

# Innovative Formate für Smarte Landkreise: Gap-Analyse



Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

## Impressum

Originalausgabe März 2022

© Fraunhofer IESE

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt.  
Sämtliche, auch auszugsweise Verwertung  
bleibt vorbehalten.

## Förderer

Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung,  
Referat 423 – Kompetenzzentrum Ländliche Entwicklung  
im Auftrag des Bundesministeriums für Ernährung und  
Landwirtschaft

## Auftragnehmer

City & Bits GmbH  
Schreinerstraße 56  
10247 Berlin

## Auftraggeber und Herausgeber



Fraunhofer-Institut für  
Experimentelles Software Engineering IESE  
Fraunhofer-Platz 1  
67663 Kaiserslautern

Telefon: +49 631 6800-0  
E-Mail: [info@iese.fraunhofer.de](mailto:info@iese.fraunhofer.de)  
[www.iese.fraunhofer.de](http://www.iese.fraunhofer.de)

Design und Layout: Isabella Tober

## Autor:innen

### City & Bits

**Florian Apel-Soetebeer**, Geschäftsführer der City & Bits GmbH und Teamleiter der IT-Prozessbegleitung im Projekt Smarte.Land.Regionen. Er ist Ansprechpartner bei Rückfragen zur Studie: [florian.apel-soetebeer@cityandbits.de](mailto:florian.apel-soetebeer@cityandbits.de)

**Valentin Hübner**, Berater der City & Bits GmbH und Landkreisberater der Modellregion Lörrach im Projekt Smarte.Land.Regionen.

**Elisabeth Schröder**, Beraterin der City & Bits GmbH und Expertin für Design Thinking. Kontakt: [elisabeth.schroeder@cityandbits.de](mailto:elisabeth.schroeder@cityandbits.de)

### neuland21

**Mathias Großklaus**, Ph.D. in Politikwissenschaft an der Freien Universität Berlin.

**Silvia Hennig**, Master of Public Policy an der Harvard University, Gründerin und Geschäftsführerin von neuland21.

### Prognos

**Marcel Hölterhoff**, Prinzipal in der Managementberatung der Prognos AG und stellvertretender Teamleiter der IT-Prozessbegleitung im Projekt Smarte.Land.Regionen.

**Lorenz Löffler**, Projektleiter in der Managementberatung der Prognos AG und Landkreisberater der Modellregion Coesfeld im Projekt Smarte.Land.Regionen.

**Franziska Stader**, Projektleiterin in der Managementberatung der Prognos AG. Sie ist Landkreisberaterin der Modellregion Bernkastel-Wittlich im Projekt Smarte.Land.Regionen.

**Paul Braunsdorf**, Berater in der Managementberatung der Prognos AG.

# Gap-Analyse

Eine Gap-Analyse klärt, ob Projektziele mit dem eingeschlagenen Kurs wirklich erreicht werden können. Dies lässt sich in einem einzelnen Workshop umsetzen, inhaltliche Vorarbeiten sind jedoch nötig. Das Format eignet sich auch für Vorhaben jenseits der Organisationsentwicklung.

## WARUM? | ZIELSETZUNG & ZIELGRUPPE

### Zielsetzung

- Vor einer Organisationsentwicklung sollte die Zielsetzung klar formuliert sein, da im Rahmen des Prozesses die Strategiediskussion nicht erneut geführt werden kann.
- Ziele schaffen Anreize für Veränderungen und erhöhen die Verlässlichkeit.
- Es soll beantwortet werden, ob die gesteckten Ziele mit dem eingeschlagenen Kurs erreicht werden. Hierbei sollen bestehende Lücken (engl.: gap) zu den festgelegten Zielen identifiziert und Maßnahmen zur Zielerreichung benannt werden.

### Zielgruppe

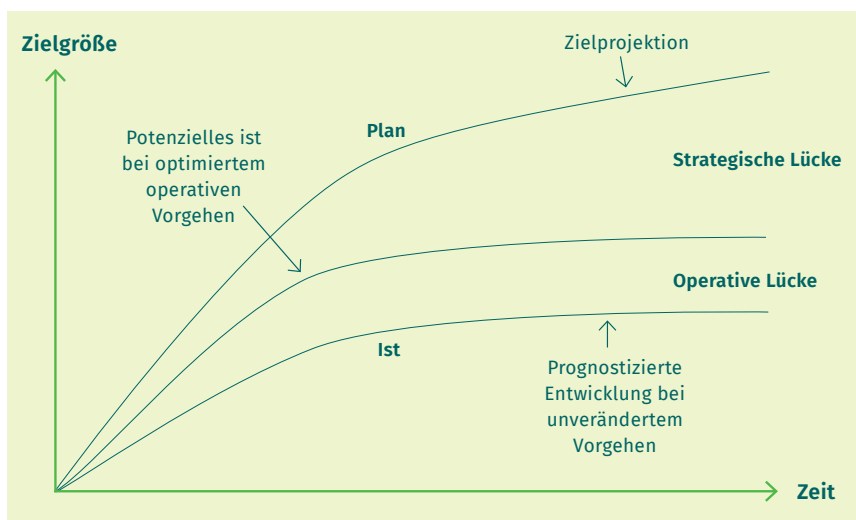
- Strategische Ebene
- Kommunale Entscheider:innen
- Projektteam und -leitung

## WAS? | BESCHREIBUNG

Im Rahmen der Organisationsentwicklung sollte sich der Landkreis zunächst ein Ist- und ein Zielbild der vorhandenen Strukturen (Aufbau und Ablauforganisation) für das Gestaltungsfeld der Digitalisierung verschaffen. Mit einer Gap-Analyse können die Organisationsaspekte systematisch herausgearbeitet werden, für die das Zielbild (Soll-Zustand) bei der derzeit verfolgten Strategie nicht erreicht wird. Ein anschauliches Beispiel ist die Gegenüberstellung des zukünftigen Personalbedarfs und des aktuellen und erwarteten Personalbestands. Ein Handlungsbedarf besteht dann, wenn der erwartete Bedarf von dem zukünftig zur Verfügung stehenden Personalbestand abweicht. In diesem Fall sind Ideen zu entwickeln, um diese Lücke (gap) zu schließen.

→ Zu unterscheiden ist zwischen operativen und strategischen Lücken.

Eine operative Lücke besteht, wenn eine Differenz zwischen der prognostizierten Entwicklung bei gleichem Vorgehen (Ist-Zustand) und dem optimierten operativen Vorgehen (potenzielle Entwicklung) vorhanden ist. Von einer strategischen Lücke wird hingegen gesprochen, wenn eine Differenz zwischen den potenziellen Entwicklungen bei optimalem operativem Vorgehen und dem „Plan“-Zustand bzw. der strategischen Zielsetzung (Zielprojektion) entsteht (vgl. Abb. 2). Insgesamt gibt die Gap-Analyse Hinweise auf organisatorische Fehlentwicklungen und Versäumnisse bei der strategischen Planung.



### Entwicklung der Organisation zwischen Plan- und Ist-Zustand

Die obere Kurve stellt die (strategische) Zielsetzung und somit das gewünschte Vorgehen/Ergebnis dar (gewünschte Leistung). Die mittlere Kurve stellt die prognostizierte Zielgröße bei optimiertem Vorgehen dar. Die untere Kurve stellt die prognostizierte Entwicklung (zu erwartendes Ergebnis) bei gleichbleibendem Vorgehen dar.

## WIE? | FUNKTIONSWEISE

### Wie funktioniert das Format?

In einem ersten Schritt sind die Zielgrößen einer erfolgreichen Organisation, die den Aufgaben und Anforderungen des Gestaltungsfelds der Digitalisierung gerecht wird, für den Landkreis oder die Kommune zu bestimmen. Die Zielgrößen können sich sowohl auf quantitative Aspekte wie den Personalbestand als auch qualitative Aspekte wie den Grad der Vernetzung, die Sichtbarkeit/Außenwirkung oder den Kompetenzaufbau beziehen. Hinweise auf mögliche Lücken ergeben sich meist im Rahmen einer vorangegangenen Bestandsaufnahme. Im Anschluss können Ergebniszielsetzungen für unterschiedliche Zeiträume, zum Beispiel ein, drei oder fünf Jahre, definiert werden.

In einem nächsten Schritt werden die Ist-Werte für die verschiedenen Zeithorizonte extrapoliert (Planwerte) und mit den Zielgrößen (Soll-Werte) verglichen. Alternativ können auch Werte aus der Vergangenheit mit den Ist-Werten verglichen werden. Bei qualitativen Aspekten muss abgeschätzt werden, inwieweit die bestehende Organisationsstruktur entlang der Kernprozesse die gestellten Anforderungen erfüllt, da sich der Grad der Zielerreichung nicht quantitativ messen lässt. Abweichungen weisen, wie oben erläutert, auf eine Lücke hin, die es näher zu analysieren gilt. Um den identifizierten Lücken auf den Grund zu gehen, sind häufig weitere Detailanalysen notwendig. Dadurch lässt sich die Lücke zunächst als eine strategische oder operative erkennen, sodass dann die Lücken durch geeignete Maßnahmen geschlossen werden können. Operative Lücken können vor allem durch Optimierungsmaßnahmen im aktuellen operativen Vorgehen, bspw. die effizientere Nutzung vorhandener Ressourcen, geschlossen werden. Strategische Lücken können nur durch strategische Veränderungen und Entscheidungen geschlossen werden. Letzteres bedeutet, dass die (bisherige) Strategie verändert werden muss und eine neue Zielsetzung notwendig ist. Womöglich müssen ganze Maßnahmenkataloge erarbeitet werden. Auch können die Lücken zu einem Anforderungsprofil zusammengefasst werden, welches bspw. für eine Bewertung und Priorisierung von Organisationsalternativen herangezogen wird.

### Welcher Aufwand ist mit dem Thema verbunden?

- Eine Gap-Analyse lässt sich bspw. in Form eines Workshops durchführen.
- Es kann auch im Rahmen einer Bestandsaufnahme erfolgen. Dafür ist allerdings der Ist-Zustand im Vorfeld zu erheben.
- Es können ggf. weitere Analysen der Strukturen, Prozesse oder des Personals notwendig sein. Hierfür bedarf es bspw. Interviews mit Führungskräften und Mitarbeitenden.



**Fraunhofer-Institut für  
Experimentelles Software Engineering IESE**

Fraunhofer-Platz 1  
67663 Kaiserslautern

Telefon: **+49 631 6800-0**  
E-Mail: **info@iese.fraunhofer.de**  
**www.iese.fraunhofer.de**



**City & Bits GmbH**

Schreinerstraße 56  
10247 Berlin

Telefon: **+49 30 405055-0**  
E-Mail: **info@cityandbits.de**  
**www.cityandbits.de**



**neuland21 e.V.**

Klein Glien 25  
14806 Bad Belzig

Telefon: **+49 176 78770983**  
E-Mail: **hallo@neuland21.de**  
**www.neuland21.de**



**Prognos AG**

Goethestraße 85  
10623 Berlin

Telefon: **+49 30 52 00 59-210**  
E-Mail: **info@prognos.com**  
**www.prognos.com**

