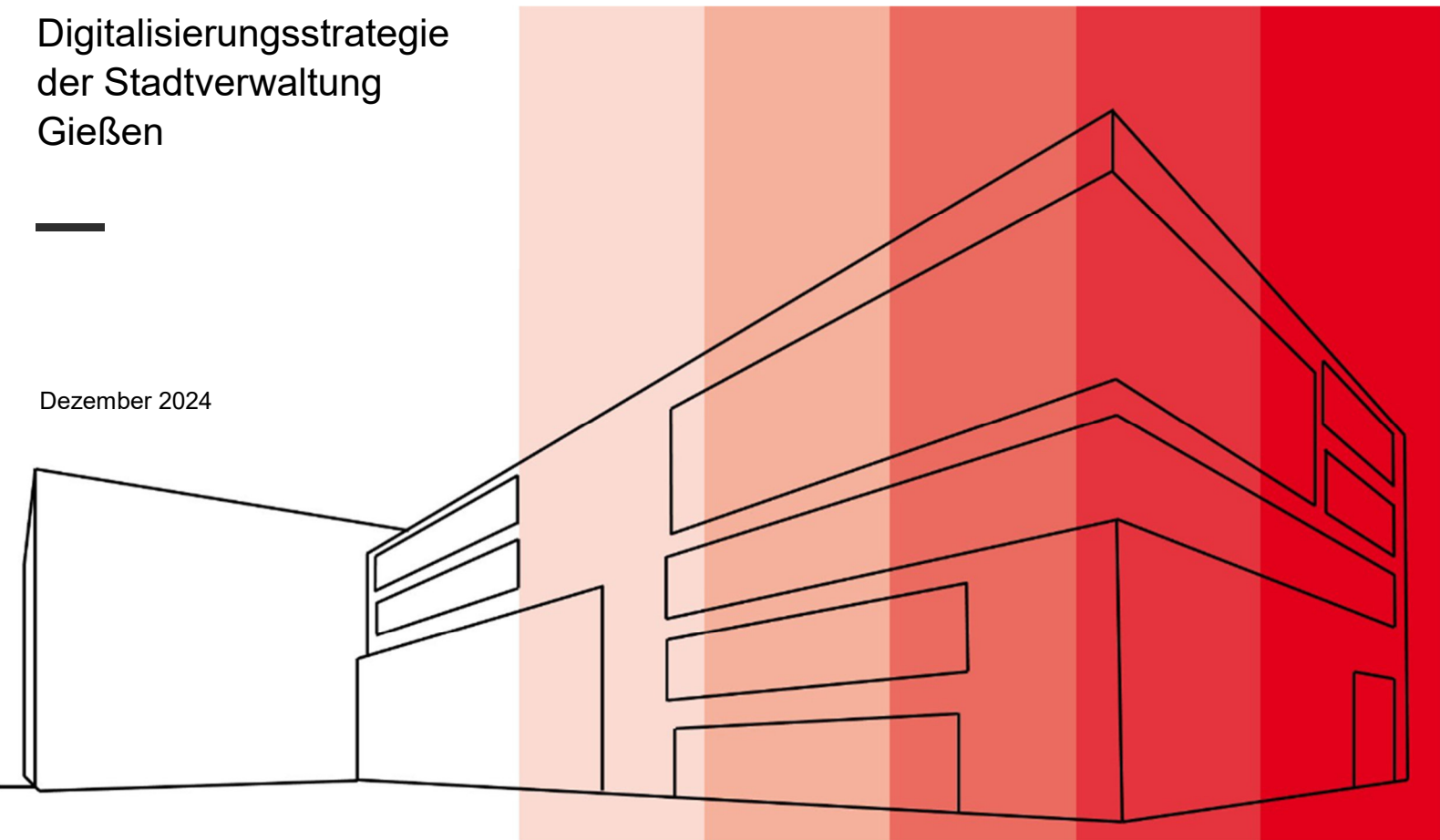


# Digitalisierungsstrategie der Stadtverwaltung Gießen

—

Dezember 2024



## Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Vorwort</b> .....	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Digitalisierung gemeinsam gestalten</b> .....	<b>4</b>
2.1	Digitale Transformation in einer Kommunalverwaltung .....	4
2.2	Digitale Transformation der Stadtverwaltung Gießen .....	5
2.3	Transformation der Stadt Gießen zur Smart City .....	6
<b>3</b>	<b>Methodisches Vorgehen</b> .....	<b>7</b>
3.1	Das Haus der Digitalisierung als Rahmenwerk für die Erstellung der Digitalisierungsstrategie .....	7
3.2	Projektvorgehen zur Ausdetaillierung der Programmbereiche.....	9
<b>4</b>	<b>Die Programmbereiche im Detail</b> .....	<b>10</b>
4.1	Moderne Services .....	10
4.2	Innovative Verwaltung.....	13
4.3	Gezielte Befähigung .....	16
4.4	Gelebte Kultur.....	19
4.5	Resiliente Organisation.....	22
4.6	Fortlaufender Strategieprozess .....	25
<b>5</b>	<b>Maßnahmensteckbriefe</b> .....	<b>28</b>
5.1	Steckbrief: Umsetzung der IKZ-Datenstrategie .....	29
5.2	Steckbrief: Flächendeckender Rollout und Weiterentwicklung von DMS enaio.....	30
5.3	Steckbrief: Weiterer Ausbau Service-Desk .....	31
5.4	Steckbrief: Informationssicherheit stärken.....	32
5.5	Steckbrief: Operative IT-Sicherheit ausbauen.....	33
5.6	Steckbrief: Entwicklung eines umfassenden Kompetenzmodells .....	34
5.7	Steckbrief: Entwicklung und Durchführung von Leadership-Programmen. ....	35
5.8	Steckbrief: Prozessmanagement ganzheitlich implementieren.....	36
5.9	Steckbrief: Etablierung eines Projektmanagementsystems.....	37
5.10	Steckbrief: Implementierung einer einheitlichen Wissensmanagement-Plattform und -Strategie .....	38
<b>6</b>	<b>Kontakt</b> .....	<b>39</b>
<b>7</b>	<b>Literaturverzeichnis</b> .....	<b>40</b>



## 1 Vorwort

Sehr geehrte Damen und Herren,

ich freue mich, Ihnen die neue Digitalisierungsstrategie der Stadtverwaltung Gießen vorlegen zu können, die uns in den kommenden Jahren Richtung und Geleit geben soll für eine Stadt (-verwaltung), die immer breiter und tiefer die Potentiale der Digitalisierung nutzen wird. Dieses Dokument markiert damit nicht nur einen wichtigen Meilenstein auf dem Weg zur umfassenden digitalen Transformation unserer Verwaltung, sondern auch einen wichtigen Schritt hin zu einer noch bürgernäheren Stadt, die sich auch im Digitalen auf der Höhe der Zeit bewegt und gleichzeitig künftige Entwicklungen vorausschauend in den Blick nimmt.

Die Digitalisierung ist weit mehr als der Einsatz neuer Technologien oder Software. Sie ist ein integraler Bestandteil unserer (Fort-) Entwicklung als Organisation und fordert von uns, sowohl die internen Strukturen als auch die Art und Weise, wie wir als Verwaltung denken und arbeiten, zu reflektieren und – dort wo es nötig wird – zu erneuern. Mit dieser Strategie setzen wir auf einen ganzheitlichen Ansatz, der die digitale Transformation über die fünf Dimensionen „Moderne Services“, „Innovative Verwaltung“, „Gezielte Befähigung“, „Gelebte Kultur“ und „Resiliente Organisation“ vorantreibt. Gleichzeitig sorgt die enge Verzahnung mit unserer Datenstrategie und den städtischen Smart-City-Initiativen für eine Entwicklung, bei der diese Prozesse idealerweise Hand in Hand gehen und sich gegenseitig befördern.

Ein besonderes Merkmal des Entwicklungsprozesses dieser Digitalisierungsstrategie war die breite Beteiligung aller Ebenen der Stadtverwaltung. Durch Interviews mit Dezernentinnen und Dezernenten, eine umfassende Online-Befragung aller Mitarbeitenden und Führungskräfte sowie Reifegrad-Workshops wurden die Ausgangssituation analysiert, Bedarfe identifiziert und gemeinsame Ziele formuliert. Dieses partizipative Vorgehen soll sicherstellen, dass die Digitalisierungsstrategie von allen Mitarbeitenden getragen und bei ihrer Umsetzung aktiv mitgestaltet wird.

Das vorliegende Konzept bietet nicht nur eine klare Orientierung für die kommenden fünf Jahre, sondern auch konkrete Handlungsempfehlungen zur Umsetzung zentraler Maßnahmen. Dazu gehören etwa der flächendeckende Rollout unseres Dokumentenmanagementsystems enaio, der Ausbau der IT- und Informationssicherheit sowie Programme zur gezielten Befähigung und Weiterbildung unserer Mitarbeitenden. Dabei ist mir bewusst, dass der Erfolg dieser Maßnahmen maßgeblich davon abhängt, alle Beteiligten auf diesem Weg mitzunehmen. Wir wollen sicherstellen, dass die Digitalisierung für alle Mitarbeitenden zugänglich, handhabbar und gestaltbar bleibt und (spätestens nach der Umstellungsphase) als arbeitserleichternder Mehrwert erlebt wird.

Gleichzeitig werden wir die Bedürfnisse der Bürgerinnen und Bürger stets im Blick behalten: Unsere Modernisierungsanstrengungen sollen Verwaltungsleistungen einfacher, schneller und barrierefrei zugänglich machen – für alle Bevölkerungsgruppen gleichermaßen. Daher legen wir großen Wert darauf, keinen „digital gap“ entstehen und niemanden auf diesem Weg zurückzulassen.

Zudem werden wir verstärkt den Fokus auf die Themen Daten- und Cybersicherheit legen. Der Schutz sensibler Informationen und die Widerstandsfähigkeit unserer digitalen Infrastruktur sind unverzichtbare Grundlagen für das Vertrauen der Bürgerschaft in unsere Verwaltung. Diese Aspekte wurden in der Strategie mit besonderem Nachdruck berücksichtigt.

Die digitale Transformation ist ein anspruchsvoller und dynamischer Prozess, der von uns allen Engagement, Flexibilität, Veränderungsbereitschaft, Kreativität und auch ein Stück Mut erfordert. Doch sie ist auch eine große Chance: für eine moderne Verwaltung, die mit den Anforderungen der Zeit Schritt hält, und für eine Stadt, die ihre Dienstleistungen bürgerfreundlich und effizient gestaltet. Lassen Sie uns gemeinsam an dieser Vision arbeiten und die digitale Zukunft unserer Stadt weiter gestalten.

Mit besten Grüßen

Ihr



Frank-Tilo Becher

Oberbürgermeister der Stadt Gießen



## 2 Digitalisierung gemeinsam gestalten

### 2.1 Digitale Transformation in einer Kommunalverwaltung

Die Begriffe Digitalisierung und digitale Transformation werden oft synonym verwendet, haben jedoch unterschiedliche Bedeutungen. Digitalisierung bezeichnet den Prozess der Umwandlung analoger Informationen in digitale Formate. Sie ist die Grundlage für die Speicherung, Verarbeitung und Kommunikation von Daten in der digitalen Welt (Streicher, 2020). Hingegen beschreibt die digitale Transformation einen viel weitergehenden Prozess. Sie umfasst erhebliche Veränderungen in allen Lebensbereichen, einschließlich Wirtschaft und Gesellschaft, die durch die Nutzung digitaler Technologien und Techniken hervorgerufen werden (Harwardt, 2022).

Laut Streicher (2020) stellt die digitale Transformation im öffentlichen Sektor eine besondere Herausforderung dar, da sie nicht nur die Einführung neuer Technologien, sondern auch umfassende strukturelle Veränderungen erfordert.

#### 1. Digitale Transformation der Organisation (Innenwirkung):

Die digitale Transformation der Organisation zielt auf die Modernisierung und Optimierung der öffentlichen Verwaltung ab. Durch die Automatisierung und Digitalisierung von Prozessen können Arbeitsabläufe beschleunigt und Ressourcen effizienter genutzt werden. Dadurch könnten Bearbeitungszeiten verkürzt, Fehler reduziert und Kosten gesenkt werden (Streicher, 2020). Die Nutzung von elektronischen Daten ermöglicht genauere Planungen und fundierte Entscheidungen, und fördert die Erhöhung der Transparenz des Verwaltungshandelns (Deutscher Städtetag, 2021). Um diesen Zustand zu erreichen, sind unterstützend umfassende Lernkonzepte, der Aufbau einer Innovationskultur sowie die Implementierung neuer Kooperationsmodelle zu entwickeln (Harwardt, 2022; acatech, 2020). Insgesamt soll die Verwaltung durch die digitale Transformation zukunftsfähiger, nutzungsfreundlicher und leistungsstärker gestaltet werden.

#### 2. Digitale Wege von und zu den Kund\*innen (Außenwirkung):

Die digitale Transformation der Verwaltung hat weitreichende Auswirkungen auf Bürger\*innen und Unternehmen in einer Stadt, die in verschiedenen Bereichen spürbar sind. Diese Effekte betreffen sowohl den Zugang zu öffentlichen Dienstleistungen als auch die Effizienz und Qualität der Interaktion mit der Verwaltung. So ermöglichen zeitgemäße Online-Dienste beispielsweise, dass Verwaltungsleistungen unabhängig von Öffnungszeiten und geographischer Lage abgerufen werden können. Die Automatisierung von Verwaltungsprozessen verkürzt Bearbeitungszeiten. Die digitale Transformation ermöglicht es Bürger\*innen ferner, sich einfacher und schneller an politischen Prozessen zu beteiligen. Digitale Plattformen und E-Partizipationsverfahren (wie Online-Befragungen, Petitionen oder Bürgerhaushalte) schaffen neue Wege der Mitsprache.

Die doppelte digitale Transformation (Innen- und Außenwirkung) ist ein kontinuierlicher und komplexer Prozess, der gut orchestriert und begleitet werden muss. Die Umsetzung bietet dabei eine Vielzahl an Chancen, um auf verschiedene gesellschaftliche, wirtschaftliche und ökologische Herausforderungen effektiv reagieren zu können.

So wirken automatisierte Prozesse z.B. den Auswirkungen des demografischen Wandels und Fachkräftemangel entgegen. Intelligente Energiemanagementsysteme ermöglichen eine effizientere Nutzung von Ressourcen und tragen somit zur Reduktion von CO<sub>2</sub>-Emissionen bei. Sensoren und Datenanalysen können dazu genutzt werden, z.B. den Verkehrsfluss effizienter zu steuern. Die Nutzung von Daten ermöglicht es außerdem, Naturkatastrophen (wie Überschwemmungen, Stürme, Waldbrände) frühzeitiger zu erkennen und entsprechende Maßnahmen einleiten zu können.

Durch den Ausbau digitaler Infrastruktur und Angebote können auch benachteiligte Bevölkerungsgruppen besser in die gesellschaftlichen Prozesse integriert werden. Verwaltungsleistungen können besser auf die Bedürfnisse der Bürger\*innen zugeschnitten werden, indem beispielsweise personalisierte Benachrichtigungen oder maßgeschneiderte Informationen bereitgestellt werden.



Insgesamt eröffnet die Digitalisierung für Kommunen vielfältige Möglichkeiten, um den aktuellen und zukünftigen Herausforderungen besser zu begegnen. Kommunalverwaltungen wie die Stadtverwaltung Gießen stehen vor der Herausforderung, diesen Wandel aktiv zu gestalten.

## 2.2 Digitale Transformation der Stadtverwaltung Gießen

Um die digitale Transformation zielgerichtet zu gestalten, hat die Stadtverwaltung Gießen im Jahr 2020 ein umfassendes Digitalisierungskonzept erstellt. Federführend durch die Stabsstelle Organisationsentwicklung & digitale Strategie wurden in Zusammenarbeit mit weiteren Ämtern und Organisationseinheiten wichtige erste Grundsteine gelegt. So wurde nachfolgende grundlegende Vision für die Stadtverwaltung festgelegt:

**„Verwaltung & Behördengänge einfach (digital) machen. Für alle - auch ohne den Gang ins Rathaus.“**

Diese Vision zielt darauf ab, dass die Stadtverwaltung Gießen den Bürger\*innen und Unternehmen ermöglicht, Verwaltungsleistungen digital zu beziehen bzw. zu verarbeiten. Dies spiegelt sich ebenfalls in der Mission wider, die beschreibt, auf welche Art und Weise die Vision erreicht werden soll:

**„Unsere Mission ist es, die Digitalisierung aller Leistungen für Bürger\*innen, sowie die der internen Prozesse der Stadt Gießen effizient voranzutreiben. Dabei setzen wir auf die Modernisierung unserer Arbeitskultur und auf die Transformation unserer Verwaltungsorganisation.“**

Auf Basis dieser Zielstellung wurden in den Jahren 2021-2023 zahlreiche Maßnahmen umgesetzt.

Große Fortschritte gab es beispielsweise beim Ausbau der digitalen Aktenführung, bei der Bereitstellung digitaler Services, bei der Erweiterung der Server- und Netzwerkinfrastruktur und bei der Mobilisierung der IT-Arbeitsplätze. Außerdem wurde die Rolle des Informationssicherheitsbeauftragten neu geschaffen und erste Schritte zur Einführung eines Informationssicherheitsmanagementsystems abgeschlossen. Ein Konzept zur Ausbildung und Förderung von digital interessierter Mitarbeitenden (Digitalisierungslots\*innen) wurde entwickelt und umgesetzt.

Mit „Total Digital“ wurde ein umfangreiches und komplexes Förderprojekt zur Verwaltungsdigitalisierung gemeinsam mit der Interkommunalen Zusammenarbeit (IKZ) „Digitale Kommune@Hessen“ (Digitale Kommune@Hessen, 2024) erfolgreich abgeschlossen. Weitere gemeinsame Förderprojekte, beispielsweise im Bereich Data Governance, wurden initialisiert und befinden sich aktuell in der Umsetzung.

Mit dem Auslaufen des Digitalisierungskonzepts Ende 2023 wurde die Chance genutzt, dieses zu evaluieren und zu adjustieren. In diesem Prozess wurden auch die Perspektiven der Führungskräfte und Mitarbeitenden einbezogen (Vgl. Kapitel 3, Methodisches Vorgehen).

Insgesamt wurde deutlich, dass es eine spürbare Motivation der Mitarbeitenden der Stadtverwaltung Gießen gibt, interne und externe Prozesse zu digitalisieren, und dadurch die Zufriedenheit der Kund\*innen zu steigern. Viele Mitarbeiter\*innen erkennen die Vorteile der Digitalisierung und sind bereit, sich aktiv für die Umsetzung digitaler Lösungen einzusetzen.

Dabei ist wichtig zu betonen, dass sich auch die Anforderungen und Wünsche der Mitarbeitenden innerhalb der Verwaltung in den vergangenen Jahren gewandelt haben. Hybride Arbeitsmodelle und die flexible Nutzung von Geräten werden zunehmend bevorzugt und sind spätestens seit der COVID-19-Pandemie in der Fläche angekommen.



Die neue Digitalisierungsstrategie soll auf den gesammelten Erfahrungen aufbauen und die bestehenden Maßnahmen fortführen. Gleichzeitig müssen neue Ansätze und Technologien integriert werden, um die Digitalisierung in der Stadtverwaltung Gießen weiter voranzutreiben.

Nicht zuletzt wird die kontinuierliche Weiterentwicklung der Strategie als Regelprozess verankert (Vgl. Kapitel 4.6, Fortlaufender Strategieprozess). Damit soll gewährleistet werden, dass die Bedürfnisse der Bürger\*innen, Unternehmen und Mitarbeitenden auch bei sich ändernden Rahmenbedingungen effizient erfüllt werden können.

## **2.3 Transformation der Stadt Gießen zur Smart City**

Neben dem großen Themenfeld der Verwaltungsdigitalisierung, das im Rahmen dieser Digitalisierungsstrategie im Fokus steht, gibt es weitere strategische Initiativen, deren Entwicklung eine integrative Herangehensweise erfordert. Verschiedene Strategien (z.B. Smart City Strategie, Datenstrategie, IT-Strategie, Personalstrategie) müssen im Zusammenspiel der verschiedenen Akteur\*innen eng miteinander verzahnt werden, um eine nachhaltige und erfolgreiche Umsetzung zu gewährleisten.

Insbesondere bei der Transformation der Stadt Gießen zu einer Smart City kommt der Verwaltung eine zentrale Rolle zu.

Um diese wichtige Funktion gut ausfüllen zu können, muss sich die Verwaltung selbst transformieren. Die Grundlage dafür schafft die vorliegende Digitalisierungsstrategie der Stadtverwaltung, deren regelmäßige Überprüfung und Anpassung eng vernetzt ist mit anderen Strategieprozessen, bspw. zur Erarbeitung einer Smart City Strategie.



### 3 Methodisches Vorgehen

Ausgangspunkt für das Methodische Vorgehen ist ein Rahmenwerk, das als „Haus der Digitalisierung“ bezeichnet wird. Dieses Rahmenwerk war strukturgebend für die Erhebung der Ausgangs- und Zielzustände (digitale Reifegrad), die mit verschiedenen Formaten (Interviews, Umfragen) erhoben und definiert wurden. In sich anschließenden Experten-Workshops wurden aufbauende Maßnahmen abgeleitet. Im Folgenden wird zunächst das Rahmenwerk „Haus der Digitalisierung“ beschrieben. Anschließend wird genauer auf das Vorgehen zur Erhebung der relevanten Festlegungen innerhalb des Rahmenwerks eingegangen.

#### 3.1 Das „Haus der Digitalisierung“ als Rahmenwerk für die Erstellung der Digitalisierungsstrategie

Das „Haus der Digitalisierung“ ist aus einer Kombination von theoretischen Grundlagen und konkreten Projektanwendungen gewachsen. Den Ursprung fand das Modell in dem Forschungsprojekt INLUMIA, das die UNITY AG gemeinsam mit dem Heinz-Nixdorf-Institut der Universität Paderborn und 9 weiteren Projektpartnern durchgeführt hat. Das Forschungsprojekt unterstützte kleine und mittlere Unternehmen (KMUs) dabei die Potenziale von Industrie 4.0 zu erkennen und nutzen. Im Rahmen dieses Forschungsprojektes wurde ein digitales Reifegradmodell entwickelt, welches auf die Bedürfnisse der KMUs ausgerichtet war. Neben technologischen Aspekten werden in dem Modell beispielsweise auch Mitarbeiterkompetenzen und Geschäftsprozesse berücksichtigt. Gefördert wurde das Projekt von 2016 bis 2019 durch den Europäischen Fonds für regionale Entwicklung (EFRE, 2024). Diese erste Version des Modells diente als Basis für weitere Anpassungen und Entwicklungen.

Ein wichtiger Schritt in der Weiterentwicklung erfolgte 2021, als das Modell durch die UNITY AG für die Erstellung einer kommunalen Digitalisierungsstrategie adaptiert wurde. Durch diese Anpassung an die spezifischen Anforderungen einer kommunalen Struktur, konnte das Modell weiter verfeinert und seine Anwendungsbreite in der Branche erhöht werden. Seit diesem Zeitpunkt wird das Haus der Digitalisierung kontinuierlich durch weitere Projekte im öffentlichen Sektor oder wissenschaftlichen Arbeiten (Herkrath, 2022) weiterentwickelt und an neue Anforderungen angepasst.

Das Haus der Digitalisierung für die Stadtverwaltung Gießen umfasst insgesamt 6 Programmbereiche. Fünf Programmbereiche bilden sowohl Komponenten mit der notwendigen Außen- als auch Innenwirkung ab. Diese 5 Bereiche sind:

- „Moderne Services“,
- „Innovative Verwaltung“,
- „Gezielte Befähigung“,
- „Gelebte Kultur“ und
- „Resiliente Organisation“.

Der 6. Programmbereich „Fortlaufender Strategieprozess“ umklammert diese Bereiche. Als „Dach“ beeinflusst er die Gestaltung und Umsetzung der Themenfelder in den jeweiligen Programmbereichen. Er sorgt dafür, dass jede Maßnahme und jede Initiative im Einklang mit der übergeordneten Vision steht. Dadurch werden die weiteren Programmbereiche sinnvoll strukturiert, aufeinander abgestimmt und eine kohärente und effektive digitale Transformation gewährleistet.

Die nachfolgende Abbildung veranschaulicht das „Haus der Digitalisierung“ mit den 6 Programmbereichen.





Abbildung 1: Das Haus der Digitalisierung als Rahmenwerk für die Erstellung der Digitalisierungsstrategie

**Moderne Services** bezeichnet die Entwicklung und Bereitstellung von Verwaltungsdienstleistungen, die darauf abzielen, Bürger\*innen und Unternehmen einen deutlichen einfacheren, zeitgemäßen und transparenten Service zur Verfügung zu stellen.

**Innovative Verwaltung** bezieht sich auf die fortlaufende Weiterentwicklung und Verbesserung von IT-Systemen und internen Verwaltungsprozessen durch die Implementierung neuer Technologien, Ansätze und Methoden. Dies umfasst die Optimierung und Integration von Informationstechnologie sowie die Neugestaltung und Automatisierung von Arbeitsabläufen. Innovative Verwaltung bedeutet auch, kreative Lösungen zu finden, die den Verwaltungsalltag verbessern.

**Gezielte Befähigung** umfasst die strategische und zielgerichtete Unterstützung von Mitarbeiter\*innen durch spezifische Schulungen und Entwicklungsmaßnahmen, um Kompetenzen für die digitale Transformation zu stärken. Dieser Programmbereich umfasst die Förderung von Fachwissen, praktischen Fertigkeiten und einer positiven Einstellung gegenüber neuen Technologien und Arbeitsweisen.

Eine **gelebte Kultur** ist die Gesamtheit der Werte, Normen und Verhaltensweisen, die eine Haltung gegenüber digitalen Veränderungen prägen. Sie zeichnet sich sowohl durch die Art der Zusammenarbeit sowie der Kommunikation als auch den Möglichkeiten und der Bereitschaft zur Innovation aus, um neue Technologien effizient in den Verwaltungsalltag zu integrieren.

Eine **resiliente Organisation** zeichnet sich durch ihre Fähigkeit aus, sich schnell an Veränderungen anzupassen, Rückschläge zu überwinden und aus ihnen zu lernen, um langfristig erfolgreich zu bleiben. Unter diesen Gesichtspunkten gilt es die Aufbau- und Ablauforganisation so zu gestalten, dass diese den aktuellen Anforderungen gerecht werden. Gleiches gilt für das Projekt- und Portfoliomanagement sowie das Wissensmanagement, welche dazu beitragen Aktivitäten zu steuern, Wissen systematisch zu nutzen und somit flexibel auf Veränderungen und Herausforderungen zu reagieren.

Der **fortlaufende Strategieprozess** bildet das Dach des Hauses der Digitalisierung, das sämtliche Programmbereiche integriert und übergreifend steuert. Das wesentliche Ziel des fortlaufenden Strategieprozesses ist es Mechanismen zu verankern, die die regelmäßige Überprüfung und Synchronisation

der Ziele und Programmbereiche sicherstellen, um flexibel auf geänderte Anforderungen oder Rahmenbedingungen reagieren zu können.

Jeder dieser Programmbereiche wurde initial in handhabbaren Themenfelder aufgeteilt. Die Aufteilung der Themenfelder wurde bis zum Ende der Strategieerstellung verfeinert. Das Ergebnis wird in Kapitel 4 „Die Programmbereiche im Detail“ dargelegt.

### 3.2 Projektvorgehen zur Ausdetaillierung der Programmbereiche

Entlang der oben beschriebenen Programmbereiche wurde die Ausgangssituation der Stadtverwaltung Gießen erhoben, Zielzustände definiert und passende Maßnahmen abgeleitet.



Abbildung 2: Projektvorgehen zur Ausdetaillierung der Programmbereiche

**Erhebung der Ausgangssituation:** Im ersten Schritt wurden 10 qualitative Interviews mit Führungskräften aus den verschiedenen Ämtern durchgeführt, um einen ersten Überblick zum digitalen Reifegrad in der Stadtverwaltung Gießen zu erhalten. Mit diesen 10 Interviews konnte eine gute Informationssättigung erreicht werden (Guest, Bunce, & Johnson, 2006). Aus den Ergebnissen konnte ein Bild zu dem aktuellen Reifegrad in den Programmbereichen und Themenfeldern generiert werden, welches durch eine zusätzliche Online-Umfrage bei den Mitarbeiter\*innen sowie den Führungskräften validiert und ergänzt werden konnte. An der Umfrage nahmen 157 Mitarbeiter\*innen und 51 Führungskräfte der Stadtverwaltung Gießen teil. Beide Blickwinkel, die qualitativen Interviews und die quantitativen Online-Umfragen, bilden das Gesamtbild des aktuellen Reifegrades, welches durch Expertengremien in seiner Formulierung finalisiert wurde. Dieses Gesamtbild diente als Diskussionsgrundlage für die Definition des Zielzustandes.

**Definition der Zielzustände:** Im zweiten Schritt wurden konkrete Zielzustände je Programmbereich und Themenfeld auf Basis der erhobenen Ausgangssituation entwickelt. Im Rahmen der durchgeführten Online-Umfrage konnten Mitarbeiter\*innen und Führungskräfte der Stadtverwaltung Gießen ihre individuellen Präferenzen für Zielzustände in den Programmbereichen und/ oder Themenfeldern angeben. Darauf aufbauend wurden im Anschluss mehrere Workshops mit relevanten Ansprechpartner\*innen der Stadtverwaltung durchgeführt. In den Expertengremien wurden die Einschätzungen der Teilnehmenden sowie die Ergebnisse aus den Interviews und der Umfragen diskutiert. Daraus wurden Zielbilder für die unterschiedlichen Programmbereiche entwickelt, die im Anschluss durch das Strategieteam geschärft wurden.

**Entwicklung von Maßnahmen:** Im dritten Schritt wurden Maßnahmen zur digitalen Transformation entwickelt. Dazu wurde In Workshops mit Expert\*innen diskutiert, wie sich die identifizierte Lücke zwischen der aktuellen Situation und dem angestrebten Zielzustand im digitalen Reifegrad schließen lässt (Plass & Stempfle, 2021). Daraus wurden spezifische Digitalisierungsmaßnahmen für jeden Programmbereich abgeleitet. Maßnahmen aus den Interviews und der Umfrage wurden im Rahmen dieser Phase integriert. Die erarbeiteten Maßnahmen werden im folgenden Kapitel 4 „Die Programmbereiche im Detail“ aufgeführt.

## 4 Die Programmbereiche im Detail

In diesem Kapitel werden die sechs zentralen Programmbereiche des Hauses der Digitalisierung anhand der Themenfelder, ihrer Zielsetzungen und dazugehöriger Maßnahmen erläutert. Diese Inhalte spiegeln das Ergebnis des oben beschriebenen methodischen Vorgehens wider.

### 4.1 Moderne Services

Der Programmbereich Moderne Services bildet die erste Säule des Hauses der Digitalisierung der Stadtverwaltung Gießen und umfasst digitale Angebote, die Bürger\*innen und Unternehmen einen sicheren, unkomplizierten und zeitsparenden Zugang zu Verwaltungsleistungen ermöglichen. Die darin erarbeiteten vier Themenfelder ergänzen sich gegenseitig und bilden das Fundament für moderne Services in der Stadtverwaltung Gießen.



#### Digitale Services

Unter Digitale Services verstehen wir die Bereitstellung von Verwaltungsdienstleistungen und Informationen über digitale Plattformen oder Online-Portale. Ziel ist es, Bürger\*innen und Unternehmen den Zugang zu Verwaltungsleistungen zu erleichtern, indem sie nicht mehr physisch erscheinen oder Papierdokumente einreichen müssen. Stattdessen sollen möglichst viele Dienstleistungen bequem online genutzt werden können.

Aus den Interviews geht hervor, dass „*Synergiepotentiale eines ganzheitlichen Ansatzes*“ angestrebt werden, um die Entwicklung digitaler Services weiter voranzutreiben. Dabei betonen die Befragten die Wichtigkeit von Inklusivität: „*Ich finde es wichtig, dass der Digitalisierungsprozess nach außen gleichzeitig dazu genutzt wird, in einfacherer Sprache/mit weniger bürokratischen Anforderungen mit den Bürgerinnen zu kommunizieren.*“

#### Angestrebter Zielzustand

**Digitalisierung weiterer Services:** Die Stadtverwaltung Gießen digitalisiert fortlaufend weitere Services, um Bürger\*innen einen einfachen und niedrigschwelligen Zugang zu ermöglichen.

**Nutzerzentrierter Serviceoptimierung:** Bereits bestehende Services werden kontinuierlich verbessert, wobei die Bedürfnisse der Nutzenden im Fokus stehen.

#### Maßnahmenpakete

- Digitalisierung und Integration weiterer Services Ende-zu-Ende
- Etablierung von Möglichkeiten der kontinuierlichen Evaluation der Nutzererfahrung zur Verbesserung der angebotenen Services
- Ausbau der Angebote in Leichter Sprache





## Gießen-Plattform

Die Gießen-Plattform bündelt verschiedene digitale Services an einem Ort, sodass Bürger\*innen und Unternehmen über einen einheitlichen Zugangspunkt Verwaltungsleistungen wie Anträge, Zahlungen oder Terminvereinbarungen bequem online nutzen können. Sie ermöglicht die Integration lokaler, regionaler und nationaler Services.

Dabei sorgt sie durch sichere Authentifizierung und Datensicherheit für vertrauensvolle Nutzung. Das "Once-only-Prinzip", also, dass Bürger\*innen und Unternehmen ihre Daten nur einmal eingeben müssen, ist hierbei ein wesentlicher Zielzustand.

### Angestrebter Zielzustand

**Zentrale Service-Plattform:** Alle Verwaltungsservices sind über eine zentrale Plattform gebündelt verfügbar.

**Niedrigschwelliger Zugang:** Bürger\*innen und Unternehmen können die Services jederzeit barrierefrei und einfach über das Zugangportal nutzen

### Maßnahmenpakete

- Implementierung eines einheitlichen Zugangsportals für alle digitalen Services der Stadtverwaltung



## Unterstützungsstruktur

Um Bürger\*innen und Unternehmen bei der Nutzung digitaler Services optimal zu unterstützen, soll eine Multi-Kanal-Struktur etabliert werden. Diese umfasst die Kombination verschiedener Kommunikations- und Servicekanäle, um unterschiedliche Bedürfnisse, technische Fähigkeiten und Präferenzen abzudecken.

Ziel ist es, Bürger\*innen und Unternehmen durch verschiedene, miteinander verknüpfte Kanäle optimal zu informieren und bei der Nutzung digitaler Angebote zu begleiten.

### Angestrebter Zielzustand

**Vielfältige Unterstützungsangebote:** Die Stadtverwaltung nutzt verschiedene Kommunikations- und Servicekanäle

**Zielgruppenspezifische Kommunikation:** Die Stadtverwaltung stellt sicher, dass jeder unabhängig von technischen Fähigkeiten oder Präferenzen Zugang zu digitalen Services und Informationen hat.

### Maßnahmenpakete

- Entwicklung einer Multi-Kanal-Struktur, die verschiedene Kommunikations- und Servicekanäle miteinander kombiniert





## Datenstrategie

---

Eine Datenstrategie ist ein systematischer Plan, der den Umgang mit Daten innerhalb einer Organisation, wie einer Stadtverwaltung, regelt. Sie umfasst die Erfassung, Verarbeitung, Nutzung und Bereitstellung von Daten, mit dem Ziel Transparenz zu fördern und die Qualität der Dienstleistungen für Bürger\*innen zu verbessern. Eine erfolgreiche Datenstrategie erleichtert den Zugang zu öffentlichen Daten und ermöglicht eine gezielte Anpassung der Dienstleistungen an die Bedürfnisse der Bevölkerung.

Aus Sicht des Experten-Gremiums ist das Thema Datenstrategie unabdingbar, um die Vorhaben der digitalen Transformation erfolgreich umsetzen zu können.

### Angestrebter Zielzustand

**Umgesetzte Datenstrategie:** Die Stadtverwaltung hat eine umfassende Datenstrategie entwickelt und umgesetzt.

**Zugängliche öffentliche Daten:** Bürger\*innen erhalten einen einfachen Zugang zu öffentlichen Datenbeständen.

**Datengetriebene Services:** High Value Data Sets ermöglichen eine gezielte Anpassung der Dienstleistungen an die Bedürfnisse der Bürger\*innen.

### Maßnahmenpakete

- Umsetzung der im Rahmen der interkommunalen Zusammenarbeit (IKZ) entwickelten Datenstrategie



## 4.2 Innovative Verwaltung

Die zweite Säule des Hauses der Digitalisierung wird durch den Programmbereich Innovative Verwaltung dargestellt. Hierbei setzt die Stadtverwaltung Gießen auf fortlaufende Optimierung von IT-Strukturen und Arbeitsabläufen durch den Einsatz neuer Technologien und Verfahren.



### Papierarme Verwaltung & digitaler Arbeitsplatz

Ein Digitaler Arbeitsplatz bezeichnet eine Arbeitsumgebung, in der Mitarbeiter\*innen flexibel, ortsunabhängig und weitgehend ohne Papier arbeiten können. Diese Umgebung wird durch den Einsatz digitaler Technologien und Systeme unterstützt, um den gesamten Dokumenten- und Informationsfluss elektronisch abzuwickeln und so die Effizienz und Nachhaltigkeit der Verwaltungsprozesse zu steigern.

In der Umfrage äußerten Mitarbeiter\*innen, dass „Prozesse [...] nicht mehr zeitgemäß sind“. Der Wunsch nach einem papierlosen oder papierarmen Arbeiten wurde deutlich, um flexibler und ortsunabhängiger agieren zu können.

#### Angestrebter Zielzustand

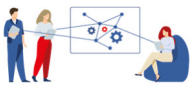
**Digitale und papierlose Systeme für das Home-Office:** Es gibt einen flächendeckenden Einsatz digitaler Kommunikationstools zur Unterstützung von Home-Office-Möglichkeiten.

**Dokumentenmanagement mit papierlosem Postverkehr:** Das DMS enaio wird stadtweit genutzt und ermöglicht einen papierlosen Postein- und -ausgang.

#### Maßnahmenpakete

- Digitale Arbeitsplätze ausbauen
- Flächendeckender Rollout und Weiterentwicklung von enaio inkl. Richtlinie Dienstanweisung „Schriftformerfordernis“
- Erarbeitung eines Betriebskonzepts zum digitalen Posteingang, inkl. Scanstrategien und Scanstellen





## IT-Organisation

Eine IT-Organisation bezeichnet die Rollen, Strukturen, Prozesse und Systeme, die in einer Organisation eingerichtet sind, um alle technologischen Bedürfnisse zu unterstützen und zu verwalten. Sie sorgt dafür, dass IT-Dienste und -Ressourcen effizient bereitgestellt werden, um die Arbeit der Mitarbeiter\*innen optimal zu unterstützen und die Anforderungen der modernen Arbeitswelt zu erfüllen.

Es wurde innerhalb der Interviews ersichtlich, dass das Level an Unterstützung weiter ausgebaut werden muss, um die aktuellen Bedarfe zu decken.

### Angestrebter Zielzustand

**Moderne und transparente IT-Organisation:** Die IT-Struktur ist auf dem neuesten Stand, um Mitarbeiter\*innen optimal zu unterstützen.

**Standardisierte Systeme und Prozesse:** Klare Leitlinien und Rollen sorgen für effiziente und einheitliche Abläufe.

### Maßnahmenpakete

- Weiterentwicklung und Umsetzung der IT-Strategie des IT-Amtes, die die Bedürfnisse der modernen Arbeitswelt berücksichtigt
- Erstellung und verbindliche Kommunikation von Leitlinien und Richtlinien für alle IT-Systeme und -Prozesse
- Verbesserung der IT-Servicequalität. Service Orientierung gemäß ITIL
- Weiterer Ausbau des Service-Desks inkl. Ticket-System als zentrales Portal für sämtliche Informations- und Kommunikationsanliegen



## IT-Architektur

Die IT-Architektur bezeichnet die strukturelle Gestaltung und Organisation der IT-Systeme und -Infrastruktur innerhalb einer Organisation. Sie umfasst die Planung, Implementierung und Verwaltung der technologischen Ressourcen, um die betrieblichen Anforderungen zu erfüllen und eine reibungslose, effiziente Arbeitsweise zu gewährleisten.

Die Notwendigkeit, „*digitale Basics*“ auszubauen, um eine effiziente Arbeitsumgebung zu gewährleisten, wurde in den Interviews und durch das Expertengremium betont. Zudem wird das Potenzial vorhandener Programme aktuell oft nicht voll ausgeschöpft, wie ein Umfrageteilnehmer bemerkte.

### Angestrebter Zielzustand

**Konsolidierte und standardisierte IT-Architektur:** Einheitliche IT-Strukturen sorgen für reibungslose und effiziente Abläufe.

**Berücksichtigung individueller Bedürfnisse:** Die IT-Lösungen wurden angepasst, um den speziellen Anforderungen der Ämter gerecht zu werden.

### Maßnahmenpakete

- IT-Software konsolidieren: Durchführung einer Bestandsaufnahme der bestehenden Softwares und Identifizierung redundanter Systeme
- Konsolidierung und Standardisierung der IT-Software zur Reduzierung von Pflegeaufwand und Verbesserung der Effizienz
- Definition von Zielwerten für Haushaltsvolumen, die für die Modernisierung der IT-Infrastruktur zur Verfügung stehen
- Etablierung von Beratungsprozessen zur Unterstützung amtsindividueller Bedarfe





## Informationssicherheit

---

Informationssicherheit in der Verwaltung bedeutet, dass Maßnahmen und Prozesse implementiert werden, um die Vertraulichkeit, Integrität und Verfügbarkeit von Informationen und von internen Daten sowie derer der Bürger\*innen zu schützen. Die Informationssicherheit spielt somit eine wesentliche Rolle bei der digitalen Transformation einer Verwaltung.

„Der Anspruch an die Informationssicherheit ist [...] hoch [...] aber berechtigt.“ und soll deshalb weiter ausgebaut werden.

### Angestrebter Zielzustand

#### **Umfassende und aktuelle Sicherheitsrichtlinien:**

Die Informationssicherheitsrichtlinien sind vollständig formuliert und werden regelmäßig aktualisiert.

#### **Aktive Integration des Informations-**

**sicherheitsbeauftragten:** Der Informationssicherheitsbeauftragte ist in der Verwaltung bekannt und in alle relevanten Prozesse eingebunden.

### Maßnahmenpakete

- Informationssicherheit stärken
- Operative IT-Sicherheit ausbauen



### 4.3 Gezielte Befähigung

Die dritte Säule ist der Programmbereich „Gezielte Befähigung“ und beschreibt die strategische Entwicklung der Kompetenzen der Mitarbeiter\*innen in der Stadtverwaltung Gießen, um den Anforderungen der digitalen Transformation gerecht zu werden. Eine gezielte Befähigung fördert das Vertrauen in neue Technologien, unterstützt die digitale Transformation durch den Einsatz neuer Ideen und Methoden, ermöglicht eine klare und effektive Kommunikation, stärkt die Ermächtigung der Mitarbeiter\*innen und fördert kontinuierliches Lernen.



#### Strategisches Kompetenzmanagement

Strategisches Kompetenzmanagement zielt darauf ab, die Fähigkeiten der Mitarbeitenden bedarfsgerecht zu entwickeln, um die langfristigen Ziele der Organisation zu unterstützen. Im Kontext der digitalen Transformation identifiziert und fördert es die notwendigen digitalen Kompetenzen, um neue Technologien und Arbeitsprozesse effektiv einzuführen. Dies hilft, Kompetenzlücken frühzeitig zu erkennen und Mitarbeitende entsprechend weiterzubilden, was die Anpassungsfähigkeit der Organisation erhöht.

Ein gezieltes Kompetenzmanagement stärkt zudem die Innovationskraft und fördert die Motivation der Mitarbeitenden, da sie aktiv in den Transformationsprozess eingebunden werden.

#### Angestrebter Zielzustand

**Klar definierte Kompetenzen für eine systematische Personalentwicklung:** Die notwendigen Fähigkeiten der Mitarbeiter\*innen sind klar festgelegt und werden gezielt für die Personalentwicklung genutzt.

**Berücksichtigung der Digitalisierung in Schulungsangeboten:** Veränderungen durch die Digitalisierung und ihre Auswirkungen fließen in die Entwicklung von Schulungen ein.

**Regelmäßige Überprüfung:** Kompetenzprofile und Personalentwicklungsmaßnahmen werden regelmäßig aktualisiert, um ihre Relevanz sicherzustellen.

#### Maßnahmenpakete

- Entwicklung eines umfassenden Kompetenzmodells, das die notwendigen Kompetenzen der Mitarbeiter\*innen in Bezug zur Stelle systematisch erfasst
- Überarbeitung der bestehenden Stellenbeschreibungen und Verknüpfung mit den zugehörigen Kompetenzen
- Implementierung eines kontinuierlichen Überprüfungsprozesses





## Umsetzungsbegleitung durch das Lernzentrum

Im Themenfeld Umsetzungsbegleitung durch das Lernzentrum wird darauf eingegangen, inwiefern Schulungstools und -inhalte das strategische Kompetenzmanagement unterstützen.

Ein Lernzentrum mit einer Plattform für eine individuelle Lernreisen wird als Zielzustand angestrebt.

### Angestrebter Zielzustand

**Bedarfsorientiertes Weiterbildungsangebot:** Das Lernzentrum bietet Schulungen, die auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter\*innen abgestimmt und strategisch mit dem Kompetenzmanagement verknüpft sind.

**Nachvollziehbarer Fortschritt von Pflichtschulungen:** Der Umsetzungsstand flächendeckender „Muss“-Schulungen ist jederzeit transparent und nachvollziehbar.

### Maßnahmenpakete

- Implementierung einer modernen digitalen Lernplattform, die personalisierte Schulungserfahrungen, Schulungsstand-Trackings und eine einfache Verwaltung der Lernreisen ermöglichen
- Entwicklung eines zentralen, bedarfsorientierten Weiterbildungsangebots, das auf den Kompetenzerfordernissen basiert



## Management der individuellen Lernreise

Beim Management der individuellen Lernreise wird der Grad an bedarfsorientierter Befähigung der Mitarbeiter\*innen in der Stadtverwaltung betrachtet. Der Ansatz trägt der diversen Ausgangssituation in Bezug auf Wissenstand und Anforderungen der Stelle Rechnung.

Ein wichtiger Aspekt ist dabei die Art und Weise der Begleitung der individuellen Lernreise.

### Angestrebter Zielzustand

**Individuelle Lernreisen:** Weiterbildungsmaßnahmen werden systematisch an den Wissensstand und die Entwicklungsziele der Mitarbeiter\*innen angepasst, um individuelle Lernpfade zu schaffen.

**Transparente Entwicklungspfade:** Die Lernreisen machen die Entwicklungsschritte der Mitarbeiter\*innen nachvollziehbar und transparent.

**Regelmäßige Aktualisierung:** Die Lernreisen werden kontinuierlich angepasst, um bestmögliche Lernerfolge zu gewährleisten.

### Maßnahmenpakete

- Ermittlung des individuellen Wissensstands der Mitarbeiter\*innen in den zugeordneten Kompetenzclustern
- Erarbeitung individueller digitaler Lernreisen je Mitarbeiter\*in
- Systematisches Management der individuellen Lernreise
- Schaffung eines positiven Lernumfelds, das kontinuierliches Lernen und Weiterentwicklung fördert





## Wirksamkeit der Befähigungsmaßnahmen

---

Das Themenfeld Wirksamkeit der Befähigungsmaßnahmen stellt sicher, dass die durchgeführten Schulungen eine hohe Qualität haben, die Entwicklungsziele angemessen unterstützen und den Transfer des Wissens in den Arbeitsalltag sicherstellen.

### Angestrebter Zielzustand

**Hochwertige und zielgerichtete Weiterbildungsmaßnahmen:** Schulungen sind präzise auf die Entwicklung von Rollen, Stellen und Kompetenzen abgestimmt.

**Kontinuierlicher Abgleich von Zielen und Lernerfahrungen:** Ein laufender Abgleich zwischen Schulungszielen und Lernerfahrungen gewährleistet die Wirksamkeit der Maßnahmen und stärkt die Kompetenzen der Mitarbeiter\*innen nachhaltig.

### Maßnahmenpakete

- Einrichtung eines Feedback- und Evaluationsmechanismus, um die Wirksamkeit der umgesetzten Maßnahmen kontinuierlich zu überprüfen



## 4.4 Gelebte Kultur

Der Programmbereich Gelebte Kultur stellt die vierte Säule im Haus der Digitalisierung dar. Der Programmbereich hat zum Ziel, ein Arbeitsumfeld zu fördern, das von Vertrauen, Innovationsfreude, transparenter Kommunikation und Stärkung der Mitarbeiter\*innen geprägt ist. Diese Kultur spielt eine entscheidende Rolle für den Erfolg der digitalen Transformation.



### Digitale und agile Zusammenarbeit

Digitale und agile Zusammenarbeit ermöglicht es, flexibel auf Veränderungen und neue Anforderungen zu reagieren, was in der schnelllebigen digitalen Transformation entscheidend ist.

Durch agile Methoden werden interdisziplinäre Teams in die Lage versetzt, iterative Lösungen zu entwickeln und kontinuierlich anzupassen, was die Innovationsfähigkeit und Problemlösungskompetenz stärkt.

#### Angestrebter Zielzustand

**Agiles Vorgehensmodell zur Transformation:** Ein zentrales und agiles Modell begleitet die Mitarbeiter\*innen aktiv während der digitalen Transformation.

**Unterstützung durch agiles Management:** Das Modell fördert eine flexible und kontinuierliche Anpassung an Veränderungen während des Transformationsprozesses.

#### Maßnahmenpakete

- „Play-Book“ Methoden, Ansätze, Best Practices für Veränderungsbegleitung durch Führungskräfte entwickeln
- Förderung einer Unternehmenskultur, die Veränderungsbereitschaft und kontinuierliche Verbesserung unterstützt
- Entwicklung eines Zusammenarbeitsmodells mit gemeinsamen Werten zur Unterstützung der digitalen Transformation





## Führungserlebnis

Führungskräfte spielen eine zentrale Rolle als Treiber der digitalen Transformation, indem sie die Vision für den Wandel definieren und ihre Teams dazu motivieren, diese umzusetzen. Sie schaffen die notwendige Kultur des Wandels, indem sie Offenheit für neue Technologien und agile Arbeitsmethoden fördern.

Zudem müssen sie selbst als Vorbilder agieren, digitale Kompetenzen aufbauen und sicherstellen, dass ihre Mitarbeitenden die Werkzeuge und Fähigkeiten erhalten, um den digitalen Wandel erfolgreich mitzugestalten.

### Angestrebter Zielzustand

#### **Führung als Treiber der Veränderung:**

Führungskräfte sehen sich als aktive Gestalter der digitalen Transformation und beziehen ihre Mitarbeiter\*innen bewusst ein.

#### **Gezielte Förderung der Mitarbeiter\*innen:**

Führungskräfte schaffen eine unterstützende Arbeitsumgebung, um die digitale Transformation erfolgreich zu bewältigen.

**Einheitliches Führungsverständnis:** Es herrscht ein klares, gemeinsames Verständnis darüber, welche Fähigkeiten eine Führungskraft zur erfolgreichen Begleitung der Transformation benötigt.

### Maßnahmenpakete

- Gemeinsames Bild „Führungskraft als Treiber der Transformation“ entwickeln
- Entwicklung und Durchführung von Leadership-Programmen, die die Bedeutung der Digitalisierung betonen und Führungskräfte als Vorbilder etablieren



## Engagement der Mitarbeiter\*innen

Das Engagement der Mitarbeiter\*innen beschreibt den Grad ihrer aktiven Beteiligung und Motivation, über die alltäglichen Aufgaben hinaus einen Beitrag zum Erfolg der Organisation zu leisten. Es umfasst die Bereitschaft und Möglichkeit, sich in Veränderungsprozesse und interdisziplinäre Projekte einzubringen sowie das Vorhandensein von Strukturen und Anreizen, die dieses Engagement fördern und anerkennen.

### Angestrebter Zielzustand

#### **Aktive Beteiligung am Transformationsprozess:**

Mitarbeiter\*innen haben zahlreiche Möglichkeiten, sich aktiv in den digitalen Wandel einzubringen.

#### **Förderung und Anerkennung von Engagement:**

Zentrale Rahmenbedingungen ermöglichen überdurchschnittliches Engagement und sorgen für transparente Anerkennung.

### Maßnahmenpakete

- Rahmenbedingungen schaffen, die den Digitalisierungslots\*innen und anderen Mitarbeitenden feste Zeitanteile für Projektarbeit in der eigenen Organisationseinheit oder in interdisziplinären Teams einräumen
- Die Leistungen und Beiträge der Mitarbeiter\*innen in Digitalisierungsprojekten regelmäßig anerkennen und würdigen
- Schaffung einer unterstützenden, inspirierenden Arbeitsumgebung





## Kommunikation

---

Kommunikation als Themenfeld meint den Austausch von Informationen, Ideen und Wissen zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften, oder jeweils untereinander. Ziel ist es, dass Informationen in der richtigen Form, über den richtigen Kanal, zur richtigen Zeit bei der entsprechenden Empfängergruppe ankommen.

Viele Mitarbeiter\*innen wünschen sich „*mehr Kommunikation zwischen den Beteiligten*“ und ein Ende der Silo-Strukturen.

### Angestrebter Zielzustand

**Moderne und einheitliche Kommunikationskanäle:** Kommunikation erfolgt über zuverlässige, moderne Kanäle und nach einheitlichen Richtlinien, um alle Mitarbeiter\*innen zu erreichen.

**Ständige Optimierung der Kommunikationsprozesse:** Es wird kontinuierlich daran gearbeitet, die Kommunikationsprozesse weiter zu verbessern.

### Maßnahmenpakete

- Entwicklung und Implementierung zeitgemäßer Informationskanäle, die zielgruppenspezifisch sind und eine effektive interne Kommunikation ermöglichen



## 4.5 Resiliente Organisation

Der Programmbereich „Resiliente Organisation“ bildet die fünfte Säule und beschreibt die Fähigkeit der Stadtverwaltung Gießen, flexibel auf Veränderungen zu reagieren, Herausforderungen zu bewältigen und daraus zu lernen. Diese Resilienz ist entscheidend für den erfolgreichen Verlauf der digitalen Transformation.

Die Struktur der Organisation, das Projekt- und Portfoliomanagement sowie das Wissensmanagement spielen dabei als Themenfelder eine zentrale Rolle.



### Strukturierte Aufbauorganisation mit klaren Rollen

Eine strukturierte Aufbauorganisation mit klar definierten Rollen stärkt die Resilienz einer Organisation, da sie klare Verantwortlichkeiten und Entscheidungswege schafft, die in Krisensituationen schnelle und koordinierte Reaktionen ermöglichen. Zudem ermöglicht eine robuste Struktur, flexibel auf Veränderungen zu reagieren, indem die Organisation Anpassungen in der Hierarchie oder in Arbeitsabläufen schnell umsetzen kann.

Dies schafft eine solide Grundlage, um die Herausforderungen der Digitalisierung nachhaltig und widerstandsfähig zu bewältigen.

#### Angestrebter Zielzustand

##### **Klare Richtlinien und Rollen für interdisziplinäre**

**Projekte:** Festgelegte Strukturen und Verantwortlichkeiten für die Zusammenarbeit in Projekten, besonders im Bereich der digitalen Transformation.

**Regelmäßige Überprüfung und Anpassung:** Die bestehenden Richtlinien und Rollen werden kontinuierlich evaluiert und an neue Anforderungen angepasst.

#### Maßnahmenpakete

- Regelmäßige Überprüfung der Aufbauorganisation und Durchführung von Audits zur Überprüfung und Anpassung der Rollen und Strukturen
- Klare Definition von Rollen und Verantwortlichkeiten in interdisziplinären Projekten
- Umsetzung der Data Governance in der Aufbauorganisation





## Strukturierte Ablauforganisation

Die strukturierte Ablauforganisation bezieht sich auf die systematische Gestaltung und Ordnung von Arbeitsprozessen und -abläufen innerhalb einer Organisation, um eine effiziente und reibungslose Durchführung von Aufgaben zu gewährleisten. Aus der Umfrage ging hervor, dass die Ablauforganisation weiter an die aktuellen Anforderungen angepasst werden sollte.

Seitens einer Führungskraft wurde geäußert: „*Ich würde mir wünschen, dass stetig an den Prozessen gearbeitet wird. Die ämterübergreifende Zusammenarbeit muss vereinfacht werden.*“

### Angestrebter Zielzustand

#### Standardisierte und ämterübergreifende

**Prozesse:** Prozesse und Arbeitsabläufe sind klar formuliert, einheitlich dokumentiert und allen Mitarbeiter\*innen bekannt.

**Zentrale Prozessdokumentation in BPMN:** Die Prozesse werden in einer einheitlichen Prozesssprache (BPMN) dokumentiert, zentral abgelegt und über ein Portal zugänglich gemacht.

**Kontinuierliche Prozessüberprüfung:** Prozesse werden regelmäßig überprüft und bei Bedarf angepasst.

### Maßnahmenpakete

- Prozessmanagement ganzheitlich implementieren
- Einführung eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP) für alle Arbeitsabläufe.



## Projekt- und Portfoliomanagement

Projekt- und Portfoliomanagement sind entscheidend für eine erfolgreiche digitale Transformation, da sie sicherstellen, dass digitale Initiativen strukturiert geplant, priorisiert und überwacht werden. Durch Portfoliomanagement können Ressourcen gezielt auf die strategisch wichtigsten Projekte verteilt werden, wodurch der Nutzen und die Effizienz digitaler Transformationsprozesse maximiert und das Risiko von Fehlentscheidungen reduziert wird. Projektmanagement sorgt dafür, dass digitale Projekte innerhalb der vorgegebenen Zeit und Budgets umgesetzt werden, und fördert gleichzeitig die kontinuierliche Anpassung an neue digitale Anforderungen und Chancen.

Diese systematische Herangehensweise stärkt die Resilienz der Organisation, da sie in der Lage ist, flexibel auf Veränderungen zu reagieren und Risiken proaktiv zu managen.

### Angestrebter Zielzustand

**Zentrales Projekt- und Portfoliomanagementssystem:** Ein zentrales Management-System für alle digitalen Initiativen ist implementiert, um Projekte effizient zu steuern und die Transparenz zu erhöhen.

**Klare Verantwortlichkeiten und Priorisierungsrichtlinien:** Verantwortlichkeiten in der Steuerung und Durchführung von Digitalisierungsprojekten sind eindeutig festgelegt.

### Maßnahmenpakete

- Ganzheitliches Portfoliomanagement etablieren
- Etablierung eines Projektmanagementsystems





## Strategisches Wissensmanagement

---

Das strategische Wissensmanagement umfasst die Vorgehensweisen zur Erfassung, Speicherung, Aktualisierung und Weitergabe von Wissen durch alle Beteiligten. Es beinhaltet Aspekte wie die Offenheit des Teilens, kontinuierliches Lernen sowie eine konstruktive Fehlerkultur. Besonders angesichts des demografischen Wandels wird es wichtig, explizites und implizites Wissen strukturiert zu erfassen und zugänglich zu machen, bevor erfahrene Kolleg\*innen in den Ruhestand gehen.

### Angestrebter Zielzustand

**Einheitliche Wissensdokumentation:** Wissen wird durch festgelegte Mechanismen systematisch erfasst, gespeichert und weitergegeben.

**Kultur des offenen Wissensaustauschs:** Es herrscht eine etablierte Kultur des offenen Austauschs und kontinuierlichen Lernens in der Organisation. Fehler sind als erlaubt und bieten Anlass zum Lernen.

### Maßnahmenpakete

- Implementierung einer einheitlichen Wissensmanagement-Plattform und -Strategie
- Etablieren einer Kultur des Wissensaustauschs und kontinuierlichen Lernens



## 4.6 Fortlaufender Strategieprozess

Der „Fortlaufende Strategieprozess“ bildet das Dach des Hauses der Digitalisierung der Stadtverwaltung Gießen. Es dient als übergreifendes Steuerungsinstrument und legt fest, wie digitale Technologien und Lösungen sowie Methoden und Ressourcen optimal genutzt werden, um die Verwaltung zukunftsorientiert zu gestalten. Dabei werden die Programmbereiche und ihre Themenfelder kontinuierlich überwacht und an aktuelle Anforderungen angepasst.



### Digitalisierungsstrategie

Die Digitalisierungsstrategie ist ein umfassender Plan, der festlegt, wie die Verwaltung digitale Technologien und Lösungen nutzen möchte, um ihre Prozesse, Dienstleistungen und Arbeitsbedingungen zu optimieren, und wie sie diese Veränderungen begleiten möchte.

Ihr Nutzen liegt darin, dass sie eine klare Richtung und Prioritäten für die digitale Transformation definiert, Ressourcen effizient zuweist und sicherstellt, dass alle Mitarbeitenden an einem Strang ziehen, um gemeinsame Ziele zu erreichen. Gleichzeitig integriert sie weitere Fachstrategien (z.B. eine Datenstrategie) und richtet diese auf das gemeinsame Ziel aus.

#### Angestrebter Zielzustand

##### Verbindliche und kommunizierte

**Digitalisierungsstrategie:** Die Digitalisierungsstrategie ist verabschiedet und allen Mitarbeiter\*innen umfassend bekannt.

##### Klarheit über digitale Projekte und

**Verantwortlichkeiten:** Projekte, die in den Rahmen der Digitalisierungsstrategie fallen, sind klar definiert, Verantwortlichkeiten zugewiesen und zentrale Programme festgelegt.

**Regelmäßige Überprüfung und Anpassung:** Ein jährlicher Strategieprozess gewährleistet eine regelmäßige Überprüfung und Anpassung der strategischen Themen.

#### Maßnahmenpakete

- Implementierung eines klaren Rahmenwerks für Digitalisierungsprojekte: Definition klarer Vorgehensweisen und Mechanismen zur Steuerung der Digitalisierungsprojekte und -programme
- Etablierung eines wiederkehrenden Strategieprozesses
- Verabschiedung der IKZ-Datenstrategie





## Commitment

Das Commitment, also das wahrgenommene Engagement der Führungskräfte und Entscheidungsträger\*innen für die Umsetzung digitaler Initiativen, ist entscheidend für die erfolgreiche Transformation der Verwaltung, da es die gesamte Organisation inspiriert und motiviert, den Wandel aktiv mitzugestalten. Wenn Führungskräfte selbst als Vorbilder agieren, schaffen sie ein Umfeld des Vertrauens und der Offenheit, das Innovation fördert.

Darüber hinaus ist ihr Engagement für die Bereitstellung von Ressourcen und Schulungen unerlässlich, um sicherzustellen, dass alle Mitarbeitenden über die notwendigen Fähigkeiten und das Wissen verfügen, um die Herausforderungen der digitalen Transformation erfolgreich zu bewältigen.

### Angestrebter Zielzustand

**Klare Pro-Digitalisierungspositionierung:** Es herrscht eine deutlich spürbare Erwartungshaltung zugunsten der Digitalisierung in der gesamten Verwaltung.

**Aktive Kommunikation von Erfolgen und Visionen:** Führungskräfte teilen aktiv positive Erfolge, Ziele und Visionen der Digitalisierung, um Motivation und Engagement zu fördern.

### Maßnahmenpakete

- Stärkung des Commitment von Politik und Führungskräften für die digitale Transformation, z.B. durch Etablierung fester Agendapunkte in Austauschformaten, Erhöhung der Transparenz und regelmäßige Status-Reportings zum Fortschritt digitaler Initiativen



## Ressourcen

Finanzielle und personelle Ressourcen sind entscheidend für die erfolgreiche Umsetzung der digitalen Transformation, da sie die notwendige Grundlage für Investitionen in Technologien, Schulungen und Innovationsprojekte bilden. Ausreichende finanzielle Mittel ermöglichen es Organisationen, neue digitale Tools zu erwerben, Infrastruktur zu verbessern und externe Expertise einzubinden, während qualifiziertes Personal dafür sorgt, dass die Transformation effektiv geplant und umgesetzt wird.

### Angestrebter Zielzustand

**Ganzheitlicher Überblick über Finanzbudgets:** Zentrale und dezentrale Finanzbudgets werden regelmäßig überprüft, ein Zielwert für das Haushaltsvolumen der digitalen Transformation ist festgelegt und Fördermittel werden genutzt.

**Regelmäßige Überprüfung der Personalressourcen:** Ein vollständiger Überblick über Personalressourcen ist vorhanden und Digitalisierungslots\*innen haben festgelegte Arbeitszeiteile zur Begleitung der Transformation. Zusätzliche Personalressourcen werden bei Bedarf zentral bereitgestellt.

### Maßnahmenpakete

- Definition von Zielwerten für das Haushaltsvolumen
- Aufsetzen eines Monitoring-Systems, welches den Einsatz von Personalressourcen und Finanzbudgets überwacht
- Review und Optimierung des Konzepts der Digitalisierungslots\*innen
- Entwicklung eines Rahmenwerks zum Einsatz zentraler PM-Ressourcen in interdisziplinären Teams





## Controlling

---

Controlling spielt eine zentrale Rolle für die erfolgreiche Umsetzung der digitalen Transformation, da es sicherstellt, dass Ressourcen effizient eingesetzt und Fortschritte bei digitalen Initiativen kontinuierlich überwacht werden. Durch regelmäßige Kennzahlenanalysen können potenzielle Abweichungen frühzeitig erkannt und notwendige Anpassungen vorgenommen werden, um die gesetzten Ziele fristgerecht und im geplanten Budget zu erreichen.

Darüber hinaus fördert ein effektives Controlling die Transparenz und Verantwortlichkeit, sodass alle Beteiligten über den aktuellen Stand der Transformationsprojekte informiert sind und strategische Entscheidungen fundiert getroffen werden können.

### Angestrebter Zielzustand

**Kontinuierliche Überwachung der Transformation:** Der Fortschritt der digitalen Transformation wird anhand definierter Kennzahlen laufend überwacht. Bei Abweichungen werden Gegenmaßnahmen eingeleitet.

**Zentrale Übersicht aller Programme und Projekte:** Eine zentrale Übersicht erfasst alle Programme und Projekte der digitalen Transformation, wobei Synergien und Mehrwerte klar erkennbar sind.

### Maßnahmenpakete

- Aufbau einer zentralen und vollständigen Übersicht für Digitalisierungsprojekte
- Aufbau eines Kennzahlensystems für Digitalisierungsprojekte
- Regelmäßige Projektreviews und -meetings, um Überschneidungen und Synergien zu identifizieren und zu nutzen



## **5 Maßnahmensteckbriefe**

Als Grundlage für die Projektplanung und Prozessauswahl, insbesondere aber für die Planung des jeweiligen Finanz- und Personalbedarfes wurden Projekt-Steckbriefe erstellt.

Diese Steckbriefe geben einen allgemeinen Überblick zur jeweiligen Ausgangslage und Zielsetzung in Zusammenhang mit den im vorliegenden Dokument definierten Programmbereichen und Handlungsfeldern.



## 5.1 Steckbrief: Umsetzung der IKZ-Datenstrategie

### Projekttitlel

Umsetzung der im Rahmen der interkommunalen Zusammenarbeit (IKZ) entwickelten Datenstrategie

### Rahmenbedingungen

Verantwortliche OE

Stabsstelle Organisationsentwicklung & digitale Strategie

Kurze Beschreibung der Projektidee (Ausgangslage, Ziele, Nutzen)

Daten bilden das Fundament, um Entscheidungen in der Kommune evidenzbasiert treffen und evaluieren zu können. Sie sind notwendig für effiziente und bürgerorientierte kommunale Services und ermöglichen neue nutzerzentrierte Angebote für Mitarbeitende sowie Bürgerinnen und Bürger. Im Rahmen des interkommunalen Förderprogramms „Total Digital“ war der Stadt Offenbach das Teilprojekt „Data Governance“ zugeordnet. Ziel des Teilprojekts war es, einen strategischen Umgang mit kommunalen Daten, inklusive der konzeptionellen Rahmung einer Data Governance, interkommunal zu entwickeln. Das Projekt soll die Adaption der strategischen Leitplanken auf den eigenen kommunalen Kontext begleiten und die Umsetzung der Datenstrategie inkl. der Durchführung von Dateninventuren und dem Erstellen von Metadatenkatalogen pilotieren.

### Handlungsfelder

Auf welches Handlungsfeld zählt das Projekt ein?

- Strategie                       Resiliente Organisation                       Gelebte Kultur  
 Gezielte Befähigung                       Innovative Verwaltung                       Moderne Services

Sub-Dimension:

Datenstrategie

### Zielgruppen

Auf welche Zielgruppen wirkt das Projekt?

- intern       extern       intern & extern

### Laufzeit

- <3 Monate       3-6 Monate       6 Monate – 1 Jahr                       >1 Jahr

### Budgetbedarf

0  > 500 K > 500 K

### Beteiligung weiterer Ämter

Vermessungsamt, IT-Amt



## 5.2 Steckbrief: Flächendeckender Rollout und Weiterentwicklung von DMS enaio

### Projekttitle

Flächendeckender Rollout und Weiterentwicklung von DMS enaio

### Rahmenbedingungen

Verantwortliche OE

Stabsstelle Organisationsentwicklung & digitale Strategie + Amt für IT

Kurze Beschreibung der Projektidee (Ausgangslage, Ziele, Nutzen)

Das DMS enaio soll in der Stadtverwaltung Gießen weiter ausgebaut und flächendeckend eingeführt werden. Dazu braucht es eine umfassende Rollout-Planung sowie weitere Lizenzbeschaffung. Zusätzlich sollen die Funktionalitäten der Software erweitert werden. Dazu gehören:

- *Dokumentenlenkung mit Workflows (Bearbeitungs- und Freigabeprozesse* innerhalb der Schriftgutverwaltung)
- *Revisionssichere Archivierung (EAR, manipulationssichere Dokumentenablage* mit entsprechenden Aufbewahrungsfristen)
- *PDF-Komprimierung mit Wandlung von Office-Dokumenten* zur besseren Speicherplatzausnutzung und revisions sicheren Ablage
- *Colab: Portal* zur Dokumentenbearbeitung mit externen Dienstleistern (z. B. Ingenieurbüros)
- *Enaio GPT: KI-Tool-Unterstützung* zur Analyse, Strukturierung und Zusammenfassung abgelegter Dokumente.

### Handlungsfelder

Auf welches Handlungsfeld zählt das Projekt ein?

- Strategie                       Resiliente Organisation                       Gelebte Kultur  
 Gezielte Befähigung                       Innovative Verwaltung                       Moderne Services

Sub-Dimension:

Digitaler Arbeitsplatz & Papierarme Verwaltung

### Zielgruppen

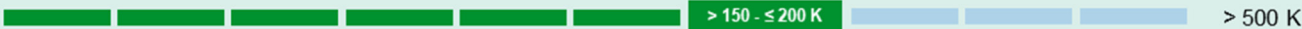

Auf welche Zielgruppen wirkt das Projekt?

- intern       extern       intern & extern

### Laufzeit

- <3 Monate       3-6 Monate       6 Monate – 1 Jahr                       >1 Jahr

### Budgetbedarf

0  > 150 - ≤ 200 K  > 500 K

### Beteiligung weiterer Ämter

keine



### 5.3 Steckbrief: Weiterer Ausbau Service-Desk

**Projekttitle**

Weiterer Ausbau Service-Desk

**Rahmenbedingungen**

Verantwortliche OE

Amt für Informationstechnik

Kurze Beschreibung der Projektidee (Ausgangslage, Ziele, Nutzen)

Das bestehende Ticket-System soll als zentrales Portal für sämtliche Informations- und Kommunikationsanliegen ausgebaut und den Mitarbeitenden zur Verfügung gestellt werden. Der Service Desk des IT-Amtes dient als zentrale Anlaufstelle für sämtliche IT-Anfragen und -Probleme. Aktuell werden Service-Anfragen und Störungsmeldungen telefonisch und per E-Mail angenommen und in einer zentralen Datenbank erfasst. Dabei werden alle Meldungen als Ticket registriert und nachfolgend als Störung, Anfrage oder Problem eingestuft und bearbeitet. Nutzende können den Status ihres Tickets/Auftrags jedoch nicht eigenständig einsehen. Ziele: Die Erweiterung der Service Desk-Funktion soll eine effizientere Bearbeitung und schnellere Lösung von Anfragen und Steigerung der Transparenz ermöglichen. Schrittweise wird ein IT-Self-Service-Portal eingeführt, über das u. a. alle Anfragen eingesehen und gängige IT-Anfragen wie Passwortänderungen oder Softwareinstallationen eigenständig durchgeführt werden können.

**Handlungsfelder**

Auf welches Handlungsfeld zählt das Projekt ein?

- Strategie
- Resiliente Organisation
- Gelebte Kultur
- Gezielte Befähigung
- Innovative Verwaltung
- Moderne Services

Sub-Dimension:

Digitaler Arbeitsplatz & Papierarme Verwaltung

**Zielgruppen**

Auf welche Zielgruppen wirkt das Projekt?

- intern
- extern
- intern & extern

**Laufzeit**

- <3 Monate
- 3-6 Monate
- 6 Monate – 1 Jahr
- >1 Jahr

**Budgetbedarf**



**Beteiligung weiterer Ämter**

keine



## 5.4 Steckbrief: Informationssicherheit stärken

### Projekttitle

Informationssicherheit stärken

### Rahmenbedingungen

Verantwortliche OE

Stabsstelle Organisationsentwicklung & digitale Strategie

Kurze Beschreibung der Projektidee (Ausgangslage, Ziele, Nutzen)

Es besteht der Bedarf, für die Gesamtverwaltung jeweils ein Informationssicherheits- und Datenschutzmanagementsystem zu etablieren. Dieser Bedarf resultiert aus dem Hessisches Gesetz zum Schutz der elektronischen Verwaltung (HITSiG mit Stand 29.06.2023) und dem IT-Grundschutz des BSI. Das Projekt zielt darauf ab, Datenflüsse kenntlich zu machen, und den DS-Anforderungs- und IS-Regelkreis zu beschreiben. Informationssicherheitsrichtlinien sollen vollständig formuliert und regelmäßig aktualisiert werden. Dies ist in den Abläufen der Organisationseinheiten zu verankern und für die Stadt Gießen verbindlich zu etablieren. Eine Informationssicherheitsleitlinie wurde bereits erstellt.

### Handlungsfelder

Auf welches Handlungsfeld zählt das Projekt ein?

- Strategie
  Resiliente Organisation
  Gelebte Kultur  
 Gezielte Befähigung
  Innovative Verwaltung
  Moderne Services

Sub-Dimension:

Informationssicherheit

### Zielgruppen


Auf welche Zielgruppen wirkt das Projekt?

- intern
  extern
  intern & extern

### Laufzeit

- <3 Monate
  3-6 Monate
  6 Monate – 1 Jahr
  >1 Jahr

### Budgetbedarf

0  > 500 K > 500 K

### Beteiligung weiterer Ämter

Haupt- und Personalamt, Amt für IT, Ordnungsamt, Schulverwaltungsamt und Datenschutzbeauftragter



## 5.5 Steckbrief: Operative IT-Sicherheit ausbauen

### Projekttitlel

Ausbau operative IT-Sicherheit: Etablierung eines Security-Operation-Center (SOC) im 24/7 Betrieb

### Rahmenbedingungen

Verantwortliche OE

Amt für Informationstechnik

Kurze Beschreibung der Projektidee (Ausgangslage, Ziele, Nutzen)

Ein Security-Operations-Center (SOC) ist essenziell, um Behördendaten vor zunehmender Cyberkriminalität zu schützen. Es handelt sich dabei um eine spezialisierte Einheit, die im 24/7-Betrieb IT-Infrastrukturen überwacht, Bedrohungen analysiert und Angriffe abwehrt. Zentrale Aufgaben des SOC sind die Früherkennung von Cyber-Risiken, der Schutz von Behördendaten sowie die Sicherstellung der Einhaltung gesetzlicher Vorschriften (z. B. IT-Sicherheitsgesetz 2.0, EU-DSGVO). Durch das Identifizieren und Bewerten von Risiken verbessert das SOC das Risikomanagement. Ein SOC verwendet Werkzeuge wie SIEM- und TLM-Systeme zur Analyse von Logdaten, um Anomalien und mögliche Angriffsmuster zu erkennen. Es stellt sicher, dass Bedrohungen zeitnah entdeckt und koordiniert bekämpft werden können. Die Einrichtung eines SOC ist nicht nur für große Städte, sondern auch für Behörden mittlerer Größe sinnvoll, da es die Sicherheitsinfrastruktur stärkt und eine kontinuierliche Reaktion auf Bedrohungen ermöglicht.

### Handlungsfelder

Auf welches Handlungsfeld zahlt das Projekt ein?

- Strategie                       Resiliente Organisation                       Gelebte Kultur  
 Gezielte Befähigung                       Innovative Verwaltung                       Moderne Services

Sub-Dimension:

IT-Sicherheit

### Zielgruppen

Auf welche Zielgruppen wirkt das Projekt?

- intern       extern       intern & extern

### Laufzeit

- <3 Monate       3-6 Monate       6 Monate – 1 Jahr                       >1 Jahr

### Budgetbedarf

0  > 150 - ≤ 200 K  > 500 K

### Beteiligung weiterer Ämter

keine



## 5.6 Steckbrief: Entwicklung eines umfassenden Kompetenzmodells

### Projekttitle

Entwicklung eines umfassenden Kompetenzmodells

### Rahmenbedingungen

Verantwortliche OE

Haupt- und Personalamt, Abteilung 10.3 Personalentwicklung

Kurze Beschreibung der Projektidee (Ausgangslage, Ziele, Nutzen)

Für die Stadtverwaltung Gießen gibt es bisher kein Modell, das für einzelne Stellen oder Funktionen benötigte Kompetenzen oder Kompetenzprofile definiert. Die zur Erfüllung der Aufgaben notwendigen Kompetenzen der Mitarbeitenden sind zwar teilweise bekannt, werden aber nicht systematisch zur Personalentwicklung genutzt. Veränderungen durch die digitale Transformation und deren Auswirkungen auf zukünftige Kompetenzprofile sind nicht strukturiert ausgearbeitet. Strategisches Kompetenzmanagement hätte bei Einbindung in den personalpolitischen Gesamtkontext viele Mehrwerte. Es wäre bspw. denkbar, Kompetenzprofile direkt mit Stellenbeschreibungen, Anforderungsprofilen in Stellenausschreibungen sowie mit leistungsbezogenen Mitarbeitenden-Gesprächen zu verknüpfen. Gleiches gilt für Kompetenzprofile für Führungskräfte. Ziel dieses Projekts ist es, ein entsprechendes Kompetenzmodell zu erarbeiten und zur systematischen Personalentwicklung zu nutzen.

### Handlungsfelder

Auf welches Handlungsfeld zählt das Projekt ein?

- Strategie
  Resiliente Organisation
  Gelebte Kultur  
 Gezielte Befähigung
  Innovative Verwaltung
  Moderne Services

Sub-Dimension:

Strategisches Kompetenzmanagement

### Zielgruppen

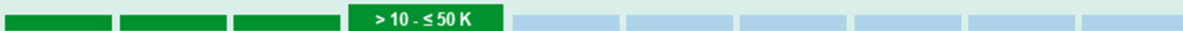
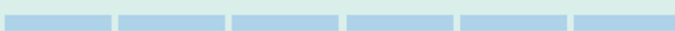
Auf welche Zielgruppen wirkt das Projekt?

- intern
  extern
  intern & extern

### Laufzeit

- <3 Monate
  3-6 Monate
  6 Monate – 1 Jahr
  >1 Jahr

### Budgetbedarf

0  > 10 - ≤ 50 K  > 500 K

### Beteiligung weiterer Ämter

Stabsstelle Organisationsentwicklung & digitale Strategie



## 5.7 Steckbrief: Entwicklung und Durchführung von Leadership-Programmen

### Projekttitle

Entwicklung und Durchführung von Leadership-Programmen

### Rahmenbedingungen

Verantwortliche OE

Haupt- und Personalamt, Abteilung 10.3 Personalentwicklung

Kurze Beschreibung der Projektidee (Ausgangslage, Ziele, Nutzen)

Führungskräften kommt in Veränderungsprojekten wie bspw. der digitalen Transformation, eine Treiberrolle zu, die erfolgskritisch ist. Gleichzeitig gibt es in der Stadtverwaltung Gießen bislang kein gemeinsames Bild der „Führungskraft als Treiber der Transformation“. Die Bedeutung der Mitarbeitenden-Förderung, z.B. in Bezug auf digitale Kompetenzen und Veränderungsmanagement, wird unterschiedlich bewertet. Es gibt kein einheitliches Verständnis dazu, was eine Führungskraft braucht, um die digitale Transformation gut begleiten zu können. Dieses Projekt zielt darauf ab ein Leadership-Programm zu entwickeln und durchzuführen, das die Bedeutung der Digitalisierung betont und Führungskräfte als Vorbilder in Veränderungsprojekten etabliert. Ziel ist es, dass Führungskräfte sich für Veränderungen verantwortlich fühlen und diese mit ihre Mitarbeitenden gut bewältigen können.

### Handlungsfelder

Auf welches Handlungsfeld zählt das Projekt ein?

- Strategie                       Resiliente Organisation                       Gelebte Kultur  
 Gezielte Befähigung                       Innovative Verwaltung                       Moderne Services

Sub-Dimension:

Führungserlebnis

### Zielgruppen

Auf welche Zielgruppen wirkt das Projekt?

- intern       extern       intern & extern

### Laufzeit

- <3 Monate       3-6 Monate       6 Monate – 1 Jahr                       >1 Jahr

### Budgetbedarf

0       > 10 - ≤ 50 K      > 500 K

### Beteiligung weiterer Ämter

Stabsstelle Organisationsentwicklung & digitale Strategie



## 5.8 Steckbrief: Prozessmanagement ganzheitlich implementieren

### Projekttitle

Prozessmanagement ganzheitlich implementieren

### Rahmenbedingungen

Verantwortliche OE

Stabsstelle Organisationsentwicklung & digitale Strategie

Kurze Beschreibung der Projektidee (Ausgangslage, Ziele, Nutzen)

Interne Prozesse und Arbeitsabläufe sind selten einheitlich dokumentiert oder zentral abgelegt. Prozesse sind oft nicht ämterübergreifend abgebildet. Eine ganzheitliche Prozessmodellierung in BPMN findet derzeit nicht statt. Ziel des Projekts ist es, einheitliche Richtlinien für die Prozessdokumentation zu entwickeln und die dazu genutzte Software „Picture“ allen Ämtern und Organisationseinheiten zur Verfügung zu stellen. In Verbindung mit regelmäßigen Workshops und Schulungen zur Prozessoptimierung wird dadurch die Grundlage für die Einführung eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP) für alle Arbeitsabläufe geschaffen. Gleichzeitig unterstützt das Projekt damit den Aufbau eines ganzheitlichen Wissensmanagementansatzes sowie die Umsetzung von Business Continuity Management (BCM) und anderer regulatorischer Anforderungen.

### Handlungsfelder

Auf welches Handlungsfeld zahlt das Projekt ein?

- Strategie                       Resiliente Organisation                       Gelebte Kultur  
 Gezielte Befähigung                       Innovative Verwaltung                       Moderne Services

Sub-Dimension:

Strukturierte Ablauforganisation

### Zielgruppen

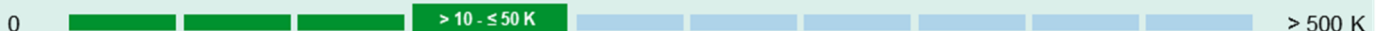
Auf welche Zielgruppen wirkt das Projekt?

- intern                       extern                       intern & extern

### Laufzeit

- <3 Monate                       3-6 Monate                       6 Monate – 1 Jahr                       >1 Jahr

### Budgetbedarf

0       > 10 - ≤ 50 K      > 500 K

### Beteiligung weiterer Ämter

Nicht erforderlich



## 5.9 Steckbrief: Etablierung eines Projektmanagementsystems

### Projekttitle

Etablierung eines Projektmanagementsystems

### Rahmenbedingungen

Verantwortliche OE

Stabsstelle Organisationsentwicklung & digitale Strategie

Kurze Beschreibung der Projektidee (Ausgangslage, Ziele, Nutzen)

Derzeit werden in der Stadtverwaltung Gießen keine einheitlichen Projektverfahren angewendet werden. Ein standardisiertes Projekt- und Portfoliomanagement fehlt, was die Übersicht, Durchführung und Kontrolle digitaler Initiativen erschwert. Es gibt keine klare, gesamtstädtische Priorisierung der Digitalisierungsprojekte. Gleichwohl sehen die Expertinnen und Experten einen deutlichen Mehrwert in einer Standardisierung der Projektmanagementstrukturen auf operativer und strategischer Ebene. Unter Berücksichtigung der bevorstehenden Herausforderungen wird die Anzahl und Bedeutung von Projekten drastisch zunehmen. Ziel des Projekts ist es, Projektmanagementstandards inkl. klarer Verantwortlichkeiten in der Steuerung und Durchführung von Digitalisierungsprojekten zu entwickeln, stadtweit zu implementieren und entsprechende Kompetenzen aufzubauen.

### Handlungsfelder

Auf welches Handlungsfeld zählt das Projekt ein?

- Strategie                       Resiliente Organisation                       Gelebte Kultur  
 Gezielte Befähigung                       Innovative Verwaltung                       Moderne Services

Sub-Dimension:

Projekt- und Portfoliomanagement

### Zielgruppen

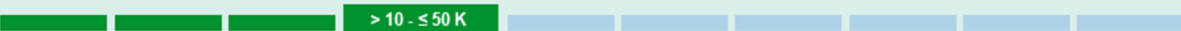
Auf welche Zielgruppen wirkt das Projekt?

- intern       extern       intern & extern

### Laufzeit

- <3 Monate       3-6 Monate       6 Monate – 1 Jahr                       >1 Jahr

### Budgetbedarf

0            > 10 - ≤ 50 K      > 500 K

### Beteiligung weiterer Ämter

Nicht erforderlich



## 5.10 Steckbrief: Implementierung einer einheitlichen Wissensmanagement-Plattform und -Strategie

### Projekttitle

Implementierung einer einheitlichen Wissensmanagement-Plattform und -Strategie

### Rahmenbedingungen

Verantwortliche OE

Stabsstelle Organisationsentwicklung und digitale Strategie

Kurze Beschreibung der Projektidee (Ausgangslage, Ziele, Nutzen)

Aktuell gibt es in der Stadtverwaltung Gießen keine Mechanismen zur ganzheitlichen Erfassung, Speicherung und Weitergabe von Wissen. Die Bedeutung des Wissensaustauschs wird erkannt, aber Bemühungen sind isoliert und ohne integrierte Strategie. Ziel des Projekts ist es, Wissen einheitlich zu erfassen, zu speichern und weiterzugeben, unterstützt durch festgelegte Mechanismen und eine technische Plattform. Dadurch soll eine Kultur des offenen Wissensaustauschs und kontinuierlichen Lernens etabliert werden. Gleichzeitig können On- und Offboarding-Prozesse durch strategisches Wissensmanagement gut unterstützt werden.

### Handlungsfelder

Auf welches Handlungsfeld zahlt das Projekt ein?

- Strategie                       Resiliente Organisation                       Gelebte Kultur  
 Gezielte Befähigung                       Innovative Verwaltung                       Moderne Services

Sub-Dimension:

Strategisches Wissensmanagement

### Zielgruppen

Auf welche Zielgruppen wirkt das Projekt?

- intern       extern       intern & extern

### Laufzeit

- <3 Monate       3-6 Monate       6 Monate – 1 Jahr       >1 Jahr

### Budgetbedarf

0            > 10 - ≤ 50 K      > 500 K

### Beteiligung weiterer Ämter

10.3



## 6 Kontakt

Stabstelle Organisationsentwicklung & digitale Strategie

Telefon: 0641 306-1250

[organisationsentwicklung@giessen.de](mailto:organisationsentwicklung@giessen.de)



## 7 Literaturverzeichnis

- acatech. (2020). *Industrie 4.0 Maturity Index. Die digitale Transformation von Unternehmen gestalten – UPDATE 2020*. acatech STUDIE.
- Digitale Kommune@Hessen*. (06. 08 2024). Von <https://www.digitalekommunehessen.de/ikz/> abgerufen
- EFRE. (16. 10 2024). *INLUMIA – Industrie 4.0 für kleine und mittlere Unternehmen*. Von <https://www.efre.nrw.de/daten-fakten/gute-praxisbeispiele/inlumia-industrie-40-fuer-kleine-und-mittlere-unternehmen/> abgerufen
- Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. *Field methods*, 8. Jg., Nr. 1, S. 59-82.
- Harwardt, M. (2022). *Management der digitalen Transformation - Eine praxisorientierte Einführung*. Wiesbaden: Springer Gabler Wiesbaden.
- Herkath, C. (2022). *Bürgerbeteiligung im Smart-City-Kontext - Faktoren und Maßnahmen, die Bürger zur Beteiligung motivieren*. Frankfurt.
- Plass, C., & Stempfle, L. (2021). Wie kann sich die Verwaltung nachhaltig und zukunftsfähig aufstellen? *Innovative Verwaltung*, Ausgabe 7-8, S. 47.
- Streicher, H. W. (2020). *Digitale Transformation in der öffentlichen Verwaltung : Praxishandbuch für Projektleiter und Führungskräfte*. Berlin: Springer.

