

# Digitalisierungsbereitschaft für und durch Smart City-Projekte erzeugen Gestaltungsempfehlungen und Empirische Befunde am Beispiel der Einführung eines kommunalen »Digitalen Zwillings« in den Stadtverwaltungen der Emscher-Lippe-Region

Toni Reichert, M.A.

Institut für Innovationsforschung und -management, Bochum (Westfälische Hochschule)

## ABSTRACT

Trotz vielfältiger Anstrengungen in den letzten Jahren ist der Innovations- und Modernisierungsbedarf in deutschen Amtsstuben unverändert hoch (Bitkom 2023). Die Gründe hierfür sind vielfältig. Nicht selten aber ist ein Mangel an Akzeptanz und Veränderungsbereitschaft angesichts bevorstehender Digitalisierungsvorhaben zu konstatieren (Kriegesmann et al. 2013). Allzu häufig bleiben die Mehrwerte digitaler Lösungen durch die betroffenen Beschäftigten unerkannt, und die digitale Veränderung wird nicht als Zuwachs an Arbeitsqualität, sondern als fremdbestimmte Zusatzbelastung wahrgenommen.

Um die erforderliche Dynamik einer digitalen Transformation des öffentlichen Dienstes zu erzeugen, ist daher ein stärkerer Fokus auf die praktische Gestaltung soziotechnischer Veränderungsvorhaben vonnöten. Vor diesem Hintergrund fragt der Beitrag in gestaltungsorientierter Absicht nach Erfolgsfaktoren bei der Um- und Durchsetzung digitaler Veränderungsprojekte im Kontext kommunaler Verwaltung.

Die vorgestellten Ergebnisse beruhen auf einer qualitativen und quantitativen Begleitforschung bei der simultanen Einführung eines kommunalen »Digitalen Zwillings« in den Stadtverwaltungen der Emscher-Lippe-Region im Zeitraum zwischen Juli 2020 und Februar 2022 (Reichert et. al 2022). Auf Grundlage der erhobenen Datenbasis werden am Fallbeispiel zunächst psychologische Veränderungsbarrieren identifiziert und darauf aufbauend Implementierungsstrategien zur erfolgreichen Durchführung digitaler Veränderungsvorhaben abgeleitet. Als konzeptioneller Bezugs- und Interpretationsrahmen der empirischen Ergebnisse fungiert dabei die Theorie des Change-Managements (Lauer 2019, Schäfer 2018).

Auf diesem Wege identifiziert der Beitrag technische, personelle und organisatorische Erfolgsfaktoren, auf deren Grundlage sich konkrete praktische Handlungsempfehlungen formulieren lassen. Darunter fallen die Integration neuer Software in bekannte Systemlandschaften, die Identifikation interner Pilotnutzer:innen sowie die Unterstützung von Veränderungsprozessen durch organisational etablierte Macht- und Fachpromotoren. Diese Gestaltungsmöglichkeiten werden anhand konkreter Umsetzungsbeispiele vorgestellt und erläutert.

Die präsentierten Untersuchungsergebnisse unterstreichen die Notwendigkeit des Aufbaus fundierter Innovations- und Veränderungskompetenzen bei den Fach- und Führungskräften öffentlicher Verwaltungseinheiten. Darüber hinaus belegen die im Zuge der Forschung erhobenen Daten die potenzielle Wirkung von Smart City-Projekten als psychologische Veränderungskatalysatoren. Wie gezeigt werden kann, führte die positive Nutzungserfahrung des »Digitalen Zwillings« innerhalb betroffener Abteilungen zu einer verstärkten Identifikation mit den Digitalisierungsbemühungen in der jeweiligen Kommune, welche sich als Ausgangspunkt für eine erhöhte Veränderungs- bzw. Digitalisierungsbereitschaft interpretieren lässt.

Auf Basis dieser Beobachtung argumentiert der Beitrag, dass sich Smart City-Projekte, wie die Einführung eines kommunalen »Digitalen Zwillings«, als gezielte Kontrapunkte zum Top-Down zentrierten Ansatz rechtlich-regulatorischer Digitalisierungsbemühungen einsetzen lassen.

### **Stichworte**

Innovationsmanagement, Change-Management, Planungsbeschleunigung, Kommunalverwaltung, Digitalisierung, Innovationswiderstände

## **LITERATUR**

Bitkom e.V. (2023) Monitor Digitalpolitik, 28. August 2023.

[abrufbar unter] <https://www.bitkom.org/sites/main/files/2023-08/BitkomCharts-Monitor-Digitalpolitik.pdf> [zuletzt abgerufen am 11.01.2024].

Kriegesmann/Kley/Lücke/Dienberg/Warode/Gerundt/Rosenmüller (2013) Vertrauensorientiertes Changemanagement – Gestaltungsideen für nachhaltigen Wandel in Organisationen. Schriftenreihe Innovation: Forschung und Management. Band 29. Institut für angewandte Innovationsforschung (iAi). Bochum.

Lauer (2019) Change Management – Grundlagen und Erfolgsfaktoren. 3. Auflage. Berlin/Heidelberg.

Reichert/Zalkau/Lippmann (2022) Die digitale Transformation der Kommunalverwaltung erfolgreich gestalten – Ein Leitfaden am Beispiel der Einführung eines »Digitalen Zwillings« in den Kommunen der Emscher-Lippe-Region. Institut für Innovationsforschung und -management. Bochum.

Schäfer (2018) Kommunales Change Management – Strategien für Reformen im öffentlichen Dienst. 3. Auflage. Erich Schmidt Verlag.