



# Zukunftsradar Digitale Kommune

## Ergebnisbericht zur Umfrage 2022

Lorenz Hornbostel, Désirée Tillack, Michael Nerger, Volker Wittpahl,  
Alexander Handschuh, Janina Salden

## **Impressum**

### **Herausgeber**

Prof. Dr. Volker Wittpahl  
Institut für Innovation und Technik (iit)  
in der VDI/VDE Innovation + Technik GmbH  
Steinplatz 1  
10623 Berlin  
Tel.: +49 30 310078-5507  
Fax: +49 30 310078-104  
E-Mail: [info@iit-berlin.de](mailto:info@iit-berlin.de)  
[www.iit-berlin.de](http://www.iit-berlin.de)

Deutscher Städte- und  
Gemeindebund (DStGB)  
Marienstrasse 6  
12207 Berlin  
Tel.: +49 30 773 07 0  
Fax: +49 30-773 07 200  
E-Mail: [dstgb@dstgb.de](mailto:dstgb@dstgb.de)  
[www.dstgb.de](http://www.dstgb.de)

### **Autor:innen**

Lorenz Hornbostel (iit)  
Désirée Tillack (iit)  
Michael Nerger (iit)  
Volker Wittpahl (iit)  
Alexander Handschuh (DStGB)  
Janina Salden (DStGB)

### **Bildnachweis**

Getty Images/cinoby (Titelbild)

### **Layout**

A.-S. Piehl, VDI/VDE Innovation + Technik GmbH

Berlin, Juni 2022

# Inhalt

<b>Executive Summary .....</b>	<b>5</b>
<b>Digitaler Nachholbedarf in Kommunen wird trotz deutlicher Fortschritte nicht kleiner .....</b>	<b>6</b>
<b>Corona-Pandemie: Ein Lackmustest für die kommunale Digitalisierung.....</b>	<b>7</b>
<b>1 Umfragedesign .....</b>	<b>8</b>
<b>2 Ergebnisse des „Zukunftsradar Digitale Kommune“ .....</b>	<b>11</b>
Status der Digitalisierung in den Kommunen .....	11
Nutzen der Digitalisierung in den Kommunen.....	21
Handlungsbedarf bei der Digitalisierung in den Kommunen.....	25
Umsetzung der Digitalisierung in den Kommunen .....	29
Auswirkungen der Corona-Pandemie auf die Digitalisierung in den Kommunen .....	37
<b>3 Auswertung der Freitextantworten .....</b>	<b>41</b>
<b>4 Fazit und Ausblick.....</b>	<b>46</b>
<b>Autor:innen .....</b>	<b>48</b>



## Executive Summary

### **47 Prozent der Kommunen fühlen sich nicht ausreichend auf die Herausforderungen der Digitalisierung vorbereitet.**

Lediglich 54 Prozent aller Kommunen fühlen sich gut auf die Herausforderungen der Digitalisierung vorbereitet. Die andere Hälfte (47 Prozent) fühlt sich noch nicht ausreichend vorbereitet, um die Digitalisierung in den kommenden Jahren voranzutreiben (siehe Abbildung 6, S. 14). Dennoch haben 49 Prozent aller befragten Kommunen nach wie vor noch keine Digitalisierungsstrategie erarbeitet (Abbildung 27, S. 31).

### **Sechs von zehn Kommunen haben im vergangenen Jahr Fortschritte bei der Digitalisierung gemacht.**

60 Prozent der befragten Kommunen geben an, dass sich der Digitalisierungsstatus über das vergangene Jahr verbessert hat (Abbildung 14, S. 20). Dennoch schätzt nur jede fünfte Kommune (21 Prozent) den eigenen Stand der Digitalisierung derzeit als gut oder sehr gut ein; 27 Prozent bewerten die eigene Situation sogar schlecht bis sehr schlecht (Abbildung 3, S. 11).

### **Kommunen sehen beim Thema Personalausstattung große Herausforderungen – und einen besonders großen Handlungsbedarf.**

Die größte Hürde bei der Digitalisierung ist aus Sicht der Kommunen die schlechte Personalausstattung: So schätzen 42 Prozent der befragten Kommunen die derzeitige Situation als schlecht oder sogar sehr schlecht ein (Abbildung 9, S. 16); rund die Hälfte der befragten Kommunen (51 Prozent) sieht demnach auch bei der Personalausstattung einen akuten Handlungsbedarf (Abbildung 20, S. 25).

### **Acht von zehn Kommunen gehen von einem hohen bis sehr hohen Finanzierungsbedarf für die Digitalisierung aus.**

59 Prozent aller befragten Kommunen schätzen den Finanzierungsbedarf der Digitalisierung hoch, 21 Prozent sogar sehr hoch ein. Nur 5 Prozent der Kommunen gehen von einem niedrigen bis sehr niedrigen Finanzierungsbedarf aus (Abbildung 34, S. 36).

### **Vernetzung und zusätzliche Finanzmittel sind aus Sicht der Kommunen die sinnvollsten Instrumente, um die Digitalisierung voranzutreiben.**

77 Prozent der Kommunen halten eine stärkere Vernetzung mit anderen Kommunen für sinnvoll, um die Digitalisierung effektiv voranzutreiben. Darüber hinaus schätzen die Kommunen zusätzliche Finanzmittel (67 Prozent) sowie Qualifizierungs- und Weiterbildungsmaßnahmen (66 Prozent) als sinnvolle Instrumentarien ein, um die Digitalisierung der eigenen Kommune zu unterstützen (Abbildung 25, S. 29).

### **Knapp neun von zehn Kommunen schätzen den Nutzen der Digitalisierung hoch oder sogar sehr hoch ein.**

Der Nutzen der Digitalisierung wird von 89 Prozent aller befragten Kommunen als hoch oder sogar sehr hoch eingeschätzt (Abbildung 15, S. 21). Dabei wird der Nutzen für die Verwaltung und den Bildungssektor mit Abstand am höchsten eingeschätzt (Abbildung 16, S. 22).

### **Kommunale Digitalisierung hat während der Pandemie einen Schub bekommen.**

In acht von zehn Kommunen (80 Prozent) hatte die Pandemie spürbare Auswirkungen auf die Arbeitsweisen (Abbildung 35, S. 37) und in 87 Prozent aller befragten Kommunen war das Arbeiten im Home-Office möglich (Abbildung 36, S. 38). 51 Prozent der befragten Kommunen haben im Zuge der Corona-Pandemie sogar zusätzliche Finanzmittel für Digitalisierungsmaßnahmen eingesetzt (Abbildung 39, S. 39).

### **Veränderungsbereitschaft und Akzeptanz gegenüber digitalen Lösungen sind während der Pandemie deutlich gestiegen.**

Drei Viertel der befragten Kommunen bestätigen in der Umfrage, dass die Veränderungsbereitschaft und Akzeptanz gegenüber digitalen Lösungen in der Verwaltung im Zuge der Pandemie spürbar gestiegen sind (Abbildung 36, S. 38).

## Digitaler Nachholbedarf in Kommunen wird trotz deutlicher Fortschritte nicht kleiner

Der dritte Zukunftsradar „Digitale Kommune“ macht deutlich: Städte und Gemeinden in Deutschland haben Fortschritte bei der Digitalisierung gemacht. Die Geschwindigkeit der Transformation nimmt zu, die Veränderungs- und Umsetzungsbereitschaft ist nochmal gestiegen und die Motivation, Standort- und Lebensqualität zu verbessern ist hoch. Die kommunale Ebene wirkt nachhaltig an der digitalen Transformation Deutschlands mit, sie ist die staatliche Ebene, auf der Modernisierung stattfindet. Insofern bietet der Zukunftsradar, den der Deutsche Städte- und Gemeindebund nun schon zum dritten Mal gemeinsam mit dem Institut für Innovation und Technik (iit) in der VDI/VDE Innovation + Technik GmbH veröffentlicht, Anlass zur Zuversicht.

Die Fortschritte auf kommunaler Ebene können jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, dass die Bedarfe und Anforderungen sowohl der Bevölkerung als auch von technischer Seite teilweise deutlich schneller steigen, als die Kommunen Schritt halten können. Zwar hat die Corona-Pandemie den Nutzen von digitalen Lösungen in den Fokus gerückt und die Akzeptanz gesteigert. Aber die Lücke zwischen den Erwartungen und zum Teil als selbstverständlich wahrgenommenen Lösungen und den Umsetzungsmöglichkeiten wird nicht kleiner, sondern größer. Das Fazit aus dem Zukunftsradar muss also trotz der vielen positiven Ergebnisse der letzten Jahre lauten: Mit den vorhandenen Instrumenten werden die Städte und Gemeinden mit der Transformationsgeschwindigkeit trotz aller Fortschritte kaum Schritt halten können. Dies macht deutlich, dass wir der Digitalisierung in Städten und Gemeinden noch mehr Aufmerksamkeit widmen müssen.

Es liegt auf der Hand, dass viele der befragten Kommunalvertreter nach wie vor die auskömmliche Finanzierung der Digitalisierung als wichtige Wegmarke hin zu Smart Cities und Smart Regions sehen. 67 Prozent der befragten Kommunen halten zusätzliche Finanzmittel für ein sinnvolles Instrument, um die Digitalisierung voranzutreiben. Die kommunale Forderung an Bund und Länder ist klar und deutlich formuliert. Damit ist es aber nicht getan. Es wird außerdem sehr deutlich, dass vor allem fehlendes Fachpersonal auf kommunaler Ebene den digitalen Fortschritt derzeit ausbremst. 42 Prozent der Befragten bewerten die Personalausstattung der eigenen Kommune als „schlecht“ oder sogar „sehr schlecht“.

Es muss in Zukunft besser gelingen, den Wissens- und Know-how-Transfer zwischen den Kommunen zu gewährleisten. Zugleich sollten neue Formen des Austauschs und des Netzwerkens untereinander – innerhalb und außerhalb der Kommunalverwaltungen – gestärkt werden. Die Herausforderungen auf kommunaler Ebene sind nicht überall identisch, aber ähnlich. Digitalisierung bietet wie kaum ein anderes Themenfeld die Chance, ortsübergreifend zu kooperieren und Lösungen gemeinsam zu entwickeln. Erfreulich ist, dass die Digitalisierung zunehmend weniger als ein technisches, sondern vielmehr als ein strategisches Thema wahrgenommen wird. Digitalisierung ist kein Selbstzweck, sondern das Werkzeug, um die Lebens- und Standortqualität vor Ort zu verbessern.

Die Ergebnisse der Befragung der Kommunen in Deutschland im Rahmen des ersten und zweiten Zukunftsradars haben entscheidend dazu beigetragen, die Herausforderungen in den Städten und Gemeinden zu erkennen und besser zu verstehen. Sie haben auch die kommunalen Spitzenverbände dabei unterstützt, gegenüber Bund und Ländern die Situation vor Ort zu kommunizieren und auf bestehende Versäumnisse hinzuweisen. Positiv ist festzustellen, dass Bund und Länder begonnen haben, Förderprogramme und Unterstützungsangebote für den Bereich der digitalen Transformation auf den Weg zu bringen. Klar ist aber auch, dass dies bei weitem noch nicht ausreicht. Der Erfolg der Digitalisierung in Deutschland insgesamt hängt entscheidend von der Umsetzung in den Städten und Gemeinden ab.

Wir freuen uns, dass das Interesse an unserem gemeinsamen Zukunftsradar während der vergangenen Jahre kontinuierlich gestiegen ist, was sich auch an der sehr großen Zahl teilnehmender Kommunen zeigt. Gleichzeitig sind wir überzeugt davon, den Leserinnen und Lesern dieser dritten Ausgabe des Zukunftsradars nicht nur Information und Bestandsaufnahme, sondern auch Anregungen und Motivation für die weitere Arbeit vor Ort zu liefern.

Dr. Gerd Landsberg  
Hauptgeschäftsführer  
Deutscher Städte- und Gemeindebund (DStGB)

Berlin, Juni 2022

## Corona-Pandemie: Ein Lackmustest für die kommunale Digitalisierung

Ein Gesundheitswesen, das an seine Grenzen stößt, gestörte Lieferketten und stillgelegte Produktionsbänder, sowie massive Einschränkungen im Bildungswesen: Kaum ein Ereignis hat das gesellschaftliche Leben in den vergangenen Jahrzehnten so radikal auf die Probe gestellt wie die Corona-Pandemie. Auch die mehr als 10.000 Städte und Gemeinden hat die Corona-Pandemie vor große Herausforderungen gestellt und dabei den Nachholbedarf beim Thema Digitalisierung schonungslos offengelegt. Aus diesem Grund haben die Autor:innen entschieden, den Fragebogen zum Zukunftsradar erstmals um ein zusätzliches Kapitel zu ergänzen – und die Auswirkungen und Effekte der Corona-Pandemie auf die Digitalisierungsaktivitäten der Kommunen näher in den Fokus zu nehmen.

Mit 931 Teilnehmer:innen hat sich die Zahl der an der Umfrage Beteiligten gegenüber dem ersten Zukunftsradar aus Jahr 2018 mehr als verdoppelt. Doch trotz der vorangeschrittenen Zeit, mehr Teilnehmer:innen und der Erfahrungen aus der Pandemie haben sich die Hauptaussagen kaum verändert: Noch immer haben 80 Prozent aller befragten Kommunen keine fertige Digitalisierungsstrategie in der Schublade. Und obwohl 60 Prozent der Kommunen angeben, dass sich der Stand der Digitalisierung gegenüber dem Vorjahr verbessert hat, schätzt nur jede fünfte Kommune den Stand der eigenen Digitalisierung mit gut oder besser ein. Hinzu kommt, dass Personalausstattung, fachliche Expertise und Finanzmittel auch in der dritten Ausgabe des Zukunftsradars ein Dauerthema mit einem großen Nachholbedarf bleiben. Die Ergebnisse des Zukunftsradars zeigen also einmal mehr, wie wertvoll ein regelmäßiges Monitoring für die Bewertung des Status quo, aber auch für nachhaltige Digitalisierung in den Kommunen selbst ist.

Die aktuellen Ergebnisse des Zukunftsradars zeigen aber auch, dass die Corona-Pandemie der kommunalen Digitalisierung einen spürbaren Schub gegeben hat: Drei von vier Kommunen geben an, dass die Veränderungsbereitschaft und Akzeptanz von digitalen Anwendungen während der Pandemie gestiegen sind – was wohl nicht zuletzt auf die sehr breiten Erfahrungen rund um das Arbeiten im Home-Office zurückgeführt werden kann. Zudem bestätigt jede zweite Kommune, dass die finanziellen Mittel für die Digitalisierung während der Corona-Pandemie aufgestockt wurden.

War also das Glas der kommunalen Digitalisierung in den vergangenen Jahren gefühlt halb leer, so ist es nach zwei Jahren Pandemie gefühlt halb voll.

Aber wie könnten wirkungsvolle Strategien aussehen, mit denen digitale Abläufe in den Kommunen auch flächendeckend etabliert werden können? Wie können Lösungen und Ansätze aussehen, mit denen die Situation in den Kommunen verbessert werden kann? Und wie stellt sich die Digitalisierung derzeit für die kommunalen Entscheider:innen vor Ort dar?

Einblicke und Anregungen hierzu geben die befragten Kommunen selbst, von denen mehr als 80 ihre Erfahrungen mit zum Teil sehr ausführlichen Kommentaren im Rahmen der Umfrage mitgeteilt haben. Eine Zusammenfassung dieser Erfahrungen, Vorschläge und Forderungen ist in einem eigenen Kapitel der Studie aufbereitet worden und mag im allgemeinen Diskurs einen konstruktiven Beitrag liefern.

Wir wünschen den Leser:innen eine spannende Lektüre und wichtige Anknüpfungspunkte für die erfolgreiche Gestaltung der Digitalisierung in den Kommunen.

Prof Dr. Volker Wittpahl  
Geschäftsführender Direktor  
Institut für Innovation und Technik (iit)

Berlin, Juni 2022

# 1 Umfragedesign

Die gemeinsame Umfrage des Instituts für Innovation und Technik (iit) und des Deutschen Städte- und Gemeindebunds (DStGB) wurde im Rahmen einer Online-Befragung in der Zeit vom 9. Dezember 2021 bis zum 31. Januar 2022 durchgeführt. Als Erhebungsmethode für die Umfrage wurde ein Online-Fragebogen genutzt. Zur Teilnahme aufgerufen waren alle deutschen Städte und Gemeinden. Angesprochen wurden Personen mit Leitungsfunktionen in den Kommunen wie Bürgermeister:innen, Dezernent:innen, Beigeordnete, Fachbereichsleiter:innen und Amtsleiter:innen aus der Kommunalverwaltung.

Die Ergebnisse der Umfrage haben keinen repräsentativen Charakter; sie sind vielmehr ein stichprobenartiges Meinungsbarometer zum aktuellen Stand der Digitalisierung in den Kommunen. Während sich für einige Bundesländer durchaus repräsentative Aussagen zu unterschiedlichen Aspekten der Digitalisierung aus den Umfrageergebnissen ableiten lassen, fehlt für andere Bundesländer eine ausreichende Anzahl an teilnehmenden Kommunen, um belastbare Aussagen treffen zu können. Für zwei Bun-

desländer liegen überhaupt keine Datensätze vor. Aus diesem Grund werden Bundesländer, sofern eine ausreichende Anzahl an ausgefüllten Fragebögen vorliegt, lediglich stichprobenartig miteinander verglichen; auf eine vertiefte Analyse und Bewertung wird im Rahmen dieser Umfrage verzichtet.

Neben einer standardisierten Abfrage zu bestimmten Themen hatten die befragten Kommunen darüber hinaus die Möglichkeit, in einem Freitextfeld zusätzliche Einschätzungen und Rückmeldungen zum Stand der Digitalisierung, zum möglichen Nutzen sowie zu den Herausforderungen und Handlungsbedarfen zu hinterlegen. Besonders markante Freitext-Antworten wurden zum Zweck der Veranschaulichung in einem Extrakapitel sowie an thematisch passenden Stellen im Ergebnisbericht anonymisiert aufgeführt.<sup>1</sup>

Die Befragung zum Zukunftsradar wird in regelmäßigen Abständen unter allen Kommunen in Deutschland durchgeführt. Anders als bei einer wissenschaftlichen Längsschnittstudie variiert aller-

## Teilnahme der Kommunen an der Umfrage nach Bundesländern

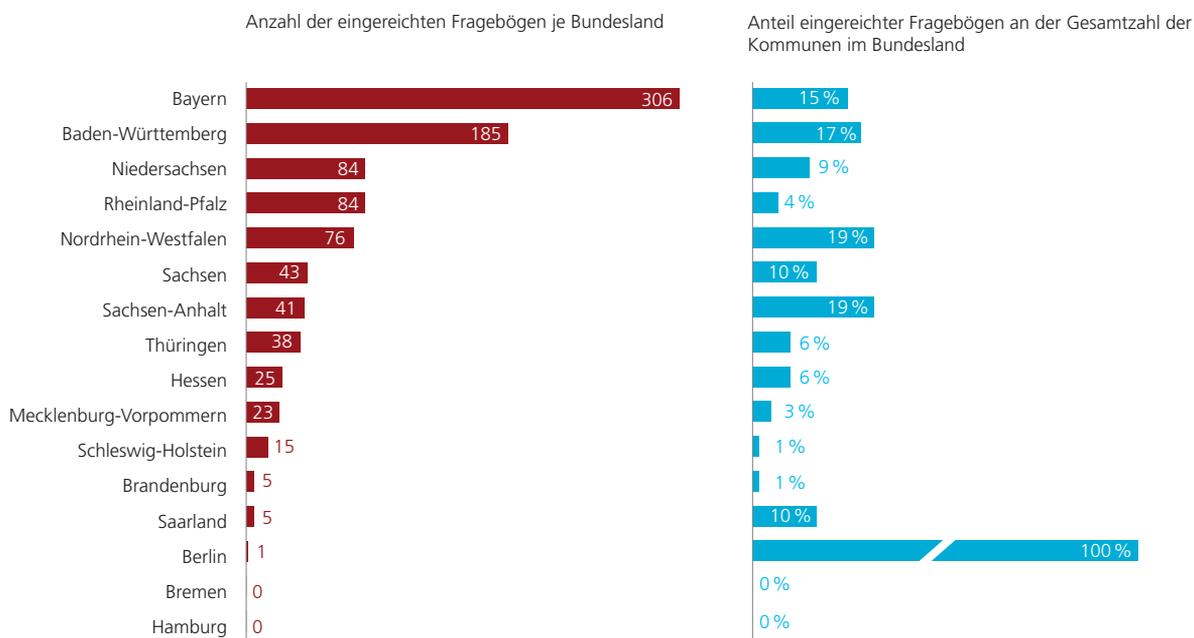


Abbildung 1: Teilnahme der Kommunen an der Umfrage nach Bundesländern

<sup>1</sup> Die Freitext-Antworten sind i. d. R. unverändert übernommen worden, lediglich orthografische Fehler wurden korrigiert. Es wurden insgesamt 80 Freitext-Antworten eingereicht.

dings der Kreis der teilnehmenden Kommunen von Umfrage zu Umfrage. Dadurch erlauben die Daten zwar grobe Rückschlüsse auf allgemeine Entwicklungen und Trends in den deutschen Kommunen; ein belastbarer Vergleich – im Sinne einer direkten Gegenüberstellung von neu erhobenen Daten und Daten aus den Vorjahren<sup>2</sup> zu einem bestimmten Bundesland – ist aus methodischen Gründen<sup>3</sup> jedoch nicht möglich.

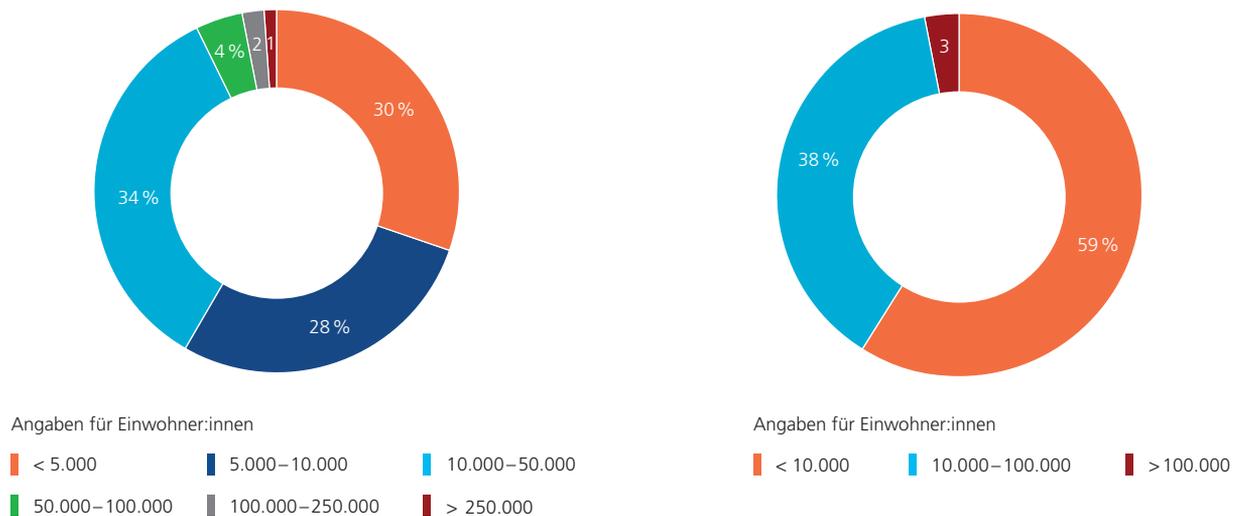
### Datensätze und Teilnahmestruktur

Die Gesamtzahl der Datensätze, bei denen der Fragebogen von den teilnehmenden Kommunen vollständig ausgefüllt wurde, betrug 931. Den höchsten Anteil an teilgenommenen Kommunen pro Bundesland verzeichnen Nordrhein-Westfalen mit

19 Prozent (entspricht 76 von 396 Kommunen) und Sachsen-Anhalt mit ebenfalls 19 Prozent (41 von 218 Kommunen). Eine etwas geringere Beteiligung verzeichnen die Kommunen aus Baden-Württemberg mit 17 Prozent (185 von insgesamt 1.101 Kommunen) sowie die Städte und Gemeinden aus Bayern mit einem Anteil von 15 Prozent (306 von insgesamt 2.056). Keine Zahlen liegen vor aus den Stadtstaaten Bremen und Hamburg. Für Berlin wurde eine Teilnahme registriert (siehe Abbildung 1).

### Anteil eingereichter Fragebögen nach Gemeindegrößenklassen

(in Prozent\*)



\*Durch das Entfallen der Nachkommastellen können in den Summen der Prozentangaben Abweichungen von +/- 1 % entstehen.

Abbildung 2: Übersicht zur Teilnahme der Kommunen nach Gemeindegrößenklasse

- Vgl. Hornbostel, Lorenz; Nerger, Michael; Wittpahl, Volker; Handschuh, Alexander; Salden, Janina (2018): Zukunftsradar Digitale Kommune. Ergebnisbericht zur Umfrage 2018. Hrsg. vom Institut für Innovation und Technik (iit), Deutscher Städte- und Gemeindebund (DStGB), Berlin. Online unter: [www.iit-berlin.de/wp-content/uploads/2020/10/Zukunftsradar-Digitale\\_Kommune-2018.pdf](http://www.iit-berlin.de/wp-content/uploads/2020/10/Zukunftsradar-Digitale_Kommune-2018.pdf), zuletzt geprüft am 03.05.2022 sowie Hornbostel, Lorenz; Nerger, Michael; Tillack, Désirée; Wittpahl, Volker; Handschuh, Alexander; Salden, Janina (2019): Zukunftsradar Digitale Kommune. Ergebnisbericht zur Umfrage 2019. Hrsg. vom Institut für Innovation und Technik (iit), Deutscher Städte- und Gemeindebund (DStGB), Berlin. Online unter: [www.iit-berlin.de/wp-content/uploads/2021/08/Zukunftsradar-Digitale-Kommune-2019.pdf](http://www.iit-berlin.de/wp-content/uploads/2021/08/Zukunftsradar-Digitale-Kommune-2019.pdf), zuletzt geprüft am 03.05.2022.
- Rund 91 Prozent aller Kommunen, die sich an der Befragung im Jahr 2021/2022 beteiligt haben, geben an, zum ersten Mal an der Umfrage zum Zukunftsradar teilgenommen zu haben.

### Teilnahmestruktur der Kommune nach Gemeindegrößenklasse

Eine besonders hohe Teilnahmeanzahl konnte die Umfrage bei Kommunen mit einer Größe von 10.000 bis 50.000 Einwohner:innen (34 Prozent bzw. 321 Kommunen) erzielen, dicht gefolgt von den Kommunen mit einer Größe von < 5.000 Einwohner:innen (30 Prozent). Bei den Kommunen mit einer Größe von 100.000 bis 250.000 Einwohner:innen lag die Teilnahme bei 2 Prozent, bei mehr als 250.000 Einwohner:innen nur bei 1 Prozent – was einer Anzahl von 6 entspricht (siehe Abbildung 2).

Die Beteiligung der Kommunen bezogen auf die Grundgesamtheit der jeweiligen Gemeindegrößenklassen kann wie folgt aufgeschlüsselt werden<sup>4</sup>: In der Gemeindegrößenklasse < 10.000 Einwohner:innen haben rund 6 Prozent (n=545)<sup>5</sup>, in der Klasse 10.000 bis 100.000 Einwohner:innen rund 23 Prozent (n=354)<sup>6</sup> und in der Klasse > 100.000 Einwohner:innen 31 Prozent (n=25)<sup>7</sup> aller Kommunen dieser Gemeindegrößenklasse teilgenommen. Demnach können insbesondere jene inhaltliche Aussagen als repräsentativ und belastbar angesehen werden, die sich auf die Gemeindegrößenklassen 10.000 bis 100.000 Einwohner:innen bzw. > 100.000 Einwohner:innen beziehen.<sup>8</sup>

4 Die Anzahl der Gemeinden nach Gemeindegrößenklassen basiert auf den aktuellen Daten des Statistischen Bundesamtes (Stand 31.12.2020). Die Daten sind online einsehbar unter: [www.destatis.de/DE/Themen/Laender-Regionen/Regionales/Gemeindeverzeichnis/Administrativ/08-gemeinden-einwohner-groessen.html](http://www.destatis.de/DE/Themen/Laender-Regionen/Regionales/Gemeindeverzeichnis/Administrativ/08-gemeinden-einwohner-groessen.html) (zuletzt aufgerufen am 12.04.2022). Im Zukunftsradar werden folgende Größenkategorien verwendet: „sehr kleine Kommunen“ (< 10.000 Einwohner:innen, kleine und mittlere Kommunen“ (10.000 – 100.000 Einwohner:innen); „große und sehr große Kommunen“ (> 100.000 Einwohner:innen).

5 Die Grundgesamtheit der Gemeindegrößenklasse < 10.000 Einwohner:innen lag im Jahr 2020 bei 9.196 Kommunen.

6 Die Grundgesamtheit der Gemeindegrößenklasse 10.000 bis 100.000 Einwohner:innen lag im Jahr 2020 bei 1.520 Kommunen.

7 Die Grundgesamtheit der Gemeindegrößenklasse > 100.000 Einwohner:innen lag im Jahr 2020 bei 80 Kommunen.

8 Von den insgesamt 931 Kommunen, die an der Umfrage teilgenommen haben, fehlten in sieben Fällen Angaben zur Gemeindegrößenklasse der eigenen Kommune.

## 2 Ergebnisse des „Zukunftsradar Digitale Kommune“

Für den Zukunftsradar werden Fragen zum aktuellen Grad der Digitalisierung in der Kommunalverwaltung, zum Breitbandausbau sowie zum aktuellen Stand der Digitalisierung in den verschiedenen kommunalen Lebensbereichen gestellt. Darüber hinaus sind Fragen zu möglichen Handlungsbedarfen und zum Nutzen der Digitalisierung enthalten – denn nicht in jedem Fall ist ein Mehr an Digitalisierung wirklich sinnvoll. Um die richtigen Weichen für die Zukunft stellen zu können, ist schließlich auch die Wahl der Instrumente von zentraler Bedeutung. In der Erhebung wird daher ein besonderer Fokus auf unterstützende Aktivitäten – wie eine Vernetzung mit anderen Kommunen oder externe Beratungsdienstleistungen – und mögliche Umsetzungs- bzw. Digitalisierungsstrategien gelegt.

Aus aktuellem Anlass, und im Unterschied zu den Vorjahren, wurde der Fragebogen zum Zukunftsradar um ein zusätzliches Kapitel zu den Auswirkungen der Corona-Pandemie auf die Digitalisierungsaktivitäten der Kommunen ergänzt. Im Fokus stehen dabei u. a. die Rolle von digitalen Technologien zur Aufrechterhaltung der Amtsgeschäfte, die Aufstockung der Finanzmittel und die Auswirkungen auf die Arbeitsweise in den Kommunen.

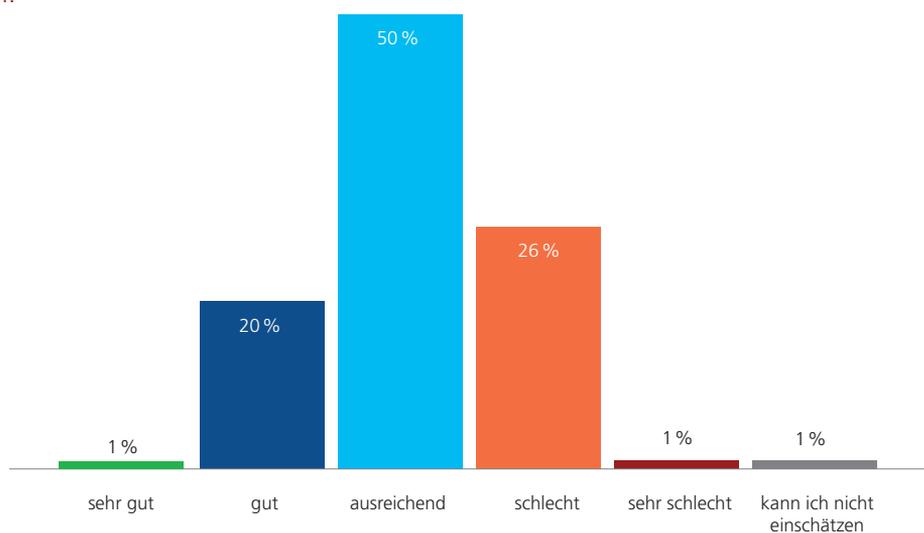
Die Ergebnisse werden in der Regel nach Bundesländern und Gemeindegrößenklassen aufgeschlüsselt, da davon auszugehen ist, dass der aktuelle Status und die Herausforderungen bei der Digitalisierung von Bundesland zu Bundesland sowie je nach Größe der Kommune bzw. Gemeinde variieren können. In den Fällen ohne zusätzlichen Erkenntnisgewinn wird auf eine Aufschlüsselung verzichtet. Darüber hinaus werden mehrfach in Kreuzauswertungen die Ergebnisse unterschiedlicher Fragen miteinander verknüpft, um mögliche Zusammenhänge zu erfassen.

### Status der Digitalisierung in den Kommunen

Der erste Teil des Ergebnisberichts gibt einen Einblick zum aktuellen Stand der Digitalisierung in den Kommunen. Zu diesem Zweck hat die Erhebung Einschätzungen zu den technischen, personellen und finanziellen Voraussetzungen in der Kommune sowie zum aktuellen Stand der Digitalisierung in neun verschiedenen Bereichen abgefragt. Darüber hinaus wurden die Befragten um eine Selbsteinschätzung gebeten, ob sich die Kommunen auf die Digitalisierung gut vorbereitet fühlen.

Frage: Wie schätzen Sie den aktuellen Stand der Digitalisierung in Ihrer Kommune insgesamt ein?

Einschätzung der Kommunen zum aktuellen Stand der Digitalisierung insgesamt (Gesamtauswertung in Prozent\*)

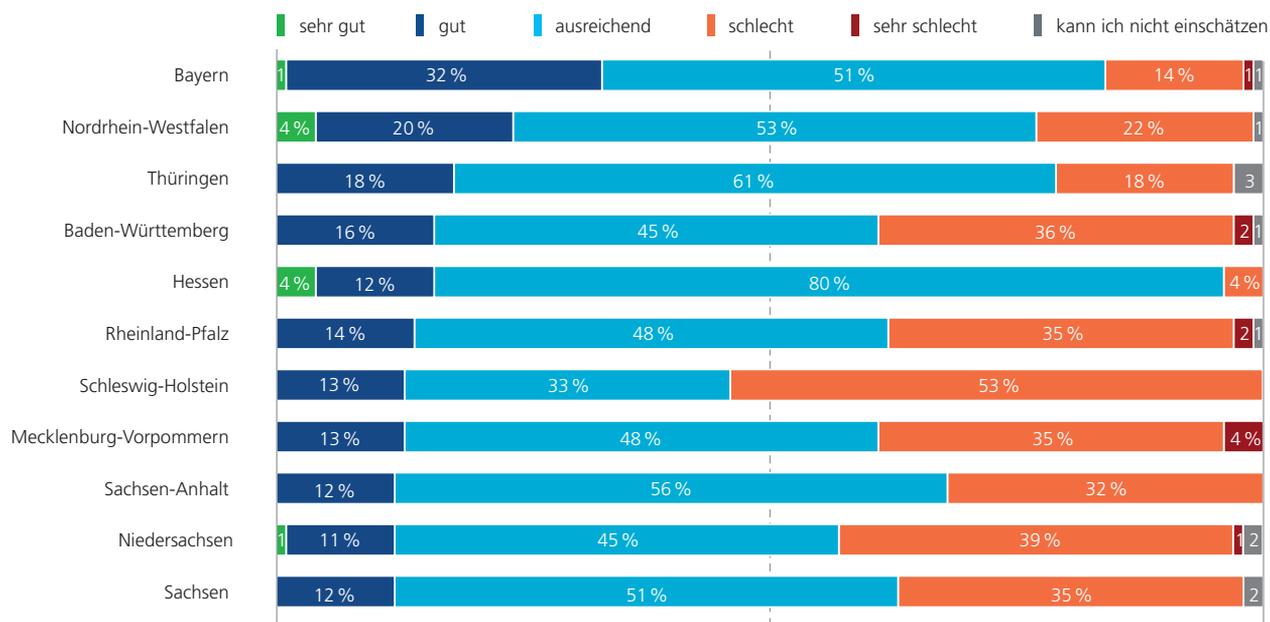


\*Durch das Entfallen der Nachkommastellen können in den Summen der Prozentangaben Abweichungen von +/- 1 % entstehen.

Abbildung 3: Einschätzung der Kommunen zum aktuellen Stand der Digitalisierung insgesamt (Gesamtauswertung)

Frage: Wie schätzen Sie den aktuellen Stand der Digitalisierung in Ihrer Kommune insgesamt ein?

### Einschätzung der Kommunen zum aktuellen Stand der Digitalisierung insgesamt (nach Bundesländern\* in Prozent\*\*)



\*nur Bundesländer mit n > 15 Beteiligungen

\*\*Durch das Entfallen der Nachkommastellen können in den Summen der Prozentangaben Abweichungen von +/- 1 % entstehen.

Abbildung 4: Einschätzung der Kommunen zum aktuellen Stand der Digitalisierung insgesamt (nach Bundesländern)

#### Fragen-Set zum Status

- Wie schätzen Sie den aktuellen Stand der Digitalisierung in Ihrer Kommune insgesamt ein?
- Ist Ihre Kommune gut vorbereitet, um die Digitalisierung in den kommenden Jahren voranzutreiben?
- Wie schätzen Sie den aktuellen Status in Ihrer Kommune zu den einzelnen Themen der Digitalisierung ein?
- Wie schätzen Sie den Stand der Digitalisierung für die neun Bereiche in Ihrer Kommune ein?

#### Einschätzung der Kommunen zum aktuellen Stand der Digitalisierung insgesamt

Ein Fünftel der befragten Kommunen schätzen den Stand in ihrer Kommune als „gut“ ein, lediglich 9 Kommunen (1 Prozent) bewertet den aktuellen Stand als „sehr gut“. 27 Prozent der Kommunen bewerten den Stand sogar als „schlecht“ bis „sehr

schlecht“. Jede zweite Kommune (50 Prozent) schätzt den Stand der Digitalisierung in der eigenen Kommune immerhin als „ausreichend“ ein. Der Anteil der Befragten, der den Stand der Digitalisierung in der eigenen Kommune hingegen überhaupt nicht einschätzen kann, liegt bei 1 Prozent (siehe Abbildung 3).

Da die Kommunen ihren aktuellen Digitalisierungsstand insgesamt betrachtet als ausreichend bewerten, lässt sich ableiten, dass die Kommunen zwar einen gewissen Handlungsbedarf ausmachen, die Situation aber grundsätzlich nicht dramatisch einschätzen.

Im direkten Vergleich zu den Vorjahren lässt sich – vorbehaltlich einer gewissen methodischen Unschärfe<sup>9</sup> – ein positiver Trend rund um die Digitalisierung in den Kommunen erkennen: So ist der Anteil derjenigen Kommunen, die ihren eigenen Status mit

<sup>9</sup> Anders als bei einer wissenschaftlichen Längsschnittstudie variiert der Kreis der teilnehmenden Kommunen von Umfrage zu Umfrage. Dadurch erlauben die Daten zwar grobe Rückschlüsse auf allgemeine Entwicklungen und Trends in den deutschen Kommunen; ein belastbarer Vergleich – im Sinne einer direkten Gegenüberstellung von neu erhobenen Daten und Daten aus den Vorjahren – ist aus methodischen Gründen nur bedingt aussagekräftig (siehe hierzu auch die Erläuterung in Kapitel 1 „Umfragedesign“).

„gut“ bis „sehr gut“ bewerten, von 10 Prozent im Jahr 2018<sup>10</sup> und 18 Prozent im Jahr 2019<sup>11</sup> auf 21 Prozent (aktuelle Befragung) angestiegen. Gleichzeitig ist der Anteil derjenigen Kommunen, die ihre Situation als „schlecht“ bis „sehr schlecht“ einschätzen, stetig gesunken: So lag der Wert 2018 bei 34 Prozent, im Jahr 2019 bei 32 Prozent und liegt aktuell nur noch bei 27 Prozent.

Die Auswertung zum aktuellen Stand der Digitalisierung nach Bundesländern bestätigt ebenfalls die Aussage, dass die meisten Kommunen ihren Status als ausreichend definieren. Im direkten Vergleich weisen die einzelnen Bundesländer allerdings gewisse Unterschiede im Antwortverhalten auf: Während beispielsweise 33 Prozent der befragten Städte und Gemeinden aus Bayern ihren Status für „gut“ bis „sehr gut“ befinden, schätzen 53 Prozent der befragten Kommunen aus Schleswig-Holstein den Stand der Digitalisierung in ihrer Kommune als „schlecht“ ein – wenn gleich auch keine der Kommunen in Schleswig-Holstein angab, dass der Status „sehr schlecht“ sei (siehe Abbildung 4).<sup>12</sup>

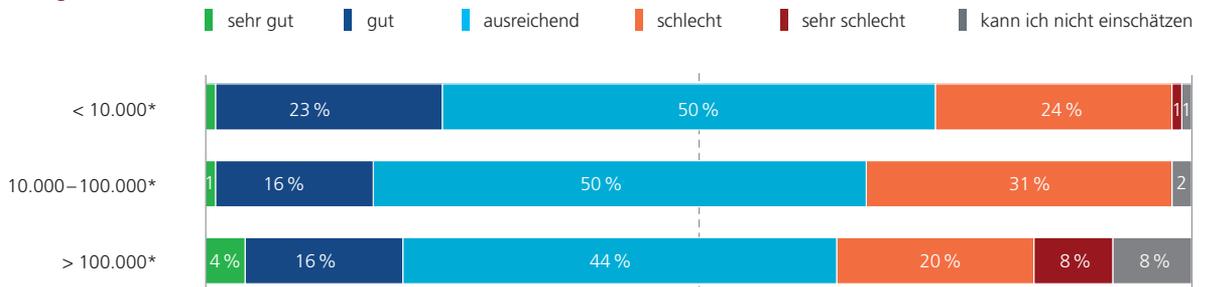
Die Auswertung nach Größe der Kommune zeigt keinen signifikanten Unterschied der Selbsteinschätzung zum Thema Digitalisierung zwischen sehr kleinen (< 10.000 Einwohner:innen), kleinen bis mittleren (10.000 – 100.000 Einwohner:innen) sowie großen und sehr großen Kommunen (> 100.000 Einwohner:innen). Insofern kann davon ausgegangen werden, dass die Größe keinen relevanten Einfluss darauf hat, wie gut oder schlecht der Stand der Digitalisierung in der eigenen Kommune eingeschätzt wird (siehe Abbildung 5).<sup>13</sup>

„Die Dresdener Forderungen müssen umgesetzt werden!“<sup>14</sup>

Auszug aus einer Freitextantwort

Frage: Wie schätzen Sie den aktuellen Stand der Digitalisierung in Ihrer Kommune insgesamt ein?

Einschätzung der Kommunen zum aktuellen Stand der Digitalisierung insgesamt (nach Gemeindegrößenklassen in Prozent)



\*Angaben für Einwohner:innen

Abbildung 5: Einschätzung der Kommunen zum aktuellen Stand der Digitalisierung insgesamt (nach Gemeindegrößenklassen)

10 Hornbostel, Lorenz; Nerger, Michael; Wittpahl, Volker; Handschuh, Alexander; Salden, Janina (2018): Zukunftsradar Digitale Kommune. Ergebnisbericht zur Umfrage 2018. S. 12. Online unter: [www.iit-berlin.de/wp-content/uploads/2020/10/Zukunftsradar-Digitale\\_Kommune-2018.pdf](http://www.iit-berlin.de/wp-content/uploads/2020/10/Zukunftsradar-Digitale_Kommune-2018.pdf), zuletzt geprüft am 03.05.2022.

11 Hornbostel, Lorenz; Nerger, Michael; Tillack, Désirée; Wittpahl, Volker; Handschuh, Alexander; Salden, Janina (2019): Zukunftsradar Digitale Kommune. Ergebnisbericht zur Umfrage 2019. S. 12. Online unter: [www.iit-berlin.de/wp-content/uploads/2021/08/Zukunftsradar-Digitale-Kommune-2019.pdf](http://www.iit-berlin.de/wp-content/uploads/2021/08/Zukunftsradar-Digitale-Kommune-2019.pdf), zuletzt geprüft am 03.05.2022.

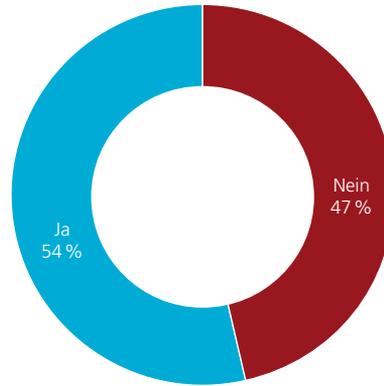
12 Die Ergebnisse für die einzelnen Bundesländer und die entsprechenden Vergleiche untereinander können lediglich als Trend verstanden werden, da die Datengrundlage in Hinblick auf die Beteiligung sehr unterschiedlich ausfallen. So liegt die Beteiligung von Kommunen aus Schleswig-Holstein lediglich bei 1 Prozent.

13 Die Repräsentativität der getroffenen Aussage variiert je nach Gemeindegrößenklasse (in der Gemeindegrößenklasse < 10.000 Einwohner:innen haben rund 6 Prozent, in der Klasse 10.000 bis 100.000 Einwohner:innen rund 23 Prozent und in der Klasse > 100.000 Einwohner:innen 31 Prozent der Kommunen teilgenommen).

14 Dresdener Forderungen vom 30.06.2021: „Forderungen für die digitale Verwaltung von morgen. Beschluss des Präsidiums des Deutschen Städtetages“. Auf der Seite des Deutschen Städtetags online unter: [www.staedtetag.de/positionen/beschluesse/2021/praesidium-forderungen-fuer-die-digitale-verwaltung-von-morgen](http://www.staedtetag.de/positionen/beschluesse/2021/praesidium-forderungen-fuer-die-digitale-verwaltung-von-morgen), zuletzt geprüft am 11.04.2022.

Frage: Ist Ihre Kommune gut vorbereitet, um die Digitalisierung in den kommenden Jahren voranzutreiben?

Einschätzung zum Stand der Vorbereitung auf die Digitalisierung (Gesamtauswertung in Prozent\*)

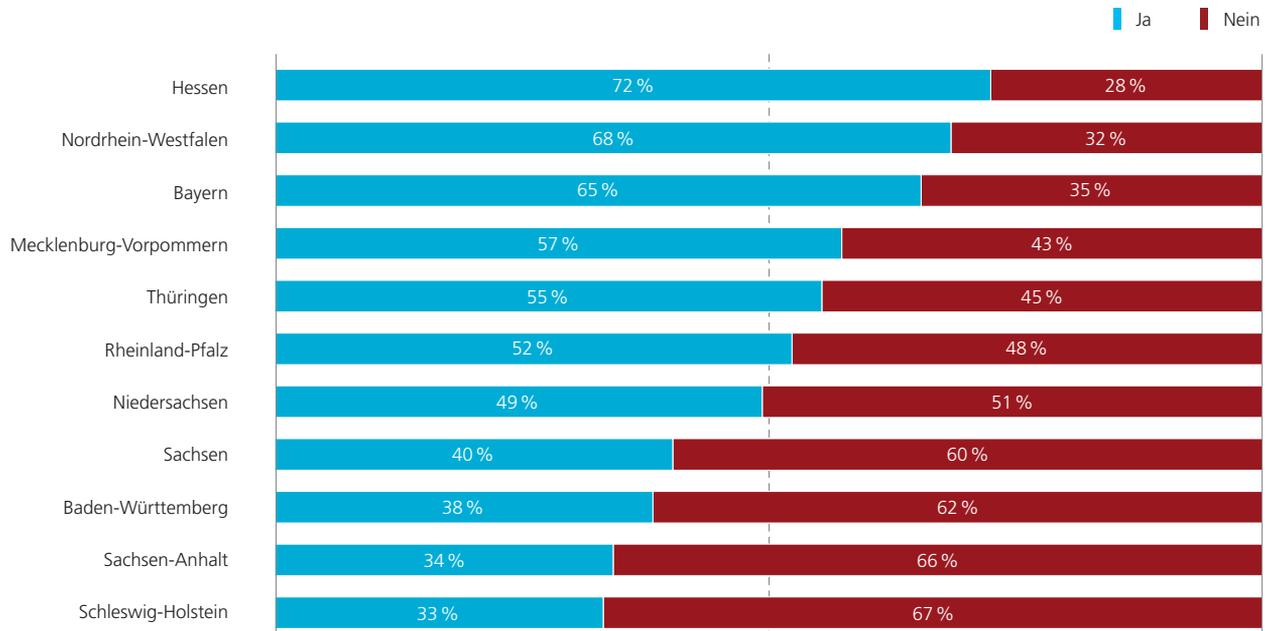


\*Durch das Entfallen der Nachkommastellen können in den Summen der Prozentangaben Abweichungen von +/- 1 % entstehen.

Abbildung 6: Einschätzung zum Stand der Vorbereitung auf die Digitalisierung (Gesamtauswertung)

Frage: Ist Ihre Kommune gut vorbereitet, um die Digitalisierung in den kommenden Jahren voranzutreiben?

Einschätzung zum Stand der Vorbereitung auf die Digitalisierung (nach Bundesländern\* in Prozent)



\*nur Bundesländer mit n >15 Beteiligungen

Abbildung 7: Einschätzung zum Stand der Vorbereitung auf die Digitalisierung (nach Bundesländern)

Frage: Ist Ihre Kommune gut vorbereitet, um die Digitalisierung in den kommenden Jahren voranzutreiben?

**Einschätzung zum Stand der Vorbereitung auf die Digitalisierung**  
(nach Gemeindegrößenklassen in Prozent)

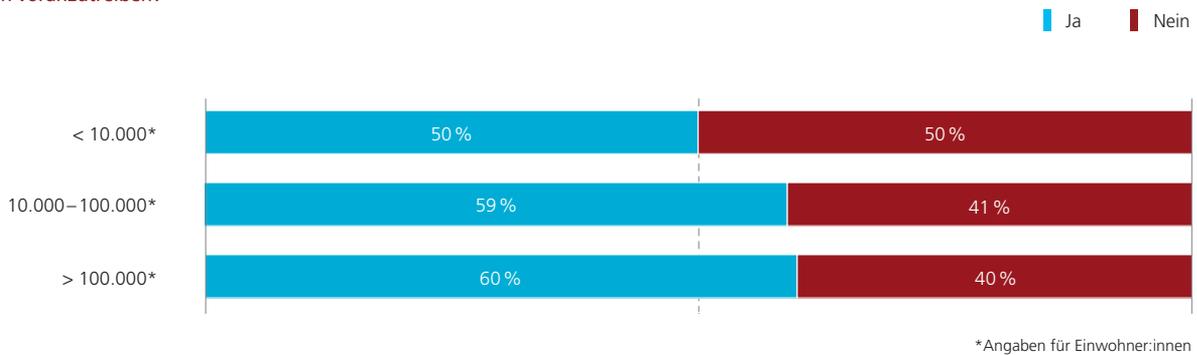


Abbildung 8: Einschätzung zum Stand der Vorbereitung auf die Digitalisierung (nach Gemeindegrößenklassen)

**Einschätzung zum Stand der Vorbereitung auf die Digitalisierung**

Insgesamt betrachtet fühlt sich mehr als jede zweite Kommune gut vorbereitet, um die Digitalisierung in den kommenden Jahren voranzutreiben (54 Prozent). Umgekehrt fühlen sich 47 Prozent der befragten Kommunen schlecht auf die Digitalisierung vorbereitet (siehe Abbildung 6).

Die Auswertung nach Bundesländern zeigt insbesondere im direkten Vergleich eine sichtbare Verschiebung im Antwortverhalten: So fühlen sich in Hessen 72 Prozent der Kommunen gut vorbereitet, in Schleswig-Holstein sind es demgegenüber lediglich 33 Prozent der befragten Städte und Gemeinden (siehe Abbildung 7).

Während die Auswertung zu den Bundesländern vermuten lässt, dass die spezifischen Rahmenbedingungen im jeweiligen Bundesland einen durchaus messbaren Einfluss darauf haben, wie gut oder schlecht sich eine Kommune beim Thema Digitalisierung gewappnet fühlt, scheint die Kommunengröße eine eher geringe Rolle zu spielen: So bejahten sehr kleine Kommunen die Frage mit 50 Prozent, kleine bis mittlere Kommunen mit 59 Prozent und große bzw. sehr große Kommunen mit 60 Prozent (siehe Abbildung 8).<sup>15</sup>

„Ohne die Hilfe des Landes und des Bundes, sowohl in finanzieller als auch in beratender Funktion, ist die Digitalisierung für kleine Kommunen nicht zu schaffen. Grundsätzlich wäre eine klare Linie auf Landes- und Bundesebene wünschenswert. Gerade die kleineren Kommunen haben nicht die personelle Ausstattung, um bei der Digitalisierung Schritt zu halten. Hier kommt man sich manchmal sehr verlassen vor!“

Auszug aus einer Freitextantwort

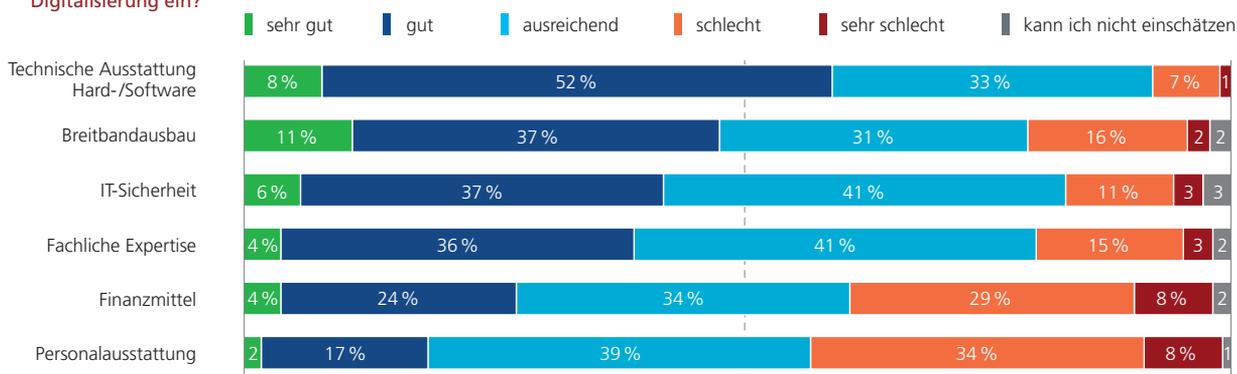
**Einschätzung zum Stand der Digitalisierung nach Themen**

Insgesamt betrachtet wird der Status in den Kommunen zu den sechs verschiedenen Themen der Digitalisierung deutlich als „ausreichend“ und besser eingeschätzt. Positiv sticht vor allem das Thema „Technische Ausstattung Hard-/Software“ hervor: Hier bewertet mehr als jede zweite Kommune die eigene Arbeitsplatzausstattung mit „gut“ oder „sehr gut“ (60 Prozent).

<sup>15</sup> Die Repräsentativität der getroffenen Aussage variiert je nach Gemeindegrößenklasse (in der Gemeindegrößenklasse < 10.000 Einwohner:innen haben rund 6 Prozent, in der Klasse 10.000 bis 100.000 Einwohner:innen rund 23 Prozent und in der Klasse > 100.000 Einwohner:innen 31 Prozent der Kommunen teilgenommen).

Frage: Wie schätzen Sie den aktuellen Status in Ihrer Kommune zu den einzelnen Themen der Digitalisierung ein?

### Einschätzung zum Stand der Digitalisierung nach Themen (Gesamtauswertung in Prozent\*)



\*Durch das Entfallen der Nachkommastellen können in den Summen der Prozentangaben Abweichungen von +/- 1 % entstehen.

Abbildung 9: Einschätzung zum Stand der Digitalisierung nach Themen (Gesamtauswertung)

Lediglich 8 Prozent der Kommunen geben hier an, dass die eigene technische Ausstattung „schlecht“ oder „sehr schlecht“ ist. Deutlich negativer schätzen die Kommunen die „Personalausstattung“ ein: Hier bewerten 42 Prozent der Befragten ihre Situation als „schlecht“ bis „sehr schlecht“. Auch beim Thema „Finanzmittel“ (37 Prozent) vergeben die Kommunen schlechte bis sehr schlechte Noten (siehe Abbildung 9).

Obgleich der Status zu den einzelnen Themen von den Kommunen insgesamt als „ausreichend“ bewertet wird und keine starken „Ausreißer-Themen“ identifiziert werden konnten, lässt sich aus den Ergebnissen dennoch ableiten, dass einige Kommunen bei den Themen Personalausstattung und Finanzmittel einen Nachholbedarf feststellen.

Aus der Themenmatrix (Abbildung 10)<sup>16</sup> lässt sich insgesamt betrachtet ein relativ homogenes Antwortverhalten der Bundesländer ableiten. Lediglich der Indexwert zur „IT-Sicherheit“ für das Bundesland Mecklenburg-Vorpommern liegt mit 3,33 sichtbar unter dem Mittelwert von 2,77. Dieser ins Negative abweichende Indexwert zeigt jedoch nur eine schlechtere Bewertung an – zum Beispiel im direkten Vergleich zu Nordrhein-Westfalen,

„Der Ausbau der Digitalisierung in den Städten und Gemeinden stellt einen extrem komplexen und aufwendigen Prozess dar. Die Strukturen, Aufgaben und Anforderungen in den Kommunalverwaltungen sind im Wesentlichen ähnlich. Aus unserer Sicht sollten für die einzelnen Anforderungen im Bereich der Digitalisierung ZENTRAL entsprechende Lösungen entwickelt werden und den Kommunen erprobt und einsatzbereit zur Verfügung gestellt werden. Die Rechenzentren wären für diese Aufgaben als fachlich kompetente Stelle prädestiniert. Weshalb jede Kommune selbst unter Einsatz hoher Ressourcen im anspruchsvollen und komplexen Gebiet der Digitalisierung entsprechende Lösungen zu erarbeiten hat, ist für uns nicht nachvollziehbar.“

Auszug aus einer Freitextantwort

16 Der Tabelle liegt eine Ordinalskala von 1 (sehr gut) bis 5 (sehr schlecht) zugrunde.

Frage: Wie schätzen Sie den aktuellen Status in Ihrer Kommune zu den einzelnen Themen der Digitalisierung ein?

### Einschätzung zum Stand der Digitalisierung nach Themen (nach Bundesländern\*)



	Breitbandausbau	Technische Ausstattung Hard-/Software	Fachliche Expertise	Finanzmittel	IT-Sicherheit	Personalausstattung
Bayern	2,38	2,21	2,69	2,97	2,49	3,12
Nordrhein-Westfalen	2,53	2,41	2,53	3,08	2,47**	3,12
Thüringen	2,61	2,58	2,84	3,35	2,82	3,39
Baden-Württemberg	2,69	2,50	2,93	3,11	2,72	3,32
Hessen	2,58	2,56	2,72	3,12	2,76	3,52
Rheinland-Pfalz	2,44	2,40	2,65	2,88	2,57	3,23
Schleswig-Holstein	2,69	2,67	2,87	3,21	2,77	3,40
Mecklenburg-Vorpommern	3,13	2,50	2,82	3,22	3,33**	3,65
Sachsen-Anhalt	3,05	2,48	2,68	3,68	2,88	3,63
Niedersachsen	2,84	2,60	2,87	3,35	2,74	3,55
Sachsen	2,88	2,55	3,00	3,50	2,95	3,55

\*nur Bundesländer mit n > 15 Beteiligungen  
\*\*Markiert sind die Bundesländer mit dem niedrigsten bzw. dem höchsten Wert zum Thema „IT-Sicherheit“.  
Hellgrau hervorgehoben sind jeweils die Indexwerte mit einer Abweichung +/- 0,1 bezogen auf den jeweiligen Mittelwert eines Themas.

Abbildung 10: Einschätzung zum Stand der Digitalisierung nach Themen (nach Bundesländern)

wo der Indexwert bei 2,47 liegt und die Kommunen ihre Situation beim Thema IT-Sicherheit besser einschätzen; hier liegt der Differenzwert bei 0,86. Niedrigere Differenzwerte – und damit gleichzeitig ein homogeneres Antwortverhalten<sup>17</sup> – lässt sich hingegen für die Themen „Fachliche Expertise“ (0,47) und „Technische Ausstattung Hard-/Software“ (0,46) feststellen (siehe Abbildung 10).<sup>18</sup>

Eine Aussage, wie der Status zu den jeweiligen Themen in den einzelnen Ländern tatsächlich aussieht, lässt sich aus den erhobenen Indexwerten nicht ableiten.

Insgesamt betrachtet hat die Größe der Kommune keinen großen Einfluss darauf, ob die Situation zu den einzelnen Themen unterschiedlich eingeschätzt wird. Lediglich beim Thema Personalausstattung schätzen große Kommunen ihre Situation nennenswert schlechter ein als kleinere Kommunen (siehe Abbildung 11).

### Einschätzung zum Stand der Digitalisierung nach Handlungsbereichen

Insgesamt betrachtet wird der aktuelle Stand in den verschiedenen Gestaltungs- und Handlungsfeldern der Kommune überwiegend als „ausreichend“ bis „gut“ eingeschätzt. Positiv sticht insbesondere der Bereich „Bildung“ hervor. Hier gaben 44 Prozent der Kommunen an, dass sie den aktuellen Status „gut“ oder sogar „sehr gut“ einschätzen. Einen eher schlechteren Status quo attestieren die Kommunen den Handlungsfeldern „Bereichsübergreifende Vernetzung“ und „Mobilität“.

Die negative Beurteilung für die bereichsübergreifende Vernetzung ist kaum verwunderlich. Denn: Es lassen sich nur diejenigen Felder gut miteinander vernetzen, die bereits gut aufgestellt sind. Eine geringe Vernetzung lässt also häufig auch auf einen geringen Digitalisierungsgrad der Kommune insgesamt schließen (siehe Abbildung 12).

<sup>17</sup> Die hellgraue Einfärbung zeigt, dass die Werte relativ eng beieinanderliegen (trifft insbesondere zu auf die Themen „Fachliche Expertise“ und „Technische Ausstattung Hard-/Software“).

<sup>18</sup> Mittelwerte nach Themen: Breitbandausbau = 2,71; Technische Ausstattung Hard-/Software = 2,5; Fachliche Expertise = 2,78; Finanzmittel = 3,23; IT-Sicherheit = 2,77; Personalausstattung = 3,41.

Frage: Wie schätzen Sie den aktuellen Status in Ihrer Kommune zu den einzelnen Themen der Digitalisierung ein?

### Einschätzung zum Stand der Digitalisierung nach Themen (nach Gemeindegrößenklassen)

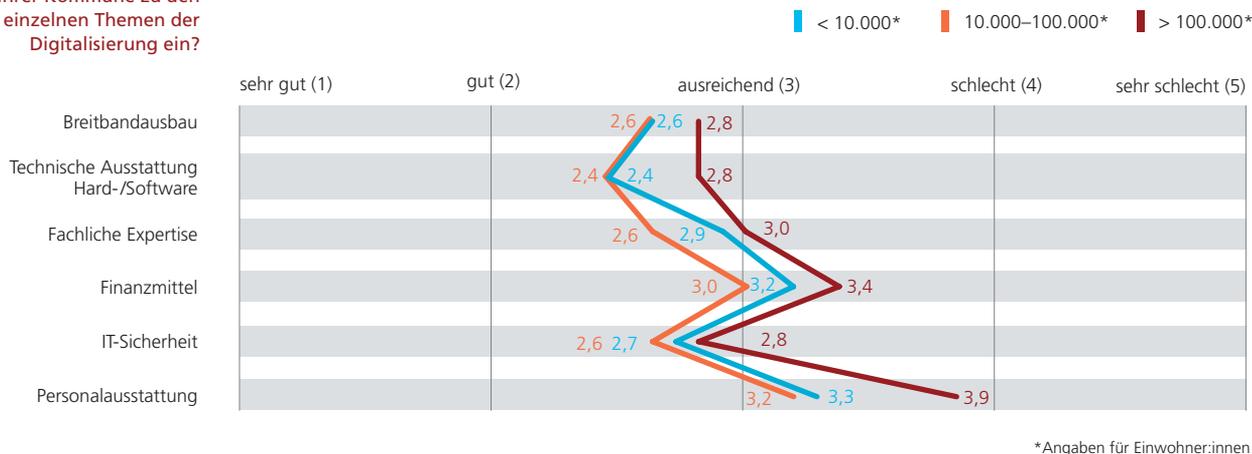
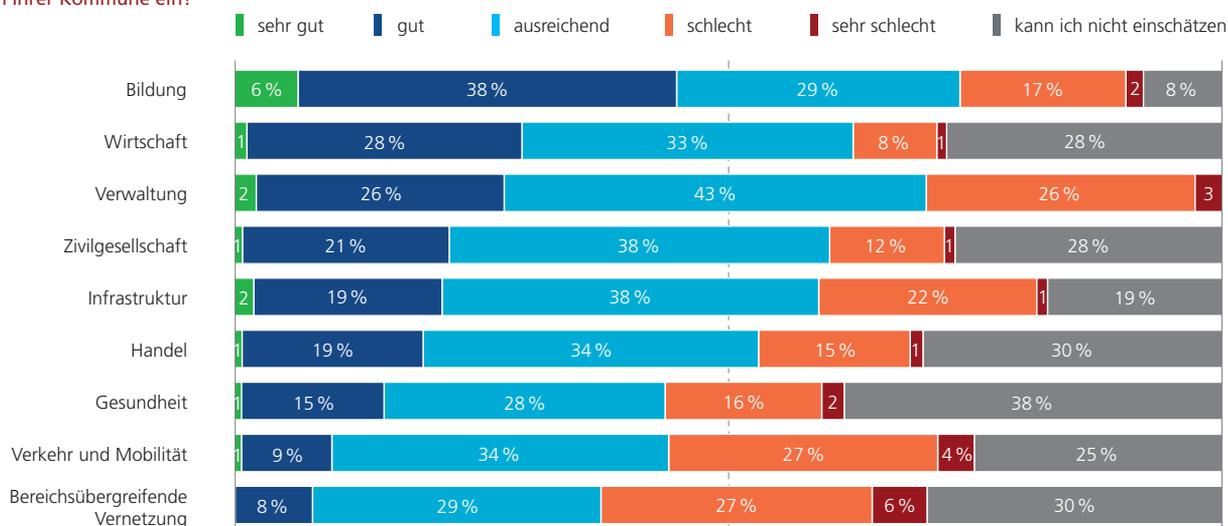


Abbildung 11: Einschätzung zum Stand der Digitalisierung nach Themen (Gemeindegrößenklassen)

Frage: Wie schätzen Sie den Stand der Digitalisierung für die folgenden neun Bereiche in Ihrer Kommune ein?

### Einschätzung zum Stand der Digitalisierung nach Handlungsbereichen (Gesamtauswertung in Prozent\*)



\*Durch das Entfallen der Nachkommastellen können in den Summen der Prozentangaben Abweichungen von +/- 1 % entstehen.

Abbildung 12: Einschätzung zum Stand der Digitalisierung nach Handlungsbereichen (Gesamtauswertung)

Frage: Wie schätzen Sie den Stand der Digitalisierung für die folgenden neun Bereiche in Ihrer Kommune ein?

Anteil der Befragten, der den Stand der Digitalisierung in den Handlungsbereichen nicht einschätzen kann  
(Auszug aus der Gesamtauswertung in Prozent)

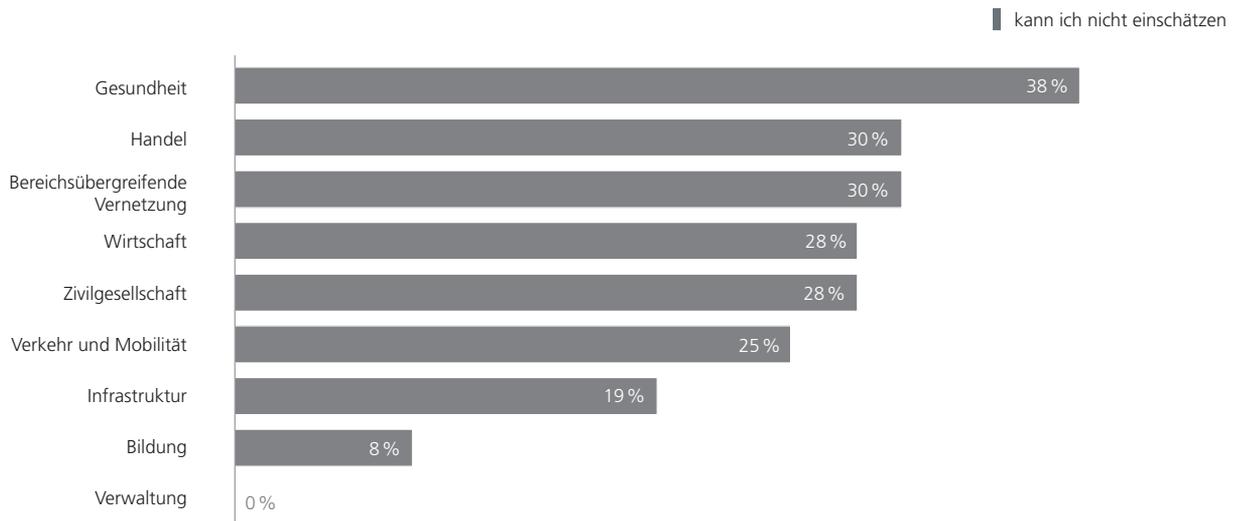


Abbildung 13: Anteil der Kommunen, der den Stand der Digitalisierung in den Bereichen nicht einschätzen kann (Auszug aus der Gesamtauswertung, siehe hierzu Abbildung 12)

Besonders auffällig ist, dass die Kommunen den Stand in vielen Bereichen überhaupt nicht einschätzen können: Im Bereich „Gesundheit“ geben 38 Prozent der Kommunen an, dass sie den Stand der Digitalisierung nicht beurteilen können. Auch in anderen Bereichen fehlt den Kommunen oftmals der Einblick, um den Status der Digitalisierung überhaupt bewerten zu können: So geben für die Bereiche „Handel“ und „Bereichsübergreifende Vernetzung“ jeweils 30 Prozent, bei „Wirtschaft“ und Zivilgesellschaft 28 Prozent sowie bei Verkehr und Mobilität 25 Prozent der befragten Städte und Gemeinden an, den aktuellen Stand der Digitalisierung in ihrer Kommune nicht einschätzen zu können. Vergleichsweise niedrig ist hingegen der Wert für das Thema „Bildung“: Hier geben 8 Prozent an, den Digitalisierungsgrad nicht einschätzen zu können (siehe Abbildung 13).

Warum der Digitalisierungsgrad in vielen Bereichen von kommunalen Leitungspersonen nur bedingt eingeschätzt werden kann, lässt sich mit den Umfrageergebnissen nicht beantworten. Es kann jedoch vermutet werden, dass die Digitalisierung bislang kaum ganzheitlich gedacht wird und die Kommunalverwaltung ihre Handlungskompetenz vor allem im Bereich der Stadtverwaltung sieht und ausübt.

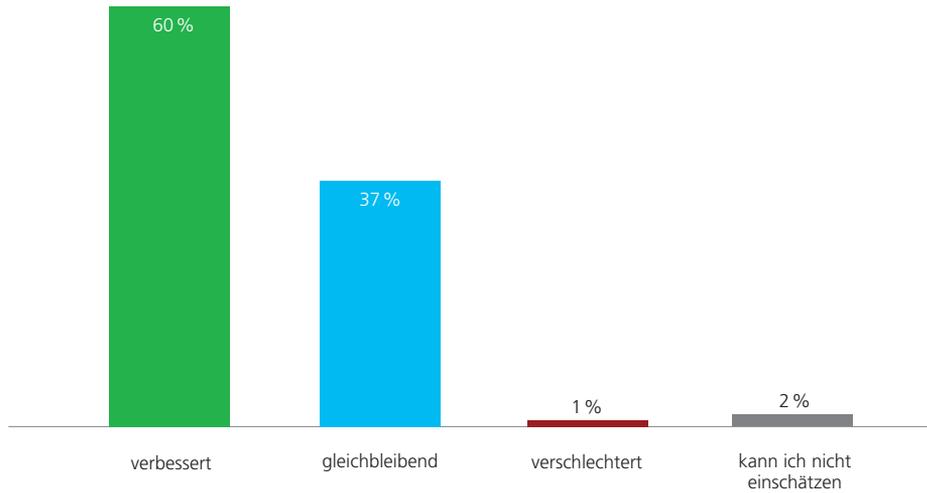
#### Einschätzung der Kommunen zum Stand der Digitalisierung gegenüber dem Vorjahr

Auch wenn die Grundgesamtheit der Kommunen, die an der jüngsten Umfrage teilgenommen hat, nicht mit den vorherigen Befragungen übereinstimmt (vgl. hierzu Kapitel 1 „Umfrage-design“), lassen die Ergebnisse dennoch erkennen, dass sich die



Frage: Hat sich der Status der Digitalisierung Ihrer Kommune im vergangenen Jahr insgesamt verbessert oder verschlechtert?

### Einschätzung der Kommunen zum Stand der eigenen Digitalisierung im Vergleich zum Vorjahr (Gesamtauswertung in Prozent\*)



\*Durch das Entfallen der Nachkommastellen können in den Summen der Prozentangaben Abweichungen von +/- 1 % entstehen.

Abbildung 14: Einschätzung der Kommunen zum Stand der eigenen Digitalisierung im Vergleich zum Vorjahr (Gesamtauswertung in Prozent)

Situation in den Kommunen rund um das Thema Digitalisierung sukzessive verbessert: So geben in der aktuellen Umfrage 60 Prozent der befragten Kommunen an, dass sich der Status der Digitalisierung gegenüber dem Vorjahr verbessert hat (siehe Abbildung 14). Im Zukunftsradar für das Jahr 2019 lag dieser Wert noch bei 35 Prozent, während 60 Prozent einen gleichbleibenden Status festgestellt hatten.<sup>19</sup>

<sup>19</sup> Siehe hierzu Hornbostel, Lorenz; Nerger, Michael; Tillack, Désirée; Wittpahl, Volker; Handschuh, Alexander; Salden, Janina (2019): Zukunftsradar Digitale Kommune. Ergebnisbericht zur Umfrage 2019. S. 19. Online unter: <https://www.iit-berlin.de/wp-content/uploads/2021/08/Zukunftsradar-Digitale-Kommune-2019.pdf>, zuletzt geprüft am 03.05.2022.

## Nutzen der Digitalisierung in den Kommunen

Nur wenn digitale Anwendungen und Services auf die Bedürfnisse der Bürger:innen und die Anforderungen der Kommunalverwaltung zugeschnitten sind, können sie ihren tatsächlichen Mehrwert im kommunalen Alltag entfalten. Um ein möglichst realistisches Bild zeichnen zu können, in welchen Lebensbereichen Kommunen eine besonders hohe „Digitale Dividende“ sehen, wird im Folgenden die Frage nach dem Nutzen auf die neun Handlungsbereiche der Kommune angewendet. Ein besonderer Fokus bei der Auswertung liegt auf möglichen Unterschieden im Antwortverhalten von kleinen, mittleren und großen Kommunen.

### Fragen-Set zum Nutzen

- Wie hoch schätzen Sie den künftigen Nutzen der Digitalisierung in Ihrer Kommune insgesamt ein?
- Wie hoch schätzen Sie den künftigen Nutzen der Digitalisierung in den einzelnen Bereichen ein?
- Wie hoch schätzen Sie den künftigen Nutzen der Digitalisierung für die Bürgerinnen und Bürger in den einzelnen Bereichen ein?
- Wie hoch schätzen Sie den künftigen Nutzen der Digitalisierung für die Arbeit der Kommunalverwaltung in den einzelnen Bereichen ein?

### Einschätzung der Kommunen zum künftigen Nutzen der Digitalisierung insgesamt

Der künftige Nutzen der Digitalisierung wird von 53 Prozent der Kommunen als „hoch“, von 36 Prozent sogar als „sehr hoch“ bezeichnet. Demgegenüber gibt lediglich 1 Prozent der Befragten an, dass sie den Nutzen als „niedrig“ oder „sehr niedrig“ einschätzen. Das Ergebnis zeigt deutlich, dass die Teilnehmenden der Umfrage ein großes Potenzial in einer stärkeren Digitalisierung ihrer Kommunen sehen (Abbildung 15).

„Der bloße digitale Zugang oder eine gleichzeitige Weiterverarbeitung der Daten ist wenig zielführend. Die digitale Identität der Bürger ist vorrangig zu klären und auch das sogenannte Bürgerkonto. Da braucht es Einheitlichkeit!“

Auszug aus einer Freitextantwort

Frage: Wie hoch schätzen Sie den künftigen Nutzen der Digitalisierung in Ihrer Kommune insgesamt ein?

Einschätzung zum Nutzen der Digitalisierung insgesamt (Gesamtauswertung in Prozent)

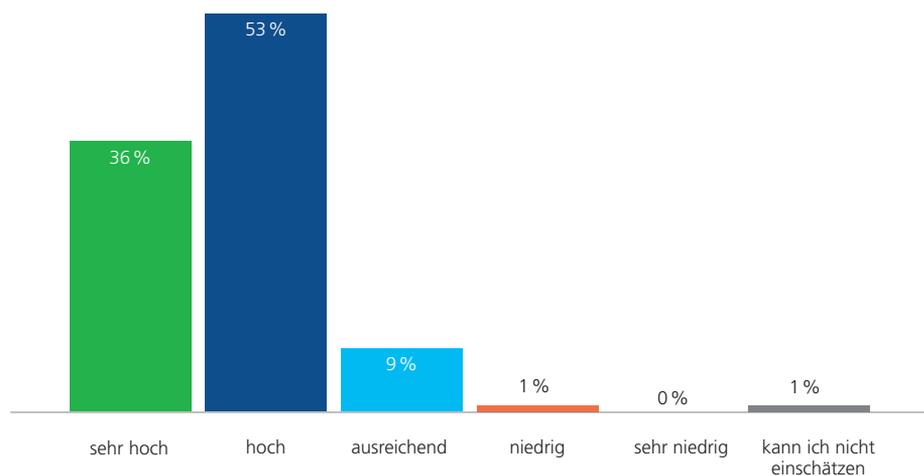
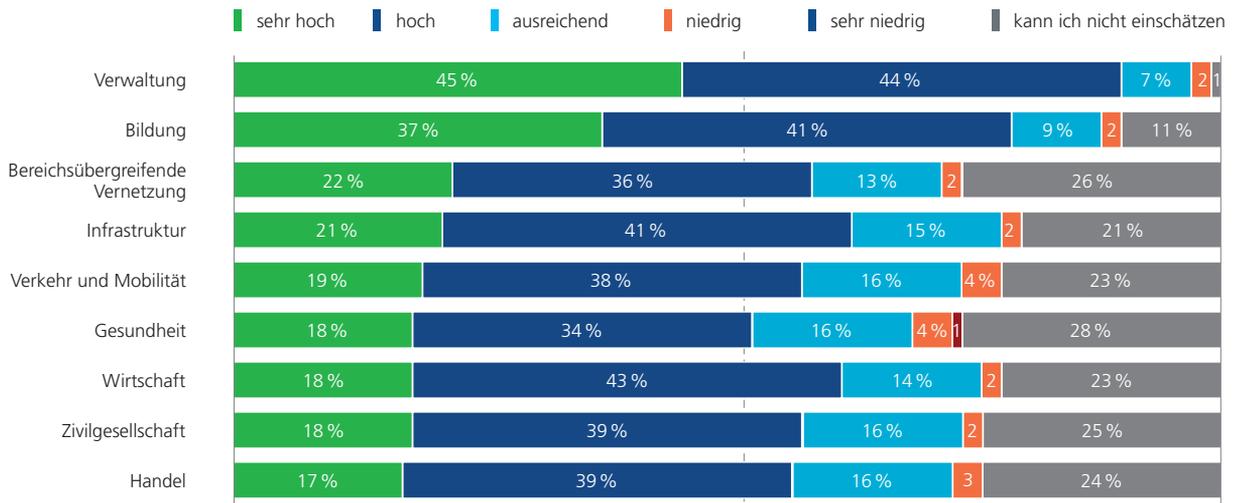


Abbildung 15: Einschätzung zum Nutzen der Digitalisierung insgesamt (Gesamtauswertung)

Frage: Wie hoch schätzen Sie den künftigen Nutzen der Digitalisierung in den einzelnen Bereichen ein?

Einschätzung zum Nutzen der Digitalisierung nach Handlungsbereichen (Gesamtauswertung in Prozent\*)



\*Durch das Entfallen der Nachkommastellen können in den Summen der Prozentangaben Abweichungen von +/- 1 % entstehen.

Abbildung 16: Einschätzung zum Nutzen der Digitalisierung nach Handlungsbereichen (Gesamtauswertung)

**Einschätzung der Kommunen zum künftigen Nutzen der Digitalisierung nach Handlungsbereichen**

Insgesamt betrachtet schätzen die Kommunen den Mehrwert der Digitalisierung in allen neun Bereichen „hoch“ bis „sehr hoch“ ein. Vor allem im Verwaltungs- und Bildungsbereich sehen die Kommunen ein großes Potenzial der Digitalisierung: So geben 89 Prozent der befragten Kommunen an, dass sie den Nutzen der Digitalisierung für die Verwaltung als „hoch“ bis „sehr hoch“ einschätzen. Im Bildungsbereich bewerten 78 Prozent den Nutzen als „hoch“ bis „sehr hoch“. Darüber hinaus zeigen die Ergebnisse – besonders im Bereich „Gesundheit“ –, dass die befragten Leitungspersonen den Mehrwert für die einzelnen Bereiche nicht richtig einschätzen können. Hier gaben 28 Prozent aller befragten Kommunen an, dass Sie den Nutzen nicht einschätzen können (siehe Abbildung 16).

Bei der Einschätzung zum Nutzen der Digitalisierung in den einzelnen Bereichen spielt die Größe der Kommune keine signifikante Rolle. Die Werte der Nutzen-Einschätzungen auf der Ska-

la von 1 bis 5<sup>20</sup> liegen für fast alle Bereiche sehr dicht beieinander. Ein etwas größerer Unterschied kann lediglich für den Bereich „Infrastruktur“ identifiziert werden: Während große bis sehr große Kommunen den Nutzen hier mit 1,5 Punkten sehr hoch bewerten, liegt der Wert bei sehr kleinen Kommunen bei 2,1 Punkten (siehe Abbildung 17).

„Es ist fast schon erschreckend, wie wenig die digitalen Angebote (z. B. Eingabe Wasserzählerstände) durch unsere Bürger wahrgenommen werden. Die Politik schreit nach Digitalisierung. Dies wird mit erheblichem Aufwand umgesetzt. Und die Bürger brauchen oder wollen das Angebot nicht annehmen.“

Auszug aus einer Freitextantwort

20 Ordinalskala mit den Werten 1 (sehr hoch) bis 5 (sehr niedrig)

Frage: Wie hoch schätzen Sie den künftigen Nutzen der Digitalisierung in den einzelnen Bereichen ein?

Einschätzung zum Nutzen der Digitalisierung nach Handlungsbereichen (nach Gemeindegrößenklassen)

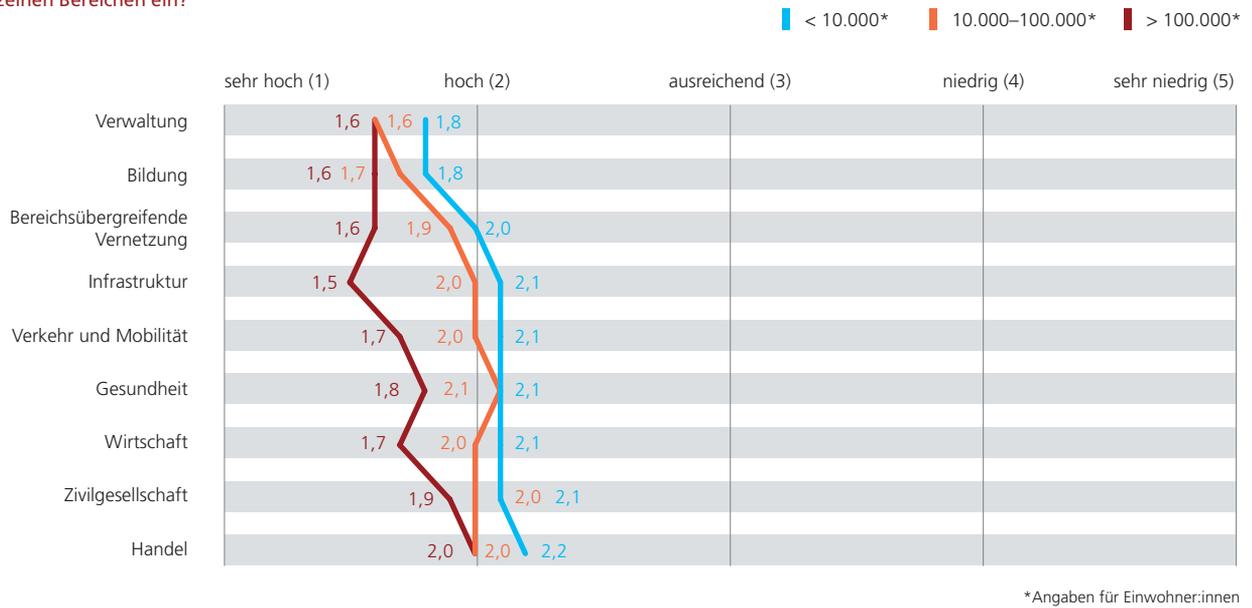


Abbildung 17: Einschätzung zum Nutzen der Digitalisierung nach Handlungsbereichen (nach Gemeindegrößenklassen)

Frage: Wie hoch schätzen Sie den künftigen Nutzen der Digitalisierung für die Bürger:innen Ihrer Kommune in den einzelnen Bereichen ein?

Einschätzung zum Nutzen der Digitalisierung für die Bürger:innen (Gesamtauswertung in Prozent\*)

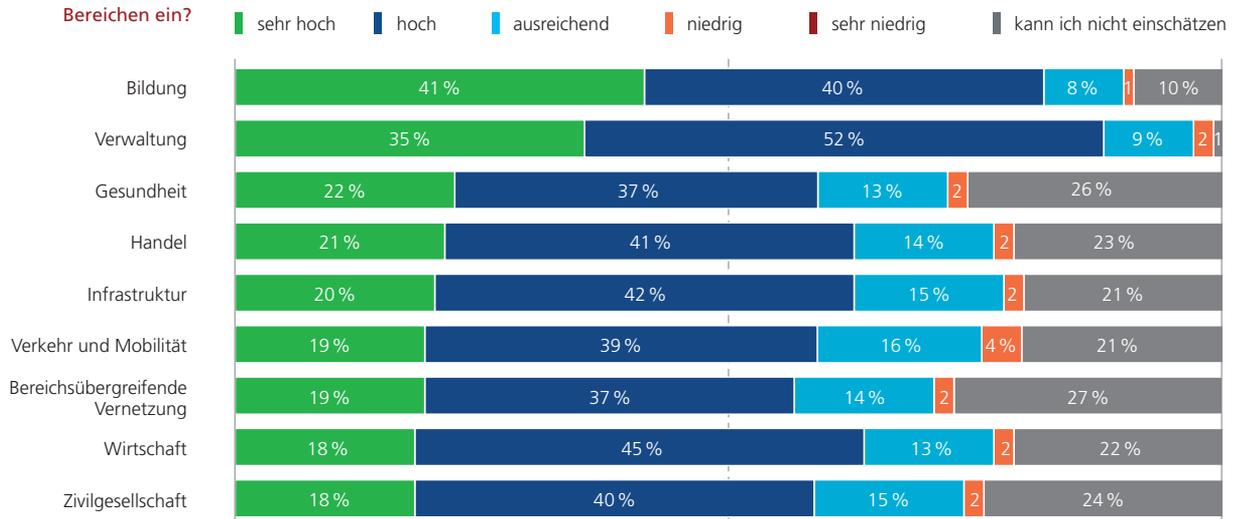
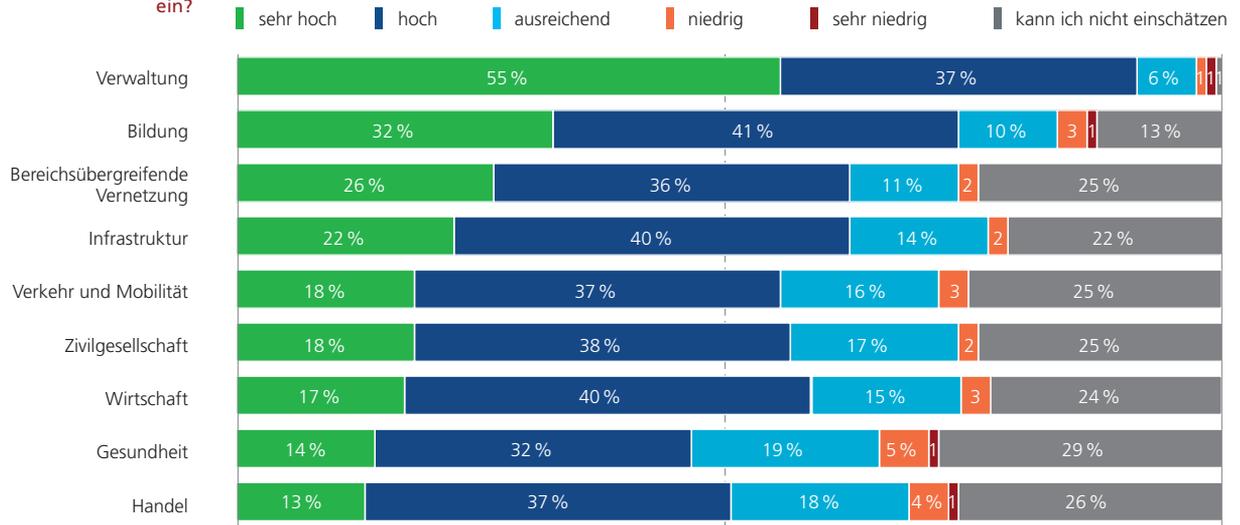


Abbildung 18: Einschätzung zum Nutzen der Digitalisierung für die Bürger:innen (Gesamtauswertung)

Frage: Wie hoch schätzen Sie den künftigen Nutzen der Digitalisierung für die Arbeit Ihrer Kommunalverwaltung in den einzelnen Bereichen ein?

Einschätzung zum Nutzen der Digitalisierung für die Kommunalverwaltung (Gesamtauswertung in Prozent\*)



\*Durch das Entfallen der Nachkommastellen können in den Summen der Prozentangaben Abweichungen von +/- 1 % entstehen.

Abbildung 19: Einschätzung zum Nutzen der Digitalisierung für die Kommunalverwaltung (Gesamtauswertung)

Ein Vergleich der Abbildungen 18 und 19 zeigt, dass der Nutzen der Digitalisierung für die Kommunalverwaltung sowie die Bürger:innen insgesamt betrachtet überwiegend „hoch“ bis „sehr hoch“ eingeschätzt wird. Sowohl für die Bürger:innen als auch für die Kommunalverwaltung wird der Nutzen insbesondere für die Handlungsbereiche „Bildung“ und „Verwaltung“ hervorgehoben.

## Handlungsbedarf bei der Digitalisierung in den Kommunen

Auch wenn vielerorts wieder verstärkt Personal in den Kommunen eingestellt wird oder werden soll, sind und bleiben knappe Kassen und dünne Personaldecken ein Dauerthema. Kommunale Vorhaben müssen sich immer an den Kriterien der verfügbaren Haushaltsmittel und der Umsetzungsnotwendigkeit orientieren. Ob Maßnahmen zur kommunalen Digitalisierung umgesetzt werden, hängt dabei nicht nur von ihrem Nutzen ab, sondern auch davon, wie akut der Handlungsbedarf eingeschätzt wird. In der Umfrage hatten die befragten Kommunen die Möglichkeit, Handlungsbedarfe – aufgeschlüsselt nach Themen und Bereichen – aus ihrer Sicht zu priorisieren. Mögliche Unterschiede hinsichtlich der Kommunengröße wurden bei der Auswertung besonders berücksichtigt.

### Fragen-Set zum Handlungsbedarf

- Wo sehen Sie akuten Handlungsbedarf in Ihrer Kommune beim Thema Digitalisierung?

- In welchen der neun genannten Bereiche sehen Sie den größten Handlungsbedarf für die Digitalisierung in Ihrer Kommune?

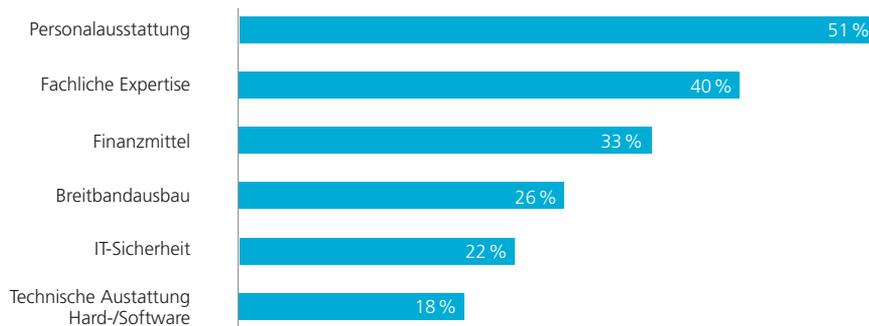
### Priorisierung der Handlungsbedarfe nach Themen

In Zeiten des Fachkräftemangels gewinnen Fragen des Personals und der damit verbundenen Expertise an Relevanz. Dementsprechend fällt auch die Priorisierung aus: 51 Prozent der befragten Kommunen sehen beim Thema „Personalausstattung“ den größten Handlungsbedarf; 40 Prozent beim Thema „Fachliche Expertise“ (siehe Abbildung 20). Hervorzuheben sei an dieser Stelle, dass beide Werte gegenüber der vorigen Umfrage deutlich gestiegen sind. So wurde das Thema Personalausstattung 2019 von 38 Prozent und die „Fachliche Expertise“ von lediglich 28 Prozent priorisiert.<sup>21</sup>

Die deutlich geringere Aufmerksamkeit schenken die Kommunen in der aktuellen Umfrage dem Thema „Technische Ausstattung Hard-/Software“ (18 Prozent).

Frage: Wo sehen Sie akuten Handlungsbedarf in Ihrer Kommune beim Thema Digitalisierung?

### Priorisierung der Handlungsbedarfe nach Themen (Gesamtauswertung in Prozent)



Mehrfachnennung möglich

Abbildung 20: Priorisierung der Handlungsbedarfe nach Themen (Gesamtauswertung)

21 Hornbostel, Lorenz; Nерger, Michael; Tillack, Désirée; Wittpahl, Volker; Handschuh, Alexander; Salden, Janina (2019): Zukunftsradar Digitale Kommune. Ergebnisbericht zur Umfrage 2019. S. 25. Online unter: <https://www.iit-berlin.de/wp-content/uploads/2021/08/Zukunftsradar-Digitale-Kommune-2019.pdf>, zuletzt geprüft am 03.05.2022.

Frage: Wo sehen Sie akuten Handlungsbedarf in Ihrer Kommune beim Thema Digitalisierung?

**Priorisierung der Handlungsbedarfe nach Themen**  
(nach Gemeindegrößenklassen in Prozent)

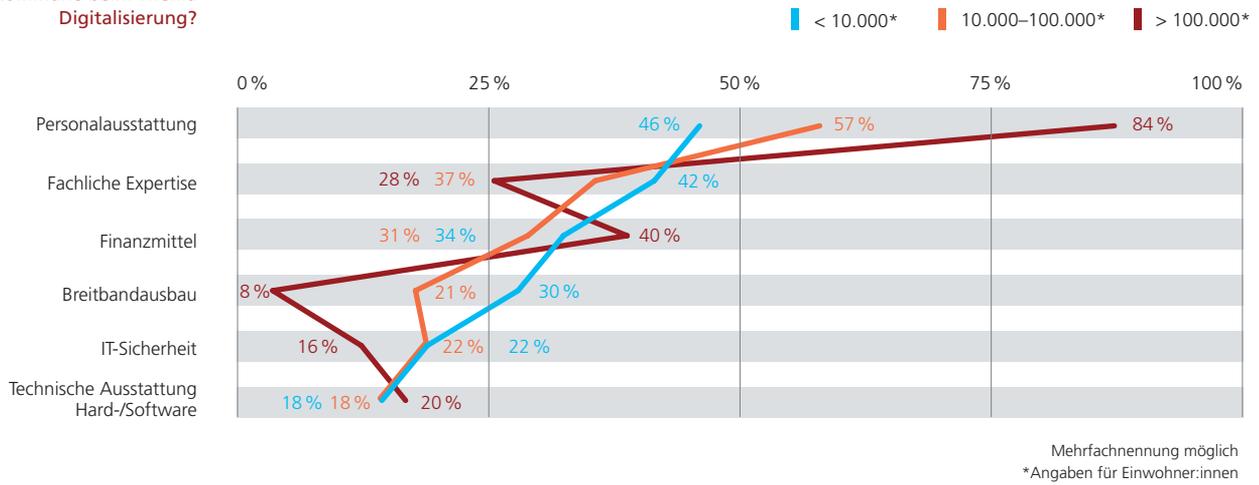


Abbildung 21: Priorisierung der Handlungsbedarfe nach Themen (nach Gemeindegrößenklassen)

Bei der Einschätzung zum Handlungsbedarf bezogen auf einzelne Aspekte und Themen spielt die Größe der Kommune eine messbar unterschiedliche Rolle: So sehen beispielsweise nur 46 Prozent der sehr kleinen Kommunen (< 10.000 Einwohner:innen), aber 84 Prozent der großen und sehr großen Kommunen (> 100.000 Einwohner:innen) einen akuten Handlungsbedarf

beim Thema „Personalausstattung“. Dies bedeutet: Je größer die Kommune, desto akuter wird der Handlungsbedarf in Hinblick auf die personelle Ausstattung wahrgenommen. Umgekehrt verhält es sich bei der Einschätzung des Themas „Breitbandausbau“: Hier sehen große und sehr große Kommunen mit nur noch 8 Prozent einen deutlich geringeren Handlungsbedarf als sehr kleine

Frage: Wo sehen Sie akuten Handlungsbedarf in Ihrer Kommune beim Thema Digitalisierung?

**Priorisierung der Handlungsbedarfe nach Themen**  
(Auswertung bezogen auf die Selbsteinschätzung „gut oder schlecht vorbereitet auf die Digitalisierung“ in Prozent)

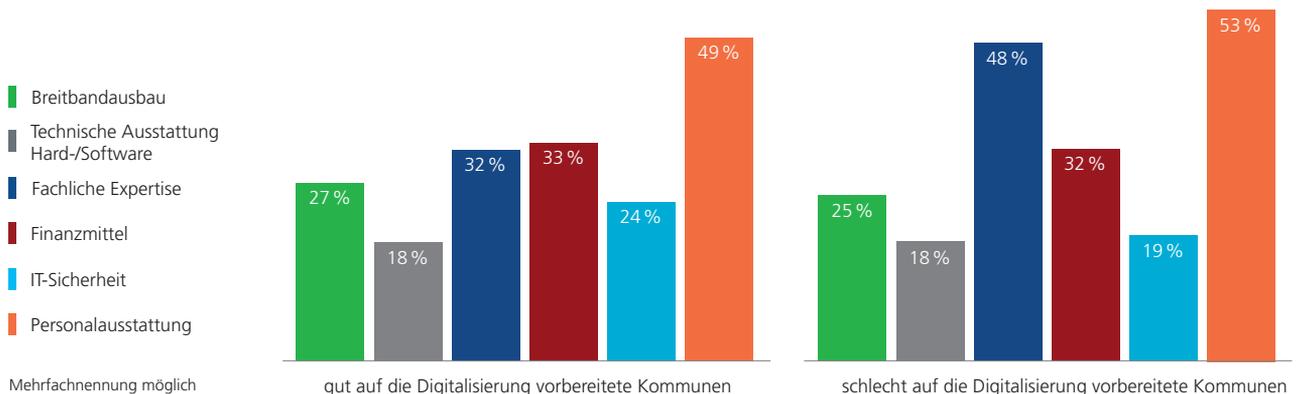
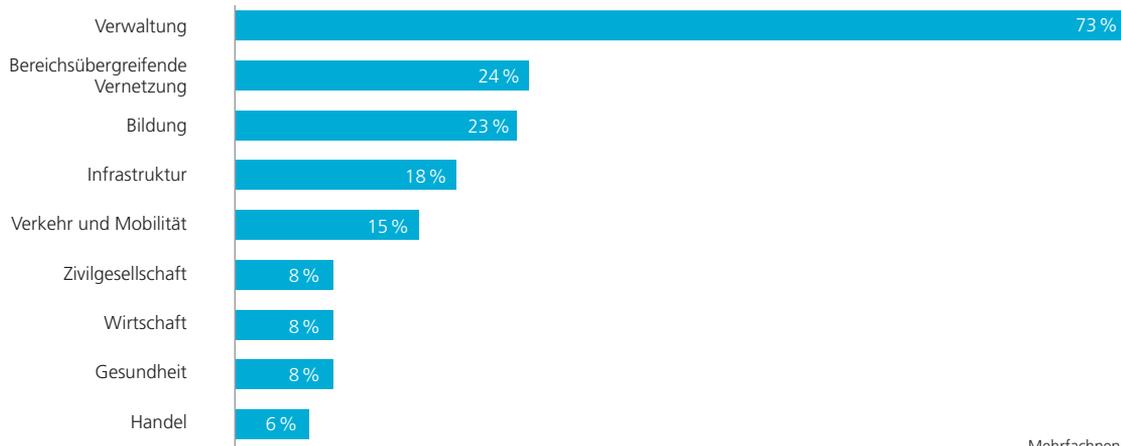


Abbildung 22: Priorisierung der Handlungsfelder nach Themen (bezogen auf die Selbsteinschätzung „gut oder schlecht vorbereitet auf die Digitalisierung“, siehe Abbildung 6)



Frage: In welchen der neun Bereiche sehen Sie den größten Handlungsbedarf für die Digitalisierung in Ihrer Kommune?

**Priorisierung der Handlungsbedarfe nach Bereichen**  
(Gesamtauswertung in Prozent)



Mehrfachnennung möglich

Abbildung 23: Priorisierung der Handlungsbedarfe nach Bereichen (Gesamtauswertung)

Kommunen (30 Prozent). Damit zeigt sich: Je kleiner die Kommune, desto akuter wird der Handlungsbedarf beim Thema Breitbandausbau noch eingeschätzt (siehe Abbildung 21).

„Es müssten in den Kommunen zusätzliche IT-Fachleute eingestellt werden, diese können sich die kleinen Kommunen aufgrund der Vorgaben im Stellenplan nicht leisten.“

Auszug aus einer Freitextantwort

Analysiert man das Antwortverhalten nach Kommunen, die sich selbst entweder als gut oder aber als schlecht vorbereitet einschätzen, treten mittlerweile weniger signifikante Unterschiede auf als in vorigen Umfragen: Die Personalausstattung wird von beiden Gruppen als das Feld mit dem akutesten Handlungsbedarf gesehen. Von den Kommunen, die sich als nicht gut aufgestellt einstufen, sieht etwas mehr als die Hälfte (53 Prozent) Hand-

lungsbedarf bei der Personalausstattung und fast die Hälfte (48 Prozent) akuten Handlungsbedarf bei der verfügbaren Expertise. Auch Kommunen, die sich selber als gut aufgestellt einschätzen, sehen den größten Handlungsbedarf bei der Personalausstattung (mit 49 Prozent), schätzen dann jedoch die Finanzmittel (33 Prozent) als noch etwas akuter ein als die fachliche Expertise (32 Prozent), um die Digitalisierung weiter vorantreiben zu können (siehe Abbildung 22).

Diese Ergebnisse bestätigen die grundsätzliche Annahme, dass in Zeiten des sich verstärkenden Fachkräftemangels die finanzielle Ausstattung der Kommunen zwar noch sehr relevant ist, aber in den Hintergrund rückt – während das Personal und die fachliche Expertise als Grundvoraussetzungen und Kernhandlungsfelder für die weitere digitale Transformation eingestuft werden.

**Priorisierung der Handlungsbedarfe nach Bereichen**

Am meisten – nämlich in fast drei Vierteln der befragten Kommunen (73 Prozent) – wird bei der Digitalisierung der Verwaltung selber ein akuter Handlungsbedarf gesehen. Dieser Wert ist gegenüber der vorigen Befragung sogar noch gestiegen: So lag

Frage: In welchen der neun Bereiche sehen Sie den größten Handlungsbedarf für die Digitalisierung in Ihrer Kommune?

**Priorisierung der Handlungsbedarfe nach Bereichen**  
(nach Gemeindegrößenklassen in Prozent)

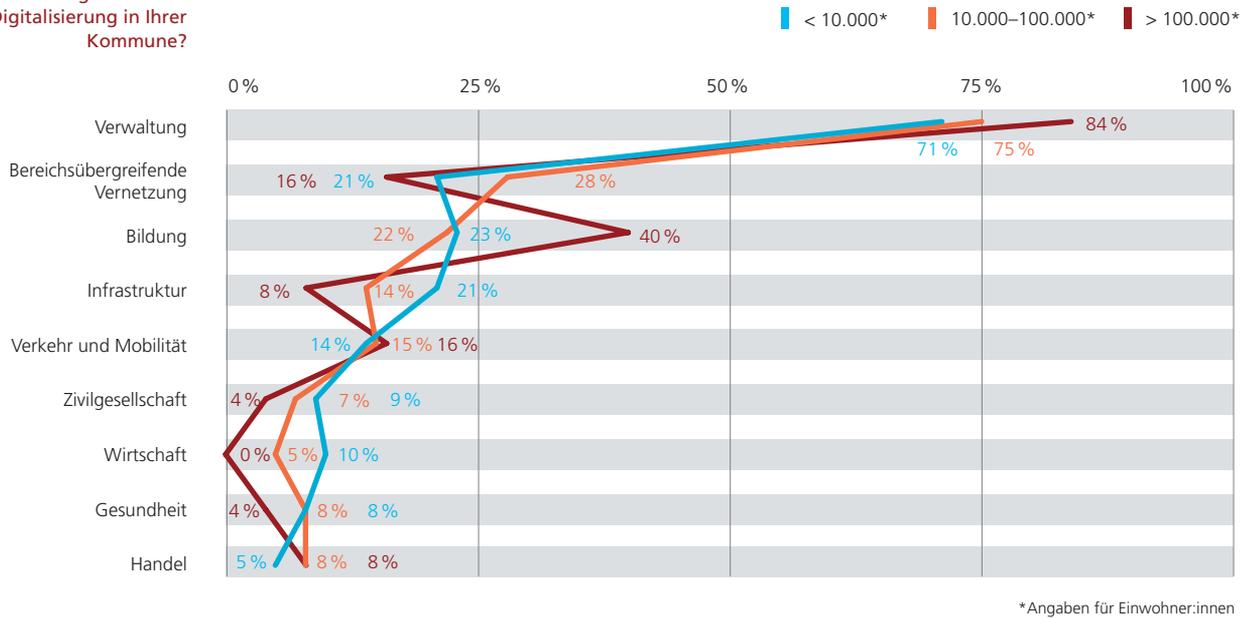


Abbildung 24: Priorisierung der Handlungsbedarfe nach Bereichen (nach Gemeindegrößenklassen)

der Wert im Jahr 2019 lediglich bei 61 Prozent.<sup>22</sup> Auf Rang 2 steht mit 24 Prozent weit abgeschlagen die „Bereichsübergreifende Vernetzung“, dicht gefolgt vom Bildungsbereich mit lediglich 23 Prozent. Der Bereich „Handel“ belegt mit 6 Prozent den letzten Rang (siehe Abbildung 23).

Bei der Einschätzung zum Handlungsbedarf bezogen auf die Größe der Kommune konnten z. T. deutliche Unterschiede identifiziert werden; ein klares Muster im Antwortverhalten – im Sin-

ne „je kleine/größer desto höher/geringer ist die Zustimmung“ – kann aus den erhobenen Daten allerdings nicht abgeleitet werden. Große Unterschiede können beispielsweise für den Bereich Bildung identifiziert werden: So geben rund 40 Prozent der Kommunen mit einer Größe von > 100.000 Einwohner:innen an, dass Bildung eine hohe Priorität genießt. Bei Kommunen mit einer Größe von < 100.000 Einwohner:innen liegt der Wert lediglich bei 23 bzw. 22 Prozent (siehe Abbildung 24).

22 Hornbostel, Lorenz; Nerger, Michael; Tillack, Désirée; Wittpahl, Volker; Handschuh, Alexander; Salden, Janina (2019): Zukunftsradar Digitale Kommune. Ergebnisbericht zur Umfrage 2019. S. 27. Online unter: <https://www.iit-berlin.de/wp-content/uploads/2021/08/Zukunftsradar-Digitale-Kommune-2019.pdf>, zuletzt geprüft am 03.05.2022.

## Umsetzung der Digitalisierung in den Kommunen

Trotz aller genannten Gemeinsamkeiten unter den Kommunen: Jede hat ihre ganz eigenen Gegebenheiten. Dementsprechend ist es besonders wichtig, die jeweils vor Ort passenden Instrumente und Maßnahmen zu identifizieren, um die Digitalisierung noch besser nutzen und gestalten zu können. Neben der Vernetzung mit anderen Kommunen, Workshops mit Expert:innen, Qualifizierungs- und Weiterbildungsmaßnahmen sowie externen Beratungsdienstleistungen spielen dabei auch Umsetzungs- oder Digitalisierungsstrategien eine wichtige Rolle. In der Regel formulieren die Kommunalvertretungen in Digitalisierungsstrategien Aufgaben und Ziele für verschiedene Handlungsbereiche – angefangen bei der Verwaltung und der städtischen Infrastruktur über die Wirtschaft bis hin zum Thema Mobilität und Verkehr. Dabei zeigt sich: Insbesondere die bereichsübergreifende Vernetzung der einzelnen Handlungsfelder ist für eine erfolgversprechende und nachhaltig wirksame Strategie relevant.

### Fragen-Set zur Umsetzung

- Welche Instrumente sind aus Ihrer Sicht besonders sinnvoll, um die Digitalisierung in Ihrer Kommune zu unterstützen?
- Haben Sie für Ihre Kommune bereits eine Digitalisierungsstrategie?
- Welche Bereiche beinhaltet Ihre Digitalisierungsstrategie? Bitte sortieren Sie die Bereiche in der Reihenfolge ihrer Relevanz.

- Haben Sie in den vergangenen zwölf Monaten im Rahmen Ihrer Digitalisierungsstrategie Vorhaben begonnen?
- Mit welchen Partnern arbeiten Sie bei der Umsetzung von Digitalisierungsvorhaben in Ihrer Kommune zusammen?
- Wie hoch schätzen Sie den Finanzierungsbedarf der Digitalisierung in Ihrer Kommune in Relation zum aktuellen Haushalt ein?

### Sinnvolle Instrumente zur Umsetzung der Digitalisierung in den Kommunen

Ein Großteil der befragten Kommunen ist davon überzeugt, dass zusätzliche Finanzmittel und eine stärkere Vernetzung die Digitalisierung unterstützen können. So halten 77 Prozent die Vernetzung mit anderen Kommunen und 67 Prozent zusätzliche Finanzmittel für geeignete Instrumente, um die Digitalisierung in den Kommunen zu unterstützen. Diese beiden Instrumente werden von 66 Prozent der Befragten ergänzt um nötige Qualifizierungs- und Weiterbildungsmaßnahmen. Darüber hinaus schätzt mehr als jede zweite Kommune (54 Prozent) externe Beratungsdienstleistungen als ein sinnvolles Instrument ein (siehe Abbildung 25).

Die deutliche Zustimmung zur Aussage, dass eine Vernetzung mit anderen Kommunen, externe Beratungsdienstleistungen sowie Qualifizierungs- und Weiterbildungsmaßnahmen sinnvolle Instrumente zur Unterstützung der kommunalen Digitalisierung

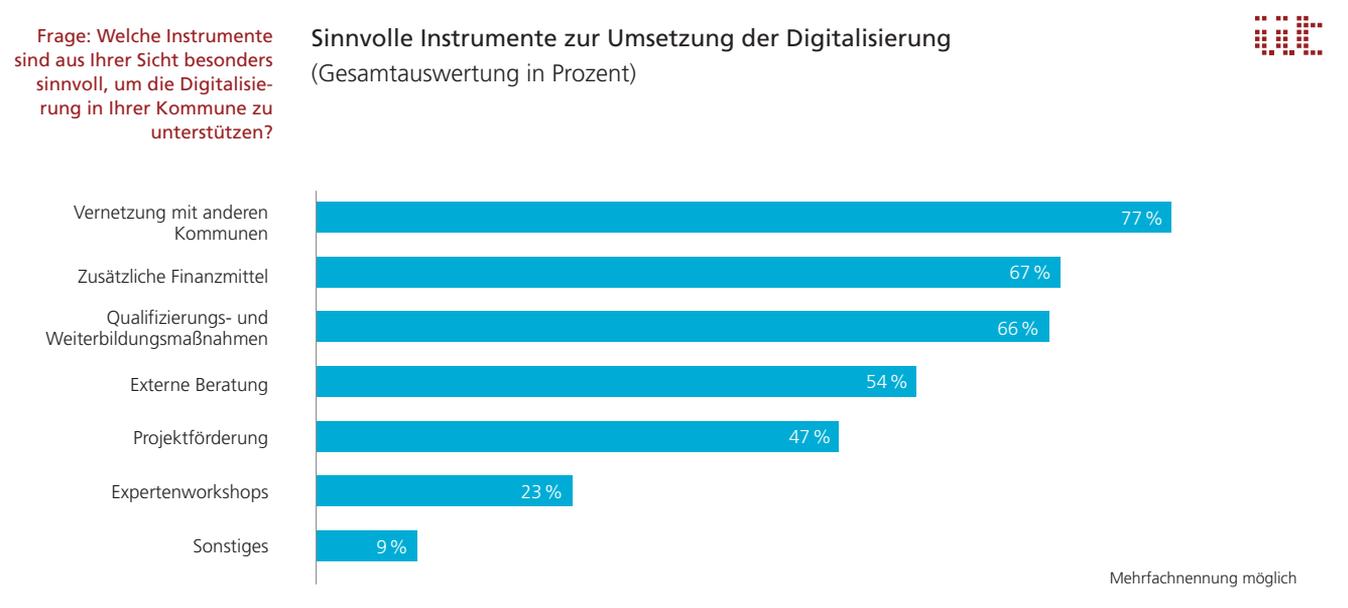


Abbildung 25: Sinnvolle Instrumente zur Umsetzung der Digitalisierung (Gesamtauswertung)

Frage: Welche Instrumente sind aus Ihrer Sicht besonders sinnvoll, um die Digitalisierung in Ihrer Kommune zu unterstützen?

### Sinnvolle Instrumente zur Umsetzung der Digitalisierung (nach Gemeindegrößenklassen in Prozent)

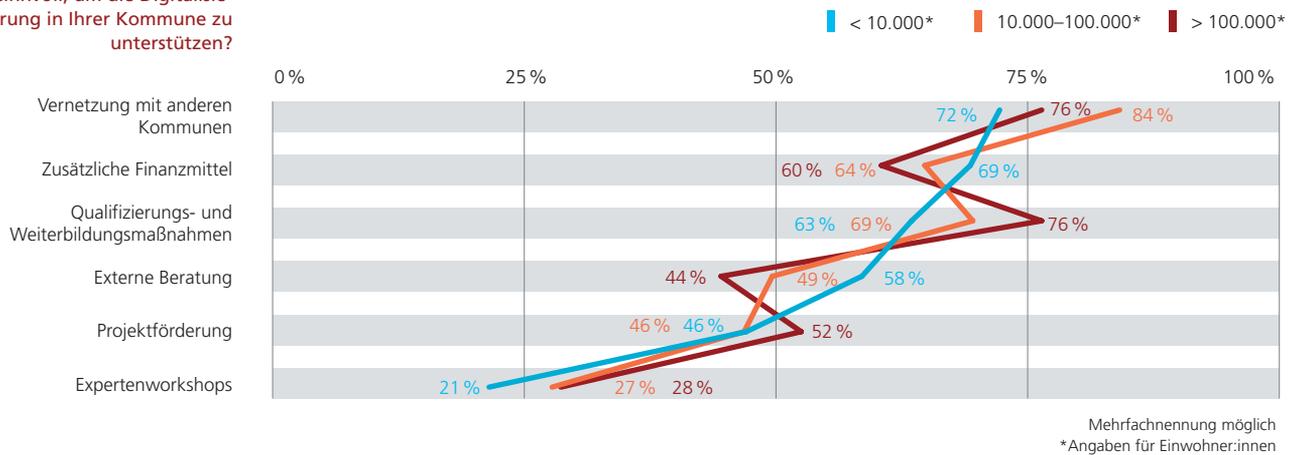


Abbildung 26: Sinnvolle Instrumente zur Umsetzung der Digitalisierung (nach Gemeindegrößenklassen)

darstellen, zeigt einen deutlichen Bedarf an zusätzlichem Wissen und Wissensaustausch.

Bei der Bewertung, welche Instrumente besonders sinnvoll sind, um die Digitalisierung in den Kommunen zu unterstützen, spielt die Größe der Kommune keine signifikante Rolle. Lediglich beim Thema „Externe Beratung“ scheint die Zustimmung bei zunehmender Kommunengröße leicht abzunehmen: Während 58 Prozent der sehr kleinen Kommunen (< 10.000 Einwohner:innen) externe Beratungsdienstleistungen als sinnvoll ansehen, sind es bei den großen und sehr großen Kommunen (> 100.000 Einwohner:innen) nur 44 Prozent. Demgegenüber gewinnen „Qualifizierungs- und Weiterbildungsmaßnahmen“ mit der Größe der Kommunen an Relevanz (siehe Abbildung 26). Dies untermauert die These, dass größere Kommunen auf Fortbildung ihrer eigenen Mitarbeiter:innen setzen, während kleinere Kommunen stärker auf externe Beratung setzen – und ggf. stärker unter dem Fachkräftemangel leiden.

### Strategien zur Umsetzung der Digitalisierung in Kommunen

451 von 929 teilnehmenden Kommunen (49 Prozent) haben bislang noch keine Digitalisierungsstrategie entwickelt. Allerdings gaben 30 Prozent der Kommunen an, dass sie aktuell an einer Strategie arbeiten. Lediglich 12 Prozent – also 107 von 929 Kommunen – geben an, sich bereits in der Umsetzungsphase ihrer Digitalisierungsstrategie zu befinden.

Die Ergebnisse zeigen deutlich, dass das systematische Bündeln möglicher Aufgaben und Ziele in Form einer Digitalisierungsstrategie in sehr vielen Kommunen bislang noch in den Kinderschuhen steckt (Abbildung 27).

„[...] Digitalisierungsprojekte sollten mehr auf Landesebene koordiniert und gesteuert werden, damit nicht jede Kommune einen eigenen Weg finden muss. Damit gäbe es eine Vereinheitlichung und es könnten Ressourcen gespart werden (Personal, Zeit, Finanzmittel/Lizenzen, Fehlentscheidungen).“

Auszug aus einer Freitextantwort

Die Auswertung nach Bundesländern bringt dabei deutliche Unterschiede ans Licht: Während in Hessen und Nordrhein-Westfalen nur 20 bzw. 28 Prozent der befragten Kommunen angeben, noch keine Strategie zu haben, sind es in Sachsen 67 Prozent, in Mecklenburg-Vorpommern 61 Prozent und in Baden-Württemberg 55 Prozent. Den größten Anteil an Kommunen, die bereits eine Digitalisierungsstrategie umsetzen, hat Nordrhein-Westfalen mit 30 Prozent sowie Hessen und Schleswig-Holstein mit jeweils 20 Prozent (siehe Abbildung 28).

Frage: Haben Sie für Ihre Kommune bereits eine Digitalisierungsstrategie?

Status der Digitalisierungsstrategien in den Kommunen (Gesamtauswertung in Prozent\*)

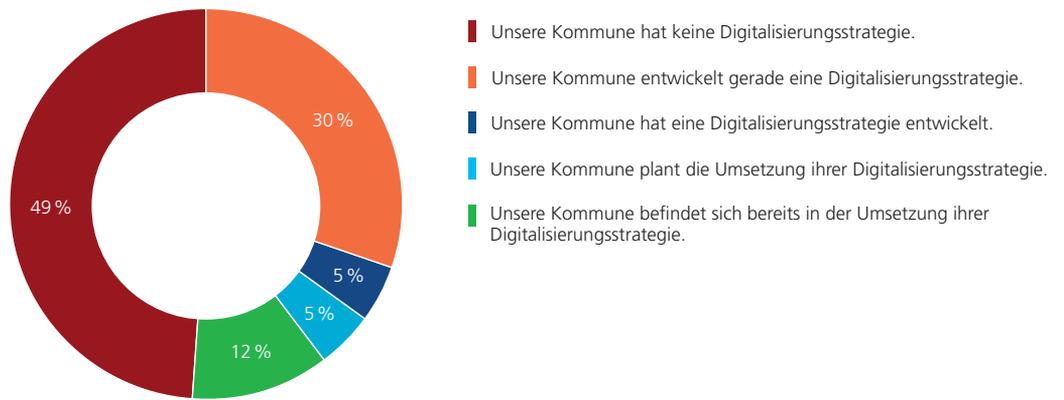
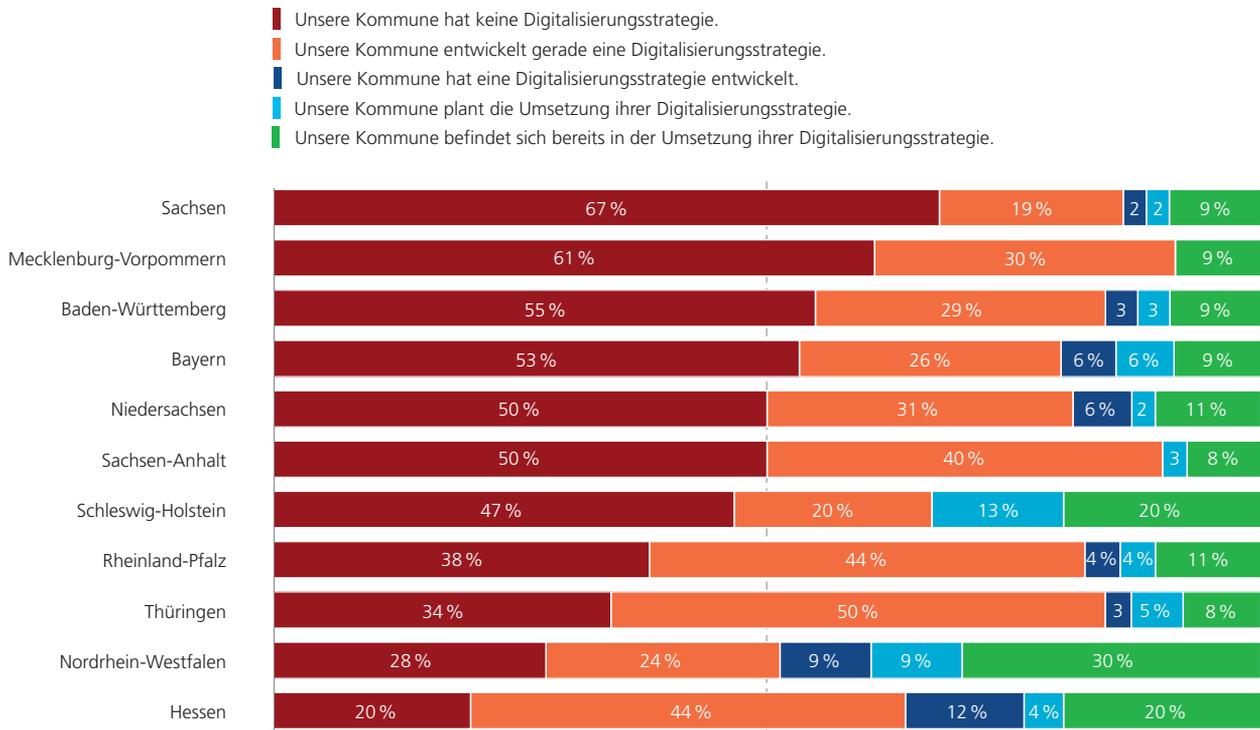


Abbildung 27: Status der Digitalisierungsstrategien in den Kommunen (Gesamtauswertung)

Frage: Haben Sie für Ihre Kommune bereits eine Digitalisierungsstrategie?

Status der Digitalisierungsstrategien in den Kommunen (nach Bundesländern\* in Prozent\*\*)



\*nur Bundesländer mit n > 15 Beteiligungen  
 \*\*Durch das Entfallen der Nachkommastellen können in den Summen der Prozentangaben Abweichungen von +/- 1 % entstehen.

Abbildung 28: Status der Digitalisierungsstrategien in den Kommunen (nach Bundesländern)

„Die IT Kräfte müssten besser bezahlt werden können, sonst ist es unmöglich, Personen zu halten bzw. zu bekommen.“

Auszug aus einer Freitextantwort

Vor allem viele kleinere Kommunen haben noch keine Digitalisierungsstrategie entwickelt oder noch nicht begonnen, eine zu entwickeln. Der Anteil von Kommunen ohne Digitalisierungsstrategie und ohne begonnenes Entwicklungsvorhaben liegt für Kommunen unterhalb einer Einwohner:innen-Zahl von 10.000 noch bei 57 Prozent. Bei den Kommunen mit einer Größe zwischen 10.000 und 100.000 Einwohner:innen sind es nur noch 38 Prozent, die angeben, keine Digitalisierungsstrategie zu haben. Am weitesten bei der Umsetzung sind die großen Kommunen mit mehr als 100.000 Einwohner:innen: In dieser Gruppe gaben 40 Prozent der Kommunen an, ihre Digitalisierungsstrategien entwickelt zu haben oder sich bereits in der Umsetzungsphase zu befinden (siehe Abbildung 29).

Insgesamt betrachtet lässt sich aus den Ergebnissen die Annahme ableiten, dass mit zunehmender Einwohner:innen-Zahl die Wahrscheinlichkeit wächst, dass eine Kommune entweder bereits eine Strategie entwickelt hat, gerade dabei ist, eine zu entwickeln, die Umsetzung plant – oder sich bereits in der Umsetzungsphase befindet. Umgekehrt ist bei sehr kleinen Kommunen – im Vergleich zu großen und sehr großen Städten und Gemeinden – die Wahrscheinlichkeit weitaus höher, dass noch keine Digitalisierungsstrategie vorliegt (siehe Abbildung 29).

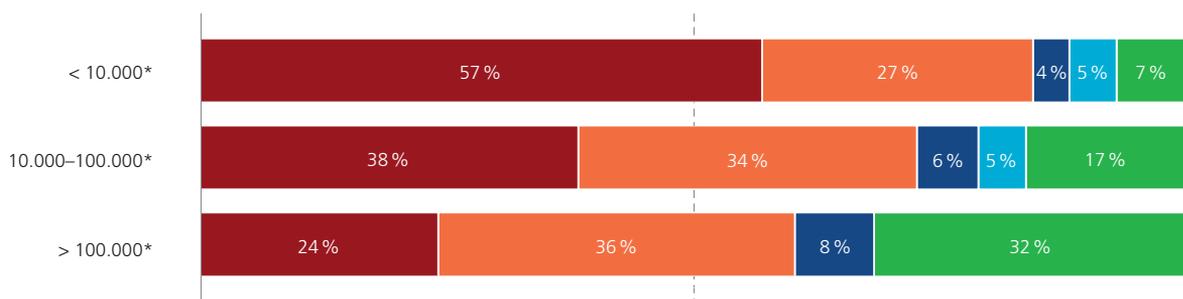
Kommunen, die sich eher schlecht auf die Digitalisierung vorbereitet fühlen, haben mit 63 Prozent deutlich häufiger noch keine Digitalisierungsstrategie als diejenigen Kommunen, die sich gut aufgestellt fühlen. Hier liegt der Anteil an Kommunen, die noch keine Strategie entwickelt haben, lediglich bei 36 Prozent. Auch ist der prozentuale Anteil derjenigen Kommunen, die angeben, eine Strategie zu haben oder gerade eine zu entwickeln, die Umsetzung zu planen oder sich bereits in der Umsetzungsphase zu befinden, bei den gemäß Selbsteinschätzung „gut vorbereiteten“ Kommunen höher als bei den „schlecht vorbereiteten“ Kommunen (siehe Abbildung 30).

Frage: Haben Sie für Ihre Kommune bereits eine Digitalisierungsstrategie?

Status der Digitalisierungsstrategien in den Kommunen (nach Gemeindegrößenklassen in Prozent)



- Unsere Kommune hat keine Digitalisierungsstrategie.
- Unsere Kommune entwickelt gerade eine Digitalisierungsstrategie.
- Unsere Kommune hat eine Digitalisierungsstrategie entwickelt.
- Unsere Kommune plant die Umsetzung ihrer Digitalisierungsstrategie.
- Unsere Kommune befindet sich bereits in der Umsetzung ihrer Digitalisierungsstrategie.



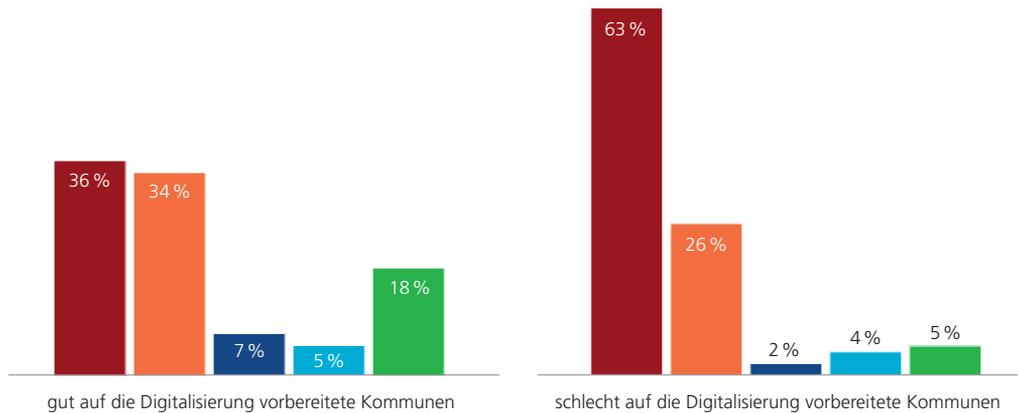
\*Angaben für Einwohner:innen

Abbildung 29: Status der Digitalisierungsstrategien in den Kommunen (nach Gemeindegrößenklassen)

Frage: Haben Sie für Ihre Kommune bereits eine Digitalisierungsstrategie?

Status der Digitalisierungsstrategien in den Kommunen  
(Auswertung bezogen auf die Selbsteinschätzung „gut oder schlecht vorbereitet auf die Digitalisierung“ in Prozent\*)

- Unsere Kommune hat keine Digitalisierungsstrategie.
- Unsere Kommune entwickelt gerade eine Digitalisierungsstrategie.
- Unsere Kommune hat eine Digitalisierungsstrategie entwickelt.
- Unsere Kommune plant die Umsetzung ihrer Digitalisierungsstrategie.
- Unsere Kommune befindet sich bereits in der Umsetzung ihrer Digitalisierungsstrategie.



\*Durch das Entfallen der Nachkommastellen können in den Summen der Prozentangaben Abweichungen von +/- 1 % entstehen.

Abbildung 30: Status der Digitalisierungsstrategien in den Kommunen bezogen auf die Selbsteinschätzung „gut oder schlecht vorbereitet auf die Digitalisierung“, siehe hierzu Abbildung 6

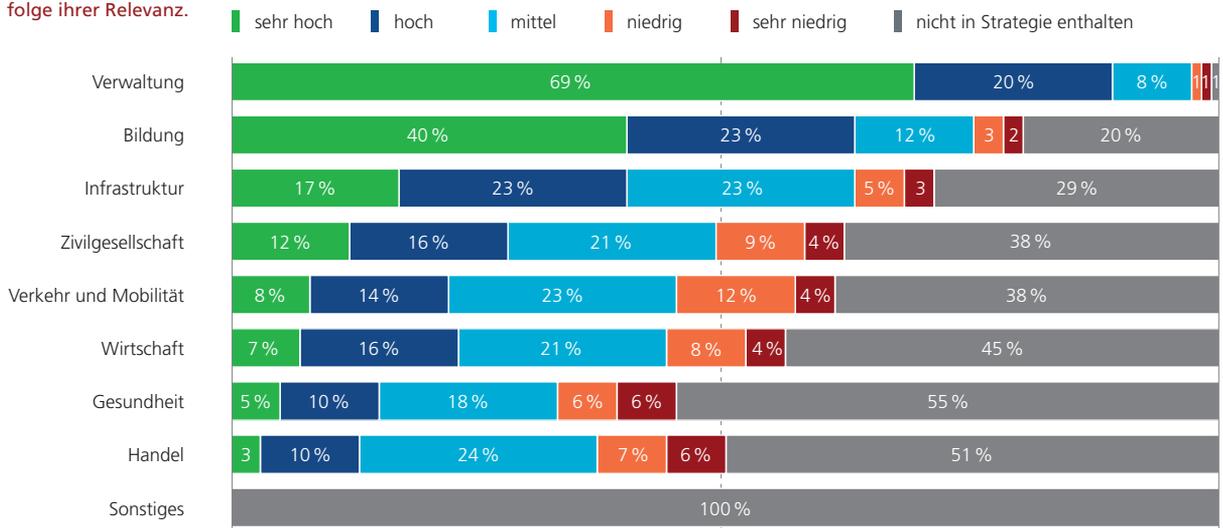
### Themenschwerpunkte der Digitalisierungsstrategien

Auf die Frage, welche Handlungsbereiche die eigene Digitalisierungsstrategie beinhaltet und welche Relevanz diese jeweils hätten, gaben 89 Prozent der befragten Kommunen<sup>23</sup> an, dass der Handlungsbereich „Verwaltung“ einen „hohen“ bis „sehr hohen“ Stellenwert in der Strategie einnimmt; Rang 2 belegt der Bildungsbereich. Den letzten Rang belegt der „Handel“. Hier gaben lediglich 13 Prozent aller befragten Kommunen an, dass dieses Thema eine „hohe“ bis „sehr hohe“ Relevanz innerhalb der kommunalen Digitalisierungsstrategie einnimmt (siehe Abbildung 31).

23 Berücksichtigt werden hier nur jene Kommunen, die angegeben haben, entweder bereits über eine Digitalisierungsstrategie zu verfügen oder gerade eine zu entwickeln, die Umsetzung einer Strategie zu planen oder sich bereits in der Umsetzungsphase zu befinden (n=478).

Frage: Welche Bereiche beinhaltet Ihre Digitalisierungsstrategie? Bitte sortieren Sie die Bereiche in der Reihenfolge ihrer Relevanz.

### Themenschwerpunkte kommunaler Digitalisierungsstrategien nach Relevanz (Auszug\* aus der Gesamtauswertung in Prozent\*\*)

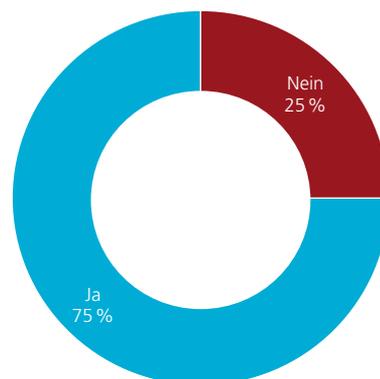


\*n=478  
 \*\*Durch das Entfallen der Nachkommastellen können in den Summen der Prozentangaben Abweichungen von +/- 1 % entstehen.  
 Mehrfachnennung möglich

Abbildung 31: Themenschwerpunkt kommunaler Digitalisierungsstrategien sortiert nach Relevanz (Auszug aus der Gesamtauswertung, siehe hierzu Abbildung 27)

Frage: Haben Sie in den vergangenen zwölf Monaten im Rahmen Ihrer Digitalisierungsstrategie Vorhaben begonnen?

### Aktivitäten zur Umsetzung der Digitalisierungsstrategie im vergangenen Jahr (Auszug\* aus der Gesamtauswertung in Prozent)



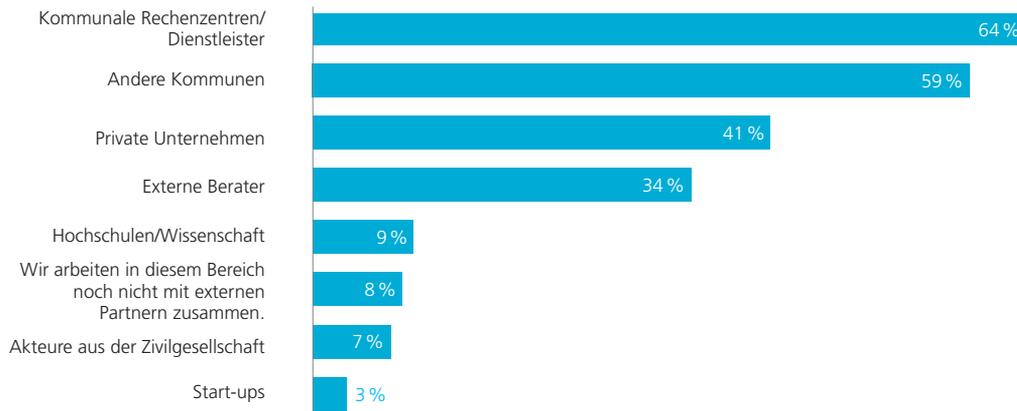
\*n=468

Abbildung 32: Aussagen zu Aktivitäten im Rahmen der Digitalisierungsstrategie im vergangenen Jahr (Gesamtauswertung)



**Frage: Mit welchen Partnern arbeiten Sie bei der Umsetzung von Digitalisierungsvorhaben in Ihrer Kommune zusammen?**

**Umsetzungspartner kommunaler Digitalisierungsvorhaben**  
(Gesamtauswertung in Prozent)



Mehrfachnennung möglich

Abbildung 33: Umsetzungspartner kommunaler Digitalisierungsvorhaben (Gesamtauswertung)

**Digitalisierungsaktivitäten im vergangenen Jahr**

351 von 468 Kommunen – also 75 Prozent der Städte und Gemeinden – haben im vergangenen Jahr verschiedene Maßnahmen unter dem Dach einer Digitalisierungsstrategie umgesetzt (Abbildung 32). Auf die Frage, ob und mit welchen Partnern diese bearbeitet wurden, geben 64 Prozent der Kommunen an, diese mit kommunalen Rechenzentren bzw. Dienstleistern, mit anderen Kommunen (59 Prozent) und mit externen Beratern (34 Prozent) umzusetzen. Nur 9 Prozent der Kommunen kooperieren hierzu mit Hochschulen und der Wissenschaft sowie 7 Prozent mit Akteuren der Zivilgesellschaft; lediglich 3 Prozent mit Start-ups (siehe Abbildung 33).

**Einschätzung zur Höhe des Finanzierungsbedarfs der Digitalisierung**

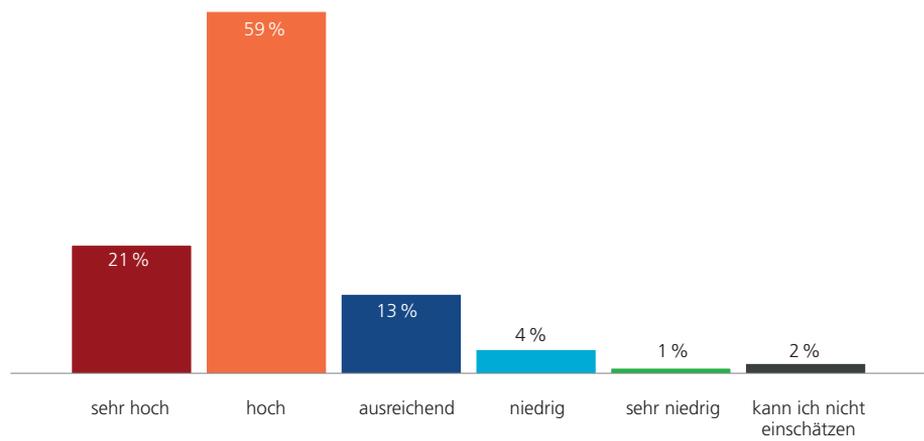
59 Prozent der befragten Kommunen schätzen den Finanzierungsbedarf der Digitalisierung in den Kommunen mit „hoch“, 21 Prozent sogar „sehr hoch“ ein. Nur 4 Prozent gehen von einem niedrigen Finanzierungsbedarf aus. Von einem moderaten Finanzierungsbedarf gehen 13 Prozent der Kommunen aus (Abbildung 34).

„Die größte Herausforderung sehe ich in der Finanzierung. Es werden gesetzliche Vorgaben von Bund und Land erlassen, die aber in der Kommune umgesetzt werden müssen. Da wir aber verpflichtet sind, allen Bürgern die Dienstleistungen anzubieten, werden diese immer hybrid sein müssen, analog und digital. Die Digitalisierung wird aus diesem Grund für die Kommunen nie einen finanziellen Vorteil bringen, sondern immer mit Mehrkosten verbunden sein.“

Auszug aus einer Freitextantwort

Frage: Wie hoch schätzen Sie den Finanzierungsbedarf der Digitalisierung in Ihrer Kommune in Relation zum aktuellen Haushalt ein?

### Einschätzung zur Höhe des Finanzierungsbedarfs der Digitalisierung (Gesamtauswertung in Prozent\*)



\*Durch das Entfallen der Nachkommastellen können in den Summen der Prozentangaben Abweichungen von +/- 1 % entstehen.

Abbildung 34: Auswertung zur Einschätzung des Finanzierungsbedarfs der Digitalisierung (Gesamtauswertung)

## Auswirkungen der Corona-Pandemie auf die Digitalisierung in den Kommunen

Aus aktuellem Anlass – und im Unterschied zu den Vorjahren – wurde der Fragebogen zum Zukunftsradar um ein zusätzliches Kapitel zu den Auswirkungen der Corona-Pandemie auf die Digitalisierungsaktivitäten der Kommunen ergänzt. Im Fokus stehen dabei u. a. die Rolle von digitalen Technologien zur Aufrechterhaltung der Amtsgeschäfte, die Aufstockung der Finanzmittel und die Auswirkungen auf die Arbeitsweise in den Kommunen.

### Fragen-Set zu den Auswirkungen der Corona-Pandemie

- Hat sich die Arbeitsweise während der Corona-Pandemie verändert?
- Inwiefern hat sich die Arbeitsweise im Zuge der Corona-Pandemie verändert?
- Haben digitale Technologien und Anwendungen dabei geholfen, die Amtsgeschäfte ihrer Kommune in der Corona-Pandemie aufrechtzuerhalten?
- Hat die Kommune die finanziellen Mittel für die Digitalisierung im Zuge der Corona-Pandemie aufgestockt?

### Auswirkungen der Corona-Pandemie auf die Arbeitsweise der Kommunen

Wie erwartet waren die Auswirkungen der Pandemie auf Digitalisierungsprozesse in den Kommunen groß: 80 Prozent der befragten Kommunen geben an, dass die Pandemie Auswirkungen auf ihre Arbeitsweise hat. Umgekehrt haben 20 Prozent der Kommunen die Aussage verneint, dass die Corona-Pandemie Auswirkungen gehabt habe (Abbildung 35).

### Ausprägungen der geänderten Arbeitsweise im Zuge der Corona-Pandemie

In der Praxis schlugen sich geänderte Arbeitsweisen vor allem in Möglichkeiten des mobilen Arbeitens bzw. Home-Office für die Beschäftigten der Kommunen nieder: 87 Prozent der Befragten bestätigen, mobil arbeiten zu können. Bemerkenswert ist darüber hinaus, dass drei Viertel (75 Prozent) der Befragten postulieren, dass die Veränderungsbereitschaft und Akzeptanz gegenüber digitalen Lösungen im Zuge der Pandemie gestiegen seien (siehe Abbildung 36).

Frage: Hat sich die Arbeitsweise während der Corona-Pandemie verändert?

Auswirkungen der Corona-Pandemie auf die Arbeitsweisen der Kommune (Gesamtauswertung in Prozent)

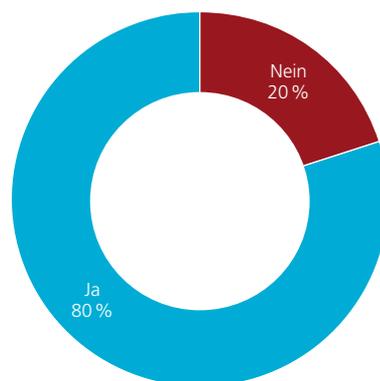


Abbildung 35: Auswirkungen der Corona-Pandemie auf die Arbeitsweise (Gesamtauswertung)



Frage: Inwiefern hat sich die Arbeitsweise im Zuge der Corona-Pandemie verändert?

**Ausprägungen der geänderten Arbeitsweisen im Zuge der Corona-Pandemie**  
(Gesamtauswertung in Prozent)



Mehrfachnennung möglich

Abbildung 36: Ausprägungen der geänderten Arbeitsweisen im Zuge der Corona-Pandemie (Gesamtauswertung)

**Rolle von digitalen Technologien bei der Aufrechterhaltung der Amtsgeschäfte während der Corona-Pandemie**

Auch bei der konkreten Nachfrage, ob digitale Technologien und Anwendungen dabei geholfen haben, während der Pandemie die Amtsgeschäfte der Kommunen aufrechtzuerhalten, war die Zustimmung groß: Insgesamt 65 Prozent gaben an, dass die Aussage zutreffe oder eher zutreffe; mit „teils, teils“ antworteten immerhin noch knapp ein Viertel (siehe Abbildung 37).

„Durch die Corona-Pandemie wurden die Akzeptanz der Digitalisierung und die Bereitschaft zu hohen Ausgaben verstärkt.“

Auszug aus einer Freitextantwort

Frage: Haben digitale Technologien und Anwendungen dabei geholfen, die Amtsgeschäfte Ihrer Kommune in der Corona-Pandemie aufrechtzuerhalten?

**Einschätzung zur Rolle von Technologien bei der Aufrechterhaltung der Amtsgeschäfte während der Corona-Pandemie**  
(Gesamtauswertung in Prozent)

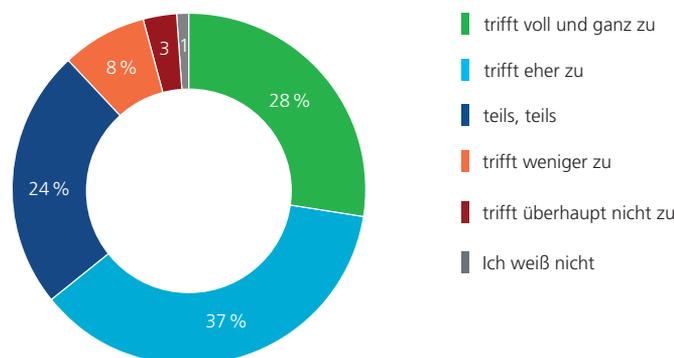


Abbildung 37: Einschätzung der Kommunen zur technologie-gestützten Aufrechterhaltung der Amtsgeschäfte während der Corona-Pandemie (Gesamtauswertung)

Frage: Hat die Corona-Pandemie den Stellenwert der Digitalisierung in ihrer Kommune verändert?

**Auswirkungen der Corona-Pandemie auf den Stellenwert von Digitalisierung in den Kommunen**  
(Gesamtauswertung in Prozent)

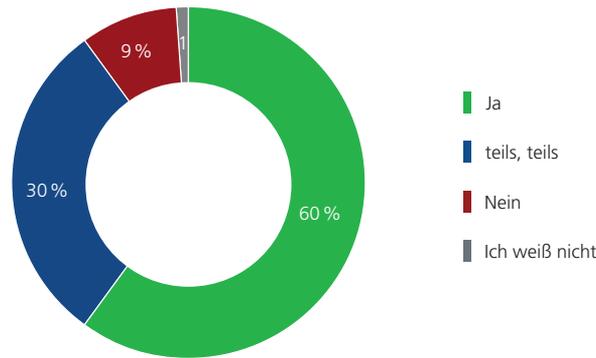


Abbildung 38: Auswirkungen der Corona-Pandemie auf den Stellenwert von Digitalisierung in den Kommunen (Gesamtauswertung)

Frage: Hat Ihre Kommune die finanziellen Mittel für die Digitalisierung im Zuge der Corona-Pandemie aufgestockt?

**Aufstockungen der finanziellen Mittel für die Digitalisierung im Zuge der Corona-Pandemie**  
(Gesamtauswertung in Prozent)

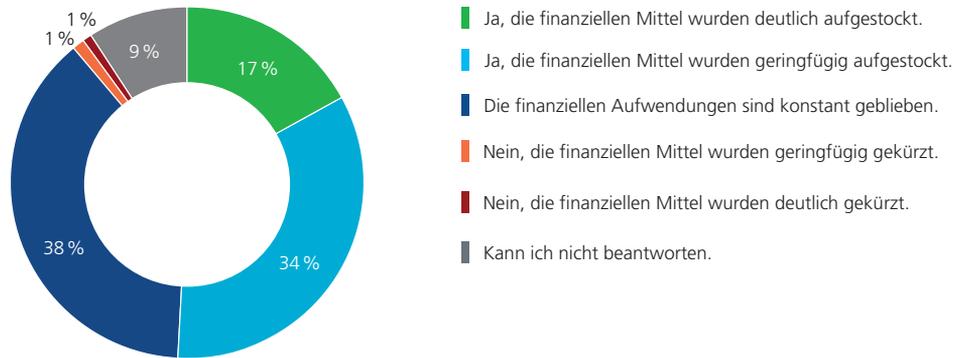


Abbildung 39: Aufstockung der finanziellen Mittel für die Digitalisierung im Zuge der Corona-Pandemie (Gesamtauswertung)

Insgesamt hat die Pandemie den Stellenwert von Digitalisierung in den Kommunen verändert: Dieser Aussage stimmen 60 Prozent der Befragten zu, 30 weitere Prozent mindestens teilweise. Nicht nur hat es umfangreiche Auswirkungen für die Mitarbeiter:innen gegeben, sondern die Digitalisierung wurde auch häufig als Hilfsmittel bei der Bewältigung der Amtsgeschäfte bewertet (Abbildung 38).

**Aufstockung der finanziellen Mittel für die Digitalisierung im Zuge der Corona-Pandemie**

Wenn man diese Aussagen im Zusammenhang mit den Finanzmitteln betrachtet, die im Zuge der Pandemie für die Digitalisierung aufgestockt wurden, kommt man zum Ergebnis, dass der Stellenwert der Digitalisierung in der Pandemie insgesamt gestiegen ist – und dies sich auch in zusätzlichen Finanzmitteln niederschlägt. In 51 Prozent aller befragten Kommunen wurden

die finanziellen Mittel für die Digitalisierung geringfügig bis sogar deutlich aufgestockt. Lediglich 2 Prozent der Kommunen geben an, dass die finanziellen Mittel im Zuge der Corona-Pandemie gekürzt wurden (Abbildung 39).

„Die Corona-Pandemie hat die Finanzlage der Kommunen weiter verschlechtert. Eine Digitalisierung ist ohne zusätzliche finanzielle Mittel und Förderungen schwierig umzusetzen. Allein das Aufrechterhalten und Aktualisieren der vorhandenen IT-Infrastruktur kostet viel Geld und auch Zeit (Manpower). Durch die Pandemie kamen zahlreiche Aufgaben hinzu und ohne Fachleute ist das Arbeitspensum nicht mehr fristgerecht umzusetzen. Generell wird der IT-Bereich Jahr für Jahr wichtiger und größer. Gerade auch Sicherheitsaspekte und Datenschutz.“

Auszug aus einer Freitextantwort

### 3 Auswertung der Freitextantworten

Im Rahmen der Umfrage hatten die Teilnehmer:innen die Möglichkeit, über den standardisierten Fragebogen hinaus zusätzliche Anmerkungen, Kritik und Vorschläge in Freitextantworten abzugeben. Die mehr als 80 Kommentare spiegeln einander ähnelnde Erfahrungen und Forderungen kommunaler Entscheider:innen wider, deren Aussagen im Folgenden kurz zusammengefasst und mit einzelnen Auszügen inhaltlich stützender Freitextantworten flankiert werden.

#### **Kommunale Digitalisierung: Allgemeine Herausforderungen und Erfahrungen**

Die Digitalisierung ist in den Städten und Gemeinden unterschiedlich weit vorangeschritten. Es verwundert daher kaum, dass auch die bisher gesammelten Erfahrungen und Herausforderungen unterschiedlich ausfallen: Während sich einige Kommunen vor allem mit einem mangelnden Innovationswillen, geringer Akzeptanz und einem digitalisierungsskeptischen Mind-Set der Mitarbeiter:innen konfrontiert sehen, bemängeln andere Kommunen, dass der Fokus allzu häufig auf technologische High-End-Lösungen gelegt wird. Statt die digitalen Basics – wie z. B. die Einführung der E-Akte oder ein flächendeckendes 5G-Netz – mit aller Kraft voranzutreiben, geht es viel zu häufig um Services, für die der digitale Grundstein in den Kommunen fehlt.

Um die Digitalisierung dennoch erfolgreich voranzutreiben, wünschen sich die Kommunen i. d. R. zusätzliche fachliche Expertise, eine bessere Personalausstattung und finanzielle Unterstützung durch den Bund und die Länder. Die eingereichten Freitextantworten bestätigen insofern die quantitative Datenbasis des aktuellen Zukunftsradsars.<sup>24</sup>

„Digitalisierung wird politisch noch zu häufig mit Leuchtturmprojekten verwechselt. Dabei versuchen wir häufig zu rennen, bevor wir laufen können. Es sollte uns nicht darum gehen, die nächste Pizzalieferung mit Drohnen zu ermöglichen oder künstliche Intelligenzen zu entwickeln, die dann unseren Bürger:innen sagen, dass 95 % der Dienstleistungen nicht online abgewickelt werden können. Wichtiger wäre es in meinen Augen, dass jetzt flächendeckend die Basics geschaffen werden: 5G an jeder Milchkanne, rapider Glasfaserausbau, OZG<sup>25</sup>-Umsetzung (die dann auch tatsächlich Arbeitersparnis für die Behörde bedeutet), Flexibilisierung öffentlicher Arbeitgeber, um agiler arbeiten zu können, IT-Fachkräfte in jeder noch so kleinen Kommune, E-Akte. Die

Kommunen haben hier in den letzten Jahren tatsächlich geschlafen, aber auch der Bund bzw. die Länder haben keine Impulse/Finanzmittel gegeben, um das Ganze ehrlich anzuschieben. Es muss jetzt legale (also Gesetzgebung) und finanzielle Förderung seitens des Bundes und der Länder geben, sonst wird die Mehrzahl der Kommunen an der Digitalisierung scheitern und (gerade kleinere Kommunen) noch weiter abgehängt.“

Auszug aus einer Freitextantwort

„Wichtig für einen digitalen Erfolg ist vor allem das Umdenken der Akteure/Beteiligten – dort scheitert es derzeit m. E. noch mit am meisten. Selbst wenn nach und nach die technischen Grundlagen geschaffen wurden bzw. werden, ist deren tatsächliche Inanspruchnahme leider häufig immer noch (sehr) dürftig. Digital Denken und vor allem Handeln von allen Akteuren/Beteiligten ist wohl derzeit (noch) die größte Hürde, um eine schnellere Weiterentwicklung/Umsetzung voran zu treiben.“

Auszug aus einer Freitextantwort

#### **Besondere Herausforderungen für kleinere Kommunen**

Während Mittel- und Großstädte grundsätzlich auf gut ausgebildete Fachkräfte zurückgreifen können, stehen vor allem kleinere Kommunen vor der Herausforderung, dass sie kaum eine Chance haben, Fachkräfte zu akquirieren. Insbesondere jene Kommunen, die weniger als 5.000 Einwohner:innen zählen, haben es besonders schwer, ihre Stellen mit geeignetem Personal zu besetzen. Die Folge ist, dass kleine Gemeinden kaum in der Lage sind, rechtliche Anforderungen – wie etwa die Umsetzung des OZG – zu gewährleisten.

„Der Digitalisierungsprozess ist zu komplex und für Menschen ohne IT-Ausbildung kaum verständlich. Kleine Kommunen haben oft keinen IT-Beauftragten. Externe Hilfe bzw. Lehrgänge, die wirklich in die Materie gehen, sind schwer oder gar nicht zu finden. Die vielen Roadshows, die einen guten Überblick über das Prinzip des Projekts geben, helfen nicht bei der Umsetzung. Man fühlt sich als kleine Kommune alleine gelassen.“

Auszug aus einer Freitextantwort

<sup>24</sup> Siehe hierzu Kapitel 2 Ergebnisse des „Zukunftsradar Digitale Kommune“, S. 11–36.

<sup>25</sup> Anmerkung der Redaktion: Die Abkürzung OZG steht für „Onlinezugangsgesetz“. Weitere Informationen unter: <https://www.onlinezugangsgesetz.de/Webs/OZG/DE/startseite/startseite-node.html>, zuletzt geprüft am 13.05.2022.

„Die kleinen Kommunen (wir haben weniger als 750 Einwohner) werden mit dem Thema völlig allein gelassen und können nur mit größter Mühe – vor allem finanziell und personell – die Anforderungen erfüllen.“

Auszug aus einer Freitextantwort

Die Forderung nach zusätzlichen Unterstützungsangeboten und kompletten Digitalisierungsangeboten – inklusive Software, Hardware und Schulungen – wird daher von vielen kleineren Gemeinden geteilt und in den Freitextantworten erwähnt. Ebenfalls betont wird der Bedarf an zusätzlichen Finanzmitteln, um so die aktuell bestehenden Hürden für kleinere Kommunen herabzusetzen.

„Gerade für kleine Gemeinden wäre es schön, wenn es ein Rundum-Sorglos-Paket (Hard- und Software) gäbe, was die Kommune einfach erwirbt und damit ihre grundlegenden Aufgaben erfüllen kann.“

Auszug aus einer Freitextantwort

Eine weitere Herausforderung, mit der sich vor allem kleine Kommune mit dörflichen Strukturen konfrontiert sehen, ist eine zunehmende gesellschaftliche Anonymisierung, die maßgeblich durch die Digitalisierung vorangetrieben werde, so die hier zitierte Kommune.

„In unserer kleinen Kommune trägt die Digitalisierung dazu bei, dass alles nur noch anonym wird und man die Leute kaum noch kennt. Es muss nicht immer alles bis zum letzten Maße digitalisiert sein. Die sozialen Kontakte werden immer weniger, die Menschen vereinsamen vor den Tablets und PCs zu Hause. Und wer fängt diese Leute auf? Wieder die Kommune [...]“

Auszug aus einer Freitextantwort

### **Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit in kommunalen Verwaltungen**

Ein beachtliches Ergebnis aus den Freitextantworten ist die Erkenntnis, dass die Kommunen einen Mentalitätswandel in den Verwaltungen fordern. Aus ihrer Sicht reichen eine gute „technische“ Infrastruktur, zusätzliche Finanzmittel und neue Laptops allein nicht aus. Vielmehr bedarf es eines Kulturwandels und einer breiten Akzeptanz digitaler Anwendungen auf allen Ebenen der Verwaltung. Den Grundstein hierfür könnten Schulungs- und Weiterbildungsangebote legen. Notfalls müssten, so der Tenor einer Freitextantwort, solche Angebote verpflichtend sein.

„Wir sind im Vergleich zu anderen Kommunen sehr gut aufgestellt, wir haben gute Strukturen, eine gute Finanzlage, eine gute Unterstützung durch die Politik, wir verfolgen eine Strategie und setzen nicht blind einzelne Maßnahmen um. Nichtsdestotrotz ist das Veränderungspotential hin zu durchdigitalisierten Prozessen und intelligenten Smart-City-Lösungen extrem hoch. [...] Die größte Herausforderung ist dabei die Veränderungsbereitschaft, der Innovationswille und der Wissensaufbau bei Angestellten und Beamten in den Verwaltungen. Es fehlt an Wissen hinsichtlich interdisziplinärer Projektarbeit und Matrixstrukturen. [...]“

Auszug aus einer Freitextantwort

„Zusätzliche finanzielle Mittel wurden lediglich für die Beschaffung von Hardware verwendet, wie Laptops, Terminalserver. Digitalisierung wird leider immer noch als Aufgabe der IT gesehen, nicht [als] grundsätzliche Anforderung der Verwaltungs- und Stadtentwicklung. An dieser Stelle braucht es dringend politisch verpflichtendes Handeln. [...]“

Auszug aus einer Freitextantwort

Wie wichtig das Thema Veränderungsbereitschaft und die Akzeptanz von digitalen Anwendungen ist, hat die Corona-Pandemie gezeigt. Schließlich konnten digitale Technologien einen wichtigen Beitrag leisten, kommunale Services während der Lockdown-Phasen aufrechtzuerhalten – nicht zuletzt aufgrund der Home-Office-Möglichkeiten für kommunale Beschäftigte. Diese Option sollte selbstverständlich auch in Zukunft beibehalten werden, so die Forderung.

„Alle Beschäftigten, für deren Arbeit es in Frage kommt, sollten einen Anspruch auf (tageweise) Home-Office haben. Hierzu ist ein Kulturwandel (Akzeptanz) in der Verwaltung notwendig.“

Auszug aus einer Freitextantwort

Darüber hinaus haben die vergangenen zwei Jahre auch gezeigt, dass die Erwartungshaltung der Bürger:innen an digitale Services der Kommunalverwaltung deutlich gestiegen ist. Dies erhöht gleichzeitig die Erwartungen an die Digitalisierung der Arbeitsprozesse innerhalb der Kommunalverwaltung.

„Die Digitalisierung der Verwaltung stellt eine große Herausforderung für das Personal neben den täglichen Arbeitsaufgaben dar, ist aber zwingend notwendig, um die Effektivität der Arbeit in der Verwaltung zu erhöhen. Darüber hinaus ist die Arbeitsfähigkeit in einem Pandemiefall wesentlich einfacher zu gestalten. Die Bürger erwarten von ihrer kommunalen Verwaltung Online-Lösungen. Der gegenwärtige Generationswechsel in der Verwaltung führt dazu, dass auch aus der Belegschaft heraus die Erwartung an die Digitalisierung des Arbeitsprozesses steigt.“

Auszug aus einer Freitextantwort

### Voraussetzungen für eine kommunale Digitalisierung

Neben einer guten Breitbandinfrastruktur und einem flächendeckenden Mobilfunknetz zählen ein rechtlicher Rahmen zu den Grundvoraussetzungen einer erfolgreichen Digitalisierung. Nur so lassen sich digitale Prozesse in den Verwaltungen umsetzen, die medienbruchfrei sind und einen echten Mehrwert sowohl für die Bürger:innen als auch die Beschäftigten der Verwaltung haben.

„Digitalisierung bedeutet, dass für beide Seiten – Verwaltung und Bürger – die Möglichkeit geschaffen werden muss, Anträge usw. von zuhause aus stellen bzw. bearbeiten zu können und die erforderlichen Genehmigungen digital erteilen bzw. erhalten zu können. Bei der Möglichkeit, Anträge auf der Homepage herunterzuladen, auszufüllen und per Post mit Unterschrift zu versenden bzw. vor Ort die Unterschrift leisten zu müssen, kann man nicht von Digitalisierung sprechen. Deshalb müssen zuerst die rechtlichen Voraussetzungen für eine echte Digitalisierung geschaffen werden.“

Auszug aus einer Freitextantwort

„Der bloße digitale Zugang oder eine gleichzeitige Weiterverarbeitung der Daten ist wenig zielführend. Die digitale Identität der Bürger ist vorrangig zu klären und auch das sog. Bürgerkonto. Da braucht es Einheitlichkeit!“

Auszug aus einer Freitextantwort

### Kommunale Datensouveränität

Seit dem sogenannten Schrems-II-Urteil des Europäischen Gerichtshofs aus dem Jahr 2020 ist eine rechtskonforme Nutzung von US-Diensten insgesamt schwierig geworden, da das Privacy-Shield-Abkommen für transatlantische Datentransfers seither nicht mehr gilt. Diese Entwicklung erklärt, warum das Thema Datensouveränität in einigen Kommunen verstärkt diskutiert und

sogar eine Unabhängigkeit von amerikanischen Software-Produkten gefordert wird.

„[Es] Sollte auf jeden Fall offiziell eine Unabhängigkeit von Microsoft-Produkten angestrebt und gefördert werden.“

Auszug aus einer Freitextantwort

„[...] Auch sollten Anteile von Firmen gekauft oder Stiftungen gegründet werden, um die Einflussnahme durch Dritte zu unterbinden. Die Digitalisierung darf nicht als Trend behandelt werden, sondern als Werkzeug.“

Auszug aus einer Freitextantwort

### Forderungen der Kommunen an Bund und Länder

Die Digitalisierung ist für die Kommunen mit enormen Anstrengungen verbunden. Dies gilt in finanzieller, organisatorischer und personeller Hinsicht gleichermaßen. Entsprechend weitreichend sind die Forderungen an Bund und Länder seitens der Kommunen, die in den eingereichten Freitextantworten formuliert werden. Neben der Forderung nach ganz konkreten Umsetzungsvorgaben zählen dazu auch geeignete Finanzierungsinstrumente, damit zum einen die finanzielle Last der Kommunen reduziert wird, und zum anderen auch die Zeit vorhanden ist, die rechtlichen Vorgaben umsetzen zu können. Genannt wird hier zum Beispiel ein Maßnahmenleitplan für die Kommunen, der durch das jeweilige Bundesland bzw. den Bund entwickelt und den Kommunen an die Hand gegeben werden soll.

„Es wäre sinnvoll, wenn durch das jeweilige Land bzw. den Bund ein Maßnahmenleitplan für die Kommunen entwickelt wird und dieser den Kommunen an die Hand gegeben werden kann. Meiner Meinung nach fehlt es in vielen Kommunen an der Vorstellung, welche Maßnahmen zuerst angegangen werden müssen und welche Bausteine darauf aufbauen. Auch die technische Umsetzung muss vorgegeben werden.“

Auszug aus einer Freitextantwort

„Die Länder und der Bund sollen mehr konkrete Vorgaben und klare Programme zur Verfügung stellen, sodass die Kommunen nicht mit unnötigen Problemen und finanziellen Belastungen zu kämpfen haben für etwas, was ihnen von Bund und Land auferlegt wird.“

Auszug aus einer Freitextantwort

Darüber hinaus wird in mehreren Freitextantworten eine stärkere Zentralisierung und Vereinheitlichung von Prozessen gefordert. Digitalisierungsprojekte sollten demnach eher auf Landesebene koordiniert und gesteuert werden. Dies könnte erheblich Ressourcen einsparen und die notwendigen Entscheidungsprozesse effizienter machen, so das Argument.

„[...] Digitalisierungsprojekte sollten mehr auf Landesebene koordiniert und gesteuert werden, damit nicht jede Kommune einen eigenen Weg finden muss. Damit gäbe es eine Vereinheitlichung und es könnten Ressourcen gespart werden (Personal, Zeit, Finanzmittel/Lizenzen, Fehlentscheidungen).“

Auszug aus einer Freitextantwort

Neben Forderungen nach einer stärkeren Steuerung und Koordinierung durch die Länder, wurden in einer Freitextantwort auch die Organisationsprinzipien des Föderalismus im Kontext der kommunalen Digitalisierung kritisch hinterfragt.

„Grundsätzlich halten wir das Organisationsprinzip des Föderalismus für sinnvoll und erhaltenswert. Aber es gibt immer mal wieder Situationen, in denen das Prinzip nicht nur behindert, sondern verhindert. Wie sollen wir als Kommunen folgendes Problem im Rahmen der Digitalisierung lösen: Ein Bürger wohnt im Ort X in Sachsen-Anhalt. Dort lebt er über viele Jahre und erledigt seine Behördengänge (fiktiv angenommen) zu über 90 % online. Die Kommune stellt die Möglichkeit zur Verfügung. Nun kommt es dazu, dass unser Bürger nach Bayern in den Ort Y zieht. Er behält aber in X sein Grundstück, hat seinen Hund dort weiterhin angemeldet, einen Bewohnerparkausweis usw. In Y stellt die Kommune die gleichen Dienstleistungen online zur Verfügung. Nur leider in einem anderen System mit anderen Zugangsvoraussetzungen. Beide Systeme sind untereinander natürlich nicht kompatibel. Dann wird sich unser Bürger ärgern. Ich denke, sie verstehen: Das kann die einzelne Kommune nicht lösen. Deshalb sollten die Grundvoraussetzungen trotz Monopolverbot, trotz Föderalismus in einem System vom Bund allen 11.000 Kommunen in Deutschland zur Verfügung gestellt werden. Nur dann können Digitalisierung und OZG klappen.“

Auszug aus einer Freitextantwort

Die Forderungen nach einer stärkeren Zentralisierung sind dabei nicht neu. Spätestens seit den sogenannten Dresdner Forderungen wurde bereits eine „föderale Revolution“ und eine Verringerung der Komplexität von Verantwortlichkeiten

im Rahmen der OZG-Umsetzung gefordert. Entsprechend einleuchtend ist daher auch die prägnante Forderung seitens einer Kommune:

„Die Dresdener Forderungen müssen umgesetzt werden!“

Auszug aus einer Freitextantwort

„Der Ausbau der Digitalisierung in den Städten und Gemeinden stellt einen extrem komplexen und aufwendigen Prozess dar. Die Strukturen, Aufgaben und Anforderungen in den Kommunalverwaltungen sind im Wesentlichen ähnlich. Aus unserer Sicht sollten für die einzelnen Anforderungen im Bereich der Digitalisierung ZENTRAL entsprechende Lösungen entwickelt werden und den Kommunen erprobt und einsatzbereit zur Verfügung gestellt werden. Die Rechenzentren wären für diese Aufgaben als fachlich kompetente Stelle prädestiniert. Weshalb jede Kommune selbst unter Einsatz hoher Ressourcen im anspruchsvollen und komplexen Gebiet der Digitalisierung entsprechende Lösungen zu erarbeiten hat, ist für uns nicht nachvollziehbar.“

Auszug aus einer Freitextantwort

### **Finanzierung der kommunalen Digitalisierung**

Eine der größten Herausforderungen für die Kommunen ist nach wie vor die Finanzierung der Digitalisierung. Da auf kommunaler Ebene vor allem die Vorgaben des Gesetzgebers umgesetzt werden, sehen die Kommunen – das wurde in mehreren eingereichten Freitextantworten betont – zuvorderst den Bund und die Länder in der Pflicht, die Digitalisierung zu finanzieren.

„Die größte Herausforderung sehe ich in der Finanzierung. Es werden gesetzliche Vorgaben von Bund und Land erlassen, die aber in der Kommune umgesetzt werden müssen. Da wir aber verpflichtet sind, allen Bürgern die Dienstleistungen anzubieten, werden diese immer hybrid sein müssen, analog und digital. Die Digitalisierung wird aus diesem Grund für die Kommunen nie einen finanziellen Vorteil bringen, sondern immer mit Mehrkosten verbunden sein.“

Auszug aus einer Freitextantwort

Kritik äußerten die Kommunen zudem an der gängigen Praxis, zusätzliche Finanzmittel über eine zu bürokratische Projektförderung an die Kommunen auszuzahlen. Hier wünschen sich die kommunalen Entscheider:innen deutlich schlankere Prozesse. Konkret gefordert werden etwa pauschale, zweckgebundene

Direktzuweisungen an die Kommunen, was auf allen Seiten zu erheblichen personellen Einsparungen führen würde.

„Projektförderung ist häufig zu bürokratisch, aufwändig im Genehmigungsverfahren und engt kommunale Spielräume unnötig ein. Bedauerlicherweise fehlt – nicht nur im Bereich Digitalisierung – eine ausreichende Finanzausstattung der Kommunen, um Ihre Aufgaben der Daseinsvorsorge in eigener Verantwortung selbstbestimmt planen und umsetzen zu können.“

Auszug aus einer Freitextantwort

„Fördermittel streichen, Direktzuweisungen erhöhen. Dies kann auch mit einer Zweckbindung erfolgen. Der Nachweis sollte jedoch erst nach Umsetzung und innerhalb von 4 Jahren erfolgen.“

Auszug aus einer Freitextantwort

## 4 Fazit und Ausblick

Ein zentrales Ergebnis der Umfrage lautet: Die Kommunen machen Fortschritte bei der Digitalisierung – aber nur wenige Kommunen schätzen den eigenen Digitalisierungsstatus positiv ein. So geben zwar sechs von zehn Kommunen an, dass sich der eigene Digitalisierungsstatus über das vergangene Jahr verbessert hat (Abbildung 14, S. 20), aber nur jede fünfte Kommune (21 Prozent) schätzt den eigenen Stand der Digitalisierung derzeit als gut oder sehr gut ein (Abbildung 3, S. 11). Und die Frage, ob die Kommune ausreichend vorbereitet ist, um die Digitalisierung in den kommenden Jahren voranzutreiben, bejahten lediglich 54 Prozent (siehe Abbildung 6, S. 14).

Der Zukunftsradar erscheint in diesem Jahr bereits zum dritten Mal – und seit der ersten Befragung im Jahr 2018 lassen sich durchaus positive Trends erkennen.<sup>26</sup> Dennoch scheint der Handlungsbedarf in den Kommunen weiterhin hoch zu sein, wie die aktuellen Zahlen zeigen: Zu den größten Hürden bei der Digitalisierung zählen etwa nach wie vor der Fachkräftebedarf, die fehlende fachliche Expertise und die angespannte Haushaltssituation vieler Kommunen. So sieht beispielsweise rund die Hälfte der befragten Kommunen (51 Prozent) beim Thema Personalausstattung einen akuten Handlungsbedarf (Abbildung 20, S. 25). Und während hier die großen Kommunen vor allem in der Personalausstattung einen großen Nachholbedarf sehen, betonen kleinere Kommunen den dringenden Bedarf an fachlicher Expertise (Abbildung 20, S. 25). Den Finanzierungsbedarf der Digitalisierung schätzen schließlich 80 Prozent aller befragten Kommunen hoch bis sehr hoch ein (Abbildung 34, S. 36).

Wie bereits in den Vorjahren sieht eine große Mehrheit der Kommunen einen hohen oder sogar sehr hohen Mehrwert in der Digitalisierung.<sup>27</sup> Allerdings gaben 79 Prozent aller befragten Kommunen an, (noch immer) keine fertige Digitalisierungsstrategie zu haben.<sup>28</sup> Dieser Wert ist in Kommunen, die angeben, gut auf die Digitalisierung vorbereitet zu sein, deutlich geringer. Eine Digitalisierungsstrategie scheint dementsprechend ein hilfreiches Instrument bei der Bewältigung des Transformationspro-

zesses zu sein. Als geeignete Maßnahmen werden vor allem die Vernetzung mit anderen Kommunen und Qualifizierungsmaßnahmen angesehen. Auch externe Beratung wird von mehr als der Hälfte der Befragten als sinnvoll erachtet.

Ein weiterer Befund des neuen Zukunftsraders lautet, dass es einen spürbaren pandemiebedingten Digitalisierungsschub in den Kommunen gegeben hat: In 80 Prozent der Kommunen hatte die Pandemie Auswirkungen auf die Arbeitsweisen, und in knapp 90 Prozent war das Arbeiten im Home-Office möglich (87 Prozent, siehe Abbildung 36, S. 38). Zudem haben 51 Prozent der befragten Kommunen im Zuge der Corona-Pandemie zusätzliche Finanzmittel für Digitalisierungsmaßnahmen eingesetzt (siehe Abbildung 39, S. 39). Besonders bemerkenswert ist dabei, dass drei Viertel der Befragten bestätigen, dass die Veränderungsbereitschaft und Akzeptanz gegenüber digitalen Lösungen im Zuge der Pandemie gestiegen sind (75 Prozent, siehe Abbildung 36, S. 38).

Dass sich die Kommunen auch fünf Jahr nach der ersten Befragung immer noch mit großen und z. T. ähnlichen Herausforderungen konfrontiert sehen, mag u. a. auch daran liegen, dass die rasante Weiterentwicklung der digitalen Anwendungen und Geräte eine stetig wachsende Erwartungshaltung seitens der Bürger:innen nach sich zieht. Den Komfort, den neue Anwendungen und Funktionen kommerzieller Anbieter gewähren, soll möglichst rasch auch von den öffentlichen Akteuren bereitgestellt werden. Das bedeutet: Will eine Kommune der wachsenden Erwartungshaltung gerecht werden, steigt gleichzeitig auch der Handlungsdruck, die Anforderungen und der Aufwand für die Digitalisierung in der eigenen Kommune. Dies könnte u. a. eine Erklärung dafür sein, dass sich knapp die Hälfte der Kommunen trotz Aktivitäten und Maßnahmen immer noch schlecht auf die Digitalisierung vorbereitet fühlen.

Insgesamt betrachtet zeigen die Ergebnisse des dritten Zukunftsraders, dass die mit der Digitalisierung verbundenen Möglich-

26 Während im Jahr 2018 lediglich 33 Prozent den Breitbandausbau mit „gut“ bis „sehr gut“ bewertet hatten, sind es in der aktuellen Umfrage bereits 48 Prozent (Abbildung 9, S. 16). Für die Zahlen aus dem Jahr 2018 siehe: Hornbostel, Lorenz; Nerger, Michael; Wittpahl, Volker; Handschuh, Alexander; Salden, Janina (2018): Zukunftsradar Digitale Kommune. Ergebnisbericht zur Umfrage 2018. Hrsg. vom Institut für Innovation und Technik (iit), Deutscher Städte- und Gemeindebund (DStGB), Berlin, S. 16. Online unter: [www.iit-berlin.de/wp-content/uploads/2020/10/Zukunftsradar-Digitale\\_Kommune-2018.pdf](http://www.iit-berlin.de/wp-content/uploads/2020/10/Zukunftsradar-Digitale_Kommune-2018.pdf), zuletzt geprüft am 16.05.2022.

27 In der aktuellen Umfrage liegt der Wert bei 89 Prozent (Abbildung 15, S. 21). In den Vorjahren rangierte er bei 87 Prozent im Jahr 2019 und 91 Prozent im Jahr 2018. Siehe hierzu Hornbostel, Lorenz; Nerger, Michael; Tillack, Désirée; Wittpahl, Volker; Handschuh, Alexander; Salden, Janina (2019): Zukunftsradar Digitale Kommune. Ergebnisbericht zur Umfrage 2019, S. 20. Online unter: [www.iit-berlin.de/wp-content/uploads/2021/08/Zukunftsradar-Digitale-Kommune-2019.pdf](http://www.iit-berlin.de/wp-content/uploads/2021/08/Zukunftsradar-Digitale-Kommune-2019.pdf), zuletzt geprüft am 16.05.2022. Hornbostel, Lorenz; Nerger, Michael; Wittpahl, Volker; Handschuh, Alexander; Salden, Janina (2018): Zukunftsradar Digitale Kommune. Ergebnisbericht zur Umfrage 2018, S. 20. Online unter: [www.iit-berlin.de/wp-content/uploads/2020/10/Zukunftsradar-Digitale\\_Kommune-2018.pdf](http://www.iit-berlin.de/wp-content/uploads/2020/10/Zukunftsradar-Digitale_Kommune-2018.pdf), zuletzt geprüft am 16.05.2022.

28 In der Umfrage im Jahr 2018 lag dieser Wert mit 86 Prozent noch etwas höher. Siehe hierzu Hornbostel, Lorenz; Nerger, Michael; Wittpahl, Volker; Handschuh, Alexander; Salden, Janina (2018): Zukunftsradar Digitale Kommune. Ergebnisbericht zur Umfrage 2018, S. 30. Online unter: [www.iit-berlin.de/wp-content/uploads/2020/10/Zukunftsradar-Digitale\\_Kommune-2018.pdf](http://www.iit-berlin.de/wp-content/uploads/2020/10/Zukunftsradar-Digitale_Kommune-2018.pdf), zuletzt geprüft am 16.05.2022.

keiten von den Kommunen erkannt und wahrgenommen werden, die flächendeckende Umsetzung jedoch nach wie vor in den Kinderschuhen steckt. Gleichzeitig hat die Corona-Pandemie den Kommunen einen spürbaren Schub verpasst und auch die Akzeptanz von digitalen Anwendungen in den Kommunen gesteigert.

Diese Erkenntnis dürfte insbesondere im Hinblick auf die weitere Umsetzung des Onlinezugangsgesetzes (OZG) ein wichtiges Signal sein. Bund und Länder haben im OZG das Ziel formuliert, bis Ende 2022 insgesamt 575 Verwaltungsleistungen elektronisch anbieten zu können. Laut der Expertenkommission Forschung und Innovation (EFI) sind erst 84 dieser Verwaltungsleistungen digitalisiert und den Städten und Gemeinden online zugänglich gemacht worden.<sup>29</sup>

Die vergangenen Jahre haben eindrücklich belegt, dass die Digitalisierung ein wichtiger Baustein einer zukunftsfähigen Kommunalverwaltung ist. Das Jahr 2022 wird zeigen, ob der aktuelle gesetzliche Rahmen und die kommunalen Kapazitäten mit den enormen Bedarfen und Herausforderungen der Digitalisierung Schritt halten können.

---

<sup>29</sup> Stand 30. September 2021. Siehe hierzu Bertschek, Irene; Bonin, Holger; Cantner, Uwe; Häussler, Carolin; Hölzle, Katharina; Requate, Till (2022): Gutachten zu Forschung, Innovation und technologischer Leistungsfähigkeit Deutschlands 2022. Expertenkommission Forschung und Innovation (EFI), Berlin. Online unter: [www.e-fi.de/fileadmin/Assets/Gutachten/2022/EFI\\_Gutachten\\_2022.pdf](http://www.e-fi.de/fileadmin/Assets/Gutachten/2022/EFI_Gutachten_2022.pdf), zuletzt aufgerufen am 16.05.2022.

## Autor:innen



### Lorenz Hornbostel

Lorenz Hornbostel studierte Politikwissenschaften an der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg, der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster und am Trinity College Dublin. Anschließend absolvierte Hornbostel ein Volontariat bei der Agentur Scholz & Friends und war mehrere Jahre als PR-Referent in der Abteilung Öffentlichkeitsarbeit der VDI/VDE Innovation + Technik GmbH tätig, wo er u. a. die Projektträgerschaft „Mensch-Technik-Interaktion; Demografischer Wandel“ des Bundesministeriums für Bildung Forschung (BMBF) begleitete. Seit 2017 ist Hornbostel Berater für Strategie und Innovation am Institut für Innovation und Technik (iit). Seine Schwerpunkte liegen im Bereich Projektmanagement sowie in der Kommunikation wissenschafts- und innovationspolitischer Inhalte. Zu seinem beruflichen Werdegang zählen u. a. Tätigkeiten im Europäischen Parlament, im dänischen Beratungshaus Rambøll Management und in der Leipziger PR-Agentur pioneer communications.



### Michael Nerger

Michael Nerger ist gelernter Markt- und Sozialforscher und B. A. Wirtschaftspsychologie und BWL. Seit 2010 ist er in der VDI/VDE Innovation + Technik GmbH zunächst im Bereich Internationale Technologiekooperationen und Cluster und seit 2018 im Bereich Demografie, Cluster und Zukunftsforschung tätig. Sein inhaltlicher Schwerpunkt liegt in der Beratung und Bewertung von Clusterinitiativen und der Analyse von Clusterdaten im Rahmen des „European Secretariat for Cluster Analysis (ESCA)“. Weiterhin ist Michael Nerger Experte für die Konzipierung und technische Umsetzung von Onlinebefragungen und Auswertungsmethoden sowie die Visualisierung von Daten. Er verfügt über langjährige Erfahrung in der Erstellung und Durchführung von Umfragen und Evaluationen und war an zahlreichen Studien und Forschungsprojekten beteiligt – zuletzt unter anderem bei der Begleitforschung Smart Service Welt II zum Thema „Pandemiebedingte Veränderungen für Gesellschaft und Innovation in Deutschland“ oder den „Fallstudien zu den Auswirkungen der Corona-Krise auf betriebliche Transformationsprozesse“ im Auftrag des BMAS.



### Désirée Tillack

Désirée Tillack ist Diplom-Journalistin und seit 2017 Beraterin am Institut für Innovation und Technik (iit), nachdem sie sechs Jahre lang als Referentin in der Abteilung Öffentlichkeitsarbeit der VDI/VDE Innovation + Technik GmbH PR-Aktivitäten und Veranstaltungen vor allem im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Forschung und des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie konzipiert und umgesetzt hat. Zuvor arbeitete Désirée Tillack bei Turner Broadcasting System Deutschland (u. a. für CNN International), nachdem sie als freie Journalistin für verschiedene Zeitungen und Rundfunkanstalten tätig gewesen war.



### Prof. Dr. Volker Wittpahl

Nach dem Studium der Mikroelektronik in Deutschland und Singapur mit dem Schwerpunkt Werkstoffanalyse promovierte Volker Wittpahl zum Thema kontaktlose Höchstfrequenz-Messtechnik für on-Wafer Tests. Anschließend sammelte er im Philips-Konzern Industrieerfahrungen im Technologie-Marketing sowie Innovationsmanagement für die Automobil-Branche. Mit seinem Wechsel zu Philips Design nach Eindhoven (NL) wurde er einer der Entwicklungsverantwortlichen im konzernerneigenen, interdisziplinären Think Tank. Von 2003 bis 2015 war Volker Wittpahl als freiberuflicher Ingenieur tätig und arbeitete u. a. eng mit der ehemaligen Mannesmann-Pilotentwicklung bzw. der späteren Vodafone R&D in München zusammen. Seit 2014 ist Volker Wittpahl Professor an der Universität Klaipeda (LT), wo er deutsch-baltische Projekte im Wissenstransfer initiiert. Seit 2016 ist Prof. Dr. Wittpahl Leiter des Instituts für Innovation und Technik (iit).



#### Alexander Handschuh

Alexander Handschuh, Politikwissenschaftler, ist seit 2006 für den Deutschen Städte- und Gemeindebund tätig. Seit 2015 führt er das Referat für Planung, Politik, Koordination und Kooperationen beim DStGB. Bis 2017 leitete er das Büro des Hauptgeschäftsführers und ist nunmehr seit dem 01.01.2018 beim kommunalen Spitzenverband als Sprecher unter anderem für die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, für politische Grundsatzfragen und Grundsatzfragen der Digitalisierung verantwortlich. Seit dem Jahr 2008 ist Alexander Handschuh zudem Projektleiter des „Innovators Club“, einer kommunalen „Ideenschmiede“, in der rund 80 Bürgermeister, Oberbürgermeister und Landräte an Zukunftsthemen arbeiten.



#### Dr. Janina Salden

Dr. Janina Salden ist stellvertretende Pressesprecherin, Büroleiterin des Hauptgeschäftsführers sowie Referatsleiterin im Dezernat für Presse- & Öffentlichkeitsarbeit, Politische Kommunikation und Verbandsmedien des Verbandes beim Deutschen Städte- und Gemeindebund (DStGB). Im Rahmen ihrer Tätigkeit in der Pressestelle des DStGB ist sie unter anderem für die Verbandszeitschrift „Stadt und Gemeinde digital“, die Verbandshomepage sowie die Social-Media-Kanäle des DStGB zuständig. Janina Salden ist zudem im Team des „Innovators Club“ des DStGB aktiv – eine Denkfabrik zur interdisziplinären Zusammenarbeit bei strategischen Zukunftsfragen der Städte und Gemeinden.

#### Institut für Innovation und Technik (iit)

Das Institut für Innovation und Technik (iit) ist eine Querschnittseinrichtung der VDI/VDE Innovation + Technik GmbH und bearbeitet Fragen rund um Innovationspolitik, -prozesse und -systeme. Kernangebot sind Studien, Evaluationen und Begleitforschungen. Das iit ist ein neutraler zertifizierter Partner für öffentliche Auftraggeber ebenso wie für Unternehmen und kann auf die Expertise von mehr als 400 wissenschaftlichen Mitarbeiter:innen aus verschiedenen Fachbereichen bauen.

Weitere Informationen unter: [www.iit-berlin.de](http://www.iit-berlin.de)

#### Deutscher Städte- und Gemeindebund (DStGB)

Der Deutsche Städte- und Gemeindebund (DStGB) vertritt als kommunaler Spitzenverband in Deutschland und Europa die Interessen der kommunalen Selbstverwaltung von rund 11.500 Städten und Gemeinden. Er ist föderal organisiert, parteipolitisch unabhängig und arbeitet ohne staatliche Zuschüsse. Er organisiert den Erfahrungsaustausch unter den Kommunen und befasst sich unter anderem mit kommunalen Zukunftsthemen wie der digitalen Transformation.

Weitere Informationen unter: [www.dstgb.de](http://www.dstgb.de)



