdf).

wurden. Alle Unterlagen zu einem bestimmten Sachverhalt werden in der Akte digital abgelegt. Die vorgegebenen Rechtevergaben, in Form von Zugriffsberechtigungen, ermöglichen es den Mitarbeitern, Dokumente nur mit den entsprechenden Rechten zu ändern oder zu löschen. Ein Vier-Augen-Prinzip ermöglicht es, Entscheidungen über die entsprechenden Dokumente zu treffen, beispielsweise über das endgültige Löschen und Vernichten. Hierbei finden die Grundsätze der ordnungsgemäßen Aktenführung Beachtung, wie bereits im Kapitel 3.3 näher erläutert.

Folglich kann davon ausgegangen werden, dass die e-Akte, aufgrund der angesprochenen Möglichkeiten und Berechtigungen, die Transparenz verbessert, da alle getätigten Bearbeitungen und Veränderungen transparent und nachvollziehbar sind. Anhand dieser Ergebnisse kann die Hypothese ebenfalls verifiziert werden.

Hypothese 5: Die Einführung der e-Akte bietet eine Gelegenheit, die starren Verwaltungsprozesse in Behörden zu überarbeiten.

Anhand der gewonnenen Informationen der Befragten galt es herauszufinden, ob die Einführung der e-Akte als Gelegenheit gesehen werden konnte, die bestehenden Abläufe zu überarbeiten. Die Implementierung der e-Akte trägt dazu bei, die Prozesse zu verbessern, die zuvor, aufgrund verschiedener Hierarchieebenen, sehr verwaltungstechnisch und kompliziert verliefen. Ohne die Implementierung hätten die Prozesse eventuell keine Anpassung erfahren, da es wahrscheinlich keinen Anlass dazu gegeben hätte. Vor allem im Zeitalter der Digitalisierung ist es von großer Bedeutung, die Prozesse zu überprüfen und festzustellen, ob diese einer Optimierung bedürfen. Bei der Anpassung der Prozesse werden die Arbeitsschritte neu und kritisch überdacht und u. a. auch Zuständigkeiten und Abläufe neu ausgerichtet. Damit kommt es teilweise sogar zu einer vollständigen Aufgabenverschiebung.

Mit den gewonnenen Erkenntnissen kann festgestellt werden, dass die Einführung der e-Akte es ermöglicht, Prozesse zu analysieren und an die aktuellen Gegebenheiten anzupassen. Es bietet damit eine Gelegenheit, die bestehenden und starren Verwaltungsprozesse in den einzelnen Behörden zu überarbeiten. Daher haben sich die zuvor angenommenen Erwartungen erfüllt und bestätigen damit die aufgestellte Hypothese.

7 Fazit und Ausblick

Die angesprochene Forschungsfrage, mit der sich die Bachelorthesis beschäftigt, sollte mittels der inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse nach Kuckartz herausfinden, inwiefern die Effizienz bestehender Prozesse durch die Implementierung der e-Akte in kommunalen Verwaltungen beeinflusst wird.

Anhand der Forschungsergebnisse werden verschiedene Vorteile der e-Akte zugeordnet. Beispielweise trägt die e-Akte zu einer effizienten Dokumentenverwaltung bei und steigert somit die Mobilität im Zusammenhang mit der Nutzung des Homeoffice sowie eine verbesserte Transparenz. Die Einführung stellt die Behörden jedoch auch vor große Herausforderungen. Dazu gehören eine gut ausgebaute und sichere IT-Infrastruktur, eine einheitliche Aktenführung, gesetzliche Anforderungen, die derzeit teilweise noch an die papierbasierte Form angelehnt sind, sowie die Kosten für die e-Akte. Es sei zwar möglich, die Kosten der Implementierung der e-Akte mit Fördermitteln etwas abzumildern, jedoch müssen hierfür Förderprogramme existieren, die in Anspruch genommen werden können. Mit Hilfe von Schulungen der Mitarbeiter und der Etablierung von Digi-lotsen, die aktiv die Einführung der e-Akte in allen Abteilungen der Behörde begleiten, Empfehlungen für bestimmte Vorgehensweisen aussprechen und Ansprechpartner für die Mitarbeiter sind, können die Nachteile etwas abgemildert werden. Besonders hervorzuheben ist, dass eine Einbindung und Unterstützung erfolgen muss, um sicherstellen zu können, dass die e-Akte erfolgreich eingeführt werden kann und die Mitarbeiter sich nicht davor scheuen. Um eine erfolgreiche Implementierung zu erreichen, ist es zudem unerlässlich, die gesamte Kommune mit der notwendigen Hardware auszustatten, um die neuen Arbeitsschritte erledigen zu können.

In den Interviews wurden Prozesse aufgezeigt, die aufgrund der Implementierung der e-Akte reduziert wurden. Dies erfolgte bei den Abläufen wie der Aktenab- bzw. weitergabe, dem Ausdrucken von Duplikaten und Durchschriften. Eine Vereinfachung erfuhren die Prozesse, wie z. B. Bescheide, durch Wegfall der eigenhändigen Unterschrift, da diese bei den meisten nicht mehr erforderlich ist. Aufgrund von Online-Terminen, die ermöglicht wurden, können die Mitarbeiter bereits vor dem eigentlichen Termin Daten von den jeweiligen Personen übernehmen. Die Unterschriften der Bürger werden auf Unterschriftenpads gemacht und direkt in der e-Akte, auf dem jeweiligen Dokument, gespeichert. Eine Teilautomatisierung wird bei den Prozessen vollzogen, bei denen eine Weitergabe von Dokumenten zur Genehmigung notwendig ist. Im Bereich der Finanzen einer Kommune findet ein automatisierter Lauf statt. Hierbei wird der Antrag des Bürgers online erfasst, automatisch in die e-Akte gespeichert und ein Schreiben generiert, welches versendet wird. Die papierbasierte Akte wird nicht mehr als Prozess benötigt. Weiterhin wird das Ausdrucken, händische Bestätigen auf den Dokumenten und Ablegen in Ordnern vollständig abgelöst. Ferner erfolgen die Archivierungsläufe automatisch und sind in der e-Akte im jeweiligen Dokument hinterlegt.

Dies zeigt auf, dass die Prozesse aufgrund der Implementierung angepasst wurden und hierdurch verbessert worden sind, da Arbeitsschritte vollständig wegfallen bzw. in veränderter Form im Prozess erscheinen. Die Verwaltungswege wurden vereinfacht und ermöglichen hierdurch eine beschleunigte und effektivere Sachbearbeitung. Eine effizientere Arbeit mit den Prozessen wird durch den schnelleren und von jedem Ort aus möglichen Zugriff auf die Akten sowie die verbesserte Such- und Auffindbarkeit dieser ermöglicht. Darüber hinaus kann die e-Akte an bereits bestehende Fachverfahren angebunden werden. Die revisionssichere Langzeitspeicherung ermöglicht es, sämtliche

Akten zu sichern, was die Datensicherheit erhöht. Hierbei werden die zuvor in Kapitel 3.3 angesprochenen Grundsätze der ordnungsgemäßen Aktenführung auch bei der e-Akte gewahrt. Des Weiteren wird eine effiziente Dokumentenverwaltung gefördert. Aufgrund der Implementierung der e-Akte erfahren die Behörden eine deutliche Erleichterung, jedoch ist dies von einer Langwierigkeit geprägt, da eine solche Einführung viel Zeit benötigt, um alle Arbeitsprozesse zu analysieren und zu optimieren. Zudem stellt die e-Akte eine große Herausforderung für alle Behörden dar und unterliegt einer stetigen Anpassung an die aktuellen Entwicklungen. Manche Prozesse können jedoch auch aktuell nur teilweise eine Optimierung erfahren, da u. a. hierbei die rechtlichen Vorschriften beachtet werden müssen. Damit kann festgestellt werden, dass die Implementierung der e-Akte in allen Kommunen, unter den bereits angesprochenen Gesichtspunkten, die Effizienz der bestehenden Prozesse beeinflusst.

Wie bereits dargelegt, trägt die e-Akte zu einer Produktivitätssteigerung der Mitarbeiter bei. Es können Kapazitäten für andere Tätigkeiten geschaffen werden und die einheitliche Aktenführung wird erleichtert. Ein Beitrag zur verbesserten Transparenz kann so geschaffen werden. Abschließend lässt sich sagen, dass die Ziele der Prozessdigitalisierung, die im Kapitel 3.5 genannt wurden, wie die Verringerung der Bearbeitungszeit, die Steigerung der Transparenz und die Verringerung der Belastung der Mitarbeiter, in den befragten Kommunen erreicht wurden.²²⁷

Die Kommunen mussten die entstandenen Kosten während der Implementierung der e-Akte tragen. Dieses wurde als Schwierigkeit aufgrund der begrenzt zur Verfügung stehenden finanziellen Mittel der Kommunen gesehen. Um Schwierigkeiten bei den Mitarbeitern zu mildern, wurden Mitarbeiterschulungen veranstaltet, die im Rahmen des Changemanagements durchgeführt wurden. Außerdem wurde eine Projektgruppe bzw. Digilotsen eingesetzt, die die Mitarbeiter aus den jeweiligen Abteilungen aktiv bei der Umsetzung unterstützen. Ebenfalls musste eine Infrastruktur gegeben sein, wie z. B. die Hardwareausstattung der jeweiligen Mitarbeiter, die für ein gutes Arbeiten mit der e-Akte erforderlich sind. Als Empfehlung zur erfolgreichen Einführung sehen die Befragten den Austausch mit anderen Kommunen als sehr wichtig an, da diese auch vor der Herausforderung der Digitalisierung stehen. Es ist von großer Bedeutung, den Mitarbeitern die Vor- und Nachteile aufzuzeigen, um ihnen damit keine Informationen vorzuenthalten und Transparenz schaffen zu können. Am Ende müssen überwiegend die Mitarbeiter mit den neuen Technologien arbeiten und sich mit diesen auseinandersetzen, hierzu dürfen sie sich nicht übergangen fühlen. Das könnte dazu führen, dass sie die Neuerungen nur stückweise akzeptieren. Zwar können Mitarbeiter der Einführung der e-Akte oder auch sonstigen Neuerungen nicht widersprechen, jedoch ist dies nicht förderlich für das Betriebsklima.

Es ist festzuhalten, dass noch einige Änderungen für die e-Akte geschaffen werden müssen, damit die e-Akte medienbruchfrei genutzt werden kann. Der Bundesrat stimmte

²²⁷ Vgl. Ferreira da Costa 2023, S. 54.

nach der BR-Drucksache 93/24 (Beschluss) dem neuen OZG-Änderungsgesetz nicht zu, das die gesetzlichen Voraussetzungen für eine weitere Digitalisierung der Verwaltung schaffen sollte.²²⁸ Es gilt nun abzuwarten, welche Änderungen im Rahmen des Gesetzes festgelegt werden. Derzeit existieren u. a. noch rechtliche Hürden, die eine vollständige digitale Abwicklung von Verwaltungsleistungen, aufgrund von Medienbrüchen, nicht ermöglichen.²²⁹

Die qualitative Forschung wurde mit Unterstützung von vier Kommunen durchgeführt. Hierbei wurden wertvolle und aussagekräftige Ergebnisse erzielt, die sie als Erfahrungen mit der e-Akte gesammelt haben. Weitere Forschungen zur Produktivitätssteigerung der Mitarbeiter, in Bezug auf die e-Akte, könnten durchgeführt werden. Die in Kapitel 6 behandelte Hypothese 2 konnte in dieser vorliegenden Forschung nicht vollständig bestätigt werden. Ebenfalls könnte eine weitere Forschung erfolgen, sobald die künstliche Intelligenz in den Behörden eingesetzt wird, um u. a. Massentätigkeiten durchzuführen.

Die Behörden befinden sich in einem stetigen Wandel in Zeiten der Digitalisierung. Die e-Akte stellt einen ersten Schritt in Richtung moderner und zukunftssicherer Verwaltungsarbeit dar. Eine aktuelle Herausforderung sind die noch existierenden Medienbrüche, da die Nutzung der e-Akte noch nicht flächendeckend für alle Verwaltungsleistungen bereitsteht. Wenn Verwaltungsleistungen und vor allem die Kommunikation mit Bürgern und anderen Behörden elektronisch erfolgen, können hierdurch die Verwaltungen effizienter und auch effektiver arbeiten. Wie bereits von einer Behörde angesprochen, kann mit den technologischen Weiterentwicklungen, wie mit der Nutzung von künstlicher Intelligenz und der Robotik Prozess Automation, noch viel mehr erreicht werden.

²²⁸ Vgl. Bundesministerium des Innern und für Heimat (Hrsg.) 2023, S. 3-4, Onlinedokument (pdf).

²²⁹ Vgl. Bundesministerium des Innern und für Heimat (Hrsg.) 2023, S. 4, Onlinedokument (pdf).

Literatur- und Quellenverzeichnis

- Arbeitsgruppe „Elektronische Verwaltungsakte“ „Anforderungen der Verwaltungsgerichtsbarkeit an die Führung elektronischer Verwaltungsakten“ - eine Orientierungshilfe, 2011. Onlinedokument (pdf): https://oberverwaltungsgericht.niedersachsen.de/download/152759/Orientierungshilfe_zur_elektronischen_Verwaltungsakte_-_nicht_barrierefrei.pdf (09.04.2024)
- Bendel, Oliver Digitalisierung, Definition: Was ist "Digitalisierung"? Online: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/digitalisierung-54195> (12.03.2024)
- Benz, Ilona Zukunft smarte Kommune: Modellentwurf, Vorgehen und Handlungsempfehlungen für kleine Städte und Gemeinden, 2023 (zugl.: Friedrichshafen, Univ., Diss., 2022)
- Benz, Ilona DIGITALISIERUNG: OZG 2.0 fällt im Bunderat durch - was nun? 2024. Online: <https://kommunal.de/ozg-2.0-bundesrat-abgelehnt-onlinezugangsgesetz> (05.04.2024)
- Berger-Grabner, Doris Wissenschaftliches Arbeiten in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften: Hilfreiche Tipps und praktische Beispiele, 4. Aufl. Wiesbaden 2022
- Bizer, Johann Die Digitalisierung in der Verwaltungspraxis – wir sind weiter als gedacht, in: *Schmid, Andreas (Hrsg.): Verwaltung, eGovernment und Digitalisierung: Grundlagen, Konzepte und Anwendungsfälle*, Wiesbaden 2019, S. 115-126
- Bogner, Alexander/
Menz, Wolfgang Das theoriegenerierende Experteninterview: Erkenntnisinteresse, Wissensformen, Interaktion, in: *Bogner, Alexander/Littig, Beate/Menz, Wolfgang (Hrsg.): Das Experteninterview: Theorie, Methode, Anwendung*, Opladen 2002, S. 33-70
- Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung (Hrsg.) Fakten: Altersaufbau der Bevölkerung in Deutschland nach demografischen Ereignissen (2022), 2022. Online: <https://www.bib.bund.de/DE/Fakten/Fakt/B07-Altersaufbau-Bevoelkerung-Ereignisse.html> (18.04.2024)

Bundesministerium des Innern (Hrsg.)	Organisationskonzept elektronische Verwaltungsarbeit, Baustein E-Akte, 2012. Onlinedokument (pdf): https://www.verwaltung-innovativ.de/SharedDocs/Publicationen/Organisation/e_akte.pdf?__blob=publicationFile&v=2 (30.03.2024)
Bundesministerium des Innern und für Heimat (Hrsg.)	Minikommentar zum Gesetz zur Förderung der elektronischen Verwaltung sowie zur Änderung weiterer Vorschriften, 2013. Onlinedokument (pdf): https://www.bmi.bund.de/SharedDocs/downloads/DE/veroeffentlichungen/themen/moderne-verwaltung/e-government-gesetz-minikommentar.pdf?__blob=publicationFile&v=3 (09.04.2024)
Bundesministerium des Innern und für Heimat (Hrsg.)	Moderne Verwaltung: Das Onlinezugangsgesetz (OZG), o. J.a. Online: https://www.bmi.bund.de/DE/themen/moderne-verwaltung/verwaltungsmodernisierung/onlinezugangsgesetz/onlinezugangsgesetz-artikel.html (20.03.2024)
Bundesministerium des Innern und für Heimat (Hrsg.)	OZG-Änderungsgesetz: Paket für die digitale Verwaltung, o. J.b. Online: https://www.digitale-verwaltung.de/Webs/DV/DE/onlinezugangsgesetz/das-gesetz/ozg-aenderungsgesetz/ozg-aenderungsgesetz-node.html (05.04.2024)
Bundesministerium des Innern und für Heimat (Hrsg.)	OZG-Leistungen, o. J.c. Online: https://www.digitale-verwaltung.de/Webs/DV/DE/onlinezugangsgesetz/ozg-grundlagen/info-leistungen/info-leistungen-node.html (04.04.2024)
Bundesministerium des Innern und für Heimat (Hrsg.)	Die Zukunft des öffentlichen Dienstes: Öffentlicher Dienst leidet ebenfalls unter Fachkräftemangel, 2020. Online: https://www.bmi.bund.de/SharedDocs/interviews/DE/2019/12/zukunft-oed-namensartikel-faz.html (07.03.2024)
Bundesministerium des Innern und für Heimat (Hrsg.)	Eckpunkte für eine moderne und zukunftsgerichtete Verwaltung, 2023. Onlinedokument (pdf): https://www.bmi.bund.de/SharedDocs/gesetzgebungsverfahren/DE/Downloads/kabinettsfassung/eckpunkte-ozg.pdf?__blob=publicationFile&v=2 (19.03.2024)

Bundesministerium des Innern und für Heimat (Hrsg.)	Dashboard Digitale Verwaltung, 2024a. Online: https://dashboard.digitale-verwaltung.de/ (04.04.2024)
Bundesministerium des Innern und für Heimat (Hrsg.)	Auf einen Blick: Verwaltung weiter digitalisieren – Update für das Onlinezugangsgesetz, 2024b. Onlinedokument (pdf): https://www.digitale-verwaltung.de/Shared-Docs/downloads/Webs/DV/DE/Kurzmeldungen/2024/ozg_aendg_auf_einen_blick.pdf?__blob=publicationFile&v=2 (05.04.2024)
Bundesrechnungshof (Hrsg.)	Digitalisierung der Verwaltung: Ziel deutlich verfehlt. Online: https://www.bundesrechnungshof.de/SharedDocs/Kurzmeldungen/DE/2023/onlinezugangsgesetz.html (27.03.2024)
Bundesrechnungshof (Hrsg.)	Positionspapier, Aktenführung und E-Akte, 2020. Onlinedokument (pdf): https://www.bundesrechnungshof.de/SharedDocs/Downloads/DE/ver%C3%B6ffentlichungen_brh_lrh/positionspapier_eAkte.pdf?__blob=publicationFile&v=2 (29.03.2024)
Bundesverwaltungsamt (Hrsg.)	Die E-Akte Bund: Das Vorgehensmodell zur Einführung. Online: https://www.bva.bund.de/DE/Services/Behoerden/Verwaltungsdienstleistungen/E-Akte/E-Akte-Vorgehensmodell/e-akte-vorgehensmodell_node.html (08.03.2024)
Bundesverwaltungsamt (Hrsg.)	Anhang 3: Leitfaden Metadaten, 2018. Onlinedokument (pdf): https://www.verwaltung-innovativ.de/Shared-Docs/Publikationen/eGovernment/open_data_leitfaden.pdf?__blob=publicationFile&v=3 (29.03.2024)
Dresing, Thorsten/ Pehl, Thorsten (Hrsg.)	Praxisbuch Interview, Transkription & Analyse: Anleitungen und Regelsysteme für qualitativ Forschende. 8. Aufl. Marburg 2018
Dresing, Thorsten/ Pehl, Thorsten	Transkription, in: <i>Mey, Günter/Mruck, Katja (Hrsg.): Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie: Band 2: Designs und Verfahren</i> , 2. Aufl. Wiesbaden 2020, S. 835-854

- Ferreira da Costa, Nina Prozessmodernisierung in der öffentlichen Verwaltung: Prozesse selbst analysieren, optimieren, digitalisieren. Praxisnah mit zahlreichen Leitfäden, Wiesbaden 2023
- Geschäftsstelle
Stadt.Land.Digital (Hrsg.) Kommunale Herausforderungen digital meistern: Repräsentative Kommunalstudie im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Klimaschutz, 2022. Onlinedokument (pdf): <https://kommunal.de/sites/default/files/2022-08/stadt-land-digital-kommunale-herausforderungen-digital-meistern.pdf> (27.03.2024)
- Gesellschaft für Informatik e.V. (GI)/
Informationstechnische Gesellschaft (ITG) im VDE Electronic Government als Schlüssel zur Modernisierung von Staat und Verwaltung: Ein Memorandum des Fachausschusses Verwaltungsinformatik der Gesellschaft für Informatik e.V. und des Fachbereichs 1 der Informationstechnischen Gesellschaft im VDE, Bonn, Frankfurt 2000. Onlinedokument (pdf): https://fb-rvi.gi.de/fileadmin/FB/RVI/Meldungen/presse_memorandum.pdf (09.04.2024)
- Giehrl, Martin A. Die digitale Transformation in der öffentlichen Verwaltung am Beispiel von Verwaltungsverfahren: Eine empirische Betrachtung in deutschen Verwaltungsorganisationen, 2022 (zugl.: Neubiberg, Univ., Diss., 2022)
- Goldenstein, Jan/
Hunoldt, Michael/
Walgenbach, Peter/
Oertel, Simon Empirisch-qualitative Forschung, in: *Goldenstein, Jan/Hunoldt, Michael/Walgenbach, Peter (Hrsg.): Wissenschaftliche(s) Arbeiten in den Wirtschaftswissenschaften: Themenfindung – Recherche – Konzeption – Methodik – Argumentation*, Wiesbaden 2018, S. 91-105
- Groß, Marc/
Krellmann, Anika Das Ökosystem der Digitalisierung, in: *Stember, Jürgen/Eixelsberger, Wolfgang/Spichiger, Andreas/Neuroni, Alessia/Habbel, Franz-Reinhard/Wundara, Manfred (Hrsg.): Handbuch E-Government: Technikinduzierte Verwaltungsentwicklung*, Wiesbaden 2019, S. 3-18
- Häder, Michael Empirische Sozialforschung: Eine Einführung, 4. Aufl. Wiesbaden 2019

- Halsbenning, Sebastian/
Niemann, Marco/
Räckers, Michael/
Scholta, Hendrik
- Prozesse und Prozessmanagement in der öffentlichen Verwaltung, in: *Stember, Jürgen/Eixelsberger, Wolfgang/Spichiger, Andreas/Neuroni, Alessia/Habbel, Frank-Reinhard/Wundara, Manfred (Hrsg.): Handbuch E-Government: Technikinduzierte Verwaltungsentwicklung*, Wiesbaden 2019, S. 245-265
- Hessische Staatskanzlei
(Hrsg.)
- Digitale Verwaltung Hessen 4.1, 2023. Onlinedokument (pdf): https://digitales.hessen.de/sites/digitales.hessen.de/files/2023-12/dvh_4.1_barrierefrei_0.pdf (07.03.2024)
- Heuermann, Roland/
Engel, Andreas/
von Lucke, Jörn
- Digitalisierung: Begriff, Ziele und Steuerung, in: *Heuermann, Roland/Tomenendal, Matthias/Bressem, Christian (Hrsg.): Digitalisierung in Bund, Ländern und Gemeinden: IT-Organisation, Management und Empfehlungen*, Berlin 2018, S. 9-50
- Hochschule Harz (Hrsg.)
- Pressemitteilungen: Gemeinsame Untersuchung von Materna und der Hochschule Harz, 2015. Online: <https://www.hs-harz.de/pressemitteilungen/gemeinsame-untersuchung-von-materna-und-der-hochschule-harz> (27.03.2024)
- Kuckartz, Udo/
Rädiker, Stefan
- Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung: Grundlagentexte Methoden, 5. Aufl. Weinheim 2022
- von Lucke, Jörn/
Gollasch, Katja
- Open Government: Offenes Regierungs- und Verwaltungshandeln – Leitbilder, Ziele und Methoden, Wiesbaden 2022
- msg systems ag (Hrsg.)
- Zwischen E-Akte, Fachverfahren und Digitalisierungsplattform – 2022: Ergebnisse einer Behördenbefragung und Empfehlungen für ein durchgängiges E-Government, 2022. Online: <https://www.msg.group/public-sector/studie-e-akte-fachverfahren-digitalisierungsplattform> (27.03.2024)

- msg systems ag/
IMTB Consulting GmbH
(Hrsg.)
- ZWISCHEN E-AKTE, FACHVERFAHREN
UND DIGITALISIERUNGSPLATTFORM:
BEHÖRDENBEFRAGUNG ERMITTELT
EMPFEHLUNGEN FÜR EIN DURCHGÄNGIGES E-
GOVERNMENT, 2022. Onlinedokument (pdf):
https://www.msg.group/images/Public-Sector/Publikationen/20220525_Studie-Prozesse.pdf (27.03.2024)
- Müller-Brehm, Jaana/
Otto, Philipp/
Puntschuh, Michael
- Einführung und Überblick: Was bedeutet Digitalisierung?
2020. Online: <https://www.bpb.de/shop/zeitschriften/izpb/digitalisierung-344/digitalisierung-344/318096/einfuehrung-und-ueberblick-was-bedeutet-digitalisierung/> (08.04.2024)
- Reinermann, Heinrich
- Das elektronische Rathaus, in: DfK, 41. Jg. (02.2002).
S. 61-82, Onlinedokument (pdf):
https://difu.de/sites/default/files/media_files/DfK%202002.pdf (02.04.2024)
- Reinermann, Heinrich/
von Lucke, Jörn
- Speyerer Definition von Electronic Governance, 2. Aufl.
Speyer 2002, Onlinedokument (pdf): <https://uni-speyer.de/fileadmin/Ehemalige/Reinermann/SP-EGvce.pdf> (04.04.2024)
- Richter, Markus
- Geleitwort, in: *Nestler, Simon*: Menschzentrierte Digitalisierung: Praxisleitfaden für eine gelungene Usability und User Experience in der öffentlichen Verwaltung, Wiesbaden 2022, S. VII-IX
- Rosemann, Michael
- Komplexitätsmanagement in Prozeßmodellen: Methodenspezifische Gestaltungsempfehlungen für die Informationsmodellierung, Wiesbaden 1996
- Schmid, Andreas (Hrsg.)
- Verwaltungsinformatik und eGovernment im Zeichen der Digitalisierung – Zeit für ein neues Paradigma, in: *Schmid, Andreas (Hrsg.)*: Verwaltung, eGovernment und Digitalisierung: Grundlagen, Konzepte und Anwendungsfälle, Wiesbaden 2019, S. 3-21
- Spillner, Vera
- Sprechstunde Bachelorarbeit und Masterarbeit: In 10 Schritten ohne Stress und Zweifel zum Erfolg bei wissenschaftlichen Arbeiten, Wiesbaden 2023

- Steinbrecher, Wolf (Hrsg.) Teamarbeit! Eine Vision der E-Akte, in: *Steinbrecher, Wolf (Hrsg.): Agile Einführung der E-Akte mit Scrum: Die digitale Akte als kollaborative Teamplattform aufsetzen*, Berlin 2020a, S. 3-24
- Steinbrecher, Wolf (Hrsg.) Eine Projektsprache und ein Domänenmodell für die Collaboration Platform, in: *Steinbrecher, Wolf (Hrsg.): Agile Einführung der E-Akte mit Scrum: Die digitale Akte als kollaborative Teamplattform aufsetzen*, Berlin 2020b, S. 43-87
- Wolf, Thomas/
Strohschen, Jacqueline-
Helena Digitalisierung: Definition und Reife, Quantitative Bewertung der digitalen Reife, in: *Informatik-Spektrum*, 41 Jg. (22.01.2018), S. 56-64
- Züll, Cornelia/
Menold, Natalja Offene Fragen, in: *Baur, Nina/Blasius, Jörg (Hrsg.): Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*, 3. Aufl. Wiesbaden 2022, S. 1127-1134

Erklärung

Ich versichere hiermit, dass ich meine Bachelorarbeit „Von analog zu digital: Optimierung von Verwaltungsabläufen durch die Implementierung der e-Akte“ selbständig, ohne fremde Hilfe und ohne aktive Nutzung künstlicher Intelligenz angefertigt habe. Alle von anderen Autoren wörtlich oder sinngemäß übernommenen Stellen sind entsprechend gekennzeichnet und mit einer vollständigen Quellenangabe versehen (das betrifft insb. Zitate und Grafiken, aber auch Ideen oder Theorien).

Mir ist bekannt, dass bei meiner vorgenannten Arbeit eine Prüfung auf nicht kenntlich gemachte übernommene Textpassagen und sonstige Quellen stattfinden kann. Die entsprechenden Vorschriften der für meine Arbeit geltenden Prüfungsordnung sind mir bekannt (vgl. u.a. § 34 APOgDPA, § 33 APOgDDV, § 33 APOgDDRV, § 16 SPOMPM).

Ich stimme zu, dass für die vorgenannte Überprüfung gegebenenfalls ein Upload auf eine externe Datenbank eines entsprechenden Software-Anbieters erfolgt und die Arbeit dafür auch gespeichert wird, sofern meine Arbeit dafür vorab anonymisiert wird (i.d.R. genügt dafür die Entfernung des Deckblatts und der Unterschriftenseite). Ich stimme ebenfalls zu, dass – auch zum Schutze meines eigenen geistigen Eigentums – zukünftig umgekehrt auch andere Arbeiten auf Plagiate aus meiner anonymisierten Arbeit überprüft werden.

Mir ist bewusst, dass bei einem Verstoß gegen die oben genannte einschlägige Vorschrift aus der Prüfungsordnung, die für meine vorgenannte Arbeit gilt, nicht nur die betreffende Prüfungsleistung teilweise oder vollständig aberkannt und der Prüfungsausschuss auch nachträglich das Gesamtergebnis berichtigen oder die Prüfung für nicht bestanden erklären kann, sondern auch eine dienstaufsichtsrechtliche Maßnahme erfolgen kann. Bei einem Verstoß wird zudem die Ausbildungsleitung der ausbildenden Behörde informiert.

Der Prüfungsausschuss entscheidet im Einzelfall.

Ich versichere, dass ich bisher keine Prüfungsarbeit mit gleichem oder ähnlichem Thema bei einer Prüfungsbehörde oder anderen Hochschule vorgelegt habe.

Altenstadt, 20. Mai 2024



Leonie Dalitz