



Kompetenzzentrum
Öffentliche IT



FORSCHUNG FÜR DEN DIGITALEN STAAT

Anika Krellmann, Nicole Opiela,
Marc Groß, Mike Weber



DIGITALE KOMMUNE: EINE TYPFRAGE?

IMPRESSUM

Autor:innen:

Anika Krellmann, Nicole Opiela,
Marc Groß, Mike Weber

Gestaltung:

Reiko Kammer

Illustrationen:

Heiko Stöber

Herausgeber:

Kompetenzzentrum Öffentliche IT
Fraunhofer-Institut für Offene Kommunikationssysteme FOKUS
Kaiserin-Augusta-Allee 31, 10589 Berlin
Telefon: +49-30-3463-7173
Telefax: +49-30-3463-99-7173
info@oeffentliche-it.de
www.oeffentliche-it.de
www.fokus.fraunhofer.de
Twitter: @OeffentlicheIT

Kommunale Gemeinschaftsstelle für
Verwaltungsmanagement (KGSt)
Gereonstraße 18–32, 50670 Köln
Telefon: +49 221 37689-0
Telefax: +49 221 37689-59
kgst@kgst.de
www.kgst.de
Twitter: @KGSt_de

ISBN: 978-3-948582-03-6

1. Auflage Oktober 2020

Dieses Werk steht unter einer Creative Commons
Namensnennung 3.0 Deutschland (CC BY 3.0) Lizenz.
Es ist erlaubt, das Werk bzw. den Inhalt zu vervielfältigen,
zu verbreiten und öffentlich zugänglich zu machen, Ab-
wandlungen und Bearbeitungen des Werkes bzw. In-
haltes anzufertigen sowie das Werk kommerziell zu
nutzen. Bedingung für die Nutzung ist die Angabe der
Namen der Autor:innen sowie des Herausgebers.

Von uns verwendete Zitate unterliegen den für die
Quelle geltenden urheberrechtlichen Regelungen.

1. THESEN

Für die Digitalisierung in Kommunen gibt es keine Blaupause.

Es gibt nicht den einen Weg der wirksamen Digitalisierung von Kommunen. Vielmehr hängt der Weg insbesondere vom digitalen Reifegrad und der politischen Zielrichtung der Kommunen ab: Gibt es z. B. einen Digitalisierungsverantwortlichen? Ist das Thema Digitalisierung im Verwaltungsvorstand verankert? Haben die Führungskräfte ein grundlegendes Verständnis von Digitalisierung und sehen dieses als Querschnittsthema? Auf Grundlage der örtlichen Rahmenbedingungen gilt es dann, die für eine erfolgreiche Digitalisierung geeigneten technologischen und politischen Instrumente zu identifizieren und einzusetzen.

Binnensicht und Rollenunklarheit prägen die kommunale Digitalisierung.

Kommunen konzentrieren sich hauptsächlich auf die Verwaltungsdigitalisierung. Über die Verwaltungsgrenzen hinaus an weitere Handlungsfelder, wie Mobilität, Gesundheit oder Bildung, zu denken, scheint Kommunen vor allem dann leichter zu fallen, wenn es bereits Fortschritte im Kernbereich der Verwaltungsdigitalisierung zu verzeichnen gibt. Dass Digitalisierung nicht immer fachbereichsübergreifend als gesellschaftlicher Prozess verstanden wird, zeigt sich u. a. in der strukturellen Verortung des Themas. Die Verantwortung liegt oftmals in den IT-Abteilungen. Hinzu kommen unklare Bilder der Rollen der/ des Chief Information Officer (CIO) und der/des Chief Digital Officer (CDO).

Digitalisierungsstrategien greifen häufig zu kurz.

Politische Ziele und Handlungsfelder wie Soziales, Gesundheit oder Umwelt spielen nur bei wenigen Kommunen eine prominente Rolle in der Digitalisierungsstrategie. Mitunter fallen die selbstgesteckten Ziele und das tatsächliche Verwaltungshandeln deutlich auseinander.

Nicht jede Kommune muss Pionierarbeit leisten.

Um die Herausforderungen und Probleme vor Ort schnell adressieren zu können, muss die Entwicklung einer eigenen Digitalisierungsstrategie nicht immer der erste Schritt sein. Strategische Alleingänge mit hohem finanziellem Risiko sind gerade für kleinere Kommunen keine Option. Diese orientieren sich daher verstärkt an übergeordneten Konzepten und erprobten Lösungen und setzen hierbei auf verwaltungsübergreifende Zusammenarbeit. Der Rückgriff auf bestehende Strategien und Kon-

zepte ist aber für alle Größenklassen sinnvoll. Auch die Umsetzung des Onlinezugangsgesetzes (OZG) und das Föderale Informationsmanagement (FIM) bieten dabei Orientierung.

Digitale Innovationen sind datengetrieben und brauchen neue Kompetenzen.

Je innovationsfreudiger eine Kommune, desto intensiver nutzt sie ihren Datenschatz. Auch der Einsatz von E-Government-Basiskomponenten geht mit einer systematischen Datennutzung einher. Die systematische Datennutzung korreliert zudem mit einem größeren Fortbildungsangebot für die Mitarbeitenden. Je stärker in Fortbildungen investiert wird, desto mehr Wissen über existierende Vorgaben und Hilfestellungen ist vorhanden, das von den Kommunen zur Verbesserung ihres Serviceangebotes genutzt werden kann.

Eine Beteiligung der Mitarbeitenden beflügelt die Digitalisierung.

Die Verwaltungsmitarbeitenden kennen ihren Verantwortungsbereich und damit ihre Prozesse am besten. Sie zu beteiligen erhöht die Innovationsfähigkeit der Kommune. Die Selbsteinschätzung der befragten Kommunen zeigt: Es gibt einen Zusammenhang zwischen Innovationsfreude und der Beteiligung der Mitarbeitenden.

Bürger:innenbeteiligung ist häufig noch eine Einbahnstraße.

Ob Mängelmelder, Befragungen oder Planungsverfahren, mehr als jede fünfte Kommune hat bereits digitale Beteiligungsformate genutzt, mithilfe derer die Bürger:innen der Verwaltung ihre Ideen, Meinungen und Anregungen mitteilen können. Über diesen Informationsgewinn für die Verwaltung hinaus steckt für innovative Lösungen im Kontext der Digitalisierung viel Potenzial im gegenseitigen Austausch und in der Zusammenarbeit mit der örtlichen Gemeinschaft. Obwohl digitale Möglichkeiten solche Formen der Zusammenarbeit grundsätzlich erleichtern können, werden weitgehende Open-Government-Ansätze, wie etwa die gemeinsame Erstellung öffentlicher Leistungen mit der örtlichen Gemeinschaft (Co-Creation), erst von sehr wenigen Kommunen erprobt.

ES LOHNT SICH, AUF DIE STÄRKEN

EINES JEDEN KOMMUNENTYPS

ZU SCHAUEN.

INHALTSVERZEICHNIS

1.	Thesen	3
2.	Einleitung	5
3.	Digitalisierung ist eine Frage des Typs	6
4.	Strategische Ausrichtung und Steuerung	8
4.1	Handlungsfelder	8
4.2	Strategische Einbettung und Strategieentwicklung	9
4.3.	Rollen und Strukturen zur Steuerung der Digitalisierung	10
4.3.1	Verantwortung für die Digitalisierung der Verwaltung	11
4.3.2	Verantwortung für die Digitalisierung in der örtlichen Gemeinschaft	11
5.	Verwaltungsdigitalisierung	12
5.1	E-Government-Basiskomponenten und OZG-Umsetzung	12
5.2	Föderales Informationsmanagement	13
5.3	Datennutzung	14
5.4	Qualifizierung und Beteiligung der Mitarbeitenden	14
6.	Beteiligung und Zusammenarbeit mit der örtlichen Gemeinschaft	15
6.1	Digitale Infrastrukturen	15
6.2	Unterstützung der örtlichen Gemeinschaft	16
6.3	Digitale Kompetenzen	17
6.4	Partizipation und Zusammenarbeit	17
7.	Fazit und Empfehlungen	19
	Tabellenanhang	21
	Steckbriefe der Kommumentypen	27

2. EINLEITUNG

Kernfrage der vorliegenden Studie ist, über welche unterschiedlichen Strategien die Potenziale der Digitalisierung in verschiedenen Kommunen, also Gemeinden, Städten und Kreisen, genutzt werden.

Mit der Kurzstudie »**Wie sind die Kommunen digital aufgestellt?**«¹ haben wir bereits einen ersten Einblick in die Ergebnisse unserer Befragung zur Digitalisierung in Kommunen gegeben. Daran haben im ersten Quartal 2019 über 400 Mitgliedskommunen der KGSt teilgenommen. Durch die Teilnahme von Städten, Kreisen und Gemeinden ganz unterschiedlicher Art, Größe und geografischer Lage hat sich ein erstes, differenziertes Bild zu den Erfolgsfaktoren einer wirksamen Digitalisierung ergeben.²

Die Daten und Fragestellungen der Befragung analysieren wir in der vorliegenden Studie nun noch einmal aus einem anderen Blickwinkel. Ausgangspunkt bilden die Digitalisierungsziele, die sich die verschiedenen Kommunen gesetzt haben. Anhand der Zielsetzungen konnten Typen von Kommunen identifiziert werden, die auf ihre jeweils eigene Art Antworten auf die Herausforderungen der Digitalisierung gefunden haben.

Bei einer Clusteranalyse der prioritären Digitalisierungsziele konnten **vier Typen von Kommunen** unterschieden werden:

- **Bedächtige** mit einem Fokus auf rechtliche Vorgaben und Fördermittel.
- **Optimierer**, die vor allem die Effizienz und Effektivität der Verwaltungsleistungen und -prozesse im Blick haben.
- **Serviceorientierte**, die die Attraktivität der Kommune und die Bürgernähe der Verwaltung stärken.
- **Community Manager**, die insbesondere die kommunale Daseinsvorsorge und die örtliche Gemeinschaft fördern.

Die vorliegende Studie zeigt, wie unterschiedlich die Digitalisierung in Kommunen aktuell in Deutschland angegangen wird.³ Gleichzeitig spielt sie mit vermeintlichen »Stereotypen«. Die stereotype Betrachtung bringt es mit sich, dass nicht alle der nachfolgenden Ausführungen immer gleichermaßen zutreffen müssen.

Die Kommune umfasst in der vorliegenden Studie immer das gesamte »Ökosystem der Digitalisierung«: Verwaltung, Konzern Kommune und örtliche Gemeinschaft.

Wird von der **Verwaltung** im Ökosystem der Digitalisierung gesprochen, wird nur ein Ausschnitt der Digitalen Kommune betrachtet. Dies ist der klassische Anwendungsfall der Verwaltungsdigitalisierung, des E- und Open Governments. Der **Konzern Kommune** ist eine Erweiterung der Digitalen Verwaltung. In vielen Kommunen werden Leistungen für die **örtliche Gemeinschaft** nicht nur von der Kommunalverwaltung erbracht, sondern durch weitere Organisationen wie Kommunalunternehmen. Unter die örtliche Gemeinschaft fassen wir alle Akteure der Stadt-, Kreis- oder Gemeindegemeinschaft, also Bürger:innen, Einwohner:innen, Unternehmen, Vereine, Verbände etc.

Im nachfolgenden Kapitel werden zunächst die Genese der Cluster und ihre grundlegenden Eigenschaften vorgestellt. Im darauffolgenden Kapitel wird mehr über die strategische Ausrichtung und Steuerung in den befragten Kommunen gesagt. Danach erhalten Sie einen Einblick, wie die einzelnen Kommunitypen bei der Verwaltungsdigitalisierung (Kapitel 5) sowie der Beteiligung und Zusammenarbeit mit der örtlichen Gemeinschaft (Kapitel 6) aufgestellt sind.

¹ Opiela, N. et al., 2019: Wie sind die Kommunen digital aufgestellt? Abrufbar unter folgender URL: <https://www.oeffentliche-it.de/publikationen?doc=107850> (Abruf: 07.09.2020).

² Weitere Informationen zu den Kommunen, die an der Befragung teilgenommen haben (Kommunenart, Kommunengröße, Bundesland etc.), erhalten Sie in der Dokumentation: Lemmer, K., 2020: Digital vorangehen. Eine Studie zum Stand der Digitalisierung deutscher Kommunen. Abrufbar unter folgender URL: <https://www.oeffentliche-it.de/publikationen/digitale-kommune/> (Abruf: 01.10.2020).

³ Eine ausführliche deskriptive Analyse findet sich im Tabellenhang dieser Publikation.

3. DIGITALISIERUNG IST EINE FRAGE DES TYPUS

Der Bedächtige

*Rechtliche Vorgaben umsetzen,
Fördermittel erhalten*



Der Optimierer

*Effizienz und Effektivität,
Leistungsangebot der Verwaltung erhöhen*



Die Serviceorientierte

*Bürgernahe und offene Verwaltung,
Attraktivität der Kommune stärken*



Der Community Manager

*Kommunale Daseinsvorsorge weiterentwickeln,
Wirtschaft, Zivilgesellschaft und Innovationen fördern*

Ein Blick auf die Strategiegestaltung der Kommunen im Kontext der Digitalisierung zeigt: Es gibt Unterschiede in Verständnis, Zielgruppe und Adressaten sowie im Erarbeitungsprozess, die maßgeblich für den Umgang mit verschiedenen konkreten Herausforderungen sind. Zum Teil wird in der Strategie »nur« die Digitalisierung der Verwaltung betrachtet. Dann liegt der Fokus meist auf der strategischen Ausrichtung und Weiterentwick-

lung des E-Governments – also der elektronischen Verwaltungsservices für Bürger:innen sowie Unternehmen. Solche Kommunen treiben ihr Digitalisierungsgeschehen zielorientiert voran und nutzen dabei Leitplanken wie gesetzliche Bestimmungen und übergeordnete Strategien. Andere Strategien betrachten gesellschaftliche Handlungsfelder wie etwa Mobilität und Verkehr im Sinne eines »Smart City«- oder »Smart Region«-

Ansatzes intensiver und bilden dabei bestimmte Schwerpunkte. Sie richten ihren Blick über das klassische Verwaltungshandeln hinaus auf die Digitalisierung in der örtlichen Gemeinschaft. Dies bedeutet für sie eine Neujustierung der örtlichen Daseinsvorsorge, welche mit Hilfe der Digitalisierung in vielerlei Hinsicht neu (aus)gestaltet werden kann. Die Verwaltung kann, muss dabei aber nicht federführende Akteurin sein.

Für die vorliegende Studie wurden die an der Befragung teilnehmenden Kommunen nach den von ihnen priorisierten Digitalisierungszielen gruppiert: Fokussieren die befragten Kommunen sich bspw. eher auf die Digitalisierung innerhalb der Verwaltung oder haben sie einen verstärkten Blick auf die Digitalisierung im Konzern Kommune oder in der örtlichen Gemeinschaft? Wird Digitalisierung eher im Licht der Wirtschaft und der damit verbundenen Chancen und Risiken für die Region oder mit Blick auf die gezielte Öffnung der Verwaltung für die Bürger:innen und deren Partizipation betrachtet?

In die Gruppierung sind insgesamt zehn Digitalisierungsziele eingeflossen, aus denen jeweils die wichtigsten drei ausgewählt werden sollten. Um dabei möglichst alle Aspekte zu berücksichtigen, wurden die Nennungen in Rangfolgen überführt und dann durch eine Clusteranalyse ausgewertet. Herausgekommen sind vier Cluster, die sich jeweils durch ein Digitalisierungsziel besonders auszeichnen. Gleichwohl werden auch weitere Ziele in die strategische Ausrichtung einbezogen. So hat sich ein weiteres Digitalisierungsziel als ebenfalls besonders für die jeweiligen Cluster herausgestellt. In einem Cluster (Kommunentyp »Community Manager«) konnten drei weitere prägende Digitalisierungsziele identifiziert werden.

Die vier aus den jeweiligen Clustern hervorgehenden Kommunentypen lassen sich pointiert wie folgt beschreiben:

1. Die Bedächtigen: Umsetzung rechtlicher Vorgaben

Dieser Typ Kommune legt den Schwerpunkt insbesondere auf die Umsetzung rechtlicher Vorgaben, wie sie sich etwa durch das OZG ergeben. Ihren eigenen Digitalisierungsgrad bewerten sie im Vergleich zu den anderen Kommunentypen eher zurückhaltend. Die Bedächtigen sind besonders offen für digitale Innovationen, wenn sich diese bereits in der Praxis als tauglich erwiesen haben. Sie orientieren sich in ihrem Handeln überdurchschnittlich häufig an Strategien und Konzepten übergeordneter föderaler Ebenen. Unter den Bedächtigen sind vergleichsweise viele kleinere Kommunen zu finden.

2. Die Optimierer: Effizienz und Effektivität der Verwaltung

Zentrales Digitalisierungsziel ist die Steigerung der Effizienz und Effektivität des Verwaltungshandelns, wozu digitale Leistungsangebote der Verwaltung ausgeweitet werden sollen. Kreise finden sich im zugehörigen Cluster überproportional häufig.

3. Die Serviceorientierten: bürgernahe und offene Verwaltung

Dieser Kommunentyp legt besonders viel Wert auf eine bürgernahe und offene Verwaltung. Die Digitalisierung soll dazu beitragen, dieses Ziel zu erreichen und dadurch die Attraktivität der Kommune insgesamt zu erhöhen. Serviceorientierte finden sich unter den befragten Kommunen relativ gleich verteilt und nur etwas häufiger in Gemeinden.

4. Die Community Manager: kommunale Daseinsvorsorge

Bei diesem Kommunentyp steht die örtliche Gemeinschaft im Mittelpunkt. Die Erhaltung und die zukunftsgerichtete Weiterentwicklung der kommunalen Daseinsvorsorge bilden den Schwerpunkt der Digitalisierungsaktivitäten. Hierbei werden die Förderung von Wirtschaft und Zivilgesellschaft ebenso wie die Ermöglichung von Innovationen mitberücksichtigt. Das Verwaltungshandeln spielt im Digitalisierungskontext hingegen nur eine vergleichsweise untergeordnete strategische Rolle. In diesem Cluster finden sich überdurchschnittlich viele Städte.

Das »D-Team«: Jeder Kommunentyp hat Stärken

Die mit den Kommunentypen verbundenen Charakteristika liegen teilweise nah beieinander und es gibt empirische Mischformen. Jeder Kommunentyp hat etwas für sich. Es lohnt sich, auf die Stärken eines jeden Kommunentyps zu schauen. Denn nur wenn diese genutzt werden und die Kommunentypen voneinander lernen, erreichen die Kommunen eine wirksame Digitalisierung für ihre örtliche Gemeinschaft. Auch deshalb betrachten wir die Kommunentypen in ihrer Gemeinschaft als »D(igitalisierungs)-Team«. Die Wesensmerkmale jedes einzelnen Kommunentyps werden in Form von kurzen Steckbriefen noch einmal zusammengefasst.⁴

⁴ In der Printversion befinden sich diese auf dem herausnehmbaren Poster am Ende der Publikation.

4. STRATEGISCHE AUSRICHTUNG UND STEUERUNG

Die Digitalisierung macht nicht an organisatorischen Grenzen halt, sondern betrifft sämtliche kommunalen Handlungsfelder und alle Lebensbereiche. Um mehr über die Steuerung der Digitalisierung in den befragten Kommunen zu erfahren, ist es daher entscheidend, zu wissen, wie sie sich strategisch ausrichten und inwieweit sie sich als gestaltender Akteur in unterschiedlichen Rollen in und für die örtliche Gemeinschaft verstehen.

Die Ausgestaltung der Digitalisierungsstrategie liefert weitere Einblicke in den strategischen Denk- und Orientierungsrahmen der vier identifizierten Kommumentypen. Insgesamt verfügen die Optimierer und die Bedächtigen am häufigsten über eine Digitalisierungsstrategie, die Community Manager hingegen am seltensten. Die Kommunen wurden sowohl zu den für sie relevantesten Handlungsfeldern als auch nach ihren Digitalisierungszielen befragt.

4.1 HANDLUNGSFELDER

Das Verwaltungshandeln steht für die Bedächtigen, die Optimierer und die Serviceorientierten an erster Stelle. Für die Community Manager nimmt es einen etwas geringeren Stellenwert ein, wengleich es auch bei ihnen immer noch zu einem der wichtigsten Handlungsfelder zählt.

Die Bedächtigen setzen ihren weiteren Schwerpunkt im Bereich der digitalen Infrastruktur. Obwohl hier alle Kommunen eine wichtige Stellschraube für die Digitalisierung sehen, ist der Fokus bei den Bedächtigen besonders deutlich. Dies könnte ein Hinweis auf ihre Konzentration auf grundlegende Fragen sein. Auffällig ist zudem, dass die Bedächtigen einen deutlichen Schwerpunkt beim Thema »Sicherheit« haben. Hier ist der Abstand zu den anderen Kommumentypen vergleichsweise groß.

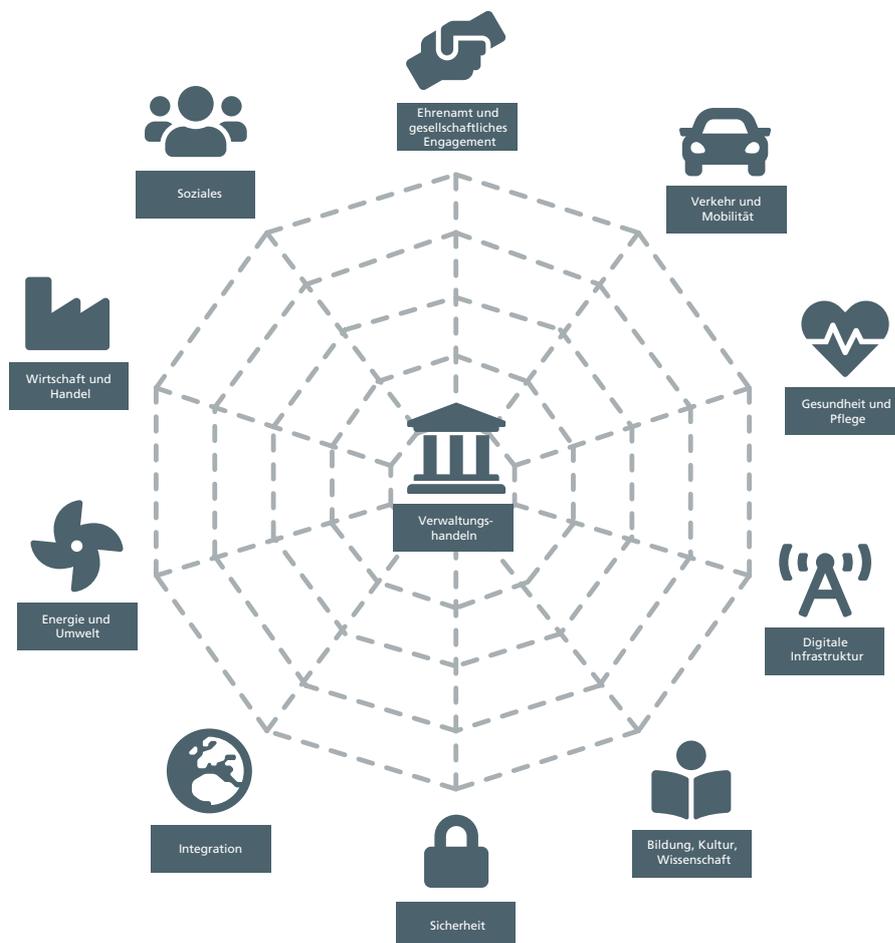


Abbildung 1: Mögliche Handlungsfelder einer Digitalisierungsstrategie

»Verkehr und Mobilität« sind für die Serviceorientierten und die Community Manager von besonderer Bedeutung. Auch die Handlungsfelder »Bildung, Kultur und Wissenschaft« und »Wirtschaft und Handel« werden vor allem von den Serviceorientierten und den Community Managern forciert. Je nach Zielsetzung können diese Handlungsfelder als Teil der kommunalen Daseinsvorsorge und zur Wirtschaftsförderung oder aber zur Steigerung der Attraktivität der Kommune für diese Kommumentypen eine besondere Rolle im Kontext der Digitalisierung spielen.

Das Handlungsfeld »Gesundheit und Pflege« spielt einzig für die Community Manager eine größere Rolle in der Digitalisierungsstrategie. Dies passt ins Bild, legt dieser Kommumentyp doch besonderen Wert auf die Daseinsvorsorge für die örtliche Gemeinschaft. Mögliche Auswirkungen der COVID-19-Pandemie konnten zum Befragungszeitpunkt noch nicht berücksichtigt werden. Ergebnisse zukünftiger Untersuchungen bleiben hier abzuwarten.

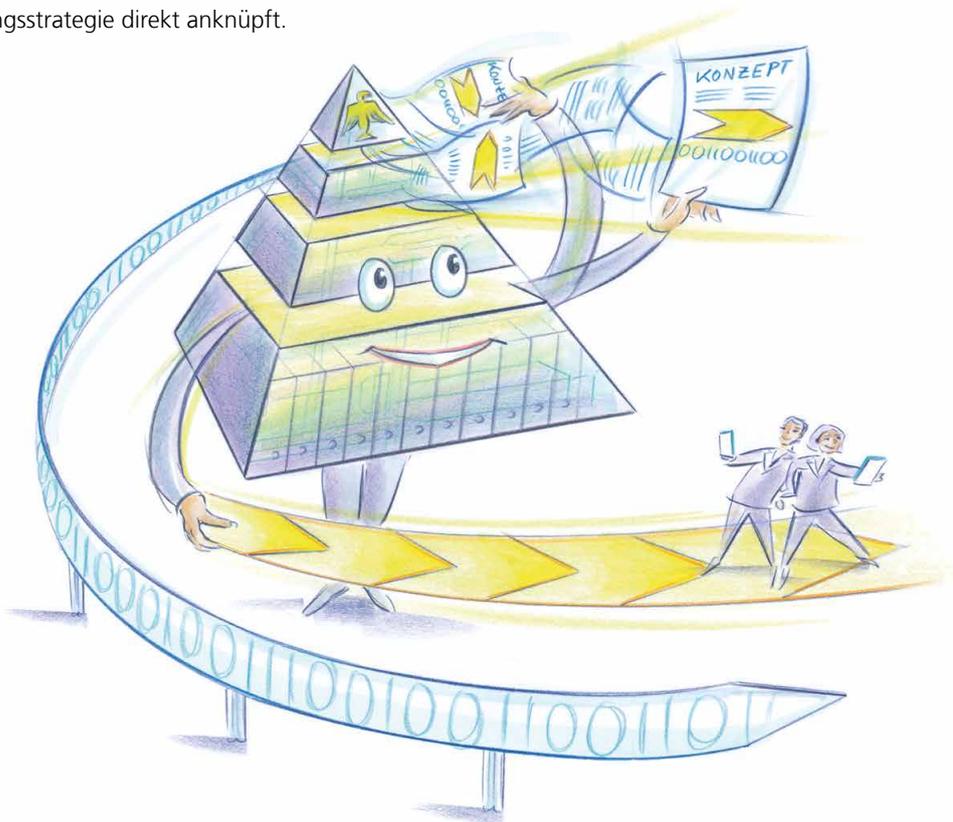
4.2 STRATEGISCHE EINBETTUNG UND STRATEGIEENTWICKLUNG

Für den Erfolg einer ganzheitlichen Digitalisierungsstrategie mit unterschiedlichen Handlungsfeldern ist u. a. eine integrierte Betrachtung und Einbettung in das Strategiegefüge der Verwaltung ausschlaggebend. Daher haben wir die Kommunen auch dazu befragt, an welche vorhandenen Strategien und Konzepte die Digitalisierungsstrategie direkt anknüpft.

Die Digitalisierungsstrategie im Strategiegefüge der Kommumentypen

In Bezug auf die Kommumentypen zeigt sich, dass die Serviceorientierten und die Community Manager besonders häufig an die kommunale Gesamtstrategie anknüpfen. Die kommunale Gesamtstrategie bildet das Dach des strategischen Managements und ist der Rahmen für Fachstrategien. Im Strategiegefüge einer Kommune steht die kommunale Gesamtstrategie ganz oben. An sie knüpfen die Fachstrategien der unterschiedlichen Fachbereiche und Beteiligungen an. Dass die Serviceorientierten und die Community Manager in ihrer Digitalisierungsstrategie besonders häufig auf die kommunale Gesamtstrategie referenzieren, passt dazu, dass sie im Vergleich sehr viele digitale Handlungsfelder strategisch ausgestalten und Digitalisierung damit übergreifend betrachten.

Die Bedächtigen orientieren sich besonders häufig an Strategien von Bund, Land oder Kreis. Während die anderen Kommumentypen in ihrem Digitalisierungshandeln sehr autonom agieren, suchen die Bedächtigen nach Leitlinien im föderalen System. Bei der Gestaltung übergeordneter Digitalisierungsstrategien lohnt es sich daher, diesen Kommumentyp und seine Bedürfnisse besonders in den Blick zu nehmen.



Die Optimierer und die Serviceorientierten beziehen sich besonders häufig unmittelbar auf die kommunale IT-Strategie. Dies hebt die Bedeutung der IT-Unterstützung für die Prozess- und Serviceoptimierung als strategisches Ziel dieser beiden Kommumentypen hervor.

Die Community Manager haben einen besonderen Blick auf die Schul- und Medienentwicklungskonzepte, was im Sinne der digitalen Bildung als Teil der Daseinsvorsorge konsequent erscheint. Darüber hinaus sind ihnen Wirtschaftsförderungskonzepte etwas wichtiger als den anderen Kommumentypen, was sich ebenfalls mit der Berücksichtigung der lokalen Wirtschaft und der Daseinsvorsorge deckt. Insgesamt haben die Community Manager gefolgt von den Serviceorientierten am meisten Anknüpfungspunkte an vorhandene Strategien und Konzepte, was für eine stärker ausgeprägte ganzheitliche Digitalisierung bei diesen Kommumentypen spricht.

Unterschiede bei der Strategieentwicklung

Strategieentwicklung beschreibt den Prozess zur Erstellung der kommunalen Digitalisierungsstrategie. Die Community Manager und die Optimierer setzen bei ihrer Strategieentwicklung auf Unterstützung außerhalb der eigenen Kommunalverwaltung. Die Community Manager entwickeln ihre Strategie gemäß ihrem Fokus auf die Bedarfe der örtlichen Gemeinschaft häufig in partizipativen Prozessen mit allen interessierten und/oder ausgewählten Akteuren der örtlichen Gemeinschaft und auch vermehrt mit kommunalen Unternehmen sowie mit

Unterstützung externer Berater:innen. Externe Berater:innen stehen auch bei den Optimierern mit ihrem Fokus auf die Erhöhung der Leistungsfähigkeit der Verwaltung hoch im Kurs.

Ein vergleichsweise großer Teil der Bedächtigen verfügt bereits über Digitalisierungsstrategien. Sie setzen dabei stark auf die Zusammenarbeit mit anderen Kommunen und mit IT-Unternehmen. Auch hier zeigt sich wiederum ihr Bestreben, zu gemeinsamen übergeordneten Lösungen zu kommen und von der Erfahrung und der Zusammenarbeit mit Dritten zu profitieren. Die vergleichsweise hohe Zahl an Kommunen dieses Typs, die sich bereits mit der strategischen Ausrichtung befasst hat, deutet darauf hin, dass die Orientierung an vorhandenen Strategien den Einstieg erleichtert.

4.3 ROLLEN UND STRUKTUREN ZUR STEUERUNG DER DIGITALISIERUNG

Im Zusammenhang mit der strategischen Ausgestaltung der kommunalen Digitalisierungsaktivitäten haben wir auch erfragt, wie die Digitalisierung strukturell in der Verwaltung verankert ist, gesteuert wird, und welche Rollen dafür geschaffen wurden. Dabei wurde zwischen der Digitalisierung in der Verwaltung und der Digitalisierung in der örtlichen Gemeinschaft unterschieden. Insbesondere sollte die Studie Erkenntnisse dazu bringen, inwieweit auch neue Rollen, wie Chief Information Officer oder Chief Digital Officer, in der Praxis etabliert sind und inwiefern Klarheit über das Rollenverständnis herrscht.

Hintergrund

Die Rolle des Chief Digital Officer (CDO), auch als Digitalisierungsbeauftragte:r oder Digitalisierungsverantwortliche:r bezeichnet, hat sich inzwischen auch im öffentlichen Sektor etabliert. Während ein Chief Information Officer (CIO) für die IT-Steuerung aus gesamtkommunaler Perspektive zuständig ist,⁵ verantwortet der CDO die Digitalisierung in einem ganzheitlichen und fachbereichsübergreifenden Sinne: technisch, organisatorisch und sozio-kulturell.⁶

»Digitalisierung ist Chefsache« bedeutet in Bezug auf Kommunalverwaltungen aber auch, dass die/der Hauptverwaltungsbeamte (HVB), also (Ober-)Bürgermeister:in oder Landrätin/Landrat, in der Verantwortung bleibt. Sie/er kann hierbei vom CDO unterstützt werden. Die/der HVB muss sich des hohen Stellenwertes der Digitalisierung für die Zukunftsfähigkeit der Kommune bewusst sein und in ihrer/seiner Rolle das gesamte Ökosystem der Digitalisierung in den Blick nehmen.

⁵ Vgl. KGSt-Bericht 9/2016 »Kommunale IT erfolgreich steuern. Teil 1: Das KGSt-Rollenmodell zur IT-Steuerung«, S. 16.

⁶ Vgl. KGSt-Bericht 8/2018 »Die Digitale Kommune gestalten. Teil 1: Orientierungsrahmen und KGSt-Rollenmodell«, S. 21 ff.



4.3.1 Verantwortung für die Digitalisierung der Verwaltung

Die Kommumentypen eint, dass eine Verantwortung für die Verwaltungsdigitalisierung ganz deutlich bei den Fachbereichen IT und Organisation gesehen wird. Die Bedächtigen nehmen die IT hierbei besonders häufig in die Pflicht. Umso erstaunlicher ist, dass die/der kommunale CIO, also die/der IT-Verantwortliche im Verwaltungsvorstand, von allen Kommumentypen äußerst selten in der Verantwortung gesehen wird. Die Rolle scheint demzufolge in den befragten Verwaltungen noch wenig etabliert. Am häufigsten wird sie noch von den Community Managern und den Optimierern genannt. Bei der/dem HVB wird im Vergleich zu den Bereichen IT und Organisation deutlich seltener die Verantwortung für die Verwaltungsdigitalisierung gesehen. Am häufigsten wird die/der HVB bei den Optimierern in der Verantwortung gesehen, am seltensten bei den Serviceorientierten. Dies zeigt insgesamt, dass Verwaltungsdigitalisierung noch wenig von der »Spitze« getrieben wird.

Wie aber kann eine fachbereichsübergreifende Steuerung und Koordinierung sonst sichergestellt werden? Eine Möglichkeit ist es, die zentrale Steuerungsunterstützung in die Verantwortung zu nehmen. Häufig ist diese nah an der/dem HVB angesiedelt. Dieses Modell ist in Anbetracht der Zahlen aber noch lange nicht etabliert: Vor allem die Community Manager setzen, noch mit relativ deutlichem Abstand zu den anderen Kommumentypen, auf die zentrale Steuerungsunterstützung. Dies bringt zum Ausdruck, dass sie die Verwaltungsdigitalisierung zwar als wichtige und als übergreifende Veränderung betrachten, es für sie aber eher ein »Geschäft der laufenden Verwaltung« ist. Die/der HVB ist hier zwar in der Rolle als »Chef:in der Verwaltung« gefordert, agiert aber im Kontext der Digitalisierung selbst eher nach außen. Die Steuerungsunterstützung hält für sie/ihn die Fäden innerhalb der Verwaltung steuernd und koordinierend in der Hand. Die Optimierer geben darüber hinaus noch am ehesten an, auch eine:n CDO in die Verantwortung zu nehmen. In Bezug auf die Verwaltungsdigitalisierung hat die/der CDO aber noch eine große Distanz zu IT und Organisation aufzuholen. Bei der Verwaltungsdigitalisierung zeigt sich somit eine unterschiedliche Herangehensweise: Während die Bedächtigen die Digitalisierung vor allem aus technischer Sicht betrachten, ist die Digitalisierungsverantwortung bei den Optimierern eng mit der politischen Steuerung der Verwaltung verknüpft. Die Community Manager haben mit der/dem CIO häufiger als die anderen Kommumentypen eine neue Rolle geschaffen.

4.3.2 Verantwortung für die Digitalisierung in der örtlichen Gemeinschaft

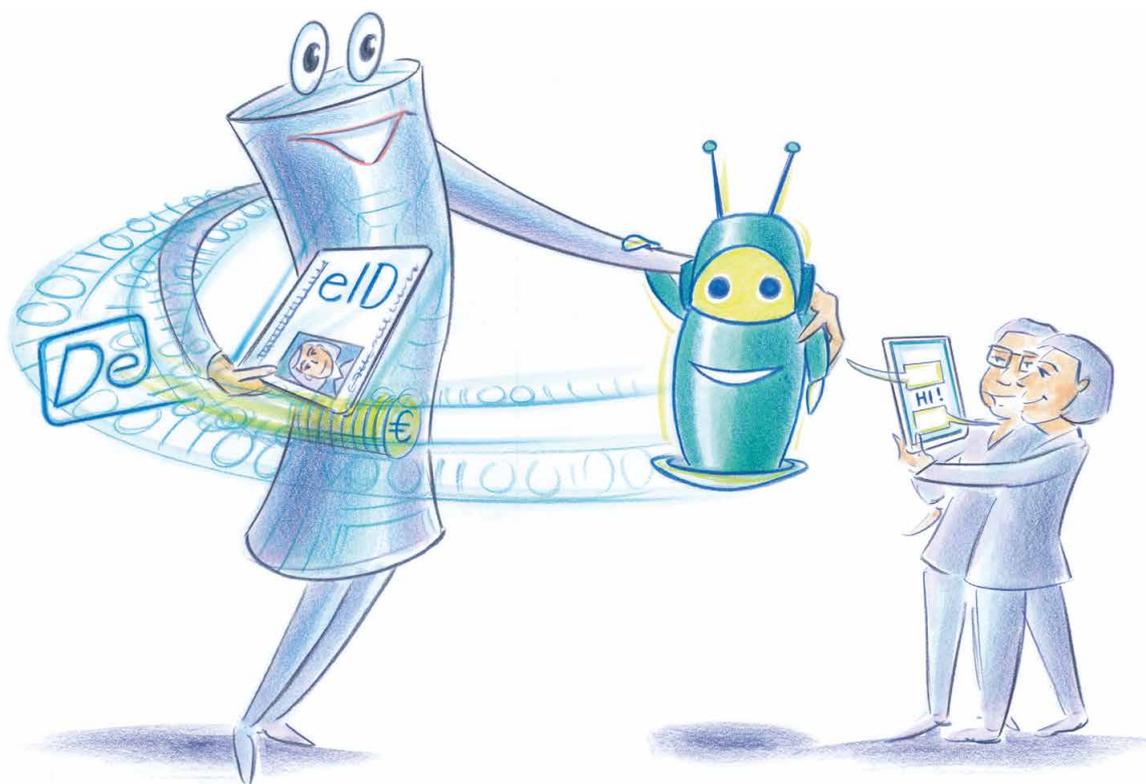
IT und Organisation werden auch bei der Digitalisierung in der örtlichen Gemeinschaft vorrangig in der Verantwortung gesehen, wenn auch nicht ganz so deutlich wie bei der Verwaltungsdigitalisierung. Ausnahme sind hier die Community Manager, die nach der IT die/den HVB und die/den CDO benennen. Es zeigt sich, dass auch bei der Digitalisierung in der örtlichen Gemeinschaft insbesondere die Bedächtigen dem Fachbereich IT eine federführende Rolle zuschreiben, was für eine recht ausgeprägte Technikorientierung bei der Umsetzung der Digitalisierung spricht.

Die/der HVB wird bei allen Kommumentypen etwas deutlicher in die Verantwortung genommen als bei der Verwaltungsdigitalisierung, zuvorderst von den Optimierern und den Community Managern.

Auffällig ist zudem, dass es insbesondere die Community Manager sind, die in Richtung der örtlichen Gemeinschaft eine:n CDO als »Gesicht der Digitalisierung« nach außen sehen. Die/den CDO sehen sie im Außenkontext deutlicher als bei der Verwaltungsdigitalisierung, während die Optimierer eine:n CDO eher nach innen in der Verantwortung sehen bzw. im Kontext der Verwaltungsdigitalisierung die Rolle einer/eines CDO etabliert haben. Diese Beispiele zeigen, dass das oben beschriebene Rollenbild eines CDO bei den befragten Kommunen in der Praxis vielfach unterschiedlich interpretiert wird.

Hervorzuheben ist ferner, dass die Fachbereiche von allen Kommumentypen bei der Digitalisierung in der örtlichen Gemeinschaft eher in der Verantwortung gesehen oder wahrgenommen werden als bei der Verwaltungsdigitalisierung. Dies könnte daran liegen, dass die Fachbereiche den direkten Kontakt zu Bürger:innen sowie Unternehmen oder anderen Kundinnen und Kunden haben. Sie sind unmittelbar in fachliche Fragen involviert und können das Handeln der Verwaltung nach außen entsprechend gestalten.

5. VERWALTUNGSDIGITALISIERUNG



Wie steht es um die Verwaltungsdigitalisierung in deutschen Kommunen? Auch dazu haben wir die Kommunen befragt. Auf diese Weise konnten wir bereits darstellen, was Kommunen, die in der Verwaltungsdigitalisierung gut aufgestellt sind, von denjenigen unterscheidet, die noch Aufholbedarf haben.⁷ Was aber zeichnet die unterschiedlichen Kommumentypen aus? Nachfolgend betrachten wir den Einsatz von unterschiedlichen E-Government-Basiskomponenten, den Stand der Umsetzung des Onlinezugangsgesetzes (OZG), die Bekanntheit und Nutzung des Föderalen Informationsmanagements (FIM), den Umgang mit und die Nutzung von Daten und auch die Beteiligung und Qualifizierung der Mitarbeitenden.

5.1 E-GOVERNMENT-BASISKOMPONENTEN UND OZG-UMSETZUNG

Die E-Government-Basiskomponenten bilden das Fundament digitaler Services sowie für die Digitalisierung der Verwaltungsarbeit. Sie können in unterschiedlichen Diensten der Verwal-

tung integriert und genutzt werden und liefern damit die erforderliche Infrastruktur für zeitgemäße Serviceangebote. Mit unserer Befragung wollten wir in Erfahrung bringen, welche E-Government-Basiskomponenten⁸ sich bereits im Einsatz befinden.

Bei der Anzahl der eingesetzten Basiskomponenten liegen die Optimierer mit durchschnittlich 3,8 von 10 abgefragten E-Government-Basiskomponenten vorn, gefolgt von den Serviceorientierten (3,5). Dieses Ergebnis passt ins Bild: Durch den Einsatz von E-Government-Basiskomponenten lassen sich Prozesse optimieren und das Angebot leichter ausbauen. Insofern überrascht es wenig, dass sich nur in der Gruppe der Optimierer Kommunen befinden, die bereits Chatbots einsetzen. Auch mobile Apps werden hier deutlich häufiger als bei den anderen Kommumentypen eingesetzt: 26 Prozent der Kommunen gegenüber 19 Prozent im Durchschnitt aller Kommunen. Die Serviceorientierten sind neben modernen Verwaltungsleistungen gerade auch auf die Attraktivität der Kommune bedacht und sehen im Einsatz von Basiskomponenten offenbar entsprechende Hebel. Die Bedächtigen nutzen insgesamt weniger

⁷ Opiela, N. et al., 2019: Wie sind die Kommunen digital aufgestellt? Abrufbar unter folgender URL: <https://www.oeffentliche-it.de/publikationen?doc=107850> (Abruf: 07.09.2020)..

⁸ Erfragte E-Government-Basiskomponenten: Formularserver mit Workflowunterstützung, DMS (E-Akte, ECMS), De-Mail, E-Payment, Servicekonto/Bürgerkonto/Unternehmenskonto, Nutzung der eID-Funktion des Personalausweises, Verwaltungspostfach für Nutzer:innen, Suchfunktion für Verwaltungsleistungen, Mobile App, Chatbot.

Hintergrund

Das Föderale Informationsmanagement (FIM)⁹ dient dazu, leicht verständliche Bürgerinformationen, einheitliche Datenfelder für Formulare Systeme und standardisierte Prozessvorgaben für den Verwaltungsvollzug bereitzustellen. Ziel ist es,

den Übersetzungs- und Implementierungsaufwand rechtlicher Vorgaben zu senken. Das heißt, Bund, Länder und Kommunen sollen, bezogen auf die redaktionelle und organisatorische Umsetzung eines Verfahrens, nicht mehr für sich allein agieren müssen. Stattdessen können sie auf qualitätsgesicherte Vorarbeiten zurückgreifen.



⁹ Abrufbar unter folgender URL: <https://fimportal.de/> (Abruf: 07.09.2020).

Basiskomponenten, erreichen bei der De-Mail aber fast die Anteilswerte der Optimierer. Die Community Manager positionieren sich zwar grundsätzlich positiv zum E-Government, nutzen jedoch gerade an der Schnittstelle zu den Bürgerinnen und Bürgern seltener Basiskomponenten.

Beim Betrieb von E-Government-Angeboten setzen die Community Manager besonders häufig auf kommunale IT-Dienstleister, was ihre Einbettung in örtliche Akteursnetzwerke unterstreicht. Die Bedächtigen bauen überdurchschnittlich häufig auf privatwirtschaftliche Dienstleister.

Das OZG wird vom gesamten »D-Team«, also von allen Komponententypen, bei ihren Digitalisierungsaktivitäten im E-Government berücksichtigt. Hier tun sich vor allem die Serviceorientierten und Bedächtigen positiv hervor. In Bezug auf die Bedächtigen unterstreicht dies einmal mehr die Berücksichtigung übergeordneter Konzepte.

5.2 FÖDERALES INFORMATIONS MANAGEMENT

FIM wird in unserer Studie als äußerst hilfreich bewertet, ist allerdings den meisten Kommunen unbekannt. Dabei ist FIM den Serviceorientierten mit Abstand noch am geläufigsten. Gerade in puncto Servicegestaltung ist es für sie anscheinend sinnvoll, auf die FIM-Bausteine zurückzugreifen und redaktionelle Arbeiten zu sparen. Sehr zurückhaltend sind hier die Bedächtigen, die doch grundsätzlich eher auf die Anbindung an übergeordnete Strategien und Konzepte sowie Standards bedacht sind.

Die Bekanntheit von FIM geht mit einem breiten Spektrum an angebotenen Fortbildungen und mit einer vermehrten Anknüpfung der strategischen Ausrichtung an Strategien von Bund und Land einher. Daran zeigt sich, dass sich mit gezielter Wissensvermittlung Synergien für die Umsetzung realisieren lassen. Je stärker in Fortbildungen investiert wird, desto mehr Wissen über existierende Vorgaben und Hilfestellungen ist vorhanden, die den Kommunen bei der Verbesserung ihres Serviceangebots nützlich sind. Dies weist zugleich auf die Herausforderung, die mit FIM verbundenen Vorteile systematischer an die Verantwortlichen in den Kommunen zu kommunizieren.



5.3 DATENNUTZUNG

Bereits in unserer Kurzstudie haben wir gezeigt, dass wenige Kommunen zum Befragungszeitpunkt ein professionelles Datenmanagement betreiben.¹⁰ Kommunen allerdings, die ihre Daten managen, schätzen ihre Innovationsfreude bei der Prozessgestaltung höher ein.

Wie eng Prozessgestaltung und Datennutzung zusammenhängen, zeigt auch ein Blick auf die Kommumentypen: Die Optimierer betreiben am intensivsten eine systematische Bestandsaufnahme ihrer Daten. Sie nutzen Daten auch besonders häufig, um ihren Personaleinsatz zu steuern. Dies verbindet sie mit den Serviceorientierten, die darüber hinaus Daten besonders häufig für die Prozessoptimierung verwenden. Open Data spielt für die Optimierer und die Community Manager eine vergleichsweise große Rolle. Die Bedächtigen geben am häufigsten an, Daten nicht systematisch zu nutzen. In den anderen drei Gruppen lassen sich bereits Kommunen finden, die Daten darüber hinaus auch zur Automatisierung nutzen.

5.4 QUALIFIZIERUNG UND BETEILIGUNG DER MITARBEITENDEN

Digitalisierung bedeutet Veränderung und setzt einen kontinuierlichen Lernprozess voraus. Daraus ergibt sich zum einen die Notwendigkeit, Mitarbeitende bei diesem Wandel konsequent zu beteiligen und zu unterstützen. Zum anderen hat die digitalisierte Arbeitswelt Auswirkungen auf die erforderlichen Fähigkeiten und Fertigkeiten: Neue Kompetenzen treten hinzu, bestehende gewinnen zunehmend an Bedeutung oder wandeln sich im Zuge der Digitalisierung. Es gilt also auch, die Personalentwicklung auf die Digitalisierung einzustellen und neue oder ergänzende Angebote zu schaffen.

Generell gilt: Je breiter das Fortbildungsangebot aufgestellt ist, desto höher schätzen die befragten Kommunen auch die Qualifizierung der Mitarbeitenden ein. Auch zwischen der Nutzung von Daten und der Breite des Fortbildungsgebotes ist ein Zusammenhang festzustellen. Um Verwaltungsdaten systematisch zu nutzen, braucht es demnach qualifizierte Mitarbeitende sowie die Erkenntnis und Bereitschaft, Prozesse neu zu denken und zu gestalten.

In der Qualifizierung der Mitarbeitenden ergeben sich Unterschiede je nach Kommumentyp. Generell bieten die Optimierer das größte und vielfältigste Angebot an Fortbildungen mit Digitalisierungsbezug. Das deckt sich mit ihrem Ziel der Leistungssteigerung des Verwaltungshandelns. Neben Angeboten zu Fachverfahren und zur digitalen Arbeitsorganisation zählen dazu auch Fortbildungen zu technologischen Trends, digitalen Arbeitsweisen und Methoden und Führung im digitalen Zeitalter. Auch wenn die Optimierer primär auf die Verwaltungsdigitalisierung fokussieren, verstehen sie diese folglich nicht als »Technifizierung«, sondern bieten bei konsequenter Setzung von Schwerpunkten ein insgesamt breites Angebot an Entwicklungsmaßnahmen.

Im direkten Vergleich legen die Community Manager, in deren Fortbildungsangebot Digitalisierung eine ähnlich große Rolle spielt, und die Serviceorientierten einen Schwerpunkt auf Arbeitsweisen und Methoden sowie auf die Rolle der Führungskräfte. Zu diesen Themen soll das bereits starke bestehende Angebot weiter ausgebaut werden. Fortbildungen zu Fachverfahren und Anwendungen erfahren bei diesen Kommumentypen hingegen eine geringere Aufmerksamkeit. Dies stimmt überein mit dem höheren Interesse an der Digitalisierung über die einzelnen Verwaltungsprozesse hinaus, der diesen beiden Kommumentypen gemein ist.

Die Bedächtigen bieten nach den Optimierern am häufigsten Fortbildungen zu Fachverfahren und Anwendungen an, weniger jedoch zu anderen Digitalisierungsthemen. Hier sind jedoch Größeneffekte zu berücksichtigen, von denen gerade die Vielzahl und Breite von Inhouse-Angeboten stark abhängig ist.

Die Beteiligung der Mitarbeitenden gilt gemeinhin gerade in den mit der Digitalisierung verbundenen Veränderungsprozessen als ein maßgeblicher Erfolgsfaktor. Die Einschätzung der befragten Kommunen zeigt einen starken Zusammenhang zwischen der Innovationsfreude und der Beteiligung der Mitarbeitenden. Über alle Kommumentypen hinweg zeigt sich ein als hoch eingeschätzter Grad der Beteiligung, wobei die Community Manager mit knappem Abstand das Schlusslicht bilden. Für sie spielt die Beteiligung der örtlichen Gemeinschaft eine herausragendere Rolle (vgl. Kapitel 6).

¹⁰ Opiela, N. et al., 2019: Wie sind die Kommunen digital aufgestellt? S. 3. Abrufbar unter folgender URL: <https://www.oeffentliche-it.de/publikationen?doc=107850> (Abruf: 07.09.2020).

6. BETEILIGUNG UND ZUSAMMENARBEIT MIT DER ÖRTLICHEN GEMEINSCHAFT

Die Digitalisierung bietet neue Formen der Partizipation und Zusammenarbeit mit der örtlichen Gemeinschaft. Diese gehen über Formen der interkommunalen Zusammenarbeit und der Kooperation mit Kommunalunternehmen hinaus. Im Kontext der Smart-City- und Smart-Region-Strategien werden vermehrt Ansätze wie »Co-Creation« verfolgt, die auf die gemeinsame Entwicklung und möglicherweise auch Bereitstellung von Leistungen mit der örtlichen Gemeinschaft, samt ihren Unternehmen, abzielen.

Solche Formen der Zusammenarbeit, die klassische Beteiligungsformen der örtlichen Gemeinschaft ergänzen, erfordern ein verändertes Rollenbild der Kommunalverwaltung. Daseinsvorsorge umfasst auch im digitalen Zeitalter nicht nur die Schaffung technologischer Infrastrukturen. Es braucht auch soziokulturelle Infrastrukturen wie Co-Working-Spaces, FabLabs und Makerspaces als sogenannte »Dritte Orte«, die persönliche Begegnungen ermöglichen und einen kreativen Prozess unterstützen. Damit gestaltet die Verwaltung den Rahmen für Bildung und Wertschöpfungsprozesse im Kontext der Digitalisierung. Nachfolgend werden vier Ansatzpunkte für eine Stärkung der Beteiligung und Zusammenarbeit mit der örtlichen Gemeinschaft beschrieben. Die Unterkapitel zeigen dann, wie sich die einzelnen Kommumentypen zu diesen Ansatzpunkten positionieren.

- Digitale Infrastrukturen wie Breitband, freies WLAN oder auch LoRaWAN¹¹ ermöglichen Bürgerinnen und Bürgern sowie Unternehmen den Zugang zu digitalen Netzen und sind die technologische Basis für den Ausbau innovativer Services. Sie bilden die »Basisarchitektur« einer digitalen Kommune.
- Darüber hinaus kann eine finanzielle, logistische oder anderweitige Unterstützung der örtlichen Gemeinschaft in unterschiedlichen Handlungsfeldern dazu beitragen, die Beteiligung und Zusammenarbeit im digitalen Zeitalter zu verbessern bzw. zu intensivieren. Darunter fallen spezielle Formen der Wirtschafts- und Start-up-Förderung in Bezug auf die Digitalisierung, der freie Zugang zu digitalen Infra-

strukturen (insbesondere WLAN oder LoRaWAN), die Ermöglichung moderner Sharing-Angebote jedweder Form für die örtliche Gemeinschaft und die Förderung des Ehrenamtes. Der Förderung einer aktiven Community im Kontext der Digitalisierung zur Stärkung von Civic Tech¹² kommt eine Doppelrolle zu, da hier die Zivilgesellschaft direkt die digitale Leistungserstellung mitbestimmen kann.

- Auch in der örtlichen Gemeinschaft sowie in ortsansässigen Unternehmen braucht es die Entwicklung digitaler Kompetenzen. Nur wenn Bürger:innen und weitere Akteure über die notwendigen Schlüsselkompetenzen in einer digitalisierten Arbeits- und Lebenswelt verfügen, sind sie in der Lage, digitale Services zur Verbesserung der Lebens-, Arbeits- und Standortqualität souverän zu nutzen und mitzugestalten. Nur dann ist es ihnen möglich, auch im digitalen Raum zu partizipieren und sich in Netzwerken aktiv an der Weiterentwicklung der Kommune zu beteiligen. Im Sinne des Multikanalansatzes sind zwar weiterhin Services gefragt, die auch nicht-digital abgerufen werden können, einer digital mündigen örtlichen Gemeinschaft stehen aber weit mehr niederschwellige Optionen der Partizipation und Kollaboration offen. Insofern wird die Ausbildung digitaler Kompetenzen in der örtlichen Gemeinschaft zunehmend als ein Bestandteil der Daseinsvorsorge im digitalen Zeitalter betrachtet.
- Über Formen der Partizipation der Bürger:innen an Entscheidungs- oder Leistungserstellungsprozessen hinaus, vom Mängelmelder über Online-Bürgersprechstunden bis hin zu Online-Bürgerhaushalten, gewinnen neue Formen der unmittelbaren Zusammenarbeit, z. B. im Kontext von Civic Tech (s. o.), an Bedeutung.

6.1 DIGITALE INFRASTRUKTUREN

Im Hinblick auf den Glasfaserausbau und -betrieb engagieren sich die Community Manager am stärksten in verschiedenen Richtungen. Die Kommunen wurden dazu befragt, inwiefern

¹¹ Long-Range Wide-Area Network (LoRaWAN) ist ein frei verfügbares Netzwerk, welches Geräte drahtlos über weite Distanzen hinweg vernetzt. Damit bietet LoRaWAN eine Möglichkeit, ein Internet der Dinge zu realisieren. Vgl. auch Tiemann, J. und Mancke, F., 2019: Funkende Dinge, in: ÖFIT-Trendschau. Abrufbar unter folgender URL: <https://www.oeffentliche-it.de/-/funkende-dinge> (Abruf: 07.09.2020).

¹² Civic Tech will neue Technologien und digitale Innovationen mit Regierungen und Verwaltungen zusammenführen, um zivilgesellschaftliche Interessen mit neuen und partizipativen Möglichkeiten besser umzusetzen. Civic Tech setzt daher eine Zusammenarbeit auf Augenhöhe voraus und geht deutlich über klassische Beteiligungsprozesse hinaus (vgl. Open Knowledge Foundation, abrufbar unter folgender URL: https://okfn.de/themen/civic_tech/, Abruf: 21.08.2020).

sie Ausbau und Betrieb in Eigenregie vorantreiben, dabei mit anderen lokalen Akteuren oder anderen Gebietskörperschaften zusammenarbeiten und wie sie sich für den weiteren Ausbau und Betrieb Fördermittel zunutze machen. In nahezu allen Kategorien haben die Community Manager die Nase vorn. Einzig bei der Zusammenarbeit mit lokalen Akteuren liegen sie dicht hinter den Optimierern.

Demgegenüber fällt der Vorsprung der Community Manager bei der Einwerbung von Drittmitteln und der Zusammenarbeit mit anderen Gebietskörperschaften besonders deutlich aus. Auch die Bedächtigen zeichnen sich dadurch aus, dass sie beim Glasfaserausbau und -betrieb mit anderen Gebietskörperschaften zusammenarbeiten. Da der Kommumentyp der Bedächtigen im Vergleich stärker von kleineren Kommunen gebildet wird, scheint in der interkommunalen Zusammenarbeit auch ein möglicher Schlüssel für die erfolgreiche Versorgung mit Breitband zu liegen.

6.2 UNTERSTÜTZUNG DER ÖRTLICHEN GEMEINSCHAFT

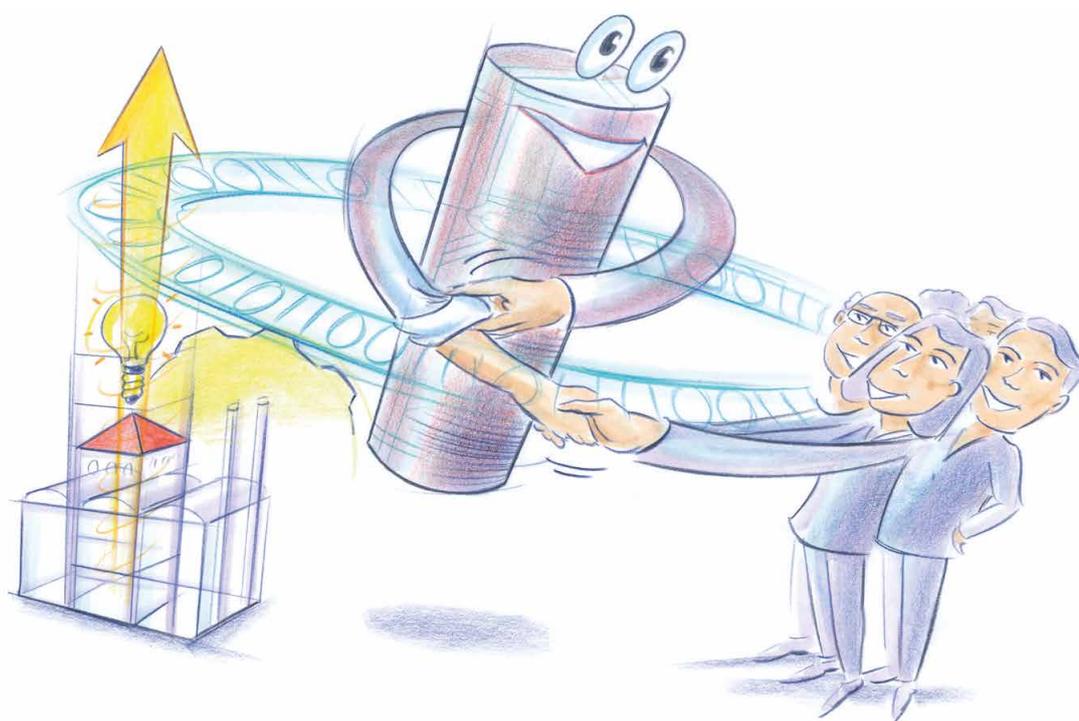
Für den Wirtschaftsstandort sind moderne digitale Infrastrukturen von zentraler Bedeutung. Darüber hinaus können Kommunen sich als Innovationsstandort etablieren, indem sie Wirtschaft und Start-ups finanziell, logistisch oder anderweitig unterstützen. Die Befragung hat gezeigt, dass sowohl bei der Digitalisierung der ortsansässigen Wirtschaft als auch bei der Start-up-Förderung die Community Manager weit vorn liegen.

Die Start-up-Förderung kann beispielsweise die Beteiligung an Digitalisierungs-Hubs oder Start-up-Initiativen umfassen. Die anderen Kommumentypen zeigen sich hier eher zurückhaltend. Insbesondere die Bedächtigen und die Optimierer engagieren sich in diesem Bereich nur zögerlich.

Eine infrastrukturelle, »logistische« Unterstützung der Menschen vor Ort drückt sich insbesondere in der freien Verfügbarkeit von WLAN und LoRaWAN aus. Bei allen Kommumentypen gibt die Mehrheit der Befragten an, sich für freies WLAN oder den Aufbau schmalbandiger Netze, wie LoRaWAN, zu engagieren. Die Community Manager tun sich hier besonders hervor. Relativ dicht folgen die Optimierer und die Serviceorientierten und mit etwas weiterem Abstand die Bedächtigen.

Neben diesen klassischen infrastrukturellen Unterstützungsleistungen im Kontext der Digitalisierung gibt es weitere Möglichkeiten, die Entwicklung der örtlichen Gemeinschaft im Hinblick auf die Nutzung der Potenziale von Digitalisierung zu unterstützen. Ein Beispiel ist die Digitalisierung des Ehrenamtes.

Bei der Digitalisierung des Ehrenamtes geht es nicht in erster Linie darum, das Ehrenamt an sich im Digitalen stattfinden zu lassen. Es geht vielmehr darum, das Digitale zu nutzen, um effiziente und möglichst wirkungsvolle Hilfe zu gewährleisten. Beispiele sind digitale Plattformen, mit denen ehrenamtliches Engagement besser organisiert werden kann.



»Soziale Infrastrukturen« der örtlichen Gemeinschaft werden auf diese Weise in den digitalen Raum projiziert. Hier geben die Community Manager dicht gefolgt von den Optimierern an, vergleichbare Lösungen für die örtliche Gemeinschaft zu fördern. Die Bedächtigen unterstützen solche Plattformen nur sehr selten. Betrachtet man die Struktur dieses Kommumentyps, so könnte dies durchaus mit der Größe sowie mit einem ländlich geprägten Umfeld mit vielen persönlichen Kontakten zusammenhängen.

Das herausragend starke Engagement der Community Manager bei der Unterstützung der örtlichen Gemeinschaft zeigt einmal mehr, dass sie ihre Energie vor allem auf die Gestaltung der Daseinsvorsorge in einer digitalisierten Lebens- und Arbeitswelt verwenden und hier einen starken Fokus setzen.

6.3 DIGITALE KOMPETENZEN

Die Entwicklung digitaler Kompetenzen in der örtlichen Gemeinschaft wird im Zuge der zunehmenden Digitalisierung unserer Lebens- und Arbeitswelt häufig unter die kommunale Daseinsvorsorge subsumiert. Demnach ist digitale Bildung eine maßgebliche Voraussetzung für die Weiterentwicklung einer kommunalen Gemeinschaft. Im Rahmen der kommunalen Selbstverwaltung betreiben Kommunen unterschiedliche Einrichtungen und bieten Formate an, die diesen Zweck fördern. Beispielsweise können Bibliotheken, Volkshochschulen, kulturelle Einrichtungen oder offene Werkstätten einen großen Beitrag zur Entwicklung der digitalen Kompetenzen in der örtlichen Gemeinschaft leisten. Als »Dritte Orte« sind sie wichtige gemeinsame Lernorte, Orte der Begegnung und der Diskussion. Sie nehmen daher eine herausragende Stellung ein, wenn es um die Bildung einer digital-mündigen örtlichen Gemeinschaft geht.

Ein Blick auf die vier Kommumentypen zeigt, dass die Community Manager am häufigsten die Entwicklung digitaler Kompetenzen in ihrer örtlichen Gemeinschaft fördern. Jede vierte Kommune dieses Typs ist in diesem Feld aktiv. Dies passt zu ihrer Ausrichtung und Konzentrierung auf die Gestaltung der kommunalen Daseinsvorsorge. Insgesamt sehen nur rund 14 Prozent der befragten Kommunen die Notwendigkeit, die Entwicklung von digitalen Kompetenzen als Teil Ihrer Verantwortung zu fördern.

Kostenlose Lern- und Experimentiermöglichkeiten in kommunalen Bibliotheken und Volkshochschulen zur Förderung der digitalen Kompetenz gibt es in den meisten Kommunen. Rund die Hälfte der Bedächtigen, Serviceorientierten und Community Manager machen dazu Angaben. Wenigere dieser Angebote gibt es bei den Optimierern.

In einigen Kommunen gibt es auch offene Werkstätten, Fab-Labs oder Makerspaces. In diesen Formaten gilt es u. a., ganz praktisch mit neuen Technologien wie 3-D-Druckern, Robotik-Lösungen oder Sensortechnologien in den Kontakt zu kommen und teilweise spielerisch die Vorteile kennenzulernen. Diese Angebote haben sich noch nicht richtig etabliert. Am ehesten gibt es solche institutionalisierten oder von Bürgerinitiativen organisierte Angebote bei den Community Managern und den Optimierern.

Ähnlich verhält es sich mit Hackathons oder Cryptoparties. Bei Hackathons geht es darum, in einem begrenzten Zeitraum mit einer »bunt gemixten« Community unterschiedliche Software-Lösungen zu entwickeln. Cryptoparties bezeichnet man Treffen mit dem Ziel, sich gegenseitig grundlegende Verschlüsselungs- und Verschleierungstechniken beizubringen. Diese Formate haben häufig einen digital bildenden Charakter, indem sie unterschiedliche Personengruppen an das Programmieren heranführen und auf diese Weise die Funktionsweise von Technologien transparent und verständlich machen. Insgesamt werden diese Formate noch kaum angeboten.

6.4 PARTIZIPATION UND ZUSAMMENARBEIT

Verwaltungen beteiligen ihre örtliche Gemeinschaft auf unterschiedliche Art und Weise an Entscheidungen oder kommunalen Prozessen. Die Partizipation gliedert sich dabei in per Gesetz erforderliche Beteiligungsverfahren (wie Planungsverfahren), Formen der direkten Mitgestaltung von Entscheidungen (wie Bürgerhaushalte) und den direkten Einbezug der örtlichen Gemeinschaft in Prozesse (wie beispielsweise Mängelmelder).

Bei der Förderung der digitalen Partizipation engagieren sich die Community Manager besonders stark. Die Nase vorn haben sie insbesondere bei »schwergewichtigeren« Beteiligungsverfahren wie offenen Bürgerhaushalten oder der Online-Beteiligung am Planungsverfahren.

Die Serviceorientierten und Optimierer hingegen sind bei Mängelmeldern und Ideenmanagement sowie Online-Bürgersprechstunden (etwas) besser aufgestellt. Dies passt ins Bild, da Mängelmelder als klassisches E-Government-Angebot unmittelbar die Verwaltungsprozesse adressieren und teilweise in die Prozesssteuerung integriert werden können. Online-Bürgersprechstunden dienen ebenso wie Mängelmelder dazu, die Ideen und Sorgen der Bürger und Bürgerinnen aufzunehmen, um das Verwaltungshandeln effizienter und effektiver zu gestalten und interne Prozesse zu optimieren.

Generell zeigt sich, dass das Engagement in der örtlichen Gemeinschaft damit zusammenhängt, wie gut die Kommunen im Bereich E-Government aufgestellt sind. Beteiligungsangebote und Unterstützungsformen gehen mit einer vermehrten Nutzung von Basiskomponenten einher. Dies deutet darauf hin, dass die Bereitschaft für eine Öffnung hin zur örtlichen Gemeinschaft steigt, sobald die Verwaltungsdigitalisierung einen gewissen Reifegrad erreicht hat.

Ein starker Zusammenhang besteht zudem zwischen der Bereitstellung von Open Data und der Förderung von Civic Tech. Offene Daten sind in vielen Fällen das Fundament der dabei entwickelten Anwendungen, Werkzeuge und Dienste.¹³ Beispiele sind die Durchführung von Hackathons, die zur Bewältigung aktueller Krisensituationen jüngst besondere Aufmerksamkeit erhalten haben, oder offene Werkstätten, in denen Probleme im gesellschaftlichen Interesse mit dem Ziel angegangen werden, konkrete Lösungen zu entwickeln.¹⁴ Obwohl in Civic Tech viel Potenzial für eine Verbesserung der Lebens-, Arbeits- und Standortqualität durch Digitalisierung steckt, zeigen die Zahlen, dass diese Form der Zusammenarbeit nur in wenigen Kommunen ein Thema ist und entsprechend große Entwicklungspotenziale für die Zukunft bietet. Auf sehr niedrigem Niveau haben auch hier wieder die Community Manager die Nase vorn, dicht gefolgt von den Optimierern, die von der Verbesserung der Prozesse durch solche Formate profitieren. Die Zukunft wird zeigen, inwiefern gerade Krisensituationen und tieferegreifende gesellschaftliche Veränderungsprozesse ein Nährboden für Civic Tech sind, da es dann gilt, nicht »nur« zu beteiligen, sondern gemeinsam aktiv zu werden.

¹³ Vgl. Open Knowledge Foundation, Abrufbar unter folgender URL: https://okfn.de/themen/civic_tech/ (Abruf: 21.06.2020).

¹⁴ Jüngere Beispiele sind der Hackathon #WirvsVirus unter Schirmherrschaft der Bundesregierung zur Krisenbewältigung im Kontext der Covid-19-Pandemie oder der Hackathon #wirfürschule unter Schirmherrschaft des Bundesministeriums für Bildung und Forschung, der Beauftragten der Bundesregierung für Digitalisierung und der Kultusministerkonferenz zur Entwicklung neuer digitaler und nicht-digitaler Lösungen für das Lehren und Lernen.

7. FAZIT UND EMPFEHLUNGEN

Die nachfolgenden Abschnitte werfen noch einmal einen Blick auf die besonderen Fähigkeiten von Bedächtigen, Optimierern, Serviceorientierten und Community Managern, dem »D-Team«. Alle vier Kommumentypen haben ihre individuellen Stärken. Jeder hat Eigenschaften, auf die es sich für die jeweils anderen Kommumentypen zu »schielen« lohnt.

Strategien helfen, den Überblick zu behalten.

Die Erarbeitung einer Digitalisierungsstrategie, möglichst unter Mitwirkung aller Fachabteilungen und der örtlichen Gemeinschaft, ermöglicht es, den Status quo der Digitalisierung in den verschiedenen kommunalen Handlungsfeldern festzustellen. So können das angestrebte Zielbild auf eine breite gemeinsame Basis gestellt und notwendige Schritte und Maßnahmen abgeleitet werden. Insbesondere die Optimierer, aber auch die Bedächtigen haben die Vorteile einer Digitalisierungsstrategie früh für sich erkannt. Die Community Manager und die Serviceorientierten verfügen zwar seltener über eine explizite Strategie, priorisieren hier aber eine größere Bandbreite von Handlungsfeldern. Sie docken zudem an die kommunale Gesamtstrategie an. Dadurch werden Zielkonflikte, Ressourcenengpässe und Synergien rasch sichtbar.

Basiskomponenten sind das A und O beim E-Government.

Im Zuge des OZG sollen alle Verwaltungsleistungen digital angeboten werden. Im besten Fall handelt es sich um eine vollständig digitale Onlineleistung, bei der alle Schritte, von der Antragstellung über die Bearbeitung bis zum Versand des digitalen Bescheids, elektronisch erledigt werden können. Das entspricht dem Zielbild einer modernen, bürgerorientierten Verwaltung.

Neben der Digitalisierung der Fachverfahren, die alle höchst unterschiedlich sind, gibt es viele Schritte, die bei vielen Verwaltungsverfahren immer wieder anfallen. Diese sind daher der Schlüssel für medienbruchfreie Vorgänge. Dazu gehören u. a. Kommunikation, Bezahlvorgänge oder Authentifizierung. Sind solche Basisdienste vorhanden, können sie prinzipiell für alle Verwaltungsverfahren genutzt werden. Es lohnt sich, an dieser Stelle einen Blick in die Verwaltungen der Serviceorientierten und Optimierer zu werfen. Während die Optimierer es verste-

hen, ihre Prozesse mit Hilfe von Basiskomponenten schlank und effektiv zu gestalten, setzen die Serviceorientierten sie zur Stärkung ihres besonderen Serviceverständnisses ein.

Eine gute Lösung ist auch beim zweiten Mal noch gut.

Natürlich braucht es mutige Pioniere, die Dinge einfach mal ausprobieren und neue Wege beschreiten. Darin sind insbesondere die Community Manager geübt. Gemeinsam mit ihrer örtlichen Gemeinschaft experimentieren sie mit Formaten und Lösungen. Sie sind ein guter Ansprechpartner, wenn es darum geht, Neues mit der örtlichen Gemeinschaft auszuprobieren. Sind gute Services aber erst einmal entwickelt, lassen sie sich auch andernorts umsetzen. Das bringt dem Nachnutzer vielleicht weniger Prestige, spart aber Nerven, Zeit und (Steuer-)Gelder.

Das gilt im Kontext des OZG genauso wie bei Bundes- und Landeslösungen wie FIM oder E-Government-Basiskomponenten. Die Bedächtigen verstehen es sehr gut, genau hier anzusetzen und sich an anderen Kommunen und vorhandenen Strategien zu orientieren. Neben der potenziellen Nachnutzung von Lösungen lohnt es sich auch aus anderen Gründen, im Blick zu behalten, was sich in Nachbarstädten, Gemeinden, Kreisen, Land oder Bund so tut. So können bspw. Fördermittel optimal für eigene Vorhaben genutzt oder Kooperationen, wie kommunale Zusammenarbeit, aufgebaut werden, um Kosten und Lasten zu teilen und von Skaleneffekten zu profitieren, die bei digitalen Lösungen besonders ausgeprägt sind.

Daten lassen sich weit über die Berichtspflichten hinaus wertstiftend nutzen.

Verwaltungsdaten sind ein großer Schatz, in dem viel Potenzial steckt. Einige Kommumentypen, allen voran die Optimierer und Serviceorientierten, haben dies bereits erkannt und nutzen ihre Daten zur Prozessoptimierung, -automation oder zur Personaleinsatzplanung. So können Daten zu einem Treiber für Innovation werden, insbesondere, wenn sie auch Dritten als Open Data zur Verfügung gestellt werden. Neben den Optimierern schreiben sich dies auch die Community Manager auf die Fahne und öffnen sich auf diese Weise gegenüber weiteren Wertschöpfungsprozessen auf der Grundlage von Daten in der Kommune und darüber hinaus.

Die Mitarbeitenden sind die wichtigste Ressource der Verwaltung: Fortbildung und Beteiligung sind Erfolgsfaktoren!

Ob Corona oder OZG – Verwaltungsmitarbeitende sind immer wieder mit neuen Anforderungen konfrontiert, die sie schnell und gesetzeskonform umsetzen müssen. Aufgabe der Kommune ist es dabei, die Mitarbeitenden bedarfsgerecht und zukunftsfest weiterzubilden. Neben Weiterbildungen zu Fachverfahren, dort sind die Optimierer und Bedächtigen besonders stark, gehören dazu auch übergreifende Kompetenzen für die digitale Arbeits- und Lebenswelt von morgen. Daher haben vor allem die Serviceorientierten und die Community Manager neuartige Fortbildungsinhalte in ihr Angebot integriert. Werden den Mitarbeitenden entsprechende Möglichkeiten zum Kompetenzaufbau und zur Beteiligung geboten, können sie eine Quelle für Innovation innerhalb der Verwaltung sein und damit die Kommune als Ganzes nach vorne bringen. Insbesondere die Optimierer und die Serviceorientierten haben dies erkannt und beteiligen Mitarbeitende bei Konzeption und Umsetzung. Insgesamt sind die Unterschiede zwischen den Kommumentypen hier aber gering.

Das (Selbst-)Verständnis von Verwaltung und Daseinsvorsorge ist im Wandel.

Mit dem Portalverbund können alle Verwaltungsleistungen zukünftig über einen gemeinsamen Webauftritt gefunden werden. Auch wenn die Bearbeitung im Hintergrund weiterhin bei Kommunen, Ländern und Bund verbleibt: Mit einheitlicher Authentifizierung, Servicekonto und fortschreitender Automatisierung stellt sich die Frage, ob Teile vieler kommunaler Pflichtaufgaben nicht auf übergeordneter Ebene effizienter wahrgenommen werden könnten. Dies würde Handlungsspielräume für die Kommunalverwaltungen schaffen, auf die derzeit 80 Prozent der Verwaltungsvorgänge entfallen.

Der Wandel der kommunalen Arbeit von Pflichtaufgaben hin zu optionalen Leistungen für mehr Bürgernähe und zur Steigerung der Attraktivität der Kommunen vollzieht sich zunehmend ganzheitlich. Unter dem Begriff der Daseinsvorsorge wird längst nicht mehr nur Strom, Wasser und ein Dach über dem Kopf diskutiert. Auch digitale Angebote, etwa in den Bereichen Bildung, Mobilität, Pflege und Gesundheit oder die Einrichtung von »Dritten Orten« für das gemeinsame Lernen im Kontext der Digitalisierung und die Schaffung digitaler Kompetenzen in der örtlichen Gemeinschaft werden zunehmend ins Feld geführt. Diese neuen Formen einer »digitalen Daseinsvorsorge« haben insbesondere die Community Manager im Blick. Um diese neue Rolle wahrzunehmen, braucht es jedoch Ressourcen und Freiräume, die die Digitalisierung den Kommunen eröffnen

kann, sei es durch Effizienzgewinne, Automatisierung von Routinetätigkeiten oder die Bündelung von Kompetenzen. Hier wiederum sind insbesondere die Optimierer stark. Einmal mehr wird deutlich, dass es etwas von allen Stärken braucht.

TABELLENANHANG

Tabelle zu Kapitel 3: Digitalisierung ist eine Frage des Typs

Digitalisierungsziel\Kommumentyp	Bedächtige	Optimierer	Serviceorientierte	Community Manager
Rechtliche Vorgaben umsetzen	2,91	0,35	0,35	0,21
Fördermittel erhalten	0,24	0,03	0,06	0,19
Effizienz und Effektivität der Verwaltung erhöhen	0,91	2,75	1,00	0,73
Leistungsangebot der Verwaltung erhöhen	0,72	1,08	0,79	0,44
Bürgernahe und offene Verwaltung stärken	0,54	0,90	2,74	0,63
Attraktivität der Kommune stärken	0,22	0,43	0,60	0,58
Kommunale Daseinsvorsorge weiterentwickeln	0,28	0,32	0,15	2,52
Wirtschaft fördern	0,07	0,03	0,17	0,48
Zivilgesellschaftliches Engagement fördern	0,00	0,01	0,04	0,10
Innovationen fördern	0,07	0,05	0,04	0,08

Tabelle 1: Bedeutung der Digitalisierungsziele nach Kommumentypen (Zentren der endgültigen Clusteranalyse)

Die Tabelle gibt die Clusterzentren der endgültigen Lösung der Clusteranalyse wieder. Die Werte stehen für die mittlere Bedeutung der jeweiligen Digitalisierungsziele und können theoretisch Werte von null bis drei annehmen. Für die Bildung der Cluster ist nicht die absolute Höhe der Werte, sondern ihre relative Höhe zu den anderen Clustern von Bedeutung. Fett gesetzt sind jeweils die Werte, bei denen das jeweilige Ziel für den entsprechenden Kommumentyp relativ zu den anderen Kommumentypen am bedeutendsten ist.

325 der 412 Kommunen konnten so einem Cluster zugeordnet werden und gehen in die Typenbetrachtung ein. Bei typenübergreifenden Betrachtungen gehen alle Fälle in die Berechnungen ein, wodurch es zu geringfügigen Abweichungen zwischen der typenweisen und der Gesamtbetrachtung kommen kann. Entsprechend berücksichtigen die Randhäufigkeiten der nachfolgenden Tabellen jeweils alle gültigen Fälle und können daher von den gewichteten Mitteln der Typenwerte abweichen.

Kommumentypen	... Kreise	... Städte	... Gemeinden	... Allen
Bedächtige	13,6	13,1	18,1	14,5
Optimierer	39,4	33,0	32,5	34,2
Serviceorientierte	33,3	35,8	36,1	35,4
Community Manager	13,7	18,2	13,3	16,0

Tabelle 2: Anteile der Kommumentypen nach Art der Kommune in Prozent

Kommumentypen	In Kreisen	In Städten und Gemeinden
Bedächtige	135.000	18.824
Optimierer	178.571	22.321
Serviceorientierte	183.333	22.829
Community Manager	135.000	21.413

Tabelle 3: Durchschnittliche Einwohnerzahl nach Kommumentypen (gruppierte Mediane)

Tabelle zu Kapitel 4.1: Handlungsfelder

	Bedächtige	Optimierer	Serviceorientierte	Community Manager	Gesamt
Verwaltung (als wichtigstes Handlungsfeld)	61,4	70,0	65,8	44,2	62,6
Digitale Infrastruktur (unter den 2 wichtigsten Handlungsfeldern)	70,5	62,7	54,4	57,7	60,1
Wirtschaft und Handel	11,4	18,2	25,4	36,5	22,6
Bildung, Kultur und Wissenschaft	15,9	22,9	27,2	19,6	23,1
Verkehr und Mobilität	9,1	18,4	24,6	23,5	20,3
Sicherheit	27,3	19,3	14,9	7,9	16,8
Energie und Umwelt	0,0	5,5	5,3	7,8	5,0
Gesundheit und Pflege	0,0	0,9	0,0	9,8	1,9

Tabelle 4: Bedeutung der Handlungsfelder nach Anteil der Kommunen, die das Handlungsfeld als eines der drei wichtigsten angegeben haben (Verwaltung nur wichtigstes, bei digitale Infrastruktur als eines der beiden wichtigsten Handlungsfelder)

Tabelle zu Kapitel 4.2: Strategische Einbettung und Strategieentwicklung

	Bedächtige	Optimierer	Serviceorientierte	Community Manager	Gesamt
Strategie vorhanden	17,0	17,1	12,2	9,6	14,1
Strategie in Entwicklung	38,3	48,7	46,1	38,5	44,7
Bedeutung Gesamtstrategie	24,4	37,5	54,6	56,5	44,3
Bedeutung IT-Strategie	46,7	65,4	60,2	52,2	58,6
Bedeutung Stadt- bzw. Kreisentwicklungskonzept	4,4	21,1	14,8	21,7	16,8
Bedeutung Schul- und Medienentwicklungskonzept	33,3	34,6	38,0	52,2	37,5

Bedeutung Wirtschaftsförderungskonzept	11,1	11,5	13,9	21,7	13,6
Bedeutung Digitalisierungsstrategie des Kreises bzw. der kreisangehörigen Gemeinden	31,1	24,0	28,7	21,7	26,2
Bedeutung Digitalisierungsstrategie von Bund und Land	42,2	28,9	28,7	39,1	32,0
Keine Bedeutung/Anknüpfungspunkte	14,9	16,4	12,3	13,5	14,6
Summe der Anknüpfungspunkte (aus 7)	1,93	2,23	2,39	2,65	2,29

Tabelle 5: Anknüpfungspunkte für die Strategieentwicklung als Anteile der Kommunen (wenn nicht anders angegeben)

Strategieentwicklung mit:	Bedächtige	Optimierer	Service-orientierte	Community Manager	Gesamt
eigener Verwaltung	80,0	76,4	83,1	75,0	78,7
externen Beratern	24,0	40,3	33,9	50,0	37,0
anderen Kommunen	40,0	25,0	32,3	20,8	29,2
ausgewählten Akteuren	8,0	11,1	21,5	37,5	17,7
kommunalen Unternehmen	4,0	16,7	20,0	29,2	18,8
allen interessierten Akteuren der örtlichen Gemeinschaft	0,0	15,3	7,7	29,2	12,5
IT-Unternehmen	28,0	20,8	18,5	12,5	20,8

Tabelle 6: Beteiligte am Strategieentwicklungsprozess als Anteile der Kommunen (berücksichtigt wurden nur Kommunen mit Digitalisierungsstrategie oder Strategie in Entwicklung)

Tabelle zu Kapitel 4.3: Rollen und Strukturen zur Steuerung der Digitalisierung

	Bedächtige	Optimierer	Service-orientierte	Community Manager	Gesamt
HVB	17,0	20,9	12,3	16,0	16,6
CIO	4,3	14,6	9,7	18,0	12,4
CDO	8,5	21,9	13,2	14,0	15,4
Fachbereich IT	68,1	50,9	51,8	54,0	53,9
Fachbereich Organisation	51,1	52,7	49,1	46,0	49,4
Zentrale Steuerungsunterstützung	6,4	10,0	14,9	22,0	13,6
Fachdezernate	14,9	13,6	14,0	12,0	13,9

Tabelle 7: Rollen und Verantwortung für die Digitalisierung der Verwaltung als Anteil der Kommunen

	Bedächtige	Optimierer	Service-orientierte	Community Manager	Gesamt
HVB	19,5	28,4	22,0	28,0	24,2
CIO	2,4	9,8	9,2	10,0	9,0
CDO	9,8	15,7	12,8	20,0	14,5
Fachbereich IT	58,5	48,0	43,1	30,0	44,2
Fachbereich Organisation	24,4	31,4	41,3	18,0	32,3
Zentrale Steuerungsunterstützung	2,4	7,8	8,3	16,0	8,7
Fachdezernate	26,8	20,6	20,2	24,0	21,9

Tabelle 8: Rollen und Verantwortung für die Digitalisierung in der örtlichen Gemeinschaft als Anteil der Kommunen

Tabelle zu Kapitel 5.1: E-Government-Basiskomponenten und OZG-Umsetzung

	Bedächtige	Optimierer	Service-orientierte	Community Manager	Gesamt
Anzahl eingesetzter Basiskomponenten (aus 10)	3,21	3,82	3,45	3,33	3,31
Chatbots	0,0	3,6	0,0	0,0	1,3
Mobile Apps	14,9	26,1	17,4	17,3	18,9
Dokumentenmanagementsystem (DMS)	47,5	62,2	52,2	55,8	53,8
De-Mail	59,6	64,0	49,6	48,1	52,0
Anteil der von kommunalen IT-Dienstleistern betriebenen Basiskomponenten	26,6	36,2	41,8	47,5	38,5
Anteil der von privatwirtschaftlichen IT-Dienstleistern betriebenen Basiskomponenten	23,6	15,5	12,3	12,8	15,1
Berücksichtigung OZG bei Verwaltungshandeln als prioritäres Handlungsfeld der Digitalstrategie	90,9	83,7	95,8	85,7	88,7

Tabelle 9: Einsatz von Basiskomponenten und OZG-Umsetzung als Anteil der Kommunen (wenn nicht anders angegeben). Neben den angegebenen wurden noch folgende Basiskomponenten abgefragt: Formularserver mit Workflowunterstützung, E-Payment, Servicekonto, eID des PA, Verwaltungspostfach, Suchfunktion.

Tabelle zu Kapitel 5.2: Föderales Informationsmanagement

	Bedächtige	Optimierer	Service-orientierte	Community Manager	Gesamt
Bekanntheit FIM	21,6	24,2	38,1	24,5	29,2

Tabelle 10: Bekanntheit von FIM als Anteil der Kommunen

Tabelle zu Kapitel 5.3: Datennutzung

	Bedächtige	Optimierer	Service-orientierte	Community Manager	Gesamt
Grad der systematischen Bestandsaufnahme von Daten (Skala: 0 bis 3)	0,76	1,27	1,06	1,14	1,09
Datennutzung zur Personaleinsatzplanung	21,3	47,8	46,1	36,5	38,1
Datennutzung zur Prozessoptimierung	14,9	33,3	43,5	34,6	31,2
Grad der Bereitstellung von offenen Daten (Skala: 0 bis 3)	0,33	0,57	0,51	0,56	0,52
Datennutzung zur Automatisierung	0,0	7,2	5,2	7,7	5,0
Keine systematische Datennutzung	59,6	38,7	40,0	46,2	39,9

Tabelle 11: Datennutzung als Anteil der Kommunen (wenn nicht anders angegeben)

Tabelle zu Kapitel 5.4: Qualifizierung und Beteiligung der Mitarbeitenden

	Bedächtige	Optimierer	Service-orientierte	Community Manager	Gesamt
Fachverfahren und Anwendungen	73,8 / 4,8	82,9 / 5,7	69,4 / 19,4	71,2 / 15,4	74,9 / 12,4
Technologische Trends	17,5 / 15,0	22,7 / 27,8	17,9 / 32,6	20,4 / 32,7	20,4 / 28,4
Arbeitsweisen und Methoden	20,0 / 17,5	35,1 / 23,7	38,7 / 29,3	36,0 / 22,0	33,8 / 26,1
Digitale Arbeitsorganisation	12,5 / 20,0	24,5 / 37,8	13,4 / 47,4	19,6 / 33,3	18,4 / 38,4
Führungskräfte in der Digitalisierung	21,1 / 18,4	27,1 / 28,1	22,2 / 40,4	26,0 / 38,0	24,3 / 32,6
Anteil an Fortbildungen mit Digitalisierungsbezug (Schätzung)	16,2	21,9	16,0	20,0	18,8
Selbsteinschätzung Mitarbeitendenbeteiligung (Skala: 0 bis 4)	2,26	2,44	2,38	2,20	2,33

Tabelle 12: Fortbildungsangebot (angeboten / Angebote geplant) und Mitarbeitendenbeteiligung als Anteil der Kommunen (wenn nicht anders angegeben)

Tabelle zu Kapitel 6.1: Digitale Infrastruktur

	Bedächtige	Optimierer	Service-orientierte	Community Manager	Gesamt
Eigenregie	19,6	28,7	25,9	32,7	27,1
Mit lokalen Akteuren	23,9	35,2	23,2	32,7	29,2
Mit anderen Gebietskörperschaften	50,0	38,0	45,5	63,5	46,7
Durch Fördermittel	41,3	46,3	43,8	63,5	48,2
Kein Glasfaserengagement	30,4	24,1	25,9	13,5	23,8

Tabelle 13: Engagement im Glasfaserausbau und -betrieb (bestehend oder geplant) als Anteil der Kommunen

Tabelle zu Kapitel 6.2: Unterstützung der örtlichen Gemeinschaft

	Bedächtige	Optimierer	Service-orientierte	Community Manager	Gesamt
Digitalisierung der lokalen Wirtschaft	15,2	21,8	20,4	50,0	24,7
Start-up-Förderung	8,7	11,8	16,8	23,1	14,7
Freies WLAN / LoRaWAN	54,4	66,4	65,5	71,2	64,1
Digitalisierung des Ehrenamtes	8,7	17,3	13,3	19,2	14,4

Tabelle 14: Unterstützung der örtlichen Gemeinschaft als Anteil der Kommunen

Tabelle zu Kapitel 6.3: Digitale Kompetenzen

	Bedächtige	Optimierer	Service-orientierte	Community Manager	Gesamt
Unterstützung der Entwicklung der Digitalkompetenzen	2,2	13,6	13,3	25,0	13,8
Angebote von Bibliotheken, VHS etc.	47,8	36,4	45,1	51,9	42,4
Offene Werkstätten, FabLabs, Makerspaces	6,5	8,2	1,8	9,6	5,9
Hackathons oder Cryptoparties	0,0	3,6	3,5	3,9	3,2

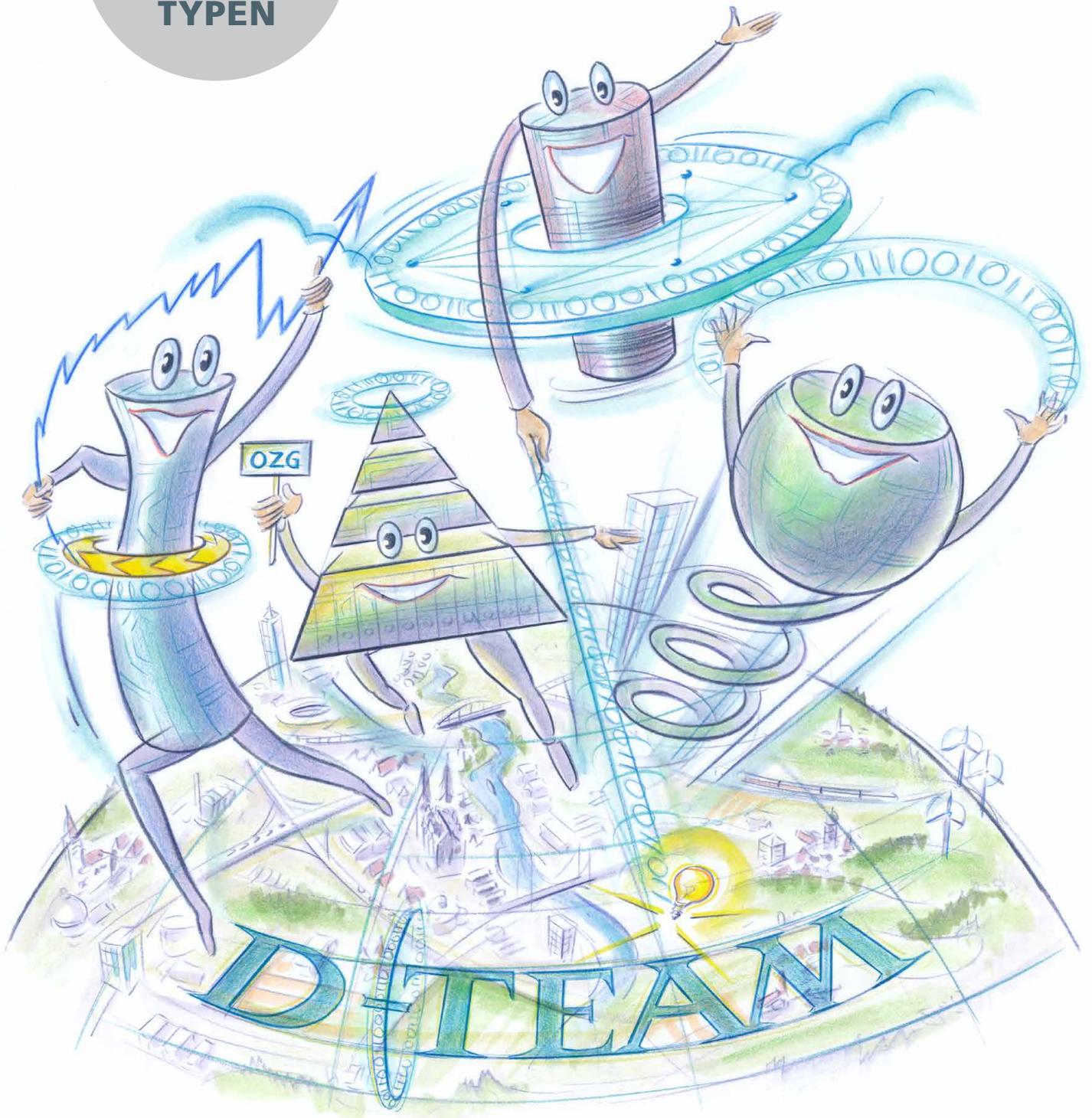
Tabelle 15: Kostenlose Angebote zum Kompetenzaufbau in der örtlichen Gemeinschaft als Anteil der Kommunen

Tabelle zu Kapitel 6.4: Partizipation und Zusammenarbeit

	Bedächtige	Optimierer	Service-orientierte	Community Manager	Gesamt
Online-Bürgerhaushalte	8,7	10,0	14,2	17,3	12,4
Online-Befragungen	6,5	27,3	24,8	26,9	22,9
Online-Mängelmelder	45,7	49,1	59,3	48,1	51,5
Online-Beteiligung Planungsverfahren	15,2	21,8	16,8	30,8	20,3
Online-Bürgersprechstunden	0,0	5,5	7,1	3,9	5,0
Civic Tech	0,0	2,7	0,9	3,9	2,1

Tabelle 16: Beteiligungsformen als Anteil der Kommunen

**STECK-
BRIEFE DER
KOMMUNEN-
TYPEN**



DOWNLOAD DES POSTERS UNTER:
[OEFFENTLICHE-IT.DE/PUBLIKATIONEN/DIGITALE-KOMMUNE](https://oeffentliche-it.de/publikationen/digitale-kommune)

DER BEDÄCHTIGE

Digitalisierung gelingt nur gemeinsam!

Was macht mich aus?

Ich bin pragmatisch, korrekt und pflichtbewusst, handele vorsichtig und setze auf Bewährtes. Wenn es mir möglich ist, baue ich auf der Arbeit anderer auf und nutze deren Erfahrungen, um das Rad nicht neu zu erfinden. Aus den begrenzten Mitteln, die mir zur Verfügung stehen, versuche ich möglichst viel herauszuholen. Wenn nach Erfüllung meiner Pflichtaufgaben noch Ressourcen zur Verfügung stehen oder sich neue Ressourcen erschließen lassen, nutze ich diese Chance zur Innovation. Ich suche den Schulterchluss und die Zusammenarbeit mit anderen und bevorzuge gemeinsame, übergeordnete Lösungen.

Wo findet man mich?

Ich bin häufig eine kleinere Stadt, Gemeinde oder Kreis.

Was bewegt mich?

Ich möchte meinen Bürgerinnen und Bürgern so viel wie möglich bieten. Neben den Pflichtaufgaben bleibt mir dafür aber häufig nur wenig Spielraum, wenn ich nicht auf vorhandenen Lösungen aufbauen oder zusätzliche Fördermittel akquirieren kann.

Was ist meine Strategie?

Bei meiner Digitalisierungsstrategie orientiere ich mich stark an Entwicklungen auf Bundes-, Länder- oder Kreisebene. Denn Digitalisierung gelingt nur, wenn wir alle an einem Strang ziehen! Deshalb arbeite ich bei meiner Digitalisierungsstrategie auch mit meinen Nachbarkommunen zusammen und hole mir bei Bedarf fachliche Unterstützung von IT-Unternehmen. Neben der Digitalisierung meiner Kommunalverwaltung liegt mir vor allem der Ausbau der digitalen Infrastruktur am Herzen, um die gebotenen Grundlagen für die Digitalisierung zu schaffen, sowie das Thema Sicherheit.

Wie ist mein Verhältnis zur Verwaltungsdigitalisierung?

Als pflichtbewusster Typ fühle ich mich an Recht und Gesetz gebunden. Mein Hauptaugenmerk liegt deshalb auf der Umsetzung rechtlicher Vorgaben, z. B. der Umsetzung des Onlinezugangsgesetzes (OZG), der Einführung der E-Rechnung, sowie auf der korrekten Durchführung meiner Fachverfahren. Alles darüber hinaus ist für mich die Kür und ich setze es dann gerne um, wenn noch Handlungsspielraum verbleibt. Bei der Auswahl der Anwendungen bin ich pragmatisch. Ich bevorzuge Lösungen, die sich bereits in der Praxis bewährt haben. Gerne nutze ich Anwendungen, die von Land oder Bund bereitgestellt werden oder sich bereits am Markt bewährt haben. Warum sollte ich mich mit Kinderkrankheiten rumschlagen? Wichtig ist mir hierbei vor allem die technische Umsetzung der Anwendungen. Meine IT-Abteilung spielt deshalb eine wichtige Rolle für das E-Government und darüber hinaus. Schließlich ist die Digitalisierung zunächst eine technische Herausforderung.

Wie ist mein Verhältnis zur örtlichen Gemeinschaft?

Schuster, bleib bei deinen Leisten! Bei der Digitalisierung in der örtlichen Gemeinschaft spiele ich als Kommune nicht die zentrale Rolle. Das ist dann eher die »Kür«. Erst einmal ist es mir ein Anliegen, dass die Verwaltung gut aufgestellt ist. Aber natürlich setze ich die technische Expertise meiner IT-Abteilung auch bei Fragen der Digitalisierung in der örtlichen Gemeinschaft ein.

Was kann ich von anderen lernen?

Mit meinen Verwaltungsdaten weiß ich bisher wenig anzufangen. Außerdem würde ich gerne von den Erfahrungen anderer beim Glasfaserausbau lernen, um zukunftssichere technische Grundlagen zu schaffen.

Was kann man von mir lernen?

Über die Entwicklungen im Kontext des Online-Zugangsgesetzes weiß ich gut Bescheid. Insbesondere beobachte ich, welche Angebote es auf Bundes- oder Landesebene gibt, die es mir ermöglichen, die Digitalisierung in meiner Kommune weiter voranzutreiben. Ich verfolge integrative Ansätze und setze auf Zusammenarbeit der öffentlichen Hand.

DER OPTIMIERER

Eine effiziente und wirksame Verwaltung ist das A und O!

Was macht mich aus?

Ich bin ehrgeizig und zielstrebig – der Typ Macher und Vordenker. Mich leitet das betriebswirtschaftlich geprägte Effizienzdenken. Mein klarer Schwerpunkt ist die Verwaltungsdigitalisierung. Ich konzentriere mich dabei lieber auf wenig, mache es dann aber richtig, anstatt mich in zu vielen Themen zu verzetteln. Meiner Ansicht nach ist ein effektives und effizientes Leistungsangebot der Schlüssel für eine attraktive Kommune.

Wo findet man mich?

Ich bin besonders häufig ein Kreis.

Was bewegt mich?

Ich möchte die Leistungsfähigkeit meiner Verwaltung erhöhen und meine Prozesse verbessern. An der Digitalisierung führt dabei kein Weg vorbei.

Was ist meine Strategie?

Ich bin ein wahrer Strategieexperte. Eine besondere Stellung hat hierbei – neben der kommunalen Gesamtstrategie – die IT-Strategie. Digitalisierung heißt schließlich vorwiegend, mit Hilfe von IT Prozesse zu verbessern! Andere Konzepte interessieren mich hingegen weniger, schließlich stehen bei mir die Verwaltungsprozesse klar im Vordergrund. Dafür nutze ich bei Bedarf auch die Expertise externer Beraterinnen und Berater.

Wie ist mein Verhältnis zur Verwaltungsdigitalisierung?

In der Digitalisierung liegt enorm viel Potenzial zur Optimierung verwaltungsinterner Prozesse und um den Bürger:innen zeitgemäße Verwaltungsleistungen bieten zu können. Daher setze ich besonders viele E-Government-Basiskomponenten ein. Auch mit Chatbots und mobilen Anwendungen experimentiere ich bereits und versuche, das Leistungsangebot der Verwaltung stetig auszuweiten.

Ohne Daten geht heutzutage nichts mehr! Meine Verwaltungsdaten kenne ich genau und nutze sie bspw. zur Personaleinsatzplanung oder zur Prozessautomatisierung und stelle sie als Open Data bereit.

Verwaltungsdigitalisierung ist bei mir Chef:innensache! Ich habe häufig bereits die Rollen Chief Digital Officer (CDO) oder Chief Information Officer (CIO) geschaffen, um die/den Hauptverwaltungsbeamtin/-en (HVB) hierbei zu unterstützen.

Natürlich können Verwaltungsprozesse nur optimiert werden, wenn auch die Mitarbeitenden fit in Digitalisierungsfragen sind. Deshalb biete ich ein großes und vielfältiges Weiterbildungsangebot, bei dem Fachverfahren und Anwendungen im Mittelpunkt stehen. Aber auch zu technologischen Trends, digitalen Arbeitsweisen oder zu Führung im digitalen Zeitalter mache ich Angebote und beteilige meine Mitarbeitenden an der Prozessgestaltung.

Wie ist mein Verhältnis zur örtlichen Gemeinschaft?

Die Bürger:innen sollen von schlanken Prozessen und kurzen Bearbeitungszeiten ihrer Verwaltung profitieren. HVB und CDO verantworten die Digitalisierung nicht nur nach innen, sondern auch nach außen in der örtlichen Gemeinschaft. Super finde ich es, wenn Bürger:innen über Online-Befragungen, Online-Bürgersprechstunden oder Mängelmelder Ihre Bedürfnisse und Erwartungen einbringen und so dazu beitragen, die Effizienz und Effektivität des Verwaltungshandelns zu erhöhen.

Was kann ich von anderen lernen?

Es fällt mir zuweilen schwer, meinen »Kontrollbereich« zu verlassen. Meine Prozesse und Strukturen kenne ich, da bin ich ein wahres Organisationstalent. Aber bei der Digitalisierung in der örtlichen Gemeinschaft habe ich meine Rolle noch nicht gefunden. Durch meine klare Schwerpunktsetzung versäume ich es manchmal, die Digitalisierung als Querschnitts- und Vernetzungsthema mit vielen sektorübergreifenden Interdependenzen ganzheitlich zu denken und zu gestalten. Dabei bleiben leider so manche Synergieeffekte ungenutzt.

Was kann man von mir lernen?

Prozessinnovation ist mein Metier und bei E-Government-Basiskomponenten bin ich spitze! Ich bin ein Experte in Bezug auf Kommunaldaten. Zudem kenne ich mich sehr gut mit der Entwicklung von Digitalisierungsstrategien aus.

DER SERVICEORIENTIERTE

Wir I(i)eben und gestalten Service!

Was macht mich aus?

Kommunalverwaltung ist kein Selbstzweck, sondern soll den Menschen dienen. Deshalb ist mir die Zufriedenheit der Bürgerinnen und Bürger und meiner Mitarbeitenden besonders wichtig. Statt starre Vorgaben zu machen, höre ich in meine Communities hinein und nehme deren Impulse auf. Dabei kann ich mich in der Vielfalt der Themen manchmal auch ein bisschen verzetteln. Das liegt vielleicht aber auch daran, dass Verantwortlichkeiten und Rollen nicht immer klar sind, sondern bedarfsgetrieben stetig neu interpretiert werden.

Wo findet man mich?

Ich bin etwas häufiger eine Gemeinde.

Was bewegt mich?

Ich lege besonders viel Wert auf eine bürgernahe und offene Verwaltung. Hierbei spielt die Digitalisierung eine wichtige Rolle. Mein Serviceverständnis macht mich als Verwaltung und Kommune attraktiv.

Was ist meine Strategie?

Ich betrachte die Digitalisierung als Querschnittsaufgabe, die viele kommunale Handlungsfelder betrifft. Bei meiner Digitalisierungsstrategie knüpfe ich daher stark an die kommunale Gesamtstrategie an. Auch die Schnittstellen zur IT-Strategie und zum Stadt- bzw. Kreisentwicklungskonzept habe ich stets im Blick. Diese integrierte Strategieentwicklung ist mein Erfolgsrezept. So viele Bälle in der Luft zu behalten, ist natürlich nicht ganz einfach – Strategieentwicklung ist deshalb in erster Linie Verwaltungsaufgabe.

Wie ist mein Verhältnis zur Verwaltungsdigitalisierung?

E-Government und insbesondere moderne, nutzerzentrierte Verwaltungsservices sind mir wichtig. Hierfür setze ich auf Konzepte wie das Föderale Informationsmanagement (FIM), auf die

zügige Umsetzung des OZG und auf E-Government-Basiskomponenten. Außerdem nutze ich gezielt meine Verwaltungsdaten, um bspw. Prozesse zu optimieren oder meinen Personaleinsatz besser zu steuern. Die Verantwortung für das E-Government gestalte ich flexibel – die Abteilungen IT und Organisation spielen dabei natürlich eine wichtige Rolle. Bei der Weiterbildung meiner Mitarbeitenden denke ich Digitalisierung ebenfalls als Querschnittsthema und stelle deshalb vor allem generelle Kompetenzen wie digitale Arbeitsweisen und Methoden oder die Rolle von Führungskräften in den Fokus. Meine Mitarbeitenden sind schließlich schon Expert:innen in ihren Bereichen und werden nun bei der Gestaltung der Digitalisierung zu einer immer wichtigeren Ressource.

Wie ist mein Verhältnis zur örtlichen Gemeinschaft?

Die Attraktivität der Kommune ist mir ein wichtiges Anliegen. Verkehr und Mobilität, Bildung, Kultur und Wissenschaft sowie Wirtschaft und Handel sind deshalb wichtige Themen bei meinen kommunalen Digitalisierungsaktivitäten. Verantwortlich ist hierfür gerade auch der Fachbereich Organisation. Mängelmelder, Ideenmanagement und weitere Online-Partizipationsmöglichkeiten helfen mir, herauszufinden, was sich die Bürger:innen von ihrer Kommunalverwaltung wünschen und welche Themen sie bewegen.

Was kann ich von anderen lernen?

Als Querschnittsthema sind viele Verwaltungsbereiche an der Gestaltung der Digitalisierung beteiligt. Das kann manchmal zu unklaren Verantwortlichkeiten und Rollen führen. Die Bündelung meiner Ressourcen und die Fokussierung meiner Digitalisierungsaktivitäten fällt mir deshalb manchmal schwer.

Was kann man von mir lernen?

Digitalisierung ist eine umfassende Herausforderung und muss entsprechend umfassend angegangen werden. Dazu gehören nicht nur übergreifende Vorgaben und Hilfestellungen wie OZG und FIM. Verschiedene Strategien gilt es zu berücksichtigen, divergierende Interessen zu integrieren und dabei die gesamte Verwaltung serviceorientiert aufzustellen. Bei dieser Quadratur des Kreises habe ich meine Stärken – auch weil ich mich in vielen Bereichen einfach mal ausprobiere.

DER COMMUNITY MANAGER

Gemeinsam gestalten wir Kommune!

Was macht mich aus?

Ich bin eher Treiber als Getriebener und nehme selbstbewusst eine aktive Rolle in der Digitalisierung ein. Dabei setze ich stark auf die Einbeziehung der örtlichen Gemeinschaft. Viele Probleme, mit denen sich andere Kommunen noch schwertun, stellen sich mir nicht: Verwaltungsdigitalisierung? Klar ist das wichtig – aber es gibt noch so viele andere kommunale Handlungsfelder! Meine Aufgabe sehe ich auch in der Digitalisierung in der örtlichen Gemeinschaft, z.B. durch die Unterstützung wirtschaftlicher und zivilgesellschaftlicher digitaler Initiativen.

Wo findet man mich?

Ich bin am ehesten eine Stadt.

Was bewegt mich?

Digitalisierung erfordert und ermöglicht, Daseinsvorsorge neu zu denken. Sie bietet die Möglichkeit der aktiven Mitgestaltung der Bürgerinnen und Bürger in einer digital mündigen Stadtgesellschaft. Die örtliche Gemeinschaft steht für mich daher im Mittelpunkt.

Was ist meine Strategie?

Statt Papier zu produzieren, kreppele ich lieber die Ärmel hoch. Digitalisierung ist eine fachübergreifende Entwicklung. Natürlich muss da in der Verwaltung selbst etwas passieren – aber in vielen anderen Handlungsfeldern auch. Wichtige Handlungsfelder meiner Digitalisierungsaktivitäten sind z.B. Verkehr und Mobilität, Bildung, Kultur und Wissenschaft, Wirtschaft und Handel sowie Gesundheit und Pflege. Daher knüpfe ich stark an vorhandene kommunale Strategien und Konzepte an, vor allem an unsere gesamtkommunale Strategie und das Stadt- bzw. Kreisentwicklungskonzept. Darüber hinaus schaue ich mir Fachkonzepte ganz genau an – beispielsweise das Mobilitäts- oder das Wirtschaftsförderungskonzept. Vernetzt denken ist alles! Unsere Strategie entwickeln wir partizipativ mit der örtlichen Gemeinschaft und kommunalen Unternehmen und bringen so gleich alle an einen Tisch.

Wie ist mein Verhältnis zur Verwaltungsdigitalisierung?

Wenn ich an die Chancen der Digitalisierung denke, denke ich nicht in erster Linie an das Verwaltungshandeln. Die Verantwortung für das E-Government ist bei mir im Fachbereich IT gut aufgehoben. Verwaltungsdaten betrachte ich vorrangig im Kontext der Schnittstellen zu den Bürgerinnen und Bürgern. Ich nutze sie in Ansätzen bereits zur Prozessautomatisierung und stelle sie darüber hinaus als Open Data zur Verfügung. Auf die Weiterbildung meiner Mitarbeitenden in digitalen Fragen lege ich großen Wert. Hierbei ist mir die Vermittlung übergreifender Kompetenzen, wie digitale Arbeitsweisen und Methoden und die Rolle von Führungskräften, besonders wichtig.

Wie ist mein Verhältnis zur örtlichen Gemeinschaft?

Ich unterstütze aktiv die Digitalisierung in der örtlichen Gemeinschaft, wie Sharing-Angebote, freies WLAN, digitales Ehrenamt und Civic-Tech-Initiativen. Um meine Aktivitäten zu bündeln, habe ich häufig die Rolle eines/einer CDO geschaffen, der/die die Digitalisierung in der örtlichen Gemeinschaft verantwortet – wenn sie nicht sowieso bereits Chef:innensache ist. Um die Mitgestaltung der Bürger:innen zu ermöglichen, biete ich diverse digitale Partizipationsmöglichkeiten, z.B. Online-Bürgerhaushalte und digitale Beteiligung an Planungsverfahren.

Was kann ich von anderen lernen?

In vielen Bereichen sehe ich mich als Pionier. Das birgt allerdings das Risiko, dass eine nachträgliche Anpassung an übergeordnete Vorgaben und Konzepte bisherige Investitionen zunichtemacht. Eine stärkere horizontale und vertikale Abstimmung im Vorfeld könnte mir manchmal nicht schaden.

Was kann man von mir lernen?

Ich sehe meine Stärken in der aktiven Einbindung der örtlichen Gemeinschaft, im sektorübergreifenden und vernetzten Handeln und in meiner aktiven Rolle bei der Digitalisierung der örtlichen Gemeinschaft. Ich habe darüber hinaus Erfahrung, welche Rollen für die Gestaltung der Digitalisierung von Verwaltung und örtlicher Gemeinschaft etabliert sein sollten und wie diese auszugestalten sind, um Kompetenzstreitigkeiten und unklare Verantwortlichkeiten zu vermeiden.

Gefördert durch:



Bundesministerium
des Innern, für Bau
und Heimat



KONTAKT

Nicole Opiela
Kompetenzzentrum Öffentliche IT (ÖFIT)

Tel.: +49 30 3463-7173
Fax: +49 30 3463-99-7173
info@oeffentliche-it.de

Fraunhofer-Institut für
Offene Kommunikationssysteme FOKUS
Kaiserin-Augusta-Allee 31
10589 Berlin

www.fokus.fraunhofer.de
www.oeffentliche-it.de
Twitter: @OeffentlicheIT

ISBN: 978-3-948582-03-6

Anika Krellmann
Kommunale Gemeinschaftsstelle für
Verwaltungsmanagement (KGSt)
Tel.: +49 221 37689-38
Fax.: +49 221 37689-7438
omim@kgst.de

Gereonstraße 18-32
50670 Köln

www.kgst.de
Twitter: @KGSt_de

