

Rollenvielfalt der Digitallotsen: Lektionen aus der Stadt Moers

Digitallotsen als Multiplikatoren und Wegbereiter spielen beim Gelingen des Wandels in der Verwaltung eine entscheidende Rolle. Ihre Aufgabe ist vielschichtig: Sie informieren, beraten und fördern Innovation – oft ohne klar definiertes Rollenbild.

Verfasst von

Michael Schmidt

Der Autor ist Absolvent des Studiengangs Master of Public Administration (MPA) der Universität Kassel und als Mitarbeiter im Personal- und Organisationsamt der Stadt Wetzlar unter anderem für die Digitalisierung zuständig.

Dr. Caroline Fischer

Die Autorin ist Assistenzprofessorin für öffentliche Verwaltung und digitale Transformation an der Universität Twente (Niederlande).

Stephan Bernoth

Der Autor leitet die Stabsstelle Digitalisierung bei der Stadt Moers.

Der fortschreitenden Digitalisierung und dem damit einhergehenden digitalen Wandel steht ein Großteil der Mitarbeitenden der öffentlichen Verwaltung skeptisch gegenüber (Stember/Hasenkamp, 2019). Sogenannte Change Agents haben im Zuge dessen eine bedeutende Rolle: Sie sollen diese Skepsis abfangen und für Veränderungen begeistern. Change Agents sind Personen oder Gruppen, die in einer Organisation Veränderungen initiieren, planen oder umsetzen (Caldwell, 2003). Sie können Führungskräfte, externe Beratende oder Mitarbeitende sein, die durch ihre Position oder Expertise befähigt sind und die Motivation mitbringen, an Veränderungen mitzuwirken.

Die Wissenschaft kennt unterschiedliche Typen von Change Agents mit spezifischen Funktionen, formellen und informellen Rollen (siehe Tabelle Seite 42). Eine Art von Change Agents, die der-

zeit in der deutschen Verwaltung immer mehr Verbreitung findet, sind die sogenannten Digitallotsen (Fischer/Breaugh, 2024). Dabei handelt es sich um Verwaltungsmitarbeitende, die digital versiert und motiviert sind, als Multiplikatoren und Promotoren für den digitalen Wandel aufzutreten. Sie sollen so die Vorbehalte und Ängste der anderen Mitarbeitenden abbauen, in Digitalisierungsbelangen unterstützen und letztlich ein gemeinsames Digitalisierungsverständnis schaffen (Hahn/Krellmann, 2022).

Digitallotsinnen und -lotsen starten in ihre neue Funktion oft ohne eine explizite Aufgabenbeschreibung und ohne ein klares Rollenbild, beides ist also nicht top-down vorgegeben. Ziel ist es meist vielmehr, jeden Digitallotsen seine Rolle individuell entwickeln zu lassen. Weil in den jeweiligen Abteilungen die Bedürfnisse der Mitarbeitenden im Wandel und der Stand der Digitalisierung oft so un-

Kompakt

- Digitallotsinnen und -lotsen spielen eine zentrale Rolle in der digitalen Transformation der Verwaltung, indem sie als Multiplikatoren Wissen vermitteln, Orientierung geben und Mitarbeitende für den digitalen Wandel sensibilisieren.
- Durch ihre beratenden und unterstützenden Tätigkeiten schaffen Digitallotsen ein Umfeld, das die Entstehung und Verbreitung innovativer Ideen fördert.
- Digitallotsen agieren bislang primär in informierenden und beratenden Funktionen, während eine stärkere aktiv gestaltende Rolle durch strukturelle Hindernisse begrenzt wird.

Typen von Change Agents in der wissenschaftlichen Literatur

Typ	Hauptaufgabe	Fokusbereich	Quelle
Key Change Agent	Initiierung und Förderung strategischer Veränderungen	Strategischer Wandel	Caldwell, 2003
Demonstrator	Unterstützung und Vorantreiben des Wandels in Organisationsbereichen	Organisationseinheiten	
Patron	Bereitstellung personeller/ finanzieller Ressourcen	Ressourcenbereitstellung	Ottaway, 1983
Defender	Verteidigung des Wandels und Bearbeitung der Folgen auf operativer Ebene	Operative Umsetzung	
Internal Change Implementor	Umsetzung und Verankerung von Veränderungen in Strukturen und Abläufen	Organisation und Abläufe	
Informeller Change Agent	Vermittlung von Wissen, Verbreitung neuer Ideen und Motivation der Mitarbeitenden	Mitarbeitermotivation	Jagodick et al., 2009
IKT Change Agent	Bindeglied zwischen Einheiten und externen Anbietern; Technologieprojekte	Technologie und Beratung	
Personal-Change-Technology-Change Agent	Förderung von Moral und Motivation der Mitarbeitenden	Mitarbeiterwohlbefinden	Lunenburg, 2010
Organization-Development-Change Agent	Förderung kultureller Veränderungen	Organisationskultur	

Die hier genannten Typen werden teilweise noch durch Untertypen spezifiziert, zum Beispiel können informelle Change Agents als Brückenbauer, Gatekeeper oder Experten agieren; Quelle: Eigene Darstellung der Autoren und der Autorin

terschiedlich sind, sorgt diese Flexibilität letztlich für Passfähigkeit. Gleichwohl ist es wichtig zu analysieren, welche Typen von Digitallotsen sich in der Praxis herausgebildet haben und wie erfolgreich sie sind. Aus diesen Ergebnissen können künftige Digitallotsen lernen, welche Verhaltensweisen besonders erfolgversprechend sind, und Digitallotsenprogramme können ihre Trainings hieran ausrichten.

Digitallotsen kommen aus allen Verwaltungsbereichen

Die Moerser Digitallotsinnen und -lotsen sind Mitarbeitende aus allen Bereichen der Verwaltung, die sich aus eigenem Engagement heraus mit digitalen Themen befassen. Sie sind die Gestaltenden von Digitalisierung in ihrer jeweiligen Organisationseinheit und damit fachliche Ansprechpersonen für Führungskräfte, Kolleginnen und Kollegen sowie die Stabsstelle Digitalisierung der Stadt. Sie sind außerdem digitale Pioniere, die in kollaborativer Arbeit in aufgabenspezifischen Teams Erfahrungen sammeln und so aktiv zur Veränderung beitragen. Das erforderliche Grundwissen erhalten die Digitallotsen in einer

eigens konzipierten Reihe von Workshops, die den Fokus auf Teambuilding, digitales Grundlagenwissen, Methodenkompetenz und interkommunalen Austausch legen.

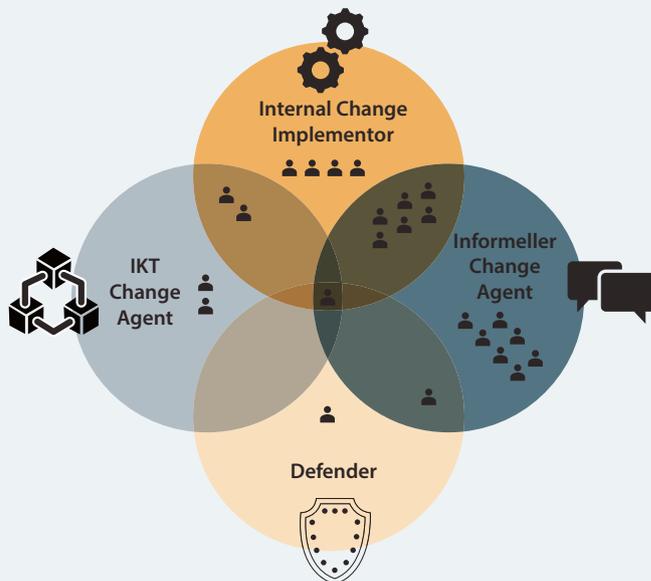
Die Lotsinnen und Lotsen haben zwischen Februar 2022 und Mai 2023 an einer Tagebuchstudie teilgenommen, um über ihre Motivation, Aktivitäten sowie ihre Erfolge und Herausforderungen zu berichten (siehe auch Fischer/Breugh, 2024). Durchgehend machten 24 der insgesamt 36 Digitallotsen bei dieser zweiwöchentlichen Erhebung mit. Die Analyse des Datenmaterials hat gezeigt, dass die einzelnen Digitallotsen unterschiedlichen Typen von Change Agents aus der wissenschaftlichen Debatte entsprechen. Die Synthese dieser Typen liefert vielfältige Erkenntnisse über das Handeln und Wirken von Digitallotsen im Zuge der digitalen Transformation der öffentlichen Verwaltung (siehe Grafik oben).

Der Informelle Change Agent und der Internal Change Implementor sowie die Kombination aus beiden Typen dominieren in Moers. Digitallotsen, die dem **Informellen Change Agent** entsprechen, konzentrieren sich auf den Wissenserwerb zu digitalen Themen. Sie recherchieren selbst-

ständig Informationen und vernetzen sich mit anderen Fachbereichen und Digitallotsen. Zudem sind sie sehr motiviert, an verschiedenen Weiterbildungsformaten teilzunehmen. Neben dem Wissensaufbau ist diesen Digitallotsen wichtig, den Mitarbeitenden der Verwaltung Orientierung im digitalen Wandel zu bieten. Dabei agieren sie als Promotoren und fungieren als Ansprechpartnerinnen und -partner bei Fragen und Problemen. Besonders gut können diese Digitallotsen digitale Themen in verständlicher Weise vermitteln und so Ängste vor Veränderung abbauen. Die durchgeführte Untersuchung zeigt aber, dass die langfristige Integration ihrer Impulse in bestehende Strukturen weniger gut gelingt. Hierfür sind zusätzliche organisatorische Unterstützung und Ressourcen erforderlich.

Digitallotsen, die dem **Internal Change Implementor** entsprechen, sind vorwiegend darauf aus, den digitalen Wandel in der Organisation zu verankern. Dabei fokussieren sie sich jedoch weniger auf Strukturen und Prozesse. Vielmehr wollen sie den digitalen Wandel an sich in der Verwaltung verankern, indem sie die Mitarbeitenden befähigen und versuchen, die

Typen von Digitallotsen in der öffentlichen Verwaltung



n = 24, 🧑 steht für einen Digitallotsen, Überschneidungen im Diagramm zeigen hybride Typen an, Quelle: Eigene Darstellung der Autoren und der Autorin

Akzeptanz gegenüber dem digitalen Wandel zu steigern. Diese Digitallotsen agieren überwiegend in der Rolle eines Digitalisierungsberaters oder -ratgebers und informieren und beraten die Mitarbeitenden im digitalen Wandel. Ihnen gelingt es gut, Barrieren abzubauen und das Vertrauen in digitale Lösungen zu stärken, indem sie auf persönliche Ansprache und praxisnahe Unterstützung setzen. Die durchgeführte Untersuchung zeigt aber, dass sie bei der systematischen Integration von Digitalisierungsmaßnahmen in die Organisationsstruktur häufig weniger erfolgreich sind.

Die Digitallotsen, die Merkmale eines **Informellen Change Agents** und eines **Internal Change Implementors** vereinen, legen besonderen Wert auf kontinuierlichen Wissensaufbau und nutzen das erworbene Fachwissen, um Mitarbeitende in technischen und fachlichen Belangen zu unterstützen. Sie agieren als Digitalisierungsberater und -ratgeber und streben aktiv danach, Dynamiken für spezifische digitale Themen zu erzeugen. Besonders gut gelingt es ihnen, Brücken zwischen verschiedenen Fachbereichen zu schlagen und eine pragmatische, auf die Bedarfe der Mitarbeitenden zugeschnittene Unterstützung anzu-

bieten. Herausfordernd hingegen ist, langfristig eine Balance zwischen ihrer beratenden Rolle und eigenen operativen Aufgaben zu halten. Die Kombination dieser beiden Typen verdeutlicht, dass eine starre Rollenbeschreibung für Digitallotsen nicht ausreichend ist, denn Veränderungsprozesse erfordern situativ unterschiedliche Kompetenzen und Herangehensweisen, denen die Lotsen gerecht werden müssen.

Informelle Change Agents unter den Digitallotsen sind besonders erfolgreich, wenn es darum geht, Wissen auf- und Ängste abzubauen sowie Akzeptanz für digitale Veränderungen zu schaffen. **Internal Change Implementors** unter den Digitallotsen haben Erfolg, wenn der Fokus auf der nachhaltigen Verankerung des digitalen Wandels und der Befähigung der Mitarbeitenden liegt. Die Kombination beider Typen erweist sich als ideal, um sowohl kurzfristige Unterstützung als auch die langfristige Integration digitaler Transformation zu ermöglichen.

Gründe für die Fokussierung auf bestimmte Change-Agent-Typen liegen in den verschiedenen Barrieren und Herausforderungen, mit denen Digitallotsinnen und -lotsen bei der Ausübung ihrer Rolle

konfrontiert sind. So kämpfen viele Digitallotsen damit, ihre Rolle zusätzlich zu ihren originären Aufgaben wahrzunehmen, was zu zeitlichen Engpässen führt. Diese Faktoren verhindern, dass ein Großteil der Digitallotsen stärker als Antreiber oder Begleiter der digitalen Transformation agieren kann. Letztlich wird von den Digitallotsen selbst auch die intendierte Rollenoffenheit kritisiert. Sie geben an, dass ihnen konkrete Aufgaben gefehlt haben und eine klare Rollenbeschreibung geholfen hätte, unter anderem auch, um sich bei ihren Führungskräften durchzusetzen. Die Stadt Moers formuliert gerade dies auch als Lesson Learned: In Zukunft braucht es Rollenworkshops nicht nur für Digitallotsen, sondern insbesondere auch für die Führungskräfte, die ein starkes Tool momentan (noch) nicht effizient (genug) einsetzen.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Digitallotsinnen und -lotsen eine wesentliche Rolle in der digitalen Transformation der öffentlichen Verwaltung einnehmen. Dabei weisen sie unterschiedliche Rollen und Verhaltensweisen auf. Im untersuchten Fall sind sie überwiegend damit beschäftigt, die Mitarbeitenden zu informieren, zu beraten oder ihnen Orientierung zu geben. Zusätzlich fördern sie ein Umfeld, das die Entstehung und Verbreitung innovativer Ideen unterstützt und somit den Innovationsprozess innerhalb der Verwaltung vorantreibt. Allerdings wird deutlich, dass Digitallotsen bisher weniger in einer aktiven, Wandel treibenden Rolle auftreten. ■

Literatur

- Caldwell, R. (2003): Models of Change Agency: a Fourfold Classification, in: *British Journal of Management* 14 (2).
- Fischer, C./Breaugh, J. (2024): Digitallotsen in der Verwaltung, Friedrich-Naumann-Stiftung für die Freiheit, <https://sn.pub/s879az>.
- Hahn, H./Krellmann, A. (2022): Digitale Lotsinnen und Lotsen bringen den Digitalisierungsschub, in: *Kommunal* (12) 61.
- Jagodick, J. et al. (2014): Key Public Sector Individuals as ICT Change Agents: An Analysis of Australian and German Experience, in: *Asia Pacific Journal of Public Administration* 31 (2).
- Lunenburg, F. (2010): Managing Change: The Role of the Change Agent, in: *International Journal of Management Business and Administration* 13 (1).
- Stember, J./Hasenkamp, V. (2019): E-Government in Deutschland: Ein Überblick, in: Stember, J. et al.: *Handbuch E-Government: Technikinduzierte Verwaltungsentwicklung*.
- Ottaway, R. (1983): The Change Agent: A Taxonomy in Relation to the Change Process, in: *Human Relations* 36 (4).