

**STRATEGISCH. VERNETZT. DIGITAL.**

**Digital-Lotsen-Sachsen und  
Digital-Navigatoren in Sachsen**

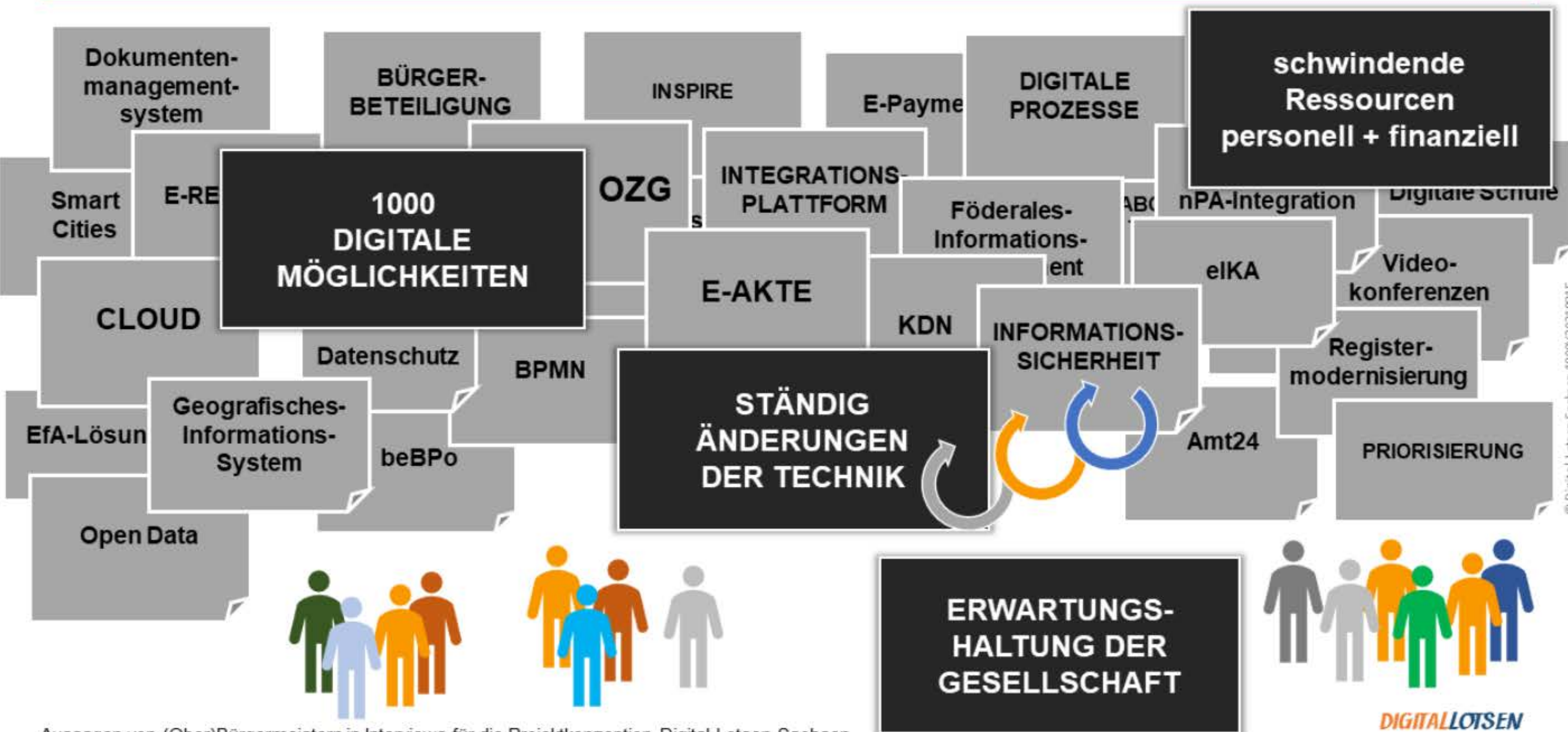
Susann Woigk, Sächsische Staatskanzlei & Matthias Martin, Sächsischer Städte- und Gemeindetag  
[susann.woigk@sk.sachsen.de](mailto:susann.woigk@sk.sachsen.de) // [matthias.martin@ssg-sachsen.de](mailto:matthias.martin@ssg-sachsen.de) // [www.digital-lotsen.de](http://www.digital-lotsen.de)

Au ja!

Au ja!

Au ja!

# Herausforderung Digitalisierung in Kommunen



Aussagen von (Ober)Bürgermeistern in Interviews für die Projektkonzeption Digital-Lotsen-Sachsen



## Es gibt einen sehr hohen Bedarf an lokalen Digital-Navigatoren



### Praxis Inhalte

Funktionierende Werkzeuge, bewährte Vorlagen (z. B. Digitale Agenda), Vorgehensweisen und Prozesse aus der digitalisierten Verwaltung.



### Soft & Digital Skills

Sowohl Methodik (Projekte), Kommunikation (Menschen überzeugen) als auch Überblick digitaler Bausteine (Basiskomponenten) & Tools.



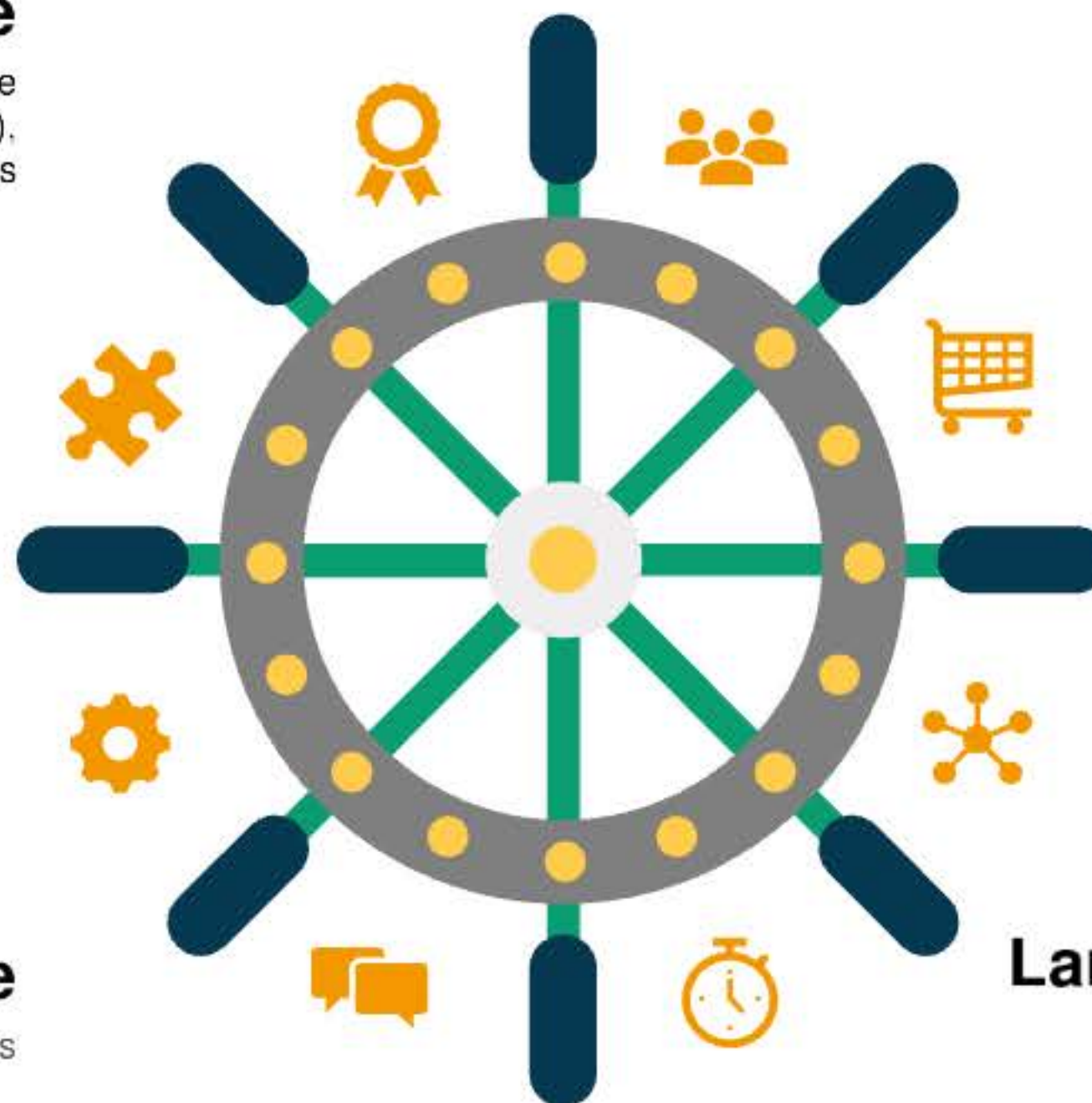
### Grund- & Aufbaukurse

Grundkurs zur initialen Ausbildung (für jeden) als auch diverse Aufbaukurse.



### Online & Offline

Hybrides Modell zwischen Online-Videos und Offline-Workshops/ Trainings.



### Rückhalt



Es braucht den unbedingten Rückhalt & Einbindung der Führungsebene (erfolgreiche Umsetzung des Gelernten und Bau der Digitalen Agenda).

### Finanzierbar



Die Ausbildung muss stemmbar sein; für jede Kommune.

### Vernetzung



Es braucht einen digitalen Austausch (Digitale Plattform, Chat, Wissen in Wiki) als auch Vernetzung in regelmäßigen persönlichen Treffen.

### Langfristigkeit



Es braucht eine langfristige Ausbildung und Weiterentwicklung des Konzeptes (lernen aus den praktischen Erfahrungen).



## Digital-Navigatoren sind eine Chance für die eigene Stadt / Gemeinde! *Städte und Gemeinden werden mit einem Digital-Navigator*



attraktiver  
für Bürger,  
Unternehmer  
und  
Mitarbeiter.



glaubwürdiger  
durch  
Umsetzung  
gesellschaftlicher  
Erwartungen.

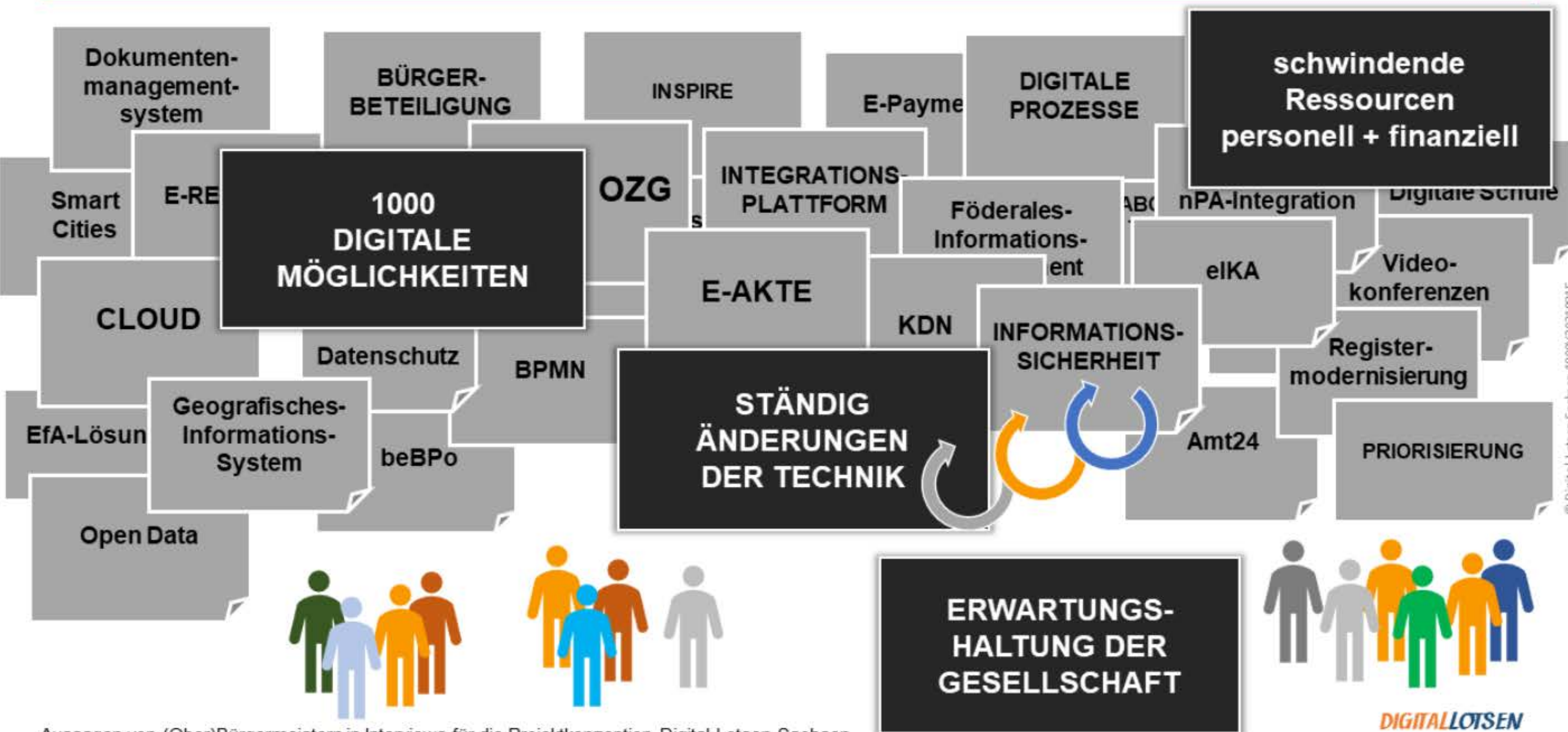


rechtssicherer  
durch  
Umsetzung  
gesetzlicher  
Vorgaben.

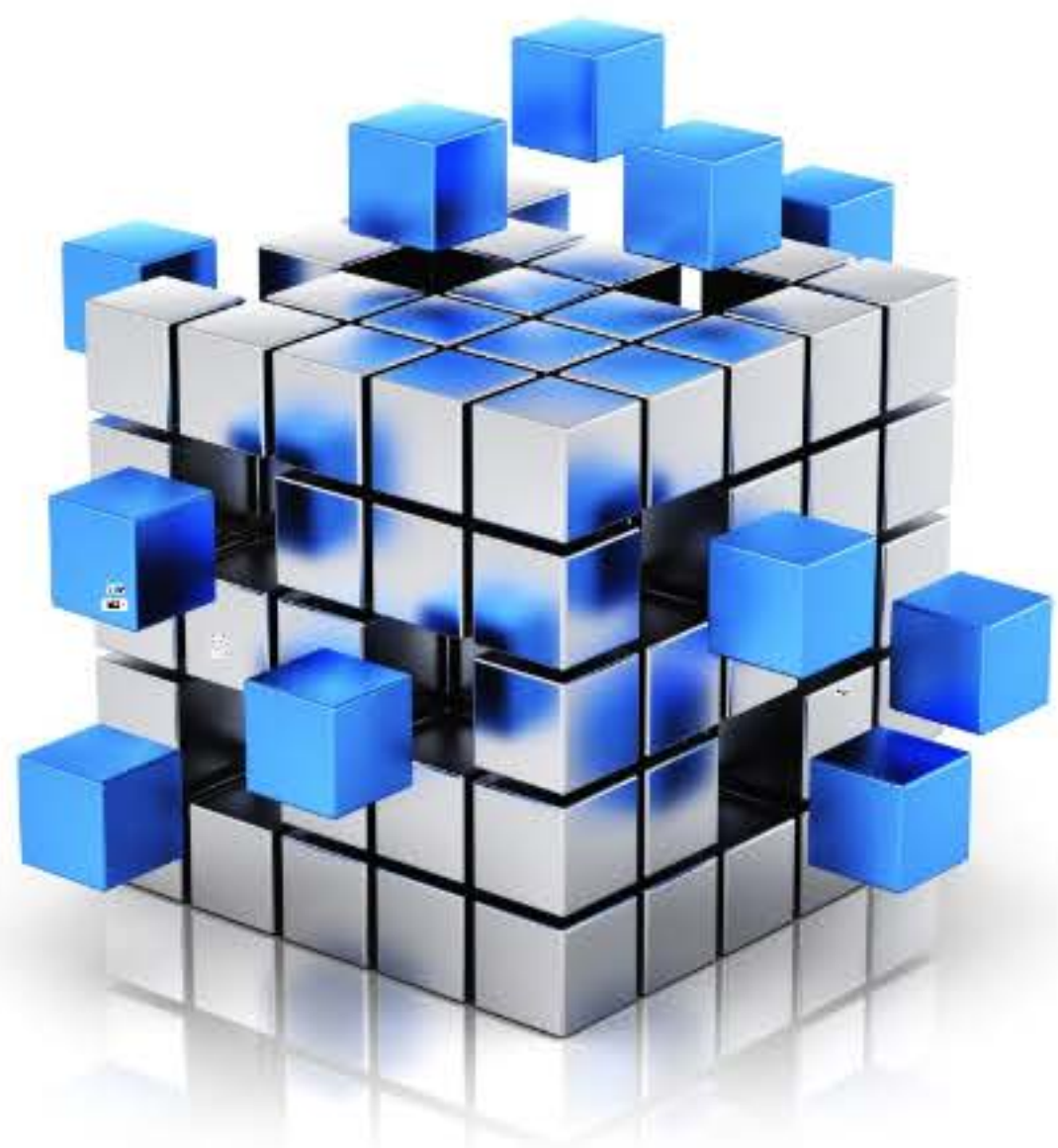



effizienter  
und können dem  
demographischen  
Wandel besser  
entgegentreten.

# Herausforderung Digitalisierung in Kommunen



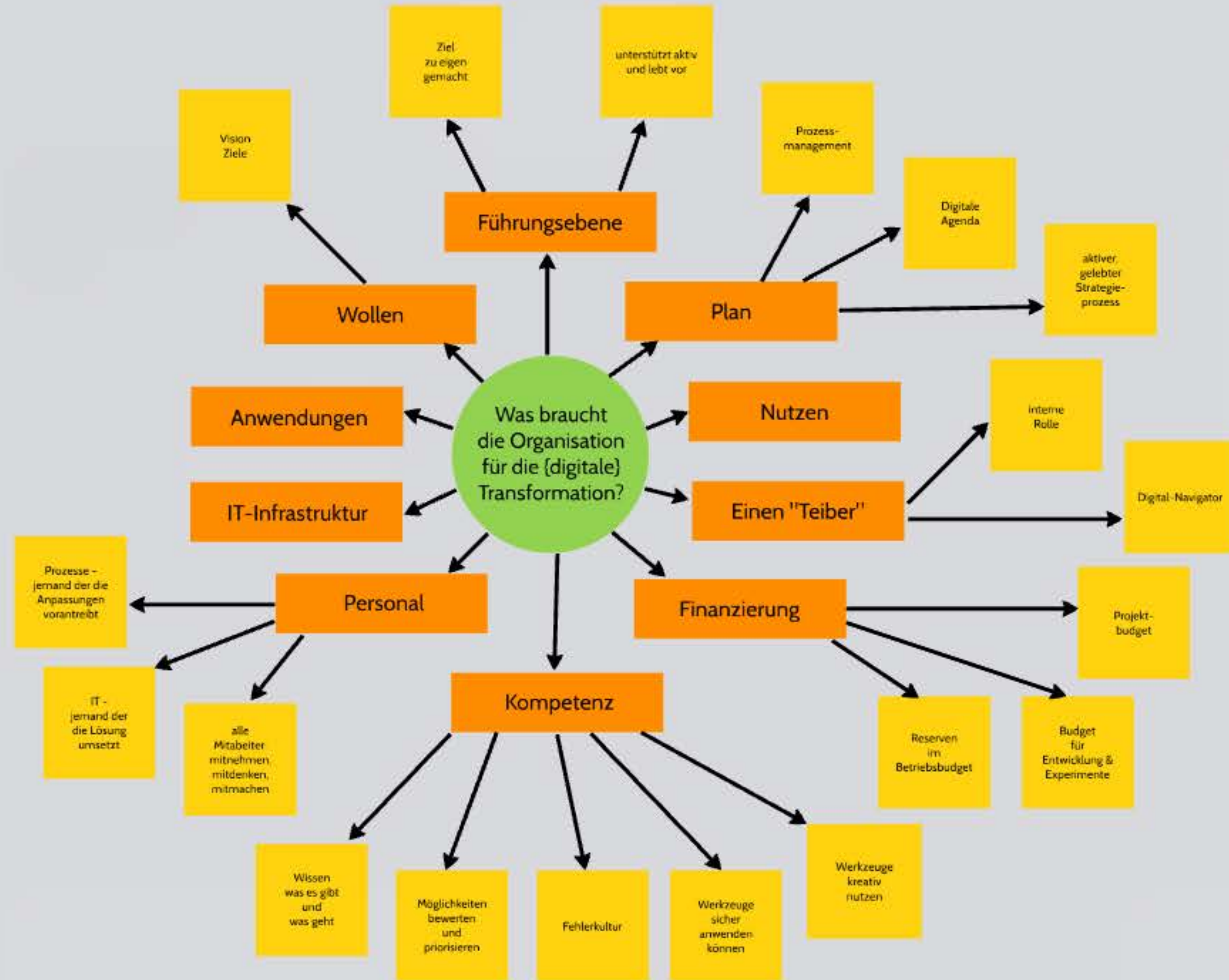
Aussagen von (Ober)Bürgermeistern in Interviews für die Projektkonzeption Digital-Lotsen-Sachsen





Was braucht  
die Organisation  
für die {digitale}  
Transformation?





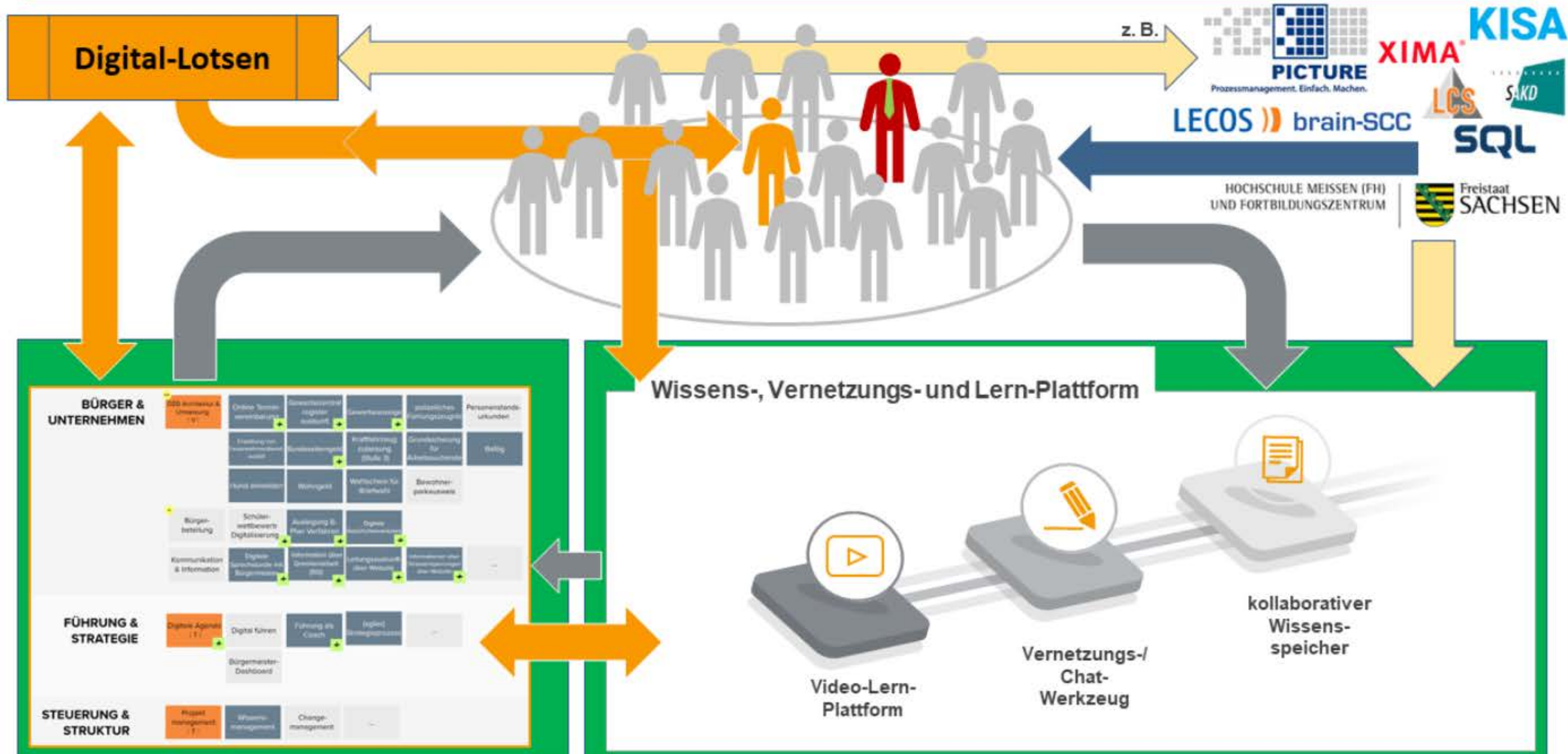
Eigene Darstellung Digital-Lotsen-Sachsen

**lokale Navigatoren**



**zentrale Lotsen**

# Kapitän + Navigator + Mannschaft = lernende Organisation





## AUSWAHLINSTRUMENT

Mit der detaillierten Beschreibung der fachlichen, methodischen, sozialen und persönlichen Kompetenzen stellt der Leitfaden ein praktisches Instrument zur Suche und Auswahl geeigneter Kandidaten dar.



## STANDORTBESTIMMUNG

Interessenten wird ein Rahmen zur Selbsteinschätzung und Standortbestimmung angeboten. Hierdurch kann jeder für sich herausfinden, welche Kompetenzen vorhanden sind und welche Themen in den Blick genommen werden sollten.

**FOKUS AUF STÄRKEN**  
**FOKUS AUF ENTWICKLUNG**  
**FOKUS AUF DIALOG**

Kein starres Anforderungsprofil, sondern Orientierungsrahmen für das Aufzeigen der Stärken des (potentiellen) Digital-Navigators.

realitätsnah • praktisch • pragmatisch



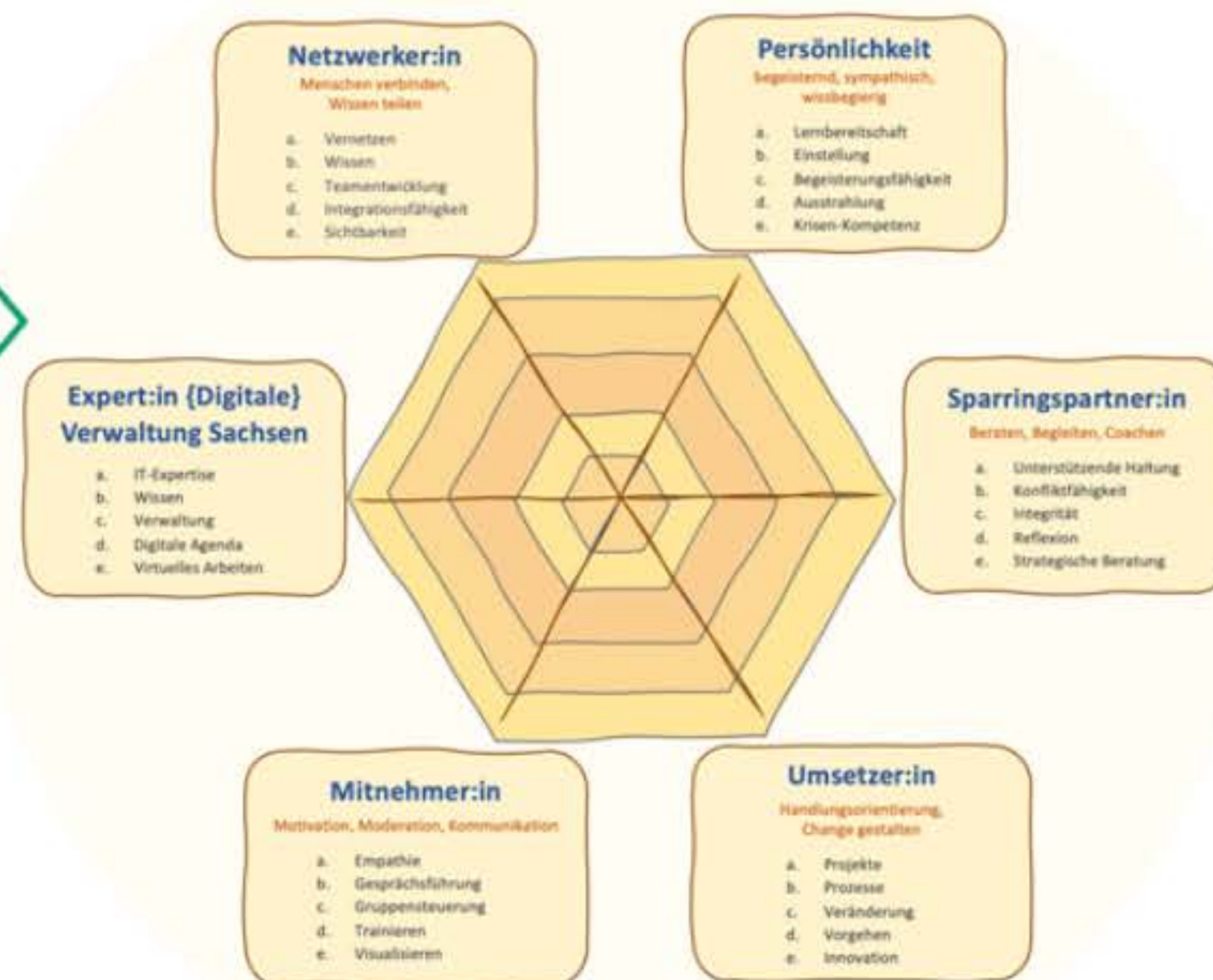
## UNTERSTÜTZUNG

Dem Digital-Navigator wird die persönliche Einschätzung ermöglicht und eine Grundlage für die gemeinsame Planung von Qualifizierungs- und Entwicklungsmaßnahmen geboten.

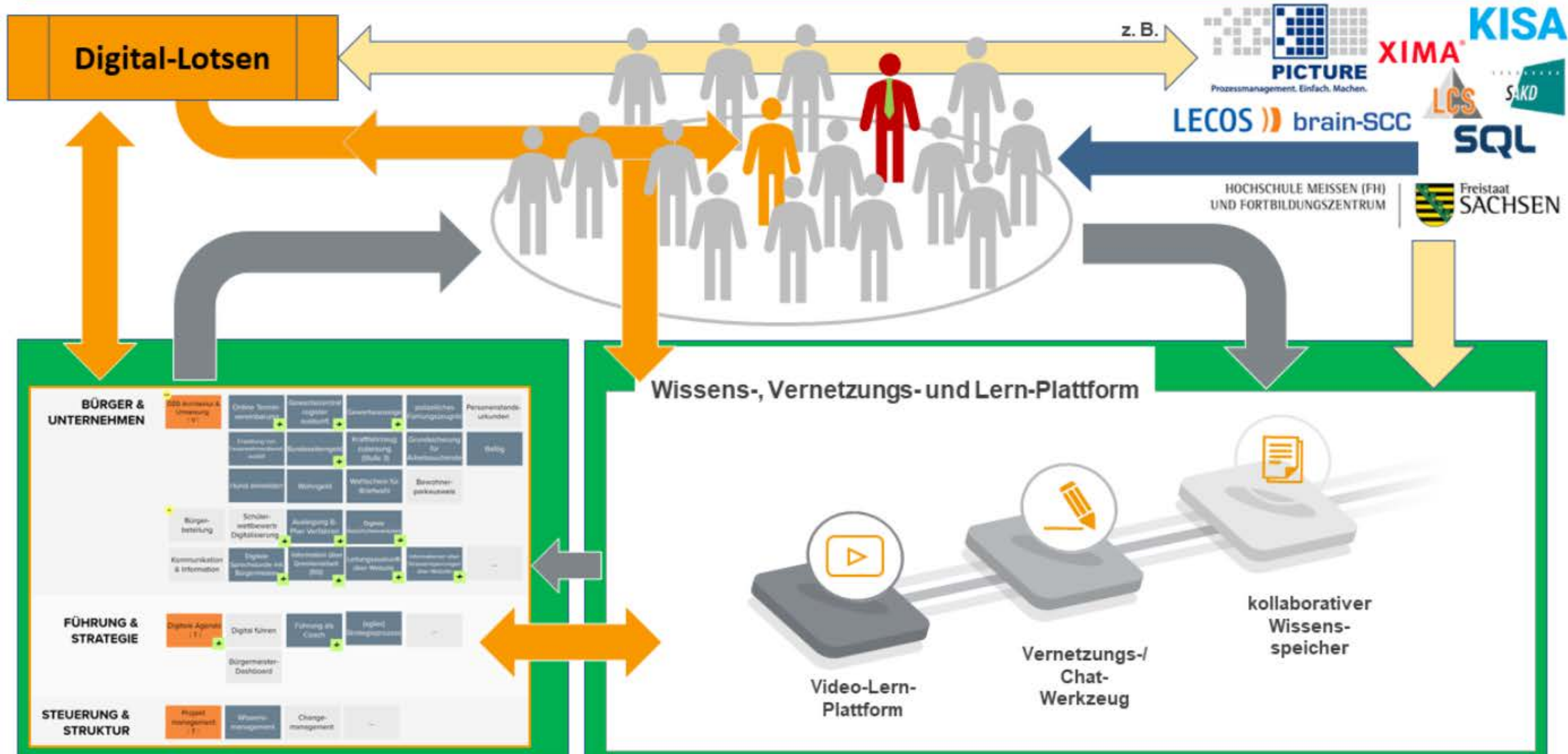


## FEEDBACK

Die Kriterienbeschreibung kann die Basis für regelmäßige Rückmeldegespräche an den Digital-Navigator sein.



# Kapitän + Navigator + Mannschaft = lernende Organisation





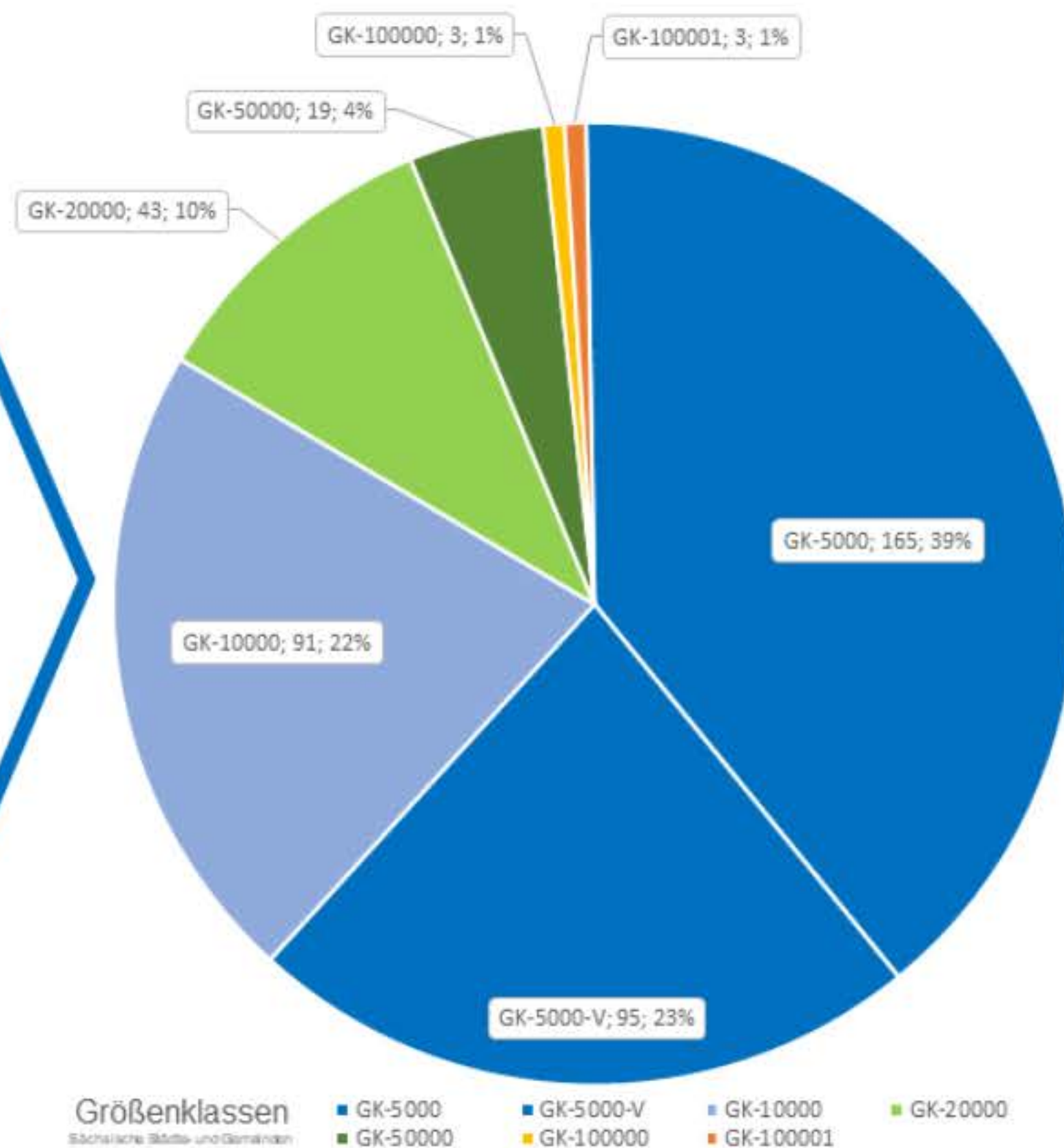
## Rechnungshöfe des Bundes und der Länder

Mindestanforderungen der Rechnungshöfe des Bundes und der Länder zum Einsatz der Informationstechnik

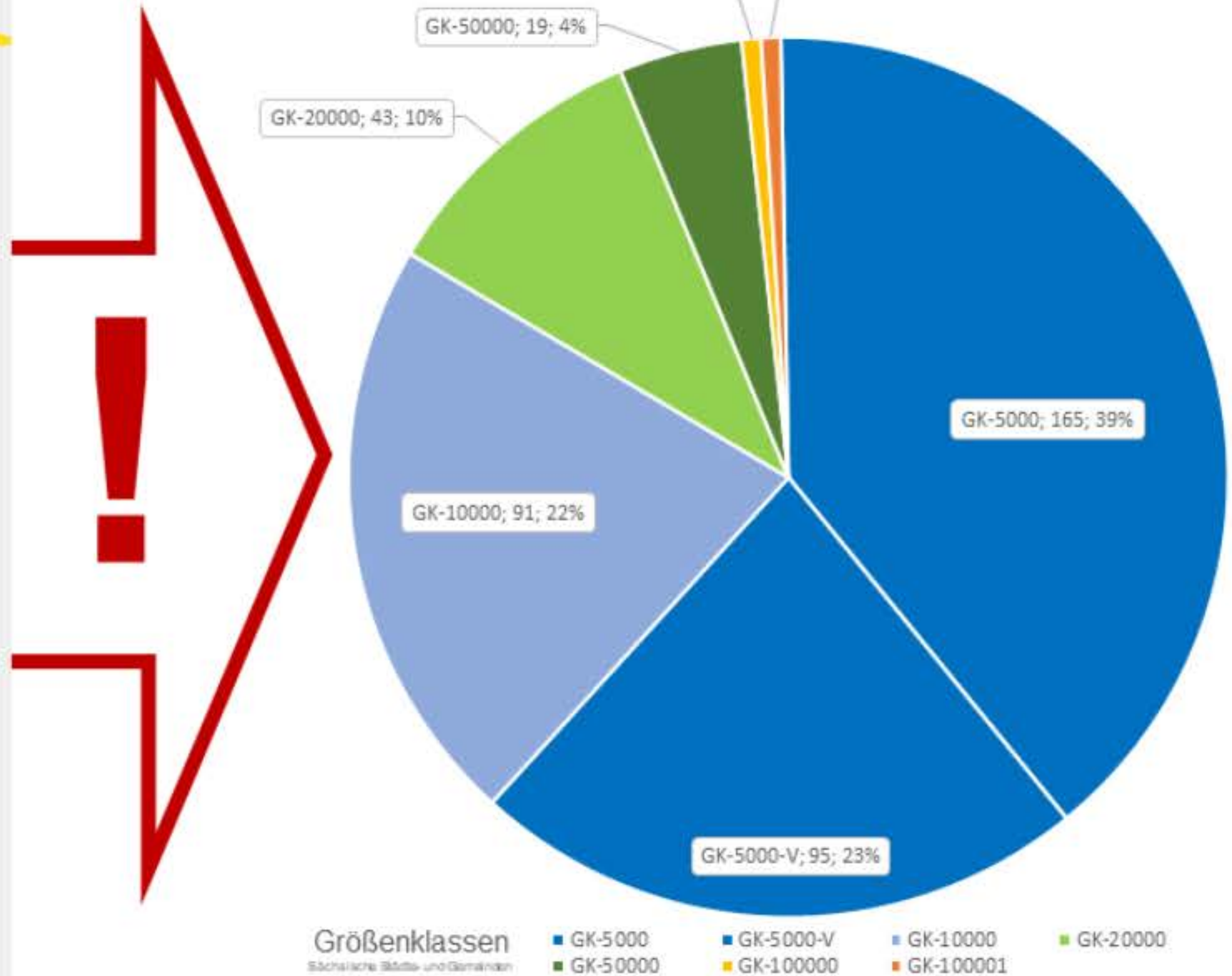
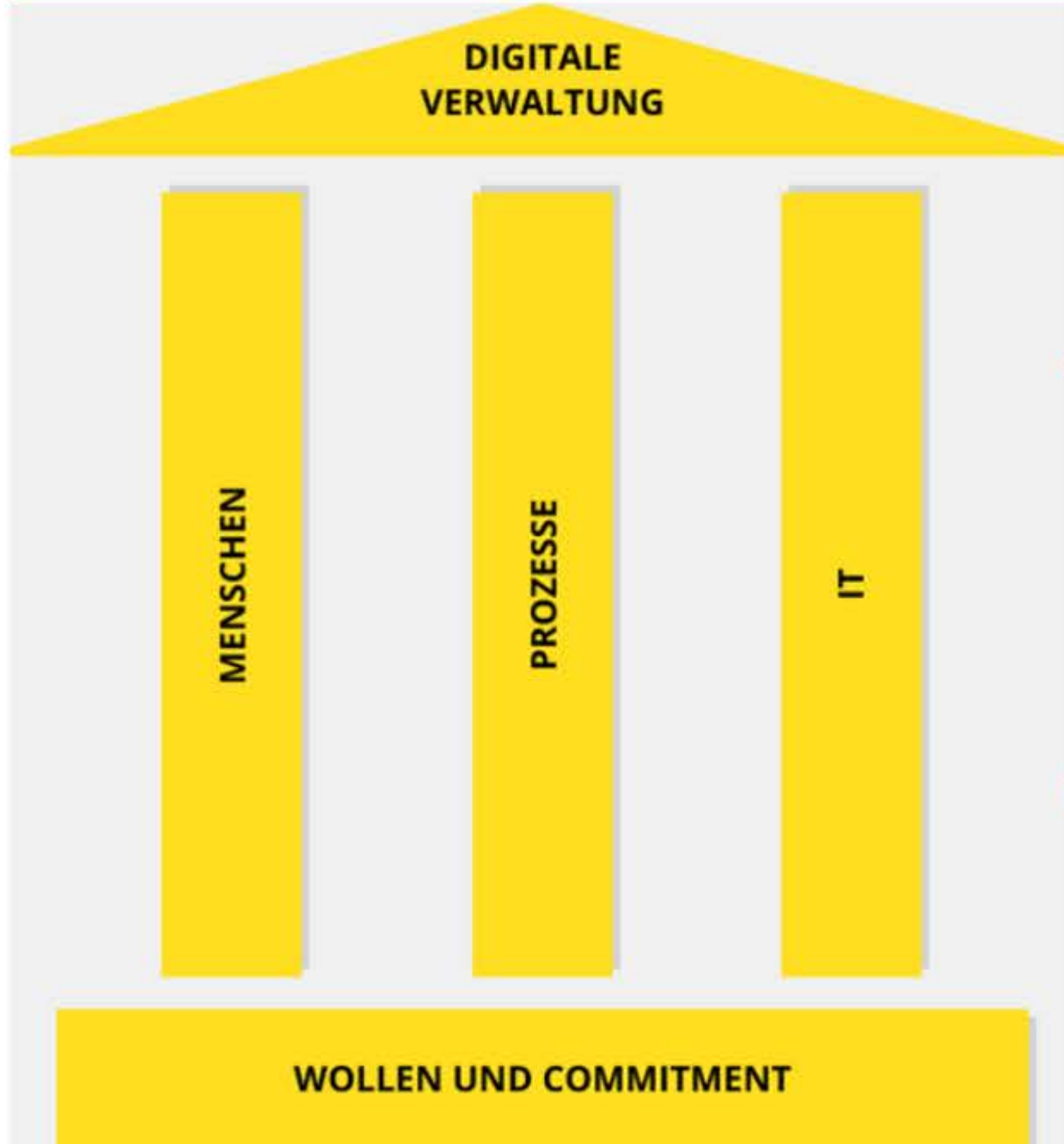
– Leitlinien und gemeinsame Maßstäbe für IT-Prüfungen –

(IT-Mindestanforderungen 2020)

Stand: August 2020



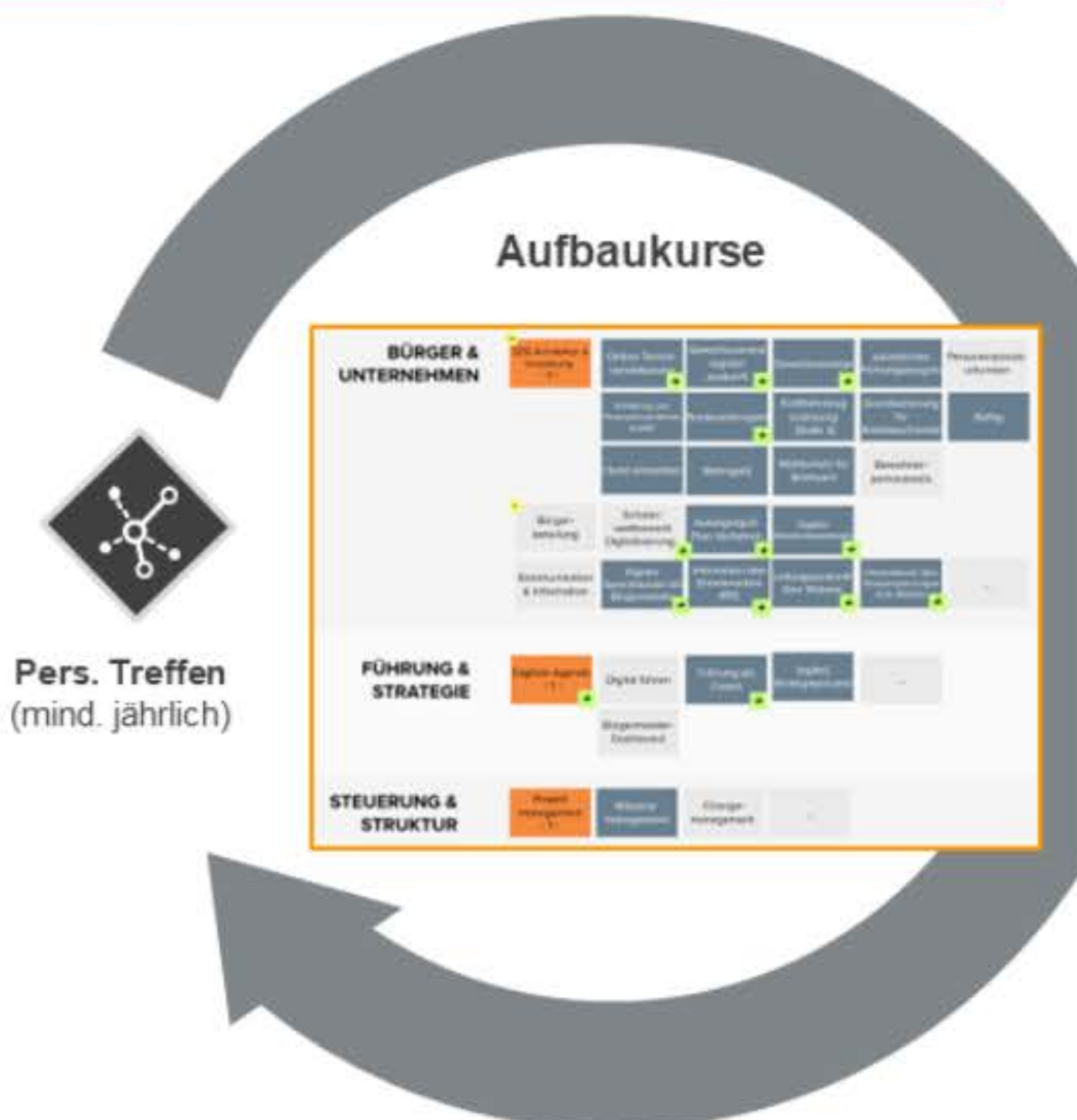
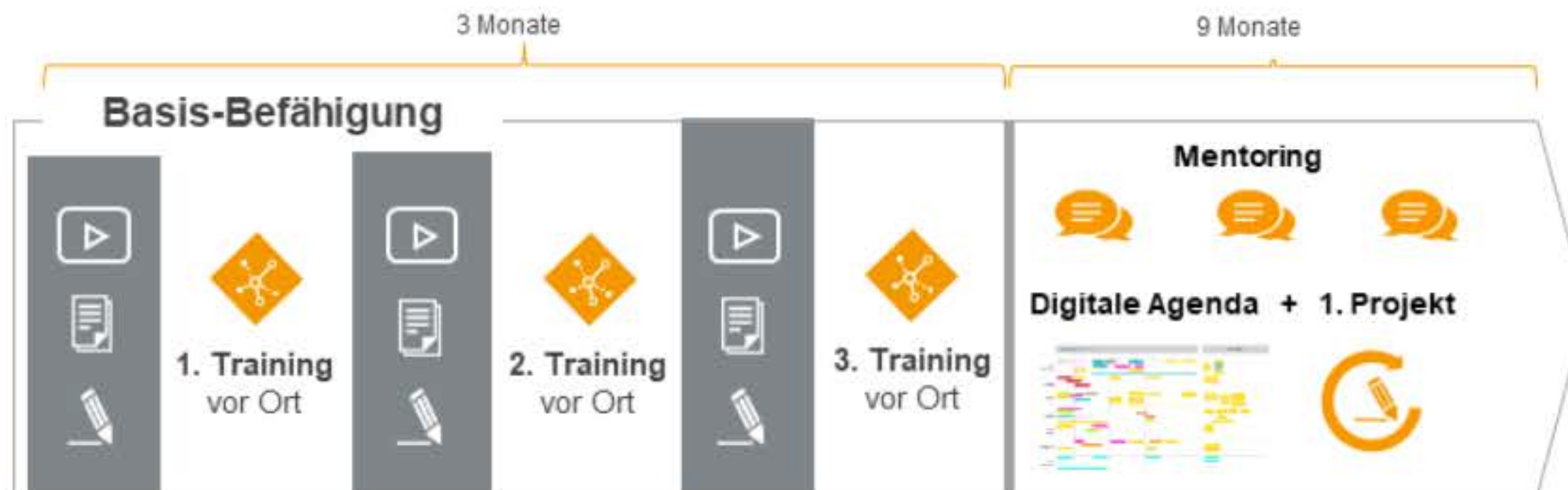
# Digital-Navigatoren in Städten und Gemeinden



# Die Digital-Navigatoren-Befähigung



## PRAKTISCHE INHALTE – VERNETZUNG – ZUSAMMENARBEIT



**DIGITAL NAVIGATOREN GRUPPE**  
ca. 10 TN



# DIGITALISIERUNG Stadtverwaltung Klein-Stadt

# DIGITALE AGENDA

	Q1 2023	Q2 2023	Q3 2023	Q4 2023	2024	2025	2026	2027
<b>Bürger und Unternehmen</b>	Digitale Bürgerdienste	Digitale Bürgerdienste	Digitale Bürgerdienste	Digitale Bürgerdienste	Digitale Bürgerdienste		Digitale Bürgerdienste	Digitale Bürgerdienste
<b>Führung und Strategie</b>	Strategische Ziele	Strategische Ziele		Strategische Ziele		Strategische Ziele		
<b>Steuerung und Struktur</b>	Strategische Ziele	Strategische Ziele	Strategische Ziele	Strategische Ziele	Strategische Ziele	Strategische Ziele		Strategische Ziele
<b>Abläufe und Prozesse</b>	Strategische Ziele	Strategische Ziele	Strategische Ziele	Strategische Ziele	Strategische Ziele	Strategische Ziele		Strategische Ziele
<b>Digitale Kompetenz</b>	Strategische Ziele	Strategische Ziele	Strategische Ziele	Strategische Ziele	Strategische Ziele	Strategische Ziele		Strategische Ziele
<b>IT-Infrastruktur und Anwendungen</b>	Strategische Ziele	Strategische Ziele	Strategische Ziele	Strategische Ziele	Strategische Ziele	Strategische Ziele	Strategische Ziele	Strategische Ziele
<b>Finanzen und Controlling</b>	Strategische Ziele	Strategische Ziele	Strategische Ziele	Strategische Ziele	Strategische Ziele	Strategische Ziele	Strategische Ziele	Strategische Ziele



# Digitale Vorgangs- und Aktenverwaltung / E-Akte

Das Gewohnheitsrecht war nicht einfach zum Papier hin zu verlagern, man muss sie Stück für Stück die Treppe hinunterklettern (M. Tress)




E-Akte statt Papier: Diese Veränderung

- ist eine bewusste Entscheidung der Bürgermeisterin und muss ethisch begründet werden
- legt (wie) über den üblichen Planungsprozess
- erfordert eine Verfahrensänderung und muss eine legitime „Rechtfertigung“ in Aussicht stellen
- muss individuell kommuniziert werden
- geht mit einer freiwilligen „Prüfzeit“ bis 31.12.2024 einher

Die Fakten

- Menschen sind nicht vernünftig
- Menschen stellen nicht langfristig/strategisch
- Menschen verhalten sich motiv- bzw. wertgebunden
- Erfolg ist selbstverständlich
- Menschen sind unübersichtlich und sprechen unübersichtlich



Fallbeispiel  
Person A

Digitale Neugier: Herrin  
Beispielkommune: Klein-Stadt (ca. 5.000 Einwohner)  
Herrin's Bürgermeisterin will die Verwaltung von Klein-Stadt modernisieren  
Digitale Agenda für Klein-Stadt wird erarbeitet  
• E-Akte Projekt soll umgesetzt werden



Erfolgreiches Veränderungsmanagement  
Checkliste für den Veränderungsprozess

- Ist Veränderung für die Veränderung erforderlich?  
• Herrin muss begründen: Warum brauchen wir jetzt die E-Akte?
- Gibt es ein spezielles Veränderungskonzept?  
• Herrin muss erklären: Was ändert sich für einzelne?
- Ist das Ziel der Veränderung definiert und allen bekannt?  
• Herrin muss allen erklären: Wann wird am 01. Juli 2024 anders sein?
- Ist das Ziel der Veränderung allen verständlich?  
• Herrin muss sich sicher sein: Haben alle verstanden: Was am 01. Juli 2024 anders sein wird?

Veränderungen...

- können aktiviert/legitimiert werden oder liegen außerhalb des Einflusses
- führen häufig dazu, wenn (wie möglich) planen zu müssen
- erfordern eine Verhaltensänderung oder müssen eine legitime „Rechtfertigung“ in Aussicht stellen
- müssen individuell kommuniziert werden

Die Psychologie hinter dem Widerstand  
Veränderung = Risiko/Verlust

Ankündigung: Ab 1. Juli 2024 gibt es in der Stadverwaltung von Klein-Stadt nur noch E-Akte und E-Vorgangsbearbeitung. Papier soll nicht mehr weiter



Erfolgreiches Veränderungsmanagement  
Checkliste für den Veränderungsprozess

- Gibt es Hinweise bei der (geplanten) Veränderung?  
• Herrin muss prüfen: Willigen die Risiken? Wer könnte dagegen sein?
- Wo steht die übermittelte Führungsinformation zur Veränderung?  
• Herrin muss herausfinden: Wer sind Verbündete und „Praktikpartner“ für die E-Akte? Wer unterstützt mich dabei?

Eine Gewohnheit kann man nicht einfach zum Fenster hinauswerfen;  
man muss sie Stufe für Stufe die Treppe hinunterlocken.

(M. Twain)



## Die Fakten

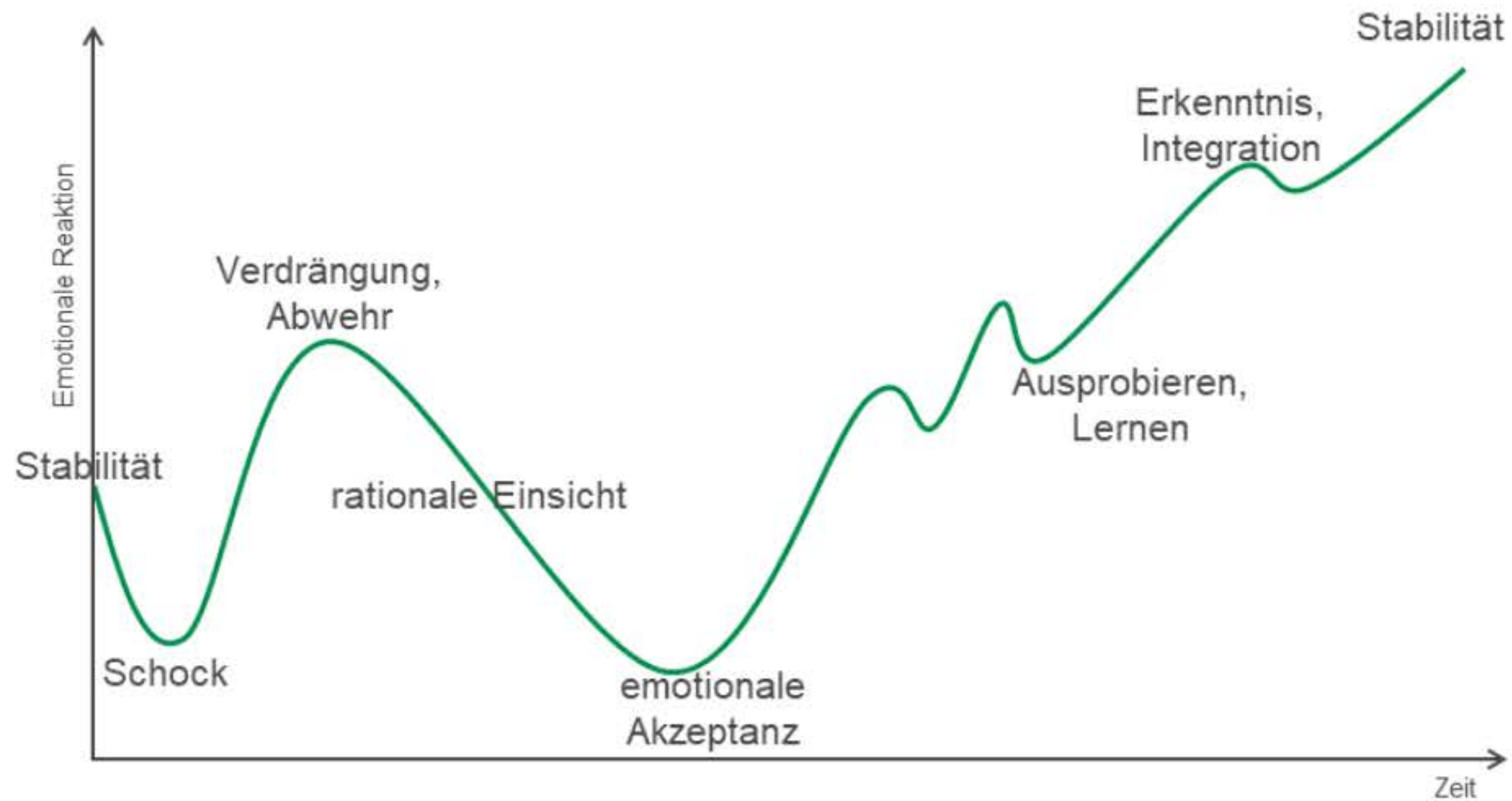
- Menschen sind nicht vernünftig.
- Menschen planen nicht langfristig/strategisch.
- Menschen verhalten sich motiv- bzw. wertgetrieben.
- Erfolg ist selbstverständlich.
- Misserfolg ist ein Stigma.
- Menschen sind unterschiedlich und sprechen „unterschiedlich“.



## Veränderungen...

- können rational begründet werden oder liegen außerhalb des Ermessens.
- führen häufig dazu, weiter (als möglich) planen zu müssen.
- erfordern eine Verhaltensänderung oder müssen eine begehrte „Belohnung“ in Aussicht stellen.
- müssen individuell kommuniziert werden.
- sind nicht immer von (sofortigem) Erfolg gekrönt. Schuldzuschreibungen sind „Motivationskiller“.

# Kein Wandel ohne Emotionen!





## Fallbeispiel

### Persona

Digital-Navigator: Hannes

Beispielkommune: Klein-Stadt (ca. 5.000 Einwohner)

Hannes' Bürgermeisterin: will die Verwaltung von Klein-Stadt modernisieren

Digitale Agenda für Klein-Stadt wird erarbeitet

- E-Akte-Projekt soll umgesetzt werden

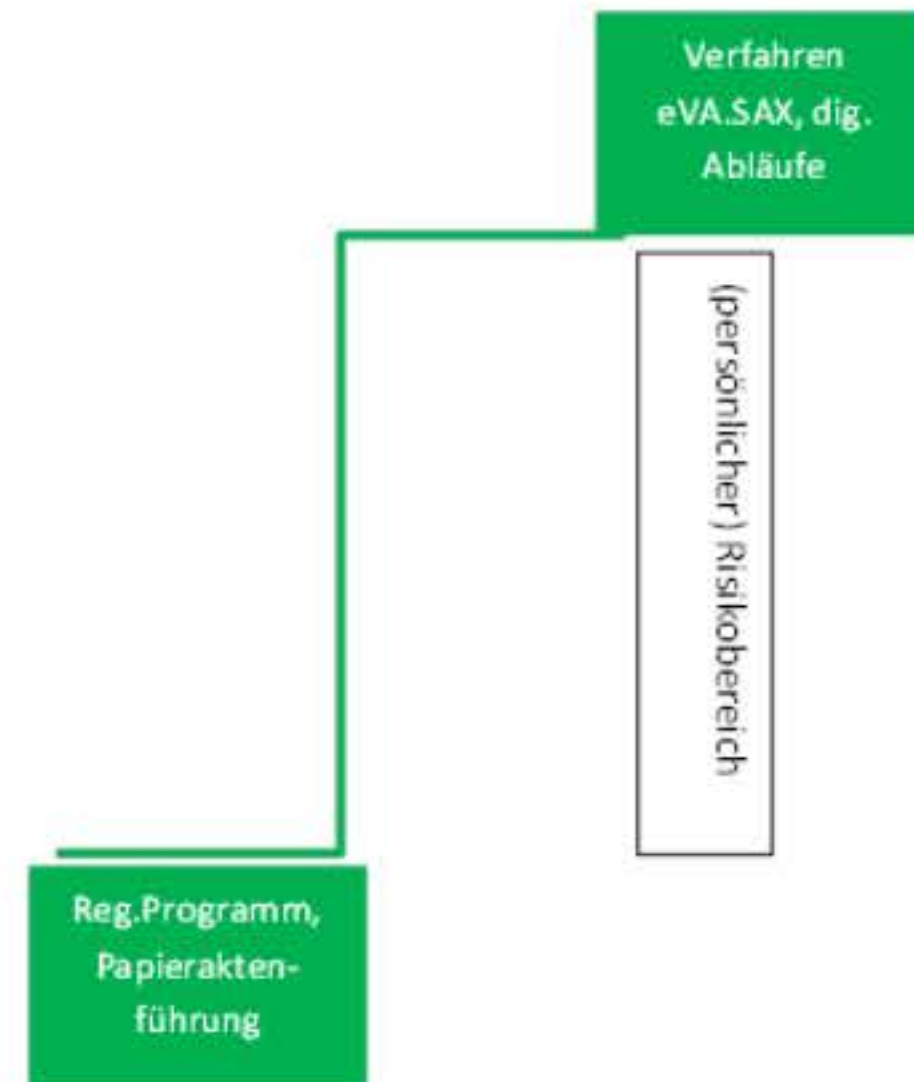




# Die Psychologie hinter dem Widerstand

## Veränderung = Risiko/Verlust

Ankündigung: Ab 1. Juli 2024 gibt es in der Stadtverwaltung von Kleinstadt nur noch E-Akte und E-Vorgangsbearbeitung. Papier ist nicht mehr erlaubt.



# Erfolgreiches Veränderungsmanagement

## Typische Reaktionen bei Veränderungen

Hannes' Kollegen fragen sich bei dieser Ankündigung:

- Was soll das (schon wieder)?
- Was haben wir denn davon?
- Warum immer wir?
- Dann müssen wir ja noch mehr machen!

## E-Akte statt Papier: Diese Veränderung

- ist eine bewusste Entscheidung der Bürgermeisterin und muss rational begründet werden.
- liegt (weit) über dem üblichen Planungshorizont.
- erfordern eine Verhaltensänderung und muss eine begehrte „Belohnung“ in Aussicht stellen.
- muss individuell kommuniziert werden.
- geht mit einer freiwilligen „Probephase“ bis 31.12.2024 einher.

# Erfolgreiches Veränderungsmanagement

## Checkliste für den Veränderungsprozess

- Ist Verständnis für die Veränderung vorhanden?
  - Hannes muss begründen: Warum brauchen wir jetzt die E-Akte?
- Gibt es ein spezielles Veränderungskonzept?
  - Hannes muss erklären: Was ändert sich für einzelne/alle?
- Ist das Ziel der Veränderung definiert und allen bekannt?
  - Hannes muss allen erklären: Was wird am 01. Juli 2024 anders sein?
- Ist das Ziel der Veränderung allen verständlich?
  - Hannes muss sich rückversichern: Haben alle verstanden, was am 01. Juli 2024 anders sein wird?

# Erfolgreiches Veränderungsmanagement

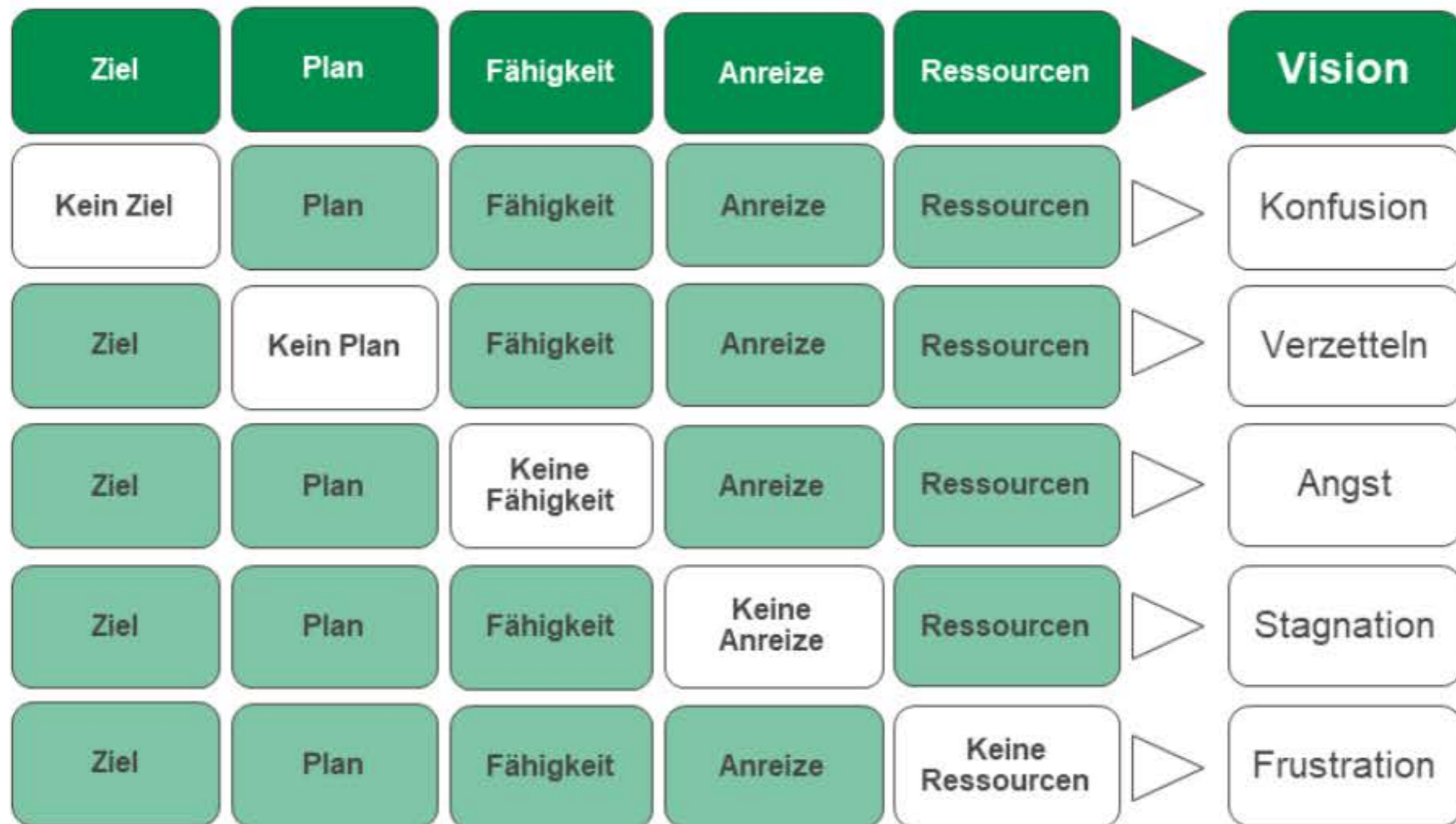
## Checkliste für den Veränderungsprozess

- Gibt es Hemmnisse bei der (geplanten) Veränderung?
  - Hannes muss prüfen: Wo liegen die Risiken? Wer könnte dagegen sein?
- Wie steht die (obere/mittlere) Führungsebene zur Veränderung?
  - Hannes muss herausfinden: Wer sind Vorbilder und „Projektsponsoren“ für die E-Akte? Wer unterstützt mich dabei, dass es keine Ausnahmen geben?





# Fünf Erfolgsfaktoren für den Veränderungsprozess



**STRATEGISCH.  
VERNETZT.  
DIGITAL.**

**Städte- und Gemeinden  
lokale Navigatoren**

**Freistaat Sachsen**



**Stakeholder**

**zentrale Lotsen**

**Sächsischer Städte- und Gemeindetag**



# Informationen Digitale Verwaltung & Digital-Lotsen Sachsen



[www.Digital-Lotsen.de](http://www.Digital-Lotsen.de)

# Danke für die Aufmerksamkeit !



Susann  
Woigk



Frank  
Lichnok

Matthias  
Martin

Kathrin  
Heinrich-Fuchs

Katharina  
Kerscher

Natalie  
Hinze

zum Team ...



<https://team.digital-lotsen.de>