

Strategisches Management in Kommunen: Entstehung, Inhalte und Wirkungen von Digitalisierungs- und Nachhaltigkeitsstrategien

Busch, Alex; Dous, Alina; Grau, Merlin Cedric; Haase, Lena; Hoyer, Paul; Hubl, Justin Elias; Kallmeyer, Tino; Karl, Sinan; Mansour, Steven; Martin, Ole; Mundt, Kristina; Nieder, Jannes; Sondermann, Paul Marvin; Weiß, Jens; Zimmermann, Melanie

Veröffentlichungsversion / Published Version
Forschungsbericht / research report

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Busch, A., Dous, A., Grau, M. C., Haase, L., Hoyer, P., Hubl, J. E., ... Zimmermann, M. (2023). *Strategisches Management in Kommunen: Entstehung, Inhalte und Wirkungen von Digitalisierungs- und Nachhaltigkeitsstrategien*. (Local Government Transformation, 13). Halberstadt: Hochschule Harz, FB Verwaltungswissenschaften. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-90799-6>

Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer CC BY-SA Lizenz (Namensnennung-Weitergabe unter gleichen Bedingungen) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den CC-Lizenzen finden Sie hier: <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.de>

Terms of use:

This document is made available under a CC BY-SA Licence (Attribution-ShareAlike). For more information see: <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0>

▲ Hochschule Harz

Hochschule für angewandte Wissenschaften

*Alex Busch, Alina Dous, Merlin Cedrik Grau, Lena Haase, Paul Hoyer,
Justin Elias Hubl, Tino Kallmeyer, Sinan Karl, Steven Mansour, Ole Martin,
Kristina Mundt, Jannes Nieder, Paul Marvin Sondermann, Jens Weiß, Melanie Zimmermann*

Strategisches Management in Kommunen: Entstehung, Inhalte und Wirkungen von Digitalisierungs- und Nachhaltigkeitsstrategien

Schriftenreihe Local Government Transformation

des Fachbereichs Verwaltungswissenschaften

Hochschule Harz

Nr. 13, 2023

Alex Busch, Alina Dous, Merlin Cedrik Grau, Lena Haase, Paul Hoyer, Justin Elias Hubl, Tino Kallmeyer, Sinan Karl, Steven Mansour, Ole Martin, Kristina Mundt, Jannes Nieder, Paul Marvin Sondermann, Jens Weiß, Melanie Zimmermann

Strategisches Management in Kommunen: Entstehung, Inhalte und Wirkungen von Nachhaltigkeits- und Digitalisierungsstrategien

Diese Veröffentlichung entstand in Zusammenhang mit einem Lehrforschungsprojekt im Wintersemester 2022/2023 und Sommersemester 2023 am Fachbereich Verwaltungswissenschaften der Hochschule Harz

Schriftenreihe Local Government Transformation
des Fachbereichs Verwaltungswissenschaften

Nr. 13, 2023
Hochschule Harz
Fachbereich Verwaltungswissenschaften
Domplatz 16
38820 Halberstadt
www.hs-harz.de

Halberstadt 2023



This work is licensed under a
Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	- 5 -
2	Strategisches Management in Kommunen	- 7 -
2.1	Grundlagen des strategischen Managements.....	- 7 -
2.2	Strategisches Management in deutschen Kommunalverwaltungen	- 9 -
2.3	Kommunale Digitalisierungsstrategien	- 10 -
2.4	Kommunale Nachhaltigkeitsstrategien.....	- 15 -
2.5	Zielstellungen für die Analyse von kommunalen Digitalisierungs- und Nachhaltigkeitsstrategien.....	- 18 -
3	Methodisches Vorgehen.....	- 21 -
3.1	Explorative Analyse: Nachhaltigkeits- und Digitalisierungsstrategien in den Kommunen Sachsen-Anhalts.....	- 21 -
3.2	Erweiterung der explorativen Analyse und Typenbildung.....	- 22 -
3.3	Durchführung der Fallstudien.....	- 22 -
4	Ergebnisse.....	- 24 -
4.1	Inhalte und Strukturen von kommunalen Digitalisierungs- und Nachhaltigkeitsstrategien.....	- 24 -
4.2	Fallstudien Digitalisierungsstrategien in Kommunen	- 32 -
4.2.1	„Ladenburg.digital“.....	- 32 -
4.2.2	„Ratingen.digital 2025plus“	- 37 -
4.3	Fallstudien Nachhaltigkeitsstrategien in Kommunen.....	- 42 -
4.3.1	„Die Agenda 2030 in Niebüll“	- 42 -
4.3.2	Nachhaltigkeit in der Stadt Oldenburg.....	- 47 -
4.4	Ergebnisse zur Praxis des strategischen Managements in Kommunen ...	- 53 -
4.4.1	Inhalte und Strukturen von Digitalisierungs- und Nachhaltigkeitsstrategien	- 53 -
4.4.2	Entstehung von Digitalisierungs- und Nachhaltigkeitsstrategien	- 54 -
4.4.3	Erfahrungen mit Digitalisierungs- und Nachhaltigkeitsstrategien.....	- 55 -
5	Fazit.....	- 57 -

6	Literaturverzeichnis.....	- 60 -
7	Anhänge	- 67 -
7.1	Anhang 1: Übersicht strategische Dokumente aus Kommunen des Landes Sachsen-Anhalt (erste explorative Recherche).....	- 67 -
7.2	Anhang 2: Übersicht über strategische Dokumente zur Digitalisierung, die in der Detailanalyse genutzt wurden	- 68 -
7.3	Anhang 3: Übersicht über strategische Dokumente zur Nachhaltigkeit, die in der Detailanalyse genutzt wurden	- 69 -
7.4	Anhang 4: Codiersystematik für die qualitative Inhaltsanalyse	- 71 -
7.5	Anhang 5: Wesentliche Fragen Interviewleitfaden.....	- 72 -
7.6	Anha: Codiersystematik für die Auswertung der Interviews	- 73 -

1 Einleitung

Kommunale Daseinsvorsorge in modernen Gesellschaften ist ohne vorausschauendes Handeln von Politik und Verwaltung kaum denkbar. Seit Ende der 1990er Jahre wird Kommunen daher die Einführung eines strategischen Managements im Sinne eines vorausschauenden, analytisch basierten, rationalen und zielorientierten Entscheidens und Handelns empfohlen.¹

Ein ganzheitliches strategisches Management im Sinne einer Verwaltungssteuerung auf Basis einer mit dem Haushalt verbundenen Gesamtstrategie, wie es in den 1990er und 2000er Jahren in vielen Reformvorschlägen propagiert wurde, ist in deutschen Kommunen bis heute nur in wenigen Ausnahmefällen implementiert.² Gleichzeitig scheinen „Strategien“ für die unterschiedlichsten Einzelthemen – Stadt- und Regionalentwicklung, Ehrenamt und Beteiligung, Nachhaltigkeit, Digitalisierung etc. – zu einem ubiquitären Phänomen, einer Managementmode³ nicht nur in kommunalen Verwaltungen geworden zu sein.⁴

Der vorliegende Beitrag versucht dieses Phänomen des kommunalen Managements über themenorientierte Strategien auf empirischer Basis zu systematisieren. Es werden drei Forschungsfragen bearbeitet:

1. Was sind typische Inhalte und Strukturen solcher Strategien?
2. Wie und warum entstehen solche Strategien?
3. Welche Erfahrungen machen Kommunen mit diesen Strategien?

Diese Fragestellungen werden am Beispiel von Digitalisierungs- und Nachhaltigkeitsstrategien deutscher Kommunen untersucht.

Ziel dieses Beitrags ist es, reale Praxen des strategischen Managements bzw. der Nutzung von Strategien in deutschen Kommunalverwaltungen zu untersuchen. Im Sinne eines Translation Research-Ansatzes⁵ wird davon ausgegangen, dass Managementinstrumente, Reformansätze und ähnliche normativ-konzeptionelle Vorschläge, von den politischen und administrativen Akteurinnen und Akteuren in Kommunen interpretiert, bewertet und dann – wenn überhaupt – in einer für die jeweilige Organisation und Situation passenden Form implementiert wird. Entsprechend liegt den weiteren Überlegungen weder die Vorstellung einer Norm des „richtigen“ strategischen Managements zugrunde, noch geht es darum, reale Praxen auf Basis der Vorstellungen von Ratgeber-

¹ KGSt 2000a; KGSt 2015; KGSt 2000b; KGSt 2000c; Eichhorn/Wiechers 2001.

² Weiß/Schubert 2020; Proeller/Siegel 2021; Bogumil 2022.

³ Barthel 2020.

⁴ Weiß 2022.

⁵ Lamb/Currie 2012; Nielsen/Wæraas/Dahl 2019; Weiss 2019.

Literatur zu bewerten. Stattdessen soll gezeigt werden, wie Kommunen Ideen des strategischen Managements aufgenommen haben, wie sie diese für das Verwaltungsmanagement nutzen und welche Erfahrungen sie damit machen.

Das zweite Kapitel gibt zunächst einen Überblick über allgemeine Grundlagen des strategischen Managements in Kommunen sowie den Stand der verwaltungswissenschaftlichen Forschung zu diesen Ansätzen. Anschließend werden konzeptionelle Überlegungen zu kommunalen Digitalisierungs- und Nachhaltigkeitsstrategien diskutiert und die Zielstellungen für die empirische Untersuchung konkretisiert. Nach einem Überblick über das methodische Vorgehen im dritten Kapitel werden im vierten Kapitel die Ergebnisse der empirischen Erhebungen präsentiert. Im fünften Kapitel werden diese Ergebnisse abschließend diskutiert und zusammengefasst.

2 Strategisches Management in Kommunen

2.1 Grundlagen des strategischen Managements

Strategisches Management gilt als für den öffentlichen Sektor unverzichtbares Managementinstrument,⁶ das helfen soll, die Handlungs-, Leistungs- und Problemlösungsfähigkeiten von Verwaltungen zu optimieren und Entscheidungsfindungsprozesse zu verbessern.⁷ Kernelemente des strategischen Managements im engeren Sinne sind

1. eine systematische Analyse der Ausgangssituation,
2. die Formulierung einer Strategie mit expliziten strategischen Zielen,
3. die Ableitung und Umsetzung von Maßnahmen, um diese Ziele zu erreichen und
4. eine Evaluation bzw. Kontrolle der Zielerreichung.⁸

Im weiteren Sinne wird strategisches Management als Struktur zur Entscheidungsfindung in Organisation verstanden, die kulturelle Aspekte wie Visionen, Werte, Leadership und Entrepreneurship einschließt.⁹ So versteht Siegel strategisches Management als „Klärungs-, Verständigungs-, Entscheidungs- und Veränderungsprozess [...], der die Kohärenz des Verwaltungshandelns insgesamt erhöhen und einen Orientierungsrahmen dafür schaffen soll“.¹⁰ Dabei unterscheidet Siegel mit Blick auf das strategische Management in öffentlichen Verwaltungen fünf Handlungsorientierungen:¹¹

1. Die *Erfolgsorientierung* dient der Bestimmung und Konkretisierung von Erfolgskriterien der Verwaltung, wobei die Wünsche und Erwartungen von Stakeholdern, beispielsweise von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern oder Bürgerinnen und Bürgern, berücksichtigt werden müssen.
2. Eine *Zielorientierung* der Organisation ergibt sich durch die Formulierung von strategischen Zielen für die Entwicklung. Typischerweise sollen aus den strategischen Zielen operative Ziele und Maßnahmen entwickelt werden, die eine Zielorientierung für alle Organisationsebenen formuliert.
3. Strategisches Management soll eine *Langfristigkeit* im Entscheidungsverhalten der Organisation etablieren. Typischerweise fokussieren Strategien Entwicklungszeiträume von fünf bis zehn Jahren.

⁶ Bryson 2018; Drumaux/Joyce 2018; Siegel 2019; Ferlie/Ongaro 2015.

⁷ Siegel 2019, 11.

⁸ Camphausen 2013, 11 ff; KGSt 2013, 17.

⁹ Bryson 2015; Kreikebaum/Gilbert/Behnam 2018, 28 ff.

¹⁰ Siegel 2019, 3.

¹¹ Siegel 2019, 2.

4. Strategisches Management soll weiterhin eine *ganzheitliche Orientierung* für das Management der Organisation sichern, insbesondere durch eine grundsätzliche und systematische Analyse der Ausgangssituation und eine Überwindung der Dominanz von operativen Entscheidungen unter Zeitdruck.
5. Die Perspektive der *Entwicklungsorientierung* weist im Prinzip bereits über den statischen Charakter von definierten Strategien hinaus und betont die Notwendigkeit eines dynamischen und offenen Lernprozesses in der Organisation. Durch strategisches Management soll eine Organisation lernen, Ziele zu reflektieren, ihr Verhalten zu beobachten und Strukturen kontinuierlichen Wandels zu entwickeln.

Wesentlicher Aspekt klassischer Ansätze des strategischen Managements ist die Existenz einer *formalen Strategie mit strategischen Zielen* – formuliert nach den bekannten SMART-Kriterien¹² – sowie Maßnahmen zu deren Realisierung.¹³ Daneben beschreiben diese klassischen Konzepte des strategischen Managements auch prozessuale Aspekte wie den Strategiekreislauf¹⁴ – Analyse, Entwicklung von Ziele, Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen, Überprüfung der Zielerreichung – als Grundlage organisationaler Lernprozesse sein.¹⁵ Als wesentliche Instrumente werden typischerweise systematische Analysen der Ausgangssituation, zum Beispiel mit der SWOT- oder PESTEL-Methodik,¹⁶ sowie kontinuierliches Controlling, Reporting und Evaluieren der Zielerreichung gesehen.¹⁷

Informell-kulturelle Ansätze der Strategieforschung verstehen Strategien dagegen als Entwicklungsmuster einer Organisation, die auch ohne formale Strategien, zum Beispiel durch geteilte Wertorientierungen, shared mental models und shared beliefs oder kontextuelle Formen von Leadership entstehen können.¹⁸ In diesen Fällen entsteht eine mittel- und langfristige, kohärente und zielorientierte Entwicklung als *emergente Strategie* ohne, dass hierfür in größerem Umfang formale Planungs- und Controllinginstrumente eingesetzt werden müssen und ohne dass eine formale Strategie formuliert wird. Als typische Beispiele diskutiert Mintzberg Entrepreneurial-Strategien oder ideologische Strategien, die aus der Vision einer oder geteilter Überzeugungen mehrere Personen über eine gewünschte Entwicklung entstehen, oder Umbrella-Strategien, die nicht

¹² Doran 1981; KGSt 2015.

¹³ Bryson 2018, 29 ff; Siegel 2019, 4 f.

¹⁴ KGSt 2000a, 12.

¹⁵ Beer et al. 2005.

¹⁶ Sarsby 2016; Issa/Chang/Issa 2010.

¹⁷ Siegel 2019.

¹⁸ Mintzberg 1994; Mintzberg 2000; Mintzberg 2007.

durch die Vorgabe von Zielen, sondern durch Einschränkung der Entscheidungsspielräume in einer Organisation entstehen.¹⁹

2.2 Strategisches Management in deutschen Kommunalverwaltungen

Die Implementierung von Ansätzen des strategischen Managements in deutschen Kommunalverwaltungen war seit Ende der 1990er Jahre eng mit der Idee einer „Neuen Steuerung“ verbunden.²⁰ Einige Aspekte, u. a. Ansätze einer Steuerung über von der Politik definierte Ziele und Kennzahlen wurden teilweise in die gesetzlichen Grundlagen für ein neues kommunales Finanzmanagement (NKF/DOPPIK) übernommen. Die Umsetzbarkeit klassischer Konzepte des strategischen Managements mit formalen strategischen Zielen in deutschen Kommunalverwaltungen wurde jedoch bereits seit den 1990er Jahren kritisch diskutiert: Sowohl Konflikte an der Schnittstelle zwischen Politik und Verwaltung als auch unverhältnismäßig hohe Aufwände zur Ausarbeitung von Strategien wurden als Probleme erkannt.²¹ Empirische Untersuchungen seit den 2000er Jahren zeigen entsprechend, dass Formen der strategischen Steuerung auch im Kontext der DOPPIK-Umsetzung kaum realisiert wurde.²² Die in kommunalen Haushalten nur teilweise zu findenden Kennzahlen und Zielstellung, sind überwiegend kaum steuerungsrelevant und werden teilweise weder von der Verwaltung noch von der Politik für Steuerungszwecke genutzt. Auch 30 Jahre nach Beginn der Diskussion über neue Steuerungsmodelle und 20 Jahre nach Beginn der DOPPIK-Reformen verfügen nur sehr wenige Kommunen in Deutschland über ganzheitliche Formen strategischer Steuerung.²³

Dabei sind die in wenigen Kommunen empirisch zu findenden Modelle strategischer Steuerung äußerst heterogen. Auffallend sind einerseits die oft nur sehr lockeren Bezüge der Steuerungsmodelle zu Haushaltsplänen und andererseits ein oft schwacher Bezug von operativ genutzten Kennzahlensystemen zu strategischen Zielen. Explizit formulierte strategische Ziele sind nur selten messbar. Implementierung des strategischen Managements und Umsetzung der Strategie-Zyklus sind häufig erkennbar mit einzelnen Führungskräften verbunden, und oft ist unklar, ob von einer langfristig wirksamen Managementpraxis ausgegangen werden kann.²⁴ Der andauernde Reformdruck auf kommunaler Ebene scheint allerdings dazu beigetragen zu haben, dass „Strategien“ im Sinne konzeptioneller Überlegungen zur Entwicklung auf bestimmten Themenfeldern

¹⁹ Mintzberg 2007, 7 f.

²⁰ KGSt 2000a; KGSt 2000b; KGSt 2000c.

²¹ Bogumil 2002; Weiß 2013; Bogumil 2022.

²² Bogumil/Holtkamp 2012; Weiß/Schubert 2020.

²³ Weiß/Schubert 2020; Jethon/Reichard 2021.

²⁴ Weiss 2019.

mittlerweile weit verbreitet sind. In den letzten Jahren haben Kommunen zunehmend Teilstrategien für Themen wie Stadtentwicklung, Nachhaltigkeit, Digitalisierung, bürgerschaftliches Engagement oder Partizipation entwickelt.²⁵

Da sowohl die verwaltungswissenschaftliche Forschung als auch empirische Ergebnisse aus deutschen Kommunen zeigen, dass der Begriff „Strategie“ durchaus sehr breit verstanden werden kann, wird im Weiteren auch mit einem solch breiten Begriffsverständnis gearbeitet. Als „Strategien“ in diesem breiten Sinn werden alle konzeptionellen Dokumente verstanden, in denen Zielvorstellungen für die zukünftige Entwicklung in einer strukturierten Form dargestellt werden. Das heißt, es wurden auch Dokumente in die Analyse einbezogen, die als „Konzepte“, „Leitfäden“ oder ähnlich bezeichnet werden. Eine Typisierung und Qualifizierung dieser Dokumente folgt dann auf Basis der empirischen Ergebnisse im vierten Kapitel.

2.3 Kommunale Digitalisierungsstrategien

Die Digitalisierung, also der Einsatz von Informations- und Telekommunikationstechnologien (IKT), insbesondere über das Internet, für Geschäfts- bzw. Verwaltungsprozesse, aber auch für das öffentliche Leben insgesamt, ist aktuell einer der wichtigsten gesellschaftlichen Transformationsprozesse. Kommunen sind in gesellschaftliche Digitalisierungsprozesse eingebunden und beeinflussen diese zum Beispiel durch die Bereitstellung von Netzwerkinfrastruktur. Kommunalverwaltungen sind nicht nur Akteure der Steuerung regionale Digitalisierungsprozesse, sondern auch selbst der Anforderung ausgesetzt, ihre Prozesse und Leistungen zu digitalisieren.

Auf kommunaler Ebene bedeutet Digitalisierung also einerseits die Initiierung und Gestaltung von Digitalisierungsprozessen des kommunalen Gemeinwesens, zum Beispiel durch die Entwicklung von Breitbandnetzen, Förderung der digitalen Kompetenzen der Bürgerinnen und Bürger oder die Entwicklung sogenannte SMART-City-Konzepte.²⁶ Andererseits geht es auch um die Digitalisierung der Kommunalverwaltungen, die seit den 2000er Jahren unter den Stichworten E-Government und Verwaltungsdigitalisierung diskutiert wird.²⁷ Dabei ist in den letzten Jahren zunehmend deutlich geworden, dass die weitere Entwicklung und Nutzung von Informations- und Telekommunikations-

²⁵ Weiß 2022.

²⁶ Müller-Seitz/Seiter/Wenz 2016.

²⁷ Reinermann/Lucke 2002; Piesold 2021; Wirtz/Kubin 2021.

technologie Verwaltungsorganisationen und -abläufe, aber auch das Verhältnis von Verwaltung und Staat zu Gesellschaft tiefgreifend verändern wird.²⁸

Die deutschen Verwaltungen sind hier, wie schon in anderen Reformprozessen, eher Nachzügler. In Rankings, die den Fortschritt verschiedener Aspekte von E-Government bzw. Verwaltungsdigitalisierung messen, liegt Deutschland seit Jahren bestenfalls im Mittelfeld europäischer Länder.²⁹ Wichtige Reformvorhaben im Bereich der Verwaltungsdigitalisierung, wie zuletzt das Onlinezugangsgesetz (OZG),³⁰ werden nur unzureichend umgesetzt. Allgemein gelten die föderalen Strukturen, die hohe Autonomie der Kommunen, die die wesentliche Schnittstelle für Verwaltungsleistungen an Stakeholder sind, eine vergleichsweise starke Politisierung von Digitalisierungsprojekten und Defizite der traditionell ausgeprägten Steuerung von Verwaltungstransformationen über rechtliche Regelungen als wesentliche Faktoren, die eine schnellere Digitalisierung der Verwaltungen verhindern.³¹ Mit Blick auf die notwendigen Ressourcen und Kompetenzen, ist die umfassende Digitalisierung von internen Prozessen aber vor allem für kleine und mittlere Kommunen eine nur schwierig zu bewältigende Aufgabe, zumal digitale Workflow-Systeme ohne entsprechend große Fallzahlen letztlich auch nicht effizient zu betreiben sind.³²

Die Popularität von Strategien zur Digitalisierung ist zumindest teilweise eine Reaktion auf die offensichtlichen Defizite der Steuerung über Recht in diesem Bereich. Während es aufgrund der föderalen Strukturen und der Selbstverwaltungsgarantie für die Kommunen nicht gelingt, verbindliche Standards der IT-Infrastruktur und -Architektur zu etablieren oder bestimmte technisch-prozessuale Lösungen vorzuschreiben, eröffnet die Strategiekaskade von der Nationalen E-Government-Strategie (NEGS)³³ über die Strategien der Bundesländer³⁴ einen zusätzlichen Kommunikationskanal und einen neuen Koordinationsmechanismus. Dabei, so Brunner et al., haben Strategien drei wesentliche Funktionen: Sie dienen der Festlegung von Zielen und Maßnahmen, ermöglichen neue horizontale und vertikale Abstimmungsprozesse und fungieren als Mittel der politischen Kommunikation.³⁵ Wie und warum diese freiwillige Hybridisierung des politisch-administrativen Systems funktioniert und mit welcher Wirkung, scheint noch weitgehend unerforscht. Für die weitere Argumentation ist dabei insbesondere die Frage

²⁸ Klenk/Nullmeier/Wewer 2019.

²⁹ United Nations Department of Economic and Social Affairs 2022; European Commission 2022.

³⁰ Nationaler Normenkontrollrat 2021.

³¹ Engel 2017; Klenk/Nullmeier/Wewer 2019; Lasar 2019; Weiß 2019.

³² Bischoff/Bode 2021; Fischer/Weiß 2023.

³³ IT-Planungsrat 2015.

³⁴ Brunner et al. 2020.

³⁵ Brunner et al. 2020, 12 f.

relevant, was Kommunen – im Rahmen ihrer freiwilligen Aufgaben – dazu bringt, eigene Digitalisierungsstrategien zu entwickeln.

Digitalisierungsstrategien werden im Modernisierungsdiskurs grundsätzlich als Instrument zur Steuerung entsprechender Veränderungsprozessen auch für Kommunen empfohlen: Niehaves et al. konstatieren, dass Digitalisierung durch komplexe Abhängigkeiten zwischen technischen, prozessbezogenen und organisatorischen Aspekten geprägt sein und dass unzureichende Koordination Entwicklungen blockieren oder hemmen könne. Digitalisierungsstrategien könnten die Koordination von Digitalisierungsmaßnahmen verbessern und seien darüber hinaus eine Möglichkeit, Entwicklungsperspektiven innerhalb wie auch außerhalb der Verwaltung zu kommunizieren. Kommunale Digitalisierungsstrategie verfolgten „in der Regel ganzheitliche Ziele und Visionen, welche die Dienstleistungen einer Stadt oder Gemeinde, deren Raumplanung und deren gesellschaftliche Herausforderungen gleichermaßen“ adressierten, und könnten als Instrumente der „Themensetzung“ als (Management-) Prozess, als Baukasten oder Akteursnetzwerk verstanden werden.³⁶

Empirische Daten mit dem Stand 2018 zeigten, dass zwar die überwiegende Anzahl der befragten Kommunen in NRW bereits Digitalisierungsmaßnahmen umsetze, dass aber nur ca. 20 % der Kommunenangaben, über eine Digitalisierungsstrategie zu verfügen. Strukturell orientierten sich diese Strategien überwiegend an anderen strategischen Dokumenten auf kommunaler Ebene. Auch sei es üblich, die Strategien anderer Kommunen strukturell wie auch inhaltlich als Vorlage zu nutzen. Ziele und Maßnahmen seien in den meisten Strategien zu finden, Controlling- und Reporting-Strukturen würden dagegen eher selten beschrieben.³⁷ Empfohlen wird die partizipative Entwicklung „eigenständiger“ Digitalisierungsstrategien, die nicht nur E-Government bzw. Verwaltungsdigitalisierung, sondern auch gesellschaftliche Aspekte von Digitalisierungsprozessen thematisieren; „Vision und Pragmatismus“ seien ebenso zu verbinden, wie „Quick Wins und Weitblick“.³⁸

Habbel schlägt vor, Digitalisierungsstrategien als Teilstrategien einer Kommune zu verstehen und in eine umfassendere „Dachstrategie“ zu integrieren, die sich am Sustainable Development Prozess der Vereinten Nationen und den 17 Sustainable Development Goals (SDG)³⁹ orientieren solle.⁴⁰ Zur Erstellung der Digitalisierungsstrategie sei zunächst in einer verwaltungsinternen Arbeitsgruppe mit der Verwaltungsleitung Einverständnis herzustellen und ein entsprechender Ratsbeschluss herbeizuführen. Die

³⁶ Niehaves et al. 2018, 10 f.

³⁷ Niehaves et al. 2018, 17 ff.

³⁸ Niehaves et al. 2018, 46 ff.

³⁹ <https://sdgs.un.org>

⁴⁰ Habbel 2021, 8.

Digitalisierungsstrategie sollte dann auf Basis einer Ist-Analyse und partizipativer Instrumente wie Zukunftswerkstätten mit Bürgerinnen und Bürgern in Form eines Maßnahmen- und Zeitplans von der Verwaltung erstellt und von der politischen Vertretung beschlossen werden.

Wesentlicher Inhalt von Digitalisierungsstrategien sollten die Entwicklung einer umfassenden Perspektive auf die Modernisierung der Verwaltung durch IKT, notwendige Ressourcen sowie Aspekte des Change Managements sein. Der Mehrwert von Digitalisierungsstrategien liege aber auch im „Prozess der Strategieerstellung, der die Beteiligten zu einer Reflexion ihrer Aufgaben und Strukturen“ anrege.⁴¹ Darüber hinaus zeigten Digitalisierungsstrategien Bürgerinnen und Bürgern die „Zukunftsgewandtheit“ ihrer Kommune und stärkten deren Vertrauen in Verwaltung und Kommunalpolitik.⁴²

In einer empirisch orientierten Analyse konstatiert Stängle zwei Phasen der Entwicklung kommunaler Digitalisierungsstrategien.⁴³ In der ersten Phase seien verwaltungsinterne Ist-Analyse mittlerweile ein Standard des Vorgehens. In der zweiten Phase würden dann typischerweise partizipative Instrumente zur Erarbeitung von Zielstellungen bzw. Maßnahmen eingesetzt. Der Einbezug von Bürgerinnen und Bürgern in die Erarbeitung von Digitalisierungsstrategien sei dabei Standard, teilweise würden auch andere Stakeholder-Gruppen einbezogen.⁴⁴

Abgesehen von einigen grundsätzlichen, aus dem strategischen Management bekannten Aspekten – Ist-Analysen, Zielen, Maßnahmen, Einbezug von Stakeholdern – scheinen die Inhalte von „Digitalisierungsstrategien“ und Vorgehensmodelle zu deren Erarbeitung bisher kaum im Detail dokumentiert. Es ist davon auszugehen, dass Beratungen, die Kommunen bei der Erstellung von Digitalisierungsstrategien unterstützen, einen wesentlichen Einfluss auf Erarbeitungsprozesse und Inhalte haben.⁴⁵ Dabei hat die Förderung des Einsatzes externer Beratung auch eine wesentliche Bedeutung für die Bereitschaft von Kommunen, sich mit Digitalisierungsstrategien zu beschäftigen. In einigen Bundesländern existieren oder existierten Landesprogramme oder auch Programme der kommunalen Spitzenverbände und verschiedener Stiftungen zur Förderung der Entwicklung von Digitalisierungsstrategien in Kommunen.⁴⁶

Letztlich bleibt aber festzustellen, dass Digitalisierungsstrategien unterschiedliche Themenbereiche – interne Verwaltungsdigitalisierung oder gesellschaftliche Veränderungs-

⁴¹ Habel 2021, 1.

⁴² Habel 2021, 7.

⁴³ Stängle 2023, 120 ff.

⁴⁴ Stängle 2023, 110 ff.

⁴⁵ Mitchell 2023.

⁴⁶ Niehaves et al. 2018; Benz 2021; Habel 2021, 9 ff.

prozesse wie Smart Cities – adressieren können und dass diese Strategien auch mehr oder weniger technische Aspekte im Sinne einer IT-Strategie beinhalten können. Darüber können auch erhebliche inhaltlich-strukturelle Unterschiede bestehen zum Beispiel hinsichtlich des Umfangs der Analyse von Ausgangssituationen, des Konkretisierungsgrads von Zielen oder Maßnahmen oder der Verbindlichkeit von Controlling und Reporting.

Vor diesem Hintergrund sind survey-basierte Aussagen zur Verbreitung von „Digitalisierungsstrategien“ kaum instruktiv. Hornbostel et al. berichten 2019, dass ca. 45 % der Kommunen, die an ihrer Befragung teilgenommen haben, über eine Digitalisierungsstrategie verfügten.⁴⁷ Eine Studie der „Initiative Stadt.Land.Digital!“ gibt für 2019 einen deutlich geringeren Wert an und sieht für 2022 erstmals mehr als 25 % der Kommunen mit einer Digitalisierungsstrategie.⁴⁸ Auf Basis von Daten aus dem Herbst 2020 berichten Fischer/Weiß über ca. 50 % der Kommunen mit einer Digitalisierungsstrategie. Dabei ist jeweils zu berücksichtigen, dass es sich um Daten aus Befragungen handelt, die einem starken Selbstselektionseffekt unterliegen dürften, der dazu führt, dass Kommunen, die sich bislang nicht oder wenig mit Digitalisierungsthemen beschäftigen, in den Befragungsdaten stark unterrepräsentiert sind. Insgesamt ist wohl davon auszugehen, dass bundesweit kaum mehr als 20 % der Kommunen über Digitalisierungsstrategien verfügen, wobei die für das strategische Management bereits nachgewiesene Bedeutung der Größe von Kommunen⁴⁹ auch hier relevant sein dürfte. Die einzigen derzeit vorliegenden empirischen Daten zum Zusammenhang von Digitalisierungsstrategien und Stand der Digitalisierung in Kommunen zeigen einen eher schwachen Effekt auf einige Aspekte der Digitalisierung, wie beispielsweise das Angebot digitaler Dienstleistungen für Bürgerinnen und Bürger oder auch die Selbsteinschätzung des Digitalisierungsstandes.⁵⁰

Digitalisierungsstrategien sind ein, die rechtliche Steuerung ergänzender Versuch, IKT-bezogene Modernisierungsprozesse in der öffentlichen Verwaltung voranzutreiben. Sie sollen dazu beitragen, komplexe sozio-technischen Modernisierungsmaßnahmen mittel- bis langfristig zu planen und strukturiert umzusetzen. Dabei ist bis auf einige grundsätzliche Aspekte kaum beschrieben oder gar kodifiziert, was Digitalisierungsstrategien genau sind, welche Inhalte sie haben sollen oder wie sie erstellt und umgesetzt werden sollen.

⁴⁷ Hornbostel et al. 2019, 5.

⁴⁸ Initiative Stadt.Land.Digital! 2022, 5.

⁴⁹ Weiß/Schubert 2020.

⁵⁰ Fischer/Weiß 2023.

2.4 Kommunale Nachhaltigkeitsstrategien

Der Begriff „Nachhaltigkeit“ stammt ursprünglich aus der Forstwirtschaft und beschreibt das Prinzip, in einem festgelegten Zeitraum nicht mehr nachwachsende Ressourcen – in diesem Fall Holz – zu ernten, als in diesem nachwächst. Eine nachhaltige Nutzung von Ressourcen ist, bei gleichbleibender Reproduktionsrate, also über einen unendlichen Zeitraum möglich.⁵¹ Seit den 1990er Jahren wurde die Bedeutung des Begriffes deutlich erweitert, zunächst mit Überlegungen zur Substituierbarkeit von natürlichen Ressourcen durch technischen Fortschritt im Sinne des sogenannten „schwachen Nachhaltigkeitsbegriffs“ und dann durch die Erweiterung auf allgemeine ökonomische und soziale Aspekte gesellschaftlicher Entwicklung.⁵²

Seit 2015 prägen die im Rahmen der Agenda 2030⁵³ von den Vereinten Nationen (UN) formulierten 17 Sustainable Development Goals (SDG, vgl. Abbildung 1),⁵⁴ die Diskussion über eine nachhaltige Entwicklung. Die SDG-Implementierung soll als Top-Down-Prozess durch eine nachfolgende Ableitung von nationalen und regionalen Nachhaltigkeitsstrategien erfolgen. Die Europäische Kommission verfolgt einen „whole-of-government“-Ansatz und hat keine eigene Nachhaltigkeitsstrategie formuliert, gibt aber an, die SDGs umfassend in politischen Leitlinien und Policy-Programmen berücksichtigt zu haben.⁵⁵ Darüber hinaus wird die SDG-Implementierung auf europäischer Ebene durch verschiedene Netzwerke staatlicher und privater Organisationen, wie das European Sustainable Development Network (ESDN), getrieben.⁵⁶

Die „Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie“ wird von der Bundesregierung formuliert und regelmäßig aktualisiert.⁵⁷ Ein wesentlicher Akteur für die Umsetzung des Nachhaltigkeitskonzepts in Deutschland ist der Rat für nachhaltige Entwicklung, der u. a. die Bundesregierung bei der Formulierung und Umsetzung von Nachhaltigkeitszielen berät.⁵⁸ Weiterhin haben die meisten Bundesländer Nachhaltigkeitsstrategien formuliert, die aber unterschiedlichen konzeptionellen Ansätzen folgen.⁵⁹

⁵¹ Nutzinger/Radke 1995.

⁵² Pufé 2017, 94 ff.

⁵³ <https://sdgs.un.org/2030agenda>.

⁵⁴ <https://sdgs.un.org/goals>.

⁵⁵ European Commission o. J.

⁵⁶ <https://www.esdn.eu/>.

⁵⁷ Die Bundesregierung 2023.

⁵⁸ <https://www.nachhaltigkeitsrat.de/>.

⁵⁹ Statistisches Bundesamt 2023.



Abbildung 1: Die 17 Sustainable Development Goals der UN, Quelle: <https://un-ric.org/de/17ziele/>.

Ähnlich wie bei den Digitalisierungsstrategien ist die kaskadische Entwicklung von Strategien als Versuch der Steuerung von Kommunen im Bereich freiwilliger Leistungen zu sehen. Als Trägern wesentlicher Leistungen der Daseinsvorsorge kommt den Kommunen eine wesentliche Verantwortung für die Implementierung von Nachhaltigkeitszielen zu.⁶⁰ Die Entwicklung konzeptioneller Dokumente im Sinne von „Leitlinien“ oder „Strategien“ ist ein zentraler Bestandteil der Handlungsempfehlungen⁶¹ und seit 2015 wurden verschiedene Vorschläge zur Entwicklung und Umsetzung solcher Strategien publiziert.⁶² Dabei scheint die Engagement Global gGmbH bzw. die Servicestelle Kommunen in der einen Welt (SKEW) in den letzten Jahren der wesentliche Beratungsakteur für kommunale Nachhaltigkeitsstrategien geworden zu sein. Die SKEW bietet derzeit Programme zur Unterstützung der Erarbeitung von Nachhaltigkeitsstrategien in elf Bundesländern – jeweils mit Bundes- und oder Landesförderung – an.⁶³ Entsprechend setzt das Vorgehensmodell der SKEW Standards für die Entwicklung von Nachhaltigkeitsstrategien. Die SKEW bietet neben diesen Beratungen zur Entwicklung von Nachhaltigkeitsstrategien (vgl. Abbildung 2), weitere standardisierte Beratungen zu Nachhaltigkeitscontrolling und -reporting sowie Beispiele, Muster und Vorlagen zu SDG-Kennzahlen und Voluntary Local Reviews,⁶⁴ sowie Schulungen an.⁶⁵ Darüber hinaus stellt das SDG-

⁶⁰ Lange et al. 2020; Rat für nachhaltige Entwicklung 2021.

⁶¹ Bertelsmann Stiftung 2014; Kommunale Umwelt-Aktion 2019; Ministerium für Umwelt, Klima und Energiewirtschaft Baden-Württemberg 2015.

⁶² Riedel 2020, 24.

⁶³ Engagement Global gGmbH 2023.

⁶⁴ <https://sdgs.un.org/topics/voluntary-local-reviews>

⁶⁵ <https://skew.engagement-global.de/global-nachhaltige-kommune.html>

Portal,⁶⁶ das von der Bertelsmann Stiftung betrieben wird, Daten zu standardisierten SDG-Indikatoren für alle Kommunen mit mehr als 5.000 Einwohnerinnen und Einwohnern, einen Überblick über Maßnahmenvorschlägen zur Umsetzung der SDG auf kommunaler Ebene sowie ein Tool zur standardisierten Erstellung von Nachhaltigkeitsberichten zur Verfügung. Einen Vorschlag zu einem umfassenden, wirkungsorientierten und indikatorbasierten Nachhaltigkeitsmanagement liegt ebenfalls von der Bertelsmann Stiftung vor.⁶⁷

Projektablauf

Die Grundlage für die Nachhaltigkeitsstrategieentwicklung bilden eine individuelle Einstiegsberatung sowie eine kommunale Bestandsaufnahme zur Umsetzung der 17 globalen Nachhaltigkeitsziele. Die Bestandsaufnahme basiert auf dem Nachhaltigkeitsbericht für Kommunen in Baden-Württemberg und integriert eine quantitative und qualitative Analyse. Mit der Bestandsaufnahme verschafft sich jede Kommune einen Überblick über ihren Stand bei der nachhaltigen Kommunalentwicklung und über Aktivitäten des kommunalen Engagements in der Nachhaltigkeits- und Entwicklungspolitik.

Die Bestandsaufnahme ist die Grundlage für die Erarbeitung einer kommunalen Nachhaltigkeitsstrategie sowie der Etablierung eines kommunalen Nachhaltigkeitsmanagements. Dafür werden erste Maßnahmen und Aktivitäten im Bereich der nachhaltigen Kommunalentwicklung geplant. Die Erstellung der Nachhaltigkeitsstrategien wird durch regelmäßige Steuerungsgruppensitzungen und verwaltungsinterne Workshops begleitet. Zudem finden Netzwerktreffen unter den beteiligten Projektkommunen statt.

Abbildung 2: Übersicht zum Ablauf eines Projekts zur Entwicklung einer Nachhaltigkeitsstrategie mit Unterstützung der SKEW, Quelle: Engagement Global gGmbH 2023b.

Die im Rahmen der Begleitung durch die SKEW entwickelten Nachhaltigkeitsstrategien haben grundsätzlich eine ähnliche Struktur mit einer Erläuterung des SDG-Prozesses der UN, Grundprinzipien der Nachhaltigkeit und entsprechenden Definitionen, Bezug zu Bundes- und Landesstrategien, Bestandsaufnahme, einem Handlungsprogramm mit Maßnahmen zu ausgewählten Themenfeldern und weiterführenden Empfehlungen.

⁶⁶ <https://sdg-portal.de/de/>

⁶⁷ Riedel 2020.

Die SKEW verzeichnet aktuell (November 2023) 240 Kommunen, die die Musterresolution „2030-Agenda für Nachhaltige Entwicklung: Nachhaltigkeit auf kommunaler Ebene gestalten“ des Deutschen Städtetags unterzeichnet haben.⁶⁸ Auf Basis einer Befragung des Deutschen Instituts für Urbanistik, an der im Jahr 2018 336 Kommunen teilgenommen haben, berichtet Riedel, dass ca. 25 % dieser Kommunen über ein „Nachhaltigkeitsleitbild“ verfügten, dass aber nur 1 % dieser Kommunen auch mit umfassenderen Kennzahlensystemen zu Nachhaltigkeit arbeiteten.⁶⁹ Auf Basis einer Befragung im Herbst 2022 mit einer Rücklaufquote von ca. 5 % ergibt sich aus den Daten von Peters et al., dass 33 der 157 teilnehmenden Kommunen über eine Nachhaltigkeitsstrategie verfügen. Wie schon bei den Digitalisierungsstrategien zeigt sich, dass Survey-Daten zur Einschätzung der Verbreitung von Nachhaltigkeitsstrategien ungeeignet sind und belastbare, bundesweite Daten derzeit nicht verfügbar sind.

2.5 Zielstellungen für die Analyse von kommunalen Digitalisierungs- und Nachhaltigkeitsstrategien

Die Ausführungen der Abschnitte 2.3 und 2.4 zeigen die Ähnlichkeiten von Digitalisierungs- und Nachhaltigkeitsstrategien im Kontext der Governance im öffentlichen Sektor. Erarbeitung, Beschluss und Umsetzung von Strategien sind grundsätzlich keine Pflichtaufgaben von Kommunen. In beiden Bereichen sind hierarchische Steuerungsversuche, ausgehend von den SDG der UN bzw. der Nationalen E-Government-Strategie zu beobachten, die über normative und mimetische Isomorphismen⁷⁰ wirken, während rechtliche Formen hierarchischer Steuerung aus konstitutionellen, politischen und möglicherweise sogar steuerungstheoretischen Gründen kaum oder nur eingeschränkt umgesetzt werden. Es wird also, obwohl ein Steuerungsziel auf bundespolitischer Ebene erkennbar ist, auf die Möglichkeit einer gesetzlichen Steuerung verzichtet und ein strategischer Prozess mit dem Ziel initiiert, entsprechende Resonanz auf Landesebene und kommunaler Ebene zu erzeugen.

Normativ wirkt in beiden Fällen die Vorstellung, dass es sich um wünschenswerte Entwicklungen oder zumindest um Entwicklungen handelt, deren politische Steuerung mit rationalen Zielen wünschenswert ist. Mimetische Isomorphismen entstehen, weil beide Themen – Nachhaltigkeit und Digitalisierung – zwar Handlungsdruck auf kommunaler Ebene erzeugen, über notwendige und richtige Entscheidungen und Vorgehensweisen aber Unsicherheit herrscht. In diesem Fall ist die Orientierung am Vorgehen anderer –

⁶⁸ <https://skew.engagement-global.de/zeichnungskommunen-agenda-2030.html>

⁶⁹ Riedel 2020, 12.

⁷⁰ Dimaggio/Powell 1983.

„erstmal eine Strategie erstellen“ – oder sogar an den Strategien anderer Kommunen ein durchaus rationales Vorgehen, das zusätzlich auch der Legitimation gegenüber Bürgerinnen und Bürgern sowie anderen Stakeholdern dient. Das politisch-administrative System kann mit der Erarbeitung von Strategien zeigen, dass Probleme erkannt wurden und bearbeitet werden. In einem Netzwerk aus staatlichen und – zumindest teilweise staatlich geförderten – nicht-staatlichen Akteuren werden die für die Isomorphismen notwendigen Problembeschreibungen und Bearbeitungsverfahren entwickelt, die von Akteuren in politischen Vertretungen und Verwaltungen dann aufgegriffen werden.

Vor dem Hintergrund dieser Analyse wurden die zentralen Fragestellungen dieser Arbeit (siehe Kapitel 1) für die empirische Untersuchung wie folgt konkretisiert und operationalisiert:

1. Was sind typische Inhalte und Strukturen solcher Strategien?

Es wird vermutet, dass Digitalisierungs- und Nachhaltigkeitsstrategien auf Basis der in kommunalen Verwaltungen bekannten Ideen eines strategischen Managements entwickelt und umgesetzt werden. Die empirische Analyse soll zeigen, ob diese Vermutung zutrifft und typische Elemente von formalen Strategien – Analyse der Ausgangssituation, Definition von Zielen und Maßnahmen sowie Beschreibung von Controlling und Reporting – in den Dokumenten zu finden sind. Darüber hinaus soll untersucht werden, welches Verständnis von „Digitalisierung“ bzw. „Nachhaltigkeit“ den Strategien zugrunde liegt und damit auch welche Entwicklungsaspekte adressiert werden. Damit verbunden ist auch die Frage, ob unterscheidbare Arten von Strategien identifiziert werden können und zwar sowohl hinsichtlich inhaltlicher Aspekte als auch mit Blick auf die Struktur bzw. Stringenz, in der Strategien abgebildet werden. Dieser Aspekt kann mit den fünf von Siegel vorgeschlagenen Handlungsorientierungen (vgl. Abschnitt 2.1) analysiert werden.

2. Wie und warum entstehen solche Strategien?

Vor dem Hintergrund der erläuterten Governance-Struktur soll untersucht werden, in welchen Situationen und zu welchen Zeitpunkten Digitalisierungs- und Nachhaltigkeitsstrategien entstehen, welche Akteure diese Entwicklung anstoßen und welche Akteure an der Entwicklung der Strategien beteiligt sind. Dabei soll auch die Bedeutung von externen Beratungen sowie Förderprogrammen berücksichtigt werden.

3. Welche Erfahrungen machen Kommunen mit diesen Strategien?

Schließlich sollen Daten zur Frage erhoben werden, wie die Strategien auf die jeweils adressierte Entwicklung und die Kommunen insgesamt wirken. Dabei wird davon ausgegangen, dass es unterschiedliche Vorgehensweise zur Implementierung bzw. Umsetzung der Strategie gibt, die dann auch Einfluss auf die Erfahrungen und die Gesamtbewertung der Strategie bzw. des strategischen Managements insgesamt haben sollten.

3 Methodisches Vorgehen

3.1 Explorative Analyse: Nachhaltigkeits- und Digitalisierungsstrategien in den Kommunen Sachsen-Anhalts

In der ersten Phase der empirischen Untersuchung war es zunächst notwendig, Digitalisierungs- und Nachhaltigkeitsstrategien zu recherchieren. Aufgrund vorhandener Netzwerke und Kontakte sowie entsprechender Vorkenntnisse zum Stand des strategischen Managements,⁷¹ wurden die Kommunen in Sachsen-Anhalt – elf Landkreise, drei kreisfreie Städte sowie 119 Verbands- bzw. Einheitsgemeinden – als Stichprobe für eine umfassende Suche nach Digitalisierungs- und Nachhaltigkeitsstrategien ausgewählt. Im September und Oktober 2022 wurden die Internetseiten dieser 141 Gebietskörperschaften nach Digitalisierungs- und Nachhaltigkeitsstrategien durchsucht. Mit dieser Suche konnten insgesamt sechs strategische Dokumente mit einem Bezug zu Digitalisierung und fünfzehn Dokumente mit einem Bezug zum Themenbereich Nachhaltigkeit bzw. nachhaltige Entwicklung gefunden werden (s. Anhang 7.1). In dieser Phase wurden alle gefundenen Dokumente berücksichtigt, die in irgendeiner Form Ziele für eine Entwicklung zu den beiden Themenbereichen enthielten, auch wenn diese nicht explizit als „Strategien“ bezeichnet sind. Alle gefundenen Dokumente wurden anschließend systematisch mit dem Analysetool MAXQDA⁷² ausgewertet. Die Codierung erfolgte mit einem einfachen Codiersystem auf Basis der Operationalisierung aus Abschnitt 2.5, das in Anhang 7.4 dokumentiert ist.

Eine genauere Analyse zeigte, dass es sich bei vielen Dokumenten um ganzheitliche Entwicklungskonzepte oder -strategien, zum Beispiel um sogenannte „Integrierte Gemeindeentwicklungskonzepte“ (IGEK) oder „Integrierte Kreisentwicklungskonzepte“ (IKEK), handelt, in denen auch Digitalisierungs- oder Nachhaltigkeitsziele definiert werden. Weil in diesen Konzepten Digitalisierungs- und Nachhaltigkeitsaspekte sehr unterschiedlich gewichtet werden, aber nicht im Mittelpunkt stehen, wurden diese Dokumente in der weiteren Analyse nicht mehr berücksichtigt.

⁷¹ Weiß 2014.

⁷² <https://www.maxqda.com/>.

3.2 Erweiterung der explorativen Analyse und Typenbildung

Nach dieser Analyse wurde geprüft, ob die gefundenen Strategien auch über Suchen mit einschlägigen Internetsuchmaschinen – genutzt wurden Google und Bing – gefunden werden können und welche Schlagwörter für diese Suche genutzt werden können. Die Internetrecherche wurde dann mit einer allgemeinen Suche über Schlagwortkombinationen wie „Digitalisierung Strategie Kommune“, „Digitalisierung Strategie Stadt“, verbreitert, wobei alle möglichen Kombinationen der Schlagwortgruppen 1. „Kommune, Stadt, Landkreis, Gemeinde“, 2. „Strategie, Leitbild, Konzept, Masterplan“ und 3. „Nachhaltigkeit, Digitalisierung, E-Government“ genutzt wurden.

Durch diese Recherche konnten auch verschiedene Internetseiten gefunden werden, auf denen Links zu kommunale Digitalisierung- bzw. Nachhaltigkeitsstrategien gesammelt werden.⁷³ Durch die Suchanfragen und die Auswertung von Übersichtsseiten konnten letztlich 21 strategische Dokumente zum Thema Digitalisierung (vgl. Anhang 7.2) und 48 strategische Dokumente zum Thema Nachhaltigkeit identifiziert werden (vgl. Anhang 7.3) die nun mit einer Dokumentenanalyse wie im ersten Schritt ausgewertet wurden (Codiersystem vgl. Anhang 7.4). Auf Basis der Ergebnisse dieser Inhaltsanalyse wurde dann eine Typisierung entwickelt (vgl. Abschnitt 4.1).

3.3 Durchführung der Fallstudien

Um prozessuale Aspekte des strategischen Managements im Kontext von Digitalisierungs- und Nachhaltigkeitsstrategien zu untersuchen, wurden Interviews mit Führungskräften aus der Verwaltung sowie anderen, in die Strategieentwicklung und -implementierung in diesen Kommunen einbezogenen Personen durchgeführt. Mit den Interviews sollten insbesondere detailliertere Erkenntnisse zur Entstehung der Strategien, der Implementierung und der Wirkung erhoben werden. Dazu wurden im Zeitraum von Mitte März bis Mai 2023 zwei Kommunen mit Digitalisierungsstrategien sowie sieben Kommunen mit Nachhaltigkeitsstrategien mit der Frage kontaktiert, ob sie im Rahmen des Projekts die Durchführung von zwei bis drei Interviews ermöglichen könnten. Während die mit Bezug zu Digitalisierungsstrategien angeschriebenen Kommunen umgehend ihre Unterstützung zusagten, gestaltete sich die Suche nach Fallkommunen für die Untersuchung von Nachhaltigkeitsstrategien schwieriger. Mehrere angefragte Kommunen antworteten auch nach mehrmaliger Kontaktaufnahme über verschiedene Kanäle gar

⁷³ Zum Beispiel <https://nachhaltigkeit.nrw.de/global-nachhaltige-kommunen-nrw>, <https://urban-digital.de/kommunale-digitalisierungsstrategien-uebersicht/>, <https://www.nachhaltigkeitsstrategie.de/kommunen>.

nicht. In zwei Fällen wurde die Anfrage aufgrund mangelnder Ressourcen bzw. mit dem Verweis auf derzeit noch laufende Arbeiten an der Strategie abschlägig beschieden.

Letztlich konnten im Zeitraum von Ende April bis Juni 2023 Interviews mit jeweils mindestens drei Personen in je zwei Kommunen mit einer Digitalisierungsstrategie und einer Nachhaltigkeitsstrategie durchgeführt werden. Tabelle 1 gibt einen Überblick über die Interviewpartnerinnen und -partner. Die Interviews wurden teilweise als teilstrukturierte Einzel- und teilweise als Gruppeninterviews vor Ort oder über ein Videokonferenztool durchgeführt, vollständig automatisiert transkribiert und mit MAXQDA inhaltsanalytisch ausgewertet. Der Interviewleitfaden ist in Anhang 0, die genutzte Codiersystematik in Abschnitt 7.6 dokumentiert. Ergänzend fand eine teilnehmende Beobachtung einer Sitzung des Ausschusses für Digitalisierung der Stadt Ratingen am 11.05.2023 statt. Die Texte zu den Fallstudien (Abschnitte 4.2 und 4.3) wurden vor Veröffentlichung inhaltlich mit den Interviewpartnerinnen und -partnern abgestimmt.

Thema	Nr.	Funktion Interviewpartner/-innen	Datum
Digitalisierungsstrategien	Stadt Ladenburg		
	L1	Leitung Fachstelle Digitalisierung	28.04.2023
	L2	Hauptverwaltungsbeamter	22.05.2023
	L3	Mitarbeiter IT Abteilung	12.06.2023
	Stadt Ratingen		
	R1	1. Amtsleiter Digitalisierung und Informationstechnologie 2. Abteilungsleiter IT-Steuerung 3. Sachbearbeiter IT-Steuerung (Enterprise-Architektur) 1. Abteilungsleiter Informationstechnologie 2. Mitarbeiterin Stabstelle Verwaltungsorganisation 3. Mitarbeiter Stabstelle Verwaltungsorganisation 4. Externer Berater Digitalisierungsprojekte	11.05.2023
	R2	1. Beigeordneter für Umwelt und Digitalisierung 2. Amtsleiter Digitalisierung und Informationstechnologie	11.05.2023
Nachhaltigkeitsstrategien	Stadt Niebüll		
	N1	1. Leitung Stadtmarketing, 2. Pädagogische Mitarbeiterin im Kirchenkreis Nordfriesland	05.06.2023
	N2	Hauptverwaltungsbeamter	05.06.2023
	Stadt Oldenburg		
	O1	Projektleitung Nachhaltigkeit	24.05.2023
	O2	Geschäftsführung Tourismus & Marketing GmbH	06.06.2023
	O3	Leitung des Abfallwirtschaftsbetriebs Stadt Oldenburg	21.06.2023

Tabelle 1: Übersicht über Interviewpartnerinnen und Interviewpartner.

4 Ergebnisse

4.1 Inhalte und Strukturen von kommunalen Digitalisierungs- und Nachhaltigkeitsstrategien

Alle untersuchten Strategien setzen sich zumindest in einer grundlegenden Form mit den zentralen Konzepten „Digitalisierung“ bzw. „Nachhaltigkeit“ auseinander und nehmen in der Regel auch Bezug zu einschlägigen Definitionen. In den Digitalisierungsstrategien wird Digitalisierung typischerweise als gesellschaftlicher Veränderungsprozess durch IKT- bzw. Internettechnologien verstanden.

Was bedeutet überhaupt Digitalisierung? Der „Megatrend-Report #01: The Bigger Picture“ der Bertelsmann Stiftung bietet eine kurze, aber äußerst treffende Definition: „Unter Digitalisierung verstehen wir die weltweite Ausdehnung der Informations- und Kommunikationstechnologien. Damit verbunden sind Vernetzungs- und Beschleunigungstendenzen, die erhebliche Veränderungen in den politischen, sozialen, kulturellen und wirtschaftlichen Strukturen von Gesellschaften hervorrufen.“¹ **Digitalisierung ist somit ein Querschnittsthema**, welches alle Bereiche unseres Lebens erfasst.

¹ BertelsmannStiftung (2019): Megatrend-Report #01: The Bigger Picture, S. 20

Abbildung 3: Definition von „Digitalisierung“ in der Digitalen Agenda des Altmarkkreises Salzwedel, Quelle: Altmarkkreis Salzwedel 2021, 6.

Unterschieden werden können, wie in Abschnitt 2.3 vermutet, Strategien, die Digitalisierung als gesamtgesellschaftliche Entwicklung adressieren und Strategien, die ausschließlich oder im Wesentlichen Ziele für die Verwaltungsdigitalisierung im Sinne von verwaltungsinternen Veränderungen beschreiben. Auch wenn ausschließlich verwaltungsinterne Entwicklungen adressiert werden, wird Digitalisierung als ein umfassender Veränderungsprozess und nicht als rein technische Entwicklung verstanden.

Als möglicherweise eigenständiger Typ von Digitalisierungsstrategien lassen sich Smart City-Strategien verstehen. Diese Strategien thematisieren typischerweise Wirkungen der Digitalisierung auf Stadt und Stadtgesellschaft sehr umfassend und oft auch verbunden mit einer explizit beschriebenen Vision. Abbildung 4 zeigt beispielhaft die Vision in der Smart City-Strategie der Stadt Ulm.

MISSION

ULMER VISION
ULMER KERNZIELE
ULMER ZIELBILDER
TRANSFER IN DIE REGION

ULMER VISION



Die Stadt Ulm ist Vorreiterin und Leuchtturm dafür, mit Hilfe intelligenter Vernetzung digitaler Technologien den Alltag der Menschen in der Stadt zu erleichtern und die Lebensqualität zu steigern. Sie ist der Nachhaltigkeit und dem Klimaschutz verpflichtet.

Ulmer Vision einer cleveren, digitalen Stadt

Die Vision ist eine gemeinsame Vorstellung dessen, was die Stadt Ulm im Kern anstrebt.

Sie soll die Akteure aus Stadt, Zivilgesellschaft, Wirtschaft und Wissenschaft anregen und motivieren gemeinsam mit uns die digitale Stadt Ulm zu gestalten.



Abbildung 4: Vision und Mission in der Smart City Strategie Ulm, Quelle: Stadt Ulm o.J.

Die untersuchten Nachhaltigkeitsstrategien beziehen fast ausschließlich auf einen umfassenden Nachhaltigkeitsbegriff, der ökologische, ökonomische und soziale Entwicklungen gleichermaßen berücksichtigt. Dabei orientiert sich wiederum der größte Teil dieser Strategien an den Konzepten der Agenda 2030 und den SDG. Abbildung 5 zeigt als Beispiel das zweite Kapitel der Nachhaltigkeitsstrategien, die im Projekt „Global Nachhaltige Kommune Nordrhein-Westfalen“ (GNK NRW) in den Jahren 2021/2022 erstellt wurden. Als „Grundprinzipien einer Nachhaltigen Entwicklung“ werden die Konzepte „Starke Nachhaltigkeit“, „Generationengerechtigkeit“ und „Menschenrechte“ diskutiert, an Abschnitte 2.2 werden dann die SDG erläutert.

2	Projektkontext	8
2.1	Grundprinzipien einer Nachhaltigen Entwicklung	9
2.2	Agenda 2030 und Globale Nachhaltigkeitsziele	10
2.3	Nachhaltige Entwicklung in der EU	12
2.4	Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie	13
2.5	Nachhaltigkeitsstrategie Nordrhein-Westfalen	14

Abbildung 5: Gliederung des zweiten Kapitels der im Rahmen des Projekts „Global Nachhaltige Kommune Nordrhein-Westfalen“ (GNK NRW) in der dritten Projektphase 2021/2022 erstellten Nachhaltigkeitsstrategien, Quelle: Kreis Euskirchen 2021, 3.

Nur vereinzelt konnten noch Klimaschutzkonzepte aus den letzten Jahren gefunden werden, in denen Nachhaltigkeit im Wesentlichen auf ökologische bzw. klimapolitische Zielstellungen bezogen wird.⁷⁴ Aspekte des Klimaschutzes werden dabei typischerweise auch in sogenannten Integrierten Stadt- bzw. Gemeindeentwicklungskonzepten bearbeitet.⁷⁵

Ein zweiter wesentlicher Bestandteil von Strategien ist die Beschreibung von Zielen. Nur in wenigen untersuchten Digitalisierungs- und Nachhaltigkeitsstrategien lassen sich messbare Ziele mit Indikatoren finden. Abbildung 6 zeigt als untypisches Beispiel die Darstellung von Zielen und Kennzahlen in der Nachhaltigkeitsstrategie der Stadt Jena⁷⁶ und Abbildung 7 ein Beispiel aus der Nachhaltigkeitsstrategie der Stadt Lüdenscheid.⁷⁷

Strategisches Ziel A 1: Der Verkehr in Jena ist stadtverträglich organisiert und auf sich verändernde Mobilitätsbedürfnisse angepasst. Im Jahr 2030 hat der Fußgängerverkehr in der Innenstadt und in Erholungsbereichen Priorität. Gleichzeitig gibt es störungsarme Radverkehrsstrassen in diesen Bereichen, sodass Konflikte zwischen beiden Verkehrsarten reduziert werden. Im Jahr 2030 hat der Umweltverbund (ÖPNV, Radverkehr, Fußverkehr) in Jena einen deutlich höheren Anteil am Modal Split als im Jahr 2013. Der ruhende Kfz-Verkehr ist raumsparend in Parkierungsanlagen untergebracht. Regionale Kfz-Verkehre werden mit einem regionalen und städtischen Park-and-ride-System bedient.

<p>Operatives Ziel A 1.1: Im Jahr 2023 werden 70 % der täglichen Wege in Jena mit dem Umweltverbund (Straßenbahn, Bus, Radverkehr, Fußgänger) zurückgelegt. Dies bedeutet im Vergleich zu 2013 eine Steigerung um 4 Prozentpunkte. Bis zum Jahr 2030 soll eine weitere Steigerung auf 75% erreicht werden. Folgende Wegeanteile am Modal Split sollen im Jahr 2023 erreicht werden:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Beibehalt des hohen Fußgängeranteils von 38 % • Erhöhung des Radverkehrsanteils von 9% auf 12%; längerfristig auf über 15% • Steigerung des ÖPNV-Anteils von knapp 19% auf mind. 20% <p>Der Anteil des motorisierten Individualverkehrs soll von 34% auf 30% gesenkt werden. (Vergleichsgrundlage sind die Werte der SrV-Untersuchung von 2013.)</p>							Indikator: (...)
Nr.	Maßnahme	Kurzbeschreibung	Laufzeit	Umsetzungsstand	Zuständigkeiten (Z), Kooperationspartner (K)	Kosten und Personalressourcen	Maßnahmenindikator
A 1.1.1	Neuanschaffung Straßenbahnen	Erneuerungsstrategie Projekt der 800er des JNV	Bis 2029 (Fahrzeuglieferung 1. Los ab 2022)	In Planung	Z: Jenaer Nahverkehr K: Stadtwerke Gruppe Stadt Jena wird informiert (Gremien + Arbeitsebene)	Kosten: sehr hoch	Straßenbahnen nach Plan in Betrieb genommen. (aktualisierter Zeitplan liegt

Abbildung 6: Darstellung von strategischen Zielen, operativen Zielen und Kennzahlen in der Nachhaltigkeitsstrategie der Stadt Jena, Quelle: Stadt Jena 2020, 3.

⁷⁴ Zum Beispiel Stadt Reinbek 2017.

⁷⁵ Zum Beispiel Stadt Barleben 2020.

⁷⁶ Stadt Jena 2020.

⁷⁷ Stadt Lüdenscheid 2021.

Beispiele mit einem ähnlichen Anspruch an die Messbarkeit von Zielen ließen sich bei den Digitalisierungsstrategien nicht finden. Hier werden – wie auch bei den meisten Nachhaltigkeitsstrategien – typischerweise die Ziele abstrakt und bestenfalls die Maßnahmen relativ konkret und präzise beschrieben, es werden aber keine Kennzahlen für die Zielerreichung angegeben.

Strategisches Ziel 4.2				
Operatives Ziel 4.2.1				
Im Jahr 2030 sind die CO ₂ -Emissionen in Lüdenscheid um 55 % gegenüber dem Ausgangsjahr 1990 reduziert. Dies soll wirtschaftlich nachhaltig und sozial ausgewogen erreicht werden (entsprechend dem Klimaschutzprogramm der Bundesregierung).				
Nr.	Maßnahme	Kurzbeschreibung	Laufzeit	Status
4.2.1.1	Evaluierung und Monitoring Aktionsprogramm Klimaschutz	Regelmäßige Überprüfung und kontinuierliche Umsetzung des „Aktionsprogramms Klimaschutz“, inklusiv einer CO ₂ -Bilanzierung.	Fortlaufend	In Planung
4.2.1.2	(Digitales) Energiemanagementsystems	Aufbau eines kommunalen Energiemanagements mit entsprechender Gebäudeleittechnik zur Erfassung der Verbräuche aller städtischen Gebäude.	Langfristig (mehr als 5 Jahre)	In Planung
4.2.1.3	Beratungsnetzwerk (auch kommunenübergreifend)	Bis 2025 ist ein Beratungsnetzwerk aus allen notwendigen Expertisen etabliert, das Ansprechpartner für alle Vorhabenträger ist, deren Maßnahmen Auswirkungen auf Klima und Energieverbrauch haben können. Ferner steht das Netzwerk auch für weitere Akteure zur Verfügung.	Mittelfristig (bis 5 Jahre)	Idee
4.2.1.4	Klimaschutz-Förderprogramm	Einrichtung eines kommunalen Förderprogramms zur finanziellen Unterstützung unterschiedlichster nachhaltiger Bemühungen im privaten Bereich.	Fortlaufend	Idee

Abbildung 7: Darstellung von Zielen und Maßnahmen aus der Nachhaltigkeitsstrategie der Stadt Lüdenscheid, Quelle: Stadt Lüdenscheid 2021, S. 64.

Abbildung 8 zeigt ein entsprechendes Beispiel aus der Strategie „Vernetzte Stadt Gelsenkirchen“.⁷⁸ In etwas mehr als der Hälfte der untersuchten Digitalisierungs- und Nachhaltigkeitsstrategien werden nur allgemeine Zielstellungen oder aber gar keine übergeordneten Ziele, sondern lediglich Maßnahmen beschrieben. Auch diese Maßnahmen sind dabei oft wenig detailliert und selten werden Termine oder Meilensteine zur Umsetzung benannt.

⁷⁸ Stadt Gelsenkirchen 2020.

Handlungsfeld: Bildung & Weiterbildung					
Nr.	Maßnahme	Kurzbeschreibung	Umsetzung	Finanzierung	SDGs
3.2.1	Büchereiausweis	Online-Beantragung und -Verlängerung eines Büchereiausweises bei der Stadtbibliothek, einschl. E-Payment.	bis 2022	Eigenmittel	4, 9, 11
3.2.2	Digitalisierungsmaßnahmen im Rahmen des Förderprogrammes "Gute Schule 2020"	Im Rahmen des Landesförderprogrammes "Gute Schule 2020" werden sukzessive alle Gelsenkirchener Unterrichtsräume mit interaktiven Whiteboards, einem digitalen Lehrerarbeitsplatz sowie WLAN ausgestattet.	bis Ende 2020	Gute-Schule 2020	4, 9, 10, 11
3.2.3	Einheitliche pädagogische Benutzeroberfläche mit Cloud-Diensten	Alle Gelsenkirchener Schulen werden in mehreren Projektphasen mit einer einheitlichen pädagogischen Benutzeroberfläche ausgestattet. Dies ermöglicht die Nutzung von Cloud-Diensten und verschiedenen Interaktionsmodulen zwischen Lehrkräften und Schülerinnen und Schülern sowie die die Nutzung eines Mobile-Device-Managements, um schulisch genutzte Tablets verwalten zu können.	2019-2020	Eigenmittel, Förderung	4, 9, 10, 11

Abbildung 8: Beschreibung von Maßnahmen für das Handlungsfeld „Bildung & Weiterbildung“ in der Strategie „Vernetzte Stadt Gelsenkirchen“, Quelle: Stadt Gelsenkirchen 2020, S. 39.

Verschiedene Formen der Beteiligung von Stakeholdern, vor allem von Bürgerinnen und Bürgern im Prozess der Strategieformulierung sind bei beiden Strategietypen häufiger zu beobachten. Seltener wird über strukturiert durchgeführte Analysen der Ausgangssituation, beispielsweise mit einer SWOT-Systematik berichtet. Abbildung 9 zeigt ein Beispiel aus der Nachhaltigkeitsstrategie der Stadt Solingen, die im Rahmen des Programms GNK NRW im Jahr 2018 entstanden ist.

Sachstand Oktober / November 2016 – Diese Stärken-Schwächen-Chancen-Risiken-Analyse entstand auf Grundlage der quantitativen und qualitativen Bestandsaufnahme. Auf Basis eines ersten Entwurfes der LAG 21 NRW wurde die SWOT-Analyse sowohl im Kern-Team als auch in der Steuerungsgruppe erörtert sowie weiterentwickelt und ergänzt. Sie spiegelt damit die Einschätzungen und Bewertungen zu diesem Zeitpunkt des Arbeitsprozesses wider. Es handelt sich um ein Zwischenergebnis der Mitwirkenden Akteure aus Kern-Team und Steuerungsgruppe, das im Projekt (mit Bezug auf die priorisierten sechs Handlungsfelder) weiterentwickelt und weiter detailliert / konkretisiert wird.

	Stärken	Schwächen
Voraussetzungen	<ul style="list-style-type: none"> ■ Schwerpunkt Bildung (SDG 4), z.B.: <ul style="list-style-type: none"> - (Weiter)Bildung ist in unterschiedlichen Konzepten als strategischer Ansatzpunkt definiert; deutliche gestiegene Schulabgängerquote, Übergangsmangement - Bildung für nachhaltige Entwicklung, Klimabildung u.ä., - U3-Betreuungsquote (stärkt Bildung bei bildungsferne Familien)... ■ Hohes zivilgesellschaftliches Engagement, viele Beteiligungsformate und Projekte, konzeptionelle Grundlagen zur Partizipation, Einbeziehung vieler unterschiedlicher Bevölkerungsgruppen (SDG 16), u.a. bei: <ul style="list-style-type: none"> - Nachhaltiger Entwicklung (Aktionsprogramm), Integration (Interkulturelles Gesamtkonzept / Flüchtlinge), Stadtteilentwicklung, - Vorstudie zur Bürgerbeteiligung, Leitlinien Bürgerbeteiligung im Aufbau, - Viele aktive Netzwerke, Stadt(teil)akteure... 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Fehlende Verknüpfung der Akteure / Angebote im Bildungsbereich ■ Herausforderung CO₂-Emission: private Haushalte & Wirtschaft (SDG 13, 9, 11, 12) <ul style="list-style-type: none"> - hohe Anteile CO₂-Ausstoß d. Privathaushalte, Verkehr und Wirtschaft lt. IKSK (u.a. Handlungsbedarfe bei Motorisiertem Individualverkehrs, Parkraumbewirtschaftung, Lieferverkehre in der Innenstadt, Anbindung Solingens zum Ruhrgebiet) ■ Strategien / Konzepte stark maßnahmenorientiert, häufig fehlen operative Ziele (SMART), z.B.: <ul style="list-style-type: none"> - im Aktionsprogramm, Integriertes Stadtteilentwicklungskonzept, Radverkehrskonzept, Gleichstellungsplan, tlw. Klimaschutzkonzept ■ Fehlen eines Indikatoren gestützten Monitorings / einer systematischen (auch kritischen) Evaluation (siehe Problematik des Fehlens operativer Ziele) ■ Potenziale bei nachhaltiger Beschaffung / Fairer Handel deutlich stärker nutzbar (Zielsetzung, Monitoring) (SDG 12, 17, (1, 2, 8, 10))

Abbildung 9: Darstellung der Ergebnisse einer SWOT-Analyse in der Nachhaltigkeitsstrategie der Stadt Solingen, Quelle: Stadt Solingen 2018, 115.

Die Ergebnisse der Inhaltsanalysen zeigen, dass Digitalisierungs- und Nachhaltigkeitsanalysen auf der kommunalen Ebene in der Regel kaum mit messbaren Zielen und Indikatoren- bzw. Kennzahlensystemen arbeiten. Am ehesten scheinen Strategien mit messbaren Zielen im Rahmen von Förderprogrammen mit einem standardisierten Vorgehen wie beispielsweise GNK NRW zu entstehen. In der Mehrzahl der Strategien werden Ziele höchstens abstrakt formuliert und dann vor allem konkrete Maßnahmen beschrieben. Eine strenge Umsetzung konzeptioneller Überlegungen des strategischen Managements, mit einer Ableitung von Zielen aus einer systematischen Analyse der Ausgangssituation und einer gleichfalls systematischen Ableitung, Bewertung und Priorisierung von Maßnahmen ist nur in wenigen Strategien erkennbar.

Grundsätzlich lassen sich auf Basis der Ergebnisse der Dokumentenanalyse drei Idealtypen von Strategien unterscheiden:

1. Digitalisierungs- oder Nachhaltigkeitsstrategien vom Typ 1 erfüllen wesentliche Anforderungen des strategischen Managements. In diesen Strategien werden konkrete Ziele, die in der Regel terminiert und messbar sind, formuliert. Zu den

Zielen werden Maßnahmen formuliert, die üblicherweise den SMART-Kriterien entsprechen. In Strategien des Typs 1 werden außerdem die Ausgangssituationen in den Kommunen beschrieben, die mit typischen Instrumenten wie SWOT-Analysen analysiert wurden. Weiterhin waren in die Entwicklung der Strategien verschiedene Stakeholder einbezogen, wobei die Intensität der Partizipation von Bürgerinnen und Bürger unterschiedlich intensiv sein kann. Strategien des Typs 1 enthalten darüber hinaus Informationen zu Controlling, Reporting oder Evaluation der Umsetzung.

Die „Digitale Agenda Hagenow“⁷⁹ und viele der im Rahmen des Programms „Global Nachhaltige Kommune NRW“⁸⁰ entstandene Strategien sind Beispiele für diese Typ 1-Strategien.

2. Digitalisierungs- bzw. Nachhaltigkeitsstrategien vom Typ 2 basieren auf allgemeiner formulierten Zielstellungen, die nicht den SMART-Kriterien entsprechen. In der Regel sind die Ausführungen zur Ausgangssituation kürzer und nicht mit systematischen Analysen erarbeitet. Strategien des Typs 2 enthalten typischerweise Maßnahmen, die nicht strukturiert aus den strategischen Zielen abgeleitet und oft eher als aus unterschiedlichen Quellen – Vorschläge der Verwaltung, Ideen von Stakeholdern etc. – gesammelt erscheinen. Typ 2-Strategien enthalten keine messbaren Indikatoren und thematisieren typischerweise auch keine Controlling- oder Reporting-Prozesse. Die Form, in der Maßnahmen in Typ 2-Strategien ausgearbeitet werden, erlaubt aber typischerweise eine Überprüfung der Umsetzung, das heißt, dass es bei diesen Strategien eine relative konkrete Handlungsorientierung gibt.

3. Digitalisierungs- oder Nachhaltigkeitsstrategien vom Typ 3 enthalten allgemeine Zielstellungen, die ohne systematische Analyse der Ausgangssituation formuliert sind und die weder messbar noch terminiert sind. Maßnahmen werden in diesen Strategien höchstens beispielhaft beschrieben. Diese Strategien skizzieren eine erwünschte Entwicklungsrichtung, ohne dass verbindliche Schritte zur Umsetzung definiert werden. Typ 3-Strategien werden in der kommunalen Praxis wohl bisweilen auch als „Leitbilder“ bezeichnet. Sie erfüllen viele der wesentlichen Anforderungen betriebswirtschaftlicher Konzepte des strategischen Managements nicht, können aber im Kontext von „Leadership-“, „Shared Believes-“ oder „Umbrella-Strategien“⁸¹ durchaus funktional sein.

⁷⁹ Stadt Hagenow 2020.

⁸⁰ <https://www.lag21.de/projekte/details/global-nachhaltige-kommune/>

⁸¹ Mintzberg 2007, S. 7.

Inhaltlich lassen sich die den Digitalisierungsstrategien folgende Typen unterscheiden:

1. Strategien zur Verwaltungsdigitalisierung: Diese Strategien sind ausschließlich oder wesentlich auf die Umsetzung von Digitalisierungsmaßnahmen innerhalb der Verwaltung fokussiert. Typische Ziele dieser Strategien sind die Verbesserung von Verwaltungsdienstleistungen für Stakeholder sowie die Optimierung und Digitalisierung von Verwaltungsprozessen.
2. Strategien zur Gestaltung der Digitalisierung in der Kommunen: Diese Strategien fokussieren auch oder sogar überwiegend Auswirkungen der Digitalisierung als sozialem Wandlungsprozess auf Bürgerinnen und Bürger sowie andere Stakeholder. Typische Ziele dieser Strategie sind beispielsweise die Gestaltung von IKT-induzierten Veränderungsprozessen, die Verbesserung öffentlicher IKT-Infrastruktur und des Zugangs zu entsprechenden Diensten.

Smart City-Strategien⁸² sind eine Untergruppe dieses Strategietyps, die einerseits Digitalisierung als Instrument einer umfassenden Verbesserung der Lebensverhältnisse in Städten durch die Nutzung von Daten verstehen und andererseits auf die Marke „Smart City“ als Instrument des Stadtmarketings⁸³ rekurrieren.

Auch bei den Nachhaltigkeitsstrategien lassen sich grundsätzlich Strategien mit einer Ausrichtung auf die Nachhaltigkeit der kommunalen Verwaltung und Konzepten, die eine nachhaltige Entwicklung der Kommune insgesamt fokussieren, unterscheiden. Die meisten untersuchten Nachhaltigkeitsstrategien adressieren jedoch die gesamte Entwicklung einer Kommune. In den letzten Jahren scheint für diese Strategien der Bezug auf die SDG und den Agenda 2030-Prozess zum Standard geworden zu sein. Andere Strategieformen, in denen Nachhaltigkeitsaspekte regelmäßig thematisiert werden, sind Klimaschutzkonzepte.⁸⁴

⁸² Cocchia 2014.

⁸³ Huertas/Moreno/Pascual 2021.

⁸⁴ Zum Beispiel Stadt Passau 2021.

4.2 Fallstudien Digitalisierungsstrategien in Kommunen

4.2.1 „Ladenburg.digital“

Die Stadt Ladenburg⁸⁵ liegt im Rhein-Neckar-Kreis in Baden-Württemberg und hat ca. 12.500 Einwohnerinnen und Einwohner. Die Lage zwischen Mannheim, Heidelberg und dem Odenwald macht Ladenburg zu einem attraktiven Wohn- und Wirtschaftsstandort, was zu einem Bevölkerungswachstum von ca. 8 % in den letzten zehn Jahren geführt hat.⁸⁶ Im Jahr 2017 richtete der neu gewählte Bürgermeister eine „Fachstelle Digitalisierung“ als Stabsstelle mit dem Ziel ein, die weitere Entwicklung des E-Government in Ladenburg zu steuern. Als Grundlage für diese Aufgabe sollte eine Digitalisierungsstrategie entwickelt werden. Die Ausarbeitung dieser Strategie wurde ab 2019 durch Mittel aus dem Wettbewerb „Future Communities – Gemeinden, Städte und Landkreise 4.0“ des Landes Baden-Württemberg unterstützt. Die Strategie wurde Anfang des Jahres 2020 veröffentlicht und stellt aus Sicht des Bürgermeisters eher ein „Kompendium“ von Verwaltungsprozessen dar, die prioritär digitalisiert werden sollen;⁸⁷ sie soll in den nächsten Jahren fortgeschrieben werden.⁸⁸ Die Stadt Ladenburg verfügt darüber hinaus seit 2023 über eine Stadtentwicklungsstrategie mit dem Titel „Ladenburg.2035“⁸⁹ die wesentliche, in einem partizipativen Prozess erarbeitete Leitlinien für die Entwicklung der Stadt beschreibt.⁹⁰

Die „Digitalisierungsstrategie ‚Ladenburg.digital‘“ wurde mit Unterstützung der Gt-Service Dienstleistungsgesellschaft mbH,⁹¹ einer Beratungsgesellschaft des Gemeindetags Baden-Württemberg erstellt. Die Strategie umfasst 78 Seiten und ist dem Typ 1 zuzuordnen (vgl. Abschnitt 4.1). In den ersten Kapiteln werden die allgemeine Ausgangssituation, ein Grundverständnis von Digitalisierung sowie die Rahmenbedingungen in Baden-Württemberg und speziell in der Stadt Ladenburg dargestellt. Im vierten Kapitel werden vier Meilensteine der Strategieentwicklung beschrieben. Neben einer umfangreichen Ist-Analyse war auch ein hybrides Beteiligungsformat für Bürgerinnen und Bürger Grundlage der Strategieentwicklung. Im fünften Kapitel werden zu den vier „Lebensbereichen“ „Infrastruktur“, „Bildung und Betreuung“, „Verwaltung und Bürgerservices“ sowie „Tourismus und Wirtschaft“ insgesamt 27 Maßnahmen beschrieben. Abbildung 10 zeigt beispielhaft die Beschreibung eines „Lebensbereichs“ mit den zugeordneten Maßnahmen.

⁸⁵ <https://www.ladenburg.de>

⁸⁶ <https://www.wegweiser-kommune.de/kommunen/ladenburg>

⁸⁷ Interview L2.

⁸⁸ Schmutz 2023.

⁸⁹ Stadt Ladenburg 2023.

⁹⁰ Stadt Ladenburg o.J.

⁹¹ <https://www.gt-service-bw.de/>

LEBENSBEREICH 3: VERWALTUNG UND BÜRGERSERVICES

Eine gut funktionierende und effizient arbeitende Verwaltung ist eine Grundlage für den Erfolg einer zukunftsfähigen Stadt. Die Anforderungen an eine solche moderne und serviceorientierte Verwaltung wachsen aktuell schneller als je zuvor. Es wird erwartet, dass sich eine Verwaltung um die Anliegen ihrer Bürger zeitnah und zuverlässig kümmert und digitale Lösungen hierfür bereitstellt.

Die Kommunikation zwischen Verwaltung und Bürger wird in Zukunft immer mehr online stattfinden. Dies wird insbesondere von den jüngeren Generationen fast schon vorausgesetzt. Hierfür müssen geeignete Instrumente innerhalb der einzelnen Maßnahmen gefunden und etabliert werden. Es bedarf der kontinuierlichen Weiterentwicklung des Angebots an digitalen Bürgerservices in allen Fachbereichen, um dieser Entwicklung Rechnung zu tragen.

Bei all diesen Vorhaben muss stets im Blick behalten werden, dass die Digitalisierung den Menschen nutzt, Bürgern und Verwaltungsmitarbeitenden zugleich. Dies steht im Mittelpunkt aller nachfolgenden Betrachtungen.

Maßnahmen:

3.1 Einführung eines Dokumentenmanagementsystems

3.2 Einführung eines Ticketsystems

3.3 Weiterentwicklung der Bürger-App

3.4 Optimierung des Bewerbermanagements

3.5 Nutzung des Geoinformationssystems

3.6 Verbesserung der Nutzung des Ratsinformationssystems

3.7 Weiterentwicklung des digitalen Buchungssystems

3.8 Optimierung und Erweiterung der digitalen Bürgerdienste

3.9 Einführung eines digitalen Rechnungsworkflows

3.10 Digitalisierung interner Personalverwaltungsprozesse

3.11 Relaunch der städtischen Website

Abbildung 10: Beschreibung eines „Lebensbereichs“ mit Maßnahmen in der Digitalisierungsstrategie ‚Ladenburg.digital‘, Quelle: Stadt Ladenburg 2021, S. 37.

Die Maßnahmen werden anschließend detailliert mit Hinweisen zu Nutzen und Aufwand sowie Bezügen zu den SDG beschrieben (s. Abbildung 11). Darüber werden für alle Maßnahmen die jeweils verantwortlichen Fachbereiche genannt. In den abschließenden Kapiteln finden sich Hinweise zu Controlling und Reporting durch die „Fachstelle Digitalisierung“ und den Rat, Hinweise zur Verbindung zum Haushaltsplan sowie ein Glossar zu Fachbegriffen.

3.9 EINFÜHRUNG EINES DIGITALEN RECHNUNGSWORKFLOWS

Jeden Tag erreichen die Stadtverwaltung eine Vielzahl an Rechnungen. Diese gehen in analoger (per Post) und digitaler Form (per E-Mail) ein. Zudem gibt es für bestimmte Rechnungen seit April 2020 die Verpflichtung für die Verwaltung, auch E-Rechnungen anzunehmen.

Die Zuweisung der Verrechnungsstellen sowie die Abzeichnung (Lieferung und Leistung, rechnerisch und sachlich richtig) erfolgt in den jeweiligen Abteilungen. Diese geben die vorbereiteten Rechnungen dann in Papierform an die Finanzverwaltung.

Dieser Vorgang soll langfristig auf einen digitalen Rechnungsworkflow umgestellt werden. Eingehende Papierrechnungen werden gescannt und automatisch ins System gegeben. Digitale Rechnungen gelangen direkt ins System. Die Sachbearbeiter ergänzen digital ihre Informationen und geben die Rechnungen über das System zur Zahlung.

Durch Umstellung auf das neue System können Ressourcen gespart werden. Verwaltungsvorgänge werden vereinfacht und Durchlaufzeiten somit verkürzt. Die Effizienz der Verwaltung wird insgesamt gesteigert.

Ein weiterer Vorteil des Systems ist, dass der aktuelle Bearbeitungsstand jeder Rechnung von Eingang bis Zahlung jederzeit digital nachvollzogen werden kann.

Da die Wartezeit für dieses Vorhaben seitens des Rechenzentrum recht hoch ist, soll in einem ersten Schritt eine Vorbestellung erfolgen. Zugleich können bereits im Vorfeld interne vorbereitende Verwaltungsarbeiten stattfinden.

Kommunale Rolle bei der Umsetzung der Maßnahme:

Aufgabenträger

Federführender Bereich:

Finanzverwaltung

Nutzenabschätzung:

hoher Nutzen für die Verwaltung

Zeitliche Einordnung:

langfristig (ab 2025)

Personelle und monetäre Aufwandsabschätzung:

investiv: ca. 30.000 € plus einmaliger Aufwand für die Implementierung
Folgekosten: ca. 1.500 € p. a.

Interkommunaler Ansatz/Vernetzung:

Austausch mit anderen Kommunen

Auflistung möglicher Akteure:

Stadtverwaltung
Rechenzentrum

Auflistung möglicher Förderprogramme:

keine spezifischen Programme bekannt, da Optimierung bestehenden Verwaltungshandels (Effizienzgewinne)

Bezug auf die Nachhaltigkeitsziele:



Abbildung 11: Beschreibung einer Maßnahme in der Digitalisierungsstrategie „Ladenburg.digital“, Quelle: Stadt Ladenburg 2021, S. 46.

Vor Erarbeitung der Strategie wurden in der Stadt Ladenburg einzelne, fachbereichsbezogene Digitalisierungsprojekte umgesetzt. Der Strategieprozess sollte einerseits eine Systematisierung durchgeführter Projekte und des Standes der Digitalisierung in der Stadt ermöglichen, andererseits aber auch eine konsistente und strukturierte Planung weiterer Digitalisierungsmaßnahmen ermöglichen. Darüber hinaus war ein Ziel, sowohl Beschäftigte und Führungskräfte der Verwaltung als auch Bürgerinnen und Bürger in die Entwicklung und Priorisierung zukünftiger Digitalisierungsmaßnahmen einzubeziehen. Letztlich sollte die Digitalisierungsstrategie auch eine bessere Kommunikation und Koordination des Vorgehens zur Digitalisierung mit dem Rat ermöglichen.⁹²

Verantwortlich für die Entwicklung der Strategie war die „Fachstelle Digitalisierung“. Die Unterstützung durch Gt-Service sei insbesondere bei der Strukturierung des Strategieprozesses, aber auch bei inhaltlichen Fragen und der Abstimmung mit dem Rat hilfreich gewesen.⁹³ Einige Aspekte der Landesstrategie zur Digitalisierung seien berücksichtigt worden, insgesamt hätten aber die Rahmenbedingungen im Land nur wenig inhaltlichen Einfluss auf die Strategie. Letztlich spreche der einstimmige Beschluss der Strategie im Rat für die inhaltliche Qualität und eine hohe Akzeptanz.⁹⁴ Die Beteiligung von Bürgerinnen und Bürgern an der Strategieentwicklung, die aufgrund der Beschränkungen durch die Covid-19 Pandemie online durchgeführt wurde, habe wenig Impulse gebracht. Generell sei hier der Schluss zu ziehen, dass partizipative Verfahren zu abstrakten Fragen, wie beispielsweise strategischen Zielstellungen, kaum sinnvoll seien.⁹⁵

Umsetzungsverantwortung und strategisches Controlling liegen bei der Fachstelle Digitalisierung. Die Strategie bewähre sich vor allem mit Blick auf die konkrete Beschreibung der Maßnahmen und die klare Struktur des zeitlichen Ablaufs. Prioritäten seien sinnvoll festgelegt, die Maßnahmen seien transparent und könnten strukturiert in Zusammenarbeit mit den Fachbereichen abgearbeitet werden. Die Strategie sei auch wesentliche Grundlage für die Planung der Ressourcen im Haushalt. Dabei seien Erwartungen, durch Digitalisierung in größerem Umfang Kosten oder Personal einsparen zu können, bereits sehr früh im Prozess der Strategieentwicklung aufgegeben worden. Letztlich sei Digitalisierung notwendig, um die Funktionsfähigkeit der Verwaltung unter einem weiteren Kosten- und Zeitdruck zu gewährleisten.⁹⁶

⁹² Interview L1.

⁹³ Interview L2.

⁹⁴ Interview L1.

⁹⁵ Interview L2.

⁹⁶ Interview L2.

Mittlerweile zeige sich, dass es durch den Strategieprozess gelungen sei, Wissen und Kompetenzen zu verbreitern und eine deutliche Bereitschaft zur Umsetzung von Maßnahmen der Verwaltungsdigitalisierung zu erzeugen. Digitalisierung, vor allem die Digitalisierung von Verwaltungsprozessen, werde als Führungsthema verstanden. Gleichzeitig seien entsprechende Kompetenzen in allen Fachbereichen aufgebaut worden, u. a. durch die Ausbildung von „Digitallotsen“.⁹⁷ Verwaltungsdigitalisierung würde mittlerweile innerhalb der Verwaltung als „Trend“ verstanden, bei dem alle Organisationsbereiche auch „dabei sein“ wollten.⁹⁸ Darüber hinaus könne dem Rat mit Bezug auf die Strategie klar kommuniziert werden, welche Mittel notwendig seien und die jährliche Berichterstattung durch die Fachstelle zeige klar, dass Maßnahmen erfolgreich umgesetzt werden, sodass die Akzeptanz für die Umsetzung der Digitalisierungsstrategie nach wie vor groß sei. Letztlich sei die Strategie auch für den Rat ein wichtiger Aspekt um gegenüber Bürgerinnen und Bürgern darauf hinzuweisen, dass die Stadt proaktiv an Digitalisierung und Verwaltungsdigitalisierung arbeite.⁹⁹

Vor allem während der Einschränkungen der Covid-19 Pandemie seien einzelne Prioritäten in der Strategie verändert worden. Insgesamt sei die Strategie realistisch gewesen und der Stand der Umsetzung entspreche ungefähr den Planungen. Es seien mittlerweile etliche Maßnahmen umgesetzt, die Informationen und auch Interaktionen mit Bürgerinnen und Bürgern deutlich erleichterten. Außerdem seien auch wesentliche Schritte bei der Digitalisierung interner Verwaltungsprozesse gemacht worden. Letztlich sei aber während der Pandemie die Relevanz der Verwaltungsdigitalisierung noch deutlicher geworden.¹⁰⁰

Aus Sicht des operativen IT-Betriebs hat die Digitalisierungsstrategie allerdings Defizite hinsichtlich grundsätzlicher Fragen der IT-Architektur, der IT-Infrastruktur und der IT-Security. Grundsätzliche Aspekte der IT-Entwicklung seien in der Strategie nicht berücksichtigt, aber mittel- und langfristige Entwicklungen, Ziele und entsprechende Budgets für diese Themen seien eine absolut notwendige Basis für die Digitalisierungsprojekte der Strategie. Insbesondere die Qualität der Software-Produkte im Bereich der Fachverfahren stelle für eine umfassende Digitalisierung ein erhebliches strategisches Risiko dar, das unzureichend adressiert sei. Notwendig wäre daher eine grundlegende IT-Strategie auch mit Blick auf den Betrieb bzw. das Outsourcing von digitalisierten Geschäftsprozessen.¹⁰¹

⁹⁷ <https://www.staedtetag-bw.de/Stadt-Land-Stark-/Zukunftsmacher/Kommunale-Digital-lotsen/>

⁹⁸ Interview L2.

⁹⁹ Interview L2.

¹⁰⁰ Interview L1.

¹⁰¹ Interview L3.

Die „Digitalisierungsstrategie ‚Ladenburg.digital‘“ ist eine Typ 2-Strategie mit einer Ausrichtung auf die Digitalisierung der Verwaltung. Der Fall zeigt das Potenzial solcher Strategien für umfassende Change-Prozesse in Kommunalverwaltungen, insbesondere im Kontext des Wechsels von Hauptverwaltungsbeamtinnen oder -beamten. Mit der Besetzung einer Stabsstelle und der Digitalisierungsstrategie ist nicht nur gelungen, ein grundlegendes, auch auf die internen Prozesse gerichtetes Verständnis von Verwaltungsdigitalisierung zu entwickeln, sondern auch wesentliche Maßnahmen mit erkennbarem Nutzen umzusetzen und einen kulturellen Wandel zumindest anzustoßen. Etabliert wurde eine neue Erfolgs- und Entwicklungsorientierung und für einen mittelfristigen Zeitraum auch eine Zielorientierung (vgl. Abschnitt 2.1).

Die Strategie beschreibt inhaltlich hinreichend konkret Digitalisierungsmaßnahmen mit direktem Nutzen für Bürgerinnen und Bürger oder andere Stakeholder einerseits und die Verwaltung andererseits. Offensichtlich war dieses Vorgehen geeignet, das Thema Digitalisierung in der Verwaltung zu verankern. Gleichzeitig scheint es schwierig, in einer Strategie mit dieser Ausrichtung gleichzeitig technische Aspekte wie IT-Architektur und -Infrastruktur sowie Aspekte der Digitalisierung als gesellschaftlicher Entwicklung zu thematisieren. Letztlich folgt hier, dass es nicht nur sinnvoll ist, unterschiedliche Ebenen von Digitalisierungsstrategien – technische Digitalisierungsstrategien, Strategien zur Verwaltungsdigitalisierung und Strategien zur Gestaltung gesellschaftlicher Digitalisierungsprozesse bzw. Smart City-Strategien – zu unterscheiden, sondern dass es im Sinne eines effizienten und effektiven strategischen Managements notwendig sein kann, diese Ebenen kontextabhängig zu priorisieren.

4.2.2 „Ratingen.digital 2025plus“

Die Stadt Ratingen liegt im Kreis Mettmann in Nordrhein-Westfalen und gehört zur Metropolregion Rhein-Ruhr. Ratingen grenzt unmittelbar an die Landeshauptstadt Düsseldorf, hat derzeit ca. 86.000 Einwohnerinnen und Einwohner und verzeichnet eine vergleichsweise stabile demografische Entwicklung.¹⁰² Schon 2017/2018 hatte die Stadt Ratingen beschlossen, Teile ihrer IT in die regio IT GmbH auszulagern. Wesentliche Auslagerungen in den Bereichen IT-Infrastruktur, Hosting und Services wurden bereits umgesetzt.¹⁰³ Darüber hinaus war nach der Kommunalwahl im Herbst 2020 ein „Ausschuss für Digitalisierung“ eingerichtet worden, der im Januar 2021 erstmalig tagte.¹⁰⁴

¹⁰² Wegweiser Kommune o. J.

¹⁰³ Stadt Ratingen 2022.

¹⁰⁴ Interviews R1, R2.

Die Strategie „Ratingen.digital 2025plus“ war im Recherchezeitraum aufgrund einer Verlinkung auf verschiedenen einschlägigen Internetseiten zu finden.¹⁰⁵ Die Strategie umfasst 39 Seiten mit sieben Kapiteln und beschreibt Ziele und Maßnahmen zur Digitalisierung der Stadtverwaltung im Zeitraum von 2021 bis 2025. Nach einem Vorwort und einer Einführung werden im dritten Kapitel allgemeine Zielstellungen zu den zwei Leitsätzen „Der Mensch im Mittelpunkt einer modernen Ratinger Verwaltung 2025“ und „Der Mensch im Mittelpunkt einer lebenswerten Smart City Ratingen“ formuliert.¹⁰⁶ Im vierten Kapitel werden, neben dem neu gegründeten „Amt für Digitalisierung und Informationstechnologie (Stadtamt 16)“, und dem ebenfalls neu geschaffenen „Ausschuss für Digitalisierung“ verschiedene IT-Dienstleister und kommunale Netzwerke bzw. Zweckverbände als wichtige Akteure für die Digitalisierung der Stadt benannt. Kern der Strategie sind zehn „Digitalisierungsfelder“, zu denen im fünften Kapitel jeweils die Ausgangssituationen sowie Ziele und Maßnahmen formuliert werden. Abbildung 12 zeigt ein Beispiel für eine Zielformulierung zum Handlungsfeld „Verwaltung online“.

5.1.3 Digitale Poststelle

Die digitale Annahme und Weiterbearbeitung von Anträgen ist nur ein Baustein zur digitalen Verwaltung. Die Stadt Ratingen wird für ihre Bürgerinnen und Bürger sowie Unternehmen auch weiterhin mehrere Kommunikationskanäle bereitstellen und so auch zukünftig zum Beispiele Briefpost entgegennehmen. Zur Vermeidung von Medienbrüchen und einer einheitlichen Dokumentenführung ist es aber unvermeidlich, dass die eingehenden Papierdokumente unter Wahrung der gesetzlichen Dokumentations- und Aufbewahrungspflichten digitalisiert und verwaltet werden. Für den Postausgang werden ebenfalls digitale Lösungen angeboten, etwa der „BriefButler“ der regio iT. Insofern findet hier der Wandel zur digitalen Poststelle statt. Der Aufbau der digitalen Poststelle ist in Ratingen schrittweise vorgesehen und ist im Einzelnen zu konzipieren.

Abbildung 12: Ziel/Maßnahme zum Handlungsfeld „Verwaltung online“ aus der Strategie „Ratingen.digital 2025plus“, Quelle: Stadt Ratingen 2021, S. 16.

Im sechsten Kapitel werden verschiedene Aspekte einer Entwicklung zu einer „Smart City Ratingen“ skizziert. Im siebten Kapitel findet sich ein Überblick zur zeitlichen Umsetzung von ca. 50 Maßnahmen in Form einer „Roadmap“ (s. Abbildung 13).

¹⁰⁵ Stadt Ratingen 2021.

¹⁰⁶ Stadt Ratingen 2021, 9 f.

07 ROADMAP

Maßnahme	Priorität	Umsetzungs-stand	bis 2020	2021	2022	2023	2024	2025	nach 2025
Strategische Neuausrichtung der IT									
Überleitung auf die regio iT									
Verwaltungs-IT/Fachanwendungen	1-2	begonnen							
IT-Infrastruktur	1	begonnen							
Gründung Genossenschaft und Beitritt zur regio iT (11.05.2021)		umgesetzt							
Bildung Stadtamt 16		umgesetzt							
Aufbau IT-Steuerung	1	begonnen							
Verbleib Schul-IT		entschieden							
Verbleib Feuerwehr-IT		entschieden							
Verbleib VHS-IT		entschieden							
Verbleib GIS-Management		entschieden							
WLAN-Infrastruktur	1-2	begonnen							
Glasfaserausbau	1	nahezu abgeschlossen							
Fachthemen									
Verwaltung online									
E-Government / OZG	1	begonnen							
Erneuerung der städt. Homepage	1	geplant							
Digitale Poststelle	1	geplant							

Abbildung 13: Beispiel zur Planung der Umsetzung von Digitalisierungsmaßnahmen in der Strategie „Ratingen.digital 2025plus“, Quelle: Stadt Ratingen 2021, 35.

Die Strategie entstand nach Neueinrichtung des Amtes für Digitalisierung und Informationstechnologie am 01.05.2021 im Mai und Juni 2021 auf Initiative des verantwortlichen Beigeordneten und wurde bereits im August 2021 vom Rat verabschiedet. Vor dem Hintergrund der Schwierigkeiten von Stellenbesetzungen im IT-Bereich, der 2017 eingeschlagenen Outsourcing-Strategie und der damit verbundenen Notwendigkeit einer Stärkung von Governance- und Steuerungsaufgaben, greift die Strategie viele bereits umgesetzte Entwicklungen auf, fasst bestehende Arbeitsschwerpunkte zusammen und entwickelt auf dieser Basis einen „Masterplan“¹⁰⁷ bis zum Jahr 2025. Die Formulierung der Strategie war eine Möglichkeit, den Stand der Digitalisierung der Verwaltung insgesamt sowie Selbstverständnis, Aufgaben und Entwicklung des neu gegründeten Amtes zu reflektieren und zu definieren. Bereits getroffene Entscheidungen und Erfahrungen mit der Umstrukturierung der IT und verschiedenen Digitalisierungsprojekten wurden summarisch reflektiert, eine systematische Analyse der Ausgangssituation mit einschlägigen Instrumenten des strategischen Managements wurde nicht durchgeführt. Die Strategie wurde in einem vergleichsweise kleinen Kreis von Beschäftigten des neuen Amtes erarbeitet. Ein externer Berater, der die Stadt Ratingen bereits seit mehreren Jahren bei den strategischen Entwicklungen der IT unterstützt, begleitete den Erarbeitungsprozess. Weitere Personen oder Akteure waren nicht in die Erarbeitung einbezogen.

¹⁰⁷ Interviews R1, R2.

Die Kommunikation der Strategie erfolgte im Rahmen der üblichen Gremienbeteiligung, einer wieder eingesetzten „Arbeitsgruppe Informationstechnologie“ mit Beteiligung aller an Digitalisierungsprojekten beteiligten Abteilungen der Verwaltung¹⁰⁸ und der Abstimmung mit Rat und Digitalisierungsausschuss. Die interviewten Führungskräfte gehen nicht davon aus, dass die Digitalisierungsstrategie allen Beschäftigten der Verwaltung detaillierter bekannt ist.¹⁰⁹ Dies wird aber auch nicht als Defizit gesehen: Die Zielgruppen – insbesondere Führungskräfte aller Bereiche und derzeit spezifisch mit Digitalisierungsprojekten befasste Beschäftigte – seien umfassend informiert und es sei auch erkennbar, dass die Strategie Grundlage für relevante Entscheidungen und das Verwaltungshandeln sei.¹¹⁰

Aus Sicht der interviewten Führungskräfte und Beschäftigten liefert die Strategie eine klare Zielorientierung für das neu gegründete Amt für Digitalisierung. Insbesondere seien die Ziele hinreichend konkret um Orientierung für die Arbeit des Amtes zu geben.¹¹¹ Im Rahmen der Kommunikation der Strategie sei eine klarere Vorstellung von Digitalisierungsprozessen und dem Zusammenwirken des neuen Amtes mit den anderen Fachämtern entstanden. Letztlich sei dann durch die Beschränkungen während der Covid-19 Pandemie die Bedeutung der Digitalisierung im Allgemeinen, aber auch von konkret in der Strategie definierten Maßnahmen noch deutlicher geworden. Die Strategie ist darüber hinaus ein wichtiges Instrument für die Abstimmungen von Maßnahmen und Prioritäten mit dem Ausschuss für Digitalisierung¹¹² und habe die Verbindlichkeit der Umsetzung vereinbarter Maßnahmen deutlich verbessert. In der Kommunikation mit der Politik sei der Verweis auf die Strategie bei Diskussionen über weitere Maßnahmen im Bereich Digitalisierung, Personalressourcen und Priorisierungen hilfreich,¹¹³ auch wenn es nicht gelinge, Anträge oder Initiativen zur tagespolitischen Profilierung ohne relevanten Mehrwert für die Digitalisierung, auszuschließen.¹¹⁴

Ein Defizit der Strategie sei, dass für die zu realisierenden Ziele und Maßnahmen keine Ressourcen hinterlegt bzw. formal geplant seien.¹¹⁵ Aus Sicht des interviewten Beigeordneten sei zum Zeitpunkt der Entstehung eine Formulierung in der vorliegenden Form „zwingend notwendig“ gewesen, um die mit dem Begriff „Digitalisierung“ adressierten Veränderungen konkret und diskutierbar zu machen und ihre Komplexität aufzuzeigen. Diese Funktion habe das Papier erfüllt, auch wenn es sich – aus Sicht des interviewten

¹⁰⁸ Interview R2.

¹⁰⁹ Interview R2.

¹¹⁰ Interview R1.

¹¹¹ Interview R1.

¹¹² Teilnehmende Beobachtung Sitzung des Ausschusses für Digitalisierung am 11.05.2023, Stadt Ratingen 2023.

¹¹³ Interview R1.

¹¹⁴ Interview R2.

¹¹⁵ Interview R1, R2.

Beigeordneten – nicht um eine Strategie im eigentlichen Sinne handelt. Eine überarbeitete Version müsse aber zum einen Ressourcen klarer benennen und zum anderen auch fachbereichsübergreifende Zielstellungen enthalten, die die anderen Fachbereiche stärker in eine Mitwirkungspflicht nähmen.¹¹⁶

Die Strategie ist zunächst auf den Zeitraum bis 2025 fokussiert, soll aber fortgeschrieben werden. Diskutiert wird derzeit auch die Erarbeitung einer umfangreicheren und auf allgemein gesellschaftliche Aspekte fokussierte „Smart City-Strategie“ für die Stadt Ratingen unter breitem Einbezug der Stakeholder außerhalb der Verwaltung, insbesondere auch von Bürgerinnen und Bürgern.¹¹⁷

Insgesamt ist „Ratingen.digital 2025“ eine fachlich orientierte Teilstrategie vom Typ 2 mit einer Ausrichtung auf die interne Digitalisierung der Verwaltung. Die Strategie wurde im Rahmen einer Organisationsveränderung von einem relativ kleinen Kreis von Führungskräften und Beschäftigten primär als Zielbestimmung für die neue Organisationseinheit und zur grundlegenden Kommunikation und Verständigung mit anderen Fachbereichen für den Zeitraum von vier Jahren entwickelt. Die Analyse der Ausgangssituation ist auf wesentliche, im Rahmen der Organisationsveränderung relevante Aspekte der Verwaltungsdigitalisierung beschränkt und die Ziele bzw. Maßnahmen sind konkret und operativ formuliert. Controlling und Reporting sind in den derzeit geübten Routinen mit dem Ausschuss für Digitalisierung klar strukturiert. Bis auf das Fehlen von Angaben zu den für die Umsetzung notwendigen bzw. zur Verfügung stehenden Ressourcen wird die Strategie als für den gegebenen Anlass sinnvoll, angemessen und auch erfolgreich wahrgenommen. Die Strategie trägt dazu bei, die Koordination zwischen Verwaltung und Rat bzw. Ausschuss zu strukturieren, und dem im Digitalisierungsbereich oft hohen Druck zu Politisierung und schnell wechselnden Modethemen entgegenzuwirken, um Digitalisierungsprojekte verfolgen zu können, die eher mittel- und langfristige Wirkungen haben.

Eine Überarbeitung der Strategie wird vermutlich den Fokus der Analyse und der Zielstellungen – auch fachbereichsübergreifend – deutlich erweitern müssen. Eine Strategie, die Digitalisierung in Ratingen ganzheitlich als gesellschaftlichen Veränderungsprozess adressiert, müsste einen gänzlich anderen Rahmen zur Erarbeitung haben und würde vermutlich auch einen deutlichen Einfluss auf zukünftige interne Strategien zur Verwaltungsdigitalisierung haben.

¹¹⁶ Interview R2.

¹¹⁷ Interview R1, R2.

4.3 Fallstudien Nachhaltigkeitsstrategien in Kommunen

4.3.1 „Die Agenda 2030 in Niebüll“

Die Stadt Niebüll¹¹⁸ liegt im Kreis Nordfriesland in Schleswig-Holstein und hat ca. 10.100 Einwohnerinnen und Einwohner. Die Stadt in ländlicher Lage an der Nordseeküste verzeichnet seit 2010 ein kontinuierliches leichtes Bevölkerungswachstum und gehört zur Verwaltungsgemeinschaft Amt Südtondern, deren Verwaltungssitz sie ist. Niebüll ist Partner des Nationalparks Schleswig-Holsteinisches Wattenmeer.¹¹⁹ Verschiedene Projekte zu Nachhaltigkeitsaspekten wurden in Niebüll seit ungefähr 2013 von der Stadtmarketing Niebüll GmbH,¹²⁰ in Zusammenarbeit mit verschiedenen zivilgesellschaftlichen und kirchlichen Akteuren, initiiert. Eines der ersten erkennbaren Nachhaltigkeitsprojekte zum Thema Abfallvermeidung wurde 2015 vom Stadtmarketing in Zusammenarbeit mit dem Kinder- und Jugendbeirat der Stadt Niebüll angestoßen.¹²¹ Weitere Projekte – u. a. zu Fair Trade, Müllvermeidung, Bio-Nahrungsmitteln – beschäftigten sich mit ökologischen, sozialen und ökonomischen Aspekten von Nachhaltigkeit. Als Ergebnis eines dieser Projekte wurde Niebüll im Jahr 2017 durch den Verein Transfair Deutschland e. V. als „Fairtrade-Town“ ausgezeichnet.¹²² Im Dezember 2018 beschloss der Rat der Stadt Niebüll die Mitzeichnung der Musterresolution zum Agenda 2030-Prozess, im Januar 2020 ist eine örtliche Satzung zur Müllvermeidung bei Veranstaltungen, die mit engem Bezug zum Nachhaltigkeitsprozess entstanden ist, in Kraft getreten.¹²³ Im April 2022 wurde im Ausschuss für Umwelt, Wirtschaft und Tourismus ein Klimaleitbild beschlossen.¹²⁴

Die Publikation „Die Agenda 2030 in Niebüll“¹²⁵ aus dem Jahr 2019 war im Recherchezeitraum sowohl über den eigenen Internetauftritt der Stadt Niebüll¹²⁶ als auch über den SKEW¹²⁷ auffindbar. Die 32-seitige Broschüre wurde auf Basis einer im Jahr 2017 erstellten Bestandsaufnahme der Nachhaltigkeitsmaßnahmen mit Unterstützung der SKEW erstellt¹²⁸ und orientiert sich inhaltlich an den SDG und dem Agenda 2030-Prozess. Erläutert werden Inhalte und Vorgehen der Agenda 2030 sowie die Gründe für die Mitzeichnung der Musterresolution. Darüber hinaus wird ein Überblick über einige

¹¹⁸ <https://www.niebuell.de>

¹¹⁹ <https://www.nationalpark-wattenmeer.de/sh/>

¹²⁰ <https://www.niebuell.de/Wirtschaft/Stadtmarketing/>

¹²¹ Interviews N1 und N2.

¹²² <https://www.niebuell.de/Wirtschaft/Fairtrade-Stadt-Nieb%C3%BCll>

¹²³ Stadt Niebüll 2019b.

¹²⁴ Stadt Niebüll 2022.

¹²⁵ Stadt Niebüll 2019a.

¹²⁶ <https://www.niebuell.de/Nachhaltige-Stadt/Global-Nachhaltige-Kommune>

¹²⁷ <https://skew.engagement-global.de/niebuell-nachhaltige-kommune.html>

¹²⁸ Engagement Global gGmbH o. J.

bereits umgesetzte Projekte und Maßnahmen sowie geplante Aktivitäten gegeben u. a. auch in Form einer „Aktivitätengrafik“ (s. Abbildung 14).

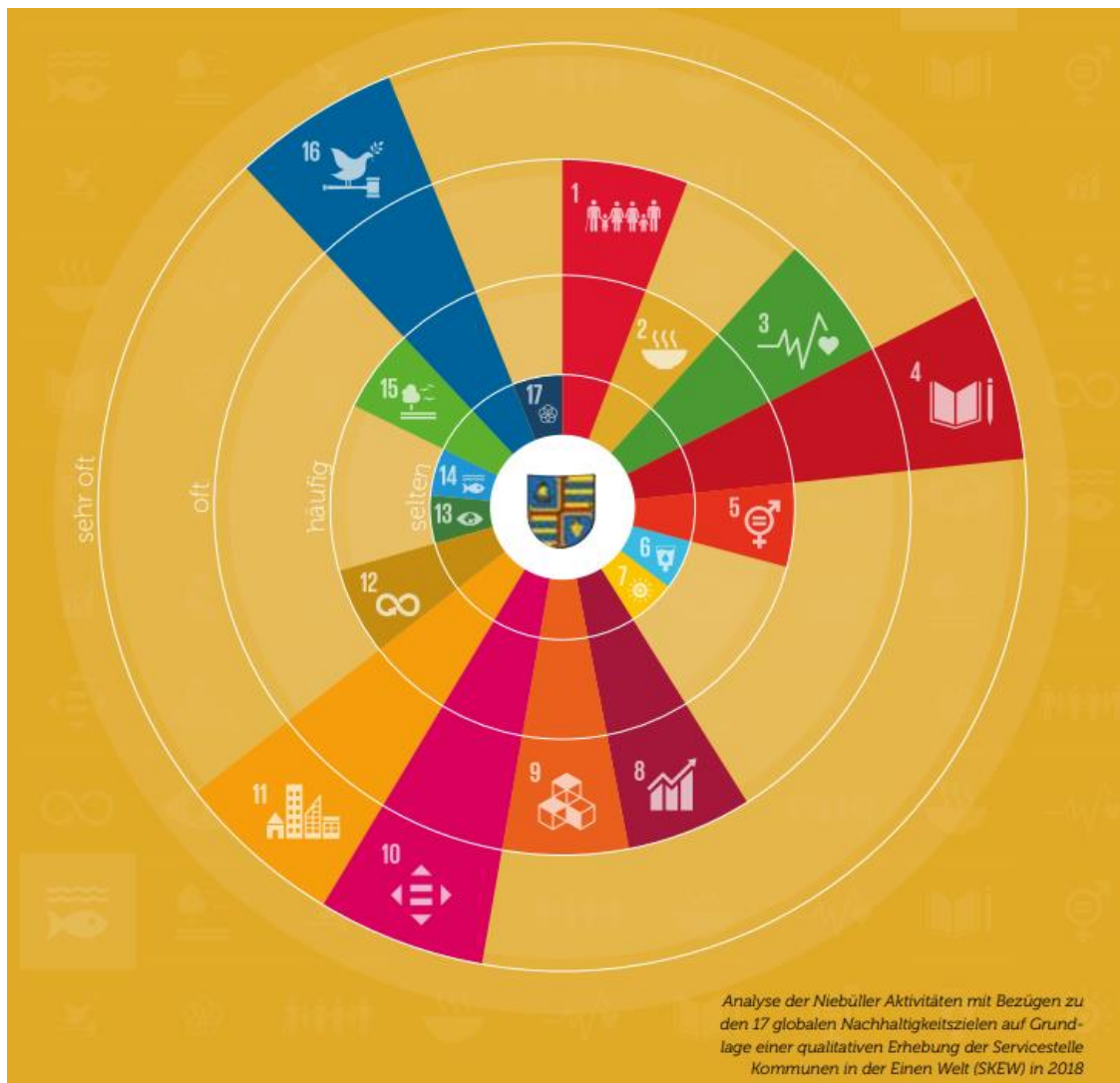


Abbildung 14: „Aktivitätengrafik“ zu durchgeführten Nachhaltigkeits-Projekten und -Maßnahmen in der Stadt Niebüll, Quelle: Stadt Niebüll 2019, S. 17.

Zielstellung der Nachhaltigkeitsprojekte war und ist es, durch die Umsetzung konkreter, an Bürgerinnen und Bürger der Stadt adressierter Maßnahmen Wissen über den SDG-Prozess und das Thema Nachhaltigkeit zu vermitteln, nachhaltiges Verhalten zu fördern und die Transformation zu einem nachhaltigen Lebens- und Wirtschaftsstil zu unterstützen. Die Nachhaltigkeitsprojekte werden vom *Nachhaltigkeitsforum Niebüll*¹²⁹ entwickelt

¹²⁹ <https://www.niebuell.de/Nachhaltige-Stadt/Nachhaltigkeitsforum/>, https://www.instagram.com/nachhaltigkeitsforum_niebuell/

und koordiniert. Das Nachhaltigkeitsforum ist ein informelles Netzwerk von Organisationen und Einzelpersonen mit Interesse an Nachhaltigkeitsthemen und trifft sich vierteljährlich. In den Sitzungen werden Projektideen konkretisiert und priorisiert, für die dann geeignete Finanzierungen gesucht werden. Die Stadt sieht das Vorgehen als offen und prozessorientiert.

In diesem Sinne ist die Broschüre „Die Agenda 2030 in Niebüll“ keine Strategie im eigentlichen Sinn. Ziele sind in der Broschüre eher offen und beispielhaft formuliert (s. Abbildung 15).

Ziel 16 Frieden, Gerechtigkeit und starke Institutionen

In dem Prozess der Umsetzung der 17 Nachhaltigkeitsziele ist es notwendig möglichst nachvollziehbar und transparent über die Maßnahmen und Aktivitäten vor Ort zu berichten und aufzuzeigen, was es in Niebüll alles gibt. Geplant ist die Erstellung eines Stadtplans oder Stadtführers, der besonders die fairen, nachhaltigen und regionalen Angebote herausstellt. Auch auf der städtischen Homepage soll nach einer anstehenden Überarbeitung deutlicher erkennbar sein, was Niebüll als Global Nachhaltige Kommune alles macht. Das Aufklären über die Nachhaltigkeitsziele und die Agenda 2030 wird als Daueraufgabe ständig parallel „mitlaufen“, um die Bürger*innen immer wieder zu dem Thema abholen zu können.



Abbildung 15: Beispiel für die Beschreibung „zukünftiger Aktivitäten“ in der Broschüre „Die Agenda 2030 in Niebüll“, Quelle: Stadt Niebüll 2019a, S. 31.

Der wesentliche Nutzen der Broschüre habe vor allem darin bestanden, Transparenz über die vielen schon durchgeführten Maßnahmen herzustellen. Gleichzeitig sei die Broschüre der erste Schritt zur Erarbeitung eines gemeinsamen Verständnisses von Nachhaltigkeit als Grundlage der Diskussion im Stadtrat, aber auch in der Stadt insgesamt gewesen.

Derzeit arbeitet das Netzwerk mit externer Unterstützung an einem Voluntary Local Review,¹³⁰ also einem Freiwilligen Nachhaltigkeitsbericht, der 2024 fertiggestellt werden soll. Darüber hinaus sind sowohl die Erfassung und Bewertung bereits durchgeführter Maßnahmen als auch ein möglicher Strategieentwicklungsprozess Gegenstand einer geplanten Kooperation mit Hochschulen bzw. Universitäten. Aus Sicht des bislang projektkoordinierenden Stadtmarketings stellt sich auch die Frage, ob der im Frühjahr des Jahres 2023 neu gewählte Stadtrat eine stärkere Berücksichtigung der SDG im Haushaltsplan der Stadt anstreben wird.

¹³⁰ <https://sdgs.un.org/topics/voluntary-local-reviews>

Im September 2021 wurde der vom Rat initiierte¹³¹ und beschlossene „Masterplan Niebüll 2030“ veröffentlicht.¹³² Der Masterplan ist ein klassisches Strategiedokument, in dem auf Basis einer umfassenden Analyse der Ausgangssituation mit einer SWOT-Systematik sechs übergeordnete Ziele sowie weitere 29 Ziele auf acht Handlungsfeldern formuliert werden. Zur Realisierung der Ziele werden darüber hinaus 19 sogenannte Schlüsselprojekte beschrieben. Analyse und Ziele haben keinen direkten Bezug zur SDG-Systematik. Verschiedene Nachhaltigkeitsaspekte, insbesondere in den Bereichen Klimaschutz und Ökologie, wurden bei der Analyse der Ausgangssituation sowie der Formulierung von Zielen und Maßnahmen berücksichtigt. „Nachhaltigkeit“ wird darüber hinaus als „Querschnittsthema“ benannt.¹³³

In beiden Interviews wurde das netzwerkorientierte, partizipative und handlungsorientierte Vorgehen zur Umsetzung von Nachhaltigkeitsideen als positiv eingeschätzt. Veränderungen hin zu einem nachhaltigen Verhalten bräuchten Zeit, seien aber in den letzten Jahren vor allem auch im Rahmen der Jugendarbeit deutlich zu beobachten gewesen. Allerdings seien Projekte auch durchaus aus Mangel an dauerhaftem Engagement gescheitert. Insgesamt unterscheide sich die Situation für eine breite Implementierung von SDG durch die notwendigen Abstimmungsprozesse mit und innerhalb der Amtsverwaltung deutlich von denen einer Gemeinde mit einer eigenen Verwaltung. In der Politik sei bislang eine grundsätzliche Bereitschaft zur Umsetzung von Nachhaltigkeitsprojekten parteiübergreifend zu erkennen. Ebenso sei ein umfassender Nachhaltigkeitsbegriff im Sinne der UN SDG etabliert. Eine generelle Ausrichtung und eine konsequenterere Umsetzung von SDG sei eine zentrale Aufgabe zukünftiger politischer Diskussionen.¹³⁴

Dabei sei die Orientierung an den SDG möglicherweise im Detail nicht problematisch. Die bisherige Implementierung orientiere sich eher an einer „Philosophie des Handelns“¹³⁵ und letztlich sei ja klar, dass die Orientierung an den SDG sehr breit und eine Steuerung mit diesen äußerst komplex sei. Letztlich müssten also eigene, lokale Schwerpunkte gesetzt werden, weil eben nicht alles, was wünschenswert sei, auch umsetzbar sei.

In den Interviews wurde deutlich, dass mit dem offenen, netzwerkorientierten und partizipativen Vorgehen seit mehreren Jahren durchaus ein strategischer Transformationsansatz auch ohne ausformulierte strategische Ziele umgesetzt wird. Der Vorteil des auf langfristige Veränderungen in Handeln und Kultur ausgerichteten, aber unmittelbar

¹³¹ Interview N2.

¹³² Stadt Niebüll 2021.

¹³³ Stadt Niebüll 2021, S. 53.

¹³⁴ Interview N1.

¹³⁵ Interview N1.

handlungsorientierten Ansatzes zeige sich auch im Vergleich zur Umsetzung des *Masterplans*. Eine systematische Umsetzung sei da eher nicht zu erkennen.¹³⁶ Der Masterplan sei eher eine Art „Leitplanke“ geworden.¹³⁷ Einige Maßnahmen seien eher veraltet, neue, noch nicht im Masterplan verankerte Themen hätten an Priorität gewonnen. Dazu seien die Strukturen der Amtsverwaltung für die Umsetzung des Masterplans für Niebüll nicht optimal ausgerichtet.

Das Vorgehen zur Implementierung von Aspekten einer nachhaltigen Entwicklung im Sinne des SDG-Prozesses in der Stadt Niebüll kann als Beispiel für eine emergente Entrepreneurial-Strategie¹³⁸ mit dem Ziel einer kulturellen Transformation zu Implementierung von Nachhaltigkeit¹³⁹ werden. Es gibt eine zentrale Vision für eine nachhaltige Entwicklung, die von mehreren Akteuren geteilt wird und das konkrete Vorgehen wird im Rahmen dieser langfristigen Vision mit Anpassungen an die jeweiligen Möglichkeiten und Anforderungen relativ kurzfristig entwickelt. Dazu werden die Freiräume genutzt, die sich durch die spezifische Situation vor Ort, insbesondere die Amtsverwaltung ergeben, die aber in dieser Konstellation auch gefüllt werden müssen.¹⁴⁰ Eine explizite, formale Strategie ist bei diesem Vorgehen nachrangig. Die Broschüre „Die Agenda 2030 in Niebüll“¹⁴¹ wird zwar von den Akteuren vor Ort nicht als Strategie im eigentlichen Sinne verstanden, erfüllt die Kriterien für Typ 3-Strategien und hat eine klare Ausrichtung auf einen ganzheitlichen gesellschaftlichen Veränderungsprozess. Kern der strategischen Entwicklung ist die von einem Netzwerk von Akteuren getragene, gemeinsame Vision der Verankerung von nachhaltigen Einstellungen und Verhaltensmustern. Dieses Vorgehen wird wesentlich von einzelnen Personen vorangetrieben, die sich mit dem Thema erkennbar persönlich identifizieren.¹⁴² Für die Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen werden lang existierende, persönliche Netzwerke genutzt, die aufgrund der Nähe der handelnden Personen in der relativ kleinen Stadt verbindlich und effektiv arbeiten. Nicht zuletzt vor dem Hintergrund der Abhängigkeit von der Amtsverwaltung scheint dieses Vorgehen dem einer geplanten Strategie vom Typ 1 – hier in Form des Masterplans – überlegen. Jedenfalls sind Effekte einer mittel- bis langfristigen Erfolgs-, Ziel- und Entwicklungsorientierung (vgl. Abschnitt 2.1) bei diesem Beispiel strategischen Managements mit einer Teilstrategie deutlich zu erkennen.

In den Interviews wurde deutlich, dass sowohl aufgrund der internen Entwicklungslogik als auch durch verschiedene Anforderungen und Kooperationen im Rahmen des SDG-

¹³⁶ Interview N1.

¹³⁷ Interview N2.

¹³⁸ Mintzberg 2007, S. 7.

¹³⁹ Horlings 2015.

¹⁴⁰ Mintzberg 2007, S. 7.

¹⁴¹ Stadt Niebüll 2019a.

¹⁴² Interview N2.

Prozesses in den nächsten Jahren ein Druck in Richtung einer stärkeren Formalisierung der Strategie entstehen wird. Ob in diesem Fall eine Formalisierung der Ziele wesentlich zu einer Verbesserung der Wirksamkeit beitragen kann, scheint fraglich. Das bisherige, eher agile Vorgehen einer fortlaufenden Entwicklung von Projektideen ohne langfristige Ziel- und Projektplanung könnte aber von einer Verbreiterung der nutzbaren Budgets profitieren. In diesem Sinne ist abzuwarten, ob es gelingt, die in den Interviews angesprochene Verbindung zur Haushaltsplanung zu entwickeln.

4.3.2 Nachhaltigkeit in der Stadt Oldenburg

Oldenburg ist mit ca. 170.000 Einwohnerinnen und Einwohnern die drittgrößte Stadt Niedersachsens. Als wichtiger Wirtschafts-, Verwaltungs-, Hochschul- und Schulstandort im Nordosten Niedersachsens kann die Stadt in den letzten 20 Jahren einen stetigen Bevölkerungszuwachs verzeichnen. Bereits 2016 hat die Stadt Oldenburg die Musterresolution "2030-Agenda für Nachhaltige Entwicklung: Nachhaltigkeit auf kommunaler Ebene gestalten" des Deutschen Städtetags unterzeichnet¹⁴³ und nachfolgend verschiedene Maßnahmen auch mit Unterstützung der SKEW umgesetzt. Das Nachhaltigkeitsleitbild der Stadt Oldenburg, mit dem Titel „Unser nachhaltiges Oldenburg: Zukunftsfähig, lebenswert, für alle“,¹⁴⁴ entstand ab 2019 in einer dezernatsübergreifenden Zusammenarbeit unter Beteiligung von ca. 50 Verwaltungsbeschäftigten und externen Fachleute, insbesondere der SKEW, und wurde am 30. Mai 2022 vom Stadtrat beschlossen.¹⁴⁵ Ursprünglich war in diesem Prozess die Erarbeitung einer Nachhaltigkeitsstrategie geplant. Aufgrund der Einschränkungen durch die Covid-19 Pandemie, vor allem hinsichtlich der Möglichkeiten öffentlicher Partizipation, wurde das Projekt auf die Erarbeitung eines Leitbildes für die Stadtverwaltung begrenzt.¹⁴⁶ Die Stadt Oldenburg verfügt darüber hinaus über einen Klimaschutzplan, der, mit dem Ziel, bis zum Jahr 2035 klimaneutral zu werden, im Dezember 2022 vom Rat der Stadt beschlossen wurde.¹⁴⁷ Bereits 2014 wurde ein „Strategieplan Mobilität und Verkehr“ beschlossen, der 2018 fortgeschrieben wurde.¹⁴⁸ 2017 veröffentlichte die Stadt die Strategie „Smart City Oldenburg – der Mensch im Zentrum“.¹⁴⁹ Im Jahr 2020 wurde nach ungefähr zweijähriger Bearbeitungsdauer eine „Innenstadtstrategie“ vorgestellt.¹⁵⁰

¹⁴³ Stadt Oldenburg o.J.b.

¹⁴⁴ Stadt Oldenburg 2022.

¹⁴⁵ Stadt Oldenburg 2023c.

¹⁴⁶ Interview O1.

¹⁴⁷ Stadt Oldenburg 2023b.

¹⁴⁸ Stadt Oldenburg 2014; Stadt Oldenburg 2023d.

¹⁴⁹ Stadt Oldenburg o.J.a.

¹⁵⁰ Stadt Oldenburg 2020; Stadt Oldenburg 2023a.

Das Leitbild „Unser nachhaltiges Oldenburg: Zukunftsfähig, lebenswert, für alle“ umfasst auf insgesamt 25 Seiten unter anderem einen Überblick über die Nachhaltigkeitsdiskussion in Oldenburg, eine Erläuterung des Nachhaltigkeitsbegriffs mit Bezug auf das Konzept planetarer Grenzen und den SDG-Prozess sowie eine Darstellung von zehn Handlungsfeldern, die den SDG-Zielen zugeordnet werden (s. Abbildung 16).

Handlungsfeld	Relevante SDGs
Natur	6 SAUBERES WASSER UND SANITÄRE VERFAHREN, 13 KLIMAWIRTSCHAFT, 14 LEBENDIGE OZEANE, 15 LEBENDE PLANETEN
Energie	7 BEWAHRUNG UND SAUBERE ENERGIE, 9 INDUSTRIE, INNOVATION UND INFRASTRUKTUR, 11 URBANE, SAUBERE UND GRÜNE ENERGIE, 12 NACHHALTIGE KONSUMTION UND PRODUKTION, 13 KLIMAWIRTSCHAFT
Mobilität	3 GESUNDE UND WOHNGEHEIRE, 9 INDUSTRIE, INNOVATION UND INFRASTRUKTUR, 10 WENIGER UNGLEICHHEITEN, 11 URBANE, SAUBERE UND GRÜNE ENERGIE, 13 KLIMAWIRTSCHAFT
Wohnen und Quartier	1 KEINE ARBEIT, 3 GESUNDE UND WOHNGEHEIRE, 7 BEWAHRUNG UND SAUBERE ENERGIE, 9 INDUSTRIE, INNOVATION UND INFRASTRUKTUR, 10 WENIGER UNGLEICHHEITEN, 11 URBANE, SAUBERE UND GRÜNE ENERGIE, 13 KLIMAWIRTSCHAFT
Bildung und lebenslanges Lernen	4 HOCHSCHULE BILDUNG, 16 FREIHEIT VON UNTERSCHNITTEN UND GLEICHHEIT FÜR ALLE
Armut und soziale Gerechtigkeit	1 KEINE ARBEIT, 2 KEIN ARBEIT, 5 GLEICHRECHTIGKEIT FÜR ALLE, 8 WIRTSCHAFTSWACHSTUM UND INNOVATIONEN, 10 WENIGER UNGLEICHHEITEN, 16 FREIHEIT VON UNTERSCHNITTEN UND GLEICHHEIT FÜR ALLE
Gesundheit und Pflege	1 KEINE ARBEIT, 2 KEIN ARBEIT, 3 GESUNDE UND WOHNGEHEIRE
Kultur, Sport und Freizeit	1 KEINE ARBEIT, 4 HOCHSCHULE BILDUNG, 16 FREIHEIT VON UNTERSCHNITTEN UND GLEICHHEIT FÜR ALLE, 17 PARTNER-SCHAFTEN FÜR ZIELERREICHUNG
Wirtschaft, Arbeit und Konsum	1 KEINE ARBEIT, 4 HOCHSCHULE BILDUNG, 5 GLEICHRECHTIGKEIT FÜR ALLE, 8 WIRTSCHAFTSWACHSTUM UND INNOVATIONEN, 9 INDUSTRIE, INNOVATION UND INFRASTRUKTUR, 10 WENIGER UNGLEICHHEITEN, 11 URBANE, SAUBERE UND GRÜNE ENERGIE, 12 NACHHALTIGE KONSUMTION UND PRODUKTION, 17 PARTNER-SCHAFTEN FÜR ZIELERREICHUNG
Nachhaltige Stadtverwaltung	11 URBANE, SAUBERE UND GRÜNE ENERGIE, 16 FREIHEIT VON UNTERSCHNITTEN UND GLEICHHEIT FÜR ALLE, 17 PARTNER-SCHAFTEN FÜR ZIELERREICHUNG

Abbildung 16: Zuordnung von Handlungsfeldern zu SDG im Nachhaltigkeitsleitbild der Stadt Oldenburg, Quelle: Stadt Oldenburg 2022, S. 15.

Zu diesen Handlungsfeldern werden jeweils „Leitmotive“ und Ziele formuliert (s. Abbildung 17). Aus Sicht der Interviewpartnerinnen ist das Leitbild ein erstes formales Ergebnis eines längerfristigen Prozesses zur Implementierung von Nachhaltigkeitszielen. Für die Stadt Oldenburg sei es in der weiteren Umsetzung wichtig, eine Balance zwischen den Themenfeldern zu finden. Die lokale Klimapolitik habe bereits eine große Aufmerksamkeit, aber andere Bereiche müssten noch deutlicher profiliert werden. Das Leitbild gebe jetzt eine Richtung für die Verwaltung vor, für die zukünftige Entwicklung von

Strategien sei dann auch eine Partizipation von Bürgerinnen und Bürgern in umfangreicher Form geplant.¹⁵¹

5. Handlungsfelder, Leitmotive und Ziele

Natur

Leitmotiv: Oldenburg schützt die Natur und fördert die biologische Vielfalt

- Die Stadtnatur in ihrer biologischen Vielfalt erhalten und entwickeln
- Naturnahe Ökosysteme intakt halten oder regenerieren und besonders gefährdete Pflanzen und Tierarten schützen
- Ortsnahe CO₂-Senken wie Bäume, Wälder und Moore erhalten und schaffen
- Attraktive, stadtnahe Naturerlebnissräume schaffen und bewahren
- Schadstoffimmissionen in Luft, Wasser und Boden reduzieren
- Auf geschlossene natürliche Stoffkreisläufe hinwirken
- Den natürlichen Wasserkreislauf schützen, insbesondere die Wasserrückhaltefähigkeit steigern („Schwammstadt“ Oldenburg) und die Wasserverbrauchsmengen in allen Anwendungsgebieten reduzieren
- Die Trinkwasserversorgung in ausreichender/m Menge, Qualität und Druck langfristig sicherstellen und Zugang zu Trinkwasser für alle schaffen
- Nutzungskonflikte aktiv minimieren
- Lichtverschmutzung und Lärm senken



Energie

Leitmotiv: Oldenburg fördert Energieeinsparungen, nachhaltige Gebäudesanierung¹⁴ und den Ausbau treibhausgasneutraler Energieversorgung

- Energieverbräuche in allen Sektoren (Verkehr, Industrie, Gewerbe/Handel/Dienstleistungen, Haushalte) und Anwendungsbereichen (Raumwärme, Warmwasser, mechanische Energie und so weiter) reduzieren
- Die ressourcenschonende Gebäudesanierung (von Wohn- und Nichtwohngebäuden) im Einklang mit dem städtischen Klimaschutzziel vorantreiben; dabei sowohl die Sanierungsquote als auch die Sanierungstiefe steigern und vor Abriss eine CO₂-Bilanz als Entscheidungsgrundlage heranziehen
- Klimagerechte Neubaustandards und Sanierungsstandards etablieren
- Treibhausgas-Neutralität sowie Energie- und Ressourceneffizienz der Energieversorgung erreichen, unter anderem durch die Förderung und Ausbau von Photovoltaik-Anlagen



Abbildung 17: Beschreibung von Handlungsfeldern im Nachhaltigkeitsleitbild der Stadt Oldenburg, Beispiel, Quelle: Stadt Oldenburg 2022, S. 16.

Der Leitbildprozess habe bislang wichtige Diskussionen zum Verständnis des Nachhaltigkeitsbegriffs und den Möglichkeiten zur Umsetzung von Nachhaltigkeitszielen

¹⁵¹ Interview O1.

innerhalb der Verwaltungen angestoßen. Verschiedene Projekte im Bereich, insbesondere in den Bereichen Bürgerbeteiligung und Umwelt, seien in der Umsetzung. Dabei sei deutlich geworden, dass für eine konsequentere Umsetzung des Leitbildes und insgesamt eine Stärkung des Nachhaltigkeitsprozesses zusätzliche personelle Ressourcen, vor allem für Controlling, Evaluation und Fortschreibung der Konzeptionen notwendig wären. Für den ersten Schritt, in dem es im Wesentlichen um ein verwaltungsinternes Vorgehen zur Umsetzung von Nachhaltigkeit gegangen sei, sei auch die Entscheidung, Bürgerinnen und Bürger noch nicht breit zu beteiligen, richtig gewesen. Diese Beteiligung sei für den weiteren Prozess aber sicher wichtig. Der Leitbildprozess habe aber auch gezeigt, dass Nachhaltigkeitsaspekte bereits in vielen Verwaltungsbereichen berücksichtigt werden.¹⁵² Derzeit plant die Stadt Oldenburg ein Integriertes Stadtentwicklungskonzept (InSEK) zu erarbeiten. Ein mögliches zukünftiges Steuerungsszenario sei es, auf Basis des InSEK und des Nachhaltigkeitsleitbilds Fachstrategien zu entwickeln und umzusetzen, also auf die Ausarbeitung einer Nachhaltigkeitsstrategie im Sinne einer Typ-1 Strategie zu verzichten.¹⁵³

Als Tochtergesellschaft der Stadt Oldenburg verfügt die Oldenburg Tourismus und Marketing GmbH (OTM) über ein eigenes Nachhaltigkeitskonzept aus dem Jahr 2022¹⁵⁴ und hat auch bereits einen ersten Nachhaltigkeitsbericht vorgelegt.¹⁵⁵ Das Nachhaltigkeitskonzept stellt ebenfalls einen Bezug zu den SDG her, fokussiert aber deutlich den Tourismus, mit dem Ziel, die OTM bis 2025 zu einer nachhaltigen Destinationsmanagementorganisation weiterzuentwickeln.¹⁵⁶ Das Konzept identifiziert dazu die Stakeholder der OTM und formuliert – mit explizitem Bezug auf die SMART-Kriterien – kurz-, lang- und mittelfristige Ziele bzw. Maßnahmen auf sechs Handlungsfeldern (s. Abbildung 18).

Das Nachhaltigkeitskonzept der OTM entstand auf Initiative der Geschäftsführung, in einem Top-Down-Prozess mit externer Unterstützung durch eine Beratung und in Abstimmung mit den laufenden Nachhaltigkeitsprojekten der Stadt Oldenburg.¹⁵⁷ Die Umsetzung des Konzepts habe bereits deutlich zur Verankerung von Nachhaltigkeitsthemen innerhalb der OTM beigetragen, u. a. wurde eine Nachhaltigkeitsmanagerin eingesetzt, die die Umsetzung der Maßnahmen begleitet und die Erstellung des Nachhaltigkeitsberichts unterstützt. Intern seien so schon deutliche Veränderungen erzielt worden.¹⁵⁸

¹⁵² Interview O1.

¹⁵³ Interview O1.

¹⁵⁴ Oldenburg Tourismus und Marketing GmbH 2022.

¹⁵⁵ Oldenburg Tourismus und Marketing GmbH 2023.

¹⁵⁶ Oldenburg Tourismus und Marketing GmbH 2022.

¹⁵⁷ Interview O2.

¹⁵⁸ Oldenburg Tourismus und Marketing GmbH 2023, Interview O2.

Die Umsetzung von Zielen in der Zusammenarbeit mit externen Partnerinnen und Partnern sei dagegen deutlich schwieriger, insbesondere wenn es darum gehe, tatsächlich nachweislich nachhaltige Produkte oder Dienstleistungen zu beschaffen bzw. zu generieren. So habe beispielsweise die Umsetzung des Ziels, nur noch nachhaltige Merchandising-Produkte zu beschaffen, bei der u. a. die Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde unterstützt habe, einen erheblichen, nicht antizipierten Aufwand und teilweise kaum lösbar erscheinende Probleme mit sich gebracht.¹⁵⁹

Ziel 2025

Durch die OTM sind bei allen durch sie durchgeführten und vermarkteten Veranstaltungen Nachhaltigkeitsaspekte berücksichtigt worden.

Die Herangehensweise

Um das langfristige Ziel von nachhaltigen Veranstaltungen zu erreichen, wird sich die OTM bei allen durch sie initiierten Veranstaltungen an einem Leitfaden für nachhaltige Veranstaltungen orientieren. Außerdem übermittelt die OTM allen Auftragnehmern im Veranstaltungsbereich eine durch sie erstellte Checkliste mit Kann- und Muss-Kriterien.

Um nachhaltige Alternativen für z.B. Dekoration oder Absperrbänder einkaufen zu können, wird eine Liste von möglichen Händlern erstellt.

Um auch Veranstaltungen von städtischen Veranstaltern in Oldenburg nachhaltiger auszurichten, geht die OTM mit diesen ins Gespräch, um sie für Nachhaltigkeit zu sensibilisieren und zu unterstützen. Außerdem soll im Austausch mit der Stadt das Thema zunehmend bei der Genehmigung von Veranstaltungen eine Berücksichtigung finden.

Konkrete Zielsetzung bis Ende 2022:

Ein Nachhaltigkeitsleitfaden für Veranstaltungen ist entwickelt und für eigene Veranstaltungen verwendet worden.

Eine Checkliste für Auftragnehmer im Veranstaltungsbereich mit Muss- und Kann-Kriterien ist erstellt worden.

Abbildung 18: Beispielziel aus dem Nachhaltigkeitskonzept der Oldenburg Tourismus und Marketing GmbH, Quelle: Oldenburg Tourismus und Marketing GmbH 2022, 22.

Insgesamt seien die Zielsetzungen realistisch und sinnvoll gewesen, auch wenn bei einigen Zielen bereits deutlich geworden sei, dass diese nur mit einem erheblichen Aufwand zu realisieren sein werden. Das Controlling sei aufgrund der konkreten Ausarbeitungen im Leitbild und letztlich auch der Überschaubarkeit in der Organisation vergleichsweise einfach. Insofern habe sich der Strategie- bzw. Leitbildprozess in der OTM bisher bewährt.

¹⁵⁹ Interview O2.

Im Interview mit der Leitung des Abfallwirtschaftsbetriebes der Stadt Oldenburg (AWB) wurde deutlich, dass dort bereits seit längerem Ziele zur ökologischen Nachhaltigkeit im Sinne eines strategischen Musters systematisch verfolgt werden, ohne dass dafür eine formale Strategie ausgearbeitet wurde. Es sei gut, dass die Stadt ein Nachhaltigkeitsleitbild habe, an dessen Erarbeitung der AWB auch beteiligt gewesen sei, aber die Auswirkungen auf den AWB seien gering, weil man eine entsprechende Ausrichtung schon seit Jahren verfolge.¹⁶⁰ Fester Bestandteil der Arbeit des AWB seien Informations- und Kommunikationsmaßnahmen für Bürgerinnen und Bürger mit dem Ziel, Verhalten zu verändern, um zum Beispiel Abfälle zu vermeiden, die Wiederverwendungsmöglichkeiten von Materialien zu verbessern und die Wiederverwendung zu fördern. Diese Kampagnen würden jährlich geplant und umgesetzt.¹⁶¹

Die Ergebnisse der Stadt Oldenburg zeigen ein vermutlich insbesondere in größeren Städten nicht untypisches Phänomen,¹⁶² das als *Strategien-Patchwork* bezeichnet werden kann. Die Stadt – inklusive ihrer Beteiligungen – verfügt über eine Vielzahl von formalen und vermutlich – wie am Beispiel des AWB deutlich wird – auch von informell-emergenten Strategien für unterschiedliche Themenbereiche und mit unterschiedlichen Zielgruppen. Das untersuchte Nachhaltigkeitsleitbild „Unser nachhaltiges Oldenburg: Zukunftsfähig, lebenswert, für alle“ lässt sich dem Typ 2 zuordnen, das Nachhaltigkeitskonzept der OTM dem Typ 1, im AWB existiert eine Entrepreneurial-Strategie. Die beiden formalen Strategien fokussieren verwaltungsinterne Veränderungen, die Strategie hat auch Verhaltensänderungen von Bürgerinnen und Bürgern zum Ziel. Das Nachhaltigkeitsleitbild der Stadtverwaltung ist partizipativ entstanden, die Strategie der OTM im Sinne des klassischen strategischen Managements als Führungsaufgabe.

Alle drei Strategien fördern – mit Bezug auf die Systematik von Siegel (vgl. Abschnitt 2.1) die langfristige Erfolgs- und Zielorientierung, haben aber als Nachhaltigkeitsstrategien einen anderen Charakter als ganzheitliche Organisationsstrategien. Für alle Strategien wurden eine positive Wirkung auf die Organisation, insbesondere mit Blick auf die Klärung des Begriffs Nachhaltigkeit und die grundsätzliche normative Orientierung auf nachhaltiges Handeln berichtet. Das Beispiel des Nachhaltigkeitskonzepts der OTM zeigt, dass Strategien mit ausformulierten Zielen und konkreten Maßnahmen (Typen 1 und 2) eine stärkere Entwicklungsorientierung haben und wahrscheinlich auch eher zu messbaren Wirkungen in der Organisation führen. Für die beiden formalen Strategien wurden über vergleichsweise große Aufwände für Controlling und Reporting berichtet. Insofern bestätigen die Ergebnisse zunächst, dass je nach Organisationsbereich,

¹⁶⁰ Interview O3.

¹⁶¹ Interview O3.

¹⁶² Weiß 2022.

Organisationskultur, Ausgangssituation und konkreter Zielstellung unterschiedliche Formen des strategischen Managements grundsätzlich sinnvoll umsetzbar sind. Das Beispiel wirft aber die Frage auf, wie zentrale und dezentrale sowie formale und informelle Strategieentwicklungs- und -implementierungsprozesse insbesondere in größeren Städten sinnvoll koordiniert und gesteuert werden können.

4.4 Ergebnisse zur Praxis des strategischen Managements in Kommunen

4.4.1 Inhalte und Strukturen von Digitalisierungs- und Nachhaltigkeitsstrategien

Die untersuchten Strategien haben alle eine klare Zielorientierung, und Typ 1- sowie Typ 2-Strategien haben auch eine Erfolgsorientierung, zumindest durch die Überprüfbarkeit beschriebener Maßnahmen. Das Beispiel aus der Stadt Niebüll zeigt darüber hinaus, dass Typ 3-Strategien im Kontext von Entrepreneurial- oder Umbrella-Strategien, also dann, wenn das strategische Management von Akteuren getragen wird, die eine gemeinsame Vorstellung einer gewünschten Entwicklung haben, nützlich sein können. Solche Praxen des strategischen Managements können sogar deutlich wirksamer sein als Typ 1-Strategien ohne klar definierte Controlling-Strukturen und Akteure mit entsprechenden normativen Überzeugungen. Dieses Ergebnis bestätigt den gewählten Forschungsansatz auf Basis eines breiten Strategie-Begriffs und den drei vorgeschlagenen Strategie-Typen. Entsprechend sind dann Inhalte und Strukturen den Typen zuzuordnen: Während Typ 1-Strategien üblichen Vorstellungen der Ratgeber-Literatur entsprechen – mit einer Analyse der Ausgangssituation, systematisch entwickelten Zielen, SMART formulierten Maßnahmen sowie Controlling- und Reporting-Konzepten – sind die meisten Strategien auf kommunaler Ebene dem Typ 2 zuzuordnen. Herleitung und Formulierung der Ziele werden hier pragmatischer gehandhabt und der Schwerpunkt der Strategien liegt auf konkret beschriebenen Maßnahmen. Typ 3-Strategien haben eher den Charakter von Leitbildern, verzichten auf Messbarkeit und auch auf die konkrete Beschreibung von Maßnahmen.

Sofern die Strategien übergeordnete Zielbeschreibungen umfassen, sind diese Ziele typischerweise nicht den SMART-Kriterien entsprechend formuliert. Auch die beschriebenen Maßnahmen werden in der Regel nicht mit Indikatoren zu Output oder Wirkung verbunden. Wesentliches Kriterium für die Umsetzung der Strategie ist damit die Abarbeitung der Maßnahmen. Weil diese Umsetzung in der Regel mit grundlegenden Verfahren des Projektmanagements gesteuert werden kann, ist durchaus nachvollziehbar plausibel, dass die untersuchten Strategien weitgehend auf eine Beschreibung von Controlling- und Reporting-Mechanismen verzichten. Allerdings wird in dem

Fallbeispielen deutlich, dass die Steuerung und Koordination der Umsetzung beschriebener Maßnahmen einen zusätzlichen Aufwand erfordern.

Ein wesentlicher Teil der untersuchten Digitalisierungs- und Nachhaltigkeitsstrategien sind mittelfristige Teilstrategien. Die untersuchten Strategien sind nicht in übergeordnete Gesamtstrategie eingebettet und meist auch eher auf mittelfristige Zeiträume ausgerichtet. Ob und inwieweit die untersuchten Strategien eine relevante Wirkung auf organisationale Lernprozesse haben, kann auf Basis der erhobenen Daten noch nicht bewertet werden. Für solche Effekte wird nicht zuletzt ausschlaggebend sein, ob und wie Strategien dann fortgeschrieben und weiterentwickelt werden.

Die Inhalte der untersuchten Digitalisierungsstrategien sind aufgrund der verbreiteten Orientierung an den SDG und der Agenda 2030, sowie der Bedeutung der SKEW nicht zuletzt im Kontext einiger Förderprogramme mittlerweile deutlich standardisiert. Nachhaltigkeitsstrategien, die im Rahmen von Landesprogrammen entstanden sind, haben teilweise zu allgemeinen Aspekten beispielsweise des SDG-Prozesses gleiche Inhalte. Die in Kommunen verbreiteten Konzepte für Digitalisierungsstrategien sind deutlich heterogener und Digitalisierungsstrategien unterscheiden sich auch hinsichtlich ihrer Ausrichtungen auf Verwaltung und Gesellschaft sowie den Grad der Orientierung auf technische Aspekte der IKT.

Insgesamt sind die untersuchten Strategien deutlich pragmatischer aufgebaut, als dies in der einschlägigen Ratgeberliteratur empfohlen wird. Aufwände für Analysen der Ausgangssituation, Entwicklung von Messkriterien und Indikatoren, sowie Controlling bzw. Reporting werden eher geringgehalten. Nur in wenigen Strategien finden sich detaillierte Hinweise zu den Aufwänden für die Umsetzung von Maßnahmen und der Bereitstellung von Ressourcen. Hinweise zu Verbindungen mit dem Haushaltsplan finden sich nur in wenigen Einzelfällen. Digitalisierungsstrategie enthalten typischerweise keine oder sehr wenige Hinweise zu technischen Aspekten der IKT, IT-Architektur und IT-Infrastruktur. Möglicherweise verfügen Kommunen – zumindest in Einzelfällen – über entsprechende, technisch ausgerichtete Digitalisierungsstrategien, die aber nicht öffentlich sind und daher im Rahmen der Recherchen nicht untersucht werden konnten.

4.4.2 Entstehung von Digitalisierungs- und Nachhaltigkeitsstrategien

Die untersuchten Strategien sind als Reaktion auf aktuelle gesamtgesellschaftliche und verwaltungsbezogene Diskussionen zu Digitalisierung und Nachhaltigkeit entstanden. Dabei gibt es in vielen Fällen spezifische Anlässe für die Strategieentwicklung, wie zum Beispiel die Neuwahl von Verwaltungsleitungen oder Reorganisationsprozesse. Auch die Möglichkeit einer Förderung der Strategieentwicklung ist in einigen Fällen als

wichtiger Impuls erkennbar. Die Fallstudien zeigen, dass – ähnlich wie bei den Befunden zur Umsetzung einer strategischen Gesamtsteuerung¹⁶³ – die Initiative für die Entwicklung der Strategie oft von einzelnen Führungskräften, bisweilen auch nur von einer Person kommt, die dann auch innerhalb der Organisation mit dem Thema assoziiert wird. Anforderungen zur Entwicklung von Strategien aus den politischen Vertretungen scheinen nach wie vor selten zu sein.

In die Entwicklung der Strategien sind fast in allen untersuchten Fällen – auch in den Strategien, die nur inhaltsanalytisch untersucht wurden – externe Beraterinnen oder Berater einbezogen. Wesentliche Gründe hierfür sind die Möglichkeit, methodisches Erfahrungswissen und entsprechende Vorlagen zu nutzen, der Mangel an internen Kompetenzen bzw. Ressourcen für Analysen, Moderation und Texterstellung sowie die Möglichkeit, die externe Expertise zu nutzen, um kritische Stakeholder innerhalb wie außerhalb der Verwaltung zu überzeugen. Außerdem orientieren sich viele Kommunen bei der Ausarbeitung von Strategien an Beispielen aus anderen Kommunen.

Partizipative Verfahren sind für die Entwicklung der untersuchten Teilstrategien üblich. Der Einbezug von Bürgerinnen und Bürgern in die Erarbeitung Strategien wird von Kommunen mit entsprechenden Erfahrungen nicht durchweg positiv bewertet. Einerseits scheint mit den üblichen Verfahren nur wenig relevantes und unbekanntes Wissen generierbar, andererseits scheinen partizipative Verfahren die für Strategien oft notwendige Priorisierung von Maßnahmen zu erschweren.

Die Zeiträume für die Ausarbeitung von Strategien sind recht unterschiedlich. Die Digitalisierungsstrategie in der Stadt Ratingen wurde im Wesentlichen innerhalb von drei Monaten erstellt. Mit entsprechenden Vorerfahrungen und einer Konzentration von Ressourcen auf die Erarbeitung können interne Strategien ohne partizipative Verfahren also in wenigen Monaten erstellt werden. Bezieht man Gremienbeteiligungen mit ein, können solche Strategien typischerweise innerhalb von sechs Monaten erarbeitet und beschlossen werden. Wenn umfangreichere Analysephasen und partizipative Formate durchgeführt werden, scheint eine Gesamtdauer von Beginn der Arbeit an der Strategie bis zum politischen Beschluss durch die Vertretung von 12 bis 18 Monaten üblich.

4.4.3 Erfahrungen mit Digitalisierungs- und Nachhaltigkeitsstrategien

Die Fallstudien zeigen die Verwendung von Strategien im Kontext einer verwaltungspolitischen Neuausrichtung nach einer Wahl im Fall der Stadt Ladenburg oder einer

¹⁶³ Weiß 2022, 24.

Organisationsveränderung wie im Fall der Stadt Ratingen. Das Nachhaltigkeitsleitbild der Stadt Oldenburg und das Nachhaltigkeitskonzept der OTM haben die gleiche Ausrichtung, einen zeitlich und organisatorisch eingegrenzten Veränderungsprozess zu initiieren und durch die Beschreibung konkreter Maßnahmen zu strukturieren. Und auch der überwiegende Teil der im Rahmen der Dokumentenanalyse untersuchten Strategien soll im Wesentlichen dabei helfen, die Themen „Digitalisierung“ und „Nachhaltigkeit“ für die Verwaltung bzw. das politisch-administrative System und teilweise auch die Öffentlichkeit zu beschreiben und erste Maßnahmen zu themenbezogenen Veränderungen zu initiieren. Die Ergebnisse der Fallstudien deuten darauf hin, dass diese Ziele – Definition eines themenbezogenen Veränderungsbedarfs und Beschreibung von Maßnahmen zur Realisierung – mit dem beschriebenen Vorgehen erreicht werden können. Insofern ist es zunächst grundlegend plausibel, davon auszugehen, dass die untersuchten Strategien eine aus Sicht der Kommune positive Wirkung haben.

Die Erarbeitung der Strategien erfordert Aufwand, der aber aus Sicht der für die Fallstudien interviewten Personen nicht als unangemessen thematisiert wurde. Eher kritisch gesehen wird dagegen der Aufwand für Koordination und Controlling in der Umsetzungsphase, der deutlich von Umfang und Fokus der Strategie abhängig zu sein scheint. Sowohl die im Rahmen der Dokumentenanalysen erhobenen Daten als auch die Daten aus den Fallstudien zeigen positive Bewertungen der Strategien und des mit ihnen verbundenen strategischen Managements. Fundierte Bewertungen des objektivierten Nutzens dieser Praxen sind aber auf Basis der erhobenen Daten nicht möglich. Ein wesentliches Kriterium für die Bewertung des Nutzens von Teilstrategien zu Digitalisierung und Nachhaltigkeit wird die Frage sein, ob und wie diese Strategien zukünftig fortgeschrieben werden.

5 Fazit

Die Ergebnisse zeigen, dass jenseits des Konzepts der ganzheitlichen Verwaltungssteuerung über Gesamtstrategien themenbezogene Teilstrategien zu einem relevanten Instrument des kommunalen Verwaltungsmanagements geworden sind. Die untersuchten Digitalisierungs- und Nachhaltigkeitsstrategien werden als Instrument des Veränderungsmanagements genutzt, um themenbezogene Veränderungsbedarfe zu beschreiben und sind in der Regel weniger mit umfassenden Zielstellungen, dafür aber mit der Beschreibung konkreter Maßnahmen verbunden. Dabei erfüllen diese Teilstrategien drei wesentliche Aufgaben: Erstens entwickeln sie eine Zielorientierung für Führungskräfte und Beschäftigte in der Verwaltung; zweitens helfen sie, in Abstimmungen zwischen Verwaltung und politischer Vertretung, notwendige Ressourcen bereitzustellen; und drittens können sie in der Kommunikation der Verwaltung mit der Vertretung bzw. in der Kommunikation mit Bürgerinnen und Bürgern sowie anderen Stakeholdern genutzt werden, um zu zeigen, dass ein Thema von der Verwaltung strukturiert bearbeitet wird.

Die erkennbaren Praxen strategischen Managements sind teilweise im Vergleich zu den üblichen konzeptionellen Vorschlägen für Kommunen und auch mit Blick auf analytische Konzepte der verwaltungswissenschaftlichen Forschung (vgl. Abschnitt 2.1) deutlich reduziert: Viele Kommunen verzichten auf systematische Analysen der Ausgangssituation, abstrakte Zielsysteme und strukturiert beschriebene Formen des Reporting. Viele der untersuchten Strategien haben keine ganzheitliche Orientierung und sind eher mittelfristig angelegt. Auch das Kriterium der Entwicklungsorientierung im Sinne einer Perspektive organisationalen Lernens wird kaum oder gar nicht erfüllt. Erkennbar systematischere Strategien entstehen vor allem dort, wo externe Beratung mit festen Vorgehensmodellen ein ganzheitlicheres Vorgehen einfordert.

Diese Ergebnisse können unterschiedlich interpretiert werden: Kritisch mag diskutiert werden, ob es sich bei den beschriebenen Praxen noch um eine Form des strategischen Managements handelt oder ob sich das Vorgehen besser als eine Form des Managements von Veränderungsprozessen mit Instrumenten des Projektmanagements begreifen lässt. Die Reduzierung des Aufwands für Analysen, Beschreibung abstrakter Ziele und Controlling/Reporting könnte aber auch als Versuch von Kommunen verstanden werden, den notwendigen Aufwand für strategisches Management so zu reduzieren, dass er mit Blick auf die zu erwartenden Wirkungen innerhalb wie auch außerhalb der Verwaltung ohne große Widerstände akzeptiert wird. Die beschriebenen Praxen wären dann eine auf die spezifischen Bedürfnisse und Möglichkeiten von Kommunen skalierte Form des strategischen Managements.

In den untersuchten Fallstudien sind die Strategien mit organisatorischen Funktionen – Führungskräften, Stabsstellen oder Nachhaltigkeitsbeauftragten – verbunden. Im Fallbeispiel der Stadt Niebüll waren Stadtmarketing und das Nachhaltigkeits-Netzwerk bereits vor der Entwicklung des strategischen Dokuments etabliert. Im Kontext der Erkenntnisse zum Masterplan Niebüll stellt sich die Frage, wie unterschiedliche personell-organisatorische Konstellationen hinsichtlich ihrer Wirkung einzuschätzen sind. Vermutlich haben Arrangements, in denen organisatorische Funktionen eine Verantwortung für die Umsetzung einer Strategie haben, typischerweise die größte Wirkung. Einige Hinweise aus dem Fallbeispiel Niebüll deuten darauf hin, dass organisatorische Funktionen mit einer starken Orientierung auf Ziele auch ohne formale Strategie eine deutliche strategische Wirkung haben können und dass umgekehrt formale Strategien ohne personelle Verantwortung für die Umsetzung unter Umständen kaum einer Wirkung entfalten.

Digitalisierungs- und Nachhaltigkeitsstrategien sind in deutschen Kommunen etablierte, wenn auch bei Weitem nicht umfassend verbreitete Führungsinstrumente. Mit den durchgeführten Recherchen und Analysen konnten keine belastbaren Daten zur Verbreitung von Digitalisierungs- und Nachhaltigkeitsstrategien erhoben werden. Auf Basis der bekannten Daten aus Survey-Befragungen und den Ergebnissen der durchgeführten Internetrecherchen ist allerdings zu vermuten, dass der Anteil von Kommunen, die über Digitalisierungs- oder Nachhaltigkeitsstrategien verfügen, kaum über 20 % liegt. Die bereits bekannten Größeneffekte – kleine Kommunen entwickeln deutlich seltener Strategien – dürfte auch für die hier untersuchten Strategien zu konstatieren sein. Daten zur quantitativen Verbreitung von Digitalisierungs- und Nachhaltigkeitsstrategien ohne genauere Spezifizierung um welche Arten von Strategien es sich handelt, sind pauschal allerdings nicht geeignet, die Fortschritte von Kommunen zu einem Themen- oder Politikfeld sinnvoll zu erfassen oder gar zu messen, weil die realen Praxen zu unterschiedlich sind.

Gleichzeitig zeigen die vorliegenden Ergebnisse, dass größere Städte durchaus über mehrere Strategien zu verschiedenen Themenbereichen verfügen können. Die Frage, ob sich in größeren Städten oder Landkreisen mit Strategie-Patchworks auch ein Multi-Strategie-Management entwickelt, und welche Koordinationsprobleme und Wirkungen sich ergeben sollte Gegenstand der zukünftigen verwaltungswissenschaftlichen Forschung sein.

Beobachtbare Praxen des strategischen Managements in Kommunen sind zwar heterogen, aber systematisierbar. Zu den Wirkungen dieser Praxen strategischen Managements besteht deutlicher verwaltungswissenschaftlicher Forschungsbedarf.

Die Ergebnisse werfen verschiedene Fragen zu der erkennbaren Governance-Struktur einer freiwillig-hierarchischen Implementierung von Policies durch strategisches Management auf. Unklar ist, warum Bund und Länder für Themen wie Digitalisierung und Nachhaltigkeit diese Form des strategischen Managements nutzen und welche Erwartungen es an dessen Wirkung gibt. Zu den komplexen Steuerungsnetzwerke mit verschiedenen Bundes- und Landesprogrammen sowie Beratungen und Nichtregierungsorganisationen besteht sowohl deskriptiver als auch analytischer Forschungsbedarf. Und letztlich stellen sich für die Evaluationsforschung die Fragen, ob diese Form der Governance einen Impact auf die Gesamtsituation der Kommunen in Deutschland hat und welche interkommunalen Verteilungswirkung und Entwicklungsdisparitäten durch sie entstehen oder entstehen können.

6 Literaturverzeichnis

- Altmarkkreis Salzwedel (2021): Digitale Agenda, Salzwedel. https://www.altmarkkreis-salzwedel.de/PortalData/1/Resources/buerger_und_presseservice/flyer_und_broschueren_download/2021/2021_04_20_Digitale_Agenda_fuer_den_Altmarkkreis_Salzwedel.pdf.
- Barthel, C. (Hrsg.) (2020): Managementmoden in der Verwaltung, Wiesbaden.
- Beer, M., et al. (2005): Strategic Management as Organizational Learning, in: Long range planning 38, 5: 445–465.
- Benz, I. (2021): Kommunale Landesverbände als Digitalisierungsbegleiter von Städten und Gemeinden, in: Stember, J., et al. (Hrsg.): Aktuelle Entwicklungen zum E-Government, Wiesbaden: 245–265.
- Bertelsmann Stiftung (2014): Nachhaltigkeitsstrategien erfolgreich entwickeln. Strategien für eine nachhaltige Zukunft in Deutschland, Europa und der Welt, Gütersloh.
- Bischoff, I./Bode, E. (2021): Der Nexus zwischen Digitalisierung und der Frage nach der optimalen Kommunalstruktur / The nexus between digitization and the optimal size of local government, in: der moderne staat 14, 1: 23–24.
- Bogumil, J. (2002): Die Umgestaltung des Verhältnisses von Rat und Verwaltung - das Grundproblem der Verwaltungsmodernisierung, in: Verwaltungsarchiv Nr. 1/2002: 129–148.
- Bogumil, J. (2022): Outputorientierte Steuerung im kommunalen Haushalt – ein jahrzehntelanges Missverständnis!, in: Verwaltung & Management 28, 3: 128–131.
- Bogumil, J./Holtkamp, L. (2012): Doppik in der Praxis: Bisher vor allem intransparent und ineffizient, in: Verwaltung & Management Nr. 3/2012: 115–117.
- Brunner, K., et al. (2020): Digitalisierungsstrategien bundesdeutscher Länder, München. https://epub.ub.uni-muenchen.de/95278/1/04_bidt-Reihe-Analysen-Studie-Digitalstrategien-Web-202009211.pdf.
- Bryson, J. M. (2015): Strategic planning for public and nonprofit organizations, in: Wright, J. D. (Hrsg.): International Encyclopedia of the Social & Behavioural Sciences: 515–521.
- Bryson, J. M. (2018): Strategic planning for public and nonprofit organizations. A guide to strengthening and sustaining organizational achievement, Hoboken, New Jersey.
- Camphausen, B. (2013): Strategisches Management, München.
- Cocchia, A. (2014): Smart and Digital City: A Systematic Literature Review, in: Dameri, R. P./Rosenthal-Sabroux, C. (Hrsg.): Smart City, Cham: 13–43.
- Die Bundesregierung (2023): Die Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie. <https://www.bundesregierung.de/breg-de/themen/nachhaltigkeitspolitik/deutsche-nachhaltigkeitsstrategie-318846>.
- Dimaggio, P. J./Powell, W. W. (1983): The iron cage revisited: Institutional Isomorphism and collective rationality in organizational fields, in: American Sociological Review 48, 2: 147–160.
- Doran, G. T. (1981): There's a SMART way to write management's goals and objectives, in: Management review 70, 11: 35–36.

- Drumaux, A./Joyce, P. (2018): Strategic management for public governance in Europe, London.
- Eichhorn, P./Wiechers, M. (Hrsg.) (2001): Strategisches Management für Kommunalverwaltungen, Baden-Baden.
- Engagement Global gGmbH (o. J.): „Es geht um eine nachhaltige Grundhaltung“. <https://skew.engagement-global.de/niebuell-nachhaltige-kommune.html>.
- Engagement Global gGmbH (2023): Global Nachhaltige Kommune. Kommunales Nachhaltigkeitsmanagement. <https://skew.engagement-global.de/global-nachhaltige-kommune-nachhaltigkeitsmanagement.html>.
- Engel, A. (2017): Praktische Herausforderungen für das Gelingen der digitalen Verwaltungstransformation aus kommunaler Sicht, in: Verwaltung & Management 23, 4: 185–196.
- European Commission (o. J.): EU ‘whole-of-government’ approach. The EU comprehensive EU approach towards implementing the UN’s 2030 Agenda for Sustainable Development. https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/sustainable-development-goals/eu-whole-government-approach_en.
- European Commission (2022): eGovernment Benchmark 2022. Synchronising digital governments insight report, Brussels.
- Ferlie, E./Ongaro, E. (Hrsg.) (2015): Strategic management in public services organizations. Concepts, schools and contemporary issues, New York.
- Fischer, M./Weiß, J. (2023): Stand und Treiber der Verwaltungsdigitalisierung in deutschen Kommunalverwaltungen, in: Beck, J./Stember, J. (Hrsg.): Perspektiven der angewandten Verwaltungsforschung in Deutschland, Baden-Baden: 31–46.
- Habbel, F.-R. (2021): Wie Digitalisierungsstrategien die Verwaltung verändern, in: Stember, J., et al. (Hrsg.): Aktuelle Entwicklungen zum E-Government, Wiesbaden: 117–139.
- Horlings, L. G. (2015): The inner dimension of sustainability: personal and cultural values, in: Current Opinion in Environmental Sustainability 14: 163–169.
- Hornbostel, L., et al. (2019): Zukunftsradar Digitale Kommune. Ergebnisbericht zur Umfrage 2019, Berlin.
- Huertas, A./Moreno, A./Pascual, J. (2021): Place Branding for Smart Cities and Smart Tourism Destinations: Do They Communicate Their Smartness?, in: Sustainability 13, 19: 10953.
- Initiative Stadt.Land.Digital! (2022): Kommunale Herausforderungen digital meistern. Repräsentative Kommunalstudie im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Klimaschutz, Bad Honnef. https://www.de.digital/DIGITAL/Redaktion/DE/Publication/stadt-land-digital-kommunale-herausforderungen-digital-meistern.pdf?__blob=publicationFile&v=1.
- Issa, T./Chang, V./Issa, T. (2010): Sustainable business strategies and PESTEL framework, in: GSTF International Journal on Computing 1, 1: 73–80.
- IT-Planungsrat (2015): Nationale E-Government-Strategie Fortschreibung 2015, o.O. https://www.it-planungsrat.de/fileadmin/it-planungsrat/der-it-planungsrat/nationale-e-government-strategie/NEGS_Fortschreibung.pdf.

- Jethon, A./Reichard, C. (2021): Usability and actual use of performance information in German municipal budgets: the perspective of local politicians, in: Public Money & Management 2021: 1–8.
- KGSt (2000a): Strategisches Management I: Leitbericht für Politik und Verwaltungsführung, Köln.
- KGSt (2000b): Strategisches Management II: Wege zur Gesamtstrategie, Köln.
- KGSt (2000c): Strategisches Management III: Zielbezogene Budgetierung, Köln.
- KGSt (2013): Das Kommunale Steuerungsmodell (KSM), Köln.
- KGSt (2015): Wege zur kommunalen Gesamtstrategie. Sieben Schritte strategischer Steuerung. Bericht 6/2015, Köln.
- Klenk, T./Nullmeier, F./Wewer, G. (2019): Auf dem Weg zum Digitalen Staat?, in: Klenk, T./Nullmeier, F./Wewer, G. (Hrsg.): Handbuch Digitalisierung in Staat und Verwaltung, Wiesbaden: 3–23.
- Kommunale Umwelt-Aktion (2019): Nachhaltigkeit - gewusst wie. Hinweise von Kommunen für Kommunen, Hannover. https://www.uan.de/fileadmin/UAN/Dokumente/Themen/Nachhaltigkeit/190829_UAN_Handbuch_fuersWEB.pdf.
- Kreikebaum, H./Gilbert, D. U./Behnam, M. (2018): Strategisches Management, Stuttgart.
- Kreis Euskirchen (2021): Nachhaltigkeitsstrategie Kreis Euskirchen, Euskirchen. https://www.lag21.de/files/default/pdf/Themen/Integrierte%20NHS_GNK/GNK%202019-2021/strategien/nhs_kreiseuskirchen.pdf.
- Lamb, P./Currie, G. (2012): Eclipsing adaptation: The translation of the US MBA model in China, in: Management Learning 43, 2: 217–230.
- Lange, P., et al. (2020): Der Beitrag kommunaler Nachhaltigkeitsstrategien zur Umsetzung der Agenda 2030-die handlungsleitende Ebene (operative Ziele und Maßnahmen) auf dem ..., Darmstadt. <https://www.lag21.de/files/default/pdf/themen/forschung/der-beitrag-kommunaler-nachhaltigkeitsstrategien-zur-umsetzung-der-agenda-2030-die-handlungsleitendeebene-operative-ziele-und-manahmen-auf-dem-prfstand-2020.pdf>.
- Lasar, A. (2019): Die Herausforderungen der Kommunen im Rahmen der Digitalisierung, in: Schmid, A. (Hrsg.): Verwaltung, eGovernment und Digitalisierung. Grundlagen, Konzepte und Anwendungsfälle, Wiesbaden: 101–111.
- Ministerium für Umwelt, Klima und Energiewirtschaft Baden-Württemberg (2015): N!-Berichte für Kommunen. Leitfaden zur Erstellung von kommunalen Nachhaltigkeitsberichten, Stuttgart. https://um.baden-wuerttemberg.de/fileadmin/redaktion/m-um/intern/Dateien/Dokumente/2_Presse_und_Service/Publikationen/Umwelt/Nachhaltigkeit/Leitfaden_N-Berichte_fuer_Kommunen.pdf.
- Mintzberg, H. (1994): The fall and rise of strategic planning, in: Harvard business review 72, 1: 107–114.
- Mintzberg, H. (2000): The rise and fall of strategic planning, London.
- Mintzberg, H. (2007): Tracking strategies. Toward a general theory, Oxford, New York.
- Mitchell, D. (2023): Councils, Managers. . and Consultants? Management Consulting and Complementarity in Municipal Strategy Implementation, in: Administration & Society 55, 1: 64–92.

- Müller-Seitz, G./Seiter, M./Wenz, P. (2016): Was ist eine Smart City? Betriebswirtschaftliche Zugänge aus Wissenschaft und Praxis, Wiesbaden.
- Nationaler Normenkontrollrat (2021): Monitor Digitale Verwaltung # 6, Berlin. https://www.normenkontrollrat.bund.de/Webs/NKR/SharedDocs/Downloads/DE/Positionspapiere/monitor-digitale-verwaltung-6.pdf?__blob=publicationFile&v=9.
- Niehaves, B., et al. (2018): Digitalisierungsstrategien für Kommunen. Digitalisierungsstrategien für Kommunen Studie im Rahmen des Projekts „Digitale Modellkommunen“ in Nordrhein-Westfalen, Siegen. https://www.researchgate.net/profile/Kristina-Lemmer-3/publication/331021200_Digitalisierungsstrategien_fur_Kommunen_-_Studie_im_Rahmen_des_Projekts_Digitale_Modellkommunen_in_Nordrhein-Westfalen/links/5c617c9145851582c3dec0cf/Digitalisierungsstrategien-fuer-Kommunen-Studie-im-Rahmen-des-Projekts-Digitale-Modellkommunen-in-Nordrhein-Westfalen.pdf.
- Nielsen, J. A./Wæraas, A./Dahl, K. (2019): When management concepts enter the public sector: a dual-level translation perspective, in: Public Management Review 9, 4: 1–21.
- Nutzinger, H. G./Radke, V. (1995): Das Konzept der nachhaltigen Wirtschaftsweise, in: Nutzinger, H. G./Radke, V. (Hrsg.): Nachhaltige Wirtschaftsweise und Energieversorgung. Konzepte, Bedingungen, Ansatzpunkte, Marburg: 13–49.
- Oldenburg Tourismus und Marketing GmbH (2022): Nachhaltigkeitskonzept für die Oldenburg Tourismus und Marketing GmbH, Oldenburg.
- Oldenburg Tourismus und Marketing GmbH (2023): Nachhaltigkeitsbericht der Oldenburg Tourismus und Marketing GmbH für das Berichtsjahr 2022, Oldenburg. <https://business.oldenburg-tourismus.de/action/download?id={f433815e-062e-a6ca-28b3-636ee49d5bc7}>.
- Piesold, R.-R. (2021): Kommunales E-Government. Grundlagen und Bausteine zur Digitalisierung von Verwaltungen, Berlin, Heidelberg.
- Proeller, I./Siegel, J. (2021): Public Management Reforms in Germany: New Steering Model and Financial Management Reforms, in: Kuhlmann, S., et al. (Hrsg.): Public Administration in Germany, Cham: 393–410.
- Pufé, I. (2017): Nachhaltigkeit, Stuttgart.
- Rat für nachhaltige Entwicklung (2021): Kommunen als zentrale Akteure nachhaltiger Entwicklung. Stellungnahme an den Staatssekretärsausschuss für nachhaltige Entwicklung zur Sitzung am 15.02.2021, Berlin. https://www.nachhaltigkeitsrat.de/wp-content/uploads/2020/11/20201120_RNE_Stellungnahme_an_den_StS-Ausschuss_fuer_Nachhaltige_Entwicklung_zur_kommunalen-Nachhaltigkeit.pdf.
- Reinermann, H./Lucke, J. von (2002): Electronic Government in Deutschland. Ziele, Stand, Barrieren, Beispiele, Umsetzung, Speyer.
- Riedel, H. (2020): Wirkungsorientiertes Nachhaltigkeitsmanagement in Kommunen. Einflussfaktoren und Effekte der Nutzung von Indikatoren, Gütersloh. https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/Projekte/Monitor_Nachhaltige_Kommune/Wirkungsorientiertes_Nachhaltigkeitsmanagement_final.pdf.
- Sarsby, A. (2016): Swot Analysis. A Guide to Swot for Business Studies Students, Suffolk.

- Schmutz, S. (2023): Rede zum Neujahresempfang. Stadt Ladenburg, Ladenburg. <https://www.ladenburg.de/ceasy/resource/?id=1614&download=1>.
- Siegel, J. P. (2019): Strategisches Management, in: Veit, S./Reichard, C./Wewer, G. (Hrsg.): Handbuch Verwaltungsreform, Wiesbaden: 1–12.
- Stadt Barleben (2020): Barlebens Agenda 2030. Integriertes Gemeindeentwicklungskonzept (IGEK), Barleben. https://www.smart-barleben.de/wp-content/uploads/pdf/Kurzfassung_IGEK_Barleben.pdf.
- Stadt Gelsenkirchen (2020): Vernetzte Stadt Gelsenkirchen. Integrierte Strategie der digitalen Stadt Gelsenkirchen, Gelsenkirchen. https://www.gelsenkirchen.de/de/Stadtprofil/Stadtthemen/Die_vernetzte_Stadt/Ueber_die_Vernetzte_Stadt/Digitalstrategie/doc/2020_07_03_Strategie_Vernetzte_Stadt_Gelsenkirchen.pdf.
- Stadt Hagenow (2020): Digitale Agenda Hagenow, Hagenow. https://www.hagenow.de/fileadmin/user_upload/PDFs/2020/200519-Digitale_Agenda_Hagenow_1.Aktualisierung.pdf.
- Stadt Jena (2020): Nachhaltigkeitsstrategie Stadt Jena Handlungsprogramm, Jena. https://umwelt.jena.de/sites/default/files/2021-04/Nachhaltigkeitsstrategie-HP-22102020_ohne%20Logos.pdf.
- Stadt Ladenburg (o.J.): Ladenburg.2035 - Leitlinien der Stadtentwicklung. <https://www.ladenburg.de/de/Aktuelles/Ladenburg-2035>.
- Stadt Ladenburg (2021): Digitalisierungsstrategie „Ladenburg.digital“, Ladenburg. <https://www.ladenburg.de/ceasy/resource/?id=1942&download=1>.
- Stadt Ladenburg (2023): Ladenburg.2035. Leitlinien der Stadtentwicklung, Ladenburg. <https://www.ladenburg.de/ceasy/resource/?id=1863&download=1>.
- Stadt Lüdenscheid (2021): Nachhaltigkeitsstrategie der Stadt Lüdenscheid, Lüdenscheid. https://www.lag21.de/files/default/pdf/Themen/Integrierte%20NHS_GNK/GNK%202019-2021/strategien/nhs_luedenscheid.pdf.
- Stadt Niebüll (2019a): Die Agenda 2030 in Niebüll, Niebüll. https://www.niebuell.de/media/custom/2435_1178_1.PDF?1576060000.
- Stadt Niebüll (2019b): Satzung der Stadt Niebüll zur Müllvermeidung bei Veranstaltungen, Niebüll. <https://hgv-niebuell.de/wp-content/uploads/2020/01/M%C3%BCLL-satzung.pdf>.
- Stadt Niebüll (2021): Masterplan Niebüll 2030, Niebüll. https://www.niebuell.de/media/custom/2435_1495_1.PDF?1633349033.
- Stadt Niebüll (2022): Niederschrift über den öffentlichen Teil der 16. Sitzung des Ausschusses für Umwelt, Wirtschaft und Tourismus am Mittwoch, 20. April 2022. <https://amt-suedtondern.ris-portal.de/web/ratsinformation/sitzungen?sitzungld=79281&th currentYear=2022&th currentMonth=4&th currentDay=12&th viewMode=viewList&th filterId=&th filterMySitzungen=false&th filterCustomEvents=true#>.
- Stadt Oldenburg (o.J.a): Smart City Oldenburg – der Mensch im Zentrum, Oldenburg. https://www.oldenburg.de/fileadmin/oldenburg/Benutzer/Dateien/01_Buero_des_Oberbuergermeisters/011_Stabstelle_Digitalisierung/PDF/Kurzfassung_Abschlussbericht_Smart_City_Oldenburg.pdf.

- Stadt Oldenburg (o.J.b): Vision für Morgen. Die Entwicklung eines Nachhaltigkeitsleitbildes. <https://gemeinsam.oldenburg.de/oldenburg/de/home/info/id/106>.
- Stadt Oldenburg (2014): ...für ein mobiles Oldenburg! Strategieplan Mobilität und Verkehr 2025, Oldenburg. https://www.oldenburg.de/fileadmin/oldenburg/Benutzer/Dateien/42_Amt_fuer_Klimaschutz_und_Mobilitaet/422_Mobilitaet/SMV/SMV_pdf/Strategieplan_Mobilitaet_Verkehr_endg_komprimiert.pdf.
- Stadt Oldenburg (2020): Innenstadtstrategie Oldenburg. Langfassung, Oldenburg. https://www.oldenburg.de/fileadmin/oldenburg/Benutzer/Dateien/40_Stadtplanungsamt/400_Stadtentwicklung_Bauleitplanung/Stadtentwicklung/Innenstadtstrategie_Oldenburg_Langfassung_end.pdf.
- Stadt Oldenburg (2022): Unser nachhaltiges Oldenburg: Zukunftsfähig, lebenswert, für alle. Nachhaltigkeitsleitbild der Stadt Oldenburg, Oldenburg.
- Stadt Oldenburg (2023a): Innenstadtstrategie. <https://www.oldenburg.de/startseite/leben-umwelt/planen-bauen/stadtplanung/stadtentwicklungsplanung/innenstadtstrategie.html>.
- Stadt Oldenburg (2023b): Klimaschutzplan Oldenburg 2035. Das hat Oldenburg in den nächsten Jahren im Klimaschutz vor. <https://www.oldenburg.de/startseite/leben-umwelt/klimaschutz/klimaschutzplan-oldenburg-2035.html>.
- Stadt Oldenburg (2023c): Nachhaltigkeitsleitbild der Stadt Oldenburg. Ein zukunftsfähiges, lebenswertes Oldenburg für alle. <https://www.oldenburg.de/startseite/leben-umwelt/nachhaltigkeit/nachhaltigkeit-in-oldenburg/nachhaltigkeitsleitbild-der-stadt-oldenburg.html>.
- Stadt Oldenburg (2023d): Strategieplan Mobilität und Verkehr. <https://www.oldenburg.de/startseite/leben-umwelt/verkehr/strategieplan-mobilitaet-und-verkehr.html>.
- Stadt Passau (2021): KSI: Integriertes Klimaschutzkonzept und Klimaschutzmanagement in der Stadt Passau - Erstvorhaben, Passau. <https://www.passau.de/Dox.aspx?docid=9c7fc47d-16b3-4f43-8b4f-d5306b03e6de>.
- Stadt Ratingen (2021): Ratingen.digital 2025plus. Gemeinsam aktiv für Stadt - Unternehmen - Bürgerschaft, Ratingen. https://www.stadt-ratingen.de/bilder/01_33/presse/2021/Strategiepapier_Ratingen.digital2025plus.pdf.
- Stadt Ratingen (2022): Ratingen setzt beim IT-Outsourcing auf die regio iT. IT-Neustrukturierung der Stadt, Ratingen. https://www.regioit.de/Portals/0/Dokumente/pressemitteilungen/PM_Outsourcing_Ratingen%20regio%20iT_Web_20220210.pdf?ver=cQWUFFeJKFa3CaKDgPsHSA%3d%3d.
- Stadt Ratingen (2023): Öffentliche Niederschrift über die 11. Sitzung des Ausschusses für Digitalisierung der Stadt Ratingen am 11. Mai 2023, Ratingen. https://ratsinfo.ratingen.de/sdnetrim/UGhVM0hpd2NXNFdF-cExjZeC6bJQDZmVnNhqePnyhe4h6HUNfLwZzYek6jyF8e2vM/Oeffentliche_Niederschrift_Ausschuss_fuer_Digitalisierung_11.05.2023.pdf.
- Stadt Reinbek (2017): Integriertes Klimaschutzkonzept Reinbek, Reinbek. https://www.reinbek.de/fileadmin/Gemeinde/Dateien/Unsere_Umwelt/Klimaschutz/Allgemein/KSKReinbek_Endbericht_fin_20170705_Druck_20170810.pdf.

- Stadt Solingen (2018): Nachhaltigkeitsstrategie der Stadt Solingen, Solingen.
https://solingen.de/uploads/la_kommunen_bericht_solingen_urheber_klingen-stadt_solingen_0313a2b86c.pdf?updated_at=2022-12-14T13:03:25.396Z.
- Stadt Ulm (o.J.): Smart City Strategie Ulm. <https://smartcitystrategie.ulm.de/>.
- Stängle, S. (2023): Die Erstellung kommunaler Digitalisierungskonzepte, in: Brettschneider, F. (Hrsg.): Smart Cities, Digitalisierung und Bürgerbeteiligung. Die Sicht von Politik und Verwaltung, Wiesbaden: 89–159.
- Statistisches Bundesamt (2023): Nachhaltigkeitsstrategien der Bundesländer.
<https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Nachhaltigkeitsindikatoren/Deutsche-Nachhaltigkeit/nachhaltigkeit-laender.html>.
- United Nations Department of Economic and Social Affairs (2022): United Nations E-Government Survey 2022. The Future of Digital Government, Erscheinungsort nicht ermittelbar.
- Wegweiser Kommune (o. J.): Ratingen. <https://www.wegweiser-kommune.de/kommunen/ratingen>.
- Weiß, J. (2013): Die Transformation der kommunalen Verwaltung unter dem Einfluss des Neuen Steuerungsmodells, in: dms 6, 1: 235–255.
- Weiß, J. (2014): Evaluation der DOPPIK-Einführung in den Kommunen des Landes Sachsen-Anhalt, Halberstadt.
[https://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/39188/ssoar-2014-wei-Evaluation der DOPPIK-Einführung in den.pdf?sequence=1](https://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/39188/ssoar-2014-wei-Evaluation%20der%20DOPPIK-Einfuehrung%20in%20den.pdf?sequence=1).
- Weiss, J. (2019): Managing Performance and Strategy: Managerial Practices in German Local Governments, in: Public Performance & Management Review 29, 4: 1–21.
- Weiß, J. (2019): Zwischen Alexa und Aktenmappe: Was lässt sich aus der Entwicklung des E-Governments für die Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung lernen?, in: Schmid, A. (Hrsg.): Verwaltung, eGovernment und Digitalisierung. Grundlagen, Konzepte und Anwendungsfälle, Wiesbaden: 67–88.
- Weiß, J. (2022): Viele Ziele, aber wenig Steuerung?, in: VM Verwaltung & Management 28, 1: 21–26.
- Weiß, J./Schubert, D. (2020): Doppelte Reform mit geteiltem Erfolg: Zur Wirkung der DOPPIK-Reform auf Haushaltsführung und Verwaltungssteuerung in den Kommunen, in: dms – der moderne staat – Zeitschrift für Public Policy, Recht und Management 13, 1-2020: 1–22.
- Wirtz, B. W./Kubin, P. R. (2021): E-Government in Deutschland: Entwicklung, Barrieren und Verbesserungsansätze, in: VM Verwaltung & Management 27, 6: 285–294.

7 Anhänge

7.1 Anhang 1: Übersicht strategische Dokumente aus Kommunen des Landes Sachsen-Anhalt (erste explorative Recherche)

	Kommune	Titel	Fundstelle	Entstehung
Digitalisierungsstrategien				
1	Gemeinde Elbe-Parey	IGEK Elbe-Parey 2030 - Natürlich... Überraschend...	URL	01.03.2019
2	Stadt Gardelegen	IGEK - Zukunft in der Fläche	URL	12.11.2014
3	Stadt Haldensleben	Haldensleben wird Digital	URL	o.D.
4	Altmarkkreis Salzwedel	Digitale Agenda	URL	2021
5	Landkreis Harz	Studie: Digitalisierungskonzept für den Landkreis Harz	URL	02.07.2021
6	Salzlandkreis	Zukunftsstrategie Salzlandkreis 2030	URL	2022
Nachhaltigkeitsstrategien				
1	Stadt Barleben	Integriertes Gemeindeentwicklungskonzept (IGEK)	URL	25.03.2020
2	Stadt Dessau-Rosslau	Klima- & Energiemanagement	URL	2014
3	Stadt Gardelegen	Integriertes Gemeindliches Entwicklungskonzept IGEK	URL	12.11.2014
4	Stadt Haldensleben	Integriertes Klimaschutzkonzept	URL	08.04.2019
5	Stadt Harzgerode	Klimaschutz	URL	01.07.2022
6	Stadt Hettstedt	Einstiegberatung Kommunaler Klimaschutz	URL	Aug 2016
7	Altmarkkreis Salzwedel	Regionales Entwicklungskonzept Altmark	URL	2003
8	Burgenlandkreis	Leitbild Burgenlandkreis	URL	2014
9	Landkreis Börde	Integriertes Kreisentwicklungskonzept für den Landkreis Börde	URL	2018
10	Landkreis Harz	Kreisentwicklungskonzept Landkreis Harz	URL	2015
11	Landkreis Mansfeld Südharz	Leitbild 2030plus für den Landkreis Mansfeld-Südharz	URL	2021
12	Landkreis Stendal	Kreisentwicklungskonzept Landkreis Stendal 2030	URL	2020
13	Landkreis Wittenberg	Landkreis Wittenberg – Integriertes Regionales Entwicklungskonzept	URL	2021
14	Saalelandkreis	Integriertes ländliches Entwicklungskonzept	URL	2006
15	Salzlandkreis	Zukunftsstrategie Salzlandkreis 2030	URL	2022

7.2 Anhang 2: Übersicht über strategische Dokumente zur Digitalisierung, die in der Detailanalyse genutzt wurden

	Kommune	Titel	Fundstelle	Entstehung
1	Altmarkkreis Salzwedel	Digitale Agenda	URL	2021
2	Berlin	Digitalstrategie Berlin - Grünbuch für die Digitalisierungsstrategie des Landes Berlin	URL	2020
3	Darmstadt	Strategie der Digitalstadt Darmstadt	URL	30.10.2020
4	Elbe-Parey	IGEK Elbe-Parey 2030 - Natürlich... Überraschend...	URL	01.03.2019
5	Gardelegen	IGEK - Zukunft in der Fläche	URL	12.11.2014
6	Gelsenkirchen	Vernetzte Stadt Gelsenkirchen	URL	2020
7	Gera	SMARTCity Gera	URL	2021
8	Hagenow	Digitalte Agenda Hagenow	URL	27.02.2020
9	Haldensleben	Haldensleben wird Digital	URL	o.D.
10	Hamburg	Digitalstrategie für Hamburg	URL	2020
11	Hennef	Digitalisierungskonzept der Stadt Hennef	URL	03/2020
12	Iserlohn	Digitalisierungsstrategie Stadt Iserlohn	URL	11.12.2020
13	Ladenburg	Digitalisierungsstrategie "Ladenburg.digital"	URL	01/2021
14	Landkreis Harz	Studie: Digitalisierungskonzept für den Landkreis Harz	URL	02.07.2021
15	Ratingen	Ratingen.digital 2025plus	URL	06/2021
16	Ravensburg	Smart City Ravensburg	URL	05.02.2019
17	Salzlandkreis	Zukunftsstrategie Salzlandkreis 2030	URL	2022
18	Schwabach	Digitalisierungsstrategie der Stadt Schwabach	URL	07/2022
19	Ulm	Smart City Strategie Ulm	URL	o.D.
20	Vreden	Digitale Strategie der Stadt Vreden	URL	26.04.2019
21	Wuppertal	Smart City Strategie	URL	2023

7.3 Anhang 3: Übersicht über strategische Dokumente zur Nachhaltigkeit, die in der Detailanalyse genutzt wurden

	Kommune	Titel	Fundstelle	Entstehung
1	Arnsberg	Nachhaltigkeitsstrategie der Stadt Arnsberg	URL	Jul 20
2	Augsburg	Augsburgs Nachhaltigkeitsprozess und die Agenda 2030	URL	Nov 18
3	Bad Berleburg	Nachhaltigkeitsstrategie der Stadt Bad Berleburg	URL	Feb 18
4	Bedburg	Stadt Bedburg – Nachhaltigkeitsstrategie der Stadt Bedburg	URL	Mai 18
5	Bielefeld	Stadt Bielefeld Nachhaltigkeitsstrategie	URL	Jun 21
6	Detmold	Nachhaltigkeitsstrategie Stadt Detmold	URL	Mrz 21
7	Dinslaken	Dinslaken – Nachhaltigkeitsstrategie der Stadt Dinslaken	URL	Mai 18
8	Dormagen	Stadt Dormagen Nachhaltigkeitsstrategie	URL	Mrz 21
9	Erfurt	1. Nachhaltigkeitsstrategie der Landeshauptstadt Erfurt Handlungsprogramm	URL	09.06.2021
10	Eschweiler	Eschweiler – Nachhaltigkeitsstrategie der Stadt Eschweiler	URL	Jun 18
11	Essen	Essener Nachhaltigkeitsstrategie	URL	Aug 21
12	Flensburg	Integriertes Klimaschutzkonzept Flensburg	URL	2011
13	Haan	Nachhaltigkeitsstrategie Stadt Haan	URL	Mrz 21
14	Hagen	Nachhaltigkeitsstrategie Stadt Hagen	URL	Mrz 21
15	Hannover	Nachhaltigkeitsbericht 2020 Überblick und Ausblick	URL	Dez 20
16	Herdecke	Herdecke Nachhaltigkeitsstrategie der Stadt Herdecke	URL	Jan 19
17	Herne	Nachhaltigkeitsstrategie Stadt Herne	URL	Jul 21
18	Hettstedt	Einstiegberatung Kommunalen Klimaschutz	URL	Aug 16
19	Hörstel	Nachhaltigkeitsstrategie Stadt Hörstel	URL	Mrz 21
20	Jena	Nachhaltigkeitsstrategie Stadt Jena Handlungsprogramm	URL	27.11.2020
21	Jüchen	Nachhaltigkeitsstrategie der Stadt Jüchen	URL	2018
22	Kalletal	Gemeinde Kalletal Nachhaltigkeitsstrategie	URL	Mrz 21
23	Kreis Euskirchen	Kreis Euskirchen Nachhaltigkeitsstrategie	URL	Mrz 21
24	Kreis Siegen-Wittgenstein	Nachhaltigkeitsstrategie Kreis Siegen-Wittgenstein	URL	Mrz 21

25	Kreis Steinfurt	Nachhaltigkeitsstrategie Kreis Steinfurt	URL	Mai 18
26	Lüdenscheid	Nachhaltigkeitsstrategie Stadt Lüdenscheid	URL	Mrz 21
27	München	SDG-Analysebericht über die Umsetzung der Agenda 2030 in der Landeshauptstadt München	URL	Jan 22
28	Münster	Nachhaltigkeitsstrategie Münster 2030 - Entwurfsfassung -	URL	Mai 18
29	Neukirchen-Vluyn	Nachhaltigkeitsstrategie Stadt Neukirchen-Vluyn	URL	Mrz 21
30	Niebüll	Die Agenda 2030 in Niebüll	URL	2019
31	Oldenburg	Unser nachhaltiges Oldenburg: Zukunftsfähig, lebenswert, für alle Nachhaltigkeitsleitbild der Stadt Oldenburg	URL	Apr 22
32	Passau	KSI: Integriertes Klimaschutzkonzept und Klimaschutzmanagement in der Stadt Passau - Erstvorhaben	URL	25.10.2021
33	Reinbek	Integriertes Klimaschutzkonzept – Stadt Reinbek	URL	2017
34	Solingen	Nachhaltigkeitsstrategie der Stadt Solingen	URL	Sep 18
35	Willich	Nachhaltigkeitsstrategie der Stadt Willich	URL	Aug 18
36	Witten	Nachhaltigkeitsstrategie Stadt Witten	URL	Mrz 21
37	Wolfsburg	Wolfsburger Agenda 21	URL	2016
38	Harzgerode	Klimaschutz	URL	01.07.2022
39	Altmarkkreis Salzwedel	Regionales Entwicklungskonzept Altmark	URL	2003
40	Burgenlandkreis	Leitbild Burgenlandkreis	URL	2014
41	Landkreis Börde	Integriertes Kreisentwicklungskonzept für den Landkreis Börde	URL	2018
42	Landkreis Stendal	Kreisentwicklungskonzept Landkreis Stendal 2030	URL	2020
43	Landkreis Harz	Kreisentwicklungskonzept Landkreis Harz	URL	2015
44	Landkreis Mansfeld Südharz	Leitbild 2030plus für den Landkreis Mansfeld-Südharz	URL	2021
45	Landkreis Wittenberg	Landkreis Wittenberg – Integriertes Regionales Entwicklungskonzept (IREK 2030)	URL	2021
46	Saalelandkreis	Integriertes ländliches Entwicklungskonzept	URL	2006
47	Salzlandkreis	Zukunftsstrategie Salzlandkreis 2030	URL	2022
48	Garmisch-Partenkirchen	Nachhaltigkeitsstrategie Garmisch-Partenkirchen	URL	2012
49	Nürnberg	Nachhaltigkeitscharta der europäischen Metropolregion Nürnberg	URL	Jul 21

7.4 Anhang 4: Codiersystematik für die qualitative Inhaltsanalyse

Definition von Digitalisierung/Nachhaltigkeit

Analyse der Ausgangssituation

- Untersuchung zur Zufriedenheit der Bürger
- Bezüge zu anderen Projekten
- SWOT Analyse
- Beschreibung status quo

Beteiligung von Stakeholdern-Experten

- Bürgerbeteiligung
- Mitarbeiter einer Unternehmensberatung
- Mitarbeit einer Hochschule

Ziel

- SMARTes Ziel / Anderes Ziel

Umsetzung

- Maßnahmen zur Umsetzung
- Priorisierung von Maßnahmen (ABC-Kategorisierung o. ä.)
- Verbindung zum Haushaltsplan
- Controlling
- Berichte zur Zielerreichung
- Evaluation

7.5 Anhang 5: Wesentliche Fragen Interviewleitfaden

- ... wollen wir Näheres zur ...strategie in Ihrer Kommune erfahren. Wenn sie noch einmal an die Anfänge zurückdenken, wie ist das Thema auf ihre Agenda gekommen? Wie hat es sich zu einem Schwerpunkt / relevanten Thema in Ihrer Kommune entwickelt?
- Was waren aus Ihrer Sicht wichtige Meilensteine bei der Entwicklung der ...strategie?
- Wer war beteiligt?
- Wurden Bürgerinnen und Bürger, Vereine, NGOs / IT-Dienstleister, Rechenzentren o. ä. einbezogen? Wie und wann?
- Wie wurde die Strategie ausgearbeitet/formuliert?
- Welche Probleme/Widerstände gab es?
- Gab es politische Beschlüsse? Wann und welche?
- Was sind aus Ihrer Sicht wichtige Erkenntnisse aus dem Prozess der Strategieformulierung?
- Was sind aus Ihrer Sicht die wichtigsten Aspekte zur Umsetzung der Strategie?
- Wie wurden/werden Maßnahmen zur Umsetzung der Strategie abgeleitet?
- Gibt es eine Verbindung der Strategie bzw. der Maßnahmen zum Haushaltsplan? Welchen?
- Haben Sie zur Umsetzung der Strategie Drittmittel einwerben können/genutzt?
- Wer hat die Verantwortung für die Implementierung der Strategie/die Umsetzung der Maßnahmen?
- Gibt es ein systematisches Controlling (im Sinne von „Steuerung“)?
- Was sind aus Ihrer Sicht wesentliche Erfolge der Strategieumsetzung?
- Was waren oder sind aus Ihrer Sicht wesentliche Probleme der Strategieumsetzung?
- Welche Erfahrungen hat Ihre Kommune insgesamt mit während der Implementierung/Umsetzung gemacht?
- Wie schätzen Sie den aktuellen Stand der Zielerreichung der Strategie ein? Welche erkennbaren Wirkungen gibt es für die Kommune?
- Welchen Rückhalt hat die Strategie bei der Bürgerschaft?
- Welchen Rückhalt hat die Strategie bei der Politik?
- Welchen Rückhalt hat die Strategie in der Verwaltung?
- Wie sehen Sie die Zukunft der Strategie bzw. der Strategieentwicklung?
- Wie würden Sie insgesamt den Strategieprozess einschätzen?
- Wenn Sie anderen Kommunen Empfehlungen zur Entwicklung und Implementierung einer Strategie geben müssten, welche wären das?

7.6 Anha: Codiersystematik für die Auswertung der Interviews

Entstehung Strategie

- Initiierung
- Ablauf Entwicklungsphase
- Mitwirkung
- Formulierung/Ausarbeitung
- Probleme und Widerstände
- Beschlüsse
- Wesentliche Erkenntnisse

Implementierung

- Ableitung von Maßnahmen
- Verbindung zum Haushalt
- Drittmittel
- Verantwortung/Steuerung Umsetzung
- Controlling
- Erfolge
- Probleme
- Erfahrung/Umsetzung

Wirkung

- Einschätzung des aktuellen Stands der Zielerreichung
- Wirkung auf die Kommune
- Rückhalt Bürgerschaft
- Rückhalt Politik
- Rückhalt in der Verwaltung

Ausblick

- Zukünftige Entwicklung
- Gesamteinschätzung
- Hinweise für andere Kommunen