



# Ländliche Entwicklung in Bayern

## Dokumentationen

**smarte gemeinde**

**sozial · innovativ · partizipativ**

Digitalisierungsleitfaden – eine praxisnahe Schritt-für-Schritt-Anleitung zur Entwicklung einer maßgeschneiderten kommunalen Digitalisierungsstrategie



**Praxistipps**

# **Digitalisierung in der Gemeinde erfolgreich gestalten**

# 01

SMARTE GEMEINDE – AUF DEM WEG  
IN DIE DIGITALE ZUKUNFT

**Seiten 02 — 08**

# 02

IN 5 SCHRITTEN ZUR  
DIGITALISIERUNGSSTRATEGIE

**Seiten 09 — 24**

# 03

DIE 10 GOLDENEN REGELN  
FÜR DIE UMSETZUNG DER  
DIGITALISIERUNGSSTRATEGIE

**Seiten 25 — 31**

# 04

QUELLEN

**Seite 32**

# Vorwort

Sehr geehrte Damen und Herren,

**L**ändliche Gemeinden zukunftsfähig zu entwickeln und für gleichwertige Lebensverhältnisse in Stadt und Land zu sorgen, ist für die Verwaltung für Ländlichen Entwicklung in Bayern Auftrag und Ziel zugleich. Dabei steht immer der Mensch im Mittelpunkt. Gemeinsam mit und für die Gemeinden und die Bürger vor Ort gestaltet die Ländliche Entwicklung lebenswerte und nachhaltige Lebens-, Wirtschafts- und Sozialräume.

## **Gemeinsam Herausforderungen erkennen und die Chancen, die sich bieten nutzen, ist Ziel einer zukunftsfähigen Entwicklung.**

Chancen zu nutzen, heißt auch die Digitalisierung jetzt und zukünftig in die Entwicklungsprozesse einzubinden und digitale Projekte umzusetzen. Die Digitalisierung kann in vielen Bereichen der kommunalen Entwicklung einen wichtigen Beitrag leisten und eröffnet neue Gestaltungsräume. Themen wie Soziales, Infrastruktur, Mobilität, Innenentwicklung, Tourismus, Digitale Verwaltung und Kommunikation und Partizipation können durch den Einsatz der Digitalisierung verbessert werden und dem stetigen gesellschaftlichen Wandel, den neuen Erfordernissen und Bedarfen Rechnung tragen.

Digitalisierung ist aus unserem Alltag nicht mehr wegzudenken. Bereits heute wird sie vielfältig eingesetzt und auch zukünftig wird die Digitalisierung einen enormen Stellenwert in allen Lebensbereichen einnehmen.

Die Ländliche Entwicklung unterstützt die ländlichen Gemeinden und die Menschen vor Ort, Digitalisierungspotenziale zu erkennen und digitale Lösungen zielgerichtet einzusetzen. Dorfgemeinschaften werden bei der Initiierung von digitalen Lösungen zur Sicherung der Grundversorgung, des sozialen Zusammenhalts und zur Verbesserung von Kommunikation und Information begleitet. Grundlage für einen erfolgreichen Weg in die digitale Transformation ist eine bedarfsgerechte und ganzheitliche Digitalisierungsstrategie für Ihre Gemeinde.

Im vorliegenden Digitalisierungsleitfaden finden Sie eine Schritt-für Schritt-Anleitung zur Erstellung einer kommunalen Digitalisierungsstrategie mit wertvollen Praxistipps. Damit leistet die Verwaltung für Ländliche Entwicklung einen wichtigen Beitrag zur digitalen Transformation ländlicher Gemeinden in Bayern.

Wir wünschen Ihnen viel Erfolg bei der Erstellung und Umsetzung Ihrer kommunalen Digitalisierungsstrategie!

Gemeinsam schaffen wir echte Mehrwerte, gestalten die Zukunft unserer Gemeinden und tragen dazu bei, Bayern als lebendige, moderne und digitale Heimat zu stärken.

**Ihr Projektteam „Smarte Gemeinde – auf dem Weg in die digitale Zukunft“**

# 01 SMARTE GEMEINDE – AUF DEM WEG IN DIE DIGITALE ZUKUNFT

**D**er digitale Wandel verändert alle gesellschaftlichen Bereiche, ist in vollem Gange und unumkehrbar. Die rasanten technologischen Entwicklungen beeinflussen signifikant die Art, wie wir kommunizieren, arbeiten, lernen und leben. Das stellt insbesondere, aber bei weitem nicht ausschließlich kleine Kommunen vor neue Herausforderungen. Viele Kommunen sehen sich zunehmend dem Druck ausgesetzt, digitale Technologien und Lösungen zu nutzen, sind aber oft fachlich und personell nicht in der Lage, dies geeignet zu bewerkstelligen.

Mit dem Projekt „Smarte Gemeinde – auf dem Weg in die digitale Zukunft“ förderte deshalb das Bayerische Ministerium für Landwirt-

schaft, Forsten, Ernährung und Tourismus die Erarbeitung digitaler Strategien und Umsetzungspläne in zehn Kommunen in zwei bayerischen Regierungsbezirken. Von Januar 2022 bis Dezember 2023 betreute der Technologie Campus Grafenau das Projekt und die Umsetzung federführend.

Mit dem vorliegenden „Digitalisierungs-Leitfaden“ soll durch entsprechende Lern- und Multiplikatoreffekte die Basis für eine möglichst eigenständige digitale Transformation in weiteren Kommunen Bayerns geschaffen werden.

**„Mehr als die Vergangenheit interessiert mich die Zukunft, denn in ihr gedenke ich zu leben.“** Albert Einstein



## Hinter dem Projektteam „Smarte Gemeinde“ stecken ...

- das Bayerische Staatsministerium für Ernährung, Landwirtschaft, Forsten und Tourismus (StMELF) als Fördergeber
- der Bereich Zentrale Aufgaben (BZA) der Verwaltung für Ländliche Entwicklung als Auftraggeber
- die Ämter für Ländliche Entwicklung Niederbayern und Unterfranken als Kooperationspartner
- der Technologie Campus Grafenau (TCG) der Technischen Hochschule Deggendorf als wissenschaftliche Begleitung

## Modellprojekt „Smarte Gemeinde – auf dem Weg in die digitale Zukunft“



### Projektziele

- Entwicklung und Erprobung eines Referenzprozesses zur Erarbeitung von kommunalen Digitalisierungsstrategien
- Erarbeitung von bedarfsgerechten kommunalen Digitalisierungsstrategien für ausgewählte ländliche Kommunen in Bayern
- Entwicklung eines Handlungsleitfadens für bayrische Kommunen

### Anschubhilfe zur digitalen Transformation

Für jede der zehn Modellkommunen wurde in einem partizipativen Prozess, d.h. unter Einbindung der kommunalen Verwaltung sowie weiterer relevanter lokaler Akteure, eine ganzheitliche und auf die Kommune zugeschnittene Digitalisierungsstrategie erarbeitet. Darin

enthalten waren unter anderem die Entwicklung einer Vision, die Identifikation passender Handlungsfelder sowie die Erarbeitung von konkreten, umsetzbaren Maßnahmen, die einen Mehrwert für die gesamte Kommune bieten und in einem langfristigen Digitalisierungsfahrplan geplant sowie priorisiert wurden.



Die zehn Modellkommunen im Projekt „Smarte Gemeinde – auf dem Weg in die digitale Zukunft“



### Was bedeutet „smart“ für kleine Kommunen im ländlichen Raum?

Wenn wir das Wort „smart“ im Kontext der Digitalisierung von Kommunen hören, dann haben wir sofort ein Bild vor Augen: Wir sehen eine pulsierende Metropole vor uns, in der innovative Technologien nahtlos in den Alltag integriert sind. Hier sind die Straßen dank autonomer Fahrzeuge und intelligenter Verkehrssteuerung frei von Staus. Die majestätischen Gebäude sind mit üppigem Grün bedeckt und energieneutral. Zahllose Roboter nehmen uns alle erdenklichen Handgriffe und Arbeiten ab. Überall in der Stadt unterstützen vernetzte Sensoren und intelligente Systeme saubere Luft und beste Lebensbedingungen. **Willkommen in einer Smart City!**

Mittlerweile adressiert der Begriff „Smart City“ allerdings nicht mehr nur große Städte, sondern auch ländliche Regionen und Gemeinden. **Grundsätzlich bezieht sich das Wort „smart“ auf die Integration von Technologien und Daten, um Städte und Gemeinden effizienter, nachhaltiger, sicherer und lebenswerter zu gestalten.** Gerade in ländlichen Gemeinden, die oft von Alterung und Bevölkerungsrückgang betroffen sind, wird die Digitalisierung zu einem Versprechen, das die Attraktivität des Standorts und die Lebensqualität sichern soll.

Hier können „smarte“ Lösungen einen entscheidenden Beitrag leisten, um diese Herausforderungen zu meistern und die Grundversorgung langfristig zu verbessern.

**Digitale Lösungen sollen nicht nur das tägliche Leben erleichtern, sondern auch die Gemeinschaft stärken und neue Perspektiven eröffnen.**



## **Digitalisierung in ländlichen Gemeinden – leichter gesagt als getan?**

Smart-City-Lösungen wie nachhaltige Energieerzeugung und -nutzung, intelligente Wasserversorgungssysteme, verbesserte Abfallwirtschaft, intelligente öffentliche Verkehrssysteme und die Förderung digitaler Bildung können als Grundlage für ländliche Gemeinden dienen. Doch diese Lösungen sind nicht einfach übertragbar. Kleinere Kommunen verfügen oft über begrenzte finanzielle und personelle Ressourcen im Vergleich zu großen Städten. Das bedeutet, dass die Einführung von Smart-City-Technologien und -Lösungen finanziell und personell anspruchsvoller sein kann. Es erfordert zudem die Berücksichtigung der spezifischen Bedürfnisse und Gegebenheiten, die in den Gemeinden vorherrschen.

## **Orientierung finden inmitten der Welt der digitalen Lösungsmöglichkeiten**

Breitbandausbau, E-Government, Open-Data, Smart Mobility, Cybersicherheit, Digitale Bürgerbeteiligung, Augmented Reality, Smart Grids und und und – die Liste an „Schlagwörtern“ im Zusammenhang mit der Digitalisierung in Kommunen wächst täglich und macht deutlich, dass die Digitalisierung inzwischen fast jeden Bereich unseres öffentlichen und privaten Lebens durchdringt.

Die Fülle an Möglichkeiten zur Digitalisierung in kleinen ländlichen Gemeinden kann leicht zur Qual der Wahl führen. Zwischen Breitbandausbau und der Einführung einer Bürger-App erstreckt sich eine unübersichtlich weite Welt digitaler Lösungen. Das Internet bietet unzählige Treffer, es finden sich verschiedenste Initiativen aus anderen Kommunen, die schon Maßnahmen umgesetzt haben. **Doch wie kommt man mit dieser Fülle zurecht? Wie behält man den Überblick? Wo fängt man am besten an?**

## **Den Anfang wagen: Kleine Maßnahmen, große Wirkung**

Sicher, Digitalisierung umfasst sämtliche Bereiche des Lebens in der Kommune: Arbeit und Wirtschaft, Bildung und Forschung, Verkehr und Mobilität, Energie oder das Freizeit- und Konsumverhalten. All diese Bereiche anzugehen und zu digitalisieren, scheint schier unmöglich.

→ Wichtig ist es anzufangen und zu erkennen, dass es bereits kleine Maßnahmen sind, mit denen schnell erste sichtbare Ergebnisse erzielt werden können.

## Wozu dient dieser Leitfaden?

Dieser Leitfaden dient Kommunen als Wegweiser in die digitale Zukunft und soll auf die Bedeutung der Erarbeitung einer Digitalisierungsstrategie zu Beginn aller Digitalisierungsbemühungen hinweisen. **Im Rahmen des Projektes wurden zahlreiche wertvolle Erkenntnisse und Erfahrungen in den verschiedenen Kommunen gesammelt, die nun als Blaupause für andere dienen sollen.** Zahlreiche Praxistipps wurden in diesem Leitfaden gebündelt, um andere Kommunen in Bayern auf dem Weg in die Digitalisierung zu unterstützen.

Die Praxistipps in diesem Leitfaden richten sich an Bürgermeister, Geschäftsleiter, Digitallotsen, IT-Beauftragte, an alle interessierten Verwaltungsmitarbeiter, engagierte Bürger sowie Akteure der Ländlichen Entwicklung Bayerns, die an der Mitgestaltung der smarten Zukunft bayerischer Kommunen interessiert sind. Er dient als praktische Einstiegshilfe für Kommunen im Anfangsstadium der Digitalisierung, um die ersten Schritte zu bewältigen. Gleichzeitig bietet er Gemeinden, die sich bereits mitten in der digitalen Transformation befinden, interessante Impulse für ihren weiteren Weg.

### Schritt für Schritt zur kommunalen Digitalisierungsstrategie

Der Leitfaden bietet eine praxisnahe Schritt-für-Schritt-Anleitung zur Entwicklung einer kommunalen Digitalisierungsstrategie. **Jeder der fünf Schritte wurde darauf abgestimmt, nicht nur theoretisches Wissen zu vermitteln, sondern auch konkrete Werkzeuge für die Praxis an die Hand zu geben.** Die zehn praxiserprobten goldenen Regeln zur Umsetzung am Ende dieses Leitfadens unterstützen Kommunen dabei einen mühelosen Einstieg von der Strategieentwicklung in die konkrete Umsetzung zu bewerkstelligen und potenzielle Stolpersteine zu vermeiden.

#### Legende



→ die Info-Box enthält nützliche Hintergrundinfos und knappe Erklärungen zu Fachbegriffen



→ die Werkzeugkasten-Box führt über QR-Codes auf eine Downloadseite, auf der hilfreiche Dokumente für die Strategieentwicklung zu finden sind



→ die fiktive Gemeinde Smartling, die bereits erfolgreich eine kommunale Digitalisierungsstrategie erarbeitet hat, lässt andere Kommunen als inspirierendes Best-Practice-Beispiel von ihren Erfahrungen profitieren

## Gedankenreise - Die smarte Gemeinde „Smartling“



**S**tellen Sie sich vor, Sie leben in der kleinen bayerischen ländlich geprägten Gemeinde „Smartling“, die interkommunal zusammenarbeitet und Mitglied in einer Integrierten Ländlichen Entwicklung (ILE) ist. Hier ist vieles digital und vernetzt – von der Straßenlaterne bis hin zum ÖPNV.

Sie können mit der Kommunalverwaltung über Ihr Smartphone kommunizieren, egal ob für die Beantragung der Hundesteuer, Ihres Personalausweises oder das Melden einer kaputten Bank am schönen Dorfplatz.

Ihre Heimatgemeinde ist mehr als ein Dorf – sie ist eine Gemeinschaft, in der Bürger sich sowohl sonntags zum Heimspiel auf dem Fußballplatz und zum alljährlichen Dorffest treffen als auch auf digitalen Plattformen zusammenkommen. Den aktuellen Spielstand der heimischen Fußballmannschaft, Infos zum nächsten Weinfest des Tennisvereins oder Meldungen zu etwaigen Straßensperrungen im Gemeindegebiet erhalten Sie direkt über die installierte Bürger-App auf Ihr Smartphone. Bei einem

Spaziergang durch Smartling entdecken Sie an verschiedenen Ecken digitale Tafeln, auf denen die Informationen zum allgemeinen Dorfgeschehen aus der Bürger-App übersichtlich angezeigt werden. Das gefällt vor allem den Bewohnern ohne Smartphone. Auf den Tafeln ist außerdem eine digitale Freizeitkarte abrufbar, mit deren Hilfe sich Gäste und Einheimische Smartlings zum Beispiel über Sehenswürdigkeiten der Gemeinde, Öffnungszeiten der Wirtshäuser sowie Rad- und Wanderwege informieren können.

Damit alle Einwohner gleichermaßen von diesen digitalen Alltagshelfern profitieren können, wird bereits in der Smartlinger Grundschule das Thema „Medienkompetenz“ behandelt. Ältere Smartlinger besuchen regelmäßig sogenannte Digital-Stammtische im Dorfwirtshaus, um zu erfahren, wie sie digitale Technologien für ihre täglichen Bedürfnisse nutzen können. Sei es für den Online-Einkauf, den Arztbesuch per Video-

konferenz oder den Kontakt zu ihren Enkeln über soziale Medien. Die Gemeindeverwaltung nutzt digitale Technologien in vielen Bereichen, z. B. zeigen Sensoren die Feuchtigkeit in öffentlichen Räumen, wie in den Umkleiden der Turnhalle an, um Schimmel vorbeugen zu können.

Um die kleinen Geschäfte vor Ort zu unterstützen, gibt es seit kurzem die Smartlinger Regio-Plattform zur ansprechenden Vermarktung von regionalen Bio-Produkten. Eine individuelle Ökogenuss-Kiste – zusammengestellt aus einem reichhaltigen Angebot an Gemüse und Obst, Brot und Getreide, Käse, Fleisch, Gewürzen und Milchprodukten – wird den Smartlingern direkt vom neuen Hofladen mit dem Lastenfahrrad bis vor die Haustür geliefert. Gleich neben dem Hofladen befindet sich das „Dahoam 4.0-Büro“, ein sogenannter Coworking Space, in dem all diejenigen Smartlinger sich einmieten, die sonst weite Pendelstrecken zur Arbeit zurücklegen müssten.

## Wie hat es die Gemeinde Smart-ling geschafft, den heutigen Stand im Bereich der Digitalisierung zu erreichen?

Der Schlüssel für einen erfolgreichen Start in die digitale Transformation liegt in einer klaren und durchdachten kommunalen Digitalisierungsstrategie.

Für die Bearbeitung der Digitalisierungsstrategie betrachten die Akteure aus unterschiedlichen kommunalen Bereichen nicht nur die aktuelle Situation der Gemeinde, sondern entwickeln Ziele und Visionen. Es werden Handlungsfelder identifiziert und Maßnahmen entwickelt und priorisiert. Hierbei fließen nicht nur neue Ideen ein, sondern es werden auch alle bereits laufenden digitalen Initiativen einbezogen.

i

### Eine Digitalisierungsstrategie ...

- ... bildet einen Orientierungsrahmen für die Aktivitäten der Kommune im digitalen Zeitalter
- ... dient als Fahrplan, um die gemeinsam definierten Ziele zu erreichen
- ... hilft dabei, die Vision einer digitalen Zukunft der Kommune gegenüber der Öffentlichkeit und gegenüber der Verwaltung sichtbar zu machen

### Der Weg ist das Ziel

Die Digitalisierung stellt einen kontinuierlichen und dynamischen Prozess dar, der es ermöglichen soll, flexibel auf technologische Innovationen und gesellschaftliche Herausforderungen zu reagieren. Deshalb sind auf

dem Weg zur digitalen Transformation Anpassungen, frische Perspektiven und innovative Ideen von enormer Bedeutung.

### Strategieentwicklung partizipativ gestalten

Kreative Impulse und Anregungen aus der Bevölkerung sind von unschätzbarem Wert, denn sie tragen dazu bei, eine Gemeinde lebendig, innovativ und für die Zukunft gerüstet zu halten. Die Einbindung verschiedener kommunaler Akteure in den Strategieentwicklungsprozess ist entscheidend. Der Input von Bürgern, Unternehmen, Vereinen, Organisationen, Initiativen, Kulturschaffenden, Tourismus und der Wissenschaft ist äußerst wichtig, um zu bestimmen, wo die Kommune steht und in welche Richtung sie sich entwickeln soll.

### Die Digitalisierungsstrategie als Wegweiser

Die Entwicklung einer durchdachten Digitalisierungsstrategie erfordert zwar Zeit und Einsatz, doch das Ergebnis ist von unschätzbarem Wert. Die kommunale Digitalisierungsstrategie stellt einen langfristig angelegten Plan dar, um die gemeinsam entwickelte Vision und die definierten Ziele zu erreichen. Damit erhalten die Kommunen einen Fahrplan, der ihnen dabei hilft, die Strategie Schritt für Schritt umzusetzen und so die gemeinsamen Visionen Wirklichkeit werden zu lassen.

# 02 IN 5 SCHRITTEN ZUR ERFOLGREICHEN DIGITALEN TRANSFORMATION

**I**m folgenden Kapitel wird anhand fünf einfacher Schritte aufgezeigt, wie Gemeinden in Eigenregie eine bedarfsorientierte Digitalisierungsstrategie erstellen können. Die Strategie soll in erster Linie dafür sorgen, dass die Digitalisierung nicht unkoor-

diniert vorstattengeht, sondern in geordnete Bahnen gelenkt wird. Dies ist unverzichtbar, wenn beispielsweise gekaufte Softwareprodukte direkt zueinander passen und nicht aufwändig aneinander angepasst werden sollen.



# 1 — Die Ausgangslage bestimmen

## Wo steht die Gemeinde?

Die Erstellung einer kommunalen Digitalisierungsstrategie beginnt mit einer Bestandsaufnahme. Wo steht die Gemeinde in Sachen Digitalisierung?

- **Was wurde bereits gut umgesetzt?**
- **Welche Anstrengungen wurden hinsichtlich der digitalen Transformation in der Kommune bereits unternommen und wie wurden diese digitalen Lösungen angenommen?**
- **Wo besteht Handlungsbedarf?**

Die Beantwortung dieser und weiterer Fragen ist wichtig, um sich einen Überblick über den Status Quo zu verschaffen. Nur dadurch lassen sich in den folgenden Schritten auch bedarfsorientierte Handlungsfelder und Maßnahmen ableiten. Diese Bestandsaufnahme wird als Fundament dienen, auf dem die gesamte Strategie aufbaut.

→ Um dieses Fundament zu schaffen und einen Überblick zu erhalten, hat sich die Beantwortung eines Fragenkatalogs bewährt. Darin werden die wichtigsten kommunalen Themenbereiche und Zuständigkeiten abgehandelt, die für die digitale Transformation einer Kommune von Bedeutung sind. Durch die schrittweise Beantwortung des Fragenkatalogs wächst das Verständnis über den IST-Zustand sowie die Stärken, Schwächen und potenziellen Stolpersteine. Der Fragenkatalog sollte gemeinsam vom Bürgermeister und den Mitarbeitern der Verwaltung ehrlich beantwortet werden. Eventuelle Versäumnisse sollten klar als solche bezeichnet werden,



Einen beispielhaften Fragenkatalog finden Sie auf der folgenden Seite. Dieser ist auf Grundlage der Erfahrungen im Projekt „Smarte Gemeinde – auf dem Weg in die digitale Zukunft“ entstanden und war integraler Bestandteil bei der Erstellung von insgesamt zehn Digitalisierungsstrategien in den Modellkommunen. Für die Bestandsaufnahme können Sie den Fragenkatalog auch hier downloaden.



denn nur so können zukünftige Maßnahmen an den richtigen Stellen ansetzen.

Nachdem ein Überblick über den Digitalisierungsstand erarbeitet wurde, empfiehlt es sich, die Ergebnisse übersichtlich aufzubereiten und beispielsweise in eine Tabelle einzutragen. In dieser Übersicht wird der Status Quo festgehalten. Das Dokument kann im weiteren Verlauf der Strategieentwicklung immer wieder als Gedankenstütze verwendet werden. Als Vorlage für die Übersicht können Sie beispielsweise eine SWOT-Analyse verwenden.



SWOT ist ein Akronym und steht für die englischen Begriffe Strengths (dt. Stärken), Weaknesses (dt. Schwächen), Opportunities (dt. Chancen) und Threats (dt. Risiken). Eine Vorlage für eine Matrix, die an eine SWOT-Analyse angelehnt ist, finden Sie im Downloadbereich zusammen mit Erklärungen, wie Sie diese ausfüllen und was in die jeweiligen Felder eingetragen wird (siehe QR-Code).



# Fragenkatalog

## ERWARTUNGEN

1. Was erwarte ich mir von der digitalen Transformation in meiner Kommune/Kommunalverwaltung?  
/ Zeitersparnis / Wirtschaftlicher sein / Gesteigerte Effizienz / Optimierung von Arbeitsprozessen in der Verwaltung / Verbesserung der Zusammenarbeit mit Akteuren aus der Region / Stärkung der regionalen Identität / Verbesserte Kommunikation / Moderne Außendarstellung/Regionalmarketing / Sichtbare Fortschritte in bestimmten Themenfeldern
2. Wo sehe ich meine Kommune/Kommunalverwaltung gut aufgestellt?
3. Wo bestehen noch Handlungsbedarfe?

## DIGITALISIERUNG IN DER VERWALTUNG

4. Gibt es einen Verantwortlichen in der Kommunalverwaltung für folgende Themenbereiche?  
/ IT/EDV-Infrastruktur (Hardware in den Verwaltungen, Schulen, usw.) / IT/EDV-Anwendungen (Software für die Gemeindeverwaltung, Schulen, usw.) / Onlinepräsenz in Form von Websites, Sozialen Netzwerken / Bürger-App / Digitale Prozesse / eGovernment / ePayment / OZG / Datenschutz / IT-Sicherheit
5. Wurden Mitarbeiter in der Verwaltung bereits gezielt hinsichtlich Digitalisierung geschult? (z. B. Digitallotse, Weiterbildungen)
6. Werden diese Systeme/Software in der Verwaltung bereits genutzt?  
/ Ratsinformationssystem / Bürgerserviceportal / Dokumentenmanagementsystem / Geoinformationssystem / Bauhofsoftware / Digitale Kasse/Finanzen/ePayment / Einwohnermeldeamt / eAkte / Website / Bürger-App / Social-Media-Kanäle / Gastgeberverzeichnis / Onlinebuchungen (wenn Tourismus über Verwaltung läuft) / Etc?
7. Ist die im Rathaus verwendete Hardware (PCs, Laptops, Tablets, Drucker, Scanner etc.) technisch auf aktuellem Stand und für die reibungslose Bewältigung der Aufgaben geeignet?
8. Welche Kommunikationskanäle werden für folgende Einsatzgebiete genutzt?  
/ Verwaltungsintern / Verwaltung <-> Bürger (Information) / Verwaltung <-> Bürger (gegenseitiger Austausch) / Verwaltung <-> regionale Akteure, Vereine, Gewerbe, Ehrenamt / Bürger <-> Bürger
9. Welche Akteure außerhalb der Verwaltung sammelten bereits Erfahrungen mit innovativen digitalen Lösungen (Vereine, Gewerbe, Ehrenamt, Tourismus etc.)?
10. Wie viele Haushalte haben Zugang zu Breitband? Weiße Flecken?
11. Ist im gesamten kommunalen Gebiet LTE oder 5G verfügbar? Weiße Flecken?
12. Sind in der Vergangenheit bereits schwerwiegende Probleme bei der Einführung von digitalen Lösungen aufgetreten? Welche? Wie wurden diese gelöst?
13. Wie sollen diese Probleme in Zukunft vermieden werden?
14. Wurden bereits Förderungen für die digitale Transformation der Verwaltung beantragt?

Nach der ersten internen Bestandsaufnahme empfiehlt es sich, weitere lokale und regionale Akteure möglichst frühzeitig einzubinden. Durch die Zusammenarbeit mit diesen ausgewählten Akteuren, die möglichst gleichberechtigt und auf Augenhöhe stattfinden sollte, werden alle relevanten Blickwinkel abgedeckt. Damit ist eine höhere Akzeptanz gewährleistet, wenn Ansprechpersonen aus verschiedenen Bereichen an der Erstellung der Strategie mitwirken und Transparenz bei den Entscheidungsprozessen ersichtlich wird.<sup>1</sup>

### Smartling

*In der Gemeinde Smartling setzte sich ein bunt gemischter Kreis an Personen zusammen und verschaffte sich mit Hilfe eines Fragenkatalogs einen Überblick über den Digitalisierungsstand der Kommune. Dabei stellten die Smartlinger fest, dass es bereits einige digitale Angebote in der Gemeinde gibt. Allerdings werden diese von Bürgern kaum genutzt. Da die Smartlinger zur Bestandsaufnahme auch Bürger eingeladen haben, bekamen sie von diesen die Rückmeldung, dass die Angebote zu unbekannt sind und nicht ausreichend von der Verwaltung kommuniziert werden. Hier hat Smartling also eine Schwäche.*

*Darüber hinaus kamen aber auch viele weitere Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken ans Licht. Die Smartlinger dokumentierten ihre Ergebnisse in einer übersichtlichen Tabelle. Das Dokument diente dann als Fundament der Strategieentwicklung.*

### i

**Zu den möglichen Akteuren, die bei der Erstellung einer Digitalisierungsstrategie eingebunden werden können, zählen beispielsweise folgende:**

- Touristische Anbieter
- Gastronomie und Hotellerie
- Einzelhandel, Handwerk, Wirtschaft
- Kommunale Beauftragte für Jugendliche / Senioren / Menschen mit Behinderungen
- Jugendliche und Jugendorganisationen
- Vereine und weitere ehrenamtliche Zusammenschlüsse

Darüber hinaus sollte beachtet werden, dass Personen aus unterschiedlichen Altersgruppen, Vertreter aus allen Ortsteilen sowie Gemeinderatsmitglieder die Möglichkeit zur Partizipation erhalten. In diesem Kontext hat sich die Einrichtung eines **festen Gremiums, etwa eines Digitalisierungsbeirats**, als empfehlenswert erwiesen. Bestehend aus verschiedenen Interessenvertretern übernimmt dieses Gremium die strategische Leitung sowohl bei der Entwicklung der Digitalisierungsstrategie als auch bei ihrer späteren Umsetzung.

<sup>1</sup> Vgl. Nanz, Fritsche (2012)

## 2 — Eine Vision entwickeln

„**Wenn das Leben keine Vision hat, nach der man sich sehnt, dann gibt es auch kein Motiv, sich anzustrengen.**“ Erich Fromm

### Wohin geht die Reise?

Nachdem ein Überblick über den Status Quo vorliegt, folgt ein Blick in die Zukunft: Die Digitalisierungsvision wird formuliert.

Die Vision dient als Leitbild, an dem sich die Ziele und Maßnahmen der Kommune im Bereich der Digitalisierung ausrichten.

Mit der Entwicklung einer Vision erhält die Digitalisierungsstrategie einen klaren Orientierungsrahmen. Sie beschreibt die Vorstellung darüber, wohin sich die Kommune entwickeln und wie die Digitalisierung künftig ausgestaltet werden soll. So dient die Vision als wertvolles Hilfsmittel, um allen relevanten

i

### Die Vision

- ... beschreibt die Vorstellung darüber, wie die Kommune in Zukunft aussehen soll und wo die Kommune in Sachen Digitalisierung hin will
- ... ist das Leitbild, an dem sich Ziele und Maßnahmen ausrichten
- ... gibt der Digitalisierungsstrategie einen Orientierungsrahmen

Akteuren und der Öffentlichkeit ein konkretes Zukunftsbild der Kommune zu vermitteln. Eine positiv formulierte Vision liefert Motivation, Orientierung und Antrieb, um die Dinge in Bewegung zu bringen.

**Folgende Fragestellungen könnten Ihnen bei der Formulierung Ihrer individuellen Digitalisierungsvision von Nutzen sein:**

- **Wofür steht unsere Kommune?**
- **Was macht uns einzigartig?**
- **Worauf sind wir stolz?**
- **Welche Werte vertreten wir in unserer Kommune?**
- **Wofür wollen wir in Zukunft stehen?**

Der Visionsentwicklungsprozess sollte mit einer Sammlung von Stichpunkten und Schlagwörtern in einer vorher ausgewählten Gruppe, beispielsweise dem Digitalisierungsbeirat oder ausgewählten Verwaltungsmitarbeitern und externen Akteuren beginnen. Die Schlagwörter und Textbausteine sollen den groben Rahmen, in dem sich die Vision bewegen wird sowie die Ausrichtung wiedergeben und plakativ die Werte und Ziele der Kommune im Kontext der Digitalisierung aufzeigen. Aus diesen Wörtern oder Textelementen lassen sich eine oder mehrere Visionen formulieren. Die Vision kann dabei sehr kurz und prägnant sein oder ausführlich beschreiben, wohin die Entwicklung gehen soll. Auch ein Mittelweg ist denkbar.

Die Vision sollte dabei individuell gestaltet und auf die Kommune zugeschnitten sein. Für den Prozess von den Bausteinen hin zu einer fertigen Vision bietet sich die 1-2-All-Methode an.

### Smartling

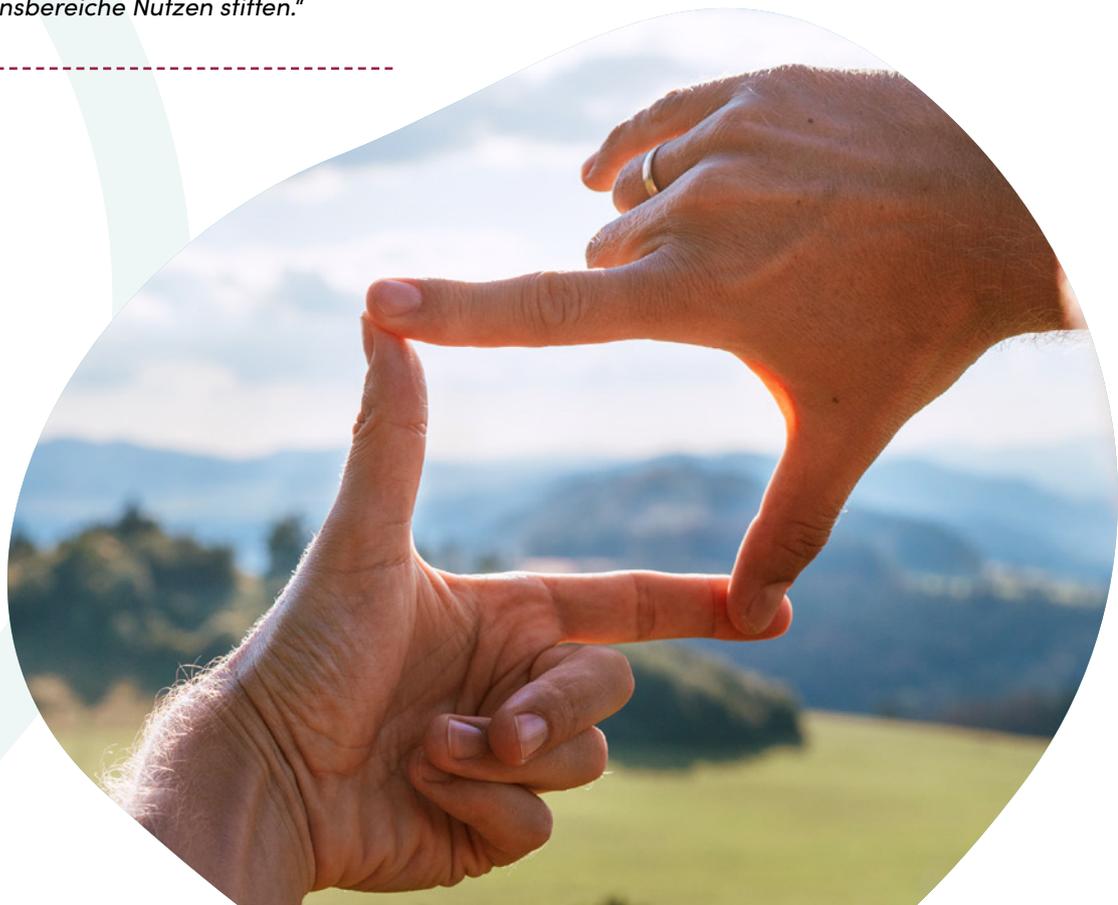
*Smartling ist eine Gemeinde, in der Tradition und Brauchtum einen hohen Stellenwert haben. Gleichzeitig ist der Blick der Kommunalverwaltung nach vorne gerichtet und die Smartlinger sind offen für neue Technologien und Innovationen. Der schön gelegene Ort definiert sich außerdem über ein reiches touristisches Angebot für Gäste und gelebte Nachhaltigkeit.*

Mit der 1-2-All-Methode erarbeiteten die Smartlinger daher folgende Vision:

*„Durch die Verbindung von Tradition, Ökologie und Innovation wollen wir für unsere Bürger sowie für unsere Gäste attraktiv sein! Wir wollen mit den Vorteilen der Digitalisierung begeistern und für möglichst viele Lebensbereiche Nutzen stiften.“*



Die 1-2-All-Methode ist auf eine gemeinsame Entscheidungsfindung zugeschnitten. Alle Teilnehmenden entwerfen zuerst allein eine Vision, die sie im Anschluss in Zweiergruppen diskutieren und gemeinsam einen weiteren Entwurf erstellen. Dieser wird abschließend in großer Runde vorgestellt. Aus allen Vorschlägen wird letztendlich die passendste Vision ausgewählt oder die besten Bausteine zu einer neuen, gemeinschaftlich erstellten Vision zusammengestellt. Arbeitsanweisungen und Vorlagen zur Visionsentwicklung finden sich im Downloadbereich (siehe QR-Code).



## 3 — Schwerpunkte setzen

### In welchen Handlungsfeldern wird die Gemeinde aktiv?

Auf Grundlage der bereits erarbeiteten SWOT-Analyse können die Handlungsfelder der kommunalen Digitalisierungsstrategie bestimmt werden. Als Handlungsfelder sind die Schwerpunktthemen zu verstehen, die im Rahmen der Digitalisierungsstrategie fokussiert werden. Dabei sind u.a. folgende Fragestellungen hilfreich:

- Sehen Sie sich in bestimmten Bereichen Ihrer Kommune mit spezifischen Herausforderungen konfrontiert? (z. B. im Bereich Nahversorgung, Mobilität, Tourismus etc.)
- Wie stark ist das Vereinsleben in Ihrer Kommune ausgeprägt?
- Engagieren sich viele Bürger ehrenamtlich?
- Ist der Arbeitsalltag in Ihrer Kommunalverwaltung effizient?
- Welche Unternehmen und Betriebe sind in Ihrer Kommune ansässig?
- Besteht in Ihrer Kommune Optimierungspotenzial in Bezug auf das Thema Daseinsvorsorge?

### Schwerpunktthemen

Die Bandbreite an möglichen Schwerpunktthemen für eine Digitalisierungsstrategie ist groß. Deshalb soll der Fokus auf wenige, aber für Ihre Kommune wirklich relevante Schwerpunkte gelegt werden. Hier gilt der Grundsatz: Weniger ist mehr. Drei bis fünf Handlungsfelder reichen als Fundament für eine kommunale Digitalisierungsstrategie aus.

Aktive Unterstützung bei der Identifizierung von Schwerpunktthemen ist bereichernd. Hier bietet es sich an, Akteure aus den unterschiedlichen Bereichen der Gemeinde zu Veranstaltungsformaten wie Workshops, Bürgerwerkstätten oder Arbeitskreisen einzuladen, um kreative Ideen und Lösungsansätze zu entwickeln.

Die Gestaltung und Umsetzung dieser Formate bedeuten zwar einen gewissen Aufwand für die Kommunalverwaltung, jedoch fördert die direkte und frühzeitige Einbindung von Akteuren und Bürgern die Akzeptanz und stellt sicher, dass die tatsächlichen Bedürfnisse der jeweiligen Zielgruppen optimal berücksichtigt werden.



Haben Sie Ihre Schwerpunktthemen gesetzt, stellen Sie sich für jedes Handlungsfeld folgende Fragen:

- *Wie ist die Ausgangslage im Handlungsfeld?*
- *Welche Ziele sollen im Handlungsfeld erreicht werden?*
- *Welche konkreten Akteure werden für die Umsetzung von Digitalisierungsmaßnahmen im Handlungsfeld benötigt?*

Die Beantwortung dieser Fragen hilft herauszufinden, was konkret umgesetzt, verändert und verbessert werden soll und welche Akteure miteingebunden werden müssen (Vorlage siehe QR-Code).



## Handlungsfelder

Die Grafik bietet einen Überblick über mögliche Handlungsfelder, die für eine Kommune relevant sein könnten.





## Smartling

---

Voller Tatendrang lud die Smartlinger Bürgermeisterin eine bunte Runde an kommunalen und lokalen Akteuren zu sich ins Rathaus ein. Auf dem Programm stand die Erarbeitung der für die Smartlinger Digitalisierungsstrategie relevanten Handlungsfelder. Die Teilnehmerliste war sehr vielseitig – neben der 1. Bürgermeisterin und dem 3. Bürgermeister waren drei motivierte Mitarbeiter der EDV-Abteilung, die gut vernetzte Tourismusmanagerin, engagierte Gemeinderatsmitglieder, der kreative Jugendbeauftragte und die erfahrene Seniorenbeauftragte sowie die ILE-Umsetzungsbegleitung und eine Reihe weiterer Akteure aus den unterschiedlichen Bereichen der Kommune vertreten. Besonders erfreulich war, dass auch einige Bürger aus den verschiedenen Ortsteilen der Kommune der Einladung des Bürgermeisters gefolgt waren.

Die Teilnehmenden reflektierten zunächst die Ergebnisse der vorangegangenen Bestandsaufnahme und schafften so eine solide Grundlage für das weitere Vorgehen. Gemeinsam rekapitulierte die Gruppe noch einmal, wo die Schwächen, Stärken, Chancen und Risiken von Smartling im Bereich der Digitalisierung liegen. Auf dieser Basis führte die lebhafteste Diskussion in der Gruppe zu einem klaren Verständnis dafür, wo in Smartling das Potenzial für die Digitalisierung liegt und die relevanten Handlungsfelder wurden festgelegt.

Die Smartlinger setzten den ersten thematischen Schwerpunkt ihrer Digitalisierungsstrategie mit dem Handlungsfeld „Leben in Smartling“, da sie in erster Linie Maßnahmen entwickeln wollen, die den Bürgern einen Mehrwert bieten.

Außerdem sollten Maßnahmen mit touristischer Ausrichtung im Handlungsfeld „Tourismus“ ergriffen werden, um den Ort auch für Gäste attraktiver zu machen. Hier war vor allem die ILE-Umsetzungsbegleitung gefragt.

Im dritten Handlungsfeld wollten die Smartlinger ihre Verwaltung digitaler werden lassen.

Da vielen Bürgern die digitalen Angebote der Gemeinde unbekannt waren, setzte Smartling thematisch einen weiteren Schwerpunkt mit dem Thema „Kommunikation“. Hierbei handelt es sich um ein Querschnittsthema, das auch mehrere Handlungsfelder betreffen kann.

Somit setzt die Gemeinde Smartling die thematischen Schwerpunkte ihrer Digitalisierungsstrategie in den Handlungsfeldern „Kommunikation“, „Digitale Verwaltung“, „Leben in Smartling“ und „Tourismus“.

Nachdem sich die Teilnehmer auf diese Handlungsfelder geeinigt hatten, widmeten sich die Smartlinger noch einmal jedem Handlungsfeld intensiver. Für jedes der vier Handlungsfelder überlegten sie sich, wie sich die Ausgangslage darstellt, welche Akteure bei der Umsetzung von Maßnahmen wichtig sein könnten und welche Ziele im Handlungsfeld erreicht werden sollen.

---

## 4 — Maßnahmen erarbeiten

### Was wird in den Handlungsfeldern konkret umgesetzt?

Durch die Bestandsaufnahme und die erarbeiteten Handlungsfelder ist nun klar, in welchen Bereichen Bedarf besteht, digitale Maßnahmen umzusetzen. **Wichtig hierbei ist, an die Bedürfnisse der jeweiligen Zielgruppen zu denken und daraus abzuleiten, welche Maßnahmen in der Kommune wirklich umgesetzt werden sollen.**



Um die Ideen und die der Bürger übersichtlich und geordnet auszuarbeiten, hilft ein Maßnahmensteckbrief. Dieser kann beispielhaft folgende Aspekte enthalten (Blanko-Vorlage siehe QR-Code):

#### ↘ Muster eines Maßnahmensteckbrief

<b>Handlungsfeld</b>	In welchem Handlungsfeld ist die Maßnahme verankert?
<b>Beschreibung und Ziele</b>	Was soll getan werden, um welches Ziel zu erreichen?
<b>Beteiligte Akteure</b>	Wer wirkt an der Umsetzung mit?
<b>Federführung</b>	Wer ist bei der Umsetzung hauptverantwortlich?
<b>Nutzenschätzung</b>	Wie wird der Nutzen eingeschätzt?
<b>Aufwandsschätzung</b>	Wie wird der Aufwand zur Umsetzung der Maßnahme eingeschätzt?
<b>Zeitliche Einordnung</b>	Wann startet die Maßnahme und wie lange dauert die Umsetzung?
<b>Erfolgsindikatoren</b>	Wann gilt die Maßnahme als erfolgreich?



Oftmals scheitern Projekte mit hohem personellem und zeitlichem Aufwand sowie kostenintensiver Umsetzung an einer zu geringen Nachfrage oder mangelnder Nutzungsbereitschaft in der Zielgruppe. Um dies zu vermeiden, ist eine frühzeitige Einbindung wichtiger Akteure in den Strategieprozess unverzichtbar. **Die verschiedenen Perspektiven helfen dabei, Maßnahmen zu definieren, die einerseits auf positive Resonanz stoßen und andererseits auch von einer kritischen Masse genutzt werden.** Auch hier bietet sich die Durchführung verschiedener Veranstaltungsformate wie Workshops, Bürgerwerkstätten oder Arbeitskreise an.

### Was ist zu beachten?

→ Um den Erfolg sicherzustellen, ist es wichtig, bei der Auswahl und Entwicklung jeder Maßnahme den Nutzen für die beabsichtigte Zielgruppe im Vorfeld abzuschätzen. Darüber hinaus empfiehlt es sich, den voraussichtlichen zeitlichen, personellen und finanziellen Aufwand für jede Maßnahme einzuschätzen. Dabei muss nicht auf den Cent genau geplant und die genaue Anzahl der benötigten Arbeitsstunden festgesetzt werden, eine grobe Einschätzung genügt. **Als nützliches Werkzeug, um Digitalisierungsmaßnahmen zu priorisieren und einzuschätzen, welche Maßnahmen für eine kleine Kommune im Rahmen einer Digitalisierungsstrategie am sinnvollsten sind, eignet sich eine Aufwand-Nutzen-Matrix.**



Eine Aufwand-Nutzen-Matrix bietet eine strukturierte Möglichkeit, um die verschiedenen Maßnahmen zu bewerten, indem sie Aufwand und Nutzen jeder einzelnen Maßnahme gegenüberstellt. Dies ermöglicht Ihnen nicht nur eine gründliche Abwägung jeder einzelnen Maßnahme, sondern verschafft Ihnen auch einen Gesamtüberblick über alle erarbeiteten digitalen Lösungen. Somit erhalten Sie einen ersten Fingerzeig, welche Projekte sich für eine baldige Umsetzung eignen und welche Maßnahmen nachrangig behandelt werden können.

Zu einer Anleitung und Vorlage zur Erstellung einer Aufwand-Nutzen-Matrix gelangen Sie über den QR-Code.



Auch die zehn „Smarten Gemeinden“ haben im Rahmen des Projekts eine Vielzahl von bedarfsorientierten Maßnahmen erarbeitet. Zu einem Überblick über die große Bandbreite an Maßnahmen und Projekten gelangen Sie über den QR-Code.

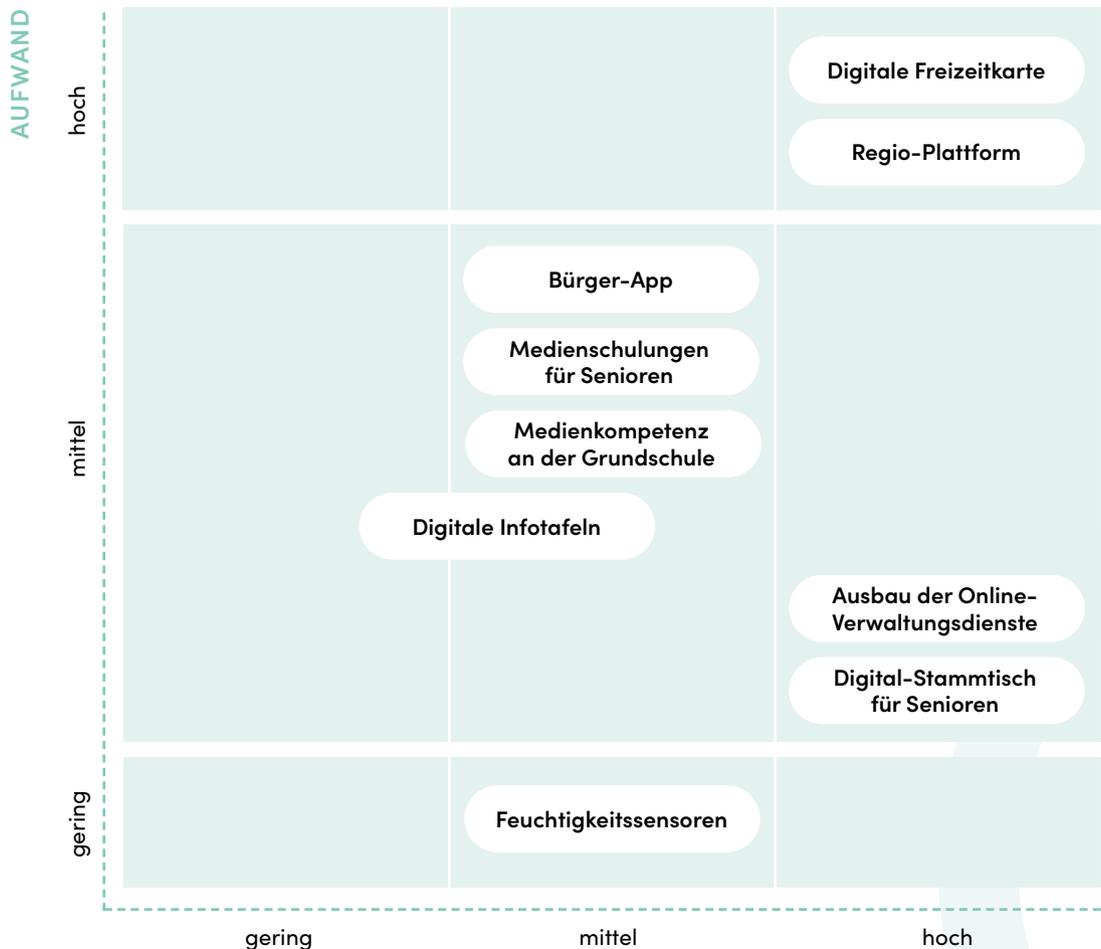




Um die Kommunikation zur Bürgerschaft zu verbessern, wollen die Smartlinger im Handlungsfeld „Digitale Verwaltung“ eine Bürger-App einführen. Die Smartlinger erarbeiteten die Inhalte der Maßnahme mit Hilfe eines Maßnahmensteckbriefes. Die App soll den Informationsfluss zur Bürgerschaft verbessern und kann somit auch dem Querschnittsthema „Kommunikation“ zugeordnet werden. Die Bürger erhalten durch die App alle relevanten Informationen zu den Angeboten der Gemeinde per Push-Benachrichtigung.

Neben der Einführung einer Bürger-App, planten die Smartlinger weitere Maßnahmen, die sie mit Hilfe einer Aufwand-Nutzen-Matrix bewerteten.

## Aufwand-Nutzen-Matrix der Gemeinde Smartling



## 5 — Fahrplan ausarbeiten

### Basis und Wegweiser im digitalen Wandel

#### Welche Maßnahme wird wann umgesetzt?

Der Fahrplan ist entscheidend, um eine klare Richtung für die Umsetzung der kommunalen Digitalisierungsstrategie zu geben. **Er veranschaulicht, welche Schritte in welchem Zeitraum und in welcher Reihenfolge unternommen werden sollen.** Zudem stellt er den Überblick über den Fortschritt der Digitalisierungsinitiativen und die effektive und zeitgerechte Zielerreichung sicher.

#### Prioritäten setzen

In der Praxis hat es sich bewährt, zwischen kurzfristig umsetzbaren Maßnahmen und mittel- bis langfristigen Projekten zu unterscheiden. Es wird empfohlen, mit kurzfristigen und einfach umsetzbaren Maßnahmen ein Bewusstsein für die digitale Transformation zu schaffen. Dies trägt dazu bei, die Wahrnehmung und Akzeptanz bei den Bürgern und in der Kommune zu erhöhen. Erste sicht-

bare Ergebnisse sorgen für eine positive Grundstimmung sowohl bei den eingebundenen Akteuren als auch bei den Bürgern.

Der Fahrplan muss nicht übermäßig detailliert gestaltet sein. Der Zweck des Fahrplans besteht darin, die Kernaspekte der Strategie auf eine allgemeinverständliche und anschauliche Art und Weise in eine zeitliche Abfolge zu bringen.

Der Fahrplan ist als flexibles Dokument zu verstehen, das sich im Einklang mit den sich ständig verändernden technologischen Entwicklungen und den Bedürfnissen der Gemeinde entwickeln kann. Er bietet kreativen Spielraum, um innovative Lösungen zu erkunden und bei Bedarf Maßnahmen anzupassen, zu erweitern oder zu verschieben. Dies ermöglicht es, stets auf dem neuesten Stand zu bleiben und sicherzustellen, dass die Gemeinde von den besten verfügbaren Lösungen profitiert.

→ Wie sich der Fahrplan der Gemeinde Smartling gestaltet, sehen Sie auf den folgenden Seiten.

## Smartling

Nachdem die Smartlinger die erarbeiteten Maßnahmen in die Aufwand-Nutzen-Matrix eingeordnet haben, erfolgte eine weitere Verfeinerung durch die individuelle Priorisierung der Maßnahmen. Jeder Beteiligte überlegte sich, welche Maßnahmen für ihn persönlich von höchster Bedeutung sind. So gestaltete sich ein klares Bild über die Relevanz, die zeitliche Abfolge und den Umsetzungsbeginn der jeweiligen Maßnahmen. In Smartling wurden alle Ergebnisse in einem Fahrplan zusammengeführt, der in der Abbildung rechts dargestellt ist.

Die schnell umsetzbaren Maßnahmen (sog. „Quick Wins“) wurden von den Smartlingern in der kurzfristigen Umsetzungsphase eingeordnet, damit erste Erfolge der digitalen Transformation bereits frühzeitig sichtbar werden. Darauf folgt die mittelfristige Umsetzungsphase mit zwei weiteren Maßnahmen. In der dritten und letzten, der langfristigen Umsetzungsphase werden jene Maßnahmen in Angriff genommen, die am wenigsten priorisiert wurden.

Mit diesem Fahrplan starteten die Smartlinger motiviert in die Umsetzung der Digitalisierungsstrategie und gestalteten damit aktiv die digitale Transformation ihrer Gemeinde. Wo die Gemeinde Smartling heute steht und was alles erreicht wurde, haben Sie bereits zu Beginn bei unserer kleinen Gedankenreise erfahren.

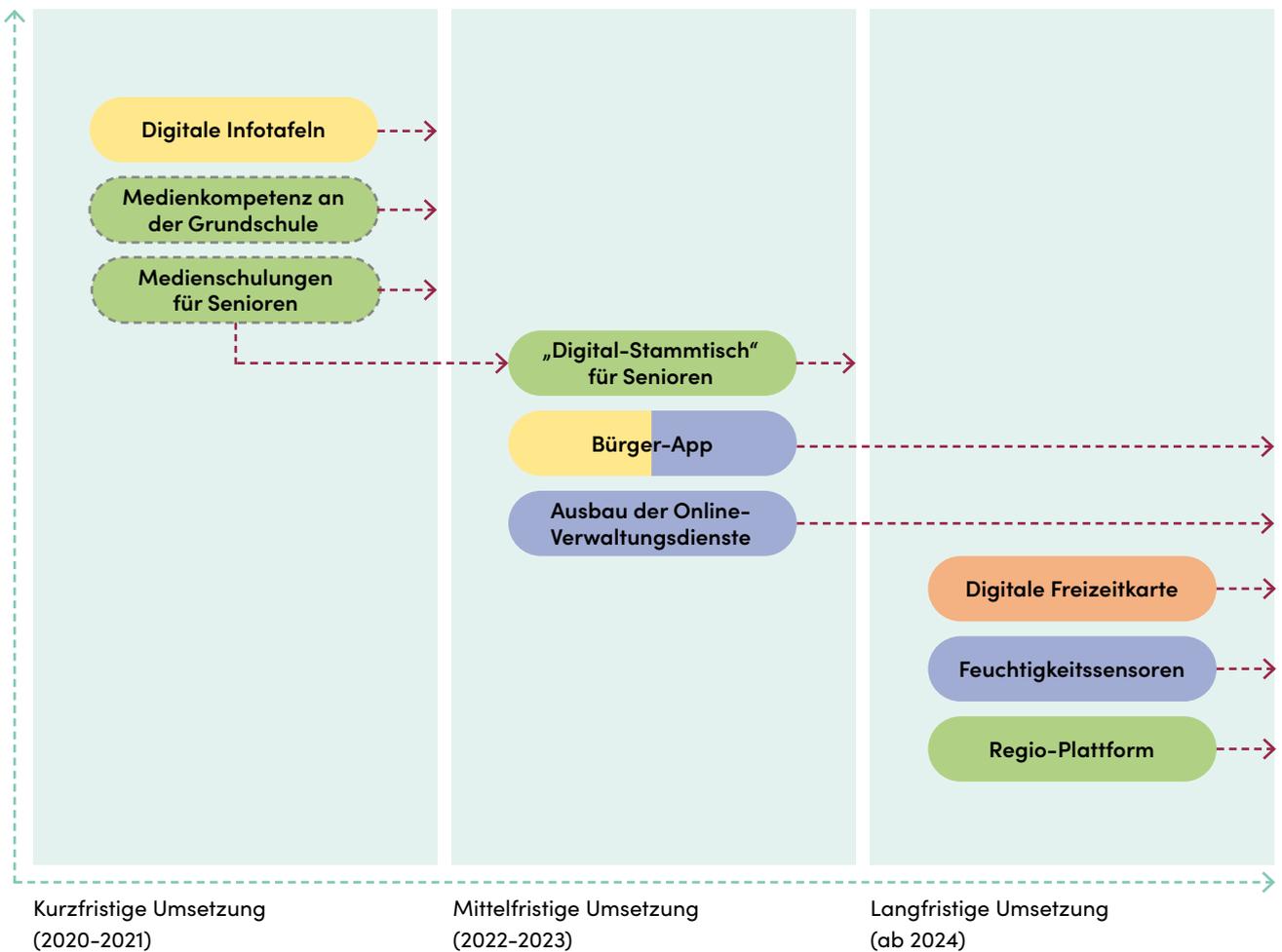


Unter diesem QR-Code ist die Vorlage für den kommunalen Digitalisierungs-Fahrplan abrufbar.



# Fahrplan Smartling

- Kommunikation
- Leben in Smartling
- Digitale Verwaltung
- Tourismus
- Schnell umsetzbare Maßnahme (Quick Wins)



## Die Do's und Don'ts bei der Erarbeitung einer kommunalen Digitalisierungsstrategie

Die Entwicklung einer kommunalen Digitalisierungsstrategie markiert den ersten Schritt in Richtung digitaler Transformation für eine Gemeinde. Um den Prozess der Strategieent-

wicklung für die Gemeinde so angenehm wie möglich zu gestalten und bestmöglichen Nutzen zu erzielen, empfiehlt es sich folgende Do's und Don'ts zu berücksichtigen:

### Do!

- ↑ Alle relevanten Stakeholder und die Bürger einbinden
- ↑ Kommunizieren, kommunizieren, kommunizieren ...
- ↑ Realistisch bleiben und nicht zu viel auf einmal wollen
- ↑ Verschiedene Perspektiven zulassen
- ↑ Digitalisierung als Mittel zum Zweck begreifen

### Don't!

- ↓ Erwartungen wecken, ohne Taten folgen zu lassen
- ↓ Nicht genügend oder unpassende Mitstreiter einbeziehen
- ↓ Unzureichende Dokumentation der Ergebnisse
- ↓ Strategie im Anschluss in der Schublade lassen

## 03 DIE 10 GOLDENEN REGELN FÜR DIE UMSETZUNG DER DIGITALISIERUNGSSTRATEGIE

**N**ach der Strategieentwicklung liegt der Fahrplan zur digitalen Transformation vor. Doch wie geht es jetzt weiter? Wie können die entwickelten digitalen Lösungen optimal in der Praxis umgesetzt werden?

Für die Realisierung einer Digitalisierungsstrategie spielen entscheidende Erfolgsfaktoren eine Rolle, die zu berücksichtigen sind. Mit Hilfe der folgenden 10 praxiserprobten Tipps kann der Prozess von der Initiierung bis zur Umsetzung erfolgreich gestaltet werden.



# 1

## **Auf Worte folgen Taten – Den Schwung mitnehmen!**

Damit die Digitalisierungsstrategie nicht nur ein weiteres Konzept ist, das in der Schublade verschwindet, ist es besonders wichtig, frühzeitig mit der Umsetzung erster Maßnahmen zu beginnen. Das Strategiepapier soll dabei als praxisorientiertes Arbeitsdokument und grobe Richtschnur für das weitere Vorgehen dienen. Durch den priorisierten Fahrplan wurde ein zeitlicher Rahmen für den Umsetzungsbeginn der einzelnen Digitalisierungsmaßnahmen festgelegt. Es empfiehlt sich nun, mit schnell umsetzbaren Maßnahmen der kurzfristigen Umsetzungsphase zu starten, die mit wenig Aufwand erste Erfolge der digitalen Transformation in Ihrer Kommune sichtbar und spürbar machen.

# 2

## **Mit gutem Beispiel voran gehen – Digitalisierung ist Chefsache!**

Die Entscheidungsträger in der Verwaltung spielen eine bedeutende Rolle für eine erfolgreiche Umsetzung der Digitalisierung – sie sind die Vorreiter der Digitalisierung. Es ist nicht nur wichtig, dass sie die Bedeutung der Digitalisierung erkennen, sondern dass Sie diese Begeisterung auch mit ihrer gesamten Organisation teilen.

**Change-Management ist hier das Stichwort. Durch klare Kommunikation und gezielte Schulungen werden die Mitarbeiter der Verwaltung zu echten Experten für die neuesten Technologien.<sup>2</sup>** Ein effizienter Change-Management-Prozess bereitet die Mitarbeiter auf Veränderungen vor, reduziert Widerstände und fördert die Akzeptanz von Digitalisierungsmaßnahmen. Die enge Zusammenarbeit zwischen Entscheidungsträgern und Mitarbeitern ist der Schlüssel zum Erfolg. Jeder Input, jede Idee wird gehört und geschätzt. Diese offene Kommunikation ermöglicht es, den Veränderungsprozess kontinuierlich zu verbessern.

**In der Gemeinde muss eine Kultur geschaffen werden, in der Veränderungen nicht als Bedrohung, sondern als Chancen gesehen werden.**

# 3

## **Mitarbeiter schulen – Befähigung führt zur Akzeptanz!**

Damit die Mitarbeiter der Verwaltung die neuen Werkzeuge optimal nutzen können, sind praxisnahe Schulungen notwendig.

**Qualifizierung stärkt das Selbstvertrauen Ihrer Mitarbeiter. Wenn die Mitarbeiter die nötigen Fähigkeiten haben, um die neuen Lösungen erfolgreich zu nutzen, sind sie eher bereit, Veränderungen positiv anzunehmen und aktiv die digitale Transformation ihrer Kommune mitzugestalten.<sup>3</sup>**

Qualifizierung ermöglicht es außerdem, miteinander zu interagieren und Erfahrungen auszutauschen. Dies fördert ein Gefühl von Gemeinschaft und Zusammenhalt, was die Akzeptanz von Veränderungen stärken kann. **Durch den Dialog und das Teilen bewährter Methoden können Mitarbeiter voneinander lernen und die Integration neuer Technologien in ihren Arbeitsalltag wird erleichtert.**

2 Vgl. Stolzenberg, Heberle (2021), S. 8.

3 Vgl. Stolzenberg, Heberle (2021), S. 245.

## 4 -----

### Transparente, glaubwürdige und ehrliche Kommunikation – Nach innen und außen!

Für eine partizipative, nachhaltige und bedarfsgerechte Entwicklung und Umsetzung einer smarten Gemeinde ist eine vielschichtige und zielgerichtete Kommunikation der Schlüssel zum Erfolg. **Eine klare, glaubwürdige und ehrliche Kommunikation der bevorstehenden Veränderungen an die Mitarbeiter kann Bedenken aus dem Weg räumen und auch motivieren.**<sup>4</sup> Wenn die Gründe hinter der Veränderung verstanden werden, führt dies zu Überzeugung und Akzeptanz.

Neben einer effektiven internen Kommunikation ist auch die externe Kommunikation von entscheidender Bedeutung.

**Durch aktive Öffentlichkeitsarbeit (z. B. Gemeindehomepage, lokale Presse, soziale Netzwerke) können die Digitalisierungslösungen bekannter gemacht sowie ihre Anwendung und Akzeptanz gesteigert werden.**<sup>5</sup>

## 5 -----

### Bürger einbinden – Partizipation leben!

Die Einbeziehung relevanter Interessensgruppen ist entscheidend für den Erfolg der Digitalisierungsstrategie. **Dadurch können die unterschiedlichen Ansichten und Bedürfnisse aller Beteiligten berücksichtigt werden**, um eine auf die lokalen Anforderungen der Kommune zugeschnittene Strategie zu entwickeln.

Die Beteiligung aller relevanten Akteure, sei es aus der Verwaltung, den Vereinen, aus dem Tourismus- und Kulturbereich, aus Unternehmen und natürlich aus der Bürgerschaft, kann Engagement und Akzeptanz steigern. Eine umfassende Beteiligung stärkt die Legitimität der Strategie und hilft, möglichen Widerstand zu verringern.

Die Beteiligung kann wertvolles Wissen und kreative Ideen ans Licht bringen, die sonst ungenutzt blieben. Die gemeinschaftliche Entwicklung der Digitalisierungsstrategie führt zu besseren Entscheidungen und mehr kreativen Lösungen.

Um Beteiligung erfolgreich umzusetzen, ist es wichtig, geeignete Formate und Prozesse zu schaffen, die es den Beteiligten ermöglichen, ihre Meinungen und Ideen

einzubringen. Das kann beispielsweise durch **Workshops, Arbeitskreise oder eine Bürgerwerkstatt** geschehen.

## 6 -----

### Klare Verteilung von Verantwortlichkeiten für eine zielgerichtete Umsetzung

Die erfolgreiche Einführung von Digitalisierungsmaßnahmen erfordert sorgfältige Planung und eine klare Verteilung von Verantwortlichkeiten. **Eine bewährte Methode dafür ist die Benennung eines „Kümmerers“, der die Gesamtverantwortung für die Umsetzung trägt. Diese Person koordiniert Aktivitäten, überwacht den Fortschritt und stellt sicher, dass die Ziele erreicht werden.** Dadurch wird die Umsetzung der Maßnahmen effizienter und zielgerichteter.

Eine alternative Herangehensweise ist die **langfristige Einrichtung eines Gremiums**, wie zum Beispiel ein Digitalisierungsbeirat, das für die Digitalisierungsstrategie und deren Umsetzung verantwortlich ist. Dieses Gremium kann sich aus verschiedenen Interessensvertretern zusammensetzen und übernimmt die strategische Steuerung der digitalen Transformation. Dadurch werden verschiedene Perspektiven und Fachkenntnisse kombiniert, um fundierte Entscheidungen zu treffen.

4 Vgl. BMI (2009), S. 27.

5 Vgl. Hanninger, Laxa, Ahrens (2020), S. 117.

## 7

### Flexibel sein – Mit Dynamik zum Erfolg!

Bei der Strategieumsetzung ist es wichtig, den Fortschritt zu überwachen, den Erfolg zu messen und bei Bedarf Anpassungen vorzunehmen. Die Entwicklung und Umsetzung einer Digitalisierungsstrategie ist daher ein fortlaufender Prozess. **Bei schrittweiser Umsetzung der Strategie sind Flexibilität und Anpassungsfähigkeit entscheidend, um auf gesellschaftliche Trends und technologische Entwicklungen zu reagieren.** Neue Technologien und Anwendungen entstehen ständig und beeinflussen die Arbeitsweise von Kommunen sowie die Erwartungen der Bürger.

Anpassungen können dabei auf verschiedenen Ebenen erfolgen:

- Technische Neuerungen erfordern Investitionen in Hardware, Software und Schulungen.
- Erforderlich für eine angemessene Reaktion auf die Bedürfnisse der Bürger ist eine fortlaufende Kommunikation und das Einholen von Feedback von Bürgern und Interessengruppen.

→ Anpassung der organisatorischen Prozesse kann Veränderungen in Aufgaben und Verantwortlichkeiten mit sich bringen.

→ Externe Einflüsse wie politische Entscheidungen erfordern möglicherweise Anpassungen.

→ Lernen aus Erfahrungen ermöglicht die Verbesserung der Strategie.

Die Anpassungen erfordern eine kontinuierliche Bewertung und Evaluation. **Durch Festlegung von Zielen und Erfolgsindikatoren kann der Fortschritt gemessen werden, um auf Schwachstellen der Strategie oder unerwartete Entwicklungen zu reagieren.**

## 8

### Passgenauigkeit durch Schnittstellen – Digitale Lösungen smart gestalten!

Die Auswahl der richtigen Technologien und Systeme ist entscheidend für den Erfolg der Digitalisierungsmaßnahmen. Die Lösungen sollten in die vorhandene IT-Infrastruktur der Kommune integriert werden können, idealerweise mit passenden Schnittstellen. Das verhindert, dass Informationen in verschiedenen Systemen doppelt erfasst werden müssen und reduziert so Verwaltungsaufwand.

Es ist auch wichtig sicherzustellen, dass die gewählten Technologien den speziellen Anforderungen und Zielen der digitalen Transformation der Gemeinde entsprechen. **Eine gründliche Analyse der bestehenden IT-Infrastruktur und der Bedürfnisse der Organisation hilft dabei, die richtigen Technologien auszuwählen und reibungslos zu integrieren.** Neben der Technik ist immer auch der Betreuungsaufwand zu beachten. Die beste Bürger-App nützt nichts, wenn die personellen Ressourcen fehlen, um die Inhalte fortwährend redaktionell aufzubereiten und einzupflegen.

## 9

### Austausch mit anderen Kommunen – Gemeinsam stark sein!

Die Zusammenarbeit mit anderen Gemeinden ist sowohl bei der Entwicklung der Strategie als auch bei der Umsetzung von Maßnahmen vorteilhaft. **Eine wichtige Rolle spielt dabei der Austausch von Wissen und bewährten Praktiken, der es Kommunen ermöglicht, von der Expertise anderer zu lernen.**

Außerdem gestattet die gemeinsame Nutzung von Ressourcen, sei es finanziell oder in Bezug auf Fachwissen und Infrastruktur, eine effizientere Verwendung vorhandener Mittel. **Durch gemeinsame Projekte oder Dienstleistungen können Kommunen in größerem Maßstab agieren, was oft kosteneffizienter ist.** Einen geeigneten Rahmen kann hier die Integrierte Ländliche Entwicklung (ILE) bieten. **Ist die Gemeinde Teil einer ILE sollte das Thema Digitalisierung auf interkommunaler Ebene mitgedacht werden.**

## 10

### Digitalisierung als Werkzeug – Digital-Analog-Balance wahren

Die Digitalisierung ist ein bedeutendes Werkzeug, das bei der zukunftsfähigen Entwicklung von Gemeinden und interkommunalen Zusammenschlüssen eine zentrale Rolle spielt. Die Grundidee ist dabei, die Digitalisierung als unterstützendes Element zu nutzen, um die Attraktivität der Kommunen zu steigern. Es ist wichtig bei der Ausarbeitung von Digitalisierungsmaßnahmen auf bereits vorhandenen analogen Strukturen aufzubauen. Dies bedeutet, dass bestehende Prozesse und Ressourcen nicht zwangsläufig über Bord geworfen werden müssen, sondern dass die Digitalisierung nahtlos in diese Strukturen integriert werden kann. Man spricht hier auch von der Digital-Analog-Balance.

Digitalisierung sollte also gezielt dort als Instrument eingesetzt werden, wo es tatsächlich Sinn macht. Nicht alle Bereiche oder Aufgaben erfordern zwangsläufig eine digitale Lösung. Es ist zu prüfen, ob ein zusätzlicher Nutzen geschaffen wird oder eine Entlastung stattfindet. Wenn beispielsweise

eine gut funktionierende Nachbarschaftshilfe besteht, deren Akteure sich gerne telefonisch oder persönlich abstimmen, so bringt eine digitale Lösung wie eine Nachbarschaftshilfe-App ggf. nur einen begrenzten Mehrwert und wird wahrscheinlich nicht genutzt. **Daher ist eine gründliche Analyse notwendig, um zu bestimmen, wo die Digitalisierung echte Vorteile bringt, Prozesse verbessert oder die angestrebten Ziele effizienter erreicht.**

Diese fokussierte Herangehensweise verhindert die Verschwendung von Ressourcen und fördert den nachhaltigen Erfolg der Digitalisierungsstrategie.

**D**er Schlüssel für einen erfolgreichen Start in die digitale Transformation liegt in einer klaren und durchdachten kommunalen Digitalisierungsstrategie. Dieser Leitfaden bietet eine praxisnahe Schritt-für-Schritt-Anleitung für die Erstellung einer solchen Strategie und dient Kommunen als Orientierungshilfe auf dem Weg in die digitale Zukunft. Die smarte Gemeinde

Smartling hat ihre Digitalisierungsstrategie bereits realisiert. Starten auch Sie mit Ihrer Kommune in die digitale Zukunft und nutzen Sie diesen Handlungsleitfaden, um die ersten entscheidenden Schritte zu gehen.

**Viel Erfolg auf Ihrem Weg zur Smarten Gemeinde!**



# Smartling



## Literaturtipp

Wenn Sie erfahren wollen, wie andere ländliche Kommunen erfolgreich Digitalisierungsmaßnahmen umgesetzt haben, werfen Sie einen Blick in dieses Buch: **„Smart Region: Angewandte digitale Lösungen für den ländlichen Raum“**

Mehr Informationen zum Buch:  
[www.springerprofessional.de/smart-region-angewandte-digitale-loesungen-fuer-den-laendlichen-/23882872/](http://www.springerprofessional.de/smart-region-angewandte-digitale-loesungen-fuer-den-laendlichen-/23882872/)

## 04 QUELLEN

- Ahrens, Diane (Hrsg.): Smart Region: Angewandte digitale Lösungen für den ländlichen Raum. Best Practices aus den Modellprojekten „Digitales Dorf Bayern“, Wiesbaden: Springer Gabler.  
[www.springerprofessional.de/smart-region-angewandte-digitale-loesungen-fuer-den-laendlichen-/23882872](http://www.springerprofessional.de/smart-region-angewandte-digitale-loesungen-fuer-den-laendlichen-/23882872)  
zuletzt aufgerufen am 19.02.2024
- Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) (2017). Smart City Charta – Digitale Transformation in den Kommunen nachhaltig gestalten.  
[www.bmi.bund.de/SharedDocs/downloads/EN/themen/building-housing/city-housing/smart-city-charter-short.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=1](http://www.bmi.bund.de/SharedDocs/downloads/EN/themen/building-housing/city-housing/smart-city-charter-short.pdf?__blob=publicationFile&v=1)  
zuletzt aufgerufen am 16.11.2023.
- Bundesministerium des Inneren (2009). Change Management – Anwendungshilfe zu Veränderungsprozessen in der öffentlichen Verwaltung.  
[www.verwaltung-innovativ.de/SharedDocs/Publikationen/Presse\\_\\_Archiv/20100224\\_anwendungshilfe\\_change\\_management.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=2](http://www.verwaltung-innovativ.de/SharedDocs/Publikationen/Presse__Archiv/20100224_anwendungshilfe_change_management.pdf?__blob=publicationFile&v=2)  
zuletzt aufgerufen am 16.11.2023.
- Hanninger, L.-M., Laxa, J., & Ahrens, D. (2020). Rural areas on their way to a smart village – Experiences from living labs in Bavaria. 33rd Bled eConference – Enabling technology for a sustainable society, (S. 107-118).
- Nanz, P. & Fritsche, M. (2012). Handbuch Bürgerbeteiligung. Verfahren und Akteure, Chancen und Grenzen.  
[www.bpb.de/system/files/dokument\\_pdf/Handbuch\\_Buergerbeteiligung.pdf](http://www.bpb.de/system/files/dokument_pdf/Handbuch_Buergerbeteiligung.pdf)  
zuletzt aufgerufen am 16.11.2023
- Stolzenberg, K., Heberle, K. (2021). Change Management – Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten – Mitarbeiter mobilisieren. Vision, Kommunikation, Beteiligung, Qualifizierung. Springer.

## **Herausgeber**

Bayerische Verwaltung für Ländliche Entwicklung  
Bereich Zentrale Aufgaben  
Infanteriestr. 1  
80797 München

## **Wissenschaftliche Gesamtprojektleitung (TCG)**

Prof. Dr. Diane Ahrens

## **Konzeption und Redaktion (TCG)**

Hanna Schürzinger  
Frank Edenharter  
Maximilian Geisberger  
Tobias Ruscheinski

## **Grafische Gestaltung (TCG)**

Daniela Schilling-Weikert

Das „Modellprojekt Smarte Gemeinde – auf dem Weg in die digitale Zukunft“ wird mit Mitteln des Bayerischen Staatsministerium für Ernährung, Landwirtschaft, Forsten und Tourismus (StMELF) gefördert.

Stand: März 2024

## **Fotocredits**

Bildquellen © Adobe Stock (stock.adobe.com,  
lizenzieren von Technologie Campus Grafenau);  
© Stadt Dettelbach (S. 25)



Ländliche  
Entwicklung  
in Bayern

Bayerisches Staatsministerium für  
Ernährung, Landwirtschaft, Forsten und Tourismus



TECHNOLOGIE  
CAMPUS  
GRAFENAU



TECHNISCHE  
HOCHSCHULE  
DEGGENDORF



[www.smarte-gemeinde.bayern](http://www.smarte-gemeinde.bayern)



Ländliche Entwicklung in Bayern

Bayerische Verwaltung für Ländliche Entwicklung  
Bereich Zentrale Aufgaben  
Infanteriestraße 1 · 80797 München  
[www.landentwicklung.bayern.de](http://www.landentwicklung.bayern.de)