



Kompetenzzentrum
Öffentliche IT



Digital vorangehen

Eine Studie zum Stand der Digitalisierung deutscher Kommunen

Kristina Lemmer

Björn Niehaves

Hinweis der Herausgeber

Bei dieser Studie handelt es sich um eine eigenständige wissenschaftliche Analyse der Befragungsdaten, die im Auftrag des Kompetenzzentrums öffentliche IT (ÖFIT) und der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) durchgeführt wurde. In Einzelfällen kann es zu geringfügigen Abweichungen zu den von der KGSt und ÖFIT durchgeführten Berechnungen kommen, die sich durch verschiedene Ansätze zur Behandlung fehlender Werte und aufgrund unterschiedlicher Referenzgruppen und -größen ergeben können. Zudem kann es bei Prozentangaben mit niedrigen Fallzahlen zu rundungsbedingten Schwankungen kommen. Da aufgrund der Stichprobenziehung kein Repräsentativitätsanspruch besteht, werden die Kernaussagen durch die oben beschriebenen Abweichungen nicht beeinträchtigt. Weitere Studien zum Datensatz finden sich unter:
www.oeffentliche-it.de/publikationen?doc=107850
www.oeffentliche-it.de/publikationen/digitale-kommune/

Impressum

Autor:innen:

Kristina Lemmer, Prof. Dr. Dr. Björn Niehaves

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

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

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, Abwandlungen und Bearbeitungen des Werkes bzw. Inhaltes anzufertigen sowie das Werk kommerziell zu nutzen. Bedingung für die Nutzung ist die Angabe der Namen der Autor:in sowie des Herausgebers. Alle verwendeten Zitate unterliegen den für die Quelle geltenden urheberrechtlichen Regelungen.

59 %

der deutschen Kommunen haben eine Digitalisierungsstrategie oder planen diese.

38 %

der deutschen Kommunen planen für ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Fortbildungen zu neuen Herausforderungen der digitalen Arbeitsorganisation.

37 %

der deutschen Kommunen stellen ihre Daten zentral bereit.

28 %

der deutschen Kommunen entwickeln ihre Digitalstrategie gemeinsam mit anderen Kommunen.

INHALTSVERZEICHNIS

Digitalisierung von Kommunen	6
Digitalisierung verstehen	6
Digitalisierung positionieren	6
Digitalisierung umsetzen.....	7
Was wir (noch) nicht wissen.....	8
Die Studie.....	8
Status quo – wo stehen wir heute?	12
Digitalisierungsstrategien	12
Binnen-Digitalisierung	17
Außen-Digitalisierung	21
Eigenschaften der Größenklassen	26
Eigenschaften: Städte & Gemeinden < 10.000 Einwohner	26
Eigenschaften: Städte & Gemeinden 10.000 bis 25.000 Einwohner.....	27
Eigenschaften: Städte & Gemeinden 25.000 bis 50.000 Einwohner.....	28
Eigenschaften: Städte 50.000 bis 100.000 Einwohner	29
Eigenschaften: Städte 100.000 bis 200.000 Einwohner	30
Eigenschaften: Städte 200.000 bis 400.000 Einwohner	31
Eigenschaften: Städte > 400.000 Einwohner	32
Eigenschaften: Kreise < 150.000 Einwohner	33
Eigenschaften: Kreise 150.000 bis 250.000 Einwohner	34
Eigenschaften: Kreise > 250.000 Einwohner	35
Eigene Einschätzungen – der Weg ist das Ziel	36
Digitalisierungsstrategien	36
Binnen-Digitalisierung	38
Außen-Digitalisierung	40
Handlungsempfehlungen – Schritte in die Zukunft	42
1. Zusammenarbeiten!	42
2. Kompetenzen stärken!	42
3. Kulturwandel vorantreiben!	42
4. Verantwortungen festlegen!.....	43
5. Digitalisierung integrieren!	43
Quellenangaben	44
Abbildungsverzeichnis	46
Tabellenverzeichnis	48
Die Autor:innen.....	49

Management Summary

Der Startschuss ist gefallen! Doch gelingt den deutschen Kommunen der Hürdenlauf der Digitalisierung? Oder haben deutsche Kommunen den Startschuss verschlafen? Digitalisierung ist das Thema unseres Zeitalters und findet sich in allen Lebensbereichen der Gesellschaft wieder. Deutsche Kommunalverwaltungen sehen sich den Herausforderungen der Digitalisierung gegenübergestellt. Sei es die strategische Positionierung der Kommune im digitalen Zeitalter, die Digitalisierung der eigenen Kommunalverwaltung oder die der örtlichen Gemeinschaft – die Frage des „Wie“ gilt es zu lösen, denn Digitalisierung passiert jetzt!

Digitalisierung bietet Chancen! Kommunalverwaltungen sehen sich zunehmend verschiedenen Herausforderungen gegenübergestellt. Als Beispiele gelten hier der demografischen Wandel oder der Fachkräftemangel. Mit der Digitalisierung als Mittel zum Zweck können in verschiedenen Bereichen der Daseinsvorsorge (z. B. Gesundheit, Bildung und Nahversorgung) Lösungen entwickelt werden, die es Kommunen ermöglichen, in Zukunft digital voranzugehen und wettbewerbsfähig zu bleiben.

Aber „Wie“ genau gelingt es Kommunen den Hürdenlauf erfolgreich zu meistern? Vor dieser Frage stehen viele Entscheiderinnen und Entscheider sowie Führungskräfte in den öffentlichen Verwaltungen. Die Hürden auf diesem Weg sind für alle Kommunen unterschiedlich. Jede Kommune steht vor der Herausforderung, ihren eigenen Weg herauszuarbeiten und anschließend in Angriff zu nehmen. Viele Kommunen haben hierzu bereits angefangen gemeinsam mit anderen Kommunen (28 %) und Akteuren aus der örtlichen Gemeinschaft (17 %) Digitalisierungsstrategien zu entwickeln, um dieser Frage einen Rahmen zu verleihen. Denn Digitalisierung kann nur gemeinsam gelingen!

Wie ist der Stand deutscher Kommunen im Bereich Digitalisierung? Welchen Herausforderungen und Hürden sehen sich Kommunen gegenübergestellt? Was zeichnet Kommunen aus, die gut aufgestellt sind im Bereich Digitalisierung? Und wie sieht der Weg dahin aus? Um diese Fragen beantworten zu können, wurden im Rahmen der vorliegenden Studie 1.828 Kommunen in Deutschland hinsichtlich ihrer strategischen Positionierung, der Digitalisierung ihrer Kommunalverwaltung und über die Digitalisierung ihrer örtlichen Gemeinschaft befragt. Gegenstand der Befragung war es, den Status quo deutscher Kommunen im Bereich Digitalisierung zu erkennen und mögliche Hürden der Kommunen auf dem Weg zur Digitalisierung zu identifizieren.

Auf dieser Basis konnten in der vorliegenden Studie Erfolgsfaktoren identifiziert werden, die sich auf die Digitalisierung von Kommunen auswirken. Im Bereich von Digitalisierungsstrategien ist es wichtig, Digitalisierung in Kommunen ganzheitlich zu betrachten. Denn Digitalisierung ist mehr als nur E-Government! Auch im Bereich der Digitalisierung der eigenen kommunalen Verwaltung und der örtlichen Gemeinschaft ist die Bildung von Kompetenzen ein Muss. Die Bildung von digitalen Kompetenzen stellt einen wichtigen Baustein dar, der darüber entscheidet, wie sich die Digitalisierung im öffentlichen Sektor in Zukunft entwickelt. Digitalisierung ist ein Mannschaftssport! Kommunen müssen ihre Aufgabe als Dienstleister, der sein Handeln an den Bedürfnissen seiner Bürgerinnen und Bürger ausrichtet, begreifen. Nur so kann die Frage des „Wie“ gelöst werden.

Digitalisierung von Kommunen

Digitalisierung verstehen

Was bedeutet Digitalisierung? Digitalisierung beschreibt einen Transformationsprozess, der getrieben durch technologische Trends und Entwicklungen in allen Lebensbereichen des Menschen einen Wandel vorantreibt. Von Tablets über Smartphones bis hin zu Smart Watches – mobile Technologien sind zu alltäglichen Begleitern geworden. Eine Zukunft ohne Digitalisierung ist kaum noch denkbar.

Was bedeutet Digitalisierung für Kommunen? Digitalisierung betrifft verschiedene Handlungsfelder von Städten, Gemeinden und Kreisen. Von der eigenen kommunalen Verwaltung bis hin zu alltäglichen Aspekten der örtlichen Gemeinschaft ist Digitalisierung überall vorhanden. Dies stellt eine besondere Herausforderung für die Digitalisierung innerhalb der Kommunalverwaltungen dar (Hornbostel et al., 2019). Digitalisierungsstrategien können Kommunen dabei unterstützen, einen Rahmen zu entwickeln, in dem sie ihre Visionen, Ziele und zukünftigen Projekte einordnen können. Denn Digitalisierung in Kommunen findet sowohl nach innen gerichtet in den Kommunalverwaltungen statt als auch nach außen gerichtet an den Bedürfnissen von Bürgerinnen und Bürgern orientiert.

Digitalisierung nach innen (Binnen-Digitalisierung) beschreibt die Digitalisierung der eigenen kommunalen Angebote und Dienstleistungen. Hier werden Online-Dienstleistungen am Nutzen der Bürgerinnen und Bürger orientiert beschrieben. In der Verwaltung kann die Digitalisierung ebenfalls mit einer Verschlankung der Prozesse einhergehen. Hierzu ist es wichtig, die digitalen Kompetenzen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter deutscher Kommunalverwaltungen zu fördern, sodass Optimierungspotenziale erkannt und ergriffen werden können.

Digitalisierung nach außen (Außen-Digitalisierung) beschreibt das Vorhandensein digitaler Infrastrukturen für Bürgerinnen und Bürger. Neben dem Breitbandausbau und der mobilen Internetversorgung zählen hierzu auch die Unterstützung der Digitalisierung der örtlichen Gemeinschaft sowie die Förderung digitaler Kompetenzen von Bürgerinnen und Bürgern. Wie stark Kommunen von den Chancen der Digitalisierung profitieren können, hängt immer auch davon ab, welche Richtungsentscheidungen diese treffen.

Warum ist das Thema Digitalisierung für Kommunen von besonderer Bedeutung? Digitalisierung bietet den Kommunen die Chance, sich als Dienstleister ihrer Bürgerinnen und Bürger zu positionieren. Mit der Bereitstellung von Online-Services und Applikationen können Kommunen den Alltag ihrer Bürgerinnen und Bürger effizienter gestalten und sie bei Verwaltungsangelegenheiten unterstützen. Digitalisierung bietet die Chance, das Selbstverständnis der Verwaltungen neu zu definieren und ein entsprechendes Selbstbild nach außen zu leben. Digitalisierungsstrategien können hier als eine Art Leitfaden dienen, die zukünftigen Visionen und Ziele nach innen und außen zu kommunizieren.

Digitalisierung positionieren

Was sind Digitalisierungsstrategien? Digitalisierungsstrategien bezeichnen eine Unternehmensstrategie im digitalen Zeitalter. Der Begriff "Digitalisierungsstrategie" legt den Fokus auf den durch Informationstechnologien (IT) induzierten Wandel (Digitalisierung) sowie das diesbezügliche, langfristige orientierte unternehmerische Handeln und dessen Positionierung am Markt (Strategie) (Niehaves et al., 2018, 2019). Ziel ist die Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit in Zeiten großer Herausforderungen.

Aus der Forschung: Digitalisierungsstrategien

Die Wissenschaft unterscheidet verschiedene strategische Positionierungen auf Ebene der Organisation sowie in Bezug auf IT in Unternehmen. So ist beispielsweise in der Forschung die Rede von „Unternehmensstrategien“, sogenannten „Business Strategies“, „IT-Strategien“ und „Digitalen Geschäftsstrategien“ (engl.: „Digital Business Strategies“) (Bharadwaj et al., 2013; Chen et al., 2010; Mithas et al., 2013; Niehaves et al., 2018, 2019). Eine Geschäftsstrategie stellt eine klassische Unternehmensstrategie dar, die mittels einer Vision und der Beschreibung von Zielen die Richtung eines Unternehmens für die Zukunft vorgibt (Chen et al., 2010). Unter einer IT-Strategie wird hingegen die Niederschrift von geplanten Projekten mit IT-Bezug verstanden, die dazu dienen, die Ziele der übergeordneten Unternehmensstrategie zu unterstützen (Gottschalk, 1999; Atkins, 1994). Treffen diese zwei strategischen Positionierungen aufeinander, entsteht eine Strategie, in der IT genutzt wird, um die Visionen, Ziele und die damit verbundene Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen im digitalen Zeitalter zu unterstützen (Chan and Huff, 1992). Angelehnt an bisherige Studien (Niehaves et al., 2018, 2019; Röding, 2019; Röding et al., 2019) wird innerhalb dieser Studie eine Digitalisierungsstrategie für Kommunen als „ganzheitliche, alle Bereiche der Städte und Gemeinden betrachtende Strategie definiert, die durch das Instrument der Digitalisierung die Visionen und Ziele der Kommunen fördert und diese in ihren Entwicklungszielen unterstützt“ (Niehaves et al., 2018, S. 9).

Warum sind Digitalisierungsstrategien für Kommunen bedeutsam? Digitalisierungsstrategien geben der Vielzahl von Projekten und Aktivitäten von Kommunen einen Rahmen, damit diese auf ein gemeinsames Ziel einzahlen. Mit Hilfe von Digitalisierungsstrategien kann eine Vision für die Zukunft formuliert werden, die an Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie an Bürgerinnen und Bürger kommuniziert werden kann. Eine Digitalisierungsstrategie beschreibt ein Versprechen nach innen und außen.

Digitalisierung umsetzen

Digitalisierung greift in alle Lebensbereiche ein! Nicht nur in den deutschen Kommunalverwaltungen findet Digitalisierung statt, sondern vor allem auch in den örtlichen Gemeinschaften. Digitalisierung muss daher von Kommunen ganzheitlich betrachtet werden. Themen wie beispielsweise die zukunfts-trächtige Weiterentwicklung von Angeboten der Daseinsvorsorge gilt es digital mitzudenken. Handlungsfelder wie beispielsweise Bildung, Gesundheit und Themen der Nahversorgung sind ausschlaggebende Kriterien für die Attraktivität von Städten, Gemeinden und Kreisen. Um sich strategisch zu positionieren, die eigene Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten und an den Bedürfnissen der Bürgerinnen und Bürger als Dienstleister orientiert zu handeln, müssen Kommunen ihr Selbstbild weiterentwickeln.

Aus der Praxis: Best Practices

Viele Kommunen nutzen bereits Digitalisierungsstrategien, um ihren Aktivitäten im Bereich der Digitalisierung einen Rahmen zu geben. Verschiedene Kommunen sehen sich bei der Entwicklung und Umsetzung von Digitalisierungsstrategien unterschiedlichen Herausforderungen gegenübergestellt. Eine dieser Herausforderung ist es, visionär in die Zukunft zu blicken und dabei eine Vision und Ziele zu formulieren, ohne konkrete nächste Schritte außer Acht zu lassen. Als kommunales Beispiel dient hier die Stadt Wien, die durch verschiedene strategische Dokumente diese Herausforderung überwunden hat (Stadt Wien, 2012, 2015, 2018). Durch die Kombination von einer Vision, einem Fahrplan („Roadmap“) und einem konkreten Aufgabenplan („Action Plan“) gelang es der Stadt Wien, pragmatisch und agil auf Herausforderungen zu reagieren, ohne dabei ihre Vision und Ziele aus den Augen zu verlieren (Niehaves et al., 2018).

Aktuelle Entwicklungen im öffentlichen Sektor, wie beispielsweise die Entwicklung des Begriffs „New Public Management“, beschreiben den Beginn des kulturellen Wandels in deutschen Kommunalverwaltungen und die notwendige Veränderung des Selbstbildes deutscher Kommunen. Der Nutzer steht hier im Fokus (Institut für den öffentlichen Sektor, 2019). Um den kulturellen Wandel und die Weiterentwicklung des Selbstbildes hin zum Dienstleister für Bürgerinnen und Bürger zu gestalten, benötigt es notwendige Kompetenzen verschiedener Akteure innerhalb und außerhalb der Kommunalverwaltungen. Durch die Förderung von digitalen Kompetenzen sowohl verwaltungsintern bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern als auch in der örtlichen Gemeinschaft kann Digitalisierung gemeinsam gelingen. Der Startschuss ist gefallen und der Hürdenlauf deutscher Kommunen im Bereich Digitalisierung hat begonnen (Prognos, Behörden Spiegel, 2019).

Was wir (noch) nicht wissen

Zukunft ist ohne Digitalisierung und Vernetzung kaum noch denkbar. Dies gilt auch für Städte, Gemeinden und Kreise. Um weiterhin attraktiv und lebenswert für Bürgerinnen und Bürger zu sein, müssen deutsche Kommunen handeln und sich dem Thema Digitalisierung stellen. Wie ist der aktuelle Stand deutscher Kommunen im Bereich Digitalisierung? Haben Kommunen bereits eine strategische Positionierung für das digitale Zeitalter vorgenommen? Wie organisieren Kommunalverwaltungen ihre Digitalisierung nach innen und nach außen in der örtlichen Gemeinschaft? Wer ist hierfür verantwortlich und treibt die Digitalisierung in den Kommunen voran?

Für diese Fragen finden sich bis dato selten Antworten. Die bisherige Forschung hat sich vor allem auf einzelne Bereiche der Digitalisierung konzentriert. Es fehlt jedoch eine ganzheitliche Betrachtung der Digitalisierung von Kommunen, um diese Fragen beantworten zu können. Diese Lücke soll mit der vorliegenden Studie geschlossen werden.

Die Studie

Die vorliegende Studie basiert auf einem Datensatz zur Untersuchung des Status quo von deutschen Kommunen im Bereich Digitalisierung. Die Studie umfasst einen fragebogengestützten Ansatz, bestehend aus einer quantitativen Online-Befragung in den drei Bereichen Digitalisierungsstrategien, Digitalisierung der Kommunalverwaltung und Digitalisierung in der örtlichen Gemeinschaft.

Das Kompetenzzentrum Öffentliche IT des Fraunhofer-Instituts FOKUS hat diese Studie gemeinsam mit der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) erstellt. Hierzu wurden insgesamt 1.828 Kommunen in Deutschland hinsichtlich ihrer strategischen Positionierung, der Digitalisierung ihrer Kommunalverwaltung und über die Digitalisierung ihrer örtlichen Gemeinschaft befragt. Mit einer Rücklaufquote von 23 % beteiligten sich 412 Kommunen in Deutschland an der Umfrage. Die Online-Befragung wurde in der Zeit von Dezember 2018 bis Februar 2019 durchgeführt. Angesprochen mit der Studie wurden Personen mit Leitungsfunktionen in den Kommunen, die sich mit dem Thema Digitalisierung in ihrer Kommune befassen, z. B. Bürgermeisterinnen und Bürgermeister, Dezernentinnen und Dezernenten, Fachbereichsleiterinnen und -leiter sowie Amtsleiterinnen und -leiter aus den Kommunalverwaltungen.

Die Gesamtanzahl der Datensätze, bei denen der Online-Fragebogen von den teilnehmenden Kommunen ausgefüllt wurde, beträgt 412. Damit haben sich 23 % der befragten Kommunen an der Studie beteiligt. Den höchsten Anteil an teilgenommenen Kommunen pro Bundesland verzeichnet Sachsen mit 28 %. Eine vergleichbar hohe Beteiligung verzeichnen die Kommunen aus den Bundesländern Nordrhein-Westfalen (27 %) und Schleswig-Holstein (26 %). Keine Zahlen liegen aus dem Stadtstaat Berlin vor (Abbildung 1).

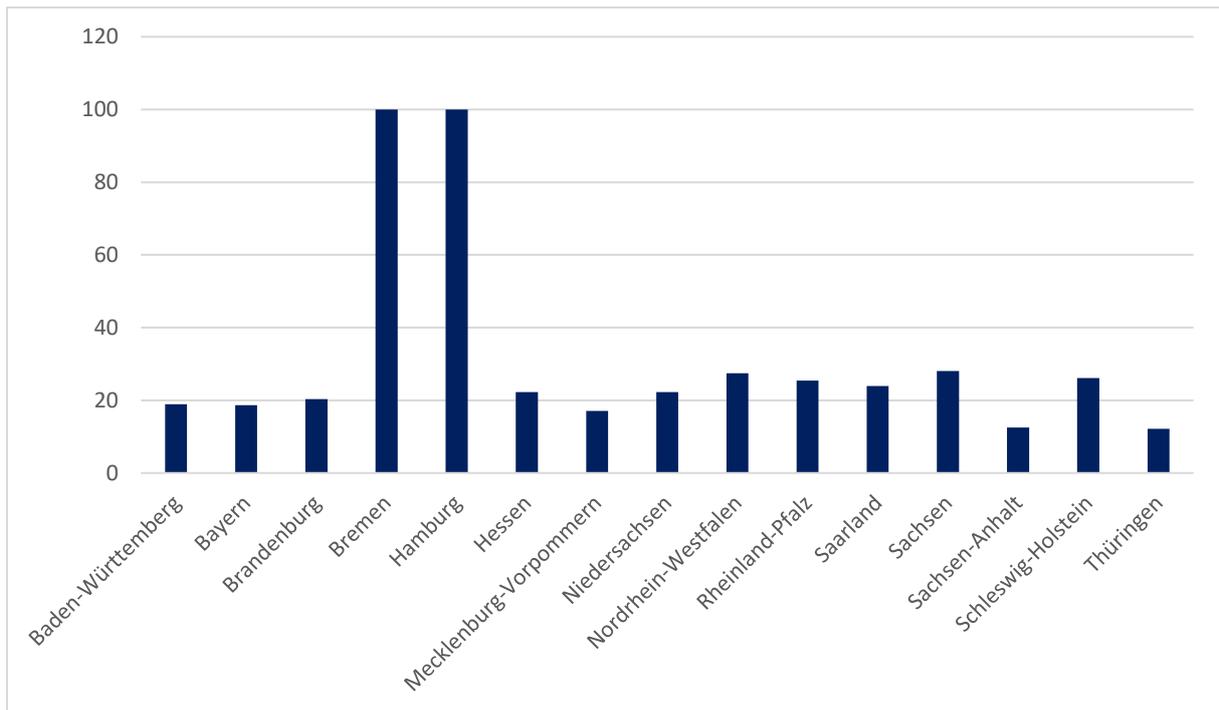


Abbildung 1: Prozentualer Anteil der teilnehmenden Kommunen pro Bundesland im Verhältnis zu den befragten Kommunen pro Bundesland (n= 412)

Um die Darstellung der Gesamtergebnisse zu ergänzen, wurden zusätzlich folgende Größenklassen in der vorliegenden Studie berücksichtigt. Den nachfolgenden Ergebnisdarstellungen liegt diese Einteilung zugrunde:

Größenklasse 1	mehr als 400.000 Einwohner
Größenklasse 2	200.000 bis 400.000 Einwohner
Größenklasse 3	100.000 bis 200.000 Einwohner
Größenklasse 4	50.000 bis 100.000 Einwohner
Größenklasse 5	25.000 bis 50.000 Einwohner
Größenklasse 6	10.000 bis 25.000 Einwohner
Größenklasse 7	weniger als 10.000 Einwohner

Tabelle 1: Größenklassen der Städte und Gemeinden

Größenklasse 1	mehr als 250.000 Einwohner
Größenklasse 2	150.000 bis 250.000 Einwohner
Größenklasse 3	bis 150.000 Einwohner

Tabelle 2: Größenklassen der Kreise

Bei der Teilnahmestruktur nach Größe der Kommunen konnte die höchste Teilnahmedichte bei Kommunen mit einer Größe von 10.000 bis 25.000 Einwohnern verzeichnet werden (36 %). Dies entspricht einer Anzahl von 150 beantworteten Fragebögen. Im Vergleich hierzu haben 44 Kommunen der Größenklasse 7 (Einwohneranzahl kleiner als 10.000 Einwohner) an der vorliegenden Studie teilgenommen. Kommunen mit mehr als 400.000 Einwohnern sind mit einer Anzahl von 32 beantworteten Fragebögen (8 %) in der Umfrage vertreten (Abbildung 2).

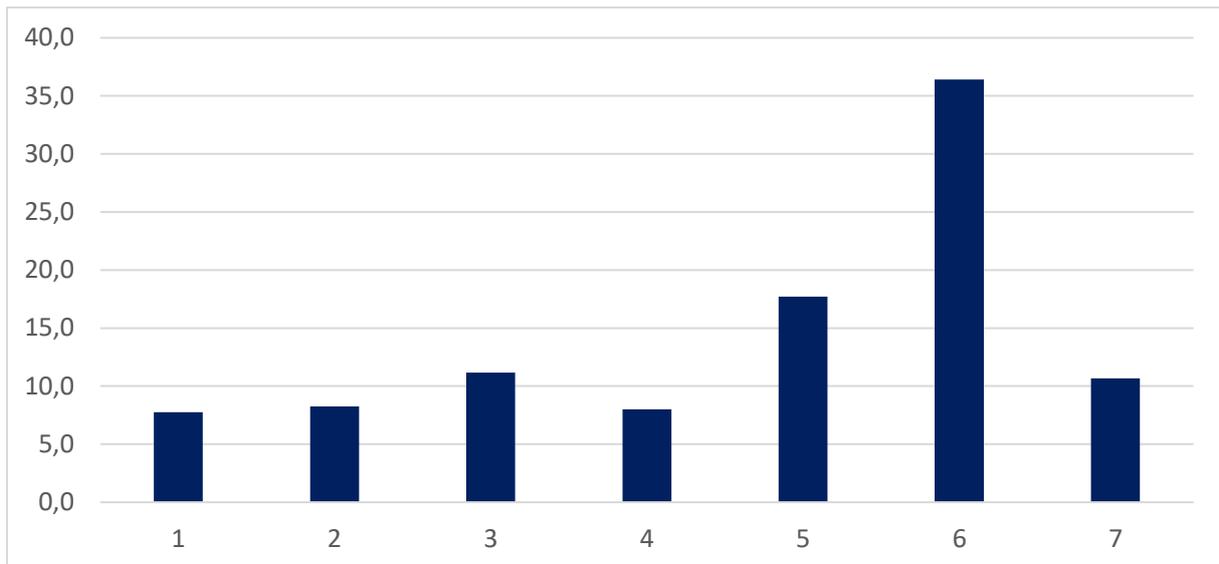


Abbildung 2: Prozentualer Anteil der Rückläufer pro Größenklasse im Verhältnis zur Grundgesamtheit der teilnehmenden Kommunen (n= 412)

Die Teilnahmestruktur nach Zugehörigkeit zur Kommunenart zeigt, dass 217 Städte (53 %) an der vorliegenden Studie teilgenommen haben. Die Anzahl an teilnehmenden Kommunen (412) besteht des Weiteren aus 28 % Gemeinden (Anzahl 114) und 20 % Kreisen (Anzahl 81) (Abbildung 3).

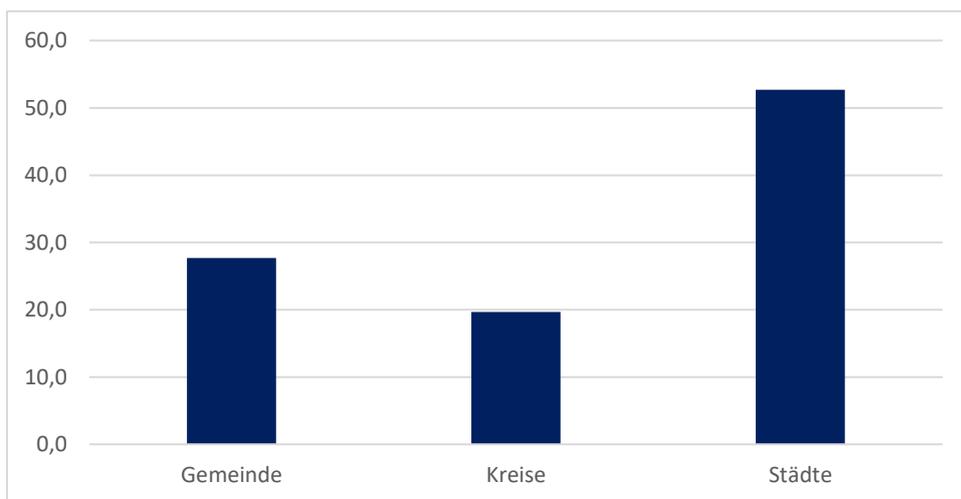


Abbildung 3: Prozentualer Anteil der Rückläufer pro Kommunenart im Verhältnis zur Grundgesamtheit der teilnehmenden Kommunen (n= 412)

Eine Übersicht über die Anzahl der teilnehmenden Kommunenarten pro Größenklasse zeigt Abbildung 4. Unterteilt für die nachfolgende Darstellung der Ergebnisse ist die Teilnahmestruktur in Städte und Gemeinden sowie Kreise. Die Kreise erstrecken sich über die Größenklassen 1 bis 3. In Größenklasse 1 (mehr als 250.000 Einwohner) sind 24 Kreise und 8 Städte und Gemeinden vertreten, während in Größenklasse 2 (150.000 bis 250.000 Einwohner) 11 Städte und Gemeinden und 23 Kreise vertreten sind. Größenklasse 3 (bis 150.000 Einwohner) besteht aus 34 Kreisen und 12 Städten und Gemeinden und beinhaltet damit die höchste Anzahl an vertretenden Kreisen. Bei den Städten und Gemeinden ist die höchste Anzahl an Teilnehmern (150) in der Größenklasse 6 (10.000 bis 25.000 Einwohnern) vertreten (Abbildung 4).

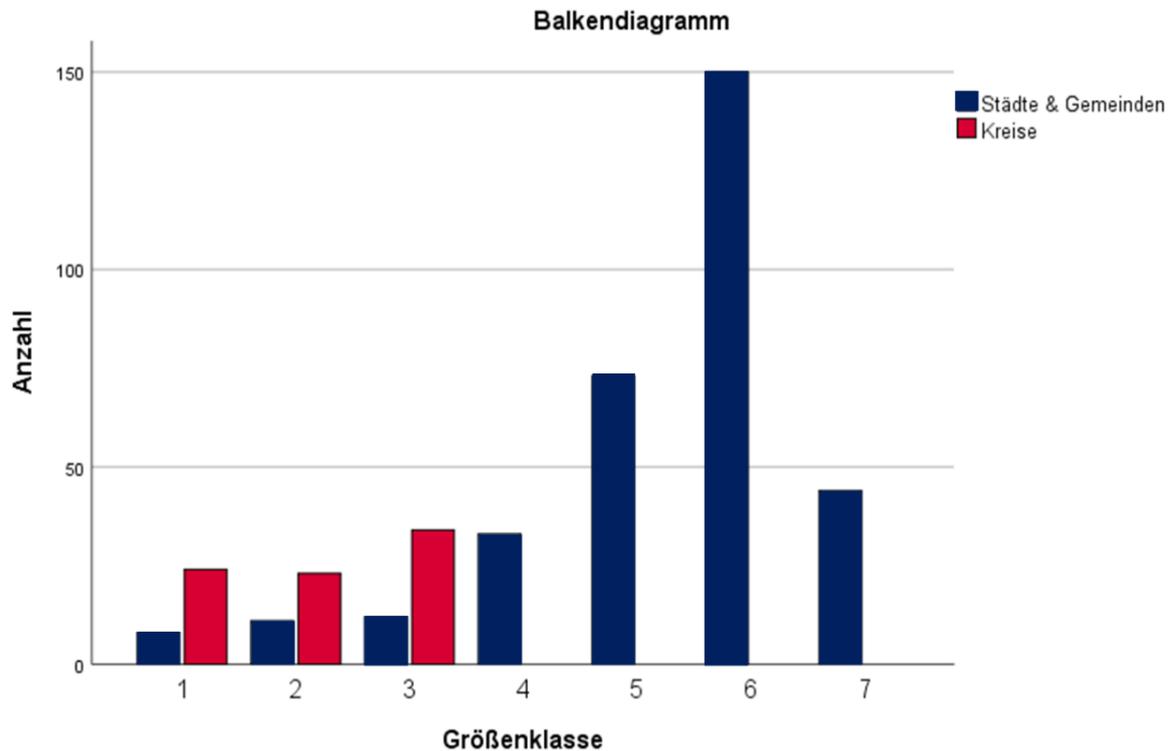


Abbildung 4: Rückläufer in den verschiedenen Größenklassen unterteilt in die Kommunenarten (n=412)

Ziel dieser Studie ist es, den Status quo im Bereich Digitalisierung deutscher Kommunen zu erfassen. Folgende Fragestellungen werden im Rahmen dieser Studie beantwortet:

- 1.) Wie ist der Status quo im Bereich Digitalisierungsstrategien in deutschen Kommunen?
- 2.) Wie sind deutsche Kommunen aufgestellt im Bereich der Binnen-Digitalisierung (verwaltungsinterne Digitalisierung)?
- 3.) Wie ist der Status quo deutscher Kommunen im Bereich der Außen-Digitalisierung (Digitalisierung der örtlichen Gemeinschaft)?

Status quo – wo stehen wir heute?

Digitalisierungsstrategien

Wie ist der Status quo deutscher Kommunen im Bereich Digitalisierungsstrategien? Digitalisierungsstrategien bilden einen Orientierungsrahmen für die Aktivitäten von Kommunen im digitalen Zeitalter und helfen dabei, die Vision einer digitalen Zukunft gegenüber der Öffentlichkeit und gegenüber der Verwaltung sichtbar zu machen. Sie stellen ein Versprechen nach innen und außen dar. 14 % der befragten Kommunen geben an, dass sie eine Digitalisierungsstrategie haben, während 45 % der Kommunen derzeit dabei sind, eine zu entwickeln. 41 % der Kommunen haben keine und entwickeln auch keine Digitalisierungsstrategie. Das heißt, dass über die Hälfte der deutschen Kommunen (59 %) eine strategische Positionierung ihrer Kommune im digitalen Zeitalter erarbeiten.

Doch wie sieht eine solche Digitalisierungsstrategie aus und welche Handlungsfelder werden hierbei betrachtet? Kommunen, bei denen bereits eine Digitalisierungsstrategie existiert, benennen mit 37 % das Handlungsfeld „Verwaltungshandeln“ als eines der wichtigsten Handlungsfelder bei der Entwicklung und Umsetzung einer Digitalisierungsstrategie. Danach reiht sich das Handlungsfeld „digitale Infrastruktur“ (26 %), gefolgt von „Verkehr & Mobilität“ sowie „Wirtschaft & Handel“ (jeweils 9 %) ein. Die Handlungsfelder „Energie & Umwelt“ sowie „Gesundheit & Pflege“ wurden nur vereinzelt priorisiert von den befragten Kommunen. Insbesondere Themen der Daseinsvorsorge, z. B. Gesundheit und Bildung, sind Handlungsfelder, die es im digitalen Zeitalter zu beachten gilt, denn Digitalisierung ist mehr als nur E-Government.

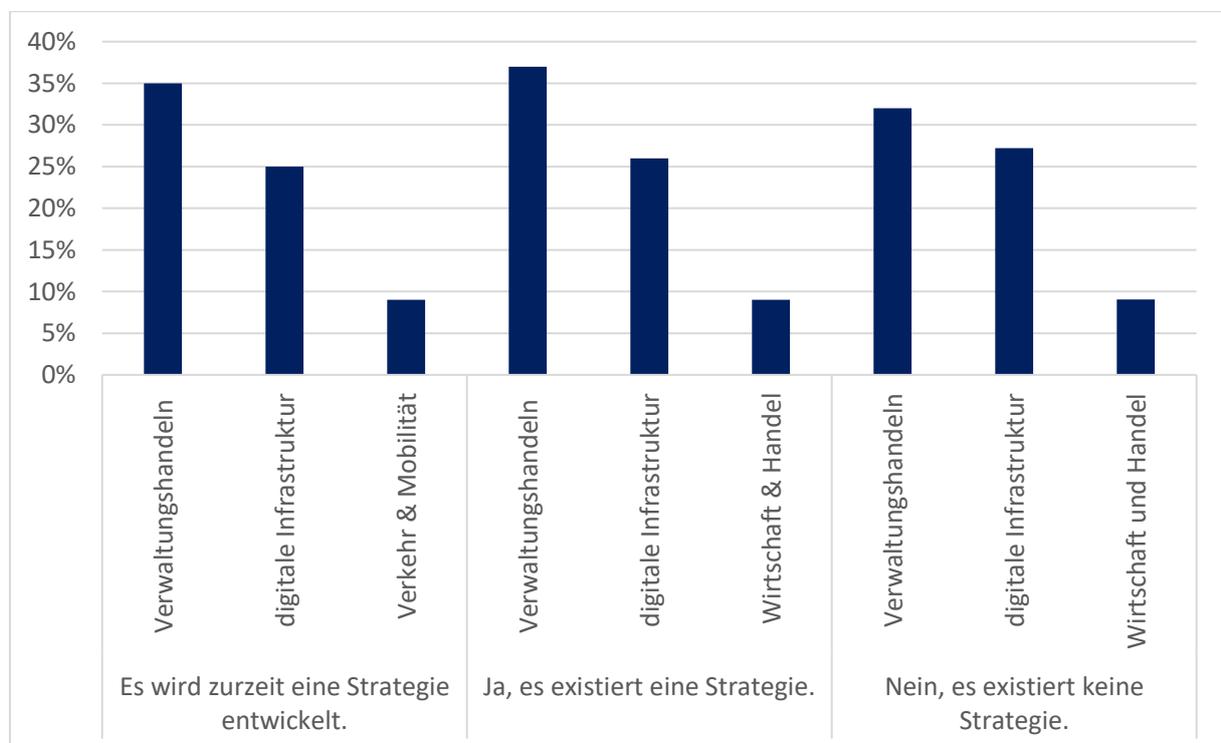


Abbildung 5: Priorisierung der Handlungsfelder in Digitalisierungsstrategien (Frage: Auf welche Handlungsfelder bezieht sich Ihre Digitalisierungsstrategie? Bitte sortieren Sie die drei wichtigsten Handlungsfelder nach ihrem Stellenwert in Ihrer kommunalen Digitalisierungsstrategie in absteigender Reihenfolge und beginnen Sie mit dem wichtigsten.) (35 ≤ n ≤ 144)

Auch in der Studie „Digitalisierungsstrategien für Kommunen“, einer Studie des Forschungskollegs der Universität Siegen im Auftrag des Ministeriums für Wirtschaft, Innovation, Digitalisierung und Energie,

wurden die Kommunen zu ihren Digitalisierungsstrategien befragt. Obwohl diese Studie sich auf nordrhein-westfälische Kommunen konzentrierte, lässt sich ein deutlicher Vergleich erkennen. Die befragten nordrhein-westfälischen Kommunen gaben ebenfalls an, dass das Verwaltungshandeln aus ihrer Sicht das wichtigste Handlungsfeld ist (100 %) (Niehaves et al., 2018). Darauf folgten die Handlungsfelder Bildung (88 %), Mobilität (80 %) und Wirtschaft (79 %).

Der Schwerpunkt der deutschen Kommunen in Bezug auf das Verwaltungshandeln in ihrer Digitalisierungsstrategie spiegelt sich auch in der Definition ihrer Ziele für ihre Digitalstrategie wider. So geben über ein Viertel der Kommunen mit Digitalisierungsstrategie an, dass eines der wichtigsten Ziele die Erhöhung der Effizienz und Effektivität der Verwaltung ist. Danach folgen, wie auch bei den Kommunen, die derzeit eine Digitalisierungsstrategie entwickeln oder bei denen noch keine Digitalisierungsstrategie existiert, die Ziele „Stärkung der bürgernahen und offenen Verwaltung“ und „Erweiterung des Leistungsangebots der öffentlichen Verwaltung“. Das Ziel „zukunftssträchtige Weiterentwicklung von Angeboten der kommunalen Daseinsvorsorge (Gesundheit, Bildung, Breitband, Nahversorgung etc.)“ wurde nur von 10 % der Kommunen, die eine Digitalisierungsstrategie haben, priorisiert.

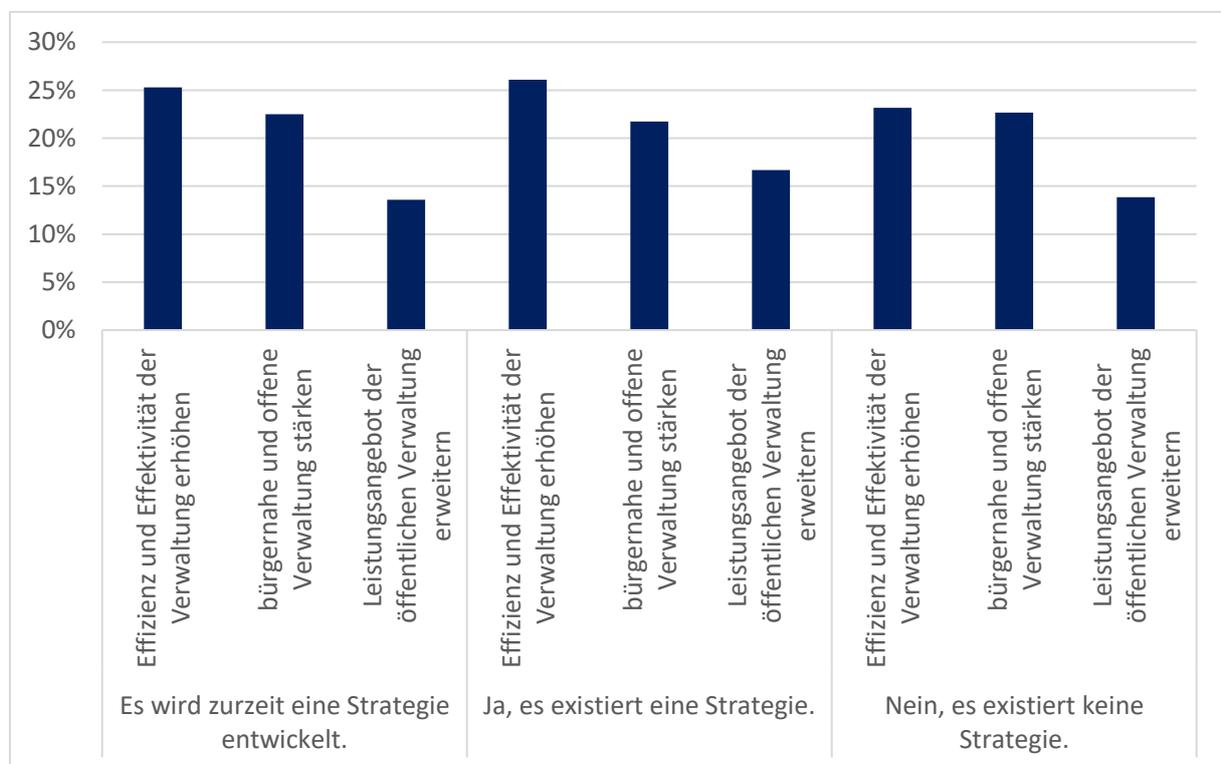


Abbildung 6: Priorisierung der Ziele in deutschen Digitalisierungsstrategien (Frage: Welches sind die drei zentralen Ziele, die Ihre Kommune mit ihrer Digitalisierungsstrategie verfolgt? Bitte sortieren Sie die drei zentralen Ziele nach ihrem Stellenwert in absteigender Reihenfolge und beginnen Sie mit dem wichtigsten.) (46 ≤ n ≤ 145)

An welchen anderen Strategien und Konzepten orientiert sich eine Digitalisierungsstrategie? In der Umfrage geben die befragten Kommunen mit Digitalisierungsstrategie an, dass sie sich insbesondere an der kommunalen Gesamtstrategie (49 %) und der kommunalen IT-Strategie (55 %) orientieren. Jeweils 16 % der Kommunen geben an, dass sie ihre Strategie an den Digitalisierungsstrategien des Kreises bzw. der kreisangehörigen Gemeinden, dem Bund oder dem Land ausrichten. Bei der Entwicklung einer Digitalisierungsstrategie ist es zunächst von großer Bedeutung, die eigene IT-Strategie und die kommunale Gesamtstrategie zu berücksichtigen, jedoch dürfen weitere Konzepte, wie beispielsweise Stadtentwicklungskonzepte und Strategien des Kreises, Bundes und Landes, nicht außer Acht gelassen werden. Digitalisierung betrifft alle Lebensbereiche und muss daher größer gedacht werden als auf Ebene der kommunalen IT-Strategie.

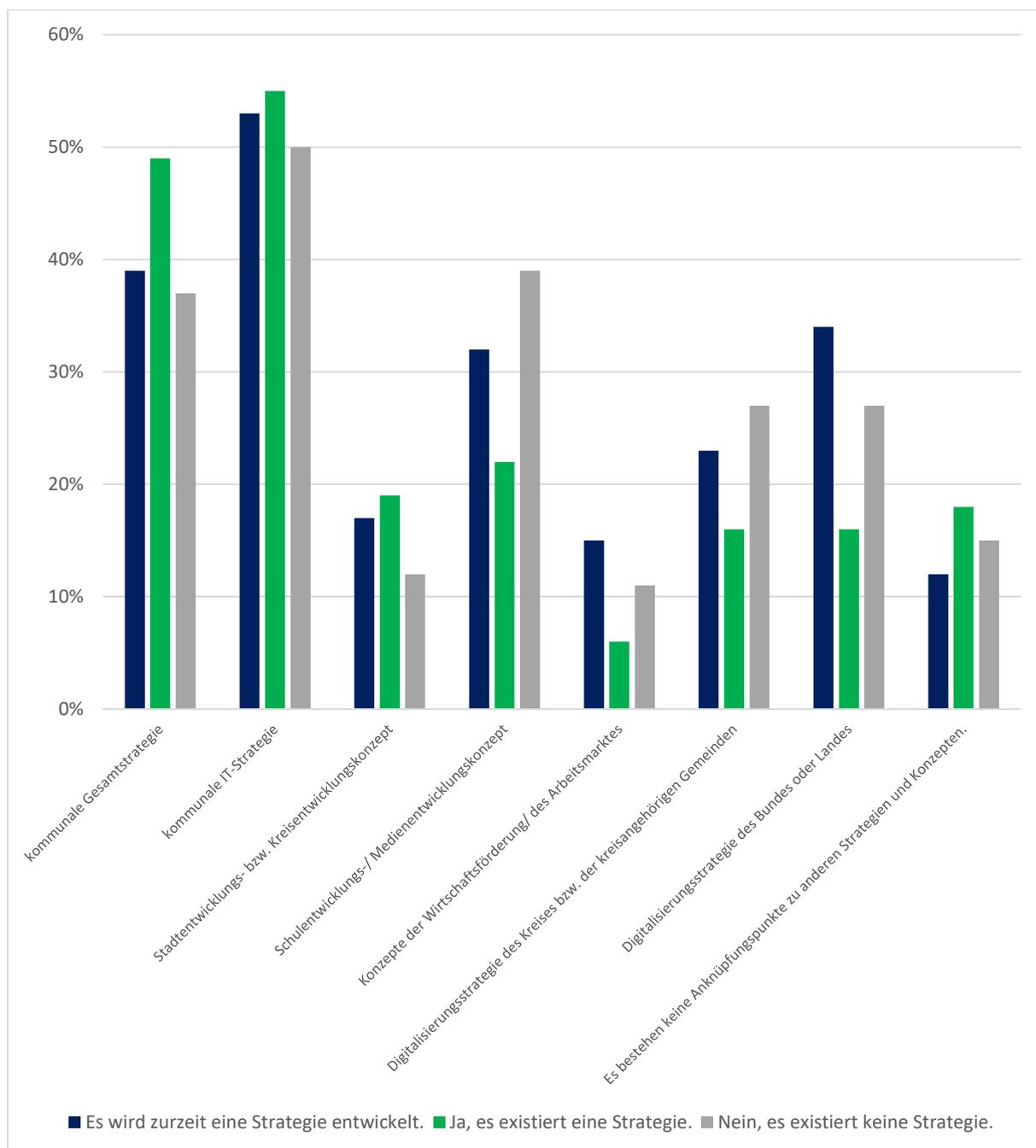


Abbildung 7: Anlehnung der Digitalisierungsstrategien an vorhandene Strategien und Konzepte (Frage: An welche anderen Strategien und Konzepte knüpft die Digitalisierungsstrategie inhaltlich und strategisch direkt an?) (143 ≤ n ≤ 204)

Wie haben oder entwickeln deutsche Kommunen ihre Digitalisierungsstrategie? Drei Viertel der Kommunen erarbeiten ihre Digitalisierungsstrategie gemeinsam in der Kommunalverwaltung (75 %). Weniger als die Hälfte der Kommunen ziehen hierzu externe Berater heran (37 %) und über ein Viertel der Kommunen haben oder entwickeln gemeinsam mit anderen Kommunen ihre Digitalisierungsstrategie (27 %/28 %). Digitalisierung ist eine Gemeinschaftsaufgabe! Um in einer Region nachhaltige Projekte zu initiieren, ist es von großem Interesse mit anderen Kommunen gemeinschaftlich das Thema Digitalisierung auszuarbeiten und gemeinsame Visionen zu formulieren. So können bisher ungenutzte Synergiepotenziale aufgedeckt werden. Die kommunale Zusammenarbeit ist ein wichtiger Faktor, der von den unterschiedlichen Akteuren im Rahmen der Digitalisierung gefördert werden sollte.

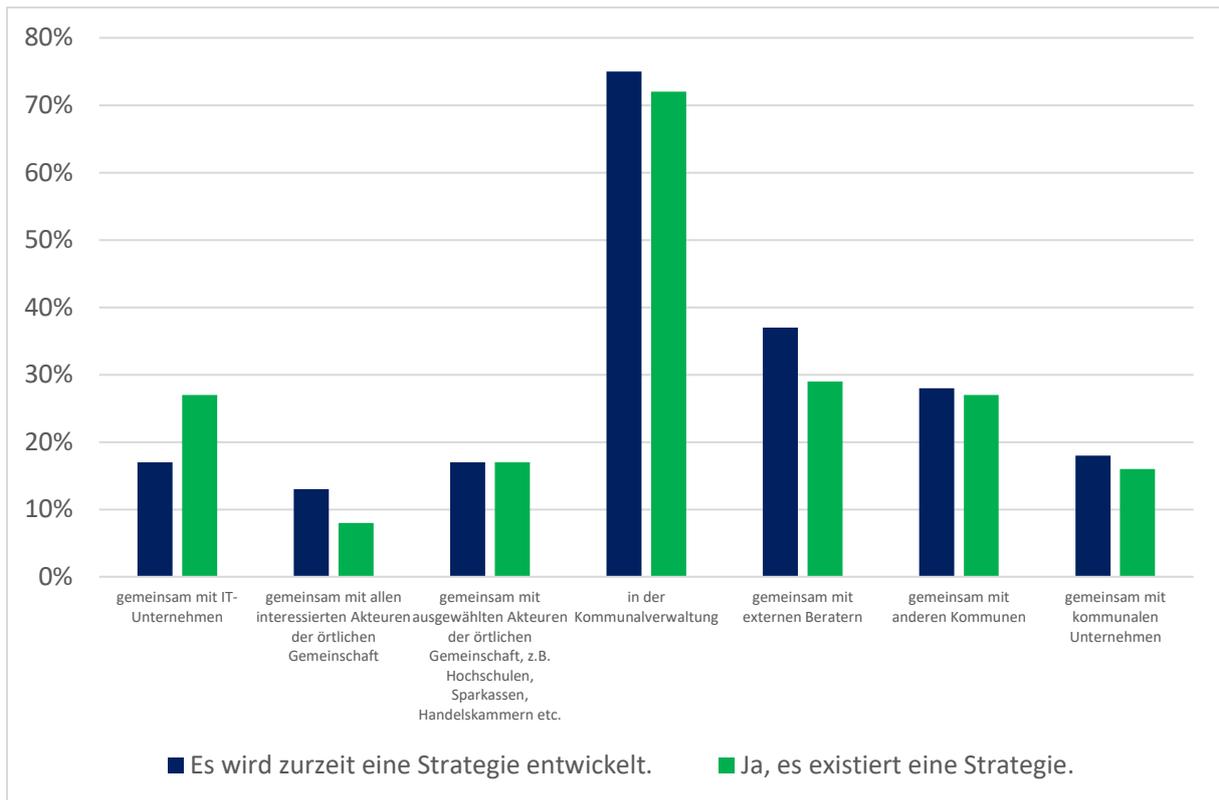


Abbildung 8: Partizipative Entwicklung der Digitalisierungsstrategie (Frage: Wie entwickelt Ihre Kommune die Digitalisierungsstrategie respektive wie hat sie diese entwickelt?) ($49 \leq n \leq 155$)

Zu erkennen ist, dass Kommunen, die bisher noch keine Digitalisierungsstrategie haben, bei Fragen mit Digitalisierungsbezug besonders intensiv mit IT-Unternehmen zusammenarbeiten (55 %). Auch die interkommunale Zusammenarbeit ist bei diesen Kommunen in Relation zu anderen Möglichkeiten der Zusammenarbeit weiter ausgeprägt (43 %). Haben diese Kommunen erkannt, dass interkommunale Zusammenarbeit ein Weg sein kann, um Digitalisierungspotenziale aufzuholen?

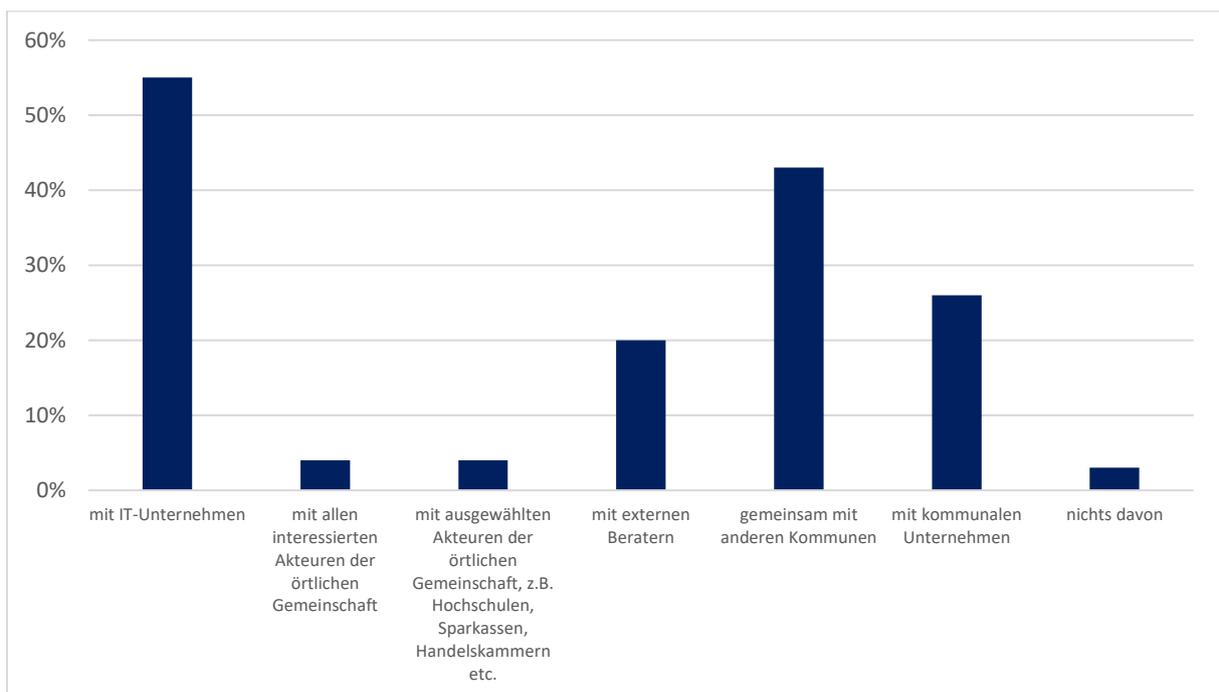


Abbildung 9: Zusammenarbeit in Digitalisierungsfragen (Frage: Mit wem arbeitet Ihre Kommune in Digitalisierungsfragen besonders intensiv zusammen?) ($n=143$)

Doch wer trägt in deutschen Kommunen die Verantwortung für die Digitalisierung? Bei der Zuständigkeit für die Digitalisierung in der Kommunalverwaltung zeigt sich, dass diese mit je ungefähr 40 % im Fachbereich IT oder Organisation liegt. Nur ca. 10 % der Kommunen geben an, dass die Verantwortlichkeit im Büro des Bürgermeisters, beim CIO oder CDO liegt. Auch bei der Betrachtung der Verantwortlichkeit für die Digitalisierung der örtlichen Gemeinschaft geben die befragten Kommunen an, dass diese mit 30 % im Fachbereich IT und mit 22 % im Fachbereich Organisation liegt. Ca. 16 % der Kommunen geben an, dass die Verantwortlichkeit im Büro des Bürgermeisters oder in den einzelnen Fachdezernaten liegt (Abbildung 10 und Abbildung 11). Digitalisierung ist Chefsache! Es braucht Treiber in den Verwaltungen, um von Getriebenen der Digitalisierung zu aktiven Gestaltern zu werden. Die Verantwortung für die Digitalisierung sollte daher beispielsweise bei Bürgermeisterinnen und Bürgermeistern oder CDOs und CIOs liegen. Dies ist bisher bei ca. 10 % der Kommunen der Fall.

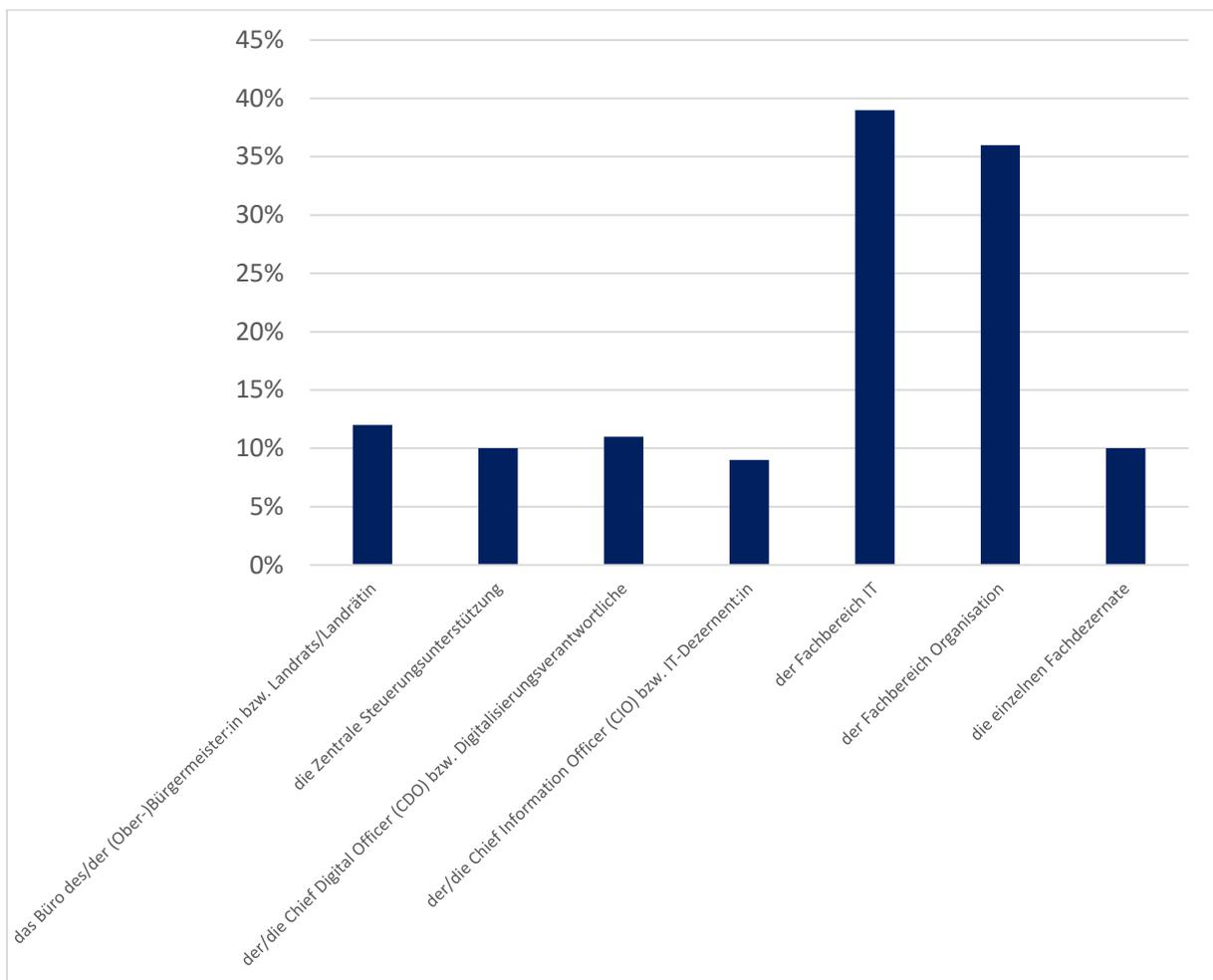


Abbildung 10: Verantwortlichkeit für die Digitalisierung in der Verwaltung (Frage: Wer ist verantwortlich für die Digitalisierung in Ihrer Verwaltung (E-Government)?) (n=347)

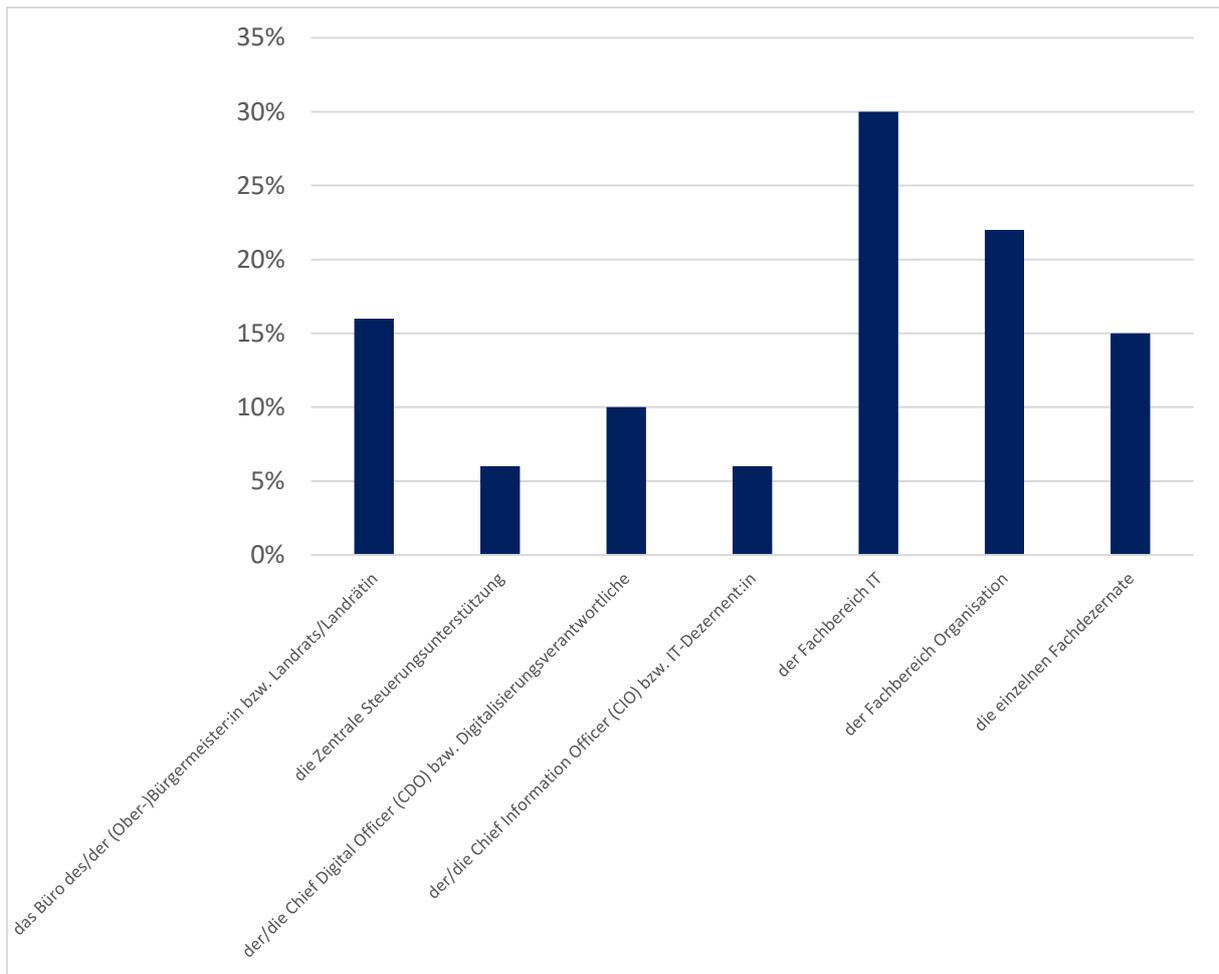


Abbildung 11: Verantwortlichkeit für die Digitalisierung in der örtlichen Gemeinschaft (Frage: Wer ist verantwortlich für die Digitalisierung in Ihrer Kommune und in Ihrer örtlichen Gemeinschaft?) (n=347)

Binnen-Digitalisierung

Durch die Entwicklung einer Digitalisierungsstrategie ist den unterschiedlichen Aktivitäten der Kommunen ein Rahmen gegeben, sodass diese auf eine gemeinsame Vision und definierte Ziele einzahlen können. Die Aktivitäten lassen sich dabei in zwei Richtungen unterscheiden: Aktivitäten, die in den Verwaltungen Digitalisierung voranbringen (Binnen-Digitalisierung, Digitalisierung nach innen), und Aktivitäten, die Digitalisierung in den örtlichen Gemeinschaften antreiben (Außen-Digitalisierung, Digitalisierung nach außen).

Gerade im Bereich der Digitalisierung nach innen ist ein wichtiges Thema, digitale Angebote und Dienstleistungen in den Verwaltungen zu fördern. Viele der vorhandenen E-Government-Basiskomponenten werden derzeit nur von wenigen Verwaltungen genutzt. Suchfunktionen für Verwaltungsdienstleistungen (66 %) und Datenmanagementsysteme (54 %) werden bei mehr als der Hälfte der Kommunen eingesetzt. Technologische Anwendungen, die vermehrt an den Bedürfnissen der Bürgerinnen und Bürger ausgerichtet sind, wie beispielsweise Chatbots (1 %) und mobile Applikationen (19 %), sind die Ausnahme. Betrieben werden die Basiskomponenten oftmals von der eigenen IT-Abteilung oder dem kommunalen IT-Dienstleister. Innovative Wege, Bürgerinnen und Bürgern Verwaltungsprozesse flexibel und intuitiv nutzbar zu machen, stellen mögliche Wege für die Zukunft dar.

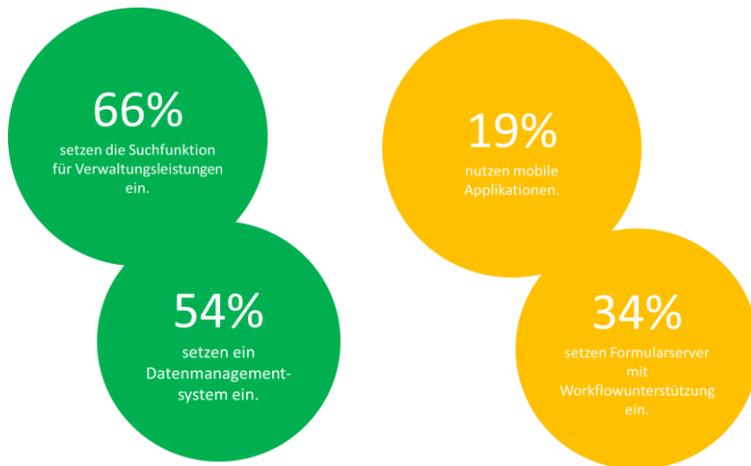


Abbildung 12: Einsatz von Basiskomponenten als Anteil der Kommunen (n=381)

Um die Informationen zu Verwaltungsvorgängen zwischen Bund, Ländern und Kommunen zu harmonisieren, hat der IT-Planungsrat das Projekt Föderales Informationsmanagement (FIM) ins Leben gerufen. Die Umfrageergebnisse zeigen, dass nur 29 % der Kommunen das Konzept des FIM bekannt ist. Die Kommunen, denen das Konzept bereits bekannt ist, nutzen dieses und bewerten die Verwendung als (sehr) hilfreich.



Abbildung 13: Bekanntheit von FIM und Einschätzung der Nützlichkeit von FIM-Komponenten (52 ≤ n ≤ 88)

Neben dem Rahmen, den die Digitalisierungsstrategie den Aktivitäten der Verwaltungen gibt, ist die Kompetenzbildung bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein wichtiger Bestandteil der Digitalisierung in Kommunen. Die Umfrageergebnisse zeigen, dass Fortbildungen im Bereich von Fachverfahren und Anwendungen von drei Vierteln der Kommunen für ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter angeboten werden. Fortbildungen im Bereich der Digitalisierung des Arbeitsplatzes (Arbeitsplatzautonomie, technologische Anwendungen, etc.) und für Führungskräfte im digitalen Zeitalter werden hingegen von ca. einem Drittel der Kommunen angeboten oder geplant. Hinzu kommt, dass 58 % der Kommunen schätzen, dass die Anzahl an Fortbildungen mit Digitalisierungsbezug im Verhältnis zum gesamten Fortbildungsangebot ihrer Verwaltung unter 20 % beträgt. Digitale Kompetenzen sind ein entscheidender Baustein bei der Digitalisierung in Verwaltungen. Kommunen nutzen bisherige Fortbildungsangebote im Bereich E-Government, jedoch ist noch Potenzial vorhanden, um Fortbildungen anzubieten, die den digitalen Weitblick von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern fördern und unterstützen (z. B. Angebote für Führungskräfte im digitalen Zeitalter).

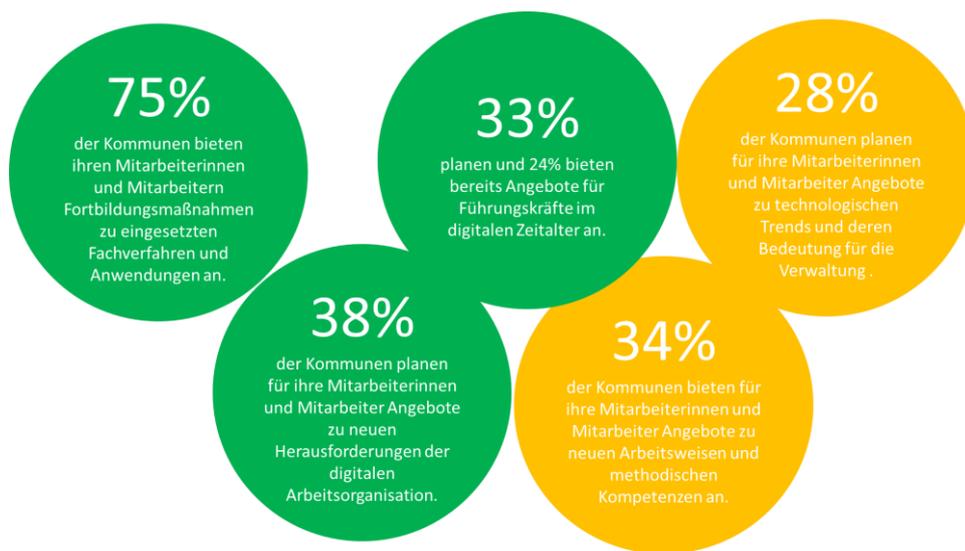


Abbildung 14: Fortbildungsangebote für kommunale Beschäftigte ($299 \leq n \leq 330$)

Zu einem weiteren wichtigen Bereich im Verwaltungshandeln zählen die Nutzung und der Umgang mit Daten. Eine Vielzahl von Kommunen ist bereits sensibilisiert gegenüber verschiedenen Instrumenten zum Umgang mit Daten. Ca. 80 % der Kommunen nutzen bereits systematische Bestandsaufnahmen der Datenbestände in ihrer Verwaltung. Knapp die Hälfte der Kommunen bedient sich außerdem Open-Data-Lösungen. Allerdings nutzen nur 37 % der Kommunen zentrale Bereitstellungslösungen für ihre Daten. Eine detaillierte Darstellung zur Nutzungsintensivität von Daten zeigen Abbildung 16 bis Abbildung 18.

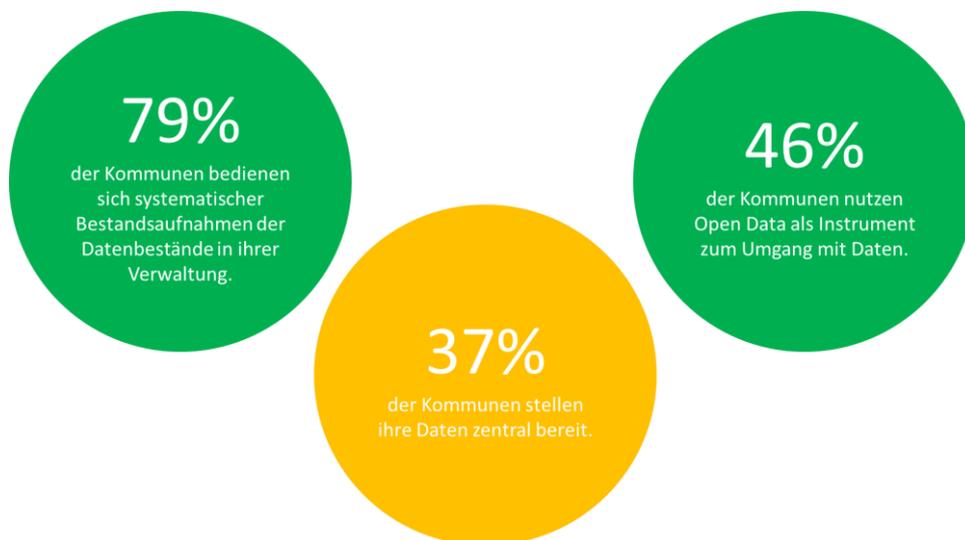


Abbildung 15: Datennutzung in den Kommunen ($314 \leq n \leq 324$)

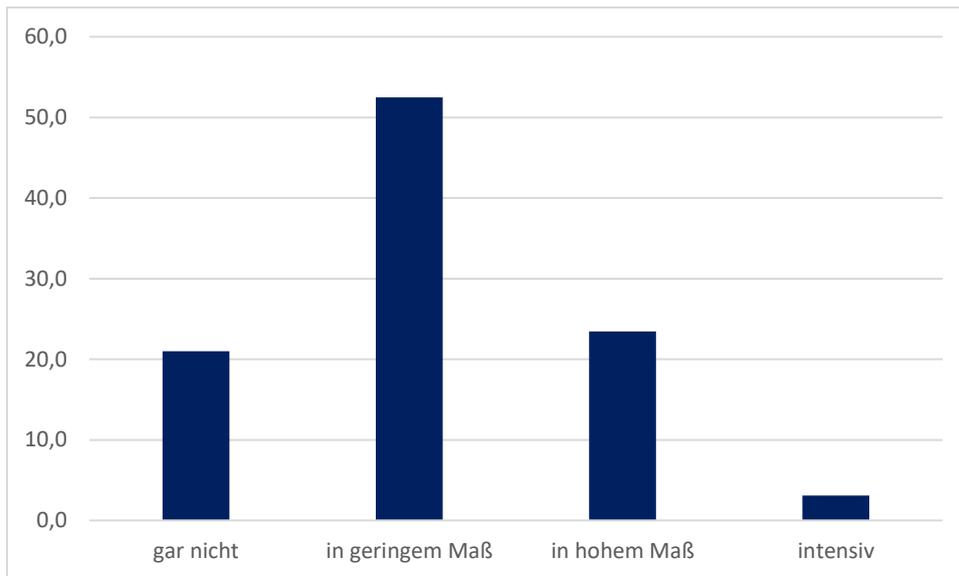


Abbildung 16: Nutzungsintensivität der systematischen Bestandsaufnahme der Datenbestände in der Verwaltung (Frage: Wie intensiv nutzen Sie in Ihrer Verwaltung nachfolgende Instrumente zum Umgang mit Daten? [systematische Bestandsaufnahme der Datenbestände in der Verwaltung]) (n=324)

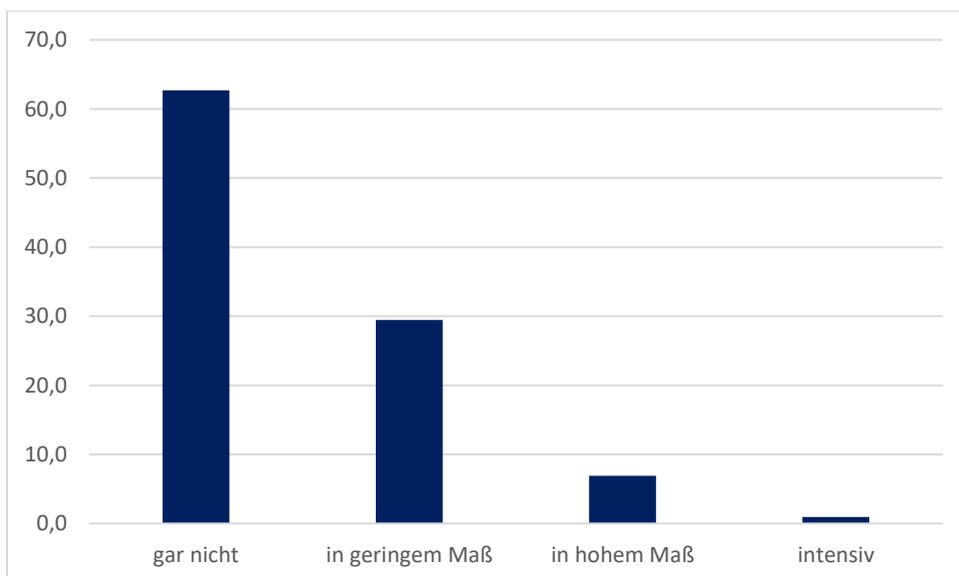


Abbildung 17: Nutzungsintensivität der zentralen Bereitstellung der Daten z. B. in einem Data-Warehouse oder über eine Datendrehscheibe (Frage: Wie intensiv nutzen Sie in Ihrer Verwaltung nachfolgende Instrumente zum Umgang mit Daten? [zentrale Bereitstellung der Daten z. B. in einem Data-Warehouse oder über eine Datendrehscheibe]) (n=319)

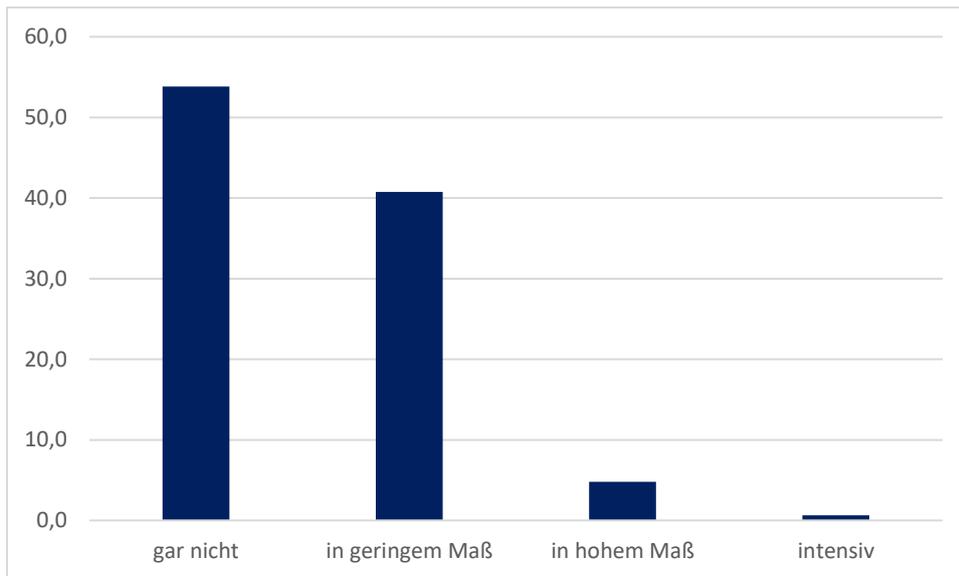


Abbildung 18: Nutzungsintensivität der Bereitstellung von offenen Daten (Open Data) (Frage: Wie intensiv nutzen Sie in Ihrer Verwaltung nachfolgende Instrumente zum Umgang mit Daten? [Bereitstellung von offenen Daten (Open Data)]) (n=314)

Zwar haben bereits viele Kommunen das Potenzial von Daten zur Optimierung erkannt, dennoch geben 40 % der befragten Kommunen an, dass sie keine Daten nutzen, um ihre Prozesse zu optimieren. Hier kann durch Schulungen nachgesteuert werden, um die Nutzung von Daten zur Optimierung von Prozessen zu erhöhen.

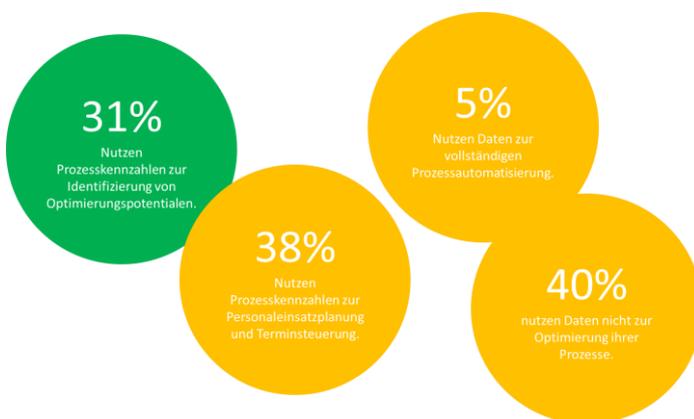


Abbildung 19: Datennutzung zur Optimierung von Prozessen (n=381)

Außen-Digitalisierung

Während die Digitalisierung nach innen das interne Verwaltungshandeln mit Angeboten, Dienstleistungen, Fortbildungen und beispielsweise dem Umgang zur Nutzung mit Daten beschreibt, handelt die Digitalisierung nach außen von Gegebenheiten der digitalen Infrastruktur (z. B. Breitband und mobile Internetversorgung) bis hin zu Partizipationsmöglichkeiten der örtlichen Gemeinschaft.

Die Umfrageergebnisse zeigen, dass 69 % der Kommunen den Datendurchsatz und die Stabilität sowohl ihrer Breitbandversorgung als auch ihrer mobilen Internetverbindung (60 %) als befriedigend und besser einschätzen. 9 % der Kommunen geben an, dass der Datendurchsatz und die Stabilität der Breitbandversorgung sehr gut ist, 28 %, dass dieser gut ist. Im Bereich der mobilen Internetversorgung geben 37 % der Kommunen an, dass die Breitbandversorgung befriedigend, 19 %, dass diese gut ist und

4 %, dass diese sehr gut ist. Allerdings ist Breitband einer der am häufigsten genannten Gründe, die Kommunen nennen, wenn die Digitalisierung in ihrer Kommune stagniert. Die Studie zur aktuellen Breitbandverfügbarkeit in Deutschland (Stand Ende 2018), herausgegeben vom Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur, zeigt, dass die Entwicklung der Breitbandverfügbarkeit >50 Mbit/s in Deutschland in den letzten Jahren kontinuierlich angestiegen ist. Auch die LTE-Verfügbarkeit ist bereits in 97 % der deutschen Haushalte sichergestellt (BMVI 2018). Dennoch geben die Kommunen an, dass sowohl die Breitbandversorgung (12 %) als auch die Versorgung mit mobilem Internet (13 %) nur mangelhaft gegeben ist.



Abbildung 20: Selbsteinschätzung der stationären und mobilen Internetversorgung in den Kommunen (331 ≤ n ≤ 332)

Ergänzend zeigen die Umfrageergebnisse, dass 36 % der befragten Kommunen, die sich am Aufbau und/oder Betrieb der kommunalen Glasfasernetze beteiligen, mit anderen kommunalen Gebietskörperschaften zusammenarbeiten. 42 % beteiligen sich durch die Bereitstellung oder Einwerbung von Fördermitteln. Die Anzahl der Kommunen, die angaben, sich nicht zu beteiligen, liegt im Durchschnitt bei ca. 45 %.

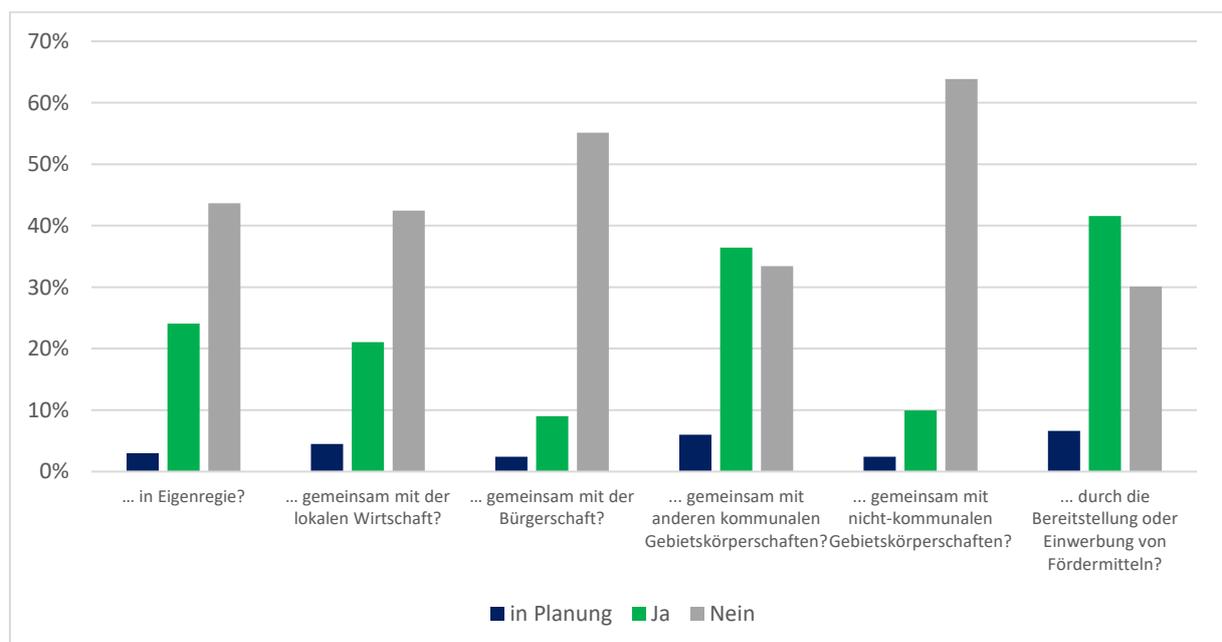


Abbildung 21: Beteiligung der Kommune am Aufbau und/oder Betrieb kommunaler Glasfasernetze (Frage: Beteiligt sich Ihre Kommune am Aufbau und/oder Betrieb kommunaler Glasfasernetze ...?) (n=332)

Welche Handlungsfelder im Bereich der Digitalisierung der örtlichen Gemeinschaft werden von den Kommunen finanziell, logistisch oder anderweitig unterstützt? Hierzu antworteten 64 % der befragten Kommunen, dass sie das Handlungsfeld „freies W-LAN oder Internet-der-Dinge-Funktechnik“ finanziell, logistisch oder anderweitig unterstützen. 25 % der Kommunen verfolgen das Handlungsfeld „Digitalisierung der ortsansässigen Wirtschaft“ und 26 % „Sharing-Angebote“. Digitalkompetenzen bei Bürgerinnen und Bürgern, Digitalisierung des Ehrenamtes und Start-up-Förderung werden von nur ca. 14 % unterstützt. Digitalisierung ist mehr als nur freies W-LAN! Freier Zugang zu W-LAN ist einer der Bausteine der Digitalisierung in örtlichen Gemeinschaften, jedoch sollte freies W-LAN immer zusammen gedacht werden mit Digitalisierungspotenzialen für Bürgerinnen und Bürger. Beispiele hierfür können die Planung von Personaleinsatz in der Innenstadt durch die Verfügbarkeit von Verkehrsstromdaten potenzieller Kundinnen und Kunden sein. Auch die Nutzung von Sharing-Angeboten stellt für Kommunen eine Chance dar, näher an den Bedürfnissen ihrer Bürgerinnen und Bürger zu handeln und dabei die ortsansässige Wirtschaft oder die Start-up-Kultur zu fördern.

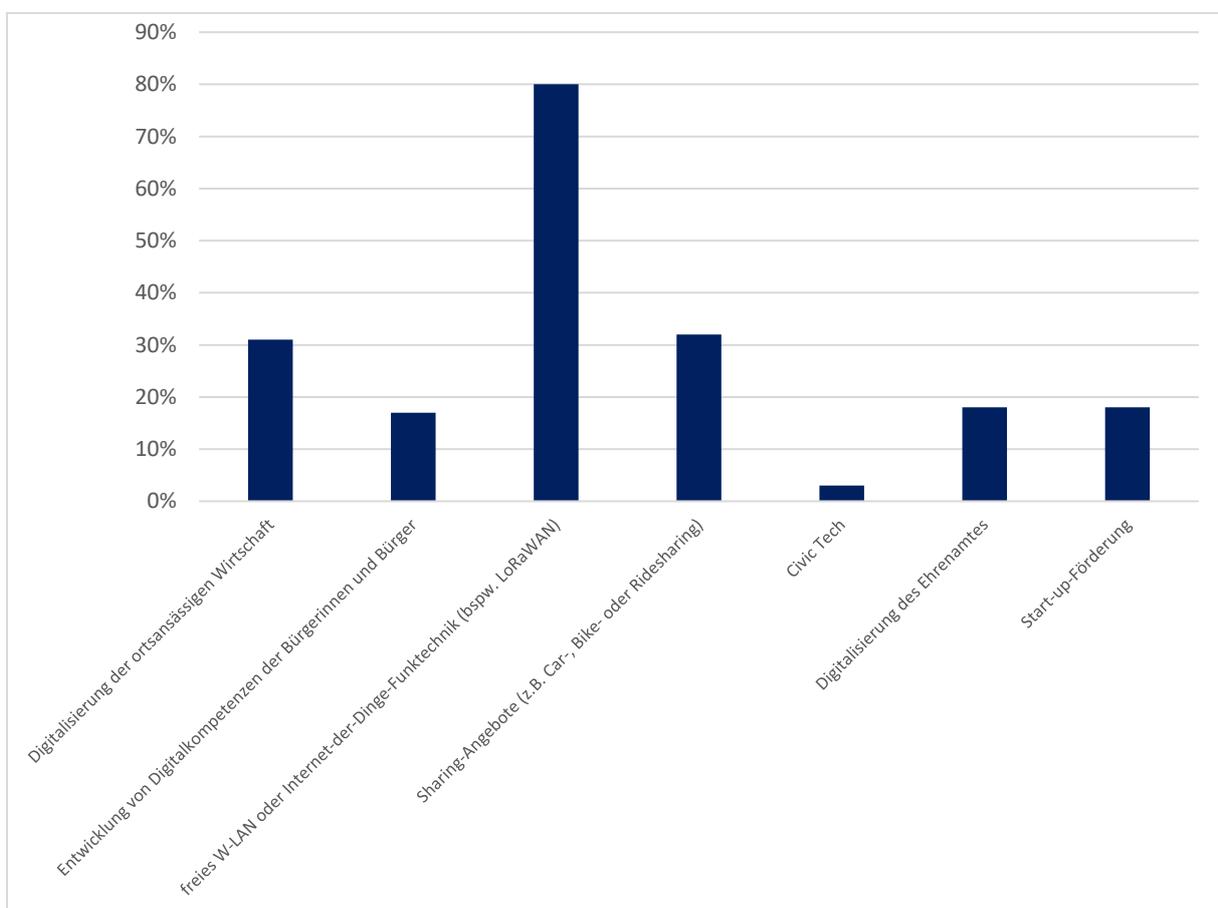


Abbildung 22: Finanzielle, logistische oder anderweitige Unterstützung von Handlungsfeldern (Welche der folgenden Handlungsfelder werden von Ihrer Kommune finanziell, logistisch oder anderweitig unterstützt?) (n= 340)

Einen weiteren wichtigen Bestandteil der Digitalisierung nach außen stellt das Handlungsfeld „Bildung“ dar. Hier können die Kommunen durch Medienentwicklungspläne insbesondere auf schulischer Ebene unterstützen. Drei Viertel der befragten Kommunen schätzen die IT-Ausstattung und -Support der Schulen und anderer Bildungseinrichtungen als befriedigend (38 %) oder besser (32 % gut und 5 % sehr gut) ein. Nur 9 % bewerten IT-Ausstattung und -Support als mangelhaft.



Abbildung 23: Selbsteinschätzung von IT-Ausstattung und -Support in den Schulen (n = 319)

Um die Digitalisierung in den Kommunen stetig zu verbessern, stellt die Partizipation ein wichtiges Instrument dar, mit dem Bürgerinnen und Bürger in Prozesse einbezogen werden können. 52 % der Kommunen geben an, Online-Mängelmelder oder Online-Ideenmanagement/-Vorschlagsfunktion als Maßnahme zur Förderung der digitalen Partizipation zu verwenden. 23 % nutzen Online-Befragungen zu verschiedenen Themen. 22 % der Kommunen geben an, nichts von den ausgewählten Vorschlägen zu nutzen. 40 % der Kommunen beziehen auch kommunale Unternehmen mit in Maßnahmen zur Förderung der digitalen Partizipation ein (n=166).

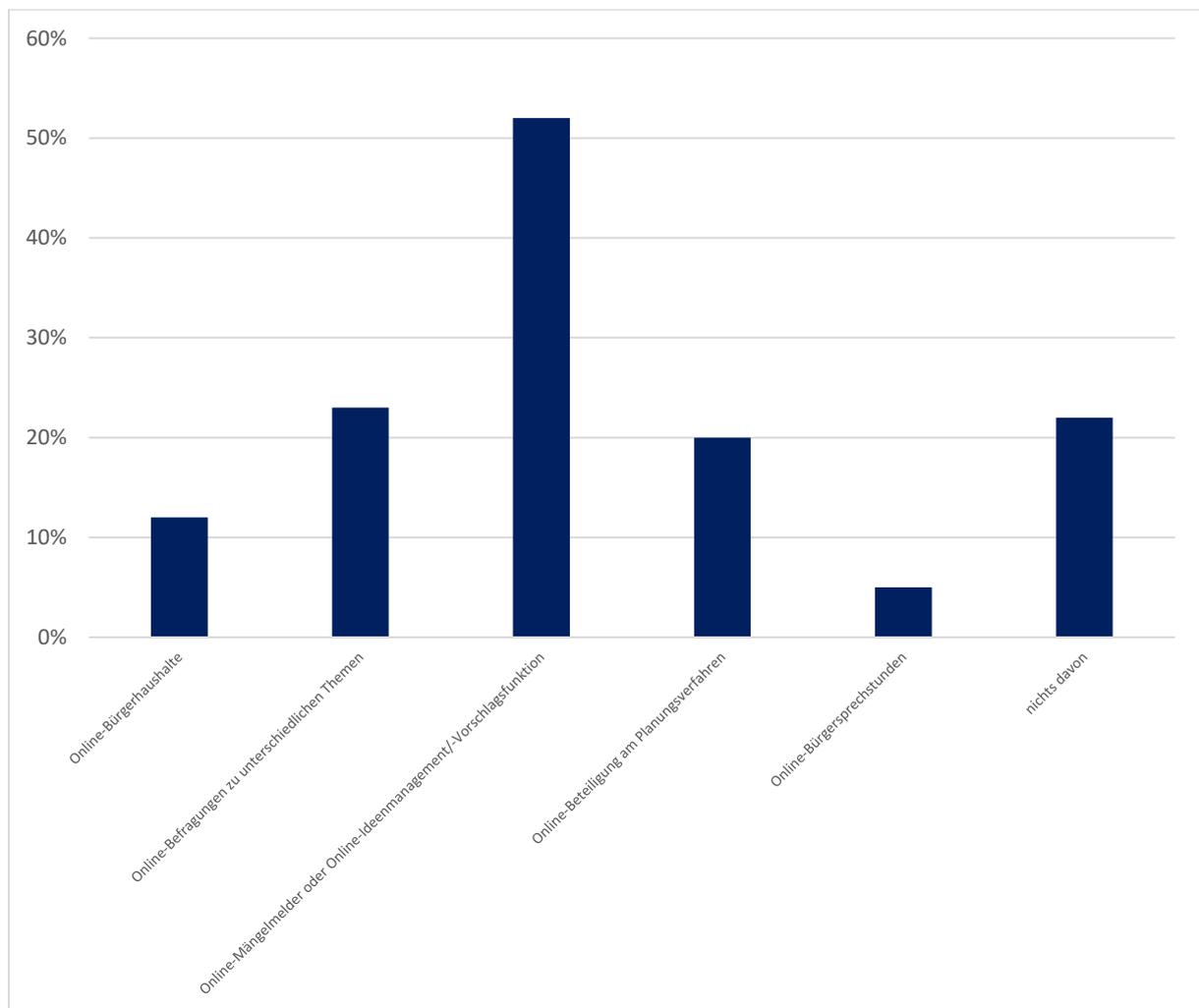


Abbildung 24: Maßnahmen zur Förderung der digitalen Partizipation (Welche der folgenden Maßnahmen zur Förderung der digitalen Partizipation werden von Ihrer Kommune angeboten?) (n= 340)

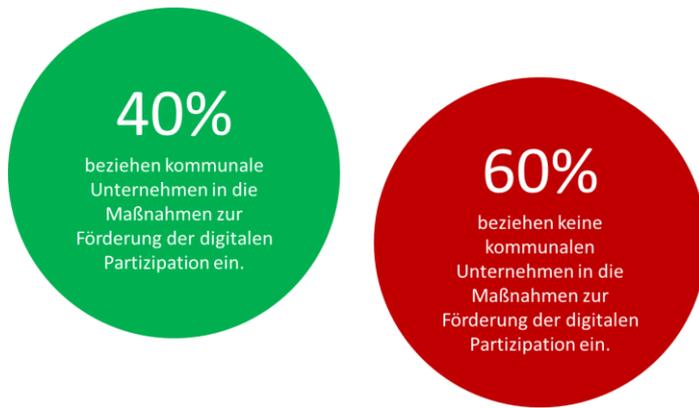


Abbildung 25: Einbezug kommunaler Unternehmen bei der Förderung digitaler Partizipation (n=166)

Doch Partizipation alleine reicht bei der Digitalisierung der örtlichen Gemeinschaft nicht aus. So wie im Bereich der internen Verwaltungsdigitalisierung die Kompetenzen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter geschult werden, müssen auch Bürgerinnen und Bürger digitale Kompetenzen entwickeln. Hierzu stellen 42 % der Kommunen kostenlose institutionalisierte Angebote oder Bürgerinitiativen im Rahmen von Bibliotheken und Volkshochschulen zur Vermittlung von digitalen Kompetenzen zur Verfügung. In 40 % der Kommunen existiert keines dieser Angebote zur Vermittlung digitaler Kompetenzen. Hier kann weiter unterstützt werden, um die Digitalisierung in der örtlichen Gemeinschaft voranzutreiben.

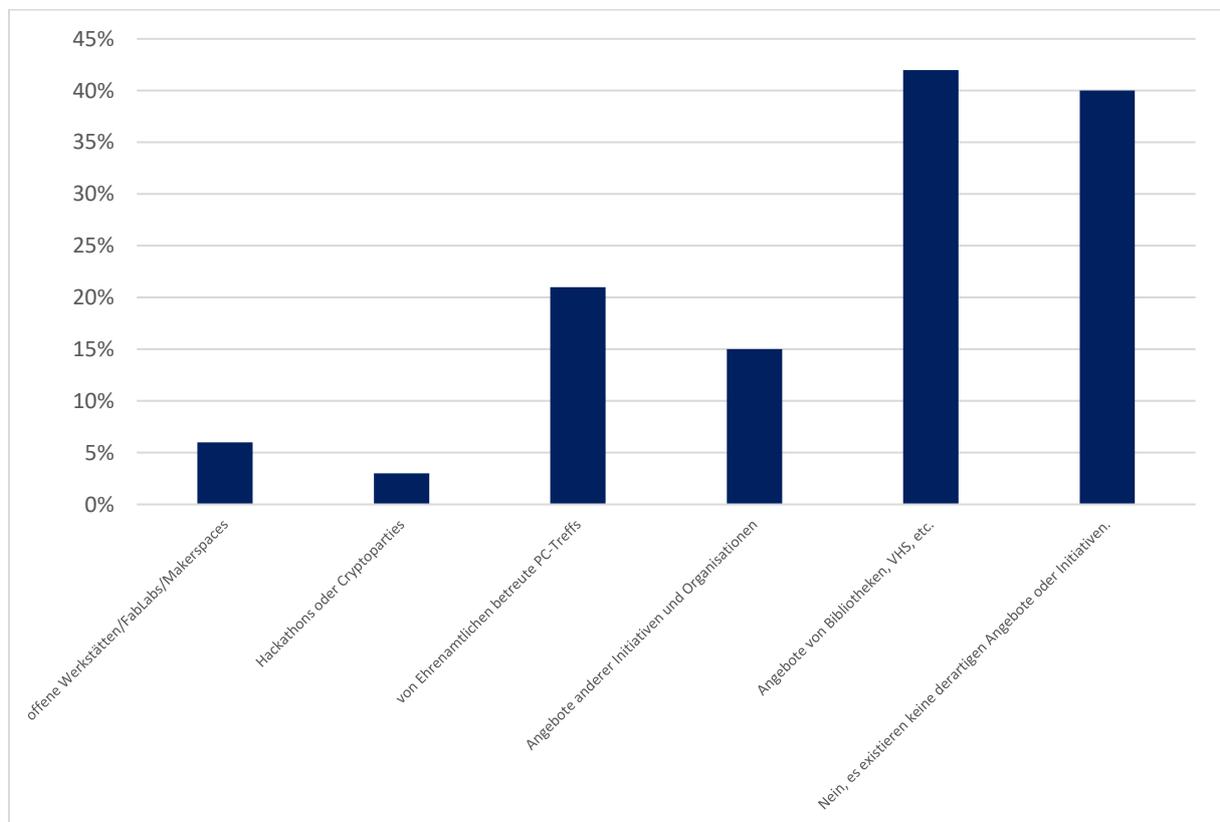


Abbildung 26: Kostenlose institutionalisierte Angebote oder Bürgerinitiativen zur Vermittlung digitaler Kompetenzen (Gibt es in Ihrer Kommune institutionalisierte Angebote oder Bürgerinitiativen, die kostenlos digitale Kompetenzen vermitteln oder Bürgerinnen und Bürgern Möglichkeiten bieten, kostenlos mit digitalen Möglichkeiten zu experimentieren?) (n= 340)

Eigenschaften der Größenklassen

Eigenschaften: Städte & Gemeinden < 10.000 Einwohner

Digitalisierungsstrategien (Kommunen, die eine Digitalisierungsstrategie haben oder entwickeln)						
Digitalisierungsstrategie	Ja	5,4 %	In Entwicklung	24 %	Nein	70 %
Handlungsfelder	Verwaltungshandeln (E-Government & Verwaltungsdigitalisierung)					33 %
Ziele	rechtliche Vorgaben umsetzen					23 %
Akteure	mit anderen Kommunen					64 %
Verantwortliche	Fachbereich Organisation					55 %
Alignment	kommunale Gesamtstrategie					46 %

Binnen-Digitalisierung		
Angebote	Suchfunktion für Verwaltungsleistungen	50 %
Partner	kommunaler IT-Dienstleister	37 %
Fortbildungen	zu eingesetzten Fachverfahren und Anwendungen	72 %
Datennutzung (in hohem Maße)	systematische Bestandsaufnahme der Datenbestände in der Verwaltung	23 %
Optimierung der Prozesse	Nutzung von Prozesskennzahlen (z. B. Bearbeitungszeiten, Durchlaufzeiten, Fehlerquote, etc.) zur Identifizierung von Optimierungspotenzialen	13 %

Außen-Digitalisierung		
Breitbandausbau	2 (gut)	25 %
mobile Internetversorgung	2 (gut)	6 %
Beteiligung	... mit anderen kommunalen Gebietskörperschaften	59 %
finanzielle, logistische Unterstützung	freies W-LAN oder Internet-der-Dinge-Funktechnik (bspw. LoRaWAN)	74 %
Partizipation	Online-Mängelmelder oder Online-Ideenmanagement/-Vorschlagsfunktion	37 %
Kompetenzen	von Ehrenamtlichen betreute PC-Treffs / Angebote von Bibliotheken, VHS, etc.	17 %

Tabelle 3: Steckbrief der Top-Prioritäten der Städte und Gemeinden mit weniger als 10.000 Einwohnern (n = 51)

Die Städte und Gemeinden mit weniger als 10.000 Einwohnern weisen unterschiedliche Besonderheiten im Bereich Digitalisierungsstrategien auf. Während sich 13 % auf das Handlungsfeld „Ehrenamt und gesellschaftliches Engagement“ konzentrieren, verfolgen 20 % das Ziel, die Effizienz und Effektivität der Verwaltung zu erhöhen.

Im Bereich der Digitalisierung nach innen geben die befragten Städte und Gemeinden an, Datenmanagementsysteme (DMS) zu nutzen (37 %) und dabei zu 53 % mit dem kommunalen IT-Dienstleister zusammenzuarbeiten. Ähnlich zu den anderen Kommunen ist nur 9 % der Städte und Gemeinden mit weniger als 10.000 Einwohnern das FIM bekannt. Hervorzuheben ist, dass 38 % dieser Städte und Gemeinden ihren Anteil der Fortbildungen mit Digitalisierungsbezug zwischen 10 % und 20 % einordnen.

Im Bereich der Nutzung von Daten, Beteiligung an Glasfasernetzen und der Partizipation der örtlichen Gemeinschaft sind diese Städte und Gemeinden ähnlich zur befragten Grundgesamtheit aufgestellt. 41 % geben an, sich am Glasfasernetz durch die Bereitstellung oder Einwerbung von Fördermitteln zu beteiligen, was einen sehr großen Teil der Städte und Gemeinden dieser Größenklasse ausmacht.

Eigenschaften: Städte & Gemeinden 10.000 bis 25.000 Einwohner

Digitalisierungsstrategien (Kommunen, die eine Digitalisierungsstrategie haben oder entwickeln)						
Digitalisierungsstrategie	Ja	9 %	In Entwicklung	39 %	Nein	52 %
Handlungsfelder	Verwaltungshandeln (E-Government & Verwaltungsdigitalisierung)					32 %
Ziele	bürgernahe und offene Verwaltung stärken					25 %
Akteure	Kommunalverwaltung					68 %
Verantwortliche	Fachbereich IT					57 %
Alignment	kommunale IT-Strategie					55 %

Binnen-Digitalisierung		
Angebote	Suchfunktion für Verwaltungsleistungen	66 %
Partner	kommunaler IT-Dienstleister / eigene IT-Abteilung	38 %
Fortbildungen	zu eingesetzten Fachverfahren und Anwendungen	71 %
Datennutzung (in hohem Maße)	systematische Bestandsaufnahme der Datenbestände in der Verwaltung	21 %
Optimierung der Prozesse	Nutzung von Prozesskennzahlen (z. B. Fallzahlen, Wartezeiten) zur Personaleinsatzplanung und Terminsteuerung	24 %

Außen-Digitalisierung		
Breitbandausbau	2 (gut)	23 %
mobile Internetversorgung	2 (gut)	17 %
Beteiligung	...mit anderen kommunalen Gebietskörperschaften	49 %
finanzielle, logistische Unterstützung	freies W-LAN oder Internet-der-Dinge-Funktechnik (bspw. LoRaWAN)	69 %
Partizipation	Online-Mängelmelder oder Online-Ideenmanagement/-Vorschlagsfunktion	56 %
Kompetenzen	Angebote von Bibliotheken, VHS, etc.	40 %

Tabelle 4: Steckbrief der Top-Prioritäten der Städte und Gemeinden mit 10.000 bis 25.000 Einwohnern (n = 165)

Im Bereich Digitalisierungsstrategien geben 9 % der Städte und Gemeinden mit 10.000 bis 25.000 Einwohnern an, dass sie „Bildung“ als eines der drei wichtigsten Handlungsfelder in ihrer Digitalisierungsstrategie priorisieren. In dieser Größenklasse liegt zu 19 % die Verantwortung für die Digitalisierung der Verwaltung bei den Bürgermeisterinnen und Bürgermeistern.

Im Bereich der angebotenen Dienstleistungen sind die Städte und Gemeinden dieser Größenklasse breiter aufgestellt als beispielsweise kleinere Städte und Gemeinden. Rund je 40 % der Kommunen und mehr geben an, Dienstleistungen wie beispielsweise Formularserver, DMS, De-Mail und E-Payment einzusetzen. 28 % geben an, dass ihr Anteil an Fortbildungen mit Digitalisierungsbezug zwischen 20 % und 30 % liegt. Die Wichtigkeit, die Kompetenzen der eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu fördern, ist hier angekommen.

23 % dieser Städte und Gemeinden unterstützen die Digitalisierung der örtlichen Gemeinschaft durch die Förderung von Sharing-Angeboten. 23 % bieten PC-Treffs durch ehrenamtliche Unterstützung an, sodass Bürgerinnen und Bürger kostenlosen Zugang zu Fortbildungsangeboten im Bereich Digitalisierung erhalten.

Eigenschaften: Städte & Gemeinden 25.000 bis 50.000 Einwohner

Digitalisierungsstrategien (Kommunen, die eine Digitalisierungsstrategie haben oder entwickeln)						
Digitalisierungsstrategie	Ja	26 %	In Entwicklung	43 %	Nein	31 %
Handlungsfelder	Verwaltungshandeln (E-Government & Verwaltungsdigitalisierung)					34 %
Ziele	Effizienz und Effektivität der Verwaltung erhöhen					24 %
Akteure	in der Kommunalverwaltung					74 %
Verantwortliche	Fachbereich Organisation					57 %
Alignment	kommunale Gesamtstrategie / kommunale IT-Strategie					40 %

Binnen-Digitalisierung		
Angebote	Suchfunktion für Verwaltungsleistungen	62 %
Partner	eigene IT-Abteilung	41 %
Fortbildungen	zu eingesetzten Fachverfahren und Anwendungen	73 %
Datennutzung (in hohem Maße)	systematische Bestandsaufnahme der Datenbestände in der Verwaltung	21 %
Optimierung der Prozesse	Nutzung von Prozesskennzahlen (z. B. Fallzahlen, Wartezeiten) zur Personaleinsatzplanung und Terminsteuerung	40 %

Außen-Digitalisierung		
Breitbandausbau	2 (gut)	31 %
mobile Internetversorgung	2 (gut)	35 %
Beteiligung	... durch die Bereitstellung oder Einwerbung von Fördermitteln	42 %
finanzielle, logistische Unterstützung	freies W-LAN oder Internet-der-Dinge-Funktechnik (bspw. LoRaWAN)	76 %
Partizipation	Online-Mängelmelder oder Online-Ideenmanagement/-Vorschlagsfunktion	66 %
Kompetenzen	Angebote von Bibliotheken, VHS, etc.	52 %

Tabelle 5: Steckbrief der Top-Prioritäten der Städte und Gemeinden mit 25.000 bis 50.000 Einwohnern (n=75)

Die Städte und Gemeinden mit 25.000 bis 50.000 Einwohnern zeichnen sich durch verschiedene Besonderheiten im Rahmen der Digitalisierungsstrategien und der Digitalisierung nach innen in der Verwaltung aus. 8 % geben an, dass neben den Handlungsfeldern „Verwaltung“ und „digitale Infrastruktur“ das Handlungsfeld „Bildung“ von besonderer Bedeutung ist. Außerdem geben 23 % der Kommunen an, bei Fragen zur Digitalisierung interkommunal zusammenzuarbeiten. Dies sind Wege, die darauf hindeuten, den Hürdenlauf in Angriff zu nehmen.

Neben den Ähnlichkeiten zur Grundgesamtheit der befragten Kommunen kommt den Städten und Gemeinden mit einer Einwohnerzahl zwischen 25.000 bis 50.000 noch eine weitere Eigenschaft zu: 22 % schätzen ihren Anteil an Fortbildungen mit Digitalisierung zwischen 20 % und 30 % ein.

Eigenschaften: Städte 50.000 bis 100.000 Einwohner

Digitalisierungsstrategien (Kommunen, die eine Digitalisierungsstrategie haben oder entwickeln)						
Digitalisierungsstrategie	Ja	10 %	In Entwicklung	65 %	Nein	26 %
Handlungsfelder	Verwaltungshandeln (E-Government & Verwaltungsdigitalisierung)					34 %
Ziele	Effizienz und Effektivität der Verwaltung erhöhen					27 %
Akteure	in der Kommunalverwaltung					83 %
Verantwortliche	Fachbereich IT / Organisation					43 %
Alignment	kommunale IT-Strategie					70 %

Binnen-Digitalisierung		
Angebote	Suchfunktion für Verwaltungsleistungen	72 %
Partner	eigene IT-Abteilung	55 %
Fortbildungen	zu eingesetzten Fachverfahren und Anwendungen	68 %
Datennutzung (in hohem Maße)	systematische Bestandsaufnahme der Datenbestände in der Verwaltung	26 %
Optimierung der Prozesse	Nutzung von Prozesskennzahlen (z. B. Fallzahlen, Wartezeiten) zur Personaleinsatzplanung und Terminsteuerung	56 %

Außen-Digitalisierung		
Breitbandausbau	2 (gut)	33 %
mobile Internetversorgung	2 (gut)	30 %
Beteiligung	... durch die Bereitstellung oder Einwerbung von Fördermitteln	52 %
finanzielle, logistische Unterstützung	freies W-LAN oder Internet-der-Dinge-Funktechnik (bspw. LoRaWAN)	77 %
Partizipation	Online-Mängelmelder oder Online-Ideenmanagement/-Vorschlagsfunktion	74 %
Kompetenzen	Angebote von Bibliotheken, VHS, etc.	48 %

Tabelle 6: Steckbrief der Top-Prioritäten der Städte mit 50.000 bis 100.000 Einwohnern (n=39)

Städte mit 50.000 bis 100.000 Einwohnern priorisieren ähnlich zu den bisherigen Größenklassen ebenfalls das Handlungsfeld „Bildung“. In dieser Größenklasse wird das Handlungsfeld von 15 % der Städte genannt. Die Digitalisierungsstrategie wird in dieser Größenklasse in 83 % der Fälle gemeinsam mit der Kommunalverwaltung entwickelt.

Im Bereich der Angebote und Dienstleistungen sind Städte mit 50.000 bis 100.000 Einwohnern breiter aufgestellt als kleinere Städte und Gemeinden. Vor allem im Bereich der mobilen Applikation zeichnet sich dies ab. So bieten 18 % der Kommunen mobile Applikationen an und arbeiten dabei mit privatwirtschaftlichen Unternehmen zusammen (46 %). 33 % der Städte dieser Größenklasse ist das FIM bekannt. Eine weitere Eigenschaft dieser Größenklasse ist, dass 44 % ihren Anteil an Fortbildungen mit Digitalisierungsbezug in ihren Verwaltungen zwischen 10 % und 20 % einschätzen.

Ein weiteres Merkmal im Bereich der Digitalisierung der örtlichen Gemeinschaft besteht darin, dass mehr als die Hälfte aller Kommunen in dieser Größenklasse angibt, sich durch die Bereitstellung oder Einwerbung von Fördermitteln an den Glasfasernetzen zu beteiligen.

Eigenschaften: Städte 100.000 bis 200.000 Einwohner

Digitalisierungsstrategien (Kommunen, die eine Digitalisierungsstrategie haben oder entwickeln)						
Digitalisierungsstrategie	Ja	17 %	In Entwicklung	67 %	Nein	17 %
Handlungsfelder	Verwaltungshandeln (E-Government & Verwaltungsdigitalisierung)					32 %
Ziele	bürgernahe und offene Verwaltung stärken					22 %
Akteure	in der Kommunalverwaltung					80 %
Verantwortliche	Fachbereich IT					50 %
Alignment	kommunale IT-Strategie / des Bundes/Landes / Medienentwicklungsplan					50 %

Binnen-Digitalisierung		
Angebote	DMS/Suchfunktion für Verwaltungsleistungen	75 %
Partner	eigene IT-Abteilung/ kommunaler IT-Dienstleister (z. B. Gebietsrechenzentrum, Verbundlösung)	56 %
Fortbildungen	zu eingesetzten Fachverfahren und Anwendungen	83 %
Datennutzung (in hohem Maße)	systematische Bestandsaufnahme der Datenbestände in der Verwaltung	25 %
Optimierung der Prozesse	Nutzung von Prozesskennzahlen (z. B. Fallzahlen, Wartezeiten) zur Personaleinsatzplanung und Terminsteuerung	58 %

Außen-Digitalisierung		
Breitbandausbau	2 (gut)	42 %
mobile Internetversorgung	2 (gut)	33 %
Beteiligung	... durch die Bereitstellung oder Einwerbung von Fördermitteln	50 %
finanzielle, logistische Unterstützung	freies W-LAN oder Internet-der-Dinge-Funktechnik (bspw. LoRaWAN)	75 %
Partizipation	Online-Mängelmelder oder Online-Ideenmanagement/-Vorschlagsfunktion	83 %
Kompetenzen	Angebote von Bibliotheken, VHS, etc.	83 %

Tabelle 7: Steckbrief der Top-Prioritäten der Städte mit 100.000 bis 200.000 Einwohnern (n=15)

22 % der Städte dieser Größenklasse geben als zweitwichtigstes Handlungsfeld „Verkehr und Mobilität“ für ihre Digitalisierungsstrategie an. Städte mit einer Einwohnerzahl zwischen 100.000 und 200.000 legen außerdem einen Schwerpunkt bei der Betrachtung ihrer Ziele auf die zukunftssträchtige Weiterentwicklung ihrer Angebote in der kommunalen Daseinsvorsorge (z. B. Gesundheit, Bildung und Nahversorgung) (15 %).

Im Bereich der Angebote und Dienstleistungen ist zu erkennen, dass diese Städte konstant ein breiteres Angebot an digitalen Leistungen bereitstellen. Dies zeigt sich auch in ihrem eigenen Angebot für Fortbildungen für ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Ein Viertel der Städte schätzt den Anteil ihrer Fortbildungen mit Digitalisierungsbezug zwischen 30 % und 40 % ein.

Auch im Bereich der Digitalisierung der örtlichen Gemeinschaft ist bei den Städten mit 100.000 bis 200.000 Einwohnern ein weiteres Merkmal zu erkennen. Sie sind nicht nur breiter aufgestellt im Rahmen ihrer Angebote und Dienstleistungen der Verwaltung, sondern unterstützen auch finanziell, logistisch oder anderweitig mehrere Aktivitäten. Neben den 75 % der Städte, die freies W-LAN unterstützen, unterstützen bereits 58 % Sharing-Angebote und 50 % die Digitalisierung der ortsansässigen Wirtschaft.

Eigenschaften: Städte 200.000 bis 400.000 Einwohner

Digitalisierungsstrategien (Kommunen, die eine Digitalisierungsstrategie haben oder entwickeln)						
Digitalisierungsstrategie	Ja	27 %	In Entwicklung	64 %	Nein	9 %
Handlungsfelder	Verwaltungshandeln (E-Government & Verwaltungsdigitalisierung)					30 %
Ziele	Effizienz und Effektivität der Verwaltung erhöhen					29 %
Akteure	in der Kommunalverwaltung					60 %
Verantwortliche	Fachbereich IT					60 %
Alignment	kommunale IT-Strategie					50 %

Binnen-Digitalisierung		
Angebote	DMS	91 %
Partner	eigene IT-Abteilung	80 %
Fortbildungen	zu eingesetzten Fachverfahren und Anwendungen	88 %
Datennutzung (in hohem Maße)	Bereitstellung von offenen Daten (Open Data)	43 %
Optimierung der Prozesse	Nutzung von Prozesskennzahlen (z. B. Fallzahlen, Wartezeiten) zur Personaleinsatzplanung und Terminsteuerung	73 %

Außen-Digitalisierung		
Breitbandausbau	2 (gut)	33 %
mobile Internetversorgung	2 (gut)	33 %
Beteiligung	... in Eigenregie/... gemeinsam mit der lokalen Wirtschaft	100 %
finanzielle, logistische Unterstützung	freies W-LAN oder Internet-der-Dinge-Funktechnik (bspw. LoRaWAN)	73 %
Partizipation	Online-Mängelmelder oder Online-Ideenmanagement/-Vorschlagsfunktion	73 %
Kompetenzen	Angebote von Bibliotheken, VHS, etc.	55 %

Tabelle 8: Steckbrief der Top-Prioritäten der Städte mit 200.000 bis 400.000 Einwohnern (n=11)

Neben verwaltungsbezogenen Zielen wie Effektivitäts- und Effizienzsteigerung geben 13 % der Städte dieser Größenklasse an, Ziele der Daseinsvorsorge zu verfolgen und Innovationen zu fördern. Dies spiegelt sich auch in der Entwicklung von Digitalisierungsstrategien wider. So geben 46 % jeweils an, ihre Digitalisierungsstrategie gemeinsam mit ausgewählten Akteuren der örtlichen Gemeinschaft (50 %) und kommunalen Unternehmen (50 %) zu entwickeln.

18 % der Städte bieten Chatbots an, die nah an den Bedürfnissen der Bürgerinnen und Bürger orientiert sind. 55 % der Städte dieser Größenklasse ist das FIM bekannt. Ein weiteres Merkmal besteht darin, dass die Hälfte der Städte angibt, dass ihr Anteil der Fortbildungen mit Digitalisierungsbezug unter 10 % liegt. Haben diese Städte vielleicht schon die Komplexität und Wichtigkeit der Digitalisierung verstanden und sehen daher noch weiteres mögliches offenes Potenzial?

46 % der Städte geben an, die Entwicklung von Digitalkompetenzen bei Bürgerinnen und Bürgern zu unterstützen. Diese Entwicklungen stehen neben weiteren finanziellen, logistischen oder anderweitigen Unterstützungen von Sharing-Angeboten (55 %) und der Förderung von Start-ups (64 %). Auch bei der Förderung der digitalen Partizipation sind die Städte in dieser Größenklasse breiter aufgestellt. So fördern sie die Online-Beteiligung an Planungsverfahren (64 %) und in den Städten werden kostenlose Möglichkeiten zur Bildung von Digitalkompetenzen bei Bürgerinnen und Bürgern wie beispielsweise Hackathons (46 %) angeboten.

Eigenschaften: Städte > 400.000 Einwohner

Digitalisierungsstrategien (Kommunen, die eine Digitalisierungsstrategie haben oder entwickeln)						
Digitalisierungsstrategie	Ja	43 %	In Entwicklung	57 %	Nein	0 %
Handlungsfelder	Verwaltungshandeln (E-Government & Verwaltungsdigitalisierung)					33 %
Ziele	Effizienz und Effektivität der Verwaltung erhöhen					33 %
Akteure	in der Kommunalverwaltung					71 %
Verantwortliche	Chief Information Officer (CIO) bzw. IT-Dezernent/in					71 %
Alignment	kommunale Gesamtstrategie / kommunale IT-Strategie					72 %

Binnen-Digitalisierung		
Angebote	DMS	100 %
Partner	eigene IT-Abteilung	50 %
Fortbildungen	zu eingesetzten Fachverfahren und Anwendungen	84 %
Datennutzung (in hohem Maße)	systematische Bestandsaufnahme der Datenbestände in der Verwaltung	29 %
Optimierung der Prozesse	Nutzung von Prozesskennzahlen (z. B. Fallzahlen, Wartezeiten) zur Personaleinsatzplanung und Terminsteuerung	88 %

Außen-Digitalisierung		
Breitbandausbau	2 (gut)	71 %
mobile Internetversorgung	2 (gut)	14 %
Beteiligung	... in Eigenregie/... gemeinsam mit der lokalen Wirtschaft/... gemeinsam mit nicht-kommunalen Gebietskörperschaften	100 %
finanzielle, logistische Unterstützung	Start-up-Förderung	86 %
Partizipation	Online-Mängelmelder oder Online-Ideenmanagement/-Vorschlagsfunktion	86 %
Kompetenzen	Angebote von Bibliotheken, VHS, etc.	86 %

Tabelle 9: Steckbrief der Top-Prioritäten der Städte mit mehr als 400.000 Einwohnern (n=9)

Besonders hervorstechend im Bereich Digitalisierungsstrategien ist die Priorisierung der Städte auf das Ziel der zukunftssträchtigen Weiterentwicklung der Daseinsvorsorge (19 %). Auch wenn hier Digitalisierung bereits in 19 % der Fälle ganzheitlich betrachtet wird, entwickeln weiterhin 71 % dieser Städte ihre Digitalisierungsstrategie gemeinsam mit ihrer Kommunalverwaltung anstatt Wissen von externen Akteuren und kommunalen Verwaltungen miteinzubeziehen.

Im Bereich digitaler Angebote und Dienstleistungen bieten die Städte dieser Größenklasse eine Vielzahl unterschiedlicher Leistungen an. 63 % bieten mobile Applikationen an, die gemeinsam mit der eigenen IT-Abteilung oder dem kommunalen IT-Dienstleister (je 40 %) entwickelt werden. 83 % der Städte dieser Größenklasse ist zudem das FIM bekannt.

Die Digitalisierung der örtlichen Gemeinschaft wird durch Städte dieser Größenklasse finanziell, logistisch und anderweitig unterstützt. Eine besondere Aufmerksamkeit gilt hier der Förderung von Start-ups (86 %) und der Digitalisierung der ortsansässigen Wirtschaft sowie Sharing-Angeboten (zu je 57 %). Auch zeichnen sich diese Städte durch eine breitere Aufstellung im Bereich der Online-Partizipation aus. So bieten die Städte mit mehr als 400.000 Einwohnern Online-Befragungen zu verschiedenen Themen sowie Online-Beteiligung an Planungsverfahren an (je 71 %).

Eigenschaften: Kreise < 150.000 Einwohner

Digitalisierungsstrategien (Kommunen, die eine Digitalisierungsstrategie haben oder entwickeln)						
Digitalisierungsstrategie	Ja	7 %	In Entwicklung	52 %	Nein	42 %
Handlungsfelder	Verwaltungshandeln (E-Government & Verwaltungsdigitalisierung)					34 %
Ziele	Effizienz und Effektivität der Verwaltung erhöhen					27 %
Akteure	in der Kommunalverwaltung					94 %
Verantwortliche	Fachbereich IT / Organisation					56 %
Alignment	kommunale IT-Strategie					67 %

Binnen-Digitalisierung		
Angebote	DMS/Suchfunktion für Verwaltungsleistungen	72 %
Partner	eigene IT-Abteilung	87 %/ 36 %
Fortbildungen	zu eingesetzten Fachverfahren und Anwendungen	86 %
Datennutzung (in hohem Maße)	systematische Bestandsaufnahme der Datenbestände in der Verwaltung	29 %
Optimierung der Prozesse	Nutzung von Prozesskennzahlen (z. B. Bearbeitungszeiten, Durchlaufzeiten, Fehlerquote etc.) zur Identifizierung von Optimierungspotenzialen	56 %

Außen-Digitalisierung		
Breitbandausbau	2 (gut)	26 %
mobile Internetversorgung	3 (befriedigend) bis 5 (mangelhaft)	ca. 30 %
Beteiligung	... durch die Bereitstellung oder Einwerbung von Fördermitteln	75 %
finanzielle, logistische Unterstützung	freies W-LAN oder Internet-der-Dinge-Funktechnik (bspw. LoRaWAN)	30 %
Partizipation	Online-Mängelmelder oder Online-Ideenmanagement/-Vorschlagsfunktion	13 %
Kompetenzen	Angebote von Bibliotheken, VHS, etc.	39 %

Tabelle 10: Steckbrief der Top-Prioritäten der Kreise mit weniger als 150.000 Einwohnern (n=38)

Kreise mit einer Einwohnerzahl bis 150.000 zeichnen sich neben der Ähnlichkeit zur Grundgesamtheit der befragten Kommunen durch ihre Konzentration auf das Handlungsfeld „Wirtschaft & Handel“ aus (9 %). Auch geben diese Kreise an, dass die zukunftssträchtige Weiterentwicklung der Angebote im Rahmen der Daseinsvorsorge (10 %) neben dem Ziel der Erfüllung rechtlicher Vorgaben (16 %) priorisiert wird. 94 % der Kreise entwickeln ihre Digitalisierungsstrategie gemeinsam mit ihrer Kommunalverwaltung.

Hinsichtlich der Angebote und Dienstleistungen geben 6 % der Kreise an, Chatbots zu nutzen. In der kleinsten Größenklasse der Kreise ist 25 % das FIM bekannt. Der Anteil an Fortbildungen mit Digitalisierungsbezug wird auf 10 % bis 20 % geschätzt (32 %).

Eigenschaften: Kreise 150.000 bis 250.000 Einwohner

Digitalisierungsstrategien (Kommunen, die eine Digitalisierungsstrategie haben oder entwickeln)						
Digitalisierungsstrategie	Ja	19 %	In Entwicklung	48 %	Nein	33 %
Handlungsfelder	Verwaltungshandeln (E-Government & Verwaltungsdigitalisierung)					36 %
Ziele	Effizienz und Effektivität der Verwaltung erhöhen					30 %
Akteure	in der Kommunalverwaltung					93 %
Verantwortliche	Fachbereich Organisation					36 %
Alignment	kommunale IT-Strategie					57 %

Binnen-Digitalisierung		
Angebote	DMS/Suchfunktion für Verwaltungsleistungen	74 %
Partner	eigene IT-Abteilung	69 %/ 40 %
Fortbildungen	zu eingesetzten Fachverfahren und Anwendungen	76 %
Datennutzung (in hohem Maße)	systematische Bestandsaufnahme der Datenbestände in der Verwaltung	29 %
Optimierung der Prozesse	Nutzung von Prozesskennzahlen (z. B. Fallzahlen, Wartezeiten) zur Personaleinsatzplanung und Terminsteuerung	65 %

Außen-Digitalisierung		
Breitbandausbau	2 (gut)	30 %
mobile Internetversorgung	2 (gut)	10 %
Beteiligung	... durch die Bereitstellung oder Einwerbung von Fördermitteln	77 %
finanzielle, logistische Unterstützung	freies W-LAN oder Internet-der-Dinge-Funktechnik (bspw. LoRaWAN)	52 %
Partizipation	Online-Befragungen zu unterschiedlichen Themen/Online-Mängelmelder oder Online-Befragung zu unterschiedlichen Themen	24 %
Kompetenzen	Angebote von Bibliotheken, VHS, etc.	24 %

Tabelle 11: Steckbrief der Top-Prioritäten der Kreise mit 150.000 bis 250.000 Einwohnern (n=26)

Ein Merkmal dieser Kreise liegt in der Schwerpunktsetzung ihrer Digitalstrategie. Neben den Handlungsfeldern „Verwaltung“ und „digitale Infrastruktur“ setzen diese Kreise außerdem auf das Handlungsfeld „Verkehr & Mobilität“ (11 %). Ein priorisiertes Ziel der Kreise beschreibt die zukunftssträchtige Weiterentwicklung der Angebote im Bereich der Daseinsvorsorge, welches Themen wie Gesundheit und Bildung miteinschließt.

30 % der Kreise in dieser Größenklasse bieten mobile Applikationen an und entwickeln diese mit der eigenen IT-Abteilung oder privatwirtschaftlichen Unternehmen (je 43 %). 24 % der Kreise besitzen Kenntnisse über das FIM. Sie schätzen als weitere Eigenschaft ihre Fortbildungen mit Digitalisierungsbezug zwischen 20 % und 30 % ein (28 %).

Eigenschaften: Kreise > 250.000 Einwohner

Digitalisierungsstrategien (Kommunen, die eine Digitalisierungsstrategie haben oder entwickeln)						
Digitalisierungsstrategie	Ja	30 %	In Entwicklung	50 %	Nein	20 %
Handlungsfelder	Verwaltungshandeln (E-Government & Verwaltungsdigitalisierung)					31 %
Ziele	Effizienz und Effektivität der Verwaltung erhöhen					29 %
Akteure	in der Kommunalverwaltung					69 %
Verantwortliche	Fachbereich IT/Organisation/ Chief Information Officer (CIO) bzw. IT-Dezernent/in					44 %
Alignment	kommunale IT-Strategie					63%

Binnen-Digitalisierung		
Angebote	DMS	73 %
Partner	eigene IT-Abteilung	56 %
Fortbildungen	zu eingesetzten Fachverfahren und Anwendungen	88 %
Datennutzung (in hohem Maße)	systematische Bestandsaufnahme der Datenbestände in der Verwaltung	22 %
Optimierung der Prozesse	Nutzung von Prozesskennzahlen (z. B. Fallzahlen, Wartezeiten) zur Personaleinsatzplanung und Terminsteuerung	59 %

Außen-Digitalisierung		
Breitbandausbau	2 (gut)	24 %
mobile Internetversorgung	2 (gut)	24 %
Beteiligung	... durch die Bereitstellung oder Einwerbung von Fördermitteln	92 %
finanzielle, logistische Unterstützung	Digitalisierung der ortsansässigen Wirtschaft	35 %
Partizipation	Online-Befragungen zu unterschiedlichen Themen	30 %
Kompetenzen	Angebote von Bibliotheken, VHS, etc.	45 %

Tabelle 12: Steckbrief der Top-Prioritäten der Kreise mit weniger als 150.000 Einwohnern (n=28)

13 % der Kreise dieser Größenklasse geben an, dass eines der drei wichtigsten Handlungsfelder in ihrer Digitalisierungsstrategie das Handlungsfeld „Wirtschaft & Handel“ darstellt. Ebenso geben sie an, dass eines der drei wichtigsten Ziele die Steigerung der Attraktivität ihres Kreises ist (12 %). Ähnlich wie bei den Größenklassen der Kreise zuvor entwickeln auch Kreise mit mehr als 250.000 Einwohnern ihre Digitalisierungsstrategie gemeinsam mit der Kommunalverwaltung und beziehen weniger externe Akteure und andere kommunale Verwaltungen mit ein.

Im Bereich der digitalen Angebote und Dienstleistungen ist hervorzuheben, dass über die Hälfte der Kreise De-Mail (68 %) und DMS (73 %) als Leistungen anbietet. Zur Erfüllung der Leistungen arbeiten die Kreise mit ihrer eigenen IT-Abteilung (57 %) oder privatwirtschaftlichen Unternehmen zusammen (43 %). 75 % dieser Kreise ist außerdem das FIM bekannt. Der Anteil an Fortbildungen mit Digitalisierung wird von 36 % der Kreise zwischen 20 % und 30 % geschätzt.

Ein weiteres Merkmal im Bereich der Digitalisierung nach außen besteht in der Beteiligung der Kreise mit mehr als 250.000 Einwohnern an den Glasfasernetzen. Diese Beteiligung findet in 92 % der Fälle durch die Bereitstellung oder den Erwerb von Fördermitteln statt.

Eigene Einschätzungen – der Weg ist das Ziel

Was sind Eigenschaften von Kommunen, die nach eigener Einschätzung angeben: „Ja, wir sind sehr gut aufgestellt im Bereich Digitalisierung!“? Und wie gut sind diese wirklich? Hierzu wird die eigene Einschätzung der befragten Kommunen betrachtet und gegenübergestellt mit den jeweiligen Antworten aus den unterschiedlichen Bereichen der strategischen Positionierung, der Digitalisierung in der Kommunalverwaltung und der Digitalisierung der örtlichen Gemeinschaft. Die vorliegende Studie gibt Aufschluss darüber, welche Handlungen Kommunen bereits unternommen haben und mit welchen Akteuren Kommunen zusammenarbeiten, die nach eigener Einschätzung in einem bestimmten Bereich, z. B. Digitalisierungsstrategien, gut aufgestellt sind.

Digitalisierungsstrategien

Wir besitzen oder entwickeln eine Digitalisierungsstrategie und sind sehr gut oder gut aufgestellt in diesem Bereich!

14 % der befragten Kommunen geben an, dass sie eine Digitalisierungsstrategie haben, während 45 % der Kommunen derzeit eine entwickeln. Dies deckt sich mit der eigenen Einschätzung der Kommunen bezüglich Digitalstrategien. Kommunen, die angeben, dass sie sehr gut oder gut aufgestellt sind im Bereich Digitalisierungsstrategien, haben zu 33 % bereits eine Digitalstrategie oder entwickeln diese derzeit (51 %). Zu erkennen ist, dass die Kommunen, die von sich sagen, sehr gut oder gut aufgestellt zu sein, ihre strategische Positionierung nicht alleine angehen. Sie arbeiten mit verschiedenen Akteuren zusammen. Beispielsweise involvieren 35 % externe Berater oder erarbeiten Digitalstrategien gemeinsam mit anderen Kommunen (30 %) (Abbildung 27). Diese Kommunen verstehen Digitalisierung bereits als Gemeinschaftsaufgabe.

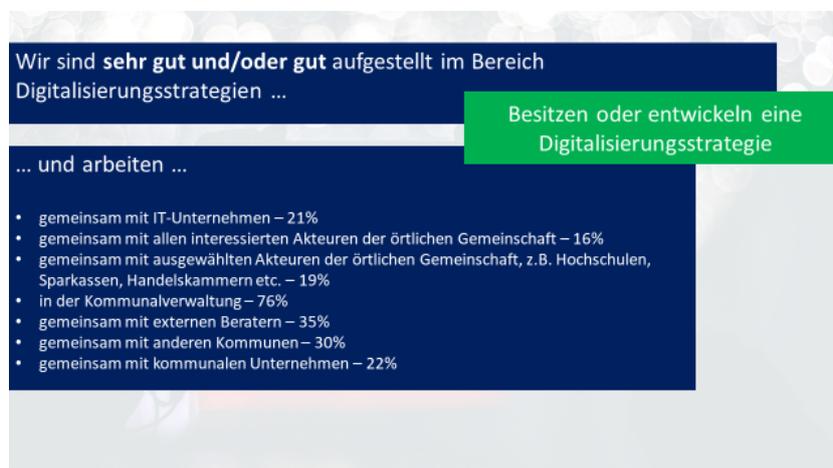


Abbildung 27: Mit wem arbeiten gut aufgestellte deutsche Kommunen zusammen im Bereich Digitalisierungsstrategien? (n=190)

Des Weiteren konzentrieren sich Kommunen, die sehr gut oder gut aufgestellt sind im Bereich Digitalisierungsstrategien und auch eine solche haben oder entwickeln, auf die Handlungsfelder Verwaltungshandeln (34 %), digitale Infrastruktur (25 %), Bildung (9 %) und Wirtschaft (9 %). Wichtig ist hier, dass diese Kommunen ihren alleinigen Fokus nicht nur auf E-Government setzen, sondern auch andere Handlungsfelder mitdenken.

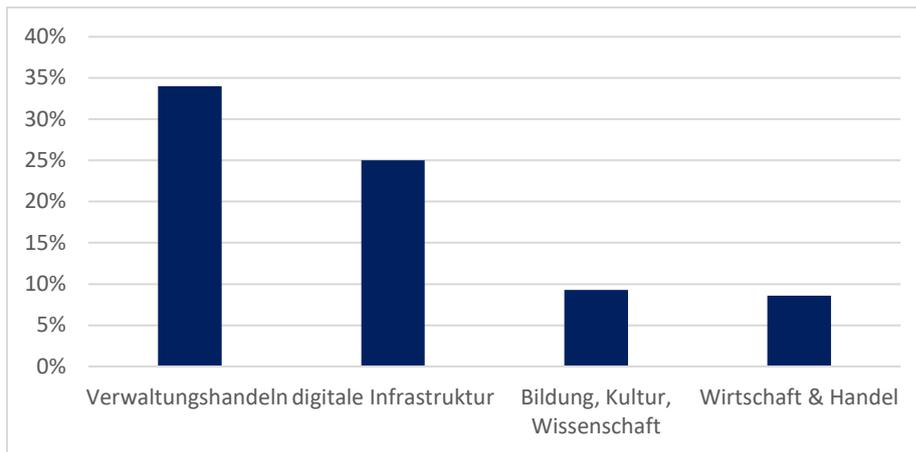


Abbildung 28: Fokussierung auf Handlungsfelder gut aufgestellter Kommunen im Bereich Digitalisierungsstrategien ($84 \leq n \leq 105$)

Auch bei den Zielen einer Digitalstrategie ist eine starke Ausrichtung der Kommunen zu verzeichnen. Kommunen, die sehr gut oder gut aufgestellt sind im Bereich Digitalisierungsstrategien und auch eine solche haben oder entwickeln, setzen ihre Ziele mit Blick auf die Erhöhung der Effizienz und Effektivität der Verwaltung (25 %), die Stärkung einer bürgernahen und offenen Verwaltung (21 %) und die Erweiterung des Leistungsangebots der öffentlichen Verwaltung (15 %). Hier ist eine starke Konzentration auf Verwaltungsziele vorhanden. Aber auch Ziele in anderen Bereichen (z. B. Innovationen fördern) sind wichtige Ziele, die es zu verfolgen gehört im Bereich Digitalisierung.

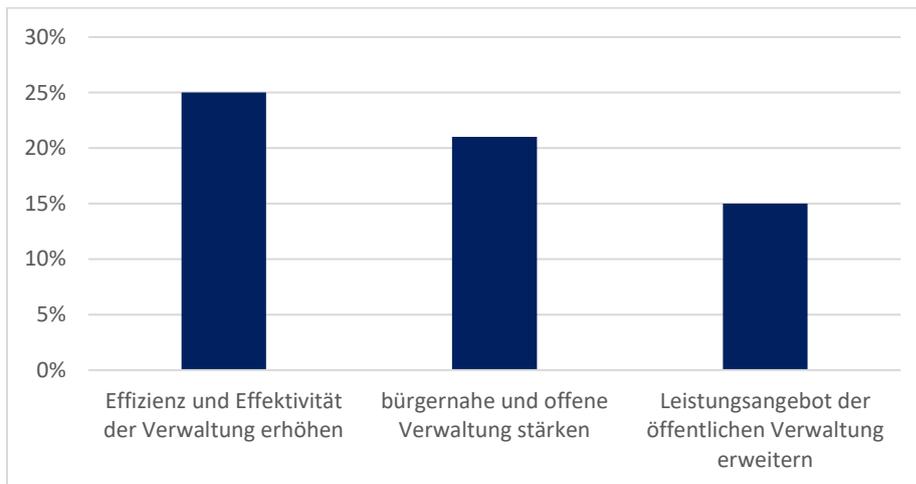


Abbildung 29: Ziele gut aufgestellter Kommunen im Bereich Digitalisierungsstrategien ($100 \leq n \leq 103$)

Wird die Orientierung der Digitalisierungsstrategien an anderen Strategien betrachtet, so lehnen Kommunen, die nach eigener Einschätzung sehr gut oder gut aufgestellt sind im Bereich Digitalisierungsstrategien, ihre Strategie an ihre kommunale IT-Strategie (55 %) und ihre kommunale Gesamtstrategie an (48 %). Auch hier zeigt sich, eine kommunale Digitalisierungsstrategie sollte sich auch an übergeordneten Strategien (z. B. des Bundes oder Landes (28 %)) anlehnen (Abbildung 30).

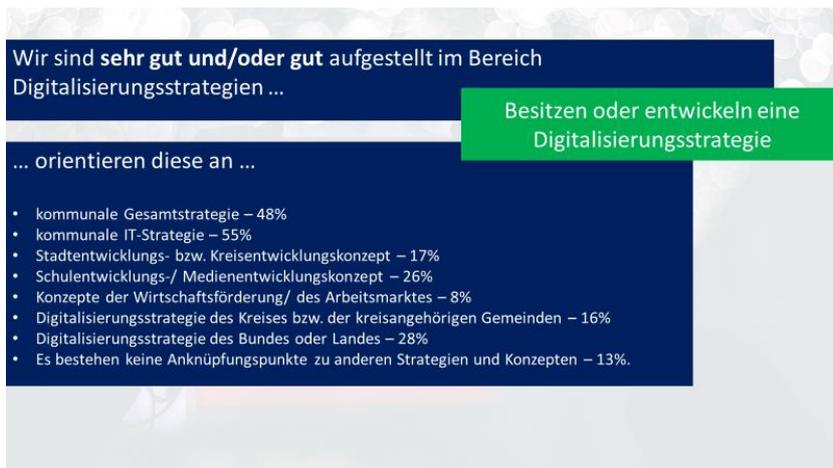


Abbildung 30: Anlehnung der Strategie im Falle gut aufgestellter Kommunen im Bereich Digitalisierungsstrategien (n= 190)

Gut aufgestellte Kommunen im Bereich Digitalisierungsstrategien zeigen ein weiteres Merkmal auf: Die Zuweisung der Verantwortung für die Digitalisierung der Verwaltung liegt bei Kommunen, die sehr gut oder gut aufgestellt sind im Bereich Digitalisierungsstrategien, zu 27 % beim Chief Digital Officer (CDO) bzw. Digitalisierungsverantwortlichen. Bei 20 % der Kommunen liegt sie sogar beim Chief Information Officer (CIO) bzw. der IT-Dezernentin oder dem IT-Dezernenten. Stellenbezeichnungen für CIOs und CDOs sind trotz des steigenden Drucks durch die Digitalisierung immer noch keine Selbstverständlichkeit in deutschen Kommunen. Daher geben 49 % der Kommunen an, dass die Verantwortung im Fachbereich IT oder Organisation (46 %) liegt. Obwohl Digitalisierung „Chefsache“ ist, zeigt sich auch bei Kommunen, die sich als sehr gut oder gut einschätzen, dass die Verantwortung nur bei 15 % im Büro der Bürgermeisterinnen und Bürgermeister bzw. der Landrätinnen und Landräte liegt.

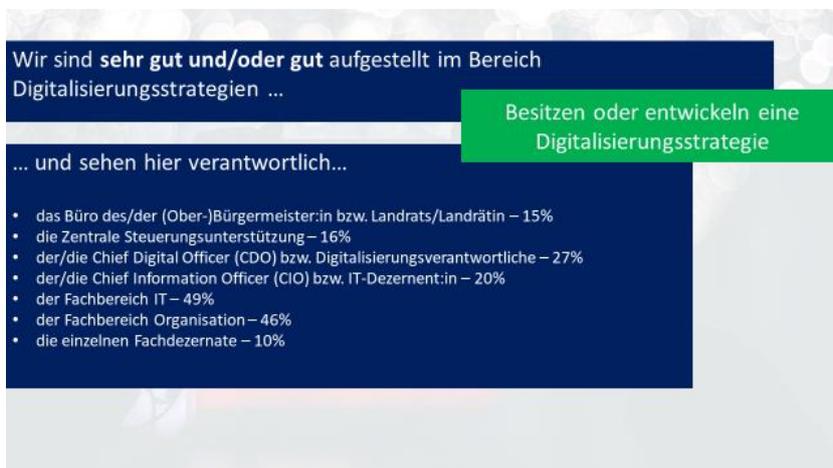


Abbildung 31: Verantwortlichkeiten für die Digitalisierung der Verwaltung im Falle gut aufgestellter Kommunen im Bereich Digitalisierungsstrategien (n= 129)

Binnen-Digitalisierung

Wir sind sehr gut oder gut aufgestellt im Bereich der Qualität unserer Angebote und Dienstleistungen!

32 % der befragten Kommunen geben an, dass sie sehr gut oder gut aufgestellt sind bezüglich ihrer Angebote und Dienstleistungen. Kommunen, deren eigene Einschätzung sehr gut oder gut ist, stellen Suchfunktionen für Verwaltungsleistungen, Datenmanagementsysteme, De-Mail und E-Payment als Service bereit. Dienstleistungen, die nah an Bürgerinnen und Bürgern orientiert sind, wie beispiels-

weise die Nutzung von Mobile Apps, Chatbots und Bürgerkonten, werden von den Kommunen in weniger als einem Viertel der Fälle angeboten (Abbildung 32). Hierbei arbeiten die Kommunen, abhängig von der Art des Angebots oder der Dienstleistung, in vielen Fällen mit der eigenen IT-Abteilung oder dem kommunalen IT-Dienstleister zusammen.

Wir sind sehr gut und/oder gut aufgestellt im Bereich der QUALITÄT unserer Angebote und Dienstleistungen!

Dann nutzen wir zu...	Und arbeiten zu ... zusammen.
<ul style="list-style-type: none"> • 48% Formulareserver mit Workflowunterstützung • 57% DMS (E-Akte, ECMS) • 61% De-Mail (absenderbestätigt) • 57% E-Payment • 26% Servicekonto/ Bürgerkonto/ Unternehmenskonto • 39% Nutzung der eID-Funktion des Personalausweises • 29% Verwaltungspostfach für Nutzer:innen • 75% Suchfunktion für Verwaltungsleistungen • 23% Mobile App • 1% Chatbot 	<ul style="list-style-type: none"> • 59% mit dem kommunalen IT-Dienstleister • 57% mit der eigenen IT-Abteilung • 45% mit der eigenen IT-Abteilung • 47% mit dem kommunalen IT-Dienstleister • 50% mit dem kommunalen IT-Dienstleister • 57% mit dem kommunalen IT-Dienstleister • 39% sowohl mit der eigenen IT-Abteilung als auch mit dem kommunalen IT-Dienstleister • 38% / 41% sowohl mit der eigenen IT-Abteilung als auch mit dem kommunalen IT-Dienstleister • 40% / 44% sowohl mit der eigenen IT-Abteilung als auch mit privatwirtschaftlichen IT Dienstleistern • (Keine Angabe)

Abbildung 32: Aufstellung der Kommunen im Bereich Qualität der eigenen Angebote und Dienstleistungen ($57 \leq n \leq 369$)

Wir sind sehr gut oder gut aufgestellt im Bereich Umfang/Quantität unserer Angebote und Dienstleistungen!

Während 51 % der Kommunen angeben, dass sie weniger gut aufgestellt sind im Bereich des Umfangs und der Quantität ihrer Angebote und Dienstleistungen, geben 21 % an, sehr gut oder gut aufgestellt zu sein. Diese Kommunen geben an, dass sie in über 70 % der Fälle Dienste wie DMS, E-Payment oder die Suchfunktion für Verwaltungsleistungen anbieten und dabei nicht nur mit der eigenen IT-Abteilung, sondern auch mit dem kommunalen IT-Dienstleister zusammenarbeiten (Abbildung 33). Im Falle von mobilen Applikationen arbeiten Kommunen, die sehr gut oder gut aufgestellt sind im Bereich des Umfangs und der Quantität der Angebote und Dienstleistungen, mit privatwirtschaftlichen IT-Dienstleistern zusammen.

Wir sind sehr gut und/oder gut aufgestellt im Bereich der UMFANG/QUANTITÄT unserer Angebote und Dienstleistungen!

Dann nutzen wir zu...	Und arbeiten zu ... zusammen.
<ul style="list-style-type: none"> • 57% Formulareserver mit Workflowunterstützung • 71% DMS (E-Akte, ECMS) • 62% De-Mail (absenderbestätigt) • 74% E-Payment • 32% Servicekonto/ Bürgerkonto/ Unternehmenskonto • 50% Nutzung der eID-Funktion des Personalausweises • 31% Verwaltungspostfach für Nutzer:innen • 77% Suchfunktion für Verwaltungsleistungen • 31% Mobile App • 4% Chatbot 	<ul style="list-style-type: none"> • 69% mit dem kommunalen IT-Dienstleister. • 53% mit der eigenen IT-Abteilung. • 46% mit der eigenen IT-Abteilung. • 47% mit dem kommunalen IT-Dienstleister. • 50% mit dem kommunalen IT-Dienstleister. • 48% mit dem kommunalen IT-Dienstleister. • 45% mit dem kommunalen IT-Dienstleister. • 41% mit der eigenen IT-Abteilung. • 40% mit privatwirtschaftlichen IT-Dienstleistern • (Keine Angabe)

Abbildung 33: Aufstellung der Kommunen im Bereich Quantität der eigenen Angebote und Dienstleistungen ($57 \leq n \leq 374$)

Wir sind sehr gut oder gut aufgestellt im Bereich der Qualifizierung von Mitarbeitenden!

36 % der Kommunen geben an, sehr gut oder gut aufgestellt zu sein im Bereich der Qualifizierung von Mitarbeitenden. Kommunen, die diese eigene Einschätzung vertreten, bieten eine Vielzahl an unterschiedlichen Fortbildungen für ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an. So werden von 83 % der Kommunen Fortbildungen zu eingesetzten Fachverfahren und Anwendungen angeboten. 48 % der Kommunen bieten Fortbildungen zu neuen Arbeitsweisen und methodischen Kompetenzen (wie beispielsweise Projektmanagement) an. Nur 33 % der Kommunalverwaltungen motivieren ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Weiterbildungen im Bereich technologischer Trends und deren Bedeutung für die Verwaltung zu besuchen. 35 % dieser Kommunen schätzen den Anteil ihrer Fortbildungen mit

Digitalisierungsbezug im Vergleich zum gesamten Fortbildungsangebot zwischen 20 % und 30 % hoch ein.

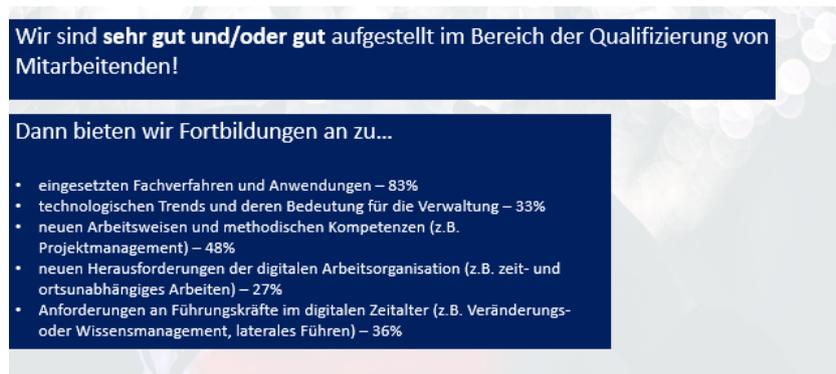


Abbildung 34: Aufstellung der Kommunen im Bereich der Qualifizierung von Mitarbeitenden ($285 \leq n \leq 313$)

Außen-Digitalisierung

Wir sind sehr gut oder gut aufgestellt im Bereich digitale Formen der Zusammenarbeit mit der Zivilgesellschaft!

19 % der Kommunen, die angeben, sehr gut oder gut aufgestellt zu sein im Bereich digitale Formen der Zusammenarbeit mit der Zivilgesellschaft, geben an, dass sie Maßnahmen zur Förderung der digitalen Partizipation anbieten (z. B. Online-Mängelmelder oder Online-Ideenmanagement (64 %)). Sie fördern außerdem die digitale Partizipation durch Angebote wie beispielsweise die Online-Beteiligung an Planungsverfahren (36 %) oder die Online-Befragung zu unterschiedlichen Themen (35 %).

Weiterhin geben Kommunen an, die sehr gut oder gut aufgestellt sind im Bereich der Digitalisierung der lokalen Wirtschaft (37 %), diese auch finanziell, logistisch oder anderweitig zu unterstützen (39 %).

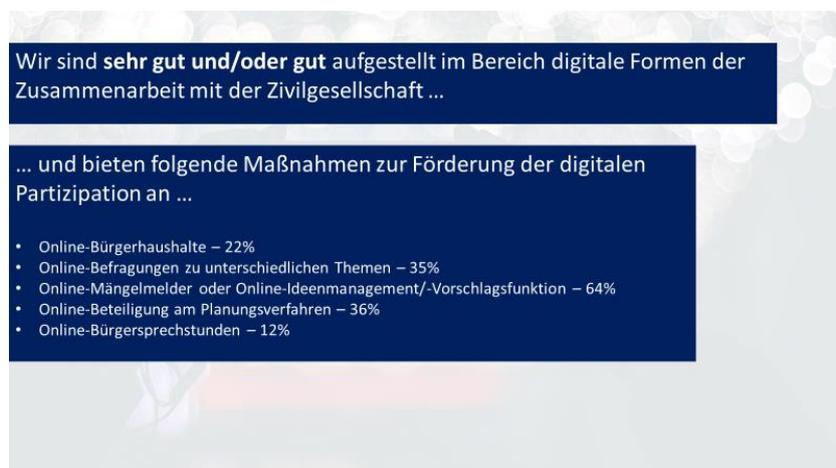


Abbildung 35: Aufstellung der Kommunen im Bereich digitale Formen der Zusammenarbeit mit der Zivilgesellschaft ($n = 248$)

Wir sind sehr gut oder gut aufgestellt im Bereich digitale Infrastruktur!

49 % der befragten Kommunen geben an, dass sie sehr gut oder gut aufgestellt sind im Bereich digitale Infrastruktur. Aber was heißt das wirklich?

Von den 49 %, die angeben, sehr gut oder gut aufgestellt zu sein, schätzen beispielsweise 47 % den Datendurchsatz und die Stabilität ihrer Breitbandversorgung auf einer Schulnotenskala von 1 (sehr gut) bis 6 (ungenügend) mit 2 (gut) ein. Im Vergleich hierzu bewerten 40 % der Kommunen den Datendurchsatz und die Stabilität der mobilen Internetversorgung mit 3 (befriedigend).

Was sind weitere Merkmale von Kommunen, die angeben, sehr gut oder gut aufgestellt zu sein? Diese Kommunen sehen Digitalisierung als Gemeinschaftsaufgabe und beteiligen sich am Aufbau und/oder Betrieb kommunaler Glasfasernetze, indem sie mit anderen kommunalen Gebietskörperschaften zusammenarbeiten (47 %) oder gemeinsam Fördermittel bereitgestellt bekommen oder einwerben (56 %).

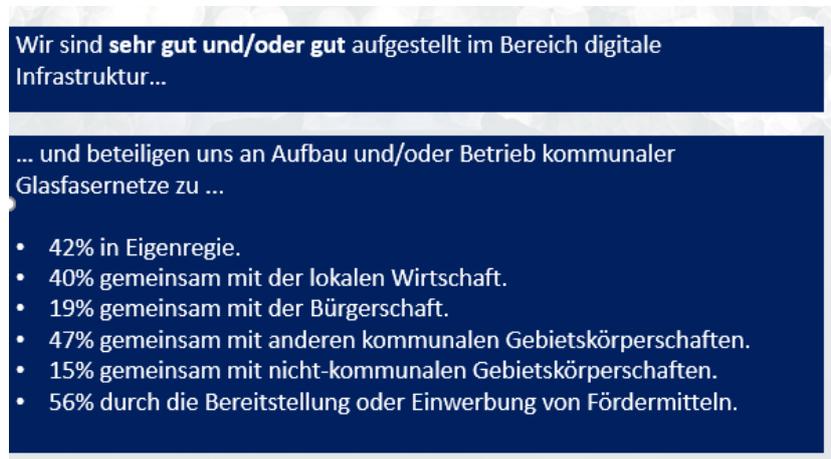


Abbildung 36: Beteiligung der Kommunen am Aufbau und/oder Betrieb kommunaler Glasfasernetze ($209 \leq n \leq 321$)

Kommunen, die nach eigener Einschätzung sehr gut oder gut aufgestellt sind im Bereich Digitalisierung, zeigen verschiedene Charakteristika auf, die zu ihrer eigenen Einschätzung führen. Nicht immer sind diese Kommunen auch in der Realität so gut aufgestellt, wie sie sich selbst einschätzen. Einige Merkmale sind dennoch zu erkennen, die als Grundlage dienen, auch in der Realität erfolgreiche Kommunen zu charakterisieren:

Sehr gut oder gut aufgestellte Kommunen haben oder planen eine Digitalisierungsstrategie. Diese Kommunen sehen Digitalisierung als Chefsache und haben Verantwortlichkeiten bezüglich der Digitalisierung der Verwaltung und der örtlichen Gemeinschaft festgelegt. Eine erfolgreiche Kommune setzt ihre Schwerpunkte, neben dem Handlungsfeld Verwaltung, auch auf andere Handlungsfelder, wie beispielsweise Gesundheit und Bildung. Ihre Ziele sind nicht nur auf die Steigerung der Effektivität und Effizienz der Verwaltung konzentriert, sondern befassen sich ebenfalls mit der zukunftssträchtigen Weiterentwicklung des Angebots im Bereich der Daseinsvorsorge. Eines ist diesen Kommunen sehr stark bewusst – sie sind Dienstleister für Bürgerinnen und Bürger. Dieses Selbstverständnis zeigt sich in der Bandbreite an digitalen Angeboten, die die Verwaltungen weiter ausbauen, um an den Bedürfnissen ihrer Bürgerinnen und Bürger orientiert zu handeln. Diese Kommunen arbeiten im Bereich der Digitalisierung mit verschiedenen kommunalen Akteuren und anderen Kommunen zusammen und verstehen Digitalisierung als Gemeinschaftsaufgabe. Weitere Merkmale dieser Kommunen bestehen in ihrer Nutzung von Daten zur Optimierung ihrer Prozesse und in ihrer Unterstützung der örtlichen Gemeinschaft. Beispielsweise unterstützen eine Vielzahl der Kommunen den Ausbau der Glasfasernetze durch die Bereitstellung und den Erwerb von Fördermitteln, fördern die digitale Partizipation der Bürgerinnen und Bürger durch Möglichkeiten der Online-Beteiligung und unterstützen Sharing-Angebote und die Gründung von Start-ups. Diese Kommunen legen einen besonderen Schwerpunkt nicht nur auf die Fortbildung ihrer eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, sondern auch auf die Entwicklung von digitalen Kompetenzen bei Ihren Bürgerinnen und Bürgern und fördern somit nachhaltig digitale Innovationen.

Handlungsempfehlungen – Schritte in die Zukunft

Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass die Notwendigkeit der Digitalisierung in den Kommunen angekommen ist. Das „Wie“, der Weg der Digitalisierung, ist vielen Kommunen jedoch noch unklar. Die vorliegende Studie gibt Aufschluss über den Status quo deutscher Kommunen, zeigt die Eigenschaften verschiedener Größenklassen von Städten, Gemeinden und Kreisen und beschreibt Charakteristika von Kommunen, die sich selbst als sehr gut oder gut aufgestellt im Bereich Digitalisierung einschätzen. Mit fünf abschließenden Handlungsempfehlungen zum Thema Digitalisierung möchte diese Studie Kommunen Chancen für ihren digitalen Weg aufzeigen. Der Weg ist das Ziel und einige Wege und Schritte wurden mit dieser Studie bereits offenbart. Jetzt liegt es an den Kommunen, die notwendigen Schritte zu gehen und die Digitalisierung in ihren Orten und Regionen voranzutreiben.

1. Zusammenarbeiten!

„Zusammenarbeiten“ beschreibt den legitimierte Einsatz notwendiger Kompetenzen und bereitstehender Ressourcen in der Interaktion mit anderen Akteuren. Hierzu benötigen Kommunen geeignete Kapazitäten, um eine erfolgreiche und effiziente Zusammenarbeit im digitalen Zeitalter zu gewährleisten. Um den digitalen Herausforderungen gewachsen zu sein, sind vor allem Agilität und Geschwindigkeit wichtige Eigenschaften von Kommunen, die im Rahmen der Zusammenarbeit zählen. Die Ergebnisse zeigen, dass verschiedene Kommunen unabhängig von ihrer Größe in den Bereichen Plattforttechnologien und Netzwerküter in Eigenregie handeln. Um am Markt bestehen zu können, müssen Kommunen schnell auf sich verändernde Bedingungen, induziert durch die zunehmende Wachstums spirale der technologischen Entwicklungen, reagieren können. Dies kann nur in Zusammenarbeit mit verschiedenen Akteuren gelingen. Die Ergebnisse zeigen, dass bereits einige Kommunen mit anderen Akteuren und weiteren Kommunen in Fragen zur Digitalisierung zusammenarbeiten. Diese Kommunen haben bereits erkannt, dass Digitalisierung nur gemeinsam gelingen kann.

2. Kompetenzen stärken!

Digitalisierung kann bedeuten, dass die Prozesse verschlankt, aber für alle verkompliziert werden. Hierzu sind Kompetenzen nicht nur intern bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in den Kommunalverwaltungen von großer Bedeutung, sondern auch die Entwicklung von Digitalisierungskompetenzen der Bürgerinnen und Bürger. Die Definition von „notwendigen Kompetenzen“ hat sich massiv mit der Digitalisierung geändert. Das heutige Verständnis von Kompetenzen reicht nicht mehr aus. Für Kommunalverwaltungen stellen Kompetenzen ein altes Thema dar, das neu gedacht werden muss. Was sind Herausforderungen, denen sich die eigene Kommune gegenübergestellt sieht? Was braucht die Kommune, um handlungsfähig am Markt zu bleiben und gegenüber anderen Kommunen zu bestehen? Diese Fragen können anhand der Bildung von Kompetenzen in den Kommunalverwaltungen gelöst werden, doch sind hier Taten gefragt, die sich im Rahmen von Fortbildungen und kompetenzbildenden Maßnahmen mit Digitalisierungsbezug zeigen. Anhand der Kompetenzen wird sich entscheiden, ob die Digitalisierung im öffentlichen Sektor gelingt oder nicht.

3. Kulturwandel vorantreiben!

Die Kommune als Dienstleister für den Bürger beschreibt ein verändertes Selbstbild der Verwaltungen. Hier ist oftmals die Rede von Entwicklungen, wie beispielsweise die des „New public managements“. Diese Begriffe beschreiben den Wandel der Kultur in den heutigen Verwaltungen, den Wandel des

Selbstbildes von Kommunen und ihr Selbstverständnis bis hin zum „Mindset“ ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Kommunen brauchen ein Selbstverständnis als Dienstleister für ihre Bürgerinnen und Bürger. Für Unternehmen ist es schon immer von existenzieller Bedeutung gewesen, den Kunden, d. h. Nutzerinnen und Nutzer, in den Fokus zu rücken. Diesen Wandel gilt es nun in deutschen Kommunen aktiv mitzugestalten und Bürgerinnen und Bürger als Nutzer der Dienstleistungen des „Konzerns Staat“ zu sehen. Bisher gibt es noch keine Antworten auf die Frage, wie sich ein solcher Kulturwandel gestaltet. Diesen aktiv mitzugestalten ist die Aufgabe der Kommunen. Wir müssen uns das „Wie“ überlegen. Dies gilt es einzulösen als Existenzberechtigung der kommunalen Verwaltungen. Sowohl die organisatorische als auch die individuelle Ebene der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter muss hier mitgedacht werden. Die vorhandenen Ressourcen der Verwaltungen, Menschen und Technik müssen den neuen Zeitgeist der Digitalisierung atmen. Eine Verschiebung des „Mindsets“ ist dabei unabdingbar. Das (Selbst-)Verständnis der Verwaltung als Dienstleister muss zwingend umgesetzt werden.

4. Verantwortungen festlegen!

Digitalisierung braucht klare Verantwortlichkeiten. Wie sich bereits in der Studie „Digitalisierungsstrategien für Kommunen“ (2018) gezeigt hat, wird auch im Rahmen der deutschlandweiten Untersuchung der strategischen Positionierung von Kommunen und ihrer Binnen- und Außen-Digitalisierung deutlich, dass Digitalisierung klare Verantwortlichkeiten benötigt. Einige der befragten Kommunen geben an, dass die Verantwortung im Fachbereich IT oder Organisation angesiedelt ist – doch Digitalisierung ist „Chefsache“. Gerade in Zeiten der Digitalisierung ist es von großer Bedeutung, die Verantwortung klar zu definieren und einen Treiber der Digitalisierung im eigenen Haus zu haben, der die Wettbewerbsfähigkeit der Kommune als Dienstleister im Auge behält. Mit den richtigen Akteuren in der Verantwortung entscheidet sich, ob die Kommune den Weg vom Getriebenen zum Treiber der Digitalisierung geht, verschiedene Hürden überwindet und inwiefern sie Digitalisierungsprozesse aktiv mitgestaltet.

5. Digitalisierung integrieren!

Digitalisierung greift in alle Lebensbereiche ein. Durch die Nutzung mobiler Technologien findet Digitalisierung fast in jeder Minute des Alltags von Bürgerinnen und Bürgern statt. Eine Zukunft ohne Digitalisierung ist kaum noch vorstellbar. Aus diesem Grund ist es wichtig, Digitalisierung nicht nur als E-Government zu betrachten, sondern die Ziele der Digitalisierung ganzheitlich zu betrachten. Ein Schwerpunkt kann hierbei beispielsweise auf der Daseinsvorsorge liegen. Digitalisierung muss aktiv von kommunalen Verwaltungen in die Dienstleistungen für Bürgerinnen und Bürger integriert werden. Sei es im Rahmen der Gesundheit, Bildung oder der Nahversorgung – Digitalisierung muss integriert bei der Entwicklung von Städten, Gemeinden und Kreisen mitgedacht und ganzheitlich betrachtet werden.

Quellenangaben

- Atkins, M. H. (1994). Information technology and information systems perspectives on business strategies. In: *Journal of Strategic Information Systems*, 3 (2), S. 123–135.
- Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., Venkatraman, N. V. (2013). Digital business strategy: toward a next generation of insights. In: *MIS Quarterly*, 37 (2), S. 471-482.
- Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur (BMVI) (2018). Aktuelle Breitbandverfügbarkeit in Deutschland (Stand Ende 2018) – Erhebung der atene KOM im Auftrag des BMVI.
- Chan, Y. E., Huff, S.L. (1992). Strategy: an information systems research perspective. In: *Journal of Strategic Information Systems*, 1 (4), S. 191–204.
- Chen, D. Q., Mocker, M., Preston, D. S., Teubner, A. (2010). Information Systems Strategy: Reconceptualization, Measurement, and Implications. In: *MIS Quarterly*, 34 (2), S. 233-259.
- Gottschalk, P. (1999). Strategic information systems planning: the IT strategy implementation matrix. In: *European Journal of Information Systems*, 8 (2), S. 107–118.
- Hornbostel, L, Nerger, M., Tillack, D., Wittpahl, V., Handschuh, A., Salden, J. (2019). Zukunftsradar Digitale Kommune – Ergebnisbericht zur Umfrage 2019. Institut für Innovation und Technik (iit), deutscher Städte- und Gemeindebund (DStGB) (Hrsg.), Berlin, ISBN: 978-3-89750-205-5.
- Institut für den öffentlichen Sektor (2019). Digitaler Wandel: Der Nutzer im Fokus. In: *Public Governance – Zeitschrift für öffentliches Management*, Institut für den öffentlichen Sektor e.V. (Hrsg.), Ausgabe Sommer 2019, Berlin, ISSN: 1866-4431.
- Mintzberg, Henry (1978). Patterns in Strategy Formation. In: *Management Science*, 24 (9), S. 934–948.
- Mithas, S., Tafti, A., Mitchell, W. (2013). How a Firm’s Competitive Environment and Digital Strategic Posture Influence Digital Business Strategy. In: *MIS Quarterly*, 37 (2), S. 511–536.
- Niehaves, B., Röding, K., Oschinsky, F. M., Klein, H. C., Weigel, A., Hoffmann, J. (2018). Digitalisierungsstrategien für Kommunen - Studie im Rahmen des Projekts "Digitale Modellkommunen" in Nordrhein-Westfalen. In: *Wissen+, Forschungskolleg Siegen* (Hrsg.), Ausgabe 02/2018, Siegen, ISBN: 978-3-9818314-2-9.
- Niehaves B., Röding K., Oschinsky F. M. (2019) Structural Features of Digital Strategies for Municipalities. In: Bergener K., Räckers M., Stein A. (Hrsg.) *The Art of Structuring*. Springer, Cham, S. 427-437. Online ISBN: 978-3-030-06234-7 <https://www.link.springer.com>
- Prognos AG, Behörden Spiegel (2019). Digitalisierung der Verwaltung: Ein Hürdenlauf – Sieben Gründe für Erfolg und Scheitern. In: *Trendreport “Digitaler Staat“*, Prognos AG & Behörden Spiegel (Hrsg.), Ausgabe 03/2019.
- Röding, K. (2019). Digital Strategies as a Guideline for Digital Transformation Processes in Municipalities – A Literature Review. In: *Proceedings the 9th International Conference on Advanced Collaborative Networks, Systems and Applications (COLLA 2019)*, Rome, Italy.
- Röding, K., Oschinsky, F. M., Klein, H. C., Weigel, A., Niehaves, B. (2019). Would you like to Participate? Stakeholder Involvement in the Development Process of Digital Strategies for Municipalities. In: *Proceedings the 9th International Conference on Advanced Collaborative Networks, Systems and Applications (COLLA 2019)*, Rome, Italy.

Stadt Wien (2012). Vision 2050, Roadmap for 2020 and beyond, Action Plan 2012-2015.

Stadt Wien (2015). Digitale Agenda Wien.

Stadt Wien (2018). Digitales Wien – Prozess der Entwicklung der Digitalen Agenda Wien.
<https://www.wien.gv.at/digitaleagenda/prozess.html>, Abgerufen am 30.09.2019.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Prozentualer Anteil der teilnehmenden Kommunen pro Bundesland im Verhältnis zu den befragten Kommunen pro Bundesland (n= 412).....	9
Abbildung 2: Prozentualer Anteil der Rückläufer pro Größenklasse im Verhältnis zur Grundgesamtheit der teilnehmenden Kommunen (n= 412)	10
Abbildung 3: Prozentualer Anteil der Rückläufer pro Kommunenart im Verhältnis zur Grundgesamtheit der teilnehmenden Kommunen (n= 412)	10
Abbildung 4: Rückläufer in den verschiedenen Größenklassen unterteilt in die Kommunenarten (n=412).....	11
Abbildung 5: Priorisierung der Handlungsfelder in Digitalisierungsstrategien (Frage: Auf welche Handlungsfelder bezieht sich Ihre Digitalisierungsstrategie? Bitte sortieren Sie die drei wichtigsten Handlungsfelder nach ihrem Stellenwert in Ihrer kommunalen Digitalisierungsstrategie in absteigender Reihenfolge und beginnen Sie mit dem wichtigsten.) (35 ≤ n ≤ 144).....	12
Abbildung 6: Priorisierung der Ziele in deutschen Digitalisierungsstrategien (Frage: Welches sind die drei zentralen Ziele, die Ihre Kommune mit ihrer Digitalisierungsstrategie verfolgt? Bitte sortieren Sie die drei zentralen Ziele nach ihrem Stellenwert in absteigender Reihenfolge und beginnen Sie mit dem wichtigsten.) (46 ≤ n ≤ 145)	13
Abbildung 7: Anlehnung der Digitalisierungsstrategien an vorhandene Strategien und Konzepte (Frage: An welche anderen Strategien und Konzepte knüpft die Digitalisierungsstrategie inhaltlich und strategisch direkt an?) (143 ≤ n ≤ 204)	14
Abbildung 8: Partizipative Entwicklung der Digitalisierungsstrategie (Frage: Wie entwickelt Ihre Kommune die Digitalisierungsstrategie respektive wie hat sie diese entwickelt?) (49 ≤ n ≤ 155)	15
Abbildung 9: Zusammenarbeit in Digitalisierungsfragen (Frage: Mit wem arbeitet Ihre Kommune in Digitalisierungsfragen besonders intensiv zusammen?) (n=143).....	15
Abbildung 10: Verantwortlichkeit für die Digitalisierung in der Verwaltung (Frage: Wer ist verantwortlich für die Digitalisierung in Ihrer Verwaltung (E-Government)?) (n=347).....	16
Abbildung 11: Verantwortlichkeit für die Digitalisierung in der örtlichen Gemeinschaft (Frage: Wer ist verantwortlich für die Digitalisierung in Ihrer Kommune und in Ihrer örtlichen Gemeinschaft?) (n=347).....	17
Abbildung 12: Einsatz von Basiskomponenten als Anteil der Kommunen (n=381)	18
Abbildung 13: Bekanntheit von FIM und Einschätzung der Nützlichkeit von FIM-Komponenten (52 ≤ n ≤ 88)	18
Abbildung 14: Fortbildungsangebote für kommunale Beschäftigte (299 ≤ n ≤ 330)	19
Abbildung 15: Datennutzung in den Kommunen (314 ≤ n ≤ 324).....	19
Abbildung 16: Nutzungsintensivität der systematischen Bestandsaufnahme der Datenbestände in der Verwaltung (Frage: Wie intensiv nutzen Sie in Ihrer Verwaltung nachfolgende Instrumente zum Umgang mit Daten? [systematische Bestandsaufnahme der Datenbestände in der Verwaltung]) (n=324)	20
Abbildung 17: Nutzungsintensivität der zentralen Bereitstellung der Daten z. B. in einem Data-Warehouse oder über eine Datendrehscheibe (Frage: Wie intensiv nutzen Sie in Ihrer Verwaltung nachfolgende Instrumente zum Umgang mit Daten? [zentrale Bereitstellung der Daten z. B. in einem Data-Warehouse oder über eine Datendrehscheibe]) (n=319)	20

Abbildung 18: Nutzungsintensivität der Bereitstellung von offenen Daten (Open Data) (Frage: Wie intensiv nutzen Sie in Ihrer Verwaltung nachfolgende Instrumente zum Umgang mit Daten? [Bereitstellung von offenen Daten (Open Data)]) (n=314).....	21
Abbildung 19: Datennutzung zur Optimierung von Prozessen (n=381).....	21
Abbildung 20: Selbsteinschätzung der stationären und mobilen Internetversorgung in den Kommunen ($331 \leq n \leq 332$).....	22
Abbildung 21: Beteiligung der Kommune am Aufbau und/oder Betrieb kommunaler Glasfasernetze (Frage: Beteiligt sich Ihre Kommune am Aufbau und/oder Betrieb kommunaler Glasfasernetze ...?) (n=332).....	22
Abbildung 22: Finanzielle, logistische oder anderweitige Unterstützung von Handlungsfeldern (Welche der folgenden Handlungsfelder werden von Ihrer Kommune finanziell, logistisch oder anderweitig unterstützt?) (n= 340)	23
Abbildung 23: Selbsteinschätzung von IT-Ausstattung und -Support in den Schulen (n = 319)	24
Abbildung 24: Maßnahmen zur Förderung der digitalen Partizipation (Welche der folgenden Maßnahmen zur Förderung der digitalen Partizipation werden von Ihrer Kommune angeboten?) (n= 340).....	24
Abbildung 25: Einbezug kommunaler Unternehmen bei der Förderung digitaler Partizipation (n=166)	25
Abbildung 26: Kostenlose institutionalisierte Angebote oder Bürgerinitiativen zur Vermittlung digitaler Kompetenzen (Gibt es in Ihrer Kommune institutionalisierte Angebote oder Bürgerinitiativen, die kostenlos digitale Kompetenzen vermitteln oder Bürgerinnen und Bürgern Möglichkeiten bieten, kostenlos mit digitalen Möglichkeiten zu experimentieren?) (n= 340)	25
Abbildung 27: Mit wem arbeiten gut aufgestellte deutsche Kommunen zusammen im Bereich Digitalisierungsstrategien? (n= 190)	36
Abbildung 28: Fokussierung auf Handlungsfelder gut aufgestellter Kommunen im Bereich Digitalisierungsstrategien ($84 \leq n \leq 105$)	37
Abbildung 29: Ziele gut aufgestellter Kommunen im Bereich Digitalisierungsstrategien ($100 \leq n \leq 103$)	37
Abbildung 30: Anlehnung der Strategie im Falle gut aufgestellter Kommunen im Bereich Digitalisierungsstrategien (n= 190)	38
Abbildung 31: Verantwortlichkeiten für die Digitalisierung der Verwaltung im Falle gut aufgestellter Kommunen im Bereich Digitalisierungsstrategien (n= 129)	38
Abbildung 32: Aufstellung der Kommunen im Bereich Qualität der eigenen Angebote und Dienstleistungen ($57 \leq n \leq 369$)	39
Abbildung 33: Aufstellung der Kommunen im Bereich Quantität der eigenen Angebote und Dienstleistungen ($57 \leq n \leq 374$)	39
Abbildung 34: Aufstellung der Kommunen im Bereich der Qualifizierung von Mitarbeitenden ($285 \leq n \leq 313$)	40
Abbildung 35: Aufstellung der Kommunen im Bereich digitale Formen der Zusammenarbeit mit der Zivilgesellschaft (n= 248)	40
Abbildung 36: Beteiligung der Kommunen am Aufbau und/oder Betrieb kommunaler Glasfasernetze ($209 \leq n \leq 321$).....	41

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Größenklassen der Städte und Gemeinden.....	9
Tabelle 2: Größenklassen der Kreise	9
Tabelle 3: Steckbrief der Top-Prioritäten der Städte und Gemeinden mit weniger als 10.000 Einwohnern (n = 51).....	26
Tabelle 4: Steckbrief der Top-Prioritäten der Städte und Gemeinden mit 10.000 bis 25.000 Einwohnern (n = 165).....	27
Tabelle 5: Steckbrief der Top-Prioritäten der Städte und Gemeinden mit 25.000 bis 50.000 Einwohnern (n=75).....	28
Tabelle 6: Steckbrief der Top-Prioritäten der Städte mit 50.000 bis 100.000 Einwohnern (n=39)	29
Tabelle 7: Steckbrief der Top-Prioritäten der Städte mit 100.000 bis 200.000 Einwohnern (n=15)	30
Tabelle 8: Steckbrief der Top-Prioritäten der Städte mit 200.000 bis 400.000 Einwohnern (n=11)	31
Tabelle 9: Steckbrief der Top-Prioritäten der Städte mit mehr als 400.000 Einwohnern (n=9)	32
Tabelle 10: Steckbrief der Top-Prioritäten der Kreise mit weniger als 150.000 Einwohnern (n=38)	33
Tabelle 11: Steckbrief der Top-Prioritäten der Kreise mit 150.000 bis 250.000 Einwohnern (n=26)	34
Tabelle 12: Steckbrief der Top-Prioritäten der Kreise mit weniger als 150.000 Einwohnern (n=28)	35

Die Autor:innen

Kristina Lemmer arbeitet als wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik und am Forschungskolleg „Zukunft menschlich gestalten“ der Universität Siegen. Nach ihrem Master in Controlling und Risikomanagement promovierte sie nun im Themenbereich Strategien der digitalen Transformation mit Spezialisierung auf die Nutzung von Informationstechnologien im privaten und beruflichen Kontext, sowie die Entwicklung von Digitalisierungsstrategien auf organisationaler Ebene. Kristina Lemmer ist Koordinatorin des Forschungsprojekts „Digitalisierungsstrategien für Kommunen“ im Auftrag des Ministeriums für Wirtschaft, Innovation, Digitalisierung und Energie des Landes Nordrhein-Westfalen.



Univ.-Prof. Dr. Dr. Björn Niehaves steht für das Thema Digitale Innovationen und ihre Bedeutung für die unternehmerische Wertschöpfung und Arbeitswelt von heute und morgen. Nach Zwischenstationen u. a. in Harvard (USA), an der Waseda University (Japan), London School of Economics (UK), und der Copenhagen Business School (DK) ist er heute Inhaber des Lehrstuhls für Wirtschaftsinformatik und Direktor des Forschungskollegs „Zukunft menschlich gestalten“ der Universität Siegen sowie Vorstand des Nationalen E-Government Kompetenzzentrums (NEGZ), Berlin. Seit 2018 ist Professor Niehaves Mitglied im Beirat



„Digitale Wirtschaft NRW“. Neben seiner Forschungstätigkeit ist Professor Niehaves als gefragter Vortragsredner und Berater für Unternehmen, öffentliche Verwaltungen und internationale Organisationen tätig. Zahlreiche seiner über 250 Publikationen wurden mit Forschungs- und Innovationspreisen ausgezeichnet.