



## WIE SIND DIE KOMMUNEN DIGITAL AUFGESTELLT?

Was zeichnet Kommunen aus, die digital gut aufgestellt sind? Was machen sie anders als andere Kommunen und was kann man von ihnen lernen? Die Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) und das Kompetenzzentrum Öffentliche IT (ÖFIT) haben Kommunen in ganz Deutschland zu ihren Digitalisierungsaktivitäten befragt. Im Zentrum standen dabei Fragen zur strategischen Herangehensweise sowie zur Digitalisierung in der öffentlichen Verwaltung und in der örtlichen Gemeinschaft. In jedem dieser Bereiche gibt es Kommunen, die bereits mehr Maßnahmen ergriffen haben als andere, um die Digitalisierung aktiv zu gestalten:

### **Kommunen, die eine Digitalisierungsstrategie haben oder derzeit entwickeln.**

Digitalisierung verändert viele Handlungsfelder in Verwaltung und örtlicher Gemeinschaft parallel. Eine abgestimmte und schriftlich fixierte Strategie kann dabei helfen, die verschiedenen Digitalisierungsaktivitäten der Kommune aufeinander abzustimmen. 14 % der Kommunen haben bereits eine Digitalisierungsstrategie, weitere 45 % entwickeln aktuell eine Strategie.

### **Kommunen, die im E-Government gut aufgestellt sind.**

E-Government-Angebote bieten Bürger:innen, Unternehmen und Organisationen die Möglichkeit, Verwaltungsangelegenheiten digital und damit zeit- und ortsunabhängig zu erledigen. Hierbei unterstützen übergreifende Basiskomponenten, die sich über verschiedene E-Government-Angebote hinweg nutzen lassen, wie Formularserver, elektronische Bezahlmöglichkeiten, Servicekonten, eID-Funktionen, De-Mail, Verwaltungspostfächer, Suchfunktionen, mobile Apps oder Chatbots. 16 % der Kommunen setzen keine dieser Basiskomponenten ein, 32 % nur eine oder zwei. Wenn drei oder mehr der genannten Basiskomponenten angeboten werden, ist eine Kommune im Bereich E-Government bereits vergleichsweise gut aufgestellt.

### **Kommunen, die sich in ihrer örtlichen Gemeinschaft für die Digitalisierung engagieren.**

Auch in der örtlichen Gemeinschaft führt die Digitalisierung zu neuen Anforderungen. Die Verwaltung kann hier auf verschiedene Arten unterstützen. Mögliche Angebote betreffen die Digitalisierung der lokalen Wirtschaft, die Startup-Förderung, die Entwicklung von Digitalkompetenzen der Bürger:innen, die Bereitstellung von freien W-LAN-Hotspots oder den Aufbau von Internet-der-Dinge-Funktechniken (wie bspw. LoRaWAN), digital vermittelte Sharing-Angebote (wie Bike- oder Ridesharing), die Digitalisierung des Ehrenamts oder Civic Tech, also die Entwicklung von Anwendungen für die Kommune durch Engagierte in der Regel auf Basis offener kommunaler Daten. Ein Viertel der Kommunen unterstützt keines der genannten Angebote, knapp 30 % unterstützen nur eines finanziell, logistisch oder anderweitig. Wenn zwei oder mehr der genannten Angebote unterstützt werden, ist eine Kommune bereits vergleichsweise engagiert in ihrer örtlichen Gemeinschaft.

Es stellt sich die Frage, ob es Zusammenhänge zwischen den Vergleichsgruppen gibt. Dafür gibt es jedoch nur bedingt Belege: So haben jeweils 19 % der Kommunen, die im E-Government gut aufgestellt sind oder sich in ihrer örtlichen Gemeinschaft engagieren, auch eine Digitalisierungsstrategie. 57 % der Kommunen, die im E-Government gut aufgestellt sind, sind auch in ihrer örtlichen Gemeinschaft engagiert. Die drei Dimensionen sind also weitgehend unabhängig voneinander.

Eine wichtigere Rolle spielt hingegen die Bevölkerungszahl. Größere Kommunen haben bereits häufiger eine Digitalisierungsstrategie und geben weniger häufig an, dass dies für sie (noch) kein Thema sei. Größere Städte und Gemeinden sind zudem häufiger im Bereich E-Government gut aufgestellt und unterstützen auch etwas häufiger die Digitalisierung in der örtlichen Gemeinschaft.

# 1. E-GOVERNMENT GEMEINSAM ANGEHEN!



Das vergleichsweise geringe digitale Angebot deutscher Verwaltungen bestätigen regelmäßig verschiedene Vergleichsstudien. Das Angebot der Kommunen als wichtigste Anlaufstelle für Verwaltungsanliegen der Bürger:innen ist dabei von zentraler Bedeutung. Hier sieht es auch hinter den Kulissen der Verwaltung nicht anders aus. Etwa die Hälfte der Kommunen hat nicht mehr als zwei der neun abgefragten Basiskomponenten im Einsatz (vgl. Titelseite).

Der Betrieb dieser Basiskomponenten ist überwiegend in kommunaler Hand. Eigene IT-Abteilungen oder kommunale IT-Dienstleister betreiben gerade die Basiskomponenten, die vergleichsweise häufig anzutreffen sind, wie Suchfunktion, DMS, De-Mail, elektronische Bezahlungsmöglichkeiten und Formularserver. Privatwirtschaftliche Dienstleister spielen demgegenüber nur bei den Basiskomponenten eine Rolle, die von vergleichsweise wenigen Kommunen angeboten werden. Sie betreiben tendenziell neuere und im Zweifel optionale Komponenten, wie beispielsweise mobile Apps. Das Kerngeschäft im E-Government bleibt folglich in der kommunalen Familie. Im E-Government eher besser aufgestellte Kommunen betreiben ihre Basiskomponenten vermehrt selbst respektive lassen sie durch kommunale Dienstleister betreiben.

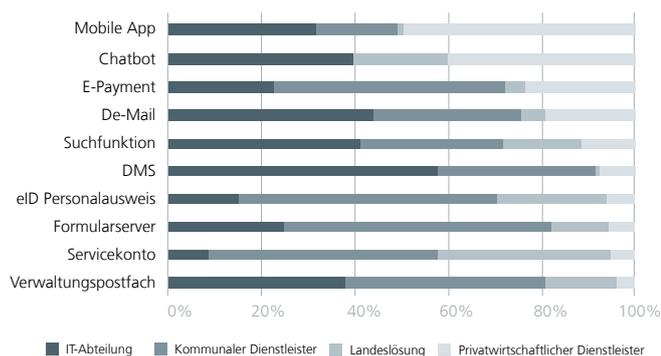


Abb. 1: IT wird öffentlich betrieben

Auffallend gering ist der Anteil von Lösungen, die durch die Landesverwaltung angeboten werden. Da der Vollzug von Landes- oder Bundesrecht in der Regel landesweit einheitlich erfolgt, böten sich hier Möglichkeiten zur Zusammenarbeit durch Bereitstellung und Nutzung von Landeslösungen. Die Ebenen-übergreifende Zusammenarbeit soll auch im Rahmen der OZG-Umsetzung forciert werden. Insofern bleibt abzuwarten, welche Rolle Landeslösungen zukünftig spielen werden. Dass der Prozess der OZG-Umsetzung

alle Probleme lösen können wird, erscheint beim Blick auf die kommunalen Digitalisierungsstrategien fragwürdig. Immer noch berücksichtigen nicht alle Kommunen, die aktuell eine Strategie entwickeln, das OZG im Handlungsfeld E-Government. Bei einigen dieser Kommunen kommt E-Government als prioritäres Strategiefeld erst gar nicht vor.

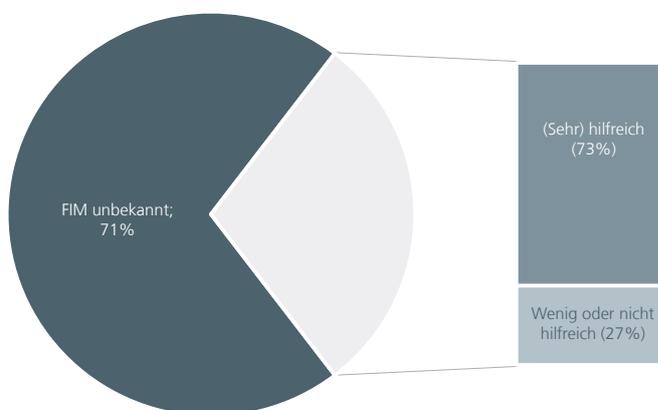


Abb. 2: Wie hilfreich sind die Leistungsbeschreibungen in FIM?

Auch ohne gemeinsame Basiskomponenten bietet die deutsche E-Government-Welt umfassende Unterstützungsmöglichkeiten. Als äußerst hilfreich erweist sich z. B. das Föderale Informationsmanagement (FIM): Leistungen, Datenfelder und Prozesse werden gleichmäßig von etwa 70 % der Kommunen als hilfreich bezeichnet, die FIM kennen. Dies sind aber nur rund 29 % aller Kommunen. Den übrigen bleiben die hilfreichen Funktionen von FIM verborgen.

In der Gesamtschau erweist sich der Selbstbezug des kommunalen E-Governments als sein größtes Problem. Während eine weitgehende Eigenständigkeit einstmals ein schnelles Vorgehen ermöglicht haben mag, werden heute kaum gemeinsame Lösungen angeboten und genutzt. Selbst aufwändig und augenscheinlich gelungen gestaltete Hilfestellungen wie FIM verfehlen weitgehend ihre Wirkung, wenn sie der großen Mehrheit nicht einmal bekannt sind. Wirkungsvolles E-Government scheint nicht nur vom Blick über den wohlbekannten Tellerrand abzuhängen, sondern auch von Ebenen-übergreifender Zusammenarbeit.

## 2. DATEN NUTZEN!



Daten und ihre effektive Nutzung erfahren in den letzten Jahren eine beträchtliche Aufmerksamkeit. Ihnen wird das Potenzial für disruptive Geschäftsmodelle ebenso zugesprochen wie für individualisierte und effizientere Dienstleistungen. Die Kommunalverwaltungen mit ihren umfangreichen Datenbeständen erscheinen hier prädestiniert, sich deren Potenziale zunutze zu machen.

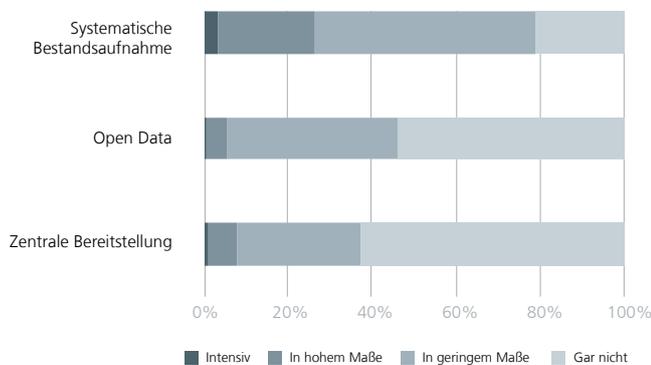


Abb. 3: Kommunen nutzen Instrumente im Umgang mit ihren Daten in unterschiedlichem Maße

Ein Blick auf die aktuell eingesetzten Instrumente zum Umgang mit Daten zeigt jedoch, dass die Realität eine andere ist. Einzig eine systematische Bestandsaufnahme wird mit 27% von einem nennenswerten Teil der Kommunen intensiv oder in hohem Maße betrieben. Die Offenlegung von Daten spielt demgegenüber eine ebenso untergeordnete Rolle wie die zentrale Bereitstellung, was die technisch einfachste Lösung für die übergreifende, intensive Nutzung von Datenbeständen wäre.

Nicht nur der hohe Anteil von Kommunen, die sich mit diesen für die Weiterentwicklung von Strategie, Positionierung und Services überaus wichtigen Instrumenten noch nicht beschäftigen, erscheint bemerkenswert, auch die hohen Anteile an Kommunen, die diese Instrumente »in geringem Maße« einsetzen, lässt aufhorchen. Eine systematische Bestandsaufnahme wie auch eine zentrale Bereitstellung lassen sich schwerlich in geringem Maße umsetzen. In den Nennungen scheint sich eher die wage Erkenntnis einer aufkommenden Handlungsnotwendigkeit mit ersten, dahin gehenden Bemühungen auszudrücken.

Auch bei geringem Einsatz der Instrumente lassen sich Daten in der Verwaltungsorganisation nutzbringend einsetzen: 38% der Kommunen nutzen Prozesskennzahlen für die Optimierung ihres Personaleinsatzes und zur Terminsteuerung, 31% zur Identifizierung von Optimierungspotenzialen. Während diese Formen der Datennutzung weitgehend auf die Binnenwirkung ausgerichtet sind, kann durch die Automatisierung von Prozessen auch der Service für Bürger:innen, Unternehmen und Organisationen verbessert werden. Immerhin 5% der Kommunen geben an, bereits Prozesse vollständig automatisiert zu haben.

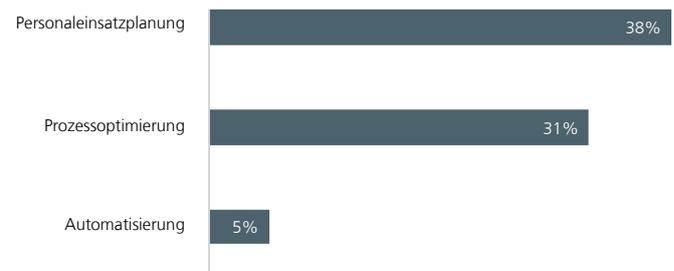


Abb. 4: So nutzen Kommunen ihre Daten

Das bei allen hoffnungsvollen Zeichen vergleichsweise geringe Ausmaß der strukturierten Datennutzung liefert über die Vergleichsgruppen hinweg vergleichbare Ergebnisse. Weder ein unterschiedliches Engagement der Kommunen im E-Government noch bei der Unterstützung der örtlichen Gemeinschaft in Digitalisierungsfragen wirken sich auf die Datennutzung aus. Anders herum bedeutet dies auch, dass die Chancen der Datennutzung weder für die Verbesserung des digitalen Verwaltungsangebots noch als Bindeglied zur lokalen Gemeinschaft bisher in größerem Umfang genutzt werden.

Ein anders Bild ergibt sich beim Vergleich der Kommunen mit und ohne Digitalisierungsstrategie. Eine Strategie geht im Mittel mit einer breiteren Datennutzung einher. Langfristig könnten sich so bei der Strategieerstellung ermittelte Chancen und Anwendungsfelder von Daten positiv auf das Angebot digitaler Dienstleistungen auswirken.

# 3. STRATEGIEN ENTWICKELN!



Digitalisierungsstrategien bilden einen Denk- und Orientierungsrahmen für die Aktivitäten von Kommunen und machen die örtliche Vision einer digitalen Zukunft sichtbar. Die Akteure in der örtlichen Gemeinschaft, den kommunalen Betrieben und der Kommunalverwaltung werden durch sie dabei unterstützt, sich gemeinsam auf konkrete Ziele und Bedarfe im Kontext der Digitalisierung zu verständigen. Über die Hälfte der befragten Kommunen hat bereits eine Digitalisierungsstrategie oder entwickelt sie derzeit und sieht demnach eine Relevanz in der strategischen Positionierung ihrer Kommune.

Inhaltlich dominieren verwaltungsinterne Themen mit klarem Abstand: Mehr als 95 % der Kommunen nennen das Verwaltungshandeln als eines der drei wichtigsten Handlungsfelder ihrer Digitalisierungsstrategie. Dies spiegelt sich auch in der Zielsetzung wider: Die drei am häufigsten genannten Ziele sind 1. die Effizienz und Effektivität der Verwaltung, 2. die bürgernahe und offene Verwaltung und 3. ein erweitertes Leistungsangebot der Verwaltung.

Rund 70 % der Kommunen nennen zudem die digitale Infrastruktur als besonders relevantes Strategiefeld (s. Kapitel 6). Weit abgeschlagen folgen in weniger als jeder vierten Kommune gesellschaftspolitische Themen wie Bildung, Kultur und Wissenschaft, Verkehr und Mobilität sowie Wirtschaft und Handel. Diese Handlungsfelder spiegeln sich in den zentralen Zielen, die Attraktivität der Kommune zu stärken und Angebote der kommunalen Daseinsvorsorge zukunftsgerichtet weiterzuentwickeln, die von knapp jeder dritten Kommune verfolgt werden.

Diese enge Fokussierung kommunaler Digitalisierungsstrategien auf verwaltungsinterne Themen zeigt sich auch bei der Frage, an welche anderen Konzepte inhaltlich oder strategisch angeknüpft wird. Am häufigsten wird die kommunale IT-Strategie genannt, gefolgt von der kommunalen Gesamtstrategie. Übergreifende Stadt- oder Kreisentwicklungskonzepte werden hingegen nur von rund jeder sechsten Kommune genannt, 13 % geben an, dass ihre Strategie an keine anderen Strategien oder Konzepte anknüpft. Insbesondere Kommunen, die gerade erst eine Strategie entwickeln, orientieren sich zudem an Digitalisierungsstrategien des Bundes oder des jeweiligen Landes und benennen auch insgesamt mehr Anknüpfungspunkte als Kommunen, die bereits eine Strategie haben.

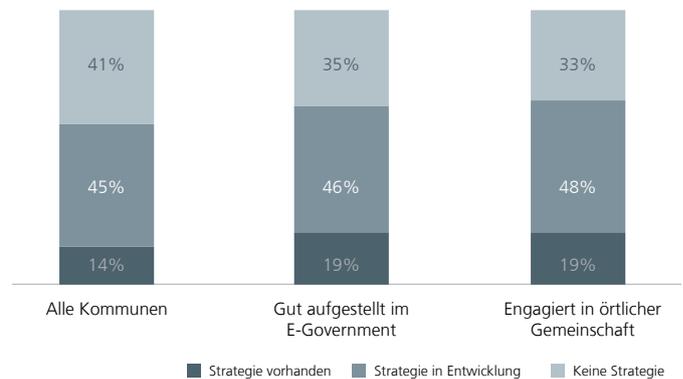


Abb. 5: Digitalisierungsstrategien wirken

Insgesamt zeigt sich, dass Kommunen, die eine Digitalisierungsstrategie haben oder erarbeiten, auch im Bereich E-Government häufiger gut aufgestellt sind oder sich verstärkt für digitale Themen in ihrer örtlichen Gemeinschaft engagieren. Kommunen, die mehr gesellschaftspolitische Themen als zentrale Handlungsfelder ihrer Digitalisierungsstrategie nennen und sich zum Ziel setzen, die kommunale Daseinsvorsorge weiterzuentwickeln, unterstützen auch in höherem Maß die Digitalisierung in der örtlichen Gemeinschaft. Auffällig ist zudem, dass sie auch häufiger andere Konzepte und Strategien berücksichtigen, wie beispielsweise Stadt- bzw. Kreisentwicklungskonzepte.

Kommunen, die digital gut aufgestellt sind, entwickeln ihre Digitalisierungsstrategien in deliberativen, integrierten und bereichsübergreifenden Prozessen und bauen auf vorhandenen Strategien und Konzepten auf, um Synergien zu ermöglichen.

# 4. DIGITALISIERUNG ZUR CHEFSACHE MACHEN!



Digitalisierung ist in jedem Fachbereich Thema! In ihrer Gesamtsicht lässt sie sich deshalb nicht bzw. nur schwer aus einem Silo heraus steuern und koordinieren, sondern muss – unabhängig von Organisationsgrenzen – handlungsfeldorientiert gestaltet werden.

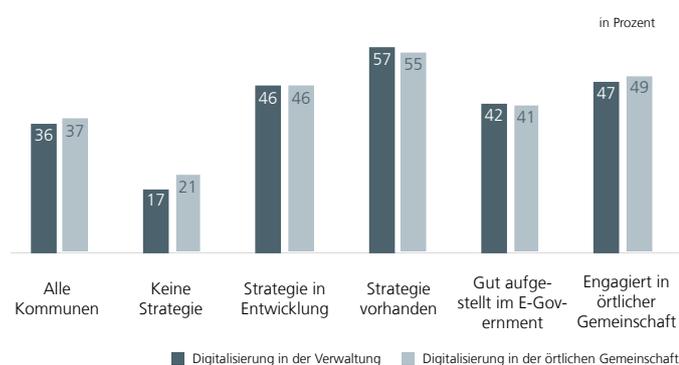


Abb. 6: Hier ist Digitalisierung Chefsache

Die Ergebnisse der Befragung zeigen, dass nur in rund jeder dritten Kommune die Digitalisierung der Verwaltung und in der örtlichen Gemeinschaft »Chefsache« sind, d. h. von (Ober-)Bürgermeister:in oder Landrat/Landrätin, Chief Digital Officer (CDO) oder Chief Information Officer (CIO) auf der oberen Leitungsebene mitverantwortet werden. Besonders häufig ist das Thema an solch prominenter Stelle angesiedelt in den Kommunen, die bereits über eine Strategie verfügen. Dies lässt vermuten, dass es sich entweder besonders häufig als opportun erwiesen hat, die Umsetzung der Strategie an höchster Stelle zu koordinieren, oder aber, dass eine entsprechende Verantwortung für die Digitalisierung die frühzeitige Entwicklung einer Strategie erleichtert hat. Auch in Kommunen, die eine Strategie entwickeln, sowie in Kommunen, die gut aufgestellt sind im E-Government oder in der Unterstützung der örtlichen Gemeinschaft, ist Digitalisierung häufiger Chefsache, auffallend selten hingegen in Kommunen ohne eine Digitalisierungsstrategie.

Für die Digitalisierung in der Verwaltung ist in 16 % der Kommunen das Büro von (Ober-)Bürgermeister:in oder Landrat/Landrätin mitverantwortlich, in 15 % ein CDO und in 12 % ein CIO. In Kommunen mit einer Digitalisierungsstrategie liegt die Verantwortung mit jeweils rund 30 % deutlich häufiger bei CIO oder CDO. Auch in Kommunen, die die Digitalisierung der örtlichen Gemeinschaft unterstützen, fällt diese Rolle häufiger an einen CDO.

Die Digitalisierung in der örtlichen Gemeinschaft gestaltet in 22 % der befragten Kommunen (Ober-)Bürgermeister:in oder Landrat/Landrätin mit, in 13 % ein CDO und in 8 % ein CIO. CDOs werden mit über 20% deutlich häufiger von Kommunen angegeben, die bereits eine Strategie haben oder sich besonders in der örtlichen Gemeinschaft engagieren.

Der Strategieprozess trägt demnach dazu bei, dass die Digitalisierung von den betreffenden Akteuren als Thema erkannt und aufgegriffen wird. Es lohnt sich also ein genauerer Blick darauf, inwiefern neue Rollenmodelle etabliert werden, etwa CDOs in die Verantwortung genommen werden, um die erforderliche Zugkraft und Durchsetzungsstärke für die Digitalisierung auf oberer Leitungsebene dauerhaft aufrechtzuerhalten. Die Ergebnisse zeigen, dass die Funktionsbezeichnungen CIO und CDO trotz steigenden Handlungsdrucks noch keine Selbstverständlichkeit in deutschen Kommunen sind.

Kommunen, bei denen Digitalisierung Chefsache ist, gehen die Digitalisierung häufiger strategisch an und unterstützen stärker die Digitalisierung in der örtlichen Gemeinschaft. Eine derartige Rollengestaltung verleiht dem Thema Sichtbarkeit und Priorität und kann dabei helfen, die Aktivitäten in der Kommune zu koordinieren, im Sinne einer ganzheitlichen und integrierten Digitalisierungsstrategie miteinander zu verzahnen und Synergieeffekte zu schaffen, damit ein möglichst breites digitales Angebot realisiert werden kann. Verwaltungsseitige Digitalisierungsvorhaben erhalten auf diese Weise Rückendeckung aus der oberen Leitungsebene und können besser und schneller umgesetzt werden.

# 5. DIGITALISIERUNG BRAUCHT KOMPETENZEN!



Digitalisierung bedeutet Veränderung und setzt einen kontinuierlichen Lernprozess voraus. Hier schließt sich die Frage an, auf welche Weise Kommunen diesen Lernprozess unterstützen und die Entwicklung digitaler Kompetenzen fördern.

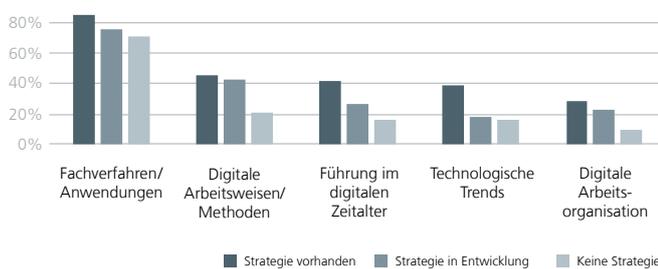


Abb. 7: Zu diesen Themen bieten die Kommunen Fortbildungen an

Kommunen, die bereits eine Digitalisierungsstrategie haben, bieten ihren Mitarbeiter:innen deutlich mehr Fortbildungsmaßnahmen zu digitalen Themen an. Besonders auffällig sind die Unterschiede bei technologischen Trends und deren Bedeutung für die öffentliche Verwaltung sowie bei Anforderungen an Führungskräfte im digitalen Zeitalter, wie Veränderungsmanagement und laterales Führen. Während Fortbildungen zu Fachverfahren und Anwendungen auf die Tätigkeiten der Mitarbeiter:innen an sich abzielen, gehen die anderen abgefragten Fortbildungen darüber hinaus: Sie begreifen Digitalisierung nicht als bloße Weiterentwicklung, bei der Papierakten und Briefe durch E-Akten und E-Mail ersetzt werden, sondern als einen allumfassenden Wandel der Art und Weise, wie Arbeit und Führung gestaltet werden. Losgelöst von konkreten Tätigkeiten wird Digitalisierung als Kulturwandel verstanden, der neue Denk- und Herangehensweisen und neue Formen der Zusammenarbeit erfordert.

Während sich dieses erweiterte Verständnis von Digitalisierung in Kommunen mit einer Digitalisierungsstrategie bereits durchgesetzt zu haben scheint, vollzieht sich der Wandel erst aktuell in Kommunen, die derzeit eine Strategie entwickeln: Zwar bietet bislang nur etwa jede fünfte bis jede vierte dieser Kommunen Fortbildungen zu Trends, zur digitalen Arbeitsorganisation oder zu digitalen Führungskompetenzen an. Auffällig ist jedoch, dass deutlich mehr als ein Drittel angibt, solche Fortbildungsmaßnahmen derzeit zu planen, und damit deutlich mehr als bei Kommunen ohne bzw. mit einer Strategie.

Mehr Fortbildungen zu den genannten Digitalisierungsthemen werden auch in den Kommunen angeboten, die gut aufgestellt sind im Bereich E-Government oder sich verstärkt in der Digitalisierung ihrer örtlichen Gemeinschaft engagieren. Dies lässt darauf schließen, dass hier ein Zusammenhang besteht: Damit eine Kommune digital gut aufgestellt ist, müssen auch die Mitarbeiter:innen als Mitgestalter:innen verstanden und entsprechend fortgebildet werden.

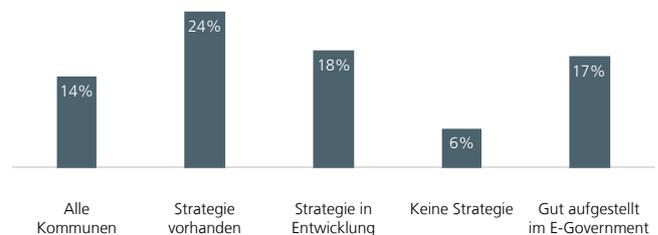


Abb. 8: Kommunen, die die Entwicklung von Digitalkompetenzen der Bürger:innen unterstützen

Kommunen, die sich strategisch positionieren und/oder im E-Government-Bereich gut aufgestellt sind, sehen es auch häufiger als ihre Aufgabe, die Entwicklung von Digitalkompetenzen ihrer Bürger:innen finanziell, logistisch oder anderweitig zu unterstützen. Auch hier wird deutlich, dass Digitalisierung in diesen Kommunen häufiger als ein ganzheitlicher, bereichsübergreifender Prozess verstanden wird. Das Selbstverständnis der Verwaltung als ausführendes Organ hoheitlicher Aufgaben wird erweitert um eine aktive Rolle in der Gestaltung des kommunalen Miteinanders. Für den Erfolg von E-Government-Angeboten spielen die Digitalkompetenzen der Bürger:innen eine entscheidende Rolle: Nur wenn die Bürger:innen fähig sind, die Angebote zu nutzen, können Verwaltungsverfahren einfacher und schneller werden.

# 6. DIE INFRASTRUKTUR IST NICHT DER FLASCHENHALS!



Ohne digitale Infrastruktur ist alles nichts. Wenn sich auch einfache Webinhalte nur stotternd aufbauen, nützt das beste digitale Angebot wenig – weil es kaum bei seinen Nutzer:innen ankommt. Selbst dann, wenn der Breitbandausbau nicht zu den zentralen digitalpolitischen Zielen zählt, bleibt eine Auseinandersetzung mit der Frage einer guten Infrastruktur unerlässlich.

Vor diesem Hintergrund ist es erfreulich, dass sich drei Viertel der befragten Kommunen beim Aufbau oder Betrieb lokaler Glasfasernetze engagieren. Einwerbung oder auch Bereitstellung von Fördermitteln werden am häufigsten für die Verbesserung der digitalen Infrastruktur eingesetzt, Ausbau und Betrieb in Kooperation mit anderen Kommunen spielen eine ähnlich große Rolle. Auch die lokale Wirtschaft und die Zivilgesellschaft werden von vielen Kommunen als Kooperationspartner herangezogen. Die Pläne, sich künftig zu engagieren, zeigen die anhaltend große Bedeutung des Handlungsfeldes.

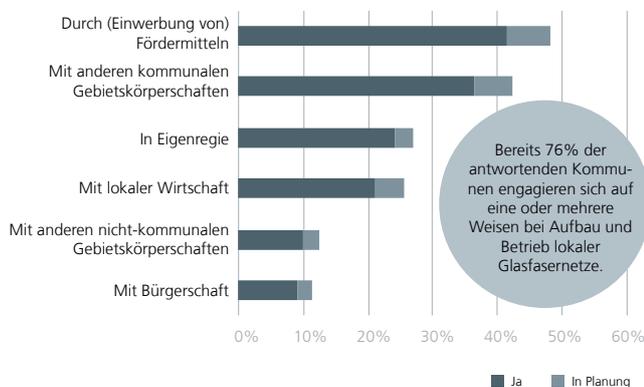


Abb. 9: Kommunen beteiligen sich an Aufbau oder Betrieb lokaler Glasfasernetze auf verschiedene Weise

Die kommunalen Anstrengungen können einen wichtigen Beitrag zum Breitbandausbau in der Fläche leisten. Dabei wird die Versorgung von den befragten Kommunen durchaus verhalten positiv bewertet. Auf einer Schulnotenskala geben immerhin 37 % ein gut oder sehr gut, 32 % ein befriedigend. Bemerkenswerterweise hängen die Einschätzung der bestehenden Infrastruktur und die Bemühungen um den Glasfaserausbau jedoch nicht zusammen. Über alle Schulnoten hinweg ist das kommunale Engagement etwa gleich stark ausgeprägt. Nur Kommunen mit als ungenügend eingestufte Breitbandversorgung engagieren sich geringfügig stärker. Auch ein Schwerpunkt der Digitali-

sierungsstrategie im Bereich der digitalen Infrastruktur geht nicht mit einem höheren Engagement im Glasfaserausbau einher. Die Vermutung liegt nahe, dass der Glasfaserausbau einerseits ein übergreifendes Anliegen ist, andererseits sich die konkrete Umsetzung an den örtlichen Opportunitäten ausrichtet.

Ein Blick auf die Vergleichsgruppen erlaubt die Abschätzung, wie weit die digitale Infrastruktur die kommunalen Handlungsmöglichkeiten beeinflusst. Über die drei Vergleichsgruppen zeigt sich ein klar differenziertes Bild: Die Positionierung beim E-Government hängt in keiner Weise mit der wahrgenommenen Infrastrukturgüte oder mit den Glasfaserbemühungen zusammen. Offenbar steht die Infrastruktur einer erfolgreichen Digitalisierung der Kommunalverwaltungen nicht entgegen. Kommunen mit Digitalisierungsstrategie bewerten ihre Infrastruktur geringfügig, solche mit stärkerem Engagement in der örtlichen Gemeinschaft deutlich besser. Je besser die Infrastruktur ausgebaut ist, desto stärker können die Kommunen ihren Fokus nach außen richten – und umgekehrt.

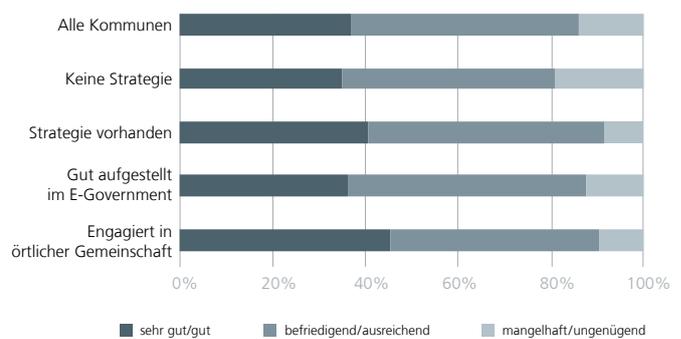


Abb. 10: Einschätzung der kommunalen Breitbandversorgung

# WAS ZU TUN IST: HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

## 1. Alle(s) wirksam vernetzen!

Die Digitalisierung der Verwaltung nach außen zu Bürger:innen, Unternehmen und Organisationen kann keine Kommune allein leisten. Zusammenarbeit und technische Vernetzung, beispielsweise durch die gemeinsame Nutzung von IT-Komponenten, sind daher ein ebenso unerlässlicher wie effizienter Weg. Dazu müssen alle Beteiligten sowohl befähigt als auch willens sein, sich auf die Vernetzung einzulassen. Am Anfang eines jeden Digitalisierungsprojekts sollten daher die Fragen stehen: »Wo können wir was abgucken? Mit wem machen wir das gemeinsam?«

## 2. Den Datenschutz nutzen!

Daten bieten vielfältige Potenziale zur Verbesserung der kommunalen Leistungen. Bisher steckt die Datennutzung jedoch noch in den Kinderschuhen und wird vorwiegend zur internen Prozessoptimierung eingesetzt. Hier gilt es, die Voraussetzungen für eine umfassende Nutzung und Nachnutzung der vorhandenen und stetig hinzukommenden Daten zu schaffen und damit insbesondere auch Umfang, Nutzerfreundlichkeit und Qualität der nach außen gerichteten Angebote zu steigern – was oft genug mit der Automatisierung von (Teil-)Prozessen einhergeht.

## 3. Ganzheitlich und integriert vorgehen!

Die Digitalisierungsstrategie wird für den Großteil der Kommunen noch von Themen rund um die Verwaltungsdigitalisierung dominiert. Eine partizipativ entwickelte Strategie, welche die Digitalisierung in der örtlichen Gemeinschaft und in der Verwaltung integriert betrachtet, trägt dazu bei, dass eine Koordinierung unterschiedlicher Aktivitäten, eine Transparenz über jeweilige strategische Ziele und somit auch das Heben von Synergieeffekten überhaupt erst möglich werden.

## 4. Digitalisierung lässt sich nicht im Silo gestalten!

Die Digitalisierung ist aktuell noch häufig in IT- oder Organisationsabteilungen verortet. Wird sie hingegen zur »Chefsache« gemacht und fachbereichsübergreifend aus der Leitungsebene betrachtet und gesteuert, kann dies neue Impulse setzen und als Katalysator für digitale Prozesse wirken. Die Strategieentwicklung sollte daher auch eine aktive Auseinandersetzung mit Rollen und Verantwortungsstrukturen umfassen.

## 5. Mitarbeiter:innen und Bürger:innen als Mitgestalter:innen einbeziehen!

Damit die Digitalisierung auf kommunaler Ebene gelingt, müssen die Kompetenzen der Verwaltungsmitarbeiter:innen und der Bürger:innen als Nachfrager:innen und Treiber:innen digitaler Verwaltungsangebote gefördert werden. Je mehr Digitalisierung dabei als ein umfassender Transformationsprozess verstanden wird, um Strukturen, Prozesse und Formen der Zusammenarbeit neu zu gestalten, desto besser können die Potenziale der Digitalisierung im Zusammenspiel der Akteure genutzt werden.

## 6. Was heute nur ausreicht, wirft morgen zurück!

Der Infrastrukturausbau ist eine Daueraufgabe, die ohne kommunale Beteiligung nicht erfüllt werden kann. Der technische Fortschritt macht hier dauerhafte Bemühungen erforderlich. Zugleich eignet sich eine schlechte Infrastruktur aber kaum zur Begründung für fehlende digitale Angebote: Gute E-Government-Angebote passen auch durch langsame Datenleitungen.

412 Mitgliedskommunen der KGSt haben zwischen Dezember 2018 und Februar 2019 an der Onlinebefragung teilgenommen.

### Autor:innen

Nicole Opiela, Dr. Mike Weber  
Kompetenzzentrum Öffentliche IT (ÖFIT)  
Tel.: +49 30 3463-7173  
Fax: +49 30 3463-99-7173  
info@oeffentliche-it.de

Marc Groß, Anika Krellmann  
Kommunale Gemeinschaftsstelle für  
Verwaltungsmanagement (KGSt)  
Tel.: +49 221 37689-0  
Fax: +49 221 37689-59  
kgst@kgst.de

Fraunhofer-Institut für  
Offene Kommunikationssysteme FOKUS  
Kaiserin-Augusta-Allee 31  
10589 Berlin  
www.fokus.fraunhofer.de  
www.oeffentliche-it.de  
Twitter: @OeffentlicheIT

Gereonstraße 18–32  
50670 Köln  
www.kgst.de  
Twitter: @KGSt\_de

Gefördert durch:



 **Fraunhofer**  
FOKUS

