

DIGITALISIERUNG DER KOMMUNEN



Kommunalpolitischer Leitfaden Band 5

DIGITALISIERUNG DER KOMMUNEN

Ein Leitfaden für Innovationen und
Veränderungen im öffentlichen Sektor

Verfasser: Ronald Kaiser M.A.
Prof. Markus Kaiser
Dr. André Haller

mit einem Gastbeitrag von Markus Pannermayr
(Vorsitzender Bayerischer Städtetag)

Die Verfasser

Teil A: Infrastruktur

Ronald Kaiser M.A.

Mit seiner Leidenschaft für die effektive Nutzung von Informationstechnologien und seinem tiefgreifenden Verständnis für komplexe Informationsstrukturen hat sich der studierte Informationswissenschaftler auf die digitale Transformation von Kommunen und mittelständischen Unternehmen fokussiert. Seine langjährige Erfahrung in der Beratung und der Entwicklung von ERP-Systemen ermöglicht es ihm, die spezifischen Bedürfnisse und Herausforderungen dieser Zielgruppe zu verstehen, ihre Geschäftsprozesse zu optimieren und innovative digitale Lösungen einzuführen. Dies zeigte er schon in der Mitwirkung zur Realisierung von drei Projekten im Rahmen von Bund 2005 online. Als Berater arbeitet Kaiser eng mit seinen Kunden zusammen, um maßgeschneiderte und produktunabhängige Strategien für die Digitalisierung zu entwickeln. Er analysiert bestehende Prozesse, identifiziert Engpässe und Potenziale und bietet innovative Lösungen an, um eine effiziente Nutzung von Mitarbeiterpotenzialen, Informationen und Technologien zu ermöglichen. Seine Expertise umfasst Themen wie Daten- und Informationsmanagement, Social Media, IT-Infrastruktur, Sicherheit und E-Government. Der Autor berät Kommunen im Assessment sowie der Umsetzung von Cybersecurity Maßnahmen und dem Aufbau von ISMS im Rahmen seiner Beratungstätigkeit.

Teil B: Change

Prof. Markus Kaiser

Als Berater für Change Management, Kommunikation, Social Media, Innovationsmanagement und Leadership beschäftigt sich der gelernte Journalist vor allem mit dem öffentlichen Sektor und der Medienbranche. Markus Kaiser ist seit 2016 Professor für digitalen Journalismus, Medieninnovationen und Change Management in der Kommunika-

tionsbranche an der Technischen Hochschule Nürnberg. Zuvor war er Pressesprecher sowie Leiter der Pressestelle eines Landratsamts und Leiter der Medienstandort-Agentur des Freistaats Bayern. Der zertifizierte Design-Thinking-Coach (Massachusetts Institute of Technology), Change Manager (Prosci) und Teilnehmer am Oxford Leadership Programme hält Lehraufträge unter anderem an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg und Ludwig-Maximilians-Universität München. Von ihm erschienen sind unter anderem die Bücher „Change Management im Public Sector“, „Innovation in den Medien“, „Journalismus und PR“, „Transforming Media“ und „Chatbots“.

Teil C: Kommunikation

Dr. André Haller

Dr. André Haller ist Kommunikationswissenschaftler und als Berater tätig. Er war Professor für Marketing, Kommunikationsmanagement sowie Digital Marketing an der FH Kufstein Tirol und absolvierte ein Bachelorstudium in Medien und Kommunikation an der Universität Passau. Er schloss außerdem mit dem Master of Arts in Kommunikationswissenschaft an der Otto-Friedrich-Universität Bamberg ab. 2013 wurde er mit einer Arbeit über die Rolle von Skandalen in der politischen Kommunikation an der Universität Bamberg promoviert. Neben seiner akademischen Tätigkeit ist er im Bereich der Medien- und Kommunikationsarbeit von Politikern tätig und offeriert Beratung und Vorträge für Stiftungen und andere öffentliche und privatwirtschaftliche Organisationen. Seine Forschungsinteressen umfassen strategische und politische Kommunikation (insbesondere die digitale Transformation von Kampagnen), Marketingstrategien und -instrumente, digitale Forschungsmethoden sowie Skandal- und Krisenkommunikation. Als Lehrbeauftragter war er u.a. an der Technischen Hochschule Ingolstadt, der Hochschule Coburg und der FH Kufstein Tirol tätig.

Vorwort

Die kommunalpolitischen Leitfäden der Hanns-Seidel-Stiftung haben eine lange Tradition und erscheinen jeweils aktualisiert seit mehreren Kommunalwahlperioden. Die bisherigen Bände beschäftigen sich unter anderem mit Themen wie Baurecht oder Rechnungsprüfung.

Die Digitalisierung ist ein entscheidender Schritt für die Modernisierung von Behörden in den Kommunen. Dabei geht es aber nicht nur um neue (digitale) Services und IT-Technologie, sondern vor allem auch darum, die Bürger und Mitarbeiter mitzunehmen. Den Verfassern dieser Publikation, Ronald Kaiser, Dr. André Haller und Prof. Markus Kaiser, gilt unser großer Dank, den Leitfaden vor dem Hintergrund einer notwendigen Neuauflage des Onlinezugangsgesetzes („OZG 2.0“) zusammengestellt zu haben.

Konzipiert ist der Leitfaden für kommunale Mandatsträger, aber auch alle Mitarbeiter der Verwaltung. Er dient als Orientierungshilfe bei der Erfüllung ihrer Aufgaben und ist ebenso geeignet für interessierte Bürgerinnen und Bürger. Kommunalpolitisches Wissen wird auch in Fachseminaren der Hanns-Seidel-Stiftung vermittelt. Aktuelle Seminarangebote finden Sie unter www.hss.de/veranstaltungen im Themengebiet „Kommunalpolitik“.

Weiterführende Artikel und Beiträge stehen im Kommunalpolitik-Portal unter www.hss.de/kommunalpolitik.

Markus Ferber, MdEP
Vorsitzender

Inhaltsverzeichnis

Was macht eine bürgerfreundliche Kommune aus? Digitalisierung darf keinen Menschen zurücklassen.	13
---	----

Teil A: Infrastruktur. 15

1. Auf dem Weg zum OZG	15
---	-----------

2. Digitalisierung der Städte und Kommunen: Auf dem Weg zur Smartness?	22
---	-----------

3. Die digitale Verwaltung und ihre Voraussetzungen: IT-Ausstattung und Kompetenzen	32
--	-----------

4. Cyber-Security und Cloud Services: Wie sich Verwaltungen sicher aufstellen	39
--	-----------

Teil B: Change 48

1. Kulturwandel und agile Führung: Wie sich Führungsfunktionen wandeln	48
---	-----------

1.1 Einführung	48
--------------------------	----

1.2 Kulturwandel und Change Management.	49
---	----

1.2.1 Die vier Phasen für Change Management	50
---	----

1.2.2 Das ADKAR-Modell von Prosci	53
---	----

1.3 Agile Arbeitsweisen	54
1.4 Führungsfunktionen	57
2. Neue Methoden im Public Sector (am Beispiel Design Thinking)	59
3. Neue Arbeitsweisen in Behörden.	64
3.1 Arbeitsplatz	65
3.2 Arbeitszeit.	67
3.3 Zusammenarbeit	69
3.4 Führung.	69
Teil C: Kommunikation	71
1. Citizen Experience Management – Der Bürger im Mittelpunkt	71
1.1 Einleitung.	71
1.2 Grundlagen des Citizen Experience Managements	72
1.2.1 Ableitung aus dem Customer Experience Management	72
1.2.2 Begründungen für Citizen Experience Management	74
1.3 Einflüsse und Dimensionen im Citizen Experience Management	75
1.3.1 Determinanten	75
1.3.2 Erlebnisdimensionen	77
1.4 Citizen Experience messen und optimieren	79
1.5 Fazit und Ausblick	82

2. Wie sich Städte und Gemeinden in Social Media präsentieren können.	84
2.1 Einleitung.	84
2.2 Bedeutung von sozialen Medien	84
2.3 Der Weg zur dialogischen Kommunikation	86
2.4 Instrumente im Online-Marketing	88
2.4.1 Kanäle.	88
2.4.2 Content Marketing	90
2.4.3 Weitere Hinweise	92
2.5 Fazit	93
 Trends und Ausblick.	 95
 Rechtsquellen	 100
 Impressum	 101

Was macht eine bürgerfreundliche Kommune aus? Digitalisierung darf keinen Menschen zurücklassen

*Von Oberbürgermeister Markus Pannermayr,
Vorsitzender des Bayerischen Städtetags, Straubing*

Digitalisierung ist zwischenzeitlich Teil unseres täglichen Lebens. Wir arbeiten im Homeoffice, kommunizieren via Smartphone und buchen unsere Urlaubsreise online. Wenn digitale Anwendungen im privaten Alltag das Leben erleichtern, weckt dies Erwartungen an ein digital erreichbares Rathaus. Digitalisierung verändert die Arbeitswelt, das Wirtschaftsleben und die Gesellschaft. Diesem digitalen Veränderungsprozess müssen sich auch die Städte und Gemeinden stellen. Kommunen erweitern seit Jahren kontinuierlich ihre digitalen Angebote für die Bürgerschaft – mit immer neuen Anforderungen, die sich aus digitalen Innovationen ergeben. Unser Leben wird teilweise komfortabler, aber damit auch komplexer.

Städte und Gemeinden sind bereit, die Verwaltung umzubauen. Dies muss gut geplant sein und darf nicht um jeden Preis geschehen: Denn bei aller Begeisterung für das technisch Machbare darf Digitalisierung keinen Menschen zurücklassen. Das Rathaus ist ein Ankerpunkt, der sich digital wandelt und gleichzeitig analog erreichbar bleibt.

Die Verlässlichkeit der Städte in der analogen Welt ist der Maßstab für den kommunalen Digitalisierungsprozess. Städte und Gemeinden erbringen ihre Daseinsvorsorge für alle, für technisch affine Menschen ebenso wie für die Menschen, die nicht online sind. Städte und Gemeinden vertreten auch die Interessen der Menschen, die sich digital kein Gehör verschaffen können. Die digitale Stadt ist kommunikativ und ergreift technische Möglichkeiten zum Informations- und Meinungsaustausch.

Digitalisierung schafft neue Optionen, um Verwaltungsabläufe transparenter zu gestalten und die Bürgerbeteiligung zu stärken. Über digitale Angebote zur Meinungsäußerung können wir nahezu alle Gesellschaftsschichten erreichen. Doch es gibt auch eine Kehrseite: Die Wut

von Betroffenen mobilisiert und entlädt sich heute digital schneller als früher. Kommunalpolitik darf nicht die bevorzugen, die sich am lautesten zu Wort melden und Stimmungen ausnutzen, um ihre Interessen effektiv zu präsentieren. Daher bleibt der analoge Diskurs in Bürgerversammlungen und klassischen Medien, wie Fernsehen, Rundfunk und Zeitungen, nach wie vor wertvoll. Denn Kommunalpolitik vertritt die Interessen aller Menschen in einer Stadt und Gemeinde.

Die digitale Stadt nutzt innovative Möglichkeiten, um Verwaltungsleistungen flexibler und bürgerorientiert zu erbringen. Gleichzeitig hat sie persönliche Belange und Daten zu schützen. Dies erfordert, bestehende Rechtsvorschriften zu überprüfen und Formvorgaben an die digitale Welt anzupassen. Datenschutz, Datensicherheit und Technologieoffenheit müssen in einem ausgewogenen Verhältnis stehen, um tatsächlich bürgerfreundlich zu sein.

Digitalisierung öffnet neue und spannende Möglichkeiten für die Erfüllung der kommunalen Aufgaben. Den digitalen Wandel zu ignorieren, wäre für die Kommunen ebenso fatal wie ihn als Allheilmittel zu sehen. Die Wahl der richtigen Mittel – egal ob digital oder analog – bleibt weiterhin das Maß der Dinge. Aber vor allem müssen sich für eine bürgerfreundliche Kommune Bürgerschaft, Politik und Verwaltung mit gegenseitiger Wertschätzung und Respekt begegnen. Die Rahmenbedingungen unserer Demokratie müssen gesellschaftlich weiterhin akzeptiert bleiben. Der Stadt- und Gemeinderat muss sich seiner politischen Verantwortung für das Gemeinwohl bewusst sein. In den Kommunalverwaltungen braucht es engagierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die kompetent und nachhaltig handeln und sich als Dienstleister für die Bürgerinnen und Bürger verstehen. Denn in der bürgerfreundlichen Kommune muss eins stets im Mittelpunkt stehen: die Menschen, die in ihr leben, wohnen und arbeiten.

Teil A: Infrastruktur

Von Ronald Kaiser

1. Auf dem Weg zum OZG

Die Geschichte der Verwaltungsdigitalisierung in Deutschland geht sowohl eng mit der technischen als auch der kulturellen Veränderung von Sichtweisen auf Verwaltungshandeln einher. Während der Gedanke der veränderten Wahrnehmung vom Antragsteller zum Kunden in die Verwaltungsstrukturen aller Ebenen einen hohen Durchdringungsgrad erreicht hat, ist der von technischer Seite ausgelöste Wandel noch auf unterschiedlichen Stufen.

Ausgelöst mit der Präsentation der eigenen Institutionen, vornehmlich über Internetseiten, wurde die **Stufe der Information** der Bürger über das eigene Bestehen und die Verwaltungsangebote ein heute nicht mehr wegzudenkender Kernbestandteil des digitalen Auftritts. Während Institutionen der Bundes- und Landesebene häufig einheitliche Systeme verwenden, ist auf kommunaler Ebene eine Vielzahl von Content-Management-Systemen (CMS) im Einsatz. Dies führt zu höherem Pflegeaufwand, erlaubt aber auch die individuellere Präsentation der eigenen Kommune. Das größte Problem dieser Online-Repräsentanzen ist, insbesondere für kleine Kommunen, eine fehlende Berücksichtigung von Aspekten der Barrierefreiheit. Zudem ist die Aufbereitung der Informationen häufig unübersichtlich und weist Lücken auf. Eine Lösungsmöglichkeit stellen zum Einsatz gebrachte Glossare dar, zum Beispiel das „Abfall-ABC: Abfallarten und ihre Entsorgung“. Diese geben den Bürgern praktische Hilfestellung für Alltagssituationen und liefern Übersicht im Informationsangebot einer Kommune.

Mit der Entwicklung des Webs zum interaktiven, kollaborativen und sozialen Web 2.0 veränderte sich auch die **Stufe der Kommunikation**. Während vorher die eigenständige Suche von Information durch die Bürger und die in Hierarchien eingespeiste Kommunikation über E-Mail, Formulareingaben überwog, war nun die Präsentation von Bürgerinformationen über soziale Medien ein wichtiger Bestandteil der

kommunalen Kommunikation. Dies wurde insbesondere durch die Profile und Seiten der politischen Repräsentanten der Gemeinde in den sozialen Netzwerken getrieben, um auch in digitalen Zeiten den Bürgerkontakt aufrecht zu erhalten und die politische Leistung darzustellen. Demgegenüber ist das Kommunikationsverhalten der Kommunen häufig noch sehr passiv und beschränkt sich im Wesentlichen auf die Präsentation aktueller Information und nicht auf Interaktion. Es ist festzustellen, dass diese Chance, mit den Bürgern online transparent in den Austausch zu kommen, häufig noch in zu geringem Maß ergriffen wird.

Die **Stufe der Transaktion** wird von vielen als der Kernbestandteil der Verwaltungsdigitalisierung verstanden, also die direkte Erledigung von Anliegen der Bürger gegenüber der Verwaltung bzw. das digitale Nachkommen der Bürger von Meldepflichten. Diese Sichtweise lässt das verwaltungsinterne Handeln mit den digital eingegangenen Daten außen vor und verdeutlicht, dass der Prozess eben nicht mit der Mitteilung durch den Bürger endet, sondern dieser einer möglichst medien- und prozessbruchfreien Weiterbearbeitung innerhalb der Verwaltung bedarf.

In der Praxis sind verschiedene Reifegrade der Transaktion zu beobachten. Von der unstrukturierten Form der Datenübermittlung per E-Mail (zum Beispiel für Zählerstandsmeldungen des Wasserverbrauchs) über eine Übersetzung des Papierformulars in ein PDF, das im erweiterten Schritt noch vor dem Druck auszufüllen ist. Gefolgt von Formulareingaben in ein Onlinesystem, das den Nutzer vor zusätzliche Zugangshürden der Identifikation stellt. Diese Systeme haben in der Regel alle gemeinsam, dass die Chancen, den Prozess zusammen mit der Digitalisierung zu überarbeiten, noch nicht genutzt wurden. Es bestehen weiterhin Datensilos die, soweit digitalisiert, selten miteinander verbunden sind und wenig Offenheit für Schnittstellen mit anderen Anwendungen der Kommune bieten.

Nach der Einführung von IT-Systemen in den Behörden zeigten sich in den 1990er Jahren erste E-Government-Initiativen. Diese fanden auf Bundesebene im Programm Bund 2005 Online ihren Kulminationspunkt. Ziel war es, alle Dienste der Bundesverwaltung über das Internet

zugänglich zu machen. Für die kommunale Ebene wurde 1999 das E-Government-Transfernetzwerk Media@Komm geschaffen. Im Rahmen dieses Programms ging der heute noch gültige und verbindliche Übermittlungsstandard für E-Government OSCI (Online Services Computer Interface) hervor. Dieser Protokollstandard garantiert die Integrität, Authentizität, Vertraulichkeit und Nachweisbarkeit der Daten und ermöglichen ihre medienbruchfreie, effiziente Verarbeitung.¹

Das OZG

Das OZG (Onlinezugangsgesetz)², beschlossen am 14. August 2017, verpflichtet die deutschen Verwaltungen in Bund, Ländern und Kommunen, über 6000 Leistungen, zusammengefasst in 575 Leistungsbündeln, digital über verknüpfte Portale bis Ende 2022 anzubieten. Damit nicht jede Verwaltungseinheit separat die Entwicklungsarbeit leisten muss, gilt das Prinzip „Einer für alle“ (Efa). Hierzu wurden die Entwicklungsaufgaben verteilt. Stand Juni 2023 zeigt sich aber, dass viele Projekte noch nicht im geplanten Zeitraum abgeschlossen werden konnten. Es bleibt abzuwarten, welche Auswirkungen ein angestrebtes OZG-Änderungsgesetz entfalten wird.

1 Vgl. https://www.itzbund.de/DE/itloesungen/standardloesungen/osci/osci_node.html

2 <https://www.gesetze-im-internet.de/ozg/>

Ziel: 575 bundesweit online verfügbare Verwaltungsleistungen

1	Bayern	246(+23)
2	Hamburg	229(+21)
3	Hessen	222(+17)
4	Berlin	201(+26)
5	Thüringen	201(+18)
6	Mecklenburg-Vorpommern	196(+25)
7	Sachsen	194(+18)
8	Schleswig-Holstein	191(+20)
9	Rheinland-Pfalz	178(+21)
10	Nordrhein-Westfalen	175(+21)
11	Niedersachsen	172(+19)
12	Baden-Württemberg	170(+15)
13	Brandenburg	168(+23)
14	Bremen	165(+21)
15	Saarland	151(+24)
16	Sachsen-Anhalt	151(+20)

In Klammern: Veränderung gegenüber Juni 2023

Quelle: dashboard.ozg-umsetzung.de

INSM

Aktuelle Informationen zum Umsetzungsgrad der OZG definierten Dienste sind über das Dashboard des Bundes <https://dashboard.ozg-umsetzung.de/> einzusehen.

Die in Bayern verfügbaren OZG-Leistungen sind über das <https://www.bayernportal.de/> abrufbar.

Ausführliche Informationen für Akteure der OZG-Umsetzung finden sich im OZG-Leitfaden. In diesem sind auch über das OZG hinausgehende nützliche Arbeitshilfen für die Umsetzung von Onlinediensten enthalten. <https://leitfaden.ozg-umsetzung.de/display/OZG/OZG-Leitfaden>

Auf dem OZG-Kommunal-Portal <https://ozg-kommunal.de/> (interner Bereich) haben die kommunalen Spitzenverbände ein Forum zum Austausch über die Umsetzung des OZG auf lokaler Ebene ins Leben gerufen.

Die Bayerische Staatsregierung unterstützt die Kommunen bei der Implementierung digitaler Dienste. Hierzu wurde in der Vergangenheit das Förderprogramm „Digitales Rathaus“ geschaffen. Es wird empfohlen, sich über aktuelle Fördermöglichkeiten zu informieren.

Im Schwerpunkt werden die OZG-Leistungen für die Kommunen über die Softwareanbieter der Kommune umgesetzt. Zur schnelleren Umsetzung wurden die sogenannten BayernPackages geschnürt. Hierin sind über 200 Einzelleistungen enthalten, die über Dienstleister den Kommunen zur Verfügung stehen. <https://www.stmd.bayern.de/themen/digitale-verwaltung/bayernpackages/>

Neben der reinen technischen Zurverfügungstellung kommen auf die Kommunen Veränderungen der internen Prozessabläufe hinzu. Insbesondere die Gewährleistung doppelter Eingangsstrukturen und ggf. unterschiedliche Prozessreife, je nach Eingangsweg, stellen eine Herausforderung, insbesondere für kleine Verwaltungsstrukturen, dar.

Weiterhin sind Kommunen zentrale Mittler zwischen dem Bürger und neuen digitalen Angeboten. Nur wenn die Bürger über die neuen Möglichkeiten informiert sind und Hürden abgebaut werden, kann die digitale Transformation gelingen. Hierfür sind neben den technischen Angeboten umfangreiche Informationsmaterialien online und offline zur Verfügung zu stellen. Da die Angebote der einzelnen Dienste normiert sind, können die Informationsangebote auch in Kooperation erstellt und dann mit dem jeweiligen Branding der Kommune eingesetzt werden.

Digitale Dienste außerhalb des OZG

Neben den im OZG normierten Diensten stellen sich Kommunen viele weitere Herausforderungen, die in digitalen Anwendungen ihren Ausdruck finden. So hat die Initiative <https://www.digitales-dorf.bayern/> es

sich zum Ziel gesetzt, in einem vernetzten Modellprojekt die Digitalisierung der alltäglichen Herausforderungen des Lebens auf dem Land zu meistern. Viele der demonstrierten Projektideen lassen sich auf Angebote der eigenen Kommune adaptieren.

Für die Umsetzung eigener digitaler Onlineanwendungen sind folgende Rahmenbedingungen ausschlaggebend:

- Das **Lastenheft/Leistungsbeschreibung/User Story** sollte sauber formuliert sein, ohne ggf. externe Entwickler in ihrem Gestaltungsraum übermäßig einzuschränken. Da die Abfassung eines Lastenhefts für kleinere Organisationseinheiten häufig außerhalb der eigenen Kompetenz liegt, kann es sich als sinnvoll erweisen, externe und (produkt-)unabhängige Beratung einzuholen.
- Prüfung der Übernahme **von Anwendungen** anderer Kommunen/ Unternehmen oder Nutzung von Plattformen kommerzieller Anbieter.
- **Vergaberecht.** Die EVB-IT und die BVB ergänzen die VOL/B.³ Ihre Anwendung ist für Bundesbehörden gemäß Verwaltungsvorschrift zu § 55 BHO verbindlich. Auch die Länder sehen zum großen Teil identische oder ähnliche Anwendungsverpflichtungen vor. Die EVB-IT sind auf das Wasserfall-Softwareentwicklungsmodell ausgerichtet. Besonders die Vergabe bei agiler Softwareentwicklung nach Scrum macht in der Regel Individualverträge erforderlich.⁴
- Die **Sicherheit** der Anwendung ist besonders für die kommunalen Daten von größter Bedeutung. Hierfür ist auf die Empfehlungen des BSI (Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik) zur Software-Entwicklung verwiesen.⁵
- Der **Datenschutz** muss gewährleistet werden. Hierzu zählen insbesondere die Aspekte wie: Einwilligung, Authentifizierung, Pseudonymisierung, Privacy by Design/Default, Speicherbegrenzung, Datenminimierung, Zweckbindung, Integrität und Vertraulichkeit (Verschlüsselung bei Übertragung und Speicherung), Löschkonzept. Als erste Orientierung kann der 2014 erschienene Leitfaden zu den

3 Vgl. <https://www.cio.bund.de/Webs/CIO/DE/digitale-loesungen/it-beschaffung/evb-it-und-bvb/evb-it/evb-it-node.html>

4 Vgl. <https://www.vergabeblog.de/2017-09-11/vergabe-von-agilen-softwareentwicklungsvertraegen-nach-scrum/>

5 https://www.bsi.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/BSI/Grundschutz/Kompodium_Einzel_PDFs_2021/03_CON_Konzepte_und_Vorgehensweisen/CON_8_Software_Entwicklung_Edition_2021.html

Datenschutzanforderungen an App-Entwickler und App-Anbieter dienen (Änderungen durch den neuen Rechtsrahmen der DSGVO sind zu beachten).⁶ Darüber hinaus hat der Bayerische Landesbeauftragte für den Datenschutz einen Leitfaden zum Outsourcing kommunaler Informationstechnologie veröffentlicht.⁷

- Die **Funktionalität** der Anwendung sollte so gewährleistet werden, damit möglichst alle Anwendungsfälle digital abgedeckt werden können. Hierfür kann es hilfreich sein, eine Option für „Sonderfälle“ vorzusehen, anstatt Einzelfragen auf kompliziertem Weg in die Software zu integrieren.
- Die **Benutzerfreundlichkeit** (Useability) der Software ist zu gewährleisten. Hierzu ist eine klare Strukturierung der Anwendung und der visuellen Darstellung erforderlich. Ebenso sollte eine klare und präzise Sprache den Nutzer leiten. Die Nutzerführung sollte aus der Sicht der Bürger und der Anwendungsfälle in einer logischen Abfolge und nicht aufsetzend auf bestehenden Formularen geschehen. Unterschiedliche Zielgruppenanforderungen sind zu beachten. Die Entwicklung einer benutzerfreundlichen Anwendung wird durch Nutzertests mit einer Fokusgruppe zukünftiger Nutzer während der Entwicklungsphase unterstützt.
- Aspekte der **Barrierefreiheit** sind zu berücksichtigen. Hierzu zählt beispielsweise verständliche ggf. auch leichte Sprache, vergrößerte Darstellung von Textelementen und Kontrast, Alternativtexte/Untertitel für Bilder und Videos, Vorlesefunktion, Anwendung auf verschiedenen Endgeräten, zum Beispiel Desktop und Mobilanwendung (BITV/WCAG-Tests leisten Unterstützung).
- Die **Datenvernetzung** sollte soweit möglich im Frontend, soweit aus datenschutzrechtlichen Beweggründen schwierig, zumindest aber im Backend medienbruchfrei gewährleistet sein.
- Aspekte der **Skalierbarkeit und Wartung** sollten bei der Konzeption Berücksichtigung finden.

6 Vgl. https://www.datenschutzkonferenz-online.de/media/oh/20140616_oh_datenschutzanforderungen_apps.pdf

7 <https://www.datenschutz-bayern.de/technik/orient/outsourcing.pdf>

- Ein **Feedback-Kanal** sollte in alle Anwendungen integriert werden, um einen Meldeweg für alle Fehler, Unzulänglichkeiten und Anregungen aus der Praxis für die digitale Anwendung zu erhalten.

Digitale Dienste sind heute in der modernen Verwaltung nicht mehr wegzudenken. Neben der Digitalisierung der Kernprozesse sollten Kommunen den Mut aufbringen, ihre individuellen Besonderheiten auch in digitaler Form zum Ausdruck zu bringen. Neben eigener Entwicklung bietet oftmals die Weiternutzung oder Anpassung der Programmentwicklungen anderer Kommunen große Chancen.

2. Digitalisierung der Städte und Kommunen: Auf dem Weg zur Smartness?

Die technologische Entwicklung treibt in Kommunen jeder Größe nicht nur die Entwicklung in den Verwaltungsprozessen voran, sondern eröffnet ein weites Feld an Handlungsmöglichkeiten der Stadtentwicklung.

„**Smart City** beschreibt das Konzept einer Stadt, in der der Technologieinsatz ganz unterschiedliche Probleme der Stadtentwicklung lösen soll. Im Gegensatz zur ‚normalen‘ Stadt soll eine Smart City mittels Digitalisierung effizienter, nachhaltiger und fortschrittlicher sein. Das kann die Infrastruktur betreffen, Gebäude, Mobilität, Dienstleistungen oder die Sicherheit. Das Ziel: Technologien sollen von der Stadt so miteinander vernetzt sein, dass sich die Lebensqualität der Einwohnerschaft verbessert.“⁸

Eng damit verbunden ist der Begriff des **Smart Governance**: „Unter Smart Government soll die Abwicklung geschäftlicher Prozesse im Zusammenhang mit dem Regieren und Verwalten (Government) mit Hilfe von intelligent vernetzten Informations- und Kommunikationstechniken verstanden werden. Ein intelligent vernetztes Regierungs- und Verwaltungshandeln nutzt die Möglichkeiten intelligent vernetzter Objekte und cyberphysischer Systeme zur effizienten wie effektiven Erfüllung öffentlicher Aufgaben. Dies schließt das Leistungsportfolio

8 <https://www.lpb-bw.de/smart-city#c56712>

von E-Government und Open Government einschließlich Big Data und Open Data mit ein. Im Kern geht es um ein nachhaltiges Regierungs- und Verwaltungshandeln im Zeitalter des Internets der Dinge und des Internets der Dienste, die technisch auf dem Internet der Systeme, dem Internet der Menschen und dem Internet der Daten aufsetzen. [...] eingeschlossen ist somit der gesamte öffentliche Sektor, bestehend aus Legislative, Exekutive und Jurisdiktion sowie öffentliche Unternehmen.“⁹

Technologie für Kommunen

Die entscheidende Grundlage für die Entwicklung hin zur smarten Kommune sind das Grundverständnis der heute zur Verfügung stehenden Technologien.

Das **Internet of Things (IoT)** stellt dabei den größten Paradigmenwechsel dar. Mittels IoT-fähiger Endgeräte und Sensoren werden neue kommunale Datenquellen eröffnet und zur Grundlage zur Optimierung von Verwaltungshandeln und kommunalpolitischen Entscheidungen. Beispielsweise können Besucherzähler öffentlicher Einrichtungen Hinweise auf die Anpassung von Öffnungszeiten liefern. Weitere Sensordaten (in Auswahl) können sein:

- Temperatur
- Feuchtigkeit
- Position
- Ausrichtung
- Abstand
- Licht (Spektrum)
- Bewegung
- Raummaße
- Audio
- Bild
- „Funkwellen“
- Erschütterung
- Gase

⁹ Jörn von Lucke: Smart Government - Wie uns die intelligente Vernetzung zum Leitbild „Verwaltung 4.0“ und einem smarten Regierungs- und Verwaltungshandeln führt, Whitepaper, The Open Government Institute, Friedrichshafen 2015, S. 4.

Hiermit lassen sich eine Vielzahl von Daten erfassen, die in der weiteren Nutzung, in kommunalen Diensten Anwendung finden können.

Luftqualität, der Wasserstand von Bächen und Flüssen, die Frequentierung von Straßen und Fußgängerzonen, aber auch die Belegung von Parkplätzen lassen sich so einfach erfassen wie der Füllstand von öffentlichen Mülltonnen. Wie die Ausstattung mit Sensoren in einer Stadt sich ausgestalten kann, zeigt das Projekt SmartSantander. <https://maps.smartsantander.eu/>

Offene Daten: Eine Chance für alle

Diese Daten bieten aber nicht nur direkt für die Kommunalverwaltung Chancen, sondern können auch einen Schatz für die Weiterverwendung in Unternehmensdienstleistungen darstellen. Ebenso können diese Daten in im Rahmen von bürgerschaftlichem oder zivilgesellschaftlichem Engagement geschaffene Anwendungen einfließen. Hierzu sollte, nach Abwägung von datenschutzrechtlichen Gesichtspunkten, die freie Zugänglichkeit als Open Data ermöglicht werden. Unter <https://opendata.bayern/> wurde hierzu von der Bayerischen Staatsregierung eine Plattform geschaffen, auf der Datenbegeisterte freie Datensätze vorfinden und Verwaltungen Unterstützung erhalten, um mehr Daten zu teilen. Die Daten werden auf der Plattform unter einer Lizenz zur Weiterverarbeitung zur Verfügung gestellt, zum Beispiel „CC-BY“ (Weiterverwendung mit Namensnennung) und „CC0“ (Weiterverwendung ohne Einschränkungen). Die Datenstrukturierung erfolgt nach dem Standard DCAT-AP.de zum Austausch offener Verwaltungsdaten.¹⁰ Einen interessanten Einblick in die Datenkompetenz in kommunalen Verwaltungen gibt eine Studie verschiedener Fraunhofer-Institute.¹¹

Big Data-Analyse: Den Datenschatz heben

„Unter Big Data versteht man Daten, die in großer Vielfalt, in großen Mengen und mit noch höherer Geschwindigkeit anfallen.“¹²

¹⁰ <https://www.dcat-ap.de/>

¹¹ <https://doi.org/10.24406/publica-1309>

¹² <https://www.oracle.com/de/big-data/what-is-big-data/>

Um die Komplexität der Daten zu erfassen und auf Potenziale der Weiterverarbeitung zu prüfen, ist es lohnenswert, einen Blick auf die Daten-dimensionen zu werfen:

- Volume (Umfang, Datenkomplexität, Datenvolumen)
- Velocity (Geschwindigkeit der Datengenerierung und -änderung)
- Variety (Bandbreite der Datentypen und -quellen)
- Veracity (Echtheit von Daten)
- Value ([Nutz]Wert)
- Validity (Datenqualität)¹³

Als Analyseinstrumente für die großen Datenmengen kommen unter anderem folgende Techniken und Methoden zum Einsatz:

- Data-Warehouse (Globale Sicht auf Daten)
- Data-Mining (Erkennung von Mustern und Strukturen)
- Predictive Analytics (Vorhersage von Trends und Ereignissen)
- Präskriptive Analyse (Maßnahmenempfehlung und datenbasierende Vorhersage der Auswirkung)
- Text Mining (Erkennung von Informationen aus niedrig/unstrukturierten Textdaten)
- Nutzung von und durch Künstliche Intelligenz (zum Beispiel Machine Learning, Deep Learning)

Als Resultat der Big-Data-Analyse lassen sich verwaltungsinterne Produkte realisieren wie ein datenbasierendes Cockpit zur Steuerung kommunaler Einrichtungen. Zum Beispiel lässt sich das Parkplatzmanagement in mittleren Kommunen so steuern oder auch in größeren Schwimmbädern das Schließfachmanagement optimieren. Auch die datenbasierende Analyse von Bauvoranfragen und Bauanträgen kann positive Resultate für die bedarfsgerechte Ausweisung von Baugebieten erbringen. Sehr beliebt ist bei vielen Kommunen als Bürgerservice auch ein auf Echtzeitdaten basierendes Dashboard zu Wartezeiten im Bürgerservice, ergänzt um Informationen zu Stoßzeiten, um den Kundenstrom

¹³ Vgl. R. Bachmann, T. Gerzer, D. G. Kemper: Big Data – Fluch oder Segen? – Unternehmen im Spiegel gesellschaftlichen Wandels. Mitp Verlag, Heidelberg/München/Landsberg/Frechen/Hamburg 2014, S. 23ff, 2014, S. 27ff.

gleichmäßiger zu gestalten und gleichzeitig Bürgern unnötige Wartezeiten zu ersparen.

Künstliche Intelligenz für Kommunen: Effiziente Lösungen für bürgerzentrierte Dienste

Neben den weit verbreiteten einfachen Algorithmen wie auf „Wenn -> Dann -> Sonst“-Folgerungen basierenden Entscheidungsbäumen gewinnen in der Datenverarbeitung zunehmend komplexe Verfahren Bedeutung, um menschliche Intelligenz und Verhaltensweisen für IT-Systeme zu modellieren. Hierzu zählen Fähigkeiten wie datenbasiertes Lernen, eigenständige Klassifikation, logisches Schließen, Planungs- und Optimierungsaufgaben durchzuführen und letztlich die Erzeugung kreativer Inhalte.

Wissensbasierende Systeme, auch Expertensysteme genannt, können aufgrund von enthaltenen Fakteninformationen und der gesammelten Erfahrungen Problemlösungen auf Basis von Regeln und Methoden zur Entscheidungsfindung selbstständig Schlüsse ziehen und Problemlösungen anbieten. Dies gelingt auch bei einer unvollständigen Informationslage.

Eine weitere Teildisziplin der Künstlichen Intelligenz ist das Maschinelle Lernen. „Maschinelles Lernen bezweckt die Generierung von »Wissen« aus »Erfahrung«, indem Lernalgorithmen aus Beispielen ein komplexes Modell entwickeln. Das Modell, und damit die automatisch erworbene Wissensrepräsentation, kann anschließend auf neue, potenziell unbekannte Daten derselben Art angewendet werden. Immer wenn Prozesse zu kompliziert sind, um sie analytisch zu beschreiben, aber genügend viele Beispieldaten – etwa Sensordaten, Bilder oder Texte – verfügbar sind, bietet sich Maschinelles Lernen an.“¹⁴

„Deep Learning (DL) nutzt tiefe künstliche neuronale Netze, um Erkenntnisse aus Daten zu gewinnen. Die Arbeitsweise künstlicher neuronaler Netze orientiert sich an den Vorgängen im menschlichen Gehirn, wo jede Nervenzelle (Neuron) mit durchschnittlich 10.000 anderen

¹⁴ Maschinelles Lernen – Eine Analyse zu Kompetenzen, Forschung und Anwendung S. 8. https://www.bigdata-ai.fraunhofer.de/content/dam/bigdata/de/documents/Publikationen/Fraunhofer_Studie_ML_201809.pdf

Neuronen verbunden ist. Bei künstlichen neuronalen Netzen sind die Neuronen in Schichten angeordnet, Verbindungen liegen zwischen Neuronen der direkt aufeinanderfolgenden Schichten vor. Für ein gutes Training des Netzes muss es eine Vielzahl an Eingabedaten und zunächst die richtige Ausgabeinformation erhalten. Dabei wird ein Optimierungsproblem gelöst, bei welchem der Fehler zwischen den vorgegebenen Ausgabedaten und den vom Netz generierten Ausgaben schrittweise reduziert wird. So trainiert es, die Muster der Daten nachzuvollziehen und später auch bei unbekanntem Datensätzen auf das richtige Ergebnis zu kommen.“¹⁵

Eine besondere Bedeutung zur Bewertung der KI-Ergebnisse kommt der Transparenz in der Entscheidungsfindung und in den genutzten (Daten-)Quellen zu. Ebenso ist besondere Sorgfalt bei der Verarbeitung personenbezogener Daten oder von Daten, die personenbezogene Rückschlüsse durch die KI erlauben, geboten.

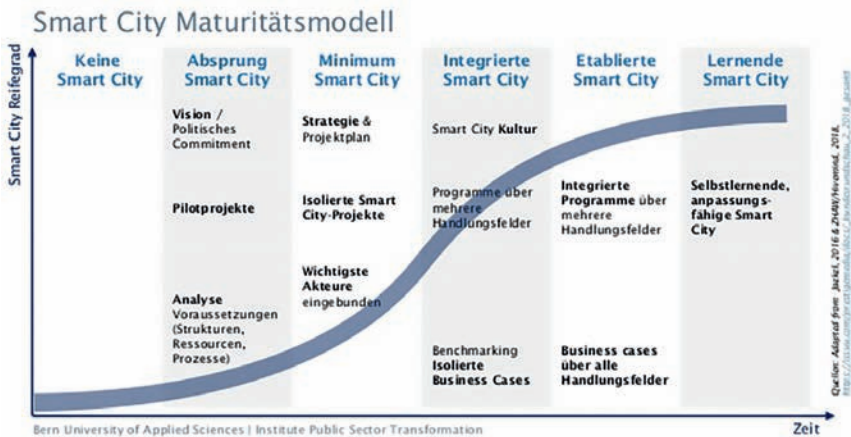
Praktische Anwendung von KI-Technologie ergibt sich durch die Integration von schon in der Kommunalverwaltung genutzten Programmen wie Office-Anwendungen oder Steuerungsprogrammen. Zudem wird KI-Technik durch neue Produkte der Hersteller von kommunaler Hardware ihren Weg in die Städte und Gemeinden finden. Eine tiefere Markterkundung vor der Festlegung der Leistungsbeschreibung kommunaler Ausschreibungen gewinnt daher zunehmend an Bedeutung, insbesondere für die Form der funktionalen Leistungsbeschreibung. Dabei wird auch eine Rolle spielen, ob sich der KI-Markt zu einem anbieterseitigen Oligopol entwickeln wird oder eine Vielzahl von KI-Lösungen für den kommunalen Einsatz bereit stehen.

Eine mögliche Anwendungsmöglichkeit für den KI-Einsatz ergibt sich in der dynamischen Routenoptimierung für Fahrzeuge im kommunalen Einsatz zur Optimierung der Stadtlogistik. Auch in der Bürgerkommunikation können KI unterstützte Chatbots oder Textgenerierungsprogramme einen Beitrag zur Entlastung der Verwaltung und Verbesserung der Erreichbarkeit und der Nutzung elektronischer Dienste leisten.

¹⁵ https://www.ipa.fraunhofer.de/de/ueber_uns/Leitthemen/ki/definitionen.html#faq_faqitem_2066287408-antwort

Mit Smart City zur intelligenten Stadt

Die Vielzahl der aufgezeigten Technologien macht deutlich, dass die technologische Transformation, insbesondere für kleine Organisationsformen in Kommunen, eine große Herausforderung darstellt. Dies ist auch der Hintergrund der ersten zarten Ansätze vornehmlich in Pilotprojekten in Deutschland.



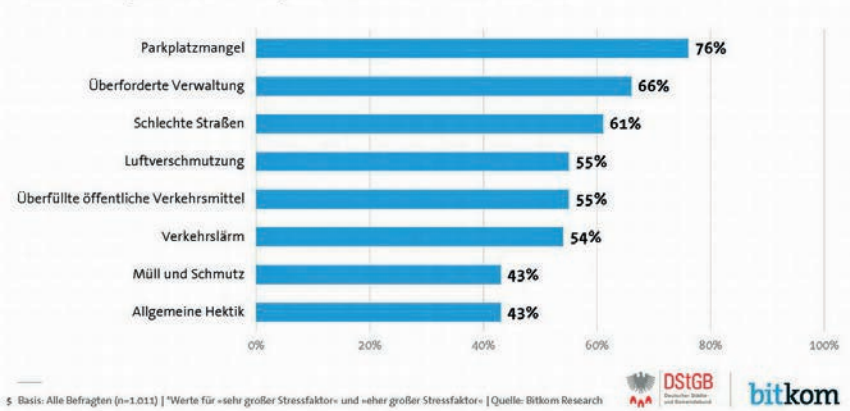
Um einen Überblick zu den bereits realisierten Smart-City-Projekten in Deutschland zu gewinnen, lohnt ein Blick in den Bitkom-Smart-City-Atlas.¹⁶ und dem ebenfalls von der Bitkom (Branchenverband der deutschen Informations- und Telekommunikationsbranche) herausgegebenen „Smart City Index“. <https://www.bitkom.org/smart-city-index>

Gleichzeitig halten die Technologien zwangsläufig Einzug und bieten enormes Potenzial für Kommunen und ihre Bürger. Diese machten in einer repräsentativen Befragung folgende Faktoren als Stressfaktoren für ihr Leben in der Kommune aus:

¹⁶ <https://www.bitkom.org/sites/default/files/2019-03/190318-Smart-City-Atlas.pdf>

Städte – viele Menschen, viel Stress

Inwieweit empfinden Sie die folgenden Faktoren als Stressfaktoren?



Weitere Gründe für die Nutzung von Smart-City-Technologie sind:

- Verbesserte Partizipation der Bevölkerung
- Verbesserung der Lebensqualität
- Steigerung der Sicherheit/Sicherheitswahrnehmung
- Einsparung von Ressourcen und nachhaltige Nutzung
- Verbesserte Effizienz und Wirksamkeit von Behördenleistungen
- Direkte Wirkungsmessung von politischen Entscheidungen

Für die digitale Gestaltung ländlicher Regionen wurde die Plattform „Smarte.Land.Regionen“ ins Leben gerufen. <https://www.landkreise.digital/> Auf dieser sind neben Lösungen in einem „Toolset“ auch eine Leitlinie für den Prozess der Digitalisierungsstrategie hin zum smarten Landkreis genannt.

Smart-City-Strategie etablieren

Wichtige Schritte zur Initiierung einer durchdachten und koordinierten Smart-City-Strategie sind:

- **Vision und Ziele entwickeln:** Die Kommune sollte eine klare Vision für die Smart City/Smarte Region entwickeln und die Ziele festlegen, die sie erreichen möchte. Dazu könnten die Verbesserung der Lebensqualität, Nachhaltigkeit, Effizienz der Dienstleistungen und die Förderung der Bürgerbeteiligung zählen.
- **Stakeholder einbeziehen:** Identifizieren Sie alle relevanten Stakeholder, darunter Bürger, Unternehmen, Bildungseinrichtungen und gemeinnützige Organisationen, aber natürlich auch die Gremien der kommunalen Mitbestimmung. Häufig finden sich auch in den Kommunen/Regionen aufgrund des beruflichen Hintergrunds besonders wertvolle Unterstützer. Die Einbindung dieser Stakeholder ist wichtig, um eine breite Unterstützung und Akzeptanz der Smart-City-Initiative zu gewährleisten.
- **Ressourcen planen:** Ermitteln Sie die finanziellen, personellen und technologischen Ressourcen, die für die Umsetzung der Smart-City-Initiative benötigt werden. Stellen Sie sicher, dass genügend Ressourcen zur Verfügung stehen, um die verschiedenen Projekte zu finanzieren. Weisen sie einen Projektverantwortlichen zu. Häufig eigenen sich die Verantwortlichen für Bürgerservice oder die IT-Systeme der Kommune für diese Aufgaben.
- **Schaffung der technologischen Infrastruktur:** Investieren Sie in die technologische Infrastruktur, die für eine Smart City erforderlich ist. Dazu gehören Breitbandverbindungen, Sensornetzwerke, Rechenzentren und Cloud-Plattformen. Informieren Sie sich, welche Sensorik bereits verbaut wurde und welche neuen Datenquellen Ihnen bei Neuausschreibungen zur Verfügung stehen.
- **Datenmanagement und Datenschutz:** Stützen Sie sich auf klare Richtlinien für das Datenmanagement und den Datenschutz. Smart-City-Initiativen erfordern die Sammlung und Analyse großer Datenmengen, daher ist es wichtig sicherzustellen, dass personenbezogene Daten angemessen geschützt werden. Kommunizieren Sie diese Richtlinien deutlich, um Ängste in der Bevölkerung abzubauen.

- **Pilotprojekte starten:** Starten Sie kleinere Pilotprojekte, um die Machbarkeit und den Nutzen von Smart-City-Technologien zu testen. Diese Projekte könnten Bereiche wie Verkehr, Energieeffizienz, Abfallwirtschaft oder Bürgerbeteiligung abdecken. Haben Sie keine Angst vor dem Scheitern von Projekten und ziehen Sie daraus Lernerfahrungen.
- **Aufbau von Partnerschaften:** Arbeiten Sie mit Technologieunternehmen, Versorgern, Forschungseinrichtungen und anderen relevanten Organisationen und Lieferanten ihrer Kommune zusammen, um Fachwissen und Ressourcen zu teilen. Insbesondere die Fraunhofer-Gesellschaft bietet regelmäßig interessante Kooperationsmöglichkeiten. Arbeiten Sie nicht nur alleine, sondern zusammen mit Nachbarkommunen. Externe Partner können bei der Entwicklung und Umsetzung von Smart-City-Lösungen helfen.
- **Bürgerbeteiligung fördern:** Beziehen Sie Bürgerinnen und Bürger aktiv in die Planung und Umsetzung von Smart-City-Projekten ein. Nutzen Sie Online-Plattformen, Bürgerbefragungen und öffentliche Veranstaltungen, um Feedback und Ideen zu sammeln und Detailwissen der Bürger mit einfließen zu lassen. Informieren Sie die interessierte Öffentlichkeit über die Projektfortschritte und binden diese zum Beispiel als Testnutzer mit ein.
- **Skalierung und Ausweitung:** Aufbauend auf den Ergebnissen der Pilotprojekte können erfolgreiche Ansätze auf größere Bereiche der Stadt ausgeweitet werden. Dies könnte die Einführung von intelligenten Verkehrssystemen, neuen Ansätzen in der Abfallwirtschaft oder E-Government-Diensten umfassen. Nutzen Sie Pilotprojekte anderer Kommunen, um die Ergebnisse und Erfahrungen bei sich vor Ort einfließen zu lassen. Das Rad muss nicht in jeder Kommune neu erfunden werden.
- **Kontinuierliche Evaluierung und Anpassung:** Eine Smart City ist ein sich ständig weiterentwickelndes Konzept. Überwachen Sie regelmäßig die Leistung der implementierten Lösungen und passen Sie die Strategie an, um auf Veränderungen und neue Technologien oder ein verändertes Nutzungsverhalten zu reagieren. Häufig werden Muster erst nach einigen Jahren deutlich sichtbar.

- **Öffentlichkeitsarbeit und Kommunikation:** Informieren Sie die Bürger kontinuierlich über den Fortschritt der Smart-City-Initiative. Klären Sie über die Vorteile auf und gehen Sie auf Bedenken hinsichtlich Datenschutz, Sicherheit und anderer Aspekte ein. Zeigen Sie die Nutzungsmöglichkeiten kontinuierlich auf und stoppen Sie die Öffentlichkeitsarbeit nicht nach der Einführungsphase, sondern führen diese kontinuierlich fort. Häufig ist mehr digitale und physische Assistenz erforderlich, also eine Mehrbelastung der Verwaltung, bis sich die Synergien auszahlen.

Aktuelle Informationen zur digitalen Entwicklung in Kommunen bietet der jährlich stattfindende „Smart City Expo World Congress“ in Barcelona. <https://www.smartcityexpo.com/> Viele der Vorträge sind auf der Webseite als Video abrufbar.

Letztlich zeigt sich, dass neben allen technischen Gesichtspunkten zur Entwicklung einer „Smart City“ ein mindestens ebenso großer Anteil in der Weiterentwicklung der kommunalen Werte liegt. Offenheit, Kommunikation und Partnerschaft mit den Bürgern und allen in der kommunalen Familie Beteiligten sind die Schlüsselfaktoren zum technologischen und gesellschaftlichen Gelingen von smarten Kommunen.

3. Die digitale Verwaltung und ihre Voraussetzungen: IT-Ausstattung und Kompetenzen

Grundregeln der IT-Ausstattung

Wesentlich für die Administration der IT-Systeme in einer Kommune ist die gleichförmige Ausstattung mit IT-Hardwarekomponenten mit homogenen Leistungsmerkmalen, soweit Spezialanwendungen keine besonderen Anforderungen stellen. Damit ist nicht nur der schnelle Ersatz bei einem Hardwareausfall eines Geräts möglich, sondern auch die Einarbeitung in Funktionsmerkmale für die Mitarbeiter und Bediener des Unterhaltsträgers vereinfacht. Dies führt auch dazu, dass die technischen Möglichkeiten, welche die Hardware und Gerätesoftware zur Verfügung stellt, besser genutzt werden, als wenn Produkte unterschiedlicher Hersteller mit verschiedenen (Benutzer-)Schnittstellen zum Einsatz kommen. Gleichzeitig sind Kosteneinsparungen durch geringere

Lagerhaltungskosten möglich. So muss zum Beispiel nur eine Sorte an Tonern für Laserdrucker bevorratet werden.

Brauchen Behördenmitarbeiter bestimmte Kompetenzen für die Digitalisierung der Verwaltung?

Die Digitalisierung von bisher analogen Prozessen erleichtert vieles im Alltag. Sie kann jedoch nur gelingen, wenn die Nutzerinnen und Nutzer den Umgang mit digitalen Abläufen, den Funktionen und Sicherheitsaspekten der digitalen Anwendungen und Prozesse erlernt, trainiert und verstanden haben. Das gilt auch für die öffentliche Verwaltung, deren schnellstmögliche Digitalisierung ein politisches und gesellschaftliches Ziel ist. Insofern benötigen auch Beschäftigte in der öffentlichen Verwaltung bestimmte Fähigkeiten, die zum Teil durch Trainings und Schulungen erlernt werden können. Daneben gibt es Kompetenzen, die Beschäftigte idealerweise von zu Hause mitbringen. Aber auch die individuelle Begeisterung für digitales Arbeiten beeinflusst, wie schnell Beschäftigte den Umgang mit digitalen Anwendungen erlernen und dann konsequent umsetzen.

Auswirkungen auf traditionelle Arbeitsprozesse

Die Digitalisierung fordert ein neues Verständnis von computerbasierten Arbeitsplätzen. Es geht nicht mehr nur darum, Formulare, Texte, Briefe und Tabellen zu erstellen, die dann später als gedruckte Tischvorlage, Briefe oder Vordrucke behandelt und in händischen Ordnern archiviert werden. Es geht darum, all diese Prozesse auf den Bildschirm zu bringen. Des Weiteren bedeutet Digitalisierung in der Verwaltung, dass Daten nicht mehr analog vorliegen, sondern ausschließlich in digitalen Informationssystemen, wodurch sie mit nur wenigen Mausklicks abgerufen, selektiert oder analysiert werden können. Der Kugelschreiber wird sozusagen überflüssig. Sogar der Behördengang soll idealerweise entbehrlich werden. In Büros bedarf es keiner Schränke mehr für Papierordner, keine Handakten liegen mehr auf den Schreibtischen und die Beschäftigten haben alles, was sie für ihre Arbeit brauchen, mit ihrem mobilen Endgerät, zum Beispiel einen Laptop, immer bei sich. Dieser Prozess hat in der öffentlichen Verwaltung bereits begonnen. Vorreiter sind die Ministerialverwaltungen. Hier läuft vielerorts bereits ein Großteil der Prozesse von der Erstellung eines Aktenvermerks über die

Mitzeichnung bis zur digitalen Unterschrift computergesteuert, ohne dass eine Handakte von einer Hand zur nächsten weitergegeben wird.

Digitales Datenmanagement: Herausforderungen und Chancen für Beschäftigte in der Verwaltung

Die Datenmanagementsysteme sind inzwischen so komplex aufgebaut, dass über wenige Mausklicks die verschiedensten Befehle an das System gesendet werden. Hier liegt die Herausforderung darin, dem System die notwendigen und korrekten Befehle zu geben, damit am Ende das Dokument so bearbeitet, abgelegt oder weitergeleitet wird, wie es gewünscht wird. Auf die technischen Herausforderungen, vor denen die Systemhersteller und IT-Betreuer stehen, soll jedoch an dieser Stelle nicht näher eingegangen werden.

Beschäftigte kämpfen im Zusammenhang mit rein digitalen Datenmanagementsystemen mit mehreren Herausforderungen: Es existieren keine Handakten mehr. Alles, was recherchiert, nachgelesen oder wiederverwendet werden soll, existiert nur in digitaler Form. Papierdokumente, die mit der Post das Haus erreichen und auf dem Schreibtisch landen, werden gescannt und dann entsorgt. Es wird nicht mehr vom Blatt gelesen, sondern vom Bildschirm. Man schreibt nicht mehr mit dem Stift, sondern mit der Tastatur. Man blättert nicht mehr mit den Fingern Seiten um, sondern klickt sich via Maustaste durch die verschiedenen Seiten einer Word-Datei oder Masken eines Bearbeitungsprogramms. Gerade ältere Beschäftigte haben oft Schwierigkeiten damit.

Damit die Digitalisierung nachhaltig fortschreiten kann, wird es daher eine große Rolle spielen, bei den Beschäftigten, sozusagen den Anwendern der digitalen Verwaltungslösungen, eine möglichst hohe Akzeptanz zu schaffen. Personal, das schon eine längere Zeitspanne mit digitalen Anwendungen arbeitet oder im privaten Leben mit IT-Hard- und Software aufgewachsen ist, wird die Digitalisierung einzelner Arbeitsschritte eher und schneller mitgehen im Gegensatz zu Menschen, die im wesentlichen Teil ihres Lebens analog kommuniziert und gearbeitet haben. Letzteren sollte besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden und ihnen die Notwendigkeit und die Vorteile digitaler Arbeitsschritte eingehender erklärt werden. Dies kann durch ein umfassendes und

effektives **Change-Management** erreicht werden (siehe Teil B), das die Veränderungsprozesse nicht nur definiert und plant, sondern welches auch die Sorgen und Nöte, aber auch die Kompetenzen und Neigungen der Mitarbeiter in den jeweiligen Digitalisierungsprozess mit einbindet.

Die Schlüsselkompetenzen für erfolgreiches Training und Umsetzung

Welche Kompetenzen brauchen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einer öffentlichen Behörde, damit die Digitalisierung der Verwaltung gelingen kann? Es braucht ein Mindestmaß an Wissen und innerer Bereitschaft, digitale Anwendungen richtig zu nutzen. Auch ein gewisses Maß an digitaler Sozialisierung dürfte für jeden Betroffenen von Vorteil sein, denn sie erleichtert den Übergang vom analogen zum digitalen Arbeiten.

Mit Erfahrung, Benutzerfreundlichkeit und Sensibilität zum erfolgreichen Wandel

Es dürfte eine wichtige Rolle spielen, inwieweit jemand im Vorfeld Kenntnisse und Erfahrungen mit digitalen Systemen mitbringt. Wenn man im privaten Leben häufig am Computer arbeitet, mit einem Tablet oder einem Smartphone Nachrichten und Informationen abrufen und seine alltägliche Kommunikation über diese Geräte gestaltet, dann dürfte es dieser Person auch am Arbeitsplatz leichter fallen, sich mit voll digitalen Arbeitsprozessen auseinanderzusetzen. Diese Menschen kennen viele grundlegende Tools und Ikon-Bezeichnungen, erkennen schneller die Systematik hinter einer Softwareanwendung und finden sich auf der Displayoberfläche schneller zurecht. Diese Erfahrungen und Kenntnisse unterscheiden sich jedoch nicht nur in dem Maße, wie viel man davon mitbringt, sondern auch in welchen Bereichen man sie mitbringt. Manch junger Mensch mag zwar mit Kommunikations-Apps und Social-Media-Anwendungen kompetent und professionell umgehen können, ist aber bei der Anwendung von text- oder zahlenverarbeitenden Programmen oder der Erstellung von Tabellen oder Diagrammen völlig überfordert.

Die Digitalisierung sollte daher nicht nur auf *digital natives*, den in hohem Maße digital sozialisierten Beschäftigten, abgestimmt sein, sondern

es wird darauf ankommen, dass auch diejenigen, die eher von analogen Arbeitsprozessen geprägt sind, sich in den digitalen Arbeitsprozessen zurechtfinden. Auch wenn spezielle Software am Arbeitsplatz sich häufig von den privaten PC-Anwendungen daheim unterscheidet, sollte hinter den zahlreichen Bedienoberflächen eine ähnliche grundlegende Anwendungssystematik stecken. Daher spielt es eine gewichtige Rolle, wie benutzerfreundlich und transparent die Softwareprodukte oder Web-Anwendungen sind. Je größer die Benutzerfreundlichkeit, desto leichter sollte es auch Beschäftigten mit geringerer digitaler Sozialisierung fallen, die digitalen Anwendungen zu benutzen und auch zu verstehen. Betroffene werden weniger an Stress und Überforderung leiden. Das gleiche gilt auch für die am Arbeitsplatz genutzte Hardware. Wer im privaten Leben bereits mit PC, Laptop, Tablet oder anderen Endgeräten und Hardwaresystemen vertraut ist, wird sich im digitalen Behördenbüro leichter tun. Gleichzeitig sollte die Hardware auch für diejenigen einfach zu benutzen sein, die diese Erfahrung nicht in gleichem Maße mitbringen.

Digitale Prozesse kennen und verstehen

Im nächsten Schritt müssen die Beschäftigten verstehen lernen, wo und welche digitale Anwendung wie im behördeninternen Arbeitsprozess eingebunden bzw. integriert ist. Wann ist die Kommunikation via E-Mail und wann per Post angebracht? Über welche Systeme werden Einladungen versandt? Wie werden digital Arbeitsaufträge verteilt? In welchem Format werden Dateien erstellt und wo werden sie abgespeichert? Wie suche ich im digitalen Behördensystem nach Informationen, Vorgängen und Kontaktpersonen? Wann findet bei welcher Anwendung gegebenenfalls der automatische Dateninformationsaustausch statt und bei welcher Anwendung muss der Sachbearbeiter den Datenaustausch aktiv in Gang setzen? Wer hat Mitzeichnungsrechte? Das nötige Know-how, um diese und viele weitere Fragen beantworten zu können, muss gelernt und trainiert werden.

Damit einher geht auch, dass der Mitarbeiter Kenntnisse erlangt, nicht nur wann er welche IT-Anwendung nutzen muss, sondern auch welchen Zweck diese hat. Nutzt man ein behördeninternes digitales Datenmanagementsystem, sollte man grundlegend wissen, für welche Behörden-

bereiche es genutzt wird. Nicht jeder Mitarbeiter benötigt aber spezifisches Wissen über die Bedienung des kompletten Managementsystems. Verschiedene Behördenbereiche, wie zum Beispiel das Sozialwesen, die Kfz-Zulassungsstelle oder das Gewerbeamt nutzen jeweils unterschiedliche Bereiche des Managementsystems mit jeweils anderen externen Schnittstellen. Wie die spezifischen Anwendungen und Bedienoberflächen aufgebaut und benutzt werden müssen, muss ebenfalls gelernt werden. Damit verbunden sind auch notwendige Kenntnisse darüber, was zu tun ist, wenn ein Fehler auftritt oder eine Anwendung nicht richtig funktioniert. Wer sind die relevanten IT-Ansprechpartner und welche Hilfestellungen bietet das Programm selbst an? Gerade in diesen Situationen sind Menschen mit einer gewissen Affinität für digitales Arbeiten im Vorteil. Es dürfte ihnen leichter fallen, das Problem zu analysieren, dabei ruhig zu bleiben und zielgerichteter nach Lösungen zu suchen.

Wenn wir über Digitalisierung sprechen, dann fällt in Diskussionen der Fokus schnell auf Aspekte, wie Datenschutz und Datensicherheit. Diese beiden Aspekte werden häufig als Argumente gegen die vollständige Digitalisierung angeführt. Was ist, wenn unbefugter Zugriff auf die persönlichen Daten von Sozialhilfeempfängern erhalten über zum Beispiel externe Schnittstellen zwischen dem internen Datenmanagementsystem und externen internetbasierten Datenverarbeitungstools? Was passiert, wenn Daten verloren gehen oder aufgrund von Systemabstürzen oder Cyberangriffen nicht mehr auf die Daten zugegriffen werden kann? Diese Fragen schüren nicht nur in der Gesellschaft Vorbehalte, sondern auch bei der Belegschaft. Die technische Gewährleistung des Datenschutzes und der Datensicherheit ist zwar grundlegende Aufgabe der Führungsebene, der IT-Abteilung in der Behörde und externer Dienstleister und Software-Anbieter. Dennoch sind es letztendlich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die an vorderster Front stehen und sich der Verantwortung stellen müssen. Deshalb müssen sie über das behördliche Datenschutz- und Datensicherheitsmanagement informiert sein und es verstanden haben. Sie müssen sensibilisiert sein, wie sie sich selbst verhalten müssen, damit der Datenschutz und die Datensicherheit gewährleistet sind. In diesem Zusammenhang müssen auch Zugriffsbefugnisse klar definiert und kommuniziert werden. Entspre-

chende Maßnahmen dienen letztendlich auch dem Zweck, Ängste und Vorbehalte bei den Beschäftigten abzubauen.

Motivation als Schlüssel zum digitalen Erfolg

Die nötigen Kenntnisse, die den Beschäftigten vermittelt werden müssen, und die grundlegende Anwendungserfahrung, die man von zu Hause mitbringt, sind zwei wichtige Pfeiler, die bei der erfolgreichen Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung behilflich sind. Abschließend soll hier noch kurz auf die Begeisterung der Beschäftigten im öffentlichen Dienst für digitale Anwendungen eingegangen werden. Wer sich für digitales Arbeiten begeistern kann und sich dazu motivieren kann, dem sollte es auch eher möglich sein, eigenständiger, effizienter und mitdenkender zu arbeiten. Geht die Motivation verloren, kann es dazu kommen, dass der Digitalisierungsprozess ins Stocken gerät. Funktionieren Anwendungen nicht fehlerfrei und müssen häufig überarbeitet werden, kann das zu Frustrationen bei den Mitarbeitenden führen. Mögliche Folge könnte sein, dass man mit der Digitalisierung weiterer Arbeitsprozesse abwartet, bis die bisherigen Anwendungen einigermaßen funktionieren. Eine motivierte Belegschaft andererseits könnte dabei helfen, trotz Schwierigkeiten in einzelnen Bereichen, den Digitalisierungsprozess weiter voranzutreiben. Die Beschäftigten müssen sich auf die Herausforderungen einlassen können und bereit sein, sich regelmäßig weiterzubilden.

Neue Qualifikationen und Umgang mit neuen Herausforderungen

Neben der eigenständigen Beherrschung neuer digitaler Instrumente ist unter anderem auch die Fähigkeit der Vermittlung digitaler Anwendungen gegenüber dem Bürger von großer Bedeutung. Hierzu müssen Fähigkeiten der Lehre, des Trainings und der Schulung aufgebaut werden. Diese können dann zur Demonstration direkt im Bürgerbüro zur Anwendung kommen oder zielgruppenspezifisch ihre Adressaten finden. Bibliotheken in kommunaler Trägerschaft haben hier beispielsweise in den „OPAC“-Schulungen und der Schulung anderer digitaler Angebote in den letzten Jahren viel Methodenkompetenz aufgebaut und können diese Vermittlungskompetenz in die kommunalen Prozesse mit einbringen. Bei kleinen Bibliotheken, die bislang nicht mit der Vermittlung digitaler Kompetenzen beschäftigt waren, ist ein Rückgriff auf die Konzepte der Verbände sowie Beratungs- und Fachstellen möglich.

Eine weitere Herausforderung stellen die mit der Prozessumstellung ins Digitale einfacher möglich gewordenen Leistungsversprechen gegenüber dem Bürger dar. Die so genannten Servicegarantien geben gegenüber dem Bürger ein Versprechen ab, eine Leistung in bestimmter Qualität und Zeit zu erbringen. Insbesondere bei Angestellten in Kommunalunternehmen, die im Wettbewerb mit anderen Unternehmen stehen, gilt es diese neue Anforderung bei der Einführung gezielt zu begleiten.

Erfahrungen, Kompetenzen und Begeisterung als Treiber der Digitalisierung in der öffentlichen Verwaltung

Diese kurze Einlassung auf das Thema soll deutlich machen, dass bei der Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung die Beschäftigten eine gewichtige Rolle spielen. Es kommt darauf an, welche Erfahrungen und Kompetenzen die Beschäftigten mitbringen und welche Kompetenzen ihnen am Arbeitsplatz vermittelt werden. Des Weiteren kann auch die individuelle Begeisterung der Beschäftigten die Digitalisierung fördern oder aber im schlechtesten Fall behindern. Hier gilt es von Seiten der Führungsebene, insbesondere aber des Change-Managements, ein Augenmerk darauf zu haben.

4. Cyber-Security und Cloud Services: Wie sich Verwaltungen sicher aufstellen

Wir können im Bereich der Cyber-Security gar nicht genug tun. Denn neben den wirtschaftlichen Folgen sehen sich betroffene Betriebe und Kommunen auch mit einem Vertrauensverlust der Menschen konfrontiert, wenn sensible Daten in kriminelle Hände gerieten. Diese Gefahr für das Vertrauen in die demokratischen Institutionen betonte der HSS-Vorsitzende Markus Ferber anlässlich des HSS Thementags „Sicher digital“ schon im Jahr 2022 in den Räumlichkeiten des Information Security Hub am Flughafen München.¹⁷

¹⁷ Vgl. <https://www.hss.de/news/detail/wie-kommunen-und-unternehmen-den-schattenseiten-der-digitalisierung-begegnen-koennen-news9715/>

Sicherheitszwischenfälle an Informationssystemen in Kommunen häufen sich in den letzten Jahren. Nicht immer sind diese so umfassend wie der Angriff im Jahr 2021 im Landkreis Anhalt-Bitterfeld, bei dem erstmals in einer deutschen Kommune aus diesem Grund sogar der IT-Katastrophenfall ausgerufen wurde. Hintergrund zur Ausrufung des K-Falls war unter anderem, schnell externe Hilfe in Anspruch nehmen zu können und den langen Weg der üblichen Vergabeverfahren zur Neuanschaffung von IT-Systemen zu verkürzen. Bei diesem Zwischenfall wurden zum Zweck der Erpressung die Datenbestände verschlüsselt und – um der Erpressung Nachdruck zu verleihen – sogar Daten veröffentlicht. Neben rund 2 Millionen Euro Kosten kommt im konkreten Schadensfall noch Datenverlust, der Vertrauensverlust in die IT-gestützten Verfahren und eine Wiederherstellungsdauer der IT-Systeme von über einem Jahr hinzu.¹⁸

Um einen Überblick über die Art der IT-Angriffe gegen Kommunen und kommunale Einrichtungen zu erlangen, lohnt ein Blick in das Kommunalwiki. Cybersicherheit sollte aber nicht isoliert in Hinblick auf die neuen Herausforderungen betrachtet werden. Vielmehr sind alle Gefahren, welche die Vertraulichkeit, Verfügbarkeit und Integrität von kommunalen IT-Systemen bedrohen, durch Sicherungssysteme zu schützen.

Gefahrenquellen für die IT-Sicherheit

Zu den klassischen Gefahren für IT-Systeme, die Kern der IT-Sicherheitsüberlegungen sind, zählt der Hardwareausfall. IT-Systeme mit festen Arbeitsplätzen sind in der Regel bereits durch die Datenhaltung auf zentralen Servern und/oder der Nutzung von Cloud-Diensten gesichert. Aber auch bei zentralen Servern bestehen Gefahren und Herausforderungen wie:

- Gibt es eine unterbrechungsfreie Stromversorgung (USV)?
- Sind die Serverräume gegen Brandereignisse ausreichend gesichert?
- Besteht ein ausreichender Überspannungs-/Blitzschutz?

¹⁸ Vgl. <https://www.golem.de/news/nach-ransomware-katastrophe-rebuilding-landkreis-anhalt-bitterfeld-2112-162045.html>

- Ist die Infrastruktur gegen Starkwetterereignisse geschützt?
- Wird das RAID-System im Server regelmäßig auf Störungen überwacht?
- Besteht eine solide Datensicherungsstrategie?
- Werden die durchgeführten Datensicherungen regelmäßig kontrolliert?
- Wird der Havariefall/Rückspielung einzelner Daten geprobt?
- Sind im Falle der Zerstörung notwendige Hardware-Komponenten zur Rückspielung verfügbar?
- Sind IT-Dienstleister auch außerhalb der normalen Dienstzeiten erreichbar und verfügbar?

Zudem können auch an der Netzinfrastruktur oder am Server selbst Ausfälle wie zum Beispiel am Netzteil des Servers auftreten.

Bei Geräten außerhalb der Kerninfrastruktur, wie an kommunalen Einrichtungen, oder an mobilen Arbeitsplätzen ist der Sicherungs- und Wiederanlaufprozess besonders anspruchsvoll. Hinzu kommt, dass mobile dienstliche Endgeräte besonderen Gefahren aufgrund ihres Einsatzfeldes, wie im Bauhof, ausgesetzt sind. Hier empfiehlt sich der Einsatz von besonders geschützten Hardwareklassen wie Outdoor Laptops/Rugged Laptops etc. Angemessen sein sollte der „International Protection (IP)“ Standard insbesondere: IP67/IP68 in Hinblick auf Staubdichte und Schutz gegen Wasser sowie die Stoßfestigkeit (Fallhöhe).

Auch der Diebstahl von Hardware kann ein Problem für Kommunen darstellen. Neben unerwarteten Abhandenkommen von Hardware speziell in öffentlichen Bereichen sind wieder die bürgernahen kommunalen Einrichtungen wie Bibliotheken und insbesondere Schulen regelmäßiges Ziel von kleinen und großangelegten Diebstählen und Einbrüchen. Besonders gesicherte Medienräume/Medienschränke sowie die Möglichkeiten der Einzelsicherung von Hardware durch spezielle Sicherungsschlösser und Halterungen können einen guten Beitrag leisten. Hilfreich kann auch Software sein, die nach mehreren erfolglosen Anmeldeversuchen die Standortinformation zum Eigentümer überträgt und die Daten auf dem Gerät nicht wiederherstellbar löscht.

Neben der versehentlichen Fehlbedienung oder -konfiguration von IT-Systemen stellt das gezielte Eindringen, unbefugter Zugriff auf Daten oder sogar Sabotage von Tätern aus dem Inneren eine besondere Gefahr für die Systeme der Kommunen dar. In diesem Zusammenhang ist das Offboarding von Mitarbeitern und ihren IT-Zugangsrechten sowie die DSGVO-konforme Löschung ehemaliger Konten und ggf. von Endgeräten notwendig. Zutrittskontrollsysteme für sensible Bereiche bieten zusätzlichen Schutz.

Hinzu kommen Sabotageangriffe von außen, die sich gegen die kritische Infrastruktur wie Energienetze, Wasserversorgung aber auch die Verkehrssteuerung in der Kommune richten können. Diese zielen häufig auf die Industriesteuerungssysteme der betreffenden Anlagen ab. Hier braucht es Segmentierung der Operation Technology Netzwerke, die mit einer zusätzlichen Firewall von den Officenetzen getrennt sind. Um diese Angriffe zu erkennen, sind insbesondere die laufende Auswertung von Protokolldateien und der Anlagenparameter notwendig. Hinweise zur Sicherung dieser „Industrial Control Systems (ICS)“ aber auch Erfahrungsberichte und daraus resultierende Schlussfolgerungen gibt das Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik (BSI).¹⁹ Zudem wird mit Light and Right Security ICS (LARS ICS) ein kostenfreies Werkzeug bereitgestellt, mit dem durch eine fragengeleitete Selbsteinschätzung des aktuellen Stands die Cyber-Security-Empfehlungen umgesetzt werden können. Daraus lassen sich auch Maßnahmen ableiten, die priorisiert nach Bereichen durchgeführt werden sollten.²⁰

Durch das Eindringen in die Datensysteme besteht auch die massive Gefahr des Datenabflusses. Dies kann zum einen durch die Kompromittierung der Systeme durch Spyware erfolgen. Darunter versteht man Schadsoftware, die gezielt Netzwerke ausspäht und Datenbestände nach außen überträgt. Dem entgegen wirkt eine restriktive Zugriffsrechte-Policy, aber auch der konsequente eigene Einsatz von Datenverschlüsse-

19 https://www.bsi.bund.de/DE/Themen/Unternehmen-und-Organisationen/Informationen-und-Empfehlungen/Empfehlungen-nach-Angriffszielen/Industrielle-Steuerungs-und-Automatisierungssysteme/Download/download_node.html

20 Vgl. https://www.bsi.bund.de/DE/Themen/Unternehmen-und-Organisationen/Informationen-und-Empfehlungen/Empfehlungen-nach-Angriffszielen/Industrielle-Steuerungs-und-Automatisierungssysteme/Tools/LarsICS/LarsICS_node.html

lung auf den Systemen der Kommune. Unabhängig davon aber werden Angriffe über Social Engineering, also die Ausnutzung von Vertrauen und Hilfsbereitschaft mehr als relevant. Mithilfe von Werkzeugen mit generativer, künstlicher Intelligenz können Stimmen, Bilder, Videos so täuschend echt auf die Zielperson angepasst werden, dass Zugriffsrechte manipulativ erworben werden können, über diese dann der Datenabfluss abgewickelt wird.

Ein noch unterschätztes Phänomen ist das Feld von Social-Media-Aktivitäten. So kann ein Reputationsschaden unter anderem durch gekaperte Accounts der Kommune oder der Amtsträger eintreten. Eine Mehrfaktoren-Authentifizierung ist dringend anzuraten. Dies gilt für alle Zugänge zu IT-Systemen der Kommune, die direkt vom Internet aus zu erreichen sind. Darüber hinaus birgt die Kommunikation über Systeme von Drittanbietern ebenfalls die Gefahr von Datensicherheit, aber auch von Phishing-Angriffen auf die Konten der Kommune. Eine „Social Media Guideline“ erleichtert allen Handlungsbeteiligten die Arbeit.

Technische Schutzsysteme aufbauen

Onlinekriminelle greifen Kommunen direkt oder typischerweise mehr als Beifang ihrer Aktivitäten an. Dies ändert aber nichts am enormen Schadenspotenzial dieser Angriffe. Wenn mit Ransomware einzelne Rechner oder die Daten ganzer Netzwerke verschlüsselt werden, um Lösegeld zu erpressen, wenn Internetangebote über sogenannte DDoS-Angriffe über das Netz nicht mehr erreichbar sind, Zugangsdaten über Brute-Force-Angriffe geknackt werden oder auf der Webseite der Kommune unangebrachte Inhalte erscheinen, wurden in der Regel die Sicherheitsbarrieren durchbrochen. Vorbeugende Maßnahmen sind daher unverzichtbar und auch von kleineren Kommunen zu leisten:

- Mitarbeiter-Awareness aufbauen und wachhalten
- Kenntnis über die eingesetzte Software auf allen Geräten der Kommune
- Kenntnis über aktuelle Software-Sicherheitsprobleme – regelmäßiges zeitnahes Einspielen von Patches und Updates
- Auftrennung des Netzwerkes in einzelne Segmente mit strengen Firewall-Regeln

- Zulassung nur von spezifizierten autorisierten Geräten für das Netzwerk
- Abschaltung und sichere Beseitigung nicht mehr genutzter Geräte und Löschung von deren Rechten
- Qualifizierte Datensicherung und regelmäßige Verifikation der Wiederherstellung
- Strenge Absicherung der Remote Zugänge mit Zwei-Faktor-Authentisierung und ausschließlicher Öffnung nach Absprache
- Verhinderung der Ausführbarkeit von Makros und Programmen (Application Whitelisting)
- Administrator Accounts nur für administrative Tätigkeiten nutzen
- Restriktive Festlegung der Benutzerrechte
- Zwei-Faktor-Authentisierung der Benutzer
- Klare Information über Meldewege im Notfall
- Ausgedruckter und digitaler, sicher vom Netz getrennt aufbewahrter Notfallplan (Papierkopie und USB-Stick im Tresor verwahren)
- Dedizierte Vereinbarungen mit Dienstleistern für alle Aspekte der Notfallprävention und des -managements
- Vorbereitete Kommunikationsstrukturen und Botschaften außerhalb des gefährdeten Netzes

Bei der Auslagerung von Daten in die Cloud eines Anbieters oder der Nutzung von Softwarediensten „Software as a Service“ (SaaS) sind besondere Vorkehrungen zu treffen. Zum einen ist die Nutzung datenschutzkonform zu gestalten. Eine besondere Gefahr besteht in der Weitergabe von Daten an Subunternehmer der beauftragten Dienstleister. Regelmäßig ist in diesem Zusammenhang ein Auftragsdatenverarbeitungsvertrag abzuschließen. Die ausgelagerte Sicherungspflicht bringt zwar zusätzliche Risiken der räumlichen Verteilung, diese werden aber oftmals durch bessere technisch-organisatorische Sicherungskonzepte des Cloud-Anbieters insbesondere bei größeren Anbietern mehr als kompensiert. Zusätzliche Probleme gestalten sich unter anderem aber in der Erreichbarkeit der Cloud-Dienste, die zum Beispiel durch einen lokalen Netzausfall gestört werden können, und im zusätzlichen Einfalltor der Benutzerauthentifizierung am Cloud-Dienst. Auch können Softwareänderungen des Dienstanbieters in Konflikt mit lokalen Anpassungen oder Sicherheitsregeln stehen und so Funktionsstörungen

hervorrufen. Hilfreich sind die durch das BSI definierten Mindeststandards zur Nutzung externer Cloud-Dienste.²¹

Menschliche Firewall entwickeln

Um die Kommune von Cyberangriffen und anderen Gefahren der IT-Sicherheit zu schützen, ist ein Mitdenken und die aktive Beteiligung aller Mitarbeiter notwendig. Um das Team der Kommune vorzubereiten und zu stärken, kann mittels Sensibilisierung und Bewusstseinsbildung (Awareness) gegenüber den Gefahrenquellen eine „Menschliche Firewall“ aufgebaut werden. Dies ist besonders wichtig, da rund 80 Prozent aller Angriffe auf menschliches Fehlverhalten zurückzuführen sind.²²

Mittels unterschiedlicher Methoden und Medien, wie etwa Videos, Trainings, Grafiken, Aushänge oder auch geeignete Spiele, können Aspekte der **Cybersecurity-Awareness** auf vielfältigen Ebenen den Mitarbeitern verständlich gemacht werden. Geeignete Beispiele aus der eigenen Kommune verdeutlichen zudem, dass es sich nicht nur um eine abstrakte Gefahr handelt, sondern auch der eigene Ort betroffen ist. Materialien zum Training bietet neben privaten Anbietern auch die Bayern Innovativ GmbH.²³ Regelmäßige Tests zur Awareness-Messung zum Beispiel durch Test E-Mails helfen der Kommune, die Aufmerksamkeit für dieses Thema hoch zu halten. Eine gute Unterstützungskultur mit gegenseitiger Wertschätzung innerhalb der Kommune erleichtert es Mitarbeitern, Fehler zu melden. Fehler sollten hierbei systematisch analysiert werden, um verursachende Faktoren zu reduzieren. Bei frühzeitiger Entdeckung können größere Angriffe vereitelt oder zumindest ein möglicher Schaden wesentlich begrenzt werden.

Unterstützung für Kommunen

BSI: Das Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik bietet mit dem IT-Grundschutz-Profil „Basis-Absicherung Kommunalverwaltung“ eine zunächst breite, grundlegende Erst-Absicherung und

21 https://www.bsi.bund.de/DE/Themen/Oeffentliche-Verwaltung/Mindeststandards/Externe_Cloud-Dienste/Externe_Cloud-Dienste_node.html

22 <https://www.derstandard.de/story/2000146297394/notfallplaene-fuer-cyber-angriffe-fehlen-in-vielen-unternehmen>

23 <https://www.bayern-innovativ.de/de/netzwerke-und-thinknet/uebersicht-digitalisierung/cybersecurity/seite/cybersecurity-angebot-fuer-ihr-unternehmen>

erleichtert den Einstieg in die Informationssicherheit.²⁴ Zudem unterstützt das BSI die Cyber-Sicherheit in Kommunen mit 19 Checklisten.²⁵

Städtetag: Mit dem IT-SiBe-Forum hat der Deutsche Landkreistag mit Unterstützung des Deutschen Städte- und Gemeindebunds und dem Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik ein nichtöffentliches Netzwerk dem Informations- und Erfahrungsaustausch für die mit Informationssicherheit befassten Beschäftigten der öffentlichen Verwaltung von Kommunen und Ländern geschaffen.²⁶

Unterstützung der Länder: Viele Bundesländer bieten ihren Kommunen zusätzliche Unterstützungsprogramme für die IT-Sicherheit an. Maßgeblich in Bayern sollten die vom Landesamt für Sicherheit in der Informationstechnik (LSI) herausgegebenen Leitfäden zu IT-Sicherheitsthemen in Kommunen sein. Darüber hinaus bietet das Landesamt Beratung für den kommunalen Bereich. <https://lsi.bayern.de/kommunen/> Auf Basis der Selbstauskunft über einen sich weiterentwickelnden Fragebogen, der wesentliche Aspekte der lokalen Cyber-Security erfasst, vergibt das LSI darüber hinaus kostenlos das zeitlich befristete Siegel „Kommunale IT-Sicherheit“.²⁷ Dies kann als aufwandsreduzierte Vorstufe eines späteren Informationssicherheits-Managementsystems (ISMS) gelten.

Zur Stärkung der IT-Sicherheit unterstützt der Freistaat Bayern zudem Kommunen bei der Implementierung eines ISMS²⁸.

Praxistipp: Für kommunale Gebietskörperschaften, die bereits das bayerische Siegel „Kommunale IT-Sicherheit“ erworben haben, erhöht sich der Zuschuss für den Aufbau eines ISMS (Näheres siehe Förderrichtlinie).

24 https://www.bsi.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/BSI/Grundschutz/Hilfsmittel/Profile/Basis_Absicherung_Kommunalverwaltung.html

25 https://www.bsi.bund.de/DE/Themen/Unternehmen-und-Organisationen/Standards-und-Zertifizierung/IT-Grundschutz/WIBA/Weg_in_die_Basis_Absicherung_WiBA_node.html

26 Vgl. <http://info.it-sibe-forum.de/>

27 https://www.lsi.bayern.de/kommunen/siegel_kommunale_it_sicherheit/index.html

28 <https://www.verkuendung-bayern.de/baymbl/2022-194/>

ISMS Systeme sind gemäß Art. 43 Abs. 1 BayDiG in Gemeinden bestimmter Größe sowie in kritischen Infrastrukturbetrieben verpflichtend einzuführen. „Die Sicherheit der informationstechnischen Systeme der Behörden ist im Rahmen der Verhältnismäßigkeit sicherzustellen. Die Behörden treffen zu diesem Zweck angemessene technische und organisatorische Maßnahmen im Sinn von Art. 32 DSGVO und Art. 32 des Bayerischen Datenschutzgesetzes und erstellen die hierzu erforderlichen Informationssicherheitskonzepte.“²⁹

Um den Schutz sensibler Daten, kritischer Infrastrukturen und letztendlich die Privatsphäre der Bürgerinnen und Bürger zu gewährleisten, müssen Kommunen Cyber-Security zu einem integralen Bestandteil ihrer täglichen Arbeit sowie ihrer Strategien machen. Dies erfordert auch die kontinuierliche Weiterbildung der Verantwortlichen, Investitionen in technologische Lösungen und eine enge Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitern der Kommunen, Ländern, dem Bund und Anbietern der Privatwirtschaft. Die Benennung des Informationssicherheitsverantwortlichen (ISV) ist nur ein erster Schritt.

²⁹ <https://www.gesetze-bayern.de/Content/Document/BayDiG-43>

Teil B: Change

Von Markus Kaiser

1. Kulturwandel und agile Führung: Wie sich Führungsfunktionen wandeln

1.1 Einführung

Kommunale Verwaltungen stehen bzw. sind mitten in einem tiefgreifenden Wandel: Der Gesetzgeber hat Gemeinden, Städte und Landkreise durch das Online-Zugangsgesetz aufgefordert, ihre Dienstleistungen zu digitalisieren. Bürger erwarten, dass sie via Internet und App ihren neuen Wohnsitz genauso schnell eingeben oder ihr Auto genauso bequem anmelden können, wie sie es mit Lieferdiensten für ihre Pizza-Bestellung oder eine Online-Partnerbörse gewohnt sind (oder wie dies beispielsweise in Estland der Fall ist). Nicht zuletzt aufgrund der Erfahrungen während der Covid19-Pandemie erwarten Beschäftigte, dass sie weiterhin genauso flexibel aus dem Homeoffice arbeiten können und orientieren sich an New-Work-Arbeitsweisen aus der Wirtschaft.

Dies führt dazu, dass sich Verwaltungen grundlegend verändern müssen. Es geht hierbei aber nicht nur um neue (digitale) Services und IT-Technologie, sondern vor allem auch darum, die eigenen Mitarbeiter mitzunehmen. Dies erfordert einen tiefgreifenden Kulturwandel, den ein Bürgermeister oder Landrat seiner Verwaltung nicht verordnen kann. Er muss diesen aber anstoßen, vorleben und mit bewährten Methoden begleiten. Wie dies funktioniert, wird in diesem Kapitel erläutert.

Die Aufgaben von Verwaltungen werden sich immer schneller ändern. Selbst wenn dies nicht der Fall ist, werden sich die (IT-)Lösungen dafür aufgrund der rasant fortschreitenden technologischen Entwicklung an neue Gegebenheiten anpassen müssen. Künstliche Intelligenz (wie der seit Ende 2022 von einer breiten Öffentlichkeit genutzte ChatGPT) sorgt für neue Automatisierungsmöglichkeiten (etwa bei der Bearbeitung von Anträgen), stellt aber Gemeinden und Städte auch vor neue Herausforderungen (zum Beispiel was den Datenschutz betrifft). Wenn ständig neue Anforderungen auf einen zukommen und Probleme komplexer

werden, lohnt sich der Blick auf agile Arbeitsweisen. Die bekannteste Form ist das Framework Scrum, das im Rahmen der Software-Entwicklung entstanden ist. Es geht jedoch hierbei nicht darum, Scrum für den Behörden-Alltag zu kopieren, sondern aus den Prinzipien zu lernen.

Agile Arbeitsweisen, vor allem aber auch dezentrales Arbeiten (wie mobiles Arbeiten im Homeoffice) und immer komplexere Themen erfordern auch ein neues Führungsverständnis. Wenn der Mitarbeiter einen Großteil seiner Arbeitszeit zu Hause verbringt, kann der Chef kein Micro-Management betreiben, sondern muss Freiräume geben – aber vorher die Zielsetzungen klar festlegen und kommunizieren. Dadurch wird die Führungskraft immer stärker zum Coach und auch (hier gibt es eine Analogie zu Scrum) zum Ermöglicher, der seinen Mitarbeitern möglichst den Rücken freihält.

Kulturwandel, Agilität, Leadership – diese drei Punkte hängen natürlich eng zusammen und lassen sich kaum getrennt betrachten. Im Folgenden sollen für alle drei Bereiche nützliche Methoden und Frameworks geschildert werden, um die eigene Verwaltung in die Zukunft führen zu können.³⁰

1.2 Kulturwandel und Change Management

Kulturwandel ist ein schwammiger Begriff. Trotzdem sind sich viele einig, dass es diesen in Verwaltungen braucht. Mit dem Kulturwandel verbunden wird zum Beispiel, dass Bürger als Kunden betrachtet werden, dass (je nach Sachgebiet) auch in Verwaltungen eine Fehlerkultur wie bei Start-ups Einzug halten darf, dass Innovationen und Veränderungen als Chance und nicht als Übel begriffen werden. Im Gegensatz zu kleinen, inkrementellen oder radikalen Veränderungen betrifft der Kulturwandel das gesamte Amt, nicht nur ein einzelnes Sachgebiet und nicht nur einen einzelnen Prozess oder eine einzelne IT-Lösung. Die Möglichkeiten, einen Kulturwandel einzuleiten, sind allerdings vergleichbar mit der Begleitung von Veränderungen durch Change Management.

³⁰ Vgl. Alt, D./Haller, A./Kaiser, M.: Digitalisierung in Gemeinden, Wiesbaden 2023.

Jede Gemeinde, jede Stadt, jeder Landkreis, auch jedes Amt, jede Abteilung, jedes Sachgebiet und jeder einzelne Mitarbeiter sind unterschiedlich weit und haben einen unterschiedlichen Standpunkt zu Veränderungen. Dies bedeutet, dass man zuerst analysieren muss, wo die Mitarbeiter stehen, bevor man Maßnahmen konzipiert, umsetzt und zuletzt auch evaluiert. Beim Change Management steht der Mitarbeiter im Mittelpunkt; dies läuft parallel zum (technischen) Projektmanagement. Häufig wird davon ausgegangen, dass der weit überwiegende Teil an Projekten nicht an der Informationstechnologie (IT) oder technischen Umsetzung scheitert, sondern an den betroffenen Mitarbeitern.

1.2.1 Die vier Phasen für Change Management

In der ersten Phase gilt es zu schauen, wo die Mitarbeiter und das eigene Amt stehen, wie veränderungsbereit sie sind, welches Wissen sie bereits haben und wo es noch Defizite gibt. Um dies herauszufinden, gibt es verschiedene Möglichkeiten: Durch einen (Online-)Fragebogen kann man es allen von einer Veränderung betroffenen Mitarbeitern ermöglichen, sich einzubringen. Will man tiefergehende Analysen, bieten sich qualitative Leitfadeninterviews oder Gruppengespräche an. Ein Mix aus Fragebogen und Gesprächen wäre natürlich perfekt, ist aber auch massiv zeitaufwändig. Auch sollte man in dieser Phase klären, welche Stakeholder alles von der Veränderung betroffen sind bzw. ein Interesse daran haben mitzuwirken. Nicht selten kann zum Beispiel die Einbindung des Personalrats hier spätere Blockaden erst gar nicht entstehen lassen. Auch Erfahrungen aus früheren Veränderungsprojekten können hier eingebracht werden.

Vier Phasen für das Change Management

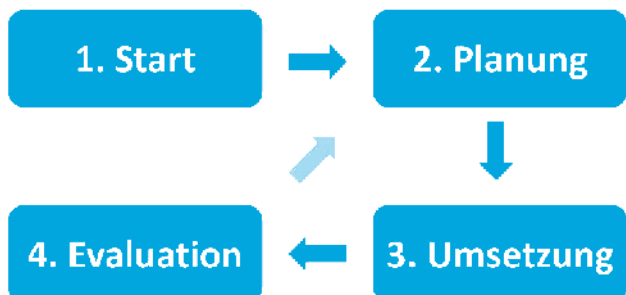


Abb.: Die vier Phasen des Change Managements (Kaiser, M.: *Change Management im Public Sector*, Wiesbaden 2021, S. 12).

In der zweiten Phase geht es darum zu planen, wie man durch Change Management seine Mitarbeiter begleitet. Ein zentraler Baustein hier ist das Kommunikationskonzept: Wer spricht wann mit den betroffenen Mitarbeitern und welcher Kanal wird genutzt. Es ist hierbei sehr wichtig, die Kommunikation abzustimmen: Je nach Veränderungsprojekt sollte der Behördenleiter oder Abteilungsleiter, der Auftraggeber des Projekts, aber auch der direkte Vorgesetzte eines von der Veränderung betroffenen Mitarbeiters zu Wort kommen.

In der dritten Phase, die am längsten dauert, werden die zuvor geplanten Maßnahmen umgesetzt. Diese können neben dem im Kommunikationskonzept erarbeiteten Vorgehen (zum Beispiel Workshops, Intranet, Personalversammlung, E-Mails) unterschiedlich sein: Werden etwa für New-Work-Arbeitsweisen die Räumlichkeiten umgestaltet, bietet sich womöglich ein „Tag der offenen Tür“ oder vorab eine virtuelle Ortsbegehung durch eine Datenbrille an. Bei der Einführung einer neuen Software könnte man in der Kantine auf eine Wand die Mitarbeiter schreiben lassen, was sie an der alten gestört hat. Der Kreativität sind hier keine Grenzen gesetzt. Vielmehr müssen die finanziellen und personellen Ressourcen für die Change-Management-Begleitung vorhanden sein. Häufig wird genannt, dass bis zu 30 Prozent eines Projektbudgets für Maßnahmen des Veränderungsmanagements eingeplant werden sollten.

Mögliche Change-Management-Maßnahmen

(multimediale) Intranet-Beiträge	Workshop	Schulungen
Mitarbeiterzeitung	Personal- versammlung	Coaching
Plakataktion	Pop-up-Store	Virtual-Reality-App
Chatbot	Tag der offenen Tür	...

Abb.: Auswahl möglicher Change-Management-Maßnahmen (Kaiser, M.: *Change Management im Public Sector*, Wiesbaden 2021, S. 14).

Zuletzt sollten die Maßnahmen evaluiert werden, um zu sehen, wie die Mitarbeiter nun zum Veränderungsprojekt stehen, ob sie die neuen Arbeitsweisen bereits adaptiert haben oder wo es weiterhin hakt. In dieser vierten Phase können dieselben Methoden wie zu Beginn genutzt werden (zum Beispiel Gruppengespräche, qualitative Leitfadeninterviews oder (Online-)Umfragen).

Wählt man einen agilen Ansatz, so kann man nach der Evaluation erneut in die zweite Phase zurückspringen und neue Maßnahmen konzipieren, um diese anschließend wieder umzusetzen. Wichtig ist hier, dass bei agilem Projektmanagement für die Umsetzung der Change-Management-Maßnahmen nicht dieselben zeitlichen Vorgaben gelten, sondern diese unabhängig von Projekt-Sprints geplant werden. Schließlich ist ein Kommunikationskonzept in der Regel von längerer Gültigkeit als ein 30-Tage-Sprint bei Scrum.³¹

³¹ vgl. <https://www.cgi.com/de/de/oeffentliche-verwaltung/public-change-management> (abgerufen am 26.2.2023) und Kaiser, M.: *Change Management im Public Sector* (Wiesbaden 2021, SpringerVS): S. 7-15.

1.2.2 Das ADKAR-Modell von Prosci

Die geplanten und genutzten Change-Management-Maßnahmen erfüllen keinen Selbstzweck, sondern sollen darauf einzahlen, dass – wie es die Change-Management-Experten des US-amerikanischen Unternehmens Prosci formulieren – möglichst viele Mitarbeiter die neuen Arbeitsweisen umsetzen, dass die zeitliche Dauer bis zur Umsetzung möglichst gering ausfällt und dass der Grad der Umsetzung möglichst hoch ist (zum Beispiel, dass bei einer Software auch möglichst viele Funktionen genutzt werden).

Um zu sehen, wo die Mitarbeiter stehen, und zu planen, auf was die Maßnahmen einzahlen sollen, hat Prosci das ADKAR-Modell entwickelt. ADKAR ist ein Akronym für Awareness (Bewusstsein schaffen), Desire (Wunsch wecken), Knowledge (Wissen vermitteln), Ability (Können/Möglichkeit schaffen) und Reinforcement (Verankerung). Das Modell besagt, dass man von oben nach unten durchgehen muss, um Veränderungen erfolgreich einzuführen. Häufig wird der Fehler gemacht, dass man mit der Wissensvermittlung (zum Beispiel der Schulung für eine neue Software) beginnt. Dies ist jedoch wenig effektiv, wenn beim Mitarbeiter noch gar kein Bewusstsein vorhanden ist, warum er die neue Software nutzen soll, und wenn bei ihm noch kein Wunsch geweckt worden ist, mit dieser zu arbeiten.

Das ADKAR-Modell von Prosci

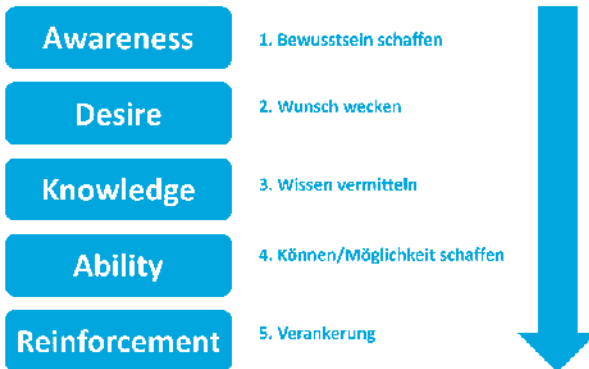


Abb.: Das ADKAR-Modell von Prosci zeigt, wie Veränderungen angegangen werden müssen (eigene Darstellung nach www.prosci.com/methodology/adkar).

Das ADKAR-Modell lässt sich mit dem Vier-Phasen-Ansatz mühelos kombinieren. In der ersten Phase gilt es zu sehen, wo die Mitarbeiter stehen, um in der zweiten Phase basierend auf ADKAR entsprechende Maßnahmen zu konzipieren und anschließend umzusetzen. In der vierten Phase, der Evaluation, sieht man, ob man anhand des ADKAR-Modells einen Fortschritt erzielt hat, beispielsweise (sofern vorher noch nicht vorhanden) die Mitarbeiter inzwischen den Wunsch entwickelt haben, mit der neuen Software zu arbeiten.

Prosci hat anhand zahlreicher Fallbeispiele analysiert, woran Veränderungsprojekte gescheitert sind, und daraus das ADKAR-Modell entwickelt. Der erste Schritt, um einen Wandel zu begleiten, ist, Bewusstsein bei den betroffenen Mitarbeitern zu schaffen. Dies funktioniert nicht per Anweisung bzw. Arbeitsauftrag. Vielmehr muss den Mitarbeitern erklärt werden, warum diese Veränderung nötig ist bzw. was passieren würde, wenn man die Veränderung nicht durchführt. Um im zweiten Schritt den Wunsch zur Mitarbeit zu wecken, gilt es die Frage zu beantworten, was für den Mitarbeiter daraus für ein Vorteil entsteht. Beispielsweise kann bei der Automatisierung eines Prozesses der Vorteil darin liegen, dass der Mitarbeiter von Routinetätigkeiten entlastet wird und sich mehr auf andere Arbeiten konzentrieren kann. Anschließend muss der Mitarbeiter auch lernen, wie er die neue Methode bzw. Software anwendet. Hier kommen Schulungen, (Video-)Tutorials etc. ins Spiel. An vierter Stelle muss die Möglichkeit geschaffen werden, die neue Arbeitsweise auch anzuwenden: Ein digitales Bestellwesen würde zum Beispiel nicht funktionieren, wenn Mitarbeiter gar keine Möglichkeit für eine digitale Signatur haben. Zuletzt gilt es, die neue Arbeitsweise zu verankern, bis diese als nichts Neues mehr wahrgenommen wird und in den Alltag wie selbstverständlich integriert worden ist.³²

1.3 Agile Arbeitsweisen

Agile Arbeitsweisen haben ihren Ursprung in der Softwareentwicklung, werden aber zunehmend auch in anderen Bereichen eingesetzt. Eine der bekanntesten Frameworks ist Scrum, das in den 1990er Jahren von Ken Schwaber und Jeff Sutherland entwickelt worden ist. Hintergrund war,

³² vgl. <https://www.prosci.com/methodology/adkar> (zuletzt abgerufen am 26.2.2023)

dass die Softwareentwicklung immer komplexer wurde, sich die Anforderungen schneller wandeln und es deshalb kaum mehr möglich war, vorab ein komplettes Lasten- und Pflichtenheft zu erstellen. Deshalb sollten die Programme iterativ erstellt werden (bei Scrum in so genannten Sprints von bis zu 30 Tagen). Im Scrum Guide sind sämtliche Spielregeln und Rollen festgelegt. So gibt es einen Product Owner, der die spätere Anwendung im Blick hat, Entwickler und den Scrum Master, der vor allem darauf achtet, dass die Spielregeln eingehalten werden und sein Scrum-Team ungestört arbeiten kann, indem er Probleme beseitigt. In einem täglichen nur 15-minütigen Austausch trifft sich das Team, bespricht, was es am Vortag gemacht hat, was es heute tun will und wo es hakt.³³

Scrum ist jedoch nur eine von zahlreichen agilen Arbeitsweisen. Sie eignet sich tatsächlich für IT-Referate von Behörden, in denen programmiert wird. Deutlich wichtiger ist es jedoch, die Werte und Prinzipien agilen Arbeitens an geeigneten Stellen einzubauen und zu verinnerlichen. Diese sind im „Agilen Manifest“ festgehalten.³⁴

Die vier Werte sind demnach:

- Individuen und Interaktionen haben Vorrang vor Prozessen und Werkzeugen.
- Funktionsfähige Produkte haben Vorrang vor umfassender Dokumentation.
- Zusammenarbeit mit den Kunden hat Vorrang vor Vertragsverhandlungen.
- Das Eingehen auf Änderungen hat Vorrang vor strikter Planverfolgung.

Dies bedeutet jeweils nicht, dass Prozesse und Werkzeuge, die Dokumentation, die Vertragsverhandlung und eine Planverfolgung völlig unbedeutend seien. Es setzt allerdings die Prioritäten anders als bisher, indem die Zusammenarbeit und das Ergebnis in den Mittelpunkt gerückt werden und die Möglichkeit besteht nachzujustieren.

33 vgl. <https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v2020/2020-Scrum-Guide-German.pdf> (zuletzt abgerufen am 26.2.2023)

34 vgl. https://scrum-master.de/Scrum-Glossar/Agiles_Manifest (zuletzt abgerufen am 26.2.2023)

Dies findet sich auch in den zwölf Prinzipien agilen Arbeitens, die zunächst für die Softwareentwicklung erstellt worden sind, aber auch in anderen Bereichen eingesetzt werden können:³⁵

1. Unsere höchste Priorität ist es, den Kunden durch frühe und kontinuierliche Auslieferung wertvoller Software (Produkte) zufrieden zu stellen.
2. Radikale Anforderungsänderungen sind selbst spät in der Entwicklung willkommen. Agile Prozesse nutzen Veränderungen zum Wettbewerbsvorteil des Kunden.
3. Liefere funktionierende Software (Produkte) regelmäßig innerhalb weniger Wochen oder Monate und bevorzuge dabei die kürzere Zeitspanne.
4. Fachexperten und Entwickler müssen während des Projektes täglich zusammenarbeiten.
5. Errichte Projekte rund um motivierte Individuen. Gib ihnen das Umfeld und die Unterstützung, die sie benötigen und vertraue darauf, dass sie die Aufgabe erledigen.
6. Die effizienteste und effektivste Methode, Informationen an und innerhalb eines Entwicklungsteams zu übermitteln, ist im Gespräch von Angesicht zu Angesicht.
7. Funktionierende Software ist das wichtigste Fortschrittsmaß.
8. Agile Prozesse fördern eine nachhaltige Entwicklung. Die Auftraggeber, Entwickler und Benutzer sollten ein gleichmäßiges Tempo auf unbegrenzte Zeit halten können.
9. Ständiges Augenmerk auf technische Exzellenz und gutes Design fördert Agilität.
10. Einfachheit – die Kunst, die Menge nicht getaner Arbeit zu maximieren – ist essenziell.
11. Die besten Architekturen, Anforderungen und Entwürfe entstehen durch selbstorganisierte Teams.
12. In regelmäßigen Abständen reflektiert das Team, wie es effektiver werden kann und passt sein Verhalten entsprechend an.

³⁵ <https://www.edutraining-company.com/das-agile-manifest-4-werte-12-prinzipien/> (zuletzt abgerufen am 26.2.2023)

Mitnehmen aus den zwölf Prinzipien kann man, dass eine iterative Arbeitsweise ratsam ist und der Sinn der Tätigkeit und die gewählte Umsetzung permanent hinterfragt werden. Einmal getroffene Entscheidungen bleiben nicht bestehen, wenn es im Umfeld Veränderungen gegeben hat, die Nachbesserungen auch für das Projekt erfordern.

Selbstverständlich können agile Arbeitsweisen nicht an allen Stellen in Behörden implementiert werden. Es gilt vorab zu prüfen, bei welchen Projekten diese einen sinnvollen Mehrwert bieten können. Es empfiehlt sich zudem bei der Einführung von agilen Arbeitsweisen, nach dem in Kapitel 1.2.2 beschriebenen ADKAR-Modell von Prosci vorzugehen. Es sollte zuerst ein Bewusstsein geschaffen werden, warum eine agile Arbeitsweise sinnvoll ist, der Wunsch geweckt werden, so zu arbeiten, und anschließend sollte die agile Arbeitsweise in Schulungen und mit Coaching auch gut eingeführt werden.

1.4 Führungsfunktionen

Die Anforderungen an Führungskräfte haben sich im digitalen Zeitalter gewandelt. Begriffe wie Digital Leadership oder New Leadership machen die Runde. Was aber macht einen Digital Leader aus?

Ein Digital Leader ist offen gegenüber der Digitalisierung und gegenüber Neuem sowie Technik. Er bringt sich als Change Leader ein, gestaltet also aktiv Veränderungen mit. Er pflegt einen transparenten Umgang mit Wissen. Außerdem führt er eine – so weit es der jeweilige Sachgebiets-Zuschnitt der jeweiligen Behörde zulässt – Fehlerkultur ein. Ein Change Leader versteht sich als Mentor für seine Mitarbeiter und sticht durch Empathie und eine ausgeprägte Sozialkompetenz hervor. Offenheit, Vertrauen und Wertschätzung gegenüber seinen Mitarbeitern sind die wichtigsten Werte.³⁶

Dies führt dazu, dass Führungskräfte weitgehend vom transaktionalen Führungsstil (Aufgaben werden überwacht) zum transformationalen Führungsstil (Ergebnisse werden kontrolliert) wechseln.³⁷ Insbesondere

³⁶ Vgl. <https://omr.com/de/daily/glossary/digital-leadership/> (zuletzt abgerufen am 26.2.2023)

³⁷ Vgl. <https://leadershiplernen.de/transaktionale-fuehrung/> (zuletzt abgerufen am 26.2.2023)

in Zeiten hybrider Arbeitsweisen (Homeoffice und Büro im Amt), teils mehrerer Standorte einer Behörde und komplexer Arbeitsaufträge und Herausforderungen ist es für Chefs kaum mehr möglich zu überwachen, wann und wie jemand seine Arbeit erledigt. Entscheidend ist am Ende die Zielerreichung. Allerdings muss die Führungskraft auf die individuellen Umstände eingehen: Ein Berufseinsteiger benötigt womöglich mehr Unterstützung und detailliertere Anweisungen als ein Fachexperte, der in seinem Feld bereits langjährig arbeitet. Dieser kann jedoch bei einem Stellenwechsel ebenfalls eine engere Führung brauchen als bei seiner bisherigen Tätigkeit, um eingearbeitet zu werden. Von einem situativen Führungsstil spricht man hierbei.

Fünf Schlüsselrollen nimmt eine Führungskraft laut Prosci heute ein, die im Report „Best Practises in Change Management – 2016 Edition“ beschrieben werden:

Der Kommunikator: Jederzeit mit den Mitarbeitern über den Veränderungsprozess sprechen.

Der Unterstützer: Die Veränderung und den Prozess bejahen und unterstützen.

Der Coach: Die Mitarbeiter für die Bewältigung der Neuerungen qualifizieren.

Der Wegbereiter: Schnittstelle zu und Unterstützer des Projektteams sein.

Der Konfliktmanager: Widerstände identifizieren und managen.

Dies zeigt die zentrale Rolle, die Vorgesetzte gegenüber ihren Mitarbeitern auch als Vertrauensperson spielen. Mitarbeiter erwarten dies heute auch von ihren Führungskräften, wie eine Befragung der Manpower-Group aus dem Jahr 2017 unter 789 Berufstätigen zeigt: Sie antworteten auf die Frage, was eine gute Führungskraft ausmacht, mit „Ausspre-

chen von Wertschätzung“ (91 Prozent), „Regelmäßiges und ehrliches Feedback“ (91 Prozent), „Zeigt Interesse an mir als Mensch“ (88 Prozent), „Überlassen von Verantwortung, Förderung durch neue fachliche Herausforderungen“ (86 Prozent) und „Agiert als Mentor für Mitarbeiter“ (78 Prozent). Dies zeigt, dass die soziale Komponente die deutlich wichtigere ist als die fachliche.

Letztlich hat die Führungskraft laut Tim Morris, Leadership-Professor an der University of Oxford, vier Aufgaben: Er muss erstens Entscheidungen treffen, zweitens die Kultur der Behörde prägen und vorleben, drittens Mitarbeiter befähigen, ihre Arbeit gut erledigen zu können, und viertens ist er verantwortlich für die Strategie. Wenn er Entscheidungen trifft, ist es wichtig, dass er sich bewusst macht, dass man häufig voreingenommen ist. Von einem Bias spricht man hierbei. Manchmal hat man das Gefühl, mehr kontrollieren zu können, als man selbst tatsächlich beeinflussen kann. War man beim vergangenen Mal mit einer ähnlichen Entscheidung erfolgreich (oder nicht), hat dies Auswirkungen auf die neue. Negative Argumente, die nicht ins eigene Bild passen, werden ausgeblendet. Argumente von Mitarbeitern, die einem sympathisch sind, werden höher gewichtet als diejenigen von Kollegen, die man menschlich weniger mag. Diese Voreingenommenheit ist normal und lässt sich nicht ausblenden. Macht man sich diese allerdings bewusst, können Fehlentscheidungen vermieden werden.

2. Neue Methoden im Public Sector (am Beispiel Design Thinking)

Neue Services für Bürger oder neue Prozesse und die Optimierung bestehender Prozesse kann durch neue Methoden wie zum Beispiel Design Thinking verbessert werden. Dieses Framework, das bei der Entwicklung (digitaler) Produkte in den vergangenen Jahren immer häufiger eingesetzt worden ist, kann auch im Public Sector hilfreich sein. Im Folgenden wird anhand eines fiktiven Beispiels beschrieben, wie die sechs Schritte des Design Thinking in einer Kommunalverwaltung umgesetzt werden können.

Zunächst wird ein Team ausgewählt, das im Design-Thinking-Workshop zusammenarbeitet. Hierbei gilt es, ein möglichst heterogenes Team zu-

sammenzustellen mit neuen und langjährigen Mitarbeitern, mit Experten verschiedenster Sachgebiete, mit Führungskräften und Auszubildenden, mit Frauen und Männern etc., denn es geht darum, möglichst verschiedene Blickwinkel auf das Problem und eine mögliche Lösung im Team dabei zu haben. Bei manchen Fragestellungen ist es außerdem möglich, auch Externe (wie Mitarbeiter einer Beratungsstelle, eines Vereins oder Bürger) hinzuzunehmen. Außerdem wird ein Design-Thinking-Coach, ein Moderator, der durch den gesamten Workshop führt, ausgewählt. Dieser sollte sich mit dem Framework vorher gut vertraut machen.

Idealerweise sollte für den Workshop ein Kreativraum zur Verfügung stehen, in dem das Team ungestört arbeiten kann. Fürs Erste genügt auch ein Besprechungsraum, in dem man die Tische zur Seite räumt, Pinnwände und Flipcharts an die Seiten stellt und einen Moderationskoffer nutzt. Dann kann es mit den sechs Schritten des Design Thinking losgehen.

Die sechs Schritte des Design Thinking

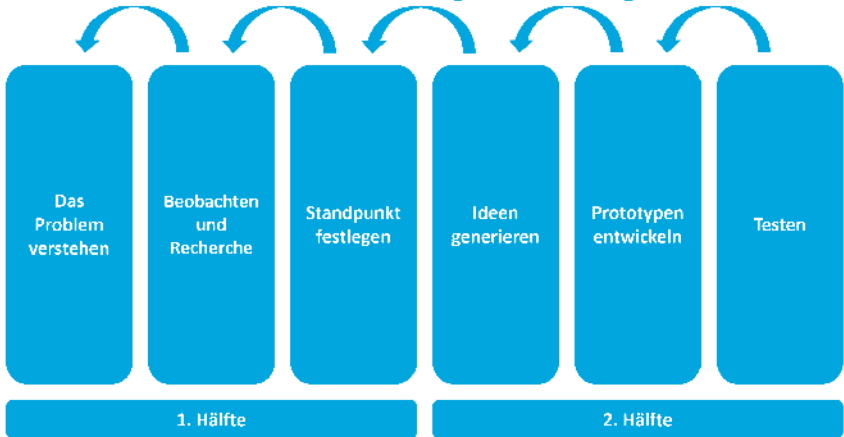


Abb.: Die sechs Schritte des Design Thinking (eigene Darstellung nach <https://hpi-academy.de/design-thinking/was-ist-design-thinking-1/>).

Um die sechs Schritte zu erläutern, wählen wir ein fiktives Beispiel. Ein bayerischer Landkreis möchte die Zahl an Touristen und Übernachtungen steigern.

1. Das Problem verstehen: Ohne Design Thinking startet man häufig damit, dass man bereits eine Lösungsidee zu haben scheint. Es gilt jedoch, zunächst ausschließlich den Fokus auf das Problem zu legen und dieses zu verstehen. Liegt es daran, dass die Sehenswürdigkeiten im Landkreis nicht mehr attraktiv genug sind? Ist die Ausstattung der Hotels veraltet? Gibt es zu viele negative Bewertungen in Online-Portalen? Hat ein Reiseveranstalter den Landkreis aus dem Programm genommen? Man sieht an dieser Auswahl an Fragen bereits, wie vielschichtig man über das Problem diskutieren kann. Hinzu kommt eine weitere Ebene: Ist es überhaupt ein Problem, wenn die Zahl der Touristen und Übernachtungen geringer ist? Könnte man am Ende dadurch nicht vielleicht sogar Einheimischen mehr bieten? Oder führt dies dazu, dass Pensionen und Hotels dann aufgeben müssen?

In der ersten Phase wird das Problem ausführlich beleuchtet und diskutiert. Statistiken, Rückmeldungen von Beherbergungsbetrieben usw. werden hinzugezogen, bis man sich am Ende sicher zu sein scheint, worin das Problem liegt. Im Beispiel gehen wir davon aus, dass die Pensionen und Hotels im Landkreis nicht mehr zeitgemäß ausgestattet sind.

2. Beobachten und Recherche: Auf Basis der ersten Phase gilt es nun, sich ein detailliertes Bild zu machen und mit den Betrieben zu sprechen. Aber auch der eigene Blick in Zimmer, den Frühstücksraum und den Wellness-Bereich sorgen dafür zu verstehen, was sich ändern müsste, damit das Problem behoben werden kann. Die zweite Phase steht im Zeichen der Beobachtung und Recherche: Auch hier werden Statistiken herangezogen. Die intensivste Methode ist das so genannte Shadowing, also wie ein Schatten eine Person eine Zeit lang, ggf. sogar einen gesamten Tag zu begleiten. Beispielsweise könnte man sich mit an den Frühstückstisch setzen und dann direkt mitbekommen, was dem Gast fehlt oder stört. In dieser Phase sind sowohl qualitative als auch quantitative Methoden möglich (beispielsweise qualitative Leitfadeninterviews oder Fragebögen).

3. Standpunkt festlegen: Nach den intensiven Beobachtungen und Recherchen geht es darum, den Standpunkt festzulegen, von dem aus man weiterarbeiten möchte. Geht es darum, den Pensionen und Hotels

Ratschläge zu geben durch eine Beratung? Sollen Fördermöglichkeiten aufgezeigt werden? Oder soll gar der Landkreis ein eigenes Förderprogramm auflegen? Noch prinzipieller: Sollen die bestehenden Betriebe überhaupt in den Blick genommen werden oder soll um einen Investor für ein neues Fünf-Sterne-Wellness-Hotel geworben werden? In der dritten Phase legt man fest, aus welcher Perspektive man im Anschluss nach einer Lösung suchen möchte. Im fiktiven Beispiel entscheiden wir uns dafür, Ratschläge zu geben durch eine Beratung.

4. Ideen generieren: Hier kommen klassische Kreativmethoden wie zum Beispiel Brainstorming oder Brainwriting zum Einsatz. Bei Ersterer werden Ideen mündlich in den Raum geworfen, bei Letzterer diese zum Beispiel auf einen Post-it notiert und anschließend an die Pinnwand gehängt. Eine weitere Möglichkeit ist die 6-3-5-Methode: Sechs Teilnehmer erhalten ein DIN-A4-Blatt mit drei Zeilen und fünf Spalten. Jeder schreibt eine Idee in eine der drei Zeilen. Nach drei Minuten wird das Blatt weitergereicht, der Nachbar baut auf die Idee des anderen auf usw. Am Ende gibt es pro Teilnehmer drei Ideen, die bereits weitergedacht sind. In dieser Phase gilt es zunächst, möglichst viele Ideen zu sammeln. Diese könnten im Beispiel eine Vortrags- und Diskussionsreihe von erfolgreichen Hoteliers anderer Landkreise sein, eine Delegationsreise in einen anderen Landkreis mit moderner ausgestatteten Hotels oder eine Weblink-Sammlung. Beim Ideen Generieren gilt: Kritik wird zunächst nicht geübt. Womöglich kommt man durch die Kombination von zwei Ideen auch auf eine innovative Lösung. Erst gegen Ende der vierten Phase wird diskutiert, welche Lösung man weiter verfolgen möchte. Im konkreten Beispiel haben sich die Teammitglieder für die Vortrags- und Diskussionsreihe entschieden.

5. Prototypen entwickeln: Statt sofort die gesamte Reihe zu konzipieren und Referenten einzuladen, konzipiert das Design-Thinking-Team zunächst ein Event als Prototypen. Es gilt zu überlegen, wann die meisten Hoteliers Zeit haben, wie ein attraktiver Rahmen aussieht, wie viel Zeit zum Netzwerken bleiben sollte usw. Als ein konkretes Vortragsthema, ein Referent, Termin und Ort gefunden sind, geht es darum, die Hoteliers einzuladen.

6. Testen: Der erste Vortrag findet statt. Noch ist dem Design-Thinking-Team nicht klar, ob das Event erfolgreich wird. Kommen tatsächlich alle relevanten Hoteliers? Erhalten diese durch den Vortragenden nützliche Tipps? Werden sie im Anschluss davon auch etwas umsetzen können? Weil diese Fragen offen sind, bietet das prototypische Event die Möglichkeit, etwas auszutesten, ohne gleich eine zehnteilige Eventreihe zu starten, die dann womöglich floppen würde. In der sechsten Phase ist das Feedback des Zielpublikums, in diesem Fall der Hoteliers, enorm wichtig. Dies kann zum Beispiel durch einen Evaluationsbogen (oder noch besser durch Gespräche) eingeholt werden.

Wenn der Vortragstermin erfolgreich und das Feedback gut war, kann die gesamte Vortrags- und Diskussionsreihe geplant und umgesetzt werden. War sie dies nicht, kann man beim Design Thinking zu jeder beliebigen früheren Phase zurückspringen und von dort neu beginnen. War vielleicht nur die Aufbereitung und die Terminierung (mitten während der Hauptarbeitszeit zum Abendessen) schlecht gewählt, geht es mit einem neuen Prototyp weiter. Kam vielleicht die gesamte Idee eines Vortrags nicht gut an, springt man zurück in die Phase der Ideengenerierung. Ist man vom gewählten Standpunkt nicht mehr überzeugt, kann man auch hier weitermachen usw. Dieses iterative Vorgehen mit Rücksprungmöglichkeit in jede beliebige vorherige Phase sollte man in keinem Fall als Fehler oder Makel begreifen. Es ist vielmehr essenzieller Bestandteil von Design Thinking, um ein möglichst gutes Endergebnis zu erzielen.

Ein Design-Thinking-Workshop kann (wie das Beispiel mit den Pensionen und Hotels gezeigt hat) mehrere Wochen dauern (auch mit Unterbrechungen). Ein Design Sprint, die schnelle Version, wird in der Regel an drei Tagen durchgeführt. Einen positiven Effekt hat es allerdings oftmals bereits, wenn man Teile der Methodik nutzt und einen Halbtages-Workshop danach aufbaut.

Da beim Design Thinking das Problem in den Mittelpunkt gerückt wird, bietet sich die Möglichkeit zu ganz neuen innovativen Lösungen. So ist beispielsweise der Car-Sharing-Anbieter „Drive now“ entstanden: Es wurden nicht das Bus-Netz verbessert oder Mietwagen-Stationen

neu eröffnet. Im Zentrum stand das Problem, wie jemand innerhalb des Stadtgebiets von A nach B kommt (und dies womöglich noch nachts). Daraus wurde diese komplett neue Idee geboren, statt auf bestehenden Services aufzubauen.

Im öffentlichen Bereich können damit auch Prozesse in Behörden hinterfragt und neu gestaltet werden. Eine weitere Einsatzmöglichkeit ist beispielsweise auszuprobieren, wie das Landratsamt als Arbeitgeber attraktiver werden kann und qualifizierte Bewerber anlockt. Die Einsatzmöglichkeiten sind vielfältig und reichen von neuen Prozessen in der Führerscheinstelle bis zum Amt für Kultur und Tourismus. Auch die Website der Gemeinde oder der Stadt kann auf diese Weise neu konzipiert werden und rückt damit die Perspektive der Bürger nach vorne, statt die eigene Organisationsstruktur abzubilden.³⁸

Um neue Themenfelder zu diskutieren und Wissen zu verbreitern, bietet sich auch die Einrichtung von **Barcamps** an. Barcamps sind relativ niedrigschwellige Konferenzen. Jeder, der möchte, kann sich mit einem Thema einbringen und auch ad hoc zum Referenten werden. Parallel finden mehrere Vorträge mit Diskussionen statt. Die Besucher können auch während des Vortrags wechseln. Man kann zum Thema einen bereits ausgereiften Vortrag halten, aber auch erst ein neues Thema als Moderator andiskutieren wollen. Nach einer festgelegten Zeit (ca. 45 bis 60 Minuten) geht es zur nächsten Runde, wo auch wieder spontan neue Referenten bzw. Moderatoren mit neuen Themen hinzukommen können.³⁹

3. Neue Arbeitsweisen in Behörden

Verwaltungen stehen um Arbeitskräfte in Konkurrenz zu Unternehmen. In der Wirtschaft hat sich zum Teil der Arbeitsalltag in den vergangenen Jahren dramatisch verändert. Unter dem Stichwort New Work werden häufig vier Dimensionen genannt, in denen Unternehmen ihren Mitarbeitern weitgehend Freiräume bieten bzw. in denen neu gedacht wird:

38 vgl. <https://hpi-academy.de/design-thinking/was-ist-design-thinking-1/> (zuletzt abgerufen am 26.2.2023)

39 vgl. <https://hpi-academy.de/design-thinking/was-ist-design-thinking-1/> (zuletzt abgerufen am 31.2.2024)

- Arbeitsplatz
- Arbeitszeit
- Zusammenarbeit
- Führung

Mitarbeiter stellen – so die Denkweise von New Work – immer öfter die Sinnfrage bei ihren Tätigkeiten, als dass sie einzig auf eine erfolgreiche Karriere achten.⁴⁰

3.1 Arbeitsplatz

Der Trend geht weg vom klassischen Zweier- oder Dreier-Zellen-Büro hin zu Multispace-Arbeitsplätzen. Dabei handelt es sich nicht um ein Großraumbüro, in dem ein Platz neben dem anderen aufgereiht ist. Vielmehr steht hier das aktivitätsbasierte Organisationsprinzip im Mittelpunkt. Dies bedeutet: Es gibt keinen einem Mitarbeiter fest zugewiesenen Arbeitsplatz. Jeder sucht sich einen nach seiner Tätigkeit an diesem Arbeitstag. Dies kann mal für Stillarbeit oder einen Videocall ein Rückzugsort wie eine Telefonkabine sein. Dies kann aber auch ein Hochtisch neben der Kaffeemaschine für Besprechungen sein oder ein größerer Bereich mit Pinnwänden und Whiteboards für einen Workshop. Erfolgreich umgesetzt hat das Multispace-Konzept beispielsweise das IT-Rathaus der Landeshauptstadt München.⁴¹

Ein Multispace hat drei zentrale Vorteile: Erstens lindert er die Raumnot von Behörden, indem es dort zwingend Desksharing gibt, also keine festen Arbeitsplätze für jeden Mitarbeiter. Insbesondere bei einer hohen Zahl an Teilzeitkräften und Arbeit im Homeoffice wird dadurch vermieden, dass manche Schreibtische über weite Teile der Woche leer stehen. Zweitens ist es dadurch möglich, neben klassischen Schreibtischen auch für Kommunikation attraktivere Zonen zu schaffen, etwa durch eine Sofaecke als Ruhebereich oder eine Theke mit Kaffeeautomat. Auch wenn die Gegebenheiten hier nicht an moderne Bürowelten mancher Unternehmen heranreichen können, so bietet man hier (potenziellen) Mitarbeitern dennoch eine angenehme Arbeitsatmosphäre.

40 vgl. <https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrend-new-work/> (zuletzt abgerufen am 23.2023)

41 vgl. <https://kommunal.de/neues-arbeiten-oeffentlicher-dienst-kommunen-muenchen> (zuletzt abgerufen am 13.2023)

Drittens (und dies sollte idealerweise der Hauptanlass sein) kann man durch verschiedene Arbeitsbereiche im Multispace die verschiedenen Tätigkeiten unterstützen: Wer in Ruhe arbeiten muss, findet dies in einem bestimmten Bereich. Wer sich mit einem Kollegen austauschen muss, kann für Kollaboration eine entsprechende Fläche nutzen. Ideal ist es, wenn am Ende noch Platz bleibt für ein paar bereichernde Elemente (wie zum Beispiel einen Kicker).

Entscheidend für die Gestaltung eines Multispaces ist es, dass der Raum innenarchitektonisch professionell konzipiert wird. Hierzu gehören unter anderem Schall schluckender Teppichboden und von der Decke hängende Panele, aber auch entsprechende Technik wie Steckdosen, WLAN und Docking Stations für die Laptops.

Die Technik ist in vielen Bereichen von Behörden Grundvoraussetzung, um in einem Multispace arbeiten zu können. Benötigt der Mitarbeiter weiterhin klassische Akten auf Papier, hat er nur ein klassisches Festnetz-Telefon und gehört sein Faxgerät weiterhin zum Arbeitsalltag, so wird es schwer fallen, an einem wechselnden Arbeitsplatz zu arbeiten. Daher ist dies bei der Einrichtung eines Multispaces zwingend mitzubedenken. Auch sollte auf ein bei der Einführung begleitendes Change Management geachtet werden (siehe Teil B 1.2).

Es bietet sich an, die Mitarbeiter Stück für Stück auf Multispaces vorzubereiten. Gestartet werden kann zum Beispiel mit der Vorgabe eines Clean Desks. Dies bedeutet, dass am Ende eines jeden Arbeitstags der eigene Schreibtisch aufgeräumt sein muss und sich keine Unterlagen mehr darauf befinden dürfen. Positiver Nebeneffekt: Es ist dadurch gewährleistet, dass vertrauliche Dokumente in jedem Fall verschlossen bleiben.⁴² Durch eine Clean-Desk-Politik ist es auch problemlos möglich, dass sich zwei Mitarbeiter den Schreibtisch teilen (Desk Sharing), wenn diese Teilzeit und an unterschiedlichen Tagen arbeiten. In einem weiteren Schritt sind Schreibtische nicht mehr einzelnen Mitarbeitern zugeordnet. Hier kann sich ein elektronisches Buchungssystem empfehlen, dass man digital anmeldet, wann man welchen Arbeitsplatz nutzen möchte.

42 vgl. <https://it-service.network/blog/2021/02/01/clean-desk-regel/> (zuletzt abgerufen am 2.3.2023)

Was die Wahl des Arbeitsplatzes betrifft, spielt unter New-Work-Gesichtspunkten zunehmend „mobiles Arbeiten“ eine bedeutende Rolle. Spätestens seit der Covid19-Pandemie haben sich zahlreiche Mitarbeiter Arbeitsplätze zu Hause eingerichtet und möchten diese auch heute weiterhin nutzen. Bei vielen hat sich die Arbeit zu Hause bewährt, der Weg zur Arbeit entfällt, Kinderbetreuung erfolgt quasi nebenher. Homeoffice wird ein Dauerzustand werden in Kombination mit Arbeit im Amt (und hier womöglich vor allem zum Austausch mit Kollegen und für Workshops). Darauf müssen sich Behörden einstellen und auch dabei unterstützen, dass die Mitarbeiter zu Hause gute Arbeitsbedingungen vorfinden, zum Beispiel durch einen Zuschuss für einen bequemen Schreibtischstuhl.

Für die meisten Mitarbeiter im Landratsamt oder der Stadtverwaltung ist die Arbeit aus einem anderen Land noch kein Thema, während insbesondere die Kreativ- und Digitalbranche vereinzelt von verschiedenen Standorten aus arbeitet („digitale Nomaden“). Neben arbeitsrechtlichen Fragen bilden hier insbesondere IT-Sicherheits-Gesichtspunkte derzeit noch eine große Hürde.

3.2 Arbeitszeit

Eine Befragung der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin hat ergeben, dass im Jahr 2017 38,8 Prozent der Arbeitnehmer einen starken Einfluss auf ihren Arbeitsbeginn und das -ende hatten.⁴³ Flexible Arbeitszeiten spielen eine bedeutende Rolle für viele Beschäftigte. Ein starres Arbeitszeitgesetz in Deutschland sorgt allerdings dafür, dass diese nicht beliebig von den Mitarbeitern definiert werden können. Insbesondere im Homeoffice scheint eine Abgrenzung zwischen Arbeits- und Freizeit nur noch schwer umsetzbar; insbesondere starre Arbeitszeiten sind oftmals unerwünscht, um beispielsweise parallel oder als längere Pausen private Erledigungen wie Kinderbetreuung oder Wäsche waschen einzubauen.

Eine weitere Dimension ist die wöchentliche Arbeitszeit. Im Zuge der New-Work-Bewegung gibt es auch hier den Wunsch nach Flexibilität,

⁴³ vgl. <https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Arbeitsmarkt/Qualitaet-Arbeit/Dimension-3/flexible-arbeitszeiten.html> (zuletzt abgerufen am 2.3.2023)

etwa in den Sommermonaten weniger als 40 Stunden pro Woche zu arbeiten. Auch die Möglichkeit von Sabbaticals (längeren unentgeltlichen Urlaubsmonaten) fallen hierunter.

Wenngleich in Deutschland der Rahmen eng ist und die Möglichkeiten im Amt (zum Teil wegen Publikumsverkehr) nicht viel Spielraum bieten, muss bei der konkreten Ausgestaltung für möglichst viel Flexibilität gesorgt werden, um mit Unternehmen in der Wirtschaft um Fachkräfte konkurrieren zu können.

Flexible Arbeitszeiten und flexible Arbeitsorte erfordern von Führungskräften neue Methoden:

- Es bietet sich an, ein (digitales) Netzwerk für den Wissensaustausch zu schaffen. Dies kann ein digitales Whiteboard (wie Miro oder Mural) genauso sein wie ein Wiki oder ein MS-Teams-Kanal.
- Mitarbeitern sollte klar kommuniziert werden, was die Erwartungshaltung eines Chefs ihnen gegenüber ist. Dies bedeutet zunächst Mehrarbeit für die Führungskraft, sorgt aber dafür, dass es später keine Enttäuschungen gibt.
- Wenn Mitarbeiter eines Sachgebiets nicht in Büros nebeneinander sitzen, ist es wichtig, das Team als solches im Blick zu behalten. Dies kann zum Beispiel dadurch geschehen, dass man an einem speziellen Wochentag einen Büro-Tag für das gesamte Team anberaumt oder dass man einen wöchentlichen virtuellen Frühstückskaffee gemeinsam trinkt.
- Es sollte festgelegt werden, über welche Kanäle welche Inhalte kommuniziert werden. Wenn klar geregelt ist, wozu MS Teams oder Cisco Webex, wozu die E-Mail und wozu andere Messenger-Dienste genutzt werden, vermeidet man, dass Konversationen parallel auf mehreren Kanälen geführt werden.
- Wenn flexibel gearbeitet wird, bieten sich gewisse Routinen an, die dem Team Halt geben. Dies kann je nach Sachgebiet ein kurzes 15-minütiges Lage-Update per Videokonferenz-Tool genauso sein wie ein Morgengruß im Gruppenchat. Auch bietet es sich an, dass die Führungskraft zu einem feststehenden wöchentlichen Slot eine Art Sprechstunde anbietet.

- Führungskräfte, aber auch Kollegen sollten Ruhezeiten beachten. Diese können je nach Vereinbarung unterschiedlich ausgestaltet sein. Allerdings sollte nicht nach dieser Zeit noch über den Messenger angerufen werden.
- Die ruhigeren Mitarbeiter dürfen von der Führungskraft nicht vergessen werden. Es bietet sich daher an, mit jedem Mitarbeiter in einem gewissen Turnus zumindest ein kurzes halbstündiges Gespräch per Videocall oder im Büro zu führen.

3.3 Zusammenarbeit

Ein Bestandteil von New Work ist eine neue „Wir-Kultur“⁴⁴. Es geht nicht um Abgrenzung, sondern um ein gemeinsames Vorankommen. Kollaboration bedeutet, dass man nicht durch kleinteilige Arbeitsteilung zum Erfolg kommt, sondern durch Zusammenarbeit.⁴⁵ Dies bedeutet aber auch, dass man die Möglichkeit schaffen muss, dass gemeinsam an einer Problemlösung gearbeitet wird. Dies geschieht zum einen durch neue digitale Kollaborations-Tools (wie die digitalen Whiteboards Miro oder Mural) und die in Kapitel 3.1 beschriebenen Räumlichkeiten, zum anderen aber auch durch einen neuen Maßstab, der an die Leistung von Mitarbeitern gelegt wird.

3.4 Führung

Kapitel 1.4 des Teils B beschreibt ausführlich die Anforderungen an Führungskräfte im digitalen Zeitalter. Unter dem New-Work-Gesichtspunkt und bei agilen Arbeitsweisen werden die Hierarchien flacher. Dies stellt eine Behörde naturgemäß vor neue Herausforderungen.

Von einer Führungskraft wird erwartet, dass sie die Vision einer Kommune auf die eigene Abteilung bzw. das eigene Sachgebiet herunterbricht und dies auch an die eigenen Mitarbeitenden kommuniziert.

⁴⁴ <https://www.ulrike-stahl.com/new-work-und-das-neue-wir/> (zuletzt abgerufen am 2.3.2023)

⁴⁵ Vgl. ebd.

Führungskräfte sind laut des Oxford-Professors Tim Morris für vier Aufgaben zuständig:

- Entscheidungen treffen
- Kultur innerhalb der Behörde
- Ermöglichen, dass Mitarbeiter gute Leistungen bringen können
- Strategie

Dadurch zeigt sich relativ deutlich, dass Führungskräfte verantwortlich sind, dass ihre Mitarbeiter gute Arbeit leisten können. Gewissermaßen haben sie eine Funktion wie ein Scrum Master bei agilen Arbeitsweisen, der ebenfalls für sein Team Steine aus dem Weg räumen muss.

Das Massachusetts Institute of Technology zählt noch weitere Tätigkeiten zu den Aufgaben moderner Führungskräfte: Eine wichtige Aufgabe ist es, Beziehungen inner- und außerhalb der Einrichtung zu knüpfen. Außerdem zählt zu den Leadership-Aufgaben auch, Innovationen zu ermöglichen. Dies alles erfordert für (angehende) Führungskräfte natürlich auch eine gute und regelmäßige Weiterbildung.

Literaturtipp: Alt, Daniel/Haller, André/Kaiser, Markus: Digitalisierung in Gemeinden, Wiesbaden 2023 (KSV-Verlag).

Teil C: Kommunikation

Von André Haller

1. Citizen Experience Management – Der Bürger im Mittelpunkt

1.1 Einleitung

In Alltagsgesprächen nimmt man nicht selten klagende Worte über die Geschwindigkeit, Freundlichkeit und Effektivität von Kommunalverwaltungen wahr. Tatsächlich lassen sich diese anekdotischen Befunde empirisch nicht durchgehend nachweisen: Einer Umfrage des Statistischen Bundesamts nach ist die deutsche Bevölkerung im Großen und Ganzen zufrieden mit deutschen Behörden. Auf den ersten drei Plätzen der positiven Bewertungen finden sich die Faktoren Unbestechlichkeit, Diskriminierungsfreiheit sowie räumliche Erreichbarkeit. Dennoch gibt es laut dieser Umfrage noch Optimierungspotenzial. Am schlechtesten bewerteten die Befragten die Verständlichkeit des Rechts und von Formularen und Anträgen, das E-Government, die Öffnungszeiten, Informationen zu einzelnen Verfahrensschritten sowie die Verfahrensdauer und die Wartezeit.⁴⁶ Es zeigt sich demnach, dass bei öffentlichen Verwaltungen hinsichtlich der Beurteilung durch die Bürger noch Optimierungspotenzial besteht.

Eine aus dem Marketing entlehnte Strategie, das Customer Experience Management (CEM), wird in diesem Beitrag für kommunale Verwaltungen adaptiert und als Citizen Experience Management (CitEM) vorgestellt. CitEM bietet Hilfestellungen, um Behörden bürgerfreundlicher auszurichten und dadurch nachhaltig an Reputation zu gewinnen. Zusätzlich dazu verspricht CitEM wirtschaftliche, politische und organisationale Vorteile.

Im Folgenden wird zunächst in das Konzept und die Bedeutung des CitEM eingeführt, bevor anhand praktischer Beispiele aufgezeigt wird, welche Rolle unterschiedliche Erlebnisdimensionen bei der Beurteilung

⁴⁶ <https://de.statista.com/infografik/13570/zufriedenheit-mit-deutschen-behoerden/> (zuletzt abgerufen am 20.05.2023)

durch Bürger spielen. Der Beitrag führt außerdem in die Messung und das Management von Citizen Experience ein und bietet praktische Handlungsempfehlungen für Verantwortliche in kommunalen Verwaltungen.

1.2 Grundlagen des Citizen Experience Managements

1.2.1 Ableitung aus dem Customer Experience Management

Das Citizen (Englisch für Bürger) Experience Management kann als Abwandlung des im klassischen Marketing geläufigen Customer Experience Management (manchmal auch als CXM bezeichnet) verstanden werden. Um eine Abgrenzung bzw. die Zusammenhänge zwischen beiden Konzepten deutlich zu machen, ist eine grundlegende Einführung in CEM nötig: Der englische Begriff der *Experience* kann im Deutschen auf zweierlei Weise verstanden werden, nämlich einerseits als Erlebnis und andererseits als Erfahrung. Erlebnisse bezeichnen dabei konkrete erlebte Geschehnisse, beispielsweise während des Besuchs eines Online-Shops oder Ladengeschäfts. Kunden können zum Beispiel Probleme bei der Navigation durch den Webshop erleben oder sie könnten in Ladengeschäften eine schlechte Beratungsleistung der Verkäuferin wahrnehmen. Erfahrungen hingegen können als Rekapitulationen des Kunden über die Erlebnisse begriffen werden. Erlebnisse sind daher immer auch Bestandteile von Kundenerfahrungen und werden in den meisten Fällen subjektiv wahrgenommen und erinnert.⁴⁷ Rusnjak und Schallmo definieren Customer Experience (CE) daher als „die Summe aller Erlebnisse und dazugehörigen Emotionen (...), die über einmalige oder mehrmalige Wahrnehmungen im Umgang zwischen Kunden und Systemen oder Produkten und Dienstleistungen eines Unternehmens sowie seiner Stakeholder (z. B. Mitarbeiter, Kunden, Partner, Werbung, Presse etc.) entstehen.“⁴⁸

In der Wirtschaft kann CE an unterschiedlichen Stellen des Konsumprozesses wahrgenommen werden:⁴⁹

47 Bruhn, Manfred und Karsten Hadwich. 2012. „Customer Experience – Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen.“ In *Customer Experience*, hrsg. von Manfred Bruhn und Karsten Hadwich, 3–36. Wiesbaden: Gabler Verlag.

48 Rusnjak, Andreas und Daniel R. A. Schallmo. 2018. „Gestaltung und Digitalisierung von Kundenerlebnissen im Zeitalter des Kunden.“ In *Customer Experience im Zeitalter des Kunden*. Bd. 50, hrsg. von Andreas Rusnjak und Daniel R. A. Schallmo, 1–40. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

49 Tiffert, Alexander. 2019. *Customer Experience Management in der Praxis*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

- **Product Experience:** Hierunter versteht man Erlebnisse des Kunden bei der Suche und beim Ausprobieren von Produkten am Point of Sale (zum Beispiel im Geschäft).
- **Service Experience:** Dies bezeichnet Erlebnisse des Kunden in der Interaktion mit Dienstleistern.
- **Brand Experience:** Hier ist die Wahrnehmung einer konkreten Marke gemeint.
- **Shopping Experience:** Darunter versteht man Erlebnisse während eines Kaufvorgangs, also Reize, die ein Kunde wahrnimmt.
- **Consumption Experience:** Nach dem Kauf werden Erlebnisse bei der Nutzung von Produkten oder der Wahrnehmung des Ergebnisses einer Dienstleistung wahrgenommen.

Grundsätzlich bezieht sich CE nicht ausschließlich auf die emotionalen Komponenten eines Prozesses, sondern kann sich ebenso auf formale Experience beziehen. Darunter versteht man die Funktionalität oder technische Verständlichkeit von Produkten und Dienstleistungen. Am Beispiel eines Webshops wird diese Unterscheidung deutlicher: Ein User kann zum Beispiel die Funktionalität einer E-Commerce-Plattform als sehr hochwertig wahrnehmen, etwa weil es ausgefeilte Suchmechanismen gibt. Diese positive funktionale Experience kann jedoch durch eine negative inhaltliche Experience beeinträchtigt werden, zum Beispiel wenn die Seite lieblos gestaltet ist (und vice versa).

Diese Grundannahmen des CEM können auf das Verhältnis zwischen Bürgern und Verwaltungen übertragen werden. CitEM kann, analog zum CEM, wie folgt verstanden werden (eigene Definition auf Basis von Holland): „Citizen Experience umfasst die Gesamtheit aller Eindrücke, die ein Bürger während der gesamten Dauer einer Beziehung von einer Verwaltung erhält. Sie umfasst sämtliche individuellen Wahrnehmungen und Interaktionen des Bürgers an den verschiedenen Kontaktpunkten (Touchpoints) mit einer Verwaltung.“⁵⁰ Die Ausgestaltung bzw. Steuerung sowie Messung der Eindrücke ist als Management zu verstehen und sind die zentralen Zielsetzungen von CitEM. Wie beim CEM

50 Holland, Heinrich. 2021. „Customer Experience Management.“ In *Digitales Dialogmarketing: Grundlagen, Strategien, Instrumente*. Bd. 27, hrsg. von Heinrich Holland. 2., überarbeitete und ergänzte Auflage, 109–18. Springer eBook Collection. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 111.

zielt CitEM darauf ab, eine möglichst positive Experience bei Bürgern zu erzeugen, um darüberhinausgehende Ziele zu erreichen bzw. negative Effekte zu vermeiden, die im Folgenden ausgeführt werden.

1.2.2 Begründungen für Citizen Experience Management

Das Handeln von Akteuren der Wirtschaft unterscheidet sich grundlegend vom Handeln von Verwaltungskräften. Kommunale Verwaltungen sind nicht primär, also im marktwirtschaftlichen Sinne, gewinnorientiert und verbeamtete Kräfte sowie das Primat der staatlichen Macht sichern das Überleben von Verwaltungsorganisationen nachhaltig ab. Es stellt sich daher die Frage, warum Verwaltungen Anstrengungen für CitEM unternehmen sollten, da ihre Dienstleistungen weniger in Konkurrenz stehen als Produkte oder Dienstleistungen in der Wirtschaft. Tatsächlich gibt es aber nachvollziehbare und gewichtige Gründe für die Einführung von CitEM:

- Spill-Over-Effekte auf politische Akteure: Die Wahrnehmung einer Kommunalverwaltung durch die Bürgerschaft ist nie abgekoppelt von der Wahrnehmung der Kompetenz von politischen Verantwortlichen. Wird die Performance einer Verwaltung als negativ empfunden, so kann dies negative Beurteilungen politischer Entscheidungsträger (Bürgermeister, Kreis- und Gemeinderäte, Landräte usw.) nach sich ziehen. CitEM kann als Strategie implementiert werden, um die Leistung einer Verwaltung zu verbessern und zu einer positiven Gesamtwahrnehmung der Sphäre Verwaltung/Politik beitragen.
- Negative Beurteilung durch die Wirtschaft: Akteure der Wirtschaft, insbesondere größere Unternehmen, haben die Rolle von CEM in der Organisationskultur oft verinnerlicht. Wird die Citizen Experience als negativ empfunden, so kann dies auch zu Unternehmen durchdringen. Dies kann wiederum negative Effekte auf die Ansiedlungs- und/oder Investitionswilligkeit von Unternehmen zeitigen. Professionelles CitEM kann hingegen ein modernes und effizientes Verwaltungshandeln nach Außen kommunizieren und zur wirtschaftlichen Prosperität beitragen.
- Auswirkungen auf das Verhältnis zu übergeordneten Verwaltungseinheiten: Gerät eine Kommune wegen negativer Bürgerreaktionen verstärkt und nachhaltig in die öffentliche Diskussion, so wird dies mit hoher Wahrscheinlichkeit auch von übergeordneten Verwaltungsebenen wahrgenommen (etwa durch Beschwerdeschreiben, negative

Berichterstattung oder Social-Media-Debatten). Dies kann, muss aber nicht, Einfluss in Vergabeverfahren für Fördermittel haben, da Mittelgeber der betreffenden Kommune die Fähigkeit absprechen könnten, die Mittel sinnvoll oder korrekt einzusetzen.

- Verhinderung von Demotivation von Mitarbeitern: CitEM-Strategien aufzubauen und umzusetzen kann, bei richtiger Vorgehensweise, zu einer verstärkten Aktivierung von Verwaltungskräften führen. Tätigkeiten in der öffentlichen Verwaltung sind im hohen Maße standardisiert, da sie eng an rechtliche Normen gebunden sind. CitEM-Workshops können zum Beispiel zu einer höheren Motivation bei Verwaltungsmitarbeitern führen und neue Kreativität entfalten. Erfolgreich umgesetzte CitEM-Maßnahmen können zudem zu einer Effizienzsteigerung und damit Arbeitserleichterung beitragen, zum Beispiel wenn standardisierbare Tätigkeiten (bspw. die Abholung eines Ausweises) durch technische Mittel vereinfacht werden.

Dies sind nur einige der möglichen Negativeffekte, die durch schlechte Citizen Experience entstehen können. Es wird deutlich, dass CitEM dazu beitragen kann, eine Kommunalverwaltung wirtschaftlich, politisch, organisatorisch und auch auf individueller Ebene beim einzelnen Mitarbeiter weiterzuentwickeln.

1.3 Einflüsse und Dimensionen im Citizen Experience Management

1.3.1 Determinanten

Citizen Experience wird von unterschiedlichen Determinanten beeinflusst, die entweder Bürger, Verwaltungen, Leistungen, Situationen oder das Umfeld betreffen. Bruhn und Hadwich bieten einen Rahmen, in dem relevante Determinanten für das CitEM identifizier- und abbildbar sind:⁵¹

51 Bruhn, Manfred und Karsten Hadwich. 2012. „Customer Experience – Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen.“ In *Customer Experience*, hrsg. von Manfred Bruhn und Karsten Hadwich, 3–36. Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 18.

Bürgerbezogene Determinanten	Verwaltungsbezogene Determinanten	Leistungsbezogene Determinanten	Situative Determinanten	Umfeldbezogene Determinanten
<ul style="list-style-type: none"> • Einstellung • Involvement • Persönlichkeit • Soziodemografische Faktoren • Usw. 	<ul style="list-style-type: none"> • Freundlichkeit der Mitarbeiter • Zuverlässigkeit des Personals • Räumlichkeiten • Nutzbare Technologien • Service Angebot • Usw. 	<ul style="list-style-type: none"> • Komplexität der Dienstleistung • Zeitaufwand der Dienstleistung • Qualität der Dienstleistung • Usw. 	<ul style="list-style-type: none"> • Zeitdruck • Präsenz anderer Bürger • Usw. 	<ul style="list-style-type: none"> • Politische Stimmung • Gesellschaftliche Trends • Rechtliche Rahmenbedingungen • Usw.

Tabelle 1: Determinanten der Citizen Experience (eigene Darstellung auf Basis von Bruhn & Hadwich)

Jede der Kategorien ist für Verwaltungen unterschiedlich stark steuerbar. So sind umfeldbezogene Determinanten, die vor allem gesamtgesellschaftliche Ausprägungen betreffen, nur indirekt durch Verwaltungshandeln beeinflussbar. Auch die bürgerbezogenen Determinanten sind durch Verwaltungen nicht oder nur sehr langfristig steuerbar. Das heißt, es sind insbesondere die verwaltungs-, leistungs- und situationsbezogenen Determinanten, die durch CitEM gesteuert werden können. Je ein Beispiel aus den drei Kategorien möge dies näher illustrieren:

- **Freundlichkeit der Mitarbeiter (verwaltungsbezogener Determinant):** Hier können klare Richtlinien und praktische Schulungen im Umgang mit Bürgern helfen, die wahrgenommene Freundlichkeit zu erhöhen. Verwaltungsakte sollten als Dienstleistungen am Bürger verstanden und auch so nach außen kommuniziert werden.
- **Zeitaufwand der Dienstleistung (leistungsbezogener Determinant):** Durch interne Evaluationen und Optimierungsmaßnahmen können zeitaufwändige Prozesse, zum Beispiel durch den Einsatz neuer Software-Lösungen, schneller bearbeitet werden. Dies führt nicht nur zu einer höheren Zufriedenheit (und damit womöglich positiveren Einstellung) der Bürger, sondern entlastet das Verwaltungspersonal.

- Präsenz anderer Bürger (situativer Determinant): Eine große Anzahl an weiteren Bürgern, die eine Verwaltungsdienstleistung nachfragen, kann zu einer größeren Unruhe und damit zu negativen Gefühlen bei Besuchern führen. Es ist daher Sorge zu tragen, dass geschicktes Zeitmanagement, zum Beispiel durch Online-Terminvergaben, durchgeführt wird.

Die angeführten Determinanten sind nur eine Auswahl möglicher Einflussgrößen auf die Citizen Experience. Evaluationen sollten mögliche weitere Punkte erkennen lassen und zu Optimierungen führen. Neben den Determinanten gilt es auch, die Erlebnisdimensionen der Citizen Experience zu identifizieren und zu verbessern. Dies wird im folgenden Kapitel dargestellt.

1.3.2 Erlebnisdimensionen

In der Literatur finden sich zentrale Erlebnisdimensionen, die teilweise auch auf die Citizen Experience übertragbar sind:

- Sensorische Dimension: Sie bezieht sich auf Reize, die vom Bürger mittels seiner Sinnesorgane aufgenommen werden. Primäre Elemente, also visuelle und auditive Reize, sollten durch Verwaltungen mit Priorität gemanagt werden. Es ist ratsam, hierbei Expertenwissen hinzuzuziehen, etwa wenn es um die Gestaltung von Amtsgebäuden, Warte- und Büroräumen geht. Auch die Haptik von Gegenständen in einer Verwaltung, wie (Sitz-)Möbel, Büroartikeln oder Dokumente, kann einen Einfluss auf die sinnliche Wahrnehmung des Bürgers haben und die Citizen Experience beeinflussen.
- Emotionale/affektive Dimension: Emotionen können durch unterschiedliche Aspekte in der Bürger-Verwaltungsbeziehung auftreten, zum Beispiel beim Erleben einer Dienstleistung oder einer Kampagne durch eine Verwaltung. Emotionalisierende Elemente sollten mit Bedacht eingesetzt werden, da Verwaltungen als seriöse, da staatliche, Einrichtungen gelten. In der Praxis bedeutet dies zum Beispiel, dass Informationsmaterialien zwar anschaulich und ansprechend gestaltet werden können, aber eher selten mit emotionalisierenden Botschaften versehen sein sollten. Ausnahmen hiervon betreffen Maßnahmen, die auf die soziale Erlebnisdimension abzielen (siehe unten).

- **Kognitive Dimension:** Diese Dimension betrifft die intellektuellen Fähigkeiten des Bürgers. Werden kognitiv herausfordernde Botschaften genutzt, so kann dies entweder zu einer höheren Aktivierung oder zu einer Ablehnung seitens des Bürgers führen. In manchen Fällen nutzen Werbeexperten komplexere Botschaften, um Rezipienten zum Nachdenken anzuregen. Im Falle einer Verwaltung machen überkomplexe Informationen jedoch keinen Sinn: Hier ist es zielführender, die Bürger mit so viel Informationen wie nötig zu versorgen, die idealerweise so formuliert sind, dass jede betreffende Person sie versteht. Dies kann zum Beispiel dadurch erfolgen, dass komplexe Gesetzeslagen anschaulich aufgegliedert dargestellt werden und mögliche Handlungsoptionen anhand von idealtypischen Praxisbeispielen vorgestellt werden.
- **Lifestyle-Dimension:** Diese Größe bezieht sich auf die Werte und Einstellungen der Bürger.
- **Soziale Dimension:** Im Zentrum steht hier die Interaktion der Bürger untereinander sowie die Beziehung zwischen Verwaltung und den Bürgern und zwar im jeweils zentralen sozialen Kontext. Dialogische Maßnahmen, wie beispielsweise im Dialog-Marketing (E-Mail-Newsletter, Telefonhotlines usw.), können die Zuneigung und Bindung zu Verwaltungen erhöhen. Insbesondere (aber nicht ausschließlich) in kleinen Gemeinden und Kleinstädten kann durch geschicktes CitEM der gesellschaftliche Zusammenhalt gestärkt werden. Zum CitEM gehört nicht nur das Management von Verwaltungsvorgängen, sondern es sollte auch auf die Bereiche Kultur und (Stadt-)Marketing ausgedehnt werden. Veranstaltungen wie kommunale Feste, Kulturveranstaltungen und Foren des Austausches, die durch eine Verwaltung geplant, beworben und ausgerichtet werden, können das soziale Erleben der Bürger verstärken und zu einem positiven Gefühl gegenüber der Verwaltungstätigkeit führen. Der Nutzung von Online-Diensten kommt hier eine zentrale Rolle zu, da dialogische Formen der Kommunikation besonders im Social Web eine zentrale Rolle spielen.

Grundsätzlich können alle Dimensionen positive oder negative Ausprägungen annehmen. Ziel des CitEM ist es hier, die jeweils betroffenen Dimensionen so auszugestalten, dass Bürger sie positiv beurteilen. Im

folgenden Kapitel wird aufgezeigt, wie Verwaltungen Citizen Experience messen und optimieren können.

1.4 Citizen Experience messen und optimieren

Im herkömmlichen Marketing existiert das Konzept der Customer Journey (Deutsch: Kundenreise). Sie bezeichnet das Durchschreiten des Kunden im Kaufprozess und kann grob in drei Phasen unterteilt werden: Vorkaufphase – Kaufphase – Nachkaufphase. Dieses Prozessmodell ist in großen Teilen ebenfalls für CitEM überführbar. Der vorliegende Beitrag versteht unter dem Begriff Citizen Journey die Reise des Bürgers durch einen konkreten Verwaltungsprozess mit einer Informationsphase, einer Umsetzungsphase und einer Phase nach dem Verwaltungsakt. Innerhalb der Citizen Journey kommen Bürger mit Kontaktpunkten (Englisch: Touchpoints) in Berührung. Bürger-Touchpoints bieten Kontakt zwischen Verwaltung und Bürger an. Sie erfüllen unterschiedliche Funktionen, wie die Ansprache des Bürgers, Bürgerinformation und -Dialog, die Distribution von (Verwaltungs-)Leistungen und weitere Formen des Bürgerservices (eigene Definition auf Basis von Steinmann und Meffert et al.).

Bürger-Kontaktpunkte sind vielfältig und können sowohl offline wie online (zum Beispiel kommunales Informationsblatt vs. Social-Media-Auftritt), direkt wie indirekt (bspw. Kontakt im Bürgeramt vs. Erzählungen anderer Menschen) sowie mittels technischer Mittel als auch in direkter Ansprache (zum Beispiel per Telefon vs. Besuch einer Bürgerstunde) vorkommen.

Die Citizen Journey ist das zentrale Denkmodell, das für CitEM von Bedeutung ist. In einem mehrphasigen Prozess (Tiffert, 2019) wird das Experience Management von der Messung der aktuellen Citizen Experience bis hin zur Evaluation der Optimierung der Citizen Experience umgesetzt (Abbildung 1).

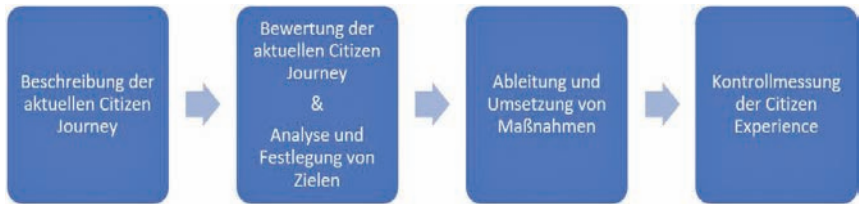


Abbildung 1: Prozessmodell des Citizen Experience Managements (Eigene abgewandelte Darstellung auf Basis von Tiffert)

Das zentrale Instrument des CitEM ist das Citizen Journey Mapping, das durch eine Touchpoint-Analyse durchgeführt wird. Ziel ist es, sämtliche Touchpoints zu erheben, zu evaluieren und zu optimieren. Sie fokussiert und bezieht sich auf alle Medien-/Kommunikationsformen, Themen und Abteilungen einer Verwaltung. Beim Citizen Journey Mapping geht man in folgenden Schritten vor:⁵²

- Zuerst werden sämtliche Touchpoints erfasst, gleich welcher Art. Hierbei macht es Sinn, dass abteilungsübergreifend gearbeitet wird und jede Organisationseinheit alle identifizierten Touchpoints einbringt. Es ist von großer Bedeutung, dass die Kontaktpunkte umfassend und sorgfältig identifiziert werden. Jede Begegnung mit Bürgern, egal ob telefonisch, in User-Kommentaren, E-Mails, bei Bürgerversammlungen usw. ist relevant für das Mapping.
- Anschließend wird die Bedeutung der einzelnen Touchpoints identifiziert. Man kann einerseits die Reichweite der jeweiligen Kontaktpunkte ermitteln, zum Beispiel die Zugriffszahlen einzelner Seiten der Website, Besucherstatistiken in Ämtern oder Gästezahlen bei Veranstaltungen, die durch eine Verwaltung durchgeführt wurden. In diesem Schritt werden außerdem die Wirkungen und potenzielle Schwachstellen der Touchpoints ermittelt. Dies ist äußerst umfangreich und sollte datengestützt erfolgen. Es besteht zum Beispiel die Möglichkeit, Bürger zu befragen, wie sie einzelne Touchpoints wahrnehmen. Weitere Möglichkeiten der Touchpoint-Evaluation sind: Gruppendiskussionen, Experteninterviews, Web Analytics und wei-

⁵² Zerfuß, Ansgar und Sophia Charlotte Volk. 2019. Toolbox Kommunikationsmanagement. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

tere Methoden, insbesondere der empirischen Sozialforschung. Spätestens in diesem Schritt sollte externe Expertise eingeholt werden. So können unter anderem wissenschaftliche Experten, Agenturen oder Forschungsinstitute bei der Bewertung hilfreich sein.

- Nach der Touchpoint-Bewertung werden konkrete Optimierungsziele festgelegt. Ein Beispiel im kommunalen Bereich: Stellen Verantwortliche fest, dass der Touchpoint E-Mail-Kontakt hinsichtlich der Antwortgeschwindigkeit häufig kritisiert worden ist, so könnte man das Ziel festlegen, dass Rückantworten doppelt so schnell ausgesendet werden.
- Im nächsten Schritt entwickelt man konkrete Maßnahmen zur Optimierung der Touchpoints und um die Ziele zu erreichen. Im obigen Beispiel könnte man sich entschließen, automatisierte E-Mail-Antworten einzuführen und die Leitlinie auszugeben, dass E-Mails spätestens am darauffolgenden Tag beantwortet werden.
- Zuletzt wird eine Evaluation der Optimierungsmaßnahmen in der Citizen Journey durchgeführt. Nach einem festgelegten Zeitraum blickt man erneut auf die kritischen Kontaktpunkte und erhebt erneut mit den gleichen Fragestellungen. Wurden die Citizen Touchpoints wirksam optimiert, so kommen positivere Ergebnisse bei der empirischen Forschung zu Tage. Es ist notwendig, Evaluationen regelmäßig durchzuführen und neu hinzugekommene Touchpoints, zum Beispiel ein neuer Social-Media-Auftritt, in das Citizen Touchpoint Mapping aufzunehmen.

Citizen Touchpoint Mapping beruht zwar auf Daten, kann aber kreatives Potenzial entfalten. Tiffert skizziert einen praktischen Workshop, mit dem man auch Citizen Journey Mapping betreiben kann:⁵³ Es bietet sich auch im CitEM an, ein solches Workshop-Format durchzuführen, in dem die tatsächliche Citizen Journey überprüft wird. Als Ziel sollten zunächst alle Bürger-Interaktionspunkte mitsamt ihrer Stärken und Schwächen identifiziert werden, um die Journey zu optimieren. Analog zu Tifferts Konzeption erstellen die Verwaltungskräfte zunächst idealtypische Bürger („Personas“), die jeweils klare Bedürfnisse bzw. Fragestellungen an Verwaltungen haben (zum Beispiel Führer-

53 Tiffert, Alexander. 2019. Customer Experience Management in der Praxis. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

scheinausstellung, Fördermittelanfrage an ein Ministerium oder eine Anfrage im Rahmen der ehrenamtlichen Vereinstätigkeit). Im nächsten Schritt identifizieren die jeweilig zuständigen Mitarbeiter die relevanten Kontaktpunkte und verschriftlichen diese auf jeweils einer Moderationskarte. Es ist hilfreich, den jeweiligen Touchpoints unterschiedliche Farben der Moderationskarten zuzuordnen (zum Beispiel rot für Online-Kanäle und blau für Offline-Kontaktpunkte). Anschließend werden die Karten entlang eines Seils, das durch einen ausreichend großen Raum führt, ausgelegt. Alle Teilnehmer durchschreiten anschließend die jeweilige Citizen Journey und diskutieren, ob und welche Stärken und Schwächen an den Kontaktpunkten existieren. Eine Person ist dabei nur für das Protokollieren zuständig und notiert die diskutierten Befunde. Zum Abschluss des Workshops werden eine Globalbewertung der Citizen Journey durchgeführt und konkrete Optimierungsmaßnahmen vereinbart. Diese können nach einem gewissen Zeitraum dann erneut evaluiert werden.

1.5 Fazit und Ausblick

Der Beitrag führte zunächst in das Konzept des Customer Experience Managements (CEM) ein und leitete dann mögliche Konsequenzen für Verwaltungen ab. Im Citizen Experience Management (CitEM) nutzt man ausgewählte Instrumente des CEM um den Bürgern eine reibungslose und angenehme Erfahrung im Umgang mit Behörden zu verschaffen. Einschränkungen und Möglichkeiten ergeben sich für das CitEM durch Determinanten und Erlebnisdimensionen, die in vielen Fällen positiv beeinflussbar sind. Im abschließenden Kapitel stellte der Beitrag das Konzept der Citizen Journey und die Managementmethode des Citizen Touchpoints Mappings vor, das auf Daten basiert und regelmäßig angewandt werden muss. Die abschließende Workshop-Idee zeigt, dass CitEM durchaus kreative Potenziale entfalten kann und Verwaltungsmitarbeiter verstärkt motivieren kann. Es bleibt jedoch festzuhalten, dass für die Implementation und zumindest bei der erstmaligen Durchführung von Citizen Journey Mapping externe Expertise herangezogen werden sollte, um methodisch korrekt zu arbeiten und einen Blick (und damit eine Evaluation) von außen in die Organisation einzubinden.

Ein Blick in die Zukunft fällt zwar, wie so häufig, schwer – dennoch sind einige Trends erkennbar, die mögliche Entwicklungen des Citizen Experience Managements andeuten. Insbesondere sind es Trends der Digitalisierung, die die zukünftig noch stärkere Verbreitung von Erlebnismarketing erklären: Die zunehmende Bedeutung der Informationstechnologie mit den damit verbundenen erweiterten Kommunikationsmöglichkeiten führt zu einer höheren Geschwindigkeit, in der User (Bürger) zu Informationen gelangen. Online-Zugriffe auf Verwaltungsinformationen und -Angebote geschehen immer mehr über mobile Endgeräte, wie Smartphones oder Tablets. Nach Toth ergeben sich daraus neue Möglichkeiten und Anforderungen für das Experience Management, die zum Teil auch für Verwaltungen von hoher Relevanz sind: Durch Augmented-Reality-Formate können Verwaltungen zusätzliche Informationsangebote implementieren, etwa die Darstellung von Neubausiedlungen im realen Raum. Ortsbasierte Dienstleistungen können helfen, Bürgern zielgenau Hilfestellungen anzubieten. Dies kann zum Beispiel im Rahmen des Tourismus-Marketings geschehen, wenn den Besuchern mittels einer speziellen App Besichtigungsrouten oder tiefergehende Informationen über Sehenswürdigkeiten angezeigt werden. Auch E-Payment-Angebote sind für die öffentliche Verwaltung ein passendes Mittel, zum Citizen Experience zu verbessern, etwa wenn Bürger Bescheide über mobile Endgeräte bezahlen können und damit Zeit sparen.⁵⁴

Abschließend bleibt festzuhalten, dass insbesondere die Digitalisierung zu völlig neuartigen Formen und Bedürfnissen des Bürger-Verwaltungs-Dialogs führen wird. Sorgfältig durchgeführtes CitEM kann Verwaltungen dabei helfen, mit den aktuellen Bedürfnissen der Bürger Schritt zu halten und ein effizientes Verwaltungshandeln sowie anhaltende Kreativität und Motivation der Mitarbeiter zu garantieren.

⁵⁴ Toth, Andreas. 2019. Die Treiber der Customer Experience: So stärken Sie die Kundenbeziehung durch die Gestaltung des Einkaufserlebnisses. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

2. Wie sich Städte und Gemeinden in Social Media präsentieren können

2.1 Einleitung

Dieses Kapitel zeigt Möglichkeiten auf, wie sich Kommunen jeglicher Größenordnung auf Social-Media-Plattformen präsentieren können. Soziale Medien sind in der heutigen Medienlandschaft nicht mehr wegzudenken und begeistern nicht nur jüngere Bürger, sondern zunehmend auch die ältere Generation. Dieser Beitrag führt zunächst in die Bedeutung sozialer Online-Medien ein und erklärt dann die veränderten Beziehungen in der Kommunikation, die heutzutage vor allem dialogorientiert abläuft. Im Anschluss daran stellt der Text wesentliche soziale Medien und ihre praktische Anwendung anhand von Beispielen vor. Ein ganz wesentliches Instrument kommunaler Social-Media-Arbeit ist Content Marketing, das von klassischer Reklame abgegrenzt werden muss. Der Beitrag stellt daher das Konzept des Content Marketings vor und beschreibt, wie man werthaltige Inhalte konzipiert und plant. Hierzu wird auch das Instrument des Social-Media-Redaktionsplans eingeführt, das Verantwortlichen im Kommunalen hilft, Inhalte zu planen und im Voraus zu erstellen.

2.2 Bedeutung von sozialen Medien

Die zentrale Stellung von sozialen Medien im heutigen Mediensystem, neben etablierten Medien wie Print, Radio und Fernsehen, wird durch zahlreiche statistische Befunde gestützt. Die wohl prominenteste Untersuchung, die ARD/ZDF-Onlinestudie, analysiert jährlich die Internetnutzung der deutschen Bevölkerung auf Basis einer repräsentativen Befragung. Für das Jahr 2022 zeigt die Studie auf, dass 95% der Deutschen das Internet nutzten. Insbesondere Jüngere nutzten Internet-Dienste sehr häufig und die 14-29-Jährigen waren täglich online. Über die Hälfte der über 70-Jährigen, nämlich 51%, waren ebenfalls jeden Tag im Internet. Die Hälfte aller Deutschen benutzt Social-Media-Plattformen regelmäßig, das heißt täglich oder wöchentlich. Auch hier sind es die 14- bis 29-Jährigen, die mit einer häufigen Nutzung hervorstechen, sie nutzen soziale Medien zu 88% regelmäßig. Bei den Angeboten zeigt sich, dass Facebook das am häufigsten genutzte soziale Medium ist (35%), gefolgt von Instagram (zum Facebook-Mutterkonzern Meta gehörend)

mit 31% und TikTok mit 14%. Der in den Medien recht populäre Dienst X/Twitter wird lediglich von 10% regelmäßig genutzt und ist vor allem für größere Städte sinnvoll, da Massenmedien, bspw. bei Großereignissen oder Krisen, die Plattform oft für Zitate benutzen.⁵⁵

Nicht nur die angeführten Zahlen zeigen, dass Social-Media-Plattformen eine sehr wichtige Bedeutung in der heutigen Kommunikationsumwelt haben: Social-Media-Kommunikation ist nicht als abgeschlossener Kommunikationsraum zu verstehen. Klassische Massenmedien, wie Fernsehsender und Tageszeitungen, nutzen Social-Media-Inhalte regelmäßig in ihrer Berichterstattung. Sei es ein Tweet/Post eines Landrats, der Facebook-Post einer Stadtverwaltung oder eine Instagram-Story eines Tourismusverbands – Inhalte aus sozialen Medien geraten zunehmend in die klassische mediale Berichterstattung. Dadurch können sie einerseits eine viel größere (und meist kostenlose) Reichweite erreichen. Andererseits bergen provokante oder skandalöse Posts das Potenzial, zu einem sogenannten Online-Firestorm (im Deutschen meist falsch als „Shitstorm“ bezeichnet) zu führen, der dann in der Medienberichterstattung weiterverbreitet wird.

Für Kommunen bieten Social Media zahlreiche Möglichkeiten:

- Soziale Medien sind ein weiterer Ausspielkanal, um sich der Öffentlichkeit zu präsentieren.
- Soziale Medien bieten die Möglichkeit, mit Usern in Kontakt zu treten und Bedürfnisse, Wünsche und Kritik zu empfangen.
- Social-Media-Plattformen können Traffic auf weitere Webangebote, wie die städtische Website oder Buchungsseiten von lokalen Hotelbetrieben, erzeugen.
- Foren, wie beispielsweise Facebook-Gruppen, können zur Informationssammlung nützlich sein.
- Die Nutzung von sozialen Medien kann außerdem zu einem besseren Image führen, da Städte und Gemeinden durch die Nutzung moderner Plattformen als innovativ und modern wahrgenommen werden können.

⁵⁵ Vgl. https://www.ard-zdf-onlinestudie.de/files/2022/ARD_ZDF_Onlinestudie_2022_Publikationscharts.pdf (aufgerufen am 19.05.2023)

Dies sind nur einige der zahlreichen Potenziale, wie Kommunen durch Social-Media-Nutzung profitieren können. Im Folgenden werden die Charakteristika sozialer Medien aufgezeigt, die sich grundlegend von „älteren“ Medien unterscheiden.

2.3 Der Weg zur dialogischen Kommunikation

Klassische Massenmedien, also Print, Radio und Fernsehen, sind dadurch gekennzeichnet, dass sie in der Regel als Einwegkanal funktionieren. Leser, Zuschauer und Hörer hatten in der Vergangenheit meist wenig Möglichkeiten, um sich effektiv zurückzumelden. Leserbriefe an Redaktionen oder Anrufe bei Sendern waren im Grunde die einzigen Instrumente, um mit Journalisten in Kontakt treten zu können. Ein echter synchroner und langanhaltender sowie regelmäßiger Dialog war in der alten Medienwelt nicht möglich.

Durch das Aufkommen des World Wide Webs, das sich insbesondere in den 1990ern etablierte, veränderten sich die Rollen zwischen Sender und Empfänger. Im Besonderen seit der Entstehung des sogenannten Web 2.0 und von sozialen Medien wurden vorher passive User zunehmend zu aktiv kommunizierenden und Inhalte erstellenden Akteuren. Plattformen wie MySpace und später Facebook ermöglichten es den Usern, auf einfache Art und Weise eigene und multimediale Inhalte zu erstellen. Zudem wurde es nun möglich, mit vorher relativ abgeschlossenen Organisationen und Firmen über die Plattformen in Kontakt zu treten, etwa über Chats, Direktnachrichten oder Kommentare unter Posts. Darüber hinaus sind Social Media dadurch gekennzeichnet, dass User untereinander leichter in Dialog treten und Erfahrungen austauschen können. Die Einwegkommunikation der alten Medienlandschaft wandelte sich zunehmend zu einer alle Akteure umfassenden dialogischen Kommunikation und ist heute als eines der Hauptmerkmale sozialer Medien anzusehen. Auf Basis von Meffert et al. und in Bezug auf Kommunen werden unter Social-Media-Kommunikation „alle Kommunikationsaktivitäten zwischen Städten und Kommunen und Bürgern sowie zwischen Bürgern untereinander verstanden, welche die Erreichung der Marketing- und Organisationsziele (der Städte und Kommunen) beein-

flussen und über soziale Medien abgewickelt werden“.⁵⁶ Die Kommunikationsverhältnisse sind im Social Web also zunehmend komplexer geworden (siehe Abbildung 1):⁵⁷

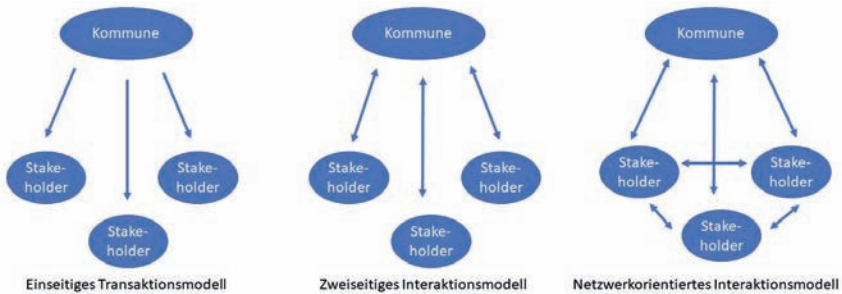


Abbildung 1: Wandel von klassischer zu Social-Media-Kommunikation (eigene Darstellung auf Basis von Meffert et al.)

Durch den Wandel der einseitigen Kommunikation hin zu netzwerkorientierten Kommunikationsmodellen ergeben sich außerdem neue Dynamiken. Im Idealfall begeistert der Post einer Stadtverwaltung und kann dann zu einem positiven Viraleffekt führen. Das bedeutet, dass der Ausgangspost von Usern geteilt wird, er wiederum von den Followern/Freunden dieser User geteilt wird usw. Der Viraleffekt ist das optimale Ergebnis eines Social-Media-Beitrags, da er für (meist) kostenlose Reichweite sorgt und das Anliegen damit weitverbreitet. Im negativen Fall führt ein Post zu einem Online-Firestorm (s.o.), der wiederum negative Auswirkungen auf die Reputation von Städten und Kommunen haben kann.

Für Kommunalverwaltungen bringen diese kommunikativen Phänomene neue Herausforderungen und Chancen hervor:

- Neben bekannten Kontaktpunkten zu Bürgern und anderen Anspruchsgruppen, wie Sprechzeiten im Rathaus, Anrufe, E-Mails oder klassische Medien, nehmen soziale Medien die Rolle eines neuen Kon-

⁵⁶ Meffert, Heribert, Christoph Burmann, Manfred Kirchgeorg und Maik Eisenbeiß. 2019. Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 718.

⁵⁷ Meffert, Heribert, Christoph Burmann, Manfred Kirchgeorg und Maik Eisenbeiß. 2019. Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 702.

taktpunkts ein. Stimmen von Bürgern tauchen nun auch im Social Web auf, sie formulieren Wünsche und Lob, wollen darauf Rückmeldungen und vernetzen sich auch untereinander, z.B. in Bürgerinitiativen.

- Die Erwartungshaltung von Bürgern hinsichtlich des Reaktionskanals und -Zeit, haben sich durch die Etablierung des Social Webs verändert: User erwarten eine möglichst schnelle Antwort auf Fragen und zwar in dem Kanal, in dem Kontakt aufgenommen wurde.
- Social-Media-Angebote können ferner dazu genutzt werden, Bürger in Kreativ- und Entwicklungsprozessen einzubinden. Soziale Medien sind hierbei als niedrigschwelliges Instrument anzusehen, um Bürger bspw. bei innerstädtischen Umgestaltungsprozessen zu beteiligen (z.B. wenn ein Park neu gestaltet werden soll). Das Social Web lebt davon, dass User und Organisationen aktiv miteinander kommunizieren.
- Diese Beteiligungsprozesse sollten ebenfalls auf weitere Anspruchsgruppen, wie lokale Firmen, Vereine und andere Organisationen, ausgedehnt werden. Städte und Kommunen können hier bspw. lokale Gastronomen bei der Bekanntmachung besonderer Events unterstützen oder gemeinsam mit ihnen kreative Online-Marketingmaßnahmen erarbeiten.

Es wird deutlich, dass soziale Medien gänzlich neue Kommunikationsstrukturen hervorgebracht haben. Um diese, relativ neue, Kommunikationsumwelt wirkungsvoll mitzugestalten, geht das kommende Kapitel auf konkrete Instrumente ein.

2.4 Instrumente im Online-Marketing

2.4.1 Kanäle

Das Online-Marketing hat eine Vielzahl unterschiedlicher Instrumente mit sich gebracht: Im „klassischen“ Online-Marketing, das sich vor allem mit Websites beschäftigt, nutzen Experten Methoden wie Suchmaschinenmarketing (Search Engine Marketing = SEM) mit den Subdisziplinen Search Engine Advertising (= SEA) und Search Engine Optimization (= SEO), um die Sichtbarkeit von Internetseiten zu erhöhen. Auch die bekannte Online-Display-Werbung, also Werbeanzeigen, die auf normalen Websites auftauchen, gehören zum Portfolio.⁵⁸

⁵⁸ Kreutzer, Ralf T. 2019. Online-Marketing. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

Im Bereich Social Media haben sich weitere Marketinginstrumente etabliert, die auch für Kommunen und Städte nutzbar sind. Im Folgenden werden die zentralen Methoden angeführt und anhand von Beispielen aus der kommunalen Praxis erklärt. Grundsätzlich lassen sich drei Arten von Online-Instrumenten unterscheiden:⁵⁹

- **Owned Media:** Darunter versteht man Aktivitäten, die von Kommunen und Städten selbstständig betreut werden.
- **Earned Media:** In diese Kategorie fallen bspw. Plattformen, deren Aufmerksamkeit von kommunalen Organisationen erreicht wurde.
- **Paid Media:** Hierunter versteht man alle Instrumente, für die Städte und Kommunen Geld bezahlen müssen.

Tabelle 1 zeigt mögliche Social-Media-Kanäle und konkrete Zielsetzungen, die von Städten und Gemeinden genutzt oder mitgestaltet werden können.

Owned Media	Earned Media	Paid Media
Facebook-Seite einer Gemeinde mit Beiträgen über aktuelle Veranstaltungen sowie anderer Inhalte	Externe Bewertung der Tourismusangebote einer Stadt auf einem Blog eines Reisebloggers	Sponsored Post einer Tourismusregion auf Instagram, in dem eine Sehenswürdigkeit präsentiert wird
Blog der kommunalen Wirtschaftsförderung mit Beiträgen über Innovationen in der Region und anderen Themen	Online-Bericht einer Lokalzeitung über Neuigkeiten aus einer Stadtverwaltung, der über Facebook online gestellt ist	Influencer, der eine Region besucht und über die Vorzüge für wirtschaftliche Akteure spricht
Instagram-Profil des Kulturamts einer Kleinstadt, auf dem über bevorstehende und vergangene Events mit Fotos und Stories berichtet wird	Google-Bewertung einer Stadtverwaltung, in der sich User die gute und schnelle Bearbeitung von Anliegen hervorheben	Instagram Ad einer Kulinarikregion, die von einem Landkreis vermarktet wird, in dem regionale Spezialitäten gehetzt werden.

Tabelle 1: Mögliche Einsatzszenarien von Owned, Earned und Paid Media für kommunale Organisationen (eigene Darstellung)

Die obige Tabelle soll als Anregung verstanden werden, verschiedene Kanalarten mit Inhalten zu bespielen. Social-Media-Kommunikation darf dabei nicht mit Reklame verwechselt werden, sondern die Inhalte sollten Zielgruppen im Idealfall begeistern. Wie man passende Inhalte konzipiert wird im kommenden Kapitel aufgezeigt.

⁵⁹ Kreuzter, Ralf T. 2019. Online-Marketing. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 159.

2.4.2 Content Marketing

Viele Menschen, die für Auftritte in sozialen Medien zuständig sind, machen den gleichen Fehler: Es werden vor allem reklameartige Inhalte gepostet, die User als aufdringliche Werbeangebote wahrnehmen („Jetzt für die Region XYZ entscheiden“, „Besuchen Sie Veranstaltung X“ u.ä.). Gute Social-Media-Inhalte zeichnen sich jedoch dadurch aus, dass sie Mehrwerte für die User bieten. Solche Inhalte sind informativ und/oder unterhaltsam und führen zu höheren Engagementzahlen sowie Wiederbesuchen auf dem Social-Media-Profil. Ziel ist es, übergeordnete Marketingziele dadurch zu erreichen, dass User eine Bindung zum eigenen Angebot eingehen. Für kommunales Marketing sind u.a. folgende Marketingziele denkbar:

- Mehr Übernachtungen in den lokalen Hotels und Pensionen
- Eine bessere Bewertung der Bürgerservices
- Erhöhung des ehrenamtlichen Engagements der Bürger in ihrer Heimat
- Höhere Besucherzahlen bei Veranstaltungen des Kulturamts

Egal welches übergeordnete Ziel verfolgt werden soll: Verantwortliche sollten Content Marketing nutzen, um die Zugriffszahlen und die Engagementzahlen beim eigenen Social-Media-Angebot zu erhöhen. Für die Planung und Produktion des Contents sollte ausreichend Zeit eingeplant werden. Im Mittelpunkt der Content-Konzeption steht dabei ein Social-Media-Redaktionsplan. Ein solcher Redaktionsplan ist eine tabellarische Ansicht des gesamten Jahres und dient der Strukturierung des Content-Jahres. In den Feldern kann u.a. eingetragen werden, welches Thema z.B. an einem Jahrestag ausgespielt wird, ob und wenn ja welche Fotos oder Videos produziert werden, wer verantwortlich zeichnet und auf welchen Kanälen die Geschichte kommuniziert wird.

Tabelle 2 zeigt exemplarisch den Aufbau eines solchen Social-Media-Redaktionsplans mit den wichtigsten Kategorien.

	Feier-/ Jahrestage	Thema	Foto/ Video	Verant- wortlich	Veröffentli- chen bis...	Face- book	Insta- gram	...
01.01.2024	Neujahr	Neujahrs- grüße	Foto des Teams	Anja	01.01.2024	Ja	X	
02.01.2024								
03.01.2024								
...								
01.06.2024	Internatio- naler Kindertag	Malwett- bewerb	Foto	Mike	15.05.2024	X	Ja	
02.06.2024								

Tabelle 2: Grundstruktur eines Content-Plans (eigene Darstellung)

Für den Redaktionsplan gibt es zahlreiche Vorlagen im Web, bspw. von der Plattform t3n.de (<https://bit.ly/3HcCJa7>), die dann individuell mit weiteren Terminen ergänzt werden können. Diese Vorlagen beinhalten i.d.R. wichtige Feiertage und Jahrestage bzw. Jubiläen. Die Pläne sollten nach dem Download mit den relevanten Jahrestagen der jeweiligen Gemeinde oder Stadt bestückt werden (z.B. Feste, Veranstaltungen, Gedenktage, Jubiläen usw.), damit wichtige Termine inhaltlich begleitet werden können.

Je nach übergeordnetem Kommunikations- bzw. Marketingziel sind unterschiedliche Abteilungen einer Verwaltung beteiligt. Je nach Aufgabenbereich ergeben sich auch unterschiedliche Inhalte, die in Zusammenarbeit mit den Verantwortlichen erarbeitet werden sollten. Mögliche Inhalte für einige Teilbereiche einer Stadtverwaltung sind in Tabelle 3 aufgezeigt.

Teilbereich/Stelle	Inhalte	Ausgestaltung
Kulturamt	Wettbewerb zum Stadtfest Neue Erkenntnisse zur Stadtgeschichte	Button zur Einsendung auf Website Bilderstrecke auf Instagram und Stories zu den Ausgrabungen
Stadtmarketing	Darstellung der Historie als Luftkurort Die Stadt als Wirtschaftsstandort	Historische Dokumente und Fotos auf Instagram Informationen für ansiedlungswillige Unternehmen (z.B. Fotos, Standortdaten, Erfolgsgeschichten von Unternehmen im Video)
Bürgermeisteramt	Digitale Bürgersprechstunde	Facebook- und Instagram-Livestream

Tabelle 3: Exemplarische Content-Angebote einer Stadt

Es wird aus der vorhergehenden Tabelle ersichtlich, dass die Inhalte vor allem zielgruppenorientiert sind und nicht unmittelbar werblichen Charakter haben. Nur so können User begeistert und nachhaltig an die eigenen Angebote gebunden werden. Neben dem zentralen Instrument Content Marketing in Social Media gibt es jedoch noch weitere wichtige Online-Instrumente, die im folgenden Kapitel aufgezeigt werden.

2.4.3 Weitere Hinweise

Selbst wenn sich Verantwortliche in Städten und Gemeinden gegen den Einsatz von Social-Media-Auftritten entscheiden, bieten die sozialen Medien dennoch wertvolle Informationen. Falls nicht aktiv gepostet werden soll, sollten zumindest relevante Angebote im Social Web beobachtet werden, um mögliche Problemstellungen und Stimmungen vor Ort zu erkennen.⁶⁰ So wird bspw. in lokalen Facebook-Gruppen häufig über aktuelle lokale/regionale Probleme diskutiert. PR-/Marketingverantwortliche in Städten und Gemeinden sollten daher Mitglied in diesen Gruppen werden, um den Diskurs mitzuverfolgen. Diese Recherche sollte möglichst regelmäßig erfolgen und nicht nur sporadisch. Es ist zudem wichtig, zwischen einzelnen Partikularinteressen und echten Bedürfnissen vieler Menschen zu unterscheiden, denn häufig äußern sich nur einzelne User im Online-Diskurs. Zusätzlich dazu können lokale Inhalte auch über Geo-Tags auf der Plattform Instagram gefunden werden. Hierzu sollte man nach der jeweiligen Stadt/Gemeinde suchen und

⁶⁰ Haller, André. 2021. Social Media für Kommunalpolitiker. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

die Inhalte ansehen, um mögliche Trends oder Probleme zu erkennen. Generell gilt: Recherche auf Social Network Sites bringt jede Kommunal-/Stadtverwaltung weiter, da man ein Gespür für die Netzlogik und realen Bedürfnisse bekommt.

Neben Social Media gibt es natürlich zahlreiche weitere Online-Instrumente, mit denen Verwaltungen mit den Bürgern in Kontakt treten können. Daher sollte „klassisches“ Online-Marketing auf keinen Fall vernachlässigt werden. Zu den wichtigsten Stellschrauben in diesem Bereich zählen:

- Erstellung einer grundlegenden Kommunikationsstrategie: Welche Ziele werden verfolgt, welche Kanäle nutzen die Zielgruppen, wie spiele ich Inhalte aus und wie messe ich den Erfolg?
- Kommunale/städtische Website: Die Website sollte als Herzstück der kommunalen Kommunikation verstanden werden. Sie informiert über Verwaltungsabläufe, die lokale Politik, aktuelle Veranstaltungen, touristische Angebote usw. Neben einer guten Social-Media-Arbeit sollte die klassische Website daher nicht vernachlässigt werden.
- Search Engine Marketing (SEM): Um Kommunen und Städte im Web leichter auffindbar zu machen, ist professionelles SEM nötig. Hierbei sollte zum einen beachtet werden, Suchmaschinenplatzierungen zu optimieren, beispielsweise durch werthaltige Inhalte auf der Website. Zum anderen kann die Nutzung von bezahlten Suchtreffern die Sichtbarkeit einer kommunalen Website erhöhen. Die Einbindung von Online-Marketingsspezialisten macht in diesem Kontext viel Sinn.

Wie oben beschrieben, sollten Verwaltungen bei Bedarf professionelle externe Dienstleister einbinden, damit sowohl technisch als auch inhaltlich keine Probleme bei der Implementierung und Pflege von Inhalten auftreten.

2.5 Fazit

Der vorliegende Beitrag führte in die Social-Media-Kommunikation von Kommunen und Städten ein. Zunächst wurde aufgezeigt, welche zentrale Bedeutung Online-Medien und insbesondere soziale Medien im heutigen Mediensystem einnehmen. Kommunale Einrichtungen

sollten daher die noch relativ jungen Kommunikationsformen für die Außendarstellung nutzen und die damit verbundenen Vorteile, u.a. Traffic-Generierung zur Website, ausschöpfen. Das darauffolgende Kapitel offenbarte, dass mit den sozialen Medien zugleich eine neue Kommunikationsstruktur entstand. User wollen nicht mehr unidirektional Informationen konsumieren, sondern mitdiskutieren und mitgestalten. Dies kann zu völlig neuen Formen der Partizipation und im Idealfall zu einem positiven Viraleffekt führen, was eine Stadt oder Gemeinde als Innovationsstandort positionieren kann. Der Beitrag zeigte dann auf, welche Kanäle im Social Web zur Verfügung stehen und wie diese von öffentlichen Einrichtungen genutzt werden können. Ein zentrales Instrument in der Social-Media-Kommunikation, auch für Gemeinden und Städte, stellt das Content Marketing dar. Festzuhalten ist, dass sich gutes Content Marketing durch werthaltige, spannende und informative Inhalte auszeichnet. Für die Planung und die Produktion der Inhalte ist es daher ratsam, genug Zeit einzuplanen und ggf. externes Expertenwissen hinzuzuziehen. Die Online-Kommunikation sollte jedoch nicht ausschließlich über soziale Medien verlaufen, sondern auch klassische Online-Instrumente, wie die kommunale Website oder Suchmaschinenmarketing, beinhalten.

Trends und Ausblick

Von André Haller

Wie in diesem Leitfaden ersichtlich wurde, ist die Digitalisierung von einer sehr starken Dynamik geprägt. Dominierte beispielsweise eine Social-Network-Plattform jahrelang einen Markt, wie z.B. die VZ-Netzwerke in Deutschland, so kann diese Marktposition durch neue Technologieakteure, wie Facebook, sehr schnell beendet sein. Ähnlich verhält es sich mit neuen Trends, die in Fachmedien, aber auch in reichweitenstarken Medien diskutiert werden. Dieses Kapitel möchte dennoch kurze Ausblicke in eine mögliche Zukunft von digitalen Kommunen anbieten und auf einige der neuesten und zukünftigen Entwicklungen eingehen.

Social Media Influencer Marketing

Mit dem Aufkommen und der Etablierung von reichweitenstarken Social-Media-Plattformen wie Facebook, YouTube und Instagram, entwickelte sich die Disziplin des Influencer Marketings. Influencer können zudem mit eigenen Blogs in Erscheinung treten und sind nicht nur auf soziale Netzwerkseiten beschränkt. Social Media Influencer sind User, die mit ihren Inhalten eine große Zahl an Followern erreichen und diese Reichweite dafür nutzen, für Produkte und Dienstleistungen, oftmals aus der Kosmetik- oder Fitnessbranche, zu werben. Doch auch für kommunale bzw. regionale Zielsetzungen bieten sich Einsatzmöglichkeiten an. Social Media Influencer können insbesondere für das Tourismus-Marketing eine sinnvolle Ergänzung zu etablierten Marketingmaßnahmen sein. Ihre teilweise sehr großen bzw. auch qualitativ wertvollen Reichweiten und die oftmals enge Bindung von Usern an sie bieten die Möglichkeit, touristische Destinationen wirkungsvoll und mit weniger Streuverlusten als etwa bei klassischer Werbung zu vermarkten. Exemplarisch kann man folgende Beispiele für den Einsatz von Influencern nennen:

- Die Tourismusregion Fichtelgebirge engagierte 2019 die Bloggerin und Instagram Influencerin Vreni Frost (<https://www.frankenpost.de/inhalt.wunsiedel-bloggerin-wirbt-fuer-das-fichtelgebirge.b9368823-840a-4790-a11d-08ee226c47a5.html>, Instagram: vrenifrost), um für

das Mittelgebirge und seine Sehenswürdigkeiten zu werben. In fünf Tagen berichtete die Influencerin, die über 60.000 Follower auf Instagram verbuchen kann, u.a. über das Felsenlabyrinth Wunsiedel, das Erika-Fuchs-Haus, den Schneeberg und über ansprechende Radtouren in der Region.

- SalzburgerLand Tourismus setzt bereits seit vielen Jahren auf den Einsatz von Social Media Influencern. Hierbei werden zu bestimmten Events Influencer eingeladen, um über die Region zu berichten.
- Auch die bei Deutschen sehr beliebte Urlaubsinsel Mallorca, vertreten durch die Tourismusagentur Mallorca Tourism, setzt Social Media Influencer strategisch ein, um insbesondere bei jungen Zielgruppen Aufmerksamkeit zu erlangen.

Bei der Auswahl passender Influencer gilt es einige zentrale Dinge zu beachten. So sollte zunächst einmal geprüft werden, ob die jeweilige Person inhaltlich zum Produkt/zur Dienstleistung passt. Ein Fitnessinfluencer, der vor allem Sportartikel bewirbt und Outdoor-Aktivitäten zeigt, passt sicherlich besser zu einer Tourismusregion, als eine Influencerin, die Videospielinhalte teilt und Technik vermarktet. Zudem sollte die potenzielle Reichweite geprüft werden. Die Anzahl der Follower gibt hier Aufschluss über die Marketingpotenziale. Man sollte dennoch bei der Agentur des Influencers nachfragen, ob es belastbare Kennzahlen vorheriger Engagements gibt. Den Erfolg einer Kampagne kann man u.a. überprüfen, indem Rabattcodes (z.B. für Übernachtungen) oder Gewinnspiele veröffentlicht werden. Hierdurch wird der Erfolg einer Influencer-Kampagne messbar, da die Codes und Aktionen und die User-Reaktionen verbunden werden können.

XR: VR/AR

Das Kürzel XR (engl. "(E)xtended Reality") steht für erweiterte Realität und beinhaltet vor allem zwei Technologien: Virtual Reality (virtuelle Realität, VR) und Augmented Reality (erweiterte Realität, AR). VR-Anwendungen stellen mittels spezieller Brillen Objekte in einer virtuellen Realität dar, wohingegen AR-Anwendungen auf Smartphones und anderen Endgeräten genutzt werden, um die „echte“ Realität auf dem Bildschirm zu erweitern. Im Kommunalen ergeben sich dadurch nützliche Möglichkeiten:

- AR im Tourismus: Touristen können AR-Applikationen nutzen, um bei Sehenswürdigkeiten zusätzliche Inhalte anzusehen. So könnten Besucher beispielsweise historische Persönlichkeiten auf dem Smartphone sehen, die bei Sehenswürdigkeiten Geschichten aus der Vergangenheit erzählen. Die AR-Technologie nutzt dabei einerseits eine App und andererseits die Kamerafunktion des Endgeräts.
- VR in der Stadtplanung: VR-Anwendungen können in der Stadtplanung genutzt werden. Kommunale Mandatsträger könnten beispielsweise mittels VR-Brillen unterschiedliche Pläne für kommunale Neubauten oder Sanierungen ansehen und das Gebäude virtuell durchwandern.

Digital Twin

Ein digitaler Zwilling (engl. "Digital Twin") ist eine virtuelle Nachbildung (meist) realer Objekte. Mittels visueller Darstellungsformen, wie Landkarten, können so beispielsweise Gemeinden und Städte virtuell gespiegelt werden. Dies kann bei zahlreichen Fragestellungen helfen, u.a. in folgenden Themenbereichen:

- Leerstandsmanagement: Kommunen können im digitalen Zwilling gewerbliche oder private Leerstände von Immobilien darstellen. Dies kann nach einer Erhebung geschehen bzw. im laufenden Prozess des Leerstandsmanagements. Der Vorteil ist, dass die Leerstände visuell einfacher darstell- und damit wahrnehmbar sind.
- Infrastrukturmanagement: Digitale Zwillinge können außerdem zur Planung und Weiterentwicklung der kommunalen Infrastruktur genutzt werden. ÖPNV-Linien, Verkehrsströme, die sich aus Messungen ergeben und weitere Parameter können im digitalen Zwilling abgebildet werden.

Gemeinde-Apps

Städte und Gemeinden präsentieren sich schon seit einigen Jahren auf reichweitenstarken Social Network Sites wie Facebook oder Instagram. Einige Kommunen verzichten jedoch auf eine Social-Media-Repräsentanz und das aus unterschiedlichen Gründen wie z.B. Datenschutzbedenken. Mit lokalen Gemeinde-Apps gibt es eine Alternative zu den großen Technologieunternehmen aus den USA. Sie bieten, je nach An-

bieter, unterschiedliche Funktionen an. Einfache Gemeinde-Apps dienen meist als Spiegelung der kommunalen Website und liefern den Bürgern vor allem Informationen zu Sprechzeiten, Ansprechpartnern, aktuellen Veranstaltungen oder neuen Entwicklungen im Gemeinderat. Einige Applikationen bieten zudem Social-Media-Funktionen an. So können beispielsweise lokale Unternehmen aktuelle Angebote posten oder Bürger sich vernetzen und Informationen austauschen. Bekannte Anbieter solcher Apps sind unter anderem VillageApp, Commutio, Orts-App oder Communi. Insbesondere zur Intensivierung des Austausches innerhalb der Bürgerschaft können solche Apps nutzbar gemacht werden.

Metaverse

Unter dem Konzept des Metaverse versteht man eine virtuelle Online-Umgebung, in der sich User auf immersive Art und Weise aufhalten und verschiedene Tätigkeiten durchführen können. Zwar gab es mit Second Life und anderen Formaten bereits ähnliche Konzepte, jedoch stellen große Techunternehmen, insbesondere Meta um Mark Zuckerberg, sehr intensive Anstrengungen an, um ein solches virtuelles Universum zu erschaffen. Es ist anzunehmen, dass insbesondere VR-Brillen (virtuelle Realität) genutzt werden, um im Metaverse zu lernen, sich zu unterhalten, Vorträge zu hören, Konzerte zu besuchen usw. Wie ein massenhaft genutztes Metaverse tatsächlich aussehen wird, kann zum gegenwärtigen Zeitpunkt kein externer Beobachter sagen. Es lohnt dennoch, mögliche Einsatzszenarien für Kommunalverwaltungen anzudenken:

- Virtuelle Behördengänge: Mittels der VR-Technologie könnte es möglich sein, Behördengänge im Metaverse zu tätigen und sich mit einem menschlichen Gegenüber auszutauschen, bspw. um sich beraten zu lassen.
- Simultane Übertragung von Ratssitzungen: Einige Gemeinden und Städte bieten bereits jetzt an, Ratssitzungen per Webcam zu verfolgen. Dies könnte ebenso im Metaverse geschehen und das mit einer höheren Immersion als eine Videoübertragung es bieten kann.
- Virtuelle Townhall Meetings: Analog dazu könnten Bürgerversammlungen mit Bürgermeistern und Beamten sowie Angestellten im Metaverse durchgeführt werden. So könnten Bürger ihre Anliegen nahezu ortsunabhängig formulieren.

- Tourismus-Marketing: Das Metaverse könnte zudem als Instrument im Tourismus-Marketing dienen, etwa um Sehenswürdigkeiten virtuell zu präsentieren. Auch der Buchungsvorgang könnte direkt im Metaverse abgeschlossen werden.
- Tourismus vor Ort: Sollten VR-Brillen zukünftig noch handlicher und leichter ausfallen, so könnten Tourismusabteilungen zusätzliche Informationen über Sehenswürdigkeiten im Metaverse zur Verfügung stellen. Besucher vor Ort könnten dann ins Metaverse eintauchen und bspw. über einen QR-Code eine Verbindung zu einem Raum herstellen, in dem eine animierte historische Figur etwas zur Sehenswürdigkeit erklärt.

Die (unabgeschlossene) Übersicht über neuere digitale Technologien zeigt, dass eine hohe Dynamik in der Digitalisierung herrscht, die auch Städte und Gemeinden erfasst. Nicht jede technische Neuerung birgt dabei große Potenziale für Kommunen, jedoch sollten Verantwortliche vor Ort neue Trends erkennen und mögliche Einsatzszenarien sowie Risiken für die eigene Gemeinde bedenken und diskutieren.

Rechtsquellen

Onlinezugangsgesetz

<https://www.gesetze-im-internet.de/ozg/>

Bundesdatenschutzgesetz

https://www.gesetze-im-internet.de/bdsg_2018/index.html

Gesetz über die Digitalisierung im Freistaat Bayern

<https://www.gesetze-bayern.de/Content/Document/BayDiG>

Richtlinie zur Förderung der Informationssicherheit durch
Implementierung eines Informationssicherheits-Managementsystems
bei kommunalen Gebietskörperschaften
(ISMS-Förderrichtlinie – ISMSR)

<https://www.verkuendung-bayern.de/baymbl/2022-194/>

„Vergaberecht für den kommunalen Bereich in Bayern“

https://www.stmi.bayern.de/kub/kommunale_vergaben/index.php

Impressum

ISBN: 978-3-88795-629-5

Herausgeber: Copyright 2024, Hanns-Seidel-Stiftung e.V.
Lazarettstraße 33, 80636 München
Tel.: +49 (0)89/1258-0, E-Mail: info@hss.de,
Online: www.hss.de

Vorsitzender: Markus Ferber, MdEP
Generalsekretär: Oliver Jörg
Leiterin des Instituts
für Politische Bildung: Stefanie von Winning
Leiterin Kommunikation: Susanne Hornberger

Redaktion: Karl Heinz Keil, Hubertus Klingsbögl (V.i.S.d.P.)

Verfasser: Ronald Kaiser, Prof. Markus Kaiser, Dr. André Haller

Redaktionsschluss: März 2024

Satz: Druckerei Joh. Walch, Augsburg

Druck: HSS-Hausdruckerei

Bildnachweis: Titel © AdobeStock/NicoElNino

Kontakt zu den
Verfassern: Ronald Kaiser, kontakt@ronald-kaiser.com

Prof. Markus Kaiser, markus.kaiser@online.de
LinkedIn: www.linkedin.com/in/kaiser-markus

Dr. André Haller, andre.haller@lektor.fh-kufstein.ac.at
X: [@andre_haller](https://x.com/andre_haller)

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung, Verbreitung sowie Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil dieses Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung der Hanns-Seidel-Stiftung e.V. reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden. Das Copyright für diese Publikation liegt bei der Hanns-Seidel-Stiftung e.V. Namentlich gekennzeichnete redaktionelle Beiträge geben nicht unbedingt die Meinung des Herausgebers wieder.

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen alle Geschlechter.

Kommunalpolitik erfasst den unmittelbaren Lebensraum der Menschen. Weil diese Politik als Dienst an der Heimat verstanden wird, haben die Bürgerinnen und Bürger ein großes Interesse an transparenten Entscheidungsprozessen.

Politik auf allen Ebenen lebt von der aktiven Mitgestaltung. Eine funktionierende Demokratie braucht den Dialog ebenso wie die sachkundige Entscheidung mit engagierter Gestaltung.

Die kommunalpolitischen Leitfäden sollen den Mandatsträgern Hilfestellung bei der Erfüllung ihrer ehrenamtlichen Aufgabe geben und dem interessierten Bürger das Nachvollziehen von demokratischen Entscheidungen erleichtern. Sie liefern Know-how für die aktive Mitgestaltung der Kommunalpolitik durch engagierte Staatsbürger. Sie sollen zum politischen Engagement anregen, zur eigenständigen Entscheidung anleiten, den in der Demokratie wichtigen kritisch-konstruktiven Dialog fördern.

In dieser Reihe erschienene Bände:

- Band 1 Rechtliche Grundlagen kommunaler Selbstverwaltung
- Band 2 Baurecht in der Gemeinde
- Band 3 Grundlagen kommunaler Haushaltsführung
- Band 4 Rechnungsprüfung
- Band 5 Digitalisierung der Kommunen

Hanns-Seidel-Stiftung e.V.
Institut für Politische Bildung

✉ Lazarettstr. 33 | 80636 München

☎ +49 (0)89 12 58-0

@ ipb@hss.de

🌐 www.hss.de/kommunalpolitik

BNr. 0364-2406