

Akademie für Politik und Zeitgeschehen

GovTech & Kommunen für Bürger und Unternehmen

**Eckpunkte aus der Expertenrunde
Februar 2026, München**



GovTech - „Government Technology“ -
Digitale Technologien und Innovationen zur
Verbesserung und Modernisierung staatlicher
Dienstleistungen und Verwaltungsprozesse.

Kommunen, die auf GovTech setzen, schaffen effizientere Abläufe und Nähe. Durch digitale Bürgerdialoge, interaktive Stadtplanung und smarte Services wird Teilhabe einfacher. Digitale Anwendungen ermöglichen es Bürgern, ihre Anliegen rund um die Uhr zu erledigen. Unternehmen können durch schnellere Genehmigungsverfahren und transparentere Prozesse profitieren. Die Verwaltung wird zu einem serviceorientierten Partner für eine attraktive Stadt, die mitdenkt. Welche Weichen sind zu stellen, damit diese Vorteile gut und flächendeckend umgesetzt genutzt werden können?

Auf Einladung der Hanns-Seidel-Stiftung setzten sich Anfang 2026 Expertinnen und Experten aus Politik, Unternehmen und Kommunen mit diesen Überlegungen auseinander. Das Diskussionsergebnis wurde in einem gemeinsamen Eckpunktepapier festgehalten.

Die hier gebündelten schlagwortartigen Aussagen der Teilnehmenden dienen der Positionsbestimmung und sind als Impulsgeber zu verstehen, um den notwendigen Reformprozess zur Modernisierung der kommunalen Verwaltung weiter voranzutreiben.

Ausgangslage

Die Kommunen sind die Grundlage des Staates, ihre Selbstverwaltung dient dem Aufbau der Demokratie von „unten nach oben“ (siehe Bayerische Verfassung, Art. 11). Sie sind die Ebene, in der die Leistungsfähigkeit des Staates für die Bürger direkt erfahrbar ist. Hier steckt das Potenzial für Hoffnung – oder eben Frust.

„Kommunen sind Ort der Wirklichkeit und der Wahrheit.“

Die deutschen Kommunen stehen vor vielfältigen Herausforderungen. Dazu zählen neben dem demografischen Wandel insbesondere die Themen Klimaschutz, Migration, Bildung und Sicherheit. Während die Ansprüche wachsen, ist die Finanzlage in vielen Kommunen angespannt. Genehmigungs- und Planungsverfahren dauern lange. Die Regelwerke wurden über die Jahre ausgeweitet, sie engen die Gestaltungsspielräume von Politik und Verwaltung zunehmend ein und erhöhen den bürokratischen Aufwand.

Wir leben in einer sich durch globale und technologische Entwicklungen immer schneller verändernden Welt.

„Es ist davon auszugehen: Wer die neuen Technologien beherrscht, gibt den Takt an und beherrscht die Realität.“

Die Verwaltungen in Deutschland arbeiten kontinuierlich an der Modernisierung und Digitalisierung. Doch dies geht zu langsam voran, der bislang erreichte Stand der Umsetzung ist unzureichend. Deutschland liegt bei der Digitalisierung im EU-Vergleich ([Bitkom-DESI-Index von 2025](#)) insgesamt im Mittelfeld, speziell bei der digitalen Verwaltung erreichen wir unter den 27 Mitgliedstaaten sogar nur den 21. Platz. Im Zuge des Onlinezugangsgesetzes (OZG) von 2017 wurden aus dem „Leistungskatalog“ 579 Dienstleistungen der öffentlichen Verwaltung markiert, die für die Bürger online nutzbar sein sollen. Eine [bitkom-Analyse von 2025](#) ergab als Zwischenstand, dass davon erst 349 digital angeboten wurden - teilweise nur in einer einzelnen Kommune. In Bayern ist die [flächendeckende Online-Verfügbarkeit](#) von Verwaltungsleistungen im Bundesvergleich hoch.

Die rund 11.000 Kommunen in Deutschland arbeiten überwiegend in fragmentierten und parzellierten Strukturen.

„Wir müssen uns auch trauen, die Verwaltung grundlegend neu zu denken: Welche ‚Grundstrukturen‘ braucht es überhaupt noch?“

Eine Bündelung von Aufgaben zwischen den Kommunen findet nur selten statt, „Shared-Service-Center“, wie sie in den Niederlanden oder in Großbritannien existieren, haben sich bisher nicht etabliert. Plattformen und Cloud-Computing stehen ebenfalls erst am Anfang. Es besteht nur ein geringer Grad an Automatisierung. Von einer weitgehend antragslosen Verwaltung sind die gesetzlichen und technischen Rahmenbedingungen weit entfernt.

Zentrale Aussagen

Die Thesen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer¹ zeigen schlagwortartig auf, welche Veränderungen insbesondere im kommunalen Bereich angegangen werden sollten.

Ziel ist es, die Daseinsvorsorge zu stärken, die Wettbewerbsfähigkeit der Wirtschaft voranzubringen und die Verwaltung effizienter und serviceorientierter aufzustellen.

KI in der Verwaltung klug einsetzen - gute Lösungen schneller in die Umsetzung bringen

Mithilfe von digitalen Tools lassen sich Prozesse optimieren - was den Unternehmen, den Bürgern und der Verwaltung selbst zugutekommt. Mehr Transparenz, Effizienz und Effektivität stärkt das Vertrauen in die Leistungsfähigkeit der kommunalen Verwaltung - und damit des Staates - und kann die Akzeptanz für Vorhaben steigern.

Viele Start-ups arbeiten explizit an Lösungen für Kommunen, die Verwaltungsabläufe effizienter machen, Infrastrukturen optimieren und zur Verbesserung der Daseinsvorsorge beitragen. Ein neues Zusammenspiel zwischen Start-ups, Wissenschaft und Verwaltung erweitert den Problemlösungsraum und die Serviceorientierung.

Der Ausbau des schnellen Internets hat mittlerweile einen guten Stand erreicht und schreitet kontinuierlich weiter voran. Kommunen, Forschungseinrichtungen und Start-ups entwickeln interessante Innovationen und vielversprechende Leuchttürme. Allerdings gelingt es noch nicht, diese auch flächendeckend umzusetzen.

„Wir brauchen deutlich mehr Geschwindigkeit bei der Umsetzung, um auf der Höhe der Zeit zu bleiben bzw. wieder dorthin zu gelangen. Deutschland ist zwar sehr gut bei Patentanmeldungen, aber nicht darin, die Innovationen auch in Produkte und Prozesse umzusetzen.“

Erst wenn eine ‚Ende-zu-Ende-Digitalisierung‘ erreicht ist, ist die Basis vorhanden, auf der auch komplexere KI-Lösungen greifen können. Ziel muss es sein, alle Verfahren und Anwendungen, die digitalisiert werden können, zu digitalisieren. Soweit möglich, müssen Prozesse miteinander verbunden werden, auch behördenübergreifend. Das setzt jedoch voraus, dass bisherige Prozesse auf ihre Zukunftsfähigkeit hinterfragt werden.

„Ein schlechter Prozess wird durch Digitalisierung nicht besser.“

KI geht weit über eine bloße Digitalisierung hinaus, denn sie vermag komplexere Entscheidungs- und Problemlösungsprozesse zu unterstützen. KI könnte auch zu Lösungen führen, die bei der Bewältigung großer gesellschaftlicher Herausforderungen - etwa demografischer Wandel, Klimawandel oder Management von (knappen) Ressourcen - helfen.

¹ Die „Zitate“ sind nicht wortwörtlich, sondern sinngemäß zu verstehen

Der Einsatz von KI ist kein Selbstzweck. Im Vordergrund muss die Perspektive der Anwender – Verwaltungen, Unternehmen und Bürger – stehen: Welchen Nutzen bringen sie diesen (z.B. Effizienz, Kunden- und Serviceorientierung)? Dies muss deutlich herausgestellt werden, damit sich Betroffene auf neue Lösungen einlassen.

*„Ihr Einsatz sollte kein unbedachter Aktionismus sein,
denn sonst drohen Kontrollverlust und Entfremdung“.*

Kundenbefragungen können evidenzbasiert Hinweise darauf geben, für welches konkrete Problem Abhilfe gesucht wird. So lassen sich zielgerichtet und effizient Lösungen herauskristallisieren.

„Manchmal ist nicht der Einsatz von KI-Tools das beste Mittel der Wahl, sondern vielmehr vereinfachte und strukturierte Vorlagen für die bisherigen Statistik-Tools.“

KI sollte dort eingebaut werden, wo sie den größten Effekt hat – oft ist das bei der Antragstellung der Fall, denn dort kann sie erfahrungsgemäß zu einer Zeitersparnis von bis zu 80 % verhelfen.

Auch die Transaktionskosten sollten bedacht werden. Der Aufwand, gute und sauber strukturierte Datengrundlagen aufzubauen und eine KI tatsächlich zur Anwendung zu bringen, wird oft unterschätzt. Möglichst viele offene Daten und niederschwellige Projekte können den Aufwand reduzieren.

Die Einführung von KI ist eine Führungsfrage. Mangels Regelungen nutzen Mitarbeitende KI-Tools auf ihren privaten Geräten („Schatten-KI“) und übernehmen die Informationen in Verwaltungsprozesse.

Der Einsatz von KI ist nur dann gut, wenn es dafür Leitlinien gibt und wenn die sie bedienende Person auch eine Fach- und Beurteilungskompetenz hat. Notwendig sind daher Kompetenzaufbau und digitale Mündigkeit.

Einzellösungen überwinden

Konsolidierung: Um die digitale Transformation zügig und synchron voranzubringen – auch unter dem Gesichtspunkt der ‚Verwaltung der verschiedenen Geschwindigkeiten‘ – braucht es eine Bündelung von Daten, die auch zu einem gewissen Maß an Standardisierung und Zentralisierung führt (Umsetzungsplattform für kommunale Verwaltung).

„Einzellösungen zu schaffen, macht keinen Sinn: Deutschland hat überschlägig etwa 11.000 Kommunen und 25.000 Behörden mit zahlreichen identischen Vorgängen“.

Entsprechend der Rolle von rechtlicher Verbindlichkeit und Konnexität sollten Lösungen auch ‚von oben‘ entwickelt und organisiert werden (staatliche IT-Lösungen und staatliche Finanzierung dieser, z.B. für staatliche Schulen).

„Kleinere Kommunen brauchen einfache ‚Plug-and-Play‘-Lösungen“

In Bayern hat der Großteil der Gemeinden weniger als 5.000 Einwohner. Diese haben weder die personellen noch die finanziellen Ressourcen, die sie in diesem Bereich einsetzen könnten. Sie benötigen standardisierte Lösungen und eine technische Ertüchtigung sowie eine Unterstützung bei Betrieb und Wartung (Plug and Play).

Vertrauen in die Machbarkeit aufbauen

Rechtsstaatlichkeit, IT-Sicherheit und Datenschutz sind wichtig, Datenlecks müssen verhindert werden. Die Anwendungsregeln dürfen allerdings nicht zu einer Blockade führen (oder eine heimliche ‚Schatten-KI‘ provozieren). Kommunale Sicherheitszertifikate und ein kommunaler ‚KI-Kompass‘ können hier für saubere und transparente Umgangsrichtlinien sorgen.

Überforderung sollte vermieden werden. Neben einer kontinuierlichen Qualifizierung aller Akteure ist auch die Fehlerkultur ein wichtiger Baustein.

„Hier ist ein gesellschaftlicher Wandel notwendig, der die übertriebene Absicherungs- und Rechtfertigungsmentalität überwindet und wieder mehr Freiheiten und Mut zulässt.“

Die Verwaltung muss auf unterschiedliche Anforderungen dynamisch reagieren können.

Im Idealfall folgen Strukturen und Aufgaben den Herausforderungen. Das führt zu einer weitgehend ‚themenorientierten‘ Verwaltung, die sich an den aktuellen Problemen und Herausforderungen orientiert und kooperativ nach Lösungen sucht.

„Wir müssen den Mehrwert stärker kommunizieren: Was habt ihr davon, wenn ihr es nutzt?“

Die finanziellen Spielräume sind derzeit knapp, doch darf nicht unterschätzt werden, dass im Zuge der Digitalisierung auch eine Verlagerung der personellen Stellenbesetzungen einhergehen wird und GovTech zu Effizienzgewinnen beitragen kann.

Kompetenzen vor Ort nutzen und stärken

Die Innovationskraft hängt oft von einzelnen Personen ab, die mit Neugier und Mut vorangehen, wie sich in vielen Modellkommunen zeigt. Das sollte gezielt genutzt werden ("Empowerment der Changemaker").

„Viele Lösungen – oder zumindest Ideen – sind oft schon vorhanden. Dann liegt es daran, die richtigen Menschen zusammenzubringen, um diese gemeinsam weiterzuentwickeln.“

Die Zusammenarbeit und das Voneinander-Lernen ist ein zentraler Faktor - auf lokaler und interkommunaler bis hin zur bundesweiten Ebene („Capacity Building“). Über Plattformen lassen sich Ressourcen bündeln und aktuelle Informationen für alle zugänglich machen.

Gute Beispiele zu vermitteln ist genauso wichtig wie Fehler zu kommunizieren, um einen Lernprozess zu ermöglichen. Mit der Gewissheit, auf die Erfahrungen und die Unterstützung einer Gemeinschaft zurückgreifen zu können, traut sich der Einzelne eher, neue Wege zu beschreiten.

Die Vernetzung von Wissenschaft, Unternehmertum und Praxis ist ein wichtiger Impulsgeber für beide Seiten. Die Potenziale von Hochschulen, jungen Menschen und Start-ups sollten für Problemlösungs- und Experimentierräume genutzt werden („Reallabore“).

Zukunft neu denken – Zukunftsmut finden

„Wir müssen perspektivisch zu ‚digital only‘ kommen, d. h. es muss einen einzigen digitalen Weg geben, denn der Zugangsweg ist bestimmend: Was als Papier kommt, darf nicht analog weitergeleitet werden. Erst dann wird ein riesiger Effekt freigesetzt.“

Mit unserem heutigen Wissen können wir noch gar nicht abschätzen, was die KI-Zukunft bringen wird. Je mehr verifizierte und validierte Daten vorhanden sind, desto mehr Service wird möglich sein.

„Oft sind wir langjährig an Verträge und Strukturen gebunden. In der Regel hat sich die Technologie bis dahin weiterentwickelt. Zu dieser langen Zeitdauer trägt unter anderem das öffentliche Beschaffungswesen bei. Es ist hier eher ein Hindernis.“

Die Verwaltung wird sich radikal ändern (müssen), wenn Prozesse und Services weitgehend digital und automatisiert stattfinden. Die Administration ‚verschwindet‘ in der Cloud. Personal wird dann weniger für administrative, sondern für wertschöpfende Aufgaben (Beratung, Unterstützung) eingesetzt werden.

Die Herausforderung für die Verwaltung, aber auch ihre große Chance, liegt in der Gestaltung von Prozessen. Strukturen der starren Zuständigkeit und Örtlichkeit sind zu überdenken.

„Wir brauchen eine Aufbruchstimmung, die Mut erzeugt – in Kommunen, Wirtschaft, Politik und Gesellschaft.“

Die Ausführungen in dem vorliegenden Papier erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Sie sind als Hinweise zu einzelnen Punkten der Diskussion um die Digitalisierung der Kommunen zu verstehen, sind aber nicht Positionen der Organisationen der Teilnehmer.

Der Dank für die wertvollen Impulse geht an alle Experten dieser Runde, die sich im Februar 2026 traf

- 🕒 Prof. Dr. Diane Ahrens (Technologie Campus Grafenau, TH Deggendorf)
- 🕒 Prof. Dr. Siegfried Balleis (Alt-OB Stadt Erlangen, Honorarprofessor)
- 🕒 Klaus Geiger (Abteilungsleiter [Finanzen, Organisation und digitale Verwaltung](#), Bayer. Landkreistag)
- 🕒 Franz-Reinhard Habbel (Publizist und Unternehmer, ehemaliger DStGB -Sprecher)
- 🕒 Dr. Rudolf Hanisch (Amtschef a. D. Bayerische Staatskanzlei)
- 🕒 Daniel Kleffel, Simone Scherl (Präsident und Referentin, Bayer. Landesamt für Digitalisierung)
- 🕒 Frank Pintsch (Digitalisierungsreferent Stadt Augsburg)
- 🕒 Dr. Claudia Schlembach (Referatsleitung Wirtschaft und Finanzen, HSS)
- 🕒 Rudolf Schleyer (Vorstandsvorsitzender AKDB)
- 🕒 Prof. Dr. Ute Schmid (Direktorin bidt – Bayer. Forschungsinstitut für Digitale Transformation)
- 🕒 Philipp Schwarz, Lorena Heine (Gründer und Teammitglied, GovShare GmbH)
- 🕒 Johannes Welsch (persönlicher Referent des CSU-Generalsekretärs)

Redaktion: Silke Franke, Franz-Reinhard Habbel

Kontakt

Silke Franke

Referatsleitung Umwelt, Energie,
Städte und Ländlicher Raum der
Akademie für Politik und Zeitgeschehen
Hanns-Seidel-Stiftung

Telefon: 089 1258-226

E-Mail: franke@hss.de

Eckpunktepapier

Expertenrunde der Hanns-Seidel-Stiftung zu GovTech in Kommunen