

Transformationspiloten

zum Masterplan für die Transformation der Verwaltung

Inhaltsverzeichnis

Bestmöglich arbeiten für die Verwaltung selbst: Dienstanweisung menschenzentriert entwickeln	3
Menschenzentriert Arbeiten im IT-Projekt: Wissensplattform.....	4
Gemeinsam in die Zukunft: Raumkonzept New Work beschäftigtenzentriert entwickeln	6
Iteration 2: Im Spannungsfeld zwischen energetischen Anforderungen und Bedürfnissen der Mitarbeitenden: Raumnutzung und New Work	8
Iteration 2: Regelungen agil gestalten, implementieren und aktualisieren	10
KI-Übersetzungstool für Leichte Sprache.....	11
Zentrale Auswertungsdatenbank für effiziente Digitalisierung: Elektronische Wohnungsbindungskartei	12
Bürgerinnen und Bürger und Behörden mit Künstlicher Intelligenz (KI) entlasten: Gebäudedaten automatisch aktualisieren	14
Expertise-Pools	16
Effizient arbeiten heißt, einige Dinge nicht zu tun: Förderung ohne Vollbelegsprüfung	17
Erste Schritte auf dem Weg zu einer digitalen Lernplattform.....	19
Prozesstransparenz als Basis für Freiräume: Prozessportfolio für ein Referat	20
Freiraum für New Work schaffen: Raumnutzungskonzept	22
Tools für modernes Arbeiten: Desk-Sharing im Staatsministerium	24
Iteration 2: Von der Aufgaben- zur Ergebnisorientierung: Prozessportfolio für ein Referat	25
Iteration 2: KI-gestützte Gebäudedetektion unter Nutzung von Fernerkundungsdaten – Baustein eines geoZwillings für Baden-Württemberg.....	27
Smart Sharing – Effizientes Nutzungskonzept für Büroräume.....	30
BSI-Lagebericht mit Skript automatisch verteilen.....	33
KIVO KI-Voicebot der IW4.0.....	34
Wissensnetzwerk als Innovationstreiber: Expertise-Runde Raumkonzepte	36
Wissenssicherung bei ausscheidenden Beschäftigten	38
Einsatz von KI in der Verwaltung von Wissenschaft, Forschung & Kunst	39
Lernen aus Erfahrungen: Nachbesprechung nach besonderen Verfahren und Projekten ..	41
Ein agiles Forum für alle Mitarbeitenden: Das SM-Forum.....	43



Agile Projektgruppe	45
Mehr Zufriedenheit dank Selbstorganisation?.....	47
Selbstorganisiertes Team: Schaffen wir den Schritt in der Registratur?	49
Geteilte Verantwortung statt stellvertretende Leitung: Mehr Selbstorganisation in der Registratur?.....	51
Iteration 2: Selbststeuernde Teams.....	53
360 Grad Feedback	54
Agil arbeiten in IT-Großprojekten: Digitale und effiziente Servicelösungen für das Verkehrsministerium (DigiV).....	55
PRINCE2-Leitfaden als Katalysator für mehr Projektmanagement?	56
Agiles Projektmanagement.....	58
Frauen in Führungspositionen: Mentorinnenprogramm des Justizministeriums.....	60
Attraktiver für Fachkräfte dank Muster-Stellenausschreibung	62
Iteration 2: Attraktiver für Fachkräfte dank Muster-Stellenausschreibung.....	64
IT-GeräteLÄDLE	65
Gemeinsame Adressverwaltung für die Landesverwaltung – DBAdress	68
Vermittlung von im Ministerium vorhandenen Kenntnissen und Kompetenzen - „Wissensmarktplatz“	69
Digitale Impulsveranstaltungen für Führungskräfte der Justiz Ansprechperson(-en)	70
Beteiligungsprozess zur Neufassung der Geschäftsordnung der Staatlichen Schulämter	72

Bestmöglich arbeiten für die Verwaltung selbst: Dienstanweisung menschenzentriert entwickeln

(Ministerium für Kultus, Jugend und Sport)

Was wurde getestet?

Wie können wir eine interne Dienstanweisung so schreiben, dass sie Betroffene schnell verstehen und gut anwenden können?

Das Organisationsreferat des Ministeriums für Kultus, Jugend und Sport hat mit dem zuständigen Fachreferat zusammengearbeitet, um die Dienstanweisung zu REPRO zu optimieren. Sie haben den Entwurf in mehreren Schleifen gemeinsam überarbeitet. Dabei haben sie sich unmittelbar auf die Bedürfnisse derjenigen fokussiert, die das Dokument benutzen müssen. Anschließend hat das Projektteam die Dienstanweisung mit TextLab analysiert und sprachlich optimiert.

Ergebnis:

Das Projekt geht in die nächste Iteration. Dann wird die Anweisung im Einsatz getestet.

Erkenntnisse:

- Menschenzentriertes Arbeiten braucht den klaren Willen aller Beteiligten, es gemeinsam besser zu machen und die Bedürfnisse der Betroffenen in den Mittelpunkt zu stellen.
- Ein Methodenkoffer mit Vorlagen, zum Beispiel für Stakeholder-Analysen, Prozessdarstellungen oder Handreichungen kann ein sinnvolles Werkzeug sein.
- TextLab ist ein wertvolles Werkzeug, um komplexe Dokumente sprachlich gut zu gestalten.



Menschenzentriert Arbeiten im IT-Projekt: Wissensplattform

(Ministerium für Umwelt, Klima und Energiewirtschaft)

Was wurde getestet?

Wie sinnvoll ist es, bei einer großen IT-Plattform einen Piloten mit echten Nutzenden zu testen?

Das Ministerium für Umwelt, Klima und Energiewirtschaft hat für seinen Geschäftsbereich eine Wissensplattform entwickelt. Begleitet wurden sie durch einen Dienstleister, der die Anforderungen und Bedürfnisse der Nutzenden von Anfang an neben dem Fachkonzept berücksichtigt hat. VertreterInnen der verschiedenen Stakeholder waren in einer Arbeitsgruppe während des ganzen teil-agilen Entwicklungsprozesses involviert. Vor dem flächendeckenden Start führte das Ministerium mit 31 Behörden einen ersten Nutzungstest durch: Wie gut kommen die Nutzenden mit der Plattform zurecht? Die Teilnehmenden sendeten ihre Rückmeldungen an ein E-Mail-Postfach beziehungsweise konnten das plattformeigene Kontaktformular verwenden.

Ergebnis:

Es kamen viele wertvolle Rückmeldungen. Der Transformationspilot wird mit einem weiteren größeren Nutzungstest in den Betrieb überführt und ist abgeschlossen. Die Beteiligten werden menschenzentrierte Methoden auch in anderen IT-Projekten verstärkt einsetzen.

Erkenntnisse:

- Nutzungstests sind ein großer Mehrwert, auch wenn Nutzende in der Entwicklung beteiligt waren.
- Tests sollten am besten so früh wie möglich stattfinden, auch mit weniger fortgeschrittenen Prototypen oder Click-Dummys.



- Es muss möglich sein, auch kurzfristig noch Änderungen vorzunehmen. Dabei hilft agiles Projektmanagement sehr.

Gemeinsam in die Zukunft: Raumkonzept New Work beschäftigtenzentriert entwickeln

(Ministerium für Umwelt, Klima und Energiewirtschaft)

Was wurde getestet?

Lohnt sich ein beschäftigtenzentrierter Ansatz von Anfang an, wenn Konzepte entwickelt werden?

Wie wir arbeiten, wandelt sich gerade tiefgreifend. Doch noch sieht man diese Änderung nicht in den Arbeitsräumen. Das Ministerium für Umwelt, Klima und Energiewirtschaft will die Art wie es Räume nutzt grundlegend verändern, um den kollegialen und fachlichen Austausch trotz Homeoffice zu stärken. Um das Konzept für diese Veränderung zu entwickeln, hat das Ministerium einen neuen Ansatz erprobt: beschäftigtenzentrierte Entwicklung von Anfang an.

Mit Hilfe einer Themenlandkarte wurden die Anregungen, Bedürfnisse, Sorgen und Fragen aller Beschäftigten erhoben. Die Landkarte hing offline im Ministerium aus und konnte auch online über die BitBW-Cloud befüllt werden. Die Details vertieften das Organisationsreferat und 35 Teilnehmende in drei Workshop-Terminen. 50 % der Teilnehmenden waren dabei Zufalls-Beschäftigte. Die Zwischenergebnisse wurden mehrmals im ganzen Ministerium veröffentlicht. Zwei große Informationsveranstaltungen für alle Mitarbeitenden rundeten den Prozess ab.

Ergebnis:

Der Transformationspilot ist erfolgreich abgeschlossen. Der beschäftigtenzentrierte Ansatz hat funktioniert und großen Mehrwert geliefert. Der Ansatz soll verstärkt auch in anderen Projekten genutzt werden.

Erkenntnisse:



- Durch die Beiträge der Beschäftigten hat sich das Konzept wesentlich verändert. Der beschäftigtenzentrierte Ansatz hat einen großen Mehrwert.
- Die Beteiligung war sehr groß, es kamen viele unterschiedliche Impulse.
- Die Diskussion war konstruktiv und zielführend.
- Unterstützung der Hausspitze ist wichtig.
- Professionelle Moderation ist wertvoll.

Iteration 2: Im Spannungsfeld zwischen energetischen Anforderungen und Bedürfnissen der Mitarbeitenden: Raumnutzung und New Work

(Ministerium für Kultus, Jugend und Sport)

Was wurde getestet?

Beim Kultusministerium wurde im zweiten Halbjahr 2023 ein erster Entwurf für ein neues Raumnutzungskonzept erstellt. Das Konzept wurde pilotiert und ein Beteiligungsprozess zur weiteren Ausgestaltung entwickelt.

Zur Pilotierung des Konzepts wurden:

- bei vier Organisationseinheiten Umfragen zur Erhebung der „Arbeitsprofile“ (Tätigkeitsumfang, individuelle Präsenz, Anforderungen an Büroarbeitsplatz, Bereitschaft Büro und Arbeitsplatz zu teilen) durchgeführt,
- anhand der Rückmeldungen konkrete Vorschläge für raumsparende Belegungsmöglichkeiten entworfen,
- diese mit den jeweiligen Leitungen sowie Mitarbeitenden abgestimmt und
- die neuen Belegungen abschließend umgesetzt.

Ergebnis:

Die entwickelte Umfrage ist gut geeignet, um die Präsenz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter präzise zu erheben. Allen beteiligten Organisationseinheiten konnten neue (sparsamere) Belegungsvarianten vorgeschlagen werden. Von den Mitarbeitenden gewünschte Belegungsvarianten konnten sehr einfach umgesetzt werden. Die erprobten neuen Raumnutzungen haben unproblematisch funktioniert.

Erkenntnisse:



- Eine gute und für alle zufriedenstellende Raumplanung kann nur gelingen, wenn über Transparenz Akzeptanz geschaffen wird. Insbesondere die Führungskräfte müssen mit einer positiven Haltung unterstützen.
- Zur weiteren Ausarbeitung des Raumnutzungskonzepts werden im ersten Quartal 2024 Workshops mit allen Abteilungen und Stabsstellen durchgeführt. Hierbei werden Grundlagen zum Thema „neue Arbeitswelten“ sowie die Ergebnisse der Umfrage besprochen. Es werden Umsetzungsmöglichkeiten für das Kultusministerium diskutiert. Im Anschluss an die Workshops werden thematische Arbeitsgruppen organisiert, die zum Beispiel verbindliche Regelungen für gemeinsam genutzte Arbeitsplätze entwerfen.
- Das fertige Konzept wird den Mitarbeitenden voraussichtlich im März 2024 vorgestellt und anschließend ab dem zweiten Quartal 2024 sukzessive umgesetzt.



Iteration 2: Regelungen agil gestalten, implementieren und aktualisieren

(Ministerium für Kultus, Jugend und Sport)

Was wurde getestet?

Wie können wir eine interne Dienstanweisung so schreiben, dass sie Betroffene schnell verstehen und gut anwenden können?

Das Organisationsreferat des Kultusministeriums hat mit dem zuständigen Fachreferat die Dienstanweisung zu dem digitalen Haushaltsmanagementsystem (RePro) in mehreren Schleifen überarbeitet. Dabei lag der Fokus unmittelbar auf den Bedürfnissen derjenigen, die das Dokument benutzen. Anschließend hat das Projektteam die Dienstanweisung mit TextLab analysiert und sprachlich optimiert.

Ergebnis

Das Projekt geht in die nächste Iteration. Vorher müssen noch fachliche Fragen mit dem RePro Projektteam geklärt werden, zum Beispiel zur RePro Schnittstelle zur E-Akte. Dann wird die Anweisung im Einsatz getestet.

Erkenntnisse

- Menschenzentriertes Arbeiten braucht den klaren Willen aller Beteiligten, es gemeinsam besser zu machen und die Bedürfnisse der Betroffenen in den Mittelpunkt zu stellen.
- Ein Methodenkoffer mit Vorlagen, zum Beispiel für Stakeholder-Analysen, Prozessdarstellungen oder Handreichungen kann ein sinnvolles Werkzeug sein.
- TextLab ist ein wertvolles Werkzeug, um komplexe Dokumente sprachlich gut zu gestalten.

KI-Übersetzungstool für Leichte Sprache

(Ministerium des Inneren für Digitalisierung und Kommunen/
Cybersicherheitsagentur)

Was wurde getestet?

Die Cybersicherheitsagentur (CSBW) testete das KI-Übersetzungstool summ.ai für Leichte und Einfache Sprache. Insbesondere für den Internetauftritt der CSBW sowie im Schulungsbereich wurden Texte und Materialien in Leichte Sprache übersetzt.

Ergebnis:

Das Tool ermöglicht eine zeitnahe, KI-gestützte Übersetzung. Es entlastet die Mitarbeitenden, die sonst entweder die Texte komplett selbst übersetzen oder Ausschreibungen für Dienstleistungen in diesem Bereich tätigen müssen. Zudem kann durch Verwendung des Tools ad hoc reagiert werden. Selbst bei sehr technischen Texten sind die Übersetzungen sehr gut. Eine manuelle Nacharbeit ist in unterschiedlichem Umfang erforderlich. Das Tool wird nach dem dreimonatigen Pilot-Zeitraum für ein weiteres Jahr genutzt.

Erkenntnisse:

- Die Zeitersparnis durch das Tool ist immens.
- Das KI-gestützte Glossar, das einzelne Begriffe übersetzt, ist sehr hilfreich. Dies gilt auch für die Erstellung herkömmlicher Texte.
- Der trotz Tool erforderliche Personalaufwand kann durch kleine Teams nicht ohne weiteres nebenbei bewerkstelligt werden.
- Die neue Funktion für Einfache Sprache erweitert die Anwendungsmöglichkeiten enorm und kann für nahezu jede Form von Behördentexten genutzt werden.

Zentrale Auswertungsdatenbank für effiziente Digitalisierung: Elektronische Wohnungsbindungskartei

(Ministerium für Landesentwicklung und Wohnen)

Was wurde getestet?

Ist es sinnvoll, in einem dezentralen System auf eine vernetzte Lösung zu setzen statt auf eine zentrale Lösung?

Es ist wichtig zu wissen, wie viel sozial gebundener Wohnraum wo vorhanden ist. Für die Steuerung müssen die Angaben aus den Kommunen zentral einsehbar sein. Die Daten bei den Kommunen werden in vielen unterschiedlichen Systemen vorgehalten. Statt eine komplett neue Infrastruktur aufzubauen, hat das Ministerium für Landesentwicklung und Wohnen sich entschieden, relevante Daten aus den jeweiligen Systemen in eine zentrale Auswertungsdatenbank im Ministerium für Landesentwicklung und Wohnen einzuspeisen. Damit werden vorhandene Strukturen nachgenutzt und für die Kommunen entsteht weniger Aufwand. Bis Ende Mai 2023 haben 400 Kommunen ihre Daten zugeliefert. Das begleitete das Ministerium durch Schulungen mit insgesamt über 1.000 Teilnehmenden.

Ergebnis:

Der Transformationspilot ist erfolgreich abgeschlossen. Der Ansatz ist bundesweit einmalig. Das Konzept hat sich bewährt und wird fortgeführt.

Erkenntnisse:

- Auch bei Projekten, die aggregierte Datenbestände erfordern, kann eine dezentrale Lösung mit Schnittstellen effizienter sein.
- Eine gute Begleitung durch Kommunikation und Schulungen ist essentiell.
- Es ist sinnvoll, mit wenigen Partnern zu testen und den Datenbestand sukzessive zu erweitern.



**Baden-Württemberg
Staatsministerium**

Bürgerinnen und Bürger und Behörden mit Künstlicher Intelligenz (KI) entlasten: Gebäudedaten automatisch aktualisieren

(Ministerium für Landesentwicklung und Wohnen)

Was wurde getestet?

Funktioniert es, Luftbilder automatisch auszuwerten, um Änderungen an Gebäuden zu erkennen?

In Baden-Württemberg soll ein digitaler geoZwilling aufgebaut werden. Das ist ein digitales Abbild der Realwelt und sollte deshalb hochaktuell sein. Dazu muss der landesweite Gebäudebestand von den Vermessungs- und Geoinformationsbehörden im Liegenschaftskataster hochpräzise und vollständig digital abgebildet werden.

Die Herausforderung: Es ist sehr aufwändig, neu errichtete oder veränderte Gebäude zu erkennen, um sie anschließend einmessen zu können. Zwar müssen Bauherren eigentlich Gebäudeänderungen melden, vielen ist diese Pflicht jedoch nicht bekannt. Baurechtsbehörden teilen den Vermessungsbehörden zwar die genehmigungspflichtigen Bauvorhaben mit, aber ob und wann gebaut wurde, wissen die Vermessungsämter nicht. Deshalb müssen deren Mitarbeitende der Vermessungsämter regelmäßig aufwändige Erkundungen vor Ort durchführen und Luftbilder auswerten. Das ist zeit- und personalintensiv und führt dazu, dass das Kataster nicht immer aktuell sein kann.

Hier könnte KI Abhilfe schaffen, die große Mengen an Luftbilddaten in kurzer Zeit auswertet und neue oder veränderte Gebäude erkennt. Um diesen Ansatz zu testen, entwickelte das Landesamt für Geoinformation und Landentwicklung im Auftrag des Ministeriums prototypische Algorithmen im Sinne kleiner Testprojekte (Minimum Viable Product). Diese sind zwar nicht so mächtig wie eine KI, können aber den Nutzen des Verfahrens für die Praxis grundsätzlich prüfen. Das Verfahren wurde mit fünf Pilot-Vermessungsämtern getestet.



Ergebnis:

Der Transformationspilot ist erfolgreich abgeschlossen. Eine automatische Auswertung mittels Luftbilddaten kann grundsätzlich die Arbeit bei den Vermessungsämtern durch gezielte Hinweise auf Gebäudeänderungen erleichtern. Für den landesweiten Einsatz ist statt einfacher Algorithmen der Einsatz einer komplexen KI erforderlich.

Erkenntnisse:

- Es ist sehr sinnvoll, bei IT-Projekten kleine Testprojekte agil umzusetzen (Minimal Viable Product), um Bedarfe und Nutzen zu überprüfen, bevor ein komplexes IT-Fachverfahren aufgebaut wird.
- Auf dem Weg hin zu einem digitalen geoZwilling Baden-Württembergs, bietet ein hochaktuelles Liegenschaftskataster auf Basis einer automatischen Gebäudedetektion großes Potential.
- Die Vermessungsbehörden können durch eine Gebäudedetektion ihre Aufgaben noch effizienter erledigen. Gegebenenfalls können damit in Zukunft auch BürgerInnen entlastet werden.
- Um das Potential zu heben, ist der Aufbau einer komplexen KI zur Gebäudedetektion notwendig, die gegebenenfalls auch für andere Objekte angewandt werden kann. Angesichts begrenzter Ressourcen kommen vor allem auch Kooperationen mit anderen Bundesländern sowie Universitäten und Hochschulen in Frage.

Expertise-Pools

(Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst)

Was wurde getestet?

Kann ein Expertise-Pool Wissen zwischen Referats- und Abteilungsgrenzen nutzbar machen?

In der ersten Iteration beziehungsweise Bearbeitungsrunde hat der Transformationspilot getestet, ob sich genug Interessentinnen und Interessenten finden, die ihre Expertise anderen Teams anbieten würden. Bewusst wurde offen gefragt, welche Menschen mit welchen Sonderfähigkeiten im Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst vorhanden sind. Alle Freiwilligen haben diese Fähigkeiten in ihren persönlichen Profilen im Intranet individuell veröffentlicht.

Ergebnis:

Die erste Iteration war erfolgreich. Es haben sich mehr als 20 Teilnehmende gemeldet. Der Pilot geht in die nächste Iteration.

Erkenntnisse:

- Es gibt relevante Expertise bei den Mitarbeitenden, die für andere Teams interessant sein könnte.
- Es gibt Freiwillige, die ihre Expertise zur Verfügung stellen würden.

Effizient arbeiten heißt, einige Dinge nicht zu tun: Förderung ohne Vollbelegsprüfung

(Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Tourismus)

Was wurde getestet?

Lohnt es sich, bei Projektförderungen darauf zu verzichten, alle Belege einzeln zu prüfen?

Wenn das Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Tourismus zum Beispiel eine Hochschule oder Forschungseinrichtung fördert, müssen die Projektbeteiligten jede Fahrkarte und Rechnung einreichen, damit sie erstattet wird. Bei großen Projekten kommen so oftmals deutlich über 100 Einzelbelege zusammen. Das verursacht großen bürokratischen Aufwand bei den Forschungseinrichtungen und bei der L-Bank, die die Belege prüft. Ist das wirklich notwendig? Insbesondere bei Organisationen, die auch institutionell von Landesministerien gefördert werden und eng mit der Verwaltung zusammenarbeiten? Für diese Organisationen hat das Ministerium die Prüfung testweise auf Stichproben umgestellt. Die genaue Auswertung steht noch aus, aber der erste Eindruck ist gut: Alle Beteiligten sparen Zeit und es kommt nicht zu großen Unregelmäßigkeiten. Das passt auch zu den Erfahrungen, die Bund und EU gemacht haben.

Ergebnis:

Mit der ausstehenden Evaluation wird der Transformationspilot abgeschlossen. Der Ansatz soll fortgesetzt und gegebenenfalls erweitert werden.

Erkenntnisse:

- Es lohnt sich, bei jeder Regelung zu fragen: Wie sinnvoll ist das und was bedeutet es für die Geförderten?
- Es lohnt sich, Dinge zu hinterfragen und sich in die Betroffenen hineinzuversetzen.



- Auch für die Verwaltung kann es von Vorteil sein, Berichtspflichten und Auflagen abzuschaffen.



Erste Schritte auf dem Weg zu einer digitalen Lernplattform

(Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Tourismus)

Was wurde getestet?

Gibt es Bedarf für eine digitale Lernplattform und was sind die Anforderungen?

Fortbildungen werden in Zeiten des schnellen Wandels immer wichtiger. Es steht schon länger im Raum, eine (landesweite) digitale Lernplattform zu entwickeln.

Das Ministerium bietet seit längerem digitale Lerninhalte auch über das Intranet an. Ist diese Lösung ausreichend, oder braucht es ein Lernmanagementsystem? Im Transformationspiloten hat das Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Tourismus diese Fragen beantwortet, Anforderungen gesammelt und eine Markterkundung durchgeführt.

Ergebnis:

Es gibt Bedarf für eine Lernplattform mit mehr Funktionalität. Der Transformationspilot ist abgeschlossen. Die Erkenntnisse fließen in ein ressortübergreifendes Projekt ein.

Erkenntnisse:

- Es ist sinnvoll, mit allen Ministerien der Landesverwaltung an einer Lösung für die Landesverwaltung zu arbeiten – besonders, weil es Schulungen gibt, die alle Ministerien betreffen.
- Der Fokus muss jedoch auch darauf liegen, schnell eine nutzbare Lösung anzubieten.
- Es gibt geeignete Anbieter, die die Anforderungen erfüllen.

Prozesstransparenz als Basis für Freiräume: Prozessportfolio für ein Referat

(Ministerium des Inneren, für Digitalisierung und Kommunen)

Was wurde getestet?

Kann ein professionell aufgebautes Prozessportfolio Teams in der Verwaltung helfen, effizienter zu arbeiten?

Ein Team im Ministerium des Inneren, für Digitalisierung und Kommunen hat alle seine Tätigkeiten in einem Prozessportfolio erfasst. Dazu gehören auch die klassischen Prozessinformationen wie zum Beispiel: Kunde/Auftraggeber, Ziel, Output. Dabei war die leitende Frage: „Wer macht mit welchen Mitteln was mit welchem Ziel für wen?“ Das Ziel: (1) Mehr Klarheit darüber, was wichtig ist. (2) Über Prozessziele messen können, was erfolgreich ist. Mit diesen Informationen kann das Team seine Tätigkeiten besser steuern und optimieren. Am Ende sollen dadurch die Effizienz und die Effektivität des Referats gesteigert werden. Außerdem können neue Kolleginnen und Kollegen einfacher eingearbeitet und flexibler eingesetzt werden.

Ergebnis:

Das Projekt geht in die nächste Iteration. Veränderung: Fokus auf einzelne Prozesse statt Gesamtportfolio.

Erkenntnisse:

- Für jeden Prozess braucht es eine verantwortliche Person, die die Methode des Prozessmanagements kennt und anwenden kann.
- Als ersten Schritt ist Schulungs- und Grundlagenarbeit notwendig, um die Methode und Denkweise in Teams zu verankern.



- Wenn nur einzelne Teams ihre Arbeitsweise anpassen, wird das Potential nicht voll ausgeschöpft. Im Idealfall verändert sich das Selbstverständnis der gesamten Organisation.



Freiraum für New Work schaffen: Raumnutzungskonzept

(Ministerium für Kultus, Jugend und Sport)

Was wurde getestet?

Können wir mit Hilfe von Daten zur Belegung Raumkapazitäten schaffen?

Neues Arbeiten braucht neue (Kreativ-)Räume. Doch wo sollen die entstehen, wenn es kaum möglich ist, für neue Mitarbeitende Arbeitsplätze zu finden? Dieser Herausforderung hat sich das Ministerium für Kultus, Jugend und Sport angenommen. Als ersten Schritt zu einem neuen Raumkonzept haben sie ein Erhebungsinstrument entwickelt. Denn es fällt auf: Viele Räume stehen oft leer. Es gibt Potential, Räume effizienter zu nutzen. Es gilt also herauszufinden: Wer braucht wann einen Arbeitsplatz? Welche besonderen Anforderungen hat die Person? Wer ist bereit, einen Arbeitsplatz zu teilen? Zusätzlich gibt es Mitarbeitende die fast dauerhaft anwesend sind, sich aber ein Büro teilen. Die Arbeitssituation dieser Kolleginnen und Kollegen wird ebenfalls in den Blick genommen.

Erhebung, Analyse und Nutzung der Daten werden sukzessive in Pilotreferaten (zum Beispiel Organisationsreferat, Referat aus einer Fachabteilung sowie in einer Stabstelle) getestet. Die geänderte Raumplanung wird zunächst in den Test-Referaten umgesetzt und anhand von Rückmeldungen weiterentwickelt. Parallel wird ein Beteiligungsprozess aufgesetzt, so dass alle interessierten Kolleginnen und Kollegen am Arbeitsplatz der Zukunft mitarbeiten können. Die neue Büronutzung soll abschließend im ganzen Haus angewandt werden.

Ergebnis:

Es gibt großes Potential, Büroraum effizienter zu nutzen. Der Pilot geht in die nächste Iteration.

Erkenntnisse:



- Individuelle Bedürfnisse und Anforderungen müssen beachtet und in die Entwicklung neuer Raumnutzungen einbezogen werden, damit Mitarbeitende neue Raumkonzepte akzeptieren.
- Im Zentrum sollten nicht nur „Einsparungen“ stehen, sondern die Mehrwerte für alle: Eine gute Arbeitsatmosphäre für alle, die Möglichkeit, Teams/Einheiten in räumlicher Nähe unterzubringen und Kreativräume zu schaffen.

Tools für modernes Arbeiten: Desk-Sharing im Staatsministerium

(Staatsministerium Baden-Württemberg)

Was wurde getestet?

Funktioniert selbstorganisiertes Desk-Sharing im Team?

Das Team der Koordinierungsstelle Verwaltungsmodernisierung im Staatsministerium teilt sich vier Arbeitsplätze für bis zu acht Personen. Die Plätze sind auf drei Büros aufgeteilt, zwei Einzelzimmer und ein Büro mit Doppelbelegung. Alle Telefone wurden auf den Skype-Anschluss weitergeleitet. Büromaterial wurde zentral in einem Schrank vorgehalten. Teammitglieder vermerkten ihre Anwesenheit im Team-Kalender. Dort wurden auch vermerkt, an welchem Platz man saß. So war jederzeit ersichtlich, ob noch Platz frei war. Jedes Teammitglied nutze eine Postkiste für persönliche Gegenstände. Bei Feierabend desinfizierte jedes Teammitglied den Arbeitsplatz.

Ergebnis:

Das Desk-Sharing war erfolgreich und wird dauerhaft fortgesetzt.

Erkenntnisse:

- Dank des geteilten Büromaterials sind keine Rollcontainer notwendig.
- Stattdessen wären kleine Fächer oder Spinde außerhalb der Büros sinnvoll, um zum Beispiel Kleidung, Essen, Tee aufzubewahren.
- Empfehlung: Bestimmte Räume für ein Team erlauben dem Team, zum Beispiel gemeinsame Poster aufzuhängen und Material zu lagern. Das wurde als großer Mehrwert wahrgenommen.
- Doppelbelegung von Büros funktioniert nur sehr schlecht, wenn Teammitglieder viel in Videokonferenzen unterwegs sind oder viel spontan telefonieren.

Iteration 2: Von der Aufgaben- zur Ergebnisorientierung:

Prozessportfolio für ein Referat

(Ministerium des Inneren für Digitalisierung und Kommunen)

Was wurde getestet?

1. Kann ein professionell aufgebautes Prozessportfolio Teams in der Verwaltung helfen, effizienter und ergebnisorientierter zu arbeiten?
2. Wie kann eine ergebnis- und prozessorientierte Grundhaltung erreicht werden?
3. Welche Vorteile bietet eine Veränderung des Fokus von Aufgaben zu Ergebnissen? Wie können bestehende Instrumente (Geschäftsverteilungspläne, Leistungsverrechnung, Berichtserfordernisse und ähnliches) sinnvoll integriert werden oder profitieren?

In einem Referat des Innenministeriums wurden Basisideen des Prozessmanagements in Impulsvorträgen vermittelt. Sodann wurden Aufgaben zusammengetragen. Eine Auswahl wurde mit den wichtigsten Prozessinformationen wie Kunde und Auftraggeber, Ergebnis (Output) und erwartete Ergebnishüte, Hilfsmittel und Leistungsvoraussetzungen angereichert.

Ergebnis:

Der Pilot wurde erfolgreich umgesetzt. Im Lauf der Entwicklung wurden die Fragestellungen mehrfach auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse angepasst. Die Ergebnisse sind in der Arbeitsrealität eines Referates auf Validität geprüft.

Erkenntnisse

- Wenn man KI mit Integralrechnung gleichsetzen würde, dann ist professionelles Prozessmanagement eine der Grundrechenarten. Es käme niemand auf die Idee, sich an eine Integralrechnung zu setzen, ohne die Grundrechenarten zu beherrschen.

- Auch wenn Prozessmanagement selbst kein wirklich innovatives Thema ist: Die ideallogische „Kette“ vom Kunden beziehungsweise Auftraggeber gedacht, ist existenzielle Voraussetzung für die Zukunftsfähigkeit der Verwaltung:
 - Kunde definiert Ergebnis und Anforderung,
 - Ergebnis bestimmt Prozessdesign,
 - Prozessdesign bestimmt erforderliche Hilfsmittel und IT,
 - Hilfsmittel und IT sind ausschlaggebend für Daten- und Informationsverfügbarkeit,
 - Daten- und Informationsverfügbarkeit bestimmt Erfolg innovativer Methoden wie KI
- Das gewählte Vorgehen (Grundlagenvermittlung, praktische Validierung (Erlebbarkeit!), Entdeckung des konkreten Nutzens einschließlich Synergien mit Bestehendem) ist erfolgversprechend, um aus einem Managementansatz eine Haltung zu machen.
- Verantwortung für Ergebnisse zu übernehmen, von diesen ausgehend den Weg zu gestalten und immer wieder neue und bessere Wege zu suchen, ist Kernaufgabe der Führung aber auch operativ für jeden Mitarbeitenden, der am Ergebnis mitwirkt.
- Ohne den Willen zur Entwicklung einer „Ergebniskultur“ in der gesamten Organisation und das entsprechende Vorleben der Organisationsspitze kann dieser Ansatz nicht nachhaltig sein. Er wird unter diesen Voraussetzungen seine vielen Vorteile angesichts der Herausforderungen der Digitalisierung und des Fachkräftemangels nicht entfalten.



Iteration 2: KI-gestützte Gebäudedetektion unter Nutzung von Fernerkundungsdaten – Baustein eines geoZwillings für Baden-Württemberg

(Ministerium für Landesentwicklung und Wohnen)

Was wurde getestet?

Können mithilfe von Algorithmen der künstlichen Intelligenz (KI) Gebäudeänderungen (Neubauten, Anbauten, Abbruch) automatisiert erkannt werden?

Der geoZwilling soll Baden-Württemberg aktuell, vollständig und genau als 3D-Modell abbilden. Dazu muss der Gebäudebestand vollständig und hochaktuell erfasst werden. Durch die Auswertung von Fernerkundungsdaten können Gebäudeänderungen erkannt und zeitnah vermessungstechnisch erfasst werden – aufwendige Erkundungen vor Ort entfallen.

In einem ersten kleinen Projekt (Minimum Viable Product“ (MVP)) wurde der Nutzen einer Gebäudedetektion mit einem regelbasierten Auswertungsverfahren getestet. Nun wird in einer zweiten Phase ein Verfahren mit KI-Methoden getestet.

Es wurden vier auf dem Markt verfügbare KI-Lösungen (Open-Source und kommerzielle Tools) in den Blick genommen. Hiervon wurden drei Software-Lösungen zur prototypischen Detektion von Gebäuden unter Nutzung von Fernerkundungsdaten getestet. Bei der Erprobung haben sich zwei Tools als tauglich erwiesen. Die bisherigen Ergebnisse sind vielversprechend.

Ergebnis:



Die automatische Auswertung von Luftbilddaten erfolgt mittels eines Detektionsverfahrens. Sie kann gezielt Hinweise auf Gebäudeänderungen geben. Der Aufwand bei den Vermessungsämtern wird dadurch erheblich gemindert.

Die bisherigen Ergebnisse einer KI-basierten Auswertung sind erfolgversprechend. KI-Verfahren liefern eine deutlich höhere Erkennungsrate bei geringerem manuellen Einsatz als Verfahren mit regelbasierten Ansätzen. Jedoch haben auch die Verfahren mit KI-Algorithmen noch Verbesserungspotenzial. Vor dem landesweiten Einsatz wären noch weitere Anpassungen und Weiterentwicklungen erforderlich, insbesondere bedarf es einer Automatisierung im Zuge eines IT-Fachverfahrens.

Erkenntnisse:

- Eine automatische Gebäudedetektion sorgt für Entlastung bei den Vermessungsbehörden, die dadurch ihre Aufgaben noch effizienter erledigen können und trägt damit zu einem hochaktuellen Liegenschaftskataster bei. Sie hilft, dem Ziel eines digitalen geoZwillings für Baden-Württemberg näherzukommen.
- Es ist sehr sinnvoll, bei Fach- und IT-Projekten kleine Testprojekte agil im Rahmen eines MVP umzusetzen, um Bedarfe und Nutzen im Vorfeld eines komplexen IT-Fachverfahrens zu überprüfen.
- Kleine Aufgaben in überschaubaren Paketen sind motivationssteigernd, da in kurzer Zeit Ergebnisse vorliegen.
- Die Durchführung eines MVP als neues Instrument war ungewohnt, aber schnell anerkannt.
- Eine enge Kommunikation zwischen Projektträger und -stelle ist erforderlich, ohne über alle Hierarchien gehen zu müssen (Projekt- statt Linienkommunikation).



- Ein organisationsübergreifendes Projektteam ist nach individuellen Fähigkeiten und Erfahrungen zusammenzustellen, evtl. ist die Hinzuziehung externer Berater/Dienstleister sinnvoll.
- Im Rahmen des Projekts kann Know-how im Bereich der KI aufgebaut werden.
- Um das Verfahren künftig landesweit einsetzen zu können, sind Weiterentwicklungen und Verbesserungen erforderlich.

Smart Sharing – Effizientes Nutzungskonzept für Büroräume

(Ministerium für Landesentwicklung und Wohnen)

Was wurde getestet?

Für das Ministerium für Landesentwicklung und Wohnen Baden-Württemberg (MLW) wurde ein Desk-Sharing-Konzept entworfen und pilotiert. Die Pilotgruppe umfasste ab Sommer 2023 alle Mitglieder der Zentralstelle, der Pressestelle sowie der Stabsstelle des MLW. Anlass war u. a. die akute Raumnot auf dem betroffenen Stockwerk.

Zentrales Element des erprobten Desk-Sharing-Konzepts ist die Beibehaltung von Einzelarbeitsplätzen. Auf diese Weise soll eine ruhige und professionelle Arbeitsumgebung ermöglicht werden.

Für die Zentralstelle, die Pressestelle und die Stabsstelle wurde jeweils ein zusammenhängender Shared-Desk-Bereich eingerichtet. Dieser verfügt über fest zugeordnete, nebeneinanderliegende Büros mit Einzelarbeitsplätzen. Dadurch hat jeder Mitarbeitende eine feste „Homebase“, in der er auch auffindbar ist. Die Abstimmung innerhalb des Shared-Desk-Bereichs bleibt der jeweiligen Einheit überlassen. Gemeinsame Unterlagen der Einheit können in der Homebase gelagert werden. Persönliche Gegenstände (wie eine eigene Tastatur und Mouse) werden darüber hinaus in flexiblen Caddys verstaut. Alle Telefone wurden auf die Skype-Anschlüsse umgeleitet und die IT-Ausstattung (insb. Notebooks) vereinheitlicht, um Kompatibilität an allen Arbeitsplätzen zu schaffen. Nach Nutzung werden die Tische desinfiziert. Zudem gilt eine Clean-Desk-Policy.

Neben den Arbeitsplätzen im eigenen Shared-Desk-Bereich steht den drei Teams auch ein gemeinsamer Shared Space mit einem weiteren Einzelarbeitsplatz zur Verfügung. Dieser kann an Tagen, an denen alle Teammitglieder zeitgleich anwesend sind, zusätzlich genutzt werden. Ergänzend wurde der Raum mit einem kleinen Besprechungstisch, Pinnwänden und einem Flipchart ausgestattet, um

einen Austauschort auf dem Stockwerk zu schaffen. Dies war aus Platzgründen bisher nicht möglich. Die Buchung des Shared Space erfolgt unkompliziert über einen gemeinsamen Outlook-Kalender.

Ergebnis:

Die Pilotphase ist erfolgreich verlaufen. Anregungen und Verbesserungsvorschläge der Teilnehmenden der Pilotphase wurden laufend aufgenommen und implementiert. Durch das Konzept wurde sichergestellt, dass alle Einheiten als Team räumlich zusammenbleiben konnten, ohne dass Doppelbelegungen erforderlich wurden. Insbesondere konnte auch verhindert werden, dass neue Mitarbeitende getrennt von den anderen Teammitgliedern in einem anderen Stockwerk untergebracht werden. Durch das neue Nutzungsformat wurde darüber hinaus sogar ein zusätzlicher Raum (Shared Space) geschaffen. Dieser kann für Besprechungen und andere Formate unmittelbar auf dem Stockwerk genutzt werden.

Das erprobte Desk-Sharing-Konzept soll daher großflächig im MLW ausgerollt werden und somit einen Beitrag zur Umsetzung der Vorgaben des Energie- und Klimaschutzkonzeptes für Landesliegenschaften leisten.

Erkenntnisse:

- Die Teilnahme am Desk-Sharing-Modell wurde von den beteiligten Beschäftigten nicht als Nachteil empfunden, da weiterhin ein Einzelarbeitsplatz zur Verfügung steht.
- Beschäftigte, die trotzdem ein allein genutztes Einzelbüro bevorzugen, können sich dem Modell entziehen, indem die Präsenz im Büro (4-5 Tage) erhöht wird. Wenn die Bereitschaft vorhanden ist, sind auch Doppelbüros mit festen Plätzen als Alternative zum Desk-Sharing-Konzept denkbar.
- Eine Clean-Desk-Policy und Hygienevorkehrungen sind elementar, damit sich alle wohlfühlen.



- Das Zugehörigkeitsgefühl bleibt durch die festen Homebases erhalten. Auch ist nach außen klar erkennbar (Türschilder), wo Mitarbeitende der einzelnen Einheiten aufzufinden sind.
- Der Einsatz von mobilen Caddys ermöglicht das flexible Wechseln des Raums unter Mitnahme der persönlichen Gegenstände.
- Die Abstimmung der Präsenztage im Shared-Desk-Verbund ist Voraussetzung für das Gelingen des Konzepts.
- Die IT muss das Konzept eng begleiten und frühzeitig eingebunden werden.

BSI-Lagebericht mit Skript automatisch verteilen

(Ministerium des Inneren für Digitalisierung und Kommunen/
Cybersicherheitsagentur)

Was wurde getestet?

Können IT-sicherheitsrelevante Informationen automatisiert weitergegeben werden?

Ziel des Projektes war die automatisierte Weitergabe von it-sicherheitsrelevanten Informationen vom Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik (BSI) an alle Dienststellen und Einrichtungen des Landes Baden-Württemberg die sich für den BSI-Tageslagebericht angemeldet haben.

Ergebnis:

Der bisherige händische Weitergabeprozess wurde ersetzt, vollständig automatisiert und erfolgt nun nahezu in Echtzeit. Der Test war erfolgreich. Die automatisierte Weitergabe wurde etabliert. Für weitere ähnlich gelagerte Sachverhalte wird ebenfalls die Automatisierung geprüft.

Erkenntnisse:

- Deutliche Ressourceneinsparung sowie ein erheblicher Zeitvorteil.
- Auch komplexere Aufgaben können über entsprechende Automatisierungen (Skripte) verarbeitet werden.

KIVO | KI-Voicebot der IW4.0

(Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Tourismus Baden-Württemberg)

Was wurde getestet?

Generiert ein KI-basierter Voicebot, der „rund um die Uhr“ Anfragen zu Förderprogrammen automatisiert beantwortet, einen Mehrwert für betroffene Unternehmen? Führt dessen Einsatz zu einer Entlastung der Verwaltung?

Das Referat für Industrie- und Technologiepolitik und Digitalisierung des Wirtschaftsministeriums Baden-Württemberg hat im Rahmen der Digitalisierungsstrategie Initiative Wirtschaft 4.0 Baden-Württemberg (IW4.0) gemeinsam mit dem beim Staatsministerium angesiedelten Innovationslabor InnoLab_bw eine innovationsorientierte öffentliche Beschaffung durchgeführt.

Der KI-Voicebot der IW4.0 ist seit Juni 2023 auf dem Portal www.wirtschaft-digital-bw.de verfügbar. KIVO wird auf Basis des Feedbacks von Nutzerinnen und Nutzern fortlaufend weiterentwickelt. Fragen, wie etwa zur Förderhöhe oder der Antragsfähigkeit bei einzelnen Förderprogrammen, können durch KIVO beantwortet werden.

Ergebnis:

Das Projekt KIVO ist zum aktuellen Zeitpunkt noch nicht abgeschlossen. Derzeit erhält KIVO das für eine KI notwendige Training. Die Nutzerzahlen sowie das eingehende Feedback werden kontinuierlich ausgewertet und Weiterentwicklungen geprüft und gegebenenfalls durchgeführt.

Bisherige Erkenntnisse:

- KI-Produktentwicklungen bringen mit sich, dass die KI für den spezifischen Einsatz angepasst und trainiert werden muss.



- Verwaltungsmitarbeitende können durch den Einsatz des KI-Voicebots eigene relevante Erkenntnisse im Umgang mit KI und in der Einschätzung der Einsatzmöglichkeiten im Alltag gewinnen.
- Betroffene Unternehmen nehmen diesen innovationsorientierten Ansatz durchweg sehr positiv auf.

Der Einsatz eines KI-Voicebots ist auch für Ministerien möglich. Hierzu bedarf es aber zahlreicher Abstimmungsrunden, um rechtliche und sicherheitstechnische Vorgaben einzuhalten.

Wissensnetzwerk als Innovationstreiber: Expertise-Runde

Raumkonzepte

(Staatsministerium Baden-Württemberg)

Was wurde getestet?

Wie können wir Wissensaustausch zwischen Ministerien fördern?

Alle Landesministerien arbeiten derzeit an neuen Konzepten, um Büroflächen effizienter zu nutzen und für neue Arbeitsweisen umzugestalten. Das Staatsministerium Baden-Württemberg hat deshalb eine „Expertise-Runde“ ins Leben gerufen, in der sich alle Interessierten zum Thema austauschen konnten. Alle Ministerien waren vertreten. Jedes Ministerium hat sein Projekt vorgestellt – entweder Online oder in Vor-Ort-Besichtigungen. Kommuniziert haben die Beteiligten über einen E-Mail-Verteiler und einen Cloud-Ordner. Zum Abschluss wurden die zentralen Erkenntnisse dokumentiert. Entscheidend bei diesem Ansatz ist der Themenbezug. Es ist kein ständiges Format mit festen Akteuren. Der Austausch wird nach der initialen Vorstellung pausiert und wieder ins Leben gerufen, wenn die Projekte die ersten Erkenntnisse aus den jeweiligen Testphasen teilen können.

Ergebnis:

Die erste Iteration ist abgeschlossen. Der Ansatz hat sich bewährt. Wenn möglich, geht der Transformationspilot in eine nächste Iteration, in dem eine digitale Kommunikationsplattform zum inhaltlichen Austausch genutzt wird.

Erkenntnisse:



- Es ist sinnvoll, einen Austausch zu akuten Themen zu organisieren. Alle Beteiligten konnten großen Mehrwert aus dem Format ziehen und Erkenntnisse anderer Ministerien in ihre Arbeit einfließen lassen.
- Es ist eine Geschäftsstelle notwendig, die Termine organisiert.
- Der strukturierte Austausch ist ein guter Katalysator für die Vernetzung und direkte Kommunikation über Ressort-Grenzen hinaus.

Wissenssicherung bei ausscheidenden Beschäftigten

(Ministerium für Umwelt, Klima und Energiewirtschaft Baden-Württemberg)

Was wurde getestet?

In moderierten Gesprächsrunden werden im Ministerium für Umwelt, Klima und Energiewirtschaft Baden-Württemberg künftig ausscheidende Beschäftigte einem Expert Debriefing unterzogen. Dabei handelt es sich um ein moderiertes Gespräch zur Wissenssicherung. Dieses erfolgt auf Wunsch der Führungskräfte. Im Anschluss werden die Ergebnisse in der E-Akte der jeweiligen Abteilung festgehalten. Die Abteilungen wurden mithilfe des Projekts befähigt, den Prozess durch die Ausbildung eigener Moderierender eigenständig durchzuführen.

Ergebnis:

Die Ausbildung zu Moderierenden für das Expert Debriefing hat im November 2023 stattgefunden. Im Januar und Februar 2024 finden erste Debriefings statt. Die Moderierenden bleiben im Austausch, um ggf. Methoden weiterzuentwickeln. Ende 2024 wird überprüft, wie viele Gesprächsrunden durchgeführt wurden. Zudem soll ein qualitatives Feedback von Moderierenden und Beschäftigten eingeholt werden, um zu überprüfen, ob und wie das Debriefing fortgesetzt werden soll.

Erkenntnisse:

- Die Ausbildung war erfolgreich und die gewählten Methoden sind umsetzbar.
- Die eigentliche Schwierigkeit wird sein, das Projekt zu verstetigen und in eine systematische, dauerhafte Wissenssicherung zu überführen.

Einsatz von KI in der Verwaltung von Wissenschaft, Forschung & Kunst

(Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst)

Was wurde getestet?

Für welche Anwendungsfelder lassen sich Arbeitserleichterungen und Effizienzgewinne durch den Einsatz von KI-Tools erzielen? Wie lässt sich mindestens ein realisierbares Szenario zum Einsatz eines KI-Tools in der Verwaltung im MWK umsetzen?

Ergebnis:

Es konnten 11 Anwendungsszenarien im MWK identifiziert werden, bei denen der Einsatz von KI zu Effizienzgewinnen führen kann. Die Projektgruppe setzt ihre Arbeit bis April 2024 fort.

Erkenntnisse:

- Es braucht externe Expertise bei der Auswahl & Gestaltung von KI-Lösungen.
- Es braucht von Beginn an Ressourcenzusagen, damit potenzielle KI-Tools zielführend bewertet werden können.
- Neben der technologischen Machbarkeit ist die Akzeptanz von KI bei Mitarbeitenden besonders entscheidend. Die Mitarbeitenden sollten daher konsequent in die Gestaltung einbezogen werden.
- Die Ressorts des Landes haben sehr vergleichbare Verwaltungstätigkeiten. Ein Austausch mit anderen KI-Initiativen der Ministerien erscheint sinnvoll, unter Umständen auch eine übergeordnete Koordination.
- Künstliche Intelligenz kann generell besser als Automatisierung mit unstrukturierten Daten umgehen. Dennoch ist die Frage der Datengrundlage und gemeinsamer Standards essenziell.
- Die Erwartungshaltung im Bereich der KI ist (auch aufgrund der F13-Entwicklungen) sehr hoch. „Expectation management is ki key.“



- Die Szenarien für den Einsatz von KI lassen sich in zwei Felder aufteilen: hoch spezialisierte Tools „von der Stange“ oder ein auf die Verwaltung zugeschnittenes selbstlernendes Sprachmodell mit breiten Anwendungsmöglichkeiten, wie es auch große Konzerne einsetzen.
- Während sich spezialisierte kleine Tools gut testen lassen (zum Beispiel für Bildbearbeitung, Übersetzungen, Transkriptionen etc.), lässt sich der Wirkungsgrad großer Modelle schlecht voraussehen. Ohne Training mit einer breiten Datengrundlage und Integration in bestehende Systeme bleiben sie (zu) weit hinter ihren Möglichkeiten zurück.

Lernen aus Erfahrungen: Nachbesprechung nach besonderen Verfahren und Projekten

(Ministerium für Umwelt, Klima und Energiewirtschaft Baden-Württemberg)

Was wurde getestet?

Eine Nachbesprechung soll eine Gelegenheit schaffen, um im Rückblick über besondere Verfahren und Projekte zu sprechen. Aufgetretene Fehler und gute Praktiken werden ausgewertet, um für künftige Vorhaben zu lernen.

Ergebnis:

Eine Nachbesprechung fördert die Reflexion der Beteiligten und die Erarbeitung von „lessons learned“. Sie identifiziert Erkenntnisse über positive Aspekte, Hinweise, Empfehlungen und Optimierungspotenziale. Dieses „darüber Sprechen“ sowie Weitergeben der Erkenntnisse an Beteiligte ähnlicher, künftiger Vorhaben unterstützt die Verbesserung der Arbeitsarbeit. Die Methode wird voraussichtlich nach der Pilotphase als Werkzeug in die Abteilungsprozesse integriert.

Erkenntnisse:

Die Auswertung der Erfahrungen legte folgende Vorgehensweise bei einer Nachbesprechung nahe:

- Vor der Nachbesprechung: Einleitungsfolien erstellen, Leitfragen vorab versenden und schriftliches Feedback einholen (zum Beispiel: Was lief gut? Was hätte es erleichtert? Was können wir als Empfehlung für ähnliche Vorhaben weitergeben?).
- Während der Nachbesprechung: Moderation durch die Federführenden, gemeinsames Durchgehen der schriftlich eingegangenen Antworten, Meinungs- und Erfahrungsaustausch.



- Nach der Nachbesprechung: Auswertung der Erkenntnisse, Dokumentation als Erweiterung der Einleitungsfolien, Versand an alle Beteiligten sowie potenziell Beteiligte in der Abteilung.

Ein agiles Forum für alle Mitarbeitenden: Das SM-Forum

(Ministerium für Soziales, Gesundheit und Integration Baden-Württemberg)

Was wurde getestet?

Mit dem „SM-Forum“ wird ein agiles Forum für Mitarbeitenden des Sozialministeriums (SM) getestet. Es dient dem abteilungs- und referatsübergreifenden Themen-, Ideen- und Wissensaustausch. Die Zielsetzung ist der fachliche Austausch, die kollegiale Beratung, eine verstärkte Vernetzung der Beschäftigten untereinander und das Einholen von Impulsen für neue Lösungsansätze. Die Teilnahme am „SM-Forum“ steht allen Beschäftigten des Hauses offen und ist freiwillig. Eine Anmeldung ist nicht erforderlich. Auch eine Eingrenzung der Themen erfolgt nicht, um einen offenen und niedrighschwelligigen Charakter des Formats zu gewährleisten.

In der Pilotphase von Dezember 2023 bis Februar 2024 fanden im Rahmen des „SM-Forums“ vier Online-Impulsvorträge mit anschließender Diskussion zu Querschnittsthemen des Ministeriums statt. Im Dezember 2023 hat die Antidiskriminierungsstelle des Landes Baden-Württemberg (LADS) ihre Arbeit vorgestellt (circa 80 Teilnehmende). Im Januar 2024 berichtete die Stabstelle „Presse und Kommunikation“ über verschiedene Wege der Öffentlichkeitsarbeit (circa 150 Teilnehmende). Im Februar fanden zwei Impulsvorträge zu den Themen „Too hot to handle?! Hitzeschutz als Querschnittsthema im SM“ und „Mediale Barrierefreiheit“ (jeweils circa 90 Teilnehmende statt).

Ergebnis:

Die hohen Teilnehmendenzahlen bei den bisherigen „SM-Foren“, die regen Diskussionen im Anschluss sowie zahlreiches positives Feedback und neue Themenmeldungen signalisieren ein deutliches Interesse an den Themen und dem Format als solchem. Im Rahmen einer Online-Umfrage zeigten sich die Beschäftigten zufrieden mit dem Format. Danach gefragt, wie Ihnen das „SM-

Forum“ insgesamt gefallen hat, vergaben die Teilnehmenden auf einer Skala von 1 („hat mir gar nicht gefallen“) bis 5 („hat mir super gefallen“ im Durchschnitt 4,53 Punkte.

Erkenntnisse:

Die hohen Teilnehmendenzahlen dürften neben dem Interesse an fachlichem Austausch unter anderem auf die Niedrigschwelligkeit der Teilnahme zurückzuführen sein:

- digitales Format
- keine Anmeldung erforderlich
- Termin am späten Donnerstagvormittag ermöglicht auch Teilzeitkräften die Teilnahme
- die Einladung erfolgte per E-Mail und erneut kurz vor der Veranstaltung per Teaser im Intranet).

Agile Projektgruppe

(Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst)

Was wurde getestet?

Eine Agile Projektgruppe – zusammengesetzt aus Mitarbeitenden aller Abteilungen – hat im Auftrag der Amtsleitung ab März 2023 die internen Arbeitsprozesse beim Kultusministerium analysiert. Anhand der Leitfrage „Was würden Sie – wenn Sie könnten – anders machen?“ wurden die Perspektiven und die Expertise der Mitarbeitenden beim KM eingeholt.

Dazu wurden verschiedene Kommunikationsformate genutzt: Persönliche Gespräche, anonyme Onlinebefragungen, ein Funktionspostfach sowie eine Ideenbox.

Die gemeldeten Punkte wurden visualisiert und anschließend in verschiedenen Gesprächs- und Austauschformaten validiert. Dabei wurden Verbesserungspotenziale sowie mögliche Optimierungsmaßnahmen identifiziert und diskutiert. Die Zwischenergebnisse wurden in Form eines Gallery Walks und eines digitalen Formats („THE WÄND“) hausöffentlich vorgestellt.

Ergebnis:

Die Agile Projektgruppe hat Vorschläge für kurz- und mittelfristige Maßnahmen sowie Daueraufgaben erstellt. Diese wurden der Amtsleitung, der Leitungsebene und allen Mitarbeitenden bei einer Abschlussveranstaltung vorgestellt wurden. Diese Maßnahmen zielen darauf ab, die Kommunikation und Zusammenarbeit beim KM zu verbessern.

Die entwickelten Maßnahmen wurden zur Umsetzung an federführend zuständige Referate gegeben. Der Umsetzungsstand wird fortlaufend dokumentiert und der Amtsleitung regelmäßig berichtet.

Erkenntnisse:

Das Projekt wurde mit einem positiven Ergebnis abgeschlossen. Neben den konkret erarbeiteten Maßnahmen hat sich Folgendes gezeigt:

- Das Arbeitsformat der breit aufgestellten Agilen Projektgruppe war optimal. Sie konnte die notwendigen verschiedenen Perspektiven auf das Arbeiten beim Kultusministerium einnehmen und den Mitarbeitenden den unvoreingenommenen Blick auf nötige und mögliche Veränderungen eröffnen.
- Die Resonanz auf den Beteiligungsprozess, die diversen Kommunikations- und Darstellungsformate und die Arbeit der Agilen Projektgruppe insgesamt war positiv.
- Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben sich sowohl in den visualisierten Problemdarstellungen als auch in den abgeleiteten Lösungsansätzen wiedergefunden. Das iterative Verfahren sorgte somit von Beginn an für Akzeptanz und Zustimmung zum Vorgehen der Projektgruppe und den Ergebnissen.
- Der Prozess war für die Projektgruppe selbst sehr arbeitsintensiv, hat sich aber gelohnt.
- Die Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hat an vielen Stellen zu einem klaren Problembewusstsein geführt. In der Folge wurden Innovationen und Verbesserungen ganz unabhängig von der Arbeit der Projektgruppe angestoßen.

Mehr Zufriedenheit dank Selbstorganisation?

(Ministerium für Verkehr)

Was wurde getestet?

Wie wirken sich Elemente der Selbstorganisation auf die Mitarbeitenden-Zufriedenheit aus?

Ein Referat im Ministerium für Verkehr hat einen ersten Schritt auf dem Weg in Richtung Selbstorganisation gewagt. Alle drei Teams im Referat haben „Daily Meetings“ („Dailies“) eingeführt, bei denen sich alle Mitglieder über die anstehenden Aufgaben austauschen. Ein Team führt die Kurz-Besprechung täglich durch, andere dreimal die Woche. Mit der Referatsleitung ist abgestimmt, welche Entscheidungen das Team komplett eigenständig trifft (Geschäftsverteilung, Urlaubsplanung, Tagesgeschäft) und wo die Referatsleitung weiterhin involviert wird. Inhaltliche Fragen und Abstimmungen bespricht jedes Team eigenständig.

Ergebnis:

Der Transformationspilot geht in die nächste Iteration. Zum einen sollen digitale Instrumente getestet werden, die die Selbstorganisation weiter unterstützen. Zum anderen sollen Methoden erprobt werden, die kontinuierliche Verbesserung fördern.

Erkenntnisse:

- Trotz der kurzen Laufzeit lässt sich ein positiver Trend bei der Zufriedenheit der Mitarbeitenden erkennen.
- Die Qualität der Ergebnisse ist gestiegen.
- Auch kurzfristige Vertretungserfordernisse können deutlich verbessert sichergestellt werden.
- Team und Führungskraft müssen für Selbstorganisation bereit sein und diese unterstützen.



- Die Führungskraft muss bereit sein, Entscheidungen des Teams zu akzeptieren.
- Es ist die Unterstützung einer Person im Team oder von extern notwendig, die den Prozess anstößt, und methodisch begleitet.

Selbstorganisiertes Team: Schaffen wir den Schritt in der Registratur?

(Ministerium für Umwelt, Klima und Energiewirtschaft)

Was wurde getestet?

Kann Selbstorganisation in der Registratur zu mehr Zufriedenheit und Attraktivität führen?

Durch Generationenwechsel und Einführung der E-Akte gab es viele Veränderungen in der Registratur. Organisationsform und Aufgaben passten nicht mehr zusammen. Außerdem muss die Attraktivität der Aufgaben gesteigert werden, um auch zukünftig Nachwuchs zu finden. Im Ministerium für Umwelt, Klima und Energiewirtschaft entstand daher die Idee, dank Selbstorganisation höhere Arbeitszufriedenheit zu erreichen, ggf. einen Gehaltszuschlag zu verdienen und insgesamt die Attraktivität des Jobs zu steigern. Im Transformationspiloten wurden erprobt, ob die neu geschaffenen abteilungsübergreifenden Teams einen Einstieg in die Selbstorganisation schaffen können.

Ergebnis:

Die Teams konnten mehr Selbstorganisation erreichen, indem sie zum Beispiel Aufgaben selbst im Team verteilen. Der Schritt in die vollständige, formelle Selbstorganisation war nicht möglich. Die abteilungsübergreifenden Teams bleiben erhalten. Das Projekt wird nach der ersten Iteration nicht weiter ausgebaut.

Erkenntnisse:

- Für echte Selbstorganisation sind personalrechtliche Neuerungen notwendig, um zum Beispiel eine Zusatzvergütung für Führungstätigkeiten auszuschütten.
- Es sind Ressourcen bei PersonalexpertInnen notwendig.
- Weitere Teile der Organisation (zum Beispiel Finanzen, Personal, IT) müssen offen sein für die Zusammenarbeit in der neuen Organisationsform.



- Daher wird mindestens ein Jahr Coaching und Unterstützung empfohlen, dafür ist ein Projektbudget notwendig.

Geteilte Verantwortung statt stellvertretende Leitung: Mehr Selbstorganisation in der Registratur?

(Staatsministerium)

Was wurde getestet?

Ist es sinnvoll und möglich, die stellvertretende Registraturleitung durch Selbstorganisation zu ersetzen?

Der Transformationspilot war inspiriert vom selbstorganisierten Bauhof in Herrenberg. Dort wurde kein neuer Meister eingestellt. Stattdessen wird das Meistergehalt als Bonus an diejenigen im Team verteilt, die sich zusätzlich zu ihren regulären Aufgaben die Führungsaufgabe teilen.

Das Staatsministerium hat geprüft, ob die stellvertretende Registraturleitung zugunsten eines Modells der stärkeren Selbstorganisation der Registraturkräfte aufgegeben werden kann. Das heißt: Im Vertretungsteil werden Sach- und Führungsaufgaben neu verteilt. Das sollte einhergehen mit einer höheren Vergütung der Registraturbeschäftigten im Angestelltenverhältnis.

Ergebnis:

Der Transformationspilot wird nach der ersten Iteration nicht fortgesetzt. Das Team der Registratur entschied nach der Präsentation des möglichen Umsetzungsmodells, nicht in den Modellversuch zu starten.

Erkenntnisse:

- Es wäre nur begrenzt möglich, Effizienz zu steigern und Strukturen agiler zu gestalten. Die stellvertretende Registratur-Leitung hat viele Sachaufgaben. Die Registratur-Fachkräfte müssten die neu verteilten Sachaufgaben zusätzlich zu ihren bisherigen Aufgaben übernehmen. Dies scheint in der regulären Arbeitszeit kaum möglich, ohne Überstunden aufzubauen.



- Arbeitsaufträge und Aufgaben lassen sich in der Registratur nur bedingt quantifizieren. Je nach Einzelfall variieren zudem die Bearbeitungszeiten der einzelnen Aufgaben. Es wäre schwer zu messen, ob sich die Produktivität des Teams steigert.
- Das Team müsste zusätzliche Kompetenzen erwerben, um den Aufgaben und gleichermaßen der neuen Arbeitsweise nachkommen zu können.
- Ein Großteil des Teams sollte hinter dem Projekt stehen. Stärkere Selbstorganisation und Verantwortung brauchen eine neue Struktur, geänderte Zuständigkeiten und neue Führungspersonen. Diese Führungspersonen waren bislang gegebenenfalls Kolleginnen und Kollegen auf gleicher Ebene. Das müssten alle akzeptieren.
- Die Regelungen des TV-L und insbesondere die Vorgaben der Entgeltordnung für Registraturen bilden den Rahmen für die Vergütung. Wenn Mitarbeitende zeitweise mehr Verantwortung oder Aufgaben übernehmen, können ihnen dafür Zulagen gezahlt werden. Diese sind jedoch im Verhältnis zum Verdienst der wegfallenden stellvertretenden Registratur-Leitung relativ gering.

Iteration 2: Selbststeuernde Teams

(Ministerium für Verkehr)

Was wurde getestet?

Die im Rahmen eines ersten Transformationspiloten im Ministerium für Verkehr eingeführten selbststeuernden Teams haben verschiedene digitale Tools getestet. Dabei sollte ein besonderes Augenmerk auf der Eignung zur Arbeit in den Teams (insbesondere für das Element des „Daily Scrums“) und eine intuitive Bedienung gelegt werden.

Ergebnis:

Das Tool „Conceptboard“ wurde mit einer kostenlosen Lizenz im Rahmen diverser Daily Scrums während des Testzeitraums genutzt. Es zeigte sich, dass dieses Tool die digitale Zusammenarbeit von selbststeuernden Teams verbessern kann. Dies ist insbesondere bei kreativen Arbeiten und aufgrund der grafischen Übersichtlichkeit der Fall.

Das Tool ProjectLibre erwies sich als zu komplex in Bedienung und Funktionen, sodass dessen Nutzung verworfen wurde.

Erkenntnisse:

- Die meisten Daily Scrums (als wesentliches Arbeitsmedium der selbststeuernden Teams) per Videokonferenz statt. Grund hierfür ist die vermehrte Verbleib der Mitarbeitenden im Home-Office. Deshalb kommt der digitalen Zusammenarbeit eine wesentlich wichtigere Rolle als in der Vergangenheit zu.
- Digitale Tools können dann einen Mehrwert generieren, wenn sie vom Team akzeptiert werden, passgenau eingesetzt und freiwillig genutzt werden.

360 Grad Feedback

(Ministerium für Ernährung, Ländlichen Raum und Verbraucherschutz/
Chemisches und Veterinäruntersuchungsamt Stuttgart (CVUA))

Was wurde getestet?

Können Kompetenzen und Leistungen von Fach- und Führungskräften durch ein 360 Grad Feedback adäquat eingeschätzt und rückgekoppelt werden?

Es wurden Gespräche mit der DL und dem Führungskreis Chemisches und Veterinäruntersuchungsamt Stuttgart (CVUA) geführt.

Die Entscheidung, dass ein entsprechendes Projekt durchgeführt werden soll, ist getroffen worden.

„Feedback is the Breakfast of Champions“ (Ken Blanchard)

Ergebnis:

Da die Vorbereitung und Durchführung eines 360 Grad Feedbacks zeitaufwendig ist, wenn ein entsprechender Nutzen erzielt werden soll und eine gute Konzeption professionell durchdacht werden muss, konnte das Projekt bislang nicht in der Praxis getestet werden.

Erkenntnisse:

- Gute Führung und strategisch strukturierte Personalentwicklung kosten Zeit und Geld.
- Geld für Führungfortbildungen oder entsprechende Projekte fehlen insbesondere im/für den nachgeordneten Bereich.
- Transformerprojekte kommen nur zur Umsetzung, wenn die oberste Führungsebene die entsprechenden Ressourcen zur Verfügung stellt.
- Die Transformation der Landesverwaltung gibt es nicht zum Nulltarif.

Agil arbeiten in IT-Großprojekten: Digitale und effiziente Servicelösungen für das Verkehrsministerium (DigiV)

(Ministerium für Verkehr)

Was wurde getestet?

Lohnt es sich, im IT-Großprojekt agil zu arbeiten?

Das Ministerium für Verkehr hat sich vorgenommen, interne Serviceprozesse zu optimieren und zu digitalisieren. Das Projekt wurde bisher klassisch durchgeführt. Im Rahmen des Transformationspiloten wurde damit begonnen, interne Anträge agil zu digitalisieren und im Probetrieb zu testen. Das Ministerium führte das Projekt agil mit dem Dienstleister durch. Die Prozesse konnten mit Hilfe des Dienstleisters in wenigen Monaten nutzerfreundlich auf einer Low-Code-Plattform digitalisiert werden.

Ergebnis:

Der Transformationspilot ist abgeschlossen. Das Großprojekt wird agil fortgeführt.

Erkenntnisse:

- Agiles Arbeiten kann dabei helfen, den Fokus von Konzeption und Planung auf greifbare Ergebnisse zu lenken.
- Agile Projektsteuerung kann den Management-Aufwand auf Seiten des Auftraggebers erhöhen und erfordert schnelle Reaktionen.
- Ein agil-erfahrener Dienstleister ist eine große Hilfe. Es lohnt sich, professionelle Hilfe bei der Ausschreibung dazuzunehmen.
- Es ist sinnvoll, wenn sich auch der Auftraggeber zu agilem arbeiten fortbildet.

PRINCE2-Leitfaden als Katalysator für mehr Projektmanagement?

(Ministerium des Inneren, für Digitalisierung und Kommunen)

Was wurde getestet?

Kann die Projektmanagementmethode PRINCE2 dazu beitragen, besseres Projektmanagement in der Landesverwaltung zu fördern?

Das Ministerium des Inneren, für Digitalisierung und Kommunen hat in den vergangenen Monaten einen Leitfaden für IT-Projektmanagement entwickelt, der als zukünftiger Standard für die Landesverwaltung verabschiedet wurde. Er orientiert sich an dem weltweit anerkannten Projektmanagement-Rahmen PRINCE2. Im Transformationspiloten sollte getestet werden, ob der Leitfaden Projekten helfen kann, ihr Projektmanagement zu professionalisieren. Während der Laufzeit des Transformationspiloten konnte der Leitfaden jedoch nicht in der Projektarbeit getestet werden. Der Leitfaden ist primär auf mittlere und größere IT-Projekte ausgerichtet, deren Laufzeit den Zeitrahmen eines Transformationspiloten übersteigt. Bei kleineren oder nicht klar definierten Projekten bestehen weitere Hürden für besseres Projektmanagement, die durch den Leitfaden allein nicht adressiert werden können.

Ergebnis:

Der Transformationspilot ist abgeschlossen. Der Leitfaden wird über einen längeren Zeitraum in der Anwendung getestet.

Erkenntnisse:

- Neben der Information über gute Projektmanagement-Methoden sind weitere begleitende Maßnahmen notwendig. Zum Beispiel müssen sie Bewusstsein für die Bedeutung guten Projektmanagements schaffen. Auch Schulungsmaßnahmen sind für den Erfolg der Methodik und des Leitfadens wichtig.



- Insbesondere für kleine oder nicht klar definierte Projekte sind Maßnahmen notwendig, die einen möglichst niederschweligen Einstieg in professionelles Projektmanagement bieten.

Agiles Projektmanagement

(Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst)

Was wurde getestet?

Welche Unterstützung (Materialien, Anleitungen, Vorlagen, Software-Tools, SCRUM-Master, Trainings) benötigen Teams, um ein Projekt agil zu bearbeiten?

Ergebnis:

Die Arbeit mit einem virtuellen Whiteboard (Conceptboard) und einem darin enthaltenen Kanban-Board hat sich als praktikabel erwiesen. OpenProject als Projektmanagement-Software ist für die meisten Teams zu komplex.

Um Teams optimal zu unterstützen, ist die Implementierung einer „Servicestelle für agiles Projektmanagement“ sinnvoll. Sie kann beim Aufsetzen des Projekts helfen und bei der Auswahl der passenden Software-Lösung unterstützen und diese bereitstellen. Zudem kann sie SCRUM-Master vermitteln, die erste wöchentliche Sitzungen, Retrospektiven und Reviews moderieren. Für komplexe Fragestellungen wird auch weiterhin die Bearbeitung durch ein abteilungsübergreifendes, agiles Projektteam präferiert.

Erkenntnisse:

- Der Bedarf an Unterstützungsleistung variiert stark zwischen den Teams, ebenso sind die benötigten Software-Lösungen für eine gute Teamzusammenarbeit sehr unterschiedlich.
- Eine Unterstützung durch einen SCRUM-Master zeigt sich als vorteilhaft. Dies ist insbesondere der Fall, wenn Teammitglieder und/oder Product Owner bisher wenig oder keine Erfahrung im agilen Arbeiten haben.
- Eine Vermischung der Rolle von SCRUM-Master und Teammitglied ist ungünstig und sollte vermieden werden.



- Die SCRUM-Events „Review“ und „Retrospective“ sind besonders wichtig und sollten möglichst von vornherein geplant werden und regelmäßig in Präsenz stattfinden.
- Stand-Ups sollten ritualisiert möglichst wöchentlich durchgeführt werden.
- Es ist weniger wichtig, wie lang ein Sprint dauert – 4 Wochen sind jedoch vorteilhaft. Insgesamt sollte ein Projekt je nach Umfang eine Laufzeit von mindestens 6 Monaten haben.

Frauen in Führungspositionen: Mentorinnenprogramm des Justizministeriums

(Ministerium für Justiz und Migration)

Was wurde getestet?

Funktioniert ein Mentorinnenprogramm, um den Anteil von Frauen in Führungspositionen zu erhöhen?

Obwohl in der Justiz bereits Modelle existieren, um Führungspositionen auch für Frauen attraktiv zu machen, sind zu wenig höhere Führungspositionen durch Frauen besetzt. In Stuttgart hat das Justizministerium deshalb ein Mentorinnenprogramm pilotiert. Mentorinnen sind Frauen in Führungspositionen; Mentees Frauen, die im Anschluss an ihre Assessorinnenzeit nach etwa vier Jahren in der Justiz vor ersten für ihre spätere Karriere relevante Entscheidungen stehen. Durch gemeinsame Veranstaltungen und den direkten Austausch sollen die teilnehmenden Frauen mehr Informationen darüber bekommen, wie sie ihre nächsten Berufsjahre gestalten können. Wie können sie gegebenenfalls ihre Karriereplanung mit ihrer privaten und familiären Situation zu vereinbaren. Dabei sollen sie mit den Aufgaben und erforderlichen Kompetenzen von Führungskräften vertraut gemacht werden, um eine fundierte und bewusste Entscheidung darüber treffen zu können, ob sie sich den Weg in eine Führungsposition vorstellen können.

Ergebnis:

Es fanden sich zahlreiche Mentorinnen und Mentees im Pilotbezirk. 80 Prozent der eingeladenen Frauen nehmen am Programm teil. Die Resonanz ist positiv. Der Transformationspilot ist erfolgreich. Die Pilotierung wird in Stuttgart fortgeführt, ausgeweitet und bei weiterhin erfolgreichem Verlauf landesweit ausgerollt.

Erkenntnisse:



- Maßnahmen wie das Führen in Teilzeit müssen aktiv beworben und gelebt werden, damit sie Wirkung erzielen.
- Vorbilder erfüllen eine wichtige Funktion, um mehr Frauen für Führungspositionen zu gewinnen.
- Ein Mentorinnenprogramm kann an beiden Punkten ansetzen.

Attraktiver für Fachkräfte dank Muster-Stellenausschreibung

(Ministerium für Ernährung, Ländlichen Raum und Verbraucherschutz)

Was wurde getestet?

Kann eine Muster-Stellenausschreibung dazu beitragen, die Verwaltung als Arbeitgeberin für Fachkräfte interessanter zu machen?

Dienst am Gemeingut? Job-Sicherheit? Gestaltungsspielraum? Die Verwaltung ist eigentlich ein attraktiver Arbeitgeber. Doch viele Fachkräfte ziehen sie nicht in Betracht. Kann das auch daran liegen, dass die Stellenausschreibungen nicht ansprechend sind? Viel Fließtext, schwer zu erfassen, uneinheitliche Beschreibung der Stellen und eine lange Liste an Qualifikationen. Das Ministerium für Ernährung, Ländlichen Raum und Verbraucherschutz hat hier Potential gesehen, attraktiver zu werden. Alle Stellenausschreibungen sollen in einem optimierten Format erfolgen. Dafür hat das Transformationspiloten-Team Vorlagen erstellt, angepasst für jeden einzelnen der unterschiedlichen Fachbereiche im Ministerium. Informationen werden kurz und prägnant dargestellt. Voraussetzungen nur kurz zusammengefasst. BewerberInnen werden schnell ins Bewerbungsverfahren weitergeleitet.

Ergebnis:

Die erste Iteration war erfolgreich. Es ist gelungen, einheitliche, optimierte Muster zu erstellen.

Erkenntnisse:

- Trotz sehr unterschiedlicher Ausschreibungen und Zielgruppen ist es möglich, gutes, einheitliches Design bei Stellenausschreibungen umzusetzen.
- In der zweiten Iteration werden die Muster im Einsatz getestet, um zu überprüfen: Welche Wirkung haben die neuen Muster auf die Bewerberinnen und Bewerber?



**Baden-Württemberg
Staatsministerium**

Iteration 2: Attraktiver für Fachkräfte dank Muster-Stellenausschreibung

(Ministerium für Ernährung, Ländlichen Raum und Verbraucherschutz)

Was wurde getestet?

Die Muster-Stellenausschreibung soll die eigentliche Stellenausschreibung mit ihrem langen Fließtext und dem Anforderungsprofil ergänzen. Sie bietet den Bewerberinnen und Bewerbern einen kurzen und prägnanten Überblick über die ausgeschriebene Stelle und was das Ministerium für Ernährung, ländlichen Raum und Verbraucherschutz (MLR) ihnen bietet.

Die Muster-Stellenausschreibung wird auf jeden Fachbereich des MLR angepasst.

Ergebnis:

Die Muster-Stellenausschreibung befindet sich in der ersten Testphase. Es ist bisher gelungen, barrierefreie Vorlagen für alle Fachbereiche zu erstellen und diese auf der Homepage zu integrieren.

Erkenntnisse:

Konkrete Erkenntnisse gibt es bislang nicht. Die Muster-Stellenausschreibung wird aber sicher mehr potenzielle Bewerbenden ansprechen und hoffentlich zu vielfältigen Bewerbungen führen.

IT-GeräteLÄDLE

(Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Tourismus und Ministerium für Landesentwicklung und Wohnen)

Was wurde getestet?

Ziel des Piloten ist die Verbesserung der IT-Gerätedienste für EDV-Anwender im Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Tourismus und Ministerium für Landesentwicklung und Wohnen durch nutzerzentrierte Automation (IT-GeräteLÄDLE).

Das IT-GeräteLÄDLE unterstützt die EDV-Anwender bei IT-Hardware-Anfragen sowie bei zeitlich begrenzter Ausgabe von Leihgeräten, die über die EDV-Hotline abgewickelt werden. Somit muss künftig die IT-Hardware nicht mehr zu festgelegten Zeiten bei der EDV-Hotline abgeholt werden.

Für 24 Monate sind drei IT-GeräteLädle in den Standorten Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Tourismus und Ministerium für Landesentwicklung und Wohnen aufgestellt worden. Die EDV-Hotline ist pro Automat in der Lage, in 24 Fächern den EDV-Anwendern passgenaue EDV-Hardware zur Verfügung zu stellen. Hierzu zählen beispielsweise Laptops, Monitore, Headsets, Webcams, Tastaturen und Mäuse.

Getestet wurden die Definition der Use Cases, die Abstimmungen mit dem Hersteller zu Informationssicherheit und Datenschutz, die Akzeptanz der EDV-Anwender sowie die technische Verfügbarkeit.

Ergebnis:

Die EDV-Anwender und Hausspitzen sind vom neuen IT-GeräteLÄDLE begeistert. Das IT-GeräteLÄDLE hilft, Arbeitsabläufe in dem Bereich der hausinternen IT-Dienste effizienter und nutzerfreundlicher zu gestalten. Hardware kann ohne großen Aufwand und ohne Abstimmung eines Übergabetermins zwischen EDV-Anwendern und den IT-Zuständigen übergeben werden. Flexible Arbeitszeiten der

EDV-Anwender können durch die Ausgabe auch in Randzeiten berücksichtigt werden.

Defekte Hardware, insbesondere Laptops, Headset, Webcam und Eingabegeräte, kann umgehend und unbürokratisch ersetzt werden. Dadurch können die betroffenen EDV-Anwender ihre Arbeit ohne Ausfallzeit fortsetzen. Ebenso kann Hardware auch kurzfristig ausgeliehen bzw. zurückgelegt werden. EDV-Ausstattung für die Arbeit im Homeoffice kann über das IT-LÄDLE unkompliziert bereitgestellt und mitgenommen werden.

Insgesamt wurden die Prozesse der IT-Diensten für EDV-Endanwender im Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Tourismus und Ministerium für Landesentwicklung und Wohnen unter dem Einfluss der Digitalisierung optimiert.

Erkenntnisse:

- Die Themen Informationssicherheit und Datenschutz müssen mit dem Hersteller des IT-GeräteLÄDLES sowie Dienststellen-CISOs und behördlichen Datenschutzbeauftragten eng abgestimmt werden. Zudem ist vom Auftraggeber in Abstimmung mit dem Automaten-Lieferanten ein Betriebskonzept zu erstellen.
- Das Erstellen einer Kurzanleitung sowie die Testphase mit Merchandise-Artikeln des Tränsformer-Hub_bw ermunterten die EDV-Endanwender zur Nutzung des IT-GeräteLÄDLES.
- Ausfallzeiten durch defekte Hardware und Terminabstimmungen zwischen den EDV-Anwendern und der EDV-Hotline wurden minimiert. Zudem können kurzfristige Anfragen sowie die Ausleihe von Sonderhardware (z.B. Beamer und mobile Router) effizienter gelöst werden.
- Die erzielte Verbesserung der IT-Dienste für EDV-Endanwender im Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Tourismus und Ministerium für Landesentwicklung und Wohnen durch nutzerzentrierte Automation ist eine Blaupause für die



Landesverwaltung. Ein geeigneter Servicebaustein des Landesrechenzentrums würde den Einsatz unterstützen.

Gemeinsame Adressverwaltung für die Landesverwaltung –

DBAddress

(Ministerium für Verkehr)

Was wurde getestet?

Das Angebot beinhaltete die Beteiligung an der gemeinsamen Adressverwaltung von Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Tourismus, Ministerium für Landesentwicklung und Wohnen und Ministerium für Verkehr in der Adressdatenbank DBAddress. Ziel war es, weitere Behörden zu gewinnen, die den Datenbestand nutzen und sich an der gemeinschaftlichen Pflege zu beteiligen. Betrieben wird die Datenbank durch die BITBW und das Ministerium für Verkehr.

Ergebnis:

Am 21.10.2024 fand ein Vorstellungstermin statt. Teilgenommen haben Vertreterinnen und Vertreter verschiedener Häuser. BITBW und Ministerium für Verkehr haben die Datenbank und den Adressbestand vorgestellt und die Grundprinzipien der Pflege und Nutzung erläutert. Im Nachgang zum Termin wurden die relevanten Informationen in einer eigens eröffneten Cloud bereitgestellt.

Erkenntnisse:

- Das Interesse am Angebot war groß. Bisher haben sich jedoch keine weiteren Behörden angeschlossen oder ernsthaftes Interesse bekundet.
- Die Adressverwaltung bleibt weiterhin dezentral und wird häufig in den Behörden in unterschiedlichen Bereichen mehrfach bearbeitet. Diese Verfahrensweise bindet vor allem personelle Ressourcen, die anteilig reduziert oder anderweitig eingesetzt werden könnten.

Vermittlung von im Ministerium vorhandenen Kenntnissen und Kompetenzen - „Wissensmarktplatz“

(Ministerium für Soziales, Gesundheit und Integration Baden-Württemberg)

Was wurde getestet?

Es wurde ein „Wissensmarktplatz“ in Sharepoint eingerichtet, um „Anbietende“ und „Suchende“ von Wissen unterschiedlicher Themen zusammenzubringen. Die Einrichtung des „Wissensmarktplatzes“ wurde flankiert mit Informationen in Webex-Veranstaltungen, Intranet und persönlichen Gesprächen.

Ergebnis:

Trotz der ergriffenen Informationsmaßnahmen fanden sich nur wenige Kolleginnen und Kollegen, die ihr Wissen über diesem Wege zur Verfügung stellen wollten. Daher musste das Projekt in dieser Form eingestellt werden und ist dahingehend weiterzuentwickeln, wie die Bereitschaft erhöht werden kann.

Erkenntnisse:

„Wissensmanagement“ ist sowohl nach dieser Projekterfahrung als auch wissenschaftlichen Recherche mehr als die Schaffung eines IT-Tools wie dem „Wissensmarktplatz“. Vor allem müssen Raum und Organisationskultur für Austausch vorhanden sein. Auch die Führungsebene hat eine wichtige Rolle beim Thema Wissensmanagement in Organisationen.

Digitale Impulsveranstaltungen für Führungskräfte der Justiz

Ansprechperson(-en)

(Ministerium der Justiz und für Migration)

Was wurde getestet?

Es handelt sich um einstündige digitale Impulse zu führungsrelevanten Themen, die sich in niedrighschwelliger Weise an alle Führungskräfte in der Justiz richten. Die Impulse greifen relevante Aspekte moderner Führung auf und sollen informieren, aber auch Inspirationsquelle sein. Der praxisorientierte Impulsvortrag durch eine externe Referentin und der anschließende Dialog ermöglichen es Führungskräften, ihr persönliches Handeln und ihre Beweggründe als Führungskraft reflektieren. Sie lernen Verhaltensmuster zu erkennen, zu analysieren und gegebenenfalls zu revidieren. Zudem erhalten sie praktische Tipps und neue Denkansätze für ihr tägliches Führungs-, Handlungs- und Verantwortungsspektrum. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer erhalten jeweils ein kurzes Skript. Die Einladung erfolgte per E-Mail und mit einem Flyer. Interessierte Führungskräfte konnten sich über das Anmeldeformular auf BW-Share registrieren und erhielten daraufhin die Zugangsdaten zum digitalen Fortbildungsraum. Die Teilnahme erfolgte auf freiwilliger Basis. Im Rahmen des Transformationspiloten wurden drei Impulsvorträge zu den nachfolgenden Themen angeboten:

- „Raus aus der Komfortzone. Praxistipps für den erfolgreichen Umgang mit Veränderungen in Ihrem Führungsbereich“
- „Führung zwischen Boomern und Generation Z. Praxistipps für den Umgang mit unterschiedlichen Bedürfnissen und Erwartungen der Generationen in der täglichen Zusammenarbeit“
- „Adieu beleidigte Leberwurst. Wie Sie wirkungsvoll und konstruktiv Feedback geben“

Ergebnis:

Der Transformationspilot verzeichnete hohe Anmelde- und Teilnahmezahlen aus allen Führungsebenen der Justiz und stieß auf durchweg positive Resonanz.

Aufgrund der erfolgreichen Testphase wurde die Programmreihe in das reguläre Angebot für Führungskräfte übernommen. Im Jahr 2025 finden insgesamt zehn Impulsvorträge statt. Die Teilnehmer können für sie relevante Fragestellungen im Anschluss in den zumeist eintägigen Seminaren für Führungskräfte vertiefen.

Erkenntnisse:

- Es besteht Interesse bei Führungskräften aller Ebenen an Themen moderner Führung und deren konkreter Umsetzung in der Praxis.
- Ein durch die begrenzte Dauer und die digitale Durchführung einfach in den Arbeitsalltag integrierbares Format wird positiv wahrgenommen.
- Das Format ist geeignet, zur kontinuierlichen Wissensvermittlung zu neuen Führungsmethoden wie auch zu aktuell für Führungskräfte der Justiz relevanten Themen bei einem größeren Adressatenkreis beizutragen.
- Durch die Durchführung am späten Vormittag ist das Format auch Teilzeitkräften zugänglich.

Beteiligungsprozess zur Neufassung der Geschäftsordnung der Staatlichen Schulämter

(Ministerium für Kultus, Jugend und Sport)

Was wurde getestet?

Zur Klärung der Inhalte für die Neufassung der Geschäftsordnung der Staatlichen Schulämter (GOS) wurde ein Beteiligungsverfahren auf Augenhöhe durchgeführt. Bei drei Workshops wurde mit Vertretungen der Schulämter sowie mit Vertretungen der Regierungspräsidien als Aufsichtsbehörde geklärt, welche Themen in die Geschäftsordnung aufgenommen werden sollen. Besprochen wurde auch, welche Punkte aus dem Verwaltungsbereich aktuell virulent sind, die aber nicht in der Geschäftsordnung abgebildet werden können und deshalb separat thematisiert werden sollten.

Ergebnis:

Gemeinsam mit den Beteiligten wurde eine Themenlandkarte erarbeitet und transparent kommuniziert. Sie dient nun als Grundlage für den Redaktions- und weiteren Abstimmungsprozess zur Geschäftsordnung.

Erkenntnisse:

- Die Workshops waren sehr gut geeignet, um die zentralen Themen mit den Beteiligten konzentriert und schnell identifizieren zu können.
- Mit dem Format der Themenlandkarte konnten die Inhalte übersichtlich dargestellt und transparent kommuniziert werden.
- Die Kombination der beiden Formate (Workshops und Themenlandkarte) ist gut geeignet, um Beteiligungsverfahren bei der Gestaltung von Normen zu realisieren.
- Der Praxis-Check wurde so als direkter Austausch mit den Norm-Adressatinnen und Norm-Adressaten bereits frühzeitig begonnen.



- Die Mitglieder der Projektgruppe müssen nun weiter am Neufassungsprozess beteiligt werden, um die Inhalte präzise in den Text überführen zu können. Die Normanwenderinnen und Normanwender werden somit weiter direkt beteiligt.
- Die Resonanz auf das Beteiligungsverfahren war insgesamt sehr positiv.