



GEMEINSAM WANDEL ERLEBEN

# PROJEKT TOTAL DIGITAL

---

ERFAHRUNGSBERICHTE, HERANGEHENSWEISEN,  
STOLPERSTEINE UND LÖSUNGSANSÄTZE  
AUS SICHT DES CHANGE MANAGEMENTS



Hessisches Ministerium für  
Digitalisierung und Innovation



digitales.hessen  
SMARTE REGION



TOTAL DIGITAL  
GEMEINSAM FÜR EINE ZUKUNFT MIT VERWALTUNG

# Danksagung

Ein besonderer Dank gilt dem Fördergeber Hessisches Ministerium für Digitalisierung und Innovation mit der Ministerin Frau Prof. Dr. Sinemus. Das Fördergeld des Ministeriums hat das Projekt Total Digital erst möglich gemacht.

Für die tatkräftige Unterstützung und die stets offenen Ohren für unsere Fragen bedanken wir uns auch herzlich bei Frau Kirsten Rohwedder und Herr Dr. Matthias Donat von der Geschäftsstelle Smarte Region digitales.hessen des Ministeriums in Wiesbaden und bei Herrn Terstiege von der ebenfalls in Wiesbaden ansässigen HA Hessen Agentur GmbH.

Schließlich bedanken wir uns auch bei allen Ober-Bürgermeistern, Führungskräften und Mitarbeitenden in den sechs Kommunen des IKZ [www.digitalekommunehessen.de](http://www.digitalekommunehessen.de) für die Unterstützung des Projektteams und des Lenkungsausschusses bei der Arbeit im Projekt Total Digital.



## Vorwort

Mit der Digitalisierung werden viele Bereiche von Verwaltung, Wirtschaft, Bürger-Services und Stadtgesellschaft elementar verändert. Es braucht neue, innovative Lösungen, um die Städte und Kommunen darauf professionell vorzubereiten. Das vom hessischen Staatsministerium für Digitalisierung und Innovation mit 2,18 Mio Euro geförderte Projekt „Total Digital“ der Interkommunalen Zusammenarbeit (IKZ) „digitale Kommune@Hessen“ verfolgte einen ganzheitlichen Ansatz, um die Herausforderungen der Digitalen Transformation der Kommunen Offenbach, Gießen, Marburg, Wetzlar, Fulda und Limburg voranzutreiben. Das eigens dafür angestellte mit Fördermitteln finanzierte Projektteam mit dem Namen „Virtual Competence Center (VCC)“ war räumlich auf diese 6 Kommunen verteilt. Der Projektleiter war Teil des VCC-Teams, angestellt und verortet in der Stadtverwaltung Gießen. Der Lenkungsausschuss bestand aus je 2 Führungskräften, also insgesamt 12 Personen, die ebenfalls räumlich verortet waren in ihrer jeweiligen Kommune. Jede Kommune hatte ein „Treiberthema“:

**Gießen:** Projektmanagement, Fördermanagement, Methodenkompetenz

**Offenbach:** Data Governance

**Marburg:** Neue Technologien/Automatisierung (RPA)

**Fulda:** Total Integration (Civento Erweiterungen, Ende-zu-Ende Prozessdigitalisierung)

**Wetzlar:** Change Management

**Limburg:** Scale Down (Nutzbarmachung für kleine Kommunen)

Im Rahmen des Projekts „Total Digital“, das die ganzheitliche Verwaltungsdigitalisierung der o.g. sechs hessischen Kommunen vorantreiben sollte, kristallisierte sich ein Thema als wichtiger Part des Projektes heraus: das »Change Management«. Im Bereich der öffentlichen Verwaltung war Change Management nicht nur von Bedeutung, sondern eine absolute Notwendigkeit. Das Projekt „Total Digital“ umfasste komplexe Systeme, eine Vielzahl von Interessengruppen und erhebliche Investitionen von menschlichen Ressourcen, Zeit und Kapital. Die Vernachlässigung der frühzeitigen Einbeziehung der Mitarbeiter\*innen in dieses Vorhaben stellte eine große Gefahr dar, da der Erfolg des Projektes auf dem Spiel stehen konnte. Der Prozess des Veränderungsmanagements tauchte in den Bereich der menschlichen Erfahrung ein und half, die Ängste der Mitarbeiter\*innen vor dem Wandel zu verringern oder gar zu eliminieren. Im Kern ging es darum, die tiefgreifenden Auswirkungen des Projektes auf die Mitarbeiter\*innen zu verstehen, das Wesen ihrer Bedürfnisse zu erkennen und eine nahtlose Anpassung an neue Prozesse und Systeme zu ermöglichen.

Die Projektorganisation, die räumliche Trennung des VCC-Teams und des Lenkungsausschusses und die Anzahl und Verschiedenheit der Themen brachten eine Vielzahl von „Change-Herausforderungen“ und Stolpersteinen mit sich. Welche dies waren und wie sie gelöst wurden wird in diesem Bericht aufgezeigt.

Ziel des Berichtes ist es, anderen Kommunen Handlungsempfehlungen für die erfolgreiche Bewältigung ähnlicher Vorhaben zu geben.



The background of the image is a high-angle, black and white aerial photograph of a winding road through a dense forest. The forest consists of dark, coniferous trees, and there are several bright, irregular patches of snow or light-colored ground, likely from melting snow, scattered throughout the landscape. The road curves through the trees, creating a sense of depth and movement.

**TOTAL DIGITAL**

**01.07.  
2022**

---

**30.06.  
2024**



## Einleitung

Inmitten der ständigen Entwicklung im Bereich der Digitalisierung befindet sich auch die öffentliche Verwaltung in einem permanenten Wandel. In diesem Umfeld ist es von größter Bedeutung, den Anschluss nicht zu verlieren und den Fortschritt zu nutzen, insbesondere durch Förderprojekte wie Total Digital, die die umfassende Digitalisierung in der öffentlichen Verwaltung weiter vorantreiben. Durch den Zusammenschluss von sechs hessischen Kommunen schafft Total Digital einen außergewöhnlichen Nährboden, der die weitere Reifung der durchgängigen Verwaltungsdigitalisierung vorantreibt. Der Erfolg dieser transformativen Bestrebungen hängt wesentlich davon ab, ob es gelingt, die Mitarbeiter\*innen für das jeweilige Vorhaben zu begeistern und zu gewinnen. Dieser Leitfaden soll als Orientierungshilfe dienen, die in die Feinheiten der Veränderungsprozesse in der öffentlichen Verwaltung eintaucht, Herausforderungen analysiert und den Weg für mögliche Lösungsansätze beschreibt.

## Vorüberlegung

Im Bereich des Change-Managements herrscht ein weit verbreiteter Irrglaube vor, dass eine bestimmte Change-Management-Methodik universell angewendet werden kann und zu einem gewünschten Ergebnis führt. Diese Annahme ist leider fehlerhaft; denn jeder Prozess, jede Veränderung erfordern eine individuelle Behandlung, die von Natur aus anders ist. Im Großen und Ganzen lassen sich die Triebkräfte des Wandels, die für Veränderungen verantwortlich sind, in drei Kategorien einteilen, von denen jede ihren eigenen Charakter hat:

**Erstens:** politische Erfordernisse, Mandate von Bürgermeistern oder Entscheidungen der politischen Führung.

**Zweitens:** Veränderungen in der Landschaft der Rahmenbedingungen – seien es Gesetzesänderungen, Veränderungen in den Datenstrukturen oder Ähnliches.

**Drittens:** Veränderungen, die aus eigener Kraft und Initiative angestoßen werden, wie z. B. die Optimierung von Verwaltungsabläufen oder die Einführung technologischer Innovationen.

Im Rahmen von Total Digital kommen die Veränderungsimpulse aus zwei Quellen: dem Willen des Onlinezugangsgesetzes, die Verwaltungsdigitalisierung voranzutreiben, und dem Bestreben, innerhalb der Verwaltung die Mitarbeiter\*innen für die Digitalisierungsprozesse zu begeistern. Das oberste Ziel bleibt daher unverändert: Die Schaffung von bürger\*innenorientierten Prozessen und Fachverfahren, die ein Höchstmaß an Komfort und Befriedigung bieten.

## Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Management Summary</b> .....	6
<b>2</b>	<b>Förderprojekt „Total Digital“</b> .....	8
<b>3</b>	<b>Weiterleitungsvertrag</b> .....	10
<b>4</b>	<b>Personalakquise &amp; -qualifizierung</b> .....	12
<b>5</b>	<b>Projektmanagement</b> .....	14
<b>6</b>	<b>Fördermittelmanagement</b> .....	20
<b>7</b>	<b>Objectives &amp; Key Results</b> .....	22
7.1	Retrospektive & Partizipation.....	27
7.2	Der OKR-Master.....	28
<b>8</b>	<b>Die Treiberthemen im Projekt Total Digital</b> .....	30
8.1	Prozessautomatisierung mit RPA.....	32
8.1.1	Auswahl und Einführung von RPA.....	33
8.2	Civento Erweiterung.....	38
8.3	Data Governance.....	42
8.4	Scale Down.....	44
<b>9</b>	<b>Change Management Einführung</b> .....	46
9.1	Vorgehen & CM-Modelle.....	48
9.2	3 von 8 Phasen nach Kotter .....	50
9.3	Checkliste Phase 1 bis 3 .....	52
9.4	Phase 4 bis 6 nach Kotter.....	54
9.5	Entstehung von Widerständen .....	58
9.6	Widerstände & Problemstellung .....	60
<b>10</b>	<b>Change Management im Projekt Total Digital</b> .....	62
10.1	Projektstart.....	63
10.2	Kommunikation & Teambuilding.....	67
10.3	Working Agreements .....	68
10.4	Startphase & Analyse.....	70
10.5	Leitfaden zur Vision .....	71
10.6	Vision Total Digital .....	72
10.7	Gesicht des Projektes.....	73
10.8	Marketing Konzept.....	74
10.9	Projekt-Webseite.....	76
10.10	Content & Ansprache.....	78
10.11	Beispiel Content & Ansprache.....	79
10.12	Content & Ansprache .....	80
10.13	Kampagne Print Medien .....	82
10.14	Social Intranet My Wetzlar.....	84
10.15	Kommunikation & Marketing Mix.....	86
10.16	Webseite Digi-Strategie Gießen.....	88
10.17	Digitalisierungslotsen*lotsinnen .....	92
10.18	Workshop Digi-lotsen*lotsinnen.....	94
<b>11</b>	<b>Digital Transfer Forum Total Digital</b> .....	96
11.1	Aufbau & Konzeption .....	97
11.2	Inhalt Total-Digital-Cafe .....	98
11.3	Musterkonzept Total-Digital-Cafe .....	99
11.4	Konzept Total-Digital-Cafe (Kita).....	100
11.5	Inhalt Total-Digital-Forum .....	104
11.6	Musterkonzept Total-Digital-Forum .....	105
11.7	Konzept Total-Digital-Forum (Stadtverordn.) .....	106
11.8	Total-Digital-Forum Marburg .....	108
11.9	Total-Digital-Forum Offenbach.....	110
11.10	Kombination zweier Formate .....	112
11.11	Inhalt Total-Digital-Akademie .....	113
11.12	Konzept Total-Digital-Akademie.....	114
11.13	Feedback Total-Digital-Akademie .....	116
	Bildnachweise .....	120

# 1 MANAGEMENT SUMMARY

## Die wichtigsten Erfahrungen von sechs hessischen Kommunen aus dem gemeinsamen Förderprojekt „Total Digital“ im Überblick

Dieses Management Summary fasst die wichtigsten Erkenntnisse aus Total Digital in zwölf stichwortartig formulierten Punkten zusammen. Für ein weiterführendes detaillierteres Studium wird jeweils auf die passenden Seiten des Booklets verwiesen.

**1.** Spätestens zwei, besser vier Wochen vor Projektstart müssen die an der Ausarbeitung des Projektantrages und des Weiterleitungsvertrages beteiligten Kommunen in Präsenz zusammenkommen, um sich nochmals die Inhalte detailliert anzusehen und ein finales Commitment zur Projektorganisation, dem Projektmanagement, Fördermittelmanagement sowie den Rechten und Pflichten eines\*einer jeden Einzelnen im Projekt, aber vor allem der Projektleitung zu geben (siehe dazu S. 3 ff).

**2.** Ein zentrales Fördermittelmanagement ist in Ordnung, aber kein zentral verwaltetes Budget. Dies wäre hier eine unnötig kompliziert (siehe dazu S. 20 ff).

**3.** Die Personalakquise muss mind. sechs Monate vor Projektstart beginnen und die Stellen müssen unbefristet sowie mit max. möglicher Arbeitsplatz- und Zeitflexibilität ausgeschrieben werden, um einen Gehaltsnachteil im Vergleich mit der Privatwirtschaft aufzufangen (siehe dazu S. 4 ff und 63 ff).

**4.** Die Projektleitung benötigt zwingend erste praktische Erfahrung in der öffentlichen Verwaltung (siehe dazu S. 14 ff).

**5.** Projektmitarbeiter\*innen aus der Privatwirtschaft ohne Erfahrungen in der öffentlichen Verwaltung benötigen Grundlagenseminare in den Besonderheiten der öffentlichen Verwaltung. Die dafür notwendige Zeit muss in die Projektlaufzeit eingeplant werden (siehe dazu S. 12 ff).

**6.** Ein räumlich auf sechs Kommunen verteiltes Projektteam nahezu ausschließlich virtuell wie in Total Digital zu führen (Virtual Competence Center), ist nicht zu empfehlen, da die Projektmitarbeiter\*innen den wesentlich größeren Teil ihrer Zeit in ihren Abteilungen der jeweiligen Kommune sozial eingebunden sind. Das Projektteam muss in einer Kommune angesiedelt sein, dort geführt werden und als „Dienstleister\*in“ für die anderen Kommunen tätig sein (siehe dazu S. 15 ff).

**7.** Die Anzahl der Themen, die Zahl der beteiligten Kommunen und das Ausprobieren neuer Formen der Zusammenarbeit machten Total Digital zu einem sehr komplexen Projekt. Der Fördergeber konnte dafür aber nicht mehr als 24 Monate einräumen. In solchen Fällen muss der Projektumfang auf die zur Verfügung stehende Zeit reduziert werden (siehe dazu S. 14 ff).

**8.** Das Zielmanagement mittels Objektives und Key Results (OKR) bedarf einer intensiven Schulung aller Projektbeteiligten und eines Übungszyklus'. Hierfür sollte ein zusätzlicher Zeitbedarf von mind. drei Monaten in der Planung der Projektzeit berücksichtigt werden. Die Beteiligung eines hauptamtlichen OKR-Masters innerhalb der ersten drei Zyklen ist zu empfehlen.

Drei Zyklen durch einen hauptamtlichen OKR-Master sind zu empfehlen (siehe dazu S. 22 ff).

**9.** Es muss möglichst viel und auch Neues ausprobiert werden. Dabei zu scheitern, ist keine Schande. Es sollte jedoch immer die Nachnutzbarkeit anderer Kommunen im Auge behalten werden (siehe dazu S. 36).

**10.** Regelmäßige stattfindende Transferforen, nicht einzelne, schaffen den notwendigen Veränderungswillen und Begeisterung (siehe dazu S. 96 ff).

**11.** Die größten Stolperfallen bei der kommunenübergreifenden e2e-Prozessdigitalisierung sind:

fehlende Schnittstellen der Prozessdigitalisierungsplattform Civento zu Fachverfahren und DMS-Systemen und resultierende Abhängigkeit von der Umsetzungsgeschwindigkeit der Hersteller.

Der Weg zur vollständigen e2e-Digitalisierung führt oft nur etappenweise über Teildigitalisierungen. Allerdings sollte der Prozess eine hohe Fallhäufigkeit haben, damit die Vorteile für die betroffenen Sachbearbeiter\*innen schnell spürbar werden (siehe dazu S. 38 ff).

**12.** Die Prozessautomatisierung mit RPA zur Entlastung von Mitarbeitender\*innen von stupiden, sich häufig wiederholenden Tätigkeiten nur mit dem kommunizierten (!) Ziel, frei gewordene menschliche Ressourcen für sinnvollere Aufgaben, ist ebenfalls eine mögliche Antwort auf den Fachkräftemangel in der öffentlichen Verwaltung. Hier führt der Weg zur „besten RPA-Lösung“ einmal mehr nur über das Ausprobieren vieler RPA-Lösungen in mehreren Kommunen gleichzeitig und dem Vergleich der Erfahrungen miteinander (siehe dazu S. 32 ff).



**MANCHMAL ZEIGT SICH DER WEG ERST, WENN DU ANFÄNGST IHN ZU GEHEN.**



Paulo Coelho



# 2 FÖRDERPROJEKT „TOTAL DIGITAL“

## PROJEKTBESCHREIBUNG

### Recruiting & Analyse des Personalbedarfs

Die kommunale Verwaltung steht vielfältigen, großen Herausforderungen gegenüber: Die Welt ist unbeständiger, widersprüchlicher und komplexer als je zuvor. Veränderungen prägen in immer kürzeren Zyklen unsere Gesellschaft. Mit der Digitalisierung ist ein Taktgeber entstanden, der neue Gestaltungs- und Entwicklungsspielräume eröffnet und gleichzeitig auch vorgibt. Zusätzlich hat die Corona-Pandemie gezeigt, wie essentiell Möglichkeiten zur Nutzung von Online-Diensten und mobilem Arbeiten sind, um in Krisensituationen Verwaltungsleistungen weiterhin erbringen zu können und dabei Bürger\*innen und Mitarbeiter\*innen zu schützen.

Das Themenfeld der Digitalisierung enthält eine Vielzahl verschiedenartiger, teilweise neuartiger Aufgaben und Herausforderungen, die miteinander verbunden sind und nicht isoliert voneinander betrachtet werden können. Die Umsetzung des OZG allein reicht nicht aus, um die digitale Transformation in der Verwaltung abzubilden. Schätzungsweise 70 % der Vorgangsbearbeitung findet in sogenannten Fachverfahren statt, die aktuell nicht angebunden sind. Es droht eine „digitale Lücke“. Für die erfolgreiche Ausrichtung von Kommunen auf eine digitale Zukunft braucht es ganzheitliche Ansätze, die sowohl die Service-Empfänger\*innen als auch die Mitarbeiter\*innen als Service-Geber\*innen einschließen (doppelte Nutzer\*inzentrierung), Prozesse „Ende-zu-Ende“ betrachten und dabei innovative Ansätze berücksichtigen.

Mit den personellen und finanziellen Ressourcen der meisten Kommunen ist dieses Spektrum für eine einzelne Kommune in der Regel kaum zu bewältigen. Bereits Anfang 2019 hatten sich die Kommunen Gießen, Wetzlar, Limburg, Offenbach, Marburg und Fulda deshalb zusammengetan, um gemeinsam die Herausforderungen der Digitalisierung anzugehen. Seit Ende 2020 trägt diese interkommunale Zusammenarbeit (IKZ) den Namen „digitale Kommune@Hessen“. In diesem Verbund finden sich viele Gemeinsamkeiten, aber auch Unterschiede. Der IKZ-Ansatz ist es, die verschiedenen Stärken zum Wohle aller zu verbinden und nutzbar zu machen.

Dazu wurde das Projekt „Total Digital“ initiiert, das die Digitalisierung aller sechs IKZ-Kommunen ganzheitlich voranbringen und als Blaupause für andere Kommunen dienen sollte. Das mit 2,18 Mio. € vom Land Hessen über zwei Jahre (01.07.2022 – 30.06.2024) geförderte Projekt „Total Digital“ bot einen ganzheitlichen Ansatz von Verwaltungsdigitalisierung mit doppelter Nutzer\*inzentrierung, den es auf kommunaler Ebene in Deutschland bislang so nicht gab.

### Projektinhalte:

Mit der Digitalisierung werden nach wie vor viele Bereiche von Verwaltung, Wirtschaft, Bürger\*innen-Services und Stadtgesellschaft elementar verändert. Es braucht auch heute noch neue, innovative Lösungen, um die Städte und Kommunen darauf professionell vorzubereiten. Das Programm „Total Digital“ der IKZ „digitale Kommune@Hessen“ verfolgte einen ganzheitlichen Ansatz und integrierte die folgenden Themen, um dieses Ziel zu erreichen. Jedes Thema wurde dabei einer der sechs Kommunen als „Treiberthema“ zugeordnet:

**Gießen:** Projektmanagementoffice für den Förderantrag, insbesondere Steuerung des Virtual Competence-Teams und Fördermittelmanagements. Zudem Methodenkompetenz: Entwicklung einheitlicher Vorgehensmodelle und Standards, Koordinierung des Förderprogramms und der Projekte.

**Marburg:** Innovative Technologien: Workflow-Automatisierung mittels RPA (Robotic Process Automation).

**Fulda:** Total Integration – Erweiterung von Civento mit Schnittstellen zur Anbindung von Fachverfahren, DMS-Systemen und Zusatzfunktionen wie z. B. einer SMS-Funktion für die 2-Faktor-Authentifizierung.

**Wetzlar:** Change Management: Konzepte und Begleitung in der digitalen Transformation für Mitarbeiter\*innen, Fortbildungsprogramm für Digital-Lotsen\*lotsinnen, Konzept „digital Forum“ als Informations- und Austauschformat für Mitarbeiter\*innen.

**Limburg:** Scale Down: Nutzbarmachung der Entwicklungen für kleinere Kommunen ohne eigene Digitalisierungsabteilung.

**Offenbach:** Data Governance: Prozesse, Standards und Strategien zur Ermöglichung einer effektiven Nutzung von Daten in der Verwaltung. Aufbrechen von Datensilos.



**Lenkungsausschuss**  
(IKZ-Ansprechpartner)  
Entscheidungs- und Eskalationsinstanz



### Projektleitung

Koordination Gesamtprojekt im Sinne der Zielerreichung (in-Time, in-Budget, in-Quality, in-Risk)



**Methoden**  
Entwicklung einheitlicher Vorgehensmodelle und Standards



**Innovative Technologien**  
Automatisierung von Arbeitsschritten



**Change Management**  
Begleitung der digitalen Transformation



**Integrator**  
Entwicklungs-umgebung für „selbst-gehostete“ Verfahren



**Scale Down**  
Nutzbarmachung der Entwicklungen für kleinere Kommunen



**Data Governance**  
Effektive Daten-nutzung und Aufbrechen von Datensilos

Organigramm Förderprojekt Total Digital

### Projektorganisation

**Lenkungsausschuss:** je ein hauptamtliches Mitglied und eine Vertretung aus jeder Kommune (12 Personen insgesamt)

**Projektleitung/Fördermittelmanagement:** strategisch der Leiter der Stabsstelle Gießen und operativ ein für das Projekt angestellter und mit 90 % geförderter Projektleiter\*in

**Projekt-Taskforce:** Virtual Competence Center (VCC)-Team genannt und bestehend aus je einem für das Projekt angestellten und zu 90 % geförderten Mitarbeiter\*in.

# 3 WEITERLEITUNGS-VERTRAG

## Erfahrungen und Empfehlungen für das Aufsetzen eines Weiterleitungsvertrages für eine interkommunale Zusammenarbeit (IKZ)

### Ausgangssituation

In der IKZ „digitalekommune@hessen“ arbeiten sechs Kommunen (Gießen, Wetzlar, Limburg, Fulda, Offenbach, Marburg) zusammen, um die Verwaltungsdigitalisierung ihrer Kommunen gemeinsam voranzubringen. Das von dieser IKZ entwickelte Projekt „Total Digital“ war mit seinen sechs Themengebieten und seiner speziellen Projektorganisation ein komplexes Vorhaben. Viele Dinge mussten im Vorfeld diskutiert und schriftlich vereinbart werden, um die Interessen von der kleinsten Kommune (Limburg mit rund 35.000 Einwohner\*innen) bis zur größten Kommune (Offenbach mit rund 134.000 Einwohner\*innen) bestmöglich zu berücksichtigen. Die wichtigsten Punkte bzgl. der Weiterleitung der anteiligen abgerufenen Fördermittel und des Fördermittelmanagements wurden in einem Weiterleitungsvertrag schriftlich fixiert, der von allen sechs (Ober-)Bürgermeistern unterschrieben wurde. Im Internet findet man verschiedene Vorlagen, die als Basis dienen können. Es ist allerdings zu empfehlen, bei der Ausarbeitung eines Weiterleitungsvertrages eine Rechtsberatung durch einen Fachanwalt in Anspruch zu nehmen.

### Im Falle von Total Digital wurden mit dem Weiterleitungsvertrag folgende Punkte schriftlich formal vereinbart:

**1. Titel:** Der Titel sollte einen klaren Bezug auf das Projekt bzw. die Fördermaßnahme nehmen. Bei Total Digital lautete er: Weiterleitungsvertrag zur Durchführung der Fördermaßnahme „Total Digital“

**2. Erstzuwendungsempfänger:** Gießen hatte in Total Digital die Rolle der Projektleitung und des Fördermittelmanagements. Alle Fördermittelabrufe und die Verteilung auf die fünf weiteren IKZ-Kommunen wurden von Gießen aus organisiert. Gießen war der zentrale Ansprechpartner für den Fördermittelgeber Land Hessen.

**3. Präambel:** Die Präambel enthielt eine Beschreibung der Ausgangssituation und eine tabellarische Auflistung von:

- Titel des Vorhabens
- Erstzuwendungsempfänger\*innen
- Projektpartner\*innen
- Fördermittelgeber\*innen
- Förderprogramm
- Laufzeit (Bewilligungszeitraum)

### 4. §1 Vertragsgegenstand

- Kooperation zwischen den Vertragspartnern
- Weiterleitung der Zuwendungen
- Bestandteile: Anlage 1 Bewilligungsbescheid, Anlage 2 Transferinstrumente, Anlage 3 Bewilligter Förderantrag, Anlage 4 Dokumentationsvorlage Vergabeverfahren

### 5. §2 Regelungen zur Zusammenarbeit

Projektorganisation (Organigramm)  
Fachliche und disziplinarische Zuordnung des Projektteams  
Entscheidungskompetenzen von Projektleitung und Lenkungsausschuss

### 6. §3 Höhe, Zweck und Auszahlung der Zuwendungen

Höhe der Zuwendung pro Kommune  
Höhe des Eigenanteils und Zweckgebundenheit  
Voraussetzungen für die Weiterleitung der Zuwendung  
Wirtschaftliche und sparsame Verwendung  
Gültigkeitsfrist der Zuwendung

### 7. §4 Fördermittelmanagement

Information über die Bedingungen der Zuwendungsbescheide durch den\*die Erstzuwendungsempfänger\*in  
Einhalten der vergaberechtlichen und beihilferechtlichen Bedingungen  
Dokumentation des Vergabeverfahrens  
Frist zur Vorlage des Verwendungsnachweises mit Belegen an den\*die Erstzuwendungsempfänger\*in  
Datenformat der Belege (analog und/oder digital?)  
Erläuterungen von Belegen bei nicht zweifelsfreier Ersichtlichkeit von Zweck und Anlass  
Umgang mit Belegen in Fremdwährung  
Umgang mit zu inventarisierenden beschafften Gegenständen

### 8. §5 Pflichten und Aufgaben der Partner\*innen

Mitteilungs- und Mitwirkungspflichten  
Pflichten im Zusammenhang mit Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit  
Pflichten, die sich aus der Zusammenarbeit in der speziellen Projektorganisation ergeben

### 9. §6 Nachträgliche Ermäßigung der Kosten oder Änderung der Finanzierung

Einfluss von ermäßigten zuwendungsfähigen Gesamtkosten, erhöhten und zusätzlichen Deckungsmitteln auf die Zuwendung §3.

## **10. §7 Prüfung der Verwendung**

Anerkennung der Zuständigkeit der Prüfungseinrichtung des\*der Erstzuwendungsempfängers\*empfängerin als zuständige Stelle für die Prüfung der Verwendungsnachweise (zusätzlich zur Bewilligungsgungsbehörde) durch alle Kommunen.

## **11. §8 Rücktritt vom Vertrag, Rückforderung von Fördermitteln**

Rücktrittsrechte des\*der Erstzuwendungsempfängers\*empfängerin aus verschiedenen wichtigen Gründen.  
(finanzielle) Auswirkungen des Rücktritts

Anerkennung des Rücktrittsrechtes durch alle Kommunen

## **12. §9 Vertraulichkeit und Datenschutz**

## **13. §10 Nebenabsprachen und Vertragsänderung**

## **14. §11 Vertragsausfertigung (6-fach)**

## **15. §12 Salvatorische Klausel**

## **16. §13 Vertragslaufzeit und Kündigungsbestimmungen**

## **17. Unterschriften der (Ober-)Bürgermeister**

## **18. Glossar**

Sicherstellung eines einheitlichen Verständnisses ausgewählter Begriffe



# 4 PERSONALAKQUISE & -QUALIFIZIERUNG

## Erfahrungen und Empfehlungen für die Personalakquise in digitalen Transformationsprojekten

### Ausgangssituation

Im Projekt „Total Digital“ wurde eine besondere Form der Zusammenarbeit in einer interkommunalen Zusammenarbeit erprobt. Jede der sechs Kommunen hat speziell für dieses Projekt eine zu 90 % vom Land Hessen geförderte Person eingestellt, die in das Team „Virtual Competence Center“ (VCC) eingebracht wurde. Alle sechs Personen sollten ausgewählte von allen Kommunen zu bearbeitenden Themen vorantreiben, um die digitale Transformation der Kommunen weiterzuentwickeln.

**Gießen:** Projektmanagementoffice für den Förderantrag, insbesondere Steuerung des Virtual-Competence-Teams und des Fördermittelmanagements. Zudem Methodenkompetenz: Entwicklung einheitlicher Vorgehensmodelle und Standards, Koordinierung des Förderprogramms und der Projekte.

**Marburg:** Innovative Technologien: Automatisierung von Arbeitsschritten mittels RPA (Robotic Process Automation).

**Fulda:** Integrator der Umgebung mit lokaler Civento-Installation: Fachverfahrenshersteller für „selbst-gehostete“ Verfahren können in Fulda die Integration mit Civento entwickeln und testen.

**Wetzlar:** Change Management: Konzepte und Begleitung in der digitalen Transformation für Mitarbeiter\*innen, Fortbildungsprogramm für Digital-Lotsen\*innen, Konzept Digital Transfer Forum als Informations- und Austauschformat für Mitarbeiter\*innen.

**Limburg:** Scale Down: Nutzbarmachung der Entwicklungen für kleinere Kommunen ohne eigene Digitalisierungsabteilung.

**Offenbach:** Data Governance: Prozesse, Standards und Strategien zur Ermöglichung einer effektiven Nutzung von Daten in der Verwaltung, Aufbrechen von Datensilos.

Die Personen sollten idealerweise die notwendigen Qualifikationen für ihre Treiberthemen mitbringen. Für die Stellenausschreibung und den Einstellungsprozess war jede Kommune selbst verantwortlich. Ziel war, dass das Team zum Projektbeginn vollständig ist, um die für die umfangreichen Themengebiete zur Verfügung stehende Zeit von „nur“ 24 Monaten bestmöglich zu nutzen.



### 1. Learning – in digitalen Transformationsprojekten in der öffentlichen Verwaltung erfahrene Mitarbeiter\*innen wachsen nicht auf Bäumen.

Die öffentliche Verwaltung und die Privatwirtschaft stehen bei der Personalakquise in direkter Konkurrenz um die gleichen Fachkräfte am Arbeitsmarkt. Systembedingte Nachteile der öffentlichen Verwaltung, wie z. B. die oft schlechtere Bezahlung, erschweren dabei den Kampf um gute Arbeitskräfte. Bei Total Digital verkomplizierte die Stellenbefristung die Akquise zusätzlich. Die perfekten Bewerber\*innen mit breit angelegter Erfahrung in der Digitalisierung und der öffentlichen Verwaltung zu finden, blieb ein nicht erfüllbarer Wunsch. So musste man im Projekt mit den Tatsachen klarkommen, dass einzelne Mitarbeiter\*innen erst Monate nach dem Projektstart an Bord kamen und zwar Digitalisierungs-, aber keinerlei Verwaltungserfahrung besaßen.

#### Lösung:

- Veröffentlichung der Stellenausschreibung mindestens sechs Monate vor Projektbeginn, besser noch früher
- möglichst keine befristeten Stellen ausschreiben
- In der Budgetplanung auch den Einsatz von Interim-Manager berücksichtigen, um Lücken zu Projektbeginn oder während des Projektes (Kündigungen, Krankheit, o. ä.) zu füllen.
- Das Projekt so organisieren, dass auch verwaltungsfremde Menschen sich schnell einarbeiten können.



## 2. Learning – agiles, eigenverantwortliches und selbst-organisiertes Arbeiten ist nicht angeboren

Zum Management der Zielerreichung in Total Digital entschied man sich für das agile Framework OKR – Objectives und Key Results. Wie in allen agilen Framework basiert auch OKR auf selbstorganisierter, eigenverantwortlicher Arbeitsweise der Projektmitarbeiter\*innen. Führungskräfte müssen den Umgang mit agil arbeitenden Mitarbeiter\*innen lernen, was gerade in der immer noch sehr hierarchisch geprägten Führungskultur der öffentlichen Verwaltung alles andere als selbstverständlich ist. In Total Digital wird der Lernprozess zu agilem Arbeiten sowohl bei den Mitarbeiter\*innen als auch bei den Führungskräften über das Ende des Projektes andauern.

### Lösung:

- digitale bzw. agile Reife sowohl bei den bestehenden als auch bei neuen Mitarbeiter\*innen prüfen
- Führungskräfte dürfen ihre eigene digitale bzw. agile Reife selbstkritisch hinterfragen
- Zur Verbesserung der digitalen und agilen Kompetenzen Zeit und Geld in die Qualifikation der Projektmitarbeiter\*innen investieren und dies im Projektplan entsprechend berücksichtigen.



## 3. Learning – Menschen begeistern, will und kann gelernt werden

Gute Begeisterungs-, Präsentations- und rhetorische Fähigkeiten sind nicht jedem in die Wiege gelegt, aber für das Projektteam essentiell wichtig, um Verwaltungsmitarbeiter\*innen für die Mitarbeit an den "Total -Digital"-Projektzielen zu begeistern. Es zeigte sich schnell, dass diese Fähigkeiten im Projektteam unterschiedlich ausgeprägt waren und aneinander angeglichen werden mussten.

### Lösung:

Jedes Projektteam-Mitglied durchlief ein zweitägiges Präsentations- und Rhetorik -Seminar, in dem intensiv und aktiv an einer Verwaltungsmitarbeiter\*innen begeisternden Aufbereitung und Präsentation (Virtuell & Präsenz) der jeweiligen Treiberthemen gearbeitet wurde.

# 5 PROJEKT-MANAGEMENT

## Erfahrungen und Empfehlungen für das Projektmanagement in Projekten interkommunaler Zusammenarbeit

### Ausgangssituation

Im Projekt „Total Digital“ wurde eine in der öffentlichen Verwaltung völlig neue Form der Projektorganisation erprobt. Jede der sechs Kommunen brachte eine speziell für das Projekt angestellte und zu 90 % geförderte Person ein, die in einem sogenannten VCC-Projekt-Team (Taskforce) zusammengefasst wurden. Hierbei hatte die Stadt Gießen die Projektleiterrolle inne, die mit einer geförderten Projektleiterstelle ausgefüllt wurde. Der Projektleiter führte das VCC-Team fachlich. Die disziplinarische Führung des VCC-Teamss hatte der Lenkungsausschuss, bestehend aus je zwei disziplinarischen Vorgesetzten des VCC-Teams (insgesamt 12 Personen). Der Projektleiter, selbst Teil des VCC-Teams, berichtete an den Lenkungsausschuss. Alle aus dem VCC-Team kamen aus der Privatwirtschaft und verfügten zu Projektbeginn über keinerlei Erfahrungen in der öffentlichen Verwaltung.

Die Idee des VCC-Teams war, die Kompetenzen der sechs beteiligten Kommunen zu bündeln, mit dem Ziel, durch Verwaltungsdigitalisierung von „innen nach außen“ die Effizienz der Verwaltungen zu steigern und die Gesamtkosten zu minimieren. Jedes Team-Mitglied hat ein sogenanntes Treiberthema, das die jeweilige Person hauptverantwortlich vorantreiben sollte. Die Themen waren:

**Gießen:** Projektmanagementoffice für den Förderantrag, insbesondere Steuerung des Virtual- Competence-Teams und Fördermittelmanagements. Zudem Methodenkompetenz: Entwicklung einheitlicher Vorgehensmodelle und Standards, Koordinierung des Förderprogramms und der Projekte.

**Marburg:** Innovative Technologien: Automatisierung von Arbeitsschritten mittels RPA (Robotic Process Automation).

**Fulda:** Integrator der Umgebung mit lokaler Civento-Installation: Fachverfahrenshersteller für „selbst-gehostete“ Verfahren können in Fulda die Integration mit Civento entwickeln und testen.

**Wetzlar:** Change Management: Konzepte und Begleitung in der digitalen Transformation für Mitarbeiter\*innen, Fortbildungsprogramm für Digital-Lotsen\*Lotsinnen, Konzept „digital Forum“ als Informations- und Austauschformat für Mitarbeiter\*innen.

**Limburg:** Scale Down: Nutzbarmachung der Entwicklungen für kleinere Kommunen ohne eigene Digitalisierungsabteilung.

**Offenbach:** Data Governance: Prozesse, Standards und Strategien zur Ermöglichung einer effektiven Nutzung von Daten in der Verwaltung. Aufbrechen von Datensilos.

Aufgrund der räumlichen Verteilung des VCC-Teams auf sechs Kommunen traf sich das Team überwiegend virtuell, um den Zeit- und Kostenaufwand für Reisetätigkeit möglichst gering zu halten.



### 1. Learning – Qualifikation des Projektleiters

Wie bereits erwähnt, kam das VCC-Team zu 100 % aus der Privatwirtschaft und verfügte über keinerlei Erfahrung in der öffentlichen Verwaltung. Auch der Projektleiter besaß zwar Projektmanagement- und Führungserfahrung, aber keinerlei Erfahrung in der öffentlichen Verwaltung. Seine fachliche Steuerungs- und Entscheidungskompetenz war im speziellen Kontext der öffentlichen Verwaltung daher stark eingeschränkt – zulasten von Effizienz und Effektivität des Projektmanagements. Die Unterstützung des Projektleiters durch eine erfahrene Führungskraft aus der Verwaltung brachte aufgrund der begrenzten Ressourcen dieser Führungskraft nicht die erwünschte Besserung.

#### Lösung:

Der Projektleiter benötigt zwingend Erfahrung im Projektmanagement und in der öffentlichen Verwaltung. Sollte eine Person mit dieser Qualifikation nicht rechtzeitig auffindbar sein, müssen die Meetings mit dem Projektteam immer von einem\*einer erfahrenen Verwaltungsmitarbeiter\*in begleitet werden, um schnell, effektiv und effizient Entscheidungen zu treffen.



## 2. Learning – räumliche Verortung des Projektteams

Das VCC-Team arbeitete nahezu 100 % seiner Zeit in der arbeitsvertraglich zugeordneten Kommune zusammen mit den dortigen Kollegen\*innen und disziplinarischen Vorgesetzten. D. h. die zwischenmenschliche direkte Interaktion der Menschen im VCC-Team war nahezu nie gegeben. Die Zusammenarbeit in Präsenz im Team fand nur sehr selten statt und der Teamzusammenhalt war entsprechend lose.

**Lösung:**

Zusammenfassung und Verortung des Projektteams räumlich in EINER Kommune, um

- die zwischenmenschliche Interaktion und damit den Teamzusammenhalt zu fördern,
- dem Projektleiter bessere Steuerungsmöglichkeiten zu ermöglichen.

Wenn die Verortung des Projektteams in einer Kommune nicht möglich sein sollte, empfehlen wir mindestens zwei (lieber vier) Präsenztermine mit dem Projektteam im Monat.



## 3. Learning – Weisungsbefugnisse der Projektleitung

Der Projektleiter hatte die fachliche Steuerung des VCC-Projektteams, das, wie oben schon erwähnt, auf sechs Kommunen räumlich verteilt war. Darüber hinaus waren die VCC-Mitarbeiter\*innen auch mit Aufgaben stark in den Teams der jeweiligen Fachbereiche eingebunden. Die Transparenz über die Aufgaben für das Projekt und in den Teams der jeweiligen Fachbereiche in den Kommunen waren für den Projektleiter nicht gegeben und die Einflussmöglichkeit aufgrund seiner rein fachlichen Weisungsbefugnis begrenzt.

**Lösung:**

Der\*die Projektleiter\*in muss neben fachlichen auch disziplinarische Weisungsmöglichkeiten haben, um die Ressourcen in einem räumlichen verteilten, fachlich und disziplinarisch in den Kommunen vor Ort eingebundenen Teammitglieder im Sinne des Projekterfolges zielgerichtet steuern zu können. Dazu benötigt er 100 % Rückhalt im Lenkungsausschuss.

## Kollaboration im Projekt

Als virtuelle Kollaborations- und Kommunikationsplattform wurde Stackfield (Web- & App-Lösung für PC, Smartphone und Tablet) gewählt, da sie aufgrund der in Deutschland laufenden Server die datenschutzrechtlichen Anforderungen der projektleitenden Kommune Gießen erfüllte. Stackfield ermöglichte dem räumlich getrennten Projektteam eine effiziente und schnelle Kommunikation bzw. Kollaboration im Projekt.

### a.) Chat statt Outlook

In der Rubrik „Direkte Nachrichten“ wurde ein Chat-Raum für das VCC-Team angelegt, in dem zu fast 100 % die virtuelle Kommunikation im Team bzw. vom Projektleiter in das Team stattfand. Für die Kommunikation vom Projektleiter in den Lenkungsausschuss wurde ebenfalls ein Chat-Raum nur mit dem Lenkungsausschuss und dem Projektleiter angelegt.

### b.) Virtuelle Projekträume

Für jeden OKR-Sprint (3 Monate) gab es einen eigenen Sprintraum. In der Stackfield-Rubrik „Aufgaben“ (Kanban-Board) wurden die MOALS, Objectives und Key Results erfasst und von den zuständigen VCC-Mitgliedern abgearbeitet. Der Lenkungsausschuss war ebenfalls in den Raum mit aufgeschaltet, um sich jederzeit über den Stand der Bearbeitung informieren zu können und gezielt Fragen an die für eine Aufgabe zuständige VCC-Person zu richten.

In der Stackfield-Rubrik „Seiten“ des OKR-Sprintraumes wurden die Protokolle der VCC Weeklys (jeden Dienstag) und der Sprechstunde (jeden Donnerstag) geführt. In jedem Protokoll wurden die Teilnehmer\*innen und der\*die Protokollant\*in vermerkt. Jeder Punkt wurde mit abhakbaren Checkboxen versehen, um jederzeit und schnell offene Punkte vergangener Meetings identifizieren zu können.

Die Stackfield-Rubrik „Diskussionen“ im OKR-Sprintraum wurde ausschließlich innerhalb des VCC-Teams u. a. für die Terminabfrage oder Entscheidungsfindung genutzt.

In der Stackfield-Rubrik „Kommunikation“ im OKR-Sprintraum wird von Stackfield automatisch jeder Vorgang im Sprintraum (z. B. Änderung an einer Aufgabe, hochgeladenes Dokument, Kommentare zu diesem Dokument etc.) auch für den im Sprintraum befindlichen Lenkungsausschuss sofort transparent dokumentiert und jeder hat die Möglichkeit, auf den Vorgang zu reagieren, Fragen zu stellen und zu kommentieren.

In der Stackfield-Rubrik „Kalender“ im OKR-Sprintraum wurden die Weeklys und Sprechstunden, alle Abwesenheiten und sonstigen gemeinsamen projektbezogenen Termine des VCC-Teams eingetragen, um jederzeit Transparenz über die verfügbaren Team-Ressourcen zu haben. Im Kalender können auch alle terminierten Aufgaben angezeigt werden, die aber zugunsten der Übersichtlichkeit ausgeblendet wurden.

### Der Lenkungsausschuss hatte seinen „eigenen“ Projektraum, der genutzt wurde für:

- Rubrik „Diskussionen“
- Terminabfragen an den Lenkungsausschuss
- Entscheidungsfindung durch den Lenkungsausschuss
- Rubrik „Aufgaben“
- Aufgaben vom Projektleiter an den Lenkungsausschuss
- sich selbst auferlegte Aufgaben des Lenkungsausschusses
- Rubrik „Seiten“
- Protokolle Lenkungsausschuss Monthlys
- Dokumentation der Working-Agreements
- Stackfield Tutorial
- Protokoll-Retrospektiven
- Rubrik „Dateien“
- Projektdokumentation
- Finanzcontrolling (Ablage Belege, Aktualisierung der xls-Controlling-Tabelle)
- Die Ergebnisdokumentation durch das VCC-Team in der Rubrik „Dateien“
- Rubrik „Kalender“
- Lenkungsausschuss interne Termine
- Termine von VCC-Team und Lenkungsausschuss wie z. B. Monthlys oder OKR
- Reviews & Retrospektiven

Für spezielle im Projekt zu bearbeitende Themen wurden eigene Räume angelegt, zu denen dann auch außerhalb der Stadtverwaltung am Projekt mitarbeitende Personen als „Gast“ hinzugefügt wurden.



#### 4. Learning – E-Mail-Flut bändigen

In den Standardeinstellungen von Stackfield war vorgesehen, dass die Nutzer\*innen über alle Aktivitäten in den Räumen informiert werden, in denen sie Mitglied waren. Insbesondere der Lenkungsausschuss (Führungs Personen) mit rollenbedingt meist bereits übervollen E-Mail-Postfächern war schnell überfordert mit der Stackfield-E-Mail-Flut.

**Lösung:**

Aktiver Support durch den Projektleiter und ein kleines Tutorial löste das „E-Mail-Flut“-Problem.

Zumindest eine Grundschulung für alle Nutzer\*innen ist VOR Beginn der Nutzung einer Softwarelösung empfehlenswert.

Wie jedes neue Software-Tool müssen sich die Anwender\*innen aktiv mit dem Tool beschäftigen und am besten täglich nutzen, um den Umgang damit zu lernen und einen maximalen Nutzen für die eigene Arbeit und die Arbeit im Projekt zu gewinnen. Dies erfordert den Willen, die dafür notwendige Zeit zu investieren.



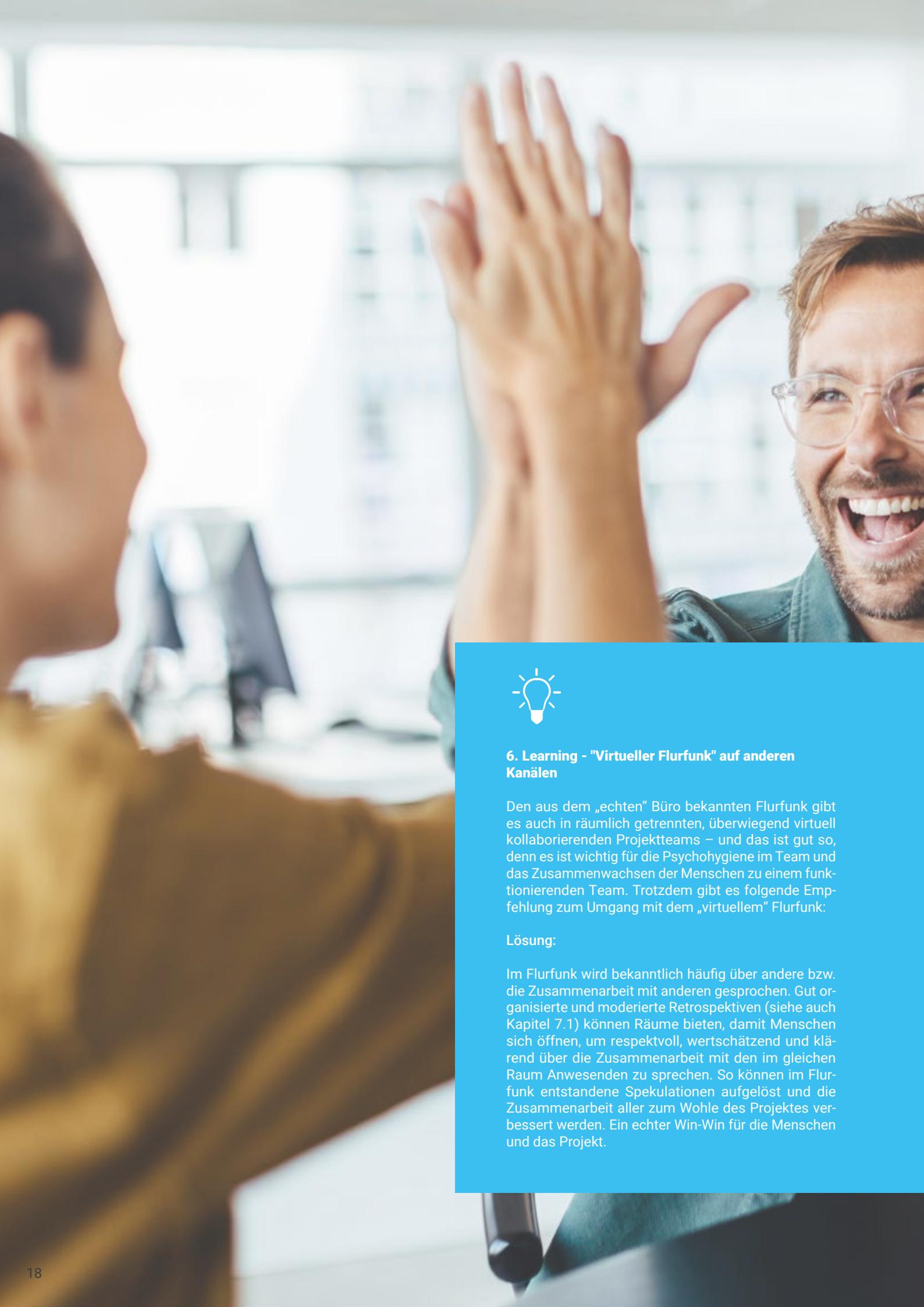
#### 5. Learning - Stolperfalle „inkonsequente Nutzung“

Wie auch in der Privatwirtschaft sind es Menschen in der öffentlichen Verwaltung gewohnt, ihre virtuelle Kommunikation mit den Lösungen aus dem Hause Microsoft zu betreiben, allen voran mit Outlook. Das Erlernen der effizienten Nutzung von Stackfield ist am Anfang viel energieaufwendiger für die Nutzer\*innen als die Nutzung der meist seit Jahren gewohnten Outlook-Umgebung. So wurde in Total Digital anfangs noch häufig über Outlook zwischen dem Lenkungsausschuss und dem VCC-Team kommuniziert – zulasten der Intransparenz für alle Projektbeteiligten, allen voran dem Projektleiter.

**Lösung:**

- regelmäßiges Bewusstmachen der Vorteile der Nutzung des Tools vs. der Nachteile und Gefahren bei inkonsequenter Nutzung bzw. Umgehung
- konsequentes Vorleben und Einfordern des Nutzens des vereinbarten Kollaborationstools durch jeden\*jeder einzelnen Nutzer\*in, insbesondere der Projektleitung
- Dokumentation des Ergebnisses einer E-Mail-Korrespondenz im passenden Raum





## 6. Learning - "Virtueller Flurfunk" auf anderen Kanälen

Den aus dem „echten“ Büro bekannten Flurfunk gibt es auch in räumlich getrennten, überwiegend virtuell kollaborierenden Projektteams – und das ist gut so, denn es ist wichtig für die Psychohygiene im Team und das Zusammenwachsen der Menschen zu einem funktionierenden Team. Trotzdem gibt es folgende Empfehlung zum Umgang mit dem „virtuellen“ Flurfunk:

### Lösung:

Im Flurfunk wird bekanntlich häufig über andere bzw. die Zusammenarbeit mit anderen gesprochen. Gut organisierte und moderierte Retrospektiven (siehe auch Kapitel 7.1) können Räume bieten, damit Menschen sich öffnen, um respektvoll, wertschätzend und klarend über die Zusammenarbeit mit den im gleichen Raum Anwesenden zu sprechen. So können im Flurfunk entstandene Spekulationen aufgelöst und die Zusammenarbeit aller zum Wohle des Projektes verbessert werden. Ein echter Win-Win für die Menschen und das Projekt.

## Entscheidungen – Mehrheitsprinzip vs. Konsens vs. Konsent

Im oberen Abschnitt über das Kollaborationstool Stackfield ist die Rede von der Rubrik „Diskussionen“, die auch zur Entscheidungsfindung genutzt wurde. Nicht nur in diesem virtuellen Raum, sondern auch in Live-Meetings waren immer wieder Entscheidungen notwendig. Im Fall von Total Digital ist die Rede von sechs Kommunen mit mind. 12 (Lenkungsausschuss), max. 18 Personen (LA + VCC-Team), die gefordert waren, einen Konsens zu finden.

### Was ist eigentlich ein Konsens und ist das ein guter Weg?

Zunächst einige Worte zu Entscheidungen nach dem Mehrheitsprinzip. Dies wurde in Total Digital nahezu ausschließlich angewendet, wenn es um Terminvereinbarungen ging, d. h. der Termin mit den meisten Stimmen wurde von der Projektleitung gewählt. Für wirklich wichtige z. B. strategische Entscheidungen wurde das Mehrheitsprinzip nicht verwendet, da es immer die Minderheit ausschließt, mit der Gefahr, dass diese dann das Projekt nicht mehr unterstützt oder sogar schlammstoffsabotiert.

Konsens stammt vom lateinischen Wort *consensus* ab, was Übereinstimmung und Einhelligkeit bedeutet, d. h. die Zustimmung aller Beteiligten ist gefordert, damit eine Entscheidung umgesetzt wird. Oft läuft dies auf die Findung eines Kompromisses bzw. des kleinsten gemeinsamen Nenners hinaus. Die Erfahrung in Total Digital zeigt, dass dies zum einen zeitaufwendig und nervenaufreibend ist und zum anderen „der kleinsten gemeinsamen Nenner“ nicht die bestmögliche Lösung für den Projekterfolg ist.

### Der KonsenT – ein Buchstabe, der alles verändert...

Die Entscheidungsfindung im Konsent hat – anders als der Konsens – nicht das Ziel, alle Widersprüche gegen eine mögliche Entscheidung gänzlich aufzulösen. Dazu werden im Konsent „Bedenken“ und „schwerwiegende Einwände“ differenziert. Während „Bedenken“ die Entscheidungsfindung nicht blockieren, werden „schwerwiegende Einwände“ gewürdigt und in der Entscheidungsfindung berücksichtigt. Im Konsent gilt eine Entscheidung als dann getroffen, wenn es keine (begründeten) schwerwiegenden Einwände mehr gibt. Damit lassen sich folgende wesentliche Prinzipien des Konsent festhalten:

- Alle betroffenen Teammitglieder werden gehört.
- Bedenken gegen die Entscheidung blockieren nicht die Entscheidungsfindung.
- Schwerwiegende Einwände müssen begründet sein und werden in die Entscheidungsfindung eingearbeitet.
- Eine Entscheidung ist getroffen, wenn es keine schwerwiegenden (begründeten) Einwände mehr gibt.

Bei einem Konsent wird somit der Vorschlag als solcher akzeptiert. Für die schwerwiegenden Einwände wird gemeinsam nach Lösungen gesucht, um sie am Ende idealerweise völlig aufzulösen.

In Total Digital wurde ab und zu auch ein „Mini“-Konsent angewendet, indem die Projektleitung das Entscheidungsgremium fragte: „Gibt es jemanden, der 100 % Widerstand gegen den Vorschlag hat und ihn alternativlos komplett ablehnt?“ Da dies häufig nicht der Fall ist, kann so auch eine endlose rechthaberische Debatte beendet und die Entscheidungsfindung abgeschlossen werden.

Ein wichtiges Prinzip der Konsent-Methode war auch in Total Digital ein wichtiges Grundprinzip für die Entscheidungsfindung: „Good enough for now, safe enough to try“.

Statt in endlosen Diskussionen nach der perfekten Entscheidung für die Ewigkeit zu suchen, entschied man sich in Total Digital oft für eine Lösung, die für den Moment und den aktuellen Wissensstand aller Beteiligten gut genug ist, um in die Umsetzung zu gehen. Da die Umsetzung nach den agilen Prinzipien „iterativ“ und „inkrementell“ erfolgte, wurden die angestrebten Lösungen spätestens alle drei Monate wieder auf den Prüfstand gestellt und bei Bedarf auch angepasst/korrigiert.

Für die Durchführung eines moderierten Konsentprozesses ist ein Blick auf diese Webseite zu empfehlen: <https://digitaleneuordnung.de/blog/konsent/>, von der auch das folgende Bild stammt.



Konsens	Konsent
Jeder sagt ja	Keiner sagt nein
langsam, zermürbend	schnell, intensiv
Streben nach perfekten Entscheidungen	»Good enough for now, save enough to try«
enger Spielraum für Entscheidungen	großer Entscheidungsspielraum

# 6 FÖRDERMITTEL-MANAGEMENT

## Erfahrungen und Empfehlungen in einem Projekt mit interkommunaler Zusammenarbeit von sechs Kommunen unterschiedlicher Größe

### Ausgangssituation:

Im Projekt „Total Digital“ galt es, ein Fördermittelmanagement zu organisieren, das den Anforderungen des Fördermittelgebers Land Hessen und den sechs Projektkommunen gerecht wird. Es mussten vom Fördergeber vorgegebene Termine und Formate für das Fördermittelmanagement eingehalten werden. Darüber hinaus benötigten die Projektleitung und die Projektkommunen einen permanenten Überblick über die zur Verfügung stehenden und bereits verbrauchten Mittel bzw. die noch übrigen Restmittel, um entsprechende Entscheidungen zur Mittelverwendung treffen zu können.

### Organisation des Fördermittelmanagements im Projekt:

Die Stadt Gießen hatte die Projektleiterrolle inne und war damit auch zuständig für das Fördermittelmanagement und die Kommunikation mit dem Fördermittelgeber. Der für Total Digital angestellte Projektleiter übernahm operativ in erster Linie das Fördermittelmanagement in Richtung Projektkommunen. Die Mitarbeiter\*innen im Fördermanagement Gießen (Teil der Kämmerei) übernahmen hauptsächlich die Kommunikation in Richtung interne Revision und Fördermittelgeber Land Hessen.

### Organisation des Finanz-Controlling im Projekt:

#### 1. Die Excel-Tabelle „Finanzcontrolling“

Mit dem Projektantrag wurde ein Kosten- und Finanzierungsplan eingereicht und genehmigt. Dieser diente als Grundlage für die Erstellung einer auf Excel basierenden Finanzcontrolling-Tabelle, die wie folgt aufgebaut war:

Eine entsprechende xls-Vorlage ist zusätzlich zu diesem Bericht als Download verfügbar auf der IKZ-Webseite <https://www.digitalekommunehessen.de>



#### a.) 1x Reiter „Gesamt“

##### Zielsetzung:

- schnelle Übersicht über die zur Verfügung stehenden Mittel, Gesamtausgaben pro Kostenart, Restmittel und abgerufenen Mittel
- Ermittlung der Gesamtsummen Investiv bzw. Konsumtiv pro Kommune und für das Gesamtprojekt
- transparente Darstellung von Mittelumwidmungen und Mittelübertragungen

##### Aufbau:

- Spalten:
  - Kosten Budget geplant lt. Projektantrag
  - übertragene Mittel
  - umgewidmete Mittel
  - Kosten Budget verfügbar
  - Kosten Ist-Verbrauch (speist sich aus den Reitern mit den Beleglisten pro Kommune - Formel „SummeWenn()“)
  - Abgerufener Betrag (90 % des Kosten-Ist-Verbrauchs)
  - Rest-Kostenbudget

#### b.) 6x Reiter „Belegliste der Kommune“

Der Aufbau war abgeleitet von der Vorgabe bzw. Vorlage „Verwendungsnachweis“ des Fördermittelgebers:

- Spalten:
  - Laufende Nr., die auch gleichzeitig die ersten beiden Stellen des Dateinamens des Beleges ist, damit die Zuordnung der Belege zur Excel-Tabelle erleichtert wird.
  - Datum der Rechnung
  - Datum der Zahlung
  - Rechnungsnummer
  - Empfänger
  - Kategorie (Kostenarten aus dem Projektantrag; per Drop-Down auszuwählen, damit die Verknüpfung zur Gesamtübersicht mit der Formel „SummeWenn()“ funktioniert)
  - Grund der Zahlung/Zweckbestimmung
  - Betrag EUR
  - Belegnummer/Interner Buchungsnachweis

### c.) 1x Reiter „Bankverbindung für Abruf“

Dieser Reiter diente der Ermittlung der Gesamtsummen Konsumtiv und Investiv und der Erfassung der Daten für die Banküberweisungen an die geförderten Kommunen. Auf Basis der Informationen dieses Reiters erstellte das Fördermanagement Gießen die entsprechende Kommunikation mit dem Land Hessen zum Abruf der Mittel und überwies die anteiligen Mittel entsprechend an die Projektgemeinden, sobald sie vom Land an die Stadt Gießen ausbezahlt wurden.

- Spalten:

- Kommune
- IBAN
- BIC
- Verwendungszweck
- Konsumtiv Gesamt €
- Verwendung für Kostenarten
- Investiv Gesamt €
- Verwendung für Kostenarten

- Zeilen:

- Kommunenname
- Gesamt

### d.) 1x Reiter „Eigenanteile“

Unter den sechs Kommunen wurde vereinbart, dass das Budget für die Kostenarten „Sonstige Kosten“ und „Programme Workflow Automation und Total Integration“ zentral von der projektleitenden Kommune Gießen verwaltet werden. Der Reiter diente zur Ermittlung des Eigenanteils von je 1/6 aus den verbrauchten Kosten der o. g. Kostenarten, die dann an Gießen zurück überwiesen wurden.

- Spalten:

- laufende Nr. Datum der Rechnung
- Rechnungsnummer
- Empfänger
- Kategorie (Kostenart aus dem Projektantrag)
- Grund der Zahlung/Zweckbestimmung
- Belegnummer/Interner Buchungsnachweis
- Betrag EUR
- Je eine Spalte (insgesamt 6) mit dem Eigenanteil pro Kommune. Der Betrag errechnet sich aus der Zahl aus der Spalte „Betrag EUR“ geteilt durch 6.

- Zeilen:

- Eigenanteil Summe
- Gesamtsumme

Jede einzelne Kommune sollte die Tabelle ausfüllen, sobald entsprechende Ausgaben getätigt wurden, um

- eine permanente Transparenz über die ausgegebenen Mittel und zur Verfügung stehenden Restmittel zu gewährleisten.
- den Arbeitsaufwand vor Einreichung des Mittelabrufs für alle Beteiligten so gering wie möglich zu halten.

Jeder/jede im Projektteam hatte jederzeit Zugriff auf die Tabelle, die in der Kollaborationsplattform „Stackfield“ abgelegt war.

## 2. Erfassung der Belege

Für jede Kommune war in der Kollaborationsplattform „Stackfield“ ein eigener Ordner angelegt, in den die Belege jederzeit hochgeladen werden konnten. Wie bereits erwähnt, war es wichtig, dass die Dateinamen der Belege mit der laufenden Nummer aus der Excel-Tabelle „Finanzcontrolling“ begannen, um eine leichte Zuordnung der Belege zu den Einträgen in der Tabelle zu gewährleisten. Darüber hinaus sicherte die projektleitende Kommune Gießen alle Belege im Dokumentenmanagementsystem Enao.

### Learnings:

1. Die Komplexität eines Finanzcontrollings mit sechs Kommunen stellt hohe Anforderungen an die Projektleitung und das Fördermanagement. Diesem Punkt erst kurz vor der Mittelabruf-Deadline Aufmerksamkeit zu schenken, rächt sich mit unnötigem nervenzerrenden Druck für alle Beteiligten. Deshalb die dringende Empfehlung, diesem Punkt gerade bei Projekten dieser Komplexität gleich zu Beginn maximale Aufmerksamkeit und Zeit zu widmen.
2. Eine permanente Transparenz über die zur Verfügung stehenden Mittel kann nur gewährleistet werden, wenn alle beteiligten Kommunen konsequent und permanent entsprechende Daten liefern. Jede\*r Einzelne\*r im Projektteam ist gefragt, sich an die Vereinbarungen zu halten und auch die anderen Projektmitarbeiter\*innen dazu anzuhalten, damit der Wunsch nach Transparenz auch für alle erfüllt werden kann.
3. Empfehlung zur Verwaltung des Förderbudgets innerhalb der Kommunen: Es wurde zwischen den sechs Projektgemeinden vereinbart, dass jede Kommune zunächst mit eigenen Finanzmitteln in Vorlage geht und sich die ausgegebenen Mittel dann mindestens einmal im Jahr durch einen Mittelabruf wieder zurückholen. Das heißt, die Finanzmittel müssen im Haushalt der Kommunen im Vorfeld entsprechend eingeplant werden und zur Verfügung gestellt werden. In Gießen wurde ein Teil des Förderbudgets im Haushalt der IT und ein Teil im Haushalt der projektleitenden Stabsstelle für digitale Strategie und Organisationsentwicklung geplant. Diese Aufteilung verkomplizierte das Fördermittelmanagement für die projektleitende Kommune Gießen. Daher ist die klare Empfehlung, das Fördermittelbudget im Haushalt EINES Amtes zu planen und zu verwalten.

# 7 OBJECTIVES & KEY RESULTS

## Erfahrungen und Empfehlungen mit Objectives und Key Results (OKR) in Projekten interkommunaler Zusammenarbeit

### Ausgangssituation

Im Projekt „Total Digital“ wurde zur Erreichung der Projektziele und Steuerung des Projektteams das agile Framework Objectives und Key Results (OKR) erprobt. OKR war und ist in der öffentlichen Verwaltung immer noch recht unbekannt. Die Projektleitung, das VCC-Team und der Lenkungsausschuss waren zu Beginn des Projektes weder in OKR geschult noch gab es eigene fundierte Erfahrungen mit OKR. Rund vier Monate nach dem Projektstart wurde der Projektleiter bei „die.agilen“ in drei Tagen (remote) zum OKR-Master ausgebildet.

### Was ist Objectives & Key Results (OKR)?

Ins Leben gerufen wurde das agile Zielmanagementsystem OKR 1971 durch Andrew Grove bei Intel. Der damalige CEO des IT-Konzerns entwickelte dafür das von Peter Drucker begründete „Management by Objectives“ weiter, indem er vor allem drei Aspekte veränderte:

kürzere Zyklen

mehr Fokus

Einbeziehung der Mitarbeiter selbst

Bekannt wurde OKR erst viele Jahre später durch das Video von Rick Klau „How Google sets goals: OKR's“, das am 14.05.2013 veröffentlicht wurde.



Link Youtube

### Bausteine des OKR-Frameworks:

#### MOALS – Mid-term Goals:

Die Vision (das Warum?) eines Unternehmens wird vom Management meist für ca. fünf bis zehn Jahre formuliert. Die Mission (das Was?) wird meist für drei bis fünf Jahre vom Management festgeschrieben. Die Erfahrung zeigt, dass das Verständnis von Mitarbeitern\*Mitarbeiterinnen und die Umsetzbarkeit durch die Mitarbeiter\*innen an deren Verständnis und Identifikation mit der Vision und der Mission scheitert.

Im Falle von OKR bricht das Management eine Vision bzw. Mission herunter auf ein Zwischenziel = MOAL, das nach 12 Monaten erreicht werden soll und daher für die Mitarbeiter\*innen leichter zu verstehen und zu erreichen ist. Um die vorhandenen Kräfte sinnvoll zu bündeln, konzentriert sich das Unternehmen dabei idealerweise auf nicht mehr als max. drei oder vier Moals pro Jahr. Sie müssen von ihrem Charakter her nicht messbar sein, sondern sollten eher als qualitative Ziele bzw. sogar als konkretisierte Vision formuliert werden. Moals sind die Antwort auf die Frage: „Welche Themen müssen wir im nächsten Jahr in den Fokus stellen, um unsere Vision/Mission zu erreichen?“

#### Objectives:

Zu den o. g. MOALS erarbeiten die Mitarbeiter\*innen selbstorganisiert und eigenverantwortlich zunächst die Objectives („Mini-Visionen“), die auf einen Zeitraum von drei, max. vier Monate angelegt sind. Die Leitfrage bei der Formulierung ist: Was müssen wir konkret in den nächsten drei (oder vier) Monaten in den Fokus stellen, um unsere Moals zu verfolgen?

Das Objective als qualitatives Ziel beschreibt vor allem die gewünschte Zielrichtung. Es sagt präzise aus, was die Organisation im nächsten Zyklus erreichen will. Kriterien, die beschreiben, was ein Objective erfüllen muss:

- visionsorientiert
- aktivierend
- positiv
- verständlich für alle im Unternehmen

#### Key Results:

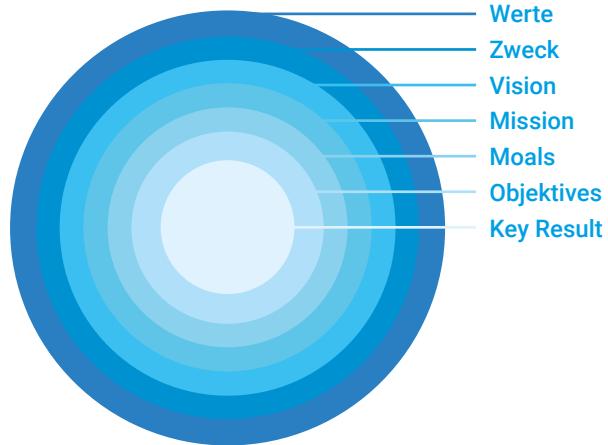
Passend zu den Objectives erarbeiten die Mitarbeiter\*innen dann ebenfalls selbstorganisiert und eigenverantwortlich die zur Erreichung der Objectives notwendigen Key Results (Schlüsselergebnisse).

Für die Formulierung von Key Results gelten folgende Kriterien:

- ergebnisorientiert
- messbar und fortlaufend
- akzeptiert vom Team
- ambitioniert, aber realistisch

#### Events in OKR

Hindernisse in der Zielerreichung werden in Weeklys angesprochen. Am Ende eines Drei-Monatszyklus erfolgt ein Review der Ergebnisse und eine Retrospektive zur Zusammenarbeit im Team. Anschließend werden in einem OKR Planning die nächsten drei Monate geplant, d. h. die Moals werden überprüft und neue Objectives sowie Key Results formuliert. Im Gegensatz zum Management by Objectives (MbO) bzw. „Wasserfall“-Projektmanagement ermöglicht OKR durch die kurzen Zyklen eine sehr flexible Reaktion auf Probleme und insbesondere unvorhergesehene Risiken im Projekt.



Kombination von Leitbild und Objektives und Key Results (OKR)

## Kriterien für Objectives

Qualitatives Ziel - Wo wollen wir hin?  
Die "Mini Vision" für 3-4 Monate!

Visionsorientiert	<p><b>Beispiel</b></p> <p>Wir haben eine beeindruckende und innovative Landingpage für unser neues Produkt erstellt, welche eine hohe Konversationsrate erzeugt.</p> <p>(Beschreibung: In den Moals wurde festgelegt, dass wir unser Marketing deutlich steigern wollen.)</p>
Aktivierend	
Positiv	
Verständlich für alle im Unternehmen	
Zeitraum 3-4 Monate	

## Kriterien für Key Results

Qualitatives Ziel - Wie kommen wir dorthin?  
Woher wissen wir, dass wir da sind?  
Wir machen das Objective messbar!

Ergebnisorientiert	<p><b>Beispiel</b></p> <p>»Wir haben die Konversionsrate der Produkt-Webseite dauerhaft von 2 % auf 7 % erhöht«</p> <p>(KPI: Umsatzverdopplung im Zyklus.)</p>
Messbar & fortlaufend	
Akzeptiert vom Team	
Ambitioniert & realistisch	
Zeitraum 3-4 Monate	

## OKR-Werte & Prinzipien

### Selbstorganisierte Teams

Teams sollen selbstbestimmt ihre Objectives und Key Results definieren und daran arbeiten.

### Kurze Iterationen

Aufgrund der hohen Dynamiken des Umfelds ist es wichtig, dass Strategie und Ziele schnell angepasst werden können.

### Stetige Verbesserung

Auch der OKR-Prozess selbst strebt nach Verbesserung. Mittels der Reviews und Retrospektiven am jeweiligen Zyklusende ist es möglich, Problemstellen zu identifizieren und zu beheben.

### Agilität

Indem Ziele für einen kurzen Zeitraum definiert werden und der Fokus währenddessen nur auf einige wenige Dinge gesetzt wird, sind in einer Organisation alle in der Lage, sehr schnell und agil zu agieren und zu reagieren. Gibt es plötzlich einen neuen Wettbewerber? Der nächste OKR-Zyklus kann das direkt und sehr schnell adressieren.

### Fokus

Der Fokus ist das A und O, um eine Strategie wirkungsvoll zu verfolgen. OKR hilft sehr dabei, indem es „vorschreibt“, maximal vier wichtige Themen pro Zyklus zu verfolgen. Es zwingt dazu, darüber nachzudenken, was wirklich wichtig ist.

### Intrinsische Motivation

OKR lebt davon, dass Mitarbeiter\*innen aus eigenem Willen und eigener Motivation an ihren Zielen arbeiten. Extrinsische Motivation, wie z.B. eine Verknüpfung von Geld und Zielen, ist hier explizit nicht vorgesehen und schadet dem System.

### Commitment

Bei OKR verpflichtet sich ein Team dazu, seine selbst gesetzten Ziele zu erreichen. Ziele haben die Form eines Versprechens an eine Vision. Das erzeugt neben hoher Produktivität vor allem einen starken Teamgeist.

### Transparenz

Unternehmensweit sind alle Ziele transparent. Dies führt dazu, dass jede\*r den größeren Zusammenhang kennt und weiß, wo hin die Reise gehen soll.

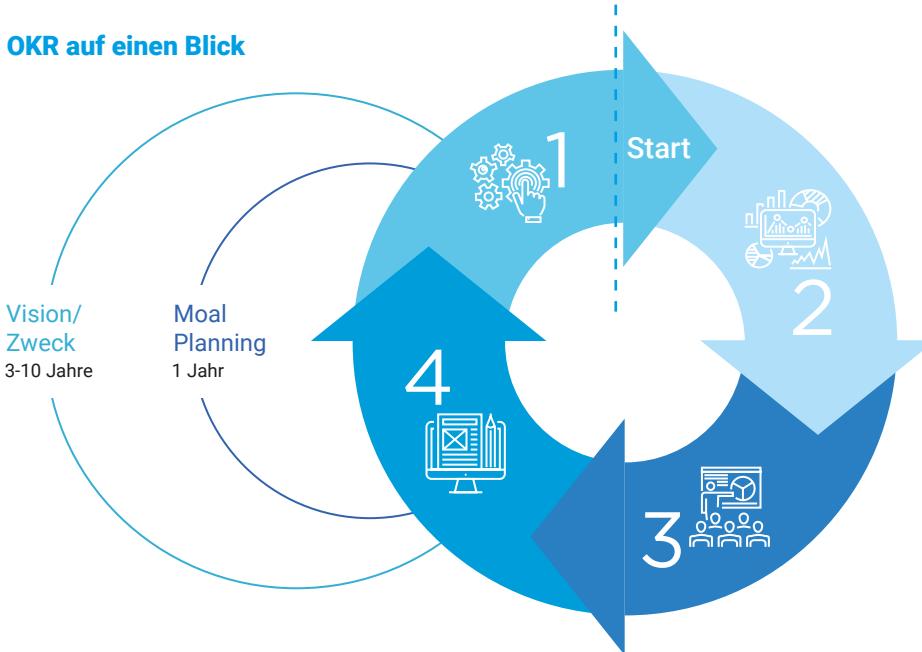
### Klarheit

Für jeden\*jede Mitarbeiter\*in ist klar und deutlich ersichtlich, wie die Unternehmensziele lauten und, was dies genau für das eigene Team in den nächsten Wochen bedeutet.

### Alignment

Die gemeinsame Ausrichtung auf eine gemeinsam getragene und wirklich begeisternde Vision ist der Faktor, der dem Unternehmen am Ende weiterhilft, seine Ziele zu erreichen. OKR folgt deshalb dem Leitbild des gesamten Unternehmens.

## OKR auf einen Blick



### OKR-Besonderheiten in Total Digital abweichend zu OKR nach Lehrbuch:

1. Moals für sechs statt für 12 Monate
2. Moals mit dem gesamten Projektteam erarbeiten
3. OKR-Formulierung eher Output-orientiert statt Outcome orientiert
4. Abhängige OKR zugelassen
5. Initiale OKR mit allen erarbeitet (Feedback von Verwaltungserfahrenen) und dann vom VCC verfeinert
6. OKR im Stackfield-Aufgaben-Board abgebildet und nachverfolgt



#### 1. Learning – OKR-Einführung braucht

##### Schulung und Zeit:

Wie oben beschrieben, hatte zu Projektbeginn niemand im Projektteam Erfahrung mit OKR. OKR setzt – im Gegensatz zu einer „Wasserfall“-Projektsteuerung mit klassisch hierarchischem „Command and Control“ des Projektleiters – eigenverantwortliches, selbstorganisiertes Arbeiten des Projektteams voraus. Diese agile Art der Einzel- und Zusammenarbeit ist nicht selbstverständlich und will gelernt sein – sowohl vom VCC-Team als auch von den Führungskräften. Das VCC-Team sowie der Lenkungsausschuss benötigten die ersten beiden-Zyklen, d. h. also sechs Monate, um mit OKR zurechtzukommen. In dieser Zeit gab es auch Unmut, Diskussionen und den Wunsch, doch in klassisches „Wasserfall“-Projektmanagement „zurückzufallen“.

##### Lösung:

Im Projektzeitplan mindestens drei, eher sechs Monate Zeit einplanen, um die Führungskräfte und Mitarbeiter\*innen intensiv in OKR zu schulen und einen ersten OKR-„Übungssprint“ zu durchlaufen, der gewöhnlich restliche Wissens- und Verständnis-Lücken aufdeckt, die dann gezielt geschlossen werden können.





## 2. Learning – OKR-Master und Projektleiter gleichzeitig geht nicht

Wie oben beschrieben, wurde der Projektleiter nach rund vier Monaten Projektlaufzeit als OKR-Master ausgebildet, mit dem Ziel, diese Rolle neben seiner Projektleiterrolle zu erfüllen. Beide Rollen gleichzeitig zu 100 % zur Zufriedenheit aller – auch dem Projektleiter selbst – auszufüllen, war aufgrund der Komplexität des Förderprojektes mit sechs beteiligten Kommunen nicht möglich.

### Lösung:

Von vornherein einen (externen) OKR-Master einplanen, der im Projekt selbst keine operativen Aufgaben hat und über fundierte praktische Erfahrungen mit OKR verfügt. Dies vermeidet Rollenkonflikte, schont Ressourcen im Team und fördert eine reibungslose Einführung von OKR.



## 3. Learning – Commitment und Fokus vs. Tagesgeschäft

OKR sind von strategischer Natur, beinhalten also auch nicht das Tagesgeschäft, das sowieso täglich in Angriff genommen werden muss. Zwei der wichtigsten Werte von OKR sind Commitment und Fokus zu den vereinbarten OKR. Hier zeigte sich, dass die Mitarbeiter\*innen im VCC-Team immer wieder in Konflikt standen, die OKR zu erfüllen und gleichzeitig dem „Tagesgeschäft“ in ihrer Kommune gerecht zu werden.

### Lösung:

Die Mitarbeiter\*innen in einem mit OKR gesteuerten Projekt benötigen die notwendige Zeit und Ressource von ihren Führungskräften, um das notwendige Commitment und den notwendigen Fokus zur Erfüllung der OKR aufzubringen. Dazu brauchen die Führungskräfte eine entsprechende OKR-Ausbildung, damit sie den Sinn und den Nutzen für sich, ihrem Verantwortungsbereich und das Projekt erkennen können und den Projektmitarbeiter\*innen die entsprechenden Freiräume geben wollen.



#### **4. Learning – OKR muss zu den Menschen passen, nicht umgekehrt**

OKR nach Lehrbuch einzuführen, ist vermutlich der Traum eines jeden OKR-Masters. Nur sollte dieser immer flexibel genug sein, das Framework auf die Gegebenheiten des jeweiligen Unternehmens bzw. Projektes anzupassen. Im Falle von „Total Digital“ waren dies folgende Anpassungen:

##### **Lösung:**

1. Angesichts der Projektlaufzeit von 24 Monaten wurden die Moals nicht für 12, sondern nur für sechs Monate formuliert. So kamen die MOALS nicht nur zweimal, sondern viermal auf den „Prüfstand“ im Projekt. So blieb die Flexibilität erhalten, auf unvorhersehbare Ereignisse zu reagieren.

2. Die Mitarbeiter\*innen wurden nicht erst bei der Formulierung der Objectives und Key Results eingebunden, sondern bereits bei der Formulierung der MOALS, was ein besseres Verständnis und eine bessere intrinsische Motivation bewirkte. Darüber hinaus half die Formulierung der MOALS zusammen mit verwaltungserfahrenen Führungskräften dem Projektteam aus der Privatwirtschaft, ein besseres Verständnis für die Besonderheiten der öffentlichen Verwaltung zu entwickeln.

3. Die meisten Führungskräfte und Mitarbeiter\*innen sind es im Kontext von Management by Objectives gewohnt, Ziele als Output zu formulieren. Im Gegensatz dazu sollten bei OKR Ziele als „Outcome“ und nicht als „Output“ formuliert werden. Outcomes sind (kurzfristige) Verhaltensänderungen des Kunden, die sich aus Outputs ergeben. Outcome-orientiert zu formulieren, will gelernt sein und erfordert, neben dem Commitment, auch Geduld und Training. Angesichts der Projektlaufzeit von 24 Monaten und den mangelnden praktischen Vorkenntnissen des Projektteams, wurde darauf verzichtet, auf outcome-orientierten Formulierungen „zu bestehen“.

# 7.1 RETROSPEKTIVE & PARTIZIPATION

## Feedback zur gemeinsamen Zusammenarbeit

### Vorgehen und Wahl der Methodik

Als Methodik zur Unterstützung der Durchführung einer Retrospektive nach den einzelnen OKR-Sprints wurde die Anwendung der Start-Stop-Continue-Methode gewählt. Diese erweist sich als äußerst wirkungsvoll, insbesondere im Kontext des virtuellen Teams aus den sechs Kommunen. Sie ermöglicht eine strukturierte und fokussierte Reflexion über vergangene Arbeitsphasen und eröffnet konkrete Handlungsoptionen für die Zukunft. Die klare Fokussierung auf das Wesentliche – Start (Womit sollen wir beginnen?), Stop (Womit sollen wir aufhören?) und Continue (Womit sollen wir weitermachen?) – lenkt Diskussionen auf das Wesentliche und steigert die Effizienz. Die einfache Struktur der Methode ermutigt alle Teammitglieder, ihre Gedanken und Meinungen zu teilen, und fördert so die Partizipation. Mitarbeiter\*innen haben die Möglichkeit, aktiv am Verbesserungsprozess teilzunehmen, was das Gefühl der Mitbestimmung stärkt. Die Ausrichtung auf Erfolge in der Start-Kategorie ermöglicht einen kontinuierlichen Lernprozess im Team, in dem jedes Teammitglied die Möglichkeit hat, Ideen einzubringen, die die Zusammenarbeit und die Ausrichtung auf den Projekterfolg unterstützen. Dies schafft eine Aufbruchstimmung im Team und fördert die Veränderungsbereitschaft durch die Partizipation der Teammitglieder. Die Stop-Kategorie ermutigt dazu, Hindernisse offenzulegen, fördert eine proaktive Lösungsorientierung und bindet Mitarbeiter\*innen aktiv in den Verbesserungsprozess ein. Continue betont die Aspekte, die beibehalten werden sollten. Dies schafft Kontinuität, würdigt Erfolge und steigert die Motivation der Mitarbeiter\*innen, indem sie sehen, welche Fortschritte bereits erzielt wurden. Bewährte Praktiken der Zusammenarbeit werden bewusst beibehalten. Durch diese pragmatische Vorgehensweise wird sichergestellt, dass die Retrospektive nicht nur ein Forum für Feedback ist, sondern auch zu greifbaren Verbesserungen und positiven Veränderungen im Team führt. Basierend auf den Ergebnissen werden konkrete Maßnahmen priorisiert und für die nächste Sprint-Periode ausgewählt. Für die Priorisierung im Team eignen sich einfache Priorisierungstechniken, wie z. B. eine Punkteabfrage oder eine Widerstandsabfrage. Dabei gilt das Motto „Weniger ist mehr“, denn durch die Fokussierung auf wichtige Maßnahmen steigt die Chance, dass diese auch umgesetzt werden und zur Teamentwicklung beitragen. Der OKR-Master ist dafür verantwortlich, dass diese Maßnahmen konsequent verfolgt und spätestens in der nächsten Retrospektive reflektiert werden.



### Learning

Retrospektiven entfalten dann ihr volles Entwicklungspotenzial auf persönlicher und auf Teamebene, wenn diese in einem vertraulichen und geschlossenen Rahmen stattfinden. Der offene und authentische Austausch und Umgang mit persönlichen Spannungen ermöglicht eine ehrliche und konstruktive Kontroverse innerhalb des Teams und fördert die Zusammenarbeit. In der Anwendung der Start-Stop-Continue-Methode haben wir gelernt, dass die Durchführung dieser Continue-Methode innerhalb der Retrospektive durchaus auch in anonymer Form sinnvoll sein kann. Insbesondere, wenn in Retrospektiven größere Gruppen und Projektebenen zusammenkommen, in der hierarchische Beziehungen herrschen, ermöglichte es dieser Ansatz, Probleme authentischer und deutlicher anzusprechen, während gleichzeitig ein respektvoller Umgang gewährleistet wird. Die Anonymität förderte Offenheit und Ehrlichkeit in den Rückmeldungen, da Teammitglieder sich freier fühlten, ihre Meinungen zu teilen, ohne sich dabei persönlich exponieren zu müssen. Diese Erfahrung hat dazu beigetragen, ein konstruktives und vertrauliches Umfeld für die Reflexion und kontinuierliche Verbesserung zu schaffen.

# 7.2 DER OKR-MASTER

## Erfahrungen des externen OKR-Masters Christian Konz im Projekt „Total Digital“

### „Grau ist alle Theorie“ – Willkommen in der Champions League interkommunaler Zusammenarbeit

Wir befinden uns in einem permanenten Lern- und Reflexionsprozess. Die meisten dieser Entwicklungsprozesse finden unbewusst statt, d. h. wir nehmen sie nicht wahr. Das ist insbesondere dann der Fall, wenn die gemachten Erfahrungen auf Denk- und Verhaltensmuster passen, die bereits in uns angelegt sind. Bewusste Entwicklungen finden dementsprechend seltener statt, sind jedoch in unbekannten und dynamischen Situationen umso wichtiger, um sich neuen Anforderungen stellen, diese meistern und daraus für zukünftige Herausforderungen lernen zu können. Als OKR-Master verstehe ich meine Rolle daher als methodischer Enabler und systemischer Wegbegleiter, der Menschen, Teams und Organisationen die Unterstützung bietet, die sie für ihre persönliche und kollektive Entwicklung einfordern und benötigen – als Lernender in einem kollektiven Lernprozess. Hier möchte ich meine persönlichen Erfahrungen teilen, die ich auf meiner Lernreise mit dem VCC-Team im Projekt „Total Digital“ machen durfte, eingeteilt in fünf Etappen.

### 1. Etappe: Commitment und aktive Partizipation

Durch die frühe Einbindung und die aktive Partizipation aller Beteiligten konnte die gemeinsame Projekt-Vision formuliert und das Zielbild geschärft werden. Das Commitment des Lenkungskreises, besetzt durch die disziplinarischen Vorgesetzten aus den beteiligten Kommunen, war das entscheidende Etappenziel. Die Unterzeichnung des Zielbildes durch alle Oberbürgermeister schuf den nötigen Legitimationsrahmen für das Projektteam und bedeutete einen starken Rückhalt über den gesamten Projektverlauf. In monatlichen Synchronisationsmeetings (sog. „monthlys“) zwischen Lenkungsausschuss, fachlicher Projektleitung und OKR-Master konnten entscheidungsrelevante Projektanforderungen direkt geklärt und Updates zum aktuellen Projektfortschritt ausgetauscht werden. Innerhalb des Projektteams trafen wir uns mindestens zweimal in der Woche. Jeden Dienstag trafen wir uns online im „VCC-Weekly“, um den aktuellen OKR-Status transparent zu machen und relevante Projektrisiken sowie Engpässe zu identifizieren und zügig lösen zu können. Donnerstags fand die Sprechstunde statt. In diesem einstündigen Arbeitsmeeting konnten Fach- und Verständnisfragen innerhalb des Projektteams geklärt werden.

### 2. Etappe: Einheitliche Methodik und Überwindung des Widerstands

Zu Beginn des Projekts bestand erwartungsgemäß eine erste große Herausforderung darin, ein einheitliches Verständnis für den OKR-Ansatz unter den Projektteammitgliedern des VCC-Teams und im Lenkungskreis zu schaffen. Im VCC-Team war die Skepsis gegenüber neuen Methoden zwar durchaus zu spüren, die anfängliche Zurückhaltung konnte jedoch durch die offene und direkte Diskussion über den Nutzen und die Anwendung des OKR-Ansatzes gelöst werden. Eine systemische Grundhaltung und ein gewisses Einfühlungsvermögen in die Situation der Projektbeteiligten sind bei der Einführung neuer Methoden unerlässlich. Durch die Vereinbarung gemeinsamer „Working Agreements“ und das klare Abstecken des Gestaltungsbereichs legten wir in gemeinsamen Workshops mit Lenkungskreis und VCC-Team ein auf agile Prinzipien ausgerichtetes Fundament für die weiteren Phasen der Zusammenarbeit. Das Projektteam formulierte unter Anleitung erste Objectives und Key Results und erkannte dadurch schnell, welchen Einfluss es auf den Projektverlauf nehmen konnte. Ein erster Schritt in Richtung „Entmystifizierung“ des OKR-Ansatzes war damit gemacht!

### 3. Etappe: Fokussierung und Priorisierung

Durch die geografische Verteilung der Projektteammitglieder über sechs Kommunen fanden die Synchronisationsmeetings im VCC-Team hauptsächlich virtuell statt. Das war eine Herausforderung für alle, denn es ist nicht damit getan, an den regelmäßigen Meetings „Weekly“ und „Sprechstunde“ teilzunehmen. Es erfordert ein ausgeprägtes Maß an Selbstorganisation und Eigenverantwortung, diese „Interaktionsgefäß“ auch mit Leben zu füllen. Über unsere Kollaborationsplattform „Stackfield“ hatten wir über das OKR-Kanban jederzeit Einblick in den Projektfortschritt – eine wichtige Voraussetzung, um fokussiert an den richtigen Prioritäten zusammenzuarbeiten. Der echte Mehrwert dieser Kollaborationsplattform entsteht jedoch erst durch deren konsequente Anwendung im Projektalltag. Um die Interaktionsqualität im Team hochzuhalten, vereinbarten wir im Team anfänglich eine rotierende Moderation und Protokollführung. Dies führte jedoch nach kurzer Zeit zu Unruhe im Team, sodass sich die beiden Meeting-Rollen fortan zwischen dem Projektleiter und mir als OKR-Master verteilten. Damit konnten sich die Teammitglieder auf die Klärung ihrer OKR konzentrieren und es entwickelte sich eine vertraute Meeting-Routine im Team. Darüber hinaus konnten durch bedarfsoorientierte Mini-Retrospektiven und Präsenztermine die Teamentwicklung und die gemeinsame Ausrichtung auf das Projektziel in den Fokus gerückt werden. „Was können wir noch besser machen? Was wollen wir nicht mehr? Und was wollen wir ausprobieren?“ Diese drei Retro-Fragen hielten uns auf Kurs!

### 4. Etappe: Eigenverantwortung und Verwaltungswissen

Ein tradiertes Verständnis über die Projektorganisation und zu Entscheidungsprozessen waren weitere Herausforderungen. Das ist nicht weiter überraschend, denn sowohl der OKR-Ansatz als auch die agile Methoden im Allgemeinen, sind in der öffentlichen Verwaltung noch relativ jung und wenig etabliert. Erfahrungen zu diesen Methoden entstehen über die Anwendung in der Zusammenarbeit und im Arbeitsalltag. Team- und Kulturentwicklung geschieht nur durch MACHEN! Es galt also für jede\*n Einzelne\*n im Lenkungskreis und im VCC-Team, dem OKR-Ansatz und dem Projektprozess Vertrauen zu schenken.



## Mein Fazit

Der gezielte Einsatz von OKRs kann die Zusammenarbeit innerhalb und zwischen Kommunen signifikant verbessern. Insbesondere in neuen, unsicheren und dynamischen Kontexten können agile Methoden wie der OKR-Ansatz ihr volles Potenzial entfalten und klassische Wasserfall-Projekte auf Dauer ausstechen. Die Schlüsselfaktoren für den Erfolg waren und sind das starke Commitment der Führungskräfte, die kontinuierliche Anpassung der Methode an die Arbeitswirklichkeit in der Projektorganisation, ohne den methodischen Rahmen zu verlassen („Freedom within a frame!“), die aktive Einbindung und das eigenverantwortliche Handeln aller Beteiligten. Als OKR-Master ist es meine Aufgabe, diesen Entwicklungsprozess zu fördern und die Projektbeteiligten zu befähigen, ihre Ziele effektiv zu erreichen. Die Lernerfahrungen aus diesem Projekt können als wertvolle Referenz für ähnliche Vorhaben in anderen kommunalen oder organisatorischen Kontexten dienen.

Dieser Vertrauensvorschuss zahlt sich jedoch nur dann aus, wenn alle Projektbeteiligten die Hürde der Fremdsteuerung und Fremdorganisation bewusst überspringen. Eigenverantwortliches Handeln erfordert Mut, Entscheidungen zu treffen, mögen diese noch so eigenwillig und ungewöhnlich sein. Wenn ein Teammitglied davon überzeugt ist, dann gilt das Credo „Lieber zweimal um Entschuldigung bitten, als einmal um Erlaubnis!“ Damit wir uns gegenüber Projektleitung und Lenkungskreis nicht zu oft entschuldigen mussten, vereinbarten wir gemeinsame Entscheidungs- und Eskalationsprozesse in der Projektorganisation. Dabei galt das Subsidiaritätsprinzip: Entscheidungen, die durch einzelne Projektteammitglieder nicht selbst entschieden werden könnten, z. B. Themen, die konkrete Verwaltungsprozesse betrafen und von anderer Stelle weitere Freigaben erforderten, wurden gemeinsam bzw. auf anderer Ebene entschieden. Auf diese Weise waren die Projektteammitglieder mit ihren Kompetenzen in den Verwaltungen vor Ort vernetzt und hatten jederzeit Zugang zu notwendigem Verwaltungswissen.

## 5. Etappe: Transparenz und kontinuierliche Verbesserung

Transparenz ersetzt Kontrolle und fördert eigenverantwortliches Denken und Handeln. Transparenz erzeugt jedoch auch Druck, der direkt auf diejenigen trifft, die als Treiber hinter den vereinbarten OKR stehen. Stackfield und unser digitales OKR-Kanban stellten die Nachvollziehbarkeit unserer Projektarbeit sicher. Der Lenkungskreis hatte jederzeit Einblick in den Projektfortschritt. Dabei galt die Vereinbarung, im Zweifel direkt miteinander zu kommunizieren. Darauf hinzuweisen, dass es doch protokolliert sei und eine Nachricht im Stackfield-Raum gepostet wurde, reicht in diesem großen Kontaktnetzwerk nicht immer aus, um informiert und (mit)entscheiden zu können. Also lieber den Hörer in die Hand nehmen oder das Headset aufsetzen und in die direkte Ansprache und Klärung gehen. Auch agile Projekte gilt es effizient und effektiv durchzuführen. Jede\*r Einzelne ist dazu aufgefordert, seinen\*ihren Beitrag mit sich und den anderen auszuhandeln und diesen zu leisten, damit das auch so ist. Durch den Einsatz digitaler Tools wie Kanban-Boards und die kontinuierliche Kommunikation konnten wir eine hohe Transparenz im Projekt gewährleisten. Dies förderte das Verständnis und die Akzeptanz der OKR-Methode und ermöglichte eine konsequente Konfliktbearbeitung, verbunden mit einer kontinuierlichen Verbesserung der Zusammenarbeit.

**Christian Konz** ist geschäftsführender Gesellschafter der ibo Akademie. Als Trainer, Berater und Agile Coach unterstützt er seit vielen Jahren Unternehmen, Führungskräfte und Mitarbeiter\*innen in ihrer Entwicklung. Er ist leidenschaftlicher Organisationsentwickler, ausgebildeter Scrum und OKR Master, passionierter Blogger, Speaker und Autor (u. a. „Agile Organisation“ und „Organisation gestalten“, erschienen im Verlag Dr. Götz Schmidt). Bei aller „Agilität“ steht für ihn im Mittelpunkt, wie wichtig es ist zu wissen, wer man ist, was man kann und wonach man strebt – getreu seinem Motto: Mensch vor Rolle!





# 8 DIE TREIBERTHemen IM PROJEKT TOTAL DIGITAL



# 8.1 PROZESSAUTO-MATISIERUNG MIT RPA

## Erfahrungen und Empfehlungen für die Auswahl und die Einführung von RPA-Lösungen

### Herausforderungen und Lösungsansätze

#### Kurzeinleitung RPA

RPA (engl. Robotic Prozess Automation; kurz RPA) steht für eine softwaregestützte Automatisierung von Arbeitsprozessen, die innerhalb der Stadtverwaltung eingesetzt werden kann, um regelbasierte, sich immer wiederholende Aufgaben automatisiert ablaufen zu lassen. Mithilfe der RPA-Software können somit Mitarbeiter\*innen entlastet werden. Ein RPA-Software-Roboter kann Benutzer\*innen bei der Ausführung von Aufgaben unterstützen, indem er die bestehende Software so bedient, wie es ein Mensch tun würde.

In der Stadtverwaltung existiert eine Vielzahl an Prozessen, die durch die Verwendung von RPA-Software optimiert werden können. Überall dort, wo es eine große Anzahl gleichförmiger regelbasierter Prozesse gibt, kann die Automatisierung mittels RPA-Roboter eingesetzt und die Zeiteffizienz deutlich verbessert werden. Durch den Einsatz können Verwaltungen ihre Prozesse optimieren und somit die Bearbeitungszeiten reduzieren. Zudem werden Mitarbeiter\*innen von repetitiven Aufgaben entlastet. Dies ermöglicht es den Mitarbeiter\*innen, sich auf anspruchsvollere und wertschöpfendere Aufgaben zu konzentrieren, die eine menschliche Intelligenz erfordern, während RPA-Roboter die Routineaufgaben übernehmen könnten.

RPA hilft dabei, die Herausforderungen der digitalen Transformation zu bewältigen und die Verwaltungsdienstleistungen sowie die Bearbeitungsgeschwindigkeit von Arbeitsprozessen zu verbessern.

#### Bedarfsermittlung für RPA Use Cases

#### Ausgangslage

Um die Verwaltung in den Feldern Digitalisierung und Automatisierung voranzubringen, werden in Bezug auf das Treiberthema RPA Informationen über die zu automatisierenden Prozesse benötigt.

#### Problemstellung

Prozesse identifizieren und den Mitarbeiter\*innen die „Angst“ vor Automatisierung nehmen. Welche Prozesse eignen sich für die Umsetzung mittels RPA-Roboter? Was ist bei der Auswahl des Prozesses zu beachten?

#### Lösung

Es werden Workshops mit Mitarbeiter\*innen unterschiedlicher öffentlicher Verwaltungen der interkommunalen Zusammenarbeit zum Thema Automatisierung durchgeführt sowie ein leicht zu verstehender Steckbrief für diesen Themenbereich entwickelt. Der Workshop soll die Potentiale anhand praktischer Beispiele ermitteln. Zudem hilft der Steckbrief bei der späteren Auswahl geeigneter Prozesse.

#### Vorgehen

Zu Beginn der RPA-Thematik wurde ein zweiseitiger Steckbrief entwickelt, bei dem die wichtigsten Informationen zur Auswahl und Bewertung des Prozesses erfasst werden. Es wird ermittelt, ob Grundanforderungen, wie beispielsweise eine strukturierte Datenbasis, vorliegen, und ob der Prozess klar regelbasiert ablaufen kann. Weiterhin wird anhand des Steckbriefs ermittelt, wie viele Softwareprogramme innerhalb des Prozesses verwendet werden, und wie oft dieser Prozess Anwendung findet. Die zusammengetragenen Informationen können als Indikatoren dafür dienen, welcher Prozess für die Umsetzung mittels eines RPA-Roboters geeignet ist.

#### Beschaffung von Automatisierungssoftware für die öffentliche Verwaltung

#### Ausgangslage

In öffentlichen Verwaltungen existieren zeitintensive Prozesse, die nach einem starren Muster ablaufen. Eine Automatisierung dieser Prozesse würde Mitarbeiter\*innen Freiraum für komplexere Tätigkeiten schaffen. Oftmals sind die Kosten für eine Automatisierung durch die Einrichtung von Schnittstellen oder durch die Programmierung von Anwendungen nicht wirtschaftlich oder aber technisch nicht umsetzbar. Daher soll eine RPA-Software eingeführt werden, um manuelle regelbasierte Prozesse, die häufig ausgeführt werden, zu automatisieren. Das Ziel ist die Beschaffung einer RPA-Software, die Umsetzung über einen ersten Use Case sowie die Durchführung von Schulungen, um die RPA-Roboter zukünftig auch für weitere Anwendungsfälle selbst entwickeln zu können.



## Problemstellung

Beim ersten Use Case geht es darum, die Datenqualität der vorhandenen Gewerbedaten im Finanzwesen zu verbessern. Aktuell werden die Daten im Handelsregister geprüft und anschließend im internen Datenbestand manuell bereinigt. Da es sich um eine große Anzahl an Gewerbedaten handelt, die in der Vergangenheit oft händisch erfasst wurden und dementsprechend fehlerbehaftet sind, wäre ein automatischer Abgleich der internen Daten mit den (frei zugänglichen) Handelsregisterdaten eine deutliche Arbeitserleichterung.

## Lösung

Die beschriebene Problemstellung ist ideal geeignet, um sie mithilfe eines RPA-Roboters auszuführen. Um dies zu ermöglichen, wird eine RPA-Software in der Verwaltung benötigt. Diese ist wie ein Baukastensystem aufgebaut und kann Programme so bedienen, wie sie auch ein Mensch bedienen würde. Die Software arbeitet dabei regelbasiert und folgt einer vordefinierten Reihenfolge. Die beschriebene RPA-Software wird über eine Ausschreibung beschafft.

## Vorgehen

Um die korrekte Ausschreibungsart (offenes Verfahren (europaweit), öffentlich oder beschränkt) auszuwählen, wird unter anderem die Wertgrenze als Indikator verwendet. Durch eine Online-Recherche wurden Wertgrenzen ermittelt, die auf eine öffentliche Ausschreibung hindeuteten. Die eingegangenen Angebote liegen jedoch weitestgehend oberhalb des kalkulierten Kostenrahmens, sodass eine erneute Ausschreibung als offenes Verfahren (europaweit) durchgeführt werden müsste. Eine alternative Möglichkeit dazu ist die Reduzierung des Leistungsumfangs, um im festgelegten Kostenrahmen zu bleiben. Letztlich wurde aufgrund der begrenzten Zeit des Förderprojektes der Leistungsumfang reduziert und eine neue beschränkte Ausschreibung mit allen Bieter\*innen der ersten öffentlichen Ausschreibung gestartet.



**ROBOTIC PROCESS AUTOMATION  
WILL HELP HUMANS BECOME  
MORE HUMAN AT WORK.**



# 8.1.1 AUSWAHL UND EINFÜHRUNG VON RPA

## Implementierung von RPA-Lösungen

### 1. Checklisten zur Auswahl von RPA-Lösungen

Im Rahmen der Ausschreibung einer RPA-Lösung stellte sich im Projekt „Total Digital“ die Frage, wie die Ausschluss- und Bewertungskriterien zur Ermittlung des\*der besten Anbieters\*Anbieterin angesetzt werden sollen. Im Projekt wurden daher Ausschluss- und Bewertungskriterien entwickelt, die in einer Auswahlmatrix dargestellt wurden. Die Excel-basierte Auswahlmatrix, kann auf der Webseite <https://www.digitalekommunehessen.de/> heruntergeladen werden:

Vier Kategorien Ausschlusskriterien:

- a. Datenverarbeitung – DSGVO und Verarbeitung personenbezogener Daten
- b. Verfügbare Sprachen – nicht nur für die Software, sondern auch für die Schulungen
- c. Aufgabenspektrum – Was muss die Software leisten?
- d. Kennwörter – Sicherheit & Verwaltung

Sechs Kategorien Bewertungskriterien:

1. Erfahrung in der öffentlichen Verwaltung
2. Umsetzung erster Use Case & Dokumentation
3. Softwareanforderungen & Datenverwaltung
4. Support & Schulungen
5. Kosten & Lizenzen
6. Kostenbewertung (Preis-Leistung)

Ergänzend zu den Erfahrungen in der öffentlichen Verwaltung aus der Bewertungsmatrix bzw. zur Gegenüberstellung der Referenzen der Anbieter kann pro Referenz ein Referenzblatt ausgefüllt werden (siehe auch <https://www.digitalekommunehessen.de/>) mit folgenden Zeilenbezeichnungen:

1. Bezeichnung des Projektes
2. Art und Umfang der vergleichbaren Leistung (Benutzeranzahl)
3. Zeitraum der Durchführung
4. Name des/der Kunden\*in
5. Anschrift
6. Ansprechpartner\*in mit Telefonnummer
7. Wertumfang des Projektes
8. Sonstiges

### 2. Identifikation von RPA-geeigneten Prozessen

Durch RPA werden stupide, sich immer wiederholende Aufgaben (wiederholbare Computer-Interaktionen) mit geringer Wertschöpfung automatisiert. Dadurch werden menschliche Ressourcen für sinnvollere, wertschöpfendere Tätigkeiten freigesetzt. RPA ist anwendbar, wenn bei einem Prozess mindestens eines der folgenden Kriterien zutrifft:

- hohe Wiederholbarkeit
- zeitkritisch
- hohe Fehleranfälligkeit
- stark regelbasiert (auf statischen Regeln basierend)
- großes Prozessvolumen (große Anzahl der Ausführungen im Verfahren)
- nicht durch einfache Schnittstellen abbildbar
- maschinenlesbare Daten

Zur ersten groben Dokumentation des vermutlich für RPA geeigneten Prozesses (vor der BPMN 2.0 Prozessmodellierung) eignet sich das Ausfüllen eines Projektsteckbriefs, in dem die folgenden Punkte erfasst werden:

- Prozessname
- Prozessverantwortung
- benötigte Inputs
- Lieferanten der Inputs
- erzeugte Outputs
- Ziel des Outputs
- Prozessbeschreibung
- Prozessschritte
- Kennzahlen (wie oft, wann, wie viel, wie lange)
- beteiligte IT-Systeme
- Kriterien, die erfüllt sein sollten:
  - regelbasiert
  - sehr repetitiv
  - hohe Volumina
  - maschinenlesbarer Input
  - wenige Ausnahmen
  - strukturierter Input

### 3. Einführung und Umsetzung von RPA-Lösungen

Um die Möglichkeiten von RPA in der eigenen Organisation bekannt zu machen und die Einführung zu unterstützen, wurden RPA-Botschafter\*innen in den Kommunen vor Ort eingesetzt. Die Hauptaufgaben eines\*einer RPA-Botschafters\*Botschafterin sind:

- selbstständige Durchführung von „Wissensvermittlungsworkshops“ zu RPA
- Identifikation und Evaluation von RPA-geeigneten Anwendungsfällen
- Prozessaufnahme und Vorbereitung zur Übergabe an den Prozessdesigner

Zur Erfüllung dieser Aufgaben sollte der\*die RPA-Botschafter\*in:

- technisches Verständnis für Konzepte von programm-technischen Abläufen eines Roboters besitzen
- über Erfahrung in Prozessmanagement und Ablaufsteuerung verfügen
- in Prozessdokumentation nach BPMN 2.0 geschult sein

Zur Unterstützung der konkreten technischen Umsetzung von RPA-Anwendungen unter Berücksichtigung der gegebenen IT-Infrastruktur in der Kommune kamen RPA-Designschaffer\*innen zum Einsatz, die auch gleichzeitig RPA-Botschafter\*innen sein können. Die RPA-Designschaffer\*innen unterstützen die Einführung von RPA, indem sie mit den zuständigen Fachabteilungen (insbesondere mit der IT-Abteilung) folgende Fragen klären:

- Datenschutz: Welche Rechte bekommt der Roboter? Wer verantwortet seine Arbeit?
- EDV-Infrastruktur: Wartung und Pflege der Roboter, eigene Server/PCs, technische User und benötigte Zugänge
- Zugriffsrechte auf Netzwerke, Laufwerke, EDV-Programme, Fachverfahren etc.
- Bedienung des (grafischen) Editors, um RPA-Prozesse zu erstellen

Zur Erfüllung ihrer Aufgaben benötigen die RPA-Designer Wissen und Erfahrung in der Programmierung. Zusätzlich werden sie durch den gewählten Hersteller in der RPA-Softwarelösung geschult. Eine typische Schulung hat folgende Inhalte:

- Schulung in der Bedienung des grafischen Editors (ca. 2 Tage)
- eigene Erstellung eines einfachen Prozesses oder mehrerer einfacher Prozesse
- erste Prozessumsetzung durch den RPA-Hersteller zusammen mit dem\*der RPA-Designer\*in, d. h. Hands-on-Schulung und Wissensvermittlung, damit der Prozess betreut und angepasst werden kann
- einige Review-Termine mit dem RPA-Hersteller zur Vermittlung von Lösungen bei auftretenden Problemen
- weiterführende Experten\*innen-Schulungen nach ca. sechs Monaten praktischer Arbeit

#### 4. Learnings aus den bisherigen Erfahrungen mit RPA im Projekt „Total Digital“

##### RPA soll Mitarbeiter\*innen entlasten, NICHT entlassen!!!

Wie bei vielen Lösungen für die Prozessdigitalisierung bzw. -automatisierung kann RPA auch für Widerstand bei dem betroffenen Mitarbeiter\*innen sorgen. Schnell kann der Eindruck u. a. auch beim Personalrat entstehen, dass ein Roboter Mitarbeiter\*innen ersetzen soll bzw. diese dann entlassen werden. Deshalb ist die wichtigste Botschaft, die gleich zu Beginn einer

RPA-Präsentation oder eines Workshops gebracht werden muss: RPA soll Mitarbeiter\*innen entlasten, NICHT entlassen! Als Maßnahme gegen den Fachkräftemangel kann RPA dabei helfen, Mitarbeiter\*innen zu entlasten, indem sich wiederholende Aufgaben automatisiert werden.

##### RPA ist kein Allheilmittel

Wie die im Abschnitt Zwei aufgeführten Kriterien zur Prozessauswahl zeigen, darf RPA nicht als Allheilmittel für ineffiziente Prozesse gesehen werden. In den folgenden Fällen stellt RPA keine geeignete Lösung dar:

- zu komplexer Prozess, Umsetzung kompliziert und/oder fragil. Mögliche Lösung: Prozessaufteilung prüfen
- menschliche Entscheidung, Freigabe ist zwingend notwendig. Mögliche Lösung: Möglicherweise ist der Prozess vor und nach der menschlichen Entscheidung automatisierbar.
- Fallhäufigkeit zu gering: » Das Verhältnis von Aufwand zu Nutzen (Entlastung) ist zu gering
- zu viele Ausnahmen. Mögliche Lösung: qualitätsverbessernde Maßnahmen im Vorfeld, z. B. Prozesse konsolidieren oder Process-Mining
- Medienbrüche. Mögliche Lösung: Überbrückung evtl. durch Speziallösungen

##### Zuerst detaillierte Prozessanalyse

Der in Abschnitt Zwei beschriebene Prozesssteckbrief dient nur zur ersten groben Prozessaufnahme und Bestimmung des RPA-Potentials. Zusätzlich ist eine detaillierte Ist-Aufnahme des Prozesses mittels BPMN-2.0-Modellierung erforderlich. Ein gemeinsam mit dem Fachamt erarbeitetes Verständnis über den potentiellen mittels RPA automatisierbaren Teilprozess ist ebenfalls notwendig. Nur so können ineffiziente endlose Korrekturschleifen und Frustration bei allen Beteiligten verhindert werden.

##### Technische Hürden

Im ersten RPA-Versuch „Handelsregisterdatenabgleich“ sollte der Roboter die im Fachamt vorliegenden Daten der Firmen mit den aktuellen Daten des Online-Handelsregisters vergleichen und die Unterschiede kenntlich machen. Da der Roboter in kurzer Zeit viele Anfragen an das Online-Handelsregister sendete, wurde er von der Handelsregister-Firewall geblockt und der Server der Kommune auf die Blacklist gesetzt. Durch die Kontaktaufnahme mit den Verantwortlichen des Online-Handelsregisters wurde der ausgehende IP-Bereich der Kommune auf die Whitelist gesetzt, sodass der Roboter problemlos weiterarbeiten konnte. Solche Punkte gilt es ebenfalls zu bedenken und gegebenenfalls mit der betreibenden Person des Online-Portals zu klären, bevor der Roboter seine Arbeit aufnimmt.

„try a lot and fail fast“

Entscheidungsprozesse in der öffentlichen Verwaltung können lange dauern, nicht zuletzt auch gesetzlich bedingt (z. B. Vertragsgerecht). Effizienzsteigerung und ein wirtschaftlicher sowie schonender Einsatz der finanziellen und vor allem knappen menschlichen Ressourcen haben hohe Priorität. Deswegen ist es für die Suche nach der besten RPA-Lösung von großer Bedeutung, möglichst viel auszuprobieren und möglichst schnell zu scheitern, um zeitnah eine tragbare Lösung für alle Beteiligten zu finden.

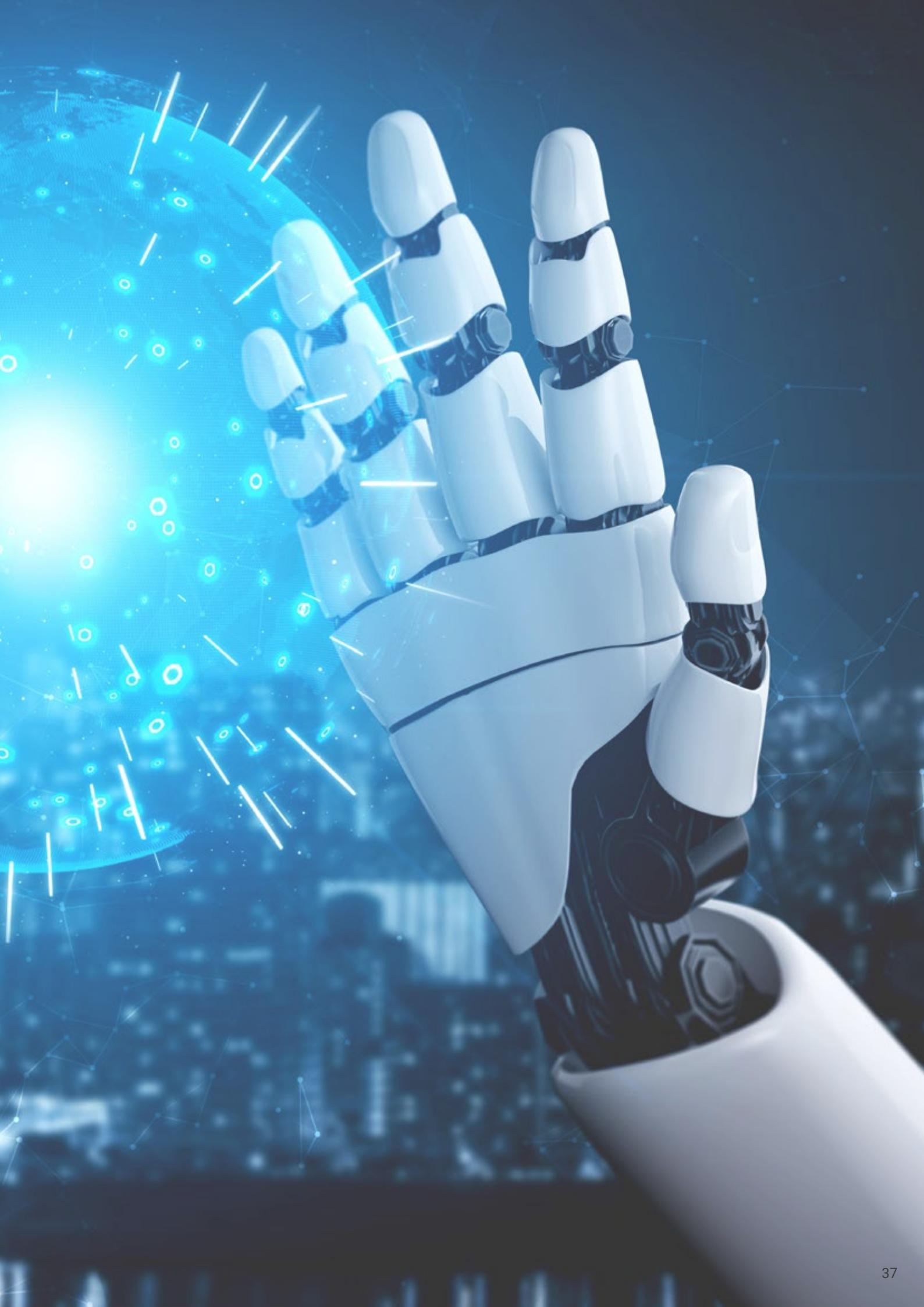
**Es gibt nicht „die eine“ passende Lösung für mehrere Kommunen**

Alle Aktivitäten im Projekt „Total Digital“ hatten das Ziel, möglichst eine Lösung zu finden, die in allen sechs Kommunen funktioniert. Mit Blick auf die Größenunterschiede der sechs Kommunen (35.000 Einwohner\*innen bis über 100.000 Einwohner\*innen) war dies eine herausfordernde Aufgabe. Im Falle von RPA fiel die Entscheidung auf zwei verschiedene RPA-Lösungen, die in drei unterschiedlichen Kommunen erprobt werden sollen, um den verbleibenden drei Kommunen entsprechende Empfehlungen aussprechen zu können. Zum Zeitpunkt der Erstellung dieses Berichtes dauerte die Erprobung noch an.



## **RPA SOLL MITARBEITER ENTLASTEN NICHT ENTLASSEN!**





# 8.2 CIVENTO ERWEITERUNG

**Total Integration, ganzheitliche Lösungen zur Verwaltungsdigitalisierung erschließen.**

## Was bedeutet „Total Integration“?

In der modernen öffentlichen Verwaltung ist eine effiziente und reibungslose Abwicklung von Prozessen unerlässlich. Total Integration steht für einen ganzheitlichen Ansatz von Vorgängen, der sicherstellt, dass sämtliche Prozessschritte nahtlos und effizient miteinander verknüpft sind. Dies bedeutet, dass alle Elemente eines Verwaltungsprozesses so miteinander verzahnt werden, dass ein reibungsloser Ablauf ohne Medienbrüche, Ende-zu-Ende (e2e) gewährleistet ist. Ziel ist es, Engpässe zu minimieren, Automatisierung zur Entlastung der Mitarbeiter\*innen zu maximieren, Insellösungen als potentielle Fehlerquellen zu minimieren, Datenkonsistenz sicherzustellen und klare Prozessverantwortlichkeiten zu definieren. Durch ein ganzheitliches Vorgehensmodell für eine e2e-Digitalisierung werden Zeit- und Resourceneinsatz optimiert und die Effizienz gesteigert.

## Total Integration im Projekt „Total Digital“

Im Projekt „Total Digital“ lag der Fokus von Total Integration auf den folgenden Zielen:

**e2e-Vorgehensmodell:** Entwicklung und Erprobung des Modells an ausgewählten relevanten Prozessen für mehrere Kommunen des IKZ. Bei Anwendung des Modells sollen medienbruchfreie, sinnvoll, automatisierte, digitale e2e-Prozesse entstehen.

**e-Akte:** Die Digitalisierungsplattform cивento der ekom21 wird durch die Integration einer bidirektionalen CMIS-Schnittstelle erweitert, um die nahtlose Anbindung der Dokumentenmanagementsysteme D3 von d-velop (Marburg) und enaio von Optimal Systems (Gießen, Offenbach, Wetzlar, Fulda) zu ermöglichen. Diese Erweiterung strebt eine sichere Aufbewahrung aller von cивento bereitgestellten und generierten Dokumente samt Metadaten in den DMS-Systemen an, mit dem Ziel, die festgelegten Aufbewahrungs- und Löschfristen strikt einzuhalten und zu gewährleisten.

**Ablaufplan für lokale Rechenzentren:** Erstellung eines Ablaufplans „Schnittstelle Cивento/lokale Rechenzentrum mit effizienten, geregelten Abläufen unter Einhaltung von Datenschutz und IT-Sicherheit für Kommunen mit eigenständigem Rechenzentrum.

**Vorgehen und Wahl der Methodik:** Mittels Schnittstellen sollen benötigte Daten möglichst digital in den Prozessen verarbeitet werden, um Datensilos zu vermeiden. Dies beinhaltet das Überwinden von Medienbrüchen zwischen dem OZG-Postkorb und den Fachverfahren sowie das Schaffen von Möglichkeiten für die digitale Zustellung von Dokumenten.

## Herausforderungen und Hindernisse

In einer Zeit des stetigen Wandels ist die Fähigkeit, Herausforderungen und Hindernisse zu bewältigen, entscheidend für die digitale Transformation einer Kommune. Im Kontext des e2e-Modells, das End-to-End-Lösungen für komplexe Probleme bietet, wird die Bedeutung einer effektiven Strategie zur Bewältigung von Hindernissen noch deutlicher.

**Komplexität der bestehenden Systeme:** Viele Verwaltungsabläufe basieren auf einer Vielzahl unterschiedlicher Systeme und Datenbanken, die meist nicht nahtlos miteinander verbunden werden konnten. Die Integration dieser Systeme erforderte die Entwicklung von zeit- und ressourcenintensiven, komplexen, technischen Lösungen.

**Widerstand gegen Veränderungen:** Mitarbeiter\*innen leisteten Widerstand gegen Veränderungen in ihren etablierten Arbeitsabläufen und gewohnten Systemen. Die Umsetzung des e2e-Vorgehensmodells erforderte eine feinfühlige Kommunikation und Überzeugungsarbeit und – je nach digitaler Reife der Mitarbeiter\*innen – auch passende Schulungen, um das Engagement der Mitarbeiter\*innen sicherzustellen.

**Datenschutz- und Sicherheitsbedenken:** Bei der Integration verschiedener Systeme und Datequellen mussten auch Datenschutz- und Sicherheitsstandards eingehalten werden. Dies erforderte Zeit und Ressourcen für eine sorgfältige Planung und Implementierung von Sicherheitsmaßnahmen, um sensible Daten vor unbefugtem Zugriff zu schützen.

**Kulturelle und organisatorische Barrieren:** Organisatorische Strukturen und unterschiedliche Kulturen in den verschiedenen Ämtern behinderten die Umsetzung eines e2e-Vorgehensmodells. Um eine effektive e2e-Prozessdigitalisierung und für alle zufriedenstellende Zusammenarbeit zu ermöglichen, mussten bestehende Hierarchien und Silos erkannt und überwunden werden.

**Technologische Einschränkungen:** Veraltete Technologien und mangelnde Interoperabilität zwischen verschiedenen Systemen erschweren die Umsetzung des e2e-Vorgehensmodells. Die Auswahl geeigneter Technologien und Plattformen ist entscheidend, um eine reibungslose Prozessdigitalisierung und -integration zu ermöglichen.



### CMIS-Schnittstelle

CMIS ist eine Abkürzung für Content Management Interoperability Services und ist ein offener und herstellerunabhängiger Standard zur Anbindung von Content-Management-Systemen. Ziel des Standards ist es, die Interoperabilität proprietärer Content-Management-Systeme herstellerübergreifend zu ermöglichen.

Quelle: [https://de.wikipedia.org/wiki/Content\\_Management\\_Interoperability\\_Services](https://de.wikipedia.org/wiki/Content_Management_Interoperability_Services)



### Ende-zu-Ende-Digitalisierung

Bei einer Ende-zu-Ende-Digitalisierung wird der gesamte Verwaltungsprozess – von der Antragstellung über die Bearbeitung bis hin zum Versand des Bescheids über einen digitalen Rückkanal und entsprechender Veraktung in einer elektronischen Akte – digital ausgeführt.

Quelle: <https://www.digitale-verwaltung.de/Webs/DV/DE/onlinezugangsgesetz/das-gesetz/ozg-aenderungsgesetz/ende-zu-ende-digitalisierung/ende-zu-ende-digitalisierung-node.html>

**Fehlende Standards für Schnittstellen:** Das Fehlen einheitlicher Standards für Schnittstellen zwischen den verschiedenen Systemen bzw. Fachverfahren erschwerte die e2e-Prozess-digitalisierung. Wenn klare Richtlinien und Standards fehlen, müssen individuelle Lösungen für jede Schnittstelle entwickelt werden, was zu Inkompabilitäten und zusätzlichem Entwicklungsaufwand führen kann.

**Abhängigkeit von Einzellösungen für Schnittstellen:** Um fehlende Standards zu überbrücken, kamen in vereinzelten Ämtern individuelle Einzellösungen zum Einsatz, um Schnittstellen zwischen Systemen zu schaffen. Diese Einzellösungen waren wartungsintensiv und führten zu Abhängigkeiten von spezifischen Anbietern, was die Flexibilität und Skalierbarkeit beeinträchtigte.

Die Bewältigung dieser Herausforderungen erforderte die Entwicklung einer ganzheitlichen Strategie, die technische, organisatorische und kulturelle Aspekte berücksichtigt. Durch die Einführung klarer Standards, die Auswahl geeigneter Technologien und die Förderung einer integrativen Organisationskultur können Organisationen diese Hindernisse überwinden und die Vorteile der e2e-Digitalisierung voll ausschöpfen.

## Das Total Digital-e2e-Vorgehensmodell

Um die verschiedenen Herausforderungen der Prozessdigitalisierung in den Verwaltungen der Kommunen von Total Digital zu bewältigen, galt es zunächst passende Anwendungsfälle zu evaluieren. Im Fokus des erarbeiteten Vorgehensmodells standen dabei die Nutzerzentrierung und die Effizienz. Das Modell ermöglichte es, Abhängigkeiten und Einflussfaktoren zu berücksichtigen und es unterstützte im Projektverlauf, bereits frühzeitig passende Maßnahmen zu ergreifen. Jeder Schritt des Vorgehensmodells wurde dabei immer von positiv unterstützenden Change-Management- und Kommunikationsmaßnahmen begleitet. Die folgende Abbildung zeigt das in Total Digital entwickelte Vorgehensmodell.





## Learning

Der erste Schritt zur e2e-Prozessdigitalisierung in Total Digital war die Ermittlung eines Prozesses, der in allen sechs IKZ-Kommunen möglichst gleich abläuft, um einen maximalen Win-Win-Effekt für alle sechs Kommunen gleichermaßen zu erreichen. Viele Variationen der Verwaltungsleistungen u. a. bedingt durch die unterschiedlichen Größen der Kommunen von 35.000 bis über 100.000 Einwohner\*innen, unterschiedlichen Systemlandschaften und Fachverfahren und zum Teil auch unterschiedliche rechtliche Rahmenbedingungen (z. B. Satzungsrecht) machten es sehr schwierig, den „einen“ gemeinsamen Prozess zu finden.

### Lösung:

Statt weiter zu versuchen, einen Prozess zu identifizieren, der in allen sechs IKZ-Kommunen relevant ist und sehr ähnlich abläuft, konzentrierte man sich in Total Digital schließlich auf das Prozessauswahlkriterium „Eignung zur Umsetzung der Integration der CMIS-Schnittstelle in die Digitalisierungsplattform cивento“. Grund: Eine funktionierende CMIS-Schnittstelle zur Abbindung der DMS-Systeme enaio und D3 hat für alle sechs IKZ-Kommunen eine hohe Priorität. Fulda ist mit einer lokalen Civento-Installation unabhängiger vom Hersteller ekom21 als die anderen IKZ-Kommunen. So wurde zur Integration der CMIS-Schnittstelle in cивento in Fulda der Prozess „Schülerbeförderung“ gewählt, der ausschließlich innerhalb von cивento abbildbar ist, ohne die Notwendigkeit der Anbindung weiterer Fachverfahren und ohne Medienbrüche. Die Civento AWML mit integrierter CMIS-Schnittstelle zum Prozess Schülerbeförderung können Sie hier anfordern: [digitalisierung@fulda.de](mailto:digitalisierung@fulda.de).

### Abhängigkeiten:

Das e2e-Vorgehensmodell berücksichtigt verschiedene Stakeholder und Abhängigkeiten in der Prozessdigitalisierung. Insbesondere die Abhängigkeiten von externen Dienstleistungsbetrieben bzw. Softwareunternehmen und auch der Zeitbedarf für eventuell notwendige Ausschreibungsverfahren muss in die Projektlaufzeit einkalkuliert werden. Eine transparente Kommunikation zu diesen Abhängigkeiten in das Projektteam und die Hauptakteure im zu digitalisierenden Prozess ist unerlässlich, um potentiellen Frustrationen bei den Beteiligten zu reduzieren.

### Fazit:

Jede Kommune ist individuell, weil unterschiedliche Systeme und Abläufe für vermeintlich gleiche Prozesse zum Einsatz kommen. Auch wenn es viele Unterschiede zwischen den Kommunen gibt, so haben doch alle gleichermaßen einen großen Bedarf an funktionierenden standardisierten Schnittstellen zur Anbindung von DMS-Systemen und verschiedener Fachverfahren an die Digitalisierungsplattform cивento der ekom21. Standardisierte Schnittstellen zwischen den Systemen machen die Verwaltungsdigitalisierung leichter, schneller, sicherer und ressourcenschonender. Eine standardisierte Teilprozessdigitalisierung kann ebenfalls helfen, das große Ziel einer umfassenden e2e-Prozessdigitalisierung zu erreichen (Weg der kleinen Schritte). Eine erfolgreiche Inbrieffnahme des Teilprozesses nützt anderen Kommunen, da jede weitere Implementierung nach dem gleichen Schema erfolgen kann und die Erfahrungen und bspw. auch erworbene Lizenzen in Folge Ressourcen schonen. Dabei unterstützt das Total Digital-Vorgehensmodell die e2e-Prozessdigitalisierung sehr gut und hilft, den Blick auf das große Ganze nicht zu verlieren.

# 8.3 DATA GOVERNANCE

## Die Einführung von Data Governance in der öffentlichen Verwaltung

### Herausforderungen und Lösungsansätze

Ein effizienter, sicherer und verantwortungsbewusster Umgang mit Daten ist im Zeitalter der Smart Cities nicht wegzudenken. Data Governance hilft dabei, diese Anforderungen zu erfüllen und eine grundlegende Basis für den Erfolg zu legen. Im Kontext von Smart Cities spielt Data Governance eine entscheidende Rolle bei der Bewältigung folgender Herausforderungen und bei der Realisierung von Chancen:

#### Optimierung städtischer Dienstleistungen:

Durch eine klare Struktur für die Datenverwaltung können Städte ihre Dienstleistungen optimieren. Data Governance ermöglicht es, Informationen effizient zu sammeln, zu analysieren und zu nutzen, um beispielsweise den Verkehrsfluss zu verbessern, Ressourcen effizienter zu nutzen und die Lebensqualität der Bevölkerung zu steigern.

#### Datensicherheit:

In Smart Cities werden kontinuierlich Daten generiert und ausgetauscht. Data Governance schafft die Grundlagen für robuste Sicherheitsmaßnahmen, um die Integrität und Vertraulichkeit dieser Daten sicherzustellen. Dadurch wird das Risiko von Datenlecks, Cyberangriffen und anderen Sicherheitsbedrohungen minimiert.

#### Interoperabilität und Zusammenarbeit:

Smart Cities nutzen eine Vielzahl von Technologien und Systemen. Data Governance fördert die Interoperabilität, indem es Standards für Datenmodelle und Prozesse festlegt. Dies erleichtert die Zusammenarbeit zwischen verschiedenen städtischen Einrichtungen und Organisationen, was zu einer effizienteren Nutzung von Ressourcen führt.

#### Transparenz und Beteiligung der Bürgerschaft:

Data Governance ermöglicht eine transparente Handhabung von Daten, was wiederum das Vertrauen der Bürgerschaft stärkt und die Bereitschaft zur Zusammenarbeit erhöht. Durch klare Richtlinien und Prozesse für den Umgang mit Vorschlägen und Feedback der Bürgerschaft werden diese dazu ermutigt, aktiv an der Gestaltung ihrer Stadt teilzunehmen.

#### Innovationsförderung:

Smart Cities setzen auf innovative Technologien und Lösungen. Eine gut etablierte Data Governance schafft eine Umgebung, in der Innovation gefördert wird, indem sie den sicheren und effizienten Austausch von Daten unterstützt und gleichzeitig die Einhaltung ethischer Standards gewährleistet.

Aus diesen Gründen hatten sich die Kommunen Gießen, Offenbach, Wetzlar und Fulda dazu entschieden, dieses Thema aktiv anzugehen.

#### Was ist Data Governance?

Data Governance bezeichnet den systematischen Ansatz zur Verwaltung von Daten in einer Organisation. Es umfasst Prinzipien, Richtlinien und Prozesse, die sicherstellen sollen, dass Daten korrekt, sicher, zugänglich und für die Organisation wertvoll sind. In der öffentlichen Verwaltung ist die Notwendigkeit von Data Governance besonders akut, da hier eine Vielzahl von sensiblen Daten – von persönlichen Informationen der Einwohnenden bis hin zu operativen Statistiken – verwaltet wird.

### Herausforderungen bei der Einführung von Data Governance in der öffentlichen Verwaltung:

#### Kultureller Wandel:

Eine der größten Herausforderungen ist oft der kulturelle Wandel. Viele Mitarbeiter\*innen in öffentlichen Verwaltungen sind möglicherweise nicht vertraut mit den Konzepten von Data Governance oder haben Bedenken hinsichtlich ihrer Rolle im Prozess.

**Lösung:** Eine gründliche Aufklärung der Mitarbeiter\*innen ist entscheidend. Workshops, Schulungen und eine klare Kommunikation seitens der Führungsebene können Ängste abbauen und eine positive Einstellung zum kulturellen Wandel fördern.

#### Mangelnde Ressourcen:

Öffentliche Verwaltungen sind oft mit begrenzten Ressourcen konfrontiert. Die Einführung von Data Governance erfordert jedoch Investitionen in Schulungen, Technologien und personelle Ressourcen.

**Lösung:** Priorisierung und schrittweise Implementierung sind entscheidend. Durch die schrittweise Einführung von Data Governance-Prinzipien können Ressourcen effizienter genutzt werden. Zudem könnten Partnerschaften mit weiteren Kommunen, externen Dienstleistern\*leisterinnen für Schulungen und Technologieunterstützung in Betracht gezogen werden.



#### **Datenqualität und -integrität:**

Die Qualität und Integrität von Daten sind zentrale Anliegen. Ineffiziente Dateneingabe durch Medienbrüche, veraltete Informationen und Inkonsistenzen können die Effektivität von Entscheidungsprozessen beeinträchtigen.

**Lösung:** Die Einführung von klaren Richtlinien zur Datenerfassung, regelmäßige Audits und die Implementierung von Technologien zur automatischen Überprüfung und Aktualisierung können die Datenqualität verbessern.

#### **Datensicherheit und Datenschutz:**

Mit dem Anstieg von Cyberbedrohungen sind Datensicherheit und Datenschutz von höchster Priorität. Öffentliche Verwaltungen stehen vor der Herausforderung, sensible Daten vor unbefugtem Zugriff zu schützen.

**Lösung:** Implementierung von robusten Sicherheitsmaßnahmen wie Verschlüsselung, Zugriffskontrollen und regelmäßige Sicherheitsaudits. Zudem sollten klare Richtlinien für den Umgang mit sensiblen Informationen festgelegt und durchgesetzt werden.

#### **Koordination innerhalb der Aufbauorganisation:**

Öffentliche Verwaltungen bestehen aus verschiedenen Ämtern, Bereichen und Abteilungen, die oft autonom arbeiten. Eine effektive Koordination zwischen diesen Abteilungen ist entscheidend für den Erfolg von Data Governance. Es wird immer gern davon gesprochen, Datensilos aufzubrechen zu wollen. In erster Linie ist es wegweisend, diese Silos miteinander zu vernetzen.

**Lösung:** Einrichtung einer zentralen Stelle oder eines Gremiums, das für die Koordination und Überwachung von Data Governance-Initiativen verantwortlich ist. Klare Kommunikationskanäle und regelmäßige Austauschformate können den Informationsfluss verbessern.

#### **Rechtliche Compliance:**

Öffentliche Verwaltungen müssen eine Vielzahl von gesetzlichen Vorschriften und Datenschutzbestimmungen einhalten. Dies kann zu Komplexitäten und Unsicherheiten führen. Data Governance stellt sicher, dass die Verwaltung die gesetzlichen und regulatorischen Anforderungen in Bezug auf die Datenverarbeitung erfüllt. Dies verringert das Risiko von Bußgeldern und rechtlichen Konsequenzen.

**Lösung:** Die Einrichtung eines spezialisierten Teams oder die Beauftragung externer Fachleute für die Überwachung von gesetzlichen Änderungen und die Anpassung von Data-Governance-Praktiken sind wichtig.

#### **Lösungsansätze für eine erfolgreiche Implementierung:**

##### **Partizipation der Führungsebene:**

Die politische sowie strategische Führungsebene muss aktiv an der Förderung von Data Governance beteiligt sein. Klare Botschaften zur Bedeutung von Data Governance und die Bereitstellung von Ressourcen sind entscheidend. Hier empfiehlt sich der Weg über den Magistratsbeschluss.

##### **Schrittweise Implementierung:**

Beginnen Sie mit kleinen, gut definierten Data-Governance-Initiativen, bevor Sie sie auf den gesamten Organisationsumfang ausweiten. Dies ermöglicht eine schrittweise Anpassung an Veränderungen und hält die Widerstände klein. Die Erfahrungswerte zeigen, dass der Bereich oder das Amt für Statistik oder Geo-Daten eine gute erste Anspielstation sind.

##### **Technologische Unterstützung:**

Die Implementierung von Datenmanagement-Tools, z. B. die Einführung eines Metadatenkatalogs kann die Effizienz steigern und die Einhaltung von Data Governance-Praktiken erleichtern.

##### **Zusammenarbeit und Koordination:**

Fördern Sie eine Kultur der Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen. Regelmäßige Meetings und klare Kommunikationskanäle können dazu beitragen, dass alle Beteiligten auf dem gleichen Stand sind.

##### **Regelmäßige Überprüfung und Anpassung:**

Data Governance-Richtlinien sollten regelmäßig überprüft und bei Bedarf angepasst werden, um sicherzustellen, dass sie den sich ändernden Anforderungen und gesetzlichen Bestimmungen entsprechen.



**EGAL WIE GUT DIE TOOLS SIND,  
IST DIE DATENQUALITÄT SCHLECHT,  
IST MAN AUFGESCHMISSEN**



Zitat Robert Pogorzalek

# 8.4 SCALE DOWN

## Digitalisierung für kleine Kommunen nutzbar machen

### Digitalisierung von Groß nach Klein

Die Umsetzung des Online-Zugangsgesetz (OZG) stellt kleinere Kommunalverwaltungen vor nicht unerhebliche Herausforderungen, da diese im Gegensatz zu großen Kommunen oft nicht mit den dafür notwendigen finanziellen und menschlichen Ressourcen ausgestattet sind. Große Städte leisten sich mittlerweile sehr oft eigene Digitalisierungsabteilungen. In kleinen Kommunen ist die Arbeitsteilung oft noch sehr gering, d. h. eine Person hat mehrere Rollen bzw. Tätigkeitsgebiete inne. Um diese Herausforderung zu stemmen, können kleine Kommunen das „Scale Down“-Prinzip nutzen.

### Was ist Scale Down?

Scale Down bedeutet, dass sich kleine Kommunen mit großen Stadtverwaltungen vernetzen und prüfen, welche der dort schon Ende-zu-Ende-digitalisierten (OZG) Prozesse sich auch für eine Übernahme bzw. Adaption auf die eigene kleine Kommune eignen. Bestenfalls kann dann bspw. ein in CIVENTO programmiert Prozess einer großen Kommune 1:1 in eine kleine Kommune übernommen werden. Meist sind aber Anpassungsarbeiten notwendig, um den „großen“ Prozess auf einen „kleinen“ Prozess herunter zu skalieren.

Im Förderprojekt „Total Digital“ hatte Limburg, mit rund 35.000 Einwohner\*innen die kleinste Kommune aller sechs teilnehmenden Kommunalverwaltungen, das Treiberthema Scale Down.

### Scale-Down-Fischereischein-Prozess

Um Erfahrungen mit Scale Down zu sammeln, wählte Limburg als erstes den Prozess Fischereischein, der aus den folgenden Teilprozessen besteht:

- Neuantrag
- Verlängerung
- Jugendfischereischein

Gießen, mit rund 95.000 Einwohner\*innen die zweitgrößte Stadt aller sechs teilnehmenden Kommunen, lieferte Limburg die Information zum dort existierenden Online-Prozess.

Link  
Prozess  
Gießen

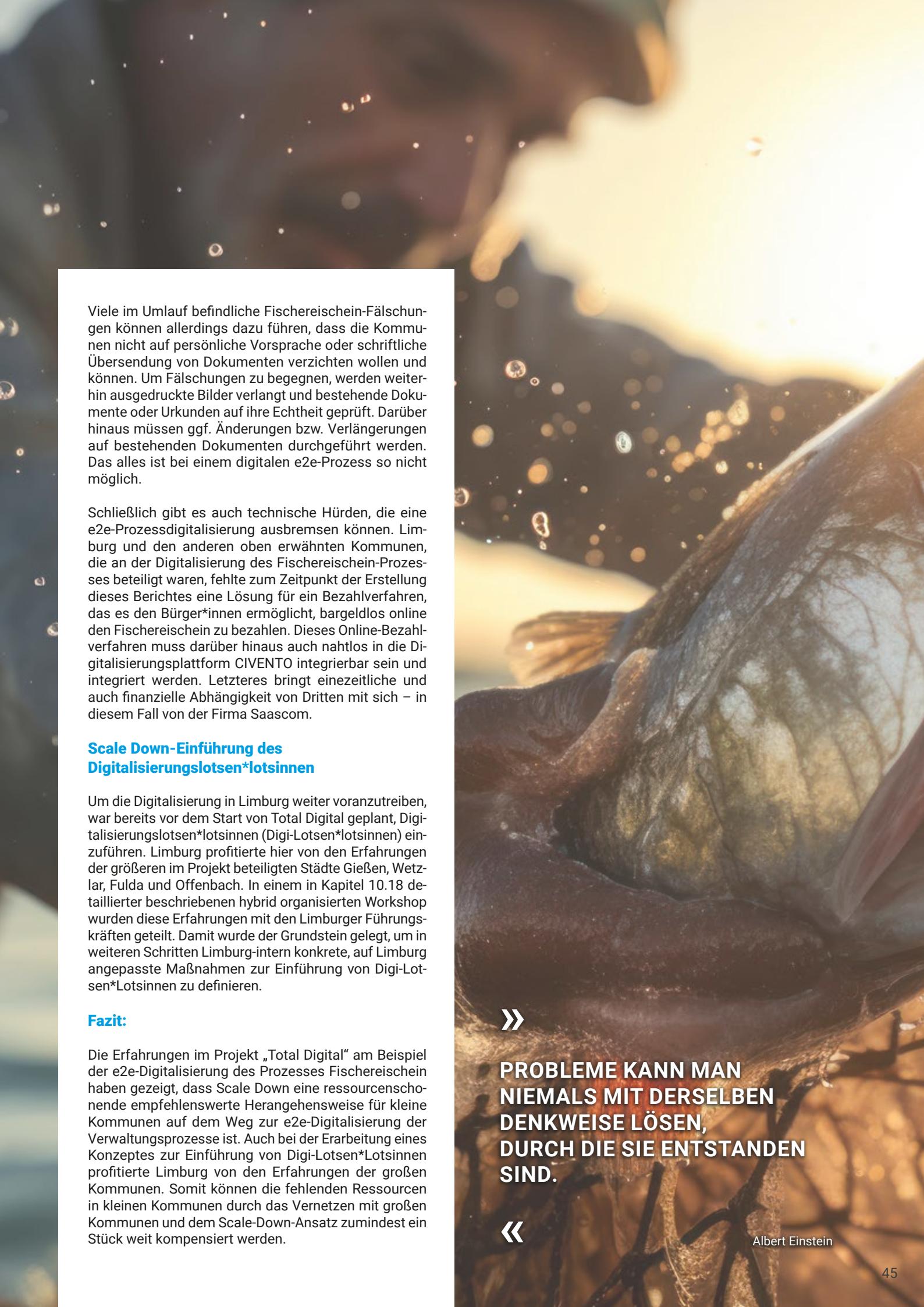


### Vorgehensweise Scale Down-Fischereischein-Prozess

Gießen stellte Limburg eine Civento Prozess-Bibliothek in Form einer AWML-Datei zur Verfügung. Im ersten Schritt wurde diese AWML-Datei in die Civento-Anwendung in Limburg importiert. Als Nächstes wurden die Texte in allen AWML-Elementen gesichtet und alle Textpassagen, die auf Gießen verweisen, auf Limburg abgeändert. Diese erste Fassung des digitalen Fischereischein-Prozesses wurde der Fachabteilung vorgestellt. Diverse Textänderungen der Fachabteilung wurden im Nachgang eingearbeitet. Um die Nachnutzung auch durch weitere kleine Kommunen zu erleichtern, wurden bestimmte Textpassagen in Variablen gepackt und in eine Datei „Vorgangseinstellungen“ gespeichert. Diese Voreinstellungen wurden in alle drei oben genannten Teilprozesse eingebunden. Der Vorteil dieser Vorgehensweise ist, dass die Änderung des Wertes einer Variable gleichermaßen in die Vorgangseinstellungen in allen drei Prozessen übernommen wird. Im nächsten Schritt wurde der Prozess der Limburger Nachbargemeinde Elz vorgestellt, die wiederum die beiden Kommunen Hadamar und Brechen zur Bewertung des Prozesses hinzuzog. Hieraus ergaben sich weitere sinnvolle Verbesserungen, um den Prozess im Sinne des Scale Down für weitere kleine Kommunen zu optimieren. So bestand schließlich der Kreis der an der Prozessdigitalisierung und Optimierung beteiligten Kommunen aus Elz, Hadamar, Dornburg, Elbtal, Brechen, Hünfelden, Selters (Ts.) und Bad Camberg. Hieraus verdeutlicht sich die Bedeutung der Vernetzung, Zusammenarbeit, der Ideenaustausch von kleinen und großen Kommunen sowie die daraus resultierende Übertragbarkeit von e2e-digitalisierten Verwaltungsprozessen auf weitere kleine Kommunen.

### Hindernisse in der e2e-Prozessdigitalisierung

Am 29.11.2022 wurde das neue hessische Fischereigesetz gültig. In § 30 Absatz 2 des neuen Gesetzes heißt es: Der Fischereischein ist nur in Verbindung mit einem amtlichen Lichtbildausweis gültig und ist, entsprechend der Form, in der er ausgestellt wurde, in Papierform oder digital mit sich zu führen und auf Verlangen den Aufsichtspersonen nach § 49 Abs. 1 HFischG, dem Personal der Fischereibehörden, den betroffenen Inhaber\*innen des Fischereirechts sowie den betroffenen Fischereipächter\*innen zur Prüfung in Papierform auszuhändigen oder digital vorzuzeigen und auf Verlangen zur Überprüfung zu übermitteln. Die Verwaltungsdigitalisierung wird somit auch in neuen Gesetzestexten konkret ausformuliert. Ein Grund zur Freude für die kommunalen Digitalisierungsbestrebungen, wenn da nicht die Übergangsregelung im § 56 wäre, die es den Kommunen ermöglicht, „längstens bis zum 31. Dezember 2025“ Fischereischeine auch weiterhin nur in Papierform auszuhändigen. An dieser Stelle ist also die Selbstverpflichtung jeder Kommune gefragt, die Digitalisierung des Fischereischeins konsequent und vor Ablauf der Übergangsfrist umzusetzen.



Viele im Umlauf befindliche Fischereischein-Fälschungen können allerdings dazu führen, dass die Kommunen nicht auf persönliche Vorsprache oder schriftliche Übersendung von Dokumenten verzichten wollen und können. Um Fälschungen zu begegnen, werden weiterhin ausgedruckte Bilder verlangt und bestehende Dokumente oder Urkunden auf ihre Echtheit geprüft. Darüber hinaus müssen ggf. Änderungen bzw. Verlängerungen auf bestehenden Dokumenten durchgeführt werden. Das alles ist bei einem digitalen e2e-Prozess so nicht möglich.

Schließlich gibt es auch technische Hürden, die eine e2e-Prozessdigitalisierung ausbremsen können. Limburg und den anderen oben erwähnten Kommunen, die an der Digitalisierung des Fischereischein-Prozesses beteiligt waren, fehlte zum Zeitpunkt der Erstellung dieses Berichtes eine Lösung für ein Bezahlverfahren, das es den Bürger\*innen ermöglicht, bargeldlos online den Fischereischein zu bezahlen. Dieses Online-Bezahlverfahren muss darüber hinaus auch nahtlos in die Digitalisierungsplattform CIVENTO integrierbar sein und integriert werden. Letzteres bringt einezeitliche und auch finanzielle Abhängigkeit von Dritten mit sich – in diesem Fall von der Firma Saascom.

### Scale Down-Einführung des Digitalisierungslotsen\*lotsinnen

Um die Digitalisierung in Limburg weiter voranzutreiben, war bereits vor dem Start von Total Digital geplant, Digitalisierungslotsen\*lotsinnen (Digi-Lotsen\*lotsinnen) einzuführen. Limburg profitierte hier von den Erfahrungen der größeren im Projekt beteiligten Städte Gießen, Wetzlar, Fulda und Offenbach. In einem in Kapitel 10.18 detaillierter beschriebenen hybrid organisierten Workshop wurden diese Erfahrungen mit den Limburger Führungskräften geteilt. Damit wurde der Grundstein gelegt, um in weiteren Schritten Limburg-intern konkrete, auf Limburg angepasste Maßnahmen zur Einführung von Digi-Lotsen\*Lotsinnen zu definieren.

### Fazit:

Die Erfahrungen im Projekt „Total Digital“ am Beispiel der e2e-Digitalisierung des Prozesses Fischereischein haben gezeigt, dass Scale Down eine ressourcenschonende empfehlenswerte Herangehensweise für kleine Kommunen auf dem Weg zur e2e-Digitalisierung der Verwaltungsprozesse ist. Auch bei der Erarbeitung eines Konzeptes zur Einführung von Digi-Lotsen\*Lotsinnen profitierte Limburg von den Erfahrungen der großen Kommunen. Somit können die fehlenden Ressourcen in kleinen Kommunen durch das Vernetzen mit großen Kommunen und dem Scale-Down-Ansatz zumindest ein Stück weit kompensiert werden.



**PROBLEME KANN MAN NIEMALS MIT DERSELBEN DENKWEISE LÖSEN, DURCH DIE SIE ENTSTANDEN SIND.**



Albert Einstein

# 9 CHANGE MANAGEMENT EINFÜHRUNG

Wandel mit Führungskräften und Mitarbeitenden sinnvoll gestalten



# 9.1 VORGEHEN & CM-MODELLE

## Vorstellung verschiedener Change-Management-Ansätze

### Die Wahl des richtigen Vorgehensmodells

Im Change Management stehen Change-Verantwortliche vor der Herausforderung, komplexe Veränderungsprozesse in Organisationen zu planen und umzusetzen. Dabei gibt es verschiedene Modelle und Ansätze, die ihnen als Leitfaden dienen können. Jedes dieser Modelle bietet eine einzigartige Struktur und Methodik, um Veränderungen erfolgreich zu bewältigen. Es liegt in der Verantwortung des Change-Verantwortlichen, das Modell auszuwählen, das am besten zu den spezifischen Anforderungen und Gegebenheiten seines Projekts passt, und das ihm den höchsten Erfolg verspricht. Im Folgenden werden die drei bekanntesten Modelle vorgestellt und erläutert.

#### 3-Phasen-Modell nach Kurt Lewin:

Dieses Modell ist eines der bekanntesten und frühesten Modelle im Change Management. Es besteht aus drei Phasen:

**Auftauen (Unfreezing):** In dieser Phase wird der Status quo destabilisiert, um Veränderungen zu ermöglichen. Es geht darum, bestehende Strukturen, Normen und Routinen zu hinterfragen.

**Verändern (Changing):** Hier werden neue Ideen, Verhaltensweisen oder Systeme eingeführt und implementiert. Dies beinhaltet die eigentliche Umsetzung der Veränderung.

**Einfrieren (Refreezing):** In dieser Phase werden die Veränderungen stabilisiert und institutionalisiert, um sicherzustellen, dass sie dauerhaft bleiben. Neue Normen und Strukturen werden etabliert und gefestigt.

#### 8-Phasen-Modell nach Kotter:

Dieses Modell wurde von John Kotter entwickelt und besteht aus acht Schritten, um Veränderungen erfolgreich umzusetzen:

**Dringlichkeit erzeugen:** Es ist wichtig, eine klare und dringliche Notwendigkeit für Veränderungen zu kommunizieren.

**Führungscoalition aufbauen:** Ein Team von Schlüsselpersonen muss gebildet werden, um die Veränderungen zu leiten und zu unterstützen.

**Vision und Strategie entwickeln:** Eine klare Vision und Strategie für die Veränderungen müssen entwickelt und kommuniziert werden.

**Vision kommunizieren:** Die Vision und die Ziele müssen kontinuierlich kommuniziert werden, um Unterstützung zu gewinnen.

**Hindernisse beseitigen:** Hindernisse und Barrieren, die die Veränderungen behindern könnten, müssen identifiziert und beseitigt werden.

**Kurzfristige Erfolge erzielen:** Es ist wichtig, frühzeitig Erfolge zu erzielen, um das Vertrauen und die Motivation aufrechtzuerhalten.

**Veränderungen konsolidieren und weiter vorantreiben:** Die Veränderungen müssen fest verankert und in der Organisation institutionalisiert werden.

**Neue Ansätze verankern:** Die Veränderungen müssen langfristig in der Unternehmenskultur verankert werden, um nachhaltig zu sein.

#### Prosci-Modell:

Das Prosci-Modell basiert auf Forschungen und Studien zur Veränderungsmanagement-Praxis und besteht aus drei Kernkonzepten:

**ADKAR-Modell:** Dieses Modell konzentriert sich auf die individuelle Veränderung und umfasst die Schritte Bewusstsein, Wunsch, Kenntnis, Fähigkeit und Verstärkung.

**Prosci-Veränderungsmanagementprozess:** Dieser Prozess umfasst fünf Phasen: Vorbereitung auf den Wandel, Planung des Wandels, Durchführung des Wandels, Management des Wandels und Verstärkung des Wandels.

**Roles and Responsibilities Model:** Dieses Modell beschreibt die Rollen und Verantwortlichkeiten derjenigen, die für die Umsetzung des Wandels verantwortlich sind, einschließlich des Change-Verantwortlichen, des Sponsors und der Manager.

Diese Modelle bieten verschiedene Ansätze und Strukturen, um Veränderungen in Organisationen zu planen, durchzuführen und zu steuern. Sie können je nach Kontext und Bedarf angepasst und kombiniert werden.



Grafik: 8 Step Change Management (Kotter-Modell)

### Vorgehensmodell Total Digital

Im Projekt „Total Digital“ haben wir uns seitens des Change-Managements für das 8-Phasen-Modell nach Kotter entschieden. Diese Wahl basiert auf unseren Erfahrungen aus der Vergangenheit, insbesondere in Bezug auf Projektbegleitungen mit diesem Modell. Das 8-Phasen-Modell nach Kotter stellt eine Erweiterung des 3-Phasen-Modells nach Kurt Lewin dar. Entscheidende Faktoren bei der Auswahl dieses Modells waren die klare Struktur und Übersichtlichkeit. Das Kotter-Modell besteht aus klar definierten und aufeinander aufbauenden Schritten, die einen übersichtlichen Rahmen für den Veränderungsprozess bieten. Im Gegensatz dazu liegt der Fokus des Prosci-Modells stärker auf der individuellen Ebene und bietet möglicherweise weniger klare Anweisungen für den gesamten Veränderungsprozess.

Besonders hervorzuheben ist die Betonung der Führungskräfte im Kotter-Modell. Es legt großen Wert auf eine starke Führungskoalition und kontinuierliche Kommunikation seitens der Führungsebene. Dies ist von entscheidender Bedeutung, um Widerstände zu überwinden und die Mitarbeiter\*innen für die Veränderungen zu gewinnen. Zudem zeichnet sich das Modell durch seinen ganzheitlichen Ansatz aus. Es umfasst verschiedene Aspekte des Veränderungsmanagements, ein schließlich der Schaffung von Dringlichkeit für Veränderungen, dem Aufbau einer Führungskoalition, der Kommunikation der Vision und des Wandels sowie der Verankerung der Veränderungen in der Unternehmenskultur. Diese umfassende Herangehensweise ermöglicht eine nachhaltige Veränderung. Schließlich

bietet das Kotter-Modell eine hohe Flexibilität. Obwohl es aus acht aufeinanderfolgenden Phasen besteht, kann es dennoch an die spezifischen Bedürfnisse und Herausforderungen eines jeden Veränderungsprozesses angepasst werden. Change-Verantwortliche haben die Möglichkeit, die Schritte entsprechend zu modifizieren, um den jeweiligen Kontext und die organisatorischen Gegebenheiten zu berücksichtigen. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass das Kotter-Modell eine umfassende und gut strukturierte Methode für das Change Management ist. Es unterstützt Führungskräfte dabei, Veränderungen erfolgreich zu planen, umzusetzen und zu steuern, insbesondere in größeren und komplexeren Veränderungsprojekten, wo eine klare Führung und eine systematische Herangehensweise entscheidend sind.



**DER WANDEL IST  
DAS GESETZ DES LEBENS.  
UND DIEJENIGEN, DIE NUR AUF  
DIE VERGANGENHEIT ODER  
GEGENWART SCHAUEN,  
WERDEN SICHERLICH DIE ZUKUNFT  
VERPASSEN.**



Zitat John F. Kennedy

# 9.2 3 VON 8 PHASEN NACH KOTTER

## Wandel von Beginn an richtig gestalten

### Bei Start des Projekts/Anlaufphase

Zu Beginn des Projektes „Total Digital“ wurden die ersten drei Phasen nach Kotter äußerst gründlich geplant, um einen soliden und erfolgreichen Start für die Veränderungsinitiative zu gewährleisten. Diese Phasen waren entscheidend, um das Verständnis für die Veränderung zu schärfen, klare Strukturen zu etablieren und eine effektive Kommunikation sicherzustellen.

**Initialisierung:** Die Phase der Initialisierung war von entscheidender Bedeutung, um ein tiefgreifendes Verständnis für die Veränderung zu entwickeln. Hierbei ging es darum, die Auswirkungen auf verschiedene Bereiche wie Strategie, Organisation, Kultur und Technologie zu analysieren und die Ziele der Veränderung klar zu definieren. Es wurden intensive Gespräche geführt, um die Anforderungen an das Kernteam zu klären und die Notwendigkeit externer Unterstützung zu ermitteln. Persönliche Treffen mit Schlüsselpersonen und -gruppen wurden initiiert, um ihre Unterstützung für die Veränderung zu gewinnen und sicherzustellen, dass sie den Prozess aktiv mitgestalten.

**Strukturen schaffen:** In der Phase der Schaffung der Strukturen lag der Fokus darauf, klare und effektive Arbeitsstrukturen zu etablieren. Dies umfasste die Definition von Rollen, Rechten, Pflichten und Verantwortlichkeiten innerhalb des Projekts. Es wurden Kollaborations- und Kommunikationskonzepte entwickelt, um sicherzustellen, dass alle Teammitglieder effizient zusammenarbeiten und transparent miteinander kommunizieren können. Eine detaillierte Kickoff-Strategie wurde erarbeitet, um das Projekt offiziell zu starten und die Vision für die Veränderung wurde vorbereitet, um den Mitarbeiter\*innen ein klares und inspirierendes Bild der Zukunft zu vermitteln.

**Kommunizieren:** Die Phase des Kommunizierens war von entscheidender Bedeutung, um die Veränderung effektiv zu kommunizieren und die Unterstützung auf allen Ebenen zu gewinnen. Das Top Management wurde wiederkehrend über das Projekt informiert, um eine Vorbildfunktion zu übernehmen und die Unterstützung auf allen Ebenen sicherzustellen. Ein umfassendes Kickoff-Meeting wurde geplant, um die Veränderung offiziell bekannt zu machen und die Mitarbeiter\*innen zu motivieren. Darüber hinaus wurden erste Kommunikationsmaßnahmen geplant, um das Bewusstsein für die Veränderung zu schärfen und die Mitarbeiter\*innen aktiv einzubeziehen.

Diese sorgfältig durchgeführten Phasen legten einen soliden Grundstein für den weiteren Verlauf des Change-Managements im Projekt. Durch eine klare und transparente Kommunikation sowie eine effektive Zusammenarbeit auf allen Ebenen wird das Projekt erfolgreich vorangetrieben und die gewünschten Veränderungen werden nachhaltig umgesetzt.

Bei der Planung und Initialisierung des Change Management-Vorgehens ergaben sich allerdings verschiedene Schwierigkeiten.

**Mitarbeiter\*innen-Abgang:** Wie zu Beginn des Booklets erwähnt, verließ eine Mitarbeiterin, die für das Treiberthema Change Management zuständig war, bereits nach ca. drei Monaten das Projektteam. Hierdurch ergab sich eine erhebliche Verzögerung bei der Planung und Durchführung der Change-Management-Maßnahmen. Die Phasen 1-3 sollten idealerweise unmittelbar zu Beginn des Projektes geplant und initialisiert werden. Allerdings konnte die Stelle leider erst ein Jahr nach Projektbeginn erneut besetzt werden. Sinnbildlich ist hierfür, dass die Einbindung des Top-Managements erst Mitte September 2023 stattfinden konnte.

Dies war einerseits auf den zeitlichen Verzug, andererseits aber auch auf die Unstimmigkeit im Lenkungsausschuss zurückzuführen. Hier war die Auffassung über die Dringlichkeit der Einbindung der obersten Führungsebene in den verschiedenen Kommunen grundverschieden. Hinzu kam, dass in einer Kommune durch die anstehende Oberbürgermeisterwahl und dem damit verbundenen Wahlkampf der zuständige Oberbürgermeister schlachtrichtig nicht verfügbar war.

Resultierend aus diesen Erfahrungswerten ist die Terminplanung in den ersten drei Phasen nach Kotter extrem wichtig, um die Verfügbarkeit von Bürgermeistern, Oberbürgermeistern und Lenkungsausschussmitgliedern sicherzustellen. Diese Schlüsselpersonen sind essenziell, um Dringlichkeit zu erzeugen, eine starke Führungskoalition aufzubauen und eine inspirierende Vision zu entwickeln. Ihre frühzeitige Einbindung erhöht die Glaubwürdigkeit des Projekts, fördert das Engagement und minimiert Widerstände. Eine sorgfältige Planung verhindert Verzögerungen und stellt sicher, dass die grundlegenden Schritte des Veränderungsprozesses effektiv und effizient umgesetzt werden können.



### Initialisieren:

- **Auswirkungen** (auf Strategie, Organisation, Kultur, Technologie) & **Ziel** (Umfeld, Ressourcen, spezifische Erwartungen, Rahmenbedingungen) **der Veränderung verstehen** – Je nach Ergebnis entstehen dadurch weitere CM-Projekte bzw. müssen die Resultate in die Vision & Anreiz-Schaffung eingebaut werden (z. B. Arbeitszeit etc.)
- **Anforderungen an das Kernteam feststellen**
- **Notwendigkeit externer Unterstützung klären**  
(Kompetenzen/Kapazitäten eventuell nicht vorhanden)
- **Verständnis der Veränderung durch das Projekt und der notwendigen begleitenden CM-Maßnahmen im VCC-Team und Lenkungsausschuss**
- **Fähigkeit und Bereitschaft, sich persönlich mit Schlüsselindividuen und -gruppen zu treffen, um die starke persönliche Unterstützung der Veränderung zu fördern und einzufordern**



### Strukturen schaffen:

- **Rollenverteilung, Rechte, Pflichten, Verantwortlichkeiten definieren**
- **Kollaborations-Konzepte** (Meetingstrukturen; Wer arbeitet wann mit wem? Wie trete wir an Personen/Ressourcen heran? Ressourcen-Bedarfs-Prozesse, ...)
- **Kommunikationskonzepte** (Zielgruppengerechte Kommunikation erfordert das Kennen der Zielgruppe im Detail = Stakeholder-Liste; Wer informiert wen über welche Themen in welcher Häufigkeit und in welchem Rahmen?)
- **Kickoff-Strategie** (Pre-kickoff? Ja oder Nein, Vor- und Nachteile)
- **Vision vorbereiten** (Vision schafft ein realistisches und ansprechendes (positiv!) Bild der Zukunft, LA und VCC müssen eine überzeugende Botschaft entwickeln, die Manager und Mitarbeiter\*innen vermittelt, dass die Zukunft ein erstrebenswerter Ort ist. Wenn eine Führungskraft nicht erklären kann, wohin jeder gehen muss, fragen sich die Menschen, warum diese Person sie überhaupt führt!) // (Warum, Was, Wie?)
- **Anreize schaffen** (Veränderung bedeutet für Menschen immer auch das Aufgeben von Etwas. Gewohnheiten geben Sicherheit und damit Vertrauen in das Bekannte. Im Change steht genau das zur Disposition, welche (Querschnitts-)Prozesse, Rituale oder Anreize es gibt, die auf das Erreichen des Veränderungsziels maßgeblich Einfluss haben könnten – sowohl im positiven als auch im negativen Sinne.)
- **strategische Notwendigkeit/Sinnhaftigkeit der geplanten Veränderung erarbeiten**
- **Marketing-Konzept** (Marketing-Mix und zeitlicher Ablauf)



### Kommunizieren:

- **Einbindung des Top-Managements** (Bürgermeister + Ebene darunter) // **Vorbildfunktion, Sorge dafür tragen, dass das mittlere + untere Management mitzieht und es muss als Eskalationsinstanz zur Verfügung stehen** (siehe Kickoff-Strategie)
- **Gewinnung des mittleren + unteren Managements** (Lähmschicht)
- **Kickoff** (siehe Kickoff-Strategie) **mit Top-Management und Projektteam**
- **erste Kommunikationsmaßnahmen und Anwendung vom Marketing-Mix**

# 9.3 CHECKLISTE PHASE 1 BIS 3

## Fundament des Veränderungsprozesses

### Checkliste für das Onboarding:

Die folgende Checkliste ist für die ersten drei Phasen im Change Management nach dem Kotter-Modell gedacht. Diese Checkliste ist speziell konzipiert für das Onboarding der obersten Führungsebene, das Einschwören aller Führungskräfte sowie das Festlegen der Eckpfeiler zur Vorbereitung der Change-Management-Maßnahmen und der Kick-Off-Veranstaltung in der Belegschaft.

Die ersten drei Phasen des Kotter-Modells bilden das Grundgerüst für einen erfolgreichen Veränderungsprozess. Sie legen den Grundstein für eine klare Vision, die Einbindung der Führungskräfte und die Schaffung eines unterstützenden Umfelds in der gesamten Organisation. Diese Checkliste führt durch die wesentlichen Schritte jeder Phase und unterstützt dabei, die richtigen Maßnahmen zu ergreifen, um den Wandel erfolgreich zu gestalten.

Die Checkliste dient als Leitfaden und praktisches Werkzeug, um sicherzustellen, dass alle wichtigen Aspekte berücksichtigt werden und ein strukturierter Ansatz für die ersten Schritte im Change Management verfolgt wird.

Dieses Dokument soll als Orientierungshilfe dienen und entsprechend den individuellen Anforderungen angepasst werden. Es soll dazu beitragen, eine erfolgreiche Umsetzung Ihrer Veränderungsinitiative zu unterstützen.



## Onboarding der (O)BM

### Checkliste

#### Ergebnisse

- 1. Persönliche Vision, Vorstellungen & Hoffnungen für die Organisation
- 2. Beantwortung der Fragen: Was ist der Grund für die Veränderung und wieso benötigen wir sie jetzt? Was ist das Ziel der Veränderung?
- 3. Commitment zu einem gemeinschaftlichen Projekt

#### Drohende Konsequenzen

- 1. Projektumsetzende arbeiten an der Vorstellung der Projektsponsoren vorbei
- 2. Ohne Gründe und klar definiertes Ziel Endkonsequenz: Verlust von Glaubwürdigkeit und Vertrauen
- 3. Unterschiedliche Meinungen erzeugen keine Einheit und somit Verwirrung (kein roter Faden)

#### Learning 1 - Vision gemeinsam leben

Die Vision des Projekts Total Digital muss gemeinsam erarbeitet werden, damit sie von allen Projektbeteiligten gleichermaßen gelebt wird. Nur durch gemeinschaftliche Entwicklung kann sichergestellt werden, dass jeder sich damit identifiziert und engagiert zum Erfolg des Projekts beiträgt. Hierzu bietet sich beispielweise ein Workshop Format unter Begleitung eines erfahrenen Coaches an.

## Einschwören aller Führungskräfte

### Checkliste

#### Ergebnisse

- 1. Verabschiedung des Veränderungsgrunds und der konkreten Projektziele
- 2. Bestätigung des Visionsentwurfs
- 3. Entscheidung über Entscheidungsfindungsprozesse und den Einfluss von Gruppen/Rolleninhabern
- 4. Planung der Projektvorbereitung
- 5. Einigung auf mögliche Bereiche, in denen „Quick Wins“ erzielt werden können

#### Drohende Konsequenzen

- 1. Fehlendes Ziel = Verwirrung
- 2. Fehlende Vision = Verwirrung
- 3. & 4. Unsichere, chaotische und ineffiziente Arbeitsweise, hieraus resultieren Projektverzögerungen, mögliche Machtkämpfe. Es machen sich Sorgen und Frustration breit.
- 5. Motivation sinkt, daraus resultierend sinken die Qualität und das Eigeninteresse, das Projektziel in der vorgegebenen Zeit zu erreichen.

#### Learning 2 - schnelle Erfolge erzielen

Zu Beginn eines Projekts ist es sehr wichtig, das Vorgehen bei der technischen Umsetzung gut zu planen. Dabei sollten Projekte oder Teilausschnitte identifiziert werden, die schnelle Erfolge („Quick Wins“) bringen. Diese beschleunigen die Umsetzung und steigern das Vertrauen und die Motivation aller Beteiligten. Klar herausgearbeitete Quick Wins zeigen rasch greifbare Ergebnisse und fördern den Projektfortschritt nachhaltig.

## Einsetzen der Eckpfeiler

### Checkliste

#### Ergebnisse

- 1. Finalisierung der Vision
- 2. Projektleiter und Team sind benannt
- 3. Kick-Off ist vorbereitet und terminiert
- 4. Unterstützung des Projektes durch die Führungskräfte sichergestellt
- 5. Projekt-Grundgesetz ist erstellt (Ziel, Ergebnisse, Methoden, Arbeitsergebnisse, Entscheidungsfindungsprozesse und Rollen)
- 6. Die Belegschaft ist über das Projekt unterrichtet.

#### Drohende Konsequenzen

- 1. Fehlende Vision = Verwirrung
- 2. Arbeitsaufnahme ist unmöglich
- 3. Kick-Off kann nicht stattfinden
- 4. Einflussnahme auf Mitarbeiter\*innen, um diese zur Ablehnung anzuregen. Akzeptanzverlust durch Beibehaltung alter Vorgehensweisen, negative Äußerungen (Flurfunk), Filterung und Manipulation von Informationen
- 5. Sorgt für Verwirrung, keine\*r weiß, worum es im Projekt geht, und wofür es gut ist.
- 6. Sorgt für Verwirrung und generiert Flurfunk. Die Häufigkeit von negativen Äußerungen steigt stark.

#### Learning 3 - Working Agreements / Grundgesetz

Je komplexer das Projekt ist, umso wichtiger ist es, von Beginn an eine Art „Grundgesetz“ oder „Working Agreements“ für die Kommunikation und die Zusammenarbeit festzulegen. Dies strukturiert nicht nur das Vorgehen, sondern stärkt auch das Miteinander und vermeidet Missverständnisse. Klare Regeln und Absprachen fördern ein harmonisches und effektives Arbeitsumfeld, in dem alle Beteiligten wissen, was von ihnen erwartet wird und wie sie erfolgreich zusammenarbeiten können.

# 9.4 PHASE 4 BIS 6 NACH KOTTER

**Umsetzungsprozess des Change Managements, die Essenz der Veränderung und ihrer langfristigen Integration in die Organisation.**

## Phase 4: Die Vision des Wandels kommunizieren

In Phase 4 unseres Change Management-Vorgehens, der Kommunikation der Vision, lag der Fokus darauf, eine klare und inspirierende Vision für das Projekt Total Digital zu kommunizieren und sicherzustellen, dass diese von allen Beteiligten verstanden und akzeptiert wird. Wir haben verschiedene Maßnahmen ergriffen, um die Vision effektiv zu vermitteln und die Motivation der Mitarbeitenden zu steigern. Zunächst haben wir die Vision des Projekts Total Digital in mehreren internen Kommunikationsveranstaltungen vorgestellt. Dies umfasste VCC-Meetings, Lenkungsausschuss-Meetings und Informationsveranstaltungen, bei denen die Ziele und der Zweck des Projekts ausführlich erläutert wurden. Dabei haben wir nicht nur die strategische Bedeutung der Digitalisierung für die Stadtverwaltung Wetzlar betont, sondern auch die positiven Auswirkungen auf die tägliche Arbeit der Mitarbeitenden hervorgehoben. Um die Vision und das Projekt greifbarer zu machen, wurden auch visuelle Hilfsmittel wie Präsentationen, Infografiken und Videos erstellt. Diese Materialien sollten idealerweise in den verschiedenen internen Kommunikationskanälen wie Intranet, Newsletter oder auch digitalen Bildschirmen in den Verwaltungsgebäuden veröffentlicht werden. Dadurch wurde die Vision nicht nur verbreitet, sondern auch anschaulich und ansprechend präsentiert. Ein weiterer wichtiger Aspekt war die Einbindung der Führungskräfte in die Kommunikation der Vision. Die Führungsebene spielte eine zentrale Rolle dabei, die Bedeutung der Digitalisierung zu betonen und die Vision glaubwürdig zu vertreten. Dies erfolgte durch ein Treffen aller Oberbürgermeister, Präsentationen vor dem Lenkungsausschuss und direkte Interaktion mit Vorgesetzten in Fachabteilungen und deren Mitarbeitenden. Um sicherzustellen, dass die Vision von allen verstanden wurde, haben wir auch Feedbackmechanismen eingeführt. Mitarbeitende hatten die Möglichkeit, Fragen zu stellen, Anregungen zu geben und Bedenken zu äußern. Dies ermöglichte es uns, etwaige Missverständnisse zu klären und die Vision gegebenenfalls anzupassen.

## Phase 5: Hindernisse aus dem Weg räumen

In Phase 5 unseres Change Management-Vorgehens, der Beseitigung von Hindernissen, lag der Fokus darauf, die Barrieren und Widerstände gegen die Veränderung zu identifizieren und zu beseitigen, um den Weg für eine reibungslose Umsetzung des Projekts Total Digital zu ebnen. Zunächst haben wir eine umfassende Analyse durchgeführt, um potenzielle Hindernisse zu identifizieren. Dazu gehörte eine Bewertung der organisatorischen Strukturen, der bestehenden Prozesse und der Unternehmenskultur. Wir führten hierfür beispielsweise Workshops zum Thema Change Management durch, um die Bedenken und Widerstände der Mitarbeitenden zu erfassen. Auf Basis dieser Analyse haben wir Maßnahmen entwickelt, um die identifizierten Hindernisse gezielt anzugehen. Dabei ging es sowohl um strukturelle als auch um kulturelle Aspekte. Strukturelle Hindernisse wurden beispielsweise durch die Anpassung von Arbeitsabläufen, die Implementierung neuer Technologien und die Bereitstellung von Schulungen überwunden. Wir haben sicherstellen müssen, dass die Mitarbeitenden die notwendigen Fähigkeiten und Ressourcen haben, um die digitalen Veränderungen erfolgreich umzusetzen. Dazu gehörte die Schulung in der Nutzung neuer Software und Tools sowie die Anpassung von Arbeitsprozessen, um den Einsatz digitaler Lösungen zu ermöglichen. Um kulturelle Hindernisse zu überwinden, haben wir gezielt an der Schaffung einer positiven Veränderungskultur gearbeitet. Dies umfasste Maßnahmen wie die Förderung von Offenheit und Transparenz, die Schaffung von Vertrauen und die Einbindung der Mitarbeitenden in den Veränderungsprozess. Durch regelmäßige Kommunikation, Feedbackmechanismen und die Anerkennung von Erfolgen haben wir eine Atmosphäre geschaffen, die Veränderungen unterstützt und motiviert. Ein weiterer wichtiger Aspekt war die Unterstützung der Führungskräfte bei der Bewältigung von Widerständen. Wir haben hierzu Change Management Schulungen mit der mittleren Führungsebene durchgeführt, um diese dabei zu unterstützen, ihre Teams durch den Veränderungsprozess zu führen und sie für die Veränderungen zu gewinnen. Im Großen und Ganzen lässt sich sagen, dass die Entwicklung des Digital Transfer Forums ein maßgebliches Instrument bei der Mitarbeiter Ansprache und Überzeugung war und ist. Durch diese gezielten Maßnahmen konnten wir viele der identifizierten Hindernisse erfolgreich überwinden und den Weg für eine reibungslose Umsetzung des Projekts Total Digital ebnen.

## Phase 6: Kurzfristige Erfolge anstreben

In Phase 6 unseres Change-Managements Vorgehens, der Sicherung der Veränderungen, lag der Fokus darauf, die erzielten Fortschritte zu festigen und sicherzustellen, dass die Veränderungen nachhaltig in der Organisation verankert werden.

Um dies zu erreichen, haben wir verschiedene Maßnahmen ergriffen:

**Kommunikation und Feedback:** Wir haben eine kontinuierliche Kommunikation aufrechterhalten, um die Mitarbeitenden über den Fortschritt des Projekts zu informieren und sie über den Nutzen der Veränderungen aufzuklären. Dabei haben wir nicht nur Erfolge betont, sondern auch mögliche Herausforderungen transparent kommuniziert.

**Schulungen und Trainings:** Um sicherzustellen, dass die Mitarbeitenden die neuen Prozesse und Technologien beherrschen, haben wir im Rahmen des Digital Transfer Forums kontinuierliche Schulungen und Trainings angeboten. Diese wurden bedarfsoorientiert gestaltet und sowohl in Präsenz- als auch in Online-Formaten durchgeführt. Dabei lag der Fokus nicht nur auf der Vermittlung von Fachwissen, sondern auch auf der praktischen Anwendung im Arbeitsalltag.

**Change Agents:** Wir haben im Rahmen der Change Management Workshops in Fulda Change Agents identifiziert und geschult, um die Veränderungen aktiv voranzutreiben und ihre Kollegen zu unterstützen. Diese Change Agents fungierten als Multiplikatoren und waren Ansprechpartner für Fragen und Unterstützung (Digitalisierungslotsen und mittlere Führungsebene).

**Anpassung von Strukturen und Prozessen:** Bestehende Strukturen und Prozesse wurden kontinuierlich an die neuen Anforderungen angepasst. Dabei haben wir eng mit den betroffenen Abteilungen zusammengearbeitet, um sicherzustellen, dass die Veränderungen reibungslos integriert werden konnten.

**Erfolgsmessung und Monitoring:** Um den Erfolg der Veränderungen zu überprüfen, haben wir regelmäßige Evaluierungen durchgeführt und Leistungsindikatoren definiert. Auf dieser Basis konnten wir den Fortschritt messen, Verbesserungspotenziale identifizieren und bei Bedarf Anpassungen vornehmen.

**Digital Transfer Forum:** Das Digital Transfer Forum wurde als Plattform für den Austausch von Wissen, Erfahrungen, zu Schulung und Trainings im Rahmen der Digitalisierung geschaffen. Hier konnten Mitarbeitende aus verschiedenen Bereichen voneinander lernen und sich vernetzen. Das Forum umfasste verschiedene Formate wie Workshops, Seminare, Online-Vorträge etc.

Durch diese Maßnahmen konnten wir sicherstellen, dass die Veränderungen im Rahmen des Projekts Total Digital nicht nur vorübergehend sind, sondern langfristig in der Organisation verankert werden.

## Phase 7: Veränderung weiter antreiben

Die Phase 7 in unserem Vorgehen steht unmittelbar bevor und konnte im Projektzeitraum nichtmehr abgedeckt werden. In dieser Phase liegt der Fokus darauf, die Veränderungen zu verfestigen und sicherzustellen, dass sie langfristig in der Organisation verankert werden. Folgende Punkte werden hierbei angestrebt:

**Entwicklung einer neuen Unternehmenskultur:** Wir werden weiterhin daran arbeiten, eine neue Unternehmenskultur zu entwickeln, die von digitalem Denken und Innovation geprägt ist. Diese Kultur soll auch über das Projektende hinaus Bestand haben und die Grundlage für zukünftige Entwicklungen bilden.

**Kommunikation und Schulung:** Wir werden fortlaufend kommunizieren und Schulungen anbieten, um sicherzustellen, dass alle Mitarbeiter die neuen Prozesse und Technologien verstehen und akzeptieren. Diese Bemühungen werden auch nach Abschluss des Projekts fortgeführt, um eine kontinuierliche Anpassung und Weiterentwicklung zu ermöglichen.

**Stärkung des Führungsteams:** Das Führungsteam wird weiter gestärkt, um den Wandel zu unterstützen und voranzutreiben. Diese Unterstützung wird auch in Zukunft erforderlich sein, um sicherzustellen, dass die Vision der digitalen Transformation kontinuierlich gelebt wird.

**Einbindung der Mitarbeitenden:** Die Einbindung der Mitarbeitenden bleibt ein zentraler Bestandteil unserer Bemühungen. Wir werden weiterhin Feedback einholen, Mitarbeiterbefragungen durchführen und Möglichkeiten schaffen, damit die Mitarbeiter aktiv am Veränderungsprozess teilnehmen können.

**Anpassung von Prozessen und Strukturen:** Die Anpassung von Prozessen und Strukturen wird fortgesetzt, um sicherzustellen, dass sie den Anforderungen der digitalen Welt gerecht werden. Diese Anpassungen werden kontinuierlich überprüft und verbessert, um eine effektive und effiziente Arbeitsumgebung zu gewährleisten.

**Feiern von Erfolgen:** Erfolge werden weiterhin gefeiert, um das Engagement der Mitarbeiter aufrechtzuerhalten und zu belohnen. Diese Feiern dienen auch dazu, die Motivation hoch zu halten und die Fortschritte zu würdigen, die wir auch in Zukunft erzielen werden.

**Beständigkeit sicherstellen:** Die Veränderungen sollen dauerhaft in der Organisation verankert werden. Dies erfordert eine konsequente Umsetzung der neuen Praktiken und eine kontinuierliche Überprüfung, um sicherzustellen, dass sie auch über den Projektzeitraum hinaus erfolgreich sind.

**Flexibilität bewahren:** Wir werden flexibel bleiben und uns kontinuierlich weiterentwickeln, um auf neue Herausforderungen und Chancen in der digitalen Welt zu reagieren. Diese Flexibilität ist entscheidend, um auch in Zukunft erfolgreich zu sein und Wettbewerbsvorteile zu sichern.

## Phase 8: Die Veränderung in der Verwaltung verankern

Phase 8 startet im Prinzip erst nach dem Projektzeitraum von „Total Digital“. Diese Phase ist entscheidend dafür, die erreichten Veränderungen zu festigen und sicherzustellen, dass sie dauerhaft in der Organisation verankert werden. Wir werden weiterhin daran arbeiten, die digitalen Veränderungen fest in der Unternehmenskultur zu etablieren. Das bedeutet, dass die neuen Denkweisen und Praktiken Teil des täglichen Arbeitslebens aller Mitarbeiter werden müssen, nicht nur kurzfristig, sondern dauerhaft.

Die Kommunikation und Schulungen werden kontinuierlich fortgeführt, um sicherzustellen, dass alle Mitarbeiter die neuen Arbeitsweisen verstehen und anwenden können. Dies ist ein fortlaufender Prozess, der sicherstellt, dass die Organisation kontinuierlich lernt und sich weiterentwickelt. Das Führungsteam wird weiter gestärkt, um den Wandel zu unterstützen und voranzutreiben. Diese Unterstützung wird auch in Zukunft erforderlich sein, um sicherzustellen, dass die Führungskräfte die digitale Transformation aktiv fördern und vorleben.



Die Einbindung der Mitarbeitenden bleibt ein zentraler Bestandteil unserer Bemühungen. Wir werden weiterhin Feedback einholen, Mitarbeiterbefragungen durchführen und Möglichkeiten schaffen, damit die Mitarbeiter aktiv am Veränderungsprozess teilnehmen können. Die Anpassung von Prozessen und Strukturen wird fortgesetzt, um sicherzustellen, dass sie den Anforderungen der digitalen Welt gerecht werden. Diese Anpassungen werden kontinuierlich überprüft und verbessert, um eine effektive und effiziente Arbeitsumgebung zu gewährleisten. Erfolge werden weiterhin gefeiert und Mitarbeitenden für ihre Leistungen anerkannt. Diese Anerkennung ist wichtig, um das Engagement der Mitarbeitenden aufrechtzuerhalten und ihre Motivation für weitere Verbesserungen zu stärken.

Die Veränderungen sollen nachhaltig sein und dauerhaft in der Organisation verankert werden. Dies erfordert eine kontinuierliche Überprüfung und Anpassung, um sicherzustellen, dass die Organisation auch in Zukunft erfolgreich bleibt und sich weiterentwickelt.

Schließlich werden Innovation und Anpassungsfähigkeit gefördert, um sicherzustellen, dass die Organisation auch in einer sich ständig verändernden digitalen Welt erfolgreich ist. Es geht darum, eine Kultur der Offenheit für neue Ideen zu schaffen und kontinuierlich nach Verbesserungsmöglichkeiten zu suchen. Phase 8 markiert nicht das Ende des Wandels, sondern den Beginn eines kontinuierlichen Prozesses der Transformation und Weiterentwicklung. Es geht darum, eine Organisation zu schaffen, die flexibel, innovativ und bereit ist, sich den Herausforderungen der Zukunft zu stellen.

### **Lerneffekt und Lösungsansatz**

Bei der Kommunikation der Vision und der Projektinhalte von „Total Digital“ war die Nutzung verschiedener Kommunikationskanäle entscheidend, um sicherzustellen, dass die Botschaft alle möglichen Stakeholder erreicht, insbesondere in Bereichen der Verwaltung, in denen kein PC-Arbeitsplatz vorhanden war. Ein regelmäßiger Dialog über die Vision und wichtige Inhalte half dabei, ein gemeinsames Verständnis zu fördern und Missverständnisse zu vermeiden. Wir kombinierten daher Online-Medien wie E-Mails, Social-Intranet, Webseite und Videokonferenzen mit Offline-Medien wie gedruckten Flyern, Plakaten und persönlichen Meetings. Diese Vielfalt an Kommunikationskanälen ermöglichte es, auch diejenigen Mitarbeiter einzubeziehen, die keinen Zugang zu digitalen Plattformen hatten. Durch die Nutzung von Offline-Medien konnten wir sicherstellen, dass die Vision des Projekts auf allen Ebenen des Unternehmens verstanden und akzeptiert wurde. Darüber hinaus trug der persönliche Austausch dazu bei, eine unterstützende Atmosphäre zu schaffen und das Engagement der Mitarbeitenden für den digitalen Wandel zu stärken. Diese integrierte Kommunikationsstrategie förderte ein inklusives Arbeitsumfeld, in dem jedem die Möglichkeit geboten wurde, sich mit der Vision des Projekts zu identifizieren und aktiv dazu beizutragen.



### **Langfristig von Ergebnissen profitieren**

Die langfristige Verankerung von Veränderungen in der Verwaltung ist von entscheidender Bedeutung, da ohne fortlaufende Förderung und Weiterentwicklung die Gefahr besteht, dass sie schnell in einer Schublade verschwinden und alte Muster wieder auftauchen. Veränderungen müssen kontinuierlich überwacht und angepasst werden, um langfristigen Erfolg sicherzustellen. Regelmäßige Überprüfungen, Feedback-Schleifen und die Einbindung der Mitarbeiter sind essenziell, um sicherzustellen, dass die Veränderungen in der Organisation verwurzelt sind und von allen Beteiligten getragen werden. Nur so können nachhaltige Verbesserungen erzielt werden, die langfristig zur Effizienzsteigerung und zum Erfolg unserer Verwaltung beitragen.



# 9.5 ENTSTEHUNG VON WIDERSTÄNDEN

## Lockere Ansprache, klare Botschaft

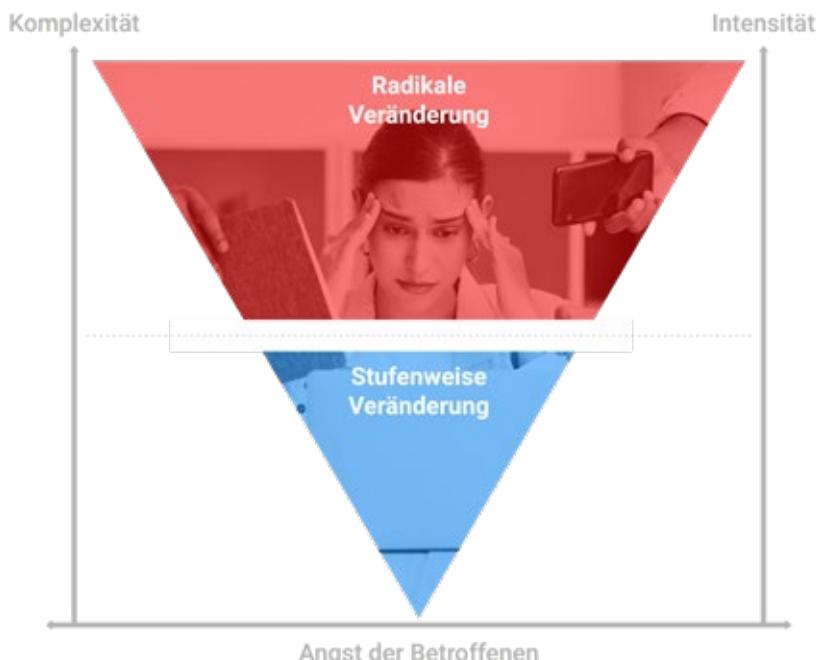
### Die Entstehung von Widerständen

In der dynamischen Welt der Digitalisierung begegnen wir nicht nur technologischen Herausforderungen, sondern auch menschlichen Widerständen. Die Einführung digitaler Veränderungen geht oft mit Ängsten verschiedenster Art einher, die von der Sorge um den Verlust von Vertrautem bis hin zur Unsicherheit über neue Arbeitsweisen reichen. Diese Ängste sind natürliche Reaktionen auf das Unbekannte und können zu einem breiten Spektrum von Widerständen in der Belegschaft führen.

Umso komplexer die Veränderung, desto schneller können diese Widerstände auftreten. Die Komplexität von Digitalisierungsprojekten, sei es die Implementierung neuer Systeme, Prozesse oder Technologien, kann ein Gefühl der Überforderung auslösen. Die Belegschaft kann sich von der schnellen Entwicklung abhängig fühlen, was Unsicherheit und Widerstand verstärkt.

Die frühzeitige Erkennung dieser Widerstände ist von entscheidender Bedeutung. Die proaktive Herangehensweise besteht darin, in die Kommunikation zu gehen, bevor sich Widerstände verfestigen. Eine offene und klare Kommunikation ermöglicht es, Ängste zu benennen und anzugehen. Die transparente Offenlegung von Fakten und Motiven hinter den Veränderungen schafft Vertrauen und gibt den Mitarbeiter\*innen das nötige Verständnis für den Wandel.

Die Bewältigung von Konflikten erfordert eine Strategie, die auf Kommunikation, Verständnis und Offenheit basiert. Die Belegschaft aktiv und von Anfang an in den Veränderungsprozess einzubeziehen, ermöglicht nicht nur eine reibungslose Implementierung, sondern auch eine kulturelle Transformation. Der Weg in die digitale Zukunft erfordert nicht nur technologische Anpassungen, sondern auch eine gemeinsame Reise, bei der Ängste anerkannt, verstanden und gemeinsam überwunden werden. In diesem Spannungsfeld zwischen Tradition und Innovation liegt die Herausforderung des Change Managements und zugleich Möglichkeit für einen nachhaltigen, erfolgreichen Wandel.





**WELCHES PROBLEM  
WOLLEN WIR PRIMÄR  
LÖSEN BZW. NICHT  
ENTSTEHEN LASSEN?**

# 9.6 WIDERSTÄNDE & PROBLEMSTELLUNG

## Ursachen und Entstehung von Widerständen in Veränderungsprozessen

### Drei Ursachen für Widerstände

Gemäß Doppler und Lauterburg lassen sich die Ursachen für Widerstände in Veränderungsprozessen auf drei grundlegende Faktoren zurückführen: mangelndes Verständnis, mangelndes Vertrauen und mangelnder Wille.

#### Mangelndes Verständnis:

Die erste Ursache für Widerstände liegt oft in einem mangelnden Verständnis der Betroffenen für das Ziel der Veränderung. In vielen Fällen sind Absichten und Beweggründe nicht klar kommuniziert oder werden von den Mitarbeiter\*innen nicht ausreichend verstanden. Ein fehlendes Verständnis führt zu Unsicherheit und Verwirrung, was wiederum zu Widerstand gegenüber der Veränderung führen kann.

#### Mangelndes Vertrauen:

Die zweite Ursache bezieht sich auf mangelndes Vertrauen trotz des Verständnisses für das Ziel der Veränderung. Selbst wenn die Beteiligten die Sinnhaftigkeit und das angestrebte Ergebnis der Veränderung verstehen, kann Misstrauen gegenüber den erhaltenen Informationen den Widerstand verstärken. Zweifel an der Richtigkeit oder Vollständigkeit der übermittelten Informationen können zu einer ablehnenden Haltung gegenüber der Veränderung führen.

#### Mangelnder Wille:

Die dritte Ursache liegt im mangelnden Willen, die Veränderung durchzusetzen, obwohl Verständnis und Vertrauen vorhanden sind. In diesem Fall können die Mitarbeiter\*innen möglicherweise die Notwendigkeit der Veränderung erkennen und ihr auch zustimmen, aber es fehlt der entscheidende Wille, aktiv zur Umsetzung beizutragen. Ein solcher Mangel an Motivation kann auf unterschiedlichen Gründen beruhen, beispielsweise, wenn die Mitarbeiter\*innen keinen persönlichen Mehrwert in der Veränderung sehen.

Diese drei Ursachen – mangelndes Verständnis, mangelndes Vertrauen und mangelnder Wille – bilden das Grundgerüst, um verschiedene Arten von Widerstand der Mitarbeiter\*innen in Veränderungsprozessen zu erklären. Die Identifikation und gezielte Ansprache dieser Ursachen sind entscheidend, um den Widerstand effektiv zu managen und eine erfolgreiche Umsetzung der Veränderung zu fördern.

In Veränderungsprozessen können Widerstände sowohl von den individuellen Mitarbeiter\*innen als auch von der Organisation selbst ausgehen. Die Gründe für diese Widerstände sind vielfältig und können auf unterschiedlichen Ebenen wirken.

### Widerstände aus der Person:

**Angst/Furcht vor Kompetenz- und Prestigeverlust:** Individuen können Widerstände entwickeln, wenn sie fürchten, dass die Veränderungen ihre Kompetenzen und ihren Prestige-Status beeinträchtigen könnten. Die Angst vor dem Verlust etablierter Positionen kann zu einer starken Ablehnung führen.

**Veränderungen werden als drohende Beeinträchtigung der Bedürfnisbefriedigungssituation erlebt:** Menschen neigen dazu, Veränderungen als potenzielle Bedrohung für ihre bisherige Zufriedenheit und Bedürfnisbefriedigung zu sehen. Dies kann zu Widerständen führen, die aus der Befürchtung resultieren, dass ihre bisherigen Bedürfnisse nicht mehr erfüllt werden können.

**Vorrang der Ersterfahrungen:** Bestehende Erfahrungen und gewohnte Arbeitsweisen haben oft Vorrang. Die Ablehnung von Veränderungen kann daher auf der Vorliebe für das Bekannte und Vertraute basieren.

**Frustations-Regressions-Effekt:** Frustrationen und Unsicherheiten im Zusammenhang mit Veränderungen können zu einem Rückzug in bereits bewältigte Verhaltensmuster führen. Dies kann als Reaktion auf die empfundene Bedrohung für die gewohnten Abläufe und Sicherheiten interpretiert werden.

### Widerstände aus der Organisation:

**Veränderungen, die Normsysteme (Orientierungsmuster, Unternehmenskulturen) infrage stellen:** Diese Veränderungen stoßen oft auf entschiedenen Widerstand, der aus der Sorge um den Verlust der Identität der Organisation resultieren kann.

**Informale Status- und Prestigehierarchien werden (unbewusst) infrage gestellt:** Veränderungen können unbewusst als Bedrohung für informale Hierarchien und Prestigemuster in der Organisation wahrgenommen werden, was zu Widerständen führt.



#### WIDERSTÄNDE AUS DER PERSON

Angst/ Furcht vor Kompetenz- und Prestigeverlust  
Veränderungen werden als drohende Beeinträchtigung der Bedarfisbefriedigungssituation erlebt  
Vorhang, der Erfahrungen  
Frustrations-Regressions-Effekt



#### WIDERSTÄNDE AUS DER ORGANISATION

Änderungen, die Normsysteme (Orientierungsmuster, U-Kulturen) in Frage stellen, stoßen in der Regel auf energetischen Widerstand

Informale Status- und Prestigehierarchien werden (unbewusst) in Frage gestellt

## KONSEQUENZEN



VERLUST VON MITARBEITERN



RESIGNATION



VERZÖGERUNGEN



SCHLECHTE PROZESSQUALITÄT



GERINGE ODER KEINE AKZEPTANZ

#### PROJEKTANERKENNUNG SINKT

Projekt wird als nicht erfolgreich angesehen und Schuld wird beim Produkt (falsche Auswahl), beim Implementierungspartner, beim Projektleiter, beim Entscheidungsträger gesucht

### Hieraus resultieren möglicherweise folgende Konsequenzen:

**Verlust von Mitarbeitern\*innen:** Widerstände können zu einem Verlust von qualifizierten Mitarbeiter\*innen führen, die sich durch die Veränderungen nicht ausreichend unterstützt oder verstanden fühlen.

**Resignation:** Ein Gefühl der Resignation kann sich in der Belegschaft breitmachen, wenn die Widerstände überwiegen und die Aussicht auf erfolgreiche Veränderung schwindet.

**Verzögerungen im Projekt:** Widerstände können den Fortschritt des Projekts erheblich verzögern, da die notwendige Zusammenarbeit und Akzeptanz beeinträchtigt wird.

**Schlechte Prozessqualität:** Die Qualität der Prozesse kann leiden, wenn die Mitarbeiter\*innen nicht aktiv an den Veränderungen beteiligt sind oder diese ablehnen.

**Geringe oder keine Akzeptanz bei den Mitarbeiter\*innen:** Fehlende Akzeptanz kann zu einem Mangel an Engagement und Kooperation seitens der Mitarbeiter\*innen führen.

Diese Konsequenzen haben sehr wahrscheinlich zur Folge, dass die Projektanerkennung sinkt. Die Widerstände und ihre Konsequenzen können dazu führen, dass das Projekt in der Wahrnehmung der Beteiligten als nicht erfolgreich angesehen wird. Die Suche nach Schuldigen erfolgt häufig bei der Produktauswahl, dem Implementierungspartner, dem Projektleiter oder den Entscheidungsträgern\*Entscheidungsträgerinnen.

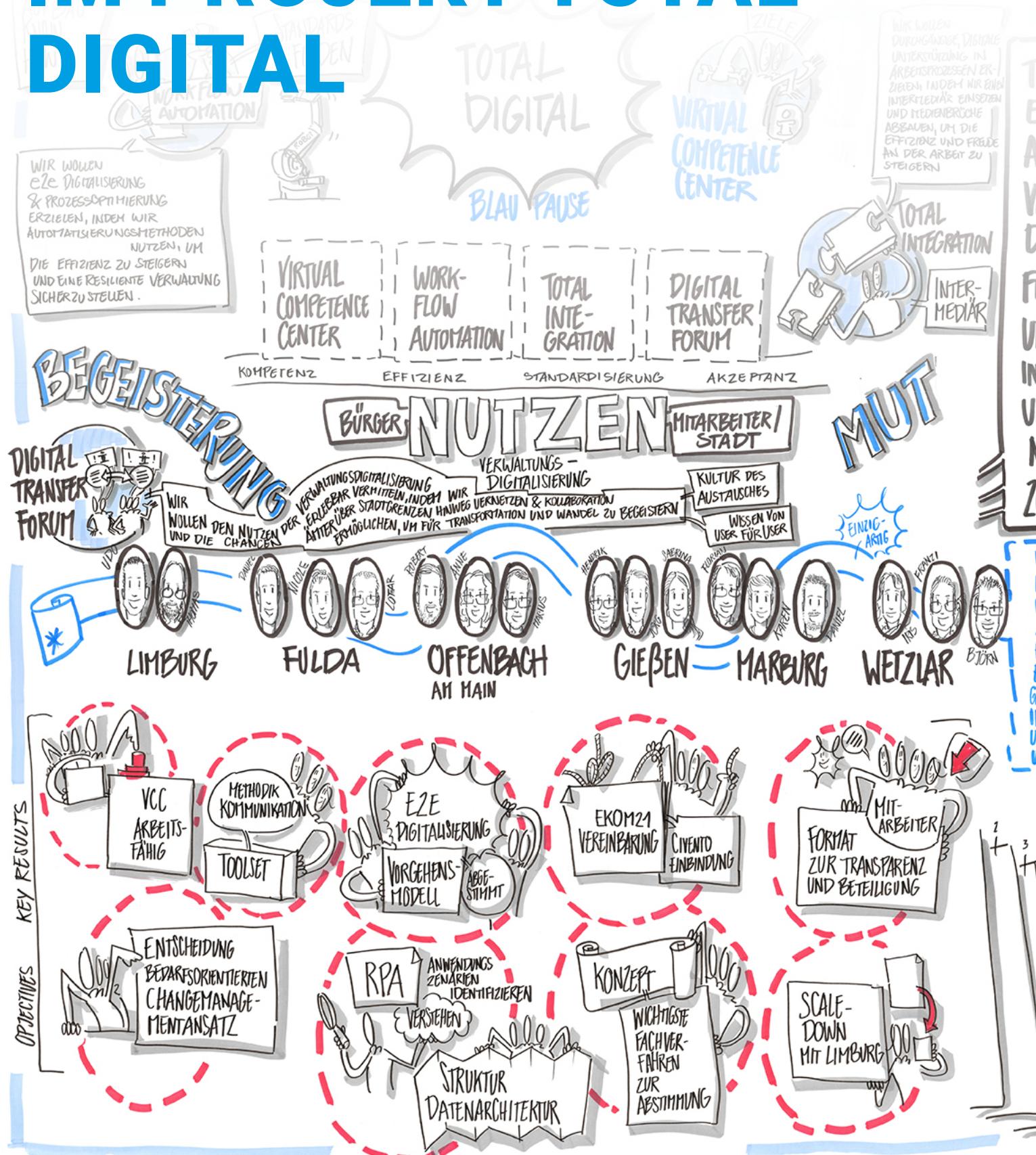
»

**UM AN DIE QUELLE  
ZU KOMMEN,  
MUSS MAN GEGEN  
DEN STROM  
SCHWIMMEN.**

«

Zitat Stanislaw Jerzy Lec

# 10 CHANGE MANAGEMENT IM PROJEKT TOTAL DIGITAL



# 10.1 PROJEKTSTART

## Personalfindung und Zeitmanagement

Die Personalakquise startete rund drei Monate vor Projektbeginn, mit dem Ziel eines kompetenten VCC-Teams bei Projektstart. Hier sollten sechs Fachkräfte aus sechs Städten für sechs Treiberthemen gefunden werden. Allein aus diesem Satz ergibt sich schon die enorme Komplexität des Vorhabens. Hinzu kam, dass die Treiberthemen besonderes Fachpersonal benötigten. Die Treiberthemen waren:

- Projektleitung
- Data Governance
- Robotic Process Automation
- End-zu-End -Digitalisierung
- Change-Management
- Scale down

Zu beachten ist, dass es sich um ein Projektvolumen von 2,40 Mio. € (2,18 Mio. € gefördert) und insgesamt rund 6.500 Beschäftigte in sechs Kommunen handelte. Gerade die Größe des Projekts sowie die geforderten sehr spezifischen Stellenprofile wirkten möglicherweise abschreckend. Ein erhebliches Problem ergab sich auch aus der Befristung der neu geschaffenen Stellen. Potenziell qualifizierte Kandidaten\*innen wurden dadurch abgeschreckt, da die meisten Arbeitnehmer\*innen nach Stabilität und langfristigen Perspektiven strebten. Nach vergeblichen Versuchen, die besagten Stellen zu besetzen, wurden in einigen Kommunen bereits Anpassungen vorgenommen und die Stellen auf unbefristet umgeschrieben. Hinzu kommt, dass die Stellenausschreibungen der öffentlichen Verwaltung immer in Konkurrenz zur privaten Wirtschaft stehen. Diese überzeugt oftmals durch höhere Gehälter, bessere Benefits sowie eine höhere Flexibilität bei der Arbeitszeit und Arbeitsortgestaltung. Hieraus resultierte eine Verzögerung im Projekt und die dem Team zur Verfügung stehende Zeit verkürzte sich von zwei auf anderthalb Jahre, da das Team erst

## PROJEKTVOLUMEN

**2,42 MIO** 90 % | 2,18 Mio. € gefördert

## STAKEHOLDER

**ca. 6500 MA**

nach sechs Monaten vollständig war. Einer dieser Fälle war beispielsweise die Fluktuation von Mitarbeiter\*innen: Im Falle des Treiberthemas Change Management verließ die ursprünglich eingestellte Mitarbeiterin aufgrund eines anderen Stellenangebots bereits nach drei Monaten, Ende Oktober 2022, wieder das Projektteam. Die Neubesetzung der Stelle forderte neben dem Kosten- und personellen Aufwand für das Recruiting auch einiges an wertvoller Projektzeit. Glücklicherweise konnte die Stelle Mitte Januar neu besetzt werden. Hieraus resultierte aber ein weiteres Problem: Der neue Mitarbeiter hatte einen Rückstand von ca. vier bis fünf Monaten aufzuholen. Somit wurde die neu geschaffene Stelle direkt hoch belastet und vermutlich auch überlastet. Dies stellte die Gefahr dar, dass es erneut zu einer Fluktuation kommt und der Mitarbeiter die Verwaltung wieder verlässt.

## Befristung von Arbeitsverträgen

Im Rahmen des Recruitings war zwischen den sechs Kommunen vereinbart, dass alle Arbeitsverträge befristet für den Projektzeitraum von zwei Jahren ausgeschrieben werden. Dieser Aspekt erschwert die Personalgewinnung enorm, denn gerade in Zeiten von hoher Inflation, Krieg in der Ukraine und einer gewissen Grundunsicherheit sind wenige Menschen bereit, befristete Arbeitsverhältnisse einzugehen, um eine neue Stelle anzutreten.

## Recruiting & Analyse des Personalbedarfs

In Bezug auf die Personalbeschaffung befinden wir uns aktuell in einer schwierigen Rekrutierungsphase. In solchen Zeiten ist es wichtig, innovative und effektive Strategien zu entwickeln, um hochqualifizierte Mitarbeiter\*innen für die öffentliche Verwaltung zu gewinnen. Es ist zu empfehlen, mit genügend Vorlauf zu den Recruiting-Maßnahmen eines Projekts, den aktuellen und zukünftigen Personalbedarf der betroffenen Organisation sorgfältig zu analysieren. Die spezifischen Fähigkeiten, Qualifikationen und Erfahrungen, die für die zu besetzenden Positionen erforderlich sind, müssen identifiziert werden. Dann kann die Organisation ihre Rekrutierungsstrategie darauf ausrichten.



## Personalmarketing

Es eröffnen sich verschiedene Ansätze, um die Attraktivität der zu besetzenden Stellen entscheidend zu steigern. Eine Option besteht darin, die Gestaltung der Projektzeiträume selbst ansprechender zu machen, um die Anziehungskraft für potenzielle Mitarbeiter\*innen zu erhöhen. Ein alternativer Ansatz wäre die Überlegung, die Projektlaufzeit zu verlängern und somit mehr Spielraum für die Umsetzung und Entwicklung zu schaffen. Zusätzlich kann eine innovative Mischform in Erwägung gezogen werden, bei der die Kommunen die Stellen über den eigentlichen Projektzeitraum hinausgehend weiter intern fördern. Hierbei liegt der Fokus darauf, in die Attraktivität der Positionen in der Projektarbeit zu intensivieren. Es ist wichtig anzumerken, dass diese Förderung ausschließlich die Stelle und nicht die Fortführung des gesamten Projekts abdecken soll. Ein solcher Ansatz bietet den klaren Vorteil, dass die Stellenangebote erheblich attraktiver gestaltet werden können, während die fachliche Expertise über den ursprünglichen Projektzeitraum hinaus fest in den Grundstrukturen der jeweiligen Verwaltung verankert wird.

### Weitere Maßnahmen können ebenfalls förderlich sein:

**Flexible Arbeitszeitmodelle:** Ermöglichen Sie flexible Arbeitszeitregelungen, wie zum Beispiel Gleitzeit, Teilzeit- oder Homeoffice-Optionen, um den Bedürfnissen der Mitarbeiter\*innen besser gerecht zu werden.

**Weiterbildungsmöglichkeiten:** Bieten Sie gezielte Weiterbildungsmöglichkeiten an, um die berufliche und persönliche Entwicklung der Beschäftigten zu fördern. Dies stärkt nicht nur ihre Qualifikationen, sondern macht Stellen auch langfristig attraktiver.

**Möglichkeit zur Übernahme:** Machen Sie von Anfang an klar, unter welchen Bedingungen eine Übernahme in ein unbefristetes Arbeitsverhältnis erfolgen kann. Klare Perspektiven fördern die Motivation der Mitarbeiter\*innen.

**Betriebliche Gesundheitsförderung:** Implementieren Sie Maßnahmen zur Förderung der Gesundheit am Arbeitsplatz, wie Gesundheitskurse, ergonomische Arbeitsplätze oder Stressmanagement-Programme.

**Teambuilding und Betriebskultur:** Fördern Sie eine positive Betriebskultur durch regelmäßige Teambuilding-Aktivitäten und Veranstaltungen. Ein angenehmes Arbeitsumfeld trägt zur Zufriedenheit bei.

**Partizipation:** Bieten Sie Möglichkeiten zur aktiven Beteiligung

## Lerneffekt und Lösungsansatz

Grundsätzlich ist zu sagen, dass ein verlängerter Projektzeitraum zur Personalgewinnung in jeglicher Hinsicht als sinnvoll erscheint. Es ist wichtig, sich an die aktuelle Arbeitsmarktsituation anzupassen und genügend Zeit für das Recruiting einzuplanen. Hier ist ein halbes Jahr Vorlauf und somit eine Grundlaufzeit des Projekts von mindestens zweieinhalb Jahren empfehlenswert.

**Familienfreundliche Maßnahmen:** Implementieren Sie Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie, wie flexible Kinderbetreuungsmöglichkeiten oder Ferienbetreuung.

**Feedback und Anerkennung:** Implementieren Sie regelmäßige Feedback-Mechanismen und Anerkennungsprogramme, um die Leistungen der Mitarbeiter\*innen zu würdigen und ihre Motivation zu steigern.

Durch die Implementierung solcher Maßnahmen wird nicht nur die voranschreitende Digitalisierung gefördert, sondern auch die Agilität der Verwaltung auf positive Weise in die Zukunft entwickelt. Arbeitsplätze können auf diese Weise nicht nur attraktiver werden, sondern im besten Fall findet ein nachhaltiger Wandel in Bezug auf die Fachkräftegewinnung statt, der die Verwaltung langfristig stärkt.





## Das Virtual Competence Center

Im Rahmen des Projektantrags von Total Digital wurde das Konzept des Virtual Competence Centers entwickelt. Dieses ist im Projektantrag wie folgt definiert:

Das Virtual Competence Center bündelt die Kompetenzen der sechs beteiligten Kommunen. Ziel ist es, die gemeinsame Effizienz zu steigern und die Gesamtkosten zu minimieren. Durch die Verschiedenheit der beteiligten Kommunen entsteht ein breites Spektrum an Fähigkeiten, mit denen den Herausforderungen umfassender Verwaltungsdigitalisierung kraftvoll begegnet werden kann. Gleichzeitig sichert die Verschiedenheit ein hohes Maß an Standardisierung und Nachnutzungspotenzial der entwickelten Lösungen. Umgesetzt wird das Vorhaben in einer neuartigen Form der Zusammenarbeit mit Kompetenz-Clustern und im Rahmen eines interkommunalen Qualifizierungsprogramms. Folgende Kompetenz-Cluster sind geplant:

**Gießen:** Projektmanagementoffice für den Förderantrag, insbesondere Steuerung des Virtual-Competence-Teams und Fördermittelmanagement. Zudem Methodenkompetenz: Entwicklung einheitlicher Vorgehensmodelle und Standards, Koordinierung des Förderprogramms und der Projekte.

**Marburg:** Innovative Technologien: Automatisierung von Arbeitsschritten mittels RPA (Robotic Process Automation).

**Fulda:** Integrator der Umgebung mit lokaler Civento-Installation: Fachverfahrenshersteller für „selbst-gehostete“ Verfahren können in Fulda die Integration mit Civento entwickeln und testen.

**Wetzlar:** Change Management: Konzepte und Begleitung in der digitalen Transformation für Mitarbeiter\*innen, Fortbildungsprogramm für Digital-Lotsen\*Lotsinnen, Konzept „digital Forum“ als Informations- und Austauschformat für Mitarbeiter\*innen.

**Limburg:** Scale Down: Nutzbarmachung der Entwicklungen für kleinere Kommunen ohne eigene Digitalisierungsabteilung.

**Offenbach:** Data Governance: Prozesse, Standards und Strategien zur Ermöglichung einer effektiven Nutzung von Daten in der Verwaltung. Aufbrechen von Datensilos.

# 10.2 KOMMUNIKATION & TEAMBUILDING

## Die Herausforderung

Durch die im Förderantrag enthaltenen Definitionen des VCC-Teams lässt sich bereits vor dessen Bestehen erahnen, welche Komplexität diese Teamstruktur mit sich bringt. Man muss sich hier vor Augen führen, dass sechs Teammitglieder aus sechs unterschiedlichen Kommunen gemeinsam und vorwiegend online ein Projekt gestalten. Hieraus ergeben sich direkt mehrere schwierige Aspekte.

## Kultur und Kommunen

Eines der grundlegendsten Probleme war, dass die sechs Kommunen zwar in einer interkommunalen Zusammenarbeit miteinander ein Projekt gestalteten, aber trotzdem jede Kommune auf eine gewisse Weise ihre eigene Kultur lebt. Das soll bedeuten, dass es eine der ersten signifikanten Hürden war, sechs verschiedene Kulturgedanken auf ein VCC-Team einzuschwören.

## Führung und Verantwortung

Neben den kulturellen Unterschieden ergab sich sehr schnell noch ein zweites Problem. Jedes VCC-Mitglied besitzt in der jeweiligen Kommune einen eigenen disziplinarischen Vorgesetzten. Der Projektleiter hatte zwar die fachliche Führung, aber keine ausreichende Weisungsbefugnis. Hieraus ergab sich die Problematik, dass die Vorgaben der Projektleitung manchmal nicht direkt durchgesetzt werden konnten und Teile des Projektes sich verzögerten. Ebenfalls wurden Teile der Herangehensweise anfänglich infrage gestellt, wodurch es ebenfalls zu Verzögerungen kam. Durch diese Gangart sowie komplizierte Entscheidungswege verkomplizierten sich einige Prozesse im und um das Team.

## LENKUNGSAUSSCHUSS

12 MA

## VCC - TEAM

6 MA

## Kommunikation Lenkungsausschuss & Projektleiter

Hierzu gab es zu Beginn klare Richtlinien. Das VCC-Team kommuniziert mit dem Projektleiter und dieser wiederum mit dem Lenkungsausschuss. Er fungiert sozusagen als Sprachrohr des Teams sowie als Entscheidungsträger in wichtigen Phasen des Projekts. Das ist ein guter Grundgedanke. Leider ergaben sich hier folgende organisatorische Hürden:

## Terminfindung

Viele Mitglieder des Lenkungsausschusses sind in Positionen tätig, die bereits eine hohe berufliche Bindung erfordern, zusätzlich zu ihrer aktiven Rolle im Lenkungsausschuss. Es ist von entscheidender Bedeutung zu betonen, dass diese Verantwortung einen erheblichen zeitlichen Aufwand und die Notwendigkeit als Entscheidungsträger zu agieren, mit sich bringt. Eine wichtige Erkenntnis aus dem Projekt „Total Digital“ ist, dass den Mitgliedern des Lenkungsausschusses ausreichend Zeit zur Verfügung stehen muss, um fundierte Entscheidungen treffen zu können. Insbesondere aufgrund zeitlicher Restriktionen geriet das Projekt in der Vergangenheit teilweise leicht in Verzug. Diese wertvolle Erfahrung sollte unbedingt in die Projektplanung einfließen.

## Einstimmigkeit

Eine weitere Herausforderung ergab sich durch unterschiedliche Auffassungen über die Rolle des Change Managements im Projekt. Es zeigten sich vielfältige Ansichten darüber, was Change Management tatsächlich bedeutet, und wie es effektiv angewendet werden kann. Diese Uneinigkeit stellt ein häufiges Problem dar, das nicht nur in der öffentlichen Verwaltung, sondern auch in der freien Wirtschaft weit verbreitet ist. Verschiedene Gründe tragen zu dieser Problematik bei. Einerseits besteht die Annahme, dass informelle Treffen, wie beispielsweise gemeinsame Essen ausreichen, um die Mitarbeiter\*innen von neuen Prozessen zu überzeugen. Andererseits könnte es schlichtweg an der verfügbaren Zeit mangeln, um die Mitarbeiter\*innen aktiv in den Veränderungsprozess einzubeziehen.

# 10.3 WORKING AGREEMENTS

## Verfügbarkeiten & „Einzelunterricht“

Die Vielzahl an individuellen Wahrnehmungen führte zu Unklarheiten darüber, wie im Projekt „Total Digital“ im Bereich Change Management strategisch vorgegangen werden sollte. Um dieses Missverständnis zu beheben, wurde aufgrund des anfänglichen zeitlichen Verzugs, der durch den Abgang von Mitarbeiter\*innen bedingt war, eine umfassende Schulung zu den Grundkenntnissen des Change Managements für alle Mitglieder des Lenkungsausschusses und des VCC-Teams durchgeführt. Bei der Terminfindung gab es Herausforderungen, da einige Lenkungsausschussmitglieder aufgrund von Terminkonflikten an allen vorgeschlagenen Terminen verhindert waren. Als Lösung wurden individuelle Termine für diese Mitglieder angeboten. Schlussendlich konnte durch diesen Schulungsansatz erreicht werden, dass alle Lenkungsausschussmitglieder sowie das VCC-Team auf einen einheitlichen Wissensstand gebracht wurden.



## Lerneffekt und Lösungsansatz

Es wird dringend empfohlen, bereits vor Projektbeginn klare Verfahrensregeln festzulegen. In Bezug auf das genannte Projekt wurden solche Working Agreements nach etwa einem Jahr nachträglich eingeführt. Es ist jedoch von entscheidender Bedeutung zu betonen, dass diese Vereinbarungen verbindlich sein müssen. Es macht wenig Sinn, eine auf dem Papier gut klingende Vereinbarung zu treffen, die von niemandem im Projekt umgesetzt wird. Eine besonders wirkungsvolle Empfehlung besteht darin, diese Verhaltensregeln zu Beginn des Projekts gemeinsam in einem Workshop mit dem Lenkungsausschuss und dem Projektteam zu erarbeiten. Ein\*e externe\*r Moderator\*in kann idealerweise diesen Workshop leiten, wodurch der Inhalt an Bedeutung gewinnt und ein professioneller Austausch stattfindet. Im Anschluss sollten diese Vereinbarungen vom externen Dienstleister schriftlich festgehalten und von allen Mitgliedern des Projekt- und Lenkungsausschusses akzeptiert werden. Ab diesem Zeitpunkt sollte im Verlauf des Projekts regelmäßig auf die Verhaltensregeln hingewiesen werden, um sicherzustellen, dass sie nicht in den Hintergrund geraten und idealerweise aktiv im Projektalltag umgesetzt werden.



# 10.4 STARTPHASE & ANALYSE

## Was sind die Herausforderungen & Erfolgsfaktoren?

### Von Anfang an klare Ziele setzen

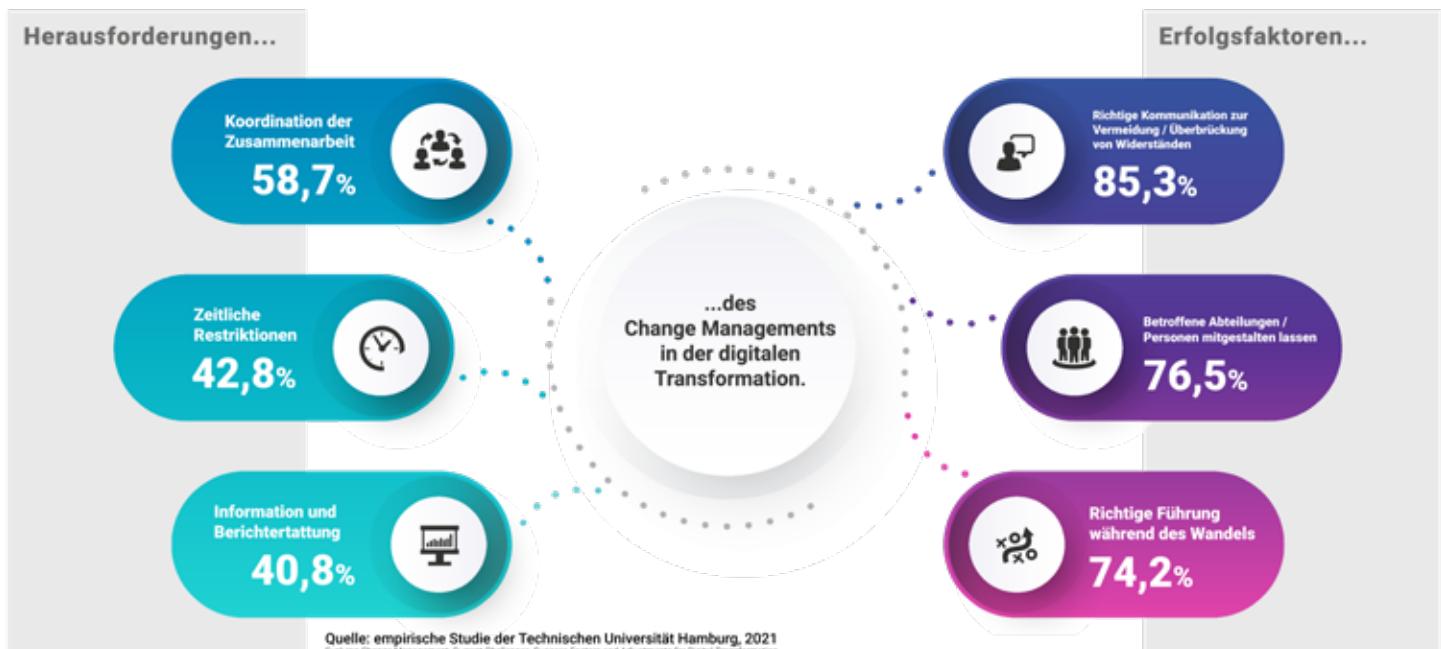
Zu Beginn des Projektes sollte jedem Mitglied des VCC-Teams und des Lenkungsausschusses klar sein, welche Herausforderungen und Erfolgsfaktoren im Bereich des Change-Managements in einem Projekt von entscheidender Bedeutung sind, um eine solide Grundlage für einen erfolgreichen Wandel zu legen. Diese Einstimmigkeit ermöglicht es, potenzielle Stolpersteine frühzeitig zu identifizieren und Maßnahmen zu entwickeln, um diesen entgegenzuwirken.

Die unten aufgeführte Grafik verdeutlicht anschaulich, dass die häufigsten Herausforderungen bei Veränderungsprozessen in der Koordination der Zusammenarbeit, zeitlichen Restriktionen im Projekt und einer schlechten oder fehlenden Informations- und Berichterstattung liegen. Diese Hindernisse können den reibungslosen Ablauf des Veränderungsprozesses erheblich beeinträchtigen. Die Koordination zwischen verschiedenen Teams und Abteilungen kann erschwert sein, zeitliche Restriktionen könnten zu ineffizienten Arbeitsabläufen führen und eine unzureichende Kommunikation kann zu Unsicherheit und Widerstand bei den Mitarbeiter\*innen führen.

Im Gegensatz dazu stehen die identifizierten Erfolgsfaktoren für ein effektives Change Management. Eine richtige und offene Kommunikation bildet das Rückrat für einen reibungslosen Wandel. Durch eine klare und transparente Kommunikation können Unsicherheiten minimiert, Verständnis geschaffen und der Widerstand

reduziert werden. Die Einbeziehung der betroffenen Mitarbeiter\*innen, auch als Partizipation bezeichnet, spielt eine entscheidende Rolle. Wenn Mitarbeiter\*innen von Anfang an aktiv in den Veränderungsprozess einbezogen werden, steigt ihre Akzeptanz und Bereitschaft zur Zusammenarbeit. Dies fördert nicht nur eine positive Einstellung gegenüber dem Wandel, sondern trägt auch dazu bei, wertvolles Insiderwissen und Perspektiven in den Prozess einzubringen.

Ein weiterer wesentlicher Erfolgsfaktor ist die richtige Führung während des Wandels. Führungskräfte sollten nicht nur die Vision und Ziele des Wandels klar kommunizieren, sondern auch die Mitarbeiter\*innen aktiv unterstützen, motivieren und befähigen. Eine starke Führung, die Orientierung bietet und ein unterstützendes Umfeld schafft, ist entscheidend, um die Herausforderungen des Wandels zu bewältigen. Zusammenfassend verdeutlicht die Analyse der Herausforderungen und Erfolgsfaktoren im Zusammenhang mit Change Management zu Projektbeginn die Notwendigkeit, gezielt auf potenzielle Problemfelder einzugehen und gleichzeitig die wesentlichen Erfolgsfaktoren zu stärken. Dies legt den Grundstein für einen erfolgreichen und nachhaltigen Veränderungsprozess.



# 10.5 LEITFÄDEN ZUR VISION

Mit der Vision beginnt unser Projekt



Überzeugende, klar formulierte Vision, die in maximal fünf Minuten den Mitarbeiter\*innen nähergebracht werden kann! Eine ausführliche Vision kann auf ca. einer halben Seite dargestellt werden (kein Muss).

»EINE VISION IST WIE  
EIN BILD IHRER  
ZUKÜNSTIGEN  
VERWALTUNG.«

Welches Bild möchte der Lenkungsausschuss zum Projektende sehen?



Es sollten die vier Denk- und Verhaltensweisen angesprochen werden:

**Gefühle:** Interesse wecken, indem Sie ein Bild verwenden, eine Emotion teilen und an das Mitgefühl appellieren.

**Vorstellungskraft:** Teilen Sie einen Traum, eine Intuition.

**Vernunft:** Rationalisieren Sie Ihr Vorhaben und drücken Sie es in Zahlen aus.

**Logik:** Appellieren Sie an das praktische Denken oder versuchen Sie, beruhigende Worte oder Anekdoten zu wählen.

## 1. Warum gibt es dieses Projekt (Zweck & Ziele)?

Die erforderlichen Veränderungen sollten in ein positives Licht gerückt werden.

Welche Vorteile ergeben sich für den\*die einzelne\*n Mitarbeiter\*in aus dem Projekt?

Wieso brauchen wir das Projekt?

Wie rechtfertigt es den eingebrachten Aufwand/die Energie?

1

## 2. Wie setzen wir das Projekt um?

Was ist die Technologie?

Wie wird das Projekt realisiert?

Wer wird für das Projekt eingespannt?

2

## 3. Was setzen wir um?

Was ist das Ziel des Projektes?

Mit welchen konkreten Veränderungen muss ich rechnen?

Wer ist von den Projektresultaten betroffen?

3



Beispielfragen/Gedankenstützen  
(Es müssen nicht alle Fragen zu 100 % beantwortet werden).

# 10.6 VISION TOTAL DIGITAL

## Unser gemeinsamer Ausblick auf das Ziel des Projekts

Die Vision der Verwaltungsdigitalisierung von Total Digital ist eine Welt, in der die Bürger\*innen unabhängig von Raum und Zeit einen problemlosen Zugang zu den von ihnen benötigten Dienstleistungen haben. Die Bürger\*innen müssen sich nicht mehr mit langem Warten, Papierkram oder Terminüberlastung herumschlagen. Stattdessen wird es ihnen ermöglicht, mit wenigen Mausklicks schnell und einfach die relevanten Aufgaben zu erledigen. Hierfür brauchen wir mehr als nur digitale Anträge, sondern ein schnelles, unterstützendes, voll digitalisiertes System, mit dem wir es unseren Mitarbeiter\*innen und Bürger\*innen leicht machen wollen.

Wir begeben uns hiermit auf eine emotionale Reise. Es ist eine Reise der Hoffnung, des Fortschritts, der Möglichkeiten. Es ist eine Reise der Transformation, des Wandels, des Wachstums, denn neue Herausforderungen benötigen auch neue Lösungsansätze. Wir müssen diesen Wandel gemeinsam gestalten.

Während wir uns auf diese Reise begeben, können wir die Aufregung über die Möglichkeiten, die vor uns liegen, greifen. Wir können die Vorfreude auf das Potenzial spüren, das die Digitalisierung mit sich bringt. Gleichzeitig können wir auch die Angst vor dem Neuen nehmen und Mut machen für das, was kommt.

Auf diese Reise begeben wir uns gemeinsam, denn wenn wir zusammenarbeiten, können wir auf den Stärken der Anderen aufbauen und uns gegenseitig ermutigen, unser gemeinsames Ziel zu erreichen. Außerdem können wir uns die Last teilen, sodass sich niemand überfordert fühlt. Wir bauen Barrieren ab und Beziehungen auf und werden zusammen mehr erreichen, als wir es allein jemals könnten.

Wir werden einen digitalen Arbeitsplatz schaffen, der die Mitarbeiter\*innen befähigt, versierter und nicht härter zu arbeiten. Wir werden Technologien nutzen, um alltägliche Aufgaben zu automatisieren, damit sich die Mitarbeiter\*innen mehr Zeit für die individuelle Bearbeitung der Aufgaben nehmen können. Wir werden zukunftsfähig bleiben und eine Zukunft mit Verwaltung schaffen.

Wir werden Digitalisierung nutzen, um einen effizienteren und produktiveren Arbeitsplatz zu schaffen.

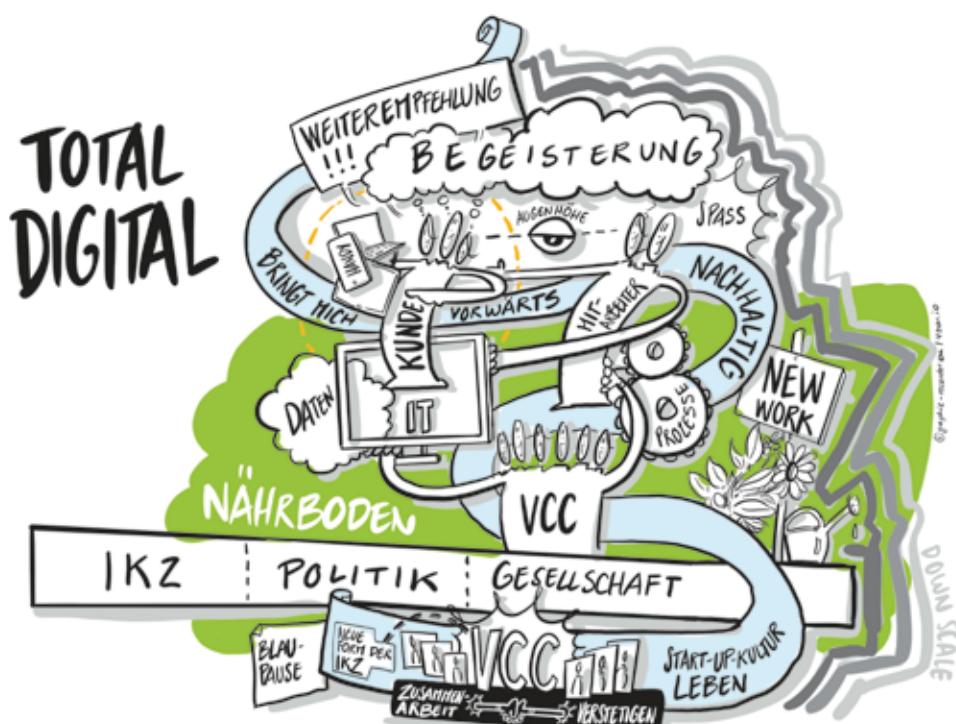
Wir werden unseren Mitarbeiter\*innen die Werkzeuge und Ressourcen an die Hand geben, die sie brauchen, um sich in der digitalen Welt erfolgreich und sicher zu bewegen.

Wir werden auch dafür sorgen, dass unsere Mitarbeiter\*innen Zugang zu den neuesten Technologien und Schulungen haben, um immer auf dem neuesten Stand zu sein.

Wir werden gemeinsam eine offene Kultur schaffen und agil, reaktionsschnell und innovativ in die Zukunft gehen.

Wir werden der Bürger\*innen und Mitarbeiter\*innen Dienstleistungen von höchster Qualität bieten und dabei gleichzeitig zeitsparend und effizient arbeiten.

Wir werden gemeinsam Zukunft gestalten!



# 10.7 GESICHT DES PROJEKTS

## Corporate Design und Marketingkonzept

### Von der Vision zum Marketingkonzept

Nachdem die Vision für Total Digital entwickelt wurde, war der nächste entscheidende Schritt die Entwicklung eines Logos und eines Marketingkonzepts. Dieser Übergang markiert den Moment, in dem die abstrakte Vision in die Realität überführt wird und die notwendigen Schritte unternommen werden, um die Akzeptanz und das Verständnis für den Wandel zu fördern. Der Grundsatz „Glauben heißt nicht wissen“ unterstreicht die Bedeutung des Marketingkonzepts. Es geht darum, nicht nur zu hoffen, dass die Stakeholder die Vision verstehen und unterstützen werden, sondern aktiv dafür zu sorgen, dass sie die Veränderung verstehen, akzeptieren und mittragen. Das Marketingkonzept wird somit zu einem Mittel, um die Vision greifbarer und für die beteiligten Parteien zugänglicher zu machen.

Das Einbeziehen der Stakeholder steht dabei im Zentrum dieses Prozesses. Ihre Perspektiven, Bedenken und Erwartungen müssen berücksichtigt werden, um eine umfassende und tragfähige Marketingstrategie zu entwickeln. Der Dialog mit den Stakeholdern ermöglicht nicht nur eine bessere Anpassung des Marketings an ihre Bedürfnisse, sondern fördert auch deren aktive Beteiligung am Veränderungsprozess. Eine wiederkehrende Informationspolitik ist unerlässlich, insbesondere bei einem Projekt dieser Größe. Kontinuierliche Updates und transparente Kommunikation halten die Stakeholder auf dem Laufenden und bieten die Möglichkeit, auf Veränderungen zu reagieren. Dies schafft Vertrauen und verhindert mögliche Unsicherheiten oder Widerstände gegenüber dem Wandel.

Ein zentraler Aspekt des Marketingkonzepts für Total Digital ist es, die Marke selbst erlebbar zu machen. Es reicht nicht aus, lediglich anwenderfreundliche Abläufe zu schaffen; die Marke muss auch in den jeweiligen Kommunen präsent und verständlich sein. Das Ziel ist es, Total Digital nicht nur als einen technologischen

Fortschritt, sondern als einen integralen Bestandteil des täglichen Arbeitslebens und der Gemeinschaften erlebbar zu machen. Die Marke sollte nicht nur als etwas Externes wahrgenommen werden, sondern als etwas, das von den Menschen mitgestaltet werden kann. So mit bildet das Marketingkonzept nach der Vision den Brückenschlag zwischen Idee und Umsetzung. Durch einen durchdachten Ansatz, der auf dem Glauben an partizipative Gestaltung, klare Kommunikation und das Verständnis der Stakeholder beruht, wird die Marke „Total Digital“ nicht nur erfolgreich eingeführt, sondern auch als positiver Wegbereiter für den Wandel in den Kommunen etabliert.

### Zusammenhang und Übertragbarkeit

Zusätzlich ist noch zu erwähnen, dass das Projekt „Total Digital“ im Zusammenschluss der IKZ „digitalekommune@hessen“ ins Leben gerufen wurde. Gerade hierdurch war es wichtig, den Zusammenhang zwischen der IKZ und dem Projekt zu verdeutlichen und von deren Bekanntheit zu profitieren. Dies gelang durch die Übernahme der Kacheln und der gezielten Zuordnung auf eine der sechs Farben im Logo der IKZ.



### LOGO TOTAL DIGITAL



# 10.8 MARKETING-KONZEPT

## Möglichkeiten der Mediennutzung im Marketingmix

### Partizipatives Marketing (Verkaufsförderung)

#### Demo-Sessions

Vorführungen im Rahmen von Veranstaltungen, zum Mitmachen anregen, wie z. B. Schlag den Roboter.

#### Diskussionsrunden

moderiert, themenbezogen, z. B. RPA

#### Vortragsrunden aus der Belegschaft

z. B. durch Digi-Lotsen\*Lotsinnen, Amtsleiter, in Meetings einbauen etc.

### Klassische Werbung (Analog)

#### Printmedien

Plakate, Flyer/Flyer als Beilage, Infobroschüre, Roll-ups, Displaywerbung

#### Werbemittel/Merchandise

Tassen, Hefte, Blöcke, Kugelschreiber etc.

#### Digitaler Verweis

Über QR-Codes oder Ähnliches auf digitale Informationsplattform verlinken

#### Allgemein

Verständlich und einfach kommunizieren und Fragen beantworten, bevor sie gestellt werden

### Digitale Medien (Online- Medien)

#### Webseite aufbauen

Hierzu <https://www.digitalekommunehessen.de/> nutzen. SEO-konform aufbauen, Content gut platzieren

#### weitere Medien

Intranet, bestehende Social-Media-Kanäle nutzen, sind Mitarbeiter\*innen für die Pflege und Administration vorhanden, bspw. interne Unternehmenskommunikation, Screenwerbung

#### Video

Möglicherweise bestehendes Video an Projekt anpassen oder Video zum Projekt produzieren. Zusätzlich Kick-Off aufzeichnen und der Belegschaft zur Verfügung stellen.

#### Direkt-Marketing

#### E-Mail-Werbung

E-Mail-Verteiler über (Ober)Bürgermeister, Amtsleiter und Teamleiter nutzen. Status, Quick-Wins, Projekterfolge etc.

#### Umfragen

Mitarbeiter\*innen befragen, um mögliche Ängste und Probleme, aber auch Erwartungen vorher abzufischen.



**MARKETING IST TEUER,  
KEIN MARKETING IST  
NOCH TEURER.**

Zitat Paolo Bulgari



## Public Relations

### Lokalpresse

Lokale Zeitungen und Pressemedien nutzen und das Projekt gezielt platzieren, um das Projekt bekannt zu machen. Hiermit kann bei gelungener Kommunikation eine Identifikation bei den Mitarbeiter\*innen erzeugt werden und sie sind vor ihrem Umfeld gewissermaßen stolz darauf, ein Teil der Veränderung zu sein. Wenn ein Online-Medium verwendet wird, sollten externe Links gesetzt werden.

### Fachartikel

Möglichkeiten auf Fachartikel bzw. die Publikation in Fachzeitschriften, Online-Blogs oder in Podcasts prüfen und wahrnehmen.

### Fachplattformen

Plattformen nutzen, Slots für Vorträge verwenden, um das Projekt zu platzieren: Ein bewährtes Beispiel hierfür ist beispielsweise das KGSt-Forum.

### Verlinkung/Taggen-Social Media, Web

Wenn immer möglich, gegenseitig taggen, Verlinken etc., um Reichweite sowie SEO-Performance zu verbessern.

### MA-Zeitung/MA-Portale

Interne Mitarbeiter\*innenzeitungen und Portale nutzen und immer wieder informieren (Quick Wins, Projektfortschritte und Erfolge kommunizieren).

## Eventmarketing (Wissensvermittlung/Messe)

### Digital-Transfer-Forum

Vor Ort Events sowie virtuelle Termine: Für die breite Masse, Unterricht, Vortragsmedium, Town-Hall-Meetings etc.

### Stehcafe

Plattform zum lockeren Austausch, 1-2 kurze Vorträge, eventuell Infostände (Kaffee und Frühstück, um Mitarbeiter\*innen zur Teilnahme zu bewegen).

## Weitere wichtige Aspekte

Im Change Management spielen, neben dem Marketingkonzept, die Partizipation und die Qualifizierung der Mitarbeiter\*innen eine essenzielle Rolle, da sie die beiden Säulen bilden, die den erfolgreichen Wandel maßgeblich mitgestalten. Während das Marketingkonzept die Vision in greifbare Realität übersetzt, ermöglichen Partizipation und Qualifizierung den\*die Mitarbeiter\*in, aktiv am Veränderungsprozess teilzunehmen und ihre Fähigkeiten entsprechend anzupassen. Gemeinsam schaffen sie eine dynamische Basis für einen reibungslosen und nachhaltigen Wandel.

## Partizipation

### Offene Fehlerkultur

Fehler und Schwierigkeiten sind normal und sollten als Lern- und Wachstumschancen gesehen werden.

### Digital-Lotsen\*Lotsinnen/Teamleiter\*innen

Wöchentliche Meetings mit offenem Dialog über Probleme, Schwierigkeiten und sonstige wichtige Themen.

## Training

### Training on the Job

Digital-Lotsen\*innen sind Ansprechpartner\*innen. Gerade in der Startphase gehen sie in die Ämter/Abteilungen und unterstützen bei Problemen im Berufsalltag.

### Interne Workshops

Möglichkeiten zum internen Wissensaustausch schaffen, neue Abläufe und Wissen vermitteln. (IT-Dienstleister, Wer kann hier übernehmen?)

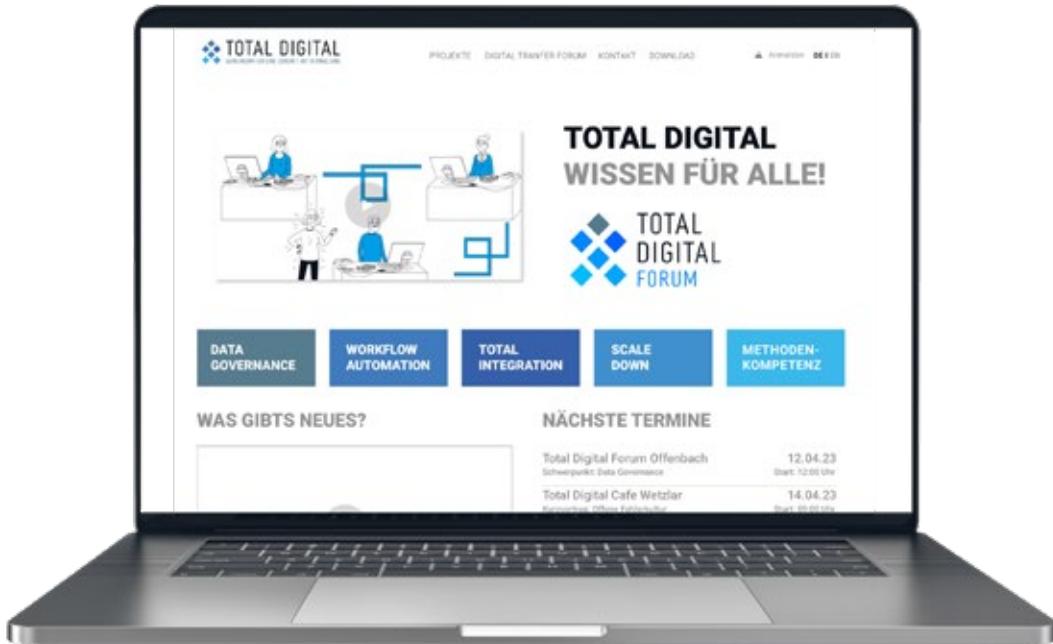
### Führungskräfte schulen

Sie sind unsere Promotoren und sollten sich bestens mit den Abläufen auskennen.



# 10.9 PROJEKT- WEBSEITE

## Grundüberlegung und Mock-Up der Projektwebseite



### Grundgedanke und Vorgehen

In der Ära der Digitalisierung ist eine zeitgemäße Webseite unverzichtbar, insbesondere für Großprojekte, wie Total Digital. Eine klare und transparente Informationspolitik ist von entscheidender Bedeutung, um die Akzeptanz und Teilnahme der Zielgruppen sicherzustellen, vor allem im Kontext des Change-Managements.

Die bereits existierende Webseite <https://www.digitalekommunehessen.de/> hat gezeigt, dass eine zentrale Plattform für die Darstellung aller Projekte innerhalb der integrierten kommunalen Entwicklung (IKZ) einen Mehrwert bietet. Um das Projekt „Total Digital“ effektiv hervorzuheben und eine optimale Informationsvermittlung zu gewährleisten, wurde ein neuer Webseitenentwurf erstellt. Hierbei stand nicht nur die Benutzerfreundlichkeit im Fokus, sondern auch eine klare, zielgerichtete Präsentation der Informationen. Besonders hervzuheben ist die Berücksichtigung von Suchmaschinenoptimierung (SEO) von Anfang an. Dies ist von strategischer Bedeutung - nicht nur für die aktuelle Phase des Projekts, sondern auch für eine mögliche Fortführung und langfristige Etablierung der Webseite. Eine effektive SEO steigert nicht nur die Auffindbarkeit der Webseite, sondern fördert auch die Verbreitung der relevanten Informationen.

Ein weiterer wichtiger Schritt war die Auswahl eines externen Partners in Form einer Agentur durch eine Ausschreibung. Die Zusammenarbeit mit einer professionellen Agentur gewährleistet nicht nur eine ästhetische und funktionale Gestaltung der Webseite, sondern auch eine einfache und allgemeinverständliche Informationsvermittlung. Dies ist entscheidend, um die breite Öffentlichkeit anzusprechen und komplexe Projektdetails verständlich zu präsentieren. Der Webseitenentwurf wurde nicht nur als statisches Instrument betrachtet, sondern als dynamisches Werkzeug zur kontinuierlichen Informationsvermittlung und Interaktion. Durch die regelmäßige Produktion von Content für die Webseite wird sichergestellt, dass relevante und aktuelle Informationen jederzeit zur Verfügung stehen. Dies trägt dazu bei, die Kommunikation mit den Zielgruppen effizient zu gestalten.

Die Auswahl des richtigen Content-Management-Systems (CMS) ist von entscheidender Bedeutung für die Anwenderfreundlichkeit bei der Pflege der entstehenden Webseite. Ein CMS sollte einfach zu bedienen sein und eine breite Akzeptanz innerhalb des Teams gewährleisten, um eine reibungslose Zusammenarbeit zu ermöglichen. Im Fall des vorliegenden Projekts wurde WordPress aufgrund seiner weit verbreiteten Nutzung und der Vielzahl an bereits vorhandenen gestalterischen Vorlagen gewählt. Dies erleichtert nicht nur die Einarbeitung für die Benutzer\*in, sondern ermöglicht auch eine effiziente Nutzung der vorhandenen Ressourcen und eine schnellere Umsetzung beim Einstellen von Content und Quick Wins.



#### Strukturierte Daten:

Anleitung / Faktencheck (schema.org)

Im Code werden die Inhalte der Webseite genauer definiert:

Beispiel: Rezeptseite:

Durch Auszeichnung im Code werden Metadaten definiert. D.h. in einem Rezept wird der Suchmaschine gesagt, hier sind die Zutaten, hier ist die Anleitung usw. Es ist quasi eine Auszeichnung im Code, die dem der Suchmaschine/ Crowler es vereinfacht „Sinnvolle“ Daten zu finden.

#### Interne Verlinkung:

Wenn möglich immer in der Seite Sinnvolle Links einbauen. Wenn beispielsweise auf der „Index“ Seite Data-Governance erwähnt wird, unbedingt auf die Landingpage zum Thema verlinken.

#### FAQ – rich snippets

Hiermit wird der google FAQ auf der Startsuchseite eher angezeigt.

Umsetzung auf technischer Ebene (Definition im Code Fragen und Antworten) – Stichwort strukturierte Daten

Google definiert, ob wichtig genug – kann klappen muss aber nicht.

#### Erklärung:

Als Rich Snippets (engl. „reichhaltige Schnipsel“) werden in der Suchmaschinentechnologie zusätzliche, kleine Inhaltsauszüge von Webseiteninhalten auf den Suchergebnisseiten Search Engine Result Pages (SERP) von Suchmaschinen wie Google, Yahoo und Bing bezeichnet.

#### Feedback - Button

Belegschaft kann Vorschläge einbringen und zur Verbesserung der Abläufe Maßgeblich beitragen. Probleme und Fragen können jeder Zeit geäußert werden und werden ernst genommen.

#### Beschreibender Titel / Meta-description

Titel Tag – für Startseite und jede Unterseite  
(Wird oben im Tab angezeigt)

Bsp.: Startseite TD »Digitalisierung der Verwaltung«

#### Erklärung:

Kurzbeschreibung des Inhalts einer Website/ Landingpage, für den Nutzer auf der Website selbst in der Regel nicht einsehbar.

#### Account bei »google search console«

Sitemap XML einreichen, damit Google die Struktur der Seite besser verstehen kann (Unterseite / Seitenebene).

Lässt sich mit Plugin aus WordPress editieren.

#### Sonstiges:

Content ist King

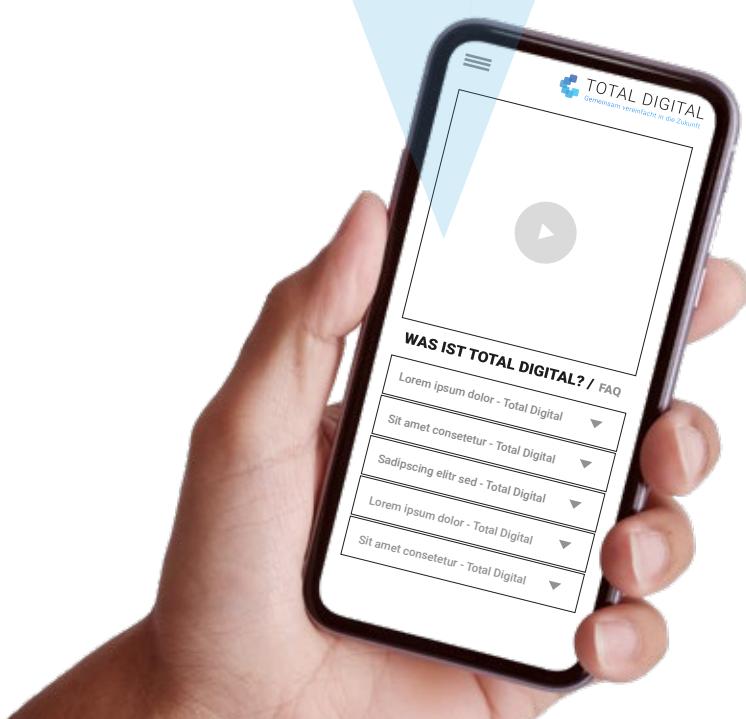
Auf anderen Seiten Links Platzieren (nicht kaufen)

#### Allgemein: Hierarchisch sinnvoll

Headline 1 (Erklärung Thema)

Headline 2 (definieren etwas genauer)

Oft wird gemeint, Keywords in Headline setzen sinnvoll, hiervon ist abzuraten.



# 10.10 CONTENT & ANSPRACHE

## Gezielte Ansprache von Mitarbeiter\*innen



### Der Ton macht die Musik

Eine effektive Kommunikation im Rahmen des Change-Managements spielt eine entscheidende Rolle für den Erfolg von Projekten, wie Total Digital. Dabei geht es nicht nur darum, Informationen zu übermitteln, sondern vielmehr darum, die Mitarbeiter\*innen aktiv einzubeziehen und sie auf dem Weg des Wandels zu begleiten. Eine gelungene Kommunikation zeichnet sich durch Klarheit, Verständlichkeit und vor allem Empathie aus. Sie schafft ein Bewusstsein für die bevorstehenden Veränderungen, baut Ängste ab und motiviert die Mitarbeiter\*innen, aktiv am Transformationsprozess teilzuhaben. In diesem Kontext ist es entscheidend, eine Sprache zu finden, die alle Beteiligten erreicht und sie dazu ermutigt, die neuen Herauforderungen anzunehmen.

Hierbei ist die Ansprache der Mitarbeiter\*innen von entscheidender Bedeutung, insbesondere in Projekten wie Total Digital, die sich mit der Digitalisierung befassen. In einem Umfeld, das sich hin und wieder mit komplexen Themen wie Robotic Process Automation oder Data Governance auseinandersetzt, ist es von grundlegender Bedeutung, eine Sprache zu finden, die für alle Mitarbeiter\*innen gleichermaßen verständlich ist und sie mitnimmt. Dabei liegt der Fokus nicht darauf, die Technologien bis ins kleinste Detail zu erläutern, sondern vielmehr ein Bewusstsein zu schaffen und die möglichen Ängste vor der Technologie abzubauen.

Zu diesem Zweck hatte das VCC-Team informative Texte zu jedem Treiberthema vorbereitet, die von einer externen Agentur entsprechend aufbereitet wurden. Diese Texte eignen sich ideal für die Ansprache auf Flyern, der Webseite, im Social Intranet, per E-Mail oder auf allen anderen internen Plattformen der Mitarbeiter\*innen. Dabei ist es entscheidend, dass die Aufbereitung des Contents ein dynamischer Prozess ist. Ideal ist es, wenn kontinuierlich neue Erkenntnisse und Informationen durch das Team generiert werden und entsprechend für die Mitarbeiter\*innen aufbereitet werden.

Darüber hinaus bieten auch Erfolge und Quick Wins eine perfekte Gelegenheit, um neue Technologien in ein positives Licht zu rücken und die Mitarbeiter\*innen für den digitalen Wandel zu begeistern. Es ist wichtig, diesen Aspekt in die kontinuierliche Kommunikation einzubeziehen, um ein positives Umfeld für Veränderungen zu schaffen und die Mitarbeiter\*innen auf dem Weg zur Digitalisierung mitzunehmen.



### Lerneffekt und Lösungsansatz

Das Dokumentieren aller wichtigen Schritte während des Projekts ist von entscheidender Bedeutung, da es eine solide Grundlage für die Content-Aufbereitung schafft. Erfahrungsgemäß erleichtert eine detaillierte Dokumentation nicht nur die Nachverfolgung des Projektverlaufs, sondern ermöglicht es auch, wertvolle Informationen für die Content-Erstellung bereitzustellen. Auf diese Weise müssen keine zusätzlichen Ressourcen aufgewendet werden, um bereits vorhandene Daten erneut zu generieren oder zu recherchieren. Durch eine umfassende Dokumentation können Zeit und Mühe eingespart werden, da die benötigten Informationen leicht zugänglich sind und direkt für die Aufbereitung des Contents genutzt werden können. Dies trägt zu einer effizienten Arbeitsweise bei und minimiert das Risiko von Doppelarbeit oder Informationsverlust während des Projekts.

# 10.11 BEISPIEL CONTENT & ANSPRACHE

## Aufbereiteter Content Projekt „Total Digital“

Die folgenden Beispiele der Content-Aufbereitung für das Projekt „Total Digital“ dienen lediglich als exemplarischer Ausschnitt aus einer umfassenderen Zusammenarbeit mit der ausgewählten Agentur. Hierbei wurden sämtliche Treiberthemen entsprechend aufbereitet, um eine umfassende und zielgerichtete Kommunikation sicherzustellen.

### Textpart 1 – Allgemeines zum Projekt:

Lust auf Weiterentwicklung?

Wir bringen Bewegung in die Kommune. Gemeinsam mit dir wollen wir unsere Verwaltung auf den neuesten Stand bringen und digitalisieren. Was dazu nötig ist?

Effiziente Abläufe und Kommunikationswege schaffen, Konzepte für andere Kommunen erarbeiten, um deren Weg zur digitalen Revolution einfach zu meistern ... All das und noch viel mehr gehen wir jetzt gemeinsam an. Zusammen mit führenden Anbietern von IT-Lösungen für die öffentliche Verwaltung sind wir auf einer Mission – die Ende-zu-Ende-Digitalisierung. Wir wollen Fachverfahren, Onlinedienste und Systeme miteinander verbinden, um dir und deinen Kollegen\*Kolleginnen wertvolle Zeit zu sparen. So bleibt mehr Kapazität für Herausforderungen, die deine persönlichen Kompetenzen fordern.

Unser Ziel - digital vom Anfang bis zum Ende!  
Für dich, für die Bürger\*innen, für uns – total integriert. Total Digital.

### Textpart 2 – Vorteile für die öffentliche Verwaltung/ die Mitarbeiter\*innen:

Lust auf Modern = Lust auf Vorteil!  
Veränderung bedeutet Herausforderung. Aber meist mit einem Gewinn. Bist du bereit?

- Denk an morgen. Lass uns zukunftsähiger werden.
- Tschüss Verwaltungsaufwand. Lass uns Zeit sparen, für uns und unsere Bürger\*innen.
- Umsteigen auf die e-Akte. Lass uns Budget freisetzen.
- Hallo einfache Wartung. Lass uns Ressourcen sparen.
- Teamplay können wir. Lass uns Kernkompetenzen vereinen.
- Fehler sind wichtig. Lass uns aus ihnen lernen. Wer nichts tut, macht auch keine Fehler.
- Das läuft. Lass uns die lückenlose Dokumentation der Vorgänge optimieren.
- Herzlich willkommen. Lass uns die Mitarbeiter\*innensuche vereinfachen.
- Alles entspannt. Lass uns unsere Zufriedenheit steigern.
- Der gute Gastgeber. Lass uns die Bürger\*inzufriedenheit steigern.
- Alles rechtens. Lass uns die Rechtssicherheit der Daten gewährleisten.

### Textpart 3 - Was machen wir?:

Jetzt sind wir am Zug!

Durch den gesamten Prozess hinweg haben wir uns zum Ziel gesetzt, die Ende-zu-Ende-Digitalisierung in unseren Kommunen umzusetzen. Die e-Akte wird durch eine systemunabhängige Schnittstelle in unsere Verwaltungsbüros gebracht. Kompetenzen werden vereint, IT, Prozessmanagement und Fachwissen forciert an einem Ort, denn im Team ist alles leichter. Du findest, das klingt nach Aufwand? Keine Angst! Mit Hilfe der ekom21, einem der führenden IT-Spezialisten für die öffentliche Verwaltung, gehen wir die Umstellung an. Und von dort aus regelt „Civento“ den Rest. Der Onlinedienst mit vollständigem Dokumentenmanagement und Zahlungssystemintegration erleichtert dir deine täglichen Aufgaben. Von dir ist nur eins gefragt – Lust auf Wandel!

# 10.12 CONTENT MIX & RICHTIGE ANSPRACHE

## Gezielte Ansprache von Mitarbeiter\*innen



## Der Mix bringt den Erfolg

In der Gestaltung der Informationsmaterialien für das Projekt „Total Digital“ spielt die klare, verständliche Aufbereitung der Treiberthemen eine zentrale Rolle im Kontext des Change-Managements. Dieser Ansatz verfolgt das Ziel, komplexe Sachverhalte in eine Sprache zu übersetzen, die von allen Mitarbeiter\*innen verstanden werden kann, unabhängig von ihrem technischen Hintergrund. Dies ist entscheidend, um eine breite Akzeptanz für die neuen Prozesse zu gewinnen. Die Notwendigkeit, komplexe Themen in einfachen Worten zu erklären, entspringt der Erkenntnis, dass eine verständliche Kommunikation die Grundlage für eine positive Einstellung und aktive Teilnahme am Veränderungsprozess bildet. Mitarbeiter\*innen sollten nicht von Fachbegriffen überwältigt werden, sondern die Informationen leicht zugänglich und nachvollziehbar finden. Im Rahmen des Projekts „Total Digital“ wurde daher nicht nur darauf geachtet, die Texte für die Webpräsenz, Flyer und Plakate verständlich zu formulieren, sondern es wurden auch Videoansprachen der einzelnen Projektbeteiligten zu ihren jeweiligen Treiberthemen erstellt. Diese Videos bieten eine persönliche Ebene der Kommunikation und ermöglichen es, die Bedeutung der Veränderungen auf eine zugängliche Weise zu vermitteln.

Die Wahl von verschiedenen Medien, darunter Webseiten, Videos, Flyer und Plakate, unterstreicht die Vielfalt der Kommunikationsansätze im Projekt. Diese Mehrkanalstrategie trägt dazu bei, die Botschaften über verschiedene Wege zu verbreiten und sicherzustellen, dass sie von einer breiten Zielgruppe wahrgenommen werden. Printmedien wie Flyer und Plakate dienen dabei als physische Erinnerung und können gezielt in unterschiedlichen Kontexten eingesetzt werden. Insgesamt zielt die ganzheitliche Kommunikationsstrategie darauf ab, eine positive Haltung gegenüber den Veränderungen zu fördern und die Mitarbeiter\*innen aktiv in den Prozess einzubinden. Die klare, verständliche Sprache in Verbindung mit verschiedenen Medienformaten unterstützt nicht nur die Informationsvermittlung, sondern fördert auch die Identifikation mit den Zielen des Projekts „Total Digital“.

»

**WHAT HELPS PEOPLE,  
HELPS BUSINESS...**

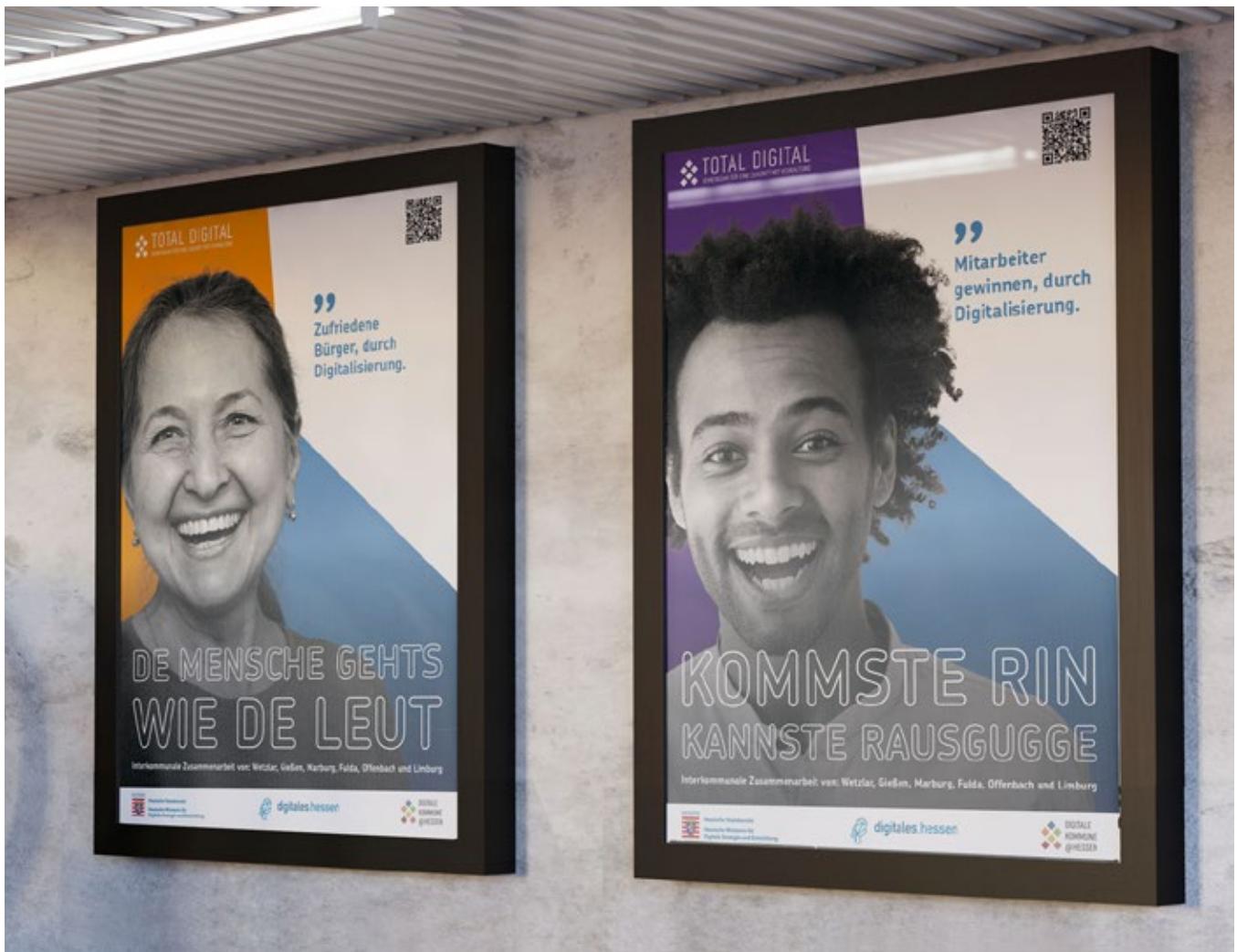
«

Leo Burnett



# 10.13 KAMPAGNE PRINT MEDIEN

**Lockere Ansprache, klare Botschaft**



»

**VERSTEHEN SIE „CONTENT“ NICHT TECHNISCH  
ODER ALS MASSNAHME. VERSTEHEN SIE STATT-  
DESEN, DASS „CONTENT“ IM WORTSINNE DIE  
„SUBSTANZ“ IHRER KOMMUNIKATION IST.**

**DER KERN. DER GEHALT. DIE ESSENZ. DER SINN.**



Zitat Mirko Lange



“  
Zufriedene  
Bürger, durch  
Digitalisierung.

DE MENSCH GEHTS  
WIE DE LEUT

Interkommunale Zusammenarbeit von: Wetzlar, Gießen, Marburg, Fulda, Offenbach und Limburg

# 10.14 SOCIAL INTRANET MY WETZLAR

## Social Intranet als Ermöglicher und Sprungbrett für Change Kommunikation in der öffentlichen Verwaltung

### Mitarbeitende einbeziehen: Mit-Wissen, Mit-Denken, Mit-Gestalten, Mit-Machen

Wie wir bereits gelernt haben, kann eine unzureichende Kommunikation zu Unsicherheit und Widerstand bei den Mitarbeiter\*innen führen. Eine richtige und offene Kommunikation bildet das Rückgrat für einen reibungslosen Wandel und ist ein identifizierter Erfolgsfaktor für ein effektives Change Management.

### Welche Rolle nimmt ein Social Intranet dabei ein?

Change Management, interne Kommunikation und Social Intranet sind drei essentielle Säulen, die in modernen Organisationen Hand in Hand gehen, um einen reibungslosen und effektiven Betrieb zu gewährleisten. Durch die Verbindung dieser Elemente können Unternehmen nicht nur Veränderungen erfolgreich umsetzen, sondern auch eine transparente und kollaborative Arbeitsumgebung schaffen, die die Mitarbeiter\*inbindung und -produktivität stärkt.

Change Management ist der Prozess der Planung, Umsetzung und Steuerung von Veränderungen innerhalb einer Organisation. Es zielt darauf ab, die Auswirkungen von Veränderungen zu minimieren und die Akzeptanz der betroffenen Mitarbeiter\*innen zu maximieren.

Eine effektive interne Kommunikation spielt dabei eine entscheidende Rolle, da sie sicherstellt, dass alle Mitarbeiter\*innen über die bevorstehenden Veränderungen informiert sind, ihre Bedenken ausdrücken können und die Gründe für die Veränderungen verstehen.

Change Management und interne Kommunikation sind somit eng verzahnt.

Ein Social Intranet bietet die ideale Plattform für eine transparente und engagierte interne Kommunikation. Es ermöglicht den Mitarbeiter\*innen den einfachen Zugang zu Informationen, den Austausch von Ideen und die Zusammenarbeit in Echtzeit. Darüber hinaus bietet es Funktionen wie News (aktuelle Nachrichten aus der Organisation), Wikis (Wissensmanagement) und soziale Netzwerke (Personenliste und Profile, Chats, Kommentare), die die Mitarbeiter\*innen dazu ermutigen, sich aktiv zu beteiligen und ihr Wissen zu teilen.

Durch die Verknüpfung von Change Management, interner Kommunikation und Social Intranet können Unternehmen eine dynamische Feedback-Schleife etablieren. Mitarbeiter\*innen können ihre Meinungen und Bedenken zu den Veränderungen äußern, während Führungskräfte in der Lage sind, auf diese Rückmeldungen zu reagieren und den Prozess entsprechend anzupassen. Dies fördert nicht nur die Transparenz, sondern stärkt auch das Vertrauen zwischen Mitarbeitern\*Mitarbeiterinnen und Führungskräften.

Des Weiteren erleichtert ein integriertes Social Intranet den Wissensaustausch und die Zusammenarbeit über Abteilungsgrenzen (Ämter, Fachbereiche) hinweg. Mitarbeiter\*innen können leichter auf relevante Ressourcen zugreifen, Experten\*Expertinnen identifizieren und sich in multidisziplinären Teams organisieren, um komplexe Probleme zu lösen.

Ein weiterer Vorteil dieser Verbindung besteht darin, dass sie die Unternehmenskultur fördert und die Mitarbeitendenbindung erhöht. Indem Mitarbeiter\*innen aktiv in den Veränderungsprozess eingebunden werden und die Möglichkeit haben, ihre Stimme zu Gehör zu bringen, fühlen sie sich stärker mit dem Unternehmen verbunden und sind motivierter, zum Erfolg beizutragen.

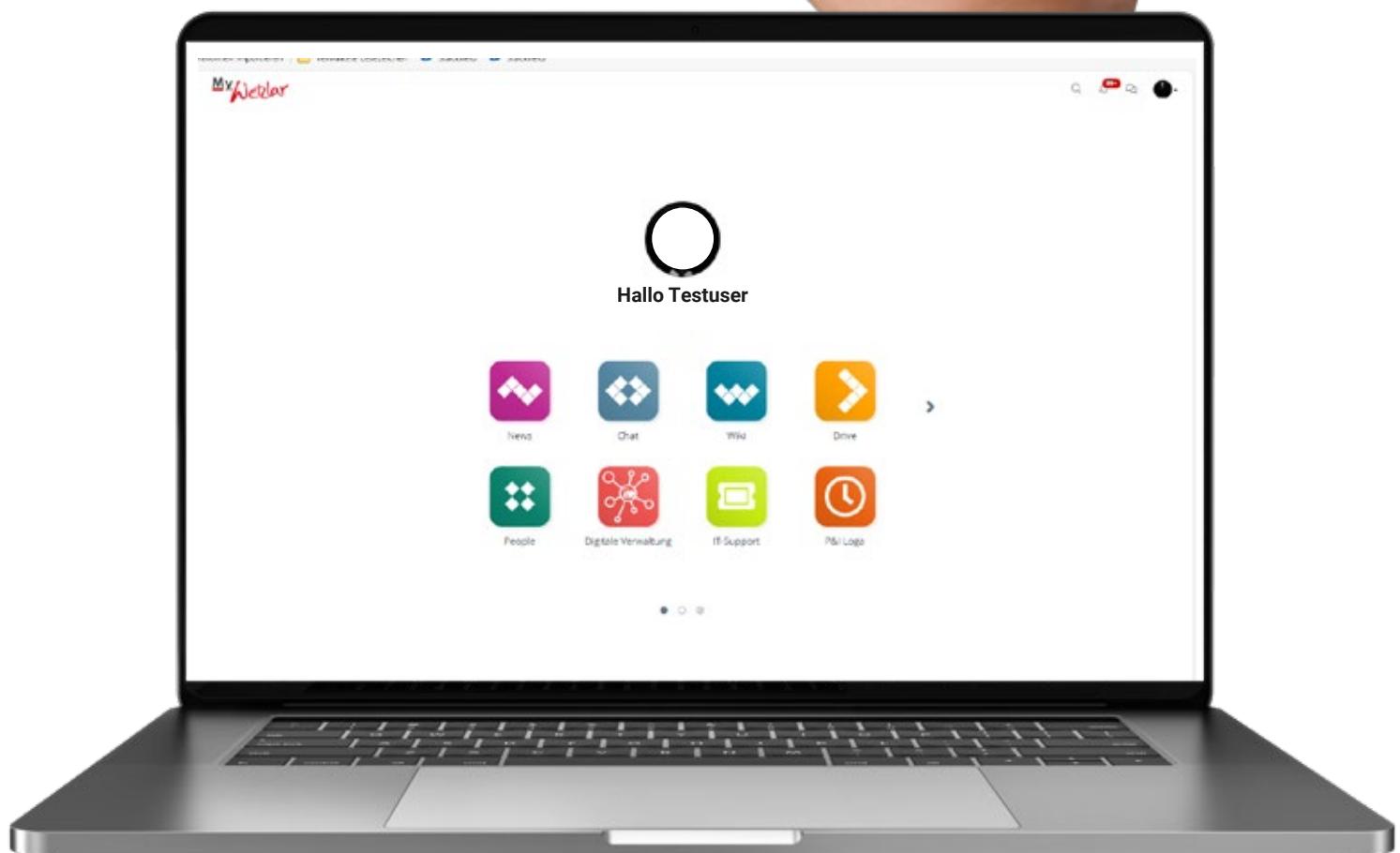
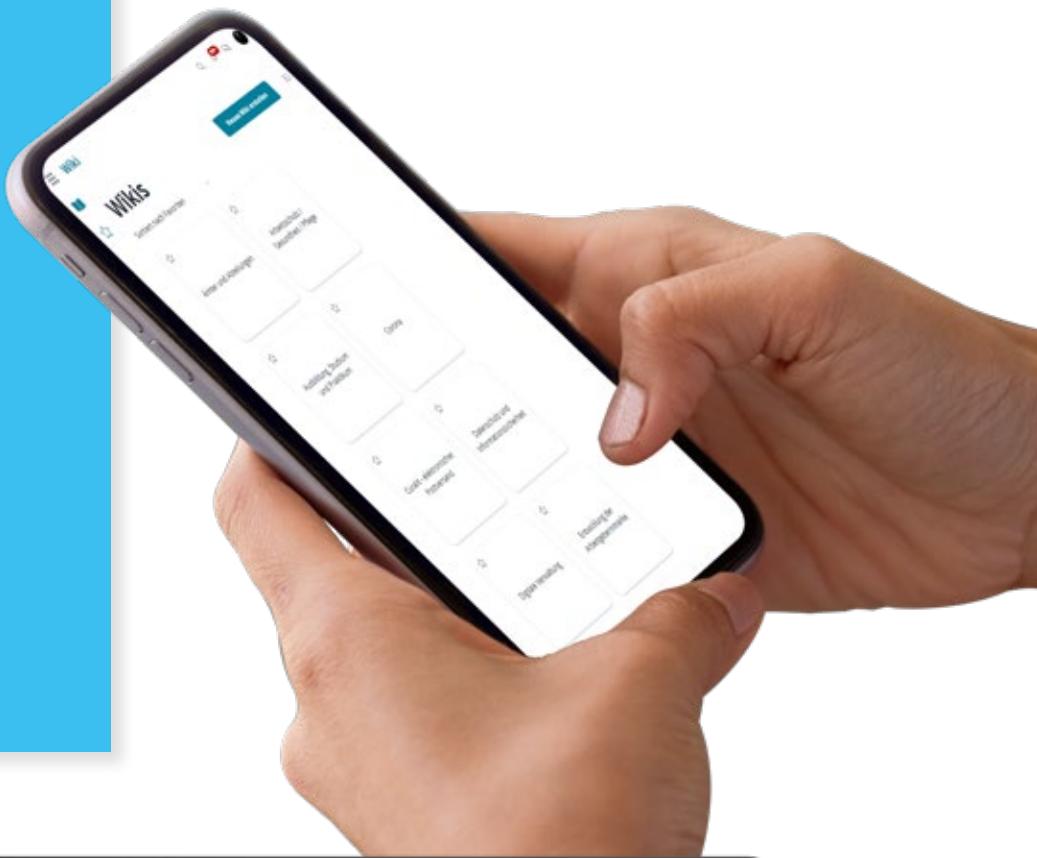
Insgesamt ist die Verbindung von Change Management, interner Kommunikation und Social Intranet ein Schlüsselfaktor für den Erfolg von Organisationen im digitalen Zeitalter. Indem sie diese drei Elemente harmonisch miteinander verknüpfen, können Unternehmen eine agile, anpassungsfähige und engagierte Arbeitsumgebung schaffen, die es ihnen ermöglicht, mit den ständigen Veränderungen in der heutigen Geschäftswelt Schritt zu halten.

### Am Beispiel der Stadt Wetzlar: Von der Theorie zur Praxis

Die Stadt Wetzlar hat bereits 2021 das bestehende Intranet durch ein funktionales Social Intranet abgelöst. Mit der persönlichen Namensgebung: My Wetzlar steht allen Mitarbeiter\*innen die Anwendung Just Social, der Just Software AG aus Hamburg zur Verfügung. Unsere Devise: Mit-Wissen, Mit-Denken, Mit-Gestalten, Mit-Machen. Alle Mitarbeiter\*innen ohne PC-Arbeitsplatz können die Anwendung auf mobilen Endgeräten per App nutzen.

Auch die Notwendigkeit der Einführung von gezieltem Change Management und der internen Unternehmenskommunikation wurde bedacht, um von der Theorie des Zusammenwirkens in die praktische Umsetzung zu gelangen. Um den Change-Prozess im Bereich Digitalisierung zu begleiten, nutzen wir unser Social Intranet My Wetzlar mittlerweile als Kollaborationstool. Neben der Wissensdatenbank „Digitale Verwaltung“ haben wir News-Formate aufgebaut wie „Hallo!@#DIGI-Dienstag“ in einem eigenen Newskanal „Wetzlar@digital“, in dem wir Themen und Schlagworte der Digitalisierung aufgreifen und für alle Mitarbeiter\*innen verständlich erklären.

Unsere internen Digitalisierungslotsen\*lotsinnen können über ihre Erfahrungen und Fortschritte in unserem Format "Immer besser mit Lotsen" berichten. Berichte von Mitarbeiter\*innen für Mitarbeiter\*innen sind aus der Praxis und bringen den besten Mehrwert. Über eine Befragung der Mitarbeiter\*innen haben wir die Rückmeldung erhalten, dass bereits 76 % der Teilnehmer\*innen unser Social Intranet als den relevanten Kanal für interne Kommunikation sehen und sich noch mehr Information wünschen. So gestalten wir sukzessiv die Verbindung von Change Management und interner Kommunikation zu den Themen, die relevant sind und für die bestmögliche Reichweite nutzen wir unser Social Intranet My Wetzlar.



# 10.15 KOMMUNIKATION & MARKETING MIX

## Kommunikationsempfehlung mit verschiedenen Medien

### Zur richtigen Zeit am richtigen Ort

Um die Mitarbeiter\*innen gezielt im Sinne des Change-Managements anzusprechen und für die Digitalisierungsthemen im Rahmen der vier Treiberthemen von Total Digital zu begeistern, ist eine umfassende Kommunikationsstrategie entscheidend. Hierbei sollten verschiedene Kanäle genutzt werden, um eine breite und zuverlässige Informationsvermittlung zu gewährleisten.

Die Webseite <https://www.digitalekommunehessen.de/> stellt dabei eine zentrale Anlaufstelle dar. Die Webseite sollte nicht nur informativ, sondern auch benutzerfreundlich gestaltet sein. Die Informationen zu den Treiberthemen sollten klar strukturiert und einfach verständlich präsentiert werden. Nutzer\*infreundlichkeit und eine intuitive Navigation fördern die Interaktion und das Interesse der Mitarbeiter\*innen. Zudem sollte die Webseite regelmäßig aktualisiert werden, um stets aktuelle Informationen bereitzustellen und besser von Google gefunden zu werden.

Flyer und Plakate zu jedem Treiberthema bieten eine physische Präsenz und können an zentralen Orten in den Kommunen platziert werden, um eine breite Sichtbarkeit zu gewährleisten. Die Gestaltung sollte ansprechend sein und die wichtigsten Botschaften sollten prägnant vermittelt werden. Hierbei ist es wichtig, positive Aspekte und Vorteile der Digitalisierung hervorzuheben, um eine positive Einstellung zu fördern.

Aufbereiteter Content für interne Social-Intranets oder E-Mail-Verteiler ermöglicht eine gezielte Ansprache der Mitarbeiter\*innen. Die Inhalte sollten so formuliert sein, dass sie die Vorteile und den Mehrwert der Digitalisierung betonen. Dabei können auch Erfolgsgeschichten und Anwendungsbeispiele aus anderen Kommunen eingebunden werden, um die Praxisrelevanz zu verdeutlichen.

Videoansprachen zu den Treiberthemen bieten eine persönliche Ebene und ermöglichen es, den Projektbeteiligten ihre Begeisterung und Visionen direkt zu vermitteln. Die Videos sollten kurz, prägnant und motivierend sein. Visuelle Elemente können dazu beitragen, komplexe Themen verständlich zu machen und die emotionale Bindung zu stärken.

### Der Grundsatz

In Digitalisierungsprojekten, insbesondere im Rahmen des Change-Managements, ist eine effektive Begleitkommunikation von entscheidender Bedeutung. Der Kommunikationsprozess startet bereits vor der eigentlichen Einführung neuer Prozesse oder Technologien. Der Schlüssel hierbei liegt darin, die Mitarbeiter\*innen rechtzeitig zu informieren und aktiv in den Veränderungsprozess einzubeziehen, um eine Partizipation zu gewährleisten. Die verschiedenen Medien, darunter die optimierte Webseite, Flyer, Plakate, interne Social Intranets, E-Mail-Verteiler und Videoansprachen, dienen als wirksame Werkzeuge für die Verbreitung von Informationen. Diese Medien ermöglichen nicht nur die klare Darstellung der vier Treiberthemen, sondern fördern auch eine umfassende Kommunikation, die auf Verständlichkeit und Akzeptanz abzielt. Eine offene, ehrliche und



zielgerichtete Kommunikation steht im Zentrum dieses Ansatzes. Die Mitarbeiter\*innen sollen nicht nur über die Veränderungen informiert werden, sondern auch verstehen, warum diese notwendig sind, und welchen Mehrwert sie bringen. Die Möglichkeit zur Teilnahme und Mitgestaltung wird betont, um eine positive Einstellung und eine engagierte Mitarbeit zu fördern. Wichtig ist es, zu betonen, dass die Kommunikation nicht mit der Implementierung endet. Selbst während und nach der Umsetzung muss der Dialog aufrechterhalten werden. Es ist entscheidend, einen offenen Kanal für Feedback, Probleme und Verbesserungsvorschläge zu schaffen. Die kontinuierliche Kommunikation gewährleistet nicht nur eine erfolgreiche Einführung, sondern auch eine langfristige Anpassung und Integration der digitalen Veränderungen in den Arbeitsalltag der Mitarbeiter\*innen. Diese Begleitkommunikation ist ein kontinuierlicher Prozess, der Vertrauen aufbaut, die Mitarbeiter\*innen aktiv einbindet und eine offene Dialogkultur fördert. Die Bereitschaft, zuzuhören und auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter\*innen einzugehen, trägt maßgeblich zum Erfolg von Digitalisierungsprojekten bei.

### Anwendung der Kommunikationsmedien

Medium	Zeitintervall	Kategorie	empfohlene Kommunikationsweise
<b>Flyer A5</b> (Treiberthemen)	Intervall-Einsatz; erfolgt mit Pausen	klassische Werbung (analog & digital)	Verteilen via E-Mail, analog in betroffenen Abteilungen, Intranet, Social Intranet sowie Download auf der Webseite
<b>Plakate</b> (Treiberthemen)	Einsatz an prägnanten Stellen im Rathaus und online (Neugierde wecken)	klassische Werbung (analog & digital)	Verteilen via E-Mail, analog im Rathaus und Abteilungen, Intranet, Social Intranet sowie Download auf der Webseite
<b>Status Updates</b> (Treiberthemen und Prozesse)	regelmäßige Updates über Erfolge und Fortschritte in den Einzelprozessen und Treiberthemen	Direkt -Marketing (Partizipation und gezielter Kommunikationsfluss)	Intranet, E-Mail, Newsletter und Social Intranet
<b>Digital Transfer Forum</b> (verschiedene Formate)	regelmäßig betroffene Abteilungen abholen	Event-Marketing	Mithilfe der verschiedenen Formate bietet sich die Möglichkeit für Mitarbeiter*innen, sich über die Digitalisierungsthemen in der Stadt und den einzelnen Ämtern und Sachgebieten zu informieren.
<b>Demo-Sessions</b> Total-Digital-Akademie	passend vor Einführung von Prozessen in betroffenen Abteilungen anwenden	partizipatives Marketing	Mitarbeiter*innen aufklären, Ängste nehmen, Wissen vermitteln, an das zukünftige Bild gewöhnen, spaßige Erfolgsergebnisse generieren, Veranstaltung mit positiven Erinnerungen belegen (bspw. RPA-Roboter live generieren)
<b>Webseite</b>	regelmäßig	digitale Medien	Infos zum Projekt, Statusberichte, Projektteam-Vorstellung, wichtig: Quick-Wins-Präsentation. VCC-Mitglied muss Fortschritt dokumentieren und als Content auf der Webseite implementieren
<b>Video Content</b> (Treiberthemen)	vor Einführung der Technologie	digitale Medien	Einsatz, um Mitarbeiter*innen grundsätzlich vor einer Implementierung einer neuen Technologie über diese zu informieren und mögliche Ängste abzuschwächen.

# 10.16 WEBSEITE DIGI-STRATEGIE GIESSEN

## Erfahrungen und Empfehlungen für die Einführung einer Digitalisierungsstrategie

### Ausgangssituation:

Der Beginn der Corona-Pandemie in Deutschland im Frühjahr 2020 markiert gleichzeitig den Beginn der Erarbeitung der ersten Digitalisierungsstrategie für die Stadtverwaltung der Universitätsstadt Gießen durch die Stabsstelle Organisationsentwicklung & Digital Strategie. Dabei wurden drei Ziele formuliert:

**Ziel 1:** OZG Umsetzung

**Ziel 2:** OZG weiterdenken (OZG+)

**Ziel 3:** Digitalisierung der Verwaltung

Die ersten beiden Ziele waren gewissermaßen gesetzlich notwendig, während das dritte Ziel ein selbst gesetztes Ziel war, mit dem Anspruch, möglichst viele Mitarbeitende der Stadtverwaltung Gießen bestmöglich zu begeistern und zu motivieren, den Weg der digitalen Transformation gemeinsam zu gehen und zu gestalten.

Um Handlungsfelder für die digitale Transformation der Stadtverwaltung zu identifizieren und die richtigen Maßnahmen ergreifen zu können, galt es im ersten Schritt, den digitalen Reifegrad der Ämter und Organisationseinheiten zu ermitteln. Dabei ging es explizit nicht darum, einen potenziellen Fehlstand aufzudecken, sondern vielmehr darum, zielführende Konzepte, Maßnahmen und Anleitungen zu entwickeln, die einen homogenen Wissens- und Innovationsstand für die gesamte Stadtverwaltung gewährleisten.



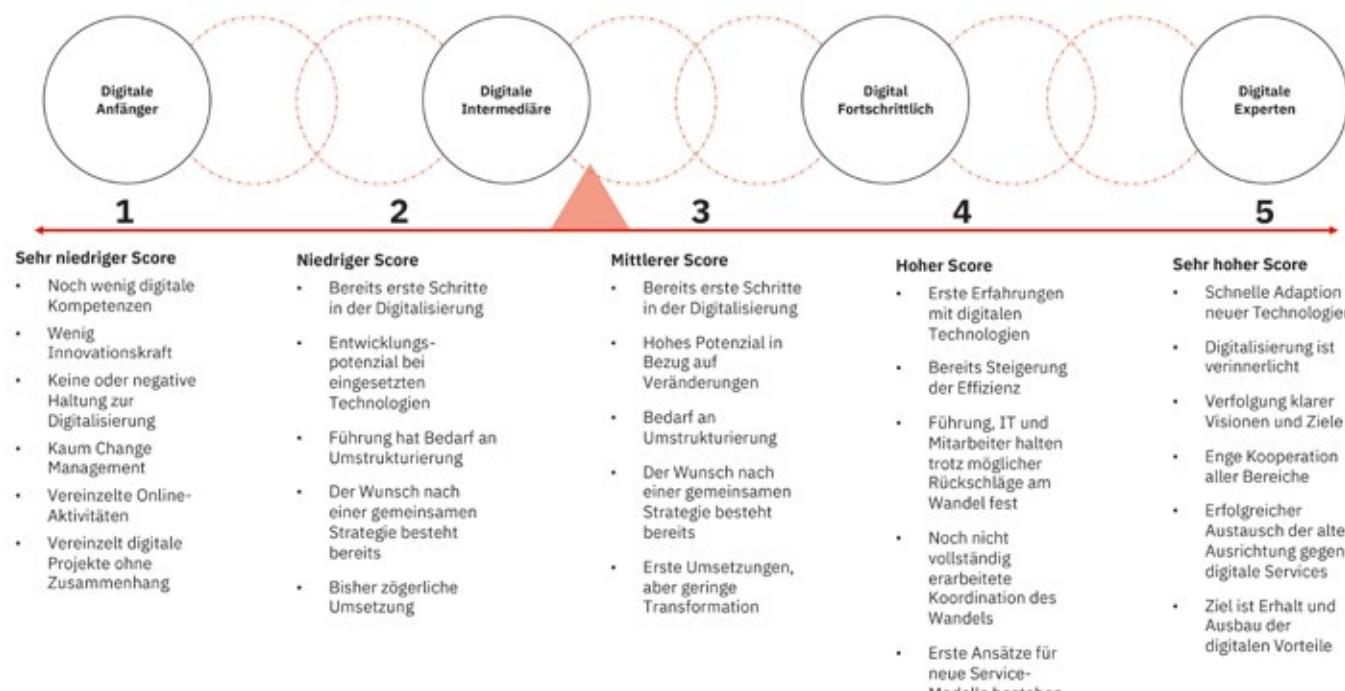
### Digi-Check für Kommunen

Das hessische Ministerium für Digitalisierung und Innovation bietet auf ihrer Webseite einen „Digi-Check für Kommunen“ an <https://www.smarte-region-hessen.de/digi-check> mit QR-Code. Diesen haben wir in Total Digital zur Bestimmung und dem Vergleich der digitalen Reife der sechs IKZ-Kommunen zu Projektbeginn und am Projektende genutzt.

Sechs Dimensionen wurden in der Reifegradbestimmung betrachtet:

1. Mitarbeiter\*innen  
(digitale Kompetenzen und Qualifikationen)
2. Arbeitskultur  
(Einstellung zu einem digitalen Entwicklungsprozess)
3. Technologie  
(Kompetenzen und Infrastruktur für zukünftige Innovation)
4. Kunden-/Nutzererlebnis  
(für Bürger\*innen genauso wie für Angestellte der ÖV)
5. Allgemeine Entwicklung  
(aktives Fortschreiten der Digitalisierung)
6. Strategie  
(Existenz und Tiefe eines Digitalisierungskonzeptes)

### Reifegrad Dimensionen



Im November 2020 erfolgte die Durchführung einer Bewertung aller sechs Dimensionen in den jeweiligen Ämtern und Organisationsbereichen durch die Teilnahme von Führungskräften an einer Online-Umfrage. Es war damals schon angedacht, diese Umfrage regelmäßig zu wiederholen, um in Zukunft eine zeitliche Entwicklung für die Stadtverwaltung Gießen visualisieren zu können.

Die folgenden vier Handlungsfelder wurden nach Auswertung der Umfrage für die Digitalisierungsstrategie formuliert, mit zentralen Maßnahmen gefüllt und in quartalsweise Arbeitspakete übersetzt:

1. Prozesse und Organisation
2. Kulturwandel
3. Personal
4. Technologie und Arbeitsplatz

Die Ziele und Handlungsfelder wurden in einer Roadmap in Form konkreter Maßnahmen und Projekte festgehalten, die in den Jahren 2021-2023 umgesetzt werden sollten. Die erste Digitalisierungsstrategie der Stadtverwaltung Gießen lief im Dezember 2023 aus.

## Der Weg zur neuen Digitalisierungsstrategie 2024

Im Januar 2024 beauftragte der amtierende Oberbürgermeister Herr Becher die Stabsstelle Organisationsentwicklung & Digitale Strategie damit, die Digitalisierungsstrategie zu evaluieren und neu auszurichten. Die Neuaustrichtung der Strategie soll dabei helfen, den aktuellen Status-quo zu erkennen, neue Ziele zu definieren und geeignete Maßnahmen zu konzipieren. In der ersten Strategie waren die 29 Digitalisierungslotsen (Stand 22.04.24) ein wichtiger Baustein, um Mitarbeiter für die Mitgestaltung der Verwaltungsdigitalisierung zu gewinnen. Sie halfen und helfen immer noch dabei, Ängste und Vorbehalte der Mitarbeiter abzubauen und unterstützen bei der Umsetzung der Prozessdigitalisierung und Einführung der eAkte. Auf Wunsch des Oberbürgermeisters Herrn Becher sollte auch in der Erarbeitung und Umsetzung der Strategie ab 2024 eine breite Beteiligung aller Mitarbeitenden sichergestellt werden. Als wichtigstes 24/7/365-verfügbares digitales Transferforum zu den Mitarbeitenden wurde – von den Fördermitteln aus Total Digital finanziert – eine nur für Mitarbeitende zugängliche Webseite entwickelt, die folgende drei Hauptaufgaben erfüllen musste:

1. fortlaufende, offene Kommunikation über den Stand der Strategieentwicklung
2. Formate zur Beteiligung an der Strategieentwicklung und der digitalen Transformation der Stadtverwaltung
3. Angebote zum Ausbau der digitalen Kompetenzen im Sinne von „Wissen, Können, Wollen/Dürfen“ der Mitarbeitenden

Der Bekanntheitsgrad des Förderprojektnamens „Total Digital“ wurde konsequenterweise werbewirksam im Slogan auf der Startseite „Total Digital. Gemeinsam in die Zukunft“ genutzt. Im Menüpunkt „Pinnwand“ gibt es regelmäßige News und Updates zur Strategieentwicklung und Events rund um die Verwaltungsdigitalisierung und die Aktivitäten der Stabsstelle, die sich selbst im Menüpunkt „Über uns“ präsentierte.

Im Menüpunkt „Veranstaltung“ haben die Mitarbeitenden die Möglichkeit, verschiedene Informationsformate zur Verwaltungsdigitalisierung zu buchen, wie z. B. einen Crash-Kurs Smart-City oder eine Enaio-Sprechstunde.

Im Menüpunkt „Strategie“ wurden die Mitarbeitenden über ihre Möglichkeiten zur Beteiligung an der Entwicklung der neuen Digitalisierungsstrategie informiert. Diese waren:

Mitte April 2024

Führungskräfteinterviews: Interviews zur Generierung eines breiten, qualitativen Blicks auf die Organisation wurden mit Dezernent\*innen und Leitungen der Querschnittsämter durchgeführt.

Ende April 2024

Online-Umfrage: Online-Umfragen mit Mitarbeitenden und Führungskräften wurden durchgeführt, um verschiedene Perspektiven zum aktuellen Stand der Digitalisierung in der Stadtverwaltung aufzunehmen.

Anfang Mai

Reifegrad-Workshop: In Reifegrad-Workshops wurden die Erkenntnisse aus den Führungskräfteinterviews und den Online-Umfragen genutzt, um Soll-Bilder und strategische Ziele für die Verwaltung zu erarbeiten.

Mitte Mai

Maßnahmen erarbeiten: Im Nachgang der Reifegrad-Workshops wurden aus den strategischen Zielen konkrete Maßnahmensteckbriefe abgeleitet und in eine zeitliche Roadmap überführt.

Mitte Juni

Finalisierung: Es wurde die neue Digitalisierungsstrategie finalisiert.

Ende Juni

Ergebnispräsentation: Vorstellung des Strategiedokumentes in verschiedenen Gremien und auch interessierten Kolleg\*innen.

Online-Feedback-Formular mit der Einladung, in der Erarbeitung der Digitalisierungsstrategie mit eigenen Ideen mitzumachen. Abgefragt werden dazu neben Vor-, Nachname, E-Mail, Amt/Organisationseinheit auch

- Ich habe eine Digitalisierungsidee.
- Ich habe eine Frage zu aktuellen Digitalisierungsprojekten.

Der Oberbürgermeister Herr Becher persönlich bewarb die Webseite mit einer E-Mail an alle Mitarbeitenden. Mitarbeiter ohne eigenen PC-Anschluss wurden und werden durch einen entsprechenden Aushang am Schwarzen Brett erreicht und konnten über einen zentralen PC in ihrer Abteilung teilnehmen. Die Resonanz der Mitarbeitenden auf das Informations- und Beteiligungsangebot war sehr positiv und wurde sofort fleißig genutzt. Alle Rückmeldungen über die Webseite kommen zur Stabsstelle und werden dort als Tasks in einem Kanban-Board in der Projektmanagementsoftware Stackfield erfasst und von den für das jeweilige Thema zuständigen Mitarbeitenden abgearbeitet. Die Anfragenden werden über die von ihnen angegebene E-Mail wieder kontaktiert.

Um eine möglichst breite Bekanntheit der Webseite innerhalb der Belegschaft zu erreichen, wurde sie

- im Intranet verlinkt,
- zum festen Bestandteil im einmal monatlich erscheinenden Rundschreiben,
- und im Welcome-Day für neue Mitarbeitende vorgestellt.



### Die wichtigsten Learnings aus der 1. Digitalisierungsstrategie:

#### 1. Learning – es geht nur mit 100 % Unterstützung von ganz oben

Die Stabsstelle für Digitalisierung wurden in 2019 noch unter Oberbürgermeisterin Frau Grabe-Bolz geschaffen. Die Digitalisierungsstrategie wurde im November 2020 verabschiedet. Ein Jahr später, im Dezember 2021, trat der neue Oberbürgermeister Frank-Tilo Becher die Nachfolge von Frau Grabe-Bolz an. Ohne die von Beginn an gegebene 100 % Unterstützung durch Herrn Becher – sowohl bei der Erarbeitung als auch bei der Umsetzung der Digitalisierungsstrategie – würde der Erfolg nur mäßig sein.

**Lösung:** Bevor die erste Zeile einer Digitalisierungsstrategie geschrieben wird, muss die 100 % Unterstützung der obersten Instanz der Stadtverwaltung sichergestellt sein.

#### 2. Learning – Klare Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten

In der ersten Strategie wurden Rollen für die Stabsstelle, die IT, das Haupt- und Personalamt, die restlichen Ämter insgesamt, die Digital-Lots\*innen und die Bürger\*innen beschrieben. In der Roadmap wurden die Ziele und Handlungsfelder in konkrete Maßnahmen und Projekte übersetzt. Die Stabsstelle gab es zu diesem Zeitpunkt erst ein Jahr. Mehr Zeit für die Diskussion und die Vereinbarung von Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten hätten die Umsetzung der Maßnahmen und Projekte erleichtert.

**Lösung:** Sich schon in der Erarbeitung einer Digitalisierungsstrategie Zeit für diskussionsintensive Gespräche zur Vereinbarung von Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten nehmen.

#### 3. Learning – Kommunikation und Beteiligung der Mitarbeitenden

Die erste Strategie wurde vornehmlich auf Führungsebene und federführend von der Stabsstelle für Digitalisierung, dem Amt für IT und dem Personalamt erarbeitet und vom Magistrat genehmigt. Die Mitarbeiter\*innen wurden nicht bzw. nicht ausreichend beteiligt, was Ängste, Unsicherheit und Skepsis erzeugte.

**Lösung:** Proaktive und permanente Kommunikation insbesondere über eine eigene Webseite zur Digitalisierungsstrategie mit News und Beteiligungsmöglichkeiten für Führungskräfte, Mitarbeiter\*innen und Politik. Ziel: Bestmögliche Transparenz über die Aktivitäten und bestmögliches Commitment einer möglichst großen Zahl der Angestellten.

## 4. Learning – Externe Unterstützung bei der Erarbeitung einer Digitalisierungsstrategie

Die Erarbeitung einer Digitalisierungsstrategie für eine komplette Stadtverwaltung ist eine sehr komplexe anspruchsvolle Aufgabe. Das Hinzuziehen eines\*einer erfahrenen Beraters\*Beraterin hat sich in der ersten Strategie bewährt. Allerdings wurde das Kommunikations- und Beteiligungskonzept nicht ausreichend beleuchtet, mit den oben schon genannten Folgen.

**Lösung:** Sich ausreichend Zeit nehmen für die Suche nach einem\*einer verwaltungserfahrenen Berater\*in, der\*die auch Kommunikations- und Beteiligungslösungen für die Erarbeitung und Umsetzung einer Digitalisierungsstrategie aufzeigen kann.

## 5. Learning – Mitarbeiter\*innen eine Stimme geben

Die Kommunikationsmaßnahmen zur ersten Digitalisierungsstrategie waren beschränkt. Vor allem fehlten den Mitarbeiter\*innen Möglichkeiten, die zur Verfügung gestellten Informationen zu hinterfragen und eigene Ideen einzubringen. Ein breites Wissen über und Commitment zur Digitalisierungsstrategie konnte so nicht erreicht werden.

**Lösung:** Auf der eigens für die Digitalisierungsstrategie geschalteten Webseite gab es auch Feedbackformulare, die es den Mitarbeiter\*innen ermöglichte, jederzeit Fragen zu stellen und eigene Ideen einzubringen.

## 6. Learning – Wissen macht sicher

Durch das OZG angestoßen und die Stabsstelle für Digitalisierung getrieben, beschäftigte man sich Anfang 2020 erstmalig intensiver mit digitalen Transformationen der Stadtverwaltung Gießen. Die digitale Reife der Mitarbeiter\*innen war sehr unterschiedlich ausgeprägt, so auch das Verständnis für die Notwendigkeit, den Sinn und Zweck der Digitalisierung. Mangels eines qualifizierten langfristig konzeptionierten Qualifizierungsplanes sah sich die Stabsstelle oft in der Rolle des Wissensvermittlers, um Vorbehalte und Ängste vor den Veränderungen durch die Digitalisierung abzubauen.

**Lösung:** Ein langfristig angelegter auf die definierten Handlungsfelder und Maßnahmen einzahlender Qualifizierungsplan für Mitarbeiter\*innen und Führungskräfte muss ein fester Bestandteil einer Digitalisierungsstrategie sein.



## Die wichtigsten Learnings aus Entwicklung der Webseite „Total Digital“:

### 1. Learning – Ressourcen-Check

Die Ausarbeitung des Agenturbriefings und das Management eines externen Webseiten-Dienstleisters kostet Zeit und Geld. Insbesondere das Nachverfolgen der offenen Korrektur-Tasks bindet meist Ressourcen von mindestens zwei Mitarbeiter\*innen (4-Augenprinzip).

**Lösung:** Vor Beauftragung einer Agentur zuerst in enger Zusammenarbeit mit der IT prüfen, ob eine interne Webseite zur Verfügung steht, die mit den benötigten Funktionen und Content erweitert werden kann. Erst, wenn intern keine Ressourcen zur Verfügung stehen, eine externe Agentur anfragen – basierend auf einem vorher zusammen mit der IT erarbeiteten Konzept.

## 2. Learning – Webseitenkonzept

Wie bereits erwähnt, bindet die Steuerung einer Agentur intern einige Ressourcen. Insbesondere die Abstimmungsarbeiten während der Webseitenentwicklung sind besonders zeitaufwendig, wenn es vorher kein internes möglichst detailliertes Webseitenkonzept gibt.

**Lösung:** Zuerst inhaltliches Konzept inkl. technischen Anforderungen zusammen mit der IT für Webseite entwickeln (z. B. Daumen-hoch/-unter-Funktion, Antwort-E-Mail geht wohin...). Das Konzept wird dann gemeinsam mit dem gewählten Dienstleister finalisiert und in regelmäßigen Meetings überprüft.

## 3. Learning – Protokoll war gestern...

Geschieht die Auswahl einer Agentur unter Zeitdruck, kann schon einmal vergessen werden, zu hinterfragen, wie die Agentur das Projektmanagement gestaltet. Die Tasks wurden mit schriftlichen Protokollen, E-Mails und Telefon nachverfolgt, was für beide Seiten weder effektiv noch effizient war.

**Lösung:** Eine Agentur sollte es immer ermöglichen, Projekte wie die Entwicklung einer Webseite, mittels eines Ticketsystems zu managen. Ein Ticketsystem gewährleistet für alle Beteiligten zu jeder Zeit die notwendige Transparenz über den Stand der Abarbeitung der einzelnen Tasks bzw. den Stand des Gesamtprojektes. Das ist insbesondere für die Projektmanager auf beiden Seiten ein unerlässliches Hilfsmittel.

## 4. Learning – interne Kommunikation

Die Hauptaufgaben der Webseite waren, die Information und die Beteiligung der Mitarbeitenden der Stadtverwaltung Gießen jederzeit transparent sicherzustellen. Aufgrund eines selbst-auferlegten Zeitdrucks für die Fertigstellung der Webseite wurde der Kommunikation vor und während der Webseiterstellung nicht genügend Aufmerksamkeit geschenkt.

**Lösung:** Vor dem Start des Vorhabens und während der Entwicklung Mitarbeiter\*innen über die zur Verfügung stehenden Kanäle, wie z. B. Rundschreiben, Intranet, E-Mail, schwarzes Brett etc., informieren.

## 5. Learning – Content braucht Ressourcen und Verantwortlichkeiten

Die Entwicklung einer Webseite und Produktion des ersten initialen Contents beansprucht insbesondere die für das Projekt verantwortlichen internen Mitarbeiter\*innen. Nach der Veröffentlichung der Webseite ist ein großer Brocken geschafft. Nun lebt eine Webseite bekanntlich von regelmäßig veröffentlichtem neuen Content. Wenn die Ressourcen (Menschen und Geld) und Verantwortlichkeiten für die regelmäßige Contenterstellung nicht vor dem Launch einer Webseite geklärt sind, sinkt die Lust der Mitarbeiter\*innen schnell, die Webseite oft zu besuchen.

**Lösung:** Vor dem Launch einer Webseite müssen die notwendigen Ressourcen und Verantwortlichkeiten für die regelmäßige Contenterstellung geklärt sein.

# 10.17 DIGI-LOTSEN\*LOTSINNEN

## Einbindung und Rolle der Digitalisierungslotsen\*innen

### Rolle der Digital-Lotsen\*innen:

g in der Verwaltung zu fördern, um den beruflichen Alltag unserer Mitarbeiter\*innen besser und einfacher zu gestalten. Sie sind mit Leidenschaft bei der Sache und glauben an die Verbesserung des Arbeitsalltags durch Digitalisierung.

Sie helfen unseren Mitarbeiter\*innen dabei, die komplexe digitale Landschaft zu verstehen und führen sie durch diese hindurch, indem sie ihnen die Werkzeuge und das Wissen zur Verfügung stellen, das sie brauchen, um im digitalen Wandel erfolgreich zu sein. Sie sind diejenigen, die unser Projekt in den jeweiligen Abteilungen erklären und bei der Einführung zur Seite stehen (Training on the Job). Sie geben ihre Erfahrungen und ihr Fachwissen weiter und helfen, aufkommende Ängste zu überwinden und das Potenzial digitaler Werkzeuge und Technologien zu verdeutlichen.

### Digi-Lotsen\*Lotsinnen als interne Kommunikatoren

#### Strukturen:

Digital-Lotsen\*Lotsinnen sind in den jeweiligen Abteilungen Ansprechpartner\*innen und haben eine repräsentative Funktion für die jeweiligen Mitarbeiter\*innen.

#### Promotoren:

Sie sind unser Sprachrohr, sie greifen Flurfunk auf und beeinflussen diesen im positiven Sinne. Sie sprechen positiv über unser Projekt und beeinflussen die Meinung ihrer Kollegen\*Kolleginnen somit unterbewusst im positiven Sinne.

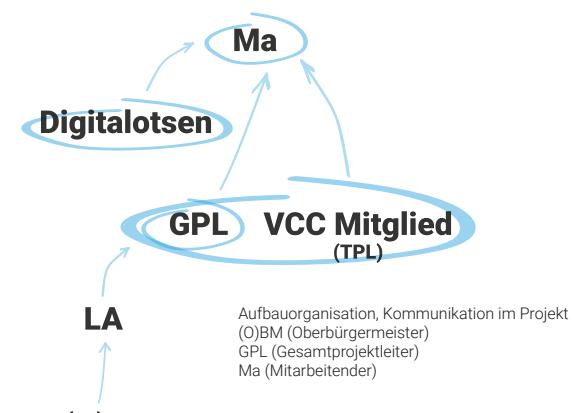
#### Ansprechpersonen und Hilfe:

Sie sind vor Ort bei der Einführung von Digitalisierungsprozessen und bekommen die ihren Kollegen\*Kolleginnen nach dem Prinzip "Training on the job" zur Seite zu stehen und ihnen aktiv zu helfen. Hierdurch nehmen sie Ängste und machen Digitalisierung greifbarer und verständlicher.

### Widerstandbekämpfer\*innen:

Sie gehen aktiv gegen Widerstände vor, kommunizieren, nehmen Angst und entgegnen diesen mit positiven Argumenten. Sie zeigen die Vorteile auf und helfen, das Projekt besser zu verstehen.

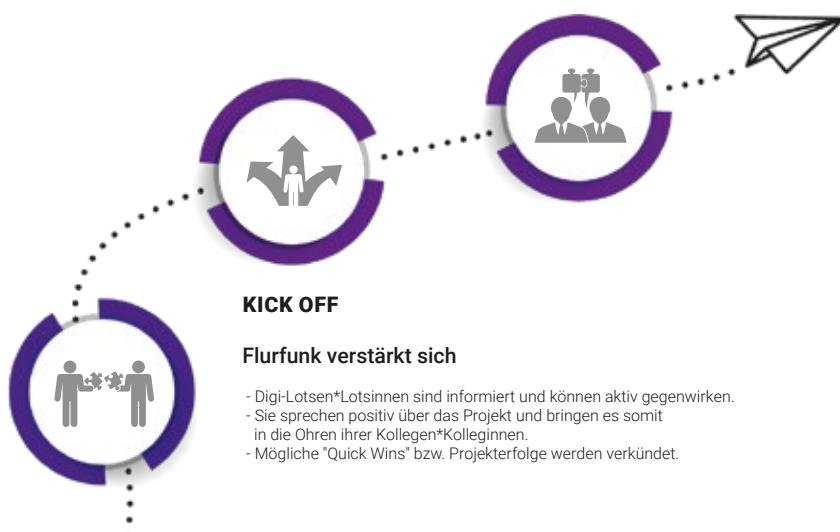
## »DIGILOTSEN SIND UNSER POSITIVER FLURFUNK.«



### TRAINING ON THE JOB

#### aktiv begleiten

- Digi-Lotsen\*Lotsinnen sind in den Abteilungen, helfen ihren Kollegen\*innen im Einführungsvorprozess und beantworten aktiv Fragen.





# 10.18 WORKSHOP DIGI-LOTSEN\*LOTSINNEN

## Einführung Digitalisierungslotsen\*lotsinnen in Limburg a.d. Lahn

### Total Digital - Vorteile der interkommunalen Zusammenarbeit bei der Einführung von Digitalisierungslotsen

Im folgenden Kapitel finden Sie Erfahrungen und Empfehlungen aus einem Workshop mit Führungskräften der Stadtverwaltung Limburg.

#### Ausgangssituation:

Neben Gießen, Wetzlar, Marburg, Fulda und Offenbach ist Limburg die kleinste (38.658 Einwohner\*innen) der sechs Kommunen des IKZ „digitalekommune@hessen“ (<https://www.digitalekommunehessen.de/>) und wie die anderen Kommunen auch Teil des Förderprojektes „Total Digital“. In Gießen, Wetzlar, Fulda und Offenbach war schon zu Beginn des Projektes „Total Digital“ die Einführung von Digitalisierungslotsen\*lotsinnen in vollem Gange. In Limburg gab es seitens des Personalamtes und des IT-Amtes ebenfalls den Wunsch, Digitalisierungslotsen\*lotsinnen zur Unterstützung des digitalen Transformationsprozesses in der Stadtverwaltung Limburg einzuführen. Nur fehlte in Limburg noch der richtige Ansatz um die Führungskräfte für die Unterstützung bei der Einführung von Digitalisierungslotsen\*lotsinnen zu begeistern. In einem Workshop mit den Führungskräften der Limburger Stadtverwaltung und der Unterstützung der mit Digitalisierungslotsen\*lotsinnen erfahrenen Kommunen Gießen, Wetzlar, Fulda und Offenbach sollte der Grundstein für das Kick-Off „Digi-Lotsen\*lotsinnen Limburg“ gelegt werden.

**Ziel:** Begeisterung der Führungskräfte für die Einführung von Digitalisierungslotsen\*lotsinnen durch Information zu den Vorteilen für sie als Führungskraft, für ihre Mitarbeiter\*innen, für die Stadtverwaltung und die Bürgerschaft.

#### Workshop-Konzept:

Aufteilung der Teilnehmer\*innen in 2 Gruppen (Durchzählen mit 1, 2)

Aufteilung der IT-Amtsleitung und Leitung des Personalamtes auf die Moderation jeweils einer Gruppe unterstützt durch die o. g. Teilnehmer aus Gießen

**1. Workshop:** Beantwortung der Frage „Erwartungen und Ziele?“ und Sammlung der Antworten auf Karten an einer Pinnwand je Gruppe

**2. Workshop:** Gruppen tauschen die Pinnwände, kommentieren und ergänzen die Antworten der anderen Gruppe

Dokumentation der Ergebnisse per Fotodokumentation

**Einladung:** Schriftliche Einladung der Führungskräfte per E-Mail unterstützt durch die „Bewerbung“ durch den Bürgermeister in den Amtsleitersitzungen vor dem Event.

**Termin/Zeitbedarf:** Dienstag 05.09.23 10 – 14 Uhr inkl. Mittagsimbiss.

**Ort:** Ein Saal und das Foyer in der Stadthalle Limburg mit Konferenztechnik für ein hybrides Setting aus Live- und Online-Video-Vorträgen.

Teilnehmer\*innen seitens der Total Digital- bzw. IKZ-Kommunen:

Projektleiter „Total Digital“ aus Gießen

Referenten\*Referentinnen = Digi-Lotsen\*lotsinnen-Beauftragte\*r aus der jeweiligen Kommune

Eine Digi-Lotsin aus Gießen

Zwei Studentinnen des dualen Studienganges

„Digitale Verwaltung“ aus Gießen

VCC-Teammitglied Limburg

IT-Amtsleitung und Leitung Personalamt Limburg

#### Ablauf:

10:00 - 10:30 Begrüßung und Präsentation aus Gießen (live), Wetzlar (virtuell), Offenbach (virtuell) und Fulda (virtuell)

10:30 – 11:00 Austausch der Führungskräfte aus Limburg mit den Vortragenden und den o. g. Mitarbeiter\*innen aus Gießen

11:00 – 12:00 1. Workshop

12:00 - 13:00 Ansprache Bürgermeister, Mittagessen & weiterer Austausch aller Teilnehmer\*innen untereinander

13:00 – 14:00 2. Workshop

14:00 Verabschiedung

#### Feedback der Teilnehmer\*innen:

Am Ende der Veranstaltung wurde jede\*r Teilnehmer\*in um Rückmeldung zur Veranstaltung gebeten. Alle äußerten sich sehr positiv. Zwei der Teilnehm\*innen sagten sogar, dass sie sehr positiv überrascht seien, obwohl sie vor der Veranstaltung sehr skeptisch waren, weil sie mit dem Thema nichts anfangen konnten. Lediglich der persönliche Austausch mit den virtuell vortragenden Referent\*innen wurde vermisst.



#### Learnings:

1. Überraschender- und erfreulicherweise kamen mehr Führungskräfte als es schriftliche Zusagen gab. Insfern sollten Sie immer etwas mehr Platz, Essen und Trinken einplanen.

2. Die Veranstaltung wurde als hybride Veranstaltung durchgeführt, also einer Mischung aus Live und virtuellen Vortragenden und Teilnehmer\*innen. Die Rückmeldung der Teilnehmer\*innen und technische Schwierigkeiten haben einmal mehr gezeigt, dass die persönliche menschliche Interaktion durch nichts zu ersetzen ist.

3. Es wurde sehr begrüßt, dass die Digitalisierungslotsen\*lotsinnen-Beauftragte und eine Digitalisierungslotsin aus Gießen ihre Erfahrungen auf der Veranstaltung teilte und für Fragen vor Ort zur Verfügung stand, aber es war zu wenig. Idealerweise hätte es für die Limburger Führungskräfte die Möglichkeit gegeben, sich mit mindestens einer Führungskraft und einem\*einer Digitalisierungslotsen\*lotsin aus den Kommunen mit Digitalisierungslotsen\*lotsinnen auszutauschen, um von den jeweiligen Erfahrungen profitieren zu können und für die Menschen in der Limburger Stadtverwaltung die bestmögliche Herangehensweise zu finden.

4. Die Unterstützung durch die Ansprache des Bürgermeisters, der seinerseits voll hinter der Einführung von Digitalisierungslotsen\*lotsinnen in Limburg steht, hat zweifellos einen entscheidenden Beitrag zum Gelingen der Veranstaltung geleistet.

5. Vier Stunden inkl. einer einstündigen Mittagspause mit Imbiss war genau richtig dosiert, um den Grundstein für die Entwicklung eines für Limburg passenden Digitalisierungslotsen\*lotsinnen-Konzeptes zu legen.



**ICH WAR SEHR SKEPTISCH, WAS DA WOHL AUF MICH ZUKOMMEN WIRD. AM ENDE HABE ICH ABER DEN NUTZEN VON DIGI-LOTSEN\*LOTSENNE ERKANNT UND WERDE DIE EINFÜHRUNG IN DER STADT-VERWALTUNG LIMBURG UNTERSTÜTZEN.**

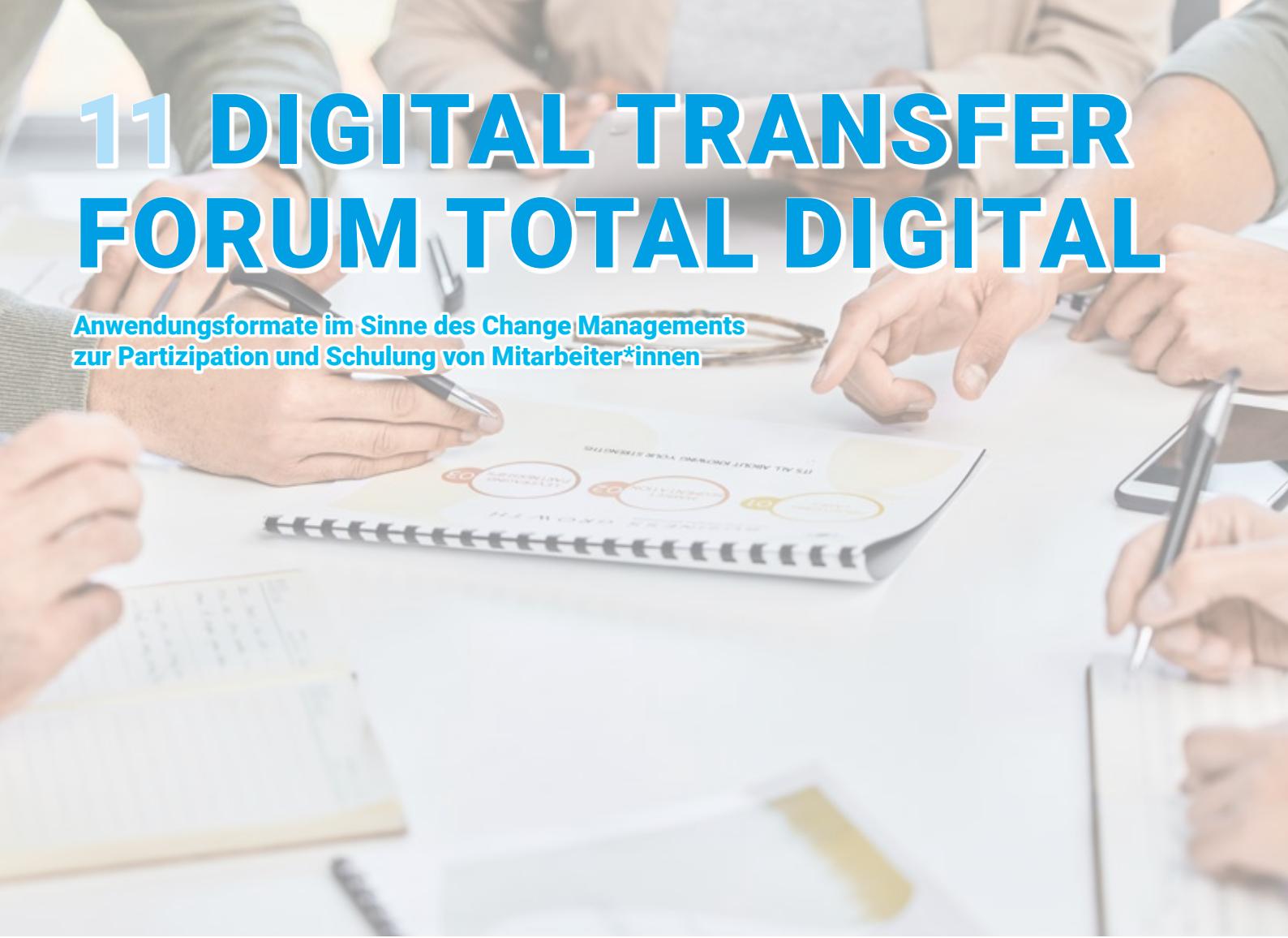


Feedback einer Teilnehmerin



# 11 DIGITAL TRANSFER FORUM TOTAL DIGITAL

Anwendungsformate im Sinne des Change Managements  
zur Partizipation und Schulung von Mitarbeiter\*innen



## Das Digital Transfer Forum

Im Projekt „Total Digital“ und gerade auch resultierend aus dem Treiberthema Change Management war ein Eckpfeiler des Projektantrags, ein Digital Transfer Forum im Rahmen von verschiedenen Beteiligungsformaten für Mitarbeiter\*innen zu entwickeln.

Im Förderantrag wird das Digital Transfer Forum wie folgt definiert:



**Das Digital Transfer Forum  
fokussiert sich auf die frühzeitige  
Einbeziehung von und Wissens-  
vermittlung an Mitarbeiter\*innen als  
wichtige Stakeholder im Change-  
Prozess zur digitalen Transformation  
der Verwaltung.**



## Hintergrund

In einer Zeit, in der die Digitalisierung einen immer größeren Einfluss auf die Verwaltung, deren Mitarbeiter\*innen und den öffentlichen Sektor insgesamt hat, spielen Beteiligungsformate eine Schlüsselrolle bei der Schaffung einer offenen, partizipativen und zukunftsorientierten Arbeitsumgebung. Mit der Einführung und Förderung des Digital Transfer Forums sollen Mitarbeiter\*innen in der öffentlichen Verwaltung effektiv mit dem Thema Digitalisierung vertraut gemacht werden. Es geht speziell auch darum, ihnen die Angst vor dem Neuen zu nehmen und mit ihnen gemeinsam Prozesse und die Zukunft ihrer Kommunen zu gestalten. Innerhalb dieser Formate ist sehr viel Spielraum: Angefangen mit einfachen Frontalvorträgen über Beteiligungsformate bis hin zu interaktiven Workshop-Ideen wird ein breites Spektrum an Mitarbeiter\*innen angesprochen und idealerweise mit auf die Reise der Digitalisierung genommen. Speziell bedacht werden die Außenstellen und Eigenbetriebe der jeweiligen Kommunen. Hier ist es besonders schwer, Mitarbeiter\*innen für die Digitalisierung zu begeistern. Viele Mitarbeiter\*innen besitzen keinen Desktoparbeitsplatz und haben auch sonst in ihrem Arbeitsalltag wenig Berührung mit digitalen Themen. Gerade für diese Mitarbeiter\*innen bedarf es besonderer Formate, die sich an die Gegebenheiten und das Zeitmanagement der jeweiligen Berufsgruppen anpassen.

# 11.1 AUFBAU & KONZEPTION

## Erläuterung des Drei-Säulen-Modells

### Das Konzept

Die Grundlage des Digital Transfer Forums ist ein Drei-Säulen-Modell, das dazu dient, verschiedene Formate zu definieren und zu skalieren. Zu Beginn des Konzeptentwurfs wurde aus dem „Digital Transfer Forum“ das „Total Digital Forum“. Dieser Schritt diente der Einheit der Marke. Somit mussten nicht verschiedene Formate beworben werden und es verdeutlicht sich, dass das „Total Digital Forum“ ein Teil des Projektes „Total Digital“ ist. Die drei Säulen sind das Total-Digital-Forum, das Total-Digital-Café und die Total-Digital-Akademie.



### Diese drei Säulen sollen in den verschiedenen Formaten folgende Gesichtspunkte fördern:

#### Partizipation und Engagement fördern

Beteiligungsformate ermöglichen es den Mitarbeiter\*innen, aktiv an Entscheidungsprozessen und Strategieentwicklungen im Bereich der Digitalisierung teilzunehmen. Dies fördert ihr Engagement und ihre Identifikation mit den Zielen und Herausforderungen der Digitalisierung.

#### Vielfalt der Perspektiven nutzen

Die Digitalisierung betrifft verschiedene Bereiche und Ämter innerhalb der öffentlichen Verwaltung. Beteiligungsformate ermöglichen es, die Vielfalt der Perspektiven und Erfahrungen der Mitarbeiter\*innen zu nutzen, um künftige Prozesse effektiver zu gestalten und die Digitalisierung voranzutreiben.

#### Innovation und Ideenförderung

Mitarbeiter\*innen in der öffentlichen Verwaltung verfügen über wertvolles Fachwissen und innovative Ideen. Beteiligungsformate bieten die Möglichkeit, diese Ideen zu identifizieren und zu fördern, um innovative digitale Lösungen und Projekte voranzutreiben.

#### Wissensaustausch und Lernmöglichkeiten

Beteiligungsformate schaffen Plattformen für den Wissensaustausch und die Weiterbildung. Mitarbeiter\*innen können von Kollegen\*Kolleginnen lernen, Best Practices teilen und voneinander inspiriert werden, um ihre digitalen Fähigkeiten und Kenntnisse zu erweitern.

#### Akzeptanz und Veränderungsmanagement

Die erfolgreiche Einführung digitaler Veränderungen erfordert die Akzeptanz und Unterstützung der Mitarbeiter\*innen. Beteiligungsformate ermöglichen es, Ängste und Bedenken anzusprechen, Feedback zu sammeln und gemeinsam Lösungen zu finden, um den Wandel reibungsloser zu gestalten.

#### Vertrauensaufbau

Durch die Einbindung der Mitarbeiter\*innen in den Entscheidungsprozess und die Gestaltung von Digitalisierungsmaßnahmen wird bei den Mitarbeiter\*innen Vertrauen aufgebaut. Dies trägt dazu bei, eine positive Organisationskultur zu schaffen.

# 11.2 INHALT TOTAL-DIGITAL-CAFÉ

## Erste Säule: das „Total-Digital-Café“

### Konkretisierung der Inhalte

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass wir Engagement, Vielfalt der Perspektiven, Wissensaustausch, Akzeptanz, Innovation, Transparenz und Vertrauen fördern wollen. Denn dies sind allesamt entscheidende Faktoren für den erfolgreichen digitalen Wandel in der öffentlichen Verwaltung. Um dieses hochgesteckte Ziel zu erreichen, wurden folgende Konzepte entwickelt:

### Inhalt Total-Digital-Café

Das Total-Digital-Café ist ein Format zum lockeren Austausch. Hierzu besteht gegenüber den Mitarbeiter\*innen das Angebot, während ihrer regulären Arbeitszeit an den Veranstaltungen teilzunehmen. Zeitlich bewegt sich das Ganze im Rahmen von ca. einer Stunde. Inhalt des Formates ist es, den Mitarbeiter\*innen einen lockeren Austausch zu ermöglichen. Hierzu werden belegte Brötchen, Kaffee und Softdrinks zur Verfügung gestellt. Zu Beginn der Veranstaltung begrüßt der Oberbürgermeister die Mitarbeiter\*innen und leitet zu einem kleinen Fachvortrag zum Thema Digitalisierung über. Hier sind viele Formate denkbar. Ziel des Ganzen ist es, Mitarbeiter\*innen zu informieren oder sie auf einen neuen Stand in Sachen Digitalisierung in der jeweiligen Kommune zu bringen. Wichtig ist hierbei, dass die Inhalte des Vortrags allgemeinverständlich formuliert werden und nicht zu sehr in die technische Tiefe zu gehen. Hier ist es auch denkbar, dass ein Amt innerhalb der Kommune über erfolgreich eingeführte digitale Prozesse berichtet, Erfahrungen teilt und den Mitarbeiter\*innen aus anderen Ämtern die Angst vor digitalen Prozessen nimmt. Auch andere Städte sind als Redner denkbar – gerade in Bezug auf das Thema Scale Down. Größere Städte teilen ihre Erfahrungen und Projekterfolge und vereinfachen den kleineren Städten somit den Weg zur Digitalisierung. Ziel ist es nicht, einen Fachvortrag zu halten, sondern die Mitarbeiter\*innen für das Thema Digitalisierung zu begeistern. Nach dem kurzen wissenswerten Input beginnt ein lockerer Austausch zwischen den Mitarbeiter\*innen. Hier muss nicht immer die Digitalisierung im Vordergrund stehen, sondern viel mehr, dass die Mitarbeiter\*innen in einer lockeren Atmosphäre ins Gespräch kommen. Der positive Nebeneffekt ist, dass die Mitarbeiter\*innen während des Gesprächs mit hoher Wahrscheinlichkeit auch auf das Thema Digitalisierung zu sprechen kommen. Sie berichten von ersten Prozessen in ihren Ämtern und tauschen sich über negative, aber auch positive Erfahrungen aus.

Hierdurch treffen sich ämterübergreifend Kollegen\*Kolleginnen und der ein oder andere wird im Gespräch feststellen, dass „diese Digitalisierung vielleicht doch gar nicht so schlimm ist, wie angenommen“, denn in anderen Ämtern hat es ja auch funktioniert. Im Prinzip erzeugen wir einen „gesteuerten“ Flurfunk in einem angenehmen Rahmen mit Frühstück. Welche\*r Mitarbeiter\*in macht nicht gern mal kurz eine Pause, trinkt einen Kaffee und tauscht sich mit Kollegen\*Kolleginnen aus, die er sonst vielleicht nicht täglich zu Gesicht bekommt. Neben der Begeisterung zur Digitalisierung werden auch das Miteinander und der soziale Charakter der Kommune gefördert. Zusätzlich zu den Gesprächen besteht die Möglichkeit, Prozesse oder neue Produkte an Ständen zu präsentieren. Gern können die Mitarbeiter\*innen ausprobieren, interaktiv erleben und tragen bestenfalls ihre Erfahrungen mit in ihre jeweiligen Ämter.



**ES IST DIE WICHTIGSTE  
KUNST DES LEHRERS,  
DIE FREUDE AM SCHAFFEN  
UND AM ERKENNEN ZU  
WECKEN.**



Zitat Albert Einstein

# 11.3 MUSTERKONZEPT TOTAL-DIGITAL-CAFÉ

## Musterkonzept Total-Digital-Café (Beispiel Kindertagesstätte)

### Total-Digital-Café: Anwendungsfall Kindertagesstätte (Außenstelle Kommune)

**Konzept:** „Begeisterung für die Digitalisierung in Kindertagesstätten wecken:  
Ein 15-minütiges Format mit Frühstücksbegleitung“

**Überblick:** Das Konzept zielt darauf ab, Erzieher\*innen in einer 15-minütigen Frühstücksrunde an das Thema Digitalisierung heranzuführen und deren Relevanz für ihren Arbeitsalltag zu verdeutlichen. Ziel ist es, Begeisterung zu wecken und praktische Anwendungen digitaler Tools und Strategien aufzuzeigen, die ihren Arbeitsalltag verbessern und entlasten können.

Wenn ein Frühstück aufgrund der Betreuungszeit der Kinder in den Morgenstunden nicht möglich ist, bieten sich hierfür auch die Ruhezeit (Mittagsschlaf) am Mittag/Nachmittag an. Falls Beides nicht möglich sein sollte, wäre es eine weitere Möglichkeit, die Gruppe von Erzieher\*innen auf zwei 15-minütige Termine zu splitten, die direkt hintereinander stattfinden. Somit ist immer ausreichend Personal vorhanden, um die Kinder während der 15-minütigen Einführung zu betreuen.

### Überblick/Ablauf Total-Digital-Café (Kindertagesstätte):

#### 1. Einführung (2 Minuten):

- Begrüßen Sie die Erzieher\*innen herzlich und stimmen Sie sie positiv auf das ein, was kommt
- Erklären Sie den Zweck der Sitzung, wie die Möglichkeiten der Digitalisierung ihren Arbeitsalltag verbessern und die Belastung verringern.

#### 2. Relevanz für den Arbeitsalltag (3 Minuten):

- Diskutieren Sie die Vorteile und Möglichkeiten, die die Digitalisierung für den Arbeitsalltag als Erzieher\*innen mit sich bringt.
- Heben Sie hervor, wie digitale Werkzeuge die Kommunikation mit den Eltern verbessern, Verwaltungsaufgaben rationalisieren und zeitraubende Abläufe eliminieren können.

#### 3. Ansprechende digitale Tools und Ressourcen (5 Minuten):

- Präsentieren Sie eine Auswahl an benutzerfreundlichen digitalen Tools und Ressourcen, die sich nahtlos in den Arbeitsalltag der Erzieher\*innen integrieren lassen.
- Geben Sie ganz konkrete Beispiele für zukünftige digitale Prozesse in den Kindertagesstätten.
- Zeigen Sie auf, wie diese Tools die Erzieher\*innen entlasten, ihnen zeitraubende Prozesse abnehmen und ihnen konkret mehr Zeit geben, sich auf die zu betreuenden Kinder zu konzentrieren.

#### 4. Gemeinsames Lernen und professionelle Entwicklung (3 Minuten):

- Betonen Sie die Bedeutung von kollaborativem Lernen und beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten im Zusammenhang mit der Digitalisierung.
- Stellen Sie Quick Wins aus anderen Ämtern vor, zeigen sie kommuneninterne Plattformen wie My Wetzlar, auf denen die Erzieher\*innen Ideen austauschen und sich inspirieren lassen können. Zeigen sie Möglichkeiten zum Partizipieren auf und nehmen sie Anregungen und Vorschläge ernst.
- Ermutigen Sie zur Teilnahme an Webinaren, Workshops oder Konferenzen, die sich mit der Digitalisierung befassen, werben sie gleichzeitig für die Bereitschaft, sich als Digitalisierungslotzen zu engagieren.

## **Benötigte Materialien und Ressourcen:**

### **Präsentationsmaterial:**

- Laptop oder Tablet für die Anzeige von Folien oder Bildmaterial
- Beamer und – falls nötig – Leinwand für die Projektion

### **Handouts:**

- Gedruckte Handouts, die die wichtigsten Punkte und besprochenen Ressourcen zusammenfassen

## **Beispiele für ansprechende digitale Tools und Ressourcen:**

- RPA-Roboter vorstellen
- Prozesse zeigen
- Zeitersparnis verdeutlichen

### **Frühstücksutensilien:**

- Stellen Sie eine Vielzahl von Frühstücksoptionen wie Gebäck, Obst, belegte Brötchen, Kaffee und Tee bereit, um eine angenehme und entspannte Atmosphäre zu schaffen.

### **Wichtiger Hinweis:**

Auch wenn die Sitzung nur 15 Minuten dauert, ist es wichtig, im Anschluss an die Sitzung weitere Schulungen, Workshops oder Weiterbildungsmöglichkeiten anzubieten, um die Digitalisierung im Kindergarten zu vertiefen. Fördern Sie das kontinuierliche Engagement und die Unterstützung der Erzieher\*innen bei der Entwicklung ihrer digitalen Kompetenzen.



# 11.4 KONZEPT TOTAL-DIGITAL-CAFÉ

## Musterkonzept Total-Digital-Café (Beispiel Kindertagesstätte)

### Total-Digital-Forum – Bereich: Total-Digital-Café

**Konzept:** "Begeisterung für die Digitalisierung im Kindertagesstätten wecken: Eine 15-minütige Frühstückseinführung"

**Überblick:** Das Konzept zielt darauf ab, Erzieher\*innen in einer 15-minütigen Frühstücksrunde an das Thema Digitalisierung bzw. Teilthemen heranzuführen und deren Relevanz für ihren Arbeitsalltag zu verdeutlichen. Ziel ist es, Begeisterung zu wecken und praktische Anwendungen digitaler Tools und Strategien aufzuzeigen, die ihren Arbeitsalltag verbessern und entlasten können.

Wenn ein Frühstück aufgrund der Betreuungszeit der Kinder in den Morgenstunden nicht möglich ist, bieten sich hierfür auch die Ruhezeit (Mittagsschlaf) am Mittag/Nachmittag oder die Zeit nach der Betreuung an. Falls Beides nicht möglich sein sollte, wäre es eine weitere Möglichkeit, die Gruppe von Erzieher\*innen auf zwei 15-minütige Termine zu splitten, die direkt hintereinander stattfinden. Somit ist immer ausreichend Personal vorhanden, um die Kinder während der 15-minütigen Einführung zu betreuen.

### Überblick/Ablauf Total-Digital-Café (Kindertagesstätte) Einstiegsthema: Just Social:

Gesamtdauer: 27 Minuten

#### 1. Einführung allgemein (2 Minuten):

- Begrüßen der Erzieher\*innen und positive Einstimmung auf das, was kommt
- Erklärung, was der Zweck des Termins ist, wie die Möglichkeiten des Social Intranets den Arbeitsalltag und den Informationsfluss verbessern, die Erreichbarkeit erhöhen und möglicherweise die Belastung verringern

#### 2. Einführung in Just Social (3 Minuten):

- Kurzer Überblick, was Just Social ist und wie die Plattform aussieht. Was ist der Nutzen für die Erzieher\*innen und daraus resultierend für die Kollegen\*Kolleginnen in anderen Kitas und Ämtern?

#### 3. Interaktion mit Just Social – live über Beamer (15 Minuten):

##### 1. Haben Sie alle Zugangsdaten zu My Wetzlar?

- a. Ja
- b. Nein/Daten aufnehmen und Zugangsdaten bereitstellen

##### 2. Nutzen Sie My Wetzlar und wie? Ja/Nein

- a. Ja: nur am PC – am PC und mobil per APP – nur App

- i. Was ist die App?  
(1) Hinweis zur App-Nutzung

- b. Nein

- i. Warum nicht? Kurze Abfrage

- (1) Hintergründe erfragen, Vorteile aufzeigen, Unterstützung anbieten

#### 3. Nutzung von My Wetzlar

- a. Kennen Sie die Anwendungen (Apps)/Funktionen?
- b. Kennen Sie Ihre Möglichkeiten an persönlichen Einstellungen?
  - i. Mailbenachrichtigung, Passwort ändern, mobile Geräte, Favoriten
- c. Wissen Sie bereits, dass ein Wiki zur Bedienung und Benutzung des Systems vorliegt?
  - i. Wiki, Nettiquette
- d. Haben Sie ihr Profil ausgefüllt und wissen auch, warum das wichtig ist?
  - i. Mitarbeiterverzeichnis
- e. Kennen Sie den\*die Ansprechpartner\*in (ihres Fachbereichs) für My Wetzlar?
- f. Ämter und Abteilungen
- g. People und People-Gruppen
- h. Chat: Austausch 1:1 und 1:n (Sachgebiet, Projektgruppe, Team)
- i. Eigener Newskanal/eigenes Wiki mit Berechtigungen schnell und einfach angelegt
  - i. geschützter Bereich
- j. Was sehen Sie persönlich bereits jetzt als Nutzen und Vorteil von My Wetzlar?
- k. Was hat Verbesserungspotential oder wo wünschen Sie sich mehr Informationen?

#### **4. Möglichkeit, Bild zu generieren (10 Minuten):**

- Die Möglichkeit einer Fotorunde einbauen (Bildverwendung der Mitarbeiter\*innen klären)
- Bilder werden durch Mitarbeiter\*innen oder Externen generiert, bearbeitet und den Erzieher\*innen 1-2 Tage später als Profilbild zur Verfügung gestellt

#### **5. Fragen und Diskussion (5 Minuten)**

- Teilnehmer\*innen haben die Möglichkeit, Fragen zu stellen und Feedback zu geben.

#### **6. Abschluss und Dank (2 Minuten):**

- Kurze Zusammenfassung der präsentierten Informationen sowie Erörterung eines Folgetermins
- Dank an die Teilnehmer\*innen für ihre Aufmerksamkeit und Beteiligung

#### **Benötigte Materialien und Ressourcen:**

##### **1. Präsentationsmaterial:**

- Laptop oder Tablet für die Anzeige von Folien oder Bildmaterial
- Beamer und – falls nötig – Leinwand für die Projektion

##### **2. Handouts:**

- Gedruckt sowie E-Mail-Handout, das die wichtigsten Punkte und besprochenen Ressourcen zusammenfasst

##### **3. Frühstücksutensilien:**

- möglichst eine Vielzahl von Frühstücksoptionen wie Gebäck, Obst, belegte Brötchen, Kaffee und Tee bereitstellen, um eine angenehme und entspannte Atmosphäre zu schaffen

**Hinweis:** Auch, wenn die Sitzung nur 27 Minuten dauert, ist es wichtig, im Anschluss an die Sitzung weitere Schulungen, Workshops oder Weiterbildungsmöglichkeiten anzubieten, um die Digitalisierung im Kindergarten zu vertiefen. Es sollten das kontinuierliche Engagement und die Unterstützung der Erzieher\*innen bei der Entwicklung ihrer digitalen Kompetenzen gefördert werden.



**MAN KANN EINEN MENSCHEN NICHTS LEHREN,  
MAN KANN IHM NUR HELFEN,  
ES IN SICH SELBST ZU ENTDECKEN.**



Zitat Galileo Galilei



# 11.5 INHALT TOTAL-DIGITAL-FORUM

## Zweite Säule: „Total-Digital-Forum“ & Musterkonzept

### Inhalt Total-Digital-Forum

Als zweite Säule wurde das Total-Digital-Forum als ein Format entwickelt, um die Digitalisierung und verwandte Themen in der öffentlichen Verwaltung zu fördern und zu unterstützen. Es ist ein Vortragsformat, das sowohl virtuell als auch vor Ort stattfindet und auf freiwilliger Basis besucht werden kann. Die Inhalte des Digital-Transfer-Forums sind vielfältig und umfassen Themen wie Quick Wins (schnelle Erfolge), Erfolgsgeschichten, Zukunftsausblicke und allgemeine Inhalte zur Digitalisierung, bspw. künstlichen Intelligenz und anderen relevanten Bereichen, sowie zukunftsweisenden Themenfeldern. Es bietet eine Plattform, auf der Beispiele aus der eigenen, anderen Kommunen oder auch aus dem Ausland präsentiert werden, um Best Practices und innovative Ansätze zu teilen. Das Digital-Transfer-Forum zielt auf alle Bereiche der Kommune, jede\*r Mitarbeiter\*in ist angesprochen, teilzunehmen. Diese Diversität ermöglicht einen breiten Blick auf die Themen und einen Ausblick auf zukünftige Entwicklungen im beruflichen Alltag. Die Zielgruppe des Digital-Transfer-Forums sind alle Mitarbeiter\*innen der öffentlichen Verwaltung – unabhängig von ihrem Hierarchie-Status. Das Forum fördert den Wissensaustausch, die Vernetzung und die Weiterbildung in Bezug auf die Herausforderungen und Chancen der Digitalisierung im öffentlichen Sektor. Mitarbeiter\*innen haben – wie in allen Formaten – die Möglichkeit, sich zu informieren und auf dem neuesten Stand zu bleiben.



# 11.6 MUSTERKONZEPT TOTAL-DIGITAL-FORUM

## Musterkonzept „Total-Digital-Forum“

### Beispiel Veranstaltungskonzept: Total-Digital-Forum

**Ort:** Beispielsweise Plenarsaal der Kommune oder hybrid

**Datum und Uhrzeit:** [Datum] von [Uhrzeit] bis [Uhrzeit]

#### Agenda:

##### Begrüßung und Eröffnung (15 Minuten)

- Begrüßung durch den Oberbürgermeister
- Vorstellung des Total-Digital-Forums und seiner Bedeutung
- kurze Einführung in das Veranstaltungsprogramm

##### Vortrag 1: "Die digitale Transformation in unserer Stadtverwaltung" (30 Minuten)

- Vorstellung des Referenten
- Einblick in die digitalen Fortschritte und Erfolge der Stadtverwaltung
- Herausforderungen und Ziele für die Zukunft
- potenzielle Auswirkungen auf den Arbeitsalltag der Mitarbeiter\*innen

##### Fragen und Diskussion (20 Minuten)

- Möglichkeit für das Publikum, Fragen zum ersten Vortrag zu stellen
- interaktive Diskussion über die digitale Transformation in der Verwaltung

##### Kurze Pause (10 Minuten)

- Gelegenheit für Networking und Gespräche

##### Vortrag 2: „Best Practices und Erfahrungen aus anderen Kommunen“ (30 Minuten)

- Vorstellung des Referenten aus einer anderen Stadt oder Kommune
- Präsentation von erfolgreichen Beispielen digitaler Transformation aus anderen Regionen
- Lektionen und Erfahrungen, die auf die eigene Verwaltung übertragbar sind

##### Fragen und Diskussion (20 Minuten)

- Möglichkeit für das Publikum, Fragen zum zweiten Vortrag zu stellen
- Erfahrungsaustausch und Ideendiskussion

##### Abschluss und Zusammenfassung (10 Minuten)

- Zusammenfassung der wichtigsten Erkenntnisse und Ideen aus den Vorträgen und Diskussionen
- Ausblick auf zukünftige Initiativen und Ressourcen zur weiteren Information
- Networking und informeller Austausch (optional)
- Möglichkeit für die Teilnehmer\*innen, sich nach der Veranstaltung zu vernetzen und vertiefende Gespräche zu führen

# 11.7 KONZEPT TOTAL-DIGITAL-FORUM

## Anwendungskonzept Stadt Wetzlar zur gezielten Ansprache an Stadtverordnete

**Gesamtdauer:** 32 Minuten

**Ziel:** Ziel ist eine effiziente und zielgerichtete Informationsvermittlung über aktuelle Digitalisierungsthemen, speziell für Stadtverordnete, in nur 32 Minuten. Der interaktive Input fördert die Beteiligung und das Verständnis der Stadtverordneten in einer sehr kurzen Zeitspanne.

### 1. Begrüßung und Einführung (3 Minuten)

- Herzlich willkommen zum Digitalisierungs-Expressupdate
- kurze Einführung in die Dringlichkeit der Digitalisierung für die Stadt Wetzlar

### 2. Digitale Highlights (12 Minuten): Vorgehen Stadt Wetzlar

- schneller Überblick über die wichtigsten Digitalisierungsthemen – kompakt und prägnant
- Fokus auf Schlüsselinformationen und geplante Maßnahmen

**Input:** Präsentation zur Digitalisierung der Stadt Wetzlar Stadtverordnete

#### Mögliche Inhalte:

- die drei Entwicklungslinien unseres Handelns
- Digitalisierung der Stadt Wetzlar
- Digitalisierungslotsen\*lotsinnen
- Design Thinking
- Digitalisierungsstrategie
- interne Unternehmenskommunikation
- Veränderungskommunikation
- digitales Baustellenmanagement
- Vluid Wetzlar

### 3. Interaktiver Input: Blitzumfrage (6 Minuten):

- Blitzumfrage mittels Live-Abstimmung zu aktuellen Digitalisierungsthemen
- schnelle Reaktion der Stadtverordneten auf aktuelle Herausforderungen

**Hilfsmittel:** interaktive Präsentationssoftware – Mentimeter

#### Mögliche Fragen:

Welche digitale Technologie sollte in Zukunft unbedingt in der Stadtverwaltung eingeführt werden, um den Alltag zu erleichtern?

Welche digitalen Services oder Anwendungen wünschen Sie sich für eine effizientere Kommunikation zwischen Bürger\*innen und der Verwaltung?

Welche Aspekte des täglichen Verwaltungsaufwands könnten durch digitale Lösungen optimiert werden?

Welche digitalen Werkzeuge würden Ihrer Meinung nach dazu beitragen, die Bürger\*inbeteiligung und -engagement in der Stadt zu steigern?

Welche Hindernisse sehen Sie aktuell in der digitalen Transformation der Stadtverwaltung?

Welche digitalen Bildungs- und Schulungsmaßnahmen würden Sie für die Mitarbeiter\*innen der Stadtverwaltung empfehlen?

Welche Möglichkeiten sehen Sie, um die Digitalisierung als Instrument für die Förderung der Wirtschaftsentwicklung und des Unternehmertums in Wetzlar zu nutzen?

Welche Rolle sollten Smart City-Konzepte in der zukünftigen Entwicklung von Wetzlar spielen?

Welche Funktion sollte der nächste Chatbot der Stadt Wetzlar unbedingt haben, um die Bürger\*innen zu überraschen und zu begeistern?

Wenn Sie eine Fernbedienung für das Rathaus hätten: Welche verrückte Funktion sollte sie haben?

Welche Funktion würden Sie einem KI-Assistenten (künstliche Intelligenz) geben, um die Arbeit im Rathaus zu erleichtern?

Wenn Sie ein digitales Maskottchen für die Stadt Wetzlar entwerfen könnten, wie würde es aussehen und welche Funktionen hätte es?

Wenn Sie eine App für die Stadt Wetzlar entwickeln könnten: Welche verrückte Funktion sollte sie unbedingt haben?



Image licensed by Ingram Image'

#### **5. Kurze Erfolgsgeschichte (7 Minuten): Was haben wir bereits erreicht?**

- Präsentation der bereits umgesetzten Digitalisierungsmaßnahmen in der Stadt Wetzlar
- Betonung der Vorteile und Auswirkungen für die Mitarbeiter\*innen sowie Bürger\*innen

#### **Mögliche Inhalte:**

- Service- und Analyse-Dashboard eGovSAD
- Curalit 21
- E-Learning-Plattform
- Bürger\*inbeteiligungsplattform
- OZG-Modellkommune

#### **6. Zusammenfassung und Ausblick (2 Minuten):**

- kompakte Zusammenfassung der besprochenen Themen.
- Kurzer Ausblick aufkommende Schritte und Projekte, bzw. auf Folgetermin.

#### **7. Abschließendes Feedback (2 Minuten):**

- kurze Gelegenheit für schnelles Feedback oder Fragen
- Danksagung für die Aufmerksamkeit und Beteiligung

#### **Benötigte Materialien und Ressourcen:**

**Präsentationsfolien:** Klare und prägnante Folien bereitstellen, um die wichtigsten Informationen zu den Digitalisierungsthemen zu präsentieren. Hierfür sind visuelle Elemente, Grafiken und Diagramme zu empfehlen, um komplexe Informationen leicht verständlich zu machen (weniger ist mehr).

**Präsentationsgerät:** Gerade bei der Kürze der Zeit sollte sicher gestellt sein, dass das Präsentationsgerät – sei es ein Laptop oder Tablet – optimal funktioniert und die Präsentation flüssig abgespielt werden kann.

**Mikrofon und Lautsprecher:** Gerade in größeren Räumen, wie beispielsweise einem Plenarsaal, wird möglicherweise ein Mikrofon und Lautsprecher benötigt, um sicherzustellen, dass Ihre Stimme klar und deutlich zu hören ist.

**Feedback-Formulare oder digitales Feedback-Tool (optional):** Vorbereitete Feedback-Formulare oder ein digitales Feedback-Tool können hilfreich sein, um schnelle Meinungen oder Fragen von den Stadtverordneten zu sammeln.

**Dokumentation:** Eine kurze digitale Zusammenfassung der präsentierten Informationen ist hilfreich. Diese kann den Stadtverordneten am Ende der Sitzung zur Verfügung gestellt werden.

**Timer oder Zeitmanagement-Tool:** Ein Timer oder ein Zeitmanagement-Tool sind von Vorteil, um sicherzustellen, dass die zeitlichen Rahmenbedingungen von 20 Minuten einhalten werden.

# 11.8 TOTAL-DIGITAL-FORUM MARBURG

## Erfahrungsbericht des „Total-Digital-Forums“ in der Stadt Marburg

### Digital Forum 2023: Ein erfolgreiches Event in der Stadtverwaltung für die digitale Innovation

Das Digital-Forum ist eine verwaltungsinterne Veranstaltung für Mitarbeiter\*innen. Es ist eine herausragende Gelegenheit, um im Rahmen einer Fachausstellung, sowie durch verschiedene Vorträge und Workshops einen umfassenden Einblick in die Digitalisierungsstrukturen und Ergebnisse der Stadtverwaltung Marburg zu erhalten. Interne und externe Experten\*Experinnen teilen ihr Fachwissen und ermöglichen ein besseres Verständnis für die Umsetzung der Digitalisierung im Verwaltungsbereich. Das Digital-Forum lädt nicht nur die Mitarbeiter\*innen der Stadt Marburg, sondern auch Mitarbeiter\*innen aus anderen Kommunen der digitalen Kommune@Hessen dazu ein, ihr Wissen im Bereich Digitalisierung zu teilen und voneinander zu lernen. In der Stadtverwaltung Marburg gilt das Digital-Forum als dienstliche Fortbildung und wurde als Dienstzeit angesehen. Die Organisation wird durch den Fachdienst „Digitalisierung“ vor Ort durchgeführt. Die Veranstaltung selber ist ein wichtiges Instrument, um die Belegschaft auf dem Weg der weiteren Digitalisierung mitzunehmen.

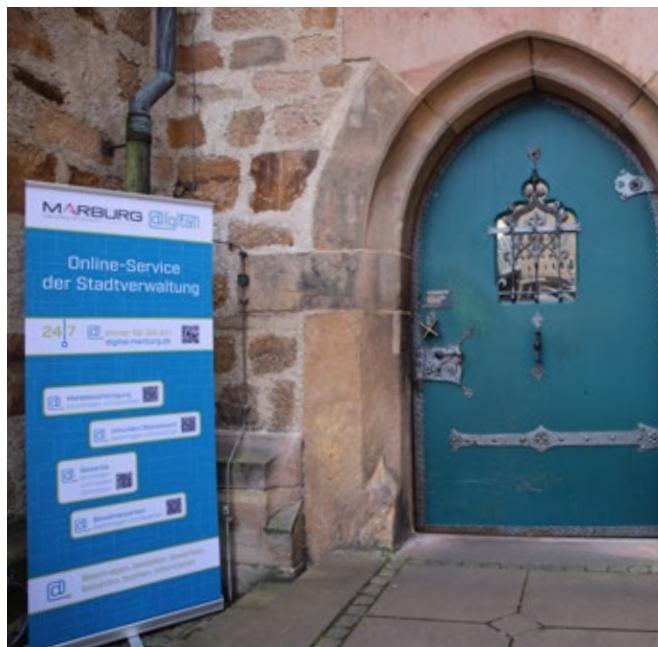
### Struktur und Durchführung: Eine vielfältige Plattform für Wissensaustausch

Das Digital Forum 2023 in Marburg präsentierte eine Fachausstellung, die während der Veranstaltungsdauer geöffnet war und Besuchern die Möglichkeit bot, sich eigenständig über digitale Themen zu informieren. Im Fokus stand der Dialog mit dem Fachpersonal, sowohl von innerhalb der Stadtverwaltung als auch mit externen Partnern wie d.velop, ekom21, Prowise, Vertretern der interkommunalen Zusammenarbeit digitale Kommune@Hessen, Governikus, Kommunix und Bürokomplett. Auch das Thema der sicheren und gesunden Arbeitsumgebung wurde dargestellt. Zudem gab es Gelegenheiten zum lockeren Austausch mit Teilnehmer\*innen aus anderen Städten und Kommunen. Der Lage- und Standplan des Ausstellungsraums war im Programmheft enthalten. Die Workshops und Fachvorträge fanden parallel in verschiedenen Räumen statt. Die Veranstaltung für ca. 200 Personen begann um 8 Uhr. Eine Kaffeepause und ein Imbiss waren ebenfalls vorgesehen und das Ende der Veranstaltung war für 14 Uhr geplant. Die Ankündigung für das Digital Forum wurde über das stadtinterne Mitteilungsblatt verbreitet. Die Teilnahme wurde via der Low-Code-Plattform cimento als Online-Anmeldung durch die Stadt Marburg bereitgestellt und begrenzt.

Das Vortrags- und Workshop-Programm enthielt viele spannende Themen über Innovationen, bestehende Möglichkeiten und Erfahrungsberichte aus der Praxis.

### Probleme und Lösungsansätze: kontinuierliche Verbesserung für die Zukunft

Nach dem Event wurden einige Optimierungspunkte identifiziert. Im Bereich Organisation des Digital-Forums können die Kommunikation und Informationsweitergabe sowie klare Aufgaben für die Urlaubsvertretung im Organisationsteam verbessert werden. Die Fachausstellung könnte durch einen Extra-Time Slot mehr Aufmerksamkeit bekommen und somit von mehr Besuchern\*Besucherinnen profitieren. Das Feedback der Teilnehmer\*innen betraf auch die Räumlichkeiten. Nicht alle Räume im Rathausbereich sind einladend. Die Besucher\*innen konzentrierten sich hauptsächlich auf Vorträge und Workshops, wodurch die Fachausstellung weniger wahrgenommen wurde. Eine Fokussierung der Themen sowie eine verbesserte Relevanz der Aussteller\*innen für die „Endbenutzer\*innen“ ist entscheidend. Einige Besucher\*innen gaben an, nicht zu verstehen, warum bestimmte Aussteller\*innen und Themen für ihren Arbeitsalltag relevant seien. Mehr „Anwenderslots“ und eine vertiefte Erklärung der Relevanz, bezogen auf den eigenen Arbeitsbereich in der Stadtverwaltung, könnten die Nachvollziehbarkeit verbessern. Die Gestaltung des Feedbackbogens sollte ein freies Textfeld enthalten und es ist wichtig, die Teilnehmer\*innen noch mehr dazu zu ermutigen, den Feedbackbogen auszufüllen.





# 11.9 TOTAL-DIGITAL FORUM-OFFENBACH

## Erfahrungsbericht zum „Total-Digital-Forum“ in der Stadt Offenbach

Das Digital-Forum, organisiert von der Verwaltung für die Verwaltung, bot in Offenbach erstmals eine einzigartige Plattform für Mitarbeiter\*innen der Verwaltung, Stadtwerke und Partnerkommunen, um sich über die neuesten Trends und Entwicklungen in der digitalen Welt zu informieren und ihr Wissen zu teilen.

### Wissen teilen und Gemeinschaft stärken: Das Digital-Forum in Aktion

Am 16. November 2023 versammelten sich rund 170 Beschäftigte, darunter Mitarbeiter\*innen aus der Stadtverwaltung und der Stadtwerke der Stadt Offenbach, sowie IKZ-Partnerkommunen Gießen, Marburg, Wetzlar, Fulda und Limburg in der ortsansässigen IHK, um an einen Tag voller spannender Vorträge, interaktiver Workshops und zielführenden Diskussionen teilzunehmen. Das Veranstaltungsprogramm umfasste insgesamt 16 Beiträge, präsentiert von 22 engagierten Referenten\*Referentinnen – sowohl intern als auch extern.

Die Themenpalette war breit gefächert und spiegelte die Vielfalt der Herausforderungen und Chancen wider, denen sich die Verwaltung und Digitalisierung gegenübersehen. Angefangen bei der Nutzung von künstlicher Intelligenz in der Stadtverwaltung über Transformationsprozesse in der Kommune bis hin zu praxisnahen Aspekten wie Analyse-Dashboards für Services, Posteingangsdigitalisierung, Barrierefreiheit im Internet und Visualisierung von Prozessen: Das Digital-Forum deckte ein breites Spektrum ab.

Ein besonderes Merkmal des Events war die aktive Beteiligung der eigenen Mitarbeiter\*innen als Referenten\*Referentinnen. Diese authentischen Einblicke in erfolgreiche Projekte und Best Practices trugen nicht nur zum Wissensaustausch bei, sondern schufen auch ein Gemeinschaftsgefühl unter den Teilnehmer\*innen.

### Vernetzung im Fokus: Austausch im Foyer und interaktive Elemente

Neben den spannenden Vorträgen und Workshops bot das Foyer den Teilnehmer\*innen die Gelegenheit, mit verschiedenen Ausstellern\*Astellerinnen sowie untereinander ins Gespräch kommen. Dieser Freiraum für Diskussion und Austausch trug dazu bei, die Teilnehmer\*innen aktiv in die Gestaltung der digitalen Zukunft ihrer Gemeinden einzubeziehen.

Die positive Resonanz über die Veranstaltung zeigte, dass der Bedarf an solchen Plattformen groß ist. Die Teilnehmer\*innen schätzten nicht nur die Möglichkeit, neues Wissen zu erwerben, sondern auch die Gelegenheit, sich aktiv im Austausch einzubringen.

### Fazit: Gemeinsam gestalten wir die digitale Zukunft

Das Digital Forum 2023 in Offenbach war mehr als eine Veranstaltung – es war ein Signal für die gemeinsame Gestaltung der digitalen Zukunft. Der Austausch von Ideen, Erfahrungen und Innovationen zwischen den Städten stärkte nicht nur die individuellen Kompetenzen, sondern förderte auch die Entstehung neuer Synergien.

Die interkommunale Zusammenarbeit bewährte sich als Erfolgsmodell. Das ermöglichte, über den Tellerrand zu schauen und voneinander zu lernen. Die Vernetzung der Mitarbeiter\*innen war nicht nur während der Veranstaltung spürbar, sondern wird auch in Zukunft eine nachhaltige und kollaborative Herangehensweise an die digitalen Herausforderungen unserer Zeit bilden. Gemeinsam haben wir bewiesen, dass die digitale Zukunft nicht nur eine Vision ist, sondern aktiv von uns gestaltet wird. Mit Zuversicht und Vorfreude blicken wir auf die Fortsetzung dieses Formats und in eine vernetzte und digitale Zukunft.



SMART  
WO  
SMART  
NÜTZT.

# Offenbach kann mehr, wenn du mitdenkst

Erzähl uns, wie Technologie Offenbach  
machen kann und lass uns gemeinsam  
unsere Stadt bereit für die Zukunft  
machen.

[www.smn-offenbach.de](http://www.smn-offenbach.de)



# 11.10 KOMBINATION ZWEIER FORMATE

## Kombination aus „Total-Digital-Forum“ und „Total-Digital-Café“

## Transformation der verschiedenen Formate

Das Total-Digital-Forum und das Total-Digital-Café ergänzen sich auf ideale Weise, um eine ganzheitliche Erfahrung für Mitarbeiter\*innen zu schaffen. Während das Total-Digital-Forum hochwertige Vorträge und Wissensvermittlung bietet, ermöglicht das Total-Digital-Café eine informelle und entspannte Umgebung, in der sich die Teilnehmer\*innen bei Kaffee und Snacks austauschen können. Diese beiden Säulen des Total-Digital-Forums ergänzen sich auf folgende Weise:

## Verknüpfung zweier Formate:

Die Pausenzeiten zwischen den Vorträgen im Total-Digital-Forum bieten einen natürlichen Übergang in das Total-Digital-Café. Dadurch wird die Zeit effizient genutzt, und die Teilnehmer\*innen können ihre Erkenntnisse vertiefen und diskutieren.

Während die Vorträge im Total-Digital-Forum Wissen vermitteln, bietet das Total-Digital-Café die Gelegenheit für Diskussionen, das Klären von Fragen und den Austausch von Ideen. Dies fördert den Wissensaustausch und das gemeinsame Lernen.

Das informelle Umfeld des Total-Digital-Cafés erleichtert das Networking und den Aufbau von Beziehungen zwischen Mitarbeiter\*innen, Experten\*Expertinnen und Referenten\*Referentinnen. Dies trägt zur Vernetzung bei und kann langfristige berufliche Beziehungen fördern.

Kaffee und Snacks im Total-Digital-Café tragen zum Wohlbefinden der Teilnehmer\*innen bei und helfen, die Energie aufrechtzuerhalten. Dies ist besonders während eines längeren Veranstaltungstags von Vorteil.

Die Kombination aus Wissenserwerb im Total-Digital-Forum und informellem Austausch im Total-Digital-Café schafft eine ganzheitliche Erfahrung. Diese ermöglicht es den Teilnehmer\*innen, das Gelernte besser zu verstehen und direkt in ihren Arbeitsalltag zu integrieren.

Insgesamt ermöglichen diese beiden Formate – das Total-Digital-Forum und das Total-Digital-Café – eine umfassende und bereichernde Erfahrung, die die digitale Kompetenz der Mitarbeiter\*innen stärkt und gleichzeitig ein positives Arbeitsumfeld fördert. Dies unterstützt die Weiterentwicklung der digitalen Transformation in der Verwaltung und trägt zur Zufriedenheit der Mitarbeiter\*innen bei.



# 11.11 INHALT TOTAL-DIGITAL-AKADEMIE

## Dritte Säule: „Total-Digital-Akademie“

### Die Total-Digital-Akademie

Die Total-Digital-Akademie als dritte Säule des Total-Digital-Forums ist eine äußerst effektive Ergänzung zu den anderen beiden Formaten, da sie eine ideale Plattform für die Schulung und Sensibilisierung von Mitarbeiter\*innen in Bezug auf Digitalisierungsthemen innerhalb der Verwaltung bietet. Durch praxisnahe Workshops bietet die Total-Digital-Akademie den Mitarbeiter\*innen die Möglichkeit, aktiv an der Entwicklung von Lösungen und neuen Herangehensweisen für Verwaltungsfragen teilzunehmen. Dies fördert die praktische Anwendung des erworbenen Wissens und die Entwicklung von Fähigkeiten. Gleichauf fördert es die persönliche Entwicklung in Bezug auf Themen wie Change Management, Führung in Veränderungsprozessen, persönlicher Umgang mit Veränderungen, aber auch technischen Formaten wie Robotic Process Automation oder Schnittstellenthematiken. Hier sind jegliche Themen in Bereich der Digitalisierung oder der personellen Weiterentwicklung denkbar. Die Workshops sind in der Regel interaktiv und auf die individuellen Bedürfnisse der Teilnehmer\*innen zugeschnitten. Diese maßgeschneiderte Lernerfahrung ermöglicht es den Mitarbeiter\*innen, ihr Wissen auf eine Art und Weise zu erweitern, die für sie besonders relevant ist. Durch die Kombination aus informativen Teilen und Workshops legt die Total-Digital-Akademie den Schwerpunkt auf den Transfer von Wissen in die Praxis. Dies hilft den Mitarbeiter\*innen, die erlernten Konzepte und Techniken in ihrem beruflichen Umfeld effektiv umzusetzen. Die Total-Digital-Akademie trägt dazu bei, das Bewusstsein der Mitarbeiter\*innen für die Bedeutung von Verwaltungsthemen im Kontext der digitalen Transformation zu schärfen. Sie unterstützt ein tieferes Verständnis für Verwaltungsprozesse und die Notwendigkeit von Veränderungen. Die aktive Beteiligung an Workshops fördert die Entwicklung innovativer Lösungen für Verwaltungsprobleme. Dies unterstützt die kontinuierliche Verbesserung von Prozessen und Strategien. Die Total-Digital-Akademie ergänzt die anderen beiden Säulen des Total-Digital-Forums – das informative Total-Digital-Forum und das informelle Total-Digital-Café. Während das Forum Wissen vermittelt und das Café den informellen Austausch ermöglicht, bietet die Akademie eine praxisnahe, strukturierte Lernerfahrung. Die Möglichkeit, aktiv an der Lösungsfindung teilzunehmen, steigert die Motivation und das Engagement der Mitarbeiter\*innen. Sie fühlen sich stärker in den Veränderungsprozess eingebunden und sind motiviert, um innovative Wege zur Bewältigung von Herausforderungen zu erkunden. Insgesamt bietet die Total-Digital-Akademie eine ideale Gelegenheit, Mitarbeiter\*innen in Bezug auf Verwaltungsthemen zu schulen, innovative Lösungen zu entwickeln und das Verständnis für die digitale Transformation zu vertiefen. Dies macht sie zu einer perfekten dritten Säule des Total-Digital-Forums.



**MAN BEWIRKT NIEMALS  
EINE VERÄNDERUNG,  
INDEM MAN DAS  
BESTEHENDE BEKÄMPFT.**

**UM ETWAS ZU VERÄNDERN,  
SCHAFFT MAN NEUE DINGE  
ODER GEHT ANDERE WEGE,  
DIE DAS ALTE ÜBERFLÜSSIG  
MACHEN.**



Zitat R. Buckminster Fuller

# 11.12 KONZEPT TOTAL-DIGITAL-AKADEMIE

## Beispiel-Workshop „Total-Digital-Akademie“

### Workshop-Titel: „Navigieren im Wandel: Change Management gemeinsam erleben“

**Ziel des Workshops:** Dieser Workshop zielt darauf ab, den Teilnehmer\*innen auf „spielerische“ Art und Weise das Thema Change Management näher zu bringen. Durch verschiedene gemeinschaftliche Aktivitäten und ein nicht „amtstypisches“ Konzept, soll die Teilnehmer\*innenrunde aufgelockert werden und ein lebendiger Austausch entstehen.

**Dauer:** 1 Tag (ca. 8 Stunden) – Je Workshop ca. 1 Stunde/3-4 Workshops geplant

1. Mittlere Führungsriege (2 Workshops)
2. Digital-Lotsen

**Teil 1:** Wandel gemeinsam erleben (20 Minuten)

#### Challenge (10 Minuten)

**Materialien:** Roboter-Outfit, Lenkrad, Klebeband, Papierkarten, Pinnwand, Reisszwecken  
Laptop mit Stoppuhr

**Wandel gemeinsam erleben:** Auf den Platz des Oberbürgermeisters wird ein Lenkrad einer Spielkonsole platziert und auf allen Plätzen stehen Namensschilder, sodass keine freie Platzwahl möglich ist. In den anderen Runden wird eine Person vorher ausgesucht. Sobald die Runde den Raum betreten hat, wird eine gewissen Verwunderung auftreten. Nun betreten die beiden Referenten\*Referentinnen den Raum, einer der beiden ist als Roboter verkleidet. Wenn der Oberbürgermeister von sich aus am Lenkrad dreht, bewegt sich der Roboter im Raum. Falls nicht, wird er durch den\*die andere\*n Referenten\*Referentin dazu aufgefordert. An einem Punkt im Raum ist eine Markierung in Form eines Kreuzes auf dem Boden angebracht. Zusätzlich sind „Hindernisse“ in Form von Klebestreifen auf dem Boden befestigt.

**Die Challenge:** Der Oberbürgermeister darf nur nach den Kommandos der Amtsleiterunde lenken, um den Roboter zum Ziel zu bringen. Hier wird zu Beginn vermutlich Chaos ausbrechen, bis die Runde begreift, dass das Ziel nur gemeinsam und mit guter Kommunikation zu erreichen ist. Daraus ergibt sich der Sinn der Übung – nämlich die Überleitung auf die beiden ersten wichtigen Themen im Change Management und deren Herausforderungen sowie Erfolgsfaktoren. Während der Challenge läuft auf einer Leinwand eine Stoppuhr, um die Teilnehmer\*innen unter Zeitdruck zu setzen.

**Ziel der Aktivität:** Sinn für Partizipation und gute Kommunikation fördern.

**Regeln:** Nur der\*die Mitarbeiter\*in am Lenkrad darf dem „Roboter“ Steuerbefehle geben. Diese darf er aber nicht selbst bestimmen, sondern sie müssen von den anderen Mitarbeiter\*innen aus der Runde kommen.

#### Informeller Input (10 Minuten)

**Kurzer informeller Input:** Überleitung, Fragerunde zu Erfahrungen aus der Challenge (Sammeln an Pinnwand). Darauffolgend Folie „Empirische Studie technische Universität Hamburg“ (siehe Seite 15). Eine\*r der\*die beiden Referenten\*Referentinnen weist auf die Kernpunkte im Change Management hin. Betrachtung der Herausforderung und Überleitung auf die Herausforderungen für Führungskräfte im Wandel.

#### Teil 2: Marshmallow Challenge – Gruppendynamik/Interaktion (25 Minuten)

Die Marshmallow Challenge ist eine kreative Teambuilding-Aktivität, die darauf abzielt, grundlegende Prinzipien des Design-denkens, des Teamwork und des Problemlösens zu vermitteln.

**Ziel der Aktivität:** Das Ziel der Marshmallow Challenge ist es, innerhalb einer begrenzten Zeit aus Spaghetti, Klebeband, Faden und einem Marshmallow den höchstmöglichen freistehenden Turm zu bauen, auf dem das Marshmallow platziert wird.

**Materialien:** 10 Spaghetti (roh), 1 m Klebeband, 1 m Bindfaden, ein Marshmallow

**Regeln:** Die Workshop-Teilnehmer\*innen werden in Teams aufgeteilt. Ein Team kann aus drei bis fünf Personen bestehen. Jedes Team erhält dieselben Materialien. Die Teams haben eine begrenzte Zeit (normalerweise etwa 18 Minuten), um den Turm zu bauen. Der Turm muss stabil sein und freistehen können. Das Marshmallow muss sich auf der Oberseite des Turms befinden. Das Team, dessen Turm am höchsten ist, ohne umzufallen, gewinnt die Challenge.



#### Lernziele:

**Designdenken:** Die Teilnehmer\*innen werden dazu angeregt, kreative Lösungen zu finden, um den Turm zu bauen, und sie lernen, wie wichtig es ist, Ideen zu Prototypen und iterativ zu verbessern.

**Teamarbeit:** Die Aktivität erfordert eine enge Zusammenarbeit innerhalb der Teams. Die Teilnehmer\*innen müssen effektiv kommunizieren, Aufgaben aufteilen und zusammenarbeiten, um den Turm zu bauen.

**Problemlösung:** Die Teilnehmer\*innen lernen, wie sie Herausforderungen und Unsicherheiten bewältigen können, die bei der Konstruktion des Turms auftreten können.

**Agiles Denken:** Da die Zeit begrenzt ist, lernen die Teilnehmer\*innen, wie sie ihre Pläne anpassen können, um das bestmögliche Ergebnis zu erzielen.

Die Marshmallow Challenge ist eine unterhaltsame und lehrreiche Aktivität, die oft genutzt wird, um grundlegende Konzepte des Designdenkens und des Teamworks zu vermitteln. Sie zeigt, wie wichtig es ist, frühzeitig zu Prototypen, Feedback zu integrieren und gemeinsam Lösungen zu entwickeln. Hier spielt Partizipation eine zentrale Rolle.

**Informeller Input:** Überleitung zum Thema Change Management. Was sind die wichtigsten Punkte in Projekten bzw. im Change Management, um dieses zum Erfolg zu führen, sowie die Gewichtung von Projektmanagement und Change Management.

#### Amtsleiter & Oberbürgermeister

- Herleiten, was der Mehrgewinn für die Amtsleiter und den Oberbürgermeister ist
- Was ist der Invest der Amtsleiter?

#### mittlere Führungsebene

- Mehrgewinn für die Führungskräfte
- Was ist der Invest der Führungskräfte?

Abschließend muss betont werden, dass der Workshop nicht nur für Führungskräfte, sondern auf alle Mitarbeiter\*innen anwendbar ist. Die Aktivitäten und Inhalte des Workshops sind darauf ausgerichtet, ein besseres Verständnis für Change Management zu vermitteln und wichtige Fähigkeiten wie Teamarbeit, Kommunikation und Problemlösung zu stärken. Die spielerischen Herausforderungen und der lebendige Austausch bieten jedem\*jeder Teilnehmer\*in die Möglichkeit, wertvolle Einsichten zu gewinnen und neue Wege zu entdecken, wie wir gemeinsam Veränderungen erfolgreich gestalten können. Dieser Workshop ist eine Investition in die Zukunft jeder Organisation und in jeden Einzelnen von uns.

#### Digital-Lotsen

- Welche Rolle habe ich als Digital-Lotse?
- Wie wichtig sind die verschiedenen Faktoren für den Erfolg eines Projekts (Folie Erfolgsfaktoren Change Management)

#### Teil 3: Abschluss und Auswertung (12 Minuten)

- Zusammenfassung des Workshops, Feedback von den Teilnehmer\*innen sammeln und mögliche Fragen beantworten

#### Teil 4: Verabschiedung der Teilnehmer\*innen (3 Minuten)

**3  
WORKSHOPS**

**20  
DIGITALLOTSEN**

**35  
FÜHRUNGSKRÄFTE**

# 11.13 FEEDBACK TOTAL-DIGITAL-AKADEMIE

## Erfahrungswerte und Kommentare zum Workshop „Navigieren im Wandel“

In unserem Workshop zum Thema „Change Management“ der im Rahmen der Total-Digital-Akademie in der Stadt Fulda durchgeführt wurde, ging es darum, den Teilnehmer\*innen auf spielerische Weise die Grundlagen des Change Managements näherzubringen. Durch verschiedene gemeinschaftliche Aktivitäten und ein unkonventionelles Konzept wollten wir

die Teilnehmer\*innenrunde auflockern und einen lebendigen Austausch fördern. Ziel war es, die Komplexität des Themas greifbar zu machen und gleichzeitig Spaß am Lernen zu vermitteln. So konnten die Teilnehmer\*innen in einer entspannten Atmosphäre ihre Erfahrungen teilen und neue, praxisnahe Erkenntnisse gewinnen.

»

**DAS SEMINAR WAR ÄUSSERST INTERESSANT, INSbesondere die ÜBUNGEN. ALLERDINGS KÖNNTE DER WORKSHOP ETWAS LÄNGER SEIN UND AUCH FÜR VERSCHIEDENE EBENEN GEEIGNET SEIN.**

«

»

**DER KURZWEILIGE WORKSHOP WAR ÄUSSERST INFORMATIV. DIE PRAKTISCHE ÜBUNG UND DIE GRUPPENARBEIT HABEN DAS THEMA SEHR GUT VERDEUTLICHT. ICH DENKE, DASS DIESER WORKSHOP AUCH FÜR DIE FÜHRUNGSEBENE GEEIGNET IST. VIELEN DANK AN DIE REFERENTEN UND DIE ORGANISATOREN DES WORKSHOPS.**

«





#### **Kommentar der Stadt Fulda zum Workshop „Navigieren im Wandel“**

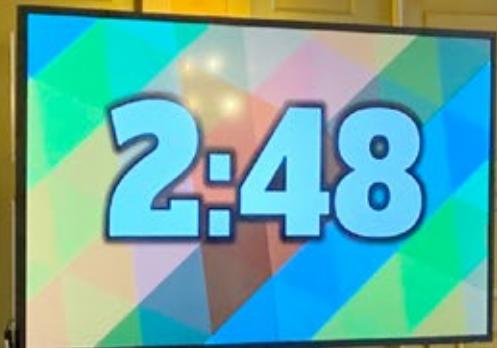
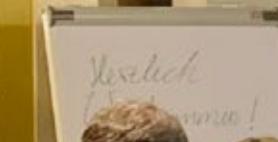
Es war ermutigend zu sehen, dass die Teilnehmer\*innen die interaktiven Elemente des Workshops, einschließlich der Zusammenarbeit mit dem Verwaltungsroboter „Wetzi“ und der Marshmallow Challenge, so positiv aufgenommen haben. Diese praktischen Erfahrungen halfen den Teilnehmer\*innen, die Bedeutung von Teamarbeit und Kommunikation im Kontext des Change-Managements zu erkennen. Ein wiederkehrendes Feedback war der Wunsch nach einer längeren Dauer des Workshops, um noch mehr wertvolle Informationen und Raum für Diskussionen und Erfahrungsaustausch zu bieten. Ebenso wurde angemerkt, dass der Workshop auch für die oberste Führungsebene von großem Interesse sein könnte, was unseren ursprünglichen Plan bestätigt. Für die Stadt Fulda um das Organisationsteam war dieses Feedback eine Inspiration. Sie erwägen, ähnliche Formate bei internen Change-Projekten mit den Beteiligten zu verwenden. Die positiven Erfahrungen der Teilnehmer\*innen und ihr Interesse an praktischen Lösungen zeigen, dass der eingeschlagene Weg der richtige ist. Abschließend lässt sich sagen, dass das Engagement und die offenen Gedanken der Teilnehmer\*innen viele wertvolle Erkenntnisse lieferten, um die Formate weiter zu schärfen. Diese positive Resonanz motiviert, weiterhin innovative Wege zu erkunden, um das Thema „Change Management“ zu vertiefen und die Herausforderungen, vor denen wir stehen, gemeinsam anzugehen.

»

**DIE ÜBUNG WAR SEHR GELUNGEN, DA SIE UNS GEZEIGT HAT,  
WIE GUT WIR IN GRUPPEN ZUSAMMENARBEITEN KÖNNEN UND WIE  
WIR PROZESSE IN BEWEGUNG SETZEN KÖNNEN.  
DIE PRAKTISCHEN ERFAHRUNGEN VON "WETZI" IN SEINER KOMMUNE  
IM BEREICH DIGITALISIERUNG WAREN ÄUSSERST INTERESSANT.  
ICH WÄRE AUCH AN WEITEREN ERFAHRUNGEN AUS  
ANDEREN KOMMUNEN INTERESSIERT.**

«

Feedback eines Teilnehmers



## Bildquellenverzeichnis

- Cover: #239569496 TypoEdition - stock.adobe.com
- Seite 3: #629280261 Thelonetuga/Wirestock Creators - stock.adobe.com
- Seite 4: Ingram Image
- Seite 7: #201973570 Jirapong - stock.adobe.com
- Seite 9: #164651903 / Rawpixel.com - stock.adobe.com / Nachbearbeitung mit Adobe Photoshop
- Seite 11 #381187383 Rymden - stock.adobe.com
- Seite 13: #99147197 vegefox.com - stock.adobe.com
- Seite 15: #609603092 Matthew Cerff/peopleimages.com - stock.adobe.com
- Seite 17: #492195976 tippappatt - stock.adobe.com
- Seite 18: #553721043 (JLco) Julia Amaral - stock.adobe.com
- Seite 23: Grafik: »Grafik Kombination von Leitbild und Objektives und Key Results (OKR)« / selbst erstellte Grafik / Software: Adobe InDesign; Grafik: »Kriterien für Objektives« / selbst erstellte Grafik / Software: Adobe InDesign; Grafik: »Kriterien für Key-Results« / selbst erstellte Grafik / Software: Adobe InDesign
- Seite 24: Grafik: »OKR auf einen Blick« / selbst erstellte Grafik / Software: Adobe InDesign
- Seite 24: #585858803 Funtap - stock.adobe.com
- Seite 25: #212400936 metamorworks - stock.adobe.com
- Seite 26: #303448308 Mongkolchon - stock.adobe.com
- Seite 29: Christian Konz, www.ibo.de
- Seite 30-31: #492488609 ipopba - stock.adobe.com / Nachbearbeitung mit Adobe Photoshop
- Seite 33: #546369036 TarikVision - stock.adobe.com
- Seite 36-37: Igram Image
- Seite 39: #452427296 Funtap - stock.adobe.com
- Seite 40: Grafik: »Ablaufplan Vorgehensmodell Ende-zu-Ende Digitalisierung« / selbst erstellte Grafik / Software: Adobe InDesign / Icons in Grafik: #275341258 A Oleksii - stock.adobe.com
- Seite 40-41: #221147769 vegefox.com - stock.adobe.com
- Seite 43: #614071960 sippapas - stock.adobe.com
- Seite 45: #692731243 Hunman - stock.adobe.com
- Seite 46: #581212904 koldunova - stock.adobe.com
- Seite 49: Grafik »8 Phasen nach Kotter« #673563484 papa papong - stock.adobe.com
- Seite 51: Grafiken »Nummerierung 1-3« #365184146 Viacheslavikus - stock.adobe.com
- Seite 52: Grafiken »Pyramide« #327422657 Viacheslavikus - stock.adobe.com / Nachbearbeitung mit Adobe InDesign und Adobe Illustrator durch Mitarbeiter VCC-Team
- Seite 53: #418331644 PaeGAG - stock.adobe.com
- Seite 57: #274140288 alphaspirt - stock.adobe.com
- Seite 58: Grafik »Veränderungsdiagram« / Erstellt durch Mitarbeiter VCC-Team mit Adobe InDesign
- Seite 59: #414939281 photoschmidt - stock.adobe.com
- Seite 61: Grafik »Widerstände & Konsequenzen« / Erstellung durch Mitarbeiter VCC-Team mit Adobe InDesign; Bild »Frau an Laptop« #536898243 Beaunitta Van Wyk/peopleimages.com - stock.adobe.com; Bild »Mitarbeitenden Map« #644401780 AREE - stock.adobe.com
- Seite 62: Matthias Schwert, www.graphic-recorder.eu
- Seite 65: #506183372 NAMPIX - stock.adobe.com
- Seite 66: #427349427 putilov\_denis - stock.adobe.com / Nachbearbeitung mit Adobe Photoshop
- Seite 68: #346128523 whyframeshot - stock.adobe.com
- Seite 69: #487554063 bnenin - stock.adobe.com
- Seite 70: #193261766 Karolina Madej - stock.adobe.com / Nachbearbeitung mit Adobe InDesign, Photoshop und Illustrator
- Seite 71: #226342410 Aurielaki - stock.adobe.com
- Seite 72: Matthias Schwert, www.graphic-recorder.eu
- Seite 73: Logo »Digitale Kommune@Hessen« / Satzzentrale GbR Kathrin Brömse & Simone Tavenrath, Neustadt 15, 35037 Marburg; Logo „Total Digital“ / Erstellt durch Mitarbeiter VCC-Team
- Seite 74-75: # 409982569 Julien Eichinger – stock.adobe.com
- Seite 76: Bild: »Mac-Book«: #228323384 mahod84 - stock.adobe.com; Grafik: »Mock-Up Webseite TD« / Adobe InDesign / Erstellt durch Mitarbeiter VCC-Team
- Seite 77: Bild: »Mac-Book«: #228323384 mahod84 - stock.adobe.com; Bild: »I-Phone Hand« #540090826 Hand Robot - stock.adobe.com; Grafik: »Mock-Up Webseite TD 2 & Mock-Up mobile« / Adobe InDesign / Erstellt durch Mitarbeiter VCC-Team
- Seite 78: #356482184 pathdoc - stock.adobe.com
- Seite 80: Bild »Mock-Up Plakate Total Digital« / Erstellung durch externe Agentur: Diviice Advertising GmbH, Stolzenmorgen 18, 35394 Gießen
- Seite 81: #636799759 - stock.adobe.com
- Seite 81: Bild/ Screenshot »Interview Jörg Wagner – Startbild« / (Screenshot aus Video) / Erstellung Video durch externe Agentur: Diviice Advertising GmbH, Stolzenmorgen 18, 35394 Gießen
- Seite 81: Bild/ Screenshot »Interview Jörg Wagner – Szene« / (Screenshot aus Video) / Erstellung Video durch externe Agentur: Diviice Advertising GmbH, Stolzenmorgen 18, 35394 Gießen
- Seite 82: Bild »Mock-Up Plakate Total Digital 2« / Erstellung durch externe Agentur: Diviice Advertising GmbH, Stolzenmorgen 18, 35394 Gießen
- Seite 83: Bild »Flyer Total Digital« / Erstellung durch externe Agentur: Diviice Advertising GmbH, Stolzenmorgen 18, 35394 Gießen
- Seite 85: Bild: »Mac-Book«: #228323384 mahod84 - stock.adobe.com; Bild: »I-Phone Hand« #540090826 - stock.adobe.com; Bilder: »Screenshot My Wetzlar 1 & 2« / Adobe InDesign / Erstellt durch Mitarbeiter VCC-Team
- Seite 86: #164972173 Jacob Lund - stock.adobe.com
- Seite 88: Julius Habenschuss, IBM iX Berlin
- Seite 90: wwwdiviice.de
- Seite 92: Grafik »Vorgehen Digitalisierungslotsen, Kick-Off« / #445408980 Yarkee - stock.adobe.com / Nachbearbeitung mit Adobe InDesign und Adobe Illustrator
- Seite 93: #407968987 Summit Art Creations - stock.adobe.com
- Seite 95: Digitalisierungslotsen Workshop Limburg / Erstellt von Jörg Wagner, Projektleiter Total Digital
- Seite 96: #627164543 Jade Maas/peopleimages.com - stock.adobe.com
- Seite 97: Grafik »3 Säulenmodell« & Logos „Total Digital“ / Erstellt durch Mitarbeiter VCC-Team
- Seite 100: #215203141 LIGHTFIELD STUDIOS - stock.adobe.com
- Seite 103: #719738943 LuckyAlex - stock.adobe.com
- Seite 104: #727347525 qunica.com - stock.adobe.com
- Seite 107: Ingram Image
- Seite 108: Bild »Total Digital Forum Marburg« / Erstellt durch Mitarbeiter VCC-Team
- Seite 109: Bild »Total Digital Forum Marburg 2« / Erstellt durch Mitarbeiter VCC-Team
- Seite 110: Bild »Total Digital Forum Offenbach« / Erstellt durch Mitarbeiterin »Katja Lenz« Stadt Offenbach
- Seite 111: Bild »Total Digital Forum Offenbach 2« / Erstellt durch Mitarbeiterin »Katja Lenz« Stadt Offenbach
- Seite 112: #302949812 BullRun - stock.adobe.com
- Seite 115: Tim Mossholder - Unsplash
- Seite 116: #167813129 REDPIXEL - stock.adobe.com
- Seite 117: Bilder »Change-Management Fulda« / Erstellt durch Mitarbeiter VCC-Team
- Seite 118: Bild »Change-Management Fulda« / Erstellt durch Mitarbeiter VCC-Team
- Seite 119: Bild »Change-Management Fulda« / Erstellt durch Mitarbeiter VCC-Team
- Rückseite: #598182633 Looker\_Studio - stock.adobe.com



**Universitätsstadt Gießen  
Der Magistrat  
Stabsstelle Organisationsentwicklung  
& digitale Strategie**

Berliner Platz 1  
35390 Gießen  
Tel: 0641 306-1250  
Email: [Organisationsentwicklung@giessen.de](mailto:Organisationsentwicklung@giessen.de)

**Stadt Wetzlar  
Der Magistrat  
Personal- und Organisationsamt**

Ernst-Leitz-Straße 30  
35578 Wetzlar  
Tel: 06441 99-1100  
Email: [pers-org@wetzlar.de](mailto:pers-org@wetzlar.de)