

Digitallots:innen

CITY&BITS



prognos
Wir geben Orientierung.

BULE Plus
Bundesprogramm
Ländliche Entwicklung
und regionale Wertschöpfung

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Impressum

Originalausgabe Juni 2024

© Fraunhofer IESE

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

Auftraggeber

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

Auftragnehmer

City & Bits GmbH
Schreinerstraße 56
10247 Berlin

Design und Layout: Isabella Tober
Illustrationen: Laura Heym

Autor:innen

City & Bits

Florian Apel-Soetebeer, Geschäftsführer City & Bits
GmbH und Teamleiter der IT-Prozessbegleitung im Projekt
Smarte.Land.Regionen.

Jens Möble, Berater der City & Bits GmbH und Landkreis-
berater der Modellregion Neustadt an der Waldnaab im
Projekt Smarte.Land.Regionen.

Er ist Ansprechpartner für Rückfragen zur Handreichung:
jens.moessle@cityandbits.de

Philip Schäuble, Berater der City & Bits GmbH und Land-
kreisberater der Modellregion Neustadt an der Waldnaab
im Projekt Smarte.Land.Regionen.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	6
2	Was sind Digitallots:innen?	7
	2.1. Grundidee und Definition	7
	2.2. Ziele und Mehrwert der Einführung	7
3	Rollenprofil & Qualifikationen	9
	3.1. Stufenmodell & Einordnung	9
	3.2. Übersicht der Rollenanforderung	9
	3.3. Kompetenzrad	11
	3.4. Digitale Fachkompetenz	12
	3.5. Methodenkompetenz	12
	3.6. Soziale Kompetenz	13
	3.7. Personale Kompetenz	13
	3.8. Vorstellung der Rollen- & Kompetenzprofile	14
	3.9. Digitalisierungsmanager:in	15
	3.10. Digitalisierungsmentor:in	18
	3.11. Digitalisierungsbotschafter:in	21
	3.12. Kompetenz-Check	25
4	Netzwerk Digitallots:innen in der Verwaltung	26
	4.1. Austausch, Vernetzung & Formate	26
	4.2. Interkommunale Zusammenarbeit	27
	4.3. Plattformlösungen	27
	4.4. Kreativräume & Innovationslabore	28
	4.5. Kommunikation & Arbeitgeberattraktivität	28
5	Ehrenamtliche Digitallotsen für die Gesellschaft	29
	5.1. Rollen & Qualifikation	29
	5.2. Formate & Netzwerke aus der Praxis	32
	5.3. Vernetzung von Digitallots:innen aus Verwaltung und Ehrenamt	33
6	Beispiele aus der kommunalen Praxis	34
	6.1. Kreisverwaltung Neustadt an der Waldnaab	34
	6.2. Stadtverwaltung Konstanz	34
	6.3. Stadtverwaltung Göppingen	35
	6.4. Landkreis Uelzen	35
7	Erste Schritte in der Umsetzung	36
	7.1. Aufbau eines Netzwerks Digitallots:innen unter Anwendung der Methode mit LEGO® Serious Play®	36
	7.2. Wie gelingt der Aufbau eines Netzwerks aus Digitallots:innen?	40

1 Einleitung

Der öffentliche Sektor sieht sich mit vielerlei Herausforderungen konfrontiert. Der demographische Wandel sorgt dafür, dass in den kommenden zehn Jahren in manchen Regionen Deutschlands bis zur Hälfte der Beschäftigten in der öffentlichen Verwaltung verrentet wird.

Trotz des 2015 verabschiedeten Onlinezugangsgesetzes (OZG), das allen Bürger:innen bis 2023 einen Onlinezugang zu Verwaltungsleistungen ermöglichen sollte, liegt Deutschland laut UN im Bereich des E-Governments weltweit nur auf Rang 22. Anspruchsgruppen, welche in ihrem Alltag und Berufsleben regelmäßig digitale Services und Technologien, wie beispielsweise Onlinebuchungs- und Bezahlssysteme, Video-Konferenzen oder Social Media nutzen, haben wenig Verständnis dafür, bei Beantragung eines Führerscheins oder dem Anmelden eines Wohnsitzes persönlich bei der Behörde erscheinen zu müssen. Dieses technologische Defizit wurde durch die Covid-19 Pandemie mit ihren Kontaktbeschränkungen deutlich aufgezeigt. Spätestens durch die Pandemie also wurde jedem die Notwendigkeit der Digitalisierung auch in der öffentlichen Verwaltung bewusst. Große Investitionssummen für digitale Infrastruktur wurden bereitgestellt, es zeigte sich aber auch, dass der Einsatz neuer Technologien allein die Probleme nicht lösen kann. Vielmehr geht mit der Digitalisierung die Frage einher, wie Prozesse zukünftig besser an die Bedürfnisse der verschiedenen Anspruchsgruppen angepasst werden können.

Um diese Frage sinnvoll beantworten zu können, muss Digitalisierung als umfassendes Konzept verstanden werden. Um das volle Potenzial der Digitalisierung ausnutzen zu können, genügt es nicht, die bisherigen Prozesse eins zu eins ins Digitale zu übertragen. Vielmehr müssen die (Organisations-) Strukturen so gedacht werden, dass Prozesse bestmöglich unterstützt und, wenn notwendig, bei veränderten Rahmenbedingungen schnell angepasst werden können. Führungskräfte und Beschäftigte, welche die Prozesse effizient umsetzen und anpassen können, sind dabei zentral. Um die Digitalisierung als umfassendes Konzept umsetzen zu können, ist ein organisationaler Wandel notwendig, welcher digitale Lösungen fest in die Strukturen verankert und in die Fläche bringt. Solch ein organisationaler Wandel geht naturgemäß mit vielschichtigen Veränderungen einher und sollte für eine gelungene Umsetzung möglichst alle Mitar-

beitenden mitnehmen und integrieren. Hierzu eignen sich Digitallots:innen, welche einen wichtigen Beitrag zum inklusiven Organisationswandel beitragen können und den Kompetenzaufbau hinsichtlich der neuen Herausforderungen unter den Mitarbeitenden unterstützen.

Im Projekt Smarte.Land.Regionen wird das Konzept in zwei Modellregionen in unterschiedlichen Ausrichtungen verwandt und eingesetzt, zum einen dem Konzept der Digitallots:innen innerhalb der Verwaltung (vgl. Kapitel 6.1) und zum anderen im Ehrenamt (vgl. Kapitel 6.4). Hintergrund für diesen Bericht ist es, auf die unterschiedlichen Konzepte gerade im Kontext der Digitalisierung im ländlichen Raum einzugehen, und dabei neben den unterschiedlichen Schwerpunkten und Ansätzen die gemeinsamen Potentiale zu identifizieren (vgl. Kapitel 5.3).

2 Was sind Digitallots:innen?

2.1. Grundidee und Definition

Die Digitalisierung der Verwaltung geht mit einem Organisations- und Kulturwandel einher, bei dessen Umsetzung Digitallots:innen eine wichtige Stütze sein können. Digitallots:innen können in erster Linie als Multiplikator:innen verstanden werden, welche gemeinsam ein Netzwerk innerhalb einer Verwaltung oder Organisation bilden. Sie fungieren auch als Ansprechpersonen bei Bedenken und Ängsten, generieren Ideen und versuchen, neue Möglichkeiten oder Verbesserungspotenziale zu erkennen. Wichtig ist dabei, dass es sich um Personen handelt, welche sich freiwillig für diese Aufgabe gemeldet haben und ein eigenes Interesse am Thema Digitalisierung mitbringen. Die Zusammenarbeit der Digitallots:innen findet hierarchieübergreifend statt, was ganz bewusst die enge Kooperation von Mitarbeitenden und Führungskräften fördert. Durch ihre dezentrale Verteilung auf die verschiedenen Organisationsbereiche können sie dabei helfen, durch ihr Netzwerk die Anliegen, Bedürfnisse und Bedenken aus den unterschiedlichen Bereichen der Organisation zu bündeln und bei der Erarbeitung und Umsetzung einer Gesamtstrategie zu berücksichtigen, um Chancen und Synergieeffekte besser nutzen zu können und Bedenken auszuräumen. Auf diese Weise können Digitallots:innen dabei helfen, die Digitalisierung so zu gestalten, dass die Bedürfnisse und Anforderungen der jeweiligen Organisation berücksichtigt werden und viele Sichtweisen und Perspektiven eingebunden sind. Ein solches Vorgehen trägt auch maßgeblich zu einer höheren Akzeptanz unter den Mitarbeitenden bei und hilft bei der erfolgreichen Umsetzung von Digitalisierungsmaßnahmen. Bereits 2018 erwähnte die KGSt in ihrem Bericht „Die Digitale Kommune gestalten“ das Konzept der Digitallots:innen und veröffentlichte 2022 den Bericht „Digitale Lots:innen und Lotsen in Kommunen“, in dem kommunale Erfahrungswerte bei der Einführung von Digitallots:innen dargestellt werden. Gleichzeitig diente dieser Bericht der KGSt auch als Grundlage, um ein eigenes Digitallots:innenkonzept zu erarbeiten. Dieses Konzept liegt auch diesem Bericht zu Grunde und dient als Ausgangslage zur Erläuterung der Arbeitsweise der Digitallots:innen und ihrem Mehrwert in der kommunalen Digitalisierung.

Dieser Bericht soll, aufbauend auf dem Konzept der Digitallots:innen der KGSt, eine Handreichung für Kommunen dar-

stellen, welche sich für die Einführung von Digitallots:innen interessieren. Dabei wird vor allem auf die verschiedenen Rollenbeschreibungen und die damit verbundenen Kompetenzprofile eingegangen. Des Weiteren werden Good Practices aufgeführt. Zusätzlich werden noch entsprechende Austausch- und Vernetzungsformate genannt, um einen möglichst breiten Überblick über die verschiedenen Aspekte bei der Einführung von Digitallots:innen geben zu können. Dabei wird vor allem auf den Aufbau eines Digitallots:innen-Netzwerkes innerhalb der Verwaltung eingegangen. In Kapitel 5 wird die Wirkung der ehrenamtlichen Digitallots:innen auf die Gesellschaft erklärt, um die Vorteile dieses Formates zu veranschaulichen und Potenziale für die Zusammenarbeit von Digitallots:innen innerhalb und außerhalb der Verwaltung aufzuzeigen.

2.2. Ziele und Mehrwert der Einführung

Ein ganzheitliches Konzept ist entscheidend für das Gelingen der digitalen Transformation. Dabei ist es wichtig, nicht nur Teilbereiche oder einzelne Organisationseinheiten mitzudenken, sondern alle Bereiche, Prozesse und Aufgabenfelder einer Organisation in eine ganzheitliche Strategie mitaufzunehmen. Digitallots:innen zeichnen sich neben ihrer hierarchieübergreifenden auch durch ihre fachbereichsübergreifende Zusammenarbeit aus. Diese fachübergreifende Zusammenarbeit ermöglicht es, einen Überblick über die Bedarfe der verschiedenen Organisationseinheiten und Fachbereiche zu erlangen und die individuellen Bedürfnisse und Anforderungen zu berücksichtigen. Bei der Erarbeitung einer Strategie oder der Umsetzung eines Vorhabens kann das Netzwerk der Digitallots:innen beispielsweise als Beratungsgremium dienen oder im Rahmen eines Workshops bei der Ausarbeitung eines gemeinsamen Konzeptes helfen. Auf diese Weise werden die Passgenauigkeit und Akzeptanz von Maßnahmen gesteigert. Da die Digitallots:innen ständig Ausschau halten nach Verbesserungspotenzial, kann die Zusammenarbeit innerhalb der Verwaltung langfristig effizienter und effektiver gestaltet werden. Hinzu kommt langfristig die Implementierung eines Kulturwandels, welcher mit der Digitalisierung einhergeht. Das vermehrte Arbeiten mit digitalen Lösungen und Anwendungen sowie die breitere Einführung von hybriden Arbeitsformen führt zu einer

veränderten Arbeitskultur. Dieser Wandel der Arbeitskultur geht einher mit neuen Ansprüchen und Erwartungen an die Zusammenarbeit. Dies betrifft die unterschiedlichsten Themenbereiche, von der Gestaltung des Arbeitsplatzes, der benötigten Infrastruktur bis hin zur Etablierung neuer Austauschformate im Team. Auch in diesen Bereichen können Digitallots:innen als Vermittelnde in der Organisation fungieren und dabei helfen, die Anliegen der Mitarbeitenden in der Gesamtstrategie zu berücksichtigen.

Dies bedeutet, dass konkrete Arbeitsprozesse durch eine veränderte oder neue Form der Zusammenarbeit effizienter gestaltet und durch die Einführung neuer Softwarelösungen oder Ablagestrukturen Vorgänge und Zusammenarbeit erleichtert werden können. Dies hilft der Verwaltung, ressourcensparender zu arbeiten und besser auf die Anforderungen der Bürger:innen einzugehen. Dabei können Digitallots:innen in vielseitiger Hinsicht den Digitalisierungsprozess erfolgreich unterstützen. Dazu zählt das Aufbrechen von Silos und das Vernetzen von fachbereichsübergreifenden Prozessen genauso wie das Suchen nach Lösungs- und Anwendungsmöglichkeiten, die über dem Tellerrand hinaus reichen. Besonders wichtig ist auch der Aufbau von Kompetenzen in einer zunehmend digitalisierten Lebens- und Arbeitswelt und das Fördern einer digitalen Haltung, welche sich positiv und offen auf die Veränderungen einlässt und Orientierung und Sicherheit durch gemeinsame Werte und Prinzipien schafft.

3 Rollenprofil & Qualifikationen

3.1. Stufenmodell & Einordnung

Das Konzept der Digitallots:innen kann unterschiedliche Ausprägungen haben. Das in Abbildung 1 dargestellte Stufenmodell veranschaulicht die verschiedenen Stufen von Digitallots:innen. Der wesentliche Unterschied zwischen den verschiedenen Stufen besteht in der Qualifikation und Ressourcenintensität. Dabei sollten alle Digitallots:innen die ebenfalls in Abbildung 1 aufgeführten Fach- und Methodenkompetenzen mitbringen. Je nach Stufe sollten diese Kompetenzen in unterschiedlich ausgeprägtem Maße vorhanden sein. Grundsätzlich sollten sie technologische Trends, und deren Bedeutung für die Verwaltung und ihren Wirkungskreis kennen sowie nach Anwendungsmöglichkeiten Ausschau halten. Ebenso wichtig ist ein anwendungsorientierter Blick auf die Prozesse, um Verwaltungsdienstleis-

tungen so bürgerfreundlich wie möglich zu gestalten. Auf diese Weise kann auch die Qualität der Dienstleistungen gesteigert werden. Ein Verständnis von agilen Arbeitsmethoden ist wichtig, weil die Digitalisierung auch mit neuen Formen und Möglichkeiten der Zusammenarbeit einhergeht und Agilität bei der Bewältigung aktueller und kommender Herausforderungen eine wichtige Rolle spielt. Ein wesentlicher Bestandteil des agilen Arbeitens ist das Projektmanagement, für das auch Kommunikations- und Präsentationsfähigkeiten wichtig sind. Da die Digitallots:innen Wegbereitende der Digitalisierung, und damit einer grundlegenden Organisationsveränderung sind, sind Kenntnisse eines Veränderungsmanagements hilfreich. Zudem bilden die Digitallots:innen untereinander ein Netzwerk und sind für die fach- und hierarchieübergreifende Vernetzung innerhalb der gesamten Organisation verantwortlich.

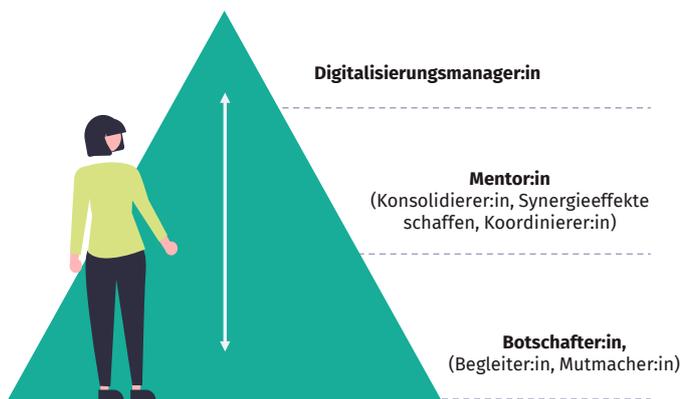


Abb. 1 – Stufenmodell für Digitallots:innen

Folgende Fach- und Methodenkompetenzen bringen qualifizierte Digitallots:innen mit:

- Technologische Trends und deren Bedeutung für Kommunen
- Nutzerzentrierung, Kundenorientierung und Qualitätsmanagement
- Agile Arbeitsmethoden
- Projektmanagement
- Kommunikations- und Präsentationstraining
- Veränderungsmanagement
- Netzwerkmanagement

3.2. Übersicht der Rollenanforderung

Die in Abbildung 2 dargestellten verschiedenen Rollenprofile der Digitallots:innen bauen auf einer gemeinsamen Basis auf und lassen sich hinsichtlich des Kompetenzprofils und der Einbindung in die Projektarbeit in Botschafter:in, Mentor:in und Digitalisierungsmanager:in unterscheiden. Die Botschafter:innen stellen hierbei die Grundlage dar. Sie haben in der Regel einen Workshop oder eine Schulung absolviert und sind eingehend mit dem Thema Digitalisierung, den entsprechenden Anwendungen und Möglichkeiten sowie den Potenzialen vertraut. Allerdings benötigen sie nicht unbe-

dingt eine spezielle Qualifikation zur Ausübung ihrer Rolle und müssen auch keine Projektleitung oder Projektarbeit übernehmen. Der zentrale Vorteil liegt darin, dass die Rolle der Botschafter:innen deshalb auch recht einfach und kostengünstig eingeführt werden kann, da sie keine großen finanziellen und zeitlichen Ressourcen in Anspruch nimmt. Botschafter:innen dienen vor allem als Sprachrohr in die einzelnen Bereiche, als Ansprechpartner:in für Kolleg:innen und sollen Ausschau nach Verbesserungspotenzialen halten. Mentor:innen stehen zwischen den Botschafter:innen und den Digitalisierungsmanager:innen. Sie benötigen nicht unbedingt einen eigenen Stellenanteil, sollten aber über

Fachwissen verfügen und in einem gewissen Umfang an der Projektarbeit mitwirken. Sie könnten beispielsweise Kurse zu bestimmten Anwendungen besucht haben und diese in ihre Abteilung weitertragen oder aktiv an der Implementierung eines Tools oder neuen Prozesses mitarbeiten. Die Einführung von Mentor:innen ist daher aufwendiger und ressourcenintensiver als die von Botschafter:innen, benötigt aber dennoch nicht zwingend die Schaffung einer neuen Stelle und kann so recht unkompliziert umgesetzt werden. Digitalisierungsmanager:innen hingegen benötigen in der Regel eine eigene Stelle oder zumindest einen Stellenanteil. Ihre Einführung ist daher mit höheren Kosten verbunden, da eine Stelle geschaffen und eine Person gefunden werden muss, die über tiefgreifendere Fachkenntnisse verfügt und

mit entsprechenden Befugnissen ausgestattet ist. Digitalisierungsmanager:innen übernehmen die Projektleitung und treiben die Digitalisierung und den damit verbundenen Veränderungsprozess aktiv voran. Neben den rein fachlichen Aufgaben übernehmen sie also auch in Teilen die strategische Planung und dienen als Ansprechpartner:in und Koordinator:in für die Botschafter:innen und Mentor:innen. Die Anforderungen an die Rollenbeschreibungen lassen sich nicht scharf voneinander trennen und weisen fließende Übergänge auf. Dennoch dienen sie als Orientierung bei der Einführung von Digitallots:innen und helfen bei der Beantwortung der Frage, welche Kompetenzen aufgebaut werden sollten, und wie viele Ressourcen investiert werden können.

Digitallots:innen-Rollenspiel	Botschafter:in	Mentor:in	Digitalisierungsmanager:innen
Gemeinsame Basis und Ausrichtung	<ul style="list-style-type: none"> • Gemeinsames Verständnis von Digitalisierung vermitteln, Orientierung schaffen, Schnittstelle zwischen Digitalisierung/E-Government und Fachlichkeit abbilden, vernetzen • Rollenbild: Multiplikator:in, Berater:in, Begleiter:in, Unterstützer:in • Kulturwandel vorantreiben, Digitale Haltung leben und vermitteln, Ängste nehmen • Umsetzung der Digitalisierungsstrategie und der Digitalen Agenda voranbringen 		
Kompetenzprofil	Ausgeprägte Schlüsselkompetenzen für die digitalisierte Arbeitswelt, keine besondere Qualifikation	Ausgeprägte Schlüsselkompetenzen für die digitalisierte Arbeitswelt, Fachwissen tlw. erforderlich	Besondere Digitalisierungsskills erforderlich / Fachwissen im Projektmanagement
Projektarbeit	Keine Übernahme von Projektleitungen und operativer Projektarbeit (oder nur in sehr geringem Umfang)	Teilweise Projektmitarbeit	Aktive Projektarbeit und Übernahme von Projektleitungen

Basic-Wissen

Experten-Wissen



i Die Übergänge zwischen den verschiedenen Qualifikationsstufen sind fließend und gehen ineinander über.

Abb. 2 – Rollenprofile der Digitallots:innen

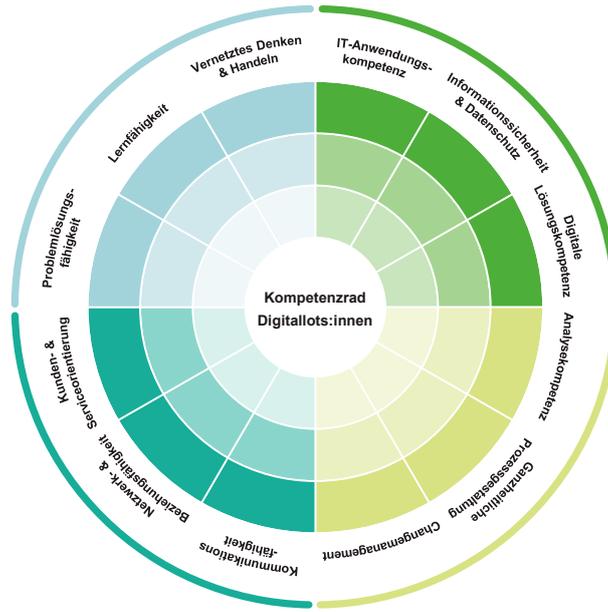
3.3. Kompetenzrad

Personale Kompetenz

Umfasst individuelle Fähigkeiten, Einstellungen und Persönlichkeitsmerkmale, die das Verhalten, die Zusammenarbeit und die Selbstentwicklung einer Person beeinflussen.

Soziale Kompetenz

Die Fähigkeit, erfolgreich mit anderen zu interagieren, Beziehungen aufzubauen, zu pflegen und in verschiedenen sozialen Kontexten zu agieren.



Digitale Fachkompetenz

Das Verständnis, die Fähigkeiten und die Anpassungsfähigkeit im Umgang mit digitalen Technologien und Prozessen.

Methodenkompetenz

Die Fähigkeit, verschiedene Methoden und Werkzeuge effektiv anzuwenden, um Aufgaben zu lösen oder Ziele zu erreichen.

Abb. 3 – Übersicht der 4 Hauptkategorien des Kompetenzrads

Einen genaueren Überblick über die notwendigen Kompetenzen bietet das Kompetenzrad in Abbildung 3. Dabei wird zwischen den vier Hauptkategorien Digitale Fachkompetenz, Methodenkompetenz, Soziale Kompetenz und Personale Kompetenz unterschieden, welche jeweils nochmal drei Unterkategorien aufweisen. Das Kompetenzrad bietet eine hilfreiche Orientierung darüber, welche Anforderungen an Digitallots:innen gestellt werden und hilft bei der Einordnung der eigenen Fähigkeiten und dem Erkennen von eventuellem Schulungsbedarf. Im nächsten Kapitel werden die vier Kompetenzkategorien mit den jeweils drei Unterkategorien ausführlicher dargestellt und erläutert. Die Gestaltung des hier vorgelegten Kompetenzrads orientiert sich an dem Kompetenzrad aus dem Bericht „Digitalisierungskompetenzen und Kompetenzaufbau für Smarte Landkreise“, welcher von Fraunhofer IESE in Kooperation mit der City & Bits GmbH, neuland 21 und der Prognos AG entstanden ist¹. Dabei wurden die vier Überkategorien beibehalten und die ursprünglich 26 Unterkategorien wurden auf insgesamt 12 reduziert, um die Übersichtlichkeit zu verbessern. Dabei wurde darauf geachtet, dass diese 12 Unterkategorien die wichtigsten Aspekte abdecken und einen umfangreichen Überblick über die benötigten Kompetenzen ermöglichen. Jede Kategorie ist

farblich nochmal in drei Ausprägungsstufen unterteilt. Eine schwache farbliche Ausprägung steht für Kompetenzen auf einem grundlegenden Level, eine mittlere Ausprägung für Kompetenzen auf einem fortgeschrittenen Level und eine volle Ausprägung für Kompetenzen auf Expertenlevel. Das detaillierte Kompetenzrad ist in Abbildung 4 dargestellt.

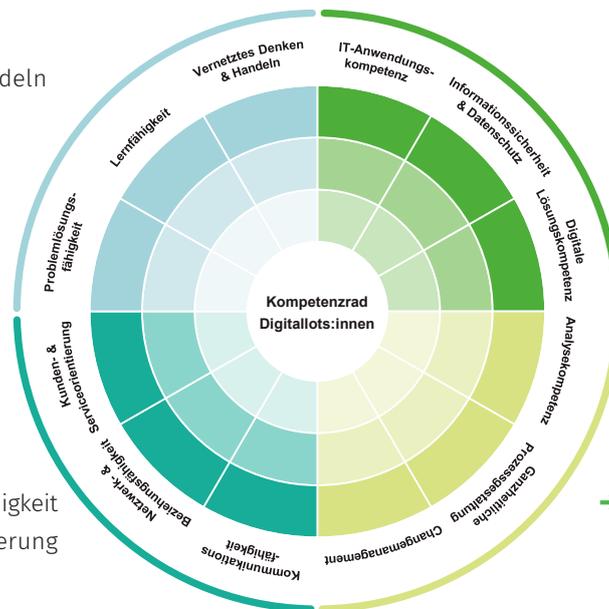
¹ Digitalisierungskompetenzen und Kompetenzaufbau für Smarte Landkreise, <https://www.toolset-landkreise.digital/wp-content/uploads/sites/12/2023/05/Digitalisierungskompetenzen-und-Kompetenzaufbau-fuer-Smart-landkreise.pdf>

Personale Kompetenz

- Vernetztes Denken und Handeln
- Lernfähigkeit
- Problemlösungsfähigkeit

Soziale Kompetenz

- Kommunikationsfähigkeit
- Netzwerk- und Beziehungsfähigkeit
- Kunden- und Serviceorientierung



Digitale Fachkompetenz

- IT-Anwendungskompetenz
- Informationssicherheit und Datenschutz
- Digitale Lösungskompetenz

Methodenkompetenz

- Analysekompetenz
- Ganzheitliche Prozessgestaltung
- Chngemanagement

Abb. 4 – Unterkategorien des Kompetenzrads

Aufbauend auf dem Kompetenzrad besteht die Möglichkeit, einen Kompetenz-Check durchzuführen und einen Überblick über die vorhandenen Kompetenzen zu erlangen. Je nach Beantwortung der Fragen, wird die Ausprägung der jeweiligen Kompetenzen auf dem Kompetenzrad angezeigt und kann zur Ableitung eventueller Schulungsbedarfe genutzt werden.

3.4. Digitale Fachkompetenz

Digitale Fachkompetenz ist für das Gelingen der Digitalisierung zentral. Wie fast überall nutzen auch die Mitarbeitenden in der Verwaltung zunehmend digitale Medien, Informations- und Kommunikationstechnologien oder andere digitale Anwendungen. Damit diese digitalen Anwendungen auch im beruflichen Kontext sicher angewandt werden können, sollten die Mitarbeitenden über die notwendige IT-Anwendungskompetenz verfügen. Diese umfasst die Fähigkeiten und Bereitschaft, berufliche Aufgaben oder Probleme durch den Einsatz von IT-Geräten, -Systemen und -Anwendungen zu bewältigen. Dabei gibt es eine Unterscheidung zwischen grundlegenden digitalen Kenntnissen, die von den meisten Mitarbeitenden erwartet werden, und konzeptionellen oder administrativen Fertigkeiten, die typischerweise nur von IT-Fachkräften beherrscht werden. Zu den Unterkategorien der digitalen Fachkompetenz gehören die IT-Anwendungskompetenz, welche sich mit der allgemeinen Fähigkeit beschäftigt, um die eingesetzte Hard- und Software zielgerichtet einzusetzen. Hinzu kommen Kompetenzen in Bezug auf Informationssicherheit und Datenschutz. Cyber-

angriffe, einschließlich Ransomware-Angriffe mit Hilfe von Phishing-Mails, werden nicht ausschließlich gezielt durchgeführt und Verwaltungen sind davon gleichermaßen betroffen, wodurch ein Grundverständnis über Risiken und Sicherheitsmaßnahmen immer wichtiger wird. Die DSGVO ist in Bezug auf Datenschutz inzwischen wohl jedem ein Begriff. Ein tieferes Verständnis für Datenschutzerfordernungen kann verhindern, dass Datenschutz als Vorwand genutzt wird, um digitale Chancen ungenutzt zu lassen und so neue Gestaltungsspielräume ermöglichen. Zuletzt beschäftigt sich die Digitale Lösungskompetenz damit, wie Künstliche Intelligenz (KI), Cloud-Computing, Big Data, Blockchain und das Internet der Dinge (IoT) Anwendungsmöglichkeiten bieten können. Wie können diese Technologien in kommunalen Verwaltungen oder unter den Bürger:innen genutzt werden? Welche eignen sich für bestimmte Aufgaben? Die Fähigkeit, das Potenzial innovativer Technologien für die Lösung lokaler Probleme frühzeitig zu erkennen und auf konkrete Anwendungsfälle umzusetzen, wird für Führungskräfte und Entscheidungsträger:innen immer bedeutender.

3.5. Methodenkompetenz

Auch in öffentlichen Verwaltungen ist Methodenkompetenz essenziell, besonders für Managementaufgaben in der digitalen Transformation. Dabei geht es vor allem um Methoden, die die strategische Planung und Organisationsfähigkeit unterstützen. Auf kommunaler Ebene erfolgt die Digitalisierung oft durch diverse Projekte mit verschie-

denen Schwerpunkten und Laufzeiten, die geplant, koordiniert und evaluiert werden müssen. Diese Projekte involvieren oft zahlreiche beteiligte Personen aus der Verwaltung und dem kommunalen bzw. Landkreisumfeld aufgrund des umfassenden Charakters der Digitalisierung. Analysekompetenzen sind wichtig zur Entscheidungsfindung im digitalen Wandel. Sie unterstützen die Entwicklung des individuellen Standes einer Kommune und helfen dabei, Ziele abzuleiten. Bekannte Methoden wie die SWOT-Analyse und die Gap-Analyse dienen dazu, Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken zu erkennen sowie Schwachstellen frühzeitig zu identifizieren und Möglichkeiten in Bezug auf zukünftige Handlungen zu prüfen. Zudem erfordert die Digitalisierung ganzheitliche Prozessgestaltung zur Vernetzung verschiedener kommunaler Bereiche, besonders in Projekten wie Smarte.Land.Regionen, wo die Verknüpfung von Bildung und Arbeit entscheidend ist. Befähigung, Qualifizierung und Teilhabe sollten grundlegend in allen Maßnahmen bedacht werden. Verwaltungsakteure müssen in der Lage sein, Prozesse ganzheitlich zu verstehen und zu gestalten, auch über organisatorische Grenzen hinweg. Changemanagement umfasst dabei die Planung, Durchführung und Begleitung von Veränderungsprozessen eines Ausgangs- zu einem Zielzustand. Veränderungen im öffentlichen Sektor betreffen oft sensible Themen wie Umstrukturierungen, Aufgabenanpassungen und Personalveränderungen. Mitarbeitende haben unterschiedliche Erwartungen und Vorbehalte gegenüber Veränderungen, von Skepsis bis zu Zukunftssorgen. Gerade in der dynamischen Entwicklung der Digitalisierung ist erfolgreiches Changemanagement von entscheidender Bedeutung. Digitallots:innen fungieren als Change-Manager:innen und benötigen die nötigen Kompetenzen und Ressourcen, um Mitarbeitende und Stakeholder:innen gezielt durch den Veränderungsprozess zu begleiten.

3.6. Soziale Kompetenz

Bei Digitallots:innen sind besonders starke soziale Kompetenzen gefragt. Mit sich wandelnden Aufgaben und Arbeitsumgebungen ändern sich auch die Anforderungen an Führung. Mitarbeitende benötigen eine aktivierende und vertrauensvolle Führung, welche mit einer zunehmenden Bedeutung von Kommunikation einhergeht. Effektive interne und externe Kommunikationsfähigkeiten sind entscheidend bei der digitalen Transformation. Sie können Akteur:innen zur Teilnahme motivieren und die Digitalisierung fördern. Neue Kommunikationswege, wie soziale Medien, unterstützen Transparenz und

den Wissensaustausch über Distanzen hinweg. Klarheit in der direkten Zusammenarbeit ist erfolgsentscheidend, erfordert jedoch Anpassung an unterschiedliche Gesprächspartner:innen. Netzwerk- und Beziehungsfähigkeit kann dabei durch funktionierende Netzwerke helfen, Wissens- und Kompetenzaustausch zu fördern. Bestehende Strukturen sollten genutzt und erweitert werden, um Wissen zu teilen. Die Netzwerke sind dabei hierarchiefrei und benötigen Personen mit Beziehungsmanagementkompetenzen für ihre Leitung. Kunden- und Serviceorientierung ist wichtig, da das Scheitern vieler öffentlicher digitaler Lösungen oft an mangelnder Nutzer:innenfreundlichkeit liegt. Der Erfolg von Smarten.Land.Regionen hängt von Nutzen und Servicequalität digitaler Dienste ab. Als zentrale Figuren für die Digitalisierung im Landkreis müssen Führungskräfte und Mitarbeitende ein starkes Kundenverständnis entwickeln, um die Bedürfnisse verschiedener Akteur:innen zu verstehen und zu erfüllen.

3.7. Personale Kompetenz

Personale Kompetenzen sind eng mit der individuellen Persönlichkeit verknüpft, weniger konkret beschreibbar und schwer durch Personalentwicklung direkt zu beeinflussen. Trotzdem sind sie in der sich wandelnden digitalen Arbeitswelt, insbesondere in Fähigkeiten wie Lernbereitschaft und Anpassungsfähigkeit, entscheidend. Vernetztes Denken und Handeln bedeutet, komplexe Einflussfaktoren zu erfassen und in Handlungsoptionen umzuwandeln. In digitalen Prozessen von Kommunen hilft diese Fähigkeit, frühzeitig relevante Standpunkte, Hindernisse und Chancen zu erkennen. Methoden wie Mindmapping unterstützen dabei, Probleme und Entscheidungen vorab zu strukturieren. Lernfähigkeit ist wichtig, da die Digitalisierung unser Leben und Arbeitsumfeld transformiert. Dies erfordert ständige Anpassung und fortwährende Lernbereitschaft, um relevante Entwicklungen zu verfolgen und neue Technologien proaktiv in der Kommune einzusetzen. Problemlösungsfähigkeiten sind entscheidend für selbstorganisiertes Arbeiten, besonders im digitalen Wandel. Führungskräfte und Digitallots:innen können bei der Entwicklung digitaler Lösungen unterstützen, indem sie Probleme klar analysieren und die Notwendigkeit digitaler Innovationen überzeugend begründen. Das Initiieren von Voranalysen kritischer kommunaler Prozesse kann hierbei helfen.

3.8. Vorstellung der Rollen- & Kompetenzprofile

Nachdem im vorherigen Kapitel die verschiedenen Anforderungen und Aufgabenbeschreibungen an Digitalisierungsbotschafter:innen, Mentor:innen und Digitalisierungsmanager:innen dargestellt wurden, geht es in diesem Kapitel darum, diese anhand von fiktiven Personas greifbar zu machen. Hierzu werden beispielhaft eine Digitalisierungsmanagerin, ein Digitalisierungsmentor, eine Botschafterin und ein Botschafter vorgestellt.

Die Methode der Entwicklung und Anwendung von Personas aus dem Design-Thinking ist ein Werkzeug, das dazu dient, die spezifischen Nutzerbedürfnisse und Verhaltensweisen von realen Nutzergruppen, Stakeholdern oder Personen – insbesondere in der Produktentwicklung oder bei der Entwicklung von Dienstleistungen – besser zu verstehen und zu visualisieren². Eine Persona ist eine fiktive, aber detailliert ausgearbeitete Darstellung eines typischen Nutzers, basierend auf gesammelten realen Daten aus Beobachtungen, Interviews und Forschungsergebnissen.

Ziel der Anwendung von Personas in diesem Paper ist die Darstellung der Motivation, Herausforderungen, Ängste und Anliegen der jeweiligen Rollenprofile von Digitallots:innen. Durch die Beschreibung der jeweiligen Lebensumstände der Persona lassen sich die Bedürfnisse und Beweggründe besser nachvollziehen und bei der Gestaltung des jeweiligen Digitallots:innen-Netzwerkes und der Ansprache potenzieller Digitallots:innen besser berücksichtigen. So können beispielsweise Eltern mit einem Kind, welches gerade ein Studium oder eine Ausbildung absolviert, Einblicke in die dort genutzten Möglichkeiten der Digitalisierung bekommen und dadurch selbst motiviert werden, sich für eine bessere Nutzung digitaler Möglichkeiten in ihrem eigenen Arbeitskontext einzusetzen. Auch andere persönliche Informationen wie beispielsweise die Suche nach einer neuen Aufgabe nach langjähriger Berufsroutine und dem Bedürfnis der Mitgestaltung können hilfreiche Ideen für die Bewerbung des Konzeptes bieten. Das bedeutet natürlich nicht, dass nach explizit solchen Personen gesucht werden soll, sondern lediglich, dass dies Anreize sein können, welche bei der Suche nach poten-

ziellen Digitallots:innen adressiert werden können. Zusätzlich zeigen die genannten Schmerzpunkte und Ängste Herausforderungen auf, welche sich in der Praxis als typisch herausgestellt haben und durch die Persona-Methode aus unterschiedlichen Perspektiven und mit Empathie beleuchtet werden können, um sie bei der Einführung eines neuen Digitallots:innen-Netzwerkes möglichst zu vermeiden. Wichtig ist dabei zu bedenken, dass die Digitallots:innen genauso heterogen sind wie die Mitarbeitenden in einer Verwaltung selbst und sich aus den unterschiedlichsten Beweggründen für ein Engagement als Digitallotsin oder Digitalotse entschieden haben. Die Persona-Methode berücksichtigt diese Tatsache und versucht zu einem möglichst umfassenden Blick auf die Digitallots:innen anzuregen. Dabei repräsentieren die hier aufgeführten Beispiele Erfahrungen aus der bisherigen Praxis und können von Organisation zu Organisation variieren. Bei der Einführung eines neuen Digitallots:innen-Netzwerkes bietet es sich daher auch an diese Vorlage zu nutzen, um eigene Personas zu entwickeln welche auf die jeweilige Organisation angepasst sind. Der Kreativität sind hierbei keine Grenzen gesetzt und je mehr Perspektiven mitgedacht werden, desto besser.

² Vgl. dazu auch die im Rahmen von SLR veröffentlichte Handreichung „Innovative Formate für Smarte Landkreise: Design Thinking (User Story & Persona)“ https://www.toolset-landkreise.digital/wp-content/uploads/sites/12/2023/09/5-1_SLR_DeliverableX_Werkzeugkoffer_Design-Thinking.pdf

3.9. Digitalisierungsmanager:in

Vera Strauch arbeitet als Digitalisierungsmanagerin auf einer Vollzeitstelle in einer Landkreisverwaltung und ist für die Umsetzung der Digitalisierung verantwortlich. Sie ist dafür zuständig, den Überblick zu behalten und die Digitalisierungsstrategie voranzutreiben. Anhand von Veras Personavorstellung werden die mit ihrer Position verbundenen Bedürfnisse und Herausforderungen deutlich.

Digitalisierungsmanager:in

NAME: Vera Strauch **ALTER:** 32 **LEBENSITUATION:** Verheiratet, ein Kind

(LEBENS-) MOTTO DER PERSONA

Ich bin Digitallotsin, um meine Kolleg:innen im Arbeitsalltag von digitalen Features zu begeistern!!

KURZBESCHREIBUNG DER PERSONA

Vera Strauch hat nach dem Abitur im Bachelor und Master Business and Administration studiert und ihren Schwerpunkt auf das Thema Digitalisierung und Organisationsentwicklung gelegt. Nach dem Studium ist sie in ihre Heimatstadt zurückgekehrt und hat dort ihren Mann kennelernt, den sie vor drei Jahren geheiratet hat. Die beiden haben eine zweijährige Tochter. Nachdem Vera nach ihrem Studium vier Jahre in einem örtlich ansässigen mittelständischen Unternehmen gearbeitet hat, entschied sie sich die Stelle als Digitalisierungsmanagerin in der Landkreisverwaltung anzunehmen, um dort mithilfe ihrer bisherigen Erfahrung aus der Privatwirtschaft die Digitalisierung voranzutreiben. Eine Anstellung in der Verwaltung war für Vera aufgrund der finanziellen Absicherung als junge Mutter sehr interessant.

HERAUSFORDERUNGEN & ÄNGSTE

Wo ergeben sich alltägliche Herausforderungen oder Unsicherheiten?

Vera sieht sich oft mit den Ängsten der Führungskräfte konfrontiert, dass die Mitarbeitenden durch den Veränderungsaufwand, den der Digitalisierungsprozess mit sich bringt, keine Zeit mehr für ihre Kernaufgaben haben. Zudem stehen einige Kolleg:innen der Veränderung skeptisch gegenüber und haben Angst auf der Strecke zu bleiben. Gerade Angestellte kurz vor dem Ruhestand möchten die letzten paar Jahre mit der altbekannten Arbeitsweise noch „rumbekommen“.

BEDÜRFNISSE

Welche Bedürfnisse und Wünsche trägt die Persona in sich?

Vera wünscht sich Transparenz bei der Umsetzung des Digitalisierungsprozesses. Digitallots:innen sieht sie dabei als wichtiges Instrument, da Ansprechpartner:innen dezentral in der Organisation verteilt sind und durch das Netzwerk der Digitallots:innen Informationen und Feedback aus den verschiedenen Einheiten zusammengeführt wird. Dabei kann ein im Intranet veröffentlichtes Bild aller Digitallots:innen helfen, um sie sichtbarer zu machen.

CHANCEN & HOFFNUNG

Welche Perspektive gibt es?

Regelmäßige Veranstaltungen und ein Kick-off Workshop helfen das Format „Digitale Lotsen“ bekannt zu machen und Quick-Wins zu verkünden. Solche Formate helfen auch den Aufwand für die Einführung von Digitallots:innen gegenüber Führungskräften zu rechtfertigen.

SCHMERZPUNKTE IM KONTEXT DER VERWALTUNG

Wo treten Schmerzpunkte auf? Welche Gefühle lösen die Schmerzpunkte bei der Persona aus?

Wichtig für die Erfolgreiche Umsetzung ist die Rückendeckung der Führungskräfte. Stehen sie den Digitallots:innen skeptisch gegenüber kann das viel Zeit und Ressourcen für Überzeugungsarbeit kosten und frustrieren. Ein weiteres Hindernis stellt die Technik dar. Nicht immer sind alle Erforderlichen Geräte und Programme vorhanden und müssen beschafft werden. Damit einher geht die Frage, ob Dinge einfach gekauft werden dürfen oder ob es Vorschriften und Einwände bei der Beschaffung gibt. Diese können viel Zeit in Anspruch nehmen.

KOMMUNIKATIONSWEGE & -KANÄLE

Wie kommuniziert die Persona? Über welche Kanäle ist die Persona erreichbar?

Als Digitalisierungsmanagerin richtet Vera einen Bereich im Intranet ein und legt Flyer im Bürogebäude aus. So werden die Digitallots:innen in der Verwaltung sichtbarer und Interessenten können sich auch über einen Verweis im Intranet und auf dem Flyer bei Interesse bewerben. Neben der Sichtbarkeit wird so auch die Akzeptanz innerhalb der Organisation erhöht. Für den Austausch der Digitallots:innen untereinander werden Kommunikationskanäle beispielsweise in Form eines Teams-Chats eingerichtet. Hier können Erfahrungen oder Fragen mit Digitallots:innen in anderen Abteilungen geteilt werden.

WÜNSCHE & IDEEN, UM PROZESSE & SERVICES ZU VEREINFACHEN BZW. ZU VERBESSERN

Welche Wünsche und Ideen würde die Persona äußern?

Vera würde gerne einen Digitaltag von Mitarbeitenden für Mitarbeitende organisieren, damit sich die Kolleg:innen untereinander über das Thema Digitalisierung austauschen können und für die Thematik sensibilisiert werden.

Abb. 5 – Persona Canvas Digitalisierungsmanager:in

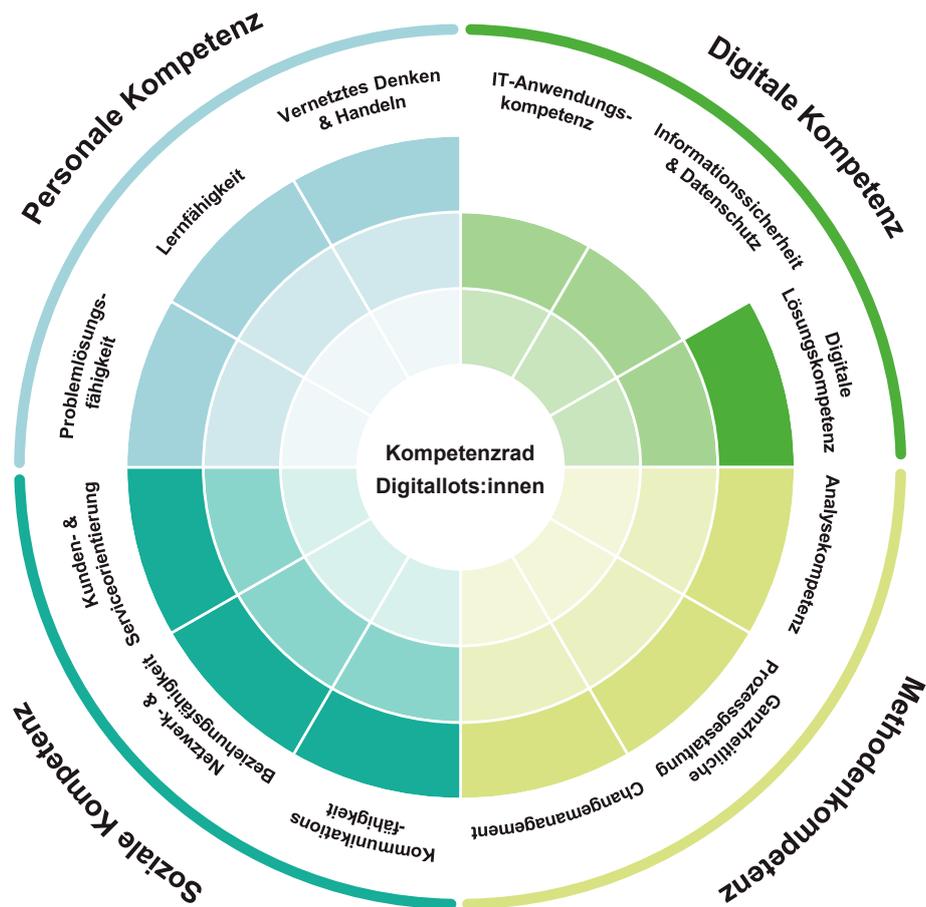


Abb. 6 – **Kompetenzrad Digitalisierungsmanager:in**

Wie aus dem Kompetenzrad für Digitalisierungsmanager:innen hervor geht, sollten fast alle Kompetenzen auf dem Experten-Level ausgeprägt sein. Das Experten-Level zeichnet sich vor allem dadurch aus, dass die Person nicht nur in der Lage ist, die jeweiligen Kompetenzen in ihrem Arbeitsumfeld anzuwenden und Kolleg:innen gegebenenfalls bei der Anwendung zu unterstützen, sondern die jeweiligen Felder aktiv voranzutreiben und neue Maßnahmen und Vorhaben zu initiieren. Bei Digitalisierungsmanager:innen ist diese Fähigkeit gerade in den Bereichen Personale Kompetenz, Soziale Kompetenz und Methodenkompetenz zentral. Die Digitale Fachkompetenz ist in den Kategorien IT-Anwendungskompetenz und Informationssicherheit und Datenschutz deshalb nicht auf Experten-Level erforderlich, da Digitalisierungsmanager:innen zwar durchaus Fortgeschrittene IT-, Informationssicherheits- und Datenschutzkenntnisse aufweisen sollten, jedoch keine ausgewiesene oder qualifizierte Fachkraft in den Bereichen Informatik oder Datenschutz sein müssen.

3.10. Digitalisierungsmentor:in

Sven Röck entschied sich dazu, neben seiner regulären Tätigkeit die Rolle des Digitalmentors zu übernehmen, und benötigt dafür ungefähr 5 Stunden pro Woche. Im Gegensatz zu den Digitalbotschafter:innen, welche über kein regelmäßiges Zeitbudget verfügen, hat das durchaus Vorteile. Trotzdem bringt die Rolle als Mentor:in auch einige Eigenheiten mit sich, die es zu berücksichtigen gilt.

Digitalisierungsmentor:in

NAME: Sven Röck
ALTER: 45
LEBENSITUATION: Verheiratet, zwei Kinder

**(LEBENS-) MOTTO
DER PERSONA**

Meine Kolleginnen und Kollegen von den Vorteilen und Möglichkeiten der Digitalisierung zu überzeugen ist meine Motivation als digitaler Mentor.

KURZBESCHREIBUNG DER PERSONA

Sven hat nach dem Abitur eine Ausbildung zum Verwaltungsfachangestellten abgeschlossen und danach ein Bachelorstudium in Verwaltungswissenschaften absolviert. Während dem Studium hat er seine Frau kennengelernt und ist mit ihr in ihre Heimatstadt gezogen und hat mit ihr zusammen das Elternhaus renoviert. Durch seine Kinder bekommt Sven täglich Einblicke in die vielfältigen Anwendungen digitaler Technik. Dadurch stellt er sich immer wieder die Frage, warum bei seiner Arbeit in der Verwaltung viele dieser Anwendungen nicht genutzt werden. Deshalb hat er sich dazu entschieden einige Schulungen und Fortbildungen zu besuchen und als digitaler Mentor die Digitalisierung in der Verwaltung voranzutreiben. Dabei unterstützt er die/den Digitalisierungsmanger:in bei der Umsetzung und ist Ansprechpartner für die Digitallots:innen.

HERAUSFORDERUNGEN & ÄNGSTE

Wo ergeben sich alltägliche Herausforderungen oder Unsicherheiten?

Für Sven ist es wichtig die Führungskräfte auf seiner Seite zu wissen, um so auch die notwendige Rückendeckung zu haben, um ängstliche oder skeptische Angestellte überzeugen zu können. Da er als Mentor nur ein bestimmtes Zeitbudget zur Verfügung hat, ist es ihm wichtig, die Balance zwischen der Aufgabe als digitaler Mentor und seinen anderen Aufgaben zu finden. Dafür benötigt es eine klare Definition der Aufgabenbereiche und Zuständigkeiten.

BEDÜRFNISSE

Welche Bedürfnisse und Wünsche trägt die Persona in sich?

Um seine Aufgabe als Mentor gut erfüllen zu können will Sven ausreichend geschult werden. Der Aufwand den er durch seine Rolle als digitaler Mentor hat sollte in seinem Stundenkontingent berücksichtigt werden. Als Bindeglied zwischen den Botschafter:innen und der/dem Digitalisierungsmanager:in hofft er auf Verständnis seiner Kolleg:innen für die vermittelnde Rolle.

CHANCEN & HOFFNUNG

Welche Perspektive gibt es?

Sven hofft durch seine Rolle als Mentor die Digitalisierung in der Verwaltung aktiv vorantreiben zu können und seine Kolleg:innen die Vorteile digitaler Lösungen nahezubringen. Er erhofft sich durch seine Tätigkeit auch ein neues Themenfeld neben seiner regulären Arbeit behandeln zu können.

SCHMERZPUNKTE IM KONTEXT DER VERWALTUNG

Wo treten Schmerzpunkte auf? Welche Gefühle lösen die Schmerzpunkte bei der Persona aus?

Immer wieder muss Sven zwischen den Erwartungen der Mitarbeitenden und dem von der/dem Digitalisierungsmanager:in vorgegebenen Gesamtkonzept vermitteln. Manchmal sind bestimmte Vorschläge oder Wünsche einfach nicht umsetzbar, auch wenn sie eigentlich nachvollziehbar sind. Engagierten Mitarbeitenden mit interessanten Anliegen in solchen Situationen Absagen zu erteilen kann manchmal frustrierend sein. Nichtsdestotrotz bemüht sich Sven möglichst transparent zu sein und zu erklären, warum etwas nicht umsetzbar ist, und versucht Kompromisse zu finden.

KOMMUNIKATIONSWEGE & -KANÄLE

Wie kommuniziert die Persona? Über welche Kanäle ist die Persona erreichbar?

Innerhalb seines täglichen Arbeitsumfeldes ist Sven stets persönlich ansprechbar. Wenn seinen Kolleg:innen ein Anliegen drückt, stoßen sie bei ihm immer auf offene Ohren. Zudem ist er per Mail oder dem internen Teams-Chat immer für seine Kolleg:innen erreichbar. Häufig kommen auch die Botschafter:innen mit Fragen auf ihn zu, welche nicht unbedingt von der/dem Digitalisierungsmanager:in beantwortet werden müssen.

WÜNSCHE & IDEEN, UM PROZESSE & SERVICES ZU VEREINFACHEN BZW. ZU VERBESSERN

Welche Wünsche und Ideen würde die Persona äußern?

Sven ist es ein besonderes Anliegen die Intranetseite zu pflegen und den Austausch über die eingerichteten Kommunikationskanäle anzuregen und zu moderieren, damit möglichst viele Fragen nicht unbeantwortet bleiben.

Abb. 7 – **Persona Canvas Digitalisierungsmentor:in**

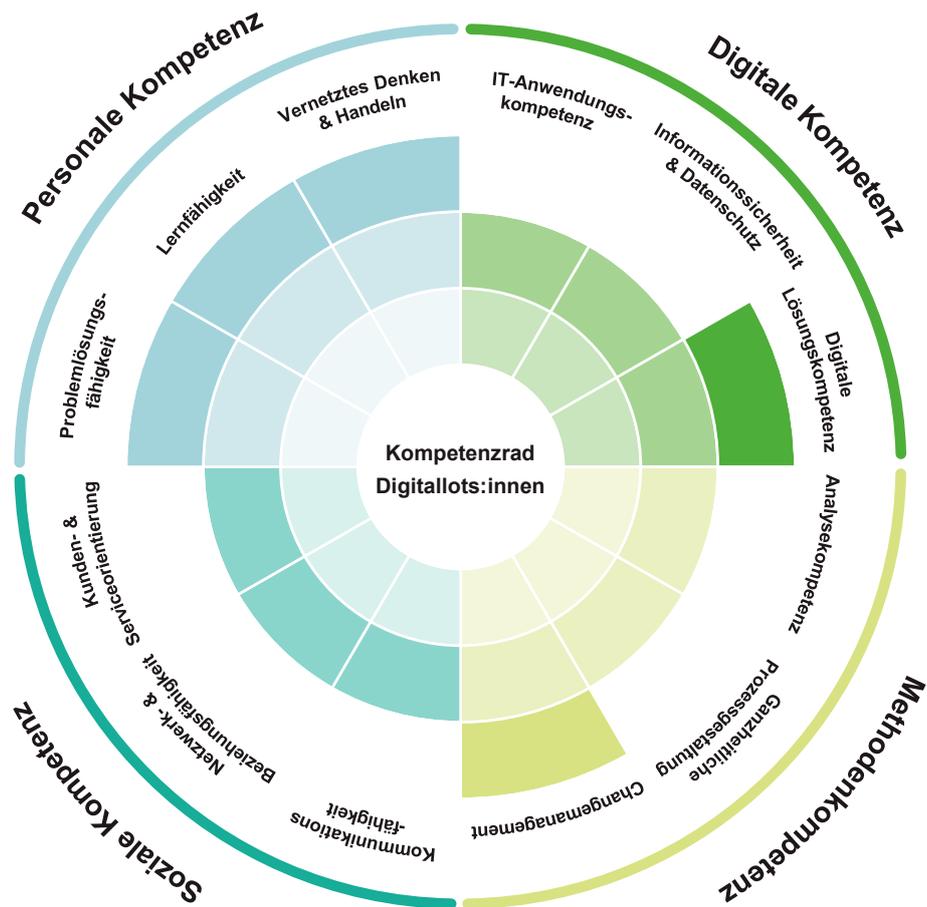


Abb. 8 – Kompetenzrad Mentor:in

Als Digitalmentor:in ist es wichtig, über die benötigten Kompetenzen zu verfügen, um die Rolle zwischen Digitalisierungsmanager:in und Botschafter:innen wahrzunehmen. Da die Aufgabe der strategischen Planung und Konzeption von Formaten hauptsächlich in der Zuständigkeit von Digitalisierungsmanager:innen liegt, nehmen Mentor:innen dabei vor allem eine beratende und unterstützende Rolle ein. Demzufolge müssen auch nicht alle Fähigkeiten auf dem Experten-Level vorhanden sein. Nichtsdestotrotz sollten die Personalen Kompetenzen sehr stark ausgeprägt sein, da Mentor:innen gerade für die vermittelnde Rolle und als Ansprechpartner:in für die Botschafter:innen gefragt sind. Außerdem ist für die umfangreiche Unterstützung der Digitalisierungsmanager:innen eine ausgeprägte Kompetenz in den Bereichen Changemanagement und Digitale Lösungskompetenz notwendig.

3.11. Digitalisierungsbotschafter:in

Julia Kovac und Martin Dittmann sind Digitalisierungsbotschafterin und Digitalisierungsbotschafter. Beide gehören unterschiedlichen Altersgruppen an und haben sich aus unterschiedlichen Motiven dazu entschieden, diese Rolle zu übernehmen. Da die meisten Digitallots:innen Botschafterinnen oder Botschafter sind, kann hier ein breites Spektrum an Hintergründen abgedeckt werden. Somit werden die ver-

schiedensten Perspektiven in das Netzwerk der Digitallots:innen mitaufgenommen. Hierin besteht eine zentrale Stärke des Konzepts der Digitalisierungsbotschafter:innen, da so möglichst viele Bedürfnisse im Rahmen der Digitalisierung berücksichtigt werden können. Gerade bei Botschafter:innen ist allerdings zu beachten, dass kein ausgewiesenes Stundenkontingent zur Verfügung steht und bei der Aufgabenverteilung darauf geachtet werden sollte, dass die zusätzliche Rolle als Botschafter:in nicht zu Überstunden führt.

Digitalisierungsbotschafter:in

NAME: Julia Kovac
ALTER: 25
LEBENSITUATION: Ledig, keine Kinder

**(LEBENS-) MOTTO
DER PERSONA**

Der digitale Wandel in der Verwaltung soll sichtbar sein und möglichst viele Menschen beteiligen.

KURZBESCHREIBUNG DER PERSONA

Julia hat nach dem Realschulabschluss an der Realschule der Kreisstadt eine Ausbildung zur Verwaltungsfachangestellten absolviert. In ihrem Privatleben nutzt sie die digitalen Möglichkeiten voll aus und verwaltet ihre privaten Unterlagen soweit möglich vollständig digital. Für sie ist es oftmals unverständlich, weshalb die Möglichkeiten der Digitalisierung in der Verwaltung nur langsam Einzug finden. Oft hilft sie schon jetzt anderen Kolleg:innen beim Umgang mit Programmen und Softwareanwendungen, wenn diese Hilfe benötigen und hat so ein gutes Gespür für die Herausforderungen, Sorgen und Ängste ihrer Kolleg:innen. Genauso kennt sie aber auch die Erwartungen ihrer Altersgruppe an Verwaltungsdienstleistungen. Diese kann oft nicht nachvollziehen, weshalb manche Anliegen nicht online erledigt werden können, sondern mit einem zeitaufwändigen Gang zur Verwaltung verbunden sind. Das Verständnis beider Seiten möchte Julia nutzen, um bei der Digitalisierung der Verwaltung aktiv mitzugestalten.



HERAUSFORDERUNGEN & ÄNGSTE

Wo ergeben sich alltägliche Herausforderungen oder Unsicherheiten?

In ihrem Arbeitsalltag ist Julia bereits jetzt schon gut ausgelastet. Sie möchte sich für die Digitalisierung einbringen, aber möglichst ohne Überstunden leisten zu müssen. Deshalb hofft sie, dass Ihr Vorgesetzter sie in Ihrer Rolle als digitale Botschafterin unterstützt und dies bei der Aufgabenplanung berücksichtigt. Zudem hofft Sie, dass ihre Kolleg:innen verstehen, dass ein kurzfristiger Mehraufwand bei der Umsetzung der Digitalisierung langfristig Zeitersparnis mit sich bringt



BEDÜRFNISSE

Welche Bedürfnisse und Wünsche trägt die Persona in sich?

Für Julia ist es wichtig, sich mit anderen Digitallots:innen austauschen zu können und bei Fragen nicht alleine gelassen zu werden. Von regelmäßigen Vernetzungstreffen und dem Austausch mit anderen Kommunen und Landkreisen erhofft sie sich ihre Erfahrungen teilen zu können und von anderen zu lernen. Für Julia ist es auch wichtig klar zu wissen, was ihr Aufgabenfeld ist und was nicht, um ihre zeitlichen Ressourcen besser planen zu können.



CHANCEN & HOFFUNG

Welche Perspektive gibt es?

Durch ihren Einblick in die Bedürfnisse ihrer Kolleg:innen und ihr Verständnis für die Anforderungen ihrer Generation an die Verwaltung hofft Julia eine vermittelnde Rolle zu spielen und so möglichst viele Personen ansprechen und überzeugen zu können.



SCHMERZPUNKTE IM KONTEXT DER VERWALTUNG

Wo treten Schmerzpunkte auf? Welche Gefühle lösen die Schmerzpunkte bei der Persona aus?

Manche Kolleg:innen versperren sich vehement der Digitalisierung und beharren darauf ihr eigenes System weiterführen zu können oder haben Angst sich dem Thema anzunehmen. Hier ist sehr viel Überzeugungsarbeit gefragt, welche leider nicht immer auf fruchtbaren Boden trifft. Gerade wenn der Digitalisierung gegenüber sehr skeptisch eingestellte Kolleg:innen ihr Unverständnis und Protest an Julia als digitaler Botschafterin auslassen, kann das für sie sehr schwer sein. Hier hilft ihr die Rückendeckung ihres Vorgesetzten und der Austausch mit anderen Digitallots:innen sowie die besuchten Schulungen. Besonders wichtig ist, dass solche Kritik nicht persönlich wird.



KOMMUNIKATIONSWEGE & -KANÄLE

Wie kommuniziert die Persona? Über welche Kanäle ist die Persona erreichbar?

Julia nutzt neben den klassischen Kommunikationsmitteln am Arbeitsplatz in ihrer Freizeit auch sehr viel Social Media. Sie würde sich wünschen, dass die Arbeit der Digitallots:innen auch auf den Social Media Seiten der Landkreisverwaltung geteilt wird. Dadurch erhofft sie sich Transparenz gegenüber den Bürgern, Sichtbarkeit für ihre Arbeit und interessante Anregungen und Feedback aus Kommentaren unter den jeweiligen Beiträgen. Ihr geht es darum zu zeigen, dass sich beim Thema Digitalisierung in der Verwaltung etwas bewegt.



WÜNSCHE & IDEEN, UM PROZESSE & SERVICES ZU VEREINFACHEN BZW. ZU VERBESSERN

Welche Wünsche und Ideen würde die Persona äußern?

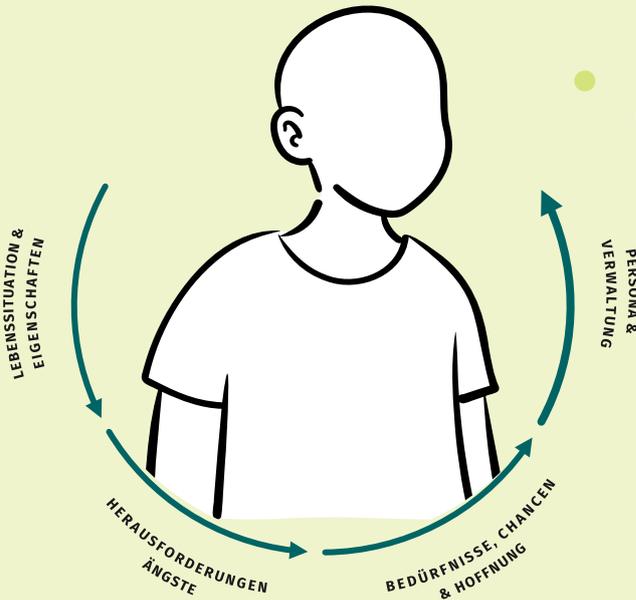
Julia ist es wichtig für Transparenz zu sorgen und interaktive Formate zu schaffen, um möglichst viele Perspektiven in den Digitalisierungsprozess miteinzubinden.

Digitalisierungsbotschafter:in

NAME: Martin Dittmann

ALTER: 54

LEBENSITUATION: Geschieden, zwei erwachsene Kinder

**(LEBENS-) MOTTO
DER PERSONA**

Verwaltungsprozesse sind wichtig, sollten den Bürgern aber bei der Erfüllung wichtiger Aufgaben nicht im Weg stehen.

KURZBESCHREIBUNG DER PERSONA

Martin arbeitet seit 26 Jahren in der Kommunalverwaltung seiner Heimatstadt, kümmert sich seit ein paar Jahren um seinen inzwischen pflegebedürftigen 78 Jahre alten Vater und ist im Vereinsleben sehr engagiert. Vor zwei Jahren hat er sich dazu entschieden in Teilzeit zu wechseln, da seine Kinder inzwischen auf eigenen Beinen stehen und er so mehr Zeit für die Pflege seines Vaters und die Vereinsarbeit hat. Aufgrund seines Verwaltungshintergrundes übernimmt er sowohl für die Vereine als auch für seinen Vater viele administrative Aufgaben. Martin ist oft frustriert von der Komplexität und Zeitintensität vieler Vorgänge und dem Umfang analoger Dokumente sowie der langen Bearbeitungszeiten. Durch seinen Beruf kennt er die Ursachen nur zu gut und möchte sich einbringen, um Verwaltungsabläufe für Privatpersonen und Ehrenamtliche in Zukunft einfacher und schneller zu gestalten.



HERAUSFORDERUNGEN & ÄNGSTE

Wo ergeben sich alltägliche Herausforderungen oder Unsicherheiten?

Da Martin nur Teilzeit arbeitet hat er Bedenken, nicht genügend Zeit für seine Aufgabe als Digitalisierungsbotschafter zur Verfügung zu haben und nicht immer für seine Kolleg:innen ansprechbar zu sein. Deshalb sind ihm eine klare Aufteilung der Aufgaben unter den Digitallots:innen besonders wichtig. Um für seine Kolleg:innen da zu sein sind für ihn die Kommunikationskanäle über bspw. Teams sehr wichtig. Er ist von sich aus auf die Kolleg:innen in seiner Abteilung zugegangen, um ihnen klarzumachen, dass sie bei Fragen immer auf ihn zukommen dürfen.



BEDÜRFNISSE

Welche Bedürfnisse und Wünsche trägt die Persona in sich?

Für Martin ist es besonders wichtig die Vorgänge auch aus Bürgerperspektive zu denken und so verständlich wie möglich darzustellen. Gerade das Ehrenamt liegt ihm am Herzen, welches für Veranstaltungen viel mit der Verwaltung zusammenarbeitet. Deshalb ist es ihm wichtig seinen Kollegen die Vorteile von digitalen Lösungen nahe zu bringen und ein kundenorientiertes Verständnis ihrer Arbeit zu vermitteln.



CHANCEN & HOFFNUNG

Welche Perspektive gibt es?

Aufgrund seines schon fortgeschrittenen Alters und der langjährigen Erfahrung erhofft sich Martin auch ältere Kolleg:innen besser ansprechen zu können und zwischen den jüngeren Angestellten zu vermitteln.



SCHMERZPUNKTE IM KONTEXT DER VERWALTUNG

Wo treten Schmerzpunkte auf? Welche Gefühle lösen die Schmerzpunkte bei der Persona aus?

Obwohl Martin technisch affin ist und sich für die Digitalisierung einsetzt, sind ihm neue Programme und Anwendungen nicht immer direkt intuitiv verständlich. Deshalb ist für ihn eine gute Einführung in technische Neuerungen sehr wichtig, um später dann auch Kolleg:innen in seinem Arbeitsumfeld unterstützen zu können.



KOMMUNIKATIONSWEGE & -KANÄLE

Wie kommuniziert die Persona? Über welche Kanäle ist die Persona erreichbar?

In seiner Freizeit nutzt Martin wenig Social Media. Er informiert sich im Internet über aktuelle Events oder Ereignisse. Zusätzlich hat er noch immer Printmedien wie das Gemeindeblatt abonniert, auch wenn diese inzwischen immer seltener von ihm gelesen werden. Im Arbeitskontext nutzt Martin Mails und Microsoft Teams. Für ihn ist es wichtig zunehmend digital zu kommunizieren, allerdings gehören Flyer und Anzeigen in Printmedien nach wie vor zu den gängigen Kommunikationsformaten.



WÜNSCHE & IDEEN, UM PROZESSE & SERVICES ZU VEREINFACHEN BZW. ZU VERBESSERN

Welche Wünsche und Ideen würde die Persona äußern?

Martin möchte eine Überarbeitung der Website anstoßen, um die Verwaltungsprozesse für den Bürger verständlicher zu machen und eine klare Übersicht liefern, welche Dokumente und Voraussetzungen für welchen Vorgang gebraucht werden.

Abb. 10 – Persona Canvas Botschafter:in 2

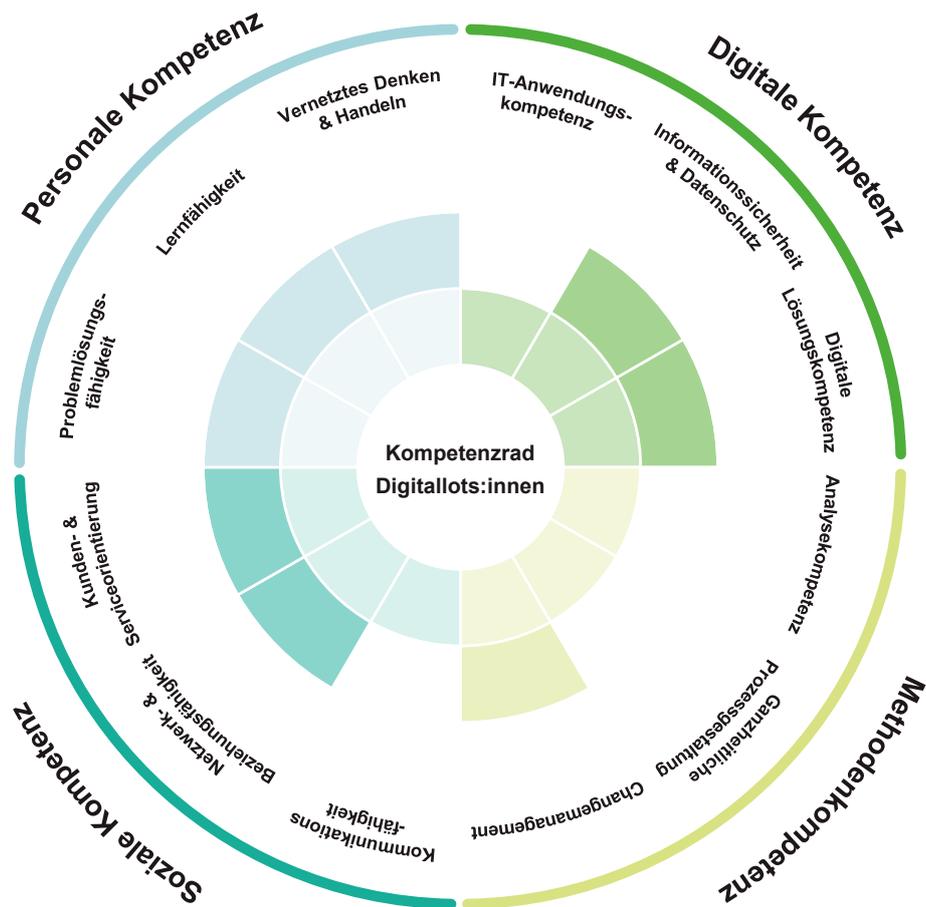


Abb. 11 – Kompetenzrad Botschafter:in

Digitalisierungsbotschafter:innen benötigen in keinem der vier Kompetenzbereiche Expertenwissen. Sie sollten in den meisten Bereichen über ein fortgeschrittenes Wissen verfügen, um ihre Rolle wahrnehmen und die Mentor:innen und Manager:innen unterstützen zu können. Allerdings geht es im Verwaltungskontext vor allem um die verwaltungsinterne Digitalisierung, weshalb eine besonders ausgeprägte Kunden- und Serviceorientierung zwar wünschenswert, aber nicht unbedingt notwendig ist. Genauso verhält es sich mit den Kategorien ganzheitliche Prozessgestaltung und Analysekompetenz. Die Federführung in diesen Bereichen liegt bei dem/der Manager:in und dem/der Mentor:in, welche über einen besseren Gesamtüberblick verfügen. Botschafter:innen sollten über eine fortgeschrittene digitale Lösungskompetenz verfügen und sich mit den Themen Informationssicherheit und Datenschutz auskennen und ihre Kolleg:innen in diesem Bereich dafür sensibilisieren, müssen aber nicht unbedingt über sehr gute IT-Anwendungskompetenzen verfügen, welche über die Handhabung der für die Arbeit notwendigen Programme hinaus geht. Gerade bei Botschafter:innen

kann das Kompetenzprofil teils auch sehr unterschiedlich sein, da sie sich in der Regel aus einer sehr heterogenen Gruppe zusammensetzen. Dies ist so auch gewünscht, da nur so die unterschiedlichen Bereiche und Personen in einer Organisation repräsentiert werden können. Das aufgeführte Kompetenzrad dient als Orientierung dafür, welche Qualifizierung durch Fortbildungen und Schulungen angestrebt werden sollte.

3.12. Kompetenz-Check

Nachdem die verschiedenen Rollen und Kompetenzanforderungen erläutert und anhand der Personas veranschaulicht wurden, wird in diesem Kapitel ein Kompetenz-Check zur Verfügung gestellt. Dieser Kompetenz-Check beinhaltet jeweils sieben Fragen zu den insgesamt 12 einzelnen Kategorien, wie beispielsweise IT-Anwendungskompetenz, Analysekompetenz und Kommunikationsfähigkeit. Diese sieben Fragen sind unterteilt in Fragen des Schwierigkeitsgrades

Grundlagen, Fortgeschritten und Experte. Je nach Beantwortung dieser Fragen lässt sich ein Kompetenzniveau zu den einzelnen Kategorien errechnen und anschließend in einem Kompetenzrad graphisch darstellen. Diese graphische Darstellung hilft dabei, einen Überblick über das vorhandene Kompetenzniveau zu erhalten, Stärken zu veranschaulichen

und Schulungsbedarf offenzulegen. Das Ergebnis des Kompetenz-Checks kann mit den Kompetenzanforderungen der jeweiligen Rolle abgeglichen werden und so der benötigte Schulungsbedarf ermittelt werden. Auf diese Weise können sowohl individuelle Kompetenzen als auch die Kompetenzen ganzer Organisationen oder Abteilungen abgefragt werden.

4 Netzwerk Digitallots:innen in der Verwaltung

Der Aufbau eines Netzwerks von Digitallots:innen ist für die digitale Transformation in smarten Kommunen von entscheidender Bedeutung. Dieses Netzwerk ermöglicht es, die vielfältigen Aspekte und Herausforderungen der Digitalisierung effektiv in die gesamte Verwaltungsorganisation zu tragen. Eine zentrale Koordination dieses Netzwerks spielt dabei eine Schlüsselrolle, indem sie sicherstellt, dass die strategische Steuerung der Transformationsvorhaben und der beabsichtigte Kulturwandel durch Formate eines organisationsweiten Change-Managements effektiv umgesetzt und Informationen und Ressourcen effizient verteilt und genutzt werden.

Durch verschiedene Austauschformate wie Workshops, regelmäßige Treffen und digitale Kommunikationsplattformen, werden die Digitallots:innen in die Lage versetzt, Wissen zu teilen, Erfahrungen auszutauschen und gemeinsam Lösungen zu entwickeln. Diese Formate fördern nicht nur den Wissenstransfer innerhalb des Netzwerks, sondern unterstützen auch die Entwicklung einer gemeinsamen Vision und Strategie für die digitale Transformation.

Ein gut vernetztes Team von Digitallots:innen kann schneller auf Veränderungen reagieren, innovationsfördernde Ideen generieren und die unterschiedlichen Bedürfnisse der Mitarbeiter:innen in der gesamten Organisation berücksichtigen. Nur so können relevante Informationen erfasst und eine strukturierte Umsetzung von Projekten und Vorhaben sichergestellt werden. Dadurch wird die Digitalisierung nicht als isoliertes Projekt einzelner Abteilungen wahrgenommen, sondern als integrativer Bestandteil der gesamten Verwaltungsarbeit. Die zentrale Koordination des Netzwerks stellt zudem sicher, dass die Digitallots:innen nicht nur als Bindeglieder zwischen Technologie und täglicher Verwaltungspraxis fungieren, sondern auch als Treiber des kulturellen Wandels innerhalb der Kommune aktiv sind. Dies ist fundamental, um eine breite Akzeptanz und erfolgreiche Umsetzung der digitalen Transformation zu gewährleisten.

Die Digitallots:innen können bei den Transformationsvorhaben und dem Kulturwandel auch eine beratende Rolle einnehmen und werden unabhängig von Hierarchien aktiv in die Erprobung neuer Ideen eingebunden. Dieser partizipative Ansatz ist entscheidend, um möglichst viele Perspektiven und Personen in die Entwicklung einzubeziehen.

Neben der Vernetzung innerhalb einer Verwaltungsorganisation lebt das Konzept der Digitallots:innen auch von der externen Vernetzung. Durch den Austausch zwischen Verwaltungsmitarbeitenden aus verschiedenen Städten, Kommunen oder Landkreisen kann von den Erfahrungen anderer gelernt werden. In den folgenden Kapiteln werden bewährte Formate für die interne und externe Vernetzung vorgestellt.

4.1. Austausch, Vernetzung & Formate

Regelmäßige Austausch- und Vernetzungsformate sind für Digitallots:innen essenziell, um ein effektives Netzwerk aufzubauen. Diese Formate bieten die Möglichkeit, Wissen zu teilen, Erfahrungen auszutauschen und gemeinsame Herausforderungen zu diskutieren.

Diese Formate können vielschichtig gestaltet werden, wobei im Mittelpunkt in der Regel immer der Erfahrungs- und Wissenstransfer oder der Methoden- und Kompetenzaufbau stehen. Im Rahmen solcher Treffen kann das Themenfeld der digitalen Transformation flächenendeckend vorangetrieben und ausgearbeitet werden.

Dabei ist die Wahl des richtigen Formates erfolgsrelevant. Je nach Bedarf kann zwischen gemeinsamen Workshops, regelmäßigen Meetings, Konferenzen, Diskussionsrunden, Vorträgen, Online-Foren und Chatgruppen oder anderen Austauschformaten gewählt werden.

Neben den formellen und zentral organisierten Formaten sind es insbesondere die informellen Angebote für Digitallots:innen, die zur Stärkung der Vernetzung und der Zusam-

menarbeit im Arbeitsalltag beitragen. Bereits jetzt haben sich in der kommunalen Praxis Formate wie Meet & Learn oder Lunch & Learn bewährt. Dabei geht es vor allem um das informelle Treffen mit anderen Digitallots:innen im Rahmen eines gemeinsamen Essens oder Zusammenkommens, welches dem Austausch von Wissen und Erfahrungen sowie dem Knüpfen von Kontakten dient.

Die regelmäßige Organisation solcher Austausch- und Vernetzungsformate ist ein Schlüssel zum Erfolg für Netzwerke der Digitallots:innen, da sie nicht nur den individuellen und kollektiven Fortschritt fördern, sondern auch eine Basis für die Akzeptanz und erfolgreiche Umsetzung der digitalen Transformation sowie den Wandel der Verwaltungskultur in der gesamten Organisation schaffen.

4.2. Interkommunale Zusammenarbeit

Die Aufgabenfelder und Herausforderungen für Kommunen werden immer komplexer und zur Erfüllung von Aufgaben und Projekten ist zunehmend die Zusammenarbeit mit anderen Verwaltungen und externen Stakeholdern notwendig. Gerade kleinere Kommunen können im Kontext der Digitalisierung stark von interkommunaler Zusammenarbeit profitieren.

Zunächst ermöglichen Kooperationen mit anderen Kommunen den Austausch von Wissen und Erfahrungen, welche über die Grenzen einzelner Kommunen hinausgehen. Durch die Zusammenarbeit können sich die Digitallots:innen über bewährte Praktiken informieren, Erfolgsstrategien teilen und gemeinsame Herausforderungen identifizieren. Dies fördert eine effiziente Nutzung von Ressourcen, spart Zeit und Kosten und verhindert, dass jede Kommune isoliert an ähnlichen Problemen arbeitet. Gerade auch der Austausch über gelungene Formate und Vorgehensweisen bei der Etablierung von Digitallots:innen kann sehr wertvoll sein, da bewährte Herangehensweisen übernommen und Hindernisse oder Probleme, die bei anderen aufgetreten sind, vermieden werden können. Digitallots:innen bieten sich hierbei als Bindeglied zwischen den verschiedenen Organisationen und Verwaltungen geradezu an. Diese Zusammenarbeit kann in Form von interkommunalen Treffen oder Workshops genauso stattfinden

wie im Rahmen von Partnerschaften zwischen verschiedenen Städten, Kommunen oder Landkreisen, um langfristig von den Synergieeffekten zu profitieren.

Des Weiteren kann interkommunale Zusammenarbeit zu einer Standardisierung von digitalen Prozessen und Technologien beitragen, sowohl im Kontext der Verwaltungsdigitalisierung als auch in den Themenfeldern der Smart City und Smart Region. Einheitliche Systeme und Vorgehensweisen erleichtern die Kommunikation und Kooperation zwischen verschiedenen Verwaltungseinheiten und verbessern die Dienstleistungsqualität für Bürger:innen.

Ein Beispiel aus der kommunalen Praxis ist die Partnerschaft der Städte Konstanz und Heilbronn. Unter dem Slogan #KNmeetsHN haben beide Städte Vorträge und Workshops zu verschiedenen Themen organisiert, um gemeinsam das Thema Digitalisierung voranzutreiben³.

Insgesamt bildet die interkommunale Zusammenarbeit ein Fundament für eine nachhaltige und erfolgreiche digitale Transformation von Kommunalverwaltungen, indem sie Synergien schafft, Ressourcen effizienter nutzt und eine umfassendere, einheitlichere Herangehensweise an die Digitalisierung fördert. Dabei nehmen die Digitallots:innen, als Multiplikator:innen und Vernetzer:innen, eine Schlüsselrolle für die erfolgreiche Zusammenarbeit ein.

4.3. Plattformlösungen

Um die Vernetzung sowie eine effektive Zusammenarbeit der Digitallots:innen in der gesamten Verwaltungsorganisation zu ermöglichen, bieten sich technische Lösungen wie Kommunikations-, Informations- und Kollaborationsplattformen an. Im besten Fall kann dafür eine Plattform geschaffen werden, die alle dieser drei Aspekte zur Stärkung eines Netzwerks von Digitallots:innen vereint:

Die Kommunikationsplattform für einen unkomplizierten Austausch, gezielte Koordination und eine stetige Vernetzung in Echtzeit über die Grenzen von Organisationseinheiten hinaus – insbesondere in Verwaltungsorganisationen, die zum Beispiel durch räumliche Aufteilung an verschiedenen Standorten sich ohnehin mit den Herausforderungen von Kommunikati-

³ Vgl. Stadt Konstanz (2022): Jahresbericht Digitallotsen der Stadt Konstanz, https://www.konstanz.de/site/Konstanz-Microsites/get/documents_E2124702938/konstanz/Dateien/Digital/Pdfs/Jahresbericht%20Digitallotsen%202022.pdf

onsbarrieren konfrontiert sehen. Dafür kann beispielsweise die Kommunikation über Chats, Foren, virtuelle Arbeitsräume und Videokonferenzen organisiert werden. Zusätzlich bieten einige Plattformen Projektmanagement-Tools, die die Planung, Durchführung und das Monitoring von gemeinsamen Projekten vereinfachen. Diese Tools sind essenziell, um Aufgaben effizient zu verteilen, Fortschritte zu überwachen und Fristen einzuhalten.

Die Informationsplattform für eine flexible und ortsunabhängige Bündelung wichtiger Ressourcen wie Good-Practices, Leitfäden, Schulungsmaterialien oder interner Dokumentationen von Workshops. Diese Zentralisierung des Wissens erleichtert den Digitallots:innen den schnellen Zugriff auf notwendige Informationen und unterstützt sie effektiv in ihrer täglichen Arbeit als Botschafter:in oder Mentor:in. Damit kann das Wissen auch den Kolleg:innen besser und schneller bereitgestellt werden.

Die Kollaborationsplattform für eine effiziente Zusammenarbeit an Dokumenten durch eine zentrale Speicherung und einfache Teilung von Dokumenten und anderen Dateien. Damit wird die Transparenz gefördert und sichergestellt, dass alle Beteiligten auf die neuesten Informationen zugreifen können.

4.4. Kreativräume & Innovationslabore

Zur Stärkung des Netzwerks der Digitallots:innen und deren Unterstützung bei der gemeinsamen Verwaltungsdigitalisierung und -modernisierung sowie dem Wandel der Verwaltungskultur innerhalb der Organisation können passende Räumlichkeiten für Gruppen, wie Kreativräume oder Innovationslabore, einen echten Mehrwert bieten. Im Mittelpunkt steht die Förderung der Kreativität und die Verfügbarkeit von Räumen für Experimente und Innovationen.

Kreativräume und Innovationslabore sind so konzipiert, dass sie eine offene und inspirierende Atmosphäre schaffen, die zum Denken außerhalb der etablierten Strukturen anregt. Diese speziell gestalteten Räume sind oft mit flexiblen Arbeitsbereichen, Technologien für die digitale Zusammenarbeit und Materialien für Prototyping ausgestattet. Sie ermöglichen es den Digitallots:innen, neue Ideen zu entwickeln, Prototypen zu erstellen und Lösungen zu testen, die direkt auf die Bedürfnisse der Verwaltung zugeschnitten sind.

Darüber hinaus unterstützen solche Räumlichkeiten die

Zusammenarbeit, indem sie Begegnungsorte für Digitallots:innen aus verschiedenen Organisationseinheiten und mit unterschiedlichen Fachkenntnissen bieten. Hier können sie zusammenkommen, Wissen austauschen und interdisziplinäre Teams bilden. Diese Interaktion ist essenziell, da sie zum einen zu einem tieferen Verständnis der vielschichtigen Herausforderungen führt, mit denen moderne Verwaltungen konfrontiert sind, und zum anderen eine gemeinschaftliche Entwicklung von innovativen Lösungen ermöglicht.

Die Bereitstellung von Kreativräumen und Innovationslaboren unterstreicht zudem die Bedeutung, die die Verwaltungsorganisation dem Netzwerk sowie der digitalen Transformation insgesamt beimisst. Dadurch wird signalisiert, dass Innovation und kreative Problemlösung nicht nur erlaubt, sondern aktiv gefördert wird. Diese Räumlichkeiten werden zu Inkubatoren für fortschrittliche Ideen und Projekte, die letztendlich dazu beitragen, die Effizienz, Effektivität und Nutzerorientierung der Verwaltungsleistungen zu steigern.

4.5. Kommunikation & Arbeitgeberattraktivität

Aktive Kommunikation von Erfolgen ist ein grundlegender Bestandteil des Netzwerks der Digitallots:innen. Die Verbreitung von Informationen über Fortschritte, Erfolge und verschiedene Formate sowohl innerhalb der Verwaltungsorganisation als auch nach außen, trägt maßgeblich zur Sichtbarkeit und zum Verständnis der digitalen Transformation bei. Dies umfasst die Kommunikation in der Öffentlichkeit, innerhalb der Fachkreise und im Austausch mit anderen Kommunen. Das Ziel dabei ist, ein breiteres Bewusstsein zu schaffen, die Akzeptanz und Unterstützung für laufende Projekte zu erhöhen und das positive Image der Verwaltung als Vorreiter in digitalen Bestrebungen zu stärken.

Intern hilft eine klare und offene Kommunikation dabei, die Mitarbeitenden der Verwaltung über die Ziele, Strategien und Fortschritte des Netzwerks der Digitallots:innen zu informieren. Dies schafft Transparenz und Vertrauen in die Prozesse und erleichtert die interne Zusammenarbeit über Abteilungsgrenzen hinweg. Informierte Mitarbeitende sind eher bereit, sich aktiv an der digitalen Transformation zu beteiligen und die Vorschläge und Tools, die von den digitalen Lotsen entwickelt werden, zu nutzen.

Für gelingende Kommunikation sollte ein möglichst breites, aber dennoch zielgruppenspezifisches Kommunikationskon-

zept entwickelt werden, welches die verschiedenen Kanäle wie Website, Social Media oder Intranet, aber auch klassische Printmedien und Kampagnen aufgreift.

Die Kommunikation über das Netzwerk der Digitallots:innen trägt auch zur Verbesserung der Arbeitgeberattraktivität bei. Indem die Verwaltung ihre Innovationskraft und Offenheit für neue Ideen und Technologien kommuniziert, positioniert sie sich als attraktiver Arbeitgeber in einem zunehmend digi-

talisierten Arbeitsmarkt. Dies zeigt potenziellen Bewerbern, dass sie in einer Umgebung arbeiten können, die Wert auf kontinuierliche Weiterbildung, Kreativität und technologische Entwicklung legt. Zudem kann die sichtbare Unterstützung für Innovation und digitale Transformation dazu beitragen, die besten Talente anzuziehen, die daran interessiert sind, in einer Umgebung zu arbeiten, die ihnen die Möglichkeit bietet, an Veränderungsprozessen teilzuhaben.

5 Ehrenamtliche Digitallotsen für die Gesellschaft

Neben den Digitallots:innen innerhalb der Verwaltung hat sich auch das Format der ehrenamtlichen Digitallots:innen für die Gesellschaft etabliert. Sie spielen eine entscheidende Rolle in unserer zunehmend digitalisierten Gesellschaft, indem sie Menschen bei der Nutzung digitaler Technologien unterstützen und sie befähigen, sich sicher und kompetent im digitalen Raum zu bewegen. Ihre Qualifikationen umfassen in der Regel ein fundiertes Verständnis für verschiedene digitale Plattformen, Anwendungen und Geräte sowie die Fähigkeit, dieses Wissen verständlich und zugänglich zu vermitteln. Darüber hinaus verfügen sie oft über ausgeprägte kommunikative Fähigkeiten und Empathie, um individuell auf die Bedürfnisse und Fragen ihrer Klienten einzugehen. Diese Digitallots:innen bieten individuelle Hilfestellungen an, etwa durch das Erklären und Demonstrieren der Nutzung von Smartphones, Computern, Tablets und verschiedenen Online-Diensten. Dies kann in Form von persönlichen Treffen, Workshops oder sogar durch telefonische Beratung erfolgen. Sie adressieren alltägliche Herausforderungen wie Online-Banking, die Nutzung von Online-Verwaltungsdienstleistungen oder die Kommunikation über soziale Medien. Besonders für ältere Menschen, die digitalen Neuerungen oft skeptisch gegenüberstehen, sind solche Förderungen von unschätzbarem Wert, da sie helfen, die digitale Kluft zu überbrücken und die Teilhabe am sozialen und kulturellen Leben zu fördern.

Da ihr Engagement deutlich individueller und unterschiedlicher als das der Digitallots:innen innerhalb der Verwaltung ist, lassen sich die Anforderungen an ihre Kompetenzen auch kaum in einem standardisierten Kompetenzrad abbilden, sondern variieren je nach Anwendungsfall. Auf jeden Fall trägt ihre ehrenamtliche Tätigkeit maßgeblich zur

Förderung digitaler Teilhabe und zur Vermittlung von Medienkompetenz bei, wodurch sie einen wichtigen Beitrag zur Stärkung der digitalen Gesellschaft leisten.

5.1. Rollen & Qualifikation

Ehrenamtliche Digitallots:innen sind in der Regel Botschafter:innen, da sie ihre Tätigkeit meist unentgeltlich ausüben. Für ihre Qualifizierung sollten sie jedoch, wenn möglich, von der jeweiligen Kommune oder dem jeweiligen Landkreis unterstützt werden. Da ehrenamtliche Digitallots:innen, im Gegensatz zu den verwaltungsinternen Digitallots:innen, auch nicht die jeweilige Infrastruktur nutzen können, kann auch hier Unterstützung angeboten werden, indem Räumlichkeiten und materielle Ausstattung zur Verfügung gestellt werden.

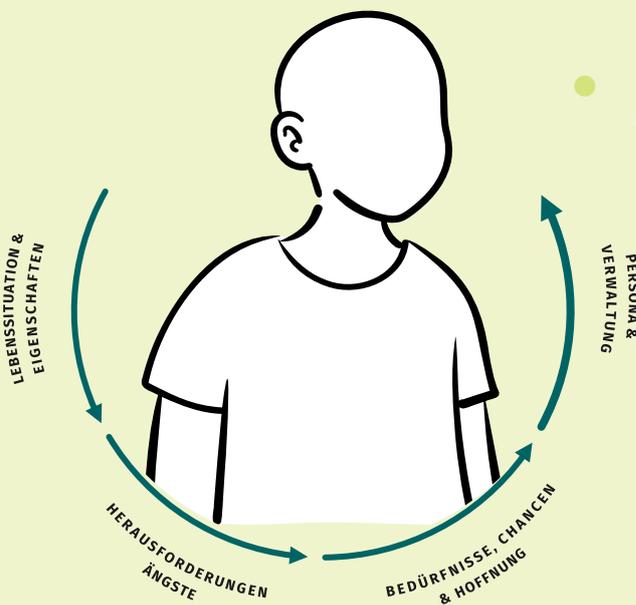
Anhand der Persona Maria Nowak wird beispielhaft ein Anwendungsfall für ehrenamtliche Digitallots:innen aufgezeigt. Maria ist Gewerbetreibende in ihrer Heimatstadt und war schon seit längerem durch die Herausforderungen der Digitalisierung besorgt. Als sie von dem Konzept der Digitallots:innen erfahren hat, beschloss sie, sich ehrenamtlich zu engagieren, um dem Gewerbe in ihrer Stadt dabei zu helfen, die Herausforderungen anzugehen und die Chancen der Digitalisierung zu nutzen.

Ehrenamtliche Digitalisierungsbotschafter:in

NAME: Maria Nowak

ALTER: 36

LEBENSITUATION: Lebenspartner, ein Kind

**(LEBENS-) MOTTO
DER PERSONA**

Verantwortung zu übernehmen und mein direktes Umfeld zum Besseren zu verändern ist meine Art mich in die Gesellschaft einzubringen.

KURZBESCHREIBUNG DER PERSONA

Maria hat nach ihrem Schulabschluss eine Lehre als Friseurin absolviert und eine Weiterbildung zur Friseurmeisterin gemacht. Vor fünf Jahren eröffnete sie ihren eigenen Friseursalon in einer 10.000 Einwohnerstadt und trat dem örtlichen Gewerbe- und Handelsverein bei. Schnell merkte sie, dass viele andere Gewerbetreibende genauso wie sie durch die zunehmende Digitalisierung und den damit verbunden Regularien vor Herausforderungen standen. Durch einen Artikel im Internet wurde sie auf das Konzept der Digitallots:innen aufmerksam und überzeugte die Stadtverwaltung und die Handelskammer sie beim Aufbau eines Netzwerks aus Digitallots:innen zu unterstützen. Seitdem hat sich eine Gruppe aus fünf Einzelhändler:innen und Gewerbetreibenden zusammengefunden, welche sich in den Bereichen Datenschutz, digitale Buchungs- und Rechnungssysteme und anderen Themen weiterbilden ließen, um ihren anderen Kolleg:innen besser helfen zu können.



HERAUSFORDERUNGEN & ÄNGSTE

Wo ergeben sich alltägliche Herausforderungen oder Unsicherheiten?

Maria engagiert sich gerne in der Gemeinde und setzt sich für die Belange des Einzelhandels und des Gewerbes ein. Dennoch hat sie auch mit ihrem Friseursalon sehr viel zu tun und die Zeit die sie mit der Tätigkeit als Digitallotsin verbringt fehlt ihr entweder als Arbeitszeit oder findet in ihrer Freizeit statt. Aus diesem Grund hofft sie, dass die Kosten für ihre Weiterbildungen von der Kommune übernommen werden und sie im besten Fall sogar eine Aufwandsentschädigung für ihre Tätigkeit erhält, um ihr Engagement nicht aus privater Tasche bezahlen zu müssen.



BEDÜRFNISSE

Welche Bedürfnisse und Wünsche trägt die Persona in sich?

Für Maria war es ein wichtiges Anliegen sich für die anderen Gewerbetreibenden in ihrer Stadt einzusetzen. Für ihre Idee fand sie viel Zuspruch und möchte gerade älteren Kolleg:innen helfen, besser mit den Herausforderungen der Digitalisierung umzugehen und die neuen Chancen zu nutzen. Sie wünscht sich, dass sie seitens der Verwaltung auf ein offenes Ohr für die Belange des Einzelhandels trifft und zusammen mit Angestellten der Verwaltung Konzepte zur Digitalisierung des örtlichen Gewerbes erarbeiten kann.



CHANCEN & HOFFUNG

Welche Perspektive gibt es?

Maria erhofft sich so zunächst die Herausforderungen aus dem Weg räumen zu können und langfristig ein proaktives und zukunftsweisendes Digitallots:innenprogramm in der Stadt etablieren zu können, welches beispielsweise auch die Vereine und Seniorenheimen miteinbezieht und Synergieeffekte nutzt.



SCHMERZPUNKTE IM KONTEXT DER VERWALTUNG

Wo treten Schmerzpunkte auf? Welche Gefühle lösen die Schmerzpunkte bei der Persona aus?

Manchmal bekommt Maria mit, dass sich Personen nicht helfen lassen wollen und sich den Problemen verschließen, was negative Auswirkungen auf ihr Geschäft haben kann. Auch hier kann es nicht immer einfach sein zwischen den Gewerbetreibenden zu vermitteln, welche der Digitalisierung offen gegenüberstehen und denen, die sich dem verweigern.



KOMMUNIKATIONSWEGE & -KANÄLE

Wie kommuniziert die Persona? Über welche Kanäle ist die Persona erreichbar?

Mit den anderen Digitallots:innen und der Verwaltung kommuniziert Maria bei offiziellen Angelegenheiten und Anfragen entweder per Mail oder telefonisch. Für den unkomplizierten Austausch und die schnellere Absprache unter den Digitallots:innen wurde ein Gruppenchat eingerichtet. Um die Arbeit auch nach außen sichtbar zu machen, regt sie die anderen dazu an, die Digitallots:innen auf der Website und den Social Media Kanälen der Geschäfte zu erwähnen. Auch in der Zeitung wurde das neue Konzept schon vorgestellt.



WÜNSCHE & IDEEN, UM PROZESSE & SERVICES ZU VEREINFACHEN BZW. ZU VERBESSERN

Welche Wünsche und Ideen würde die Persona äußern?

Maria hofft durch die Möglichkeiten der Digitalisierung das Gewerbe in der Stadt weiterzubringen. Dafür kann sie sich vorstellen, dass ältere Menschen mit eingeschränkter Mobilität beispielsweise online Dienstleistungen und Einkäufe nach Hause bestellen können.

Abb. 12 – Persona Canvas Ehrenamtliche Digitalisierungsbotschafter:in

5.2. Formate & Netzwerke aus der Praxis

Die Di@-Lotsen in Hessen sind ein gutes Beispiel für die Etablierung ehrenamtlicher Digitallots:innen⁴. In diesem ressortübergreifenden Projekt wird älteren Menschen der Mehrwert digitaler Geräte und ihre praktische Anwendung im Alltag nähergebracht. Dabei sollen Unsicherheiten oder fehlende Kenntnisse, wie beispielsweise im Bereich der Datensicherheit, durch gezielte Kurse oder persönliche Beratung zu Hause aktiv angegangen werden. Die Koordinierung und Betreuung der Ehrenamtlichen erfolgt über spezielle Stützpunkte. Die Landesstiftung „Miteinander in Hessen“ fungiert als Beratungsinstanz und unterstützt die Stützpunkte, um Synergien zu schaffen, Ideen voranzutreiben und eine nachhaltige Struktur für das Projekt aufzubauen. Bereits existierende Unterstützungsangebote, wie das vom Bund geförderte Projektportal „Digital-Kompass“, werden nahtlos in die Arbeit integriert. Das Land Hessen hat eine solide Rahmenstruktur errichtet, die auf drei Säulen basiert: Jeder Stützpunkt erhält eine Förderung von bis zu 1.500 € für die Anschaffung grundlegender Technik, die für die Aktivitäten der Di@-Lots:innen benötigt wird. Die Schulung für interessierte Personen, die sich als Di@-Lots:in engagieren möchten, wird durch das Institut für Medienpädagogik und Kommunikation Hessen e.V. gewährleistet, unter der Federführung des Hessischen Ministeriums für Familie, Senioren, Sport, Gesundheit und Pflege. Das Projekt startete im Juli 2021 mit sieben Di@-Lotsen-Stützpunkten. Ende 2023 waren es bereits 50 Stützpunkte und über 400 Di@-Lotsinnen und -Lotsen

Ein weiteres Beispiel sind die Digitallots:innen im Landkreis Donau-Ries. Sie sind ehrenamtliche Helfer, die älteren Menschen dabei helfen, die Welt der digitalen Technologie sicher zu entdecken und zu nutzen⁵. Ihr Angebot besteht aus niedrigschwelligen und ortsnahen Beratungsdiensten für Senioren, die kostenlos sind und in den jeweiligen Heimatorten stattfinden. Die Digitallots:innen erhalten eine Ausbildung, die Themen wie nützliche Alltags-Apps, die Besonderheiten der Seniorenwelt sowie Sicherheit und Datenschutz umfasst. Sie bieten Unterstützung beim Üben eines sicheren Umgangs mit digitalen Geräten und beim Kennenlernen von Apps für den Alltag. Digitallots:innen stehen dabei für persönliche Schulungen zur Verfügung, jedoch nicht für technische

Beratung oder Reparaturen. Ihr Einsatz erfolgt ausschließlich in öffentlichen Räumen vor Ort und nicht zu Hause. Die Verankerung der Digitallots:innen in lokalen Stützpunkten, ermöglicht eine bedarfsgerechte Koordinierung von Angebot und Nachfrage. Interessierte an der Tätigkeit als Digitallots:innen benötigen keine speziellen Voraussetzungen, sollten jedoch Kenntnisse im Umgang mit digitalen Medien und Geduld im Erklären mitbringen. Die Zeit und die Themenwahl für ihren Einsatz bestimmen sie selbst in Absprache mit den örtlichen Kooperationspartnern.

Um den Einzelhandel und die Gastronomie zu unterstützen, hat die Stadt Augsburg ebenfalls Digitallots:innen eingeführt⁶. Seit Juli 2021 haben Einzelhändler:innen und Gastronom:innen in Augsburg die Möglichkeit, zusammen mit Digitallots:innen eine maßgeschneiderte digitale Strategie für ihr Unternehmen zu entwickeln. Dieses kostenlose Angebot umfasst individuelle und persönliche Sprechstunden sowie Workshops und Seminare, die in kleinen, zielgruppenspezifischen Runden stattfinden. Dabei werden konkrete Themen behandelt, die insbesondere kleinere Betriebe ohne eigene Marketingexperten häufig beschäftigen: Welches Online-Medium ist das richtige? Was wird benötigt und wer kann erreicht werden? Auch Fragen zu Kosten, Zeitaufwand und der Nutzung von Tools werden geklärt. Das gemeinsame Ziel von Augsburg Marketing und Amore Augsburg ist es, Einzelhändler und Gastronomen genau dort abzuholen, wo sie stehen, sowie gemeinsam eine individuelle Digitalisierungsstrategie zu erarbeiten und umzusetzen. Das Angebot richtet sich an Inhaber von Einzelhandelsgeschäften und Gastronomiebetrieben im Stadtgebiet Augsburg, die Interesse an einer Teilnahme haben und wird unterstützt durch die IHK Schwaben.

Diese drei Beispiele zeigen Anwendungsmöglichkeiten für ehrenamtliche Digitallots:innen in der kommunalen Praxis. Unterstützungsangebote für Senior:innen helfen bei der gesellschaftlichen Teilhabe und dem Umgang mit den Alltags Herausforderungen im Zuge der Digitalisierung. Aber auch Angebote wie in Augsburg können dem Einzelhandel und der Gastronomie helfen, zukunftsfähig zu bleiben und von den Potenzialen der Digitalisierung zu profitieren, sowie mit Herausforderungen, beispielsweise dem Datenschutz, umzugehen.

⁴ Vgl. Di@-Lotsen, Miteinander in Hessen, <https://miteinander-in-hessen.de/projekte/di-lotsen>

⁵ Vgl. Landkreis Donau-Ries, <https://www.donau-ries.de/themen/digitalisierung/digitallotsen>

⁶ Vgl. Augsburg Marketing, <https://www.augsburg-marketing.de/digitallotse>

Digitallots:innen außerhalb der Verwaltung können nicht unbedingt eine vorhandene technische oder räumliche Infrastruktur nutzen. Um sie zu unterstützen, können Smartphones, Tablets oder Laptops durch die Kommunen zur Verfügung gestellt und die Nutzung von Räumlichkeiten angeboten werden. Auf diese Weise können zusätzliche finanzielle Belastungen ausgeschlossen und die Hürden für ein ehrenamtliches Engagement gesenkt werden.

5.3. Vernetzung von Digitallots:innen aus Verwaltung und Ehrenamt

Da die Digitalisierung natürlich nicht nur die Verwaltungen, sondern auch sämtliche Lebensbereiche der Bürgerschaft betrifft, ist der transparente und offene Umgang mit diesem Thema besonders wichtig. Verwaltungsleistungen müssen für alle Bürger:innen zugänglich sein und sollten daher barrierefrei gestaltet werden. Digitallots:innen können beim Abbau dieser Barrieren ein hilfreiches Instrument sein. Bisher wurden die Digitallots:innen innerhalb der Verwaltung und dem Ehrenamt als zwei getrennte Konzepte vorgestellt. Ein Zusammenbringen von Digitallots:innen aus dem Ehrenamt und der Verwaltung birgt allerdings sehr viel Potenzial. Zum einen können sich die ehrenamtlichen Digitallots:innen mit den Digitallots:innen aus der Verwaltung darüber austauschen welche Anforderungen sie an die für ihre Arbeit relevanten Verwaltungsvorgänge haben und wie diese am besten digitalisiert werden könnten. Dieser Austausch bietet großes Potenzial, um Bürgerinteressen bei der Digitalisierung von Verwaltungsleistungen besser berücksichtigen zu können und schafft auf der anderen Seite ein besseres Verständnis für die Herausforderungen der Verwaltung in der Gesellschaft.

Um diesen Austausch zu fördern, eignen sich beispielsweise halbjährliche oder quartalsweise Treffen von Digitallots:innen aus Verwaltung und Ehrenamt. Gerade für Kommunen bietet dies eine gute Gelegenheit, sich über die Anliegen ihrer Senioren, Einzelhändler, Gastronomen oder Vereine hinsichtlich der Digitalisierung zu informieren und gemeinsam nach Lösungen zu suchen. Aus diesen Treffen können hilfreiche Ideen entstehen, wie Verwaltungsdienstleistungen für Senior:innen noch besser zugänglich gemacht werden können oder wie neue digitale Anwendungen dabei helfen könnten, den Einzelhandel oder die Gastronomie für Senior:innen und andere Anspruchsgruppen attraktiv zu halten.

6 Beispiele aus der kommunalen Praxis

6.1. Kreisverwaltung Neustadt an der Waldnaab

Im Frühjahr 2024 hat der Landkreis Neustadt an der Waldnaab mit dem Aufbau eines Netzwerks von Digitallots:innen begonnen. Diesem Umsetzungsstart ging eine Planungs- und Konzeptionsphase voraus. Zunächst wurde über das Konzept beraten und im Rahmen eines LEGO® Serious Play®-Workshops mit Mitarbeitenden aus verschiedenen Organisationseinheiten erarbeitet, wie ein solches Netzwerk aussehen sollte und welche Rollen und Aufgaben idealerweise erfüllt werden sollten. Darauf aufbauend wurde in einem weiteren Workshop, zusammen mit den potenziellen Digitallots:innen, die genauere Ausgestaltung des Netzwerkes erarbeitet. Der Fokus lag dabei auf folgenden drei Hauptthemen: Aufgaben der Digitallots:innen, Vernetzung innerhalb der Verwaltung, Kompetenzaufbau und Wissenstransfer.

Als Aufgaben der Digitallots:innen wurden beispielsweise definiert: das Suchen nach Synergieeffekten, ein Sprachrohr sein für Anliegen, die Angst vor der Digitalisierung nehmen, und die Moderation zwischen den Sachgebieten übernehmen. Jedoch gehörten die IT-Umsetzung oder die ausführliche Schulung von Kolleg:innen nicht zu diesen Aufgaben. Dass Digitallots:innen in diesem Fall keine ausführlichen Schulungen übernehmen sollten, bedeutet allerdings nicht, dass sie sich mit den Anwendungen in ihrem Arbeitsbereich nicht auskennen, um Kolleg:innen bei Fragen zu unterstützen. Es geht lediglich darum, dass diese Unterstützung in keinem Zusammenhang mit professionellen Schulungen und Fortbildungsangeboten steht und diese nicht ersetzen soll. Die erhofften Veränderungen, die durch diese Rolle ausgelöst werden sollen, sind: die Weitergabe von Erfahrungen, eine schnellere und bedürfnisorientiertere Problemlösung, ein gebündelter Informationsfluss und eine effizientere Einlernphase. Als weiterer Vorteil wird das Aufbrechen von Strukturen und Hierarchien gesehen sowie ein reibungsloserer und einfacherer Ablauf von Vorgängen.

Auch die Vernetzung untereinander wurde ausführlich erarbeitet. Dabei war es den Teilnehmenden wichtig, ein organisiertes Netzwerk zu entwickeln, welches auf die Struktur der Verwaltung passt. Dabei stellten sich regelmäßige Treffen und ein Stammtisch zum ungezwungenen Austausch als

geeignete Formate heraus. Dabei sollte das Netzwerk zum Wissensaustausch und Wissensmanagement dienen, um einen Überblick darüber zu haben, wer was kann und Wissen nicht verloren geht. Für eine langfristige Tragfähigkeit des Netzwerkes waren den Teilnehmenden die Einbindung der Führungskräfte sowie klar eingeplante Zeit für den Austausch wichtig. Hinsichtlich des Kompetenzaufbaus und des Wissenstransfers, stellten sich Teamwork und Zusammenhalt als wichtig heraus. Bedürfnisse sollten analysiert und entsprechende Schulungsmöglichkeiten angeboten werden. Empathie und Freiheit bei der eigenen Arbeit spielten genauso eine Rolle wie klare Kommunikation und ein Bottom-up Ansatz beim Aufbau des Digitallots:innen-Netzwerkes.

Nach diesem umfangreichen Workshop bestehen die nächsten Schritte in der Analyse des Kompetenzbedarfs und den entsprechenden Schulungen, parallel zur Etablierung erster Bestandteile des Netzwerkes und weiterer Treffen. Neustadt an der Waldnaab eignet sich als sehr gutes Beispiel für einen gelungenen Start bei der Einführung von Digitallots:innen und veranschaulicht sehr gut anhand eines Praxisbeispiels die in den vorherigen Abschnitten besprochenen theoretischen Grundlagen.

6.2. Stadtverwaltung Konstanz

Das Konzept der Digitallots:innen startete im Sommer 2019 im Rahmen des Förderprogramms "Gemeinden, Städte und Landkreise 4.0 - Future Communities" des Innenministeriums Baden-Württemberg und wurde von Anfang an von der Universität Konstanz wissenschaftlich begleitet. Zu Beginn des Projektes wurden interessierte Digitallots:innen in fast allen Bereichen gesucht und ausgewählt. Entweder meldeten sich die Personen freiwillig für diese Rolle, oder sie wurden ausgewählt, oder die Führungskraft übernahm die Rolle selbst. Im ersten Jahr wurden insgesamt vier Workshops zur Ausarbeitung des Konzeptes und dem Aufbau von Kompetenzen veranstaltet. Der erste Workshop beschäftigte sich unter dem Namen Teambuilding mit der Vernetzung untereinander, der Klärung von Rollen und Aufgaben sowie den Herausforderungen. Im zweiten Workshop wurde Grundwissen, vor allem zum Thema E-Government, vermittelt. Im dritten Workshop wurde die erste konkrete Maßnahme beschlossen:

zukünftig soll die Reisekostenabrechnung digital gestaltet werden. Im vierten Modul führen die Digitallots:innen aus Konstanz nach Heilbronn, um in den interkommunalen Austausch zu treten.

In den Folgejahren wurden weitere Fachvorträge über Themen wie „Digitalisierung in öffentlichen Verwaltungen“ oder „Klimaschutz und Austauschformate“ sowie eine Partnerschaft mit der Stadt Heilbronn etabliert. Beispielsweise wurde ab dem Jahr 2020 „Meet & Learn“ eingeführt. Dabei tauschen sich im Rahmen von Online-Treffen die Digitallots:innen regelmäßig über ihre Arbeit und zukünftige Herausforderungen aus. Dieser Austausch wird durch Inputvorträge bereichert. Außerdem wurde im Jahr 2022 das „Lunch & Learn“ Format eingeführt. Hier können sich nicht nur die Digitallots:innen, sondern auch die gesamte Stadtverwaltung treffen, um sich über das Thema Smart City und die intelligente Vernetzung der Stadt Konstanz austauschen. Außerdem fanden immer wieder Workshops, beispielsweise zu den Themen Resilienz oder Registermodernisierung, statt. Die Stadt Konstanz veröffentlicht jedes Jahr einen Jahresbericht über die Arbeit der Digitallots:innen⁷. Diese sind abrufbar unter diesem Link: <https://www.konstanz.de/digital/moderne+verwaltung/digitallotsen/jahresberichte>

6.3. Stadtverwaltung Göppingen

Im Jahr 2023 hat die Stadt Göppingen Digitallots:innen in den verschiedenen Bereichen der Stadtverwaltung eingeführt. Durch dieses Format soll die Digitalisierung aktiv in Angriff genommen werden und die Mitarbeitenden beim digitalen Wandel nicht nur mitgenommen, sondern auch aktiv in die Mitgestaltung einbezogen werden. Um den Digitallots:innen die notwendige Qualifizierung mit auf den Weg zu geben, haben diese eine dreitägige Schulung zu Cybersicherheit, Anforderungen der digitalen Arbeitswelt und Prozess- und Projektmanagement besucht. Neben ihrer Qualifizierung bringen sie auch ihre eigenen Ideen ein und hören sich in ihrem direkten Arbeitsumfeld nach Bedürfnissen und möglichen Synergieeffekten um. Die Möglichkeit, im Rahmen des Digitallots:innen-Netzwerk etwas zu bewegen und sich mit anderen Kolleg:innen, die ebenfalls die Digitalisierung in der Verwaltung voranbringen wollen, in Austausch zu treten, war für

viele eine große Motivation, um mitzumachen. Der Wunsch, anderen Mitarbeitenden zu helfen und ihnen den Mehrwert der Digitalisierung näher zu bringen, spielte ebenfalls eine Rolle. So fand sich in der Stadtverwaltung Göppingen eine heterogene Gruppe aus Führungskräften und Angestellten sowie älteren und jüngeren Mitarbeitenden zusammen, die gemeinsam das Netzwerk der Digitallots:innen etabliert hat und stetig weiterentwickelt.

Für die Etablierung und Weiterentwicklung des Netzwerkes sind Veranstaltungsformate, gemeinsame Treffen und die Kommunikation nach außen sehr wichtig. Einmal im Quartal wurde deshalb ein Treffen aller Digitallots:innen vereinbart, um sich in diesem Rahmen über aktuelle Entwicklungen und Themen auszutauschen und zu beraten. Zusätzlich finden immer wieder Veranstaltungen zu spezifischen Themen oder zur Strategiereflection statt. Die Kommunikation solcher Veranstaltungen und der Arbeit der Digitallots:innen durch das Auslegen von Flyern oder die Kommunikation interner Foren oder des Internets ist wichtig, um Sichtbarkeit zu generieren und neue Personen zum Mitmachen anzuregen.

6.4. Landkreis Uelzen

Gerade im ländlichen Raum stellt die schnelle digitale Transformation viele Menschen vor große Herausforderungen, bietet aber auch in besonderer Weise Möglichkeiten, um vom digitalen Wandel und neuen Technologien zu profitieren. Neue Technologien können zu einem entscheidenden Bestandteil der ländlichen Daseinsvorsorge werden. Um Problemen der Bürger:innen mit der Digitalisierung zu begegnen und ihre Potenziale im vollen Umfang zu nutzen, hat die Stadt Uelzen das Projekt der Digitallots:innen gestartet. Dieses soll Bürger:innen bei der Nutzung digitaler Angebote unterstützen.

Zu diesem Zweck wurde durch die Kreisvolkshochschule Uelzen Lüchow-Dannenberg eine Fortbildungsreihe entwickelt. An diesem kostenlosen Angebot können interessierte Bürger:innen teilnehmen und sich zur/zum Digitallots:in ausbilden lassen. Nachdem die Digitallots:innen die Fortbildungsreihe durchlaufen haben, soll es ihnen möglich sein, ihr neues Wissen an andere Bürger:innen weiterzugeben. Zu Beginn des Projektes wurden zehn Fortbildungsmodul-

⁷ Vgl. Stadt Konstanz (2022): Jahresbericht Digitallotsen der Stadt Konstanz, https://www.konstanz.de/site/Konstanz-Microsites/get/documents_E2124702938/konstanz/Dateien/Digital/Pdfs/Jahresbericht%20Digitallotsen%202022.pdf

gearbeitet. Jedes dieser Module beleuchtet einen Themenbereich der digitalen Transformation. Die Module befassen sich bspw. mit der Softwareentwicklung, Augmented Reality oder der digitalen Bürgerbeteiligung. Im Jahr 2022 wurden sechs weitere Module vorgestellt, die sich bspw. mit Fitness-Tracking, künstlicher Intelligenz und dem Arbeiten in der Zukunft auseinandersetzen. Die angebotenen Module sind für die angehenden Digitallots:innen kostenlos und sollen den Digitallots:innen dabei helfen, ihre Vernetzung und ihr Bewusstsein für die Bedürfnisse in den Dörfern und Gemeinden des Landkreises zu nutzen, um vermitteln zu können und so die digitale Entwicklung direkt in ihrem Heimatort voranzutreiben.

Der Landkreis Uelzen nutzt die Plattformlösung „kuubu“ für die Vernetzung zwischen Digitallots:innen und Menschen, die Hilfe bei der Nutzung digitaler Angebote benötigen. Hier können sie sich über ehrenamtliche Angebote informieren

und im Anschluss daran Kurse, Telefonate oder persönliche Treffen vereinbaren. Auf der anderen Seite soll ein niedrigschwelliges Angebot für ehrenamtlich engagierte Bürger:innen geschaffen werden. Auf diese Weise soll ein Raum für die digitale Bürgerhilfe geschaffen und den Bürger:innen der praktische Nutzen der Digitalisierung nähergebracht werden.

Dieser Online-Dienst wurde im Rahmen des Modellprojektes „Smarte.Land.Regionen“, gefördert durch das „Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft“ (BMEL), entwickelt. Mit „kuubu“ soll der Austausch von Wissen zwischen privaten Personen und Organisationen ermöglicht werden. Diese können auf der Plattform Wissenspakete entwickeln und erstellen. Das Angebot wird als Onlineportal und als App zur Verfügung stehen. Eine erste Testversion wurde bereits durch Fraunhofer IESE aufgesetzt. Die Plattform kann zukünftig auch von anderen Kommunen genutzt und an ihre spezifischen Bedürfnisse angepasst werden.

7 Erste Schritte in der Umsetzung

7.1. Aufbau eines Netzwerks Digitallots:innen unter Anwendung der Methode mit LEGO® Serious Play®

Mit der kreativen und interaktiven Methode LEGO® Serious Play® können großartige Workshops zur gemeinsamen und partizipativen Konzeptentwicklung für Digitallots:innen in Kommunen gestaltet werden – wie im folgenden Beispiel aus dem Landkreis Neustadt a.d. Waldnaab.

Aber was genau ist eigentlich LEGO® Serious Play®?

Durch den Einsatz von LEGO® -Steinen werden die Teilnehmenden ermutigt, ihre Gedanken und Ideen auf eine spielerische Weise auszudrücken. Die Haptik und das visuelle Element fördern nicht nur die Kreativität, sondern ermöglichen auch eine tiefere Reflexion über die Konzepte der Digitallots:innen. Hierfür ist es sinnvoll, Personen aus allen tatsächlich und potenziell am Netzwerk beteiligten Bereichen zu einem gemeinsamen Workshop einzuladen. Nach einem kompakten Impulsvortrag darüber, was Digitallots:innen überhaupt sind und welchen Mehrwert sie bringen, kann direkt mit der Konzeption des Netzwerks begonnen werden.

Die Teilnehmenden können mithilfe der LEGO®-Modelle ihre Vorstellungen von Digitallots:innen erstellen, angefangen

von den Aufgaben und Verantwortlichkeiten bis hin zu den gewünschten Qualitäten und Fähigkeiten. Diese physischen Modelle dienen nicht nur als Gesprächsanreiz und -grundlage, sondern fördern auch die Teamkollaboration, da sie dazu beitragen, komplexe Konzepte auf eine greifbare und leicht verständliche Ebene zu bringen. Die Methode ermöglicht es den Teilnehmenden, auf spielerische Weise verschiedene Szenarien zu erkunden, Herausforderungen zu identifizieren und gemeinsam nach Lösungen zu suchen. Darüber hinaus schafft die offene und inklusive Natur von LEGO® Serious Play® eine positive Atmosphäre, in der alle Teilnehmenden aktiv einbezogen werden können. Insgesamt eignet sich LEGO® Serious Play® als kraftvolles Werkzeug, um die Konzeption und Einführung von Digitallots:innen auf eine partizipative und effektive Weise zu unterstützen. Das daraus entstandene Konzept, basierend auf den Anforderungen und Bedürfnissen der verschiedenen Bereiche, kann im Anschluss in konkrete nächste Handlungsschritte überführt werden.

Welche Ergebnisse können im Rahmen eines Workshops mit der Methode LEGO® Serious Play® erzielt werden?

Konkrete Ergebnisse im Rahmen des Workshops, können beispielsweise die Darstellung der Rolle der Digitallots:innen sein, die Priorisierung der nächsten Arbeitsschritte und

Anliegen wie beispielsweise die erforderliche Unterstützung der Führungskräfte in der Kommune oder die Analyse erforderlicher Qualifikationen zur Unterstützung der Kollegen:innen. Genauso können erste Formate zur Förderung des Netzwerks an Digitallots:innen, wie beispielsweise regelmäßige Treffen, festgelegt und mit der Auswahl der Digitallots:innen der jeweiligen Bereiche begonnen werden. Auch könnten die Teilnehmenden des Workshops das Konzept der Digitallots:innen in ihre Bereiche kommunizieren und sich unter

ihren Kolleg:innen nach eventuellen Bedürfnissen umhören.

Die aufgeführten Bilder stammen aus einem LEGO® Serious Play®-Workshop im Landkreis Neustadt an der Waldnaab. Dabei sollten die Teilnehmenden ein Modell der perfekten Digitallots:innen in der Landkreisverwaltung bauen. Auf den Bildern sind das fertige Bauergebnis des Workshops und Ausschnitte aus der anschließenden Dokumentation dargestellt. Die hier aufgeführte Abbildung 13 zeigt das gebaute Modell.



Abb. 13 – LEGO® Serious Play®-Workshop

Abbildung 14 zeigt das Modell aus Vogelperspektive und Nahaufnahmen der jeweiligen Ausschnitte. Dabei wurden die jeweiligen Lego-Modelle mit Notizzetteln beschriftet und in Textfelder übertragen, damit man auch längere Zeit nach dem Workshop noch nachvollziehen kann, was die einzelnen Modelle bedeuten.



- Lotsen in den Teams (Vergütung/Stundenlohn)
- Zahnräder = Arbeitsstruktur-/abstimmung bei Lots:innen
- Plattform – strukturierte Datenansprechpartner
- Digitaler Lots:in hat den Rundumblick und „mehrere Köpfe“
- Leuchtturm steht für Ziel

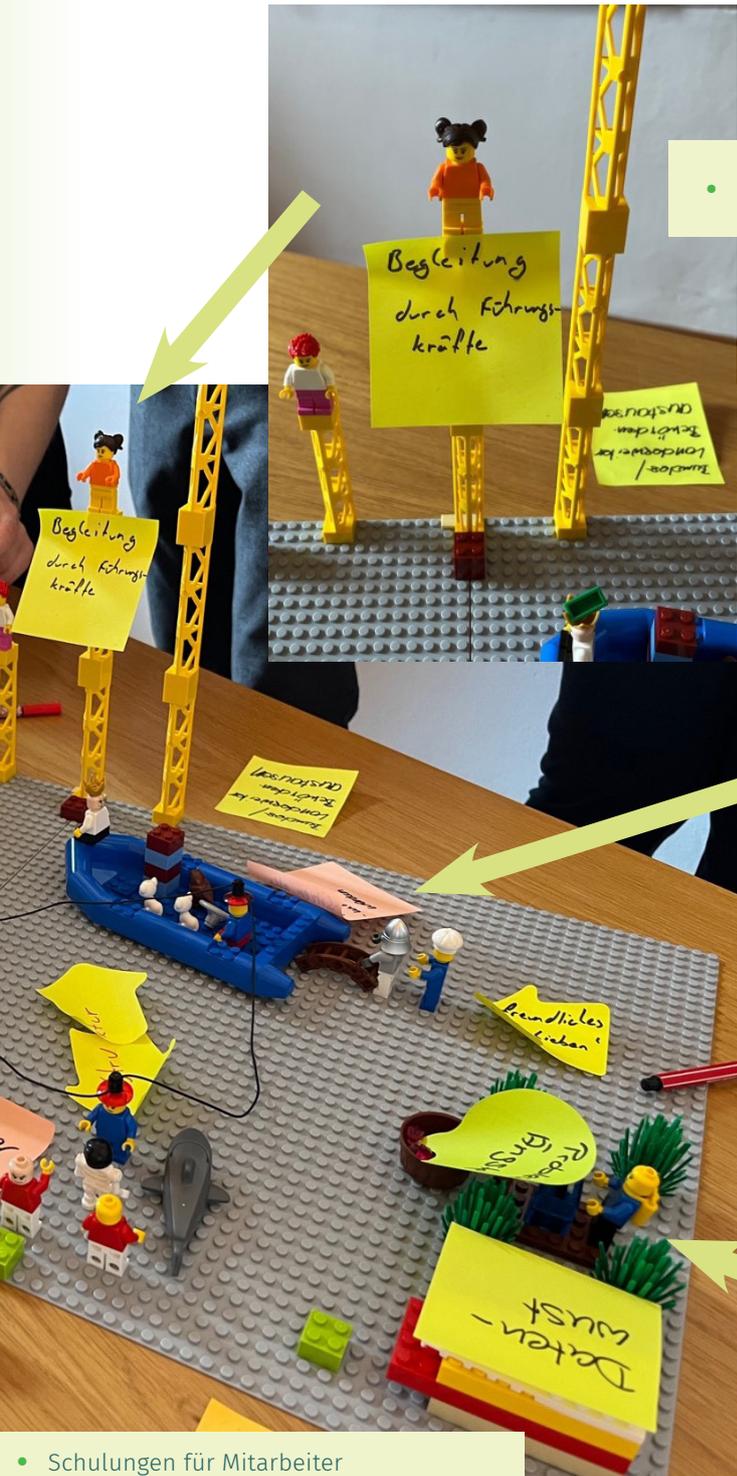


- Netzwerk nach Außen

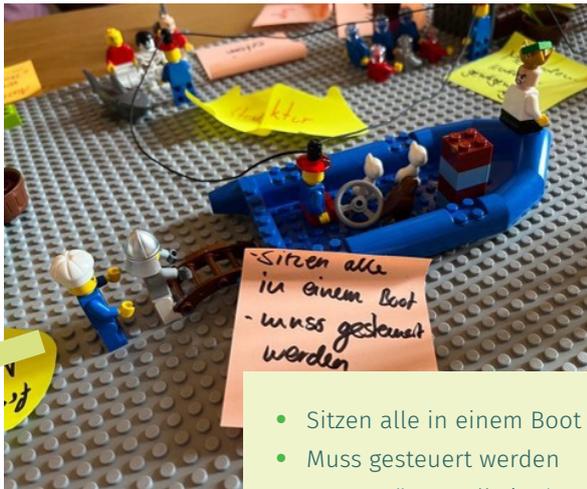


- Methodenkoffer + genügend Budget

Abb. 14 – LEGO® Serious Play®-Bauabschnitte



- Begleitung durch Führungskräfte



- Sitzen alle in einem Boot
- Muss gesteuert werden
- Leute müssen alle in das Boot geholt werden



- Datenwust muss bewältigt werden
- Probleme und Ängste müssen berücksichtigt und abgebaut werden

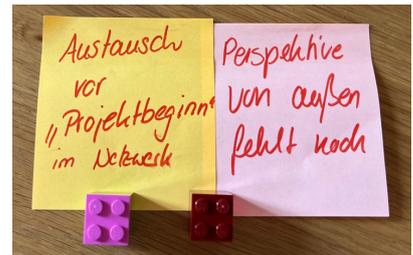
- Schulungen für Mitarbeiter
- Skeptiker intern/extern
- Beratung für Bürger
- Digitale Kompetenzen in den Gemeinden?
- Strukturen



**Lotsen in den Teams
(Vergütung/Stundenanteil) (3)**



**Schulungen (5)
Skeptiker überzeugen (1)**



**Austausch vor „Projektbeginn im Netzwerk“ (1)
Perspektive von außen fehlt noch (1)**



**Plattform strukturieren-
Ansprechpartner (3)
Arbeitsstruktur/ -abstimmung (2)**



Netzwerk nach außen (4)



Begeisterung (2)

Anliegen	Bewertung
Schulungen	5
Netzwerk nach außen	4
Plattform strukturieren-Ansprechpartner	3
Lotsen in den Teams (Vergütung/Stundenanteil)	3
Begeisterung	2
Arbeitsstruktur/ -abstimmung	2
Austausch vor „Projektbeginn im Netzwerk“	1
Perspektive von außen fehlt noch	1
Skeptiker überzeugen	1

Abb. 15 – LEGO® Serious Play®-Abstimmung über Modellbestandteile

Abbildung 15 zeigt die Ergebnisse der Abstimmung über die einzelnen Modellbestandteile. Die Teilnehmenden hatten nach Fertigstellung des Modells die Möglichkeit, über die Priorisierung der erarbeiteten Anliegen abzustimmen. In diesem Fall wurde das Angebot von Schulungen und die Vernetzung mit anderen Verwaltungen am höchsten priorisiert. Zusätzlich sollten die Digitallots:innen als Netzwerkstrukturierter Ansprechpartner:innen zur Verfügung stehen und ein bestimmtes Stundenkontingent bekommen.

7.2. Wie gelingt der Aufbau eines Netzwerks aus Digitallots:innen?

Die zentrale Ressource beim Aufbau eines Netzwerks für Digitallots:innen ist Zeit. Ein solches Netzwerk lässt sich nicht über Nacht etablieren, sondern erfordert die Ausarbeitung eines umfassenden Konzepts, das den individuellen Anforderungen gerecht wird. Gleichzeitig müssen die Digitallots:innen sorgfältig ausgewählt und auf ihre Rolle vorbereitet werden. Die Bereitschaft der Digitallots:innen, sich Zeit zu nehmen, um an Workshops und Treffen teilzunehmen und sich fortzubilden, ist entscheidend.

Da Arbeitszeit immer auch mit Kosten verbunden ist, stellt sich automatisch die Frage nach der Verfügbarkeit dieser Ressource. Wie bereits vorgestellt, steht den Botschafter:innen und Mentor:innen in der Regel kein zusätzliches Zeitbudget für ihre Tätigkeit zur Verfügung. Daher ist sicherzustellen, dass die Aufgaben im Rahmen der regulären Arbeitszeit erfüllt werden können. Bei Digitalisierungsmanager:innen stellt sich die Frage, wie viel Zeit für die jeweilige Aufgabe zur Verfügung gestellt werden sollte. Ist eine Vollzeitstelle erforderlich, oder reichen 70, 60 oder 50 Prozent aus? Zusätzlich müssen Fragen zur technischen Ausstattung geklärt werden. Sind alle benötigten Geräte vorhanden

oder müssen Investitionen getätigt werden? Um diese Fragen besser beantworten zu können, ist es ratsam, zunächst die Anforderungen an die Digitallots:innen zu klären, beispielsweise in einem Workshop.

Im Rahmen eines solchen Workshops können folgende Fragen geklärt werden:

- Wo können Digitallots:innen helfen?
- Wie sollen die Digitallots:innen erreichbar sein?
- Wie könnten sich die Digitallots:innen nach innen und außen vernetzen?
- Was wird von den Digitallots:innen erwartet?
- Was sollten Digitallots:innen tun und was nicht?
- Was wird benötigt, damit die Digitallots:innen auch angenommen werden?

Ist die Erwartungshaltung an die Digitallots:innen geklärt, lassen sich daraus konkrete Handlungsschritte ableiten. Dabei sollte es dann darum gehen, wie die Digitallots:innen untereinander kommunizieren, dass beispielsweise ein eigener Teams-Channel eingerichtet wird. Außerdem sollten die Digitallots:innen in einem Organigramm festgehalten und ihre Rolle über das Intranet oder Flyer nach außen kommuniziert werden. Da ein regelmäßiger Austausch wichtig ist, sollten zudem auf jeden Fall regelmäßige Treffen und Vernetzungsevents festgelegt werden.

Neben den Digitallots:innen innerhalb einer Verwaltungsorganisation, kann dieses Konzept auch auf die Bevölkerung und insbesondere das Ehrenamt ausgeweitet werden. Dabei werden Digitallots:innen gesucht, welche beispielsweise für das Ehrenamt oder ältere Menschen zuständig sind. Diese Aufgaben finden in der Regel unentgeltlich und auf freiwilliger Basis statt und sind deshalb überwiegend Digitalbotschafter:innen zuzuordnen. So könnten Ehrenamtliche, in ihrer Rolle als Digitallots:innen, als Ansprechperson für Vereine dienen, welche ihre digitale Präsenz durch Social Media erhöhen oder eine überarbeitete Website möchten. Gerade in Altenheimen könnten Digitallots:innen den ältesten unserer Gesellschaft helfen, so gut wie möglich an digitalen Innovationen teilzuhaben, indem sie ihnen entweder bei niederschweligen Funktionen wie der Suche auf Google, dem Bedienen eines Handys oder dem Versenden eines Bildes über WhatsApp helfen könnten oder aber auch bei der

digitalen Kommunikation mit Banken, Krankenhäusern und Pflegekassen. Diese Digitallots:innen sind nicht direkt in die Verwaltung integriert, könnten aber beratend herangezogen werden, wenn es darum geht, bestimmte digitale Angebote der Bevölkerung zugänglich zu machen. Daraus ergibt sich auch, dass es für die Digitallots:innen außerhalb der Verwaltung eigene Vernetzungsformate und Schulungsangebote geben sollte, um ihr Potenzial zu fördern und zu nutzen.

Gutes Onboarding für angehende Digitallots:innen:

Für die Einführung in die neue Rolle ist ein gutes Onboarding für die angehenden Digitallots:innen hilfreich. Dabei sollten die Rollen verständlich erklärt und die damit verbundenen Zuständigkeiten abgesteckt werden. Je nach Bedarf der einzelnen Digitallots:innen, sollten individuelle Schulungsmöglichkeiten angeboten werden. Gerade in der Einführungsphase der Digitallots:innen in einer Organisation kann die Veranstaltung von Workshops für alle angehenden Digitallots:innen ein geeigneter Weg sein. Falls bereits Digitallots:innen etabliert wurden, können auch erfahrenere Kolleg:innen große Teile der Einarbeitung übernehmen. Ehrenamtliche Digitallots:innen außerhalb der Verwaltung können entweder an den Workshops beteiligt oder je nach Thema separat in eigenen Workshops oder Schulungen eingeführt werden. Diese Formate können entweder als Blöcke oder modular angeboten werden, um besser auf die Bedürfnisse der Ehrenamtlichen einzugehen.

Qualifizierung und Weiterbildung:

Zusätzlich bieten einige Bundesländer auch spezielle Schulungen, Förderungen und Kostenübernahmen für Digitallots:innen an. Je nach Bedarf kommen diese Angebote vor allem für Mentor:innen oder Digitalisierungsmager:innen in Frage, da diese oft über mehrere Tage stattfinden. Solche Schulungen vermitteln den Teilnehmenden die nötigen Basisqualifikationen und ein klareres Verständnis über ihre zukünftige Rolle als Digitallots:in. Ein weiterer Vorteil ist, dass die Teilnehmenden eines solchen Lehrganges die Möglichkeit haben, erste Kontakte zu schließen und ein eigenes Netzwerk aufzubauen⁸.

Zur Erfassung der konkreten Bedarfe eignet sich die Anwendung des Kompetenz-Checks.

⁸ Vgl. Städtetag Baden-Württemberg, <https://www.staedtetag-bw.de/Stadt-Land-Stark-/Zukunftsmacher/Kommunale-Digitallotsen/index.php?object=tx,3335.8594.1&NavID=3335.161&La=1>

Quellen

Digitallotse. (n.d.): **Augsburg Marketing**. Abgerufen am 20. April 2024, von <https://www.augsburg-marketing.de/digitalotse>

Di@-Lotsen. (n.d.): **Miteinander in Hessen**. Abgerufen am 20. April 2024, von <https://miteinander-in-hessen.de/projekte/di-lotsen/>

Digitallotsen. (n.d.): **Landkreis Donau-Ries**. Abgerufen am 20. April 2024, von <https://www.donau-ries.de/themen/digitalisierung/digitallotsen>

digitalakademie@bw. (2020): **Auswertung – Umfrage kommunale Digitallotsen zum aktuellen Sachstand**.

Fraunhofer IESE. (2023): **Digitalisierungskompetenzen und Kompetenzaufbau für Smarte Landkreise**. Abgerufen am 20. April 2024, von <https://www.toolset-landkreise.digital/wp-content/uploads/sites/12/2023/05/Digitalisierungskompetenzen-und-Kompetenzaufbau-fuer-Smarke-Landkreise.pdf>

Fraunhofer IESE. (2022): **Innovative Formate für Smarte Landkreise: Design Thinking (User Story & Persona)**. Abgerufen am 20. April 2024, von https://www.toolset-landkreise.digital/wp-content/uploads/sites/12/2023/09/5-1_SLR_DeliverableX_Werkzeugkoffer_Design-Thinking.pdf

Stadt Konstanz. (2022): **Jahresbericht Digitallotsen der Stadt Konstanz**. Abgerufen am 20. April 2024, von https://www.konstanz.de/site/Konstanz-Microsites/get/documents_E2124702938/konstanz/Dateien/Digital/Pdfs/Jahresbericht%20Digitallotsen%202022.pdf

Städtetag Baden-Württemberg. (n.d.): **Kommunale Digitallotsen**. Abgerufen am 20. April 2024, von <https://www.staedtetag-bw.de/Stadt-Land-Stark-/Zukunftsmacher/Kommunale-Digitallotsen/index.php?object=tx,3335.8594.1&NavID=3335.161&La=1>

Abbildungen

Abb. 1 – **Stufenmodell für Digitallots:innen**

Abb. 2 – **Rollenprofile der Digitallots:innen**

Abb. 3 – **Übersicht der 4 Hauptkategorien des Kompetenzrads**

Abb. 4 – **Unterkategorien des Kompetenzrads**

Abb. 5 – **Persona Canvas Digitalisierungsmanager:in**

Abb. 6 – **Kompetenzrad Digitalisierungsmanager:in**

Abb. 7 – **Persona Canvas Mentor:in**

Abb. 8 – **Kompetenzrad Mentor:in**

Abb. 9 – **Persona Canvas Botschafter:in 1**

Abb. 10 – **Persona Canvas Botschafter:in 2**

Abb. 11 – **Kompetenzrad Botschafter:in**

Abb. 12 – **Persona Canvas ehrenamtliche Botschafter:in**

Abb. 13 – **LEGO® Serious Play®-Workshop**

Abb. 14 – **LEGO® Serious Play®-Bauabschnitte**

Abb. 15 – **LEGO® Serious Play®-Abstimmung über Modellbestandteile**

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

Fraunhofer-Platz 1
67663 Kaiserslautern

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



City & Bits GmbH

Schreinerstraße 56
10247 Berlin

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



neuland21 e.V.

Klein Glien 25
14806 Bad Belzig

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



Prognos AG

Goethestraße 85
10623 Berlin

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



Juni 2024