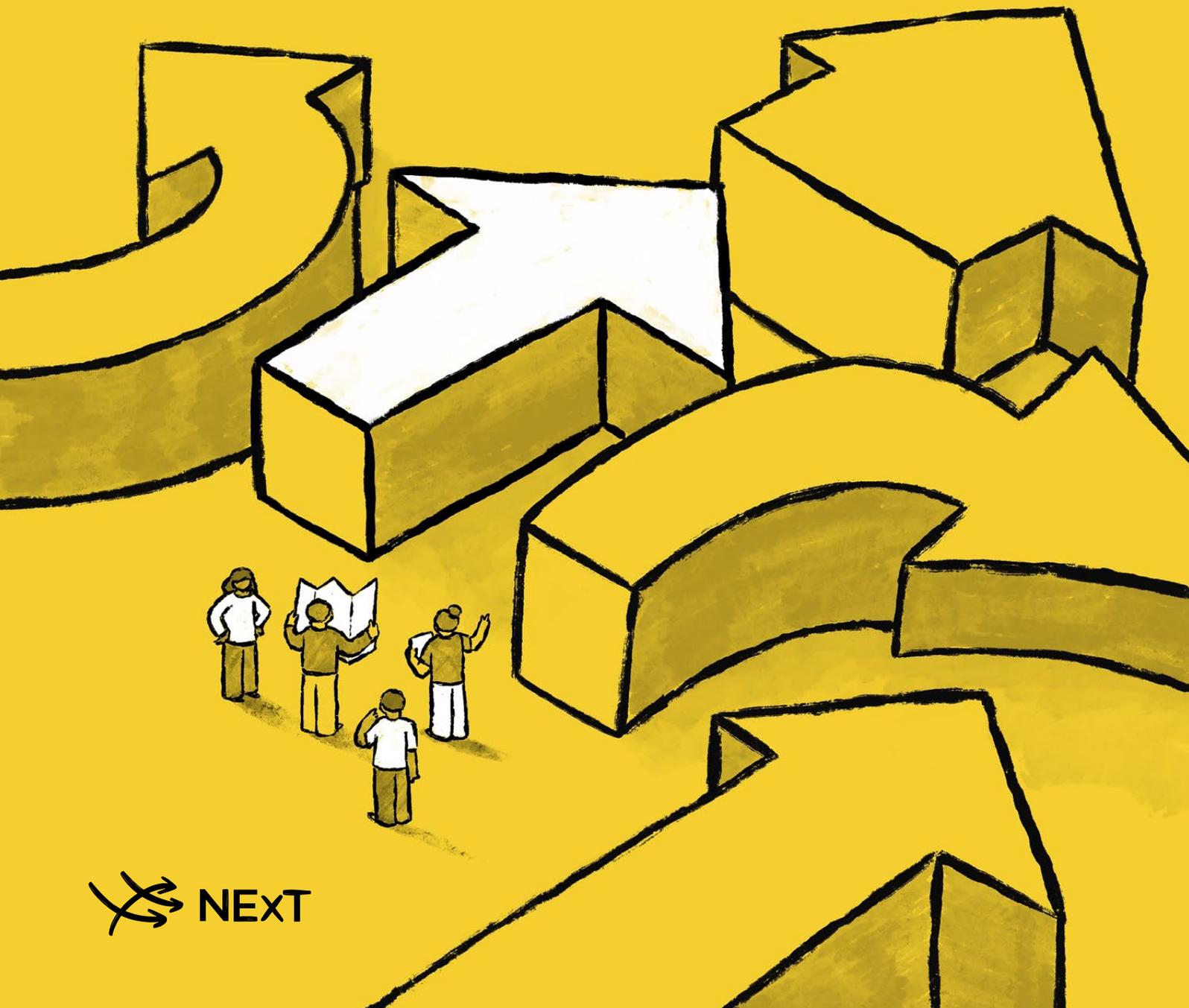


Transformationsexpertise skalieren: Potenziale von Digital Lots:innen für die Verwaltung

Eine Analyse bestehender Programme und
eine unterstützende Handreichung
zur Implementierung eigener Programme



Inhalt

Executive Summary	3
Vorwort	4
1. Mit Digital Lots:innen Transformationsexpertise skalieren	5
2. Ausbildung der Digital Lots:innen	7
Drei Ausbildungsansätze im Vergleich	7
Vermittelte Kompetenzen für die Digital Lots:innen	9
Inhaltliche Schwerpunkte der Ausbildungsprogramme	11
3. Rollen der ausgebildeten Digital Lots:innen in ihren Organisationen	12
Drei Modelle zur zeitlichen Kapazität	12
Rollenprofile der ausgebildeten und eingesetzten Digital Lots:innen	13
4. Erfahrungswerte zur Ein- und Durchführung von Digital Lots:innen-Programmen	15
Erfahrungswerte & Best-Practices	15
Wichtige Schritte bei der Durchführung eines Digital Lots:innen-Programms	21
Impressum	24

Dieses Projekt wird gefördert durch das

Executive Summary

Die Digitalisierung der Verwaltung erfordert neben technologischen Innovationen auch den gezielten Auf- und Ausbau digitaler Kompetenzen innerhalb der öffentlichen Hand um Verwaltungsmitarbeiter:innen in die Lage zu versetzen, die digitale Transformation aktiv mitzugestalten. Ein Ansatz zur Förderung digitaler Expertise, der bereits auf unterschiedlichen föderalen Ebenen erprobt wurde, sind die Digital Lots:innen (DL). Durch spezielle Ausbildungsprogramme sollen Mitarbeiter:innen dazu befähigt werden, digitale Transformationsprozesse in der Verwaltung voranzutreiben. Dieser Bericht fasst die wesentlichen Ergebnisse einer Analyse bestehender DL-Programme zusammen. Er dient als praxisnahe Handreichung zur Unterstützung der Implementierung neuer DL-Programme und soll dabei helfen, bewährte Konzepte aufzugreifen und Herausforderungen frühzeitig zu adressieren.



Zentrale Erkenntnisse

Vielfältige Ausbildungsansätze

Es lassen sich drei Ausbildungsansätze für DL ableiten: ein standardisiertes Basisprogramm, ein längerfristiges Ausbildungsprogramm und ein „Task Force“-Modell. Während das Basisprogramm eine schnelle Qualifizierung ermöglicht, führt das längerfristige Modell zu einer vertieften methodischen und fachlichen Befähigung. Das Task Force-Modell setzt auf den Einsatz bereits ausgebildeter methodischer Expert:innen zur projektbezogenen Unterstützung.

Bedeutung von persönlichen Kompetenzen

DL-Programme setzen den Fokus nicht nur auf digitale Kompetenzen, sondern der Schwerpunkt liegt oftmals auf persönlichen Fähigkeiten wie Kommunikations- und Vernetzungsfähigkeit. Außerdem sind methodische und fachliche Kompetenzen für erfolgreiche DL-Programme relevant.

Flexible Rollen und Einsatzmodelle

Der Erfolg von DL-Programmen hängt stark von der klaren Definition des Rollen- und Tätigkeitsprofils der ausgebildeten DL ab. Von ersten Ansprechpartner:innen in der Organisation bis hin zu methodischen Expert:innen, können DL in unterschiedlichen Rollen in ihrer Organisation wirken. Die Ausübung der DL-Tätigkeit kann drei zeitliche Modelle vorsehen: ein ehrenamtliches Engagement, die Teilintegration in bestehende Aufgaben, und als Teil- oder Vollzeitkraft.

Faktoren für ein erfolgreiches Digital Lots:innen-Programm

Damit DL ihre Potenziale entfalten können, spielen die Überzeugung von Führungskräften von dem Mehrwert der Programme, regelmäßige Austauschformate für DL sowie ein gemeinsames Zielbild, z.B. in Form einer Digitalstrategie auf das das DL-Programm einzahlt, eine zentrale Rolle.

Kulturwandel in der Verwaltung durch Digital Lots:innen-Programme

Insgesamt verdeutlichen die Untersuchungen, dass DL-Programme einen effektiven und niedrigschwelligen Ansatz zur Förderung eines angestrebten Kulturwandels in der Verwaltung bieten. Im Mittelpunkt steht dabei die Befähigung der Mitarbeiter:innen. DL-Programme können flexibel in unterschiedlichen Formaten implementiert und durchgeführt werden, sodass Organisationen und Verwaltungseinheiten die Möglichkeit haben, diese Programme bedarfsgerecht und ressourcenorientiert auszurichten.

Vorwort

Liebe Leser:innen,

die Digitalisierung und die damit einhergehende Transformation stellen öffentliche Verwaltungen vor immense Herausforderungen. Die Fachlichkeiten benötigen zunehmend digitale und transformative Kompetenzen, um ihre Prozesse und Leistungen effizienter, bürgernäher und zukunftsfähiger zu gestalten. Doch Digitalisierung ist weit mehr als die reine Einführung neuer Technologien. Sie bedarf eines echten Kulturwandels, eines offenen Mindsets und der Bereitschaft, tradierte Strukturen zu hinterfragen und neu zu denken.

In diesem Kontext erweisen sich Digital-Lots:innen als wertvolle Brückenbauer. Sie bringen nicht nur Fachwissen ein, sondern wirken auch als Multiplikator:innen innerhalb der Organisationen. Digital-Lots:innen sind in der Lage, Kolleg:innen auf dem Weg der digitalen Transformation zu begleiten, ihnen praktische Hilfestellungen zu bieten und den Wandel durch ein niedrighschwelliges, praxisnahes Angebot greifbar zu machen. Sie schaffen Vertrauen in neue Arbeitsweisen und Technologien und ermöglichen es, Digitalisierung als Chance und nicht als Hürde zu begreifen.

Um Verwaltungen bei der Einführung solcher Programme zu unterstützen, haben wir bei NExT e.V. eine umfassende Analyse bestehender Digital-Lots:innen-Ansätze durchgeführt. Unsere Auswertung zeigt auf, welche Programme es bereits gibt, welche Bedarfe sie abdecken und welche Vorteile sie bieten. Doch wir möchten über die reine Bestandsaufnahme hinausgehen: Mit der vorliegenden Handreichung geben wir Verwaltungen aufbereitetes Wissen an die Hand, um zu erörtern, welche Art von Digital-Lots:innen-Programm für die eigenen Bedarfe das geeignetste ist.

Unser Ziel ist es, Verwaltungen zu befähigen, eigenständig Digital-Lots:innen-Programme zu entwickeln, oder sogar zu übernehmen, die auf die jeweiligen Bedürfnisse zugeschnitten sind. Wir möchten inspirieren, ermutigen und unterstützen, damit Digitalisierung und Transformationskompetenzen nicht nur punktuell, sondern in der gesamten Organisation wachsen können. Ein Ansatz, wie der der Digital-Lots:innen, schafft nicht nur mehr Effizienz und Effektivität, sondern fördert auch die persönliche Entwicklung der Mitarbeiter:innen und stärkt das gemeinschaftliche Engagement für eine zukunftsfähige Verwaltung.

Wir hoffen, dass diese Handreichung wertvolle Impulse liefert und darin bestärkt, eigene Digital-Lots:innen-Programme einzuführen. Gemeinsam können wir die digitale Transformation in der Verwaltung gestalten – nachhaltig, praxisnah und menschenzentriert.

Dr. Alfred Kranstedt
Vorsitzender NExT e. V.

1. Mit Digital Lots:innen Transformationsexpertise skalieren

Debatten zur Transformation des öffentlichen Sektors beleuchten den Stand der Digitalisierung der deutschen Verwaltung oftmals anhand der umgesetzten Anforderungen des Onlinezugangsgesetzes (OZG) oder des Einsatzes neuer technischer Möglichkeiten wie beispielsweise Künstliche Intelligenz. Doch ein Aspekt kommt in der Debatte zur Verwaltungsdigitalisierung oftmals zu kurz: der Auf- und Ausbau von digitalen Fähigkeiten der Mitarbeiter:innen der Verwaltung. Denn um die Transformation vollziehen und deren Potenziale schöpfen zu können, müssen Verwaltungsmitarbeiter:innen in der Lage sein, bestehende Prozesse und Arbeitsweisen effizienter zu gestalten und digitale Möglichkeiten effektiv zu nutzen. Vor diesem Hintergrund stellen Digital Lots:innen (DL) einen Ansatz dar, der Verwaltungsmitarbeiter:innen befähigt, die Digitalisierung der öffentlichen Hand mitzutragen.

Das Konzept der DL richtet sich an Mitarbeiter:innen der öffentlichen Verwaltung, die in den Fachabteilungen ihrer Organisation aktiv die Umsetzung von Digitalisierungs- und Transformationsprozessen vorantreiben und begleiten. Sie sind in der Regel in speziellen Ausbildungsprogrammen geschult und zeichnen sich durch ihre Querschnittsfunktion aus. Mit einer hohen Kommunikationsfähigkeit, ihrem lösungsorientierten Ansatz und einem agilen Mindset tragen sie dazu bei, digitale Innovationen und Veränderungen in der öffentlichen Hand zu gestalten. Die in einem solchen Programm erlernten Fähigkeiten sind ein wesentlicher Bestandteil für neues Denken – ein neues Mindset – das die Verwaltungstransformation benötigt. Damit können sie ein Baustein für einen angestrebten Kulturwandel in der Verwaltung sein. DL-Programme werden bereits auf allen föderalen Ebenen in unterschiedlichen Formen durchgeführt.

Der vorliegende Bericht zu DL in der deutschen Verwaltung vergleicht verschiedene Ansätze bezüglich der Ausbildung von DL, der Rollenprofile von DL und stellt Erfahrungswerte zur Planung und Durchführung von DL-Programmen dar. Im folgenden Kapitel wird zunächst beleuchtet, wie DL qualifiziert werden können. Dafür werden verschiedene Ausbildungsansätze betrachtet, die notwendigen Kompetenzen, die DL besitzen sollten analysiert und Inhalte ausgewählter Kursprogramme vorgestellt. Anschließend werden im dritten Kapitel die Rollen, die DL in ihrer Organisation einnehmen, untersucht und es wird dargestellt, welchen Tätigkeiten ausgebildete DL nachgehen können. Dafür werden drei unterschiedliche Ansätze zum zeitlichen Umfang von DL-Rollen vorgestellt sowie vier verschiedene Rollen- und Tätigkeitsprofile aufgezeigt. Im vierten Kapitel werden die Erfahrungswerte und Best-Practices aus Gesprächen mit Verantwortlichen bestehender Programme beleuchtet, um aufzuzeigen, was bei der Ein- und Durchführung von DL-Programmen berücksichtigt werden sollte.

Der Bericht ist das Produkt eines vom Bundesministerium des Innern und für Heimat geförderten Projekts, das im Mai 2024 gestartet ist. Die im Bericht präsentierten Ergebnisse beruhen auf Untersuchungen bestehender Konzepte zu DL und über 30 Gesprächen zu DL-Programmen, von denen 28 in dem Rahmen des Projekts relevant waren. Außerdem wurden zwei Workshops durchgeführt, um die gesammelten Ergebnisse zu vervollständigen und zu teilen.

Wir möchten uns an dieser Stelle bei den Gesprächspartner:innen, die aus den aufgeführten Organisationen und Verwaltungseinheiten stammen, für die aufschlussreichen Gespräche bedanken. Darunter sind Programmorganisator:innen und Personen die DL-Programme verantworten, Personen die DL-Programme selbst durchlaufen haben, und Personen, die bei der Konzeption von DL-Programmen beraten haben. Teilweise fanden Austausche mit mehreren Personen derselben Organisation bzw. Kommune in unterschiedlichen Gesprächen statt.

- Alb-Donau-Kreis
- BayKommun
- Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik
- Bundesamt für Strahlenschutz
- Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht
- Bundesministerium der Justiz
- Deutsche Rentenversicherung Bund
- Digital Service
- Digitalakademie der Bundesakademie für öffentliche Verwaltung
- Frankfurt am Main
- Gießen
- Hamburg
- Heidelberg
- K4K – Kompetenz für kommunale Innovation und Digitalisierung
- KGSt – Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement
- Kreis Segeberg
- Landkreis Kassel
- Moers
- Mönchengladbach
- Oelde
- Offenbach
- Osnabrück
- PD – Berater der öffentlichen Hand
- Sächsischer Städte- und Gemeindetag
- Städtetag Baden-Württemberg
- Umweltbundesamt

Grafik 1: Berücksichtigte Digital Lots:innen-Programme



2. Ausbildung der Digital Lots:innen

Um als Digital Lots:innen wirken zu können, werden Verwaltungsmitarbeiter:innen in der Regel in Ausbildungsprogrammen geschult. Die Ausbildungsprogramme für DL können sich stark unterscheiden, z.B. hinsichtlich ihres zeitlichen Umfangs oder ihres inhaltlichen Schwerpunktes. Die Analyse der bestehenden Programme hat ergeben, dass sich drei Grundtypen für Ausbildungsansätze ableiten lassen. Das folgende Kapitel stellt diese drei Ansätze dar und vergleicht sie miteinander. Abgeleitet wurde ein „standardisiertes Basisprogramm“ für das der Sächsische Städte- Gemeindetag als Vorbild herangezogen wurde. Für den Ansatz „Längerfristiges Ausbildungsprogramm“ steht der Landkreis Kassel Pate und für den Ansatz „Task Force“ die Deutsche Rentenversicherung Bund. Im darauffolgenden Teil werden die Kompetenzen, die DL in den Ausbildungsprogrammen und darüber hinaus in Netzwerktreffen vermittelt werden, aufgezeigt. Anschließend wurden die Kursprogramme ausgewertet und dargestellt.

Drei Ausbildungsansätze im Vergleich

Bei der Untersuchung der DL-Programme wurde deutlich, dass die verschiedenen Programme auf Bundes-, Länder- und kommunaler Ebene die Skalierung von Digitalisierungsexpertise durch die Befähigung der Mitarbeiter:innen gemeinsam haben. Die Programme unterscheiden sich jedoch stark hinsichtlich des zeitlichen Umfangs und der Vermittlung von methodischer Expertise oder technischem Know-How. Auch die Namensgebung der DL-Programme kann sich unterscheiden, so spricht beispielsweise der Sächsische Städte- und Gemeindetag von „Digitalen Navigator:innen“, während die Digitalakademie der Bundesakademie für öffentliche Verwaltung die Teilnehmer:innen ihres Ausbildungsprogramms als „Transformationspat:innen“ bezeichnet. Das Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik nennt ihr Ausbildungsprogramm „Zukunftskompetenzen“. In diesem Bericht wird für alle Programme, die darauf abzielen, Verwaltungsmitarbeiter:innen zu befähigen, transformative Vorhaben zu unterstützen und voranzutreiben, der Begriff „Digital Lots:innen“ bzw. „DL“ zur vereinfachten Darstellung genutzt, auch wenn die Teilnehmer:innen mancher Programme anders benannt werden.

Standardisiertes Basisprogramm

2-3 Tage standardisiertes Programm vor Ort, anschließend die Option auf Lerninhalte auf Online-Plattform zuzugreifen (bedarfsbezogen)

Vermittlung von **Teamfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit**, hierarchieübergreifendem Arbeiten, **Lösungsorientiertem Handeln**

Voraussetzungen für Digital Lots:in zur Teilnahme: Kennt Organisation und relevante Ansprechpartner & hat **schriftliche Erlaubnis des:der Vorgesetzten**

Nachhalten der Kontakte und Begleitung bei Digitalisierungsvorhaben in Behörde durch **Digital Lots:innen-Geschäftsstelle**

Grafik 2: Das Standardisiertes Basisprogramm am Beispiel des Sächsischen Städte- und Gemeindetags

Der Sächsische Städte- und Gemeindetag hat ein Ausbildungsprogramm entwickelt, das aus einem zwei bis drei-tägigen standardisiertem Ausbildungsprogramm besteht. Im Anschluss an die Ausbildung gibt es für die DL einen Zugang zu einer Online-Lernplattform mit Inhalten zu verschiedenen Aspekten der Verwaltungstransformation, damit sich DL bedarfsbezogen weiterbilden können. Die Niedrigschwelligkeit des Programms zeichnet sich nicht nur durch das kurze Ausbildungsprogramm aus, sondern auch dadurch, dass es keine Vorkenntnisse oder praktischen Erfahrungen im Bereich Digitalisierung braucht. Hingegen ist vor allem die intrinsische Motivation der Teilnehmer:innen wichtig. Außerdem setzt die Teilnahme an dem Programm eine schriftliche Erlaubnis des:der Vorgesetzten voraus. Das Programm des Sächsischen Städte- und Gemeindetags hat zudem eine eigenständige Geschäftsstelle, die sich nicht nur für die Konzeption des Ausbildungsprogramm verantwortlich zeigen und es durchführen. Sie ist auch dafür verantwortlich, im Nachgang den Kontakt mit den ausgebildeten DL zu halten. Dadurch kann die Geschäftsstelle nachverfolgen, welche Projekte von DL angestoßen werden und bei Bedarf beratend zur Seite stehen. Weitere DL-Programme, die unter einer Woche an Basisausbildungstagen vorsehen, gibt es z.B. in der Stadt Frankfurt am Main, in der Stadt Gießen, im Städtetag Baden-Württemberg und in der Stadt Offenbach. In der Regel gibt es anschließende Vernetzungs- und Barcamp-Formate und die Möglichkeit auf weitere Lerninhalte zuzugreifen.

Längerfristiges Ausbildungsprogramm

Bis zu **18 Monate Ausbildungsprogramm** mit regelmäßig stattfindenden Seminaren (1/2 bis 2 Tage ca. alle 2 Monate)

Vermittlung von **tiefgehender Expertise zu digitalen und transformativen Themen** (z.B. End-to-End Prozessdigitalisierung, KI etc.)

Fachbereiche mit Digitalisierungs- und Transformationsexpertise unterstützen, dortige Bedarfe identifizieren und an Problempunkten Lösungsansätze

Zusätzlich Austausch- und Vernetzungsrunden der Digital Lots:innen ca. alle 2 Monate, welche der ad-hoc Wissensvermittlung und interdisziplinären Zusammenarbeit dienen

Grafik 3: Längerfristiges Ausbildungsprogramm am Beispiel des Landkreises Kassel

Der Landkreis Kassel hat ein Ausbildungsprogramm entworfen, das eineinhalb Jahre dauert und ca. alle zwei Monate Seminare anbietet, die einen halben bis zwei Tage dauern. Bei dem Ausbildungsprogramm wird eine Affinität zur Digitalisierung vorausgesetzt. Diese ist Grundlage, um während des Ausbildungszeitraums tiefgehendes Wissen zu Methoden und Inhalten der digitalen Verwaltungstransformation vermittelt zu bekommen. Bereits während des Durchlaufens des Ausbildungsprogramms sind die DL angehalten, in ihren Fachbereichen mit ihrem neugewonnenen Know-How aktiv zu unterstützen, um das Erlernte anzuwenden und direkt einen praktischen Mehrwert zu schaffen. Außerdem haben Vernetzung und Austausch auch hier eine große Bedeutung. Alle zwei Monate gibt es ein Netzwerktreffen für DL, das dem inhaltlichen Austausch und der Wissensvermittlung dient. DL-Programme, die sich über einen längeren Zeitraum ausdehnen, gibt es außerdem beim Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik und der Stadt Moers.

Task Force

Methodenexpert:innen in Agilität, Nutzendenzentrierung und Vernetzung **unterstützen Teams temporär**, um die Methodik im Projekt zu vermitteln (**Unterstützungsmodell ist bedarfsgerecht; 3- 6 Monate**)

Je nach Bedarf, **10 buchbare Pakete** (z.B. Agiles Starterpaket, Prototypgestaltung, Prozessoptimierung, Communities of Practice...)

Shadowing bei den Methodenexpert:innen, damit das **Wissen nachhaltig aufgebaut** und etabliert werden kann

Skalierung von Wissen, Kompetenzaufbau im Bereich Methodik

Grafik 4: „Task Force“ am Beispiel der Deutschen Rentenversicherung Bund

Die Deutsche Rentenversicherung Bund hat sich für das Einsetzen einer „Task Force“ entschieden, um Expertise zur Transformation der öffentlichen Hand nachhaltig zu skalieren. Anders als bei den anderen Ausbildungsansätze, hat die Deutsche Rentenversicherung Bund kein Ausbildungsprogramm entwickelt, um die methodischen Expert:innen der Task Force zu schulen. Sie kommen als ausgebildete Expert:innen in die Behörde und sind angestellt, um als Task Force die Arbeit in unterschiedlichen Projekten mit ihrer methodischen Expertise zu unterstützen. Fachabteilungen haben die Möglichkeit, bei Bedarf Expert:innen aus der Task Force für einen definierten Zeitraum in ihr Team einzubinden. Abhängig vom spezifischen Unterstützungsbedarf können sie aus zehn unterschiedlichen Leistungspaketen wählen, die von der Task Force angeboten werden. Dazu zählen unter anderem Prozessoptimierung, Prototypgestaltung oder das agile Starterpaket, das eine Einführung in agile Arbeitsweisen bietet. Die enge Zusammenarbeit mit den methodischen Expert:innen sorgt dafür, dass das Wissen nachhaltig in der Organisation verankert wird. Durch das Prinzip des „Learning by Doing“ erwerben die Mitarbeiter:innen praxisnahe Methodenkenntnisse, die sie zukünftig eigenständig in weiteren Projekten oder Tätigkeiten anwenden können.

Vermittelte Kompetenzen für die Digital Lots:innen

Im Rahmen der Ausbildungsprogramme und durch anschließende Netzwerkveranstaltungen, werden den DL Kompetenzen vermittelt, die sie befähigen, transformative Veränderungen umzusetzen und voranzutreiben. Durch die Auswertung bestehender DL-Programme, konnten vier zentrale Kompetenzarten ermittelt werden, die in den Programmen vermittelt werden. Eine wichtige Erkenntnis ist, dass digitale Kompetenzen, den kleinsten Teil der vermittelten Inhalte der Ausbildungsprogramme ausmachen. Deutliche größere Anteile haben die persönlichen Kompetenzen, sowie die methodischen und die fachlichen Kompetenzen.

Die Vermittlung von persönlichen Kompetenzen, das heißt Gestaltungs-, Kommunikations-, Vernetzungsfähigkeit, sowie lösungsorientiertes Handeln, kritisches Denken, Selbstlernkompetenz und eine schnelle Auffassungsgabe bildet in den meisten Programmen den Schwerpunkt des Ausbildungskonzeptes. Eine ausgeprägte persönliche Kompetenz befähigt dazu, Digitalisierungsvorhaben voranzutreiben und Kolleg:innen bei der Transformation der Verwaltung mitzunehmen. Der Vermittlung von methodischen Kompetenzen kommt die zweitgrößte Rolle zu. Hier werden verschiedenste Methoden vermittelt, darunter Changema-

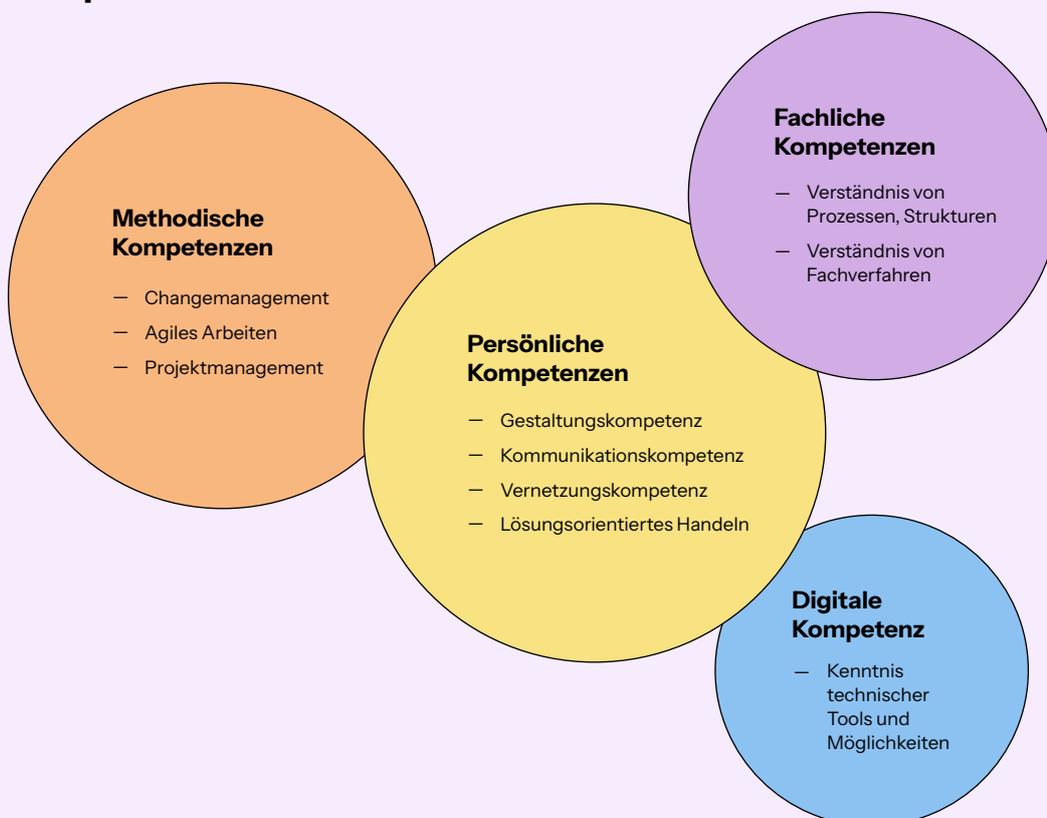
nagement, agiles Arbeiten, Projekt-, Prozess-, und Stakeholdermanagement, sowie nutzerzentriertes Design. Durch den Auf- und Ausbau von methodischen Kompetenzen werden DL dazu befähigt, Transformationsprojekte umzusetzen. Sie ermöglichen es außerdem neue und effizientere Arbeitsweisen in der Verwaltung umzusetzen.

Im Rahmen der Untersuchung der DL-Programme wurde die Vermittlung von fachlicher Kompetenz als drittstärkste Kompetenzart identifiziert. Sie erlaubt DL als Schnittstelle zwischen digitaler Transformation und den Fachbereichen zu wirken. Darunter fällt beispielsweise ein Verständnis von Fachverfahren in der eigenen Organisation und ein Kennen der Prozesse und der Strukturen in den Fachabteilungen. Fachverfahren und Arbeitsabläufe müssen gekannt werden, damit identifiziert werden kann, wo Probleme liegen und wie diese durch gezielte Maßnahmen behoben werden können.

Wie bereits erwähnt, nimmt die Vermittlung von digitalen Kompetenzen in den untersuchten Ausbildungsprogrammen den kleinsten Teil ein. Hier werden Kenntnisse über technische Tools und Möglichkeiten vermittelt, die für den Gesamtprozess der Verwaltungstransformation unerlässlich sind.

Die Kompetenzauswertung hat verdeutlicht, dass die Transformation der Verwaltung über die reine Digitalisierung hinausgeht. Es wird ein großes Spektrum an Kompetenzen benötigt, die teilweise nur mittelbar etwas mit Digitalisierung zu tun haben. Hier bestätigt sich, wie wichtig interdisziplinäre Teams für eine erfolgreiche Transformation sind.

Kompetenzen



Grafik 5: Darstellung der vermittelten Kompetenzen in den Ausbildungsprogrammen der Digital Lots:innen und ihr Anteil an den Programmen

Inhaltliche Schwerpunkte der Ausbildungsprogramme

Die untersuchten Ausbildungsprogramme haben unterschiedliche Schwerpunkte in ihren Inhalten. Auch dies zeigt die Diversität der Themen und Kompetenzen, die bei der Verwaltungstransformation notwendig sind. Im Folgenden werden die vier ermittelten inhaltlichen Schwerpunkte dargestellt.

Typischerweise beginnen die DL-Programme mit einer Einführung. Hier wird an das Thema Verwaltungstransformation und -digitalisierung herangeführt und es findet eine Klärung des angestrebten Tätigkeitsprofils der:des DL statt. Ein weiterer wichtiger inhaltlicher Schwerpunkt ist die Vermittlung von rechtlichen Rahmenbedingungen der Verwaltungsdigitalisierung. Daher werden in Kursen, Inhalte zum Thema Onlinezugangsgesetz, zu IT-Sicherheit und/oder Datenschutz vermittelt.

Wie im vorherigen Abschnitt bereits dargestellt, kommt den methodischen Fähigkeiten eine wichtige Rolle zu. Um die Kompetenzen zu erwerben, gibt es beispielsweise Kurse zu Prozessmanagement, Changemanagement, Projektmanagement und agilem Arbeiten. Zum Aus- oder Aufbau der persönlichen Kompetenzen dienen Kurse, die Kommunikations- und Rhetorikfähigkeiten vermitteln. Außerdem findet sich auch hier kritisches Denken und lösungsorientiertes Handeln wieder. Vernetzung ist ebenfalls ein wichtiger Teil dieses inhaltlichen Schwerpunkts.

3. Rollen der ausgebildeten Digital Lots:innen in ihren Organisationen

Digital Lots:innen können in ihren Organisationen verschiedenen Rollen mit unterschiedlichem Umfang und Tätigkeitsanforderungen einnehmen. Dieses Kapitel beleuchtet zuerst verschiedene Modelle des zeitlichen Einsatzes für eine DL-Tätigkeit. Anschließend werden vier Rollenprofile mit jeweils unterschiedlichen Anforderungen aufgezeigt.

Drei Modelle zur zeitlichen Kapazität

Der zeitliche Aufwand, den eine DL-Stelle beansprucht, kann stark variieren und Auswirkungen darauf haben, in welchem Umfang DL Digitalisierungsprojekte mit vorantreiben können. Auf Grundlage von Gesprächen mit Programmorganisator:innen und ausgebildeten DL konnten drei verschiedene Ansätze identifiziert werden:

Digital Lots:in als „Ehrenamt“

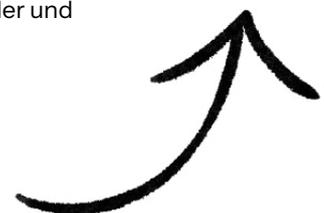
Der zeitliche Aufwand für eine DL-Tätigkeit kommt zusätzlich zur regulären Arbeitszeit dazu. Das heißt, Verwaltungsmitarbeiter:innen üben ihre DL-Tätigkeit de facto im Ehrenamt aus. Hierfür brauchen DL eine hohe intrinsische Motivation. Bei diesem Ansatz dienen DL oftmals als erste Ansprechpartner:innen für Initiativen mit digitalem Bezug, um dann weiter zu vernetzen und ggf. Lösungsansätze mitzuentwickeln. Bei diesem Ansatz brauchen DL daher ausgeprägte Kommunikationsfähigkeiten und gute Kenntnisse der eigenen Organisation.

Digital Lots:in als Teil der eigentlichen Tätigkeit

Ein weiterer Ansatz räumt DL einen gewissen Stundenanteil ihrer hauptberuflichen Tätigkeit ein. Bei den Programmen, die im Rahmen des Projekts untersucht wurden, werden den DL durchschnittlich zwischen fünf und 15 Prozent ihrer Stelle zur Verfügung gestellt. Häufig wurde berichtet, dass dies nur als ungefähre Richtwert dient und darüber hinaus noch mehr Zeit im Ehrenamt von DL aufgewandt wird. Die Zuweisung eines Stellenanteils für DL kann die Anerkennung und Akzeptanz der Rolle innerhalb der Organisation fördern und damit auch zu einer nachhaltigeren Beteiligung an Digitalisierungsvorhaben führen. Allerdings kann es durch den offiziell vorgesehenen Stundenanteil für die DL-Tätigkeit, dazu kommen, dass Vorgesetzte und Kolleg:innen vermehrt Unterstützung und Hilfe anfragen, was ggf. zu einer Überlastung der:des DL führt.

Digital Lots:in als Voll- oder Teilzeittätigkeit

Die Einräumung einer Stelle als DL (in Voll- oder Teilzeit) stellt eine Ausnahme dar. Dieser Ansatz sieht vor, dass der:die DL eine besondere Expertise bereits mitbringt und mit seinem:ihrer Wissen gezielt bei Projekten und Digitalisierungsvorhaben unterstützt und vorantreibt (siehe „Task Force“). Dieser Ansatz setzt voraus, dass genug finanzielle Ressourcen vorhanden sind, um Mitarbeiter:innen einzustellen, die nur als DL tätig sind und nicht wie beispielsweise bei Ansatz 1, ihre DL-Tätigkeit im Ehrenamt ausführen. Durch den zeitlich größeren Spielraum hat der Ansatz den Vorteil, dass DL transformative Projekte ggf. schneller und in einem größeren Umfang unterstützen können.



Rollenprofile der ausgebildeten und eingesetzten Digital Lots:innen

Neben der Klärung der zeitlichen Ressourcen, die den DL für ihre Tätigkeit bereitgestellt wird, soll im Folgenden dargestellt werden, welche Aufgaben die Rolle eines DL beinhalten kann. Das Abstecken des Tätigkeitsfeldes ist wichtig, damit es nicht zu einer Überfrachtung der Aufgaben kommt, die an die:den DL übertragen werden und das für die DL-Tätigkeit vorgesehene Zeitkontingent eingehalten werden kann. Solche Absprachen sollten im Vorfeld mit den zugehörigen Personalverantwortlichen getroffen und festgehalten werden. Neben dem Abstecken eines zeitlichen Kontingents für DL, sollte innerhalb der Organisation diskutiert werden, für welche Tätigkeiten DL eingesetzt werden können. Dies ist wichtig, damit vermieden wird, dass sie lediglich zur Unterstützung überlasteter Teams eingesetzt werden und dann beispielsweise mit einfachen EDV-Arbeiten betraut werden. Solche Tätigkeiten und diese Art der Unterstützung ist nicht durch DL vorgesehen – in keinem der untersuchten DL-Programme.

Grafik 6 zeigt vier Rollen auf, die verschiedene Umfänge und unterschiedlich anspruchsvolle Anforderungsprofile haben: von erste:r Ansprechpartner:in und Vermittler:in (z.B. das Standardisierte Basisprogramm am Beispiel des Sächsischen Städte- und Gemeindetags) bis hin zum eigenständigen Vorantreiben von Vorhaben mit transformativem Charakter (z.B. das Längerfristige Ausbildungsprogramm am Beispiel des Landkreises Kassel). Es sollte jedoch bedacht werden, dass die Ausübung der Rolle auch stark von der Motivation der:des einzelnen abhängt, sowie von der Unterstützung des Arbeitsumfelds wie z.B. der Führungskraft.

Die Rollen, die ein niedrighschwelligeres Tätigkeitsprofil aufweisen, setzen oftmals ein kürzer gefasstes Ausbildungsprogramm voraus. Wohingegen die Rollen, die eine tiefergehende Expertise fordern, eine längere Ausbildung vorsehen. Das Ausbildungsprogramm in Sachsen, das Beispiel für das „Standardisierte Basisprogramm“ ist, dauert zwei bis drei Tage. Die fertig ausgebildeten *Digital Navigator:innen* können in der eigenen Organisation als Ansprechpartner:in und Netzwerker:in fungieren. Die eigenständige Lösung von komplexen Herausforderungen im Bereich Verwaltungstransformation ist nicht zwingend notwendig. Stattdessen ist es wichtig, dass Strukturen und Mitarbeiter:innen in der eigenen Organisation gut gekannt werden, damit Personen und Wege schnell identifiziert werden können, die bei Problemlösungen helfen können. Der Vorteil eines niedrighschwelligen DL-Angebots ist, dass mehr Mitarbeiter:innen in dieser Form als DL wirken können, auch weil die Anforderungen an Teilnehmer:innen der Programme, wie z.B. Vorkenntnisse im Bereich Digitalisierung, nicht zwingend notwendig sind. Dies ist ein zielführender Ansatz, wenn möglichst viele Menschen befähigt werden sollen, die digitale Transformation zu unterstützen.

Länger andauernde Ausbildungsprogramme sind oftmals entwickelt für DL, deren spätere Rolle in der eigenen Organisation ein komplexeres Anforderungsprofil erlaubt. Mit der tiefergehenden fachlichen und methodischen Expertise sollen Veränderungen angestoßen und vorangetrieben werden. Im Landkreis Kassel dauert das Ausbildungsprogramm bis zu 18 Monate und soll die dort entwickelten *Digitalisierungslots:innen* zu Impulsgeber:innen und Vorantreiber:innen bei transformativen Projekten ausbilden. Im Vergleich zu niedrighschwelligeren Ausbildungsprogrammen, sollen die DL hier nicht nur Probleme identifizieren, sondern auch eigenständig Lösungen entwickeln.

Die Ausbildungslänge der *Transformationspat:innen* der Digitalakademie der Bundesakademie für öffentliche Verwaltung liegt mit einer Dauer von ca. sechs Monaten zwischen den *Digitalnavigator:innen* aus Sachsen und den *Digitalisierungslots:innen* aus Kassel. Sie sollen als Netzwerker:innen in ihrer Organisation unterstützen und konkrete Maßnahmen bei transformativen Projekten mitentwickeln – oftmals unter Beisteuerung von methodischer Expertise. Neben der Vernetzung ist z.B. das Umsetzen von New-Work-Ansätzen ein wichtiger Bestandteil ihres Aufgabenfeldes.

Ein weiteres Rollenprofil haben die Mitglieder der „Task Force“ der Deutschen Rentenversicherung Bund. Wie bereits mehrfach dargestellt, bringen die *Transformationspringer:innen* der Task Force eine tiefgehende methodische Expertise mit, mit der sie gezielt Teams und Projekte unterstützen.

	Rolle	Eigenschaften	Tätigkeit und Aufgabenbereiche
Digital Navigator:in z. B. Sächsischer Städte und Gemeindetag	Ansprechpartner:in für Projekte mit digitalem Bezug	Intrinsische Motivation	Unterstützung und vorantreiben von Projekten mit Digitalem Bezug
	Netzwerker:in über Organisationsgrenzen hinweg	Persönliche Kompetenzen, wie z.B. Kommunikationsstärke, Freude an Austausch und Vernetzung, Lernfähigkeit	Erkennen von Problemen und Vernetzung zu Personen herstellen, die diese lösen können
		Kennen der eigenen Organisation und wissen wer bei welchen Problemen helfen kann	Austausch und Vernetzung im Rahmen des DL-Programms
		Selbstorganisiertes Arbeiten und agile Arbeitsweisen (z.B. Silos auflockern)	
Transformationspat:in z. B. Digitalakademie der Bundesakademie für öffentliche Verwaltung	Pionier:in, Netzwerker:in und Unterstützer:in bei Projekten mit digitalem und transformativem Bezug, bringt oftmals methodische Kompetenzen mit	Kommunikationskompetenz, Lernfähigkeit, Gestaltungskompetenz, Vernetzungskompetenz	Begleitung bei transformativen Projekten z.B. durch Mitentwicklung konkreter Maßnahmen
		Eigene Motivation und Neugierde	New Work Ansätze umsetzen und Tools kennen
		Mut zur Veränderung, proaktiv und lösungsorientiert Handeln	Vernetzung innerhalb und über Organisationsgrenzen hinweg
Digitalisierungslots:in z. B. Landkreis Kassel	Impulsgeber:in und Vorantreiber:in von Projekten mit transformativem Charakter	Ausgeprägte digitale Affinität, Teamfähigkeit und hohe Motivation	Unterstützung bei Projekten und Vorantreiber:in
			Probleme eigenständig identifizieren können und Lösungen für Probleme selbst entwickeln
	Vermittler:in der Verwaltung	Kommunikations- und Gestaltungskompetenz	Austausch und Vernetzung über Organisationsgrenzen hinweg
Taskforce z. B. Deutsche Rentenversicherung Bund	Transformationspringer: in	Ausgeprägte Expertise in methodischer Kompetenz für die digitale Transformation (z.B. Agilität, Nutzendenzentrierung, Design Thinking, Prozessoptimierung, Prototypgestaltung, Vernetzung...)	Unterstützung bei Projekten durch methodisches Wissen
	Methodische Expert:innen, die bedarfsbezogen bei Projekten unterstützen		Werden je nach Bedarf für Projekte gebucht, hohe Fluktuation zwischen Projekten durch externe Beratungsagenturen
			Die Kompetenz, Methodenwissen zu vermitteln und anwenden Flexibilität und sich schnell in Themen einarbeiten können

Grafik 6: Vier exemplarische Rollenmodelle ausgebildeter Digital Lots:innen

4. Erfahrungswerte zur Ein- und Durchführung von Digital Lots:innen-Programmen

Durch den vertieften Austausch mit Digital Lots:innen und Programmorganisator:innen, konnten verschiedene Erfahrungswerte zur Ein- und Durchführung von Programmen gesammelt und daraus Best-Practices abgeleitet werden, die in diesem Kapitel vorgestellt werden. Dies kann zukünftigen DL-Programmen helfen, potenzielle Hürden zu überwinden und Best-Practice-Ansätze anzuwenden. Anschließend werden entscheidende Schritte für die Planung, Durchführung und nachhaltige Verankerung von DL-Programmen dargestellt, um künftige Programmorganisator:innen bei der Vorbereitung und Umsetzung effektiv zu unterstützen.

Erfahrungswerte & Best-Practices

In diesem Teil werden Erfahrungswerte zu fünf verschiedenen Themengebieten vorgestellt sowie Best-Practice-Ansätze zur Durchführung von DL-Programmen. Zuerst wird aufgezeigt, inwiefern sich DL auf den Kulturwandel in der Verwaltung auswirken und welchen Mehrwert sie hinsichtlich einer Veränderung der Arbeitskultur anstoßen können. Anschließend werden die Rahmenbedingungen vorgestellt, die zu einem erfolgreichen DL-Programm führen. Die Teilnahme an DL-Programmen stellt für Verwaltungsmitarbeiter:innen häufig einen zusätzlichen Aufwand dar. Daher ist die Motivation, durch DL-Programme Veränderungen anzustoßen, von zentraler Bedeutung. Es wird beleuchtet, wie die intrinsische Motivation von Verwaltungsmitarbeiter:innen zur Teilnahme an DL-Programmen aktiviert und nachhaltig gestärkt werden kann. Die Untersuchungen verdeutlichen zudem, dass die Einbindung von Führungskräften eine entscheidende Voraussetzung für die erfolgreiche Einführung von DL-Programmen darstellt. Wie diese Einbindung optimal gestaltet werden kann, wird in diesem Teil des Kapitels dargestellt. Fertig ausgebildete DL, können in der eigenen Organisation auf eine Bandbreite an unterschiedlichen Herausforderungen stoßen, die ihre Wirkungskraft verringern. Diese werden hier aufgezeigt – ebenso wie mögliche Ansätze sie zu umgehen.

Kulturwandel durch Digital Lots:innen gestalten

Befähigung der Mitarbeiter:innen zur digitalen Transformation durch Digital Lots:innen-Programme

Die Gespräche mit Programmleiter:innen von DL-Programmen und mit DL, die Grundlage dieser Analyse sind, haben gezeigt, dass es bei Verwaltungsmitarbeiter:innen teilweise an digitalem Know-how, Erfahrungen und Fähigkeiten fehlt, was die Skepsis gegenüber der digitalen Transformation verstärkt. Zudem bestehen innerhalb der Organisationen teils erhebliche Kompetenzunterschiede, die es nicht allen gleichermaßen ermöglichen, die digitale Transformation voranzutreiben. In einigen Bereichen herrscht auch eine Verunsicherung darüber, Vorhaben, die außerhalb der eigentlichen Tätigkeitsbeschreibung liegen, aber zur Effizienzsteigerung beitragen können – wie etwa die Optimierung interner Abläufe und Prozesse – eigenständig umzusetzen. Diese Zurückhaltung, solche Vorhaben proaktiv und eigenverantwortlich anzugehen, wird nicht zuletzt durch eine fehlende Fehlerkultur in der Verwaltung unterstützt.

Vor diesem Hintergrund können DL-Programme einen niedrighwelligen Ansatz bieten, um Mitarbeiter:innen zu befähigen, selbstständiger zu handeln. Durch das Übernehmen einer DL-Rolle können Verwaltungsmitarbeiter:innen sich ermutigt fühlen, digitale Projekte voranzutreiben, die nicht zu ihrem ursprünglichen Tätigkeitsfeld gehören. Dies stärkt das

eigenverantwortliche Handeln, sowie die Selbstwirksamkeit und fördert einen Blick über den Tellerrand hinaus. Die Einführung eines DL-Programms kann sich somit positiv auf die Organisationskultur auswirken, indem es Mitarbeiter:innen dazu befähigt, aktiv zur digitalen Transformation beizutragen.

Der Einfluss von Digital Lots:innen-Programmen auf eine neue Arbeitskultur

Die Recherche zeigte zudem, dass der öffentliche Sektor einen Wandel hin zu flexibleren Strukturen und Prozessen vollziehen muss, um effektiveres und schnelleres Verwaltungshandeln zu gewährleisten. Die Vernetzung innerhalb der Verwaltung spielt dabei eine Schlüsselrolle.¹ Es gilt den Informationsfluss, das Teilen von Best Practices sowie den Austausch von Erfahrungen und Know-how neu zu gestalten und über Hierarchien sowie Ressortgrenzen hinweg zu fördern. Indem DL als Multiplikator:innen und Vernetzer:innen agieren, können sie den Austausch zwischen verschiedenen Behörden, Abteilungen oder Fachbereichen stärken und bestehende Silos aufbrechen.

DL-Programme können als niedrigschwelliges Instrument im größeren Prozess des Kulturwandels verstanden werden, die es ermöglichen, Mitarbeiter:innen stärker in Veränderungsprozesse einzubinden. Neben einer besseren Vernetzung können DL-Programme auch neue Formen der Zusammenarbeit unterstützen und einen geschützten Raum bieten, in dem sich neue Arbeitsweisen erproben lassen. Dazu gehören unter anderem der Raum für Reflexion, eine wertschätzende Kommunikation, agiles Arbeiten, selbstgesteuertes Lernen sowie eine Duz-Kultur, die eine vertrauliche Atmosphäre und einen offenen Austausch fördert.

Rahmenbedingungen für ein erfolgreiches Digital Lots:innen-Programm

Die Schaffung eines gemeinsamen Zielbildes auf das Digital Lots:innen-Programme einzahlen

Die Gespräche, die im Rahmen des Projekts geführt wurden, haben verdeutlicht, dass in Organisationen, die keine Digitalstrategie entwickelt haben, DL-Programme in ihrer Wirkung oftmals eingeschränkt sind. Dies liegt daran, dass ein gemeinsames Zielbild fehlt, auf das die DL-Programme einzahlen können. Wird jedoch eine umfassende Digitalisierungsstrategie entwickelt, die die Transformation bestehender Arbeitsprozesse und den Ausbau digitaler Kompetenzen umfasst, so wird die Akzeptanz von Initiativen, die diese Strategie unterstützen – wie etwa DL-Programme – deutlich erhöht. Dies stärkt auch die Unterstützung durch Kolleg:innen und Vorgesetzte bei der Umsetzung von Transformationsvorhaben. Zudem können die von DL angestoßenen Veränderungen, wie beispielsweise die Modellierung von Prozessen oder die Einführung neuer technischer Tools, einen höheren Mehrwert schaffen, wenn sie Teil eines durchdachten und zielgerichteten Gesamtprozesses für die Transformation sind.

¹ Siehe auch die Next-Studie „Erfolgsfaktor Community of Practice in der öffentlichen Hand“, die ebenfalls Teil dieses vom BMI geförderten Projekts ist. Weitere Informationen auf www.next-netz.de.

Best Practice: Bedarfsanalyse zur Erstellung eines Digital-Lots:innen-Konzepts

Durch eine **Bedarfsanalyse** kann ermittelt werden, welche Bedarfe in einer Organisation von einer DL-Tätigkeit adressiert werden sollen. Diese Analyse kann unter Einbeziehung von Fachbereichen, Personalabteilungen und Führungskräften durchgeführt werden, um an verschiedenen Schnittstellen die notwendigen Kompetenzen zu identifizieren. Eine anschließende **Kompetenzmessung** ermöglicht es, zu ermitteln, welche Fähigkeiten bereits vorhanden sind und in welchen Bereichen noch Bedarf besteht. Auf Grundlage der ermittelten Bedarfe und Kompetenzen kann ein **Rollenbild**, inklusive Anforderungs- und Tätigkeitsprofil für DL, entwickelt werden. Im nächsten Schritt kann ein passendes **Ausbildungsprogramm** erstellt werden. Dabei müssen thematische Schwerpunkte und der Umfang des Ausbildungsprogramms festgelegt werden. Die in Kapitel zwei und drei dargestellten Beispiele können hier als Inspiration bzw. zur Orientierung dienen.

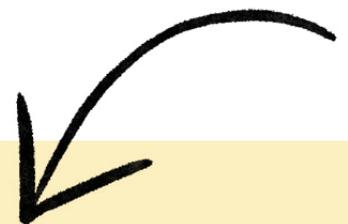


Die Bedeutung der Vernetzung und des Austauschs zwischen den Digital Lots:innen

Eine nachhaltige Vernetzung, auch nach Beendigung des Ausbildungsprogramms, bildet die Grundlage für ein wirkungsstarkes DL-Programm. Der regelmäßige Austausch ermöglicht einen langfristigen Wissens- und Erfahrungstransfer sowie das Teilen von Best Practices und die Nachnutzung von Lösungsansätzen. Außerdem wird durch die Schaffung eines Netzwerkes das Gemeinschaftsgefühl gestärkt und Herausforderungen können zusammen gelöst werden. Besonders wenn ausgebildete DL in ihren Organisationen auf Skeptiker:innen treffen und die angestrebten Veränderungen nur in begrenztem Umfang umsetzen können, kann ein Netzwerk an verbündeten DL, die möglicherweise ähnliche Erfahrungen gemacht haben, motivierend wirken. Außerdem können in Programmen, bei denen DL aus verschiedenen Fachbereichen, Organisationen oder Kommunen stammen, DL-Netzwerktreffen dazu beitragen, dass ein Erfahrungsaustausch über Ressort- und Organisationsgrenzen hinweg gestärkt wird.

Koordination von Digital-Lots:innen-Programmen

Voraussetzung für eine gelungene Durchführung eines DL-Programms, ist ein:e Programmorganisator:in, der:die das Programm koordiniert, die Durchführung überblickt, Feedback zu dem Programm von den DL einholt und Kontakte zu den DL pflegt. Oftmals sind Programmorganisator:innen auch in die Ausarbeitung und Weiterentwicklung des Ausbildungsprogramms involviert.



Best-Practice: Evaluierung des Digital Lots:innen-Programms

Es hat sich als besonders wirkungsvoll erwiesen, während und nach der Durchführung eines Ausbildungsprogramms regelmäßig Feedback von den teilnehmenden DL einzuholen. Häufig erfolgt der Austausch von Rückmeldungen nicht nur während vorgesehener Feedback-Sessions, sondern auch informell und kontinuierlich zwischen der Programmleitung und den DL. Dieser fortlaufende Dialog ermöglicht eine flexible und zeitnahe Anpassung des Programms. Das systematische Einholen von Feedback ist von entscheidender Bedeutung, um gezielt Verbesserungen vorzunehmen und das Ausbildungsprogramm kontinuierlich zu optimieren, sodass es stets den Bedürfnissen der Teilnehmer:innen und den Zielen der Organisation gerecht wird.

Motivation von Mitarbeiter:innen zur Teilnahme an Digital Lots:innen-Programmen

Wertschätzung und Anerkennung gegenüber Digital Lots:innen

Da die Übernahme einer DL-Rolle in vielen Fällen mit einem erhöhten Aufwand verbunden ist, wurde untersucht, wie Verwaltungsmitarbeiter:innen zur Teilnahme an DL-Programmen motiviert werden können. In den geführten Gesprächen wurde unterstrichen, dass Wertschätzung und Anerkennung wesentliche Faktoren sind, um Mitarbeiter:innen zur Teilnahme zu bewegen. DL-Programme bieten den Mitarbeiter:innen die Möglichkeit, aktiv an der Verwaltungstransformation teilzunehmen und ihre eigenen Ideen und Erkenntnisse einzubringen. Durch eine gezielte Einladung zur Mitgestaltung kann die Wertschätzung gegenüber den Verwaltungsmitarbeiter:innen zum Ausdruck gebracht werden.

Auch durch die Gestaltung eines spannenden und abwechslungsreichen Ausbildungsprogramms kann die Motivation zur Teilnahme an DL-Programmen gestärkt werden. Neben der inhaltlichen Befähigung sollte bei der Ausbildung der DL zum Ausdruck gebracht werden, dass ihr Engagement wertgeschätzt wird – insbesondere in den Fällen, in denen die Rolle als Ehrenamt ausgeführt wird. Anstatt der kostengünstigeren und weniger aufwendigen Variante, Kolleg:innen aus der eigenen Organisation oder Kommune für Vorträge einzuladen, können beispielsweise externe Expert:innen für Vorträge angefragt werden. Außerdem wurde berichtet, dass das Bereitstellen von Snacks und Getränken bei Veranstaltungen vor Ort positiv aufgenommen wurde. In einigen Ausbildungsprogrammen wurden darüber hinaus kleine Präsente, wie beispielsweise eine bedruckte Tasse, an DL überreicht.

Die Bewerbung der DL-Programme durch Führungskräfte hat sich als effektiver Anreiz bewährt, um Verwaltungsmitarbeiter:innen zur Teilnahme zu motivieren. Hier gab es Beispiele wie einen Oberbürgermeister, der per Rundmail für das DL-Programm geworben hat. Nach erfolgreichem Abschluss einer DL-Ausbildung können ein kleiner Festakt mit einer feierlichen Urkundenverleihung und die Einladung von Führungskräften und Familienangehörigen die Anerkennung gegenüber den DL unterstreichen. Des Weiteren kann eine stärkere Sichtbarkeit in der eigenen Organisation, z.B. indem ein Plakat mit der Aufschrift „Digital Lots:in“ gedruckt und im Büro des:derjenigen aufgehängt wird, die Anerkennung der DL untermauern.

Best Practice: Theorie und Praxis miteinander verbinden

Das theoretische Ausbildungsprogramm kann effektiv mit einem praktischen Ansatz kombiniert werden, indem DL ein Projekt mit digitalem bzw. transformativem Charakter innerhalb ihrer eigenen Organisation auswählen. Es ist empfehlenswert, ein Projekt zu wählen, das im Rahmen der DL-Ausbildung umsetzbar ist und nicht zu komplex oder umfangreich ist. Ein gutes Beispiel aus den Gesprächen war die Einführung eines virtuellen Whiteboards zur Förderung der kollaborativen Zusammenarbeit in der gesamten Organisation. Dieser praxisorientierte Ansatz ermöglicht es den DL, das Erlernte direkt anzuwenden und trägt gleichzeitig zur praktischen Weiterentwicklung der digitalen Transformation in der Organisation bei.



Überwindung von Vorbehalten bei Führungskräften

Überzeugung der Führungskräfte von Digital-Lots:innen-Programmen

Die Einbindung von Führungskräften ist eine zentrale Voraussetzung damit DL-Programme ihren Mehrwert entfalten können. In den Gesprächen wurde deutlich, dass eine Zurückhaltung bei Führungskräften teilweise darauf zurückgeführt werden kann, dass DL einen Wissens- und Informationsvorsprung bekommen und dadurch die eigenen Wissenslücken der Führungskräfte offenbart werden. Um dagegenzuwirken und alle Ebenen in der Verwaltung bei der digitalen Transformation mitzunehmen, kann beispielsweise neben dem DL-Programms auch ein Programm für Führungskräfte angeboten werden, das Digital Leaders schult. Außerdem wurde die Bedeutung der frühzeitigen Einbindung von Personalgremien wie z.B. dem Personalrat in den Untersuchungen deutlich.

Um Führungskräfte von DL-Programmen zu überzeugen, können auch frühzeitige Informationsangebote für diese hilfreich sein, in den beispielsweise auf erfolgreiche DL-Programme in anderen Organisationen verwiesen wird. Zur weiteren Stärkung der Akzeptanz können Führungskräfte in die Ausarbeitung des Ausbildungsprogramms einbezogen werden oder auch eine gemeinsame Teilnahme von DL und Führungskräften bei einem Workshop im Rahmen des Ausbildungsprogramms geplant werden. Um als Programmorganisator:in sicherzustellen, dass die Führungskraft die Teilnahme an einem DL-Programm unterstützt, kann es sinnvoll sein, die schriftliche Zustimmung der Führungskraft als Voraussetzung für die Teilnahme festzulegen. Ein solches Vorgehen gibt es beispielsweise beim Sächsischen Städte- und Gemeindetag.



Best Practice: Aufforderung zur Bewerbung an Digital Lots:innen-Programmen durch Führungskräfte

Es hat sich als besonders effektiv erwiesen, wenn die oberste Führungsebene einen Rundbrief verschickt, in dem die Teilnahme am DL-Programm ausdrücklich empfohlen wird. Dies kann nicht nur die Zahl der Teilnehmer:innen signifikant steigern, sondern auch die Akzeptanz der DL-Rolle bei anderen Führungskräften und Verwaltungsmitarbeiter:innen fördern. Ein Beispiel hierfür wäre ein Schreiben des:der (Ober-)Bürgermeister:in auf kommunaler Ebene, das die Mitarbeiter:innen zur Teilnahme am Programm ermutigt und gleichzeitig Führungskräfte von der Bedeutung und dem Nutzen des Vorhabens überzeugt.

Potenzielle Herausforderungen ausgebildeter Digital Lots:innen

Schwierigkeiten im Arbeitsalltag der Digital Lots:innen

Nach der Ausbildung sehen sich DL in ihrer Organisation häufig mit verschiedenen Herausforderungen konfrontiert, die ihr Wirken beeinträchtigen können. Wie bereits erwähnt, kann das Fehlen einer bereichsübergreifenden Digitalstrategie eine signifikante Hürde für DL darstellen, da dies ihre Akzeptanz in der Organisation und ihr zielorientiertes Handeln beeinträchtigen kann. Falls eine solche Strategie in einer Organisation noch nicht existiert, kann diese auch in Zusammenarbeit mit den DL entwickelt werden. Ein weiteres Hindernis stellt ein unklar definiertes Rollenprofil bzw. ungenaue Anforderungen dar, dazu gehören unklare Erwartungen, die an DL gestellt werden. Diese sollten vor der Durchführung eines DL-Programms geklärt und mit den Führungskräften abgesprochen werden.

In den Gesprächen wurde deutlich, dass teilweise fertig ausgebildete DL in ihren Behörden auf unmotivierte Kolleg:innen stoßen, was die eigene Motivation und ihre Wirkungskraft schmälern. Daher sollten Programmorganisator:innen und DL versuchen so viele Mitarbeiter:innen wie möglich über DL-Programme aufzuklären. Um eine positive Veränderung voranbringen zu können, kann auch eine Abkehr von dem Anspruch, dass alle Kolleg:innen mitgenommen werden müssen, zielführend sein. Anstelle können motivierte Kolleg:innen gesucht werden, mit denen gemeinsam ein Fortschritt vorangebracht wird (kleine „Koalitionen der Willigen“). Bei der Integration der DL-Rolle in den organisatorischen Kontext ist außerdem zu beachten, dass die DL eine doppelte Neuerung repräsentieren: Zum einen durch die innovativen Tätigkeiten, die sie vorantreiben, und zum anderen durch die Rolle selbst, die eine Neuerung darstellt. Dies bedeutet, dass DL oft an zwei Fronten um Akzeptanz kämpfen müssen – einerseits für ihre Rolle und andererseits für die Veränderungen, die sie anstoßen wollen.

In einigen Fällen wird den DL eine zu große Verantwortung übertragen, was zu einer Überlastung ihrer Rolle führen kann. Dies tritt häufig dann auf, wenn die DL-Tätigkeit einen hohen Zeitaufwand in der ehrenamtlichen Position erfordert, während die formelle Anerkennung der Rolle ausbleibt. In solchen Situationen besteht die Gefahr, dass DL, die motiviert und bereit sind, digitale Projekte voranzutreiben, überfordert sind und dadurch demotiviert werden. Ein regelmäßiger Austausch mit den Programmorganisator:innen und dem DL-Netzwerk kann dabei helfen, die Priorisierung verschiedener Projekte gemeinsam zu diskutieren und bei der Entwicklung von Lösungsansätzen zu unterstützen.



Wichtige Schritte bei der Durchführung eines Digital Lots:innen-Programms

Anhand der Gespräche wurde deutlich, dass insbesondere für Organisationen, die noch keine oder wenig Erfahrung mit der Implementierung von DL-Programmen haben, eine klare Darstellung der einzelnen Schritte zur Planung und Durchführung von DL-Programmen von großer Bedeutung ist. Im Folgenden werden die zentralen Schritte in drei Phasen – vor, während und nach der Durchführung eines DL-Programms – übersichtlich dargestellt. Für jede Phase wurde eine eigene Grafik erstellt, die die wesentlichen Schritte zusammenfasst. Die Grafiken sind so strukturiert, dass in der obersten Reihe die Hauptschritte aufgeführt sind, die berücksichtigt werden sollten. In der zweiten Reihe sind relevante Unterpunkte und ergänzende Details dargestellt, während die dritte Reihe praktische Anleitungen und Best Practices zur Umsetzung enthält.

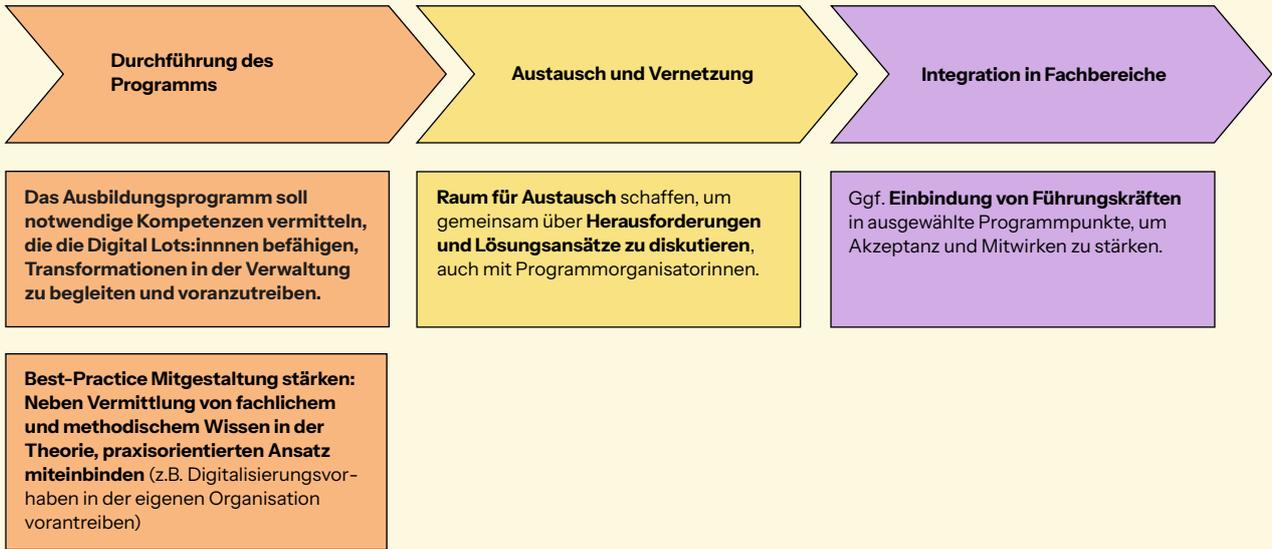
1. Vorbereitung: Vor dem Programmstart



Grafik 7: Schritte zur Vorbereitung eines Digital Lots:innen-Programms

Durch eine Bedarfsanalyse kann ermittelt werden, welches Rollenbild die ausgebildeten DL einnehmen sollen. Auf dieser Grundlage sollte dann das Ausbildungsprogramm entwickelt werden. Der erste Schritt besteht in der inhaltlichen Schärfung des Ausbildungsprogramms sowie der Festlegung des Umfangs. Im nächsten Schritt gilt es, die organisatorischen Rahmenbedingungen festzulegen. Dazu gehört beispielsweise die Bereitstellung eines gemeinsamen Dateispeichersystems, auf das alle DL zugreifen können, sowie die Auswahl eines geeigneten Veranstaltungsorts, falls Präsenzveranstaltungen geplant sind. Ebenso muss die Finanzierung des DL-Programms gesichert werden. Neben der formellen Zustimmung sollte ebenfalls das Commitment der Führungskräfte bzw. der Leitungsebene für die Durchführung des DL-Programms eingeholt werden. Dies ist entscheidend, damit die ausgebildeten DL in ihren Organisationen und Fachbereichen ausreichend Unterstützung erfahren und ihre Potenziale sowie der Mehrwert des Programms ausgeschöpft werden können. Als letzter Schritt vor dem Start des Ausbildungsprogramms gilt es, dieses aktiv zu bewerben und Mitarbeiter:innen zur Teilnahme zu gewinnen. In diesem Zusammenhang hat sich die Bewerbung des Programms durch die obersten Führungskräfte als besonders erfolgreich erwiesen.

2. Durchführung: Während des Ausbildungsprogramms



Grafik 8: Schritte während der Durchführung des Digital Lots:innen-Ausbildungsprogramms

Der nächste Schritt, dargestellt in Grafik 8, ist die Durchführung des Ausbildungsprogramms, in dem die Vermittlung von Kompetenzen und Wissen im Mittelpunkt steht. Während der Durchführung des Ausbildungsprogramms, aber auch vor allem danach, ist die Vernetzung und der regelmäßige Austausch wichtig, damit DL sich gegenseitig unterstützen, gemeinsam Probleme beleuchten und Lösungen erarbeiten können. Gleichermaßen ist die Integration der DL in die Fachbereiche ihrer Organisation sehr bedeutsam, damit sie dort fachliche Verfahren mit ihrem Know-How unterstützen können.

3. Verfestigung: Nach der Durchführung des Ausbildungsprogramms



Grafik 9: Schritte zur Verfestigung des Digital Lots:innen-Programms

Ziel eines DL-Programms ist es, dass DL auf langfristige Zeit transformative Vorhaben in der Verwaltung vorantreiben. Um zu überblicken, welche Initiativen von DL unterstützt und vorangetrieben werden, sollten Programmorganisator:innen das Wirken der DL nachhalten (siehe Grafik 9). Dadurch können thematische Überschneidungen von verschiedenen DL-Vorhaben identifiziert und eine gemeinsame Entwicklung von Lösungen bzw. die Nachnutzungen von Ansätzen ermöglicht werden. Programmorganisator:innen sollten Vernetzungstreffen für DL initiieren, um damit z.B. den Austausch von Best Practices zu fördern. Zudem können sie auf passende Weiterbildungsangebote hinweisen, um die fachliche Entwicklung der Teilnehmer:innen zu unterstützen. Darüber hinaus ist es wichtig, regelmäßig Feedback von DL einzuholen, um das Programm anzupassen und kontinuierlich zu verbessern. Zur Förderung der Teilnahme an zukünftigen Programmen sollte der Mehrwert des DL-Programms offen kommuniziert werden, zum Beispiel durch die Präsentation von Erfolgsgeschichten einzelner DL im Intranet.

Impressum

Herausgeber

NEXt e.V.
Prinzessinnenstr. 8-14
10969 Berlin
info@next-netz.de
<https://next-netz.de/>

Die Studie wurde gefördert vom Bundesministerium
des Innern und für Heimat.

Projektleitung und Redaktion

Mathea Essinger, Projektmanagerin, NEXt e.V.
Stephan Fuhrmann, Projektassistenz, NEXt e.V.



Das Werk „Transformationsexpertise skalieren: Potenziale von Digital
Lots:innen für die Verwaltung“ herausgegeben von NEXt e.V. ist
lizenzieren unter einer Creative Commons Namensnennung-Nicht
kommerziell 4.0 International Lizenz.

Gestaltung

TAU GmbH
www.tau-berlin.de

Veröffentlichung

März 2025

Dank

Wir bedanken uns bei allen Gesprächspartner:innen mit
denen wir uns im Rahmen des Projekts ausgetauscht haben.