

Forschungsgruppe Digitalisierung und Arbeitswelt
Arbeitsberichte zum Management in der digitalisierten Verwaltung

Frank Hogrebe; Elmar Schmitz

ROLLE DES CHANGEMANAGEMENTS BEI DER UMSETZUNG
VON STRATEGIEN ZUR VERWALTUNGSDIGITALISIERUNG

ARBEITSBERICHT NR. 3/2025

HERAUSGEBER:IN

PROF. DR. FRANK HOGREBE
PROF. DR. ELMAR SCHMITZ
PROF. DR. MASCHA WILL-ZOCHOLL

ISSN 2751-3408

Hogrebe, Frank; Schmitz, Elmar (2025): Rolle des Changemanagements bei der Umsetzung von Strategien zur Verwaltungsdigitalisierung. In: Arbeitsberichte zum Management in der digitalisierten Verwaltung (ISSN 2751-3408), 2025-3. Forschungsgruppe Digitalisierung und Arbeitswelt, Wiesbaden.

Wiesbaden, Juni 2025

© Hogrebe, Frank; Schmitz, Elmar; Will-Zocholl, Mascha. Das Werk wird durch das Urheberrecht und/oder einschlägige Gesetze geschützt. Jede Nutzung, die durch diese Lizenz oder Urheberrecht nicht ausdrücklich gestattet ist, ist untersagt. Dieses Werk ist unter einer Creative Commons Lizenz vom Typ „Namensnennung-Nicht Kommerziell-Keine Bearbeitung 3.0 Unported“ zugänglich. Um eine Kopie dieser Lizenz einzusehen, konsultieren Sie <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/deed.de> oder wenden Sie sich brieflich an Creative Commons, 444 Castro Street, Suite 900, Mountain View, California, 94041, USA.

Sie dürfen das Werk bzw. den Inhalt vervielfältigen, verbreiten und öffentlich zugänglich machen zu den folgenden Bedingungen:



Namensnennung Sie müssen den Namen des Autors/Rechteinhabers in der von ihm festgelegten Weise nennen.



Keine kommerzielle Nutzung Dieses Werk bzw. dieser Inhalt darf nicht für kommerzielle Zwecke verwendet werden.



Keine Bearbeitung Dieses Werk bzw. dieser Inhalt darf nicht bearbeitet, abgewandelt oder in anderer Weise verändert werden.

Herausgegeben von: Hogrebe, Frank, Schmitz, Elmar; Will-Zocholl, Mascha
Die Herausgebenden sind alle Professor:innen an der Hessischen Hochschule für Öffentliches Management und Sicherheit (HöMS), Schönbergstraße 100, 65199 Wiesbaden.

ISSN: 2751-3408

Download: <http://digitale-verwaltung.com/Berichte/>

Inhaltsverzeichnis

Abstract.....	4
1. Forschungsgegenstand und Fokus der Forschungsarbeit.....	4
2. Vorgehensweise und Struktur der Forschungsarbeit	6
3. Umsetzung des Forschungsvorhabens	7
3.1 Mitarbeitendenbezogener Fokus.....	7
3.2 Organisationsbezogener Fokus.....	8
3.3 Digitalisierungsbezogener Fokus	9
4. Zusammenfassung der Ergebnisse und Fazit	13
Literatur- und Quellenverzeichnis	14

Abstract

Die zunehmende Digitalisierung stellt die öffentlichen Verwaltungen vor immer größere Herausforderungen. Die Folgen des Onlinezugangsgesetzes, das E-Government-Gesetz des Landes Hessen, die europäische Datenschutzgrundverordnung und vieles mehr gilt es mit Blick auf Rahmenbedingungen und spezifischen Anforderungen in Verwaltungen vor Ort rechtssicher und effizient in Einklang zu bringen. Dabei umfasst Digitalisierung weit mehr als technische Herausforderungen. Die Digitalisierung in der Verwaltung stellt auch Anforderungen an das Change-, Wissens- und Prozessmanagement, was eine in sich abgestimmte Digitalisierungsstrategie erfordert. Das Rubrum „Verwaltung 4.0“ fasst diese Anforderungen an die Verwaltungsdigitalisierung begrifflich zusammen. Die Verfasser befassen sich in diesem Arbeitsbericht mit drei zentralen Fragestellungen zur Rolle des Changemanagements: Wie können Mitarbeitende und Führungskräfte zielgruppenspezifisch über Veränderungen und neue Anforderungen zur Digitalisierung informiert und strukturiert für diese qualifiziert werden? Welche rahmengebenden, organisatorischen Strukturen sind Verwaltungen zu empfehlen und inwiefern können dazu vorhandene Strukturen genutzt und ggf. weiterentwickelt werden? Wie könnte ein Changemanagement zur Begleitung und Umsetzung einer Digitalisierungsstrategie konkret aussehen, die alle wesentlichen Herausforderungen der Digitalisierung über mehrere Jahre strukturiert umfasst? Der Bericht stellt Lösungsansätze vor und adressiert sowohl die wissenschaftliche und verwaltungshochschulische Community als auch Verwaltungspraktikerinnen und -praktiker in der öffentlichen Verwaltung.

1. Forschungsgegenstand und Fokus der Forschungsarbeit

Verantwortliche für das große Themenfeld der Verwaltungsdigitalisierung bündeln eine Vielzahl von Themen und Aufgaben zur Digitalisierung in einer öffentlichen Verwaltung. In der praktischen Bearbeitung zeigt sich, dass diese Funktion die Einbeziehung, Zusammenarbeit und das Know-how aus den verschiedenen Fachbereichen einer Behörde zwingend und umfassend erfordert sowie zudem inhaltlich wie zeitlich recht umfangreich ist. Vor dem Hintergrund, dass mit digitalen Projekten und Umsetzungen i.d.R. nicht (nur) zentrale Bereiche, sondern vorwiegend auch Mitarbeitende in den spezifisch zuständigen Fachbereichen praktisch konfrontiert sind, erscheint ihre frühzeitige, konstruktive und wertschätzende Einbeziehung dieser nicht nur sinnvoll, sondern notwendig und besonders auch unter Effizienzgesichtspunkten unverzichtbar, da eine frühzeitige Einbeziehung i.d.R. akzeptanzfördernd wirkt.

Zur Thematik stehen zwar verschiedene Werke am Markt zu Verfügung (siehe folgend), jedoch adressieren diese, nach einer ersten cursorischen Sichtung, keine konkreten Handlungshilfen für ein praxisgerichtetes Changemanagement zur Begleitung und Umsetzung von Digitalisierungsstrategien in öffentlichen Verwaltungen (vgl. die folgenden Fragestellungen/Zielsetzungen dieses Forschungsvorhaben).

Einerseits sind Werke nicht explizit auf die öffentliche Verwaltung bezogen (vgl. Schlicher et al., 2020; Töpfer und Leffler, 2018; v. Ameln und Wimmer, 2016; Stratmann et al., 2021 u.a.), andererseits fehlt diesen die entsprechend ausreichende Fokussierung auf die Forschungsfragen (vgl. Habel, 2021; Klenk et al., 2019; Lohmann, 2021; Dreas und Klenk, 2021 u.a.). Im Rahmen des vorliegenden Forschungsvorhabens wurde die wissenschaftliche Literatur umfassend und gründlich gesichtet und ausgewertet.

Herausfordernd für öffentliche Verwaltungen ist, wie Mitarbeitende in die v.g. Aufgaben im Rahmen der Verwaltungsdigitalisierung effektiv und effizient eingebunden und auf diese vorbereitet werden sollen. Im Rahmen dieses Forschungsvorhabens sollen dazu folgende Fragestellungen, im Sinne wissenschaftlicher Projektziele, bearbeitet werden:

F. 1.1: Wie können Mitarbeitende und Führungskräfte zielgruppenspezifisch über Veränderungen und neue Anforderungen zur Digitalisierung informiert und strukturiert für diese qualifiziert werden? Wie kann dabei die Motivation zu den entstehenden und notwendigen digitalen Veränderungsprozessen unterstützt werden?

F. 1.2: Welche rahmengebenden, organisatorischen Strukturen sind Verwaltungen zu empfehlen und inwiefern können dazu vorhandene Strukturen genutzt und ggf. weiterentwickelt werden? Wie können diese Strukturen sowohl für die zentralen (Funktions-) Bereiche als auch für Fachbereiche weitestgehend ressourceneffizient gestaltet werden?

F. 1.3: Wie könnte ein Changemanagement zur Begleitung und Umsetzung einer Digitalisierungsstrategie konkret aussehen, die alle wesentlichen Herausforderungen der Digitalisierung über mehrere Jahre strukturiert umfasst? Welche Ressourcen (personell und finanziell) sind damit verbunden und ggf. über die Laufzeit der Digitalisierungsstrategie im Haushalt der öffentlichen Verwaltungen einzuplanen?

Zur Bearbeitung dieses Forschungsvorhabens haben sich die zwei Hochschullehrer, Prof. Dr. Frank Hoglebe und Prof. Dr. Elmar Schmitz, bewusst zusammengefunden, da beide seit Jahren Thematik zur Digitalisierung öffentlicher Verwaltungen interdisziplinär erforschen. Hierbei konnten beide ihre digitalisierungsbezogenen Kenntnisse und wissenschaftlichen Forschungserfahrungen in dieses Forschungsvorhaben einbringen. So wurde die Thematik umfassend erörtert und von verschiedenen Blickwinkeln betrachtet. Zu den umfänglichen digitalisierungsbezogenen Veröffentlichungen in diesem Bereich wird auf die Profilsseiten der Lehrenden auf der HöMS-Homepage verwiesen.

2. Vorgehensweise und Struktur der Forschungsarbeit

Die Planung zum Forschungsvorhaben gliederte sich wie folgt:

01.05.2024 – 31.07.2024

- Planung der systematischen Recherchearbeit
- Durchführung der Literatur- und Quellenrecherche
- Aufbereitung der Rechercheergebnisse

01.08.2024 – 31.10.2024

- Systematische Analyse der Rechercheergebnisse
- Analyse und Diskussion der Fragestellungen

01.11.2024 – 30.06.2025

- Erarbeitung von Handlungsempfehlungen und Lehrimpulse
- Aufbereitung der Ergebnisse in einem Forschungsbericht

Wesentliche Forschungsergebnisse wurden in diesem Arbeitsbericht aufbereitet, der neben den Recherche- und Forschungsergebnissen auch Impulse für weitergehende Forschung enthält. Die beiden Forscher, Prof. Dr. Hogrebe und Prof. Dr. Schmitz, teilten sich die Arbeiten in dem Vorhaben gleich auf.

Die Ergebnisse sind direkt in der Verwaltungsforschung und in der Lehre nutzbar. Insbesondere können die Forschungserkenntnisse unmittelbar auch für die Verwaltungspraxis als Impulsgebung und zur Reflexion genutzt werden. Besonders für die Weiterentwicklung in der Lehre bieten sich zudem Potenziale aus dem Forschungsvorhaben:

Die Ergebnisse dienen einerseits zur Aktualisierung und fachlichen Weiterentwicklung des Lehrangebotes, indem gezielt Impulse für die Fortentwicklung der einschlägigen Curricula gegeben werden bzw. zum Angebot von Projekt-, Wahl- und sonstigen Fachveranstaltungen.

Andererseits kann ein besonderer Praxisbezug realisiert werden, indem Erkenntnisse aus diesem Forschungsvorhaben gezielt mit Praxisfällen zum thematischen Kompetenzaufbau der Studierenden zum Changemanagement bei der Begleitung und Umsetzung von Digitalisierungsstrategien vor Ort vermittelt werden.

Die Erkenntnisse aus diesem Forschungsvorhaben sind damit zum Einsatz in der Verwaltungspraxis als auch in der Lehre geeignet. Sie adressieren sowohl die Führungs- und Sachbearbeitenebene in der öffentlichen Verwaltung sowie Vor-Ort-Verantwortliche CDOs als auch Studierende und Lehrende an Verwaltungsfachhochschulen insgesamt.

3. Umsetzung des Forschungsvorhabens

3.1 Mitarbeitendenbezogener Fokus

Die Forschungsfrage zu diesem Fokusbereich lautet:

F. 1.1: Wie können Mitarbeitende und Führungskräfte zielgruppenspezifisch über Veränderungen und neue Anforderungen zur Digitalisierung informiert und strukturiert für diese qualifiziert werden? Wie kann dabei die Motivation zu den entstehenden und notwendigen digitalen Veränderungsprozessen unterstützt werden?

Aus der Literatur- und Quellenrecherche sowie den vielen Praxisprojekten und -kontakten mit Verwaltungsmitarbeitenden, insbesondere auch Digitalisierungsbeauftragte und Führungskräfte, können folgende Empfehlungen abgeleitet werden:

- Einer Verwaltung wird empfohlen, eine Digitalisierungsstrategie als Ausgangspunkt für ein Umsetzungskonzept zu beschließen, das Mitarbeitende und Führungskräfte zielgerichtet über die Hintergründe, Motivation, Notwendigkeiten, Zielsetzungen, Priorisierungen und zeitlichen Planungen informiert und darin einbezieht.
- Das Konzept soll dabei dem konzeptionellen Dreiklang folgen „Information – Kommunikation – Transaktion“. Mit den v.g. Informationen wird das Umsetzungskonzept folglich eingeleitet. Bei der „Information“ sollte eine zweistufige Herangehensweise zugrunde gelegt werden. Über die Digitalisierungsstrategie als solche sollten nach der Leitentscheidung der obersten Führungsebene (einschl. ggf. des Rates der Stadt) in der ersten Stufe alle Mitarbeitenden und Führungskräfte informiert werden. In der zweiten Stufe sollte entsprechend der Digitalisierungsbündel weitergehend und detaillierter informiert werden, um auch festzustellen, wer sich für eine Mitarbeit interessiert.
- Nach Information kommt Kommunikation. Hierbei sollten die in der ersten Stufe informierten Mitarbeitenden und Führungskräfte die Möglichkeit erhalten, Fragen, Hinweise und Anregungen einzubringen (Kommunikation der Stufe 1). Ein wertschätzender Umgang mit den Kollegen:innen ist hierbei motivierend und erfolgsfördernd. Qualifizierungsbedarfe spielen aus der Erfahrung hier noch keine besondere Rolle. Mindestens einmal pro Jahr sollten die Mitarbeitenden und Führungskräfte (einschl. ggf. auch der Rat der Stadt) über den Umsetzungsfortschritt informiert werden. Aspekte der Transaktion spielen in der ersten Stufe noch keine Rolle.
- Die Kommunikation der Stufe 2 erfolgt im Rahmen der Vorbereitungen für die Umsetzungen der Digitalisierungsbündel. Hierbei sollten alle Kollegen:innen eines Digitalisierungsbündels grundsätzlich in die Kommunikation einbezogen werden. Dabei bilden DigiChecks einen methodisch-inhaltlichen Rahmen. Soweit sich Qualifizierungsbedarfe ableiten, sollten diese nach Möglichkeit zeitnah bedient werden. Hier bieten Seminare o.ä. einen guten ersten Startpunkt, sofern es um Digitalisierungsthemen geht.

- Die Transaktion schließt das Umsetzungskonzept ab. Hier sind neben technischen Umsetzungen auch Veränderungen in Arbeitsabläufen relevant, die gezielt bearbeitet werden müssen, um die Motivation zu digitalen Veränderungen zu unterstützen.

3.2 Organisationsbezogener Fokus

Die Forschungsfrage zu diesem Fokusbereich lautet:

F. 1.2: Welche rahmengebenden, organisatorischen Strukturen sind Verwaltungen zu empfehlen und inwiefern können dazu vorhandene Strukturen genutzt und ggf. weiterentwickelt werden? Wie können diese Strukturen sowohl für die zentralen (Funktions-) Bereiche als auch für Fachbereiche weitestgehend ressourceneffizient gestaltet werden?

Aus der Literatur- und Quellenrecherche sowie den vielen Praxisprojekten und -kontakten mit Verwaltungsmitarbeitenden, insbesondere auch Digitalisierungsbeauftragte und Führungskräfte, können zu diesem Fokusbereich folgende Empfehlungen abgeleitet werden:

- Einer Verwaltung wird empfohlen, zur Umsetzung einer Digitalisierungsstrategie einen/e "Digital- und Changemanager:in" zu benennen. Diese Funktion hat insbesondere die Aufgabe, die Umsetzungsplanungen über den Zeitraum der Jahre zu koordinieren und ggf. notwendige Ressourcen, wie Personal- und/oder Finanzmittel pp. anzumelden (bzw. Entsprechendes einzuleiten).
- Für die Umsetzung der Digitalisierungsstrategie wird mindestens eine Vollzeitstelle (s.o.) empfohlen, die auch auf zwei Personen aufgeteilt werden kann. An Finanzmitteln sollte ein Mindestbetrag in Höhe von 20.000 € pro Jahr in den Haushalt eingestellt werden. Damit sollen auch Kosten der Umsetzungsbegleitung der Digitalisierungsstrategie gedeckt werden. Spezifische Digitalisierungskosten für Softwarelizenzen pp. können erst verlässlich im Rahmen der jeweiligen Projektplanungen konkretisiert werden, so dass in einzelnen Jahren ggf. auch zusätzliche Mittelbedarfe resultieren können.
- Die vorgenannten Empfehlungen leiten sich auch ab aus vorhandenen kommunalen Größenklassen. Quantifizierte Empfehlungen sehen zum Beispiel für die Größenklasse einer Stadt mit 20.000 Einwohnern eine Spanne von 1 bis 1,5 Stellen (Personalbedarf) und eine Spanne von 15.000 € bis 40.000 € (Finanzbedarf) vor.
- Die dauerhafte Einrichtung einer Stelle eines/r Digitalisierungsbeauftragten schafft zudem eine gute Ausgangslage für ein Changemanagement zur Umsetzung einer Digitalisierungsstrategie, ist aber für die Umsetzung alleine nicht ausreichend (s.o.). Zudem kann diese auch weitergehende Aufgaben aus dem Themenbereich Digitalisierung federführend bündeln.

- Eine solche namentliche Benennung stellt zudem die Bedeutung der Digitalisierungsthematik erkennbar heraus. Die Person des/r Digitalisierungsbeauftragten kann mit der Funktion des/r Digital- und Changemanager:in (s.o.) übereinstimmen.
- Die vorhandenen Strukturen sollten genutzt und weiterentwickelt werden, indem mindestens in jedem Fachbereich ein/e "Digitallotse:in" benannt wird, um die Weitergabe von Informationen und die Kommunikation (in beiden Richtungen, d.h. von zentral zu dezentral und umgekehrt) zu unterstützen. Die Funktion des/r "Digitallotse:in" sollte mit einem Zeitumfang von mindestens 2 Stunden pro Woche ausgestattet werden. Kolleginnen und Kollegen aus einem Projektteam könnten hier auf werthaltiges Projektwissen aufbauen.

3.3 Digitalisierungsbezogener Fokus

Die Forschungsfrage zu diesem Fokusbereich lautet:

F. 1.2: Wie könnte ein Changemanagement zur Begleitung und Umsetzung einer Digitalisierungsstrategie konkret aussehen, die alle wesentlichen Herausforderungen der Digitalisierung über mehrere Jahre strukturiert umfasst? Welche Ressourcen (personell und finanziell) sind damit verbunden und ggf. über die Laufzeit der Digitalisierungsstrategie im Haushalt der öffentlichen Verwaltungen einzuplanen?

Aus der Literatur- und Quellenrecherche sowie den vielen Praxisprojekten und -kontakten mit Verwaltungsmitarbeitenden, insbesondere auch Digitalisierungsbeauftragte und Führungskräfte, können zu diesem Fokusbereich folgende Empfehlungen abgeleitet werden:

- Als Ergebnis der Forschungsarbeit könnte eine Digitalisierungsstrategie vorliegen, die dem nachfolgenden Beispiel (Folgeseite) entspricht. Zu den Ressourcen (personell wie finanziell) vgl. die Empfehlungen zur Forschungsfrage 1.2. (s.o.).
- Ein Kernergebnis dieses Forschungsprojektes ist die Erarbeitung einer umfassenden Digitalisierungsstrategie für Verwaltungen in einem gesamtkonzeptionellen Rahmen. Sie umfasst im Beispiel einen Zeitraum von 8 Jahren, konkret vom 1. Halbjahr 2025 bis zum 2. Halbjahr 2032. In die Strategie sind möglichst die laufenden sowie die geplanten IT-Projekte eingebettet.
- Der Zeitraum dieser Strategie ist das Ergebnis umfassender und intensiver Forschungsarbeit sowie begleitender Gespräche und Vorabstimmungen innerhalb von Verwaltungen. Wichtig ist es herauszustellen, dass über die zeitliche und mehrjährige Planung von Digitalisierungsbündeln auch bereits in der Anfangszeit die aus Sicht der Verwaltung wesentlichen Digitalisierungen erkennbar technisch umgesetzt werden sollen. Dabei wurde auch einbezogen, welche personellen Ressourcen für die Strategieumsetzung zur Verfügung stehen.

- Im Folgenden wird der Zeitstrahl einer Digitalisierungsstrategie aus Gründen der besseren Lesbarkeit in 2 Teilen dargestellt (Teil 1: 2025 bis 2028; Teil 2: 2029 bis 2032), eine zusammengefasste Darstellung des Zeitstrahles zur Digitalisierungsstrategie kann daraus leicht erstellt werden.
- Ein wirksames Changemanagement gliedert die zur Digitalisierung anstehenden Bereiche in sog. Digitalisierungsbündel. Dadurch werden Einheiten gebildet, die sowohl Priorisierungen bei der zeitlichen Umsetzung als auch handhabbare Personenzahlen umfassen, so dass eine bündelbezogene Umsetzung von Digitalisierung möglich ist. Eine Legende zum Zeitstrahl bezeichnet die Digitalisierungsbündel in Form von Kurzbezeichnungen.
- In den beispielhaften Jahren 2025/2026 wurden sowohl leichter realisierbare Aspekte in die Strategie einbezogen (wie Online-Bereitstellungen von Formularassistenten für Bürgerinnen, Bürger und Unternehmen, erste Umsetzungen aus IT-Projekten) als auch weitere bedeutsame Projekte einer Verwaltung, wie die Umsetzung eines IT-Portals mit einer Integration in das städtische Homepageangebot sowie der strukturierte Aufbau von Eintritts-, Austritts- und Vertretungswissen entsprechend der gewählten Wissensziele der Verwaltung.
- Ab dem 1. Halbjahr 2025 starten im Beispiel Vorbereitungen für die Umsetzungen der Digitalisierungsbündel. Um diese Umsetzungen effektiv und effizient vorzubereiten, bilden sog. "Projekt-/CM-Planungen" die methodische Grundlage. Dabei bilden DigiChecks die methodisch-inhaltliche Basis. Zudem werden durch die Bildung eines Projektteams die wesentlichen Akteure eines Digitalisierungsbündels gleich zu Beginn in die Planungen einbezogen.
- Dies geschieht auch unter dem Aspekt, dass die Umsetzungen mit einem bedarfsbezogenen Changemanagement einhergehen. Bedarfe werden dadurch so rechtzeitig erfasst, dass diese sowohl bezogen auf notwendige Qualifizierungen von Mitarbeitenden als auch bspw. intern als Planungsgrundlage für die Ressourcenplanung zu erwartender Technikprojekte dienen können. Das Changemanagement enthält bewusst "Freiräume", um in Zukunft aufkommende Projekterfordernisse berücksichtigen zu können, ohne die Strategieumsetzung grundlegend neu ausrichten zu müssen.

Nachfolgend ist ein beispielhafte Digitalisierungsstrategie skizziert, die ein effizientes Changemanagement wirksam unterstützen kann. Die Strategie ist aus Gründen der besseren Lesbarkeit auf 2 x 4 Jahre aufgeteilt sowie mit einer Legende versehen:

2025		2026		2027		2028	
1. HJ	2. HJ	1. HJ	2. HJ	1. HJ	2. HJ	1. HJ	2. HJ
Projekt-/CM-Planung 2025 (inkl. DigiCheck)	DB 3.1 Digi. Hochbau + GebVerw + IT 13	DB 3.1 Digitalisierung (inkl. Restarbeit)		Projekt-/CM-Planung 2027 (inkl. DigiCheck)	DB 2.6 Digi. Schule/ Sport/Kita+ IT 12	DB 2.6 Digitalisierung (inkl. Restarbeit)	
Projekt-/CM-Planung 2025 (inkl. DigiCheck)	DB 1.2 Digitalisierung IT/Digitalisierung	DB 1.2 Digitalisierung (inkl. Restarbeit)	IT 3 = Außenstellen/ WLAN in Haus	IT 3 = Außenstellen/ WLAN in Haus	Projekt-/CM-Planung 2028 (inkl. DigiCheck)	DB 1.1 Digitalisierung Personal + IT 10	DB 1.1 Digitalisierung (inkl. Restarbeit)
	Projekt-/CM-Planung 2026 (inkl. DigiCheck)	DB 1.3 Digitalisierung Verw./Bücherei	DB 1.3 Digitalisierung (inkl. Restarbeit)	IT 6 Online-Gesetze Kommentare		Projekt-/CM-Planung 2028 (inkl. DigiCheck)	DB 3.2 Digitalisierung Tiefbau
	Projekt-/CM-Planung 2026 (inkl. DigiCheck)	DB 2.1 Digitalisierung Bürgerservice	DB 2.1 Digitalisierung (inkl. Restarbeit)			Projekt-/CM-Planung 2028 (inkl. DigiCheck)	DB 3.3 Digitalisierung Bauverwaltung
IT 7 Homepage- erweiterung	IT 7 Homepage- erweiterung	Projekt-/CM-Planung 2026 (inkl. DigiCheck)	DB 2.2 Digitalisierung Standesamt	DB 2.2 Digitalisierung (inkl. Restarbeit)	IT 5 Versand von Bescheiden (+R)		Projekt-/CM-Planung 2029 (inkl. DigiCheck)
IT 8 Erneuerung IKiss Serviceportal	IT 8 Erneuerung IKiss Serviceportal	IT 8 Erneuerung IKiss Serviceportal	Projekt-/CM-Planung 2027 (inkl. DigiCheck)	DB 2.3 Digitalisierung Ordnung	DB 2.3 Digitalisierung (inkl. Restarbeit)	IT 4 Einbindung Landesportale	IT 4 Einbindung Landesportale
		IT 9 Überarbeitung Formularserver	IT 9 Überarbeitung Formularserver		Projekt-/CM-Planung 2028 (inkl. DigiCheck)	DB 2.4 Digi. Feuerwehr + IT 11	DB 2.4 Digitalisierung (inkl. Restarbeit)
IT 1 Umsetzung OZG Online-Dienste	IT 1 Umsetzung OZG Online-Dienste	IT 1 Umsetzung OZG Online-Dienste	IT 1 Umsetzung OZG Online-Dienste	Projekt-/CM-Planung 2027 (inkl. DigiCheck)	DB 2.5 Digitalisierung Soziales	DB 2.5 Digitalisierung (inkl. Restarbeit)	
			IT 2 Einführung eAkte				

Legende zur Kurzbezeichnung der Digitalisierungsbündel und IT-Projekte:

DB 1.1 = Personal	DB 1.2 = IT/Digitalisierung	DB 1.3 = Verwaltung & Bücherei	DB 2.1 = Bürgerservice	DB 2.2 = Standesamt	DB 2.3 = Ordnung	DB 2.4 = Feuerwehr	DB 2.5 = Soziales
DB 4.4 = Abwasser & Kläranlage	DB 4.5 = Wasser	DB 5.1 = Stadtkasse & Vollstreckung	DB 5.2 = Finanzbuch- haltung	DB 6.1 = VV, Stabsstelle Presse	DB 6.2 = Stabsstelle Wirtschaft	DB 6.3 = PR, JAV, SBV	
IT 1 = Umsetzung OZG (Online-Dienste)	IT 2 = Umsetzung/ Ein- führung eAkte	IT 3 = Anbindung Außenstellen/ WLAN in Haus	IT 4 = Einbindung Landesportale	IT 5 = Versand von Bescheiden und Rechnungen	IT 6 = Online-Gesetze Kommentare	IT 7 = Homepage- erweiterung	IT 8 = Erneuerung IKiss Serviceportal

2029		2030		2031		2032	
1. HJ	2. HJ						
		Projekt-/CM-Planung 2030 (inkl. DigiCheck)	DB 4.4 Digitalisierung Abwasser/Klär.	DB 4.4 Digitalisierung (inkl. Restarbeit)			
		Projekt-/CM-Planung 2030 (inkl. DigiCheck)	DB 4.5 Digitalisierung Wasser	DB 4.5 Digitalisierung (inkl. Restarbeit)			
DB 3.2 Digitalisierung (inkl. Restarbeit)			Projekt-/CM-Planung 2031 (inkl. DigiCheck)	DB 5.1 Digitalisierung Stadtkasse (+V)	DB 5.1 Digitalisierung (inkl. Restarbeit)		
DB 3.3 Digitalisierung (inkl. Restarbeit)			Projekt-/CM-Planung 2031 (inkl. DigiCheck)	DB 5.2 Digitalisierung FiBu + IT 15	DB 5.2 Digitalisierung FiBu + IT 16	DB 5.2 Digitalisierung (inkl. Restarbeit)	
DB 3.4 Digitalisierung Bauplanung	DB 3.4 Digitalisierung (inkl. Restarbeit)			Projekt-/CM-Planung 2031 (inkl. DigiCheck)	DB 6.1 Digitalisierung VV & Presse	DB 6.1 Digitalisierung (inkl. Restarbeit)	
Projekt-/CM-Planung 2029 (inkl. DigiCheck)	DB 4.1 Digitalisierung Friedhofswesen	DB 4.1 Digitalisierung (inkl. Restarbeit)			Projekt-/CM-Planung 2032 (inkl. DigiCheck)	DB 6.2 Digitalisierung SB Wirtschaft	DB 6.2 Digitalisierung (inkl. Restarbeit)
	Projekt-/CM-Planung 2030 (inkl. DigiCheck)	DB 4.2 Digitalisierung Abfallwesen	DB 4.2 Digitalisierung (inkl. Restarbeit)		Projekt-/CM-Planung 2032 (inkl. DigiCheck)	DB 6.3 Digitalisierung PR, JAV, SBV	DB 6.3 Digitalisierung (inkl. Restarbeit)
	Projekt-/CM-Planung 2030 (inkl. DigiCheck)	DB 4.3 Digi. Baubetrieb (G/S) + IT 14	DB 4.3 Digitalisierung (inkl. Restarbeit)				
IT 2 Einführung eAkte	IT 2 Einführung eAkte						

Legende zur Kurzbezeichnung der Digitalisierungsbündel und IT-Projekte:

DB 2.6 = Sport, Schule & Kita	DB 3.1 = Hochbau (inkl. Gebäude- verwaltung)	DB 3.2 = Tiefbau	DB 3.3 = Bauverwaltung	DB 3.4 = Bauplanung	DB 4.1 = Friedhofswesen	DB 4.2 = Abfallwesen	DB 4.3 = Baubetriebshof, Grünflächen, Spielplätze
IT 9 = Überarbeitung Formularserver	IT 10 = Digitale Personalakte	IT 11 = Einführung MP-Feuer	IT 12 = Schulen (KITA) An- + Abmeldung von Kindern	IT 13 = Programm Gebäude- verwaltung	IT 14 = Software Spielplätze	IT 15 = Haushalts- anmeldungen digital	IT 16 = INFOMA Steuerakte

Zur besseren Orientierung wurden die jeweiligen Zielsetzungen in diesem Kapitel 3 zu Beginn der Abschnitte 3.1 bis 3.3 wiederholt und jeweils im Anschluss die Ausführungen dazu formuliert. Soweit weitergehende Erläuterungen oder ein wissenschaftlicher Austausch gewünscht werden, stehen die Verfasser Interessierten sehr gerne zur Verfügung.

4. Zusammenfassung der Ergebnisse und Fazit

Mit der Durchführung dieses Forschungsprojektes waren verschiedene Zielsetzungen verbunden. Diese leiteten sich unmittelbar aus Fragestellungen ab, die in den forschungsrelevanten Themenfeldern zur Bearbeitung ausgewählt wurden. Im Untersuchungsteil, Kapitel 3, wurde eine Vielzahl von Empfehlungen zum wissenschaftlichen Diskurs und zur praktischen Umsetzung in öffentlichen Verwaltungen gegeben.

Aus der Literatur- und Quellenrecherche sowie den vielen Praxisprojekten und -kontakten mit Verwaltungsmitarbeitenden, insbesondere auch Digitalisierungsbeauftragte und Führungskräfte, konnten zu allen drei Fokusbereichen (vgl. Abschnitte 3.1 bis 3.3) Empfehlungen abgeleitet werden.

Auch wenn weiterer Forschungsbedarf von den Verfassern gesehen wird, der sich besonders auf die praktische Anwendung der Empfehlungen aus diesem Forschungsbericht konzentriert, so bilden die Ergebnisse dieser Forschungsarbeit bereits jetzt ein erstes solides Fundament für den weiteren Diskurs und Austausch zu dieser wichtigen Thematik.

Literatur- und Quellenverzeichnis

- Dreas, S.A.; Klenk, T. (2021). Führung und Arbeitsbedingungen in der digitalisierten öffentlichen Verwaltung, Nomos Verlagsgesellschaft. DOI: <https://doi.org/10.5771/9783748926214>.
- Habel, F.-R. (2021). Wie Digitalisierungsstrategien die Verwaltung verändern. In: Stember, J., Eixelsberger, W., Spichiger, A., Neuroni, A., Habel, FR., Wundara, M. (eds) Aktuelle Entwicklungen zum E-Government. Edition Innovative Verwaltung. Springer Gabler, Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-33586-1_6.
- Klenk, T., Nullmeier, F., Wewer, G. (2019). Auf dem Weg zum Digitalen Staat? In: Klenk, T., Nullmeier, F., Wewer, G. (eds) Handbuch Digitalisierung in Staat und Verwaltung. Springer VS, Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-23669-4_62-1.
- Lohmann, U. (2021). Digitale Verwaltung - Vision und Digitalisierungsstrategie. In: Architekturen der Verwaltungsdigitalisierung. Springer Vieweg, Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-34522-8_2.
- Schlischer, K.D., Paruzel, A., Steinmann, B., Maier, G.W. (2020). Change Management für die Einführung digitaler Arbeitswelten. In: Maier, G., Engels, G., Steffen, E. (eds) Handbuch Gestaltung digitaler und vernetzter Arbeitswelten. Springer, Berlin, Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-662-52979-9_16.
- Stratmann, Jörg; Visotschnig, Marion Susanne; Widmann, Jennifer; Müller, Wolfgang: Change-Management an Hochschulen im Rahmen strategischer Digitalisierungsprojekte - In: Wollersheim, Heinz-Werner [Hrsg.]; Karapanos, Marios [Hrsg.]; Pengel, Norbert [Hrsg.]: Bildung in der digitalen Transformation. Münster ; New York : Waxmann 2021, S. 143-152. - (Medien in der Wissenschaft; 78) - URN: urn:nbn:de:0111-pedocs-266275 - DOI: 10.25656/01:26627-
- Töpfer, A.; Leffler, P. (2018). Digitalisierung als Herausforderung für das Change Management. Das Krankenhaus, Heft 11 (2018): 1018-1022.
- v. Ameln, F., & Wimmer, R. (2016). Neue Arbeitswelt, Führung und organisationaler Wandel. Gruppe. Interaktion. Organisation. (GIO), 47(1), 11–21. <https://doi.org/10.1007/s11612-016-0303-0>.